



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Case: Yritys Z:n henkilöstö

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketoiminnan logistiikan  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Kirsi Siuko

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

SIUKO, KIRSI:

Työhyvinvoinnin kehittäminen  
Case: Yritys Z:n henkilöstö

Liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyö, 67 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, kuinka kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Teoreettinen viitekehys koostuu yksilön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, toimivan työyhteisön osa-alueista sekä työyhteisössä ilmenevien ongelmien käsittelystä. Tutkimus on tehty toimeksiantona Yritys Z:lle.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin pääosin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena strukturoitujen kysymysten muodossa kohdeyrityksen henkilöstölle elokuussa 2013. Tutkimuksen kohdejoukkona oli toimeksiantajayrityksen koko henkilöstö. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, millaiseksi henkilöstö arvioi oman senhetkisen työssä kokemansa hyvinvoinnin. Työhyvinvointikyselyyn vastasivat kaikki yrityksen 20 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi saatiin 100. Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa käytettiin yhtä avointa kysymystä, johon kommentteja ja ehdotuksia saatiin kolmasosalta vastaajista.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvointi on kohtuullisen hyvällä tasolla. Työhyvinvointitutkimuksen tuloksiin perustuen toimeksiantajayritykselle laadittiin kehittämissuunnitelma, jonka ehdotukset perustuvat teoreettiseen viitekehukseen ja henkilöstöltä saatuihin vastauksiin sekä tutkijan tekemiin johtopäätöksiin.

Kehittämistavoitteiksi ehdotettiin viestinnän, tiedonkulun ja avoimuuden lisäämistä sekä organisaation perustehtävän, tavoitteiden ja arvojen kirkastamista. Lisäksi ehdotettiin työtehtävien ja tavoitteiden selkeyttämistä, toimenkuvien tarkistamista sekä tarvittaessa niiden uudelleenjärjestelyä. Jotta työilmapiiristä saataisiin kannustavampi, ehdotettiin yhtenäisten pelisääntöjen rakentamista työyhteisöön.

Avainsanat: työhyvinvointi, yksilö, työyhteisö, organisaatio, kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Logistics

SIUKO, KIRSI:

Developing Well-being at Work  
Case: Personnel of Company Z

Bachelor's Thesis in Business Logistics 74 pages, 8 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

---

The purpose of this thesis was to find out how the well-being of the personnel could be improved at the case company. The theoretical framework of the thesis consists of factors that affect well-being of the individual, the components of a well-functioning work community and work related problems emerging in the work community. This study has been made as an assignment to Company Z.

In the empirical section of the study a quantitative questionnaire survey with structured questions was utilized. The data was collected in August 2013. The target group of the study was the entire personnel of the case company and the rate of return was one hundred per cent. The goal of the survey was to find out the current state of well-being at work in the work community. In the qualitative part of the study there was one open-end question. Thirty per cent of the respondents provided comments and proposals to this question.

According to the study work welfare is at a fairly good level in the case company. Based on the results provided by the survey a well-being plan was made for the target company. The actions and recommendations of the plan are based on the theoretical context used in this thesis as well as the collected answers of the personnel.

The study showed that when developing the work well-being of personnel, the company should increase the amount of open communication, the flow of information and personal interaction. One recommendation could be that top management together with personnel clarifies the organization's mission, goals and values. The company should also pay attention to the work atmosphere in order to create a supportive working environment. Therefore, it was suggested that employees should make common procedures and rules of conduct for the workplace together.

Key words: well-being at work, individual, work community, organization, developing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne	2
2	YKSILÖN TYÖHYVINVOINTI	4
2.1	Motivaatioteoria ja työhyvinvoinnin portaat	5
2.2	Positiivinen näkökulma	8
2.3	Työn imu ja flow-kokemus	9
3	TOIMIVA TYÖYHTEISÖ	11
3.1	Yhteisöllisyys ja työilmapiiri	11
3.2	Organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin näkökulmasta	12
3.3	Organisaation perustehtävä	13
3.4	Arvot	14
3.5	Työyhteisön pelisäännöt	15
3.6	Esimestoiminta	16
3.7	Kommunikointi ja viestintä	18
3.8	Työn hallinta	19
4	TYÖYHTEISÖN ONGELMAT JA ONGELMIEN KÄSITTELY	21
4.1	Stressin, psyykkisen kuormituksen ja uupumisen arviointi	21
4.2	Varhainen puuttuminen	23
4.3	Ongelmien aktiivinen käsittely	24
4.4	Johdon tehtävät ja vastuu ongelma- ja konfliktitilanteissa	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
5.1	Työhyvinvoinnin arviointi ja mittaaminen	26
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen	27
5.3	Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus	27
5.4	Kyselylomake	28
5.5	Vastausten käsittely	29
5.6	Tutkimuksen luotettavuus	29
5.7	Tutkimustulosten esittely	31
5.7.1	Vastaajien taustatiedot	32
5.7.2	Työyhteisön toiminta	33
5.7.3	Esimestoiminta	38

5.7.4	Työn sisältö ja järjestelyt	40
5.7.5	Osaaminen ja kehittyminen	46
5.7.6	Sitoutuminen ja työtyytyväisyys	47
5.7.7	Hyvinvointi ja terveys	50
5.7.8	Avoimesta kysymyksestä saadut ehdotukset ja kommentit	53
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	56
7	YHTEENVETO	61
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	68

# 1 JOHDANTO

Ihmisten jaksamista ja työelämän laadun parantamista voidaan edistää kehittämällä työtä ja työjärjestelyjä. Työnantajan järjestämällä työhyvinvointi- tai tykypäivillä harvoin keskitytään itse työhön ja sen tekemiseen vaan niillä enemmänkin kannustetaan ihmisiä liikkumaan ja huolehtimaan omasta terveydestään sekä jaksamisestaan. Erilaisilla elämys-, liikunta- ja kulttuuripäivillä voidaan vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, mutta olemassa olevia ongelmatilanteita ei selvitetä ilman yrityksessä tapahtuvaa suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi.

Työelämässä muutokset tapahtuvat nopeaan tahtiin ja kilpailu kiristyy kaikilla aloilla. Organisaatioissa ihmisiltä vaaditaan jatkuvaa joustamista, tehokkuutta ja uusien asioiden nopeaa omaksumista. Työhyvinvointi on yksi merkittävimmistä organisaation menestystekijöistä ja voimavaroista. Osaava ja hyvinvoiva henkilökunta, joka tekee hyvää yhteistyötä keskenään, varmistaa yrityksen mahdollisuuden tehdä tulosta sekä kehittää toimintaansa. Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisellä on merkittävä vaikutus myös asiakastyytyväisyyteen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä asioista koostuu työssä koettu hyvinvointi sekä kartoittaa, millaiseksi Yritys Z:n henkilöstö arvioi oman työssä kokemansa hyvinvoinnin tilan. Tutkimuksen avulla halutaan löytää ne yhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat seikat, jotka mahdollisesti vaativat kehittämistä sekä löytää keinot niiden asioiden kehittämiseen.

## 1.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen pääongelma on:

- ❖ Millä keinoilla Yritys Z:n henkilöstön työhyvinvointia voidaan kehittää?

Tutkimusongelma ratkaistaan seuraavien alakysymysten avulla:

- ❖ Mistä asioista koostuu työssä koettu hyvinvointi?
- ❖ Millaiseksi Yritys Z:n henkilöstö arvioi oman tämänhetkisen työssä kokemansa hyvinvoinnin tilan?

- ❖ Mitkä asiat mahdollisesti vaativat kehittämistä, jotta nykyinen työyhteisö voisi työssään vielä paremmin?

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään työhyvinvointia Yritys Z:n henkilöstön keskuudessa. Tutkimustyön ulkopuolelle rajataan aiheen laajuuden vuoksi työhyvinvointia säätelevä lainsäädäntö, työterveyshuollon ja työsuojelun vaikutukset sekä niiden kehittäminen väheksymättä niiden merkittävää osaa työhyvinvoinnin muodostumiseen. Tutkimuksen avulla pyritään työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvien ratkaisujen löytymiseen juuri tutkittavalla työpaikalla. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään myös sairauspoissaolojen tutkiminen ja kuntoutukseen sekä varhais- ja työkyvyttömyyseläkkeisiin liittyvät asiat.

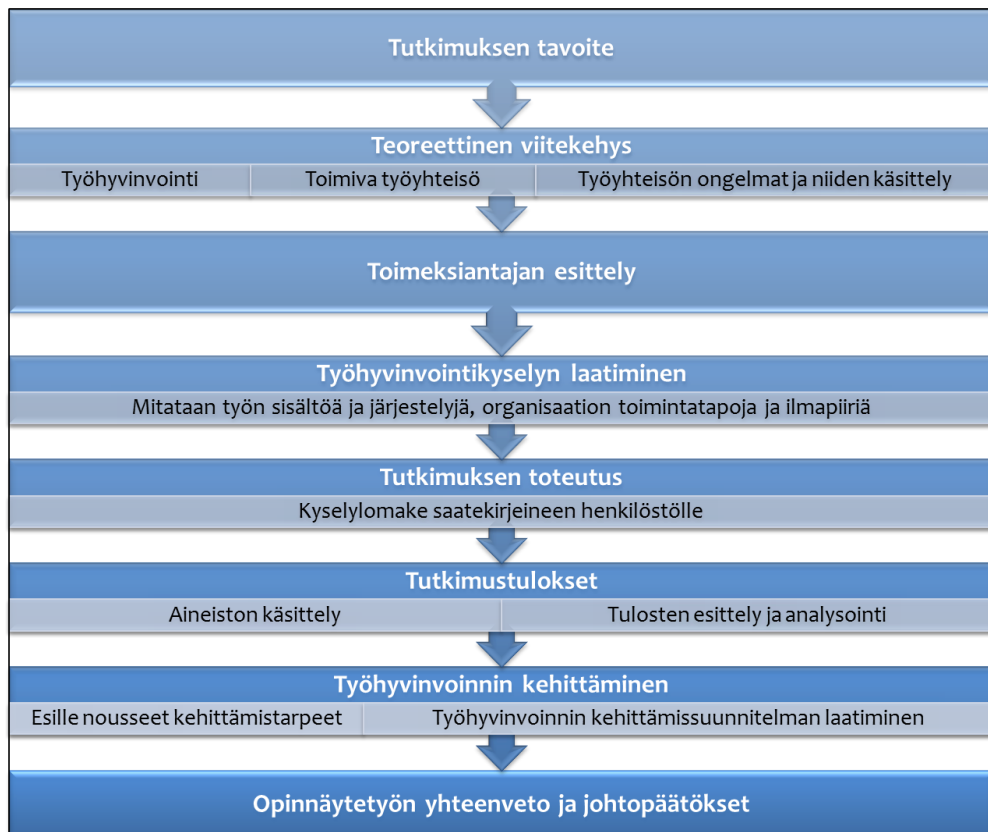
## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimus toteutetaan pääosin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena strukturoitujen kysymysten muodossa. Mattilan, Ruususen & Uolan (2010, 97–98) mukaan kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus täydentävät toisiaan ja koska ne ovat lähestymistapoja tutkittavaan asiaan, ei niitä tarkkarajaisesti voida erottaa toisistaan. Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen selvittää merkityksiä, mutta numerot ja merkitykset ovat toisistaan riippuvia. Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdot on vastaajalle jo valmiiksi esitetty, jolloin tutkittavat asiat pystytään muuttamaan numeeriseen muotoon, jonka jälkeen niitä voidaan analysoida tilastollisesti. (Karjalainen 2010, 19.) Avoin kysymys kyselylomakkeen lopussa on tutkimuksen kvalitatiivinen osuus. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 134–135.)

Tutkimuksen teoriaosuuden toisessa pääluvussa tarkastellaan yksilön työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Kolmannessa pääluvussa rakennetaan kuva toimivasta työyhteisöstä ja neljännessä pääluvussa siirrytään työyhteisön vaikeimpiin asioihin eli tarkastellaan työyhteisössä ilmeneviä ongelmia sekä niiden käsittelyä. Teoriaosuuden lähdemateriaalina käytetään aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta ja Internet-julkaisuja. Teoreettista viitekehystä hyödynnetään työyhteisön hyvinvoinnin nykytilan kartoittamisessa sekä sen kehittämisessä.

Työn empiirisessä osassa tarkastellaan viidennessä pääluvussa kohdeyrityksen taustatietoja (opinnäytteen julkaistavasta versiosta taustatiedot on poistettu toimeksiantajan pyynnöstä), paneudutaan yrityksen henkilöstölle tehtävään työhyvinvointikyselyyn ja arvioidaan sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennen luvun lopussa analysoidaan ja kuvataan tutkimuksesta saadut tulokset. Kyselyssä tutkittavia osa-alueita ovat työyhteisön toiminta ja ilmapiiri, esimiestyö, työn sisältö ja järjestelyt, kehittämistoiminta, sitoutuminen ja työtyytyväisyys sekä hyvinvointi ja terveys.

Tutkimustulosten esittelyn ja niiden analysoinnin jälkeen kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen pohjalta syntyneet johtopäätökset sekä työhyvinvointia edistävät kehittämissuunnitelmat, joista kootaan kohdeyritykselle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä. Kuvio 1 selviää tämän opinnäytetyön rakenteesta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne



## 2 YKSILÖN TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.)

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin: *”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”* (Työterveyslaitos 2013a).

Työhyvinvointi lähtee yksilötasolta. Kun yksilö voi hyvin, yksilön työnilo heijastuu työpaikalla muihin työntekijöihin. Työhyvinvointi merkitsee ihmisille eri asioita. Yksi ihminen saattaa arvostaa työssään turvallisuutta ja toinen taas vapautta. Työhyvinvoinnissa on kuitenkin aina tärkeää tarkastella ihmistä kokonaisuutena eikä erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää”. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla osa-alueilla. Yksilön työhyvinvointi kuvastaa henkilön kokonaisvaltaista kokemusta omasta olotilastaan työpäivän aikana. Olennaisesti siihen liittyviä asioita ovat terveys, toimintakyky ja työkyky. Terveysteen vaikuttavat paitsi sairaudet, myös yksilön fyysinen ja sosiaalinen elinympäristö, yksilön omat kokemukset, arvot ja asenteet. Työn mielekkyys ja sopiva haasteellisuus vahvistavat työkykyä ja pidentävät työssäoloaika. Työhyvinvointityö osaltaan auttaa myös pidentämään työuria. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

Työhyvinvointi tehdään työpaikan arjessa. Hyvinvointiin työssä vaikuttavat mm. työpaikan esimiestoiminta, osaamisen ja osallistumisen tunteet, vaikuttamismahdollisuudet, työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri sekä työn kannustearvo. Kaikki nämä ovat asioita, joita työpaikalla voidaan kehittää. Työhyvinvoinnin johtamisen malli lähtee yrityksen liiketoimintastrategiasta ja tukee tavoitteiden saavuttamista yrityksen omassa arvomaailmassa. Hyvinvointi työssä nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä sekä ohjaa kohti määritettyä tavoitetta tuloksellisesti ja innovatiivisesti. (Ilmarinen 2013.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella eri näkökulmista ja se voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Johtamisen osa-alue luo edellytykset yksilön työhyvinvoinnille.

Toiseen osa-alueeseen, osaamisen hyödyntämiseen, vaikuttaa työpaikan kehitysmyönteisyys, joka auttaa yksilöä jaksamaan ja luomaan tunteen työn hallinnasta. Työstä saatava palaute sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin seikkoihin kolmannessa osa-alueessa ylläpitävät motivaatiota. Neljäs osa-alue on toimiva työyhteisö, johon jokainen yhteisön jäsen vaikuttaa ja josta jokainen kantaa vastuun. (Ilmarinen 2013, 6–7.)

## 2.1 Motivaatioteoria ja työhyvinvoinnin portaat

Motivoituneet työntekijät ovat selkeä kuva menestyksekkäästä sekä hyvinvoivasta organisaatiosta. Työntekijän motivaatiolla on keskeinen osa esimiestyössä sekä käytännössä että teoriassa. Erilaisia organisaatioita tutkineet Buchanan & Huczynski (2004, 263) näkevät motivaation kaiken toiminnan peruskivenä. Yksilön motivaatioon voivat vaikuttaa biologiset, järkiperäiset, sosiaaliset ja tunneperäiset tekijät. Motivaatio on vaikeaselkoinen ja vaikeasti määriteltävä tekijä, johon ulkoisilla tekijöillä voidaan vaikuttaa. Motivaatio koostuu jokaisen henkilön omasta mielentilasta ja toiminnasta. Ympäristön luominen työntekijän motivaation kannalta toimivaksi tulee sisältää sekä tyydyttäviä että haastavia tekijöitä. Työmotivaation tulisi olla yhdistelmä, joka täyttää työntekijän tarpeita ja odotuksia työstä sekä työpaikan olosuhteista. Tämä tekee työmotivaation ylläpidosta yleensä haastavaa. (Heathfield 2012.) Kun yksilön motiivit tunnetaan, voidaan työsuorituksissa näkyviin asenteisiin sekä käyttäytymiseen vaikuttaa. (Buchanan & Huczynski 2004, 263.)

Motivaatioteoriat jaetaan usein sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä tekijöitä ja yksi tunnetuimmista sisältöteorioista on Abraham Maslowin vuonna 1943 kehittänyt tarvehierarkiateoria, jonka avulla myös yksilön työhyvinvointia voidaan tarkastella. Maslowin teorian perusperiaatteen mukaan alemman tason tarpeet on tyydytettävä ennen kuin voidaan alkaa täyttää yksilön tavoittelemia ylempien tasojen tarpeita.

Otalan & Ahosen (2005, 29) mukaan työhyvinvointi jaetaan henkiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä näiden kautta erilaisiin tarpeisiin (kuvio 2).



KUVIO 2. Maslowin tarvehierarkiateoria työhyvinvoinnin kuvaamisessa (mukailen Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Työturvallisuuskeskuksen asiantuntijana toimiva Päivi Rauramo on luonut työhyvinvoinnin kehittämiseen käytännönläheisen viisiportaisen toimintamallin, joka perustuu myös Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan (kuvio 3). Rauramon mukaan toimintamallissa *Työhyvinvoinnin portaat* ihmisen psykofysiologiset perustarpeet ensimmäisellä portaalla täyttyvät silloin, kun työkuormitus on sopiva ja se mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan riittävän ja laadukkaan ravinnon sekä liikunnan lisäksi. (Rauramo 2012, 43.)

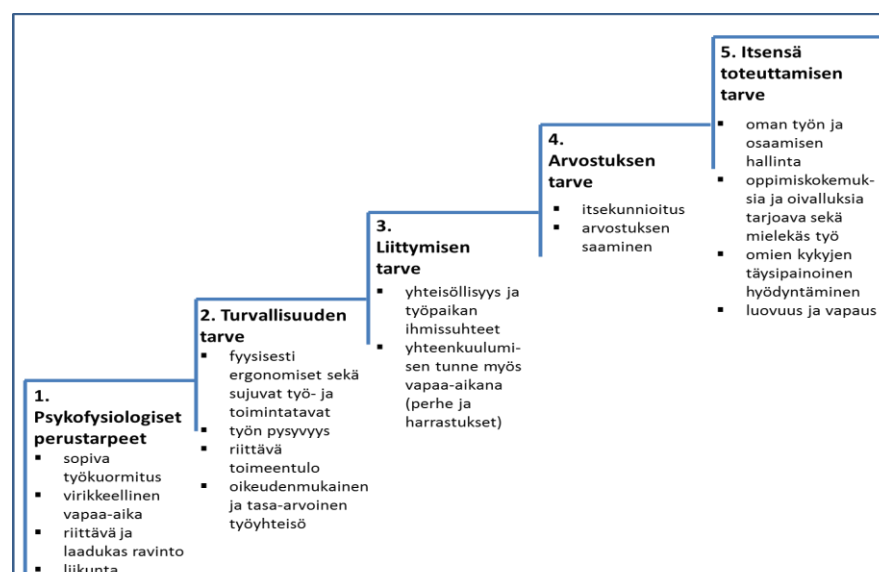
Rauramon toinen porras, turvallisuuden tarve, kattaa kaikki turvallisuuden tarpeet: fyysisesti ergonomiset sekä sujuvat työ- ja toimintatavat yhdistettyinä työntekijän turvallisuuden tarpeisiin työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta ja oikeudenmukaisesta sekä tasa-arvoisesta työyhteisöstä. (Rauramo 2012, 101.)

Otalan & Ahosen (2005, 29) mukaan sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu turvallisuuden tarpeiden lisäksi läheisyyden tarpeet. Henkinen turvallisuus käsittää Otalan & Ahosen mukaan turvallisen työilmapiirin, johon ei kuulu kiusaamista, jossa ei tarvitse pelätä ja jossa tietää mitä pitää tehdä. Turvallisuutta on myös luottamus

siihen, että työ jatkuu. Yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tarpeisiin kuuluvat ihmisuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisten sitoutumista ja työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Päivi Rauramon (2012, 103) kolmas porras keskittyy liittymisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeeseen ja hänen mukaansa ihmiselle on luontaista liittyä ja kuulua erilaisiin yhteisöihin. Ojala & Ahonen sijoittavat nämä asiat sosiaalisen hyvinvoinnin tasolleen. Ojala & Ahonen (2005, 29) mukaan psyykinen hyvinvointi sisältää arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Arvostuksen tarpeet sisältävät sekä itsekunnioituksen että arvostuksen saamisen muilta. Arvostus tuo myös turvallisuutta työelämässä. Kun yksilö on luova, hänellä on halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Rauramon (2012, 123) neljäs porras käsittää erikseen arvostuksen tarpeet.

Henkinen hyvinvointi käsittää Ojala & Ahonen (2005, 29) mukaan yksilön omat arvot, motiivit ja oman sisäisen energian. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Oma hyvinvointi lähtee omasta halusta, omista arvoista ja ihanteista. Millään työnantajan toimilla ei ole vaikutusta, mikäli yksilö ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. Jos henkinen hyvinvointi pettää, seuraa helposti ongelmia muillakin alueilla: terveys saattaa pettää, lähipiirin ihmisuhteet voivat huonontua eikä oma osaaminen enää kehity. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat (mukailen Rauramo 2012, 172–173.)

Viimeinen eli viides porras Päivi Rauramon (2012, 145) työhyvinvoinnin portaisissa käsittää itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin hänen mukaansa liittyvät oman osaamisen hallinta ja sen ylläpito, mielekäs työ sekä luovuus ja vapaus.

## 2.2 Positiivinen näkökulma

Positiivinen näkökulma lisää työhyvinvointia. Tampereen yliopiston psykologian emeritusprofessori Markku Ojasen keskeisiin tutkimusalueisiin kuuluu positiivinen psykologia. Perinteisestä ongelmien, heikkouksiin ja sairauksiin keskittyvästä psykologiasta poiketen positiivinen psykologia tutkii ihmisen vahvuuksia ja kykyä selviytyä elämän ongelmista. Se tutkii keinoja, joilla ihmisen hyvinvointia voidaan edistää sekä korostaa ihmisen sisäisiä voimavaroja ja vahvuuksia. Positiivisessa psykologiassa työhyvinvoinnin osa-alueella tähdennetään muun muassa sitä, että ei tyydytä kartoittamaan pelkästään työssä jaksamisen riskitekijöitä vaan myös asioita, jotka kannattelevat ihmistä työssä. Selvitetään, mikä tekee työstä mielekkään ja mikä auttaa selviytymään ja nauttimaan työstä silti, vaikka työ tuntuisi vaativalta ja vaikka jatkuvat muutokset sekä taloudelliset suhdanteet koettelisivat työyhteisöä. (Ojanen 2007, 101.)

Omalla asenteella työtä ja työpaikkaa kohtaan on merkittävä vaikutus yksilön työhyvinvointiin. Positiivinen asennoituminen työtä ja työyhteisöä kohtaan lisää viihtyvyyttä, virkeyttä ja energisyyttä. Työyhteisöllä ja sen jäsenillä, johtamistavalla sekä itse työllä on myös vaikutusta yksilön asenteeseen. Negatiivinen asenne työtä kohtaan estää luovuuden ja kyvyn oppia uutta. Lisäksi se lisää sairauslomariskiä ja yleistä tyytymättömyyttä. (Virolainen 2012.)

Työhyvinvoinnin tutkija, professori Marja-Liisa Manka korostaa myönteisen ilmapiirin merkitystä työtehoon. Innostuneella ja positiivisesti ajattelevalla ihmisellä on hänen mukaansa parempi huomiokyky, hän saa enemmän aikaiseksi ja tekee vähemmän virheitä. Silloin kun työ on tärkeää sen tuottaman sisäisen tyydytyksen vuoksi, työntekoa luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työstä ei hänen mukaansa kuitenkaan pidä tulla koko elämän sisältö vaan jokaisen tulisi löytää itselleen sopivin tapa sovittaa työ ja vapaa-aika toisiinsa. Terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot ovat henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja. (Manka 2012, 4.)

Työsuojelurahaston julkaisemassa Tiedon silta -lehdessä työterveyspsykologi ja työuupumusta tutkinut psykologian tohtori Marjo Pennonen painottaa liikunnan ja muiden mielekkäiden harrastusten merkitystä hyvinvointiin sekä kuormittavasta työstä irrottautumiseen. Liikunta tehoaa myös fysiologisesti tuottamalla kehoon mielihyvähormoneja sekä poistamalla kehosta stressihormoneja. (Pennonen 2013, 30.) Työntekijän pitää huolehtia siitä, että hän harrastaa liikuntaa, syö terveellisesti ja huolehtii myös henkisestä hyvinvoinnista ja riittävästä levosta. Hyvinvointia edistävät myös tupakoimattomuus ja alkoholin käytön vähentäminen. Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen edistää merkittävästi myös yksilön hyvinvointia. Läheisten seurasta nauttiminen ja asioista puhuminen auttavat palautumaan työstä. (Työterveyslaitos 2011.)

### 2.3 Työn imu ja flow-kokemus

Sosiaalipsykologian dosentti Jari Hakanen (2009) hahmottelee Työsuojelurahaston tilaamassa selvityksessä työn imu -tutkimukseen ja positiiviseen psykologiaan perustuvaa lähestymistapaa, jonka avulla voidaan edistää ja toteuttaa työpaikkojen ja niissä työskentelevien työntekijöiden myönteisiä voimavaroja ja potentiaaleja. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2009, 3). *Tarmokkuus* syntyy yksilön kokemasta energisyydestä, halusta panostaa työhönsä sekä sinnikkyydestä ja ponnistelun halusta myös vastoinkäymisiä kohdatessa. *Omistautuminen* on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. *Uppoutumista* luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, jolloin yksilö kokee nautintoa paneutuessaan työhön ja aika kuluu kuin huomaamatta. (Hakanen 2009, 33.)

Tutkimuksen mukaan työn imua kokeva haluaa tehdä työtä nykyisessä työpaikassaan ja jatkaa työuraansa muita pitempään. Tällöin työssä koetaan olevan riittävästi sellaisia elementtejä, työn voimavaroja, jotka tyydyttävät itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen perustarpeita, minkä ansiosta työstä voi nauttia. Samasta syystä työpaikalle halutaan antaa takaisin hyvää toimimalla vapaaehtoisesti ja aloitteellisesti työn sekä työyhteisön hyväksi. Työn imua kokeva haluaa myös oppia uutta ja kehittyä. Työn imua kokeva ei tee työtä terveytensä tai muun

elämän kustannuksella, vaan työ ja muu elämä rikastuttavat toisiaan. (Hakanen 2009, 41.)

Innostuessaan ja hyvässä työvireessä ollessaan työntekijä voi päästä ns. flow-tilaan, jossa haastavan työn tekeminen on palkitsevaa. Flow- eli virtauskokemuksessa työntekijällä on vahva tunne siitä, että hän tekee juuri sitä, mistä on kiinnostunut ja hänen taitonsa vastaavat juuri käsillä olevaa haastetta. Tyypillistä tälle uppoutumiskokemukselle on tarkan keskittymisen lisäksi epäonnistumisen pelon häviäminen sekä ajantajun hämärtyminen. Flow-kokemus eroaa työn imusta siten, että flow on hetkellinen huippukokemus ja kohdistuu tiettyyn asiaan tai tilanteeseen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10.)

### 3 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Työhyvinvointi syntyy vuorovaikutussuhteiden kautta työyhteisössä. Työpaikalla, työtehtävillä, esimiehellä sekä työtovereilla on merkittävä vaikutus siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla on. Positiivinen työilmapiiri heijastuu yleensä myös ulkopuolelle, mikä houkuttelee osaavia työntekijöitä yritykseen. Hyvä ilmapiiri auttaa työyhteisöä myös vastoinkäymisissä. Työhyvinvoinnin ollessa positiivinen, työntekijä kokee töihin tulon miellyttäväksi. (Manka ym. 2012, 13.)

Hyvän ja tuloksellisen työyhteisön tunnusmerkkejä ovat yhteiset, yksilöä arvostavat, eettiset ja toisia kunnioittavat työkuultuuri ja arvot, tasa-arvon toteutuminen, luottamus, oikeudenmukaisuus, positiiviseksi koettu työilmapiiri ja yhteisöllisyys, me-henki, aito yhteistoiminta ja osallistuminen, selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö, selkeät, yhteiset tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön, oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka, osaamisen tukeminen ja ura- ja kehittymismahdollisuudet, vuorovaikutteinen viestintä, terveellinen ja turvallinen työympäristö ja työolosuhteet, hyvä palvelussuhdeturva ja työn, perheen ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuus. Työyhteisön johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota näihin tekijöihin. Keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa on tunnistaa työntekijän ja työyhteisön vahvuuksia ja erityisosaamisen alueita, jolloin löydetään myös keinoja työn ilon, innostuksen ja itsenäisyyden sekä itseluottamuksen vahvistamiselle. (Suonsivu 2011, 168–169.)

#### 3.1 Yhteisöllisyys ja työilmapiiri

Työyhteisöltä saatava tuki, apu ja arvostus koetaan suomalaisessa työyhteisössä tärkeäksi, mutta myös vaikeaksi. Apua pyydetään vähän, koska sen ajatellaan leimaavan heikoksi ja kykenemättömäksi selviytymään omin voimin. Toimivassa ja avoimessa yhteisössä avun pyytäminen ja antaminen on helpompaa. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi käyttäytyä edesauttaakseen avoimuutta ja keskinäistä arvostusta. Ristiriitoihin tulisi puuttua ja ongelmista keskustella. Toisia pitäisi kannustaa ja apua täytyisi pystyä pyytämään tai antamaan, kun sitä tarvitaan. Yhteisöllisyyden tunne tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta (Kaivola & Launila, 2007, 77). Yhteisöllisyys työpaikalla luo yhteenkuuluvaisuuden



tunnetta, tarjoaa jäsenilleen turvaa ja apua sekä lisää työntekijöiden sitoutumista työhön. Hyvä työyhteisö auttaa jokaista yksilöä toteuttamaan omaa yksilöllisyytään, sillä juuri yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa. Yhteisöllisyys työssä näkyy mm. keskinäisenä luottamuksena ja tukena, aitona auttamishaluna, toisten huomioon ottamisena, yhteishenkenä, avoimuutena ja joustavuutena. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16.)

Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen (2011) mukaan työyhteisön peruspilareita ovat:

- ❖ *organisaatio, joka tukee työntekoa*
- ❖ *johtaminen ja esimiestoiminta, jotka palvelevat työntekoa*
- ❖ *selkeät töiden ja työtehtävien järjestelyt*
- ❖ *koko yhteisön yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat*
- ❖ *avoimesti toimiva vuorovaikutus*
- ❖ *organisaation toiminnan jatkuva arviointi.*

Työyhteisön toimivuus ja sen henkinen hyvinvointi ovat näiden pilarien varassa. Yhdenkin pilarin puuttuessa tai halkeillessa syntyy ongelmia työn tekemisessä sekä työpaikan ilmapiirissä. Huono työilmapiiri merkitsee usein sitä, että työpaikan johtamisessa on puutteita ja sisäisissä toimintatavoissa on kehitettävää. (Järvinen 2011, 46.)

### 3.2 Organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin näkökulmasta

Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Se kuvaa organisaation arvoja, jotka luovat jäsenten keskuuteen yhteisesti sovitun käsityksen siitä, mikä on organisaation tehtävä ja kuinka organisaatiossa tulisi käyttäytyä. (Rauramo 2012, 133.) Osa kulttuurista on näkyvää, rationaalista, tietoista ja tiedostettua. Ne ovat kaikkien nähtävissä ja ne perustuvat kirjattuihin tai ääneen lausuttuihin toteamuksiin. Niiden pohjalta voidaan tehdä melko yksiselitteisiä havaintoja. Toinen osa organisaatiokulttuurista on hankalampi ymmärtää ja tunnistaa. Se on kulttuurin näkymätön ja tiedostamaton osa, jossa vaikuttavat kulttuurin piilevät piirteet. Niitä ovat erilaiset asenteet, arvostukset, toimintaa ohjaavat

arvot, uskomukset, perusoletukset, tunteet, tarinat, hiljainen tieto ja vuorovaikutussuhteet. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 94.)

Työhyvinvointitutkijana ja -yrittäjänä toimiva Juhani Tarkkonen (2012) mainitsee työhyvinvoinnin näkökulmasta seuraavien asioiden vaikuttavan ensisijaisesti organisaatiokulttuuriin:

*Huomion kiinnittäminen* → Minkälainen merkitys työhyvinvoinnilla on johdon omassa ymmärryksessä, arvomaailmassa ja viestinnässä? Mihin kiinnitetään tai mihin jätetään kiinnittämättä huomiota?

*Toiminta vaikeina aikoina* → Mikä henkilöstön ja sen työhyvinvoinnin merkitys on taloudellisesti vaikeina aikoina? Minkä arvon työnantaja todellisuudessa antaa henkilöstölle?

*Palkkiot ja rangaistukset* → Missä määrin työhyvinvoinnin tavoitteiden toteuttamista ja niille ominaista käyttäytymistä otetaan huomioon johtamisessa?

*Ryhmään ottamisen ja ryhmästä erottamisen kriteerit* → Jälkimmäisen osalta on tärkeää, johtaako esimerkiksi työyhteisön etukäteen määriteltyjen käyttäytymissääntöjen tahallinen ja toistuva rikkominen kurinpitotoimiin ja äärimmillään irtisanomiseen? (Tarkkonen 2012, 103.)

Organisaation ylin johto puhalttaa organisaatioon sen hengen. Organisaatiokulttuuri henkilöityy usein johtajaan: hänen käyttäytymistään seurataan yrityksessä ja hän edustaa työntekijöiden mielissä yrityksen arvomaailmaa ja toimintatapaa. Kun työyhteisö saa uuden johtajan, on tärkeää käydä yhteinen arvokeskustelu ja hyväksyä ne arvot yhdessä, joiden mukaisesti koko yhteisön odotetaan toimivan. (Järvinen 2011, 60.)

### 3.3 Organisaation perustehtävä

Työyhteisöjen kehittämisen sekä henkisen hyvinvoinnin asiantuntija ja psykologi Tarja Nummelin (2008) korostaa organisaation perustehtävän selkeyden merkitystä. Perustehtävä luo hänen mukaansa työn tekemisen ytimen. Tavoitteet organisaatiossa ovat yksittäisten ihmisten tai ryhmän, esimerkiksi yrityksen hallituksen tai

johtoryhmän, keskuudessaan päättämiä yhteisiä tavoitteita. Silloin kun johto tai hallitus vaihtuu, strategiaa uudistetaan tai täsmennetään ja tavoitteista muodostetaan yrityksen henkilöstölle yhtenäiset toimintakäytännöt. Työtä koskevien tavoitteiden on oltava myös kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta kukin tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Mitä selkeämmin organisaation olemassaolon tarkoitus pystytään määrittelemään, sitä paremmin henkilöstö löytää oman roolinsa. Kaikella sillä, mitä työntekijä tekee työssään, tulisi olla yhteys perustehtävään. Perustehtävän epäselvyys heikentää työn tuloksellisuutta ja altistaa yhteisön henkilöristiriidoille. Työpaikkoja vaivaava toisten töiden arvostuksen puute korjaantuu vain siten, että nähdään yrityksen yhteinen perustehtävä. Kun organisaation toiminta on selkeää, työntekijän ei tarvitse käyttää energiaansa miettimällä tekeekö hän oikeita asioita. (Nummelin 2008, 53.)

Perustehtävän tekemiseen tarvitaan työolojen järjestelyä, pelisääntöjä, työroolien selkeyttämistä ja työnjakoa. Perustehtävän tekemiseen sitoutuminen ja johtaminen saattaa kuulostaa itsestäänselvyydeltä ja yksinkertaiselta. Työn tekemisen ja johtamisen arjessa perustehtävä saattaa kuitenkin hämärtyä tai jopa kadota työntekijöiltä, työyhteisöltä ja johtajalta. Yhteinen keskustelu silloin tällöin organisaation perustehtävästä hahmottaa kokonaisuuden siitä, missä nyt ollaan ja mihin ollaan menossa. (Kaski & Kiander 2005, 84.)

### 3.4 Arvot

Arvot koostuvat tiedostetuista ja tiedostamattomista periaatteista, joihin päivittäisessä elämässä nojaututaan ja joihin ihmisen omanarvontunne on rakennettu. Pitkemmällä aikavälillä omien arvojen vastainen työ on äärimmäisen kuluttavaa ja voi johtaa kehon tai mielen oireiluun. Työskennellessä vahvalla arvopohjalla työ tuntuu merkitykselliseltä. Yrityksissä arvot ovat ryhmä eettisiä tai moraalisia periaatteita, joita yritys pyrkii soveltamaan kuvatakseen suotavat toimintatavat organisaation sisällä, tai pelisäännöt, joiden mukaan se toimii markkinoilla. (Carlsson & Järvinen 2012, 77.)

Työhyvinvoinnin kannalta merkittävää on, että jokainen yksilö kykenee aidosti sitoutumaan oman organisaationsa ja työyhteisönsä arvoihin ja arvot näkyvät osana jokapäiväistä työtä, toimintaa ja ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Arvot

näkyvät toimintatavoissa ja yrityksen ympäristössä ja niitä pidetään yleisesti organisaation menestystekijänä. Erityisen merkityksellisinä pidetään ydin- tai avainarvojen selkeyttä ja kykyä muuttaa ne kilpailueduksi. Yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen luovat toiminnalle jatkuvuutta. (Rauramo 2012, 133–135.)

Organisaation arvot eivät ole pelkkiä kirjoitettuja korulauseita, vaan yhteisiä toiminnan pelisääntöjä (Manka ym. 2007, 9). On sanottu, että organisaatio on sitä terveempi, mitä läpinäkyvämpi se on kaikilta osiltaan. Kaikki kirjatut arvot eivät kuitenkaan aina ole tavoitearvoja. Mikäli ne eivät aidosti ilmaise yhteisön päättävää väisyyttä toteuttaa julkilausumiaan päämääriä, kirjatut arvot eivät ole arvoja ollenkaan, vaan ainoastaan mitäänsanomattomia mainoslauseita. Arvokeskustelun tarkoituksena on kasvattaa yhteisö tekemään valintoja ja tavoitearvojen valinnassa on syytä ottaa huomioon sekä organisaation menneisyys että tulevaisuus. (Aaltonen ym. 2003, 95–99.)

On mahdollista, että yrityksen arvoista keskusteleminen ei yrittämisestä huolimatta avaudu ja siirry arjessa käytännön tekoihin. Asiat esitetään usein vaikeaselkoisesti ja sellaisilla käsitteillä, joista on vaikea luoda yhteistä ymmärrystä. Yksinkertaistamalla asioita sekä liittämällä niitä käytännön tilanteisiin saadaan organisaation omat arvot elämään ja näkymään jokapäiväisessä työssä. (Kaivola & Launila 2007, 52.)

### 3.5 Työyhteisön pelisäännöt

Organisaation toiminnan määrittämisen, tehtävien määrittelyjen ja järjestelyjen lisäksi työyhteisössä tarvitaan selvät pelisäännöt, millä tavoin tehdään yhteistyötä ja kuinka työt hoidetaan. Yrityksen arvoista on johdettavissa organisaatiota sitovat yleiset käyttäytymissäännöt. Aikuisten ihmisten oletetaan noudattavan käyttäytymisen perussääntöjä, mutta käytännössä kaikilla työpaikoilla niin ei kuitenkaan ole. Työyhteisön toimivuuden peruslähtökohtana on asiallinen käyttäytyminen toisia kohtaan. Käytännössä se tarkoittaa kohteliaiden tapojen noudattamista, kuten tervehtimistä, kiittämistä, toisten kuuntelemista, asiallista keskustelutaitoa, arvostavaa kielenkäyttöä sekä anteeksi pyytämistä. Kaikilta työntekijöiltä voidaan edellyttää sellaista toisten hyväksymistä ja kunnioittamista, että työt kyetään hoi-

tamaan asiallisesti yhteistyössä. (Nummelin 2008, 56; Kaivola & Launila 2007, 52).

Työyhteisössä voi olla olemassa rooliasetelma, jossa tietyille ihmisille sallitaan loukkaavampi käytös kuin toisille. Käyttäytymistä voidaan selitellä: ”Ei hän tarkoita, mitä sanoi.” Se voidaan myös personoida: ”Hän nyt vaan on sellainen, ei siitä kannata välittää.” Työyhteisössä vallitsevat erilaiset käytösnormit eri työntekijöille eivät voi olla sallittuja. (Kaski & Kiander 2005, 38.)

Pelisääntöjen pohjalta työntekijän tulee tietää esimerkiksi, haluavatko työyhteisön jäsenet tai esimiehet, että hän puuttuu havaitsemiinsa epäkohtiin vai toivotaanko häneltä ainoastaan huolehtimista omista töistään. Yhteistyösääntöjä tulee arvioida ja tarkentaa riittävän usein sekä tarpeen mukaan kerrata työyhteisössä rajat, vastuut ja vapaudet. Yhteisesti sovitut säännöt auttavat toimimaan johdonmukaisesti etenkin hankalissa tilanteissa. (Järvinen 2011, 56.)

### 3.6 Esimiestoiminta

Esimiehillä on valtaa työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin tekijöihin, kuten yhteistyöhön, toimintamalleihin sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Hyvä esimies kantaa vastuun, välittää tietoa, organisoii työtä sekä antaa palautetta ja hyväksyntää (Heiske 2001, 174). Esimies toimii palvelutehtävässä suhteessa työntekijöihinsä, jolloin hänen tärkein tehtävänsä on luoda työntekijöille hyvät edellytykset työn tekemiselle (Nummelin 2008, 137).

Esimiehille suunnataan jatkuvasti uusia osaamis- ja ammattitaitovaatimuksia mutta perusasiat eivät ole muuttuneet. Työntekijät tarvitsevat edelleen vakaata ja helpposti lähestyttävää olkapäätä, jonka oikeudenmukaisuuteen voi luottaa ja jonka kanssa vaikeitakin työasioita voi käsitellä (Aro 2006, 63). Nykypäivänä esimiehen tehtävänä ei ole alaisten johtaminen vaan työntekijöiden tukeminen (Kaivola & Launila 2007, 45). Esimies voi omalla toiminnallaan ja omalla esimerkillään vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja motivaatioon. Vaikuttamisessa on kyse aina vuorovaikutussuhteesta, johon molemmat osapuolet osallistuvat. Esimiehen työ on vuorovaikutustyötä ja siitä suurin osa on kuuntelua. (Järvinen 2011, 19.)

Johtamiskirjallisuudessa ja -teorioissa puhutaan *managementista*, asioiden johtamisesta ja *leadershipistä*, ihmisten johtamisesta. Organisaatiokehittäjä Kristiina Heikkilä (2002) toteaa *managerien tekävän asioita oikein ja leaderien tekävän oikeita asioita*. Management on liiketoiminnan johtamista, jossa keskeinen asema on organisaation tavoitteiden saavuttamisella. Johtamista puolestaan tapahtuu joka kerta, kun pyritään vaikuttamaan ryhmän tai yksilön käyttäytymiseen. (Heikkilä 2002, 130–131.)

Mikäli johtaminen nähdään kahtia jaettuna, on vaarana, että toinen puoli korostuu toisen jäädessä huonommalle hoidolle. Käytännössä voi helposti käydä niin, että konkreettisiin ja mitattavissa oleviin asioihin on helpompi tarttua ja kaikki epäselvä, epävarma ja tunteiden tasolla tapahtuva tuntuu ahdistavalta eikä siihen haluta tarttua. (Kaivola & Launila 2007, 45.) Pienillä, korjaavilla toimenpiteillä voidaan järjeistää työn tekemistä. Kehittämiseen ei vaadita suuria, erillisiä projekteja kun työntekijöiden ehdotuksia kuunnellaan. (Nummelin 2008, 138.)

Esimiehen tulee huolehtia töiden järjestelystä ja tavoitteista. On olennaisen tärkeää, että ihmiset työpaikalla tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän pitää saada aikaan. Töiden organisointia ja tehtävien jakoa on aika ajoin tarkasteltava, jotta kaikki osapuolet tuntevat tullessaan tasapuolisesti kohdelluksi. Mikäli näin ei menetellä, saattavat työnkuvat vähitellen vääristyä ja muuttua. Hämärtyneet työnjakokysymykset ja epäselvät tavoitteet johtavat siihen, että tietyillä henkilöillä on ylikuormitus- ja toisilla taas alikuormitustilanne. Lisäksi saattaa käydä myös niin, että kukaan ei huolehdi hankalista tai epämiellyttävistä tehtävistä. (Järvinen 2011, 55–56.)

Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:n julkaisemassa Työn Tuuli -lehdessä 1/2012 työelämän kehittäjä Riitta Hyppänen muistuttaa esimiesosaamisen olevan *tietoa, taitoa ja tahtoa*. Koska ihmiset ovat erilaisia, he tarvitsevat erilaista ohjausta, tukea ja kannustusta. Hyppäsen mukaan hyvä ihmisten johtaja tuntee johdettavansa ja osaa toimia siten, että ihmisistä saadaan myös esille heidän parhaat ominaisuutensa ja kykynsä. Esimiesosaamisen tärkeinä asioina johdettavansa tuntemisen lisäksi Hyppänen mainitsee tilanteiden ennakoinnin, tietämyksen ja osaamisen kasvattamisen sekä jakamisen, luottamuksen ja arvostuksen. Hän kertoo pitämässään johtamis- ja työyhteisövalmennustilaisuuksissa kehottavansa jokaista esi-

miestä ja ihmisten johtajaa keskittymään seuraaviin tärkeimpiin asioihin, joista tulee huolehtia (kuvio 4):



KUVIO 4. Mitä hyvältä esimieheltä odotetaan (mukailten Hyppänen 2012, 34.)

Taitava esimies on työyhteisön ilmapiirin avainrakentaja. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehensä toimintaan, työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja työt sujuvat. Kun esimieheen ollaan tyytyväisiä, ollaan tyytyväisiä myös työn organisointiin ja tiedonkulkuun. Suora palaute esimieheltä on tärkeää etenkin oikeudenmukaisuuden kannalta. (Nummelin 2008, 58–59.)

### 3.7 Kommunikointi ja viestintä

Johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus on työhyvinvoinnin johtamisen perusasioita. On tärkeää, että henkilöstö tulee kuulluksi vaikka kaikkia toiveita ei voida toteuttaa. Avoin kommunikointi tarjoaa mahdollisuuden määrittää, millaisia tarpeita ja odotuksia henkilöstöllä on työstä ja työhyvinvoinnista. Jo tieto tällaisesta toiminnasta viestii, että työnantaja ottaa asian vakavasti. Sanoman uskottavuus edellyttää, että johdon sanat ja teot eivät ole ristiriidassa vaan johto näyttää esimerkkiä johtamalla omaa työhyvinvointiaan. Jos työntekijät kokevat, että johto ei piittaa työntekijöistään, on työpaikalla enemmän tyytymättömyyttä, työuupumusta sekä haluttomuutta lähteä töihin. (Rauramo 2012, 132.)

Usein ihmissuhdeongelmien taustalla on puhumattomuus vaikeista asioista. Tämän seurauksena luottamus vähenee, tiedonkulku heikkenee ja yhteistyöongelmat kärjistyvät. Jos ongelmista ei voida puhua, niistä tulee pysyviä. Palaverit ovat tuloksettomia, sillä niissä ei käsitellä oikeita asioita. Pahimmillaan karkea kielenkäyttö ryöstäytyy ilmiriidaksi, jolloin keskustelu tyrehtyy. Jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuus on ottaa puheeksi työn tekemistä hankaloittavat asiat. Työpaikalla ollaan työn tekemistä varten, joten asioista pitää keskustella työn näkökulmasta. (Nummelin 2008, 63–65.)

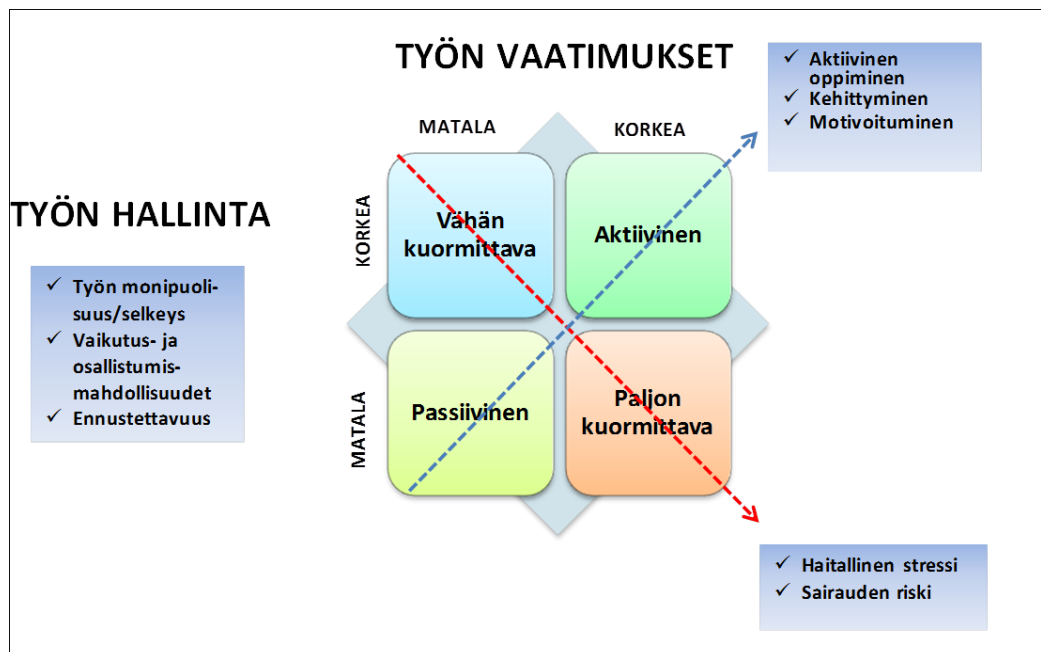
Yhteistyötä luova viestintä on avointa. Se on alttiiksi asettumista toisen vaikutukselle ja oman vaikuttamisen näkyväksi tekemistä. Tärkeää on selkeä ja jämäkkä itseilmaisu, joka sisältää tietoa omista tavoitteista, tunteista ja asioista – mitä mieltä itse on tai ajattelee käsillä olevasta asiasta. Esimies ja alaiset tuovat tällöin vuorovaikutussuhteeseen myös sellaisia asioita, joista eivät ole samaa mieltä, tai omia tunteitaan, jotka koskevat käsillä olevaa asiaa. Toimivassa vuorovaikutussuhteessa toisen osapuolen ei tarvitse arvailla, missä mennään ja erimielisyydet voidaan selvittää. Näin huolenaiheet tulevat jaettua eivätkä ne jää pinnan alle nakertamaan pohjaa yhteistyöltä. (Kaski & Kiander 2005, 103.)

### 3.8 Työn hallinta

Työn hallinnalla tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Työn vaatimuksien ja vaikutusmahdollisuuksien tulisi olla tasapainossa, jotta työntekijä voi antaa parhaansa ja kokea työnsä mielekkääksi. Työn hallinnan keinoja ovat muun muassa työn monipuolisuus, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä työyhteisön sosiaalinen tuki. Jokainen osa-alue edistää työn hallintaa ja tekee työstä mielekkäämpää. Monipuolisuus tekee työstä vaihtelevaa ja mielenkiintoista. Myös työntekijän itsensä asettamien tavoitteiden tulee olla suhteutettuna omiin resursseihin. Työ voidaan kokea mielekkääksi ja ymmärrettäväksi, kun tehtävät ovat sopivan haasteellisia ja organisaation tavoitteet ovat selkeät. Jos osaamisen tasoa ei pidetä yllä, se aiheuttaa tunnetta oman työn hallinnan menettämisestä, jolloin syntyy myös työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyviä ongelmia (kuviokuva 5). Työn hallinta on merkittävä tekijä työntekijälle, työmotivaatiolle ja työn tuottavuudelle. (Virolainen 2012, 83.)



Työsuojelurahaston tilaamassa selvitysraportissa tutkija Jari Hakanen (2009) selvittää mahdollisuuksia kehittää suomalaista työelämää ja työpaikkoja. Tutkimuksessaan hän tarkastelee Virolaisen (2012) tapaan myös Robert Karasekin (1979) luomaa työn aiheuttamaa kuormitusta ennustavaa mallia, jonka avulla työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien välistä suhdetta voidaan tarkastella. Karasekin mallin keskeisen oletuksen mukaan korkeat työn vaatimukset yhdistettyinä heikkoihin työn hallintamahdollisuuksiin kuvaavat kuormittavaa työtä, joka altistaa erilaisille työstressiperäisille sairauksille (kuvio 5). Mallin myönteisempänä oletuksena on, että ns. aktiiviset työt eli sellaiset, joissa on korkeat työn vaatimukset, mutta samalla korkeat työn hallintamahdollisuudet, johtavat oppimiseen ja työssä kehittymiseen. (Hakanen 2009, 26.)



KUVIO 5. Karasekin (1979) työn aiheuttaman kuormituksen hallintamalli (mukaan Virolainen 2012, 84).

## 4 TYÖYHTEISÖN ONGELMAT JA ONGELMIEN KÄSITTELY

Usein ongelmat työyhteisössä saavat alkunsa harmittomasta konfliktista, joka liittyy esimerkiksi työtapoihin, epäselviin vastuisiin ja velvollisuuksiin tai työnjakkoon. Mikäli asiaa ei ratkaista, yhteisössä syntyy kielteistä ja aggressiivista käyttäytymistä. (Hyppänen 2007, 158.) Erilaiset ongelmat ja niiden ilmenemismuodot ovat jokaisessa työyhteisössä aina ainutlaatuisia. Ongelmien ja niiden esiintymisen yksilöllisyyteen vaikuttavat erityisesti työpaikan historia, organisaatiokulttuuri ja työtehtävien sisältö. Silti vaikka ongelmiensa ja ristiriitojen aiheet ja ilmenemismuodot vaihtelevat, voidaan ne kuitenkin jakaa karkeasti neljään pääryhmään (Järvinen 2011, 82–83):

- ❖ *muutos- ja kriisitilanteet*
- ❖ *yhteisöllinen stressi ja työuupumus*
- ❖ *yksilöistä lähtöisin olevat ongelmat*
- ❖ *kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat*

### 4.1 Stressin, psyykkisen kuormituksen ja uupumisen arviointi

Stressi ei ole pelkästään kielteinen asia. Sopivasti annosteltuna stressi lisää energiaa ja virittää luovuutta. Energisoiva stressi lisää innostusta ja yksilön hallinnan tunnetta. Jotkut tarvitsevat jonkinasteista painetta ennen vauhtiin pääsemistään ja mikäli painetta ei ole, toiminta ei käynnisty riittävästi. Stressijakson aikana voi jopa oppia uudenlaisia selviytymiskeinoja, priorisoimaan paremmin, keskittymään oleelliseen sekä poistamaan ylimääräisiä häiriötekijöitä. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 143.)

Sen sijaan haitallinen stressi lamaa ja vähentää käytettävissä olevan energian määrää. Stressin kokemukset ovat aina yksilöllisiä ja omaan elämäntilanteeseen sidoksissa olevia. Kun stressin merkit tunnistetaan ajoissa, pystytään elimistön tasapaino palauttamaan sekä välttämään stressin haitalliset vaikutukset työkykyyn. (Nummelin 2008, 75.) Työn kuormittavuutta, eli sitä, millaisia oireita työstressi saa aikaan, säätelevät kuormituksesta palautuminen, työmotivaatio, koettu palkitsevuus työstä, selviytymiskokemukset, onnistumiskokemukset sekä työnsäätely-

ja hallintakeinojen hyödyntäminen. Epävakaan työn hallinnan on todettu lisäävän muun muassa mielenterveyden ongelmien ja sydäntautien riskiä ja näiden tekijöiden seurauksena myös sairauspoissaolojen riskiä. Vastaavasti työn hallinnan kehittämällä on pystytty pienentämään tulevien sairauspoissaolojen riskejä. (Kääriäinen 2012, 17.)

Pitkittyessään haitallinen stressi voi johtaa työuupumukseen. Se on vakava, työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, johon liittyy kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Väsymys ei katoa viikonlopun tai lomien aikana ja samalla ihminen kyseenalaistaa oman työnsä merkityksen. Työuupumus kehittyy pitkän ajan kuluessa ja se aiheutuu työn ja yksilön yhteensopivuuden ongelmista. Perussyynä on usein pitkään jatkunut työn ylikuormitus, jonka vuoksi voi joutua ponnistelemaan selviytymisensä ylärajoilla ilman tilanteeseen vaikuttamisen mahdollisuutta. (Pietikäinen 2011, 39.)

Jari Hakasen (2005) sosiaalipsykologian väitöskirjatutkimuksessa *Työuupumuksesta työn imuun* kuvaillaan työuupumuksen oireiden riittävän varhaisen tunnistamisen olevan haaste työyhteisölle. Työn luonteesta ja työuupumuksen vakavuudesta riippuen on mahdollista, että kuormittunut työntekijä kykenee salaamaan uupumuksensa tai työyhteisö haluaa olla havaitsematta ongelmia. Työuupumus saattaa näkyä aiemmin muussa elämässä kuin työssä, koska muun elämän voimavaroja käytetään entistä vaativammaksi koetusta työstä selviytymiseen. (Hakanen 2005, 212.)

Epäsuotuisat työolot ennakoivat työuupumusta. Hakasen (2005) tutkimustulosten mukaan yksityiselämän kriisien ja persoonallisuustekijöiden yhteys työuupumukseen oli vähäinen kuormittaviin työoloihin verrattuna. Yksityiselämän kuormitukset altistivat lievästi työuupumusoireilulle silloin, kun työn vaatimuksetkin olivat suuret. Kun työn vaatimukset olivat kohtuulliset, eivät yksityiselämän kuormitukset rasittaneet työhyvinvointia. Velvollisuudentuntoisuus altisti työuupumusoireilulle ainoastaan silloin, kun työn vaatimukset olivat suuret. Työuupumusoireiden syvetessä voimavarojen väheneminen heijastui kodinhoitoon, kodin ihmissuhteisiin ja vapaa-ajan harrastuksiin. Työuupumus on tulkittavissa voimavarojen me-

nettämisen kierteeksi. Tutkimustulokset osoittivat työuupumuksen selkeästi työperäiseksi ongelmaksi. (Hakanen 2005, 208–219.)

Työterveyslaitos on kehittänyt erilaisia psyykkisen kuormituksen arviointiin tarkoitettuja menetelmiä. Työstressikysely™ on kyselylomakepohjainen työyhteisön ja yksilön psyykkisen kuormituksen arviointimenetelmä. Kyseinen mittari on tarkoitettu työn ja terveyden arviointiin. Mittarin avulla voidaan selvittää esimerkiksi työn kehittämisideoita, työntekijän tuen tarvetta, työtyytyväisyyttä ja psyykkisiä voimavaroja. Työkykyindeksi® on työkalu henkilöstön työkyvyssä ja terveydessä tapahtuvien muutosten seurantaan ja raportointiin. Työkalun avulla saadaan tietoa työntekijän senhetkisestä työkyvystä sekä ohjaavaa tietoa työkykyä tukevien toimenpiteiden käynnistämiseksi. (Työterveyslaitos 2013b.)

#### 4.2 Varhainen puuttuminen

Varhaisen puuttumisen toimintamalli on osa hyvin toimivan työpaikan kulttuuria. Se on osa välittämistä ja turvaverkkoa. Se toimii parhaiten tilanteessa, jossa vuorovaikutus toimii hyvin ja myönteistä palautetta annetaan ja saadaan riittävästi. Asia menee myös toisin päin: varhainen puuttuminen tuo työpaikan kulttuuriin lisää hyvin toimivaa vuorovaikutusta. Ongelmanratkaisun peruseräpäätteenä on pidettävä, että kaikki työn tekemistä haittaavat ongelmat on ratkaistava heti niiden tullessa esiin. Jos työntekijän työn tekemisessä on jatkuvia puutteita tai hän laiminlyö tehtäviään, on esimiehen varhainen asiaan puuttuminen ja puheeksi ottaminen erittäin tärkeää. Esimiehen on pidettävä kiinni siitä, että ongelmiin johtanut tilanne käsitellään niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskettaa. Mikäli ongelmanratkaisukeinoja ei tällä kokoonpanolla löydetä, mietitään mistä saadaan tarvittava apu, jotta todellinen ratkaisu saadaan syntymään. (Nummelin 2008, 66–67.)

Esimiehen on havainnoitava työyhteisöä havaitakseen mahdollisia ongelmia tai työkykyä haittaavia merkkejä. Jos töiden sujumisessa, työn tavoitteiden saavuttamisessa tai työntekijän työkyvyssä havaitaan merkkejä, on esimiehellä velvollisuus ja oikeus ryhtyä selvittämään tilannetta tarkemmin. (Ahola 2011, 39.) Mahdollisiin ongelmakohtiin tulisi puuttua varhaisessa vaiheessa, ettei näistä koidu suurempaa ongelmaa jatkossa. Työyhteisölle tai työntekoa häiritseville jäsenille tulee osoittaa tilanteen vakavuus. Esimiehen on osoitettava korjaamista vaativat ongelmat sekä

todettava riittävän painokkaasti, että työtehtävien hoitamiseksi edellytetään asiallista kanssakäymistä kaikilta ja että työtä haittaavan ongelman jatkumista ei hyväksytä. Tämän jälkeen työyhteisön kanssa sovitaan, miten jatkossa toimitaan, jotta vallitsevat ongelmat korjautuvat tai eivät ainakaan enää haittaa töiden sujumista. Työrauhan palauttaminen sekä keskittyminen normaaliin työn tekemiseen vaikuttavat myönteisesti koko työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen. (Järvinen 2011, 157–158.)

Toimivassa työyhteisössä osataan käsitellä ristiriitatilanteita, jolloin ei tarvitse pelätä, että ne kaatavat työyhteisön. Joskus kuitenkin ristiriitatilanteet ja varsinkin niihin liittyvät tunteet jäävät elämään pinnan alla. Ristiriidat saattavat tällöin syventyä, kasvaa ja laajentua. Työyhteisössä oireillaan ja työilmapiiri on huono. Yksittäisten työntekijöiden ja eri työryhmien väliset jännitteet aiheuttavat yhteenlöymäyksiä ja riitoja. Työyhteisön aika ja energia kuluu ristiriitatilanteessa kieriskelyyn. Useimmiten taustalla on aiemmin koettu vastaava tilanne, jota ei ole käsitelty loppuun. Se pulpahtaa pinnalle ja vahvistaa kokemusta siitä, että ratkaisua tilanteeseen ei löydy. Työyhteisössä vallitseva ennako-oletus siitä, että mikään ei kuitenkaan koskaan muutu saattaa joskus olla tottakin ja monen kokemuksen vahvistama oletus. Esimiehen tehtävänä on palauttaa työyhteisön toiminta työn tekemiseen. (Kaski & Kiander 2005, 81–82.)

### 4.3 Ongelmien aktiivinen käsittely

Jokaiseen työyhteisöön muodostuu oma tapa toimia ja tehdä asioita. Vallitseva kulttuuri määrittelee, mistä asioista puhutaan ja mistä ei, kuinka avoimesti ongelmia tuodaan esiin ja kuinka niihin puututaan. Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen (2011, 60) muistuttaa, että viime kädessä kuitenkin organisaation esimiesten ja johtajien vastuulla on työyhteisön toimintaa haittaavien ongelmien käsittely. Järvisen mukaan ongelmien aktiiviseen käsittelyvaiheeseen siirrytään, kun organisaation johto tai esimiehet päättävät tietoisesti ratkaista havaitut ongelmat. Ongelmaan puuttuminen saattaa aluksi mutkistaa tilannetta tuomalla esiin uusia epäselvyyksiä tai hankaluuksia, mutta ristiriitojen käsittelyn väistelemisen vain pahentaa tilannetta sekä viestittää henkilöstölle lupaa vastuuttomuuteen ja välinpitämättömyyteen työtä ja työyhteisöä kohtaan. (Järvinen 2011, 174–175.)

#### 4.4 Johdon tehtävät ja vastuu ongelma- ja konfliktitilanteissa

Johdon tehtäviin sisältyy myös hankalien ja negatiivisten asioiden tuominen työyhteisöön sekä niiden käsittely. Kiukun ja pettymyksen lisäksi yrityksen toimiva johto ja esimiehet joutuvat käsittelemään työntekijöiden pelkoa, huolta tulevaisuudesta, epävarmuutta, jopa surua ja masennusta. Tällaisten tunteiden käsittely on vaativaa kenelle tahansa. Helppo pakotie esimiehille ja johtajille on kiire: sillä voi aina perustella, miksi ei ole aikaa henkilöstölle tai miksi vaikeiden asioiden käsittely jää aina viime tippaan. Paljon työpaikalta poissa olevalla johtajalla ei ole tunnekontaktia johtamaansa yhteisöön. Tällöin hänen on vaikea ymmärtää, mistä työyhteisö puhuu ja mikä on sen toiminnan ongelma. Hyvin usein merkityksellinen tieto on lausuttujen sanojen takana olevissa huolissa tai ongelmissa. (Järvinen 2011, 78–80.)

Esimiesvastuun ottaminen luo toimivan työyhteisön perustan. Jos esimies ei täytä rooliaan, työntekijät yrittävät täyttää syntyneen johtajuusvajeen, mikä altistaa yhteisön henkilöristiriidoille. (Nummelin 2008, 58.) Ylemmän johdon keskuudessa kytevä ristiriidat tai epäselvyydet kertautuvat organisaation alemmilla portaita ja aiheuttavat sinne monenlaisia ristiriitoja. Yrityksen ylimmän johdon olisi tiedostettava oma roolinsa ja sen heijastus konfliktijohtamisessa. (Järvinen 2011, 61.)

Alettaessa selvittää ongelma- tai konfliktitilannetta on tärkeää huolellisesti ensin selvittää, mistä ongelmassa on kysymys, keitä se koskee, millä tavalla se haittaa työtä ja työyhteisön toimintaa sekä kuinka ongelmaa olisi syytä tutkia ja käsitellä. Jos ongelma on selvästi näkyvä ja tarkkarajainen, sen selvittelyyn lähtö on mutkattomampaa kuin jos ongelma on epämääräinen, jolloin se ilmenee yleisenä tyytymättömyytenä, valittamisena ja oireiluna. (Järvinen 2011, 165.) Ihmissuhdeongelmina ilmenevien hankaluuksien syyksi löytyy taustalta usein sujuvan ja mielekkään työnteon edellytysten puuttuminen. Ongelmien käsittelemiseksi ja korjaamiseksi on tärkeintä tarkastella ensimmäiseksi työyhteisön perustehtävää. Mitä vaikeampi ongelmatilanne on, sitä tärkeämpää on muistuttaa työyhteisöä perustehtävästä, mitä varten yhteisö on olemassa. (Järvinen 2011, 184–185.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toimeksiantajan pyynnöstä osa opinnäytetyön tiedoista on muutettu julkaistavaan versioon siten, että toimeksiantaja ja toimiala eivät ole tunnistettavissa. Opinnäytetyön julkaistava versio poikkeaa poistettujen tietojen osalta arvioidusta opinnäytetyöstä. Poistetut osat koskevat toimeksiantajan esittelyä ja sen avuksi käytettyjä lähteitä sekä tutkimustuloksissa ja liitteissä mainittuja henkilöiden sekä yrityksen osastojen nimiä.

### 5.1 Työhyvinvoinnin arviointi ja mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittareita tulee arvioida yrityksen eri tasojen välillä, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman laajoja käsityksiä. Mittaamisen tarkoituksena ei ole työntekijöiden tarkkailu vaan pikemminkin kannustaminen toiminnan kehittämiseen. Mitkään mittarit eivät ole täydellisiä, mutta ne ovat järkiperaisessä päätöksenteossa hyviä apuvälineitä. Mittarin tulee soveltua yrityksen käyttötarkoituksiin ja sillä tulee olla yhteys yrityksen tavoitteisiin. (Manka ym. 2012, 18.)

Työhyvinvoinnin mittarit antavat aina pelkistetyn kuvan todellisuudesta. Siitä, miten mittausten tuloksia tulkitaan ja kuka niitä tulkitsee, pitää huolellisesti selvittää ennen mittareiden käyttöä. Tähän seikkaan liittyy myös eettisiä kysymyksiä siitä, mitä asioita mitataan ja miten saatuja tuloksia tullaan käyttämään. Kun kysytään arkaluonteisia asioita, tämä eettinen keskustelu on käytävä ennen mittausta. (Liukkonen 2006, 256–257.)

Työhyvinvointia mitattaessa tiedot kerätään yksilötasolta kehityskeskusteluissa ja ryhmätasolla työhyvinvointikyselyistä. Työhyvinvointikyselyt, ilmapiirikyselyt ja kehityskeskustelut vaatisivat enemmän resursseja, jotta tuloksista saataisiin luotettavampia. Kokonaisvaltaiset mittarit ovat yleensä kyselyjä, joissa selvitetään henkilöstön tuntemusta erilaisista asioista. Työterveyslaitoksen *Terve Organisaatio*® -kysely perustuu ajattelumallille, jonka mukaan työyhteisön terveys pohjautuu työn vaatimuksiin, työyhteisön ilmapiiriin ja kulttuuriin sekä siihen, että se puolestaan vaikuttaa organisaation tuotteiden ja palveluiden laatuun. Menetelmässä mitataan työn sisältöä ja järjestelyjä (työmäärää, työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, tavoitteiden selkeyttä ja työn epävarmuutta), organisaation toimintatapoja

(esimiesten toimintaa, tiedonkulkua, koulutusta ja muutoksen hallintaa) sekä organisaation ilmapiiriä (innovatiivisuutta ja tasa-arvoa). Menetelmää voidaan käyttää työyhteisön kehittämistarpeiden selvittämiseen ja kehittämistoimien arviointiin. Menetelmän luotettavuutta on tutkittu mm. teollisuudessa ja toimistotyöpaikoilla. (Ojala & Ahonen 2005, 232–234.)

## 5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Sain Työterveyslaitokselta luvan käyttää opinnäytetyössäni työhyvinvointikyselyn pohjana *Terve Organisaatio*© -kyselyä, joka vastasi lähes yhdenmukaisesti tutkimukseni teoriaosuutta. Tein alkuperäiseen malliin muutamia pieniä muutoksia. Kahta mitattavaa muuttujaa sisältävät kysymykset muutin mittaamaan vain yhtä muuttujaa kerrallaan. Sen lisäksi täydensin lomaketta kahdella kysymyksellä, joista toinen mittaa kohdeorganisaation tärkeimpien toimintaa ohjaavien arvojen tunnistamista ja toinen omien arvojen mukaista työskentelyä organisaatiossa. Sen lisäksi, että uuden kyselylomakkeen laatimiselle ei ollut tarvetta, valmiin lomakepohjan käyttäminen auttoi myös siten, että mahdollinen oma kokemukseni tai mielipiteeni heijastuisi mahdollisimman vähän kysymyksistä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti eniten se, että työskentelen itse kohdeyrityksessä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta pidin kyselylomakkeen käyttöä haastattelua parempana keruumuotona.

## 5.3 Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus

Työhyvinvointikysely (liite 2) sekä saatekirje (liite 1) ja palautuskuori, jossa postimaksu oli maksettu, lähetettiin postissa 20:lle tutkimuksen kohdehenkilölle eli oman työyhteisöni jäsenille kotiosoitteisiin 20.8.2013. Tutkittavasta joukosta rajasin pois kohdeyrityksen toimitusjohtajan, joka ei ole työsuhteessa yritykseen sekä itseni tutkimuksen tekijänä. Kyselyyn vastaaminen tapahtui 21.8.–2.9.2013 välisenä aikana ja vastaaminen oli täysin vapaaehtoista.



#### 5.4 Kyselylomake

Kyselylomake on viisisivuinen ja se sisältää 44 strukturoitua monivalintakysymystä sekä yhden avoimen kysymyksen, jolla toivoin saavani esiin lisää vastaajien tärkeinä pitämiä asioita tai ehdotuksia. Monivalintakysymysten mielipideväärittämissä käytin Likertin viisiportaista järjestysasteikkoa, jolta vastaaja valitsee parhaiten omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. Monivalintakysymykset ovat vastaajille helpompia sekä tuottavat vastauksia, joita on helpompi käsitellä ja analysoida. (Hirsjärvi ym. 2010, 200–201.)

Taustatietokysymykset jätin tarkoituksella alkuperäisestä mallista paljon niukemmiksi, jotta vastauksia ei voisi yhdistää kehenkään yksittäiseen henkilöön. Toivoin sen myös vaikuttavan myönteisesti vastausprosenttiin.

Kyselylomake (liite 2) koostuu seuraavista osista:

- ❖ *Taustatiedot*
- ❖ *Työyhteisön toiminta ja ilmapiiri*
- ❖ *Esimiestyö*
- ❖ *Työn sisältö ja järjestelyt*
- ❖ *Kehittäminen*
- ❖ *Sitoutuminen ja työtyytyväisyys*
- ❖ *Hyvinvointi ja terveys*

Tiedonkeruun ajankohdaksi valitsin elo- syyskuun vaihteen loma-ajat huomioidakseni. Lomakkeen taustatiedoissa kysyttyyn tehtäväryhmittelyyn käytin kohdeyrityksen vuosikertomuksessa käytettyä tehtäväjaottelua. Tehtävien jaottelu pienempiin ryhmiin ei olisi enää turvannut vastaamisen luottamuksellisuutta (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 21).

Kyselyyn vastanneet henkilöt saivat palauttaa lomakkeen joko minulle vastauskuoressa kotiosoitteeseeni tai muuten suljetussa kuoressa kohdeyrityksen [REDACTED] päällikölle, joka toimitti ne edelleen minulle analysointia varten.

30.8.2013 mennessä olin saanut 15 vastauskuorta kotiosoitteeseeni. Lähetin tekstiviestin samana päivänä vielä kaikille kohdehenkilöille, jossa muistutin kyselyyn vastaamisesta 2.9.2013 mennessä. Sain postitse vielä 3 vastausta ja viimeiset 2 oli palautettu työpöydälleni.

### 5.5 Vastausten käsittely

Tutkimuksen kohderyhmänä oli toimeksiantajayrityksen henkilöstö, lukuun ottamatta itseäni, koska toimin tutkijan roolissa sekä yrityksen toimitusjohtajaa, joka ei ole työsuhteessa yritykseen. Kysely lähetettiin kohdeyrityksessä työskenteleville 20 henkilölle. Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin peräti 100 % eli kaikki vastasivat kyselyyn ja toivat mielipiteensä esille. Mielestäni suoritettu kysely oli selkeä ja vastaajat olivat ymmärtäneet lomakkeen kysymykset oikein.

Kyselylomakkeista saaduista vastauksista tein Excel-ohjelman avulla taulukkomatriisin ja saatujen havaintoarvojen analysoinnissa käytin ohjelman analysointityökalua sekä funktio-toimintoa keskiarvon ja keskihajonnan laskemiseen osastoittain. Lopuksi loin havaintoarvoista Pivot-taulukoita ja -kaavioita. Kyselylomakkeen viimeisenä olleesta avoimesta kysymyksestä poimin vastauksista esille nousseet asiat.

### 5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää ja mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin selvittää. Luotettavuus edellyttää myös, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa. Tutkimus on luotettava, kun toistetussa mittauksessa saadaan sama tulos tutkijasta riippumatta. (Karjalainen, 2010, 16.) Luotettavuus koostuu kahdesta osatekijästä: validiteetista eli pätevyydestä ja reliabiliteetista eli analyysin johdonmukaisuudesta ja mittaustulosten pysyvyydestä ja täsmällisyydestä. Tutkimuksen luotettavuutta voi haitata huolimattomuudesta johtuneet virheet, joita voi tapahtua aineiston keruussa, otannan määrittämisessä, mittauksen ajankohdassa tai analysoinnissa. Kun tutkimuksen aiheena on arka asia, ei edes anonymiteetin lupaaminen välttämättä takaa totuudenmukaisia vastauksia. Vastaajat saattavat luulla, että vastaukset voidaan jollakin tavalla jäljittää ja yksilöidä tiettyyn henkilöön. Kysymysten väärinymmärtämisellä

on myös suuri rooli tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.)

Olen työskennellyt itse kohdeyrityksessä vuodesta 1985 alkaen. Tutkimuksen onnistumisen kannalta siitä seikasta saattaa toisaalta olla hyötyä, mutta se voi myös sotia tutkimuksen luotettavuutta vastaan. Tästä syystä en ole ottanut osaa itse tutkimukseen muulla tavoin kuin tutkijan ja opinnäytetyöntekijän roolissa. Omat mielipiteeni, tunteukseni ja kokemukseni olen pyrkinyt rajaamaan tutkimustyön ulkopuolelle. Tällä tavoin tutkimusta sekä siitä saatuja tuloksia voidaan pitää pätevinä ja luotettavina. Työterveyslaitoksen laatiman valmiin kyselylomakepohjan käyttäminen auttoi myös tutkimuksen toteuttamisessa siten, että mahdollinen oma kokemukseni tai mielipiteeni heijastuisi mahdollisimman vähän kysymyksistä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti eniten se, että työskentelen itse kohdeyrityksessä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta pidin kyselylomakkeen käyttöä haastattelua parempana keruumuotona.

Työhyvinvointikyselyssä kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset, myös itse esimiesasemassa toimivilta, joita vastaajien joukossa oli 3. Vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja se tapahtui anonymisti. Lähetin kyselylomakkeet saatekirjeineen ja vastauskuorineen vastaajille heidän kotiosoitteisiinsa, jotta vastaaminen voisi tapahtua mahdollisimman häiriöttömästi eikä vastauspaikka mahdollisesti vaikuttaisi annettuihin vastauksiin. Tutkimuksen toteuttamisajankohtana olin itse vielä työstäni opintovapaalla, joten oma läsnäoloni työpaikalla ei voinut vaikuttaa tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Omien mielipiteideni ja tunteuksieni rajaaminen tutkimustyön ulkopuolelle oli myös huomattavasti helpompaa, koska olin ollut yhtäjaksoisesti kolme vuotta poissa tutkittavalta työpaikalta.

Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen sähköisessä muodossa olisi helpottanut aineiston käsittelyä, mutta vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi ja mahdollisimman suuren vastausprosentin saamiseksi päätin toteuttaa sen postikyselyinä. Posti- ja verkkokyselymenetelmien suurimpana ongelmana Hirsjärven ym. (2010, 196) mukaan on kyselylomakkeen palauttamatta jättäminen eli kato. Vastausprosentin tulisi olla vähintään 60, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavana. Koska kyselyn aihealue on vastaajien kannalta tärkeä, odotin vastausprosentin kuitenkin olevan korkea, jolloin myös tutkimustuloksia voitaisiin pitää luotettavina. Lopulli-

seksi vastausprosentiksi saatiin peräti 100 %. Kaikissa lomakkeissa oli jokaiseen kysymykseen vastausvaihtoehto valittu. Lisäksi kuusi vastaajaa oli käyttänyt mahdollisuuden esittää ehdotuksensa tai kommenttinsa lomakkeen lopussa, jossa pyydettiin lisää vastaajan tärkeinä pitämiä asioita, joita ei lomakkeella kysytty tai ehdotuksia työn, työyhteisön ilmapiiriin tai ihmisten hyvinvoinnin parantamiseksi. Ehdotuksia ja kommentteja oli kirjattu yhteensä 14 kappaletta.

Kokonaistutkimuksen kohteena oleva perusjoukko oli Yritys Z:n henkilöstö itseäni (tutkija) ja toimitusjohtajaa (ei työsuhteessa) lukuun ottamatta. Kokonaistutkimus sekä siitä saavutettu erinomainen vastausaktiivisuus lisäävät tutkimuksen luotettavuutta mutta toisaalta pieni havaintomäärä ei riitä yleistämään tutkimuksesta saatuja tuloksia perusjoukkoa laajemmalle. Tutkimus haluttiin toteuttaa pääosin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena numeraalisen vertailutiedon saamiseksi, jolloin sen avulla saataisiin kuva organisaation eri yksiköiden välisistä eroista ja eri osatekijöiden kehityksestä toistettaessa tutkimusta jatkossa.

Tutkimustyössäni, tulosten tallentamisessa sekä niiden esittämisessä olen noudattanut hyvää tutkimusetiikkaa, pyrkinyt rehellisyyteen ja puolueettomuuteen sekä erityiseen huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Tutkimustulosten julkaisussa olen noudattanut avoimuutta kenenkään vastaajan yksityisyyttä loukkaamatta.

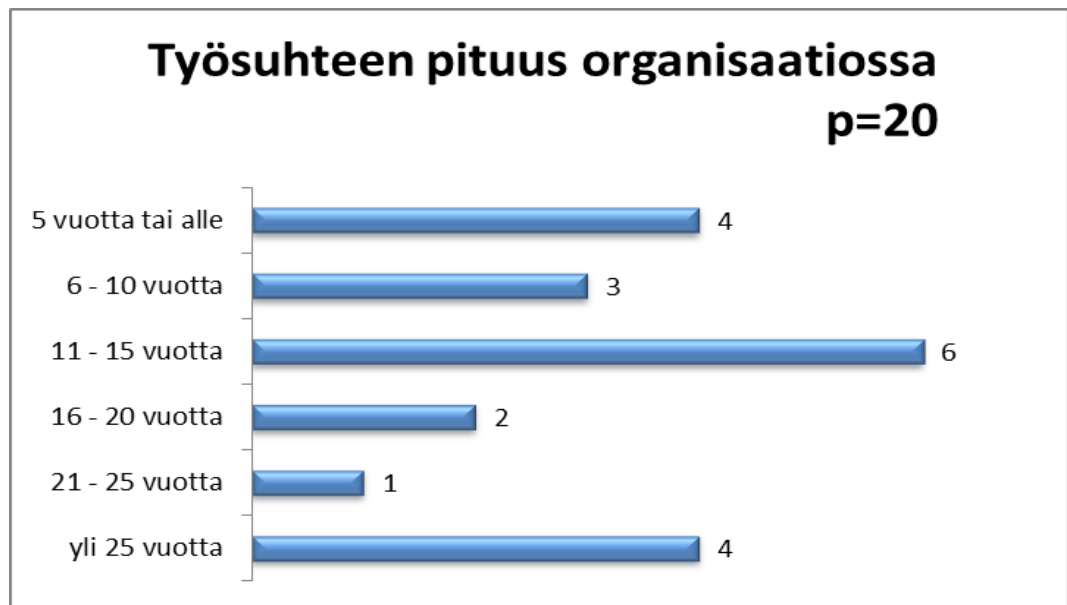
## 5.7 Tutkimustulosten esittely

Kyselylomake (liite 2) koostuu seitsemästä eri osasta, joita ovat taustatiedot, työyhteisön toiminta ja ilmapiiri, esimiestyö, työn sisältö ja järjestelyt, kehittämistoiminta, sitoutuminen ja työtyytyväisyys sekä hyvinvointi ja terveys. Esittelen tutkimuksen tulokset näiden osioiden mukaan ja käytän apuna erilaisia kuvioita havainnollistamaan työhyvinvointikyselystä saadut tulokset.

Liitteessä 3 esitän osastoittain työhyvinvointikyselytutkimuksesta saatujen havaintojen keskiarvot sekä keskihajonnat. Keskiarvojen avulla saadaan kuva organisaation eri yksiköiden välisistä eroista ja eri osatekijöiden kehityksestä, mikäli tutkimus jatkossa toistetaan. Keskiarvo on käyttökelpoinen tämän tutkimuksen tulosten esittämisessä myös siksi, että vastaajajoukko on pieni ja jakaumien esittäminen saattaisi johtaa yksittäisten vastaajien mielipiteiden tunnistamiseen. Koska

keskiarvo yksistään ei kerro todellisesta tilanteesta riittävästi, käytän tulosten esittämisessä keskiarvon rinnalla vastausten hajontaa kuvaavaa tunnuslukua, keskihajontaa. Mitä lähemmäs keskiarvoa ja siten myös toisiaan havaintoarvot ryhmittyvät, sitä pienempi on keskihajonta ja vastaavasti hajallaan sijaitsevien eli keskenään kovin eri suurien lukujen keskihajonta on iso (Karjalainen 2010, 97).

### 5.7.1 Vastaajien taustatiedot



KUVIO 8. Henkilöstön työsuhteet

Taustatietona ensimmäiseksi kysyttiin vastaajan työsuhteen pituutta kohdeyrityksen palveluksessa. Suurin osa henkilöstöstä on työskennellyt yrityksen palveluksessa 11–15 vuotta (kuvio 8). Yli 25 vuoden työsuhteitakin on neljällä.

Toinen taustakysymys selvitti vastaajan tehtävää yrityksessä. Ryhmittelyyn käytin kohdeyrityksen vuosikertomuksessa käytettyä tehtäväjaottelua. Tehtävien jaottelu pienempiin ryhmiin ei olisi enää turvannut vastaamisen luottamuksellisuutta. Vastaajista neljä ilmoitti työskentelevänsä [REDACTED] parissa, seitsemän henkilöä [REDACTED] tehtävissä, neljä henkilöä [REDACTED] sekä viisi henkilöä [REDACTED] liittyvissä tehtävissä.

Tutkimukseen osallistui Yritys Z:n henkilöstö itseäni (tutkija) ja toimitusjohtajaa (ei työsuhteessa) lukuun ottamatta. Kaksi vastaajista oli tutkimusajankohtana osaaikaisella eläkkeellä.

### 5.7.2 Työyhteisön toiminta

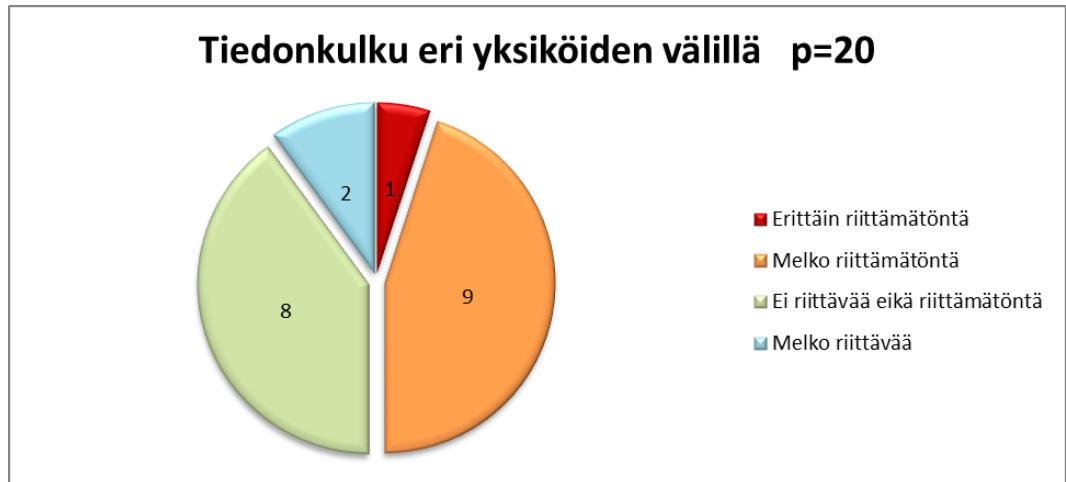
#### *Tiedonkulku*

Tiedonkulun toimivuutta oman yksikön sisällä piti riittävänä kolmetoista vastaajaa ja riittämättömänä kaksi vastaajaa (kuvio 9).



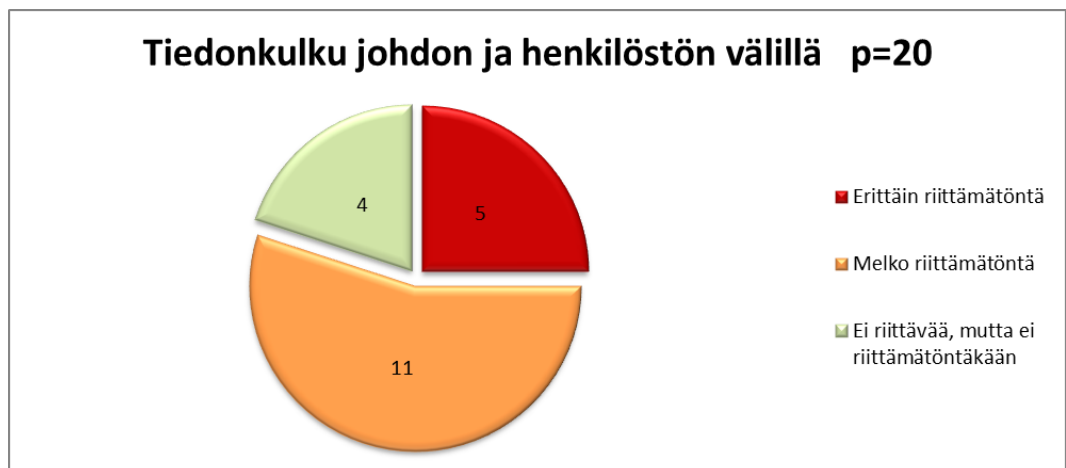
KUVIO 9. Tiedonkulun toimivuus oman työyksikön sisällä

Eri yksiköiden välistä tiedonkulkua arvioi riittämättömäksi kymmenen vastaajaa (kuvio 10). Ainoastaan kaksi vastaajaa piti eri yksiköiden välistä tiedonkulkua edes melko riittävänä.



KUVIO 10. Tiedonkulun toimivuus eri työyksiköiden välillä

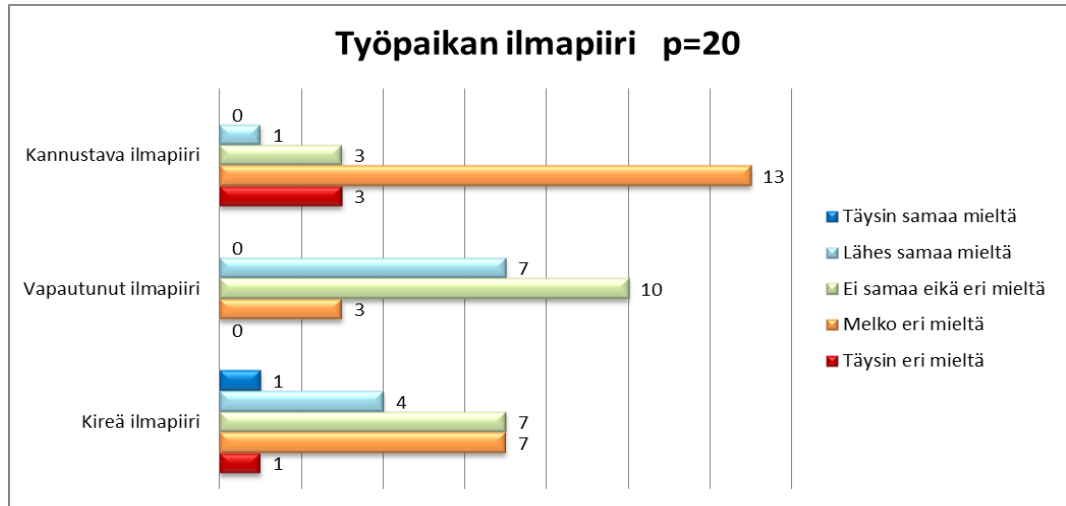
Johdon ja henkilöstön välistä tiedonkulkua arvioi riittämättömäksi kuusitoista vastaajaa (kuvio 11). Kukaan vastaajista ei pitänyt tiedonkulkua edes melko riittävänä johdon ja henkilöstön välillä.



KUVIO 11. Tiedonkulun toimivuus johdon ja henkilöstön välillä

### *Työilmapiiri*

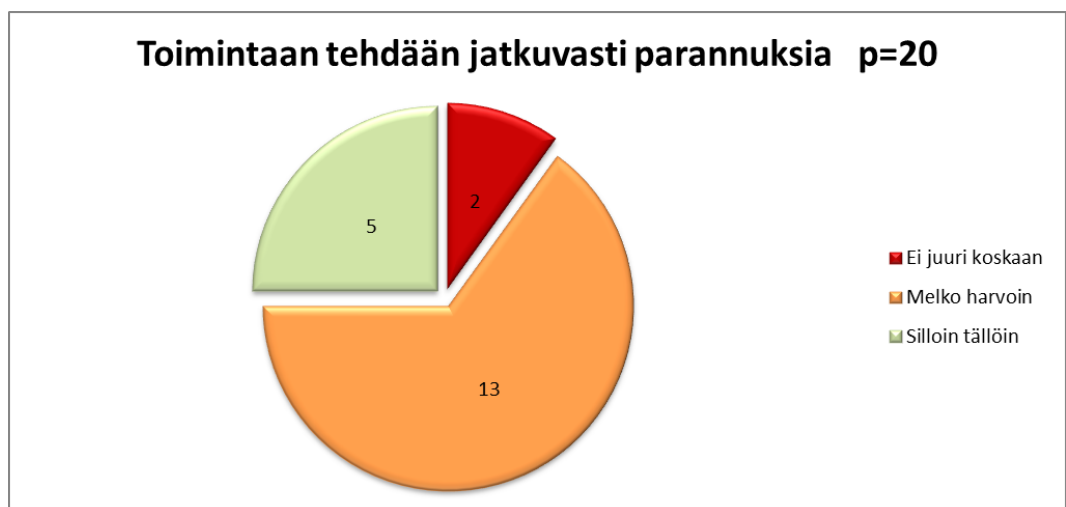
Kuviosta 12 ilmenee, että yksi vastaaja kertoi kokevansa työpaikan ilmapiirin kannustavana ja seitsemän vastaajaa luonnehti työpaikan ilmapiiriä vapautuneeksi. Vastaajista viisi piti työilmapiiriä kireänä.



KUVIO 12. Työpaikan ilmapiiri

### *Toiminnan parantaminen ja -ohjaus sekä asiakaspalaute*

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä toiminnasta, jota omassa työyksikössä tehdään toiminnan parantamiseksi. Viisitoista henkilöä raportoi kokevansa, että heidän yksikössään tehdään melko harvoin tai ei juuri koskaan tämänkaltaista kehittämistä. Viiden vastaajan mielestä sitä tapahtuu silloin tällöin (kuvio 13).



KUVIO 13. Tehdäänkö oman työyksikön toimintaan jatkuvasti parannuksia



Vastaajista yksitoista arvioi, että työpaikalla keskustellaan harvoin yhdessä työtehtävistä tavoitteiden ja päämäärien täsmentämiseksi (kuvio 14). Kaksi vastaajaa koki, että keskustelua niistä käydään melko usein ja seitsemän mielestä silloin tällöin.



KUVIO 14. Kuinka usein työpaikalla keskustellaan työtehtävistä, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta

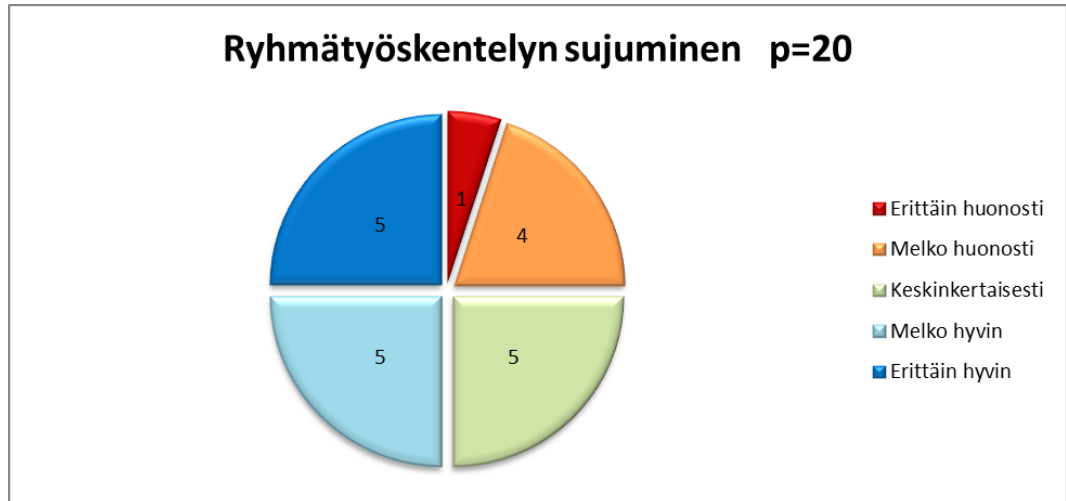
Seitsemän vastaajaa arvioi, että palautetta ja parannusideoita hankitaan asiakkailta silloin tällöin (kuvio 15). Vastaajista kaksi raportoi, että niitä hankitaan melko usein. Kuudella vastaajalla oli mielipiteitä, että palautetta ja parannusideoita ei hankittaisi asiakkailta juuri koskaan. Mielipiteitä, että niitä hankitaan asiakkailta melko harvoin, löytyi viisi.



KUVIO 15. Palautteen ja parannusideoiden hankkiminen asiakkailta

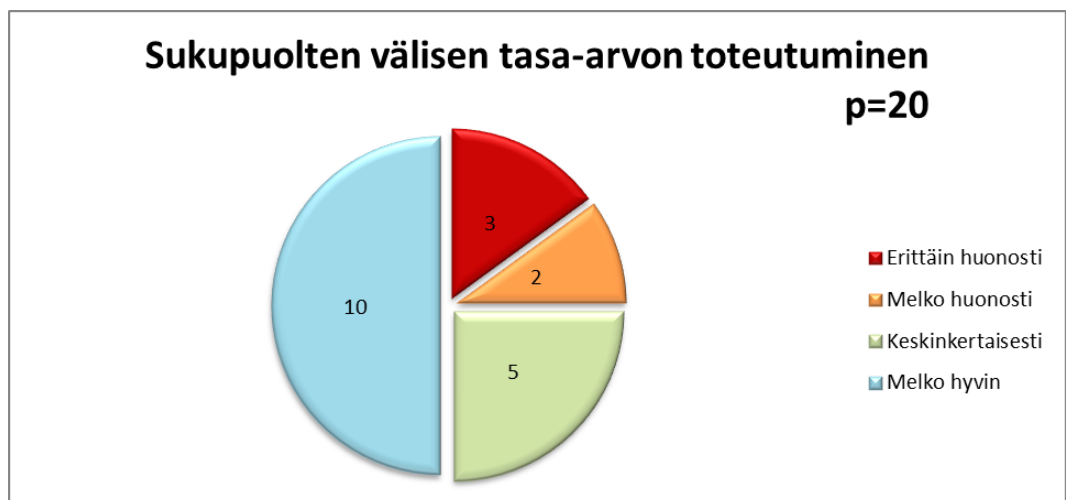
### *Työryhmätyöskentelyn toimivuus ja tasa-arvon toteutuminen*

Puolet henkilöstöstä piti ryhmätyöskentelyn toimivuutta omassa työyksikössään hyvänä (kuvio 16). Neljäsosa henkilöstöstä arvioi sen toimivan kesinkertaisesti ja myös neljäsosa arvioi sen mielestään toimivan huonosti.



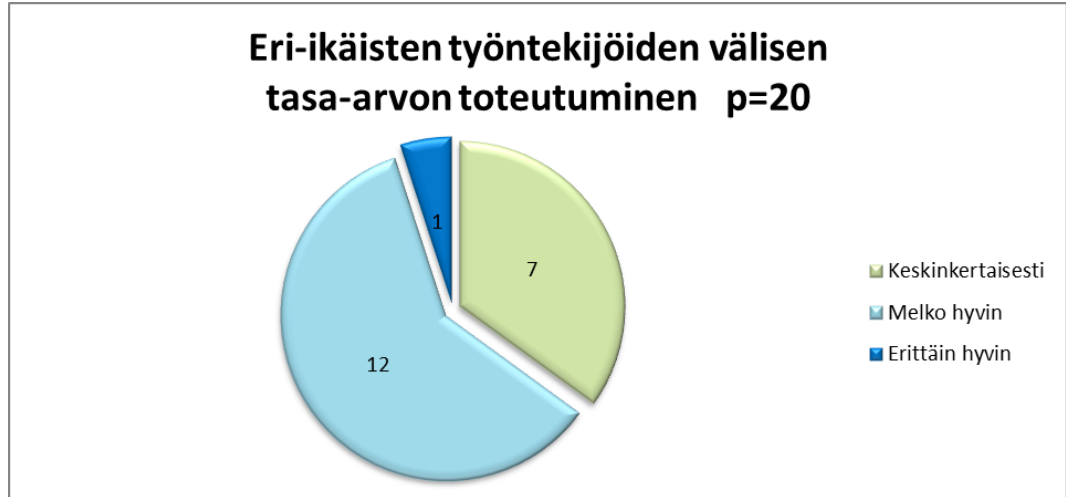
KUVIO 16. Ryhmätyöskentelyn toimivuus

Puolet vastaajista katsoi, että tasa-arvo sukupuolten välillä toteutuu melko hyvin heidän työpaikallaan (kuvio 17). Vastaajista viisi koki, että tasa-arvo miesten ja naisten välillä toteutuu työpaikalla huonosti. Viisi vastaajaa arvioi sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuvan työpaikalla kesinkertaisesti.



KUVIO 17. Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuminen työpaikalla

Henkilöstöstä kolmetoista vastasi kokevansa tasa-arvon toteutuvan työpaikalla hyvin eri-ikäisten työntekijöiden välillä (kuvio 18). Seitsemän vastaajaa arvioi sen toteutuvan kesinkertaisesti mutta kenenkään mielestä se ei toteudu huonosti.



KUVIO 18. Eri-ikäisten työntekijöiden välisen tasa-arvon toteutuminen

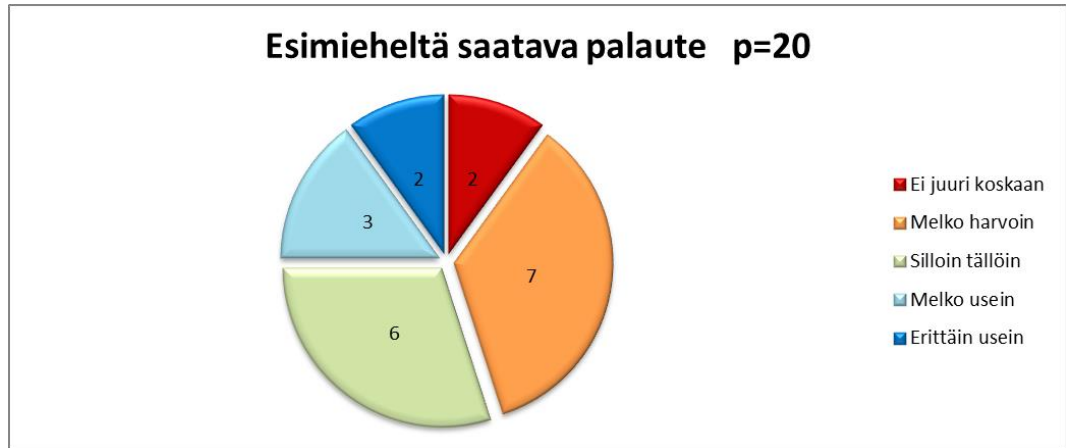
### 5.7.3 Esimiestoiminta

Usein tukea ja apua esimieheltään sitä tarvitessaan ilmoitti saavansa kolmetoista vastaajaa. Esimiehensä apua ja tukea tarvitessaan koki saavansa silloin tällöin vastaajista kolme ja harvoin sitä arvioi saavansa neljä vastaajaa (kuvio 19).



KUVIO 19. Esimieheltä tarvittaessa saatava apu ja tuki

Neljännes henkilöstöstä koki usein saavansa työssä onnistumisesta palautetta esimieheltään. Vastaajista yhdeksän arvioi lähimmältä esimieheltään saavansa harvoin palautetta työssä onnistumisesta ja kuusi koki saavansa sitä silloin tällöin (kuvio 20).



KUVIO 20. Esimieheltä saatava palaute työssä onnistumisesta

Kuvio 21 kertoo, miten vastaajat kokevat lähimmältä esimieheltään saavansa tietoa siitä, mitä heidän työltään odotetaan. Vastaajista kuusi kokee usein saavansa tietoa työn odotuksista lähiesimieheltään ja saman verran kokee saavansa sitä silloin tällöin. Kahdeksan henkilöä kokee saavansa harvoin tällaista tietoa.



KUVIO 21. Esimieheltä saatava tieto siitä, mitä työltä odotetaan

#### 5.7.4 Työn sisältö ja järjestelyt

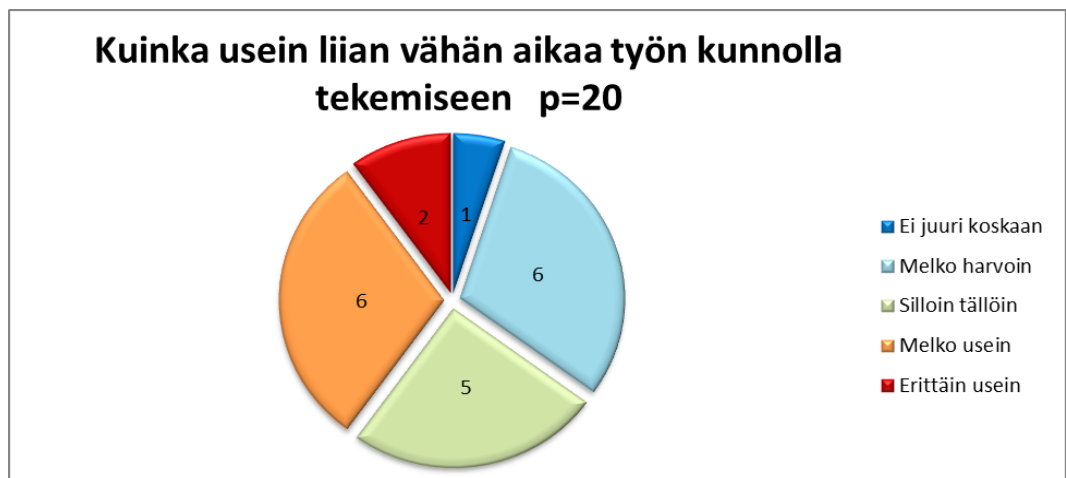
##### ***Kiire ja tekemättömien töiden paine***

Työssä esiintyvää kiirettä mitattiin kahdella kysymyksellä. Tekemättömien töiden painetta kertoi usein kokevansa kuusi vastaajaa ja myös kuusi henkilöä raportoi kokevansa painetta silloin tällöin. Kahdeksan vastaajaa ilmoitti, että kokee tekemättömien töiden painetta vain melko harvoin tai ei juuri koskaan (kuvio 22).



KUVIO 22. Tekemättömien töiden paine

Vastaajista kahdeksan ilmoitti kokevansa, että usein aikaa on liian vähän työn kunnolla tekemiseen (kuvio 23). Viidellä vastaajalla oli mielestään silloin tällöin aikaa liian vähän ja seitsemän arvioi, että vain harvoin aikaa on liian vähän työn kunnolla tekemiseen.



KUVIO 23. Kuinka usein on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla

### *Tavoitteiden ja toimintaa ohjaavien arvojen tunnistaminen*

Vastaajista kuusitoista raportoi olevansa hyvin selvillä oman työnsä tehtävistä ja tavoitteista (kuvio 24). Neljä vastaajaa oli valinnut vastausvaihtoehdon ”ei hyvin eikä huonosti”.



KUVIO 24. Kuinka hyvin oman työn tehtävät ja tavoitteet selvillä

Oman työyksikkönsä tehtävistä ja tavoitteista ilmoitti olevansa hyvin selvillä viisitoista vastaajaa (kuvio 25).



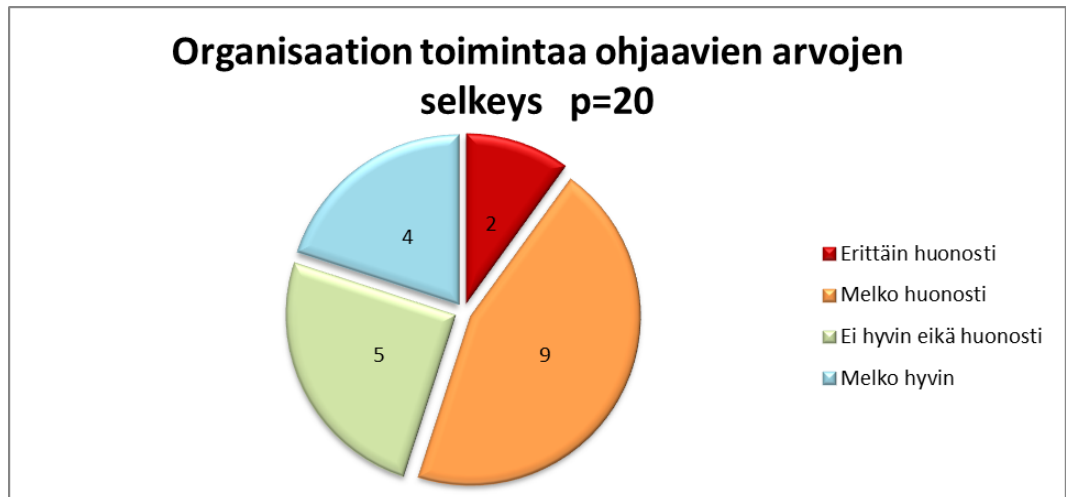
KUVIO 25. Kuinka hyvin oman työryhmän/- yksikön tehtävät ja tavoitteet selvillä

Koko organisaation tehtävistä ja tavoitteista koki melko hyvin olevansa selvillä yhdeksän vastaajaa. Vastaajista seitsemän ilmoitti olevansa huonosti selvillä organisaation tehtävistä ja tavoitteista ja neljä henkilöä oli valinnut vastausvaihtoehdon ”ei hyvin eikä huonosti” (kuvio 26).



KUVIO 26. Kuinka hyvin koko organisaation tavoitteet ovat selvillä

Organisaation tärkeimmistä toimintaa ohjaavista arvoista kertoi olevansa hyvin selvillä viidennes koko työyhteisöstä (kuvio 27). Vastaajista yksitoista arvioi olevansa huonosti selvillä niistä.



KUVIO 27. Kuinka hyvin organisaation arvot ovat selvillä

Puolet vastaajista kertoi kykenevänsä työskentelemään hyvin omien arvojensa mukaisesti organisaatiossa (kuvio 28). Kaksi vastaajaa arvioi, että kykenee huonosti työskentelemään omien arvojensa mukaisesti organisaatiossa.



KUVIO 28. Omien arvojen mukainen työskentely organisaatiossa

Yksi vastaaja arvioi työnsä tarjoavan melko paljon mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen (kuvio 29). Melko vähäisiksi tai erittäin vähäisiksi kehittymisen mahdollisuuksia arvioi kaksitoista vastaajaa. Vastaajista seitsemän koki työnsä tarjoavan jossain määrin kehittymisen mahdollisuuksia.

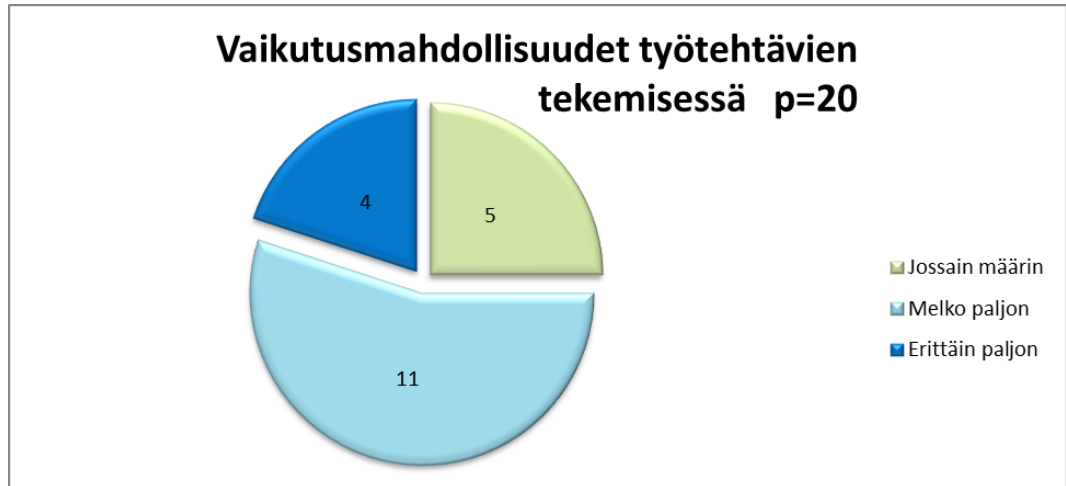


KUVIO 29. Työn tarjoaman henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen mahdollisuus



### *Työn hallinta- ja sääntelymahdollisuudet*

Kaikki vastaajat katsoivat pystyvänsä vähintään jossain määrin vaikuttamaan työtehtäviensä tekemisjärjestykseen (kuvio 30). Vastaajista viisitoista katsoi itsellään olevan paljon vaikutusmahdollisuuksia siihen, missä järjestyksessä tekee työnsä.



KUVIO 30. Vaikutusmahdollisuudet työtehtävien tekemiseen

Kuvion 31 mukaan seitsemän vastaajaa arvioi itsellään olevan melko paljon mahdollisuuksia vaikuttaa omaa työtään ja itseään koskeviin asioihin työpaikalla ja kahdeksan koki pystyvänsä jossain määrin vaikuttamaan niihin asioihin. Neljäsosa arvioi, että pystyy vaikuttamaan omaa työtään ja itseään koskeviin asioihin työpaikalla vain vähän.



KUVIO 31. Vaikutusmahdollisuudet omaa työtä ja itseä koskeviin asioihin

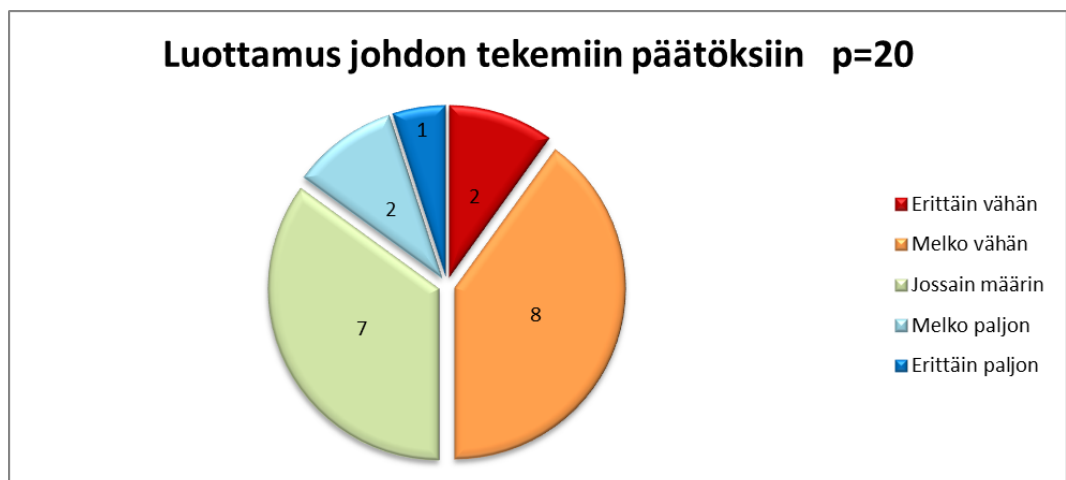
### *Johdon kiinnostuksen ja päätöksenteon kokeminen*

Vastaajista viidesosa koki työpaikan johdon olevan melko paljon kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. Seitsemän vastaajaa kertoi kokevansa työpaikan johdon olevan jossain määrin kiinnostunut asiasta ja yhdeksän vastaajaa koki johdolla olevan asiaan vain vähän kiinnostusta (kuvio 32).



KUVIO 32. Kokeminen kiinnostuksesta henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin

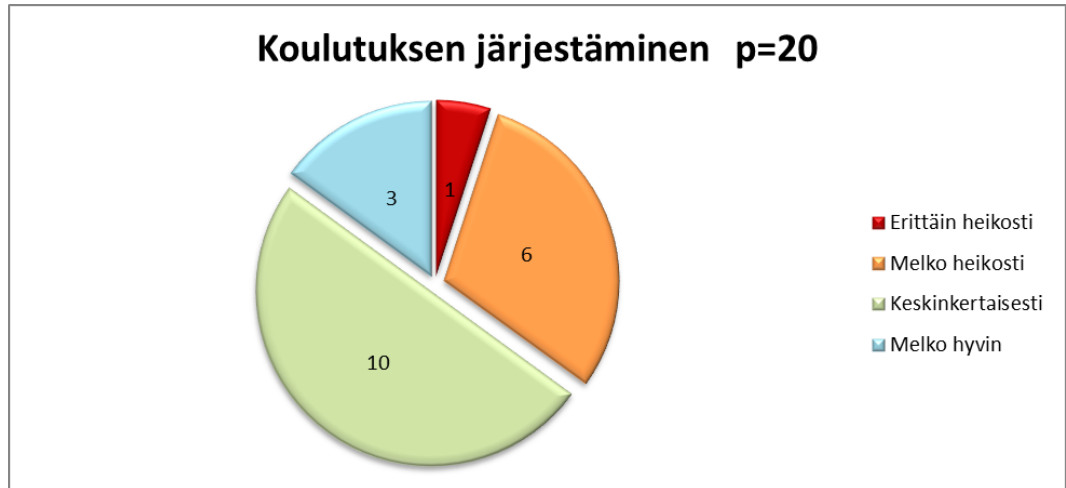
Vastaajista kolme kertoi luottavansa paljon siihen, että työpaikan johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikan tulevaisuuden suhteen (kuvio 33). Jossain määrin siihen uskoi seitsemän vastaajaa ja puolet vastaajista raportoi uskovansa siihen vain vähän.



KUVIO 33. Luottamus työpaikkaa koskeviin päätöksiin

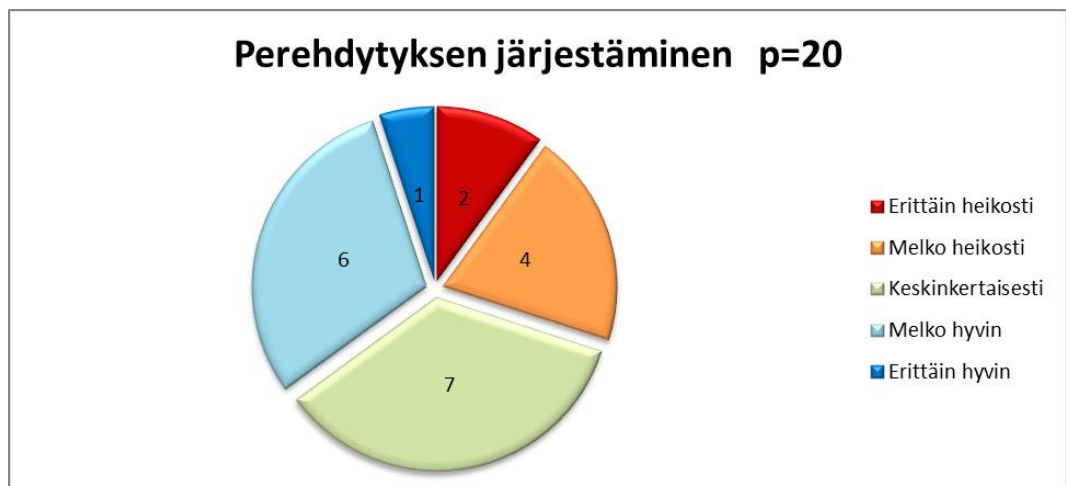
### 5.7.5 Osaaminen ja kehittyminen

Puolet vastaajista arvioi, että henkilöstön koulutus on työpaikalla järjestetty kes-  
kinkertaisesti (kuvio 34). Heikosti järjestetyksi sitä luonnehti seitsemän vastaajaa.  
Henkilöstön koulutusta hyvin järjestetyksi arvioi vastaajista kolme.



KUVIO 34. Koulutuksen järjestäminen

Vastaajista seitsemän oli sitä mieltä, että työpaikalla huolehditaan hyvin uusiin  
tehtäviin perehdyttäminen (kuvio 35). Sama määrä vastaajia oli sitä mieltä, että  
perehdytys hoidetaan keskinkertaisesti ja kuusi vastaajaa arvioi uusiin tehtäviin  
perehdyttämisen heikoksi.



KUVIO 35. Uusiin tehtäviin perehdyttäminen

### *Kehityskeskustelut*

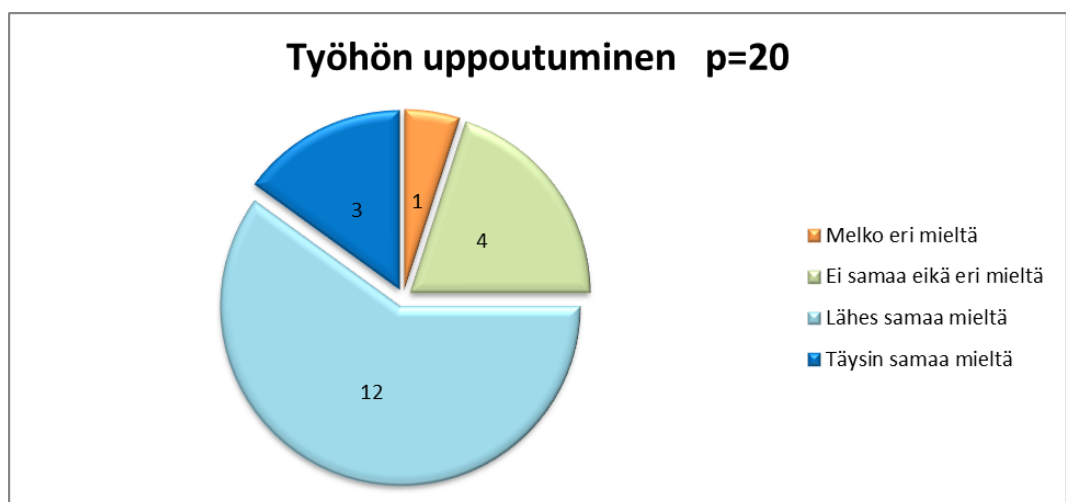
Vastaajista neljätoista ilmoitti käyneensä riittävästi kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa (kuvio 36). Kehityskeskusteluja piti riittämättömänä kolme vastaajaa.



KUVIO 36. Kehityskeskustelujen riittävyys

### 5.7.6 Sitoutuminen ja työtyytyväisyys

Työhönsä uppoutumista useimmiten mukavana piti vastaajista viisitoista (kuvio 37).



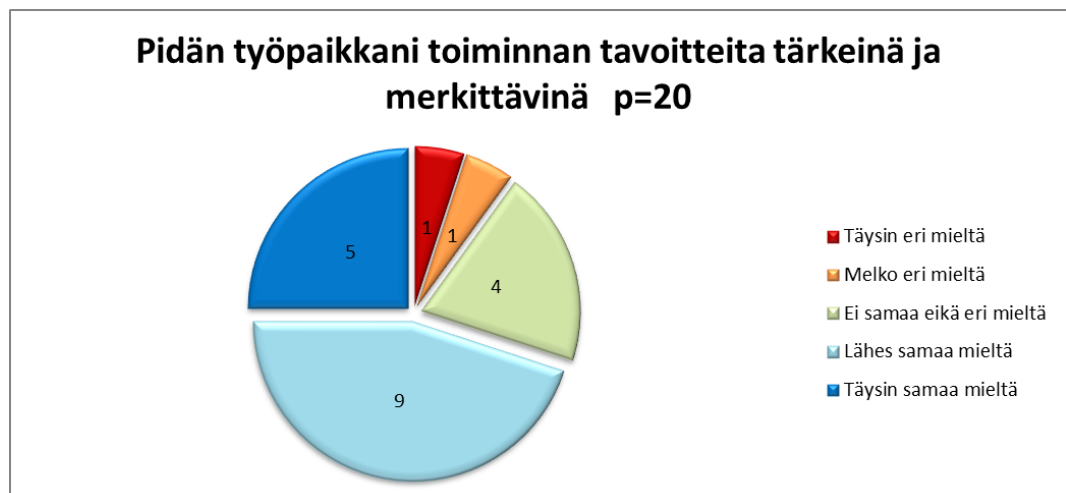
KUVIO 37. Työhön uppoutumisen kokeminen

Henkilöstöstä kahdeksantoista ilmoitti olevansa valmis tosissaan panostamaan edistääkseen oman työpaikkansa menestymistä (kuvio 38).



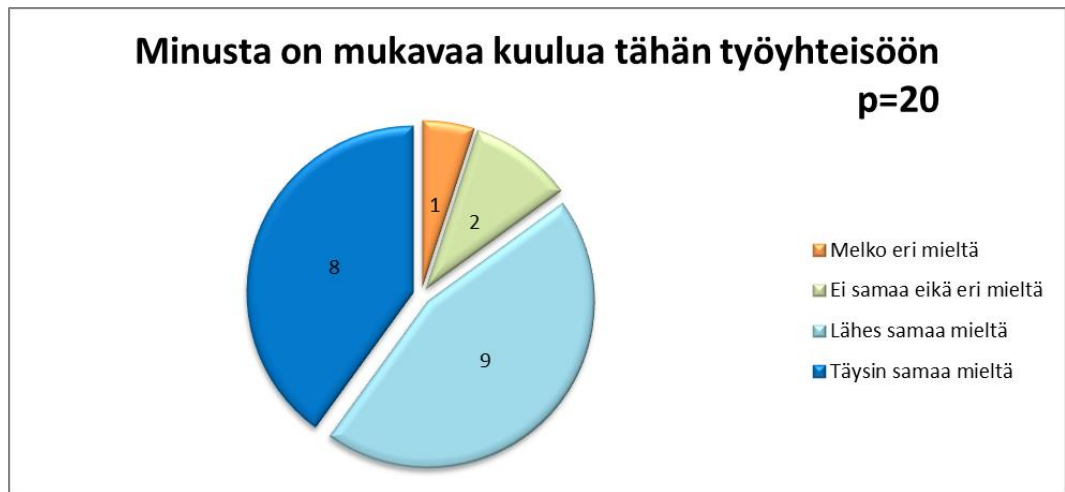
KUVIO 38. Panostaminen työpaikan menestymisen edistämiseksi

Työpaikkansa toiminnan tavoitteita kertoi pitävänsä tärkeinä ja merkittävinä neljätoista vastaajaa (kuvio 39). Tässä kohdassa on tärkeää huomioida aiemmin saadut tulokset tavoitteiden ja toimintaa ohjaavien arvojen tiedostamisesta. Vastaajista vain yhdeksän raportoi olevansa hyvin selvillä koko organisaation tavoitteista ja seitsemän vastaajaa kertoi olevansa huonosti selvillä niistä (kuvio 26). Organisaation tärkeimmistä toimintaa ohjaavista arvoista kertoi olevansa hyvin selvillä vain viidennes koko työyhteisöstä. Yksitoista vastaajaa arvioi olevansa huonosti selvillä organisaation arvoista (kuvio 27).



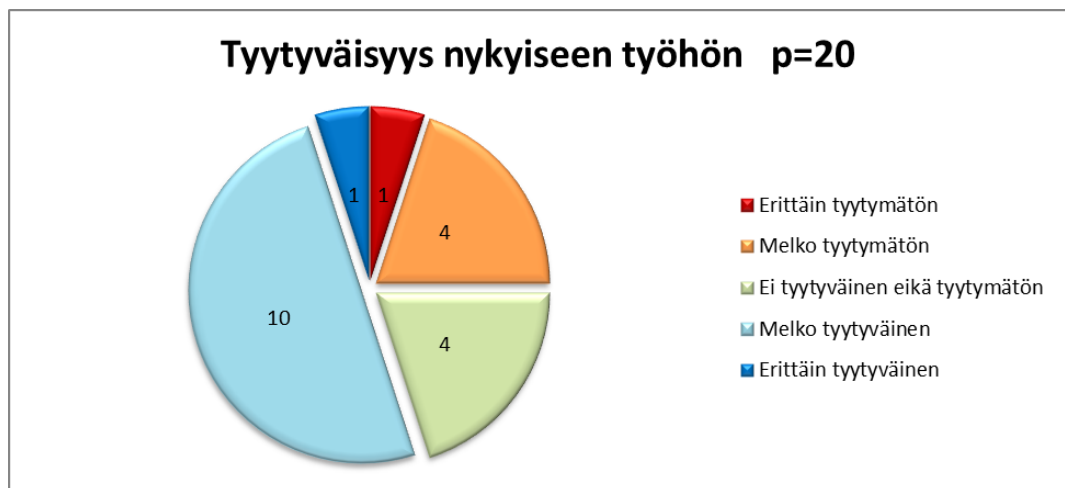
KUVIO 39. Työpaikan toiminnan tavoitteiden tärkeys ja merkittävyys

Työyhteisöönsä kuulumista kertoi pitävänsä mukavana seitsemäntoista vastaajaa (kuvio 40).



KUVIO 40. Työyhteisöön kuulumisen kokeminen

Tyytyväinen nykyiseen työhönsä ilmoitti olevansa yksitoista vastaajaa (kuvio 41). Tyytymättömiä työhönsä vastasi olevansa neljännes vastaajista ja viidennes ei ottanut kantaa asiaan valitsemalla vastausvaihtoehdon ”ei tyytyväinen mutta ei tyytymätönkään”.



KUVIO 41. Tyytyväisyys työhön

### 5.7.7 Hyvinvointi ja terveys

Terveyttä ja hyvinvointia mitattiin kysymällä vastaajan kokema arviota työn henkisestä kuormittavuudesta, koetusta terveydentilasta ja työkyvystä sekä haitallisen stressin, poikkeuksellisen väsymyksen ja keskittymisvaikeuden kokemisesta.

Henkisesti rasittavaksi työtään arvioi seitsemän vastaajaa (kuvio 42). Jonkin verran henkisesti rasittavana työtään piti yhdeksän ja melko kevyenä neljä vastaajaa.



KUVIO 42. Työn henkinen kuormittavuus

Puolet henkilöstöstä arvioi kokevansa oman terveydentilansa samanikäisiin verrattuna samanlaisena (kuvio 43). Terveydentilaansa ikäisiinsä verrattuna piti parempana kuusi vastaajaa ja huonompina vastaajista neljä.



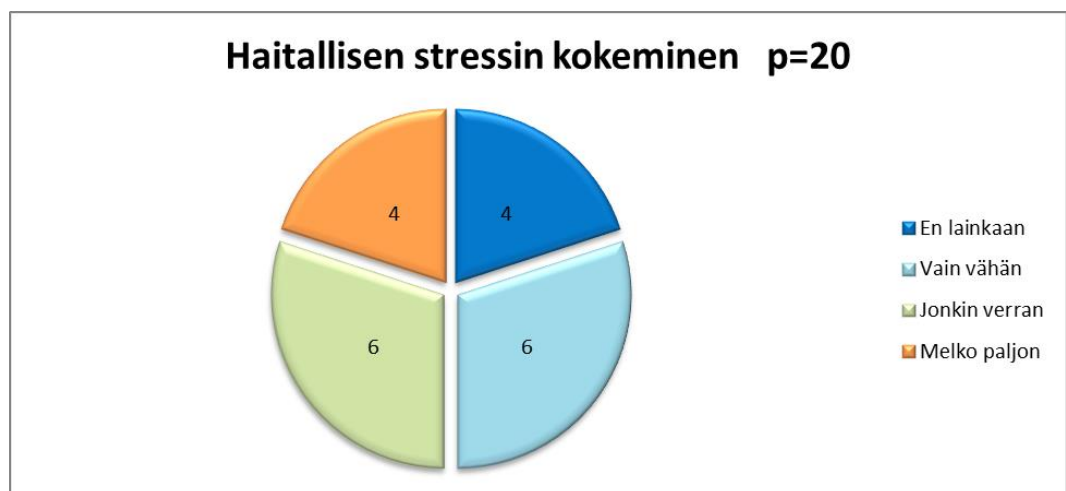
KUVIO 43. Terveydentila samanikäisiin verraten

Asteikolla 0–10 tämänhetkistä työkykyään arvioi luvuilla 8–9 vastaajista kuusi- toista (taulukko 2). Luvuilla 3–7 luonnehti tämänhetkistä työkykyään neljä vastaa- jaa.

TAULUKKO 2. Tämänhetkinen työkyky verrattuna elinikäiseen parhaimpaan

<i>Arvio tämän hetkisestä työkyvystä</i> <i>0 = täysin työkyvytön</i> <i>10 = työkyky parhaimmillaan</i>	<i>Vastaajien lukumäärä</i> <i>p=20</i>
3	1
6	1
7	2
8	11
9	5

Stressillä kerrottiin tarkoitettavan tilaa, jossa henkilö tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioi- den vaivatessa mieltä jatkuvasti. Kysyttäessä henkilöstöltä tällaisen haitallisen stressin kokemisesta nykyisin, puolet vastaajista ilmoitti kokevansa vain vähän tai ei lainkaan tällaista stressiä tällä hetkellä (kuvio 44). Kuusi vastaajaa raportoi ko- kevansa sitä jonkin verran ja vastaajista neljä arvioi tuntevansa nykyisin sitä mel- ko paljon.



KUVIO 44. Haitallisen stressin kokeminen



Poikkeuksellista väsymystä silloin tällöin ilmoitti viime aikoina kokeneensa puolet henkilöstöstä (kuvio 45). Viidesosa vastaajista arvioi olleensa viime aikoina melko usein poikkeuksellisen väsynyt. Kuusi vastaajaa kertoi olleensa viime aikoina poikkeuksellisen väsynyt ainoastaan melko harvoin tai ei juuri koskaan.



KUVIO 45. Poikkeuksellisen väsymyksen kokeminen

Vastaajista kaksitoista luonnehti keskittymisen ja ajatusten koossa pitämisen olevan vaikeaa vain harvoin tai ei juuri koskaan (kuvio 46). Neljä vastaajaa raportoi keskittymisessä ja ajatusten koossa pitämisessä olevan usein vaikeuksia. Neljän vastaajan mielestä siinä koettiin olevan silloin tällöin vaikeuksia.



KUVIO 46. Keskittyminen ja ajatusten koossa pitäminen

Vastaajista neljätöistä oli tuntenut viime aikoina hoitaneensa melko usein tai erittäin usein arkipäivän tehtävänsä hyvin (kuvio 47). Kuusi vastaajaa koki viime aikoina silloin tällöin hoitaneensa arkipäivän työnsä hyvin.



KUVIO 47. Arkipäivän tehtävien hoitaminen

#### 5.7.8 Avoimesta kysymyksestä saadut ehdotukset ja kommentit

Työhyvinvointikyselylomakkeen lopussa pyydettiin lisää vastaajan tärkeinä pitämiä asioita, joita ei lomakkeella kysytty tai ehdotuksia työn, työyhteisön ilmapiirin tai ihmisten hyvinvoinnin parantamiseksi. Kuusi vastaajaa oli kirjannut ehdotuksia ja kommentteja, joita oli yhteensä neljätöistä kappaletta:

*”Toivon enemmän rennompia yhteisiä keskusteluja.”*

*”Ylimmän johdon pitäisi huomioida henkilökuntaa paremmin. huomioi, ihana ihminen!”*

*”Koska työyhteisö on melko pieni, tiedonkulku ja tiedottaminen pitää tehdä paremmin.”*

*”Pieni porukka ei tarvitse vapaamatkustajia – työilmapiiri kärsii!”*

*”Selkeämpi työnjako pitää olla, vaikka ryhmässä toimitaankin. Riippuu nyt ihan liikaa vaan henkilön omasta luonteesta, tekeekö koko osastolle kuuluvia tehtäviä ja mikäli luonne on sellainen, että ”ei kuulu mulle” niin hommat kaatuu aina toisten niskaan. Tehtäväkuvien läpikäyminen poistaisi myös turhaa aikaa vievää päällekkäistä tekemistä.”*

*”Toivoisin enemmän kommunikointia ylimmän johdon ja henkilöstön kesken.”*

*”Löytyisikö aloitelaatikko-ajatukselle kannatusta? Työntekijöitä saattaisi kannustaa miettimään oikeiden asioiden kehittäminen pienellä palkkion saamisen mahdollisuudella.”*

*”Olisi kiva, jos poissaoloista työpaikalta tiedotettaisiin, että asiakkaalle ei tarvitsisi tunnustaa tietämättömyyttään.”*

*”Golfin pelaaminen on kitkan luoja työyhteisössä. Kaikilla ei ole mahdollisuutta eikä kiinnostusta sen pelaamiseen. Työaikana pelaamista ei tulisi lainkaan sallia.”*

*”Toivon aitoa kommunikaatiota ja oikeasti lisää avoimuutta. Puheista huolimatta sitä puuttuu vielä paljon. Välijohto tai -päälliköt ovat huolestuneempia ja ainakin kiinnostuneempia henkilökunnan jaksamisesta kuin ylin johto.”*

*”Eriarvoisuuden tunne samoissa tehtävissä syö 'ihan rotan lailla' työmotivaatiota. Säännöt ja vaatimukset pitäisi olla samat kaikille. Samaa palkkaa ansaitsevien pitäisi pystyä tekemään kaikki samat vaaditut työt.”*

*”Tyky-päivät ovat kivoja. Yhteisten juttujen lisääminen vielä 1–2 kertaa vuodessa kasvattaisi yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä toveruutta.”*

*”Työtehtävissä pitäisi keskittyä eniten itse työhön ja vähiten omaan egoon tai emootioihin.”*

*”Iloa ja naurua työpaikalle, ei Mörri-Möykky -tunnelmaa.”*

Näistä edellä mainituista tutkimuksen avoimista vastauksista löytyy kuusi mainintaa, joissa peräänkuulutetaan tiedonkulun ja viestinnän sekä avoimuuden lisäämistä. Viidessä kommentissa viitataan työtehtävien tekemiseen ja niihin liittyviin sekä työryhmien sisäisen tehtäväjaon epäoikeudenmukaisuuden tai eriarvoisuuden kokemuksiin. Kielteisenä asiana koettiin kahdessa kommentissa johdon kiinnostuksen tai kunnioituksen sekä henkilöstön huomioimisen puuttumisen tunne.

Maininnat golfin pelaamisesta työaikana, toive poissaolojen ilmoittamisesta ja toive samojen sääntöjen sekä vaatimusten noudattamisesta kaikkien kohdalla viittaavat työpaikan yhtenäisten sääntöjen puuttumiseen tai niiden noudattamatta jättämiseen.

Yksi vastaaja ehdotti aloitelaatikkaa kehitysideoiden hankkimiseksi sekä pientä palkitsemista kannustimena toteuttamiskelpoisille ajatuksille.

Positiivisiakin mainintoja ilmapiirin kohentamiseen löytyi vastauksista ja kiitoksia sai Tyky-päivien järjestäminen. Yhteisiä tapahtumia toivottiin vielä lisättävän. Erityiskiitoksen henkilöstön huomioimisesta ansaitsi kohdeyrityksen [REDACTED] [REDACTED], joka toimii [REDACTED] esimiehenä. Merkittävää on, että erityismaininta hänelle annettiin toisella osastolla työskentelevältä vastaajalta. Uskonkin koko henkilöstön olevan yksimielinen tämän kiitoksen antamisesta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen perusteella työyhteisön hyvinvointi kohdeyrityksessä on kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta kehittämiskohteita henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä löytyy. Tässä kappaleessa esitän omat toimenpide- ja kehittämisehdotukseni työyhteisöni hyvinvoinnin edistämiseksi. Ehdotukset perustuvat teoreettiseen viitekehykseen, henkilöstöltä saatuihin vastauksiin sekä tutkijan tekemiin johtopäätöksiin.

### *Viestintä ja tiedonkulku*

Tiedonkulku ja viestintä eri työyksiköiden välillä koetaan riittämättömäksi, joten sitä pitää pyrkiä parantamaan. Henkilöstöpalavereja kannattaisi lisätä ja kehittää niiden sisältöä enemmän vuorovaikutteiseksi ja avointa keskustelua sisältäväksi tapaamiseksi. Se auttaisi lisäämään työyhteisössä avoimuutta ja luottamusta, jolloin mahdollisia ongelmatilanteitakin uskallettaisiin helpommin ottaa puheeksi ja etsiä niihin yhdessä toimivia ratkaisuja. Työyhteisössä esiintyviä ongelmia saataankin kieltää, koska niiden esilletuomisen pelätään johtavan henkilökohtaisiin syytöksiin. Useimmiten kuitenkin ongelmien takaa löytyvät syyt liittyvät enemmänkin organisaation toimintaan, kuten epäselvään työn- ja vastuunjakoon tai huonoon tiedonkulkuun.

Henkilökuntapalavereissa käsiteltyjen ja esiin tulleiden asioiden avulla johtoryhmäänkin saatettaisiin saada ideoita ja apuvälineitä toiminnan kehittämiseen. Palaveri voitaisiin järjestää säännöllisin väliajoin esimerkiksi tietyn päivän aamukahvitauon yhteyteen, jolloin jokainen työyhteisön jäsen tietäisi olla paikalla. Näissä palavereissa jokaisella työyhteisön jäsenellä olisi vastuu tiedonkulun toimivuuden parantamisesta.

Riittämättömään tiedonkulkuun johdon ja henkilöstön välillä saataisiin toivottavasti parannusta myös henkilökuntapalaverien lisäämisen avulla toimitusjohtajan tiedottaessa henkilöstölle kuuluvista hallituksen kokouspäätöksistä ilman välittäjiä. Toimivampi tiedonkulku ja avoin keskustelu organisaation eri tasoilla vähentäisivät myös juoruilun, huhujen sekä selän takana puhumisen määrää.

### ***Tehtävien ja tavoitteiden sekä toimintaa ohjaavien arvojen selkeyttäminen***

Henkilöstön tietoisuus organisaation arvoista, tehtävistä ja tavoitteista on vain tyydyttävällä tasolla. Organisaation perustehtävän selkeyden merkitystä korostetaan laajasti työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa. Yhtenä tärkeimpänä ehdotuksena kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvointia edistettäessä pidänkin sitä, että yhtiön ylin johto täsmentäisi koko yhteisölle organisaation perustehtävän ja sen toiminnan perustana olevat tärkeimmät arvot, joita kunnioitetaan sekä strategiset tavoitteet, mitä kohti yhdessä kuljetaan. Näistä tavoitteista voitaisiin muodostaa yrityksen henkilöstölle yhtenäiset toimintakäytännöt, työpaikan pelisäännöt.

Työpaikan tehtävistä ja tavoitteista tulee työyhteisössä keskustella enemmän etenkin sen jälkeen, kun organisaation perustehtävää, arvoja ja tavoitteita on ylimmän johdon taholta kirkastettu. Jokaisen työyksikön työtehtävien ja tavoitteiden läpikäyminen ryhmissä esimiehen johdolla on tärkeää. Kehityskeskusteluissa on myös tärkeää käydä läpi yksilötason työtehtävää sekä sen täsmällisempiä tavoitteita. Palautteen antaminen ja saaminen määritellyn tavoitteen saavuttamisesta sekä työssä onnistumisesta sujuvat tällöin myös luontevammin.

### ***Työyhteisön pelisäännöt***

Informaation jakamisen lisäksi henkilöstöpalavereihin saataisiin sisältöä esimerkiksi erilaisista ryhmätöistä, joiden ensimmäiseksi päämääräksi ehdottaisin työyhteisön kannustamista tekemään itse omat työhön liittyvät pelisääntönsä. Säännöt rakennettaisiin organisaation ylimmän johdon näyttämien strategisten suuntaviivojen mukaisiksi.

Pelisäännöt luodaan työpaikalla työnteon edun tavoittamiseksi. Ihmiset ajattelevat asioista eri tavoin, kukin omista lähtökohdistaan käsin. Siksi pelisääntöjen luominen työyhteisöön on tärkeää. Pelisäännöt on rakennettava sellaisiksi, että niitä voidaan muunnella tarpeen mukaan, mikäli sääntökohdat eivät osoittaudukaan oikeudenmukaisiksi tai eivät sovellu mahdollisiin uusiin muutostilanteisiin työpaikalla. Ennalta sovitut toimintatavat selkeyttäisivät mielestäni kaikin tavoin työyhteisön toimintaa. Kun säännöt luotaisiin yhdessä, kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä sekä vaikuttaa sääntöjen syntymiseen.

***Ryhmätyöskentely, ilmapiiri, tasa-arvo, kuormittavuus ja työjärjestelyt***

Vain puolet henkilöstöstä raportoi ryhmätyöskentelyn toimivan omassa työyksikössään hyvin ja työilmapiiriä luonnehti kannustavaksi vain yksi vastaaja. Nämä ovat mielestäni asioita, joihin työpaikalla pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Yksilön työnilo heijastuu työpaikalla muihin työntekijöihin. Sen sijaan toisten selän takana puhuminen ja itsekkyyks työyhteisössä myrkyttävät työilmapiiriä. Yksikin huonosti voiva työntekijä riittää tartuttamaan pahoinvoinnin muihin työyhteisön sisällä. Koska ihmiset ovat erilaisia, he tarvitsevat erilaista kannustusta ja sen vuoksi työyhteisössä olisi tärkeää saada selville, mitä asioita kehittämällä työyhteisön ilmapiiristä rakennettaisiin kannustavampi. Tämä voisi olla myös yksi ryhmätyön aihe, jonka tulokset purettaisiin aikanaan henkilöstöpalaverissa.

Puolet henkilöstöstä luonnehti työpaikalla toteutuvaa miesten ja naisten välistä tasa-arvoa melko hyvin toteutuneeksi ja 65 % kertoi kokevansa eri-ikäisten työntekijöiden välisen tasa-arvon toteutuvan hyvin. Tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla ei tarkoita sitä, että kaikkia kohdeltaisiin samalla tavalla. Työntekijöiden välisten erojen huomioon ottaminen on oikeudenmukaista kohtelua ja työn vaatimukset sekä vaikutusmahdollisuudet onkin oltava tasapainossa suhteutettuna työntekijän omiin resursseihin. Työntekijän palkan perusteina pitää tällöin myös ehdottomasti huomioida työntekijän kokemuksen ja osaamisen lisäksi työntekijän aloitteellisuus ja vastuun ottaminen yksilön sukupuolesta tai iästä riippumatta.

Henkisesti rasittavaksi työnsä koki 35 % vastaajista ja jonkin verran rasittavaksi sitä arvioi 45 %. Kiire ja tekemättömien töiden paine kuormittaa työyhteisössä eri osastoilla eri tavalla. Kolmasosa henkilöstöstä raportoi kokevansa työssään usein tekemättömien töiden painetta ja vielä useampi koki omaavansa liian vähän aikaa työnsä kunnolla tekemiseen. Yksilötasolla kiire koetaan tietenkin myös eri tavalla.

Haitallista stressiä kertoi jonkin verran tuntevansa 30 % vastaajista ja viidesosa kertoi tuntevansa sitä tällä hetkellä melko paljon. Eri ihmisillä stressin sietokykykin vaihtelee hyvin paljon. Toiset kestävät painetta ja jopa nauttivat siitä, kun taas jotkut väsyvät nopeastikin. Poikkeuksellista väsymystä raportoitiin työyhteisössä myös jonkin verran. Keskittymisen vaikeutta tunnettiin vastaajien keskuudessa viidesosalla usein ja saman verran raportoi tuntevansa sitä silloin tällöin.

Osa työntekijöistä toivoo työtehtävien selkeyttämistä ja toimenkuvien läpikäymistä. Henkilöstön kommentteista muutama liittyi työryhmien sisäiseen tehtäväjakoon ja eriarvoisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin. Työryhmissä tehtävien jakautumista ei millään kyetä saamaan aivan tasaiseksi, mutta tehtävät tulisi jakaa sillä tavalla selkeästi, että jokaiselle työryhmän jäsenelle löytyy selkeä vastuualue. Tehtäväkuvien selkeyttäminen ja vastuualueiden selkeä rajaaminen auttaisivat työyhteisöä kokemaan työnsä mielekkäämmäksi.

### ***Johdon kiinnostuksen kokeminen***

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen vertaa kirjassaan (2008) työpaikan ylintä johtoa laivan tai lentokoneen kapteeniksi ja muistuttaa, että matkustajat toivovat aluksen kapteenin pysyttelevän mieluummin komentosillalla tai ohjaamossa hoitamassa tärkeää tehtäväänsä, kuin rupattelemassa matkustajien parissa. Koska kuitenkin työpaikoilla, tutkimuksen mukaan tässäkin työyhteisössä, odotetaan ylimmän johdon kiinnostusta, Järvinen suosittelee johdon aika ajoin jalkautuvan työyhteisöön sekä näyttävän suuntaa ja sillä tavalla luovan uskottavuutta ja turvallisuutta henkilöstön keskuudessa.

### ***Sitoutuminen ja tyytyväisyys***

Työyhteisön kehittämiseen ja ongelmien ratkaisuun osalliseksi pääsevä työntekijä sitoutuu paremmin yritykseen. Työntekijältä odotetaan sitoutumista, mutta mikäli hän tuntee sijoittavansa työhönsä enemmän, kuin mitä itse saa vastineeksi, alkaa työn mielekkyys kärsiä. Osa työntekijöistä sitoutuu aina voimakkaammin ja osa löyhemmin. Osa tekee pitkiä työpäiviä ja on aina tavoitettavissa, ja osa taas rajaa selvästi työn ja yksityiselämän. Positiivisesti näkyviä mielipiteitä sitoutumisesta ja tyytyväisyydestä työyhteisössä olivat muun muassa seuraavat: 85 % henkilöstöstä kokee mukavana kuulua tähän työyhteisöön. 75 % vastaajista raportoi kokevansa useimmiten mukavana uppoutumisen työhönsä. Henkilöstöstä 90 % kertoi olevansa valmis tosissaan panostamaan edistääkseen oman työpaikkansa menestymistä ja yli puolet henkilöstöstä tuntee olevansa tyytyväinen nykyiseen työhönsä.



### ***Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma***

Kehittämissuunnitelmassa (taulukko 3) on esitetty keskeiset työhyvinvointitutkimuksen tuloksiin perustuvat kehittämisehdotukset. Kohdeyrityksen johdon hyväksynnän jälkeen kullekin hyväksytylle kehittämistavoitteelle laaditaan toteuttamis- ja seuranta-aikataulu sekä asetetaan vastuuhenkilöt.

TAULUKKO 3. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

<b><i>Työhyvinvoinnin osa-alueen kehittämistavoite</i></b>	<b><i>Keinot</i></b>
<p><i>Viestinnän, tiedonkulun ja avoimuuden lisääminen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>eri työyksiköiden välillä</i></li> <li>- <i>johdon ja henkilöstön välillä</i></li> </ul>	<p><i>Henkilöstöpalaverien lisääminen tietyn päivän aamukahvitauon yhteyteen ja palaverin sisältöjen kehittäminen esim. ryhmätöiden avulla:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <i>1. aihe = työpaikan pelisäännöt</i></li> <li>➔ <i>2. aihe = kannustavan ilmapiirin osien kokoaminen</i></li> </ul>
<p><i>Organisaation perustehtävän ja toimintaa ohjaavien arvojen täsmentäminen ➔ Jokainen tietää organisaation tavoitteet ja toimintaa ohjaavat arvot sekä oman roolinsa niiden saavuttamiseksi.</i></p>	<p><i>Yhtiön ylimmän johdon toivotaan täsmentävän henkilöstölle organisaation perustehtävä ja yhteinen tavoite sekä toimintaa ohjaavat tärkeimmät arvot.</i></p>
<p><i>Työtehtävien ja tavoitteiden selkeyttäminen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>oman työyksikön tehtävät ja tavoitteet</i></li> <li>- <i>oman työn tehtävät ja tavoitteet</i></li> </ul>	<p><i>Käydään ryhmässä läpi</i></p> <p><i>Käydään läpi kehityskeskusteluissa yksilötason työtehtävät ja asetetaan täsmälliset tavoitteet ➔ palautteen tärkeys!</i></p>
<p><i>Työtehtävien ja toimenkuvien tarkistaminen ja uudelleenjärjestelyä tarvittaessa</i></p>	<p><i>Mikäli tämä nähdään tarpeelliseksi edellisen kohdan toteutumisen jälkeen</i></p>
<p><i>Yksilön osaamisen ja koulutustarpeiden huomioiminen</i></p>	<p><i>Osaamisen jakautuminen ryhmässä tasapuolisesti, henkilöille erityiset osaamisalueet</i></p>
<p><i>Kannustavampi ilmapiiri</i></p>	<p><i>Työpaikan pelisääntöjen rakentaminen yhdessä</i></p>
<p><i>Työyhteisön jäsenten yhdenvertainen kohtelu</i></p>	<p><i>Sovitetaan käytännön toimintatavoista, jotka johdetaan hallituksen täsmentämistä tavoitteista ja arvoista.</i></p>

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada selville, kuinka toimeksiantajayrityksen henkilöstön työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Tutkimusongelmaan saatiin vastaus ja tutkittavan työpaikan hyvinvoinnin kehittämiseksi löydettiin keinoja työhyvinvointiin pohjautuvan teorian sekä työyhteisön hyvinvoinnin nykytilan kartoittamisen avulla.

Tutkimuksen teoriaosuuden toisessa pääluvussa tarkasteltiin yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa pääluvussa rakennettiin kuva toimivasta työyhteisöstä ja neljännessä pääluvussa tarkasteltiin työyhteisössä ilmeneviä ongelmia sekä niiden käsittelyä. Teoriaosuuden lähdemateriaalina käytin aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta ja Internet-julkaisuja. Tutkimuksen ulkopuolelle rajasin aiheen laajuuden vuoksi työhyvinvointia säätelevän lainsäädännön, työterveyshuollon ja työsuojelun vaikutukset sekä niiden kehittämisen väheksymättä niiden merkittävää osaa työhyvinvoinnin muodostumiseen. Teoreettista viitekehystä hyödynsin työyhteisön hyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseen sekä sen kehittämiseen liittyvien ratkaisujen löytymiseen tutkittavalla työpaikalla. Jätin tutkimuksen ulkopuolelle myös sairauspoissaolojen tutkimisen ja kuntoutuksen sekä varhais- ja työttömyyseläkkeisiin liittyvät asiat.

Sain Työterveyslaitokselta luvan käyttää opinnäytetyössäni työhyvinvointikyselyn pohjana *Terve Organisaatio*© -kyselyä, joka vastasi lähes yhdenmukaisesti tutkimukseni teoriaosuutta. Tein alkuperäiseen malliin muutamia pieniä muutoksia. Kahta mitattavaa muuttujaa sisältävät kysymykset muutin mittaamaan vain yhtä muuttujaa kerrallaan. Sen lisäksi täydensin lomaketta kahdella kysymyksellä, joista toinen mittaa kohdeorganisaation tärkeimpien toimintaa ohjaavien arvojen tunnistamista ja toinen omien arvojen mukaista työskentelyä organisaatiossa. Sen lisäksi, että uuden kyselylomakkeen laatimiselle ei ollut tarvetta, valmiin lomakkeen pohjan käyttäminen auttoi myös siten, että mahdollinen oma kokemukseni tai mielipiteeni heijastuisi mahdollisimman vähän kysymyksistä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti eniten se, että työskentelen itse kohdeyrityksessä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta pidin kyselylomakkeen käyttöä haastattelua parempana aineiston keruumuotona.

Työn viidennessä pääluvussa tarkasteltiin kohdeyrityksen taustatietoja (opinnäytteen julkaitavasta versiosta taustatiedot on poistettu toimeksiantajan pyynnöstä), paneuduttiin yrityksen henkilöstölle tehtyyn työhyvinvointikyselyyn ja arvioitiin sekä pohdittiin tutkimuksen luotettavuutta. Viidennen luvun lopussa analysoitiin ja kuvattiin työhyvinvointikyselystä saadut tulokset. Kyselyyn vastasivat kaikki yrityksen 20 työntekijää, joten vastausprosentiksi saatiin 100. Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa käytettiin yhtä avointa kysymystä, johon kommentteja ja ehdotuksia saatiin kolmasosalta vastaajia.

Tutkimustulosten esittelyn ja niiden analysoinnin jälkeen kuudennessa luvussa esiteltiin tutkimuksen pohjalta syntyneet johtopäätökset sekä työhyvinvointia edistävät kehittämissuunnitelmat, joista koottiin kohdeyritykselle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmat työhyvinvoinnin edistämiseksi kohdeyrityksessä perustuivat teoreettiseen viitekehykseen ja henkilöstöltä saatuihin vastauksiin sekä niistä tehtyihin johtopäätöksiin.

Toivon, että olen onnistunut opinnäytetyössäni esittämään työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisimmät tekijät sekä oman vilpittömän haluni edistää oman työyhteisöni hyvinvointia. Samalla toivon, että tutkimuksen kohteena oleva yritys hyödyntää opinnäytetyössä ehdottamiani kehittämistoimenpiteitä arkipäivän käytännössä osaavan ja motivoituneen henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi ja vaalimiseksi sekä saadakseen ammattitaitoista työvoimaa jatkossakin. Tutkimuksesta saatuja tuloksia ja niiden pohjalta rakennettuja kehittämissuunnitelmia voidaan myös jatkossa hyödyntää kehitettäessä kohdeyrityksen suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työhyvinvointitoimintaa osana strategiasuunnittelua. Toivonkin yrityksessä toistettavan työhyvinvoinnin tilaa kartoittavaa tutkimusta säännöllisin väliajoin vertailutiedon saamiseksi. Jotta tutkimuksen avulla saataisiin mahdollisimman todenmukaiset tulokset, vuosittaista kyselyä pitäisi myös pyrkiä kehittämään työyhteisössä tai toiminnassa tapahtuvien muutosten mukaiseksi.

Työhyvinvointi on yksi merkittävimmistä organisaation menestystekijöistä ja voimavaroista. Osaava ja hyvinvoiva, hyvää yhteistyötä keskenään tekevä henkilökunta varmistaa yrityksen mahdollisuuden tehdä tulosta ja kehittää toimintaansa. Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisellä on merkittävä vaikutus myös asiakastytytyväisyyteen.

Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että ihmiset ovat sitoutuneita organisaatioon, työnjako on selkeä, vastuut on määritelty ja toimintatavat ovat selkeät. Ennalta sovitut toimintatavat selkeyttävät työyhteisön toimintaa ja auttavat asioiden esille ottamisessa sekä ristiriitojen kanssa toimimisessa. Työhyvinvointi syntyy työstä ja sen seurauksista. Hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö ovat ainoat tahot, jotka voivat tuottaa työhyvinvointia.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOYpro.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aro, A. W. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy.

Buchanan, D. & Huczynski, A. 2004. Organizational behaviour. London: Pearson Education Ltd.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyppänen, R. 2012. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita. Työn Tuuli -lehti 1/2012. Helsinki: Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry.

- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 1.–7. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Ristiina: Pii-Kirjat Ky.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kääriäinen, M. 2012. Huomio henkiseen työhyvinvointiin. 5., uudistettu painos Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit – Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. 2012. Myönteisyys luo työhyvinvointia. Työterveys 24/7. Terveystalon työterveyshuollon sidosryhmälehti 3/2012. Helsinki: Terveystalo
- Mattila, H., Ruusunen, T. & Uola, K. 2008. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOYpro.
- Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita.
- Otala, L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Pennonen, M. 2013. Palautuminen kuuluu hyvään työhön. Tiedon silta. Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen julkaisu. Helsinki: Työsuojelurahasto
- Pietikäinen, A. 2011. Joustava mieli – Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yliotteesta. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

### **Sähköiset lähteet**

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys [viitattu 24.5.2013]. Saatavissa:

[http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)

Heathfield, S. 2012. What is Employee Motivation? [viitattu 7.10.2013]. Saatavissa: <http://humanresources.about.com/od/glossarye/g/employee-motivation.htm>

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2011. Henkilöriskit hallintaan - työkirja [viitattu 22.4.2013]. Saatavissa:

[http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinvointi/11\\_liitteet/pdf/henkiloriski\\_hallinta.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/henkiloriski_hallinta.pdf)

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2013. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti [viitattu 22.4.2013]. Saatavissa Ilmarisen työhyvinvoinnin verkkopalvelun asiakkaille:

[https://www.ilmarinen.fi/Production/motivo1/materiaalit/01\\_tyoeikalut/opas.pdf](https://www.ilmarinen.fi/Production/motivo1/materiaalit/01_tyoeikalut/opas.pdf)

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille [viitattu 26.5.2013]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto ja Kuntoutussäätiö. Saatavissa: [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa [viitattu 22.4.2013]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavissa: [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf)

Manka M-L, Kaikkonen M-L, Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi [viitattu 26.5.2013]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Työterveyslaitos. 2011. Liikunta työhyvinvoinnin tukena [viitattu 24.4.2013].

Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/liikunta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2013a. Yksilön työhyvinvointi [viitattu 22.4.2013]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. 2013b. Työntekijän työkyky ja terveys [viitattu 24.5.2013]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/asiantuntijapalvelut/tyoterveyshuolto/tyontekijan\\_tyokyky\\_terveys/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/asiantuntijapalvelut/tyoterveyshuolto/tyontekijan_tyokyky_terveys/sivut/default.aspx)



## LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

LIITE 2. Kyselylomake

LIITE 3. Keskiarvot ja keskihajonnat osastoittain

### **Arvoisa Yritys Z:n työyhteisön jäsen**

Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, millaiseksi Yritys Z:n henkilöstö arvioi oman tämänhetkisen työssä kokemansa hyvinvoinnin tilan. Tutkimuksesta saatuja tuloksia hyödynnetään yhteisön työhyvinvointia kehitettäessä, joten vastaamalla kyselyyn rehellisesti voit olla vaikuttamassa oman yhteisösi työhyvinvoinnin tilaan. Lomake sisältää 45 kysymystä ja niihin vastaaminen vie aikaasi 10 minuuttia. Jokaisen vastaus on ensiarvoisen tärkeää.

Pyydän Sinua vastaamaan kyselylomakkeen kysymyksiin huolellisesti. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä sekä täysin luottamuksellisesti. Olen tekemässä opinnäytetyötäni Lahden ammattikorkeakouluun Yritys Z:n henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistä. Kyselylomakkeet ja niistä kerätty tieto tulevat vain minun nähtäväkseni ja käyttööni. Mitään vastauksia ei tulla raportissa käsittelemään siten, että vastausta voitaisiin yksilöidä ja yhdistää kehenkään vastaajaan.

***Pyydän palauttamaan** täytetyn kyselylomakkeen suljetussa kirjekuoressa joko postitse minulle tai toimistolle [REDACTED] [REDACTED]lle. Palaan työhöni **maanantaina 2.9.2013**, johon mennessä toivon saavani kaikki vastaukset.*

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

*Kirsi Siuko*

Kirsi Siuko  
Liiketoiminnan logistiikan tradenomiopiskelija

Lisätietoja:  
kirsi.kivimaki@student.lamk.fi  
gsm [REDACTED]

LIITE 2.  
Kyselylomake

TAUSTATIEDOT						
1. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys Z:n palveluksessa?						
5 vuotta tai alle	<input type="checkbox"/>	16 - 20 vuotta	<input type="checkbox"/>			
6 - 10 vuotta	<input type="checkbox"/>	21 - 25 vuotta	<input type="checkbox"/>			
11 - 15 vuotta	<input type="checkbox"/>	yli 25 vuotta	<input type="checkbox"/>			
2. Minkälaisien tehtävien parissa työskentelet?						
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
TYÖYHTEISÖN TOIMINTA JA ILMAPIIRI						
Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävää?						
		erittäin riittämätöntä	melko riittämätöntä	ei riittävää, mutta ei riittämätöntäkään	melko riittävää	täysin riittävää
3.	oman työyksikön sisällä	1	2	3	4	5
4.	eri työyksiköiden välillä	1	2	3	4	5
5.	johdon ja henkilöstön välillä	1	2	3	4	5
Minkälaisena koet työpaikkasi ilmapiirin?						
		täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa, mutta ei erikään mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
6.	Kireä	1	2	3	4	5
7.	Vapautunut	1	2	3	4	5
8.	Kannustava	1	2	3	4	5

	Kuinka usein seuraavat asiat pitävät paikkansa työyksikössäsi?	ei juuri koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	erittäin usein
9.	Toimintaan tehdään jatkuvasti parannuksia.	1	2	3	4	5
10.	Työpaikalla keskustellaan yhdessä työtehtävistä, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.	1	2	3	4	5
11.	Asiakailta hankitaan palautetta ja parannusideoita.	1	2	3	4	5
		erittäin huonosti	melko huonosti	keskin-kertaisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
12.	Kuinka hyvin ryhmätyöskentely mielestäsi sujuu työryhmässäsi/työyksikössäsi?	1	2	3	4	5
13.	Kuinka hyvin sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut työpaikallasi?	1	2	3	4	5
14.	Kuinka hyvin eri ikäisten työntekijöiden välinen tasa-arvo on toteutunut työpaikallasi?	1	2	3	4	5
<b>ESIMIESTYÖ</b>						
		ei juuri koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	erittäin usein
15.	Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?	1	2	3	4	5
16.	Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?	1	2	3	4	5
17.	Antaako lähin esimiehesi sinulle riittävästi tietoa siitä, mitä työltäsi odotetaan?	1	2	3	4	5
<b>TYÖN SISÄLTÖ JA JÄRJESTELYT</b>						
		ei juuri koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	erittäin usein
18.	Kuinka usein sinulla on työssäsi tekemättömien töiden painetta?	1	2	3	4	5
19.	Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla?	1	2	3	4	5

		erittäin huonosti	melko huonosti	ei hyvin, mutta ei huonosti-kaan	melko hyvin	erittäin hyvin
20.	Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä <b>oman työsi</b> tehtävistä ja tavoitteista?	1	2	3	4	5
21.	Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä <b>oman työryhmäsi/yksikkösi</b> tehtävistä ja tavoitteista?	1	2	3	4	5
22.	Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä <b>koko organisaation</b> tehtävistä ja tavoitteista?	1	2	3	4	5
23.	Kuinka hyvin mielestäsi olet selvillä organisaation tärkeimmistä toimintaa ohjaavista arvoista?	1	2	3	4	5
24.	Kuinka hyvin kykenet työskentelemään omien arvojesi mukaisesti tässä organisaatiossa?	1	2	3	4	5
		erittäin vähän	melko vähän	jossain määrin	melko paljon	erittäin paljon
25.	Kuinka paljon työsi tarjoaa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	1	2	3	4	5
26.	Kuinka paljon voit vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä teet työsi?	1	2	3	4	5
27.	Kuinka paljon voit yleensä vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikalla?	1	2	3	4	5
28.	Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?	1	2	3	4	5
29.	Missä määrin voit luottaa siihen, että työpaikkasi johto tekee järkeviä päätöksiä työpaikkasi tulevaisuuden suhteen?	1	2	3	4	5
<b>KEHITTÄMINEN</b>						
		erittäin heikosti	melko heikosti	keskin-kertaisesti	melko hyvin	erittäin hyvin
30.	Kuinka hyvin henkilöstön koulutus on järjestetty työpaikallasi?	1	2	3	4	5
31.	Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?	1	2	3	4	5
		täysin riittämättömästi	melko riittämättömästi	siltä väliltä	melko riittävästi	täysin riittävästi
32.	Oletko käynyt kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?	1	2	3	4	5

SITOUTUMINEN JA TYÖTYTYVÄISYYS												
		täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa, mutta ei erikään mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä						
33.	Useimmiten minusta on mukavaa uppoutua työhöni.	1	2	3	4	5						
34.	Olen valmis panostamaan tosissani edistääkseni työpaikkani menestymistä.	1	2	3	4	5						
35.	Pidän työpaikkani toiminnan tavoitteita tärkeinä ja merkittävinä.	1	2	3	4	5						
36.	Minusta on mukavaa kuulua tähän työyhteisöön.	1	2	3	4	5						
		erittäin tyytymätön	melko tyytymätön	ei tyytyväinen, mutta ei tyytymätönkään	melko tyytyväinen	erittäin tyytyväinen						
37.	Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?	1	2	3	4	5						
HYVINVOINTI JA TERVEYS												
		hyvin kevyttä	melko kevyttä	jonkin verran rasittavaa	melko rasittavaa	hyvin rasittavaa						
38.	Onko työsi henkisesti rasittavaa?	1	2	3	4	5						
		paljon huonompi	huonompi	samanlainen	parempi	paljon parempi						
39.	Minkälainen on terveydentilasi ikäisiisi verrattuna?	1	2	3	4	5						
40.	Minkälainen on työkykysi nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan? Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi? (0 tarkoittaa sitä, että et nykyisin pysty lainkaan työhön.)											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		täysin työkyvytön										työkyky parhaimmillaan

41. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.	en lainkaan	vain vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?	1	2	3	4	5
	ei juuri koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	erittäin usein
42. Oletko viime aikoina ollut poikkeuksellisen väsynyt?	1	2	3	4	5
43. Onko ajatusten koossa pitäminen tai keskittyminen sinulle vaikeaa?	1	2	3	4	5
44. Oletko viime aikoina tuntenut hoitaneesi arkipäivän tehtäväsi hyvin?	1	2	3	4	5
Onko lopuksi vielä joitain tärkeitä asioita työssäsi, mitä ei edellä ole kysytty? Mitä ehdotuksia sinulla on työn, työyhteisön ilmapiirin tai ihmisten hyvinvoinnin parantamiseksi omassa yksikössäsi tai koko organisaatiossasi?					
<i>Kiitos vastauksistasi!</i> - Kirsi					
Lähde: Työterveyslaitoksen luvalla Terve Organisaatio© -kyselyä mukaillen					

LIITE 3.  
Keskiarvot ja keskihajonnat

Kyselytutkimuksen keskiarvot ja keskihajonnat osastoittain		Osasto 1		Osasto 2		Osasto 3		Osasto 4	
		Keski-arvo	Keski-hajonta	Keski-arvo	Keski-hajonta	Keski-arvo	Keski-hajonta	Keski-arvo	Keski-hajonta
<b>TYÖYHTEISÖN TOIMINTA</b>	omassa yksikössä	3,25	0,50	4,14	0,69	3,75	0,50	3,00	1,41
	Tiedonkulku								
	eri yksiköiden välillä	2,25	0,50	2,29	0,49	3,25	0,50	2,60	1,14
	johdon ja henkilöstön välillä	2,25	0,50	1,86	0,69	1,50	0,58	2,20	0,84
Työilmapiiri	kireä (=5)	3,50	1,29	2,57	0,79	3,50	0,58	2,20	0,84
	vapautunut (=5)	3,25	0,50	3,43	0,53	2,75	0,96	3,20	0,84
	kannustava (=5)	2,00	0,82	2,29	0,76	2,25	0,50	1,80	0,84
Toiminnan parantaminen		2,00	0,82	2,43	0,53	1,75	0,50	2,20	0,45
Toiminnan ohjaus		2,00	0,82	2,71	0,76	2,00	0,82	2,80	0,84
Asiakaspalaute		2,75	0,50	2,14	1,07	1,75	0,96	2,40	1,34
Ryhmätyöskentely		2,75	0,96	4,43	0,79	3,25	1,26	2,80	1,30
Tasa-arvo	sukupuolten välinen	3,75	0,50	2,29	1,38	3,00	0,82	3,80	0,45
	eri-ikäisten välinen	3,75	0,50	3,71	0,49	3,75	0,96	3,60	0,55
<b>ESIMIESTOIMINTA</b>	esimiehen tuki	2,25	0,96	4,43	0,79	3,50	1,73	3,60	1,52
	esimiehen palaute	2,00	0,82	3,57	0,79	2,75	1,50	2,40	1,14
	työn ohjaus	2,00	0,82	3,14	1,21	3,50	0,58	2,60	1,14
<b>TYÖN SISÄLTÖ JA JÄRJESTELYT</b> Kiire	tekemättömien töiden paine (=5=erittäin usein)	2,25	0,50	3,57	0,98	3,25	0,96	2,00	1,00
	liian vähän aikaa (=5=erittäin usein)	2,50	0,58	3,71	0,95	3,50	1,29	2,40	1,14
Tavoitteiden ja arvojen tunnistaminen	oman työn tavoitteet	3,25	0,50	4,29	0,49	4,50	0,58	4,00	0,71
	työryhmän tavoitteet	3,00	0,82	4,00	0,58	4,25	0,50	4,00	0,71
	organisaation tavoitteet	2,50	1,29	3,57	0,53	2,75	1,50	2,80	1,10
	organisaation arvot	2,00	0,82	2,86	0,90	2,50	1,29	2,60	0,89
	omat arvot	3,00	1,41	3,14	0,69	3,75	0,96	4,00	0,71
Työn hallinta	kasvun ja kehittymisen mahdollisuus	1,75	0,50	2,71	0,76	2,50	0,58	2,00	1,00
	vaikutusmahdollisuus työtehtäviin	4,50	0,58	3,71	0,49	4,00	0,82	3,80	0,84
	vaikutusmahdollisuus itseä koskeviin	3,00	1,41	2,86	0,90	2,75	0,50	3,60	0,55



Kyselytutkimuksen keskiarvot ja keskihajonnat osastoittain		Osasto 1		Osasto 2		Osasto 3		Osasto 4	
		Keski-arvo	Keski-hajonta	Keski-arvo	Keski-hajonta	Keski-arvo	Keski-hajonta	Keski-arvo	Keski-hajonta
Johdon kiinnostuksen ja päätöksenteon kokeminen	kokeminen kiinnostuksesta henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin	2,75	0,50	1,86	1,21	2,50	0,58	3,40	0,89
	luottamus työpaikkaa koskeviin päätöksiin	2,75	0,50	2,00	0,82	2,25	0,50	3,60	1,14
<b>OSAAMINEN JA KEHITTYMINEN</b>	koulutuksen järjestäminen	2,75	0,50	3,14	0,69	2,50	0,58	2,40	1,14
	perehdytys uusiin asioihin	2,00	0,82	3,71	0,49	3,25	0,50	2,60	1,52
	kehityskeskustelujen riittävyys	3,75	1,89	4,57	0,79	4,50	0,58	2,60	1,14
<b>SITOUTUMINEN JA TYÖTYTYVÄISYYS</b>	uppoutuminen	3,25	0,96	4,00	0,58	4,25	0,50	3,80	0,84
	panostaminen	3,00	1,41	4,29	0,49	4,50	0,58	4,60	0,55
	tavoitteiden tärkeys ja merkittävyys	2,75	1,26	3,86	0,69	4,00	1,41	4,40	0,55
	työyhteisöön kuuluminen	3,50	0,58	4,43	0,53	4,00	1,41	4,60	0,55
	tyytyväisyys työhön	3,00	1,41	3,43	0,79	2,75	0,96	3,80	1,10
<b>HYVINVOINTI JA TERVEYS</b>	henkinen kuormittavuus (5=hyvin rasittavaa)	3,25	0,96	3,71	0,95	3,50	1,29	2,60	0,55
	terveydentilan arviointi	4,00	0,82	2,71	0,76	2,75	0,50	3,60	0,89
	työkyvyn arviointi (10=parhain)	7,50	1,00	7,57	2,07	8,00	0,82	8,20	0,84
	haitallinen stressi (5=paljon)	2,25	0,96	2,86	1,07	3,25	0,96	1,60	0,55
	uupumisasteinen väsymys (5=usein)	2,50	0,58	3,00	0,82	3,00	1,41	2,80	0,45
	keskittymisen vaikeus (5=usein)	2,50	1,29	3,00	1,15	2,50	1,29	1,80	0,45
	tehtävien onnistuminen	4,00	0,82	3,71	0,49	3,50	0,58	4,00	0,71