

Työhyvinvoinnin vastuut

Case LähiTapiolan työhyvinvoinnin lähettiläät

Anu Merinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



<p>Tekijä tai tekijät Merinen Anu</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELISIM10</p>
<p>Raportin nimi Työhyvinvoinnin vastuut Case LähiTapiolan työhyvinvoinnin lähettiläät</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 61+12</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Anu Santala</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin vastuut. Teoria rakentuu työhyvinvointiin liittyvän vastuun ympärille yksilön ja esimiestyön kannalta.</p> <p>Tutkimus tehtiin LähiTapiolan työhyvinvoinnin lähettiläspilottivuoden jälkeen. Työn päätutkimusongelmana on se, että minkälaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin lähettilästoiminnalla on ollut sille asetettuihin tavoitteisiin nähden. Toiminnan yksi tärkeä tavoite oli selkiyttää yksilön vastuuta omasta työhyvinvoinnista sekä tukea esimiehen työhyvinvointityötä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena. Kysely lähetettiin toimintaan osallistuneille tiimeille joulukuussa 2012, kun pilottijakso oli päättynyt. Kysely lähetettiin 468 henkilölle ja kyselyn vastausprosentti oli 46 %.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että työhyvinvoinnin lähettilästoiminnalle asetetut tavoitteet toteutuivat kokonaisuudessaan hyvin. Tutkimustuloksista päädyttiin kuitenkin johtopäätöksiin, että toiminnan näkyvyys ei ole ollut riittävää eikä se ole aiheuttanut työhyvinvointiin muutoksia. Toimintaa ei ole koettu tarpeeksi tehokkaaksi keinoksi työhyvinvoinnin parantamiseksi, mutta siitä huolimatta toiminnan jatkuvuus sai kannatusta.</p>	
<p>Asiasanat Työhyvinvointi, hyvinvointi, alaistaidot, esimiestaidot</p>	

Degree programme in Business

<p>Authors Anu Merinen</p>	<p>Group or year of entry HELISIM10</p>
<p>The title of thesis Responsibility for the work-related well-being: study of ambassadors of well-being in LähiTapiola Insurance company</p>	<p>Number of pages and appendices 61+12</p>
<p>Supervisor(s) Anu Santala</p>	
<p>This Bachelor's thesis deals with work-related well-being and how employees and supervisors have their own responsibilities to develop and maintain their own and common well-being at work.</p> <p>The thesis includes a theory section and an empirical section. The primary goals in the theory section are to explain how an individual can affect his/her well-being and develop common well-being in the work community. Secondly it is important to explain how good or bad leading skills influence well-being in work communities.</p> <p>The empirical section focuses on the study in LähiTapiola Insurance Company. There has been a pilot project in LähiTapiola. There were ambassadors of well-being in every team and it was supposed to increase the knowledge level of the team members and supervisors how to develop and maintain their well-being at work. The study was based on a quantitative method and the internet survey was published on 11 December 2012 and the response time was four days. The survey was sent to 468 people and the response rate was 46 %.</p> <p>The study indicated that the pilot project did reach the goals but unfortunately the changes in the teams were too minor. However the study indicated that one hour a month is enough to keep up the topic in teams and many hoped the project would continue in the future.</p>	
<p>Key words Well-being at work, work satisfaction, leader skills, employee skills</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaukset.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
1.4	Raportin rakenne	4
2	Yksilön vastuu työhyvinvoinnista	5
2.1	Terveellinen elämä.....	6
2.2	Yleinen turvallisuus ja ergonomia työpaikalla.....	7
2.3	Alaistaidot.....	8
2.4	Osaamisen ja työn hallinta	10
2.5	Työn ilo ja imu.....	11
2.6	Stressi ja uupumus.....	13
2.7	Muutoksiin suhtautuminen	15
3	Esimiehen vastuu työhyvinvoinnista	17
3.1	Organisaation toiminta	17
3.2	Esimiestyö on johtamista	18
3.3	Vuorovaikutustaidot	19
3.4	Esimiehen vaikutus ilmapiiriin	21
3.5	Osaamisen kehittäminen ja kuormitustekijät.....	23
3.6	Työhyvinvointityön haasteita.....	25
4	Tutkimus ja sen toteutus	27
4.1	LähiTapiola ja työhyvinvoinnin lähettiläät	27
4.2	Tutkimuksen tavoite ja menetelmävalinnat	28
4.3	Toteutuskuvaus.....	29
4.4	Aineiston analyysi.....	29
4.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	30
4.6	Peittomatriisi	32
5	Tutkimustulokset.....	33
5.1	Vastaajien taustatiedoista.....	33
5.2	Työhyvinvoinnin lähettiläät työyhteisössä	33

5.3	Työhyvinvoinnin lähettiläiden tuki esimiehelle	35
5.4	Toiminnan tavoitteiden toteutuminen.....	36
5.5	Vastajaaryhmien väliset vastauserot.....	38
5.6	Vastausten korrelaatiot	42
5.7	Toiveet jatkoa ajatellen	45
5.8	Yhteenvedo avoimista palautteista.....	47
6	Johtopäätökset.....	50
6.1	Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen.....	50
6.2	Lisää näkyvyyttä toimintaan.....	51
6.3	Tunti kuukaudesta riittää.....	52
6.4	Työhyvinvointi vaatii muutakin.....	53
6.5	Koordinoiva työhyvinvoinnin lähettiläs	54
6.6	Jatkotutkimusehdotukset.....	56
6.7	Opinnäytetyön eettiset näkökohdat.....	56
6.8	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	56
	Lähteet.....	58
	Liitteet.....	63
	Liite 1. Saatekirje	63
	Liite 2. Kyselylomake.....	64
	Liite 3. Tutkimustulokset	68
	Liite 4. Korrelaatiot.....	73
	Liite 5. Kruskal-Wallis testin tulokset.....	74
	Liite 6. Avoimet palautteet.....	75

1 Johdanto

Työhyvinvointi on noussut selkeästi jatkuvaksi puheenaiheeksi ennen kaikkea työurien pidentämisen vuoksi. Kaikissa yrityksissä on herättävä siihen, että työhyvinvoinnin parantamisessa jokaisella organisaation tasolla ja työntekijällä on oma vastuunsa, johon tulee panostaa, jotta työhyvinvointi voisi parantua. Työhyvinvoinnista on ristiriitaisia käsityksiä työntekijöillä, esimiehillä kuin organisaation johdollaakin. Kaikissa organisaatioissa olisi panostettava siihen, että jokainen tuntee vastuunsa omasta ja yhteisestä työhyvinvoinnista.

Nykytilanne on se, että työuria olisi pidennettävä, koska Suomen julkinen talous on joutunut kestävyysvajeeseen. Keväällä 2012 Valtiovarainministeriö arvioi kestävyysvajeen olevan noin 7 miljardia euroa eli 3,5 % bruttokansantuotteesta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012). Ikääntyvän väestön pidempi elinajan ennuste kasvattavat hoivamenoja ja eläkemenoja ja arvioiden mukaan vuonna 2050 neljää työikäistä kohden ennustetaan olevan kaksi vanhusta kun nyt neljää työikäistä kohden on yksi vanhus. Jos työuria saadaan pidennettyä vuodella, kestävyysvaje voisi pienentyä 2 miljardilla eurolla, jos pidennys olisi kaksi vuotta, se merkitsisi vajaa 5 miljardia euroa pienempää tarvetta verojen korotuksille tai julkisten menojen leikkauksille (Työeläkevakuuttajat 2012a). Työurien pidentymiseen vaikuttavat muun muassa nuorten nopea pääsy opintoihin ja vastavalmistuneelle löytyy töitä, ikääntyvien työllistyminen olisi nykyistä parempaa, osaamista kehitetään läpi työuran, lisämahdollisuudet osittaiseen työhön työkyvyn alentuessa, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen huomiointi (Työeläkevakuuttajat 2012b). Näistä suuri osa ovat asioita, joihin eläkeyhtiöt voivat vaikuttaa vain rajallisesti ja eri alojen organisaatioilla on suuri vaikutusvalta työnantajina. Osaamisen kehittäminen sekä työkyvyn mukainen työ itsessään lisäävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista, mutta myös itse työhyvinvointia varten on tehtävä kunnolliset suunnitelmat. Näiden tosiasioiden valossa jokaisen työntekijän, asemasta riippumatta, olisi herättävä todellisuuteen ja otettava vastuu omasta ja yhteisestä työhyvinvoinnista.

Psykologia on kiinnostanut tieteenalana pitkään, vaikka opintoni aiheesta ovat olleet lähinnä itseopiskelua erilaisten oppaiden muodossa. Työhyvinvointia kohtaan koen voimakasta vetoa ammatillisesti, koska haluan auttaa muita voimaan paremmin. Uskon

että kun työhyvinvointiosaamista ja – tietoa viedään organisaatioissa tavoitteellisesti eteenpäin koko organisaatiossa, voidaan tulevaisuudessa yrityksissä paremmin ja ihmiset tekevät pidempiä uria, ovat tyytyväisempiä elämäänsä ja ennen kaikkea työhönsä mitä tekevät. Tavoitteenani on edistää hyvinvoinnin positiivista oravanpyörää työyhteisöissä ja sitä kautta luoda kilpailuetua yritykselle, jossa työskentelen. Kilpailuetu muodostuu siitä, että tyytyväinen työntekijä on vähemmän poissa, on tuottoisampi sekä palvelee sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita paremmin.

1.1 Tausta ja tavoitteet

Työ lähti ajatuksena liikkeelle siitä, että LähiTapiolassa on ollut työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä pilotti käynnissä vuoden 2012 alusta saakka. Tarkoituksena oli kouluttaa vuoden aikana 35 henkilöä eri tiimeistä työhyvinvointiin liittyen ja heidän tehtävänsä oli lisätä omassa tiimissään eli työyhteisössään työhyvinvointitietoisuutta ja ennen kaikkea korostaa sitä, että jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnista. Olen itse ollut mukana tässä hankkeessa ja omasta näkökulmastani katsottuna kehittämistä olisi, mutta haluan edetä tutkimuksen kautta kehittämiseen. Tarkemmin toiminnan tavoitteet ovat esitelty luvussa 4.1.

Opinnäytetyön tavoitteena on selkiyttää yksilön ja esimiehen vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tarkoituksena on auttaa konkreettisesti LähiTapiolan työhyvinvoinnin kehittämisessä, osallistaa henkilöstöä työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä tutkia nykyisen hankkeen käytettävyyttä jatkossa ja sen kehityskohtia. Työ pohjautuu Päivi Rauramon kehittämään työhyvinvoinnin portaateen, joka on lähtöisin suoraan Maslowin tarvehierarkiasta. Tehdyllä tutkimuksella pyrittiin selvittämään millä tavoin työhyvinvoinnin lähettilästoiminnalle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Tämän lisäksi jatkoa varten kerättiin tietoa myös toiveista ajankäyttöön ja aiheisiin liittyen.

1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Päällimmäinen kysymykseni on, minkälaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin lähettilästoiminnalla on ollut sille asetettuihin tavoitteisiin nähden?

1. Miten työntekijät ovat kokeneet työhyvinvoinnin lähettiläiden toiminnan?
2. Miten työhyvinvoinnin lähettilästoiminta tukee esimiesten työhyvinvointityötä?

3. Millä tavoin työhyvinvoinnin lähettilästoimintaa voitaisiin jatkaa?

Olen pyrkinyt peilaamaan tuloksia LähiTapiolan tavoitteisiin, jotka toiminnalle oli alun perin asetettu. Koko työ rajautuu sen ympärille, että työhyvinvoinnin lähettilästoiminnan päällimmäinen tavoite oli luoda työyhteisöissä keskustelun kautta ymmärrystä siitä mikä on jokaisen oma vastuu oman työhyvinvoinnin ja muutenkin hyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

Tutkimus rajautuu LähiTapiolan vahinkovakuutus organisaatioon sekä työhyvinvoinnin lähettiläiden rooliin organisaatiossa. Tarkoitus on selvittää, miten toiminta on vaikuttanut ja miten se on koettu, sekä tietenkin selvittää mitä toiminnalta toivottaisiin jatkossa. Teoria rajautuu käsittelemään yksilön ja organisaation vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisessä.

1.3 Keskeiset käsitteet

”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”. (Työterveyslaitos 2012a) Työhyvinvointi merkitsee yksinkertaisesti sitä, että ihminen viihtyy työssään, tekee sitä mielellään ja voi hyvin (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113).

Esimies: Työnantajan lähin edustaja työntekijöille ja oman tiimin toimintaa johtava henkilö.

Tiimipalaveri: Tiimin asioita koskeva palaveri, joka on kestoltaan tunnista kahteen.

Tiimivartti: 15 minuutin vapaamuotoinen palaveri tiimin kesken, joka yleisimmin vieteään kahvihuoneessa.

Työhyvinvoinnin lähettiläs: työntekijä, joka on saanut Työterveyslaitoksen työhyvinvointikorttikoulutuksen. Tavoitteena on, että jokaisessa tiimissä on yksi työhyvinvoinnin lähettiläs.

Yhteistoiminta: Työnantajan ja työntekijän yhteistyöstä käytettävä termi.

1.4 Raportin rakenne

Raportti rakentuu siten, että ensimmäisessä luvussa käsitellään teoreettista tietoa yksilön vastuusta oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Toisessa luvussa käsitellään teoriaa esimiehen työhyvinvointityöstä ja siitä mitä se on.

Teoreettisen osan jälkeen esittelen tutkimusta, sen taustoja ja kuinka se toteutettiin. Tutkimustulokset -luvussa esittelen merkittävimpiä tuloksia, jotka nousivat esille.

Johtopäätökset -luvussa analysoin tarkemmin minkälaisia johtopäätöksiä tutkimustuloksista voi tehdä. Esitän myös omia kehitysehdotuksiani toimintaan liittyen. Lopuksi arvioin omaa toimintaani opinnäytetyöntekijänä ja opiskelijana.

2 Yksilön vastuu työhyvinvoinnista

Tässä luvussa esitellään millä tavoin yksilö vaikuttaa omaan ja yhteiseen työhyvinvointiin, ja millä tavoin se on jokaisen omalla vastuulla. Päivi Rauramon kehittämästä työhyvinvoinnin portaista – teoriasta löytyy yksinkertaisella tavalla asiat, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Alla olevasta taulukosta yksilön vastuu on osio, johon tässä luvussa paneudutaan paremmin. (Taulukko 1.) Painottaen kuitenkin sitä, että vaikka kyse on ylöspäin etenevistä portaista, voidaan jokaista asiaa parantaa samanaikaisesti.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin portaista (Kinnunen & Saarikoski 2006, 111.)

PORRAS	Sisältö	Yksilön vastuu	Organisaatio vastuu	Arviointi
Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet	Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen	Oman työnhallinta ja osaamisen ylläpito	Osaamisen hallinta, luovuus ja vapaus	Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot
Arvostuksen tarpeet	Kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, oikeudenmukainen palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen	Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä	Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut	Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset
Läheisyyden tarpeet/ Liittymisen tarve	Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen	Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutosmyönteisyys	Työyhteisö, johtaminen	Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisökyselyt
Turvallisuuden tarpeet	Työn pysyvyys, toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen työyhteisö	Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat	Työsuhde, työolot	Tilastot, riskit, selvitykset
Fysiologiset perustarpeet	"Tekijänsä mitainen työ", riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien hoito	Terveelliset elintavat	Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto	Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnan mittaukset

Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta sekä koko työpaikan työhyvinvoinnista. Olisi hyvä jos työntekijä uskaltaisi kertoa kehitysehdotuksia ja ajatuksia rohkeammin esimerkiksi työhyvinvointivastaavalle. (Toikkanen, 2010.) Työhyvinvointia tulisi tarkastella prosessina eikä lopputuloksena. Prosessissa jokaisella on oma vastuunsa, jolla työhyvinvointiin vaikuttaa joko parempaan tai huonompaan suuntaan (Suutarinen & Vestorinen 2010, 113).

2.1 Terveellinen elämä

Oman terveyden edistäminen on oman hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää, koska yleisesti katsoen hyvä terveys ja siihen liittyvä toimintakyky liittyvät vahvasti työmotivaatioon ja työkykyyn (Leino-Arjas, Perkiö-Mäkelä, & Hirvonen, 2012, 83).

Otalan & Aholan mukaan (2005, 31) monet tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä fyysinen kunto vaikuttaa työssä viihtymiseen. Terveyttä kannattaa vaalia niin hyvin kuin suinkin voi, koska se on yksi voimavara. Jokainen pystyy huolehtimaan omasta terveydestään terveellisillä elintavoilla, joihin lukeutuvat sopiva säännöllinen liikunta, terveellinen ruoka, tupakoimattomuus, alkoholin käytön kohtuullistaminen sekä uni ja lepo. Riittäväksi levoksi voidaan katsoa 7-8 tunnin yöunet. (Rauramo 2008, 60; Rytikangas 2011, 28–34.)

Terveenä pysymiseen ihminen tarvitsee sopivasti erilaista kuormitusta, osan tulisi olla lähtöisin sopivasti kuormittavasta työstä ja osa vapaa-ajalta esimerkiksi liikunnan muodossa. (Rauramo 2008, 37.)

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa terveyden kannalta olennaisinta on riittävä palautuminen erilaisista kuormituksista, ratkaiseva tekijä on riittävän unen varmistaminen. Ihmisen tulisi tuntea olonsa herätessä levänneeksi ja virkeäksi. On opittava tuntemaan omat rajat kuormituksessa, koska jokainen kokee ne hyvin yksilöllisesti. Jollekin jatkuvat uudet haasteet ovat äärettömän rasittavia kun taas toinen saattaa saada niistä intoa ja jaksamista omaan elämäänsä. Ihmisen tulee itse miettiä mitkä asiat lisäävät työssä ja elämässä omia voimavaroja ja mitkä asiat tuntuvat erityisen innostavilta. (Rauramo 2008, 38–39.) On tärkeää itse tiedostaa palautumisen merkitys ja aktiivisesti huo-

lehtia omasta palautumisestaan, muutoin tilanne saattaa johtaa 35-vuotiaana burnoutiin tai 55-vuotiaana sairauseläkkeelle (Rytikangas 2011, 33).

Yleisesti ottaen jos yksilö kiinnittää huomionsa asioihin, joihin voi vaikuttaa voi parantaa omaa työhyvinvointia ja hyvinvointia suhteellisen helposti. Näitä asioita ovat Rauramon (2008, 82) mukaan ajankäytön hallinta, ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen, avun hakeminen ajoissa, elämäntapavalmennus, keskustelu esimiehen kanssa, myönteiseen ajatteluun keskittyminen, oman jaksamisen ja tuntemusten ”kuuntelu”, omien työtapojen tarkastelu ja kyseenalaistaminen, ongelmakohtien arviointi ja ratkaiseminen, omien rajojen määrittely (ylitöiden osalta), tarpeiden ja tavoitteiden arviointi, terveelliset elintavat, työn tauottaminen ja jaksotus, tärkeiden töiden listaus ja priorisointi.

Jokaisen tulee pitää huolta omasta työkyvystään ja terveydestään jaksakseen töissä sekä huolehtii omasta jaksamisestaan, jotta jaksaisi olla läsnä myös yksityiselämässä. Jaksamista olisi mukava olla jäljellä vielä eläkeiässä. (Rytikangas 2011, 28.)

2.2 Yleinen turvallisuus ja ergonomia työpaikalla

Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta työntekijällä on omat velvollisuutensa niiden toteutumisessa. Työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat lain velvoittamia ja työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat useimmiten kirjoittamattomia velvollisuuksia, joita valitettavasti niiden konkreettisen puuttumisen vuoksi väheksytään ja vältetään.

Jokaisen työntekijän on huolehdittava omalta osaltaan työolosuhteiden ja työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä. On pidettävä ympäristö järjestyksessä ja siistinä sekä toimittava huolellisesti ja varovaisesti. Työsopimuslaki velvoittaa työntekijää tekemään tehtävänsä huolellisesti ja esimiehen ohjeistuksen mukaan. Työturvallisuuslaki velvoittaa työntekijää ilmoittamaan työolosuhteissa ilmenevistä puutteista esimiehelle ja työsuojeluvaltuutetulle. Työntekijä voi itse yrittää korjata havaitsemansa epäkohdan, mikäli kykenee, mutta viimeistään kertomalla esimiehelle, velvollisuus korjata asia siirtyy työnantajalle. (Työturvallisuuskeskus 2012, 28–29.)

Ergonomia tarkoittaa toimintajärjestelmän ja ihmisen vuorovaikutuksen tutkimista ja kehittämistä, joka pyrkii parantamaan järjestelmän suorituskykyä ja ihmisen hyvinvointia. Itse ergonomian avulla pyritään sopeuttamaan ihmisen ominaisuudet ja tarpeet työhön, työvälineisiin, työympäristöön ja muihin toimintajärjestelmiin. (Työterveyslaitos 2012b.) Oli työtehtävä mikä tahansa, on itse huolehdittava, että työtä tulee tauotettua työpäivän aikana. Siten voidaan ehkäistä lihas- ja nivelvaivoja sekä väsymystä. Suositeltavaa on pitää muutaman minuutin tauko vähintään kerran tunnissa, se parantaa jaksamista ja työtehoa enemmän kuin yksi pitkä tauko päivässä. Tauko lepuuttaa myös ajatustoimintaa sekä vähentää silmien rasitusta, istumatyössä asennon vaihtelua on suositeltavaa tehdä aktiivisesti. Yksinkertaisilla venytyksillä lihakset rentoutuvat ja työn aiheuttama tuki- ja liikuntaelimistön kuormitus vähenee. (Työterveyslaitos 2012c.)

2.3 Alaistaidot

Alaistaidot vaikuttaa olevan vielä hieman uusi sana, jolla on laaja merkitys. Alkujaan alaistaidot tulevat lain tuomana vähimmäisvaatimuksiltaan, eli työntekijän tulee työsuhteen mukaan olla huolellinen, noudattaa työnantajan ohjeita, huolehtia omalta osaltaan työturvallisuudesta ja tietosuojasta. Työturvallisuuslaki taas pyrkii siihen, että työntekijä ei käyttäydy asiattomasti tai häiritsevästi muita kohtaan. (Paasivaara 2009, 96.) Alaistaidoista on ehdotettu käytettävän myös termiä työyhteisötaidot, koska ne ovat vastaavanlaisia taitoja esimiestaitojen kanssa (Vesterinen 2010, 111). Alaistaidot ovat vastine esimiestaidoille, joita työntekijät lähes poikkeuksetta odottavat esimieheltään, joten miksi esimies tai jopa työyhteisön jäsenet eivät voisi odottaa alaistaitoja työntekijöiltä? Alaistaidoista on paljon hyötyä myös yleiselle ilmapöydälle, koska työntekijä, jolla on hyvät alaistaidot toimii rakentavalla tavalla omassa työyhteisössään. Monet eri tutkimuksetkin ovat osoittaneet, että alaistaidoilla ja työtyytyväisyydellä on selvä yhteys. (Kaivola & Launila 2007, 65.) Kun organisaation työntekijöiden alaistaidot paranevat, se näkyy yleensä suoraan vähentyneinä poissaoloina ja työhyvinvoinnin parane misena. Työyhteisön jäsenten halu ja kyky sitoutua työhön ja ottaa huomioon kokonaisuus vaikuttaa suoraan tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. (Vesterinen 2010, 114.)

Alaistaidoissa korostuvat aktiivisuus, muiden huomiointi ja toimiva vuorovaikutus. Vaikka esimerkiksi muiden huomiointi eli ystävällisyys ja kohteliaisuus ovat selvästi

perusasioita ihmisten välisessä käyttäytymisessä, ei voi kuin ihmetellä miksi ne niin monesta työyhteisöstä puuttuvat. Hyvien asioiden sanominen rehellisesti muille kun havaitsee jotakin hyvää, luo positiivista ilmapiiriä ja me-henkeä. Aktiivisesti toimiva henkilö taas kehittää ja vie asioita eteenpäin, hän yleensä myös on tietoinen mitkä asiat rajoittavat ja edistävät hänen omaa työtään. Aktiivinen henkilö on yleensä perillä myös siitä mitkä oman työyhteisön yhteiset tavoitteet ovat ja pyrkii niitä kohti omalla toiminnallaan. Tämänkaltaisen henkilön tunnistaa siitä, että hän haluaa osallistua, kertoa mielipiteenä ja osaa myös kuunnella muita. (Kaivola & Launila 2007, 67; Kehusmaa 2011, 179; Vesterinen 2010, 113; Paasivaara 2009, 95.) Joskus näkemykset saattavat olla kielteisiä, osaamaton esimies voi käsittää ilmaisut väärin ja pyrkiä hiljentämään tai pahimmillaan jopa hoitamaan kielteisiä näkemyksiä ilmaisevan henkilön pois organisaatiosta. Kielteisiä ja eriäviä mielipiteitä tulee olla jokaisessa organisaatiossa. Joskus henkilö loukkaa tahallaan muita ihmisiä esimerkiksi mustamaalaamalla, kiusaamalla tai jopa estämällä työnteon. Tämän kaltaiseen tilanteeseen esimiehen tulee puuttua välittömästi. (Kehusmaa 2011, 180–181.) Myös eräänlaista tunneälyä tarvitaan, töissä on osattava tunnistaa omat tunteet ja otettava niistä vastuu. Vastuulla tarkoitetaan sitä, että osaa käsitellä, hallita, siirtää ja tarvittaessa peittää omat tunteensa. Jatkuvasti samoissa tunteissa olominen ja niistä irtipäästämättömyys sekä selän takana puhuminen vievät turhaan voimavaroja tärkeämmiltä asioilta. (Vesterinen 2010, 113.)

Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta on olennainen osa hyviä alustaitoja, työyhteisössä tulisi nähdä palautteen antaminen jokaisen vastuuna, koska se on kuitenkin kaiken oppimisen ja kehittymisen edellytys. Positiivinen palaute toimii hyvänä kannustuksena ja rakentava kritiikki auttaa kehittymään. (Kaivola & Launila 2007, 67.)

Myös vastuunottaminen on olennainen osa alustaitoja. Esimiesten on toki myös annettava vastuuta, mutta alustaidoiltaan hyvä työntekijä osoittaa, että haluaa saada ja ottaa vastuuta. Työn mielekkyys lisääntyy kun siihen voi itse vaikuttaa enemmän ja motivaatio paranee selkeästi (Kaivola & Launila 2007, 68; Vesterinen 2010, 112.) Hyvät alustaidot ilmenevät myös siten, että työntekijä todella sitoutuu tehtäväänsä, työyhteisöön ja työnantajaan (Vesterinen 2010, 112).

Luottamus on tärkeä osa työyhteisössä vaikuttamista, tulee osata luottaa muihin ja tulee osata luoda luottamusta itseensä. Juuti & Vuorela (2002, 41) ovat listanneet asioita, jotka edistävät luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä

- sanat ja teot kohtaavat
- muita kohdellaan oikeudenmukaisesti
- ollaan rakentavia ja toisen rinnalla ollaan vaikka tapahtuisi mitä
- arvostetaan toisia, päästetään muita lähelle ja mennään itse lähelle
- pidetään toisten kertomia asioita tärkeinä ja kuulemisen arvoisina
- toimitaan rehellisesti mutta silti hienotunteisesti
- pyritään siihen, että molemmat osapuolet hyötyvät

Alaistaitoja voi myös kehittää, kiinnittämällä huomiota minkälaiset yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot itsellä on. Myös jatkuva perustehtävän ja tavoitteiden yhteistarkastelu auttaa kehittämään alaistaitoja. (Kaivola & Launila 2007, 68.)

Alaistaidot ovat Marja Jaben (2012, 72) mukaan kiteytettynä ”alaistaitojen avain on kyky vuorovaikutukseen, halua oppia uusia asioita ja kehittyä sekä työtaidoissa että yhteistyössä toisten kanssa.”

2.4 Osaamisen ja työn hallinta

Työn ja osaamisen hallinta tukevat itsensä toteuttamisen tarpeita työelämässä parhaiten.

Jokaisella itsellään on myös vastuu oman ammattitaidon kehittamisestä ja onnistumisista siinä auttaa se, että tunnistaa itse, mihin suuntaan oma mielenkiinto kohdistuu sekä mitä kehittyminen itseltä vaatii (Juuti & Vuorela 2002, 33). Oman osaamisen kehittäminen merkitsee myös sitä, että on työmarkkinoilla haluttu. Työntekijän työllistyminen on paremmin taattu jatkossakin, kun on huolehtinut siitä, että osaaminen vastaa nykyisen ja tulevan työelämän haasteita. (Rauramo 2008, 161.) Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa kukaan ei voi olla varma omasta työpaikastaan, on tärkeää huolehtia omasta kilpailukyvyystään (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 141). Työmotivaatiota li-

sää, se että on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saa oppimismahdollisuuksia sekä saa aikaansaamisen ja onnistumisen tunteita (Rauramo 2008, 169).

Työhyvinvointia voi edistää myös oman ammatti-identiteetin vahvistamisella, joka muodostuu oman osaamisen tunnistamisesta. Vahva ammatti-identiteetti lisää tunnetta pärjäämisestä sekä vähentää merkittävästi epävarmuutta oman työn suhteen. Kun tiedostaa oman osaamisen tason, on mahdollisuus kokea oma työ merkitykselliseksi. Tämä lisää työmotivaatiota ja työhyvinvointia. (Leskinen & Hult 2010, 68–70.)

Myös työnhallinnan tunne omassa työssä on tärkeää, koska se lisää motivaatiota. Työn hallinnan tunnetta lisää omat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön liittyviin työ- ja toimintatapoihin sekä päätöksiin, mahdollisuus tehdä töitä omalla itselle sopivalla tavalla ja mahdollisuus organisoida itse omaa tekemistään. Eli vaikutusmahdollisuudet lisäävät työn hallinnan tunnetta. Joskus vastuuta annetaan yksittäiselle ihmiselle liikaa, jolloin työnhallinnan tunne vähentyy. Jos työmäärä on kohtuuttoman suuri, se ei helpota työn hallintaa vaikka annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön enemmän. Esimerkiksi tilanteissa, joissa työ vaikuttaa hyvin itsenäiseltä, mutta esimies tai asiakas painostaa työn tekemisessä vähentyy itsenäisyyden tunne työstä välittömästi. (Työterveyslaitos 2010a.) Yksilön hallinnan kokemuksia edistäviä tekijöitä ovat myös yksilön voimavarat, sopeutumiskyky, joustavuus, yleiset psykososiaaliset taidot sekä vuorovaikutustaidot. Myös organisaation sosiaalinen tuki sekä työhyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri edistävät työn hallinnan tunteen mahdollisuutta. Hallinnan tunne syntyy siis useammasta tekijästä, joiden avulla on mahdollisuus kokea työnsä mielekkääksi sekä ymmärrettäväksi. (Nummelin 2008, 29.)

2.5 Työn ilo ja imu

Kun tunnistaa minkälaisessa toimintaympäristössä on parhaimmillaan ja minkälaista työkäyttäytymistä tietyissä tehtävissä vaaditaan, sekä tunnistaa oman soveltuvuuden erilaisiin tehtäviin, on suuri mahdollisuus kokea työssä onnistumisen tunteita. (Leskinen & Hult 2010, 68.) Kun pohtii syitä siihen mistä syystä työskentelee kyseisessä tehtävässä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet omiin uravalintoihin, kokeeko omasta työstä tyydytystä tai työniloa, voi saada vastauksia siihen onko oikeassa paikassa työelämässä (Paasivaara

2009, 8). Työn imua kokeva työntekijä on tarmokas, omistautunut, uppoutunut, sinnikäs vastoinkäymisissä ja ylpeä työstään. Työnimussa oleva kokee työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. (Työterveyslaitos 2012d.) Työn imu on myönteinen, kohtuullisen pysyvä motivaatio- ja tunnetäytyksen tila (Jabe 2010, 105). Vaikka työntekijä ei olisi työn imussa, voi siihen vaikuttaa jokainen itse (Työterveyslaitos 2010b). Työterveyslaitoksen (2010b) mukaan seuraavat asiat edistävät työn imua:

- optimismin ylläpitäminen tiukoissakin tilanteissa
- työtovereiden tukeminen ja avun tarjoaminen
- aloitteellisuus
- avoimuus työtehtäviin liittyvissä asioissa
- vastuu omasta käyttäytymisestä ja toiminnasta
- luottamuksen arvoisena oleminen
- työtovereiden kunnioitus ja arvostus
- rakentava suhtautuminen ristiriitoihin
- kiitollisuuden osoittaminen, silloin kun on sen paikka
- anteeksi antaminen
- ystävällisyys ja huomaavaisuus työtovereita kohtaan

Työn ilon vaalimisessa olennaista on, että jokainen huolehtii siitä että ei ole se ilonpilaa ja työyhteisössä. Ilonpilajia toki löytyy jokaisesta työyhteisöstä, heille suurin harmituksen aihe ovat henkilöt, jotka nauttivat aidosti omasta työstään. Yleensäkin kun asiat esittää muille negatiivisessa valossa, ne saavat yleensä paljon huomiota. Ilkeät juorut työyhteisössä ovat hyvä esimerkki tästä. Iloitsemista joutuu joskus jopa oppimaan, mutta sitä tulisi ajatella menestystekijänä, niin organisaatiolle kuin yksilöllekin. (Jabe 2010, 96–97.) Jokainen valitsee joka päivä osallistuuko oman työyhteisönsä ilmapiirin rakentamiseen vai lannistamiseen (Jabe 2010, 101).

Työn imu on tärkeää, koska se tukee monia työhyvinvoinnin alueita. Tutkimusten perusteella työn imussa oleva todennäköisesti on asennoitunut myönteisesti työpaikkaa ja työtä kohtaan, on sitoutuneempi työpaikkaan, on aloitteellinen ja toimii aktiivisesti työnsä ja työyhteisönsä hyväksi, on tuloksellinen työssään, omaa motivaatiota oppimiseen ja jatkokoulutukseen, on tyytyväisempi elämäänsä ja muun elämän rooleihinsa,

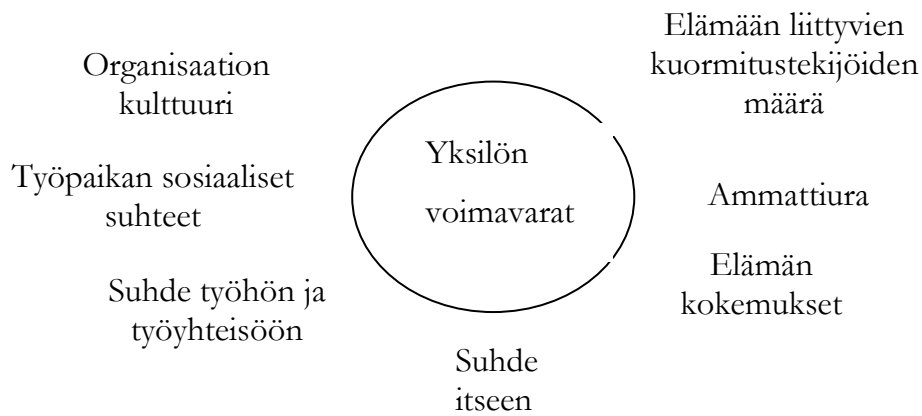
kokee työn ja kotielämän toisiaan rikastuttavana sekä on myös terveempi. (Työterveyslaitos 2012e.)

2.6 Stressi ja uupumus

Stressi voi antaa pieninä määrinä lisää energiaa, innostusta ja hallinnan tunnetta, tässä kappaleessa käsitellään kuitenkin haitallista stressiä, jolla on voimakas yhteys hyvinvointiin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Haitallinen stressi vähentää olemassa olevan energian määrää. Fyysisesti stressi altistaa yksilöllisille oireille ja sairauksille, riippuen henkilön ominaisuuksista ja taipumuksista. Psykkisesti stressi aiheuttaa kielteisiä ajatuksia, joista taas syntyy kielteisiä tunteita. Ajatukset kiertävät kehää eikä mihinkään pysty keskittymään kunnolla. Ihmisestä tulee ahdistunut, ärtynyt, pelokas, huolestunut ja jännittynyt. (Jabe 2010, 53; Nummelin 2008, 75.) Stressaantunut ihminen joutuu helposti noidan kehään, kun päätöksien tekeminen vaikeutuu ja asioiden hoitaminen lykkääntyy. Näin tekemättömien töiden määrä lisääntyy ja se taas voimistaa huolestuneisuutta entisestään. (Nummelin 2008, 76.) Kanadalaisen stressitutkijan, Hans Selyen mukaan stressireaktiossa on kolme vaihetta. Ensin keho joutuu hälytystilaan, jonka jälkeen elimistö alkaa sopeutua tilanteeseen, joka johtaa usein uupumukseen (Rauramo 2008, 57). Jokainen reagoi yksilöllisesti stressiin (Nummelin 2008, 75; Rauramo 2008, 57). Stressin itsehoidossa tärkeintä on oppia tunnistamaan oma tapa reagoida asioihin ja tyypilliset oireet, jotka ilmaantuvat kun kuormitus kasvaa liian suureksi (Nummelin 2008, 76).

Voimavaroihin vaikuttaa ihmisen koko elämä, ei pelkästään työ, joten stressitilaan joutuneen ihmisen on syytä tarkastella elämäänsä kokonaisuutena ennen kuin alkaa syyttämään työtä omasta stressistään (Kuvio 1.). Kun voimavarat ovat vähissä, tulisi tarkastella näitä voimavaroja lisääviä tekijöitä ja miettiä miten niihin voisi vaikuttaa voimavaroja lisäävästi.

Työn ja perheen yhteen-
sovittaminen



Kuvio 1. Mitkä tekijät vaikuttavat yksilön voimavaroihin (Nummelin 2008, 78.)

Omien voimavarojen tunnistaminen on tärkeää, koska siten voi ladata omia akkujaan jatkuvasti eikä vain lomien aikana. Omia akkujaan voi ladata hyvin tekemällä asioita, joista pitää, tekemällä asiat valmiiksi, ottamalla aikaa ajatella ja selvittää omia ajatuksia, olemalla sellaisten ihmisten kanssa, joista pitää sekä valitsemalla oma tekeminen ja rytmittämällä se itse. (Jabe 2010, 56.)

Työuupumus on yleensä seurausta pitkäaikaisesta stressitilasta. Työuupuneelle ominaista on kyyninen asenne työtä kohtaan, kokonaisvaltainen väsymys ja alentunut ammatillinen itsetunto. Joskus uupumus alkaa elämän kriisikohdassa, jolloin yksityiselämässä tapahtuu suuri elämän muutos tai useita muutoksia samanaikaisesti, koska kriisin läpi käyminen kuluttaa henkisiä voimavaroja. (Rauramo 2008, 57.) Työuupumukseen sairastumisen mahdollisuutta lisäävät työhön yleisesti liittyvä epävarmuus, epäselvyys oman tehtävän kokonaisuudesta sekä rooliristiriidat, aikapaineet ja suuri työkuormitus. Yleisesti ottaen kuormitus voi olla suurtakin ja sen kanssa pärjää, jos työssä on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa ja omaa liikkumavaraa. (Jabe 2010, 52–53.)

Henkilö voi myös itse olla aiheuttamassa omaa työuupumustaan asettamalla liiallisia ihanteita oman työnsä ja ammattinsa suhteen, pitäisi pystyä olemaan paras kaikista vaikka esimerkiksi edellytyksiä sille ei vielä olisi. Tämän kaltaisissa tavoitteissa pettymyksiä ja vaikeuksia voi olla vaikea käsitellä. Työuupumus etenee kuitenkin hiljalleen eteenpäin, lomat ja lepojaksot eivät enää autakaan palautumaan työstä. Samalla alkaa herätä epäilyksiä omasta selviytymiskyvystä ja taistelusta väsymystään vastaan omassa työssä. Työuupumukseen voi pyrkiä vaikuttamaan etukäteen luopumalla epärealistisista

ihanteista omaa ammattiaan ja työtä kohtaan, tosin jos ihanteet ovat voimakkaita, niistä luopuminen saattaa aiheuttaa ammatillisen identiteetin sekä itsetunnon murentumista. Tällöin henkilöstä saattaa tuntua, että hänestä ei vain ole mihinkään. (Juuti 2006, 81–82.)

Ennen kaikkea tärkeintä olisi, että jokainen tunnistaa omat stressioireensa mahdollisimman varhain ja reagoisi asiaan. Loppuun palamisen ensimmäisiä varoitussignaaleja ovat yleiset stressioireet, kuten uni- ja syömisongelmat, ärsyntyminen, hikoilu, kohonnut verenpaine, jännittyneet lihakset, levottomuus, itkeskely, keskittymisvaikeudet, unohtelu, seksuaalinen haluttomuus tai pakeneminen seksiin. Loppuun palamista tietävät myös yleisten ilontunteiden katoaminen, alentunut itsetunto, muista eristäytyminen ja omiin oloihin vetäytyminen, kyynisten ajatusten lisääntyminen, tunteiden katoaminen, lamaantumisen tai yliaktiivisuus sekä erilaiset psykosomaattiset sairaudet kuten uniongelmat, vatsavaivat ja muut säryt. (Jabe 2010, 58–59.)

Stressin hoitamisessa olennaisinta ei ole se, että stressin aiheuttaja poistetaan, koska on luonnollista, että koemme stressiä nyt ja aina erilaisissa tilanteissa. Elämä tuo jokaiselle eteen stressaavia tilanteita. Stressireaktio on kehomme tapa reagoida ponnistelua vaativiin tehtäviin tai vaikeaan elämäntilanteeseen. Merkityksellistä stressissä on se, miten tulkitsemme näitä asioita. Oma tulkintamme aiheuttaa suurimman stressin. (Pietikäinen 2011, 25; 28–29.) Jokainen voi valmentaa omaa mieltään ja helpottaa siten omaa stressiään. Jos kiire on suurin stressiä aiheuttava asia, sen ajatteleminen ja siitä puhuminen lisäävät kiireentunnetta entisestään. Tämänkaltaisessa tilanteessa kyse on oman mielenvoimasta, jonka avulla stressiä voi myös helpottaa. Ajattelemalla eri tavalla voi vaikuttaa omaan kokemukseensa esimerkiksi ”Hirveä kiire ja hirveä stressi”-ajatus muutetaan ”Minulla on riittävästi aikaa kaikkeen olennaiseen. Minun on helppo erottaa se, mikä on olennaista ja tärkeää tänään ja mikä on tärkeää seuraavaksi” – ajatukseen, voi selvästi huomata eron jo ensimmäistä kertaa kokeilemalla. (Rytikangas 2011, 20.)

2.7 Muutokseen suhtautuminen

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja kaikilta työntekijöiltä vaaditaan hyväksyntää sitä kohtaan. Koko työyhteisöltä vaaditaan joustavuutta, jotta muutosprosessit voivat

onnistua. Joustavuus on työyhteisössä kaikkien velvollisuus, ei pelkästään esimiehen. Muutoksia tulisi ajatella myönteisinä, koska yleensä niillä pyritään parannuksiin, jotka hyödyttävät kaikkia. Muutos sisältää aina myös kaaosta, joka johtuu siitä, että tulevaa tilannetta ei voi ottaa etukäteen hallintaan. Kaaoksesta lähdetään luovien ideoiden avulla kohti uutta järjestystä. Tuhoisaksi tila muuttuu jos ristiriitaisia muutosvoimia ei rajata millään tavalla. Onnistuneessa muutoksessa luodaan jo ennen muutosta yhteisiä tavoitteita muutokselle ja hallitaan muutosta etukäteen näin. (Paasivaara 2009, 62–63.)

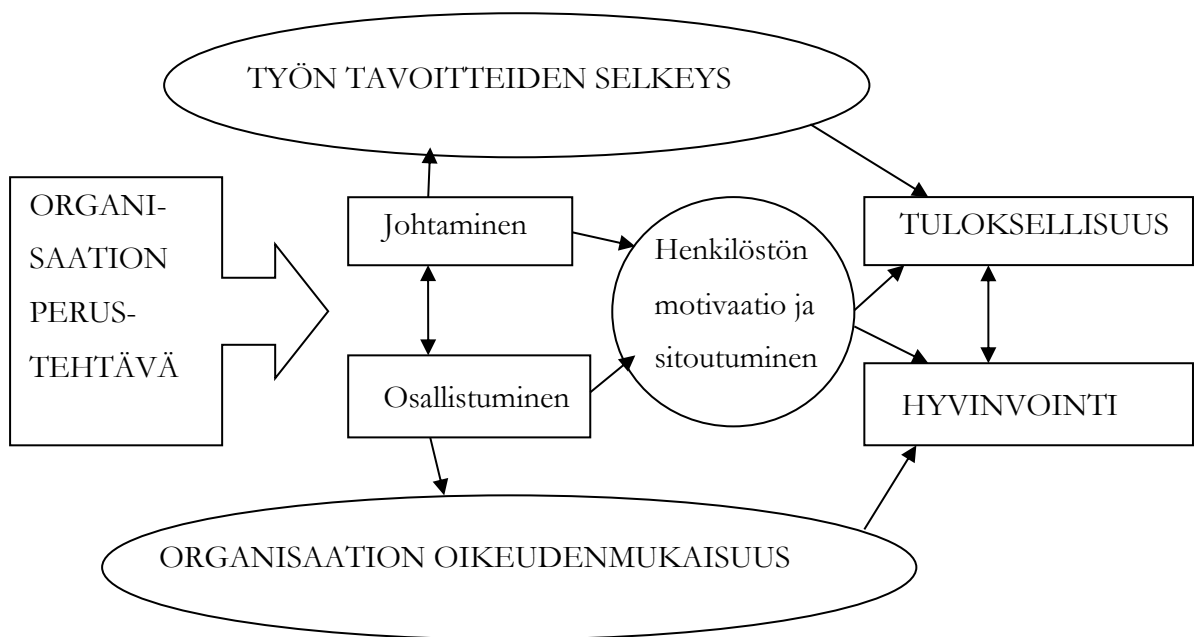
Koska koko ympäröivä maailmamme on jatkuvassa muutoksen tilassa, on jokaisen syytä miettiä haluaako uida vastavirtaan vai myötävirtaan. On luonnollisesti hyvin voimavaroja kuluttavaa uida muutoksia vastaan, omien voimavarojen käyttötarkoitus on lopulta aina jokaisen omalla vastuulla. (Rytikangas 2011, 113.)

3 Esimiehen vastuu työhyvinvoinnista

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, millä tavoin esimiehen tulisi kantaa vastuunsa työhyvinvoinnin kehittämisessä, aluksi hieman siitä minkälainen on terve organisaatio. Osa näistä asioista perustuu erilaisiin lakeihin ja osa ovat organisaation itse päätettävissä olevia asioita.

3.1 Organisaation toiminta

Jotta työyhteisössä voitaisiin hyvin, on organisaation oltava terve. Terveessä organisaatiossa toimintaperiaatteissa ovat ihmisten arvostus, henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, organisaation muutokset toteutetaan hallitusti, mahdollistetaan oppiminen, stressiä pyritään hallitsemaan ja huolehditaan työterveydestä, ihmisten erilaisuutta hyödynnetään sekä helpotetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista.



Kuvio 2. Tekijät, jotka vaikuttavat organisaation hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (Elo & Feldt 2005, 315.)

Kuvion 2 mukaisesti organisaatiossa on lähdettävä liikkeelle perustehtävän selkiyttämistä. Osallistumisella saadaan aikaan oikeudenmukaisuutta, joka näkyy lisääntyneenä hyvinvointina, parempana motivaationa ja sitoutumisena. Johtaminen taas vaikuttaa suoraan tavoitteiden selkeyteen sekä motivaatioon ja sitoutumiseen, jotka taas paranta-

vat tuloksellisuutta. Tämä kaavio toimii myös toiseen suuntaan, kun hyvinvointi ja tuloksellisuus huonontuvat. (Elo & Feldt 2005, 315.)

Terveen organisaation tunnistaa siitä, että kaikkien työt liittyvät toisiinsa, ilmapiiri on avoin vuorovaikutukselle sekä oppimiseen kannustetaan. Kun ilmapiiri on avoin, työyhteisön jäsenet pystyvät keskustelemaan vaikeistakin asioista yhdessä. (Juuti & Vuorela 2002, 28.)

Juutin & Vuorelan mukaan (2002, 33) kun organisaatiossa poistetaan valtaeroja ja hierarkiaa, luodaan hyvät suhteet johdon ja luottamusmiesten välille, liitetään koulutukset ja työkykyä ylläpitävä toiminta osaksi organisaation arkea, annetaan esimiehille tarpeeksi valtuuksia toiminnan ja työkyvyn kehittämiseen sekä pyydetään esimiehiltä suunnitelmia näiden asioiden tiimoilta ja hyödynnetään tarpeeksi henkilöstöosaston, työsuojelun ja työterveyshuollon asiantuntijuutta, voidaan luoda voimavaroja antavaa johtajuutta organisaatiossa.

3.2 Esimiestyö on johtamista

Johtamisella on keskeisin vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Millä tahansa tavalla työhyvinvointia kehitetäänkin, johtamisen rooli on aina keskeinen (Juuti & Vuorela 2002, 32; Juuti 2006, 83). Johtajan perustehtävä on kaikissa olosuhteissa aina sama, oman organisaation toiminnan tukeminen ja mahdollisimman hyvien edellytysten luominen työn tekemiselle. Johtaminen on kuin palvelutehtävä, jossa pyritään palvella omaa organisaatiota mahdollisimman hyvin. (Kaivola & Launila 2007, 45; Tarkkonen 2012, 86.) Jokaisen esimiehen tulisi olla valmis arvioimaan omaan toimintaansa ja tarvittaessa muuttaa sitä. (Lauttio & Vartia 2006, 139). On hyvin tärkeää, että organisaatio tarjoaa esimiehille tietoa siitä, mitkä asiat ovat olennaisia ja keskeisiä työhyvinvoinnin ja työkyvyn kannalta, jotta voisi edistää niitä käytännössä. Myös esimiehen asenteen tulee olla rakentava ihmisiä ja asioita kohtaan. (Ahola 2011, 63.)

Esimiehen yksi tärkeimpiä tehtäviä on työyhteisön kehittäminen, jolloin esimiehen tulee itsekkin osoittaa kehittämishalua. Työyhteisössä tulee tukea kehitysmuotoista ilmapiiriä ja osoittaa, että kehitysajatukset ovat tervetulleita. Esimies varmistaa, että jokainen

työyhteisön jäsen voi olla mukana kehittämässä asioita ja auttaa heitä huomaamaan että voivat olla vaikuttamassa asioihin, myös muutosta koskevaa keskustelua tulee tukea. On myös hyvä toimia työntekijöille kehitysideoiden kuuntelijana ja tuoda ajatukset uudestaan esille toteuttamiskelpoisina. Erityisen tärkeää on, että esimies erottaa oman esimiesroolinsa omasta persoonastaan, jolloin kehittämisideat eivät tunnu kritiikiltä. (Lauttio & Vartia 2006, 140.)

Muutoksissa johdon ja esimiesten vastuunottaminen tiedottamisesta, arvioinnista ja keskustelujen käymisestä työntekijöiden kanssa on tärkeää, jotta muutoksen läpivienti onnistuisi mahdollisimman hyvin. Muutosprosessin aikana työntekijät kaipaavat paljon tietoa ja perusteluita muutoksen toteuttamisesta, koska riittävällä tiedon saannilla yksilöt pystyvät paremmin käsittelemään muutosta kun siitä on tehty ymmärrettävä, mielekäs ja ennen kaikkea hallittavissa oleva asia. On hyvä myös antaa työntekijöille mahdollisuus itse osallistua muutokseen liittyvien päätösten tekoon, erilaisten keskusteluforumien muodostamiseen, jotta henkilöstö pääsee hyödyntämään osaamistaan muutoksessa parhaalla mahdollisella tavalla. (Lauttio & Vartia 2006, 145.)

3.3 Vuorovaikutustaidot

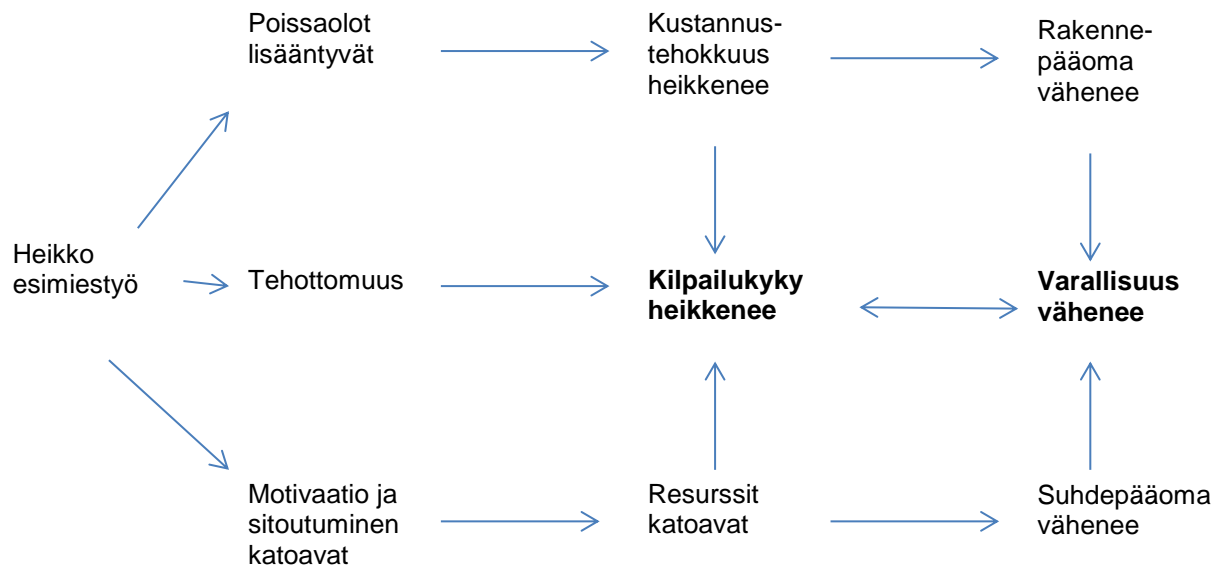
Toimivan johtamisen ja esimiestyön perusta on vuorovaikutus (Kaivola & Launila 2007, 42). Hyvä johtaja on aidosti kiinnostunut ihmisistä, ymmärtää erilaisuutta ja pitää sitä rikkautena (Kaivola & Launila 2007, 46). Työntekijät toivovat usein esimiehen läsnäoloa ja kiinnostuneisuutta työntekijöiden tekemää työtä kohtaan, joka osoittaa arvostusta heidän antamaansa panostusta ja osaamistaan kohtaan (Kaivola & Launila 2007, 49–50). Esimiehen tulee luoda luottamusta siten, että hän todella vaalii hänelle luottamuksellisesti kerrottuja tietoja eikä kerro niistä eteenpäin organisaatiossa (Juuti & Vuorela 2002, 37). Myös se, että sanat ja teot vastaavat toisiaan lisää luottamusta esimiehen ja työyhteisön välillä. (Juuti & Vuorela 2002, 41; Tarkkonen 2012, 87.)

Esimies voi tukea työntekijöidensä alaistaitojen kehittymistä esimerkiksi olemalla aktiivisesti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, oppimalla kuuntelemaan kaikkia ja olemalla oikeudenmukainen, oppia tuntemaan työntekijöiden toimintatapoja ja ennen kaikkea edistää työntekijöiden pyrkimyksiä vaikuttaa työympäristöönsä. (Vesterinen

2010, 116.) Oikeudenmukainen toiminta lisää hyvinvointia, koska tällöin toiminta on paremmin ennustettavissa sekä näin ollen lisää turvallisuuden tunteita. Kielteisten tunteiden todennäköisyys on pienempi, kun henkilöstö kokee oikeudenmukaisuutta. Esimerkiksi oikeudenmukaista toimintaa on perustella tehdyt päätökset kunnolla sekä toimia johdonmukaisesti samoilla perusteilla, vaikka henkilöt ja ajankohdat vaihtuisivat. Myös se, että on valmis tarkistelemaan tehtyjä päätöksiä, mikäli ilmenee jotakin uutta tai ratkaisu ei olekaan ollut hyvä, ovat oikeudenmukaista toimintaa. (Ahola 2011, 76–77.) Työntekijöille oikeudenmukainen toiminta kertoo aidosta arvostuksesta (Nummelin 2008, 125).

Esimiehen hyvät työyhteisötaidot, jotka ovat vastapari alaistaidoille, näkyvät suoraan työn organisoinnissa ja kuormituksen jakautumisessa. Esimies on voinut huolehtia työn jakamisesta siten, että se ei ole pieneksi pilkottuja osia vaan suurempi kokonaisuus, joka tukee tavoitteita. Jos esimies tukee avointa keskustelukulttuuria, voi sellainen henkilö, joka kokee olevansa ylikuormitettu, ottaa asian helpommin puheeksi. Tällöin esimiehen tulee tasata työkuormitusta koska toimivassa työyhteisössä kuorman tasaaminen on vain järjestelykysymys. Siihen tulee reagoida nopeasti, jotta työntekijöiden ylikuormitus-tila ei muodostu pitkäaikaiseksi. (Vesterinen 2010, 114.)

Heikolla esimiestyöllä on laajamittaiset vaikutukset koko organisaatiossa, jonka vuoksi esimiesten osaamista on kehitettävä ja ylläpidettävä jatkuvasti. (Kuvio 3.) Rakennepääoman väheneminen tarkoittaa suoraan sitä, että työyhteisön ja henkilöstön hyvinvointi, johtaminen, osaamisen hallinta sekä tiedon hallinta ja tietojärjestelmät huonontuvat (Ojala & Ahonen 2005, 153). Suhdepääoman väheneminen huonontaa suoraan suhteita henkilöstöön ja henkilöstön sisällä, asiakkaisiin, omistajiin, tavarantoimittajiin, yhteistyökumppaneihin, yhteiskuntaan sekä muihin verkostoihin (Ojala & Ahonen 2005, 211). Kuvio 3 ilmenee, miten kokonaisuudessaan huonosti hoidettu esimiestyö heikentää merkittävästi yrityksen kilpailukykyä.



Kuvio 3. Miten heikko esimiestyö vaikuttaa koko organisaatiossa (Ojala & Ahonen 2002, 96.)

Ihmisten johtamisessa myönteisen suhtautumisen on havaittu toimivan hyvin. Ihmiset ovat paremmin ohjattavissa kehuilla ja kiitoksilla kuin kieltämisellä tai haukkumisella, tämä on syytä ottaa huomioon palautetta antaessa. Esimies voi toimia myönteisesti, mutta mikäli hän huomaa että jokin asia ei suju tai ei ole tavoitteiden mukaista, on siihen puututtava jämakästi ja ripeästi. Näissä tilanteissa tulee pitää yllä asiallinen ja neutraali suhtautuminen, ihmettelevä asenne toimii paremmin kuin tuomitseva asenne. (Ahola 2011, 75.)

3.4 Esimiehen vaikutus ilmapiiriin

Työyhteisön pahoinvointia lisää huomattavasti esimies, kenen työyhteisötaidot ovat huonot. Mikäli esimies on edes huomaamattaan ärtynyt, se tarttuu helposti muihinkin ja ilmapiiri kiristyy huomattavasti. Myös pahan puhuminen selän takana, muista pilailu, muiden arviointi ja pahimmillaan kiusaaminen ovat hälytysmerkkejä siitä, että näin käyttäytyvä henkilö voi itse huonosti. Mikäli esimies voi huonosti, hän levittää huonoa ilmapiiriä työyhteisössään jopa paljon nopeammin kuin yksittäinen työntekijä. (Juuti 2006, 83.)

Esimiehen on luotava edellytyksiä työyhteisön hyvinvoinnille. Selkeä vastuunjako ja yhteiset pelisäännöt ovat ensimmäinen askel kohti hyvää työskentelyä. Lisäksi esimiehen on pystyttävä luomaan avointa vuorovaikutusta ja ilmapiiriä työyhteisöön. Esimiehen on tällöin johdettava ihmisiä, ei asioita. (Juuti 2006, 84.) Kun esimies painottaa kokonaisuutta ja me-henkisyyttä esimerkiksi poistamalla tiimirajoja, luo se jo itsessään lisää yhteisöllisyyttä (Juuti & Vuorela 2002, 37). Esimiehen on myötävaikutettava siihen, että henkilöstö haluaa ponnistella tosissaan yhteisten tavoitteiden ja tehtävän mukaisesti (Kaivola & Launila 2007, 43). Tämä onnistuu parhaiten siten, että esimies näkee omana työnään tehdä selväksi jokaiselle heidän perustehtävänsä, mitä se sisältää ja avata arvomaailmaa perustehtävän sisällön takana (Juuti & Vuorela 2002, 22). Työntekijöiden hallinnan tunne omasta työstään alkaa koko työyhteisön tunneympäristön vaalimisesta jossa esimies on avainasemassa oman tunneympäristönsä kehittämisessä. Esimiehen tulee siis osata käsitellä tunteitaan, olivatpa ne kielteisiä tai positiivisia ja samalla hän näyttää alaisilleen hyvää esimerkkiä. (Juuti & Vuorela 2002, 38; Tarkkonen 2012, 89.)

Jos työyhteisössä esiintyy syytelyä, jonka avulla etsitään epäonnistujia ja syntipukkeja, suosikkijärjestelmiä, pilkantekoa ja selän takana pahan puhumista, oman edun ajamista, puolustellaan ja korostetaan rajoja, taistellaan selviytyäkseen ja keskustelut muistuttavat enemmän väittelyitä, joissa vain vahvin voittaa, on esimiehen reagoitava pian tilanteeseen. Luottamus ja avoimuus ovat todella puutteellisia yhteisössä, jossa toimitaan näin. (Vuorela & Juuti 2002, 40.) Esimiehen on syytä osata tunnistaa ongelmat ajoissa ja osata lähteä ratkaisemaan niitä, ennen kuin ne kehittyvät pahemmiksi. Esimies voi hyvin käyttää toimivaltaansa nopeisiin ja päteviin ratkaisuihin. (Tarkkonen 2012, 88.)

Työyhteisöissä ilmenee ajoittain ristiriitoja, jotka aiheuttavat konflikteja ihmisten välille. Ristiriidat saattavat ratketa itsestään, mutta osa jää työyhteisöön elämään omaa elämänsä ja saattavat aiheuttaa varsinaisia ongelmakierteitä. Konflikteihin tulisi suhtautua siten, että se on työyhteisön viesti siitä, että jokin asia itse työssä vaatii korjaamista. Se ei ole viesti siitä, että joku on taitamaton tai huono. Eteenpäin haluavassa ja toimivassa työyhteisössä tilanne pystytään tulkitsemaan siten, että siitä voi oppia jotain. Tilanteessa ei ole rakentavaa etsiä syyllistä, joka pahentaa tilannetta entisestään vaan pyrkiä kohti ratkaisuja. Konfliktit on otettava käsittelyyn riittävän varhain, jotta sen juuret ovat vielä nähtävissä. Jos asiaan tartutaan liian myöhään, tilanne on päässyt henkilöitymään ja ti-

lanteissa tarvitaan usein jo ulkopuolista apua. Aivan viimeistään konfliktiin on puututtava silloin, kun se haittaa työn tekemistä, vaarantaa ihmisten hyvinvoinnin, työssä viihtymisen ja työmotivaation. Vastuu konfliktien selvittämisessä kuuluu aina työnantajalle ja lähiesimiehelle työnantajan edustajana, jos lähiesimies on itse konfliktissa osapuolena, tällöin hänen esimiehensä on toimittava selvittelijänä. Ulkopuolista apua tilanteeseen yleensä otetaan kun esimies kokee, ettei hänellä ole riittävä osaamista tilanteen selvittämiseksi. Tai jos konflikti on kestänyt kauan ja joku osapuoli kokee joutuneensa henkisen väkivallan kohteeksi. Joskus kun yrityksistä huolimatta konfliktit eivät ole ratkenneet vaan jääneet jumiin tai jopa konfliktit pahentuneet tai esimies koettu puolueelliseksi, on ulkopuolinen apu ainoa tapa saada tilanne ratkeamaan. (Vartia 2006, 157–159.) Työnantajalla on velvollisuus puuttua myös kiusaamistilanteisiin ja on tärkeää ymmärtää, että pahimmillaan selvittämättä jäänyt kiusaaminen ja henkinen väkivalta johtavat siihen, että sen uhriksi joutunut syrjäytyy työyhteisöstä sekä työelämästä. (Vartia 2006, 163.)

3.5 Osaamisen kehittäminen ja kuormitustekijät

Osaamista kehittämällä huolehditaan aktiivisesti työntekijän ja työyhteisön välisestä suhteesta, osaamisen kehittämistä tulee tehdä organisaatiossa heti työhönotosta aina eläkkeelle jäämiseen saakka (Juuti & Vuorela 41). Ammatillinen oppiminen takaa sen, että työntekijä ymmärtää työnsä ja sen tavoitteet paremmin ja syvällisemmin (Työterveyslaitos 2011a).

On myös huomioitava jokaisen työntekijän lähtökohtainen soveltuvuus kyseisen tehtävän rooliin, jossa hän on. Jos työntekijä kokee oman perustehtävänsä roolin itselleen luontevaksi, hän todennäköisesti viihtyy ja menestyy työssään. Hyvä soveltuvuus takaa yleensä myös sen, että työntekijällä on vapaa-ajallakin enemmän energiaa. (Leskinen & Hult 2010, 68.) Jatkuva työntekijöiden kehittäminen vahvistaa yrityksen kilpailuetua tulevaisuudessa (Salojärvi 2006, 49).

Jos ihminen pääsee työskentelemään itselle mieluudessa ammatissa sekä saavuttaa uravoitteitaan, se tukee itsessään ihmisen hyvinvointia. Tällainen henkilö on todennäköisesti tyytyväinen muutoinkin elämäänsä. Silloin kun ihminen tuntee olevansa hyödylli-

nen yhteiskunnan jäsen, toteuttavansa velvollisuutensa lähimmäisiään kohtaan ja pärjää työssä, ei työn tarvitse olla erityinen unelmatyö. Mutta hyväkin työ saattaa muuttua terveydellisesti haitalliseksi, jos työtahti nousee liian kovaksi tai työn suorituspaineeet kasvavat niin suuriksi, että työ saa yllötteen elämästä ja jaksamisen rajat alkavat ylittyä. Tällöin vaarana on uupuminen tai loppuun palaminen, jolloin suoritustaso romahtaa ja henkilö sairastuu ennemmin tai myöhemmin. (Kasvio 2010, 28–29.) On erittäin oleellista ymmärtää, että merkityksen tunne voi omassa työssä syntyä hyvinkin epäitsekästä toisten palvelusta tai sitten itsekäämmästä oman aseman parantamisesta. Rennon ja ajalehtivan työn yhteyttä korkeaan työtyytyväisyyteen ei ole voitu osoittaa työelämässä lainkaan, vaan työn tulee olla tarpeeksi haasteellista ja ennen kaikkea työskentelemisen arvoista. Tämä tukee monia psykologisia tutkimuksia siitä, miten työn merkityksen kokeminen vaikuttaa työhyvinvointiin, työsuoritukseen ja työmotivaatioon. (Robertson & Cooper 2011, 89.)

Työntekijät voivat ajautua tilanteisiin, joissa heille syntyy henkistä kuormitusta enemmän kuin he pystyvät käsittelemään. Yleisimmät yhdistelmät työelämässä, jotka aiheuttavat henkistä kuormitusta ovat liian suuri työmäärä, liian kovalla työtahdilla, jossa ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, suuret ponnistelut työssä ja vähäiset palkkiot ponnistelusta tai epäoikeudenmukainen kohtelu johon yhdistyy epävarmuus muutostilanteessa. Jokaiseen tilanteeseen esimies voi halutessaan puuttua. Puuttuminen on pakollista, mikäli työntekijä ilmaisee oman kuormittuneisuutensa. Esimerkiksi suuri työmäärä ei muodostu suureksi henkiseksi kuormittajaksi jos työ organisoidaan siten, että työhön voi vaikuttaa ja jää jonkin verran liikkumavaraa. (Jabe 2010, 52–54.)

Aikaisemmin paneuduttiin jo siihen, millä tavalla työuupumus saattaa alkaa. Esimiehen on tärkeää ymmärtää mitkä tilanteet aiheuttavat työntekijöille uupumusoireita ja kuinka niihin tulisi suhtautua. Esimiehen työhön kuuluu huolehtia että, jokaisella työntekijällä on edellytykset hyvinvointiin. Niitä ovat työolot sekä työhön liittyvät tavoitteet, tavoitteiden tulee olla saavutettavissa olevia, mutta ei liian helppoja. Tavoitteet tulee kuitenkin suhteuttaa työntekijän toimintaedellytyksiin, ja se edellyttää omien työntekijöiden tuntemista. Esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta pyritään ylläpitämään vähintään vuosittain käytävällä kehityskeskustelulla. Toimintakykyisellä työntekijällä on itsellään päävastuu oman hyvinvoinnin edistämässä, kuormitusta kokiessaan työntekijän tulee

ilmoittaa asiasta omalle esimiehelleen, jonka jälkeen vastuu työkuormituksen aiheuttajan selvittämisestä ja poistamisesta siirtyy työnantajalle eli käytännössä esimiehelle työnantajan edustajana. Työuupumukseen on toivottavaa järjestää työntekijälle asiantuntijatukea, vaikka kyseessä onkin usein hyvin henkilökohtainen asia. Asiantuntijan tehtävä on myös uupumistilanteen parantuessa olla työntekijän ja esimiehen tukena työn uudeen järjestelyssä. (Ahola 2006, 166–167.)

3.6 Työhyvinvointityön haasteita

Tulevaisuudessakin haasteita riittää työhyvinvoinnin johtamiselle, muun muassa lisääntyvä kiire, jatkuvat muutokset, epävarmuus työn jatkumisesta, pätkätyöt, työn hallinnan puute, kiusaamisen lisääntyminen, erilaiset työyhteisöongelmat. Myös ikääntyminen ja varhainen eläkkeelle jäänti, tuki- ja liikuntaelinsairaudet, jaksamattomuus, mielenterveysongelmat, päihteiden väärinkäyttö, turvattomuus vaikeuttavat työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvää työtä (Suonsivu 2011, 169)

Organisaatioissa on usein kahdenlaista näkökulmaa johtamiseen: työhyvinvointia kehittämässä olevat ovat karkeasti sanottuna usein naispuolisia henkilöstöammattilaisia, kun taas organisaation tuottavuutta kehittävät ovat yleensä miespuoliset insinöörit (Salojärvi, 2010).

Nykyisin monet kokevat epävarmuutta työstään, koska organisaatiot joutuvat muuttamaan kovassa kilpailutilanteessa varsin usein. Työn epävarmuus näyttäytyy työntekijöille työn menettämisen pelkona, joka taas aiheuttaa ongelmia työntekijän ja organisaation välille sekä työntekijän ja hänen perheensä välille. Yleisimpiä työn epävarmuutta aiheuttavia asioita organisaatiossa ovat taloudelliset suhdanteet, muutosten epäoikeudenmukainen toteuttaminen, heikko muutosjohtaminen ja puutteellinen tiedotus muutoksista. Epävarmuutta aiheuttavat myös yksilön itsearvostuksen puute, ulkoinen kontrollointihalua, heikko elämänhallinta sekä vajaat stressinhallintakeinot. Kun työntekijät kokevat työssään epävarmuutta, koko organisaatio kärsii heikosta sitoutumisesta, lisääntyneistä työn vaihtoaikaista, työyhteisön ilmapiiriongelmissa sekä heikentyneestä tehokkuudesta. Kotioloissa yksilön hyvinvointia heikentää se, että epävarmuus heijastuu parisuhteessa

ja vanhemmuudessa tyytymättömyytenä sekä työn ja perheen välisinä ristiriitoina.
(Mauno & Kinnunen 2005, 167–180.)

4 Tutkimus ja sen toteutus

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen kohdetta ja yleisesti tutkimuksen taustoja sekä sitä, miten tutkimus toteutettiin.

4.1 LähiTapiola ja työhyvinvoinnin lähettiläät

LähiTapiola-ryhmä on finanssiryhmittymä, joka tarjoaa palveluita henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. LähiTapiola tarjoaa vahinko-, henki- ja eläkevaikuttamisen sekä sijoittamisen palveluita ja tuotteita sekä lisäksi pankkipalveluita.

LähiTapiola-ryhmän toiminta alkoi virallisesti vuoden vaihteessa 2013 kun Keskinäiset yhtiöt Lähivakuutus ja Tapiola fuusioituivat, vaikka kesäkuusta 2012 lähtien töitä on tehty jo yhdessä (LähiTapiola 2013).

Entisessä Keskinäinen Vahinkovakuutusyhtiö Tapiolassa eli Vahinko-Tapiolassa, johon kuuluivat pääsääntöisesti kaikki vahinkovakuuttamisen organisaatiot, henkilöstöhallinnossa haluttiin lähteä kokeilemaan uudenlaista lähestymistapaa työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tammikuussa 2012 tiimeihin saapui sähköpostitse tiedustelu, olisiko jokaisesta tiimistä yksi henkilö kiinnostunut toimimaan työhyvinvoinnin lähettiläänä. Helmikuussa oli jo ensimmäinen koulutustilaisuus, jollaisia pidettiin vuoden aikana yhteensä viisi. Työhyvinvoinnin lähettiläitä pyrittiin motivoimaan Työhyvinvointikorttikoulutuksella, joka on Työturvallisuuskeskuksen kehittämä peruskoulutus työhyvinvoinnista ja jonka suorittaja saa työhyvinvointikortin itselleen osoituksena työhyvinvointiosaamisestaan. Koulutus rakentui LähiTapiolan oman työhyvinvointimallin ympärille, siinä on kuvattu selkeästi työntekijän ja työnantajan vastuulla olevat asiat.

Vahinko-Tapiolassa toiminnan tarkoitus oli luoda keskustelua tiimeihin työhyvinvoinnista ja siten saada muutettua työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin lähettiläiden tärkeimpiä tehtäviä omassa tiimissä on:

1. tehdä työhyvinvoinnin osa-alueet tunnetuiksi
2. saada keskustelua ja sitä kautta muutosta aikaan
3. tehdä näkyvää yhteistyötä esimiehen kanssa

4. antaa eväitä työntekijöille ymmärtää oma vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

(Hakala, N. 10.10.2012)

Vuoden 2012 työhyvinvointitavoitteena oli saada arki sujumaan, ja yllä mainittujen asioiden tulisi tukea nimenomaan kyseistä tavoitetta.

Kiinnostus tutkimuksen toteuttamiseen heräsi siitä, että toimintaa oli vasta lähdetty kokeilemaan ja pilottivuoden kokemukset varmasti ohjaisivat jatkossa, mihin suuntaan toimintaa voisi jatkaa, mikäli sitä haluttaisiin vielä jatkaa ensimmäisen vuoden jälkeen. Itse olen ollut työhyvinvoinnin lähettiläänä pilotissa mukana, ja se aiheutti myös henkilökohtaista kiinnostusta siihen, miten muut ovat kokeneet toiminnan ja mitä muut haluaisivat kehittää. Lähdin tiedustelemaan puolesta välissä vuotta, olisiko toimeksiantajalla kiinnostusta tuloksiin myös ja yhteinen intressi löytyi nopeasti. Henkilöstöhallinnolla kun ei ole käytännön mahdollisuutta seurata toimintaa tiimitasolla, jolloin tutkimuksen tekeminen on yksi tehokkaimpia tapoja selvittää toiminnan onnistumista.

4.2 Tutkimuksen tavoite ja menetelmävalinnat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavoin työhyvinvoinnin lähettiläs toiminnan tavoitteisiin on päästy sekä sitä millä tavoin toiminta on koettu työntekijän, esimiehen ja työhyvinvoinnin lähettilään näkökulmasta. Tavoitteena oli kerätä myös palautetta ja toiveita, millä tavoin toimintaa voisi jatkaa.

Koska otantakoko oli suuri ja halusin mahdollisimman luotettavaa tietoa, valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen kyselytutkimuksen. Päätin suorittaa kyselyn Webropolilla, koska sieltä saa kerätyt tiedot vietyä helposti muihin ohjelmiin, kuten Excelliin ja SPSS:ään.

Keräsin tutkimukseeni myös avoimia palautteita, koska niistä uskoin saavani hyviä esimerkkejä vastaajilta, minkälaisia kokemuksia toiminnasta on. Ne toimivat hyvin kvantitatiivisen tutkimuksen täydentäjänä.

4.3 Toteutuskuvaus

Kysely suunniteltiin siten, että ensin tarkasteltiin tutkimuskohteen tavoitteita ja ryhmiteltiin ne. Jokaiseen asetettuun tavoitteeseen halusin useampia kysymyksiä ja muotoilin ne. Aloitin kyselyn suunnittelun 9.11.2012 ja lähetin alustavat kysymykset ohjaajalle kommentoitavaksi 14.11.2012. Sitten hioin vielä saatelomakkeen ja kyselylomakkeen ja lähetin 18.11.2012 ohjaajalleni ne hyväksyttäväksi. Sain kommentteja kysymysten muodostamisesta ja korjasin kysymyksiäni siten, että poistin väittämistä adjektiivit ja esitin jokaisessa kysymyksessä vain yhden väittämän, johon tulisi vastata. 28.11.2012 tein testikyselyn paperilla toimeksiantajalla kolmelle henkilölle, jotka edustivat haluamiani eri vastaajaryhmiä. Tämän jälkeen hyväksyin saatteen ja kyselyn vielä toimeksiantajallani. Syötin kyselylomakkeen Webropoliin 7.12.2012–9.12.2012 ja maanantaina 10.12.2012 lähetin saatesähköpostin, jossa oli linkki kyselyyn HR-konsultti Nina Hakalalle. Kysely julkaistiin tiistaina 11.12.2012 ja se lähetettiin 468:lle toiminnassa mukana olleelle henkilölle. Jakelu meni esimiesten kautta, jotka sitten lähettivät viestin omille tiimiläisilleen. Lähetin muistutusviestin vielä torstaina 13.12.2012 ja vastausaika päättyi 14.12.2012. Toimeksiantajan kanssa päätimme, että koska vastausprosentti oli hyvä eli 46 %, emme jatkaisi vastausaikaa. Joulua edeltävänä aikana vastaajamäärä ei ollut parhaimmillaan, sillä viesti ei tavoittanut niitä, jotka olivat lomalla tai poissa.

Pääsin aloittamaan tulosten analysoinnin menetelmäopettajan kanssa vasta 8.1.2013, jonka jälkeen sain analysoitua tulokset 10.2.2013. Johtopäätökset tuloksista valmistuivat 23.2.2012.

4.4 Aineiston analyysi

Ensimmäiseksi analyysimenetelmäksi valitsin ristiintaulukoinnin, jolla sain eri vastaajaryhmät erilleen toisistaan. Keskiarvoja en käyttänyt, koska pienempien vastaajaryhmien keskihajonnat olivat suuria, eivätkä ne olisi todennäköisesti olleet käyttökelpoisia.

Käytin kerättyjen tietojen analysointiin IBM SPSS Statistic 20/-ohjelmaa. Loin ohjelmalla kaksi erilaista analyysiä. Kruskal-Wallis-testillä selvitin vastaajaryhmien välisiä vastauseroja kysymyksiin, joissa oli käytetty Likertin-asteikkoa. Kaikki en osaa sanoa - vastaukset jätettiin huomioimatta, koska ne olisivat vääristäneet analyysin tulosta.

Kolmanneksi analysointimenetelmäksi valitsin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen. Halusin tietää, oliko olemassa riippuvuutta toiminnan vaikutusten ja käytetyn ajan sekä sen välillä, oliko aikaa käytetty riittävästi. Myös tässä analyysissä jätin pois kaikki en osaa sanoa -vastaukset.

Avoimia palautteita käsittelin lajittelemalla niitä samaan aiheeseen liittyen ja merkitsin kuinka monta tietyn tyyppisiä palautteita saatiin. Liitin tämän analyysin liitteeksi. Tarkemmin analysoin palautteita siten, että pyrin löytämään tutkimuksesta kohtia joihin yksittäiset palautteet kuuluvat, ja lisäsin ne tekstiin esimerkeiksi. Yhteenvetoon tein lyhyen analyysin lajitelluista palautteista. Laadullisen aineiston analyysin jätin tarkoituksella vähäisemmäksi, koska se ei ollut tehdyn tutkimuksen keskipiste. Laadullisella materiaalilla saatiin lisätietoa tutkimustulosten analysointiin ja sitä kerättiin enimmäkseen toimeksiantajan pyynnöstä.

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Koska kaikissa tutkimuksissa pyritään mahdollisimman vähin virheisiin, on tuloksissa aina mahdollisuus pätevyyden ja luotettavuuden vaihtelemiseen. Reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnilla pyritään selvittämään tutkimuksen todellinen luotettavuus ja pätevyys. Reliabiliteetti kertoo luotettavuudesta: toistettavan tutkimuksen ei tulisi antaa satuman varaisia tuloksia vaan niiden tulisi olla yhteneväisiä ja keskenään vertailtavissa. Tarkat tutkimustulokset kertovat hyvästä reliabiliteetista. Myös otantakoolla on merkitystä tulosten tarkkuuden kanssa. Suurempi otos perusjoukosta antaa tarkemman tuloksen kuin pienempi otos. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Heikkilä 2008, 30.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti vaihtelee vastaajaryhmän mukaan. Työntekijöiden vastauksia oli 145 kpl, kun taas esimiesten vastauksia oli 18 kpl ja työhyvinvoinnin lähettiläiden vastauksia oli 14–15 kpl riippuen kysymyksestä. Työntekijöistä otos on laajempi ja antaa todennäköisesti tarkempaa tietoa tuloksiin, koska pienemmissä vastaajaryhmissä yksittäinenkin vastaus muuttaa vastausten prosentteja valtavasti, jolloin keskijajonta on suurta. Toisaalta tuloksia ei voi myöskään tarkastella täysin luotettavasti niin, että kaikki vastaukset olisivat yhdessä, koska vastaajaryhmien välillä on valtava

otoskokoero. Tuloksia analysoidessa ja johtopäätöksiä tehdessä tämä asia on hyvä ottaa huomioon.

Arvioitaessa validiteettia eli pätevyyttä tulee huomioida, onko kysymykset asetettu niin, että niistä saadaan vastaukset haluttuihin asioihin ja tutkimuksen tavoitteet täyttyvät. Validiutta tulisi tarkastella jo etukäteen, koska nimenomaan koko tutkimusprosessin huolellinen suunnittelu on ainoa tapa saada tuotettua validi tutkimus. Yksittäinenkin kysymys, joka on asetettu siten, että vastaaja ei välttämättä ymmärrä sitä oikein aiheuttaa helposti systemaattisen virheen. Systemaattinen virhe tarkoittaa sitä, että tuloksiin tulee yksi tekijä, joka vaikuttaa koko tutkimuksen tuloksiin samansuuntaisesti. (Heikkilä 2008, 29–30; 186.) Esimerkkinä kyselylomake, jonka kysymykset ovat helposti väärinymmärrettävissä, tutkija tutkii tulokset edelleen oman alkuperäisen tavoitteensa mukaisesti aiheuttaa hyvinkin epävalidin tutkimuksen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232).

Oman tutkimuksen validiteetin arvioin hyväksi, mutta huolestuneisuutta oikean suuntaisista tuloksista aiheuttivat muutamat palautteet kysymyksen 7 kysymyksenasettelusta. Jotkut vastaajat eivät tieneet kenen näkökulmasta kysymykseen olisi pitänyt vastata. Itse ajattelin kysymyksiä suunniteltaessa, että jokainen ymmärtäisi vastata omasta näkökulmastaan. En erikseen kysymyksessä sitä maininnut. Kysymyksen tulokset ovat merkittävässä asemassa koko tutkimuksen kannalta, koska juuri kyseinen kysymys koski sitä, mihin asioihin on tullut muutosta. Olen käyttänyt kysymystä luvussa 5.2 sekä korrelaatioissa, joten mikäli kysymykseen on vastannut useampi eri näkökulmasta kuin mitä itse ajattelen, voi tulos osoittaa väärään suuntaan.

4.6 Peittomatriisi

Alla peittomatriisissa asetutut tutkimuskysymykset, joihin taulukossa olevat luvut parhaiten vastaavat.

Minkälaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin lähettälästoiminnalla on ollut sille asetettuihin tavoitteisiin nähden?	Viitekehys	Tulokset	Kysymyslomakkeen kysymykset
1. Miten työntekijät ovat kokeneet työhyvinvoinnin lähettäläiden toiminnan?	2.1–2.7	5.4, 5.7	3-9, 11–12, 17
2. Miten työhyvinvoinnin lähettälästoiminta tukee esimiesten työhyvinvointityötä?	3.1–3.6	5.5, 5.7	4-12, 17
3. Millä tavoin työhyvinvoinnin lähettälästoimintaa voitaisiin jatkaa?	-	5.6, 5.7	4-6, 13–17

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksesta esiin nousseita olennaisimpia asioita.

5.1 Vastaajien taustatiedoista

Taustatiedot kerättiin, koska tarkoitus oli vertailla keskenään eri vastaajaryhmien vastauksia. Organisaatioon liittyvät tiedot kerättiin, koska toimeksiantaja oli yleisesti kiinnostunut tietämään mistä organisaation alueilta vastauksia saadaan. Tutkimuksen kannalta olennainen tieto oli myös se, tuntee ko vastaaja oman tiimensä työhyvinvoinnin lähettilään.

Vastaajat jakautuivat odotetusti siten, että kaikista vastauksista (N=214) työntekijöiden vastauksia oli 83,64 %, esimiesten 9,35 % ja työhyvinvoinnin lähettiläiden vastauksia 7,01 %. (Liite 3 Kuvio 1.) Kyselyn vastaanotti 468 henkilöä, joista 7 % oli esimiehiä, 5,98 % oli työhyvinvoinnin lähettiläitä ja 86,96 % oli työntekijöitä (Hakala, N. 13.3.2013). Vastaajien prosentuaaliset määrät vastaavat näin ollen lähes alkuperäistä perusjoukkoa.

Eri organisaatioista vastaajia oli eniten keskusyhtiön korvauspalveluista. Tämä selittyy todennäköisesti sillä, että henkilömäärä on keskusyhtiön korvauspalveluissa suurempi kuin muissa kyselyyn osallistuneissa organisaatioissa. (liite 3 kuvio 2.)

Vastaajista 16,82 % eivät kuitenkaan tieneet, kuka oman tiimin työhyvinvoinnin lähettiläs on. Työntekijöistä 19 % ja esimiehistä 10 % eivät tieneet, kuka on oman tiimin työhyvinvoinnin lähettiläs. Tämän voisi selittää se, että 20 esimiehestä 10 %:lla ei ollut omassa tiimissä työhyvinvoinnin lähettilästä, koska olettaen on, että esimiehen tulee tietää, kuka työhyvinvoinnin lähettiläs omassa tiimissä on. Ilman työhyvinvoinnin lähettilästä olevia tiimejä olisi siis tämän mukaan kaksi. (liite 3 taulukko 1.)

5.2 Työhyvinvoinnin lähettiläät työyhteisössä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin työntekijät ovat kokeneet työhyvinvoinnin lähettiläiden toiminnan.

Työntekijöistä tärkeänä työhyvinvoinnin lähettiläiden tekemää työhyvinvointityötä piti jonkin verran tärkeänä 35,86 %, tärkeänä 37,93 % ja erittäin tärkeänä 13,1 % (liite 3 taulukko 2).

Työhyvinvointilähettiläs tekee arvokasta työtä, ja toivon että hänelle annetaan tarpeeksi aikaa hoitaa hommansa. Lisäksi meidän työhyvinvointilähettiläs on rohkea, avoin, uskalias ja ajaa todella hienosti meidän tiimiläisten asioita. Isot ruusut hänelle siitä!

Samalla tasolla työskentelevä sekä ei mitenkään tämän alan ammattilainen, on huono työhyvinvoinnin lähettiläs. Työhyvinvoinnin lähettilään tulisi olla oman alansa asiantuntija.

Työhyvinvoinnin lähettilästoiminnasta on tullut melko pirstaleinen kuva ja vaikuttaa siltä, ettei itse lähettilätkään ole varmoja mitä tulisi tehdä. Pidän toimintaa kuitenkin tärkeänä, mutta toivoisin enemmän koko tiimin yhteistyötä asian suhteen. Toistuvuus ja säännöllisyys toiminnassa auttaisi työhyvinvoinnin ja tiimin yhteishengen luonnissa. Tärkeintä olisi saada tiimihetkistä oman näköinen, tiimin oma juttu.

Työhyvinvoinnin lähettiläiden vaikutus tiimin työhyvinvointiin on ollut 48,97 % mielestä olematonta ja jonkin verran parantavasti 28,97 % mielestä (liite 3 taulukko 3).

En oikein ymmärrä, miten työhyvinvoinnin lähettiläs voisi mitään uutta tuoda tähän tilanteeseen. Työhyvinvointi ei tule pakottamalla, vaan oikeasti ongelmien ratkaisemisella. No, zemppaaminen on ainoa asia, joka ehkä jotenkin auttaa.

Tähän mennessä on vasta vähän takana, ja suuria muutoksia ei näin pienessä ajassa vielä ole ehtinyt tulla. Ajatus on erittäin hyvä, tästä on hyvä jatkaa.

Itselleni on jäänyt työhyvinvoinnin lähettilään toimenkuva epäselväksi. En koe, että se näkyisi millään lailla osastolla. Muutama hätäinen minuutti tiimipalaverin lopussa ei mielestäni kehitä osaston työhyvinvointia.

Esimiehen ja työhyvinvoinnin lähettilään yhteistyön määrästä ei osannut sanoa 59,31 % ja jonkin verran yhteistyötä vastasi 31,72 % (liite 3 taulukko 4).

Työntekijöistä 56,55 % ei osannut sanoa, oliko työhyvinvoinnin lähettiläspilotilla vaikutusta esimiehen tekemään työhyvinvointityöhön ja 25,52 % oli sitä mieltä, että ei ollut. 53,79 % työntekijöistä ei osannut sanoa, ovatko olleet työhyvinvoinnin lähettiläs ja esimies yhtenäisiä työhyvinvointiasioissa, jokseenkin samaa mieltä yhdenmukaisuudesta oli 20,69 %. (liite 3 taulukot 5 ja 6.)

5.3 Työhyvinvoinnin lähettiläiden tuki esimiehelle

Toiminnan tavoitteena oli se että, työhyvinvoinnin lähettiläs toimisi työhyvinvointiin liittyvissä asioissa esimiehen tukena. Tutkimuksen yksi tavoite oli selvittää, miten työhyvinvoinnin lähettiläs on tukenut esimiehen työhyvinvointityötä. Tässä esittelen esimiesten vastauksia ja joitakin työhyvinvoinnin lähettiläiden vastauksia.

Esimiehet ovat pitäneet työhyvinvoinnin lähettilään tekemään tärkeänä (55,56 %) ja erittäin tärkeänä työtä piti 27,78 % esimiehistä (liite 3 taulukko 2).

Esimiehenä koen, että työhyvinvointilähettilästä on ollut suuri apu myös esimiestyössä. Lähettilään pitää kuitenkin itse olla kiinnostunut työhyvinvointiasioista, jotta tehtävästä ei tule "pakkopullaa".

Työhyvinvoinnin lähettilästoiminta on ylipäätään hyvä asia. Toimintaa tulisi jatkossa koordinoita hyvin, niin että työhyvinvointilähettiläät toimivat yhdessä, viestittävät asioita yhtäaikaaisesti ja välittävät tietoa (niin positiivista kuin kehitettäviä asioita) esimiehille.

Me lähettiläät ja tiimin jäsenet sen ymmärtävät hyvin selkeästi, mutta valitettavasti siitä ylöspäin olevat välitahot tahtovat olla ymmärtämättä koko asiaa ja sen tärkeyttä.

Esimiehistä 61, 11 % on kokenut, että työhyvinvoinnin lähettiläs on vaikuttanut jonkin verran parantavasti tiimin työhyvinvointiin, kuitenkin 22,22 % on kokenut, että ei ole vaikuttanut. (liite 3 taulukko 3.)

Keväällä tiimini, suuren koon vuoksi jaettiin kahteen tiimiin ja työhyvinvointilähettiläs siirtyi toiseen tiimiin, joten tämän vuoksi työhyvinvointilähettiläällä ei ole ollut vaikutusta tiimin työhyvinvointiin, koska kanssakäyminen ei ole näkynyt arjessa.

Aika paljon henkilön työpanoksesta mennyt lähettiläskoulutukseen siihen nähden paljonko työ näkyy arjessa.

Esimiehet tekevät omasta mielestään jonkin verran yhteistyötä työhyvinvoinnin lähettilään kanssa työhyvinvointiasioissa (66,67 %), työhyvinvoinnin lähettiläistä jonkin verran yhteistyötä ovat tehneet 93,33 %. Esimiehistä 27,78 % koki tehneensä paljon yhteistyötä lähettilään kanssa. Työhyvinvoinnin lähettiläspilotilla on ollut 50 %:n mielestä hieman lisäävä vaikutus esimiehen työhyvinvointityöhön, työhyvinvoinnin lähettiläistä hieman lisäävää vaikutusta on ollut 53,33 %:n mielestä. (liite 3 taulukot 4 ja 5.)

50 % esimiehistä oli täysin samaa mieltä siitä, että esimiehen ja työhyvinvoinnin lähettilään työhyvinvointityö on ollut yhdenmukaista. Työhyvinvoinnin lähettiläistä 46,67 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä, täysin eri mieltä yhdenmukaisuudesta työhyvinvoinnin lähettiläistä oli 20 %. (liite 3 taulukko 6.)

Esimieskään ei ole ollut työhyvinvointilähettiläiden toiminnasta kiinnostunut. Ja itse työhyvinvointilähettiläänä koen, että työhyvinvointilähettiläiden tapaamiset ovat olleet niin sanotusti liian lässytys painotteisia. Asiaa tulisi olla enemmän ja olisi hyvä keskittyä niihin asioihin, mitä voidaan konkreettisesti viedä tiimeihin.

Yhteistyö esimiehen kanssa on ollut alun jälkeen vaikeaa. Hänellä on täysin eri näkemys työhyvinvoinnista kuin lähettiläällä eikä häneltä saa tukea. Hän itse toimii joissakin asioissa yhteistä työhyvinvointia alentavasti. Mielestäni hän ei ymmärrä sitä, että lain mukaan vastuu työhyvinvoinnista on hänellä vaan on siirtänyt sen lähettiläälle. Esimies ei ymmärrä mitä sanalla lähettiläs tarkoitetaan. Esimies kohtelee alaisiaan epäoikeudenmukaisesti esim. ei puutu joidenkin henkilöiden valtavaan poissaolomäärään, jolloin muut tiimiläiset joutuvat tekemään poissaolijan työt ja puhelivuorot. Lähettiläs on joutunut ratkomaan esimiehen rooliin kuuluvia työhyvinvointiin liittyviä asioita, joka mielestäni ei kuitenkaan ole lähettilään roolin tarkoitus.

5.4 Toiminnan tavoitteiden toteutuminen

Päätutkimusongelmana oli, minkälaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin lähettilästoiminnalla on ollut sille asetettuihin tavoitteisiin nähden. Seuraavassa tavoitteet vielä uudestaan ja se miten ne ovat tutkimustulosten mukaan toteutuneet.

Toiminnan tavoite 1: tehdä työhyvinvoinnin osa-alueet tunnetuiksi

Tulosten perusteella työhyvinvoinnin lähettiläät ovat käyneet läpi työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita tiimeissä jonkin verran sekä riittävästi, molemmat 38,98 % vastaajista (Taulukko 9).

Näkyvyys voisi olla merkittävämpi. Sisäisessä intrassa voisi olla oma alue työhyvinvointi, jossa olisi vinkkejä, ideoita sekä työhyvinvoinnin esittelyä.

Niin kova kiire kaikilla, että ei kunnolla mielestäni tätä tärkeää asiaa ole ehditty käsitellä. Johtuu kyllä ihan itsestäkin, omat kiireet... Hyvät lähettiläät olleet. Aikaa pitäisi olla, ei kiireellä, meille on tulossa paljon muutoksia vuoden alusta, joten työntekijöiden hyvinvointi korostuu.

Tietoja voisi olla laajemmin, koska käsitteenä työhyvinvointi ei ihan sellaisenaan avaudu.

Toiminnan tavoite 2: saada keskustelua ja sitä kautta muutosta aikaan

Työhyvinvoinnin lähettilään johdolla oli käyty yleistä keskustelua työhyvinvoinnista tulosten perusteella jonkin verran 48,02 %:n ja riittävästi 36,72 %:n mielestä (Taulukko 9).

Olen tietoinen kuka on työhyvinvointilähettiläs, mutta täysin sille asteelle asia on myös jäänyt! Ei mitään vaikutusta mihinkään, ollut tähän asti siis aivan turha asia.

Yhteistyö lähettilään ja oman tiimin välillä saisi olla osallistavampaa. Ei mitään kaavakkeiden täyttelyä, se on tosi tylsää.

Työhyvinvointilähettiläät eivät ole saaneet irti koulutuksesta käytännön eväitä toivomallaan tavalla, joten joitakin asioita on ollut vaikea tuoda tiimiin. Keskustelua arvostetaan enemmän kuin leikkejä. Osastollamme on keskustelevalta ilmapiiri ja monet tärkeät työhyvinvointia kehittävät ja ylläpitävät asiat toimivat hyvin. Porukat ovat kokeneet, että työhyvinvoinnista puhutaan usein epäkohtia etsivällä kärjellä eikä "kehuen ja kannustaen".

Toiminnan tavoite 3: tehdä näkyvää yhteistyötä esimiehen kanssa

Työntekijöistä 59,31 % ei osannut sanoa, tekevätkö esimies ja työhyvinvoinnin lähettiläsyhteistyötä työhyvinvointiasioissa, 31,72 % mielestä yhteistyötä on jonkin verran. Ei lainkaan yhteistyötä vastasi 6,21 % työntekijöistä ja paljon yhteistyötä 2,76 %.

Esimiehistä 5,56 % ei kokenut tekevänsä lainkaan yhteistyötä työhyvinvointiasioissa ja 66,67 % koki tekevänsä jonkin verran yhteistyötä. Työhyvinvoinnin lähettiläistä 6,67 % koki, että ei ole lainkaan yhteistyötä työhyvinvointiasioissa ja 93,33 %, vastasi sitä olevan jonkin verran. (Liite 3 Taulukko 4.)

Jos töiden lomassa ei ole järjestetty aikaa ei tällaiselle ole mitään tarvetta. Täytyy olla varattu vapaata aikaa eikä syyllisyyden tunnetta saa syntyä työkiireiden vuoksi.

Toiminnan tavoite 4: antaa eväitä työntekijöille ymmärtää oma vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisessä

Omaa vastuuta työhyvinvoinnista oli käyty tiimeissä läpi 46,89 % mielestä jonkin verran ja 37,29 % mielestä riittävästi (Taulukko 9).

Mitä olen kuullut, niin lähettiläille pitäisi saada enemmän konkreettisia työkaluja. Ei se johda mihinkään, jos lähettiläät istuvat X tuntia kuussa jossain palaverissa ellei sieltä ole jotain hyvin käytännönläheistä tuotavaa tiimille.

Toiminta ollut erittäin suurpiirteistä, eikä kunnollisia työkaluja tiimiin vietäväksi ole annettu.

Työhyvinvoinnin lähettilästoiminta on tuonut positiivisella tavalla esille päivittäistä työhyvinvointia, omaa osuutta siihen (liikunta vapaa-ajalla ym. terveystottumukset) ja ennen kaikkea mielen hyvinvointia ja hyviä ihmissuhteita niin kotona kuin työpaikalla. Liikkumista istumisen vastapainoksi, myös pienet "verryttelyhetket" työpaikalla työn lomassa, mm. jumppa/venyttely kahvia odotellessa ym. Ja olemme saaneet ennen kaikkea keskustelua työpaikalle työhyvinvoinnista!

5.5 Vastaaajaryhmien väliset vastauserot

Kysymyksellä 7 haluttiin selvittää, mihin asioihin on tullut muutoksia työhyvinvoinnin lähettilään toiminnan ansiosta. Kysymyksen vaihtoehdot pohjautuivat siihen, että

vuonna 2012 Tapiolassa työhyvinvointiteemana oli sujuva arki. Se on perusedellytys työssä innostumiselle. Sujuvan arjen aineksia ovat luottamus, rohkeus, luovuus, avoimuus, arvostus, sitoutuminen, positiivisuus ja jokaisen vastuunkanto. Näiden lisäksi sujuvan arjen toteutumista tukee mahdollistava, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiito 2011, 7.) Jotta sujuva arki voisi LähiTapiolassa toteutua, olisi näiden ainesten lisääntyvä työyhteisöissä.

Vastausten odotettiin olevan yhteneväisiä keskenään eri vastaajaryhmien välillä, mutta eroavaisuuksia löytyi osasta Kruskin-Wallis testin avulla. Testissä ei huomioitu lainkaan niitä vastauksia, joihin oli vastattu ”en osaa sanoa” – vaihtoehto. Vaihtoehto on jätetty taulukoihin näkyville, jotta ilmenee, kuinka suuri osa on kuitenkin valinnut sen vaihtoehtokseen. Kysymyksen asettelu on ollut vastaajille ehkä hieman haasteellinen, koska siinä ei tarkemmin kerrottu, kenen näkökulmasta tulisi vastata, koska ajattelin, että jokainen vastaa omasta näkökulmastaan. Tuloksista ei myöskään ole mahdollista ilmetä, mihin suuntaan muutosta on tapahtunut.

Työntekijöistä 42 % oli sitä mieltä, että luottamukseen ei ole toiminnan ansiosta tullut lainkaan muutosta, esimiehistä 33 % oli sitä mieltä, että asiaan on tullut jonkin verran muutosta ja työhyvinvoinnin lähettiläistä 50 % oli myös sen kannalla että luottamukseen on tullut jonkin verran muutosta. Vastauksissa kuitenkin ilmenee se, että esimiesten vastaukset ovat jakaantuneet hieman tasaisemmin eri vaihtoehtojen välille. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Muutokset luottamukseen

Luottamus	Työhyvinvoinnin		
	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	lähettiläs (N=14)
1 = ei lainkaan	42 %	22 %	14 %
2 = jonkin verran	21 %	33 %	50 %
3 = riittävästi	14 %	28 %	21 %
4 = liikaa	0 %	0 %	0 %
5 = en osaa sanoa	23 %	17 %	14 %

Muutokset rohkeuteen liittyen ovat erilaisia myös. Työntekijöistä suurempi osa on sitä mieltä, että ei ole lainkaan tapahtunut muutosta. Esimiesten vastaukset painottuvat siihen, että muutosta on tapahtunut jonkin verran, mutta kuten aiemmassa kohdassa vastaukset jakaantuvat tasaisemmin. Työhyvinvoinnin lähettiläiden mielestä muutosta on selvästi tapahtunut jonkin verran. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Muutokset rohkeuteen

Rohkeus	Työhyvinvoinnin		
	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	lähettiläs (N=15)
1 = ei lainkaan	39 %	22 %	7 %
2 = jonkin verran	26 %	33 %	53 %
3 = riittävästi	14 %	22 %	27 %
4 = liikaa	0 %	0 %	0 %
5 = en osaa sanoa	21 %	22 %	13 %

Muutokset luovuuteen ovat olleet työntekijöiden mielestä suurimmaksi osaksi olemattomia (39 %). Esimiesten vastaukset painottuvat myös enemmän siihen, että muutosta on tullut jonkin verran (33 %) tai ei lainkaan (28 %). Työhyvinvoinnin lähettiläät koki-
vat eniten, että muutosta on luovuuteen tullut jonkin verran. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Muutokset luovuuteen

Luovuus	Työhyvinvoinnin		
	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	lähettäjä (N=15)
1 = ei lainkaan	45 %	28 %	13 %
2 = jonkin verran	19 %	33 %	53 %
3 = riittävästi	12 %	17 %	20 %
4 = liikaa	0 %	0 %	0 %
5 = en osaa sanoa	25 %	22 %	13 %

Avoimuuteen muutoksia oli tullut jonkin verran esimiesten (44 %) ja työhyvinvoinnin lähettäjäiden mielestä (47 %). Työntekijöiden vastaukset painottuvat vahvemmin ei lainkaan muutosta (34 %) ja jonkin verran muutosta (30 %) alueille. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Muutokset avoimuuteen

Avoimuus	Työhyvinvoinnin		
	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	lähettäjä (N=15)
1 = ei lainkaan	34 %	17 %	7 %
2 = jonkin verran	30 %	44 %	47 %
3 = riittävästi	16 %	22 %	33 %
4 = liikaa	0 %	0 %	0 %
5 = en osaa sanoa	19 %	17 %	13 %

Erot ilmapiiriin liittyvissä vastauksissa ovat selvästi havaittavissa. Työntekijöistä suurempi osa on sitä mieltä että muutosta ei ole tapahtunut, kun taas esimiehistä ja työhyvinvoinnin lähettäjäistä suurempi määrä on ollut sitä mieltä, että muutosta on jonkin verran tai jopa riittävästi. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Muutokset yleiseen ilmapiiriin

Yleinen ilmapiiri	Työhyvinvoinnin		
	Työntekijä (N=144)	Esimies (N=18)	lähettäjä (N=15)
1 = ei lainkaan	36 %	17 %	20 %
2 = jonkin verran	31 %	33 %	33 %
3 = riittävästi	17 %	33 %	33 %
4 = liikaa	0 %	0 %	0 %
5 = en osaa sanoa	17 %	17 %	13 %

Positiivisuuteen liittyvissä muutoksissa eroja on siinä, että työntekijöistä suurin osa (37 %) ei ollut kokenut lainkaan muutosta asiassa, esimiehistä jonkin verran muutosta oli kokenut enemmistö (33 %) ja työhyvinvoinnin lähettiläistä 53 % oli sitä mieltä että muutosta on tapahtunut jonkin verran. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Muutokset positiivisuuteen

Positiivisuus	Työhyvinvoinnin lähettiläs		
	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	(N=15)
1 = ei lainkaan	37 %	22 %	7 %
2 = jonkin verran	25 %	33 %	53 %
3 = riittävästi	18 %	28 %	27 %
4 = liikaa	0 %	0 %	0 %
5 = en osaa sanoa	20 %	17 %	13 %

Vastuunkannossa työntekijöistä suurin osa (41 %) on ollut sitä mieltä, että muutosta ei ole lainkaan. Esimiehistä painottuvat selkeästi jonkin verran muutosta on tapahtunut (33 %) ja työhyvinvoinnin lähettiläät ovat samalla linjalla (43 %). (Taulukko 8.)

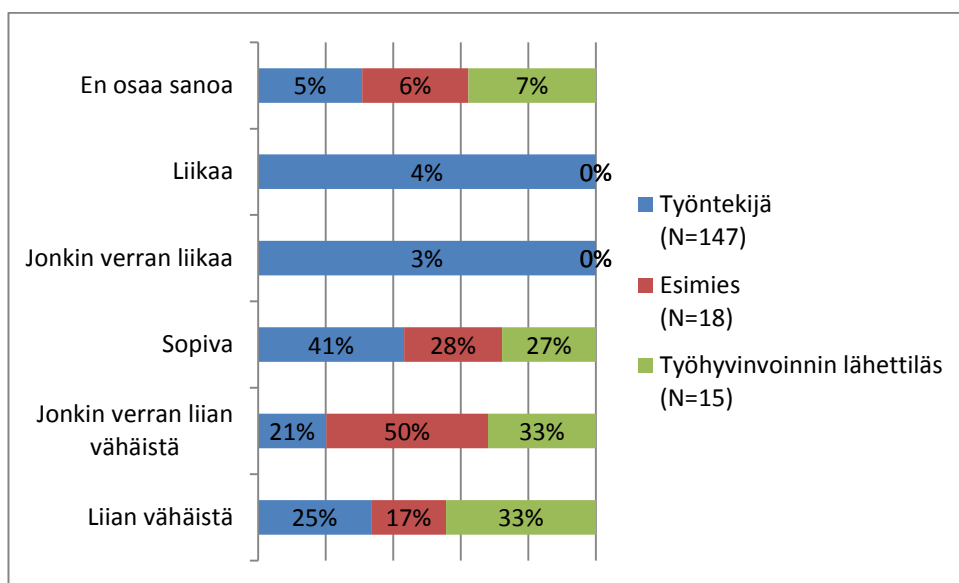
Taulukko 8. Muutokset vastuunkantoon

Vastuunkanto	Työhyvinvoinnin lähettiläs		
	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	(N=14)
1 = ei lainkaan	41 %	28 %	14 %
2 = jonkin verran	20 %	33 %	43 %
3 = riittävästi	14 %	17 %	29 %
4 = liikaa	0 %	0 %	0 %
5 = en osaa sanoa	24 %	22 %	14 %

5.6 Vastausten korrelaatiot

Käytettyä aikaa vertailtiin vastauksiin, siten että tarkasteltiin, mistä asioista tiimeissä on keskusteltu ja mihin asioihin on tullut muutosta aikaan nähden. Korrelaatioon käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa, vastauksissa ei ole huomioitu en osaa sanoa -vaihtoehtoa lainkaan.

Kaikista vastauksista kysymyksen numero neljä vastaukset jakautuivat siten, työhyvinvoinnin lähettiläs kertoo tiimille työhyvinvoinnista 46,96 %:n mielestä harvemmin kuin kerran kuukaudessa, kerran kuukaudessa 37,02 %, 2 viikon välein 10,5 % ja viikoittain 5,52 %. Käytetty aika on ollut 38,89 %:n mielestä sopiva, 25 %:n mielestä joko jonkin verran liian vähäistä tai liian vähäistä. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin lähettilään käyttämä aika yhdessä tiimin kanssa on ollut mielestäsi

Korrelaatiokertoimet osoittivat, että tiimin kanssa käytetty aika korreloi positiivisesti eli lisäävästi siihen, mistä aiheista ja minkä verran on kerrottu tiimille sekä mihin asioihin on tullut muutosta (Liite 4). Tulokset viittaavat siihen, että asioista on puhuttu jonkin verran tai riittävästi, mutta asioihin ole tullut kovin paljon muutosta. Työntekijöiden vastauksia on huomattavasti enemmän, joten heidän vastauksensa painottuvat erityisen paljon. Aikaa on käytetty suurimmaksi osaksi harvemmin kuin kerran kuukaudessa tai kerran kuukaudessa, asioita on käyty kuitenkin jonkin verran ja riittävästi läpi, ottaen huomioon käytetyn ajan. (Taulukko 9).

Myös sen korrelaatiota tarkisteltiin, onko tyytyväisyys käytettyyn aikaan yhteydessä tiimin kanssa läpi käytyihin työhyvinvointiasioihin. Korrelaatiokerrointen perusteella riippuvuussuhde löytyy (liite 4). Suurin osa on vastannut, että käytetty aika on sopiva. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että käytetty aika on vähäistä tai liian vähäistä. Jälkimmäiset

tulokset korreloivat todennäköisesti siihen, että vastaajien mielestä asioita on käsitelty jonkin verran ja korrelaatio sopivan ja riittävästi välisille vastauksille on selvä. (liite 3 kuvio 5.)

Taulukko 9. Seuraavia asioita on käyty läpi tiimin kanssa työhyvinvoinnin lähettiläänjohdolla (N=178)

6. Seuraavia asioita on käyty läpi tiimin kanssa työhyvinvoinnin lähettilään johdolla	ei lainkaan	jonkin verran	riittävästi	liikaa	en osaa sanoa
Työhyvinvoinnin osa-alueet	11,3 %	38,98 %	38,98 %	1,69 %	9,04 %
Yleinen keskustelu työhyvinvoinnista	7,34 %	48,02 %	36,72 %	2,82 %	5,08 %
Oma vastuu työhyvinvoinnista	9,14 %	39,43 %	40,57 %	2,86 %	8,00 %
Miten työhyvinvointiin voi vaikuttaa	6,21 %	46,89 %	37,29 %	2,26 %	7,34 %
Millä tavoin työhyvinvointia ylläpidetään	10,4 %	48,55 %	28,32 %	2,89 %	9,83 %

Korrelaatio muutoksiin on enemmän sen suuntainen, että kun aikaa käytetään kerran kuukaudessa tai harvemmin, niin muutoksia ei juuri tapahdu näissä asioissa, joihin toiminnalla halutaan vaikuttaa. Muutoksia ei ole tapahtunut monen mielestä lainkaan, vaikka käytetty aika on useiden mielestä sopiva. Kuitenkin jonkin verran liian vähäistä ja liian vähäistä ovat saaneet prosentuaalisesti paljon vastauksia, mikä taas selkeästi korreloi siihen, että muutoksia ei ole lainkaan tapahtunut. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Seuraaviin asioihin on tullut muutosta työhyvinvoinnin lähettilään toiminnan ansiosta (N=178)

7. Seuraaviin asioihin on tullut muutosta työhyvinvoinnin lähettilään toiminnan ansiosta	ei lainkaan	jonkin verran	riittävästi	liikaa	en osaa sanoa
Luottamus	37,85 %	24,29 %	15,82 %	0 %	22,03 %
Rohkeus	34,83 %	29,21 %	15,73 %	0 %	20,22 %
Luovuus	40,45 %	23,03 %	12,92 %	0 %	23,60 %
Avoimuus	30,34 %	33,15 %	17,98 %	0 %	18,54 %
Arvostus	35,80 %	26,70 %	17,05 %	0 %	20,45 %
Yleinen ilmapiiri	32,77 %	31,07 %	19,77 %	0 %	16,38 %
Sitoutuminen	38,07 %	22,73 %	16,48 %	0 %	22,73 %
Positiivisuus	33,15 %	28,09 %	19,66 %	0 %	19,10 %
Vastuunkanto	37,85 %	23,16 %	15,82 %	0 %	23,16 %
Tiedonkulku	37,29 %	27,68 %	15,82 %	0 %	19,21 %
Yhteistyö	31,07 %	30,51 %	18,64 %	0 %	19,77 %

5.7 Toiveet jatkoa ajatellen

Tutkimuksen viimeinen tavoite oli selvittää, millä tavoin työhyvinvoinnin lähettilästoimintaa voisi jatkossa tehdä. Tässä olisi hyvä kuunnella kaikkia osallisena olevia oman roolinsa kautta.

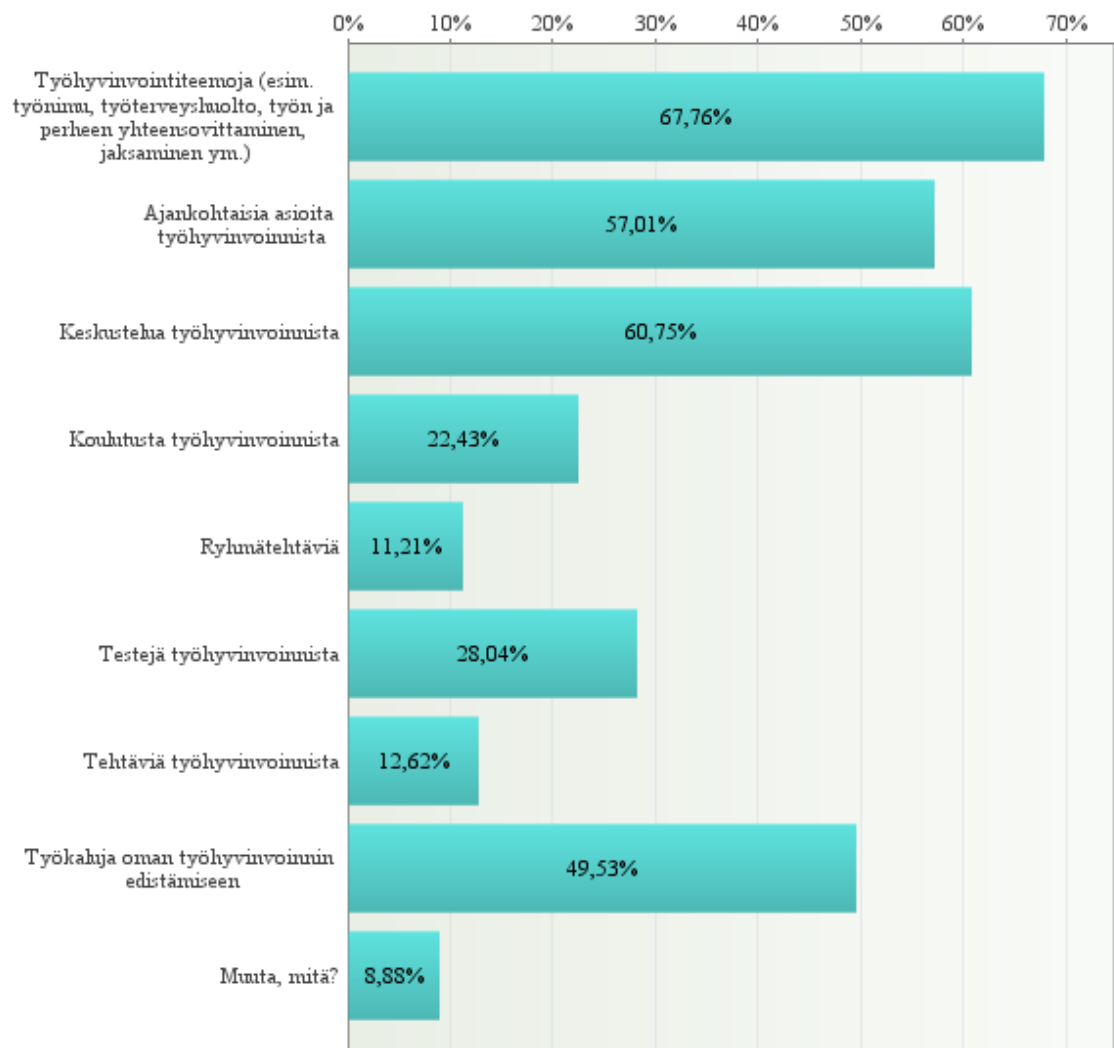
Työntekijöistä 36,31 % oli sitä mieltä, että jatkossa työhyvinvoinnin lähettiläiden toiminnan tulisi olla yhtenäistä oman osaston työhyvinvoinnin lähettiläiden kesken, mutta toinen suosittu vaihtoehto jatkolle olisi yksilöllisesti oman tiimin kanssa toteutettavaa työhyvinvointityötä (30,17 %). Esimiehet toivoivat enemmän yksilöllistä oman tiimin työhyvinvointityötä (40 %) ja työhyvinvoinnin lähettiläät taas yhtenäistä oman osaston työhyvinvoinnin lähettiläiden kesken (60 %). (liite 3 taulukko 7.)

Toiveet käytettävästä ajasta olivat jatkossa kaikilla ryhmillä 1-2 tuntia kuukaudessa (liite 3 taulukko 8). Työntekijät toivoivat, että työhyvinvoinnin lähettiläs käyttäisi aikaa työhyvinvointityöhön ennalta sovitun osuuden mukaisesti tiimipalaverissa, esimiehet olivat myös samalla linjalla. Esimiesten vastuksista vaihtoehtoisesti toiseksi eniten vastauksia

sai myös se, että työhyvinvoinnille järjestettäisiin aikaa osana tiimivarttia. Työhyvinvoinnin lähettiläistä suurempi osuus haluaisi oman palaverin asialle. (liite 3 taulukko 9).

Työntekijät toivoivat toiminnassa olevan jatkossa työhyvinvointiteemoja, kuten esimerkiksi työnimu, työterveyshuolto, työn ja perheen yhteensovittaminen, jaksaminen ym., keskustelua työhyvinvoinnista, ajankohtaisia asioita työhyvinvoinnista sekä työkaluja oman työhyvinvoinnin edistämiseen. Esimiehet toivoivat myös työhyvinvointiteemoja, ajankohtaisia asioita työhyvinvoinnista, työkaluja oman työhyvinvoinnin edistämiseen sekä keskustelua. Työhyvinvoinnin lähettiläät toivoivat työhyvinvointiteemoja, työkaluja ja oman työhyvinvoinnin edistämiseen, ajankohtaisia asioita työhyvinvoinnista, koulutusta työhyvinvoinnista sekä testejä työhyvinvoinnista. (liite 3 taulukko 10.)

Koko vastaajaryhmän vastauksista toivotuimpia asioita olivat työhyvinvointiteemat, keskustelu työhyvinvoinnista, ajankohtaiset asiat työhyvinvoinnista sekä työkalut oman työhyvinvoinnin kehittämiseen (Kuvio 5).



Kuvio 5. Toivoisin toiminnassa olevan jatkossa (N=214)

Muita toiveita tuli vielä vapaina kommentteina kuten taukojumppaa, yksilöllistä valmennusta elämänhallintaan, yhteistä lenkkeilyä tai kuntoilua tai muu yhteinen liikuntahetki tai seisomatyöhetki päivittäin.

5.8 Yhteenveto avoimista palautteista

Avoimia palautteita saatiin yhteensä 76 kappaletta. Tässä hieman yhteenvetoa minkälaisia palautteita toiminnasta tuli.

Useissa palautteissa mainittiin toiminnan olevan hyvä juttu tai idea, vaikka negatiivisia palautteita saatiin enemmän kuin positiivisia. Oman kokemuksen mukaan tämä on

kovin yleistä kun kerätään palautteita, joten avoimille palautteille ei voi antaa liikaa vaikutusvaltaa vaan ne toimivat hyvin esimerkkeinä. (liite 6.)

Esimiehet toivoivat, että työhyvinvoinnin lähettiläiden koulutuksesta tulisi saada enemmän tietoa nopeasti myös esimiehille ja muulle henkilöstölle. Koulutuksesta ei myöskään ole saatu irti toivottuja käytännön eväitä, joita olisi voitu viedä omaan tiimiin. Työhyvinvoinnin lähettiläille pitää myös järjestää aikaa työhyvinvointityölle, ei riitä että ajanpuutteen vuoksi ehtii vain käydä koulutuksissa. Toiminta ei saisi myöskään olla epäjohdonmukaista, sille tulisi asettaa selkeät yhteiset tavoitteet. (liite 6.)

Työhyvinvoinnin lähettiläiden on koettu luovan hyvää ilmapiiriä omalla esimerkillään ja yhteistyöllä toisten työhyvinvoinnin lähettiläiden kanssa. Kuitenkaan työhyvinvoinnin lähettilästoimintaa ei pidetä tarpeeksi tehokkaana ratkaisuna todellisiin työhyvinvointi- ja ilmapiiriongelmiin vaan tilalle kaivataan oikeaa ongelmien ratkaisua. Toiminnalta on odotettu myös konkreettisuutta sekä käytännön satsausta työhyvinvointiin, pelkät vuosia toistuneet korulauseet eivät riitä työhyvinvoinnin parantamiseksi. (liite 6.)

Useita palautteita saatiin myös siitä, ettei toiminta ole ollut näkyvää omassa tiimissä tai osastolla. Tämä on aiheuttanut sen kokemuksen näille vastaajille, että toiminta on täysin turhaa ajanhukkaa. Osa koki, että töitä on muutenkin niin paljon, ettei edes kahvitaukoja ehdi pitää, joten tällaiseen toimintaan ei haluaisi käyttää tehokasta työaikaa. Erään palautteen mukaan työhyvinvoinnista oli puhuttu palaverissa, josta ei jälkikäteen saanut tietoa mistä oli keskusteltu ja mitä sovittu. Toiminnalle toivottiin lisää näkyvyyttä ja eräs ehdotus oli, että toiminnan tulisi olla henkilökohtaisempaa ja tiimin lähtökohdista. Toivottiin myös lisää aikaa työhyvinvoinnille sekä työrauhaa, ei jatkuvia poikkeusjärjestelyitä. (liite 6.)

Työhyvinvoinnin lähettiläiden tekemää työtä arvostettiin ja pidettiin tärkeänä sekä useissa palautteissa oma työhyvinvoinnin lähettiläs sai kehuja toiminnastaan. Esimiehitäkin saatiin kiitosta siitä, että työhyvinvoinnin lähettiläs on suuri apu esimiestyössä. Esimiestyöstä saatiin palaute, että heidän rooliin tulisi kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Työhyvinvoinnin lähettilään rooli jäi epäselväksi, esimiehellä oli liian suuria odotuksia ja vaatimuksia työhyvinvoinnin lähettiläältä. Palautteissa tuli myös ilmi kokemus, jonka mukaan työhyvinvoinnin lähettiläs ei

saanut toteuttaa itseään, koska esimies antoi ymmärtää että toiminnalla on selkeät raamit. Myös yhteistyössä esimiehen kanssa on ollut ongelmia, koska esimiehen näkemys on ollut aivan eri kuin työhyvinvoinnin lähettilään. Esimies on saattanut jopa toimia yhteistä työhyvinvointia alentavasti. (liite 6.)

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esittelen johtopäätökset tulosten ja avointen palautteiden perusteella. Olen pyrkinyt myös antamaan mahdollisiin ongelmiin ratkaisuja samassa kappaleessa, jotta yhteys annetuista ratkaisuista säilyisi ilmenneisiin ongelmiin.

6.1 Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin työhyvinvoinnin lähettiläs toiminnan tavoitteisiin on päästy sekä sitä millä tavoin toiminta on koettu työntekijän, esimiehen ja työhyvinvoinnin lähettilään näkökulmasta. Tavoitteena oli kerätä myös palautetta ja toiveita millä tavoin toimintaa voisi jatkaa.

Tulosten perusteella työhyvinvoinnin osa-alueita on käyty jonkin verran tai riittävästi läpi. Päätelmäni tästä on sen pohjalta se, että tavoite on toteutunut sinänsä hyvin mutta, että työhyvinvoinnin lähettiläitä voisi muistuttaa vielä että tiimille olisi hyvä esitellä työhyvinvoinnin alueita.

Noin neljä viidestä vastaajasta koki, että työhyvinvoinnista on keskusteltu jonkin verran tai riittävästi, päättelisin näin että tavoite on toteutunut. Ja samaan malliin tulisi jatkaa edelleen.

Yhteistyö esimiehen kanssa oli jäänyt suurelle osalle työntekijöistä asiaksi, josta heillä ei ole lainkaan tietoa. Tavoite ei ole siis oikein toteutunut ja tulisi miettiä tiimikohtaisesti miten esimiehen ja työhyvinvoinnin lähettilään yhteistyön saisi näkyväksi osaksi arkea. Lähes 85 % vastaajista oli saanut tietoa ja ymmärrystä siitä mikä on jokaisen oma vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, tavoite voidaan katsoa täyttyneeksi. Mutta kuten aiemminkin, aihetta tulee pitää silti jatkossa esillä.

Vastuseroista nousee esiin, se että työntekijät eivät ole kokeneet, että asioihin olisi tullut mitään muutosta. Pidän sitä erikoisena, miten paljon työhyvinvoinnin lähettiläiden vastaukset eroavat työntekijöiden vastauksista. Työhyvinvoinnin lähettiläät ovat kokeneet, että muutosta on oikeasti tapahtunut ja työntekijät ettei lähes mitään ole tapahtu-

nut. Tuloksista ei voi päätellä kuin että, ehkä toiminnalle asetetut tavoitteet ovat olleet liian epäselviä tai niistä ei ole kerrottu tarpeeksi. Myös se voi vaikuttaa tuloksiin, että eri osastoilla tapahtuu jatkuvasti erilaisia muutoksia, jotka ovat olennaisesti myös vaikuttamassa työhyvinvointiin.

6.2 Lisää näkyvyyttä toimintaan

Vastaajaryhmien välisistä eroista voisi päätellä sen, että työntekijät ovat hieman tietämättömämpiä toiminnan kulusta ja tavoitteista kuin työhyvinvoinnin lähettiläät ja esimiehet. Yleisesti näyttää siltä, että työntekijöiden mielikuva on negatiivisempi kuin esimiehillä ja työhyvinvoinnin lähettiläillä liittyen toiminnan kannattavuuteen työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tuloksista voi päätellä, että toiminta ei ole ollut silti tarpeeksi näkyvää työntekijöille ja sen vuoksi saattaa olla, että mielikuvat ovat negatiivisia. Voisi olla hyvä määritellä oikeasti konkreettista aikaa asioiden käsittelemiselle yhdessä tiimin kanssa ja työhyvinvoinnin lähettiläät voisivat olla aktiivisesti tiedottamassa asioita. Tässä kohdin esimiehen rooli ajan antamisessa on olennainen, kyseessä on kuitenkin tärkeä osa-alue liiketoiminnankin kannalta.

Avoimissa palautteissa oli useita palautteita, joiden mukaan toiminta on turhaa eikä sitä tulisi jatkaa, koska ei sillä saavuteta mitään. Näihin asenteisiin olisi pyrittävä vaikuttamaan lunastamalla annetut lupaukset. Jokunen siitäkin mainitsi, että samoja asioita on luvattu vuosikymmenet eikä mitään koskaan sitten tapahdu, nimenomaan nämä asiat heikentävät luottamusta.

Toimintaan olisi saatava myös käytännön työkaluja, joita voisi tarjota tiimiläisille. Tässä olisi myös selvästi syytä tarkentaa mitä työhyvinvoinnin lähettilään ja esimiehen rooliin kuuluu työhyvinvointiasioissa, koska se on aiheuttanut epäselvyyttä tiimiläisten ja työhyvinvoinnin lähettiläiden välille sekä joissakin tapauksissa myös esimiehen ja työhyvinvoinnin lähettilään välille. Yksi toiminnan tavoitteista oli kuitenkin antaa tiimiläisillä eväitä ymmärtää oma vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, tämä tavoite näyttää toteutuneen ensimmäisen vuoden aikana, koska vastaajista enemmistö oli saanut keskustella työhyvinvoinnista työhyvinvoinnin lähettilään johdolla. Tuloksista voi päätellä, että siihen tavoitteeseen ei ole päästy, että keskustelun kautta saataisiin muutosta aikaan.

Koska avoimissa palautteissa oli myös siitä, ettei näin vakavilla asioilla saisi pelleillä nykyisellä työhyvinvoinnin lähettilään ammattitaidolla, voisi olla hyvä selvittää mitä mahdollisuuksia toimintaan on tuoda eri alojen asiantuntijoita. Asiantuntijat esimerkiksi työsuojelusta ja työterveyshuollosta varmasti saavat uskottavuutta tiimiläisten silmissä. Ja näin työntekijät ja esimiehet huomaavat paremmin, että työhyvinvoinnin lähettiläs olikin jo aiemmin saattanut kertoa näitä samoja asioita. Toiminnalla tavoiteltiin myös sitä, että eri työhyvinvoinnin osa-alueet tehdään tutuiksi, se on jäänyt ehkä hieman kuitenkin vielä kesken. Asioita tulisi käydä enemmän läpi tiimeissä. Esitellä esimerkiksi erilaisia tietolähteitä, joita on jokaisen käytettävissä.

6.3 Tunti kuukaudesta riittää

Tulosten perustella toimintaan voisi jatkossa käyttää tunnin kuukaudessa. Aika voisi olla ennalta sovittu osuus tiimipalaverista, siten että työhyvinvoinnin lähettiläs voi joko käyttää kerralla yhden tunnin kuukaudessa tai sitten jokaisessa tiimipalaverissa sovitun ajan niin, että kuukaudessa tunti tulee käytettyä. Työhyvinvoinnin lähettiläät olivat toivoneet omaa palaveria tai tiimivarttia, jonka heille voisi suodakin silloin tällöin. Tärkeintä olisi pitää aihetta säännöllisesti yllä.

Tuloksista voi tehdä sen johtopäätöksen, että tunti kuukaudessa riittää hyvin työhyvinvointiasioiden käymiseen työhyvinvoinnin lähettiläiden johdolla. Avoimet vastaukset sekä tutkimustulokset vahvistavat käsitystä siitä, että toiminnalta toivotaan enemmän selkeyttä sekä aikaa tehdä työhyvinvointiin liittyvää työtä omassa työyhteisössä.

Eniten toivottuja asioita olivat työhyvinvointiteemat, esimerkiksi tiimeissä olisi hyvä käydä yleisesti läpi mitä on työuupumus, mistä se johtuu, miten sitä ehkäistään ja mitä sitten jos sellaiseen joutuu. Työterveyshuoltokin on asia, josta olisi hyvä kertoa tiimeissä, miten se toimii ja koska sinne hakeudutaan. Omasta jaksamisesta huolehtiminen perheen ja työn yhteensovittaminen olisivat myös hyviä teemoja. Teemoja olisi lukematon määrä, joten ei olisi ongelma valita kuukausittain eri teemaa.

Toiveita tuli myös siitä, että tiimeissä käytäisiin ajankohtaisia asioita läpi. Ajankohtaisia asioita voisivat olla esimerkiksi talvella työmatkaturvallisuus, kesällä lomalla rentoutu-

miskeinot jne. Myös pelkkä keskustelu työhyvinvoinnista kiinnosti monia, näissä olisi vain huolehdyttävä että keskustelu etenee rakentavasti ja ongelmia ratkovalla kärjellä, ei syyttelynä ja valittamisena. Kannatusta sai myös se, että oman työhyvinvoinnin kehittämiseen saataisiin työkaluja. Näitä työkaluja voisi saada esimerkiksi työnohjauksen kautta, tiimille voisi järjestää työnohjausta tai työhyvinvoinnin lähettiläät voisivat itse käydä työnohjauksessa. Työnohjauksella tarkoitetaan tilannetta missä koulutettu työnohjaaja ohjaa jonkin ongelman edessä olevaa ihmistä oikeilla kysymyksillä itse oivalta-
maan ratkaisuja tilanteeseen tai kysymykseen.

Ymmärrettävästi työhyvinvoinnin lähettiläät toivoivat lisää koulutusta työhyvinvoinnista, se olisikin hyvä idea. Se voisi tapahtua esimerkiksi eri osastojen työhyvinvoinnin lähettiläiden yhteistyönä, siten että he kouluttaisivat erilaisia kiinnostavia osa-alueita toisilleen. Koulutushetken ei tarvitse kestää 15 minuuttia kauempaa, mutta työhyvinvoinnin lähettiläs olisi itse kerännyt materiaalin aiheeseen ja tutustuttaisi muut siihen myös. Aiheet tulisi jakaa etukäteen, jotta samasta aiheesta ei tarvitsisi useamman tehdä esitelmää. Vaihtoehtoisesti tämän voisi toteuttaa myös ryhmätyöskentelynä, joka vahvistaa työhyvinvoinnin lähettiläiden verkostoitumista ja yhteistyötä.

6.4 Työhyvinvointi vaatii muutakin

Vastaajat ovat olleet tuloksista päätellen tyytyväisiä tiimin kanssa käytettyyn aikaan. Niistä silti löytää sen, että varsinkin työntekijät ovat erityisesti sitä mieltä, että toivotut asiat eivät ole tämän toiminnan avulla muuttuneet. Korrelaatiokertoimet kuitenkin samanaikaisesti kertoivat siitä, että käytettyä aikaa pidettiin kuitenkin sopivana. Työhyvinvoinnin lähettiläät ja esimiehet ovat olleet hyvinkin paljon samoilla linjoilla tapahtuneista muutoksista, heistä muutoksia on jonkin verran tapahtunut. Avoimista palautteista löytyi asiaan liittyviä palautteita, työhyvinvointiin liittyvät ongelmat ovat laajempia ja vaativat suurempia muutoksia kuin mitä tiimin oma työhyvinvoinnin lähettiläs voi tarjota. Ja muutenkin konkreettisuus puuttuu toiminnasta kokonaan, ihmiset eivät jaksakaan enää kuunnella vuodesta toiseen pelkkiä lupauksia vaan haluavat että annetut lupaukset lunastetaan. Toimintaa ei koeta tarpeeksi tehokkaana tapana ratkaista esimerkiksi epätasaiseen työkuormitukseen ja sairauslomiin liittyviä ongelmia, jotka aiheuttavat lisää työpahoinvointia. Ja tottahan se on, on asioita jotka todella kuuluvat esi-

miehen vastuulle kuten olen aiemmin kirjoittanut. Vaatisiko esimiestyö myös panostusta työhyvinvointiosaamiseen? Voisiko yhteistyöstä työhyvinvoinnin lähettilään kanssa tehdä niin tehokasta, että myös esimies oppisi työhyvinvointiin vaikuttavat asiat ja miten ne heidän työhönsä liittyvät?

Työhyvinvointiin voi vaikuttaa kaikista tehokkaimmin näistä kolmesta näkökulmasta ja jokainen osapuoli olisi saatava ymmärtämään oma vastuunsa asiassa. ja toimimaan sen mukaisesti. Ehdottaisin, että LähiTapiolassa pyrittäisiin tämän kokonaisuuden hallintaan. Myös esimiesten työhyvinvointiosaamiseen on panostettava ja avattava jopa uusia siltoja työntekijöitä kohti, jotta työntekijät ymmärtävät mitä esimies voi tehdä ja mitä he itse voivat tehdä.

Avoimista palautteista löytyi paljon palautetta siitä, kuinka varsin moni pitää toimintaa turhana ajanhukkana, joka vie joko omia resursseja työstä tai sitten työhyvinvoinnin lähettilään resursseja. Toimintaan käytettävän ajan pitäisi olla yhtä selkää kuin sen tavoitteetkin, kaikki tietäisivät millä ajankäytöllä pyritään. Asian voisi esittää niin, että tässä on nyt kaikille annettu mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja aika on se kustannuserä, joka siihen panostetaan. Ja panostusta tehdään juuri siksi, että henkilöstö nähdään voimavarana joka voi kasvaa suuremmaksi, kun työhyvinvointi paranee. Työhyvinvoinnin parantuminen tekee ihmisistä tehokkaampia ja tuottavampia, silti he nauttivat työstään ja kokevat työn iloa.

6.5 Koordinoiva työhyvinvoinnin lähettiläs

Kehityskelpoisen ehdotuksen toiminnan selkeyttämiseen ja tarvittavan ajan hallitsemiseen tarjoaisi ratkaisu, missä esimerkiksi yhdelle työhyvinvoinnin lähettiläälle annettaisiin enemmän vastuuta muiden työhyvinvoinnin lähettiläiden auttamiseksi ja tukemiseksi. Henkilö voisi hyvin olla myös suora yhteys henkilöstöhallintoon, mikäli toiminnassa on oikeasti huolia tai ongelmia, joihin tulisi puuttua. Koordinoiva työhyvinvoinnin lähettiläs vastaisi tämän tehtävän osalta henkilöstöhallinnossa työhyvinvoinnista vastuussa olevalle henkilölle.

Haastattelin 15.10.2012 lyhyesti palvelupäällikkö Minna Kontkasta asiaan liittyen, koska hän oli aiemmin työskennellyt koordinoivana palveluvalmentajana. Hänen tehtävänsä oli sananmukaisesti koordinoida eli järjestää muiden palveluvalmentajien työtä mahdollisimman yhdenmukaiseksi, jotta se näyttäytyisi työntekijöille yhdenmukaisena. Tarvittaessa hän toimi palveluvalmentajille tukena heidän työssään ja antoi tarvittavia työkaluja toteutukseen, mutta teki itsekin palveluvalmennusta henkilöstölle.

Samantyyllisesti koordinoiva työhyvinvoinnin lähettiläs voisi suunnitella mitä teemoja tiimeihin vietäisiin, etsisi sopivaa materiaalia hyödynnettäväksi sekä aktiivisesti viestittäisi muille työhyvinvoinnin lähettiläille ajankohtaisia asioita työhyvinvointiin liittyen. Tällöin yksittäisten työhyvinvoinnin lähettiläiden ei tarvitsisi käyttää työaikaansa niin paljon materiaalin keräämiseen ja etsimiseen, ja toiminta olisi ehkä heillekin selkeämpää ja vähemmän stressaavaa. Luovuutta ja fiilispohjaista tekemistä ei missään tapauksessa tule unohtaa, joten fiiliksen mukaan jokainen kuitenkin hyödyntäisi materiaaleja omissa tiimeissään. Toiminnassa tulisi kuitenkin pyrkiä yksilölliseen tiimin hyvinvointityöhön yhtä tavalla kuin yhteisenkin työhyvinvoinnin parantamiseen. Haastavaa voi olla koordinoivan työhyvinvoinnin lähettilään ajankäyttö, mutta kokemuksen karttuessa ja tiedon lisääntyessä tiedon löytyminen helpottuu ja ajankäyttö todennäköisesti vähenee. Henkilö kuitenkin olisi valittava siten, että työpanos ei kärsi eikä työkuormitus kasva valtavasti tämän työhyvinvointipanostuksen myötä. Samalla toiminta todennäköisesti yhtenäistyisi sekä tehostuisi.

Koordinoivalta työhyvinvoinnin lähettiläältä toivottavia ominaisuuksia olisivat aktiivinen ote työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä todellista uskoa ja kiinnostusta työhyvinvointiasioihin. Henkilön tulisi olla rohkea, kehittämishaluinen ja yhteistyökykyinen ihmisihminen. Hänen tehtäviinsä tulisi selkeyttää toiminnan tavoitteita ja kirkastaa niitä työhyvinvoinnin lähettiläille sekä esimiehille. Hän huolehtisi myös siitä, että työhyvinvoinnin lähettiläiden ja esimiesten yhteistyö lisääntyy työhyvinvointiasioissa. Myös toiminnan näkyvyydestä vastaaminen kuuluisi tehtävään, annettujen teemojen ja ajankoh- taisten asioiden viestittämisen kautta.

6.6 Jatkotutkimusehdotukset

Koska ennen kaikkea työntekijöillä on jäänyt pilottivuodesta kokemus, että asiat eivät muutu olisi hyvä tarkemmin selvittää mistä se johtuu, että työhyvinvointi eivätkä siihen liittyvät osa-alueet ole tuntuneet muuttuneen lainkaan. Vastauksia saanemme lisää, kun helmikuussa 2013 tehtävän henkilöstökyselyn vastaukset saadaan ja niitä aletaan tarkastella lähemmin.

Jatkossa tämän toiminnan palautteita olisi hyvä ottaa huomioon säännöllisesti toteuttamalla mahdollisimman yksinkertainen kysely, joka olisi toistettavissa vuosittain. Selvästi vastauksista kuitenkin ilmeni se, että toimintaa pidetään hyvänä ideana ja toivomus jatkumisesta on olemassa. Kuitenkin toiminnan kehittämisen kannalta jatkossakin kvantitatiivinen tutkimus on luotettavin tapa saada palautetta toiminnasta.

6.7 Opinnäytetyön eettiset näkökohdat

Olen pyrkinyt tekemään työni siten, että olen referoinut teoriakirjoja mahdollisimman paljon omin sanoin. Pysin kuitenkin samanaikaisesti säilyttämään alkuperäisen kirjoittajan tarkoituksen ja merkityksen, jonka haluan tuoda omassa opinnäytetyössäni julki.

Tutkimuksen osalta olen pyrkinyt tekemään kyselyn, joka ei johdattele vastaajaa mihinkään suuntaan. Sekä tulkitsin tuloksia mahdollisimman objektiivisesti, vaikka aihe on itselleni hyvin läheinen ja helposti saattaisin tuoda omia näkökulmiani tuloksiin. Pysin sisällyttämään näkemykseni tulosten kautta johtopäätöksiin tuloksista ja kehitysehdotuksiin.

6.8 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat mielestäni hyvin, koska sain koottua paljon tietoa siitä, minkälainen vastuu työntekijällä itsellään on ja mikä esimiehen vastuulle kuuluu. Hyödynnän nykyisin täysin omassa työhyvinvoinnin lähettiläsroolissani uutta tietouttani muiden työhyvinvoinnin lähettiläiden kanssa sekä omassa työyhteisössäni.

Tutkimuksellani saatiin se tieto mitä siltä odotettiin, vaikka toiminnan jatko päätettiinkin ilman tuloksia niin antaa se paljon tietoa silti toiminnan jatkokehittämiseksi. Oli

myös hyvä kerätä avoimia palautteita, jotta saadaan konkreettisia ehdotuksia eteenpäin vietäväksi. Oli henkilökohtaisesti mukava havaita, että tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin lähettilästoiminnalle asetut tavoitteet toteutuivat kokonaisuudessaan hyvin.

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan 6 kuukautta, joka tuntuu pitkältä ajalta. Oletin että saisin työni nopeammin valmiiksi vaikka 3 kuukauden ajan minulla oli opinnäytetyön lisäksi opintokursseja sekä kävin töissä osa-aikaisesti. Tästä opin sen, että projekteissa täytyy oppia aikatauluttamaan sekä suunnittelemaan siten aloitus, että projektin aikana ei olisi liian monta muuta asiaa tehtävänä. Näin uskoisin, että projekti etenisi tehokkaasti aikataulussaan.

Aikataulusuunnitelmani mukaan olen toteuttanut työtä varsinkin tulosten saamisen jälkeen jäljessä. Tarkoitukseni oli jättää tutkimustulokset ja kehitysideat toimeksiantajalle jo 27.1.2013. Työn valmistuessa olin siis jo lähes kuukauden jäljessä siitä aikataulusta. Johtuneeksi siitä, että joulukuusta 2012 lähtien työskentelin täysipäiväisesti, joka vähensi olennaisesti opinnäytetyölle jäävää aikaa.

Aikataulu on kuitenkin loppua kohti pitänyt, viikolla 8 omat tulkinnat ja kehitysideat oli tarkoitus olla valmiina. Ja tämä tavoite toteutui.

Omasta oppimisestani olen ollut ylpeä siinä mielessä, että käsitykseni työhyvinvoinnista ovat vahvistuneet ja olen saanut opinnäytetyöstäni paljon apua myös työelämääni. Koen että osaamiseni asiasta on vahvistunut ja entisestään lisää kiinnostustani hakeutua tehtävään, jossa saisin olla edes jossain määrin tekemisissä työhyvinvoinnin kehittämässä.

Kehittymistä vaatii erityisesti vielä oma kirjallinen tuottaminen, koska ensi lukemalta huomasin kirjoittaneeni joitakin epätavallisia lauseita. Haasteen loin itselleni valitsemalla kiinnostavan aiheen, joka oli haasteellista yhdistää mihinkään olemassa olevaan teoriaan. Uskon kuitenkin, että viitekehyksen ja tutkimuksen väliltä löytyy yhteyttä.

Lähteet

Aaltonen, M., Saari, J. & Martimo, K-P. 2010. Työturvallisuus. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä, s. 137–149. Duodecim. Porvoo.

Ahola, K. 2006. Työuupumustilanteen käsittely ja työuupuneen tukeminen. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. (toim.). 2006. Työterveyspsykologia, s.166–176. Työterveyslaitos. Vammala.

Ahonen, G. 2010. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä, s. 36–46. Duodecim. Porvoo.

Elinkeinoelämänkeskusliitto 2012. Aiheet. Suhdanteet, talouskatsaus, perustietoja Suomen taloudesta. Julkinen talous. Luettavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/valtion_kuntien_talous/index.php. Luettu: 21.10.2012

Hakala, N. 10.10.2012. HR-konsultti. LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Sähköposti.

Hakala, N. 13.3.2013. HR-konsultti. LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Sähköposti.

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. Edita. 2008. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2009. Hämeenlinna.

Husman, K. 2010. Suomalaisen työterveyshuollon kehitys. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä, s. 56–68. Duodecim. Porvoo.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat. Saarijärvi.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 77–91. WSOYpro. Juva.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Kasvio, A. 2010. Suomalaisen työelämän muutokset työterveyden näkökulmasta. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työterveyslaitos. Työstä terveyttä. Duodecim. Porvoo.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Hämeenlinna.
- Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2006. Toivon johtamisella työhyvinvointia! Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 107–119. WSOYpro. Juva.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Keuruu.
- Kontkanen, M. 15.10.2012. Palvelupäällikkö. LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Haastattelu.
- Lauttio, M-L. & Vartia, M. 2006. Työhyvinvoinnin edistäminen. Työyhteisön toimivuuden tukeminen. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. (toim.). 2006. Työterveyspsykologia, s.135–140. Työterveyslaitos. Vammala.
- Leino-Arjas, P., Perkiö-Mäkelä, M. & Hirvonen, M. 2012. Terveys ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M & Kauppinen, T. (toim.). Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset, s. 82-100. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiito, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitunut toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Tammi. Latvia.

LähiTapiola 2013. LähiTapiola. Vuosi 2012. Fuusio ja sen vaiheet. Luettavissa:
<http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/fi/LähiTapiola/Fuusio-ja-sen-vaiheet>.
Luettu: 16.4.2013

Mauno, S & Kinnunen, U. 2005. Työn epävarmuus ja organisaatiomuutokset työhyvinvoinnin uhkina. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s.167-197. PS-Kustannus. Keuruu.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. WSOY. Helsinki.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Tammi. Hämeenlinna.

Pietikäinen, A. 2011. Joustava mieli. Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yliotteesta. Duodecim. Porvoo.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.

Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-being. Productivity and Happiness at Work. PALGRAVE MACMILLAN. Great Britain.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kauppakamari. Hämeenlinna.

Räsänen, K. 2010. Työterveyteen liittyvää lainsäädäntöä. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä, s. 47–55. Duodecim. Porvoo.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 49–60. WSOYpro. Juva.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi. Jyväskylä.

Suonsivu, Kaija. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress. EU.

Työeläkevakuuttajat 2012a. Työeläkeala. Työurien pidentäminen. Luettavissa:
http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyourien_pidentaminen. Luettu: 21.10.2012

Työeläkevakuuttajat 2012b. Työeläkeala. Työurien pidentäminen. Yksilön kannalta.
Luettavissa: http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyourien_pidentaminen/yksilon_kannalta.
Luettu: 21.10.2012

Työterveyslaitos 2010a. Työterveyslaitos. Työ Terveys Turvallisuus. 6 askelta työn
iloon. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/partner/ttt/2010/2010-3/askeleet/Sivut/default.aspx>. Luettu: 19.1.2013.

Työterveyslaitos 2010b. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Työn imu. Mitä työpaikoilla
voidaan tehdä? Mitä voin tehdä työyhteisön jäsenenä? Luettavissa:
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mita_tyopaikoilla_voidaan%20tehda/
mita_voin_tehda/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mita_tyopaikoilla_voidaan%20tehda/mita_voin_tehda/Sivut/default.aspx). Luettu: 28.12.2012.

Työterveyslaitos 2011a. Työterveyslaitos. Esimiestyö ja työyhteisö. Muutoksen hallinta
ja kehittäminen. Oppiminen työn muutoksessa. Luettavissa:
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/o
ppiminen_tyon_muutoksissa/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/oppiminen_tyon_muutoksissa/sivut/default.aspx) Luettu: 19.1.2013.

Työterveyslaitos 2012a. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 31.10 2012.

Työterveyslaitos 2012b. Työterveyslaitos. Ergonomia. Mitä ergonomia on? Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/mita_ergonomia_on/Sivut/default.aspx. Luettu:
28.12.2012.

Työterveyslaitos 2012c. Työterveyslaitos. Ergonomia. Tauota työtäsi. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/tauota_tyotasi/sivut/default.aspx. Luettu: 28.12.2012.

Työterveyslaitos 2012d. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Työn imu. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx. Luettu: 28.12.2012.

Työterveyslaitos 2012e. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Työn imu. Miksi työn imu on tärkeää? Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/miksi_tyon_imu_on_tarkeaa/sivut/default.aspx. Luettu: 28.12.2012.

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin. TTK. Vantaa.

Työturvallisuuskeskus. 2013. Työsuojelu. Luettavissa: <http://www.ttk.fi/tyosuojelu> Luettu: 12.1.2013.

Vartia, M. 2006. Työhyvinvoinnin edistäminen. Konfliktien käsittely työyhteisössä ja työpaikkakiusatun tukeminen. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. (toim.). 2006. Työterveyspsykologia, s.157–165. Työterveyslaitos. Vammala.

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutari-
nen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.). 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen, s. 111–115.
Otava. Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Lähetetty ma 11.12.2012 Nina Hakalan kautta sähköpostitse

Hyvä LähiTapiolalainen

Alkuvuonna alkanut työhyvinvoinnin lähettiläspilotti on tullut päätökseen ja on aika kartoittaa kokemukset pilotista.

Teen tutkimuksen osaksi opinnäytetyötäni HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Tutkimukselle on myöntänyt luvan henkilöstöpäällikkö Ulla Kudjois-Salminen ja tutkimustulosten pohjalta kartoitetaan miten toimintaa voisi jatkaa ja kehittää.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia eivätkä vastaajat henkilöidy kyselyn perusteella. Pyydänkin nyt Sinua käyttämään hetken työajastasi kyselyyn vastaamiseen 14.12.2012 mennessä:

<http://www.webropolsurveys.com/S/0BDAEF500A3BB2AF.par>

Mikäli sinulle tulee kysyttävää kyselystä, voit olla yhteydessä suoraan minuun.

Ystävällisin terveisin,

Anu Merinen

LähiTapiola

anu.merinen@lahitapiola.fi

Liite 2. Kyselylomake

1. Oletko *

- Työntekijä
- Esimies
- Työhyvinvoinnin lähettiläs

2. Missä työskentelet? *

- Alueiden korvauspalvelukeskus
- Keskusyhtiön kehittämispalvelut
- Keskusyhtiön korvauspalvelut
- Keskusyhtiön Underwriting ja tuotepalvelut
- Keskusyhtiön myynnin edistäminen ja tuki

3. Tiedätkö kuka on tiimisi työhyvinvoinnin lähettiläs? *

- Kyllä
- En (kysely jatkuu kysymyksestä 13)

4. Työhyvinvoinnin lähettiläs kertoo tiimille työhyvinvoinnista *

- Harvoin
- Kerran kuukaudessa
- 2 viikon välein
- Viikoittain
- Päivittäin

5. Työhyvinvoinnin lähettilään käyttämä aika yhdessä tiimin kanssa on ollut mielestäsi *

- Liian vähäistä
- Jonkin verran liian vähäistä
- Sopiva
- Jonkin verran liikaa
- Liikaa
- En osaa sanoa

6. Seuraavia asioita on käyty läpi tiimin kanssa työhyvinvoinnin lähettilään johdolla *

	1 = ei lainkaan	2 = jonkin verran	3 = riittävästi	4 = liikaa	5 = en osaa sanoa
Työhyvinvoinnin osa-alueet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleinen keskustelu työhyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oma vastuu työhyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten työhyvinvointiin voi vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millä tavoin työhyvinvointia ylläpidetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Seuraaviin asioihin on tullut muutosta työhyvinvoinnin lähettilään toiminnan ansiosta *

	1 = ei lainkaan	2 = jonkin verran	3 = riittävästi	4 = liikaa	5 = en osaa sanoa
Luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luovuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Avoimuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoutuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuunkanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Työhyvinvoinnin lähettilään tekemä työhyvinvointityö on *

- Ei lainkaan tärkeää
- Jonkin verran tärkeää
- Tärkeää
- Erittäin tärkeää
- En osaa sanoa

9. Työhyvinvoinnin lähettiläs on vaikuttanut tiimini työhyvinvointiin *

- Huonontavasti
- Ei ole vaikuttanut
- Jonkin verran parantavasti
- Selvästi parantavasti
- En osaa sanoa

10. Esimies ja työhyvinvoinnin lähettiläs tekevät yhteistyötä työhyvinvointiasioissa *

- Ei lainkaan
- Jonkin ver-
- ran
- Paljon
- En osaa sa-
- noa

11. Työhyvinvoinnin lähettiläspilotilla on ollut vaikutusta esimiehen tekemään työhyvinvointityöhön *

- Vähentävästi
- Ei lainkaan
- Hieman lisää-
- västi
- Selvästi lisää-
- västi
- En osaa sanoa

12. Esimies ja työhyvinvoinnin lähettiläs toimivat työhyvinvointiasioissa yhdenmukaisesti *

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa
- mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

13. Työhyvinvoinnin lähettiläiden toiminnan tulisi olla jatkossa *

- Yksilöllistä oman tiimin työhyvinvointityötä
- Yhtenäistä oman osaston työhyvinvoinnin lähettiläiden kesken
- Yhtenäistä kaikkien työhyvinvoinnin lähettiläiden kesken
- En osaa sanoa

14. Työhyvinvoinnin lähettiläät voisivat jatkossa käyttää tiimin kanssa aikaa työhyvinvointiasioiden edistämiseen *

Valitse lähimpänä oleva vaihtoehto

- 1-2 tuntia
- kuukaudessa
- 15 minuuttia
- viikoittain
- 30 minuuttia
- viikoittain
- 1 tunti viikoittain
- 2 tuntia viikottain
- 30 minuuttia
- päivittäin
- 1 tunti päivittäin

15. Työhyvinvoinnin lähettiläiden työhyvinvointityöhön käyttämä aika tulisi organisoida seuraavasti *

- Oma palaveri
- Ennalta sovittu osuus tiimipalaverista
- Osa tiimivarttia
- Oma tiimivartti
- Ei osaa sanoa

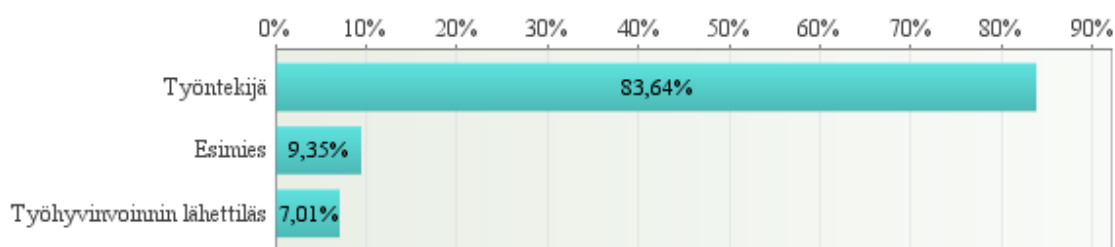
16. Toivoisin toiminnassa olevan jatkossa (valitse niin monta kuin haluat) *

- Työhyvinvointiteemoja (esim. työnimu, työterveyshuolto, työn ja perheen yhteensovittaminen, jaksaminen ym.)
- Ajankohtaisia asioita työhyvinvoinnista
- Keskustelua työhyvinvoinnista
- Koulutusta työhyvinvoinnista
- Ryhmätehtäviä
- Testejä työhyvinvoinnista
- Tehtäviä työhyvinvoinnista
- Työkaluja oman työhyvinvoinnin edistämiseen
- Muuta, mitä?

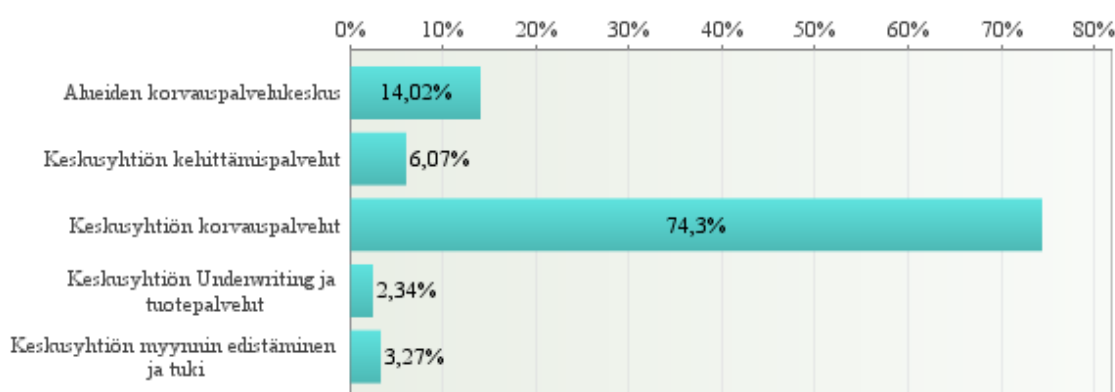
17. Kerro ruusuja, risuja tai kehitysehdotuksiasi työhyvinvoinnin lähettilästoiminnasta



Liite 3. Tutkimustulokset



Kuvio 1. Vastaajaryhmien jakautuminen (N=214)



Kuvio 2. Millä osastolla vastaaja työskentelee

Taulukko 1. Tietääkö vastaaja oman tiimensä työhyvinvoinnin lähettilään

	Työntekijä (N=179)	Esimies (N=20)	Työhyvinvoinnin lähettiläs (N=15)
Kyllä	81,01 %	90 %	100%
En (kysely jatkuu kysymyksestä 13)	18,99%	10%	0%

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin lähettilään tekemä työhyvinvointityö on

	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	Työhyvinvoinnin lähettiläs (N=15)
Ei lainkaan tärkeää	6,9%	0%	6,67%
Jonkin verran tärkeää	35,86%	11,11%	26,67%
Tärkeää	37,93%	55,56%	26,67%
Erittäin tärkeää	13,1%	27,78%	40%
En osaa sanoa	6,21%	5,56%	0%

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin lähettiläs on vaikuttanut tiimini työhyvinvointiin

	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	Työhyvinvoinnin lähettiläs (N=15)
Huonontavasti	0,69%	0%	0%
Ei ole vaikuttanut	48,97%	22,22%	26,67%
Jonkin verran parantavasti	28,97%	61,11%	53,33%
Selvästi parantavasti	3,45%	11,11%	6,67%
En osaa sanoa	17,93%	5,56%	13,33%

Taulukko 4. Esimies ja työhyvinvoinnin lähettiläs tekevät yhteistyötä työhyvinvointiasioissa

	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	Työhyvinvoinnin lähettiläs (N=15)
Ei lainkaan	6,21%	5,56%	6,67%
Jonkin verran	31,72%	66,67%	93,33%
Paljon	2,76%	27,78%	0%
En osaa sanoa	59,31%	0%	0%

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin lähettiläspilotilla on ollut vaikutusta esimiehen tekemään työhyvinvointityöhön

	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	Työhyvinvoinnin lähettiläs (N=15)
Vähentävästi	0%	5,56%	6,67%
Ei lainkaan	25,52%	27,78%	13,33%
Hieman lisäävästi	15,17%	50%	53,33%
Selvästi lisäävästi	2,76%	11,11%	20%
En osaa sanoa	56,55%	5,56%	6,67%

Taulukko 6. Esimies ja työhyvinvoinnin lähettiläs toimivat työhyvinvointiasioissa yhdenmukaisesti

	Työntekijä (N=145)	Esimies (N=18)	Työhyvinvoinnin lähettiläs (N=15)
Täysin eri mieltä	4,14%	0%	20%
Jokseenkin eri mieltä	7,59%	5,56%	6,67%
Jokseenkin samaa mieltä	20,69%	38,89%	46,67%
Täysin samaa mieltä	13,79%	50%	26,67%
En osaa sanoa	53,79%	5,56%	0%

Taulukko 7. Työhyvinvoinnin lähettiläiden toiminnan tulisi olla jatkossa

	Työntekijä (N=179)	Esimies (N=20)	Työhyvinvoinnin lähettiläs (N=15)
Yksilöllistä oman tiimin työhyvinvointityötä	30,17%	40%	20%
Yhtenäistä oman osaston työhyvinvoinnin lähettiläiden kesken	36,31%	25%	60%
Yhtenäistä kaikkien työhyvinvoinnin lähettiläiden kesken	15,64%	30%	13,33%
En osaa sanoa	17,88%	5%	6,67%

Taulukko 8. Työhyvinvoinnin lähettäjä voi jatkaa käyttää tiimin kanssa aikaa työhyvinvointiasioiden edistämiseen

	Työntekijä (N=179)	Esimies (N=20)	Työhyvinvoinnin lähettäjä (N=15)
1-2 tuntia kuukaudessa	65,36%	60%	53,33%
15 minuuttia viikoittain	18,44%	30%	20%
30 minuuttia viikoittain	8,38%	5%	26,67%
1 tunti viikoittain	6,15%	5%	0%
2 tuntia viikottain	0,56%	0%	0%
30 minuuttia päivittäin	0,56%	0%	0%
1 tunti päivittäin	0,56%	0%	0%

Taulukko 9. Työhyvinvoinnin lähettäjäiden työhyvinvointityöhön käyttämä aika tulisi organisoida seuraavasti

	Työntekijä (N=179)	Esimies (N=20)	Työhyvinvoinnin lähettäjä (N=15)
Oma palaveri	19,55%	0%	33,33%
Ennalta sovittu osuus tiimipalaverista	43,58%	60%	13,33%
Osa tiimivarttia	11,17%	30%	13,33%
Oma tiimivartti	12,85%	10%	20%
Ei osaa sanoa	12,85%	0%	20%

Taulukko 10. Toivoisin toiminnassa olevan jatkossa

	Työntekijä (N=179)	Esimies (N=20)	Työhyvinvoinnin lähettiläs (N=15)
Työhyvinvointiteemoja (esim. työni- mu, työterveyshuolto, työn ja per- heen yhteensovittaminen, jaksaminen ym.)	65,92%	85%	66,67%
Ajankohtaisia asioita työhyvinvoin- nista	55,87%	75%	46,67%
Keskustelua työhyvinvoinnista	59,22%	60%	80%
Koulutusta työhyvinvoinnista	21,23%	15%	46,67%
Ryhmätehtäviä	9,5%	30%	6,67%
Testejä työhyvinvoinnista	26,82%	25%	46,67%
Tehtäviä työhyvinvoinnista	10,61%	25%	20%
Työkaluja oman työhyvinvoinnin edistämiseen	46,93%	65%	60%
Muuta, mitä?	8,94%	5%	13,33%

Liite 4. Korrelaatiot

			Työhyvinvoinnin lähettiläs kertoo tiimille työhyvinvoinnista a	Työhyvinvoinnin lähettilään käyttämä aika yhdessä tiimin kanssa on ollut mielestäsi
Spearman's rho	Työhyvinvoinnin lähettiläs kertoo tiimille työhyvinvoinnista	Correlation Coefficient	1,000	,376**
		Sig. (2-tailed)		,000
N		181	180	
Työhyvinvoinnin lähettilään käyttämä aika yhdessä tiimin kanssa on ollut mielestäsi	Työhyvinvoinnin lähettilään käyttämä aika yhdessä tiimin kanssa on ollut mielestäsi	Correlation Coefficient	,376**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	180	180
Työhyvinvoinnin osa-alueet	Työhyvinvoinnin osa-alueet	Correlation Coefficient	,323**	,453**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	161	161
Yleinen keskustelu työhyvinvoinnista	Yleinen keskustelu työhyvinvoinnista	Correlation Coefficient	,357**	,518**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	168	168
Oma vastuu työhyvinvoinnista	Oma vastuu työhyvinvoinnista	Correlation Coefficient	,288**	,408**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	161	161
Miten työhyvinvointiin voi vaikuttaa	Miten työhyvinvointiin voi vaikuttaa	Correlation Coefficient	,248**	,411**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000
		N	164	164
Millä tavoin työhyvinvointia ylläpidetään	Millä tavoin työhyvinvointia ylläpidetään	Correlation Coefficient	,362**	,480**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	156	156
Luottamus	Luottamus	Correlation Coefficient	,220**	,275**
		Sig. (2-tailed)	,009	,001
		N	138	138
Rohkeus	Rohkeus	Correlation Coefficient	,226**	,240**
		Sig. (2-tailed)	,007	,004
		N	142	142
Luovuus	Luovuus	Correlation Coefficient	,204*	,200*
		Sig. (2-tailed)	,017	,020
		N	136	136
Avoimuus	Avoimuus	Correlation Coefficient	,273**	,263**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001
		N	145	145
Arvostus	Arvostus	Correlation Coefficient	,229**	,217*
		Sig. (2-tailed)	,007	,010
		N	140	140
Yleinen ilmapiiri	Yleinen ilmapiiri	Correlation Coefficient	,281**	,203*
		Sig. (2-tailed)	,001	,013
		N	148	148
Sitoutuminen	Sitoutuminen	Correlation Coefficient	,187*	,173*
		Sig. (2-tailed)	,029	,043
		N	136	136
Positiivisuus	Positiivisuus	Correlation Coefficient	,301**	,204*
		Sig. (2-tailed)	,000	,014
		N	144	144
Vastuunkanto	Vastuunkanto	Correlation Coefficient	,245**	,199*
		Sig. (2-tailed)	,004	,020
		N	136	136
Tiedonkulku	Tiedonkulku	Correlation Coefficient	,243**	,218**
		Sig. (2-tailed)	,003	,009
		N	143	143
Yhteistyö	Yhteistyö	Correlation Coefficient	,287**	,265**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001
		N	142	142

Liite 5. Kruskal-Wallis testin tulokset

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tiedätkö kuka on lähettiläs? is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,118	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Työhyvinvoinnin lähettiläs kertoo tiimille työhyvinvoinnista is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,845	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Työhyvinvoinnin lähettilään käyttämä aika yhdessä tiimin kanssa on ollut mielestäsi is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,330	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Työhyvinvoinnin osa-alueet is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,427	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Yleinen keskustelu työhyvinvoinnista is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,303	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Oma vastuu työhyvinvoinnista is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,671	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Miten työhyvinvointiin voi vaikuttaa is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,958	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Millä tavoin työhyvinvointia ylläpidetään is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,432	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Luottamus is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,019	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Rohkeus is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,015	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Luovuus is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,015	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The distribution of Avoisuus is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,022	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Arvostus is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,069	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Yleinen ilmapii is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Sitoutuminen is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,058	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Positiivisuus is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,045	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of Vastuunkanto is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,050	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Tiedonkulku is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,218	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Yhteistyö is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,117	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Työhyvinvoinnin lähettilään tekemä työhyvinvointityö on is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,010	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of Työhyvinvoinnin lähettiläs on vaikuttanut tiimini työhyvinvointiin is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
22	The distribution of Esimies ja työhyvinvoinnin lähettiläs tekevät yhteistyötä työhyvinvointiasioissa is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,049	Reject the null hypothesis.
23	The distribution of Työhyvinvoinnin lähettiläspilotilla on ollut vaikutusta esimiehen tekemään työhyvinvointityöhön is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,038	Reject the null hypothesis.
24	The distribution of Esimies ja työhyvinvoinnin lähettiläs toimivat työhyvinvointiasioissa yhdenmukaisesti is the same across categories of Oletko.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,078	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 6. Avoimet palautteet

Ruusuja toiminnasta (23)

- Hyvä idea/hyvä juttu (9)
- Työhyvinvoinnin lähettilästoiminta on toivottua (2)
- Työhyvinvoinnin lähettiläs luo hyvää ilmapiiriä omalla esimerkillään (2)
- Työhyvinvoinnin lähettiläiden näkyvä yhteistyö luo hyvää ilmapiiriä (1)
- Oikeat ihmiset tässä tehtävässä/hyvät työhyvinvoinnin lähettiläät/oman tiimin työhyvinvoinnin lähettilään kehuminen (6)
- Työhyvinvoinnin lähettiläs tekee arvokasta työtä (1)
- Meidän tiimin työhyvinvoinnin lähettiläs on rohkea, avoin, uskalias ja ajaa todella hienosti meidän tiimiläisten asioita (1)
- Työhyvinvoinnin lähettiläs on ollut suuri apu esimiestyössä (1)

Risuja toiminnasta (47)

- Ilmapiiri ja työhyvinvointi huonontuvat jatkuvasti ja näkyvät lisääntyneinä sairauspoissaoloina, eikä työhyvinvoinnin lähettilästoiminta ole siihen sopiva ratkaisu. Tarvitaan oikeaa ongelmien ratkaisua (4)
- Työhyvinvoinnista puhutaan, mutta siihen ei käytännössä ole kuitenkaan satsattua kauheasti. Henkilöstö tulisi nähdä voimavarana eikä kustannuseränä (2)
- Se ei ole riittävää, että työhyvinvoinnin lähettiläs käy vain koulutuksissa ajan puutteen vuoksi (1)
- Toiminta ei ole näkynyt tiimissä/osastolla mitenkään, täysin turha asia (14)
- Tähän käytetty aika on pois omista töistä, joita on niin paljon ettei ehdi pitää edes kahvitaukoja. Lisää entisestään stressiä (2)
- Samat korulauseet vuosikymmenestä toiseen, voisiko jo tehdä jotain konkreettista työhyvinvoinnin parantamiseksi (1)
- Toiminta ei ole saanut vaatimaansa aikaa ja arvoa osastolla (2)
- Esimiesten rooliin on kiinnitettävä enemmän huomioita työhyvinvoinnin luomisessa ja ylläpitämisessä heidän esimerkin ja asioihin puuttumisen kautta (2)
- Työhyvinvoinnista oli puhuttu palaverissa, poissaolleet eivät saaneet jälkikäteen mitään tietoa mistä oli keskusteltu tai mitä sovittu (2)

- Epäjohdonmukaista toimintaa. Ei ole asetettu selkeitä yhteisiä tavoitteita, joiden perusteella voitaisiin arvioida toimintaa. Miten tuloksia voidaan mitata luotettavasti jos jokainen ”lähettiläs” asettaa kysymykset itse sekä arvioi omiin kriteereihin pohjaten. Eiväthän tulokset ole valideja keskenään, jos ei ole määritelty yhteisiä standardeja ensin. Perusasiat kuntoon ja sitten eteenpäin. (1)
- Vaikea arvioida kun toiminta on niin alussa (6)
- Työhyvinvoinnin lähettiläiden ideat ja parannusehdotukset jäävät ja hautautuvat johonkin komiteaan tai työryhmään, eikä muutoksia tapahdu (1)
- Toiminta voisi olla paremmin organisoitu ja koordinoitu (2)
- Työhyvinvoinnin lähettiläs toiminta meni pakon kautta eteenpäin, ei saisi toteutua jatkossa tällaisena ”pakkopullana” (1)
- Koulutuksesta ei saanut käytännön eväitä, joita olisi voinut tuoda tiimiin (2)
- Työhyvinvoinnin lähettilään rooli jäi liian epäselväksi, esimiehellä liian suuria odotuksia/vaatimuksia lähettilään suunnalta (2)
- Työhyvinvoinnin lähettiläänä koin, että en saanut toteuttaa itseäni koska esimies antoi ymmärtää että toiminnalla on selkeät raamit (1)
- Yhteistyö esimiehen kanssa ei ole toiminut, koska esimiehellä on eri näkemys asioista. Jopa välillä niin, että esimies toimi yhteistä työhyvinvointia alentavasti (1)

Toiveita (27)

- Näkyvyyttä voisi olla enemmän (3)
- Jos työntekijöiden hyvinvointia haluttaisiin parantaa, tulisi jokaisen kanssa käydä henkilökohtainen keskustelu ja alkaa sitten sen pohjalta kehittämään tiimin hyvinvointia ja tarpeen mukaan myös jokaisen henkilökohtaista hyvinvointia (1)
- Työhyvinvointi toimintaa tulisi yksilöidä tiimille tarpeiden mukaan (2)
- Aikaa työhyvinvointiasioihin lisää sekä enemmän työrauhaa eikä jatkuvia poikkeusjärjestelyitä (2)
- Enemmän aikaa varsinaiseen työhön, vähemmän palavereita. Ei tässä lähettiläitä kaivata vaan työrauhaa, päätöksentekokykyä ja vastuunkantoa (1)
- Lisää avointa keskustelua asioista, jopa jonkinlaista herättelyä, mutta rakentavassa hengessä (3)
- Työhyvinvoinnin lähettiläiden tulisi tuoda enemmän asioita esille, säännöllisesti (2)
- Työhyvinvoinnin lähettilään roolista tulisi muodostaa selkeä kokonaisuus (1)

- Toiminta voisi olla jotain osallistavampaa kuin kaavakkeiden täyttelyä. Käytännönläheistä toimintaa (2)
- Työhyvinvointiin pitäisi keskittyä enemmän (1)
- Yhteisiä hetkiä tiimin kanssa esimerkiksi aamiaisen merkeissä, vapaata keskustelua, taukojumppaa tai mitä vaan, joka nostaisi yhteishenkeä. Työn tavoitteista ei niissä hetkissä puhuttaisi (1)
- Työhyvinvoinnin lähettiläältä toivottuja ominaisuuksia: positiivinen, helposti lähestyttävä, pääsääntöisesti terve, kannustava sekä innostava työkavereita kohtaan, kiinnostunut työhyvinvoinnista (2)
- Jatkossa toivoisin, että olisi mahdollista saada lifecoachingia laajemminkin käyttöön (1)
- Viestinnän työhyvinvoinnin lähettiläiltä tulisi olla yhtenäistä (1)
- Tiedonvälitystä esimiehille kehitettävistä ja positiivisista asioista (1)
- Teemoja ja työkaluja toiminnan avuksi (3)