

Markus Alajoki & Niko Parkkinen

TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS ESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA

TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS ESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA

Markus Alajoki & Niko
Parkkinen
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijät: Markus Alajoki & Niko Parkkinen

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvoinnin merkitys yrityksessä esimiehen näkökulmasta

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2014

Sivumäärä: 41+6

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tutkia millä tavalla esimies kokee oman työpaikkansa työhyvinvoinnin. Lisäksi tarkastelemme sen merkitystä arkipäiväisessä työnteossa. Opinnäytetyö rajattiin pelkkään esimiehen näkökulmaan, eikä siinä käsitellä työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointiin liittyen.

Käytimme lähteinämme työhyvinvointiin liittyviä internet-sivuja, erilaisia kirjallaisia sekä virallisia julkaisuja. Lisäksi teimme kyselyn, jonka lähetimme kolmelle eri yritykselle. Lopulta yrityksistä vain kaksi vastasi kyselyyn. Teimme kyselystä mahdollisimman selkeän ja helposti täytettävän, jotta esimiehet eivät kokisi kyselyä rasitteeksi ja aikaa vieväksi. Kyselyssä oli kymmenen selkeää ja helppolukuista kysymystä, jotka käsitelivät työhyvinvoinnin eri osa-alueita.

Työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen ja paljon keskustelua herättävä aihe. Opinnäytetyössämme käsitelimme työhyvinvoinnin sisältöä, yksilön ja työyhteisön hyvinvointia, johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin, sekä työntekijöiden palkitsemisen vaikutusta.

Opinnäytetyössämme kävi ilmi, että työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Hyvällä johtamisella, palkitsemisella ja työhyvinvoinnin ylläpitämisellä on positiivinen vaikutus työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen jaksamiseen sekä sitä kautta myös yrityksen tulokseen. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivoitumiseen sekä työpanokseen.

Asiasanat: Työhyvinvointi, yksilö ja työyhteisö, palkitseminen, johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
School of Business and Information Management

Authors: Markus Alajoki & Niko Parkkinen

Title of thesis: The meaning of well-being at work from the point of view of the manager

Supervisor: Eija Svanberg

Term and year when the thesis was submitted: May 2014

Number of pages: 41+6

In our thesis it is our goal to study how the manager experiences the well-being in his own workplace. In addition we examine its meaning in daily work. The thesis was narrowed down to just the point of view of the manager and it does not examine the experiences of the employees and their views on the well-being at work.

We used internet sites about well-being at work, different book sources and also official publications as our sources. In addition we did a survey that we sent to three different companies. In the end only two of the companies answered the survey. We made the survey as clear and as easily fillable as possible, so that the managers would not feel that the survey was too much work and time consuming. In the survey there were ten clear and easily readable questions that dealt with the different areas of well-being at work.

Well-being at work is a very current topic and it stirs a lot of debate. In our thesis we examined the content of well-being at work, the well-being of the individual and the work community, the effect of management on the well-being at work and also the effect of rewarding the employees.

Through our research we found that you should invest in the well-being at work. Through good management, rewarding and keeping up well-being at work there is a positive effect on employees' physical and mental well-being and that way also on the company's result. Keeping up the well-being at work effects directly the employees' motivation and work input.

Keywords: Well-being at work, individual and work community, rewarding, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Taustaa	7
1.2	Työn tavoite	8
1.3	Tutkimusmenetelmä	9
2	TYÖHYVINVOINTI	11
2.1	Mitä työhyvinvointi on?	11
2.2	Työhyvinvoinnin vaikutus yksilön työkykyyn	12
2.3	Työyhteisö ja työhyvinvointi	14
2.4	Työhyvinvoinnin vaikutus tulokseen	16
3	JOHTAMINEN	18
3.1	Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin	18
3.2	Luottamuksen tärkeys työpaikalla	20
4	PALKITSEMINEN	22
4.1	Työ ja tapa toimia	22
4.2	Kasvu ja kehittyminen	23
4.3	Henkilöstöedut	24
4.4	Rahallinen palkitseminen	25
4.5	Palkitsemisen vaikutus	25
4.6	Palkitseminen ja motivaatio	26
5	KYSELYT	29
5.1	Työhyvinvointikysely ja toteutus	29
5.2	Työhyvinvoinnin sisältö	29
5.3	Työpaikkakiusaaminen	30
5.4	Esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa	30
5.5	Yritysten tarjoamat henkilöstöedut	31
5.6	Työhyvinvoinnin vaikutus tehokkuuteen	31
5.7	Palkitseminen	32
5.8	Työpaikan ilmapiiri	32
5.9	Työhyvinvointiin panostaminen	33

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
7	POHDINTA	36
	lähteet	38
	liitteet	42

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön aiheenamme on yritysten työhyvinvointi esimiehen kokemana. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on todella tärkeää työyhteisön kannalta. Se syntyy oikeanlaisesta johtamisesta, työyhteisössä sovitusta yhteisistä pelisäännöistä ja kaikkien jäsenten taidoista työskennellä tiiminä. Suomessa käytetään yhä enemmän varoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, mutta aina tulokset eivät ole toivotunlaisia. Ei riitä, että työyhteisössä tehdään pelkkä strategia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi, vaan sen täytyy myös toimia käytännössä. Työpaikan työhyvinvointi ei ole pelkästään yhden ihmisen harteilla, vaan siihen täytyy panostaa jokaisen, jotta toivotunlaiset tulokset saavutetaan. Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin monimuotoinen, ja eri henkilöillä sekä eri yrityksillä on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä työhyvinvointi pitää sisällään.

Esimiehen rooli on ensiarvoisen tärkeä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikalla. Hän vaikuttaa työpaikan työhyvinvointiin omilla asenteillaan, johtamisellaan sekä esimerkeillään. Hänen on hyväksyttävä se, että hän on auktoriteettiasemassa suhteessa muihin jäseniin työpaikalla ja tämän takia hänellä on tiettyjä velvollisuuksia. Yksi isoimmista asioista on työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen. Siinä tehtävässä hänen pitää toimia niin, että hän oppii kunnioittamaan alaisiaan ja kohtelemaan heitä tasavertaisesti. Hyvä esimiestyö ei ole ainoa asia joka pitää työhyvinvointia yllä, vaan se on myös tukemassa työhyvinvoinnin rakentumista työpaikalla.

Opinnäytetyömme rakentuu seuraavasti. Luvussa 2 käsittelemme työhyvinvointia eli sitä mitä työhyvinvointi on ja mitä se pitää sisällään. Käsittelemme myös yksilön työhyvinvointia ja työkykyä työpaikalla, työyhteisön työhyvinvointia sekä työhyvinvoinnin vaikutusta tulokseen. Luvussa 3 käsittelemme johtamista eli millä tavalla esimiehen työ vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten tärkeää luottamus on sen kannalta. Luvussa 4 käsittelemme palkitsemista. Palkitseminen on todella tärkeää kun otetaan huomioon työntekijöiden motivoituminen ja työssä jaksaminen. Käymme läpi palkitsemisen nelikentän johon kuuluu työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Kerromme myös miten palkitseminen vaikuttaa motivaatioon ja miten monimuotoista palkitseminen voi olla.

1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia, miten esimies kokee työhyvinvoinnin kokonaisuutena miten hän kokee sen yrityksessä, jossa työskentelee. Työhyvinvointi näyttelee isoa osaa yrityksen toimivuudessa. Työhyvinvointi on suoraan yhteydessä niin esimiehen kuin henkilökunnankin jaksamiseen ja tehokkuuteen. Teimme kyselyn, jolla kartoitimme työhyvinvoinnin merkitystä. Lähetimme työhyvinvointia koskevan kyselyn kolmen yrityksen esimiehelle. Tavoitteenamme oli saada vastauksia siihen, miten asia käytännössä näkyy ja miten se koetaan. Painotimme kyselyssä esimiehen näkemystä henkilökunnan näkemyksien sijaan ja osoitammekin kyselyn suoraan esimiehelle.

Halusimmekin tietää kyselyn avulla, mitä syitä ja seurauksia työhyvinvoinnin ylläpitämisellä on ja mitä esimiehet ovat valmiita tekemään sen eteen. Ainoa lakisääteinen määräys yrityksissä on työterveydenhuolto, mutta suurin osa yrityksistä palkitsee ja seuraa työntekijöiden jaksamista myös omasta tahdostaan.

Nykypäivän työtehtävät ovat entistä haastavampia. Työelämässä esiintyy stressiä ja loppuun palamista entistä enemmän. Työntekijöiden työtaakka kasvaa ja heiltä odotetaan koko ajan entistä enemmän. Jatkuvia muutoksia esiintyy ja työpaikkojen ilmapiiri saattaa vaihdella kovasti. Halusimme kartoittaa kyselyn avulla, millainen merkitys on toimivalla johtamisella ja työhyvinvoinnin ylläpitämisellä.

Etsimme erilaisia lähteitä työhyvinvointiin liittyen ja sen merkityksestä yrityksissä. Toivoimme saavamme kyselyn avulla vastauksia siihen ovatko asiat myös mukana jokapäiväisessä arkielämässä. Työhyvinvoinnista löytyi lukuisia erilaisia tutkimuksia ja kirjoituksia, joita olemme käyttäneet apuna työssämme, jotta lukijalle selkiytyisi työhyvinvoinnin merkitys ja mitä se pitää sisällään.

Oletusarvoisena mielipiteenä oli se, että työhyvinvoinnista huolehtiminen auttaa henkilökuntaa jaksamaan ja panostamaan työtehtäviinsä paremmin. Vertasimme teoriaa ja kyselyn vastauksia keskenään todetaksemme, että onko asia tosiasialla näin, vai millainen näkemys esimiehellä on.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmänä käytimme laadullista tutkimusta ja esimiehelle tekemäämme kyselyä työhyvinvoinnista. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa. Analyysin pääpainona on numeeristen tulosten sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden että seurauksien tutkiminen. Erityisesti tämän takia valitsimme menetelmäksemme esimiehille lähetettävän kyselyn, jotta saisimme työelämän esimerkkejä ja näkisimme, miten työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen sisällä ja kuinka esimies sen kokee. Vertasimme kyselyn tuloksia tutkimaamme asiaan ja tarkastelimme, että kohtaavatko teoria ja käytäntö.

Lähetimme kyselyn kolmelle erikokoiselle yritykselle. Suurin yritys oli tunnettu vakuutusyhtiö, toinen keskisuuri kuljetus- ja maanrakennusalan toimija, ja kolmas pieni autoalan yritys, joka keskittyi ajoneuvojen puhtaanapitoon. Saimme vastauksen vakuutusyhtiöltä ja autoalan yritykseltä. Kolmannen yrityksen esimiehellä ei kiireidensä vuoksi ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn. Emme yritysten toiveesta tuoneet opinnäytetyössämme esille yritysten tietoja, emmekä kyselyyn vastanneen esimiehen henkilöllisyyttä. Kyselyyn vastannut vakuutusyhtiö on yksi Suomen suurimmista, jolla on toimipisteitä eri paikkakunnilla, ympäri Suomea. Autoalan yritys on paikallinen, Oulussa vuodesta 2009 toiminut autojen pesua, hoitoa ja automaalausta tarjoava autopesula.

Yritykset ovat täysin erilaisia ja täysin eri toimialoilta, joten saamme yleispätevää näkemystä erilaisten yritysten työhyvinvoinnin tilanteesta. Valitsimme yritykset juurikin niiden kokoerojen takia, jotta voisimme tarkastella työhyvinvoinnin huomioonottamista ja sen ylläpitoa erikokoisissa työyhteisöissä. Kyselymme kysymykset käsittelivät pelkästään työhyvinvointia ja sen sisältämiä osa-alueita. Kaikissa kysymyksissä tutkitut asiat vaikuttivat työhyvinvointiin. Sen vuoksi valitsimmekin juuri nämä tietyt kysymykset, jotta saisimme mahdollisimman laaja-alaisen näkemyksen siitä, miten esimies kokee työhyvinvoinnin tarpeellisuuden ja sen ylläpidon.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Mitä työhyvinvointi on?

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että työ on sekä fyysisesti että henkisesti turvallista, terveellistä sekä mielekäästä. Hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työntekijän jaksamisessa. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen täyspainoisesti, sekä sairauspoissaolojen vähentymiseen. Sekä esimiehen että työntekijän on huolehdittava sekä omasta että yhteisön työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2013a. Hakupäivä 3.11.2013)

Työhyvinvoinnin merkitys työn tuottavuuden tekijänä on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Työhyvinvointi parantaa työpaikalla työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöillä on lupa onnistua ja tehdä laadukasta työtä. Työpaikan ilmapiirin ollessa hyvä ja innostava, työntekijöiden keskinäiset välit mahdollistavat osaamisen jakamisen, ja näin ollen se voi vahvistaa sekä parantaa koko työyhteisön yhteistä osaamista, organisaation luovuutta ja työtahtia.

Työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää, jotta se mahdollistaa uusien ideoiden kehittymisen ja innovaatioiden luomisen. Myös kilpailukykyisyys ja yrityksen kehittyminen pysyvät näin ollen vauhdissa. (Työturvallisuuskeskus, 2013a. Hakupäivä 13.12.2013)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Docendum, 2013)

Useissa tutkimuksissa on todettu, että hyvinvoiva ihminen on tuottavampi kuin huonosti voiva. Hyvinvoiva henkilö on myös harvemmin sairaslomilla ja aiheuttaa vähemmän poissaoloihin ja työkyvyttömyyteen liittyviä kustannuksia. Työhyvinvointi on myös yhteydessä vähäisempiin työtapaturmiin. Hyvinvoivalla työpaikalla jää enemmän tunteja työn tehokkaaseen tekemiseen ja vähemmän aikaa sähläämiseen ja virheiden korjaamiseen. (Työturvallisuuskeskus, 2013b. Hakupäivä 13.12.2013.)

2.2 Työhyvinvoinnin vaikutus yksilön työkykyyn

Yksilön hyvinvointi työpaikalla on ollut useasti esillä muun muassa tv-keskusteluissa ja lehtien palstoilla. Yksilöllä on iso vastuu koko työhyvinvoinnin kannalta yrityksessä. Itsestään huolehtiminen, omat elämäntavat ja niiden ylläpitäminen ovat yksinomaan yksilön vastuulla. Ne heijastuvat jokapäiväiseen työntekoon joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Työpaikan esimiehillä on yleensä vastuu järjestää erilaisia virkistäytymismahdollisuuksia muun muassa liikunnan parissa. Mutta se ei saisi jäädä yksilön ainoaksi liikuntatottumukseksi, vaan yksilöllä on vastuu omista

liikkumis- ja ravintotottumuksistaan. Näiden asioiden ollessa kunnossa jokaisella yksilöllä, ei työhyvinvoinnin ylläpitämisen luulisi olevan hankalaa haastavammissakaan työtehtävissä.

Yhä useammin työpaikoilla, eri työtehtävissä työn määrä saattaa olla liian suuri yhtä työntekijää kohden, jolloin siitä seuraa loppuun palamisia. Burnout eli loppuun palaminen on työuupumuksesta aiheutuva stressi-oireyhtymä, joka häiritsee työstä suoriutumista. Oireisiin kuuluu muun muassa uupumusasteinen väsymys, masennus sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. Burnoutissa on kyse kansantaloudellisesti tärkeästä ongelmasta: miehistä 2 % kärsii vakavasta ja 23 % lievästä työuupumuksesta. Vastaavasti 3 % naisista kärsi vakavasta ja 24 % lievästä työuupumuksesta. Pelkästään työ itse ei ole syy loppuun palamiseen vaan syy löytyy myös yksilöstä itsestään. Syy voi löytyä siitä, että työn asettamat vaatimukset tai oman osaamisen kehittäminen erilaisissa työtehtävissä ovat liian haastavaa yksilölle tai työntekijä itse asettaa tavoitteet liian korkealle ja pettyy kun haluamaa tulosta ei saavuteta omilla taidoilla. Nämä asiat ovat vaaraksi työntekijän työhyvinvoinnille ja niihin pitäisi osata puuttua niin esimiehen kuin yksilön itsekkin. Burnoutista voi toipua, mutta ensin yksilön pitää tiedostaa oma tilanteensa ja pyytää siihen apua. (Terveyskirjasto Duodecim, 2013. Hakupäivä 26.2.2014.)

Yksilöllä tulee olla vastuu omasta työkäyttäytymisestään ja oman työhyvinvointinsa johtamisesta, mutta kykeneekö yksilö siihen työkuormituksen lisäksi? Herää myös toinen kysymys, että jaksaako työntekijä panostaa omaan terveyteensä ja työhyvinvointinsa ylläpitämiseen, kun työn määrä kasvaa liian suureksi ja päivät työpaikalla venyvät? Nämä ovat niitä asioita joita jokainen voisi käsitellä, sillä jokaisella on oma roolinsa niin oman kuin työkaverinsakin työhyvinvoinnin ylläpitämisellä. Niin fyysinen kuin henkinenkin työkyky työhyvinvoinnin kannalta tarkoittaa sitä, että henkilö viihtyy omalla työpaikallaan, suoriutuu työtehtävistä hyvin, viihtyy sosiaalisesti työyhteisössä ja elää monipuolista elämää työn ulkopuolella. Henkilöllä itsellään on suuri vastuu työkykynsä ylläpitämisestä. Hänen tulee muistaa harrastaa liikuntaa ja erilaisia muita aktiviteetteja sen lisäksi, että työpaikalla niitä järjestettäisiinkin. Useasti työpaikan esimies järjestääkin työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja työkyvyn

säilyttämiseksi juuri liikuntaan ja kuntoiluun liittyvää virkistäytymisohjelmaa. Työilmapiirin ja työympäristön kohentaminen jää kuitenkin liian usein niiden varjoon, mutta näin ei saisi olla, sillä työympäristöllä on suuri merkitys juurikin työntekijän työkyvyn ylläpitämiseen. Työkyvyn perusta rakentuu työntekijän terveyteen, työympäristöön ja siihen, että työntekijä kokee työn mielekkääksi ja tarkoitukselliseksi. Esimiehellä on suuri vaikutus työntekijöiden työkykyyn, sillä hän edistää sitä omalla johtamisellaan ja järjestämällä erilaisia aktiviteetteja. Yksilön omilla elämäntavoilla on suuri merkitys työkyvyn säilyttämiseksi. Työkyky on sekä fyysistä terveyttä, että myös henkistä työhyvinvointia. Toisin kuin monesti ajatellaan, työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen ei ole kokoelma pehmoempuja tai mystisiä johtamisoppeja. Se on keskeinen osa yrityksen johtamista ja samalla osa paikallisen tason yhteistoimintaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK . Hakupäivä 3.11.2013.)

Lähteestä kävi ilmi, että työhyvinvointia ja työkykyä tulisi myös johtaa. Työkykyä ja työhyvinvointia ei paranneta vaan sillä, että ongelmia poistetaan. Asiat pitää kohdata niiden oikeilla nimillä ja tätä kautta parantaa työkyvyn johtamista työpaikalla. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on työpaikan säännöllinen uusiutuminen. Tällä emme tarkoita työntekijöiden vaihtuvuutta vaan työilmapiirin ja työpisteiden muutoksia esimerkiksi vaihtamalla työntekijöiden paikkoja tai ihan vain sisustamalla työpisteitä, jolloin työpaikalla olisi viihtyisää. Saman kaavan säilyttäminen vuodesta toiseen on vaaraksi työntekijän henkiselle hyvinvoinnille työpaikalla ja työkyky voisi vaarantua.

2.3 Työyhteisö ja työhyvinvointi

Työyhteisön työhyvinvoinnista on tärkeää huolehtia, koska se määrittää suurimmalta osaltaan sen, että millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Työtilat, taukopaikat, siisteys ja työntekijöiden sekä esimiehen väliset suhteet on tärkeä

pitää kunnossa. Muutoin henkilökunta saattaa kokea jossain määrin joitain asioita negatiivisiksi, joka suoraan vaikuttaa viihtymiseen työpaikalla.

Jos työpaikalla voidaan huonosti, niin töihin lähteminen koetaan negatiivisena. Töitä ei jakseta hoitaa toivotulla nopeudella, ja työ koetaan enemmänkin pakonomaiseksi kuin tarpeelliseksi asiaksi. Työpaikalla kuitenkin vietetään monesti iso osa päivästä, niin asioiden tulisi olla kunnossa. Se vaikuttaa suoraan työntekijöiden vaihtuvuuteen työpaikalla. Kun työpaikan asiat ovat hyvin, niin töihin jaksetaan tulla positiivisella mielellä, ja työt hoituvat halutussa aikataulussa.

Halutuin ja toimivin malli on se, että jokainen tuntee työpaikkansa sekä oman työtehtävänsä tavoitteet ja vastuut sekä pystyy hyödyntämään omaa henkilökohtaista osaamistaan ja vahvuuksiaan työn tekemisessä (Akavan erityisalat, 2013. Hakupäivä 3.11.2013). Jos omia vahvuuksiaan ja osaamistaan ei voi työpaikalla hyödyntää, niin monessa tapauksessa työntekijä tuntee itsensä liian hyväksi työpaikalle, koska ei voi kehittää itseään. Työn ollessa liian helppoa, työntekijä saattaa pitkällä aikavälillä jopa turhautua, jos hän ei saa työssään riittävästi haasteita.

Työnteon olisi oltava kannustavaa ja palkitsevaa, ja työilmapiirin pitäisi olla innostava. Työilmapiirin pitää olla myös kehittävä, jotta yritys itsessään kehittyisi ja menestyisi. Työntekijät kokevat työnteon palkitsevaksi, niin he myös haluavat yrityksen menestyksen jatkuvan ja kasvavan.

Monen ihmisen sosiaalinen elämä ja ihmissuhteet rakentuvat suurimmilta osin työssä, joten työpaikan henkilöstön keskinäiset välit ovat todella tärkeitä. Työpaikoilla syntyy kaveruus- ja luottamussuhteita ja monesti työkavereita nähdään myös vapaa-ajalla.

Työhyvinvointi perustuu aina johdon, esimiesten ja työntekijöiden toimivaan yhteistyöhön ja keskinäiseen kommunikointiin.

Jokaisella syntyy ajoittain ihmisten välisiä konflikteja ja ristiriitoja. Toimivassa työyhteisössä työn tekemisen ongelmista nousevat erimielisyydet ja ihmisten väliset konfliktit otetaan vakavasti ja käsitellään rakentavasti. Kaikki työyhteisön ristiriidat ja yhteentörmäykset eivät ole kiusaamista. (Työterveyslaitos, 2013a. Hakupäivä 3.11.2013)

2.4 Työhyvinvoinnin vaikutus tulokseen

Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara, jotta tulosta saadaan aikaiseksi. Työhyvinvointi vaikuttaa laajasti koko organisaatioon. Työpaikan kilpailukyky paranee ja se vaikuttaa myös taloudellisiin tuloksiin. Henkilöstön hyvinvoinnilla on myös vaikutusta yrityksen maineeseen, eli kun työpaikalla on mukavaa ja tuottoisaa työskennellä, niin sinne myös halutaan tulla töihin. Työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa sairaus-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannusten laskemiseen nostaten yrityksen kustannustehokkuutta ja näin ollen tuottavuutta sekä yrityksen kannattavuutta. Samalla työyhteisön ilmapiiri, työtyytyväisyys ja motivaatio paranevat. Työntekijän viihtyvyyden laskiessa työpaikalla, motivaatio tehdä töitä pienenee. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijä on sitoutuneempi yritykseen ja työmoraaali on korkealla. Työyhteisön toimiessa ja työntekijöiden ollessa työpaikkaansa sitoutuneita sekä motivoituneita, uusien ideoiden ja innovaatioiden esilletuominen lisääntyvät. Yrityksen palvelutaso ja asiakastyytyväisyys paranevat, kun yrityksen työn laatu ja tuottavuus paranee. (Työterveyslaitos, 2013b. Hakupäivä 3.11.2013)



KUVIO 2. Työterveyslaitoksen laatima kuva työhyvinvoinnin vaikutuksesta kannattavuuteen (Työterveyslaitos, 2013).

3 JOHTAMINEN

3.1 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Esimiehen tehtävänä on saada joukkonsa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Entistä tärkeämmäksi nouseekin vuorovaikutteisuus: kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Myös ”tunnejohtaminen” eli tunteiden havainnoiminen on nousemassa johtamisen kulmakiveksi. Esimiehen on myös osattava nähdä tulevaisuuden suuret linjat ja osattava luoda edellytykset uudistumiselle. Jaettu tai voimaannuttava johtaminen antaa tilaa erilaisuudelle ja inspiroi innovatiivisuutta, organisaation selviytymisen elinehtoa. Modernin johtamisen tutkimuksesta on noussut esille tärkeäksi havaittu ominaisuus: optimismin johtaminen. Esimiehen optimistisuus siirtyy työntekijöihin. (Docendum, 2013, hakupäivä 26.2.2014)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on henkilökunnasta ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen. Työyhteisön työhyvinvoinnin laiminlyönti voi johtaa työpaikan työolosuhteiden ja hyvinvoinnin huonontumiseen. Työhyvinvoinnin toimimisesta huolehtiminen ja sen edistäminen ovat kuitenkin niin työntekijöiden kuin esimiesten yhteisellä vastuulla työpaikalla. Esimiehet eivät välttämättä ole ollenkaan tietoisia, siitä mitä niin sanottujen ”rivimiesten” työoloihin kulloinkin kuuluu. Työpaikalla on oltava jatkuvaa kommunikointia työntekijöiden ja esimiehen kesken. Keskustelua on käytävä ja palautetta annettava työpaikan työoloista, laitteiden toimivuudesta sekä työntekijöiden työolosuhteisiin vaikuttavista muista tekijöistä.

Esimiehen on myös huolehdittava työpaikan ja työntekijöiden työpisteiden toimivuudesta ja turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja siitä että työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti. Työntekijöiden käyttämät koneet, tilat ja laitteet on myös pidettävä asianmukaisessa ja säädösten vaatimassa kunnossa. Myös työpaikkakiusaamista on seurattava, ja tarvittaessa siihen on puututtava heti.

Työnantajan vastuulla on työhyvinvoinnista huolehtiminen myös säädösten ja lakien mukaan. Suurin osa säädöksistä liittyy työturvallisuuteen, mutta sekin kuuluu suurelta osin työhyvinvointiin. Lainsäädäntö asettaa vähimmäistason työsuojelulle, joka edellyttää, ettei työntekijän turvallisuutta saa vaarantaa missään olosuhteissa ja, että koneiden ja laitteiden on oltava kunnossa. Myös työntekijöiden terveydestä huolehtiminen on työnantajan ja esimiehen vastuulla. Jos työntekijällä ilmenee ongelmia esimerkiksi terveyden kanssa, niin työnantajan tehtävänä on pitää huoli työntekijän auttamisesta. Monella työpaikalla voi olla todella kattava työterveyshuolto, vaikka laki velvoittaa vain suppeaan työterveyshuoltoon. Usein yritykset kuitenkin haluavat huolehtia laajemmin henkilökunnastaan. Isoissa yrityksissä saatetaan maksaa myös hammaslääkäri- ja erikoislääkärikäynnit. Jos työntekijällä on ollut ongelmia työpaikallaan esimerkiksi pitkiä sairauspoissaoloja tai muita vastaavia jaksoja on esiintynyt, niin työhön palaamista voidaan edistää erilaisilla tukitoimilla. Työntekijää voidaan perehdyttää uudestaan työpaikan työtehtäviin ja työtilanteeseen, voidaan järjestää koulutuksia, vähentää työkuormaa ja päivittää työvälineitä sekä työtiloja paremmiksi ja ergonomisemmiksi, jotta uusilta poissaoloilta vältyttäisiin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2013b. Hakupäivä 3.11.2013). Ihmisten elämäntilanteet ja terveys vaihtelevat, koneet, laitteet ja tilat uudistuvat ja henkilöstö vaihtuu. On siis tärkeää olla koko ajan tietoinen työhyvinvoinnin tasosta ja henkilökunnan tilanteesta.

Esimiehellä on mahdollisuus siirtää vastuuta eteenpäin alemmille toimihenkilöille. Esimerkiksi esimies voi siirtää velvollisuuttaan huolehtia työkoneiden, laitteiden tai välineiden korjaamisesta tai huoltamisesta. Hänen on kuitenkin huolehdittava ja kannettava vastuu siitä, että vaaditut toimenpiteet suoritetaan vaaditulla tavalla. Hyvällä johtamisella on ratkaiseva merkitys sille, että työntekijät voivat töissä hyvin. (Työsuojeluhallinto, 2011. Hakupäivä 26.2.2014.)

Työntekijöiden on tärkeää pitää omaa työkykyänsä ja ammatillista osaamistaan yllä ja pysyä tietoisina työntekoon liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista. Työpaikan kehityskeskustelut työntekijän ja esimiehen kesken ovat todella tärkeitä ja kehittäviä. Keskustelussa käydään läpi työntekijän vahvuuksia ja

heikkouksia ja sitä mitä olisi mahdollista vielä parantaa. Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia työntekijän ja esimiehen välillä.

Työntekijällä on myös mahdollisuus parantaa omia työolojaan ehdottamalla ja toivomalla muutoksia haluamiinsa asioihin. Esimiehen ja työntekijän välillä on oltava tarpeeksi avoin ja luottamuksellinen suhde, jotta työntekijä uskaltaa ja pystyy kertomaan esimiehelleen esimerkiksi muutoksia vaativista asioista suoraan ja rehellisesti.

3.2 Luottamuksen tärkeys työpaikalla

Luottamuksen ollessa kunnossa niin esimiehen ja työntekijöiden kesken, kuin työntekijöiden välisissä keskinäisissä suhteissakin, arki ja työnteko sujuvat vaivattomasti. Esimiehen on tärkeä seurata työntekijöiden keskinäisiä välejä ja pitää huoli siitä ettei työpaikalla esiinny riitoja tai epäluottamusta. Jos riitoja ja kilpailua syntyy työntekijöiden kesken, niin kaikki yrittävät ajaa vain omaa etuaan, mistä seuraa ristiriitoja ja turhia yhteenottoja.

Luottamuksen ja työntekijöiden välien ollessa kunnossa, esimerkiksi vaivaton työvuorojen vaihtaminen ja niistä sopiminen onnistuvat helposti. Kaikki pienetkin riidat vaikuttavat suuresti työilmapiiriin sitä huonontavasti. Jos työpaikalla on eriarvoisuutta ja henkilöitä, jotka eivät tule muiden kanssa toimeen ja kiusaavat, niin saatetaan puhua suorasanaisesti työpaikkakiusaamisesta. Joitakin henkilöitä saatetaan tietoisesti ahdistella ja syrjiä, jolloin työntekijä kokee tilanteen todella ahdistavaksi. Kiusaaminen voi olla jopa pahempaa kuin nuorempien ikäluokkien keskuudessa esiintyvä koulukiusaaminen. Työpaikkakiusaamiseen on puututtu nykyään entistä enemmän, ja se pyretään kitkemään kokonaan pois.

Työpaikkakiusaamista voi esiintyä työntekijöiden keskuudessa, tai jopa esimiehen ja työntekijöiden välillä (Työturvallisuuskeskus, 2014. Hakupäivä 26.2.2014).

Työntekijöiden ja esimiehen välinen kommunikointi on jatkuvaa vuorovaikutusta ja neuvottelua asioiden hoitamisesta sekä tekemisestä. Molempien vastuulla on, että kommunikointi tapahtuu mutkattomasti ja luottamuksellisesti. Esimiehen ja työntekijän ajatusmaailman on kohdattava, jotta työntekijällä on mahdollisuus saada läpi omia ideoitaan ja toteuttaa niitä itselleen mielekkääksi. Työpaikalla luodut ihmissuhteet vaikuttavat jokapäiväiseen työssä viihtymiseen. Molempien osapuolten on panostettava yhteisen luottamuksen saavuttamiseen, sillä se ei ole yhdentekevää, millainen ilmapiiri ja viihtyvyys työpaikalla vallitsee (Kuntien eläkevakuutus, 2009. Hakupäivä 10.1.2014.)

Jos työpaikoilla vallitsee täydellinen luottamus kaikkien henkilöiden kesken, niin asioiden toimimattomuuteen on paljon helpompi puuttua, koska asioista uskalletaan ja voidaan puhua ilman pelkoa, että joku puhuisi asioita eteenpäin ulkopuolisille henkilöille. Monella työpaikalla myös vaaditaan henkilöltä täydellistä luottamusta, koska kaikilla työpaikoilla ja kaikissa yrityksissä on yrityssalaisuuksia. Monessa yrityksessä myös kirjoitetaan vaitiolosopimus työpaikan tapahtumista ja tiedoista, jonka rikkomisesta saattaa seurata ankaria toimenpiteitä.

Työpaikoilla on myös pääluottamusmies, joka on työntekijöiden etua valvova, liittoon kuuluva henkilö. Pääluottamusmiehen tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia siitä, että työpaikalla noudatetaan työnantajan ja työntekijöiden välisiä sopimuksia sekä työlainsäädäntöä ja työehtosopimusta. Työntekijät voivat kääntyä luottamusmiehen puoleen, jos kokevat, että työpaikalla on jotain pielessä. Luottamusmies on suoraan yhteydessä liittoon, ja asiat hoituvat hänen kauttaan nopeasti eteenpäin.

4 PALKITSEMINEN

Palkitsemista voidaan kuvata myös nelikentän avulla. Nelikenttään lukeutuu työ ja tapa toimia, kasvu ja kehitys, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Palkitsemista on kuitenkin aika haastava määritellä, koska molempien tulisi hyötyä siitä, niin työntekijän kuin työnantajankin. Työntekijä saa yleensä palkkiota tehdystä työpanoksesta. Palkkioita ovat muun muassa palkanlisä, palkkiot, erilaiset edut, kuten esimerkiksi työsuhdeauto ja erilaiset palautteet, joilla kehittää omaa työskentelyä työpaikalla.

Palkitsemista käytetään yhtenä johtamisen työkaluna, jolla pyritään lisäämään työntekijöiden motivaatiota saavuttaa haluamat tulokset.

1) Työ ja tapa toimia	2) Kasvu ja kehitys
3) Henkilöstöedut	4) Rahallinen palkitseminen

KUVIO 3. Palkitsemisen neljä osa-aluetta (Rantamäki, Kauhanen, Kolari, 2006, 16).

4.1 Työ ja tapa toimia

Kuviossa 3 ensimmäinen kohta on työ ja tapa toimia. Tähän ryhmään sisältyvät ne asiat, mitä yleensä kohtaamme päivittäisessä työnteossa. Jokapäiväiseen työntekoon liittyy työn sisältö, tapa miten toimimme työtä tehdessä sekä esimiestyö. Työ itsessään voi toimia palkitsemisen välineenä jos työntekijä tuntee olonsa kotoisaksi, pystyy luottamaan muihin työntekijöihin sekä esimieheensä ja tuntee olonsa turvatuksi. Nämä asiat saavat työntekijän

tuntemaan itsensä arvostetuksi työpaikalla ja se, jos mikä, on paras palkinto hänelle itselleen.

Motivaatiota lisää myös esimiehen toiminta. Esimies on malliesimerkki siitä, miten yrityksessä tulee toimia. Esimiehen tulee olla reilu ja oikeudenmukainen kaikkia kohtaan, jotta työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi. Se, että esimies on kiinnostunut siitä mitä teet, osoittaa suurta arvostusta työntekijöitä kohtaan. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari, 2006, 16.)

4.2 Kasvu ja kehittyminen

Kuviossa 3 toinen kohta on kasvu ja kehittyminen. ”Tämä ryhmä kattaa henkilön osaamisen kehittymistä ja työuran rakentamista tukevat asiat” (Rantamäki ym. 2006, 17). Ajatellessa työntekoa on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus edistää omaa osaamistaan ja pitää sitä ajan tasalla.

Kehittymistä voidaan yleensä pitää ajan tasalla käymällä esimerkiksi kehityskeskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi alaisen tehtyä työtä, työtehtäviä, työtilannetta ja miten työntekijä on kehittänyt ja pitänyt yllä omaa osaamistaan. Esimiehellä on myös tarkoitus pyrkiä ottamaan selvää, millä tasolla työntekijän motivaatio on ja onko hän vielä riittävän sitoutunut omaan työtehtäväänsä.

Kehityskeskustelussa käytyjä asioita seurataan. Esimies kirjaa ylös käydyt asiat ja näin hän pystyy vertailemaan käytyjä keskusteluja keskenään. Tämä sen takia, jotta esimies pystyy seuraamaan työntekijän kehittymistä ja sitoutumista. Keskusteluissa ei tarkastella työntekijän tiettyä osaamista, vaan pyritään tarkastelemaan työntekijän kokonaisuutta eri asioissa. (Rantamäki ym. 2006, 17.)

4.3 Henkilöstöedut

Kuviossa 3 kolmas kohta on henkilöstöedut. Henkilöstöetuja ovat esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt sekä hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ja olosuhteet (Rantamäki ym. 2006, 18.) Edut kertovat siitä, että työntekijöistä välitetään ja heille annetaan mahdollisuus sovittaa työelämä sekä työn ulkopuolinen elämä yhteen.

Normaali työaika työntekijällä on 8 tuntia päivässä. Työaika alkaa tiettyinä aikoina ja loppuu tiettyyn aikaan. Mutta mitä jos työntekijä ei ehtisi tulla esimerkiksi kello 9 töihin? Monissa yrityksissä on käytössä joustavat työajat, jolloin työntekijällä on mahdollisuus tulla eri aikaan työpaikalle ja mahdollisuus myös pitää vapaapäiviä. Näitä kutsutaan henkilöstöeduiksi. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

Henkilöstöedut ovat monesti isoissa yrityksissä hyvät, minkä takia niihin pyritään pyritään töihin. Kaikenlaiset alennukset, edut ja hyvä terveydenhoito kiinnostavat työntekijöitä, koska arkielämä voi helpottua merkittävästi. Yritykset saattavat järjestää myös erilaisia koulutuksia, harrastusmahdollisuuksia tai kannustaa henkilökuntaa liikkumaan tarjoamalla työpaikan tiloissa esimerkiksi kuntosalin työntekijöiden käyttöön. Yritys saattaa palkita henkilökuntaa myös aineettomilla palkkioilla, esimerkiksi ruokalipuilla, kulttuuriseteleillä tai pitämällä vaikka saunailtoja henkilöstön kesken. Palkitsemista ja henkilökunnan jaksamiseen vaikuttamista voi olla esimerkiksi myös työpaikkaruokailu tai ilmaiset kyyditykset. Jotkut yritykset tarjoavat henkilökunnalleen myös työsuhteasuntoja, joissa on normaalia vuokratasoa pienempi vuokra, tai asunto on sellaisella paikalla, mistä sitä olisi normaalien reittien kautta vaikeampi saada.

4.4 Rahallinen palkitseminen

Rahallinen palkitseminen on yleisesti ottaen työntekijän mielestä mielekkäin ja mukavin palkitsemismuoto. Rahalliset palkkiot ovat konkreettinen vastine työpanoksesta ja se saa työntekijän panostamaan työhön entistä kovemmin. Palkkion eli bonuksen taso kertoo yleensä siitä, miten hyvin työntekijä on suoriutunut tehtävistään kuluneen vuoden aikana. Palkitsemistapoja on erilaisia, muun muassa peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio tai optiot. (Rantamäki ym. 2006, 17-18.)

Joissain tapauksissa palkkio voi olla osana palkkaa, silloin puhutaan proviisiosta. Työntekijällä on tietynsuuruinen pohjapalkka, jonka lisäksi tulee myynneistä tietty prosenttiosuus. Monen yrityksen edustus- ja myyntityöt ovatkin juuri proviisiopalkattuja. Tällainen palkkausmuoto saa työhön tietynlaista intohimoa, koska työntekijä tietää suoraan sen että jos myy hyvin, niin palkka kasvaa. Huono puoli on kuitenkin se, että jos kauppa ei käy, niin tili voi muodostua pelkästään perusosuudesta, joka ei yleensä ole kovinkaan iso.

4.5 Palkitsemisen vaikutus

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin mukaan palkitseminen voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöihin monella eri tavalla. Vaikutukset ovat yleensäkin aina positiivisia, mutta myös negatiivisia vaikutuksia esiintyy. Myös vaikutuksen kesto vaihtelee, vaikutukset voivat esiintyä niin lyhyt- kuin pitkävaikutteisinkin.

Palkitsemisella voidaan saada parhaimmillaan paljon hyviä vaikutuksia, esimerkiksi;

- toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan
- muutosjohtamisen helpottuminen
- oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen
- yhteistyön lisääntyminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen
- yrityksen houkuttelevuuden paraneminen
- osaamisen johtamisen helpottuminen
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen
- valittamisen väheneminen
- esimiestyön helpottuminen
- oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen
- strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen.

Pienten tavoitteiden saavuttaminen ei välttämättä vaikuta yrityksen kokonaisuuteen tai sen tuottavuuteen millään lailla, vaan ne ovat vain tulostavoitteen osa-alueita, joilla seurataan töiden etenemistä. Palkitseminen on kuitenkin yksi keino saada työntekijät intohimoisiksi työtehtävien suorittamisesta. (Rantamäki ym. 2006, 31-32.)

4.6 Palkitseminen ja motivaatio

Motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijä pyrkii tekemään asioita, jotka ovat oikeita organisaation näkökulmasta. Hyvän motivaation avulla yksilö jaksaa panostaa omaan tekemiseensä ja saa aikaan toivotunlaiset tulokset. Motivoitunut työntekijä tietää tarkkaan, mitä häneltä odotetaan ja hän myös haluaa ponnistella, jotta tulokset saavutetaan. Mutta miten motivaatio syntyy? Ja miten palkitseminen siihen vaikuttaa?

Motivaatiosta löytyy monia erilaisia teorioita. Oleellista on ymmärtää ihmisen toimintaan vaikuttavat perusasiat, sillä esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista ja halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan erilaisia keinoja (Rantamäki ym. 2006, 21). Erilaisia tekijöitä motivaation saavuttamisessa ovat muun muassa palkka, työolosuhteet ja työkaverit. Hygieniatekijät, kuten palkka ja työvälineet, eivät Rantamäen mukaan paranna työtyytyväisyyttä, vaan työn sisältö ja arvostus ovat niitä tekijöitä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä ja sitä kautta motivaatio paranee.

Palkkausta pidetään nykypäivän työsuhteissa yhtenä isoimpana motivoijana. Joillakin on palkkauksen lisäksi myös halu edetä työurallaan ja tuntea menestymisen tunnetta, riippumatta palkkion suuruudesta. Vahvan sosiaalisen aseman tavoittelu on joillekin tärkeä päämäärä omassa työyhteisössään. Jokainen työntekijä on oma itsenäinen yksilönsä, ja jokaisella on erilainen tavoite sekä päämäärä työurallaan, joten on vaikea määrittellä tiettyä, yleisesti voimakkainta motivaattoria.

Tutkijat ovat pyrkineet selvittämään, mistä tyytyväisyys palkkion määrään syntyy. Yksi teorioista on tasasuhteoria. Tämän teorian mukaan me vertailemme omaa palkkaa samassa työtilanteessa olevien kollegoiden kanssa ja mitä he saavat palkkioksi. Jos oma panostus ja palkkio ovat tasasuhteessa kollegoiden kanssa, niin työntekijä on silloin tyytyväinen ja tehokas. Palkkion ollessa alhaisempi kuin kollegoilla, niin työntekijän motivaatio ja panostus työhön laskee. (Rantamäki ym. 2006. 26.)

Monet aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siihen mitkä asiat palkitsemisessa motivoivat meitä. Motivaatiota voi kutsua niin sanotuksi ”persoonallisuuden taloksi”. Talossa on kolme kerrosta, joista ensimmäinen kerros muodostuu ihmisen persoonallisista piirteistä ja temperamentista. Toinen kerros koostuu siitä miten yksilö reagoi ja sopeutuu ympäristöönsä. Kolmas ja viimeinen kerros koostuu yksilön elämäkertomuksesta, joka rakentuu elämän kuluessa. (Rantamäki ym. 2006, 22.)

Yksilön oma elämäntilanne ja omat tavoitteet vaikuttavat siihen, mitkä asiat hänelle ovat tärkeitä työelämässä. Tavoitteet kuitenkin voivat muuttua iän myötä, mutta aina niin ei käy. Joillakin ihmisillä tavoitteena on tulla lääkäriksi jo todella varhaisessa iässä ja tämä tavoite pysyy hänellä läpi koko elämänsä. Toisilla taas tavoitteet voivat muuttua palomiehestä rakennusmestariksi. Elämän kulku muokkaa ihmistä ja heidän tavoitteitaan. Työuran alussa tavoitteet ovat uran rakentamisesta aina perheestä huolehtimiseen, mutta ikää tulessa enemmän tavoitteet vaihtuvat terveydestä huolehtimiseen ja siihen miten kehittää itseään. Vanha sanonta kuuluu, että ”vanha koira ei uusia temppuja opi”. Tämä on haaste jota iäkkäämmät ihmiset käyttävät motivoitakseen itseään oppimaan uutta.

Ihmiset odottavat elämältä eri asioita ja ne näkyvät heidän jokapäiväisessä työnteossaan, arvoissa, asenteissa ja siitä miten he elävät. Nämä asiat vaikuttavat siihen, mitkä asiat motivoivat eri ihmisiä työelämässä.

5 KYSELYT

5.1 Työhyvinvointikysely ja toteutus

Teimme työhyvinvointikyselyn, jonka lähetimme kolmen erikokoisen yrityksen esimiehelle. Saimme kahdelta esimieheltä vastaukset. Kyselyssä kartoitimme sitä, millainen näkemys esimiehellä on työpaikkansa työhyvinvoinnista ja miten hän itse määrittelee työhyvinvoinnin. Kysyimme sitä, onko työhyvinvoinnista huolehtiminen tärkeää, miten työhyvinvointia pidetään yllä, mitä merkitystä sillä on, esiintyykö työpaikalla työpaikkakiusaamista ja miten esimies voi näihin vaikuttaa. Kyselyssä kävimme läpi myös millaisia työsuhte-etuja ja palkitsemismenetelmiä yrityksissä on, millainen merkitys edellä mainituilla on työntekijöihin ja miten työntekijöiden sekä esimiesten välit vaikuttavat työilmapiiriin.

Toinen kyselyyn vastanneista yrityksistä on yksi Suomen suurimmista vakuutusyhtiöistä, ja toinen yritys on Oulun alueella toimiva autojen myyntiin ja kunnossapitoon keskittynyt pieni viiden työntekijän yritys. Saimme molemmilta yrityksiltä kattavat vastaukset, joita vertaamme opinnäytetyömme teoriaosuuteen tässä osiossa. Kävimme vastaukset pääpiirteisesti läpi. Täydelliset vastaukset löytyvät liitteet –osiosta opinnäytetyöstämme.

5.2 Työhyvinvoinnin sisältö

Kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä kävimme läpi sitä, mitä työhyvinvointiin esimiesten mielestä kuuluu, mitä se pitää sisällään ja onko siitä huolehtiminen tärkeää. Vakuutusyhtiön esimiehen mukaan työhyvinvointi on hyvää työtä, joka on myös tuottavaa ja tuloksellista. Kuten kohta 2.4 osoittaa, työhyvinvointiin panostaminen näkyy myös yleensä tuloksessa ja työntekijöiden

jaksamisessa. Autoalan yrityksen esimiehen mielestä työhyvinvointi pitää sisällään henkilöstöstä ja tiloista huolehtimisen sekä viihtyvyyden takaamisen. Hänen mielestään työpaikalla viihtyminen on tärkeää ja sitä myöten työtkin tulevat paremmin hoidettua.

5.3 Työpaikkakiusaaminen

Kysyimme työpaikkakiusaamisen esiintymisestä työpaikoilla ja tuloksena oli, ettei kummassakaan yrityksessä työpaikkakiusaamista ole esiintynyt, eikä näin ollen esimiehet ole joutuneet siihen puuttumaan. Vakuutusyhtiössä on yleinen ohjeistus siihen, miten työpaikkakiusaamiseen tulisi puuttua. Ohjeet käydään läpi kaikkien työntekijöiden kesken, joten kiusaamiseen puututaan heti kun sitä ilmenee. Työpaikkakiusaamiseen puututaan tiukasti, koska työpaikkakiusaamisella on negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden keskinäisissä väleissä ja työpaikan yleisessä ilmapiirissä.

5.4 Esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa

Kävimme kyselyssä läpi esimiehen merkityksen työhyvinvoinnin kannalta. Kysyimme esimieheltä, mikä on hänen merkityksensä työhyvinvoinnin ylläpidossa. Kummankin esimiehen mukaan heidän oma roolinsa on todella tärkeää työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta. Yritysten asiat pitää hoitaa niin, että kaikilla on mahdollisimman hyvät ja viihtyisät oltavat. Toimintaa seurataan ja ongelmakohtiin puututaan ajoissa. Vakuutusyhtiön esimiehen mukaan hän itse on työnantajan edustaja, joka määrittelee tavoitteet ja puitteet toiminnalle. Esimiehen on johdettava asianmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimiehen on jatkuvasti arvioitava työntekijöiden työhyvinvoinnin tasoa ja työntekijät otetaan mukaan pohdintoihin, joissa selvitetään yrityksen strategiat, visiot ja tavoitteet. Tämä lisää työhyvinvointia, kun työntekijät tietävät tarkasti yrityksen tavoitteet.

Vakuutusyhtiössä pidetään tärkeänä, että myös työntekijät huolehtivat työhyvinvoinnistaan ja esimiehen vastuulla on pitää huoli siitä että asia on tiedossa. Kuten kohdassa 3.1 kerrotaan, esimiehen tehtävänä on saada joukkonsa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Työntekijöiden kuunteleminen, heidän kannustamisensa ja yhteisen luottamuksen molemminpuolinen rakentaminen on tärkeää. Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että yrityksellä ja työntekijöillä on mahdollisuus edetä tulevaisuuden suunnitelmien mukaisesti. Esimiehen ollessa optimistinen, hyväntuulinen ja kannustava, hän pitää hyvää ilmapiiriä yllä. Optimistisuus siirtyy näin ollen myös työntekijöihin ja pitää heidät tehokkaina ja aktiivisina.

5.5 Yritysten tarjoamat henkilöstöedut

Kyselyymme vastanneet yritykset tarjoavat osalle henkilöstöä erilaisia etuja. Etuja ovat muun muassa autoetu, kuntosalikortti, joustava työaika, lounasetu, sairaanhoitovakuutus ja alennuksia omista tuotteista. Työntekijöille tarjotaan kummassakin yrityksessä myös ilmaiset kahvit. Työntekijät pidetään yritykseen sitoutuneina erilaisten etujen avulla. Työntekijä tuntee, että yrityksestä on suurta hyötyä palkan lisäksi myös erilaisten etujen muodossa. Vakuutusyhtiössä edut vaihtelivat aseman mukaan. Esimiehille oli kattavampia etuja, esimerkiksi autoetu. Autoalan yrityksessä edut olivat kuitenkin jokaiselle samat, jotta eriarvoisuutta ei syntyisi.

5.6 Työhyvinvoinnin vaikutus tehokkuuteen

Seuraava kysymyksemme käsitteli sitä, vaikuttaako työhyvinvoinnista huolehtiminen työntekijöiden tehokkuuteen ja millä tavalla. Kummankin

yrittäjien esimiehet kertoivat, että hyvinvoiva henkilöstö tekee parempaa tulosta jokaisella osa-alueella ja työntekijät ovat entistä tehokkaampia. Autoalan yrityksen esimies kertoi myös työntekijöiden vireystilan olevan korkeampi. Teoria ja käytäntö näkyvät kohtaavan. Opinnäytetyömme teoriaosuudessa 2.4 käsitelimme työhyvinvoinnin vaikutusta tulokseen ja kerroimme miten hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara, jotta tulosta saadaan aikaiseksi. Työhyvinvoinnista huolehtimalla työpaikan kilpailukyky paranee ja se vaikuttaa myös taloudellisiin tuloksiin. Samalla työyhteisön ilmapiiri, työtyytyväisyys ja motivaatio paranevat. Työntekijät ovat yritykseen sitoutuneita, ja tällöin uudet ideat sekä innovaatioiden esilletuominen lisääntyvät.

5.7 Palkitseminen

Työntekijöiden palkitseminen on yleinen tapa ylläpitää henkilöstön työtyytyväisyyttä, joten kysyimme esimiehiltä, millä tavalla he palkitsevat työntekijöitään, miten se tapahtuu ja miten se vaikuttaa. Autoalan yritys palkitsi työntekijöitään rahabonuksella, jos vuosi on mennyt hyvin. Vakuutusyhtiö palkitseminen tapahtui eri tavoin. Heidän yrityksessään työntekijöille järjestettiin erilaisia kisoja, joista sai palkkioita. Yksilökohtaisia hyviä suorituksia huomioitiin ja työntekijöille järjestettiin yhteisiä aktiviteetteja. Teoriaosuudessamme kohdassa 4 kerromme, että työntekijöiden palkitsemista käytetään yhtenä johtamisen työkaluna, jolla pyritään lisäämään työntekijöiden motivaatiota saavuttaa haluamat tulokset. Tieto mahdollisista palkkioista pitää työntekijät aktiivisina ja työpanoksen korkeana.

5.8 Työpaikan ilmapiiri

Kysyimme myös sitä, onko työntekijöiden ja esimiehen keskinäisillä väleillä merkitystä työpaikan ilmapiiriin. Yritysten esimiesten mielipiteet vaihtelivat. Autoalan yrityksen esimies oli sitä mieltä, että on tärkeää, että henkilökemiat

kohtaavat ja juttuun tullaan myös työasioiden ulkopuolella. Vakuutusyhtiön esimies oli taas sitä mieltä, että esimiehen ja työntekijöiden väleillä on merkitystä, mutta esimies on yleensä neutraali, eivätkä heidän keskinäiset välit niin vaikuta häneen. Työntekijöillä voi olla vahvojakin mielipiteitä omasta esimiehestään. Mielenpitojen ollessa negatiivisia, ne voivat vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Teoriaosuudessa 3.2 kävi ilmi juuri samat asiat, että luottamuksen ollessa kunnossa esimiehen ja työntekijöiden kesken, työnteko on viihtyisämpää ja työilmapiiri pysyy hyvänä.

5.9 Työhyvinvointiin panostaminen

Kysymyksissä 9 ja 10 käsitelimme rahallista panostamista työhyvinvointiin, sekä sitä, että onko panostaminen tai työhyvinvoinnin huonontuminen vaikuttanut työntekijöiden toimintaan. Vakuutusyhtiön esimiehen mielestä työhyvinvointiin kannattaa panostaa rahallisesti. Esimerkiksi yhteinen tekeminen ja liikunnan tukeminen parantavat työkykyä sekä työpaikan ilmapiiriä ja siten myös työhyvinvointia. Samalla tulokset pysyvät hyvinä ja ilmapiiri on positiivinen. Autoalan yrityksen esimiehen mukaan työhyvinvointiin kannattaa alkaa panostamaan siinä vaiheessa rahallisesti, jos ilmapiirin parantaminen vaatii toimia. Hän oli myös sitä mieltä, että nykyään on entistä vaikeampaa löytää hyvin motivoituneita ja reippaita työntekijöitä. Teoriaosuudessa 2.3 käsitelimme työyhteisöä ja työhyvinvointia. Tässä osuudessa käymme läpi sitä, että työhyvinvoinnista on tärkeää huolehtia, koska se määrittää suurimmalta osin sen millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Negatiivisiksi koetut asiat näin ollen voivat huonontaa työhyvinvointia. Työpaikan ilmapiirin ollessa huono ja työpaikan tuntuessa epäsovivalta, työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyssämme oli kymmenen yksinkertaista esimiehelle osoitettua kysymystä työhyvinvoinnista. Kysymysten pienestä määrästä huolimatta kyselyssämme käytiin monipuolisesti läpi työhyvinvointiin liittyviä asioita. Toteutimme kyselyn sähköpostikyselynä, jonka lähetimme yritysten esimiehille 27.1.2014. Vakuutusyhtiöstä saimme vastauksen samana päivänä. Autoalan yrityksen vastauksia saimme odottaa kaksi viikkoa, ja jouduimme jopa kyselemään vastausten perään. Kuljetus- ja maanrakennusalan yrityksen esimies ei ehtinyt koskaan kiireiden takia vastaamaan, vaikka ennako-oletusten ja keskustelujen perusteella uskoimme hänen kyselyymme vastaavan.

Kyselyyn saamiemme vastausten perusteella voimme todeta, että teoriassa ja vastauksissa ajatukset sekä sisältö kohtaavat. Yleiset tutkimukset ja ohjeistukset työhyvinvoinnista ja sen ylläpitämisestä näkyvät olevan käytännössäkin tärkeitä. Vaikkakin kaksi kyselyymme vastannutta yritystä on täysin eri kokoisia, silti kummassakin työhyvinvointia, työoloja ja jaksamista pidetään tärkeänä. Molemmat yritykset pyrkivät parhaansa mukaan pitämään huolta työntekijöistään. Suurempi yritys pystyy luonnollisestikin tarjoamaan paljon isompia ja laajempia etuja, mutta pienemmässäkään yrityksessä etuja ja työntekijöitä ei jätetä huomioimatta. Työntekijöiden palkitseminen koetaan kummassakin yrityksessä tärkeäksi, jotta työntekijät saavat ansaitsemaansa arvostusta.

Kummassakin yrityksessä pyritään siihen, että henkilökunta olisi motivoitunutta. Huonon motivaation omaava henkilö on ainoastaan rasite yritykselle. Henkilöstön ollessa motivoitunutta, työt hoituvat nopeammin ja tehokkaammin. Tärkeää on myös se, että työntekijät olisivat sitoutuneita yritykseen ja henkilöstön vaihtuvuus pysyisi mahdollisimman pienenä. Tieto palkitsemisesta ja työpaikan mahdollistamista eduista pitää henkilöstön etyöpanoksen korkeana.

Kummassakin yrityksessä oli työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen hyvin hallinnassa. Yrityksissä ei työpaikkakiusaamista esiintynyt, mutta vakuutusyhtiössä oli paljon tarkempi ohjeistus mahdollisten kiusaamistilanteiden varalta. Pienessä yrityksessä on helpompaa huomata kiusaamistilanteet työntekijöiden pienen määrän vuoksi. Suuressa yrityksessä on kaikkien tiedossa oleva ohjeistus, jotta kiusaamistilanteisiin voitaisiin puuttua jo tarpeeksi varhaisessa vaiheessa, tavoilla, jotka ovat kaikkien tiedossa.

7 POHDINTA

Saamiemme vastausten perusteella nähdään, että kyselyyn vastanneet esimiehet ovat perehtyneet hyvin siihen, mikä edesauttaa yrityksen henkilöstön aktiivisuutta sekä tehokkuutta. Esimiehet ovat sisäistäneet hyvin sen, mitä työhyvinvointi pitää sisällään ja millaisia toimia sen ylläpitämiseksi vaaditaan.

Hyvällä johtamisella, palkitsemisella ja työntekijöiden työoloista huolehtimisella on iso vaikutus työhyvinvointiin. Työntekijät ovat työhönsä motivoituneita, ja haluavat oman työpaikkansa menestyvän. Palkitseminen lisää yleisesti ottaen työntekijöiden halua menestyä ja luo tervettä kilpailua yrityksen sisällä. Esimiehen on oltava työntekijöiden työoloista tietoinen, jotta hän pystyy puuttumaan epäkohtiin ja korjaamaan ne. Hyvinvoiva työyhteisö on tehokas ja sairauspoissaoloja esiintyy minimaalisesti.

Työpaikkakiusaaminen on pyritty kitkemään kokonaan pois. Suurissa yrityksissä on todella vaikea seurata työntekijöiden keskinäisiä välejä ja työpaikkakiusaamista suurien työntekijämäärien takia, mutta pienessä yrityksessä työntekijöiden henkilökemioiden seuraaminen on huomattavasti helpompaa.

Mielestämme työhyvinvointiin kannattaa panostaa myös rahallisesti, sekä pitämällä hyvää ilmapiiriä yllä omalla positiivisella asenteellaan. Työhyvinvointi näkyy päivittäisessä työnteossa ja yrityksen ulospäin antamassa kokonaisilmeessä. Mitä mukavampi ilmapiiri yrityksessä on, sitä enemmän se houkuttelee uusia työntekijöitä hakeutumaan yrityksen palvelukseen. Hyvän ilmapiirin omaavan yrityksen työntekijät vaikuttavat myös asiakkaan näkökulmasta positiivisemmilta ja motivoituneemmilta. Työntekijät antavat näin ollen hyvän kuvan yrityksestä ja ovat asiakaspalvelualttiimpia. Kun asiakkaalle jää hyvä ja positiivinen kuva jonkun yrityksen työntekijöistä, niin hän suurella

todennäköisyydellä valitsee kyseisen yrityksen palvelut myös seuraavalla kerralla, kun tarvetta esiintyy.

Meillä oli aluksi vaikeuksia rajata aihetta, koska työhyvinvointiin kuuluu niin monta erilaista osa-aluetta. Päätimme kuitenkin rajata työn pelkästään yrityksen esimiehen näkökulmaa käsitteleväksi. Halusimme tutkia työhyvinvoinnin merkitystä yrityksessä kyselyn avulla.

Lähetimme kyselyn aluksi kolmelle yritykselle, mutta vain kaksi yritystä vastasi siihen. Mielestämme opinnäytetyömme jäi tältä osin hieman vajaavaiseksi, koska vain kahden vastaajan tutkimus on pieni ja siitä on hieman vaikeaa vetää laajoja johtopäätöksiä yrityselämän työhyvinvoinnin nykytilanteesta. Toteutimme kyselymme lyhyehkönä sähköpostikyselynä, koska esimiehien aika oli rajallinen ja koimme tämän järkevimmäksi tavaksi. Sähköpostikysely antoi esimiehille aikaa miettiä ja vastata rauhassa kysymyksiin. Haastatteleamalla toteutettu kysely olisi tuottanut varmastikin enemmän tietoa kyseiseen aiheeseen liittyen, joten mielestämme tältä osin opinnäytetyömme jäi hieman puutteelliseksi. Alkuperäiset suunnitelmat opinnäytetyön aikataulun suhteen venyivät toisen opinnäytetyön tekijän työkiireiden takia, ja tämä näkyi myös siinä, että opinnäytetyön tekemiseen käytetyt päivät olivat tiukasti rajatut.

Vaikka ajankäyttö oli rajallista ja kysely suhteellisen pieni, niin saimme silti mielestämme hyvän määrän tekstiä aikaiseksi. Lähteitä kertyi työn edetessä kiitettävä määrä. Lähteiden merkitsemisessä koimme aluksi hankaluuksia, mutta saimme ne kuitenkin tehtyä oikein loppujen lopuksi. Opinnäytetyö prosessin aikana opimme, miten suuri vaikutus työhyvinvoinnilla on yrityksissä ja että siitä huolehtiminen on tärkeää niin yrityksen kuin siellä työskentelevien työntekijöidenkin kannalta.

LÄHTEET

Akavan erityisalat. Johtaminen työhyvinvoinnin ykkösasia. 2013. Hakupäivä 3.11.2013.http://akavanerityisalat.fi/ajankohtaista/uutisarkisto/akavan_erityisalojen_jasentutkimus_johtaminen_tyohyvinvoinnin_ykkosasia.2879.news.

Docentum Oy. Työhyvinvoinnit tekijät. 2013. Hakupäivä 13.12.2013.
<http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät. 2013. Hakupäivä 13.12.2013.
http://pda.ek.fi/www/fi/tyoelama/palkat/palkitseminen_palkkausjarjestelmat.php.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Sp-opas. 2009. Hakupäivä 3.11.2013.
http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2009/SP-opas_23032009.pdf.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Työkykyjohtamisen malli. 2011. Hakupäivä 20.1.2014.
http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf.

Henry Ry. Kohti strategista palkitsemista. 2007. Hakupäivä. 12.11.2013.
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>.

Järvinen Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. 2013. Hakupäivä 12.11.2013.
http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/tyhyjohtaminen.pdf.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Muutos haastaa työhyvinvoinnin. 2005. Hakupäivä 3.11.2013.
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf>.

Kuntoutussäätiö. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. 2011. Hakupäivä 12.11.2013.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf.

Leventhal, G.S. 1980 julkaisuun viitattu teoksessa Onnistu palkitsemisessa. Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. WSOYpro, Helsinki

Luottamusopas. Kuntien eläkevakuutus. 2009. Hakupäivä 10.1.2014.
www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9127_09_Luottamusopas.pdf.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Suomalaisten fyysinen ja aktiivinen kunto 2010. 2011. Hakupäivä 3.11.2013.
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM15.pdf>.

Otala L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro. Helsinki.

Rantamäki & Kauhanen & Kolari.2006. Onnistu palkitsemisessa.WSOYpro. Helsinki.

Salojärvi, S. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Talouselämä, 72, 8, s.14.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. 2013a. Hakupäivä 3.11.2013.
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi;jsessionid=cb3da826ccf7657501f418e0577a>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. 2013b. Hakupäivä 3.11.2013.
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyosuojelu/lainsaadanto>.

Taloussanomat. Pahoinvointiin puututaan työpaikoilla liian myöhään. 2012.
hakupäivä 12.11.2013.<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/04/27/pahoinvointiin-puututaan-tyopaikoilla-liian-myohaahan/201228365/139>.

Tampereen yliopisto. Esimiehen työhyvinvointi.2011. Hakupäivä 13.12.2013.
http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio_esimiehenty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf.

Terveyskirjasto Duodecim. Työuupumus. 2013. Hakupäivä 26.2.2014.
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681.

Työsuojeluhallinto. Työsuojeluvastuut. 2011. Hakupäivä 26.2.2014.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuojeluvastuut>.

Työterveyslaitos. Työyhteisön työhyvinvointi. 2013a. Hakupäivä 3.11.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. Työyhteisön työhyvinvointi. 2013b. Hakupäivä 3.11.2013.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>.

Työturvallisuuskeskus. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö. 2013a. Hakupäivä 13.12.2013. http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi.

Työturvallisuuskeskus. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö. 2013b. Hakupäivä 13.12.2013. http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi.

Työturvallisuuskeskus. Työpaikkakiusaaminen. 2014. Hakupäivä 26.2.2014.
http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta/tyopaikkakiusaaminen.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1

Työhyvinvoinnin merkitys esimiehen kokemana, kysely esimiehelle.

- 1) Mitä tekijöitä työhyvinvointiin mielestäsi kuuluu ja mitä se pitää sisällään?
- 2) Onko työhyvinvoinnista huolehtiminen mielestäsi tärkeää? Miksi?
- 3) Esiintyykö yrityksessänne työpaikkakiusaamista? Jos esiintyy, miten olet yrittänyt vähentää sitä?
- 4) Mikä on mielestäsi esimiehen merkitys työhyvinvoinnin kannalta?
- 5) Tarjoatko henkilökunnallesi työsuhte etuja? Jos tarjoat niin minkälaisia?
- 6) Vaikuttaako mielestäsi työhyvinvoinnista huolehtiminen työntekijöiden tehokkuuteen? Ja millä tavalla se vaikuttaa?
- 7) Palkitsetko työntekijöitä mitenkään? jos palkitset, miten palkitseminen tapahtuu ja millä tavalla se vaikuttaa työntekijöihin?
- 8) Onko mielestäsi esimiehen ja työntekijöiden keskinäisillä väleillä merkitystä työpaikan ilmapiiriin? Ja millaista merkitystä?
- 9) Kannattaako mielestäsi työhyvinvointiin panostaa rahallisesti? Perustele miksi.
- 10) Oletko huomannut konkreettisia muutoksia työntekijöiden toiminnassa työhyvinvoinnin huononemisen tai paranemisen myötä?

LIITE 2

Työhyvinvoinnin merkitys esimiehen kokemana, kysely esimiehelle.

- 1) Mitä tekijöitä työhyvinvointiin mielestäsi kuuluu ja mitä se pitää sisällään?

Olin viime vuoden lopulla TTK:n työhyvinvointikorttikoulutuksessa, siellä työhyvinvointi määriteltiin näin: ”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointia tuottava työ koetaan mielekkäänä ja palkitsevana, työ tukee myös elämänhallintaa”. Muistettava on, että työhyvinvointi on hyvää työtä, joka on myös tuottavaa ja tuloksellista.

Eli miten yksilö tämän kokee, on hyvä olo työssä, hyvä vireystila ja toimintakyky ja myös lisäksi motivoituneisuus työssä.

- 2) Onko työhyvinvoinnista huolehtiminen mielestäsi tärkeää? Miksi?

On erittäin tärkeää.

Kun työhyvinvoinnista huolehditaan, työ sujuu hyvin, työnilo pysyy ja osaaminen kehittyy. On hyvä olla työssä ja myös tulokset ovat hyvät.

- 3) Esiintyykö yrityksessänne työpaikkakiusaamista? Jos esiintyy, miten olet yrittänyt vähentää sitä?

Ei esiinny työpaikkakiusaamista. Firmassamme on yleisiä ohjeita, jonka mukaan puutemme heti asioihin jos jotain ilmenee. Näitä käydään kaikkien kanssa läpi toimintaohjeina, emme jää odottamaan että jotain tapahtuu.

4) Mikä on mielestäsi esimiehen merkitys työhyvinvoinnin kannalta?

Esimiehellä on tärkeä rooli. Esimies toimii työnantajan edustajana ja työnantaja määrittelee tavoitteet ja puitteet toiminnalle. Esimies siis huolehtii, että työn tekemiselle on hyvät olosuhteet ja toimintaa seurataan ja ongelmakohtiin puututaan ajoissa. Esimies johtaa hyvin ja toimii oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan. Esimies huolehtii osaamisesta ja arvioi jatkuvasti tiimensä työhyvinvointia. Esimies ottaa tiimin mukaan pohdintoihin ja myös selvittää tiimillensä strategian, vision ja tavoitteet (lisää hyvinvointia, kun tiedetään, mihin ollaan menossa). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös jokaisen tiimiläisen vastuulla, tästä kertominen on esimiehen työtä.

5) Tarjoatko henkilökunnallesi työsuhde etuja? Jos tarjoat niin minkälaisia?

Etuja on todella paljon:

- autoetu (osalle henkilöstöä)
- henkilöstöetuja pankissa
- etätyömahdollisuus (osalle henkilöstöä)
- henkilöstökerhot järjestävät toimintaa
- joustava työaika
- lomaosakkeiden vuokrausmahdollisuus edulliseen hintaan
- lounasetu ja ilmainen kahvi
- maksukortti, jonka vuosimaksun yhtiö maksaa
- merkkipäivä- ja palvelusvuosilahjoja
- sairaanhoitovakuutus
- sporttipassietu
- työterveyshuollon sairaanhoito
- henkilöstön vakuutusturva
- alennuksia omista tuotteistamme
- palkkiojärjestelmät

6) Vaikuttaako mielestäsi työhyvinvoinnista huolehtiminen työntekijöiden tehokkuuteen? Ja millä tavalla se vaikuttaa?

Työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen, hyvinvoiva henkilöstö tekee parempaa tulosta joka osa-alueella ja jaksaa paremmin.

7) Palkitsetko työntekijöitä mitenkään? jos palkitset, miten palkitseminen tapahtuu ja millä tavalla se vaikuttaa työntekijöihin?

Palkitsemista tapahtuu eri tavoin, mm:

- palkkiointi
- erilaiset kilpailut, palkintoina mm matkoja
- pienet kisat
- yksilökohtainen hyvän suorituksen huomiointi
- joskus myös pelkkä hyvä palaute hyvin tehdystä työstä
- tiimin yhteinen tekeminen

8) Onko mielestäsi esimiehen ja työntekijöiden keskinäisillä väleillä merkitystä työpaikan ilmapiiriin? Ja millaista merkitystä?

On merkitystä. Sanoisin niin, että esimies on yleensä neutraali ja häneen eivät välit niin vaikuta. Tiimiläisellä voi olla vahvojakin mielipiteitä omasta esimiehestään ja jos esim. negatiivisia asioita puhutaan, se voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin.

9) Kannattaako mielestäsi työhyvinvointiin panostaa rahallisesti? Perustelee miksi.

Kyllä kannattaa. Esim. liikunnan tukeminen parantaa työkykyä ja siten työhyvinvointia. Myös yhteinen tekeminen vaikuttaa työilmapiiriin.

10) Oletko huomannut konkreettisia muutoksia työntekijöiden toiminnassa työhyvinvoinnin huononemisen tai paranemisen myötä?

Kun on työhyvinvointia, tulokset ovat hyvät ja ilmapiiri on positiivisempi.

LIITE 3

Työhyvinvoinnin merkitys esimiehen kokemana, kysely esimiehelle.

- 1) Mitä tekijöitä työhyvinvointiin mielestäsi kuuluu ja mitä se pitää sisällään?

Henkilöstöstä ja tiloista huolehtimisen, viihtyvyyden takaamisen.

- 2) Onko työhyvinvoinnista huolehtiminen mielestäsi tärkeää? Miksi?

onhan se tärkeää että työpaikalla viihtyy ja sitä myöten työtkin tulee paremmin hoidettua

- 3) Esiintyykö yrityksessänne työpaikkakiusaamista? Jos esiintyy, miten olet yrittänyt vähentää sitä?

ei esiinny

- 4) Mikä on mielestäsi esimiehen merkitys työhyvinvoinnin kannalta?

esimiehellähän se suurin rooli tähän on, hoitaa asiat niin että kaikilla on mahdollisimman viihtyisät oltavat

- 5) Tarjoatko henkilökunnallesi työsuhte etuja? Jos tarjoat niin minkälaisia?

kuntosali kortti sponsoroidaan työntekijöille

- 6) Vaikuttaako mielestäsi työhyvinvoinnista huolehtiminen työntekijöiden tehokkuuteen? Ja millä tavalla se vaikuttaa?

työntekijät ku on tyytyväisiä työskentely olosuhteisiin niin yleinen vireystilakin korkeammalla ja työt tapahtuu tehokkaammin

- 7) Palkitsetko työntekijöitä mitenkään? jos palkitset, miten palkitseminen tapahtuu ja millä tavalla se vaikuttaa työntekijöihin?

vuoden lopussa yleensä viimeiseen tiliin laitetaan rahallista bonusta jos vuosi on hyvin mennyt

- 8) Onko mielestäsi esimiehen ja työntekijöiden keskinäisillä väleillä merkitystä työpaikan ilmapiiriin? Ja millaista merkitystä?

tottakai on tärkeää että henkilökemiat kohtaa ja juttuun tullaan myös työasioiden ulkopuolella

- 9) Kannattaako mielestäsi työhyvinvointiin panostaa rahallisesti? Perustele miksi.

mahdollisesti jos rahallisia toimenpiteitä tarvitaan ilmapiirin parantamiseksi

- 10) Oletko huomannut konkreettisia muutoksia työntekijöiden toiminnassa työhyvinvoinnin huononemisen tai paranemisen myötä?

nykyään hankalempi löytää hyvin motivoituneita ja reippaita työntekijöitä!