

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TYÖNJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINNIN TILA JA KEHITTÄMISTARPEET

TEKIJÄT Hanna Keskinen
Reetta Jäppinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Jäppinen Reetta, Keskinen Hanna	
Työn nimi Työnjohtajien työhyvinvoinnin tila ja kehittämistarpeet	
Päiväys 11.11.2022	Sivumäärä/Liitteet 65/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksessä työskentelevien työnjohtajien työhyvinvoinnin tilaa ja esittää yritykselle kehitysideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvointi valikoitui aiheeksi oman kiinnostuksen ja kokemusten kautta, sekä ajankohtaisuuden vuoksi.</p> <p>Toimeksiantajayrityksellä oli selkeä mielikuva, mitä työhyvinvoinnin osa-aluetta halutaan lähteä tutkimaan tarkemmin ja missä oli mahdollisesti kehittämisen tarvetta. Tutkimus keskittyi psykososiaalisiin tekijöihin ja fyysiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät jätettiin yrityksen toivomuksesta pois tutkimuksesta.</p> <p>Tutkimuskysymykset muodostuivat yrityksen toiveiden kautta ja ne sisälsivät tutkimuksen lähtökohdan; mikä on työnjohtajien tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila ja mitä haasteita työnjohtajien työssä on. Näiden päätutkimuskysymysten lisäksi tutkittiin mitä työhyvinvointiin liittyviä kehityskohteita yrityksessä esiintyy ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa.</p> <p>Työn teoriaosiossa käsiteltiin työhyvinvointia käsitteenä eri mallien mukaisesti sekä työhyvinvoinnin muotoutumista nykyisenlaiseksi viime vuosikymmenien aikana. Työssä tarkasteltiin työhyvinvointia sekä työnantajan että työntekijän näkökulman kautta. Opinnäytetyössä kuvattiin teorian kautta myös esihenkilötyötä sekä työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä.</p> <p>Tutkimuksen taustatyötä tehtiin tutustumalla yrityksen eri toimipisteisiin ja työnjohtajien työhön. Tutkimus toteutettiin kehittämistyönä käyttäen sähköistä kyselytutkimusta. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä ja se suoritettiin kesällä 2022 toimeksiantajayrityksen työnjohtajille, joita oli yhteensä 19 henkilöä. Tutkimustulokset kertoivat tutkimuksen kohdejoukon hyvinvoinnin olevan kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta kehityskohteitakin löytyi. Tutkimustulosten pohjalta nostettiin neljä eri osa-aluetta, joista esiin nousseisiin ongelmakohtiin ehdotettiin kehitysideoita. Tutkimuksesta kävi ilmi, että kyselyyn vastaajat olivat motivoituneita kouluttamaan itseään lisää ja suurin osa vastaajista näki tulevaisuutensa yrityksen palveluksessa vielä usean vuoden jälkeen. Tutkimustulokset tarjosivat yritykselle hyvän pohjan työhyvinvoinnin tilan tarkastelulle sekä toiminnan kehittämiseksi. Tärkein kehitysehdotus oli työhyvinvointisuunnitelman laatiminen. Kehitysehdotuksien avulla yritys voi tulevaisuudessa aloittaa suunnitelmallisen työhyvinvoinnin kehittämisen ja nostaa työnantajaimagoaan entisestään osoittamalla välittävänsä aidosti työntekijöiden hyvinvoinnista.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, työkyky, esihenkilötyö, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvoinnin kehittäminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Jäppinen Reetta, Keskinen Hanna	
Title of Thesis The state of foremen's occupational well-being and development needs	
Date 11.11.2022	Pages/Appendices 65/1
Client Organisation /Partners Company X	
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to investigate the state of occupational well-being of foremen working in the client company and to present the company with development ideas for the development of occupational well-being. Occupational well-being was chosen as a topic through the authors' interest and experiences and due to its relevance.</p> <p>The client company had a clear idea of which aspects of occupational well-being they wanted to explore in more detail and where there was possibly a need for development. The study focused on psychosocial factors and the physical factors affecting occupational well-being were left out of the study at the request of the company. The research questions were formed through the wishes of the company, and they included the starting point of the research: what the current state of the foremen's occupational well-being is, and what are the challenges in their work. In addition to these main research questions, it was investigated which development targets related to occupational well-being exist in the company and how they could be influenced.</p> <p>In the theory section of the thesis, occupational well-being as a concept is discussed according to different models, as well as the shaping of occupational well-being into its current form over the past decades. Occupational well-being is analysed from both the employer's and the employee's perspective. The thesis also describes superiors' work and the management and development of occupational well-being through theory.</p> <p>The thesis also describes superiors' work and the management and development of occupational well-being through theory.</p> <p>The background work of the research was done by getting to know the different locations of the company and the work of the foremen. The research was carried out as development work using an electronic survey. The survey contained multiple-choice questions and open-ended questions and was conducted in the summer of 2022 for the foremen of the client company, which was a total of 19 people. The research results showed that the well-being of the research target group was at a reasonably good level, but areas for development were also found. Based on the research results, four different areas were raised, from which development ideas were proposed for the problem areas that arose. The research revealed that the respondents to the survey were motivated to educate themselves more and most of them saw their future in the company's service would continue for years. The research results provided the company with a good basis for examining the state of occupational well-being and developing operations. The most important development proposal was the preparation of a plan of occupational well-being. With the help of the development proposals, the company can in the future start development of occupational well-being and raise its employer image even further by showing that it genuinely cares about the well-being of its employees.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Occupational well-being, ability to work, supervisor work, management of occupational well-being, development of occupational well-being</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMÄ	8
3	TYÖHYVINVOINTI TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA	12
3.1	Työkyky	12
3.2	Työn imu.....	13
3.3	Työuupumus.....	14
4	TYÖHYVINVOINTI TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA	16
4.1	Työhyvinvoinnin taloudellinen vaikutus	17
4.2	Aineeton pääoma	17
4.2.1	Inhimillinen pääoma	18
4.2.2	Sosiaalinen pääoma.....	18
5	ESIHENKILÖTYÖ JA JOHTAMINEN	19
6	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	22
6.1	Mittaaminen ja sen tarkoitus.....	22
6.2	Suunnitelmallisuus ja jatkuvuus	23
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
7.1	Toimeksianto	24
7.2	Esihenkilötyö toimeksiantajayrityksessä - työnjohtajan työnkuva.....	25
7.3	Tutkimusprosessi	25
7.4	Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus.....	27
7.5	Reliabiliteetti, validiteetti ja tutkimuksen eettisyys	29
8	TUTKIMUSAINEISTO.....	32
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
10	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	48
11	POHDINTA.....	53
	LÄHTEET	55
	LIITE 1:	58

KUVALUETTELO

Kuva 1. Yrityksen strategia (lähde salattu)	7
Kuva 2. Työhyvinvoinnin käsitehistoriaa (mukaillen Työturvallisuuskeskus työhyvinvointikortti 2012)	8
Kuva 3. Työhyvinvointikokemusten yleisyys (Työterveyslaitos 2022)	9
Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2009).....	10
Kuva 5. Työhyvinvoinnin uudistetut portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15)	11
Kuva 6. Työkykytalo (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon).....	12
Kuva 7. Työuupumus on seurausta työn vaatimusten ja työn voimavarojen epätasapainosta (Työuupumus julkaisuaika tuntematon.).....	14
Kuva 8. Kelan sairauspoissaolotilastot 2021 (Kela 2022)	15
Kuva 9. Työhyvinvoinnin johtaminen (mukaillen Tarkkonen 2012, 127)	21
Kuva 10. Työhyvinvoinnin tavoitteellisen kehittämisen prosessikaavio (mukaillen Rauramo 2012, 21)	22
Kuva 11. Työympäristön toimivuus ja turvallisuus	32
Kuva 12. Vastuunjako ja yhteistyö	33
Kuva 13. Työn tavoitteet ja laatu	33
Kuva 14. Tiedon kulku	35
Kuva 15. Palaverien säännöllisyys	36
Kuva 16. Palaverien sisältö.....	36
Kuva 17. Taukojen toteutuminen	37
Kuva 18. Työpanoksen arvostus	38
Kuva 19. Työn vaativuus ja osaamistaso.....	38
Kuva 20. Uralla etenemisen mahdollisuus	39
Kuva 21. Uralla etenemisen halukkuus	39
Kuva 22. Tulevaisuuden näkymät yrityksen palveluksessa.....	40
Kuva 23. Positiivinen palaute ja onnistumisien huomaaminen.....	41
Kuva 24. Kehitysehdotukset ja epäkohtiin puuttuminen	42
Kuva 25. Oppimistyyli.....	43
Kuva 26. Oppiminen ja toimintatavat.....	44
Kuva 27. Temperamentin tunnistaminen.....	44
Kuva 28. Muiden käyttäytymispiirteiden tunnistaminen.....	45
Kuva 29. Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukaillen Järvinen 2014, 57.)	48
Kuva 30. Työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisprosessi	51
Kuva 31. Työhyvinvointisuunnitelman ja kehittämisen esimerkkejä yritykselle	52

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi, työssäjaksaminen ja näiden vaikutukset yksilöille, työyhteisöille ja yrityksille ovat aiheina ajankohtaisia ja merkityksellisiä. Työterveyslaitos on kartoittanut suomalaisten työhyvinvoinnin tilaa. Meneillään olevan tutkimushankkeen ”Miten Suomi voi?” mukaan työuupumus kasvoi koronapandemian aikana. Työkyky ja työtyytyväisyys ovat heikentyneet etenkin verrattuna aikaan ennen koronapandemiaa, kokemus työnimusta laski kaikissa tutkimukseen osallistuneissa ikäryhmissä. (Työterveyslaitos 2022.) Yksilön näkökulmasta työhyvinvoinnin tutkiminen ja työhyvinvointiin vaikuttaminen on siis merkityksellistä. Heikolla työhyvinvoinnilla on sekä suoria (esimerkiksi sairauspoissaolot), että epäsuoria (esimerkiksi tyotehokkuuden heikkeneminen, työntekijöiden vaihtuvuus) vaikutuksia kustannuksiin ja näin ollen yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona autoalan yritykselle. Toimeksiannossaan yritys toivoi opinnäytetyön keskittyvän työnjohtajien työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tilanteeseen, sekä tarjoavan kehitysehdotuksia tutkimuksessa esiin nouseviin haasteisiin. Työnjohtajien työ ei ole fyysisesti niinkään raskasta, mutta psykososiaalisesti kuormittavaa. Tulostavoitteiden lisäksi painetta työnjohtajille tulee myös muun muassa töiden ennakoimattomuudesta ja aikataulutuksesta, asiakailta ja asiakaspalvelusta, sekä asiakastyytyväisyyteen sidotusta bonusjärjestelystä.

Yrityksen suunnitelmissa oli saatujen tutkimustulosten ja ratkaisuehdotusten myötä kehittää esimiestyötä ja työhyvinvointia ja näiden avulla parantaa asiakaspalveluansa, työnantajakuvaansa ja kilpailukykyänsä. Yrityksen johto ymmärtää asiakaspalvelijoiden olevan avainroolissa ja haluaa kehittää esimiestyötä, työntekijöiden osaamista ja työhyvinvointia.

Tutkimusmenetelmäksi muodotui kehittämistutkimus. Työelämälähtöisen kehittämistyön tarkoituksena oli muodostaa ymmärrys toimeksiantajayrityksen työnjohtajien työhyvinvoinnin tilasta ja selvittää mihin asioihin ja työn osa-alueisiin kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdentaa. Tutkimusongelma kiteytyi kahteen tutkimuskysymykseen: Mikä on työnjohtajien tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila? Mitä haasteita työnjohtajien työssä on? Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin työhyvinvoinnin käsitettä ja sen osa-alueita, työhyvinvointia työntekijän ja työnantajan näkökulmasta, työhyvinvoinnin kehittämistä sekä esihenkilötyötä ja työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimus ja tiedonkeruu toteutettiin Webropol kysely- ja raportointityökalun avulla, osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, osa avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen tuloksia avattiin kuvailevaa raportointia käyttäen. Tutkimuksen tulosten pohjalta ja teoriaan peilaten, toimeksiantajayritykselle laadittiin kehittämissuhteita.

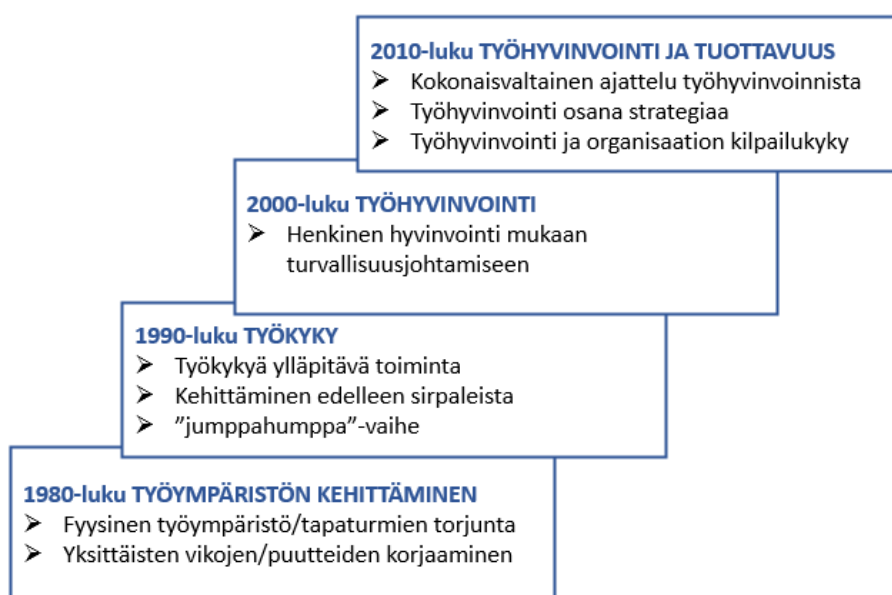
Toimeksiantajayritys esitellään tässä opinnäytetyössä nimettömänä. Tarkempi yritysesittely on salattu julkaistavasta opinnäytetyöstä, koska toimeksiantajayritys ja tutkimukseen osallistuneet työntekijät pidetään anonyymeina.

Kuva yrityksen strategiasta salattu.

Kuva 1. Yrityksen strategia (lähde salattu)

2 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMÄ

Työhyvinvoinnin määritelmä on muotoutunut nykyisenlaiseksi viime vuosikymmenten aikana. Työturvallisuuskeskuksen (kuva 2) mukaan 1980-luvulla keskityttiin fyysisen työympäristön kehittämiseen ja tapaturmien ennaltaehkäisyyn. Työkykyä ylläpitävä toiminta nousi pintaan 1990-luvulla, mutta työhyvinvoinnin kehittäminen oli edelleen sirpaleista. 2000-luku toi henkisen hyvinvoinnin mukaan turvallisuusjohtamiseen ja työhyvinvoinnin käsite yleistyi käytössä. 2010-luvun teemana oli työhyvinvointi ja tuottavuus, joka toi mukanaan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen ajattelun. Työhyvinvointi huomioitiin osaksi organisaation strategiaa ja sen merkitys yrityksen kilpailukykyyn ymmärrettiin entistä paremmin. (Työturvallisuuskeskus 2012.) Nähtäväksi jää, mitä kaikkea uutta 2020-luku tuo työhyvinvoinnin saralle.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin käsitehistoriaa (mukaillen Työturvallisuuskeskus työhyvinvointikortti 2012) Työntekijän perusoikeuksiin kuuluu fyysisesti turvallisen työpaikan lisäksi myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve työympäristö. Myös nykyinen lainsäädäntömme velvoittaa järjestämään terveellisen ja turvallisen työympäristön. (Kauhanen 2016, 21.)

Työhyvinvointi on käsitteenä varsin laaja ja siihen sisältyy mm. työturvallisuus, terveys, hyvinvointi ja työn mielekkyys. Hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia. Työpaikan ilmapiiri on avainasemassa työhyvinvoinnin tilaa arvioitaessa. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen on sekä työnantajan että työntekijän velvollisuus ja jokainen voikin vaikuttaa työhyvinvointiin omalla käytöksellään. Mitä enemmän työntekijät kokevat hyvinvointia työssään, sitä enemmän työn tuottavuus ja sitoutuminen kasvavat ja myös sairauspoissaolot vähenevät. (Työhyvinvointi, julkaisuaika tuntematon.)

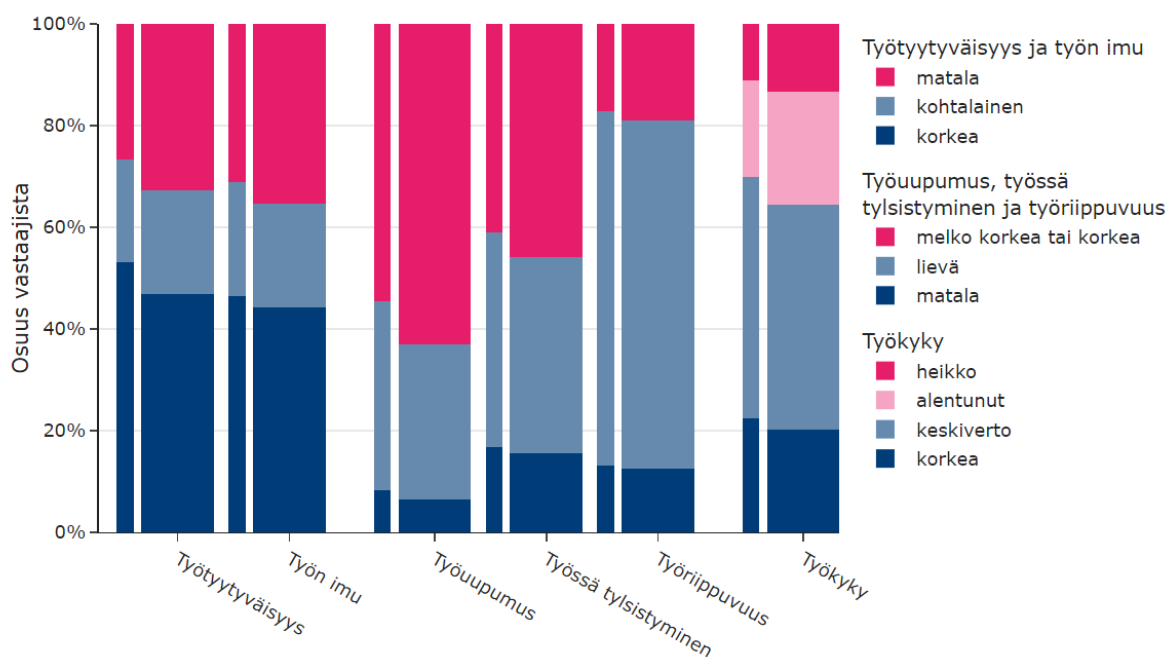
Työterveyslaitos on julkaissut toukokuussa 2021 "Miten voit? – työhyvinvointitestin", johon on kerätty suomalaisten työntekijöiden itsearviointeja omasta työhyvinvoinnin tilastaan. Testin tulokset julkaistiin 12.10.2022 ja aineistoa päivitetään jatkuvasti. Kyselyyn osallistuivat aktiivisimmin sosiaali-, ja terveystalvaluolilla, teollisuudessa sekä koulutuksen parissa työskentelevät. Kyselyssä tutkittiin

työhyvinvoinnin näkökulmasta työtyytyväisyyttä, työn imua, työuupumista, työssä tylsistymistä, työriippuvuutta sekä työkykyä. Tuloksien mukaan fyysisesti kuormittavilla ja niin sanotuilla miesvaltaisilla aloilla tunnetaan paljon työuupumusoireilua ja suorittavassa työssä on yleistä tuntee työhön tylsistymistä. Edellä mainituilla aloilla, niin kuin kaikilla muillakin aloilla, tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, ei vain fyysiseen. Sosiaali- ja terveystaloudissa sekä koulutusalalla koettiin usein työnimua tutkimustulosten perusteella. Testitulokset poikkeavat hieman teollisista väestötutkimuksista, mikä selittyy osittain sillä, että testin tehneet henkilöt ovat usein jo valmiiksi olleet huolestuneita tai kiinnostuneita omasta terveydentilastaan. Kysely on tehty itsearviointi-menettelmällä verkossa ja virhetulosten mahdollisuus kasvaa, kun vastaajilla on ollut mahdollisuus vastata useamman kerran samaan kyselyyn. (Hakanen & Mäkinen, 2022.)

Kuvassa 3 on ”Miten voit? – työhyvinvointitestin” tulokset esitettynä koko aineiston (44 897 vastaajaa) sekä suodatetun aineiston osalta (1537 vastaajaa). Suodatettu aineisto käsittää tukku- ja vähittäiskaupan sekä moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien toimialan, joka koettiin eniten tämän opin- näytetyön toimeksiantajarytymisen toimialaa vastaavaksi.

TYÖHYVINVOINTIKOKEMUSTEN YLEISYYS

Koko aineisto (kapeat palkit) sisältää 44 897 vastaajaa ja suodatettu aineisto (leveät palkit) 1 537 vastaajaa.



Kuva 3. Työhyvinvointikokemusten yleisyys (Työterveyslaitos 2022)

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan tarkastella esimerkiksi Työhyvinvoinnin portaiden avulla (kuva 4). Kyseinen malli perustuu Abraham Maslowin tunnettuun tarvehierarkia-teoriaan. Tarve-hierarkia käsittää psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeen, liittymisen tarpeen, arvostuksen tarpeen sekä itsensä toteuttamisen tarpeen. Ihmisen hyvinvointi edellyttää, että kaikki nämä tarpeet tyydytyvät ihmisen työssä sekä elämässä muutoin. (Rauramo 2008, 9.) Näiden ihmisen perustarpeiden pohjalta on luotu työhyvinvoinnin portaat -malli, jossa on kuvattu edellä mainittujen tarpeiden suhdetta työhön ja tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Jokainen porrassis sisältää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä yksilön että organisaation kannalta katsottuna. Mallissa esitellään myös jokaiseen

aihepiiriin liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä. Työhyvinvointiportaiden avulla voidaan porras kerrallaan kehittää yksilön, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvointia. (Rauramo 2012, 13.)



Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2009)

Työhyvinvointiportaiden ensimmäinen kerros kuvaa psykofysiologisia perustarpeita ja tällä portaalla työterveyshuollon rooli asiantuntijana on merkittävä. Rauramon (2012, 14) mukaan työn tulisi mahdollistaa virikkeinen vapaa-aika ja työn pitäisi olla tekijänsä mittaista. Psykofyysisten perustarpeiden täytymisen edellytyksenä on myös yksilön terveelliset elämäntavat eli muun muassa riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ennaltaehkäisy ja hoito. Tämän portaan päätavoitteena on hyvä terveys. (Rauramo 2012, 14.)

Portaiden toinen kerros kertoo turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksistä. Edellytykset tarpeen tyydyttämiselle ovat hyvät, jos työympäristö on turvallinen ja toimintatavat ovat turvalliset, palkkaus mahdollistaa toimeentulon, työsuhde on vakaa sekä työyhteisö on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Turvallisuuden tunnetta lisää asianmukaisesti ja aktiivisesti toimiva työsuojelu sekä järjestelmällinen riskienhallinta. Tällä portaalla pyritään kokonaisvaltaiseen turvallisuuden kokemiseen. (Rauramo 2012, 14.)

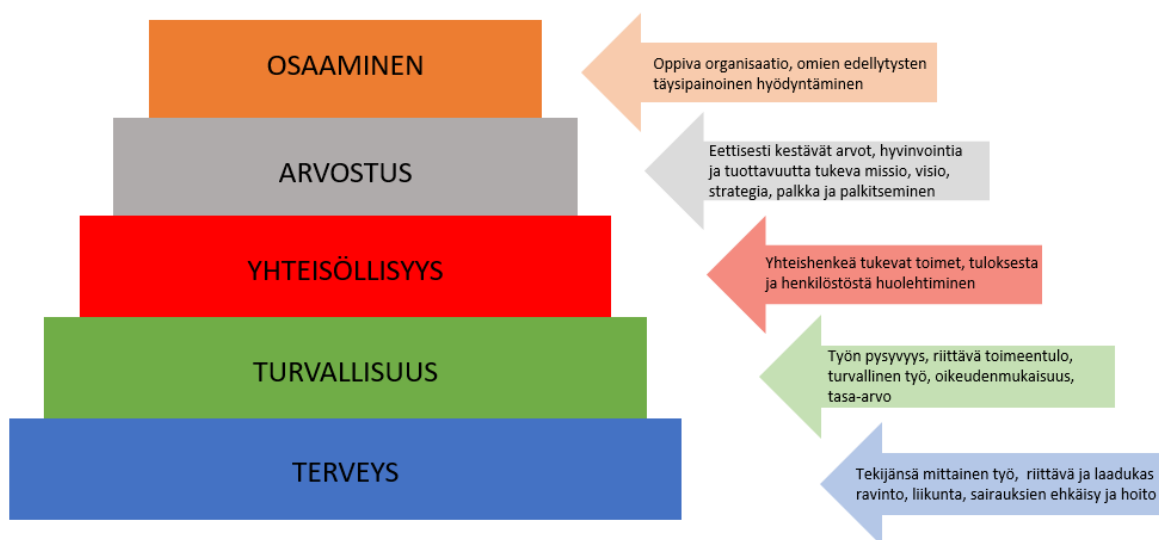
Rauramo (2012, 14) mainitsee liittymisen tarpeen kolmannen portaan perustarpeeksi. Tällä portaalla korostuvat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet ja tuloksesta sekä henkilöstöstä huolehtiminen.

Keskeisinä arvoina pidetään työyhteisön välistä luottamusta ja avoimuutta ja myös oman työn vaikutusmahdollisuudet tukevat liittymisen tarpeen toteutumista. Toimivat esimies-alaisuudet ovat Rauramon (2012, 14) mukaan tärkeässä osassa tällä portaalla ja portaan tavoitteena on työyksikön vahva yhteisöllisyys.

Arvostuksen tarve kuvaa neljättä porrasta ja sen täyttymistä edesauttavat muun muassa oikeudenmukainen palkkaus ja palkitseminen sekä palautekäytännöt. Organisaation toiminnassa tulisi olla pitkäjänteistä kehittämis- ja arviointityötä. Tämän portaan tavoitteena on arvostus omaa ja toisten työtä kohtaan, mikä myös näkyisi ja tuntuisi työn arjessa. (Rauramo 2012, 14.)

Viimeisen eli viidennen portaan teemana on itsensä toteuttamisen tarve. Rauramon (2012, 14) mukaan osaamisen kehittämisellä tuetaan sekä yksilön osaamista että yrityksen visioiden ja tavoitteiden toteutumista. Työn tulisi tarjota paitsi oppimiskokemuksia, myös oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden käyttää omaa osaamistaan täysipainoisesti. Tällä portaalla panostetaan myös työympäristöön ja työolojen viihtyisyyteen. Rauramo (2012, 14) toteaa tämän portaan tavoitteeksi kilpailukykyä tukevan osaamisen, joka kohdistuu niin yksilöön kuin koko organisaatioonkin.

Rauramo (2012, 13) kertoo, että työhyvinvoinnin portaat -mallista on tehty uudistettu versio, jonka käsitteet sopivat työelämän tarpeisiin edellä kuvattua vanhempaa mallia paremmin. Uudemmassa versiossa asiasisältö ja teemat ovat aivan samat kuin edellisessäkin, portaat ovat vain otsikoitu uudelleen. Kuvassa 5 uusitut työhyvinvoinnin portaat Rauramoa (2012, 15) mukailen.



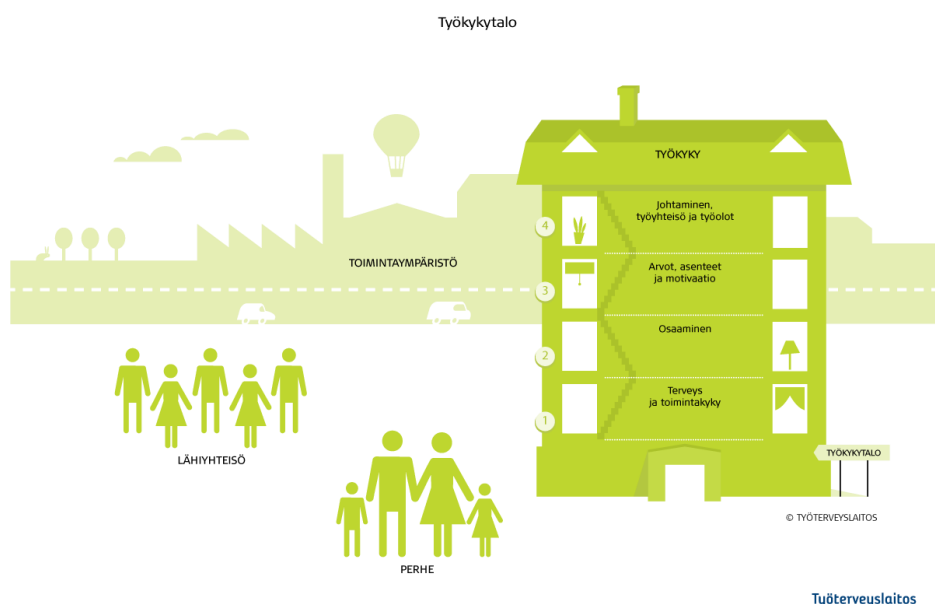
Kuva 5. Työhyvinvoinnin uudistetut portaat (mukaien Rauramo 2012, 15)

3 TYÖHYVINVOINTI TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Työntekijä on osallisena työpaikan ilmapiirin luomiseen, sekä vastuussa oman työkykynsä ja osaamisensa ylläpitämisestä. Edellisen luvun työhyvinvointiportaiden ensimmäisen askelman tavoitteeksi on asetettu hyvä terveys. Työntekijä voi omalla toiminnallaan ja valinnoillaan vahvistaa terveyttään, toimintakykyään ja siten myös työkykyään. On vastuullista arvioida omaa fyysistä ja psyykkistä kuntoaan/jaksamista sekä omaa kykyä kehittyä ja oppia uutta.

3.1 Työkyky

Yksi keskeisin työhyvinvoinnin käsite on työkyvyn määritelmä. Työterveyslaitoksen työkykytalo (Kuva 6) kuvaa varsin hyvin työkyvyn eri osa-alueita. Työkykytaloissa muodostuu neljästä kerroksesta ja niistä kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja kuten terveyttä ja toimintakykyä, osaamista sekä arvoja, asenteita ja motivaatiota. Neljäs kerros sisältää varsinaisen työn eli työolot, työyhteisön sekä työn johtamisen.



Kuva 6. Työkykytalo (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon)

Työkykytalon ensimmäinen kerros on kaiken perusta ja se kattaa henkilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä terveyden. (Työkyky julkaisuaika tuntematon.) Tähän pohjakerrokseen kohdistuu koko työkykytalon paino. Työntekijän terveydentilan muutokset tai heikkeneminen heijastuvat työkykyyn ja luovat uhan työkyvyn menettämiselle. Työntekijä voi omalla toiminnallaan vahvistaa toimintakykyään ja näin ollen kehittää myös työkykyään. (Kauhanen 2016, 23.)

Talon toisessa kerroksessa on keskiössä työntekijän ammattitaito ja osaaminen. Työhön tulee koko ajan lisää haasteita ja vaatimuksia, joten osaamista on päivitettävä jatkuvasti. Työntekijä pystyy paremmin vastaamaan työelämän nykyisiin haasteisiin, kun hänen tietonsa ja taitonsa ovat ajan tasalla. (Kauhanen 2016, 23.)

Kolmas kerros on työelämän ja muun elämän yhteensovittamisen kohtaustapa ja kerroksen teemana ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Työntekoon liittyvät omat asenteet vaikuttavat työkykyyn siten, että työntekijän tuntiensa työnsä sopivan haasteelliseksi ja mielekkääksi, hänen työkykynsä vahvistuu. Toisaalta työkyky voi heikentyä, ellei työntekijä koe työn vastaavan omia odotuksiaan ja työn ollessa vain pakollinen osa elämää. (Työkyky julkaisuaika tuntematon.)

Työkykytalon suurin ja painavin kerros on työtä ja siihen liittyviä tekijöitä sisällään pitävä neljäs kerros, jossa työpaikka avautuu konkreettisesti (Kauhanen 2016, 24; työkyky julkaisuaika tuntematon). Kauhanen (2016, 24) kuvaa tämän kerroksen olevan vaikeasti hahmotettava ja mitattava kokonaisuus. Työ-kerrokseen sisältyy työn sisältö ja vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen. Kaikkia työkykytalon kerroksia tulee kehittää jatkuvasti läpi työelämän, jotta talo pysyy tukevasti pystyssä. (Työkyky julkaisuaika tuntematon.)

Työkykyä ei voida pitää erillisenä asiana irrallaan työntekijän muusta elämästä, vaan esimerkiksi perhe ja lähipiiri vaikuttavat usein työntekijän työkykyyn läpi elämän. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukeminen on tärkeä keino edesauttaa työkyvyn säilymistä. Ihmisen työkyky ei pysy muuttumattomana läpi työelämän vaan siihen voivat vaikuttaa ikääntymisen lisäksi erilaiset sairaudet. Myös työkykyyn vaikuttavat tekijät elävät koko ajan ja niihin voi tulla muutoksia esimerkiksi digitalisaation ja kansainvälisen kilpailun seurauksena. Hyvä työkyky on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla ja sen ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää yhteistyötä työntekijän ja esimiehen välillä. (Kauhanen 2016, 25.)

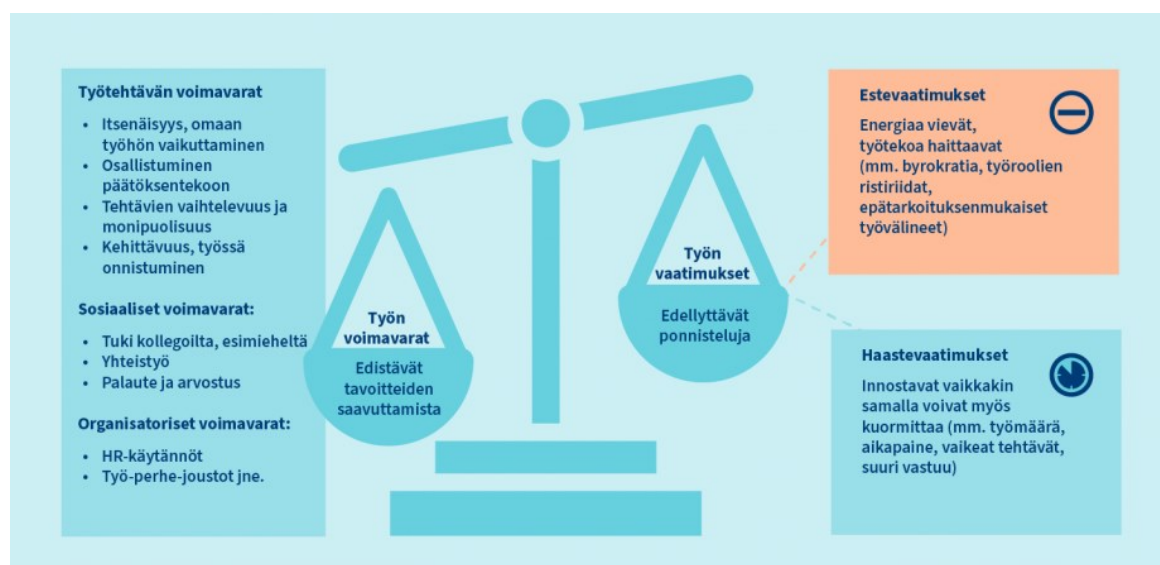
3.2 Työn imu

Työn imua kokeva työntekijä lähtee useimmiten mielellään töihin ja tuntee myönteistä tunnetilaa työtään kohtaan. Työntekijä on motivoitunut työssään ja kokee työn mielekkääksi, kenties jopa nauttii siitä. Työn imua kuvaa kolme hyvinvoinnin teemaa: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokas työntekijä on energinen ja häneltä löytyy halua sekä sinnikkyyttä panostaa työhönsä myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Työlle omistautuminen on tyypillistä työn imua kokevalle työntekijälle ja hän saa työstään mm. merkityksellisyyden ja ylpeyden kokemuksia. Työntekijä on usein myös innokas ja inspiroitunut. Uppoutunut työntekijä keskittyy työhönsä niin, ettei ajantajua aina huomaa ja siitä irrottautuminen voi olla hankalaa. Työhön uppoutuneena kokee kuitenkin useasti nautintoa työstään. Työn imun kokeminen on mahdollista kaikissa ammateissa ja Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan sitä kokee ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä vähintään kerran viikossa. Työn imun vaikutukset ulottuvat paitsi työntekijän omaan terveyteen niin myös yrityksen taloudelliseen menestyvyyteen. Työn imua kokevat työntekijät levittävät työn imua työyhteisössään ja he ovat myös sitoutuneita, innokkaita ja uudistushakuisia työntekijöitä. (Työn imu julkaisuaika tuntematon.)

3.3 Työuupumus

Työuupumus on oireyhtymä, joka on seurausta pitkittyneestä työstressistä. Stressin kehittymiseen vaikuttavat monet tekijät, niin työnkuvaan liittyvät kuin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Työuupumusta kokeva työntekijä on kroonisesti väsynyt ja työhönsä kynnistynyt sekä hänellä saattaa olla kognitiivisen hallinnan ongelmia. Myös vaikeudet tunteiden hallinnassa on tavallisia työuupumuksen oireita.

Työuupumukselle altistavia tekijöitä ovat muun muassa liian iso työmäärä, aikapaineet, jatkuvat keskeytykset, liiallinen kognitiivinen ja emotionaalinen kuormittavuus, ristiriidat työrooleissa ja työn tavoitteissa, toimimattomat tietojärjestelmät sekä liian tiukka byrokratia. (Stressi ja työuupumus julkaisuaika tuntematon.) Kuvassa 7 on esitelty Työterveyslaitoksen näkemystä työn voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainoilusta ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

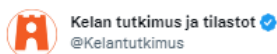


Kuva 7. Työuupumus on seurausta työn vaatimusten ja työn voimavarojen epätasapainosta (Työuupumus julkaisuaika tuntematon.)

Työuupumusta voidaan välttää panostamalla sellaisiin tekijöihin, jotka lisäävät työhyvinvointia ja työn imun tuntemista. Työntekijän voimavaroja lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi työn arvostus ja palautteen saaminen, työn tulosten näkeminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työnkuvan ja työroolien selkeys, monipuoliset työtehtävät ja oppimismahdollisuudet. Työyhteisössä tulisi olla avoin tiedonkulku ja ihmisiä kunnioittava organisaatiokulttuuri. Palveleva johtaminen sekä työyhteisön tuki ovat myös avainasemassa hyvinvoivassa työyhteisössä. Nykypäivänä arvostetaan myös enenevässä määrin työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia eri käytäntöjen kautta. (Työuupumus julkaisuaika tuntematon.)

Kansaneläkelaitoksen (Kela) tekemän tutkimuksen mukaan mielenterveysperusteisten pitkien sairauslomien määrät ovat kasvaneet viime vuosikymmenen aikana ympäri Suomen. Kelan mukaan tuki- ja liikuntaelinsairauksien takia jäädään nykyään entistä harvemmin pitkälle sairauslomalle. (Blomgren, Jäppinen & Perhoniemi 2022.) Kuvassa 8 on Kelan tutkimus ja tilastot -Twitter-tilin julkaisu 5.9.2022 sairauspoissaolojen syistä vuonna 2021. Mielenterveydenhäiriöt ovat olleet vuonna

2021 nuorilla aikuisilla suurin pitkien sairauspoissaolojen syy. Ilmiön taustalla on varmasti aitoa yksilön kokemaa pahoinvointia, yksinäisyyttä ja koronavuosien mukanaan tuomaa masennusta ja ahdistusta, mutta myös osittain ”väärin” diagnosoituja sairauslomia. Työuupumus on koko ajan lisääntynyt työelämän muuttuessa kiireisemmäksi luoden työntekijöille painetta selviytyä töistä aina vain tehokkaammin. Vaikka monen pitkän sairausloman takana voi olla aito työuupumus, ei sairausloman myöntämä lääkäri välttämättä kirjoita Z-koodin diagnoosia. Työuupumusta ei lueta sairaudeksi, vaan oireyhtymäksi, joten Kela ei välttämättä korvaa työuupumusdiagnoosin alla olevia pitkiä sairauslomia. Jokainen tapaus on kuitenkin Kelan asiantuntijoiden harkittavissa ja vaatii yleensä lääkärinlausunnon ja muita lisäselvityksiä. (Pelkonen 2018.) Edellä mainitun seikan vuoksi sairauslomatilastoissa saattaa näkyä myös puhtaasti työuupumuksesta johtuvia sairauslomia, mitkä on diagnosoitu esimerkiksi masennus- tai ahdistustiloiksi.



Mielenterveyden häiriöistä on tullut ylivoimaisesti suurin tilastoitu syy nuorten aikuisten pitkille sairauspoissaoloille. #mielenterveys #työkyky @KelaFpa

@JenniBlomgren @perhonir kertovat lisää ahdistuneisuushäiriöiden yleistymisestä linkin takana!



sosiaalivakuutus.fi/yha-useampi-ja...



Kuva 8. Kelan sairauspoissaolotilastot 2021 (Kela 2022)

4 TYÖHYVINVOINTI TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA

Työelämässä on paljon säädäntöjä ja sopimuksia, joita työnantajan tulee noudattaa. Tässä luvussa otetaan esille joitakin työnantajan velvoitteita erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työturvallisuudesta on säädetty muun muassa seuraavalla tavalla: ”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.” (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku, 8§.) Työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden huolehtimisen lisäksi työnantajan tulee siis ottaa huomioon työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten ikä, työkokemus ja sukupuoli.

Työturvallisuudesta vastaaminen ja sen johtaminen ovat työnantajan vastuulla. Organisaation johdon tulee olla esimerkkinä työturvallisuusmääräysten noudattamisessa kaikissa tilanteissa sekä edistää työturvallisuutta organisaation arvona. Ylimmän johdon vastuulla työsuojelussa ovat työsuojelun toteuttamisen ja sen kehittämisen menettelytavat, toimintaedellytysten turvaaminen ja varmistaminen sekä riittävän pätevyyden omaavien esihenkilöiden valinta. Keskijohdon vastuulla ovat tarvittavien koneiden ja laitteiden hankinta, ohjeistusten laadinta sekä työolojen seuranta ja valvonta. Työnjohto vastaa turvallisten työtapojen noudattamisen valvonnasta, koneiden ja laitteiden kunnan valvomisesta sekä työhön opastuksesta. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.) Työturvallisuuden näkökulmasta johtamisen laatu, kaikkien esihenkilöiden ja työntekijöiden riittävä perehdyttäminen sekä työolojen säännöllinen seuranta ovat ehdottoman tärkeitä.

Työterveyslaki velvoittaa työnantajan hankkimaan työterveyshuollon palveluja:

”Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää, siten kuin tässä laissa säädetään.” (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 2 luku, 4§.) Työterveyshuollon toteuttaminen ei siis välttämättä ole vuodesta toiseen samanlaista ja samalla laajuudella toteutettua. Työnantajan tulee olla tietoinen muutoksista ja kaikkien työntekijöiden työkyvyn tilasta, jotta työterveyshuolto voidaan järjestää lain velvoittamalla ja riittävällä tavalla.

Työhyvinvoinnin näkökulma tulee esille myös työsopimuslaissa. ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

(Työsopimuslaki 55/2001 2 luku, 1 §.)

Varhaisen puuttumisen laki säädettiin vuonna 2021. Lain tarkoituksena on velvoittaa työnantajaa toimimaan tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt tai toistuvia sairauspoissaoloja on kertynyt paljon. Laki velvoittaa työnantajaa laatimaan kirjallisen suunnitelman siitä, miten puuttuminen tehdään. Usein miten tämä suunnitelma on nimetty varhaisen tuen tai varhaisen välittämisen

malliksi. (Viitala 2021, 162–163.) Työnantajalla on vastuunsa ja velvoitteensa siis myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvoinnista huolehtimista ei tulisi kuitenkaan nähdä suppeasti veloitteena, vaan osana yrityksen strategiaa. Hyvinvoiva työntekijä on tehokas ja toimiva organisaatio on tuottava.

4.1 Työhyvinvoinnin taloudellinen vaikutus

Työhyvinvoinnissa työnantajan näkökulmasta on kyse muustakin kuin vastuusta ja velvoitteista, työhyvinvoinnilla nähdään olevan myös taloudellisia vaikutuksia. Työhyvinvoinnilla, työturvallisuudella ja tuloksellisuudella on keskinäinen yhteys, etenkin pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna (Tarkkonen 2012, 66). Yritysten tuottavuuteen vaikuttavat useat eri tekijät, kaikkia tuottavuuden osatekijöitä ei kyetä mittaamaan tuottavuuden mittareilla täsmällisesti. Erityisesti työhyvinvoinnin kehittäminen realisoituu tuottavuudessa vasta pidemmän ajan kuluttua. On kuitenkin osoitettu, että työhyvinvointi edistää organisaation jaksamista, kehittymistä ja tuloksetekokykyä. (Kehusmaa 2011.)

Muiden investointien ohella myös ihmisiin investoiminen tuottaa voittoa. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikuttaessa yksilöihin, henkilöstön motivoituminen, voimavarat ja sitoutuminen lisääntyvät. Tämän seurauksena tehokas työaika lisääntyy ja yksilön tuottavuus kasvaa. Osa hyödyistä tulee kustannussäästövaikutuksista; sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset laskevat. Kustannussäästövaikutusten katsotaan olevan välittömiä talousvaikutuksia. Välittömien talousvaikutusten seurauksena välilliset talousvaikutukset lisääntyvät; työn tuottavuus ja laatu paranevat sekä innovaatiot lisääntyvät. Näiden tekijöiden summana, lopullisena talousvaikutuksena, kannattavuus lisääntyy. (Kehusmaa 2011.) Kannattavuutta ja tuloksellisuutta tukee siis monella tavalla aineeton pääoma.

4.2 Aineeton pääoma

Aineettoman pääoman voidaan katsoa olevan sidoksissa työhyvinvointiin sekä taloudellisiin vaikutuksiin; aineettoman pääoman kertyminen ja säilyminen edellyttää hyvää työhyvinvoinnin tasoa ja johtamista. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan kaikkia ei-materiaalisia, tuottavia ja hyödyllisiä resursseja, joita organisaatiolla tai yksilöillä voi olla hallussaan (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 9–10). Aineettoman pääoman ajatellaan jakautuvan kolmeen eri lajiin; inhimilliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja rakennepääomaan. Inhimillinen pääoma ilmenee työelämässä yksilöiden tietoina ja taitoina, sekä psykologisena pääomana. Sosiaalinen pääoma näkyy ihmisten välisissä suhteissa, esimerkiksi luottamuksena, tiedonjakamisena ja yhteisinä arvoina. Rakennepääomalla tarkoitetaan niitä toimintaprosesseja ja järjestelmiä, joilla mahdollistetaan organisaation inhimillisen pääoman säilyminen ja kehittäminen. (Larjovuori ym. 2015, 11.) Aineettoman pääoman kertyminen ja säilyminen vaatii organisaatioilta jatkuvaa kehittymistä ja oppimista.

Oppiva organisaatio syntyy vasta silloin, kun jokainen sen jäsen kehittää jatkuvasti itseään ja taitojaan. Oppivan organisaation haasteena on luoda sellainen kulttuuri, jossa opitaan toinen toisiltaan ja arvioidaan ja tarkastellaan rakentavasti toimintaa ja työkokemuksia. Tällainen organisaatiokulttuuri edellyttää avoimuutta, keskinäistä arvostusta ja luottamusta. Oppivan organisaation kehittämisen perustana on työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. (Juuti 2006, 85.)

4.2.1 Inhimillinen pääoma

Laajempaa näkökulmaa henkilöstön työkyvyn ja organisaation toimivuuden ja tuloksellisuuden yhteydestä tuo inhimillisen pääoman käsite. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaatioiden työntekijöihin ja johtoon sitoutuneita aineettomia voimavaroja. Nämä voimavarat ja henkilöihin kiinnittyneet resurssit edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja niitä voidaan mitata ja kehittää. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on siten investoimista inhimilliseen pääomaan. (Larjovuori ym. 2015, 9.) Inhimillinen pääoma ja organisaatiolle merkityksellinen osaaminen syntyvät, kun työntekijät oppivat työskennellessään ratkaisemaan työhön liittyviä haasteita, sekä tuntevat organisaation toimintatavat, kulttuurin ja asiakkaat (Larjovuori ym. 2015, 14). Tämän aineettoman pääoman ajatellaan selittävän organisaatioiden vaihtelevaa kykyä hyödyntää aineellisia resursseja. Esimerkiksi uusimmasta teknologiasta tai suuresta määrästä materiaalia ei ole hyötyä, mikäli työntekijät eivät motivoitu ja opi käyttämään niitä tehokkaasti. Larjovuoren ym. (2015, 14) mukaan hyvä inhimillisen pääoman taso tukee tuloksellisuutta monella tavalla: henkilöstön asiantuntemus ja koulutus määrittelevät käytössä olevat kyvyt ja taidot, henkilöstön joustavuus määrittelee organisaation muuntautumiskyvyn, sitoutuneisuus määrittelee kyvyn ylläpitää pitkäkestoista kilpailukykyä, motivoituneisuus määrittelee uudistumiskyvyn ja kyvyn tuottaa asiakkaille lisäarvoa, sekä henkilöstön hyvinvointi määrittelee organisaation pitkän tähtäimen tuloksellisuuden. (Larjovuori ym. 2015, 14.) Nykyajan nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä uuden oppimisen valmiudet, itsensä johtaminen ja henkisten valmiuksien merkitys korostuu (Larjovuori ym. 2015, 7).

4.2.2 Sosiaalinen pääoma

Yhteisön avoin vuorovaikutus kerryttää sosiaalista pääomaa ja sen myötä yhteisön jäsenten välinen luottamus kasvaa ja yhteisö tiivistyy (Rauramo 2012, 111). Yleisellä tasolla sosiaalista pääomaa voisi kuvata esimerkiksi sanoilla yhteisöllisyys, vastavuoroisuus ja kansalaisaktiivisuus (Hyypä 2004). Rauramon (2012, 111) mukaan sosiaalisen pääoman kertyminen edellyttää yhteisön jäsenten aktiivisuutta ja mielipiteiden esiintuomista. Sosiaalista pääomaa on vaikea kasvattaa kovin hierarkkisessa ja vanhanaikaisessa työyhteisössä, liian tiukoista normeista tulisi siis siirtyä avoimempaan ja keskustelemaan kanssakäymiseen. Rauramo (2012, 111) huomauttaa, että vaikka yhteisön jäsenille pitäisi suoda toimintavapautta sekä mahdollisuus luovuuteen ja spontaaniuteen, tulee silti kaikkien noudattaa sovittuja pelisääntöjä, jotta yhteisön toiminta ei ajaudu kaaokseen.

5 ESIHENKILÖTYÖ JA JOHTAMINEN

Yrityksen menestyksen perusta on hyvä johtaminen, ilman tavoitteellista johtamista ihmisjoukon toiminta olisi tehotonta ja sekavaa. Johtaminen on siis toimintaa, jonka avulla saavutetaan tavoitteet ja päämäärä. (Viitala & Jylhä 2019, 10.) Johtaminen on asioiden viemistä haluttuun suuntaan. Keskeisiä kysymyksiä johtamisessa ovat: mitä tavoitellaan, millaisia resursseja tarvitaan, miten saadaan tarvittava organisaatio luotua ja toimimaan tehokkaasti, sekä millä tavalla toimintaa johdetaan (Viitala & Jylhä 2019, 11). Johtaminen ja johtaja ovat tavoitteisiin pyrkivän toiminnan mahdollistajia. Johtaminen on myös ammatti tai osa työnkuvaa. Osastojen päälliköt, tiiminvetäjät, esimiehet ja ryhmänvetäjät ovat esimerkkejä johtamisen ammattirooleista (Viitala & Jylhä 2019, 12). Esihenkilön työnkuva ja tehtävät vaihtelevat ammattialoittain ja eri organisaatioiden välillä.

Johtamisen voidaan katsoa jakautuvan asioiden (management), ihmisten (leadership) ja itsensä johtamiseen. Menestyvä organisaatio tarvitsee sekä onnistunutta asioiden johtamista että hyvää ihmisten johtamista. Asioiden johtaminen on ratkaisukeskeistä, toiminnan organisointia ja suunnittelua, resurssien varmistamista, tavoitteiden asettamista, vastuualueiden jakoa, toiminnan seuranta ja niin edelleen. Ihmisten johtaminen on vaikuttamista ihmisiin sekä yksilö- että ryhmätasolla. Ihmisten johtamisessa kommunikaatio, tavoitteiden asettaminen, osaamisen varmistaminen, palautteen antaminen, palkitseminen ja tukena oleminen ovat keskeisiä elementtejä. Hyvä ihmisten johtaminen mahdollistaa ihmisten onnistumisen. Itsensä johtamisen käsitteellä on alun perin tarkoitettu johtajien halua ja tarvetta tulla hyväksi johtajaksi. Myöhemmin käsite on laajentunut tarkoittamaan ketä tahansa työelämässä olevaa, joka haluaa vahvistaa omaa potentiaaliaan ja kykyään tehdä työtään. (Viitala & Jylhä 2019, 19–20.)

Organisaatioiden hektisessä arjessa asioiden johtaminen painottuu: yritysten menestys mitataan usein numeroin ja tulos muotoutuu ihmisiä tärkeämmäksi. Organisaatiot ovat kuitenkin muutospaineiden keskellä, menestyvät organisaatiot ovat oppivia organisaatioita ja painottavat asiakaskokemuksia. Asiakaskeskeisissä ja joustavasti toimivissa nykyaikaisissa organisaatioissa hyvä ihmisten johtaminen on onnistumisen edellytys. (Juuti & Vuorela 2015, 16–17.)

Johtaminen on erilaista eri aikakausina. Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat siihen millaista johtamista kaivataan ja millaisia johtamiskäsityksiä ja toimintatapoja yritykset, johtajat ja tutkijat kehittävät. Tällä hetkellä johtamiseen vaikuttavat esimerkiksi digitalisaatio ja reaaliaikaisen tiedon saaminen, toimintaympäristöjen muutos ja kestävän kehityksen vaatimukset (Viitala & Jylhä 2019, 40–41.) Tieteen ja tutkimusten pohjalta ei ole pystytty luomaan yhdenlaista totuutta johtamisesta (Viitala & Jylhä 2019, 11). Johtamisajattelun, johtamisen teorioiden, johtamisen osa-alueiden ja johtamisoppien määrä on hyvin laaja. Eri aikoina korostuvat erilaiset toimintaympäristöjen vaatimuksiin vastaavat mallit, joissa aiempia oppeja päivitetään ja usein myös kaupallistetaan (Viitala & Jylhä 2019, 52–53). Esimerkkejä erilaisista johtamisopeista ovat esimerkiksi arvojohtaminen, teknologiajohtaminen, lean-johtaminen, muutosjohtaminen, jaettu johtaminen, osaamisen johtaminen, ympäristöjohtaminen, palveleva johtaminen, tiimijohtaminen, pedagoginen johtaminen ja valmentava johtaminen (Viitala & Jylhä 2019, 53). Edellä mainitut esimerkit ovat vain osa erilaisten johtamisoppien tarjonnasta. Keskittyminen yhteen kulloinkin pinnalla olevaan johtamisoppiin ei kuitenkaan riitä. ”Yritystä johdettaessa on tarkastelu pidettävä kokonaisvaltaisesti kaikissa yrityksen toimintaan vaikuttavissa asioissa

yhtä aikaa” (Viitala & Jylhä 2019, 53). Johtamisen teorioiden, käsitteiden ja trendien ollessa niin laajat kuin ne nykyisin ovat, tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkemmin vain työhyvinvoinnin johtamiseen.

Työhyvinvoinnin johtaminen on määriteltävissä johtamisen näkökulmaksi, joka ottaa huomioon työturvallisuuden, työkyvyn ja työssäjaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, yksilölliset ominaisuudet sekä organisaation, työyhteisön ja järjestelmien tarpeet (Tarkkonen 2012, 77). Johtamiseen kuuluu niin asioiden ja prosessien johtamista kuin ihmisten johtamista (Rauramo 2012, 19). Hyvä ihmisten johtaminen voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen henkilöstön osaamisen tasoon sekä työhyvinvointiin (Juuti & Vuorela 2015, 16). Johtamisen kokonaisuuden yksi merkittävä osa onkin työhyvinvoinnin johtaminen ja yrityksen tulisi pyrkiä sisällyttämään se osaksi työyhteisön päivittäistä toimintaa (Rauramo 2012, 19). Viitalan (2021, luku 3.10) mukaan työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi töissä on keskeisin päämäärä työhyvinvointia johdettaessa ja hyvinvoiva työntekijä on yritykselle tuottava. Viitala (2021, luku 3.10) kertoo hyvinvoivan työntekijän olevan tuottava, koska hänelle työn tavoitteet ovat selkeät ja hän osaa, jaksaa ja haluaa tehdä työnsä. Palautteen saaminen ja onnistumisen tunteet työssä ovat tärkeitä työntekijän hyvinvoinnin kannalta, kuten myös innostumisen tunne ja työntekijän kehittymismahdollisuudet (Viitala 2021, luku 3.10).

Työhyvinvoinnin edistäminen on organisaation ylimmän johdon vastuulla ja lähiesimies on tärkein vaikuttaja työyksikötasolla. Hyvä johtaja parhaimmillaan kannustaa, valmentaa ja virittää myönteistä tunnetta työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2015, 19–20.) Jotta voidaan rakentaa laadukasta työhyvinvointia, on yrityksen arvojen, strategian ja johtamisen toimintakäytäntöjen linjauksen oltava selvät yrityksen sisällä. Nämä luovat vahvan perustan, minkä päälle työhyvinvointi rakennetaan. Myös moraaliset tekijät ja eettiset periaatteet ohjaavat suuntaa mihin työhyvinvointi yrityksessä rakentuu. (Juuti & Vuorela 2015, 20.)

Jokainen ihminen haluaa onnistua työssään, tehdä jotakin merkityksellistä ja kokea hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemista, kuten aiemmin esitellyssä työhyvinvointiportaiden neljännessä portaassa on viitattu. Ihmisen arvostaminen onkin esihenkilötyön keskiössä, esihenkilön suhtautumistapa työntekijää kohtaan ratkaisee, millaiseksi tämä työssään kasvaa (Juuti & Vuorela 2015, 149). Esihenkilön työn ja työhyvinvoinnin johtamisen voi katsoa olevan toisten onnistumisten organisointia, palvelutyötä. Esihenkilö etsii voimavaroja, joita ei vielä ole löydetty ja tunnistaa ja poistaa suoritusta ja kehittymistä estäviä tekijöitä. (Juuti & Vuorela 2015, 143.)

Työhyvinvointia tukevan esimiestyön keskeisimpiä tehtäviä Juutin ja Vuorelan (2015, 157–160) mukaan: työntekijöiden voimavarojen ja taitojen esiintuominen ja niiden suuntaaminen yksilöllisten ja yhteisöllisten tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijöiden osallistaminen ratkaisukeskeisiin keskusteluihin sekä luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin synnyttäminen. Huomion kiinnittäminen mahdollisuuksiin, toiveikkuuteen ja työntekijöiden voimavaroihin. Erilaisten ja ristikkäisten näkemysten yhteensovittaminen sekä vastuunjako osaamisen lisääntyessä. (Juuti & Vuorela 2015, 157–160.)

Tarkkosen (2012, 125) mukaan johtaminen on tärkein edellytys henkilöstön työhyvinvoinnille. Johtamisen avulla saadaan käytännön työhyvinvointitoiminta luoduksi, ylläpidetyksi ja kehitetyksi. Ku-

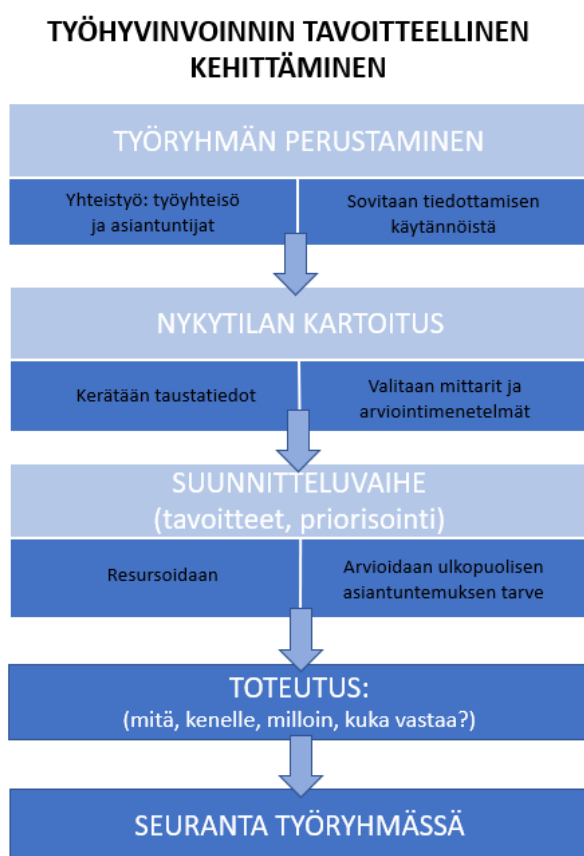
vassa 9 on tarkasteltu joitakin käytännön järjestelmiä, keinoja ja menettelytapoja, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää ja parantaa työtehtävien tasolla. Työhyvinvointitoiminta voidaan jakaa ennakoivaan, korjaavaan ja välilliseen toimintaan. (Tarkkonen 2012, 127). Onnistuakseen kaikki nämä työhyvinvointitoiminnan osa-alueet edellyttävät johtamista ja työhyvinvoinnin asettamista osaksi strategiaa.



Kuva 9. Työhyvinvoinnin johtaminen (mukaillen Tarkkonen 2012, 127)

6 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Ennen työhyvinvoinnin kehittämishojelman laatimista yrityksessä tulisi käydä läpi eräänlainen esiselvitys, joka kartoittaa yrityksessä jo olemassa olevan ja kerätyn tiedon. Esiselvityksen tekemiseen kannattaa nimetä vastuuhenkilö, esimerkiksi henkilöstöpäällikkö tai muu henkilöstöasioista vastaava henkilö. Selvitystä laatiessa vastuuhenkilö kokoaa ajantasaiset tiedot yrityksen henkilöstöstä, sen terveydentilasta sekä hyvinvoinnista. Työterveyshuollon kautta on saatavilla erilaisia raportteja ja tilastoja ja varsinkin edellisen vuoden työterveyden toimintakertomus voi olla hyödyllinen asiakirja esiselvityksen kannalta. (Kauhanen 2016, 103.) Työhyvinvoinnin tavoitteellista kehittämistä kuvataan selkeästi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat 2012 kirjasta mukailulla prosessikaaviolla (kuva 10).



Kuva 10. Työhyvinvoinnin tavoitteellisen kehittämisen prosessikaavio (mukaillen Rauramo 2012, 21)

6.1 Mittaaminen ja sen tarkoitus

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen tulisi olla mitattavissa ja arvioitavissa ja se vaatii pitkäjänteistä työskentelyä sekä erilaisia mittaristoja. Käytettävän mittariston tulisi tukea toimialan ja organisaation tarpeita. Työhyvinvointia tarkastelevat mittarit voivat kohdistua esimerkiksi taloudellisiin mittareihin tai yksilöä, työyhteisöä ja työympäristöä mittaaviin mittareihin. (Rauramo 2012, 20.)

Työkyvyttömyyteen, tapaturmiin sekä sairauspoissaoloihin liittyvät kustannus seurannat ovat yleisempiä taloudellista tilaa mittaavia mittareita. Sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta seuraamalla

mitataan kustannusten lisäksi myös yksilön työhyvinvoinnin tilaa. Muita yksilöä ja työyhteisöä koskevia mittauksia ovat esimerkiksi henkilöstökyselyt sekä arvioinnit, missä arvioidaan työn kuormitusta tai johtamiskäytäntöjä. Kehityskeskustelut ja erilaiset henkilökunnan osaamisen kartoitukset ovat myös osa työhyvinvoinnin mittaamista. Työtä ja työympäristöä voidaan tarkastella ja mitata seuraamalla tuotannon määrää ja laatua, käyttämällä työajanseurantaa sekä pitämällä kirjaa erilaisista tapaturmista ja turvallisuusilmoituksista. Kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seuranta voidaan myös laskea yhdeksi työhyvinvoinnin tilaa kuvaavaksi mittariksi. (Teknologiateollisuus 2022.)

Rauramon (2012, 20) mukaan työhyvinvoinnin mittariston suunnittelun lähtökohdaksi tulisi ottaa organisaation strategia ja riskienarviointi ja koko johdon sekä henkilöstön tulisi sitoutua työhyvinvoinnin kehittämiseen. Rauramo (2012, 20) toteaa myös, että järjestelmällinen henkilöstöpääoman kehittäminen tarvitsee henkilöstön tilan ja kehityksen tilastoimista.

6.2 Suunnitelmallisuus ja jatkuvuus

Työhyvinvoinnin kehittäminen on yrityksen johdon sekä koko henkilöstön yhteinen asia ja se vaatii sitoutumista. Pelkkä tunnuslukujen seuraaminen ei tuota tulosta, vaan esille tullessiin ongelmiin ja kehityskohtiin tulee reagoida ja hoitaa tarvittavat asiat kuntoon. Haasteet ja ongelmakohdat tulisi muuttaa tavoitteiksi. Yrityksen valitsemia arviointimenetelmiä tulisi Rauramon (2012, 20) mukaan myös ajoittain arvioida sekä kehittää niitä tarpeen mukaan.

Yrityksen noudattaessa valittua työhyvinvoinnin kehittämisohjelmaa, tulisi huomioida, että ohjelmaan varattuja resursseja, sen vaiheita sekä tuloksia olisi hyvä seurata muutaman kuukauden välein. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa kolmen-kuuden kuukauden ajanjaksoa, jonka ajalta henkilöstölle raportoidaan työhyvinvointiin ohjatut resurssit sekä väliaikatulokset. Kehittämisohjelmaa varten luotuja tavoitteita voidaan näin ollen seurata ja verrata saavutettuihin tuloksiin useamman kerran vuodessa. Kauhanen (2016, 111) huomauttaa, että pienikin saavutettu tulos voi motivoida henkilöstöä.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön aiheeksi työhyvinvointi valikoitui oman kiinnostuksemme ja omien kokemustemme perusteella. Opinnöissämme olemme valinneet työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä kursseja, koemme että tiedon syventäminen opinnäytetyön myötä tuo lisäarvoa opintoihimme sekä työelämään. Työhyvinvointi, työssäjaksaminen ja näiden vaikutukset yksilöille, työyhteisöille ja yrityksille ovat aiheina ajankohtaisia ja merkityksellisiä. Aloitimme projektin etsimällä toimeksiantajaa sekä tekemällä taustatyötä ja kehittämällä asiantuntijuuttamme; tutustuimme työhyvinvointiin liittyviin julkaisuihin ja tutkimuksiin, keräsimme tietoa ja teimme teoreettista viitekehystä. Työhyvinvointia on tarkasteltu ja tutkittu paljon eri näkökulmista; kirjallisuuden, artikkelien ja tutkimusten runsaudessa rajaaminen on ollut erityisen tärkeää, mutta myös haastavaa.

7.1 Toimeksianto

Varsinainen tutkimusprosessi käynnistyi autoalan yrityksen toimeksiantona: yritys oli tietoinen työnjohtajien työnkuvan haastavuudesta ja työhyvinvoinnin merkityksestä työssäjaksamiseen, työn tehokkuuteen, asiakaspalvelun laatuun ja siten myös tulokseen. Yritys oli halukas selvittämään tarkemmin työnjohtajiensa työhyvinvoinnin tilaa ja mahdollisia haasteita, jotta kehitystoimenpiteet saataisiin suunnattua oikeisiin asioihin. Siten tutkimusjoukoksi rajautuikin heti alussa työnjohtajat. Yrityksen suunnitelmissa on tutkimustulosten ja kehitysehdotusten myötä kehittää esimiestyötä ja työhyvinvointia ja näiden avulla parantaa asiakaspalveluansa, työnantajakuvaansa ja kilpailukykyänsä. Keskustelussamme toimeksiantoon liittyen kävimme läpi yrityksen nykytilaa, työnjohtajien työnkuvaa, sekä yrityksen toiveita tutkimukseen liittyen. Yrityksellä on toimipisteitä useammalla paikkakunnalla ja toimipisteet eroavat toisistaan muun muassa asiakasmääriltään ja toimitiloiltaan. Keskustelun perusteella päädyimme siihen, että tutkimukseen otetaan mukaan kaikki yrityksen työnjohtajat; yksittäisen paikkakunnan tai toimipisteen tutkimustulokset eivät olisi siirrettävissä kuvaamaan kaikkien toimipaikkojen työhyvinvoinnin tilannetta. Tutkimusjoukon koko tulisi olemaan 19. Koska tutkimusjoukko on pieni ja yksittäinen vastaaja siten helposti tunnistettavissa, halusimme noudattaa vahvaa anonymiteettiä läpi koko tutkimuksen.

Toimeksiantajayritys ei asettanut tarkkoja toiveita tutkimuksen toteutustavasta tai tutkimusmenetelmistä. Työhyvinvoinnin osa-alueista haluttiin kuitenkin keskittyä psykososiaaliseen puoleen ja rajata fyysiseen puoleen liittyvät työhyvinvointitekijät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen aikataulus alkoi muodostua tulevan kesälomakauden, sekä tulossa olevan koko organisaatiota koskevan koulutuspäivän ehdoilla. Yritys toivoi saavansa tutkimustulokset käyttöönsä tulevaa koulutuspäivää varten ja näin ollen tutkimus tuli toteuttaa ennen kesälomakautta. Myös opinnäytetyölle asetettujen aikarajojen vuoksi tutkimuksen tiedonkeruu oli tehtävä ennen kesäkuukausia. Tutkimukselle asetetusta aikataulusta ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden useista kotipaikkakunnista johtuen, päädyimme toteuttamaan tutkimusta etänä. Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä jouduimme aikataulusyistä rajaamaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle, tähän ratkaisuun vaikutti myös tutkimukseen osallistuvien lupaamamme anonymiteetti. Koimme, että haastattelujen litteroiminen ja mahdollisten suorien lainausten esittäminen tutkimusaineistossa olisi vaarantanut tutkimukseen osallistuvien anonymiteettiä ja toisaalta myös vaikuttanut halukkuuteen vastata suorasti ja totuudenmukaisesti. Osana taustatyötä pääsimme tutustumaan neljään toimipisteeseen, havainnoimaan työnjohtajien

työtä sekä kuulemaan ajatuksia tutkimukseen ja työhyvinvointiin liittyen. Näissä kohtaamisissa välittyi motivaatio ja halu kehittää työhyvinvointia ja osaamista, työntekijät kertoivat avoimesti työnsä haasteista ja kuormittavista puolista, mutta myös ideoivat ratkaisuja. Tuleva tutkimus koettiin toivotuna ja lisäarvoa tuovana. Toimeksiantajan toiveiden, rajausten ja taustatietojen perusteella päädyimme suunnittelemaan kehittämistutkimusta, missä aineistonkeruu toteutettiin Webropol kysely- ja raportointityökalun avulla. Saamamme taustatiedot kyseessä olevasta alasta ja työnjohtajien työnkuvasta ohjasivat ja tarkensivat myös opinnäytetyömme teoreettista pohjaa.

7.2 Esihenkilötyö toimeksiantajayrityksessä - työnjohtajan työnkuva

Tutkimuksemme kohdistuu toimeksiantajayrityksen huollon työnjohtajiin ja heidän työhyvinvointiinsa. Yrityksen eri toimipisteet toimivat erilaisissa toimitiloissa, erilaisella volyymin ja asiakaskunnalla. Edellä mainituista seikoista johtuen työnjohtajien työnkuvat ja työhyvinvointia haastavat tekijät voivat vaihdella toimipisteittäin. Työnjohtajien ja tiiminvetäjien työ ei ole fyysisesti niinkään raskasta, mutta henkisesti kuormittavaa. Huollon työnjohtajan työnkuvaan kuuluu töiden vastaanotto, suunnittelu ja aikatauluttaminen sekä töiden jakaminen alaisille. Työnjohtaja on myös yhteydessä asiakkaisiin ja vastaanottaa sekä hoitaa mahdolliset asiakasreklamaatiot. Korjaamon turvallisuus on työnjohtajan vastuulla. Asiakaspalvelu ja asiakkaiden kohtaaminen palvelupisteellä kuuluvat työnjohtajan työtehtäviin, kuten myös puhelimeen ja sähköposteihin vastaaminen. Etätyömahdollisuudet ovat vähäiset. Mahdolliset ongelmat ja haasteet mekaanikkojen työssä tulevat työnjohtajan selvitettäväksi. Osalla työnjohtajista työnkuvaan kuuluu myös työvuorojen suunnittelu, vauriokorjausarvioiden laatiminen ja yhteydenpito vakuutusyhtiöiden kanssa. Työn laadulla ja asiakaspalvelussa on vaatimustasonsa. Työnjohtajien työnkuva on siis laaja, työtehtävät osin päällekkäisiä ja keskeytyksille alttiita. Liikeyrityksellä on tulostavoitteensa ja painetta työnjohtajille tulee myös muun muassa asiakkailta, asiakastyytyväisyyteen sidotusta bonusjärjestelystä, mekaniikoilta, aikataulutuksesta ja erilaisista yhteydenottokanavista.

7.3 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi huhtikuussa työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen ehdottamisesta yritykselle. Mahdollinen toimeksianto kiinnosti yritystä ja sovimme puhelintapaamisesta. Puhelinkontaktin jälkeen sovittiin Teams-tapaamisesta ja sitä ennen lähetimme sähköpostitse tarkempia tietoja opinnäytetyön tarkoituksesta, laajuudesta sekä ehdotuksia työhyvinvointiin liittyvistä aiheista yrityksen mietittäväksi. Teams-palaveriin osallistuivat yrityksen puolelta toimitusjohtaja sekä teknisen palvelun päällikkö. Palaverissa kävimme läpi yrityksen toiveita ja heidän tarpeellisimmaksi kokemansa työhyvinvoinnin aiheen: työhyvinvoinnin nykytilan tutkiminen työnjohtajien toimenkuvan kautta sekä kehitysehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimuksen toteuttamistavan ja tutkimusmenetelmien suhteen yrityksellä ei ollut tarkkoja toiveita. Sovimme alustavasta aikataulusta ja toimenpiteistä; toimipisteiden tutustumiskierroksista, tutkimusjoukosta sekä tutkimuksen tiedonkeruusta jo alkukesästä ennen kesälomia. Sovimme myös tutkimustulosten toimittamisesta alkusyksystä ja kehitysideoiden jakamisesta ennen lokakuun puolivälin koulutuspäivää. Tällä aikataululla arvioimme opinnäytetyön valmistuvan lokakuun loppuun mennessä. Palaverin jälkeen pohdimme ja arvioimme sopivinta tapaa toteuttaa tutkimus annetun aikataulun ja toimeksiannon puitteissa. Päädyimme kehittämistutkimukseen ja tiedonkeruu toteutettiin Webropol kysely- ja raportointityökalulla laaditulla

kyselyllä. Vaihdoin toimeksiantajan kanssa vielä sähköposteja tutkimusprosessin etenemisestä sekä lisätietojen kyselyä puolin ja toisin.

Toukokuussa teimme taustatyötä ja tutustuimme ensin meitä lähimpänä olevan paikkakunnan kahden toimipisteeseen sekä matkustimme kahdelle muulle paikkakunnalle. Yhteen toimipisteistä emme paikan päällä tutustuneet, vaikka tutkimukseen osallistujia oli mukana tältäkin paikkakunnalta. Tutustumiskierroksen tavoitteena oli tutustua paremmin itsellemme vieraaseen alaan ja selvittää työnjohtajien työnkuvaa ja työn haasteita, jotta osaisimme laatia kyselyn mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi. Halusimme välttää sellaisten kysymysten kysymisen, mihin ei ole ratkaisua tai mitkä ovat kyseisellä alalla epäoleellisia. Toimipisteillä kävimme avointa keskustelua työnjohtajien ja työntekijöiden kanssa, nämä keskustelut olivat kuitenkin vain meidän muistiinpanoissamme ja kyselyn laatimisen avuksi. Asioista puhuttiin luottamuksella, ilman virallista haastattelua ja lupasimme, että keskustelut jäävät salaisiksi. Tutustumiskierrosten jälkeen tapasimme vielä johdon kanssa ja teimme yhteenvetoa vierailujen sujumisesta sekä tulevista aikatauluista.

Prosessi jatkui kysymysten pohdinnalla ja kyselyn laatimisella. Kävimme kyselyn laatimisesta keskustelua niin opinnäytetyön ohjaajan kanssa kuin menetelmäpajassakin. Päädyimme verkossa toteutettavaan Webropol-kyselyyn maantieteellisten välimatkojen sekä aikatauluhaasteiden vuoksi. Työntekijöiden haastatteluja olisi ollut haastavaa toteuttaa kesken työpäivän ja lomakauden, opinnäytetyöaikataulun puitteissa. Lopulliseen kyselyyn tuli sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä. Päädyimme tähän ratkaisuun kuullessamme tutustumiskäynneillä työntekijöiden ajatuksia ja kehittämisehdotuksia, erilaisten kysymysten yhdistelmällä saisimme toivottavasti mahdollisimman informatiivisen ja kehittämistyötä tukevan tutkimuksen. Kyselyssä noudatettiin vahvaa anonymiteettiä, siitäkin huolimatta, että tiedostimme sen haastavan tutkimuksen analysointia. Vastaajat vastasivat nimmittömänä nettilinkin kautta, eikä heiltä kysytty mitään demografisia tekijöitä. Vastausten ja vastaajan yhdistämisen mahdollisuus oli siis minimoitu mahdollisimman tarkasti. Kysely saatekirjeineen toimitettiin kesäkuussa toimitusjohtajalle sähköpostitse, josta se välitettiin kaikille tutkimusjoukkoon kuuluville (19 henkilöä). Kyselyaika oli sovittu yrityksen kanssa pidemmäksi kesälomien johdosta (heinäkuun loppuun saakka), jotta mahdollisimman moni ehtisi vastata. Sovimme myös, että kyselyä jatkettiin vielä elokuun ensimmäisen viikon ajan, jotta saisimme lisää vastaajia. Yrityksen johto muistutteli vastaajia vastaamisen tärkeydestä. Lopulta vastaajia kyselyssä oli 16, vastausprosentti oli siten 84 prosenttia.

Kyselyn sulkeuduttua purimme ja analysoimme vastauksia, samalla kehitysehdotuksia ideoiden. Laadimme toimeksiantajalle kyselyn tuloksista PowerPoint-esityksen, sekä koosteen avoimien kysymysten vastauksista esiin nousseista teemoista. Kyselyn saatekirjeessä kerroimme vastaajille, ettei avoimien kysymysten vastauksia tulla näyttämään sellaisenaan tuloksissa tai opinnäytetyössä. Nämä tiedot toimitimme yritykselle etukäteen ja esittelimme tuloksia vielä paikan päällä. Samalla sovimme kehitysideoiden esittämisestä jo aiemmin ennen lokakuun koulutuspäivää, jotta tutkimusta ja sen tuloksia voidaan hyödyntää heti käytännössä.

Kehitysehdotuksia laatiessa kävimme keskustelua työterveyshuollon kanssa; millaista tukea ja mitä työterveyshuolto voisi tarjota avuksi kyselyssä esiin nousseissa teemoissa. Samoin pidimme yrityksen työeläkevakuutusyhtiön edustajien kanssa Teams-palaverin kyselyn tuloksista (yritys toivoi työeläkevakuutusyhtiön olevan mukana prosessissa). Keskustelussa kävimme läpi missä asioissa työeläkevakuutusyhtiö voisi tukea työhyvinvointia ja millä tavalla se on jo mukana työkykyasioissa. Lähetimme kehitysehdotuksemme yritykselle lokakuun alussa ja niitä käytiin vielä tarkemmin läpi paikan päällä. Lähetimme tämän jälkeen yritykselle vielä muutaman hyödylliseksi kokemamme linkin erilaisista työhyvinvoinnin johtamisen materiaaleista. Tutkimukseen osallistuneita kiitimme sähköpostitse lähetetyssä kiitoskirjeessä.

7.4 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus

Jotta voitaisiin tuottaa tieteellistä ja luotettavaa tietoa, tarvitaan tutkimusmenetelmiä. Tutkimusprosessin tulisi olla järjestelmällistä tiedonhankintaa ja olla samalla myös järkiperäistä. Tutkimusmenetelmän tulee ohjata tutkimusta, jotta se noudattaa tieteelliseen työhön kuuluvia periaatteita. Tutkimusote määräytyy tutkimusongelman kautta, tutkimusotteita ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen. (Kananen 2019, 27.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus saada aikaan tilastollisia yleistyksiä, vaan laadullinen tutkimus kuvaa jotain ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa (Sarajärvi & Tuomi 2018, 98). Laadullisen tutkimuksen keskiössä on aina ihminen ja hänen kokemuksensa, ajatuksensa ja tunteensa. Tutkimuksen avulla selvitetään mitä merkityksiä kohderyhmän jäsenet antavat tutkittavalle ilmiölle tai asialle. (Juuti & Puusa 2020, 9.) Kvalitatiivinen tutkimus sisältää eri alalajeja, kuten narratiivinen, fenomenologinen, etnografinen, netnografinen sekä Grounded Theory –tutkimus (Kananen 2019, 74). Laadullisen tutkimuksen eri menetelmille on yhteistä muun muassa induktiivisuus. Induktiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen johtopäätökset tehdään aineistolähtöisin. Laadullinen tutkimus tuottaa usein yksityiskohtaista ja rikasta tietoa jostain ilmiöstä ja tutkimuksessa kerätään tietoa tyypillisesti ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisissa ympäristöissään. (Juuti & Puusa 2020, 11.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus suoritetaan yleisimmin käyttämällä kyselytutkimusta (survey). Kyselylomakkeen avulla saadaan tutkimusaineistoa usealta vastaajalta ja kyselyn tarkoituksena on ilmiön yleistäminen. Tutkittavan ilmiön tunnettavuus vaikuttaa valitaanko tutkimusotteeksi määrällisen vai laadullisen menetelmä. Jos ilmiö on tunnettu ja siitä löytyy teorioita ja malleja, valinta kohdistuu yleensä määrälliseen menetelmään. Yksityiskohtaisen kyselyn tekemistä varten tulisi vuorostaan käyttää laadullista tutkimusta, siinä tutkittava ilmiö tunnetaan paremmin ja pystytään tekemään relevantteja kysymyksiä. (Kananen 2019, 75.) Laadullisen tutkimuksen raportoinnissa ei välttämättä tule kovinkaan selvästi esille kirjoittamisen eri vaiheet, toisin kuin määrällistä menetelmää käyttäessä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi myös olla väljempi laadullisessa tutkimuksessa tai toisinaan sitä ei edes kirjoiteta etukäteen valmiiksi ennen varsinaista tutkimusta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 173.)

Osa tutkimuksista on puhtaasti määrällisiä tai laadullisia, mutta näiden välimaastossa on tutkimusotteita sekoittavia (mixed) -tutkimuksia. Näihin tutkimuksiin kuuluvat case-tutkimus, interventionistiset ja konstruktivistiset tutkimukset sekä toiminta- ja kehittämistutkimukset. (Kananen 2019, 75.) Pohdimme tutkimusprosessimme alussa paljon, mihin tutkimusmenetelmään työmme kallistuu eniten. Päädyimme lopulta määrällisen ja laadullisen työn välimaastoon, kehittämistutkimukseen, joka vastasi parhaiten työmme tarkoitusta ja sille asetettuja reunaehtoja. Kananen (2019, 81–82) kuvaa kehittämistutkimuksen tavoitteena olevan muutos. Kehittämistutkimusta ei pidetä omana tutkimusotteenaan, vaan sen katsotaan olevan osittain kvalitatiivinen ja osittain kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kehittämistutkimus voi olla myös ainoastaan kvalitatiivinen. Perinteiseen tutkimukseen kuuluu ongelman analysointi, ongelman syiden selvittäminen ja esitys ongelman ratkaisuksi. Tähän kohtaan perinteinen laadullinen tutkimus loppuu ja kehittämistutkimus alkaa. Varsinainen ongelman poistaminen ei siis kuulu laadullisen tutkimukseen. Käytännössä kehittämistutkimus supistuu kuitenkin useasti vain kehittämisehdotuksien esittämiseksi ilman varsinaisen ongelman ratkaisua ja muutossyklin toteuttamista. Kananen (2019, 82) toteaa tämän edellä mainitun prosessin olevan paljon enemmän kuin perinteinen laadullinen tutkimus, joten pelkkien kehitysideoiden tarjoaminen katsotaan riittäväksi, jotta voidaan käyttää kehittämistutkimus-termiä.

Tämän työelämälähtöisen kehittämistyön tarkoituksena oli muodostaa ymmärrys toimeksiantajayrityksen työnjohtajien työhyvinvoinnin tilasta ja selvittää mihin asioihin ja työn osa-alueisiin kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdentaa. Toimeksiantajan kanssa yhdessä määritelty tutkimusongelma kiteytyi kahteen tutkimuskysymykseen:

TK1: Mikä on työnjohtajien tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila?

TK2: Mitä haasteita työnjohtajien työssä on?

Kyselyn kysymyksiä suunniteltaessa on otettu huomioon vahva anonymiteetti, tästä syystä esimerkiksi demografisia kysymyksiä ei kysytty lainkaan. Eettisyyttä mietittiin kysymysten laadintavaiheessa myös siten, ettei kysymyksissä olisi johdattelevia elementtejä. Tiedossa oli myös, että yritykseen oli tehty opinnäytetyö kehityskeskusteluista, tästä syystä tämä aihealue rajattiin kyselystä pois. Kysymyksissä haluttiin välttää kysymästä itsestään selviä asioista, tai asioita mille yritys ei käytännössä voisi tehdä mitään. Kyselyn kysymyksistä ja niihin tulevista vastauksista haluttiin arvoa tuottavia. Jokaisen kysymyksen kohdalla pohdittiin, tuottaako kysymys vastauksen mikä auttaa toimeksiantajayritystä? Voiko vastauksen perusteella laatia kehittämistoimia? Kysymyksiä testattiin ja mietittiin vastaajan näkökulmasta, kuinka kauan kysely vie aikaa ja voiko kysymyksen ymmärtää jotenkin toisin kuin laatijoina sen ajattelimme. Kysymysten asettelua mietittiin siis sekä yrityksen, että vastaajien ja eettisyyden näkökulmasta.

Kysely toteutettiin Wepropol kysely- ja raportointityökalulla ja se sisälsi yhteensä 32 kysymystä. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, osa avoimia kysymyksiä. Erilaisten kysymystyyppien valintaan päädyttiin, jotta kyselystä tulisi kehittämistutkimusta ja kehittämistyötä ajatellen mahdollisimman informatiivinen ja toimeksiantajayrityksen tavoitteita tukeva. Kyselyn rakenne sisälsi sääntöjä, joiden avulla määriteltiin, mitkä kysymykset näkyivät vastaajille. Halusimme sääntöjen avulla helpottaa ja nopeuttaa kyselyyn vastaamista ja ettei vastaajille tulisi tunne turhista kysymyksistä. Esimer-

kiksi vastaamalla johonkin kysymykseen kyllä, kyselyssä avautui vastaajalle toinen kysymys koskemaan tarkennusta kyseessä olevaan asiaan. Kyselyyn vastanneita oli määrääjän umpeutuessa yhteensä kuusitoista. Koska vastanneiden joukko on pieni, emme käyttäneet määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä analysointimenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät puolestaan rajautuivat pois tutkimukseen osallistuneille lupaamamme anonymiteetin vuoksi; saatekirjeessä kerroimme, ettei avoimien kysymysten vastauksia tulla käyttämään sellaisenaan. Avoimien kysymysten määrä ja vastausten laajuus eivät myöskään olleet riittäviä laadullisen analyysin tarpeisiin.

7.5 Reliabiliteetti, validiteetti ja tutkimuksen eettisyys

Laadullista tutkimusta tehdessä tulisi huomioida kolme tutkimuksen luotettavuutta arvioivaa käsitettä; reliabiliteetti, validiteetti sekä eettisyys (Juuti & Puusa 2020, 175). Kananen (2019, 30) toteaa kirjassaan, että jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon luotettavuuskysymys. Tutkimusmenetelmät tulisi valita niin, että tutkimuksen luotettavuus ja laatu ovat korkealla tasolla. Jotta tutkimus olisi luotettava ja laadukas, tutkimusaineistoa tulee olla riittävästi ja tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätösten tulee olla oikeita. (Kananen 2019, 31.)

Tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut käytössä ollut aika ja saamamme reunaehdot huomioiden. Tutkimuksen luotettavuuden puolesta puhuu tehdyn kyselyn vastausprosentti 84 (%). Laajan taustatyön johdosta (teoreettisen viitekehysten keräys, yritysesitys, tutustumiskäynnit, ennakoivat keskustelut tutkimukseen osallistuvien kanssa) pystyimme laatimaan ja toteuttamaan toimeksiantajayritykselle arvoa tuovan kyselyn.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja se kertoo, miten tutkimustulosten käy, jos tutkimus uusittaisiin. Jos tulosten pysyvyys on hyvällä tasolla, tutkimuksen uusinnasta pitäisi tulla samat tutkimustulokset ja näin ollen tutkimustulokset vahvistuisivat uusintamittauksen kautta. (Kananen 2019, 31.) Kehittämistutkimuksen kohdalla tutkimuksen uusittavuus ei ole aivan yksiselitteinen, koska kehittämistutkimuksen pyrkimys on muuttaa ja kehittää havaittua haastetta tai tutkimusongelmaa. Uskomme tutkimuksemme pysyvyyteen, lähiaikoina uusittava tutkimus toisi todennäköisimmin samat tai lähes samat vastaukset. Mikäli toimeksiantajayritys kuitenkin aloittaa toimet ja kehitystyön tutkimuksessa löydettyjen kehityskohteiden muuttamiseksi, on oletettavaa, että vastauksetkin voivat muuttua. Samoin vastauksiin voisi tulla muutosta, mikäli vastaaja saisi lisää tutkimustietoa työhyvinvoinnista. Tuolloin hän saattaisi tulkita kysymyksiä eri tavoin tai hänen mielipiteensä saattaisi muuttua tietyissä kysymyksissä. On toki mahdollista, että joku vastaajista on vastannut niin sanotusti huonona päivänä ja hän saattaisi vastata ”pehmeämmin” muuna ajankohtana. Olisimme voineet tässä kohdin lisätä tutkimuksen reliabiliteettia ohjeistamalla saatekirjeessä vastaajia vastaamaan sen tuntemuksen mukaisesti mikä heillä on ollut esimerkiksi viimeisen kolmen kuukauden aikana. Vastaamiseen annettiin kuitenkin todella pitkä aika, joten vastaamiseen on toivottavasti löydetty mahdollisimman sopiva hetki ja riittävästi aikaa. Uskomme että henkilöt vastasivat kyselyyn rehellisesti ja juuri oman mielipiteensä, vertaamatta sitä toisten mahdollisiin vastauksiin.

Validiteetti määrittelee, tutkitaanko oikeita asioita. Mikäli tutkimusongelma on määritelty alussa väärin, tutkimusprosessin seuraavat vaiheet eivät tule onnistumaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa

validiteetin katsotaan osoittavan pätevyyttä. Sisäinen validiteetti kertoo, löytyykö oikeaa syy-seuraussuhdetta, ulkoinen validiteetti taas käsittää saatujen tulosten yleistettävyyden. (Kananen 2019, 31.) Juutin & Puusan (2020, 179) mukaan usein kerrotaan, että laadullista tutkimusta olisi vaikeaa tai mahdotonta arvioida luotettavuuden kannalta, eivätkä reliabelius ja validius sopisi uskottavuuden arvioinnin pohjaksi. Laadullisen tutkimuksen validius voi tarkoittaa esimerkiksi tutkimuskohteena olevan ilmiön eheyttä (Juuti & Puusa 2020, 180).

Tutkimme toimeksiantajayrityksen näkökulmasta oikeita asioita, tutkimusongelmat on määritelty hyvin ja oikein ja niihin saatiin vastaus. Koska tutkimus oli enemmän kvalitatiivinen kuin kvantitatiivinen emme voi vetää tuloksista täysin yleistettäviä johtopäätöksiä. Vahvaan anonymiteettiin perustuen emme kysyneet mitään demografisia tekijöitä. Tutkimukseen perusjoukko oli pieni (19) ja osallistuneista jokainen on vastannut oman kokemuksensa mukaisesti, näin ollen tutkimuksesta ei voi tehdä laajempia yleistyksiä tai syy-seuraussuhteita.

Tutkimuksen eettisyys lähtee ajatuksesta, että tutkija on koko tutkimusprosessin aikana noudattanut eettisiä periaatteita. Tutkimuksen tulisi saada aikaan positiivisia asioita sen kohderyhmälle. Tutkimus ei saisi milloinkaan vaarantaa ihmisten elämää, varsinkaan jos tutkimus koskee arkaluonteisia asioita. Kohderyhmälle tai muille tutkimukseen liittyville osapuolille ei saisi koitua mitään haittaa tutkimuksesta. (Juuti & Puusa 2020, 175.)

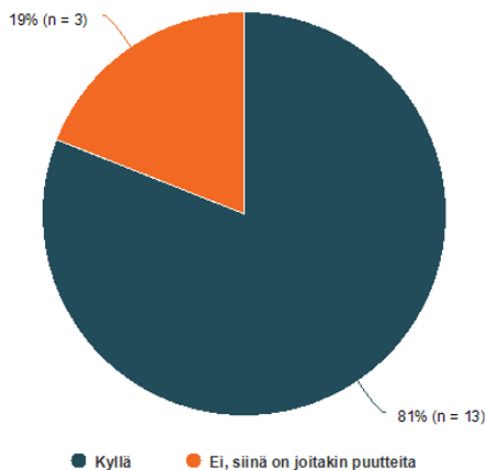
Tutkimuksemme tutki juuri sitä mitä pitikin; siinä ei kysytty mitään tarpeetonta, yritys sai siitä hyötyä, varmistusta ajatelluista kehityskohteista ja myös uutta tietoa. Kehitysideoistamme nousi varmasti jotain uutta ja kokeilun arvoista. Tiedonkeruu ja tiedonjano oli tutkimuksessamme hyväksyttävää, koska käytimme kaiken saamamme tiedon toimeksiantajayrityksen hyväksi, auttamalla heitä parantamaan ja kehittämään tutkimuksesta esille tulleita asioita. Tutkimuksessa tutkittiin vain niitä asioita mitkä olivat tarpeellisia tutkimuksen kannalta. Halusimme suojella pientä vastaajajoukkoa vahvalla anonymiteetillä, tästä syystä kaikki tunnistettavuuteen liittyvät tiedot on tässä opinnäytetyössä salattu ja kyselyssä ei kysytty mitään demografisia tekijöitä. Pyrimme kaikin tavoin luomaan luottamuksen ilmapiiriä ja kerroimme kaikille tutustumiskierroksen aikana, ettei heidän siinä hetkessä kertomiaan asioita käytetä missään, koska ei ollut kyse virallisesta haastattelusta. Käytimme havaintojamme sekä ihmisten kertomuksia vain ja ainoastaan luodaksemme kuvaa tutkimuksen kohdejoukon työnkuvasta sekä organisaation toiminnasta pystyäksemme tekemään oikeanlaisen kyselyn vastaajille.

Tavoittelimme aitoja, jokaisen omia ja rehellisiä vastauksia, joihin kukaan ei ole vaikuttanut emmekä me tutkijoina ole johdatelleet. Keinomme tutkimuksessa olivat tarkkaan mietittyjä ja kaikille osallistujille kerrottuja. Koska haastateltavat kertoivat meille avoimesti monista asioista jo ennen kyselyn laatimista, tuli eettisyys ottaa vielä paremmin huomioon. Lupasimme näihin taustatyökeskusteluihin vahvan salassapidon ja loimme heille turvallisuuden ja luottamuksellisuuden ilmapiiriä. Oli hyvä, että kävimme melkein jokaisessa toimipisteessä esittäytymässä, näin emme olleet "kasvottomia". Kierroksen jälkeen saadut tiedot ja havainnot piti toisaalta unohtaa, jotta voisimme tehdä kyselyn "puhtaalta pöydältä" ja toisaalta taas käyttää saamiamme tietoja hyväksi, jotta varmasti teemme kyselyn oikeista asioista. Mietimme jo alussa, mitä kaikkea materiaalia tarvitsemme taustatyön tekemiseen ja

päätimme, ettemme pyydä yritykseltä (tai yrityksen kautta työterveydeltä) tilastoja esimerkiksi sairauslomista ja työkyvyttömyysasioista, muun muassa eläkkeistä. Halusimme tässäkin ottaa varovaisen kannan yrityksen sekä vastaajien tunnistettavuuden kannalta, emmekä halunneet tuoda näitä tilastoja esille. Koimme myös, että otantajoukon ollessa niin pieni ja kysymysten kohdistuessa tarkasti vain heidän toimenkuvaansa yrityksessä, ei tilastoista olisi saanut lisäarvoa tämän tutkimuksen tekemiselle. Olimme myös tarkkoja, ettemme pyydä yritykseltä mitään sellaista mitä meidän ei ole tarve nähdä.

8 TUTKIMUSAINEISTO

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien kokemusta työympäristön toimivuudesta ja turvallisuudesta. Valtaosa vastaajista eli kolmetoista vastaajaa (81 %) piti työympäristöään toimivana ja turvallisena ja kolme (19 %) puolestaan koki siinä olevan joitakin puutteita.

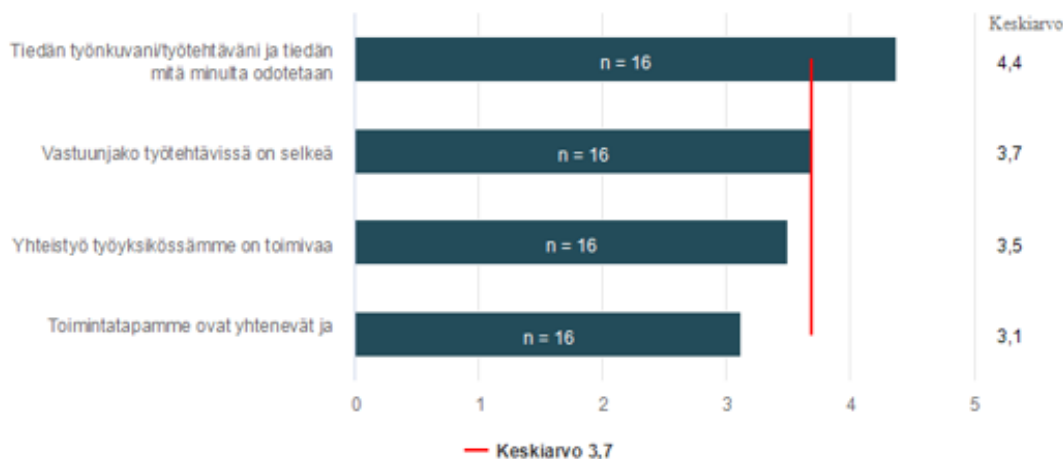


Kuva 11. Työympäristön toimivuus ja turvallisuus

Kysymys numero kaksi liittyi edelliseen kysymykseen. Jos vastaaja vastasi edelliseen kysymykseen, ettei ollut tyytyväinen työympäristönsä toimivuuteen ja turvallisuuteen, kysely ohjasi hänet vastaamaan tähän avoimeen kysymykseen: mihin toivoisit parannusta työympäristössäsi? Tämä avoin kysymyskenttä ei näkynyt vastaajille, jotka edellisen kysymyksen perusteella olivat tyytyväisiä työympäristöönsä. Avoimia vastauksia oli vain kaksi ja niiden mukaan työpisteen ergonomiaan toivottaisiin parannusta. Myös ilmanvaihdon puutteellisuus ja meteli nousivat esiin työhyvinvointia ja työtehoa haastavina tekijöinä. Vastauksissa on huomioitava, että vastaajia on usealta erilaiselta toimipisteeltä ja työhyvinvointia haastavia tekijöitä työympäristössä koki kaksi vastaajaa. Kolmentoista vastaajan kokiessa työympäristönsä toimivaksi ja turvallisiksi on pääteltävissä, etteivät mahdolliset haasteet kosketa kaikkia toimipisteitä.

Kysymyksessä kolme pyydettiin vastaamaan tiettyihin väittämiin 1 = täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko samaa mieltä tai 5 = täysin samaa mieltä. Vastaajia oli yhteensä 16 ja vastaajista neljätoista (87 %) oli täysin tai melko samaa mieltä väittämästä ”tiedän työnkuvani/työtehtäväni ja tiedän mitä minulta odotetaan”.

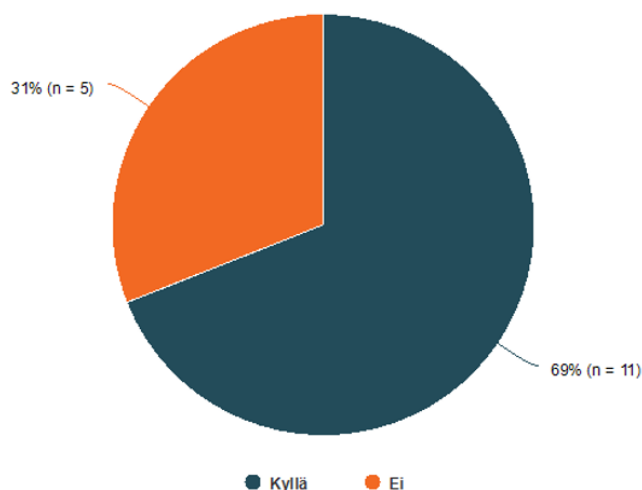
Työtehtävien vastuunjako -kysymys aiheutti hieman enemmän hajontaa vastauksissa, kymmenen vastaajaa (62 %) vastasi olevansa melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaajien mukaan tämän kysymyksen aiheista eniten kehitettävää yrityksellä olisi yhtenäisissä ja selkeissä toimintavoissa, yhteensä seitsemän (44 %) vastaajaa kertoi olevansa täysin tai melko eri mieltä toimintatapojen selkeydestä. Kysymyksen viimeinen väittämä koski yhteistyön toimivuutta työyksikössä ja yhdeksän (56 %) vastaajaa koki olevansa melko samaa mieltä siitä, että yhteistyö on toimivaa.



Kuva 12. Vastuunjako ja yhteistyö

Neljännellä kysymyksellä haluttiin kartoittaa, onko vastaajien työssä tilanteita, jolloin he joutuvat tinkimään työnsä tavoitteista tai laadusta. Yksitoista (69 %) vastaajaa koki joutuvansa välillä tinkimään tavoitteista tai työn laadusta. Viisi vastaajaa (31 %) ei kokenut työhönsä liittyvän laadusta tai tavoitteista tinkimistä.

Vastaajien määrä: 16



Kuva 13. Työn tavoitteet ja laatu

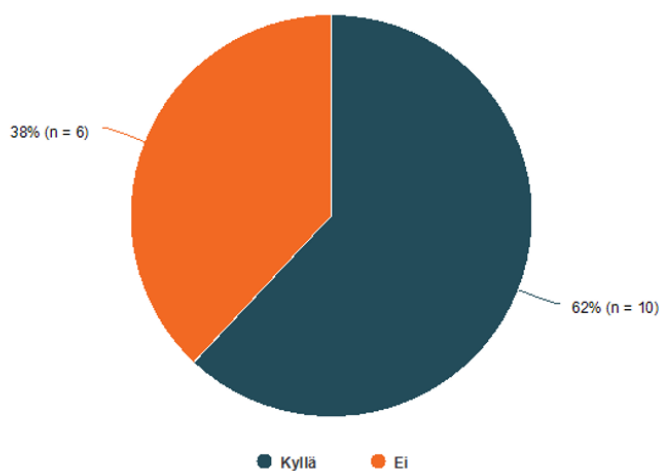
Viidennellä kysymyksellä selvitettiin edelliseen kysymykseen liittyviä esimerkkejä muun muassa työtilanteista, joissa työn laadusta tai tavoitteista on jouduttu tinkimään. Kysymys oli avoin ja siihen ohjautuivat vain ne, jotka vastasivat edellisessä kysymyksessä kokevansa työssään tilanteita, joissa he joutuvat tinkimään työnsä laadusta tai tavoitteista. Avoimeen kysymykseen vastaajia oli kymmenen. Esiin nousseet asiat käsittelivät erityisesti kiirettä sekä aikakriittisten töiden päällekkäisyyttä. Työssä koettu liiallinen kiire ja kertyneen työkuorman purku aiheuttavat helposti huolimattomuusvirheitä, mitkä taas lisäävät työmäärää entisestään. Lomakaudet koettiin kuormittavina ajanjaksoina, jolloin laadusta on tingittävä ja aikataulut venyvät.

Selvitimme vastaajien kokemia eniten työssä kuormittavia, stressaavia ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä kysymyksessä numero kuusi. Vastausvaihtoehtoja ei ollut, vaan kysymys oli avoin. Emme myöskään halunneet johdatella vastaajia asettamalla valmiita vastausvaihtoehtoja tai antamalla esimerkkejä mahdollisista kuormittavista tekijöistä. Tämä avoin kysymys tuotti kaikkein eniten vastauksia: 15 kappaletta. Vastauksissa toistuvat kiire, työmäärä ja keskeneräisyys: se että työtehtävissä on aina muutaman askeleen jäljessä ja että työt eivät valmistu ajallaan. Kiireessä on pakko priorisoida ja silloin jokin osa-alue kärsii, esimerkiksi työn laatu tai oma jaksaminen, näitä asioita tulikin ilmi jo kysymyksessä viisi. Varsinaiseen johtamiseen ei jää vastaajien mukaan riittävästi aikaa. Mahdolliset sairasloamat ja muut poissaolot kasaavat vastaajien työtehtäviä entisestään. Toisia tuuratessa voi joutua käsittelemään asioita, joista ei ole käsitystä. Osalla vastaajista on kokemus, etteivät työtehtävät jakaudu tasaisesti kollegoiden kesken, eivätkä myöskään asiakkaiden yhteydenotot asiakaspalvelijoiden kesken. Asiakaspalveluun kuluva aika koetaan kokonaistyömäärään nähden suureksi. Haastavat asiakaskohtaukset, melu, keskeytykset keskittymistä vaativissa töissä on myös mainittu kuormittaviksi tekijöiksi.

Työhyvinvointia edistävien asioiden avoimeen kysymykseen (työhyvinvointia edistäviä asioita työpaikallamme?) oli vastannut 13 vastaajaa. Vastauksissa mainittiin hyvä työyhteisö/työporukka ja pääasiassa hyvä yhteishenki, keskinäinen luottamus, sekä molemmin puolin joustaminen. Mainintansa saivat myös yhteiset keskustelut, virkistysillat sekä hyvät puitteet tehdä töitä. Hyvät työpaikkaedut (e-passi ja työterveyshuolto) koettiin myös työhyvinvointia edistäviksi.

Tiedon kulun sujuvuutta kysyttiin kysymyksessä kahdeksan. Vastaajia oli yhteensä 16 ja heistä kymmenen (62 %) koki tiedon kulkevan työyksikössään hyvin. Kuusi vastaajaa (38 %) koki tiedonkulussa ongelmia.

Vastaajien määrä: 16

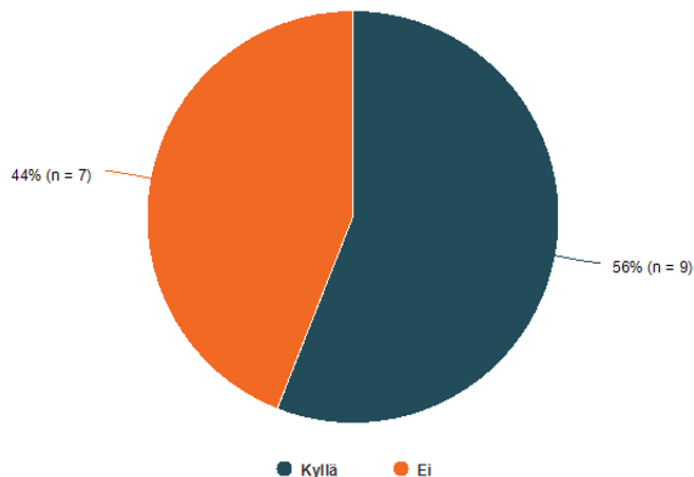


Kuva 14. Tiedon kulku

Kysymyksessä 9 vastaajilta kysyttiin huomioita, epäkohtia, toiveita tai kehittämideoita tiedonkulkuun liittyen. Vastauksia oli kuusi ja niissä oli vaihtelua, mikä selittyy osin eri toimipisteistä johtuvista eroavaisuuksista. Osassa vastauksista tiedonkulun katsottiin olevan omassa yksikössä riittävää, muttei eri toimipisteiden välillä. Osa vastaajista koki, ettei tieto tule perille tai että sitä täytyy itse käydä kyselemässä. Kehittämideoana on tuotu esiin pikapalaverit pienryhmissä aina tarvittaessa.

Työyksikön palaverikäytäntöjä tutkittiin kysymyksellä 10. Vastaajia oli 16 ja heistä yhdeksän (56 %) koki työyksikössään olevan säännöllisesti palavereja. Vastaukset jakoutuivat tässä kysymyksessä melko tasaisesti. Toimintayksiköiden erilaiset toimintatavat ja tarpeet palaveriinkin voivat vaikuttaa siihen, kuinka säännöllisesti palavereja pidetään.

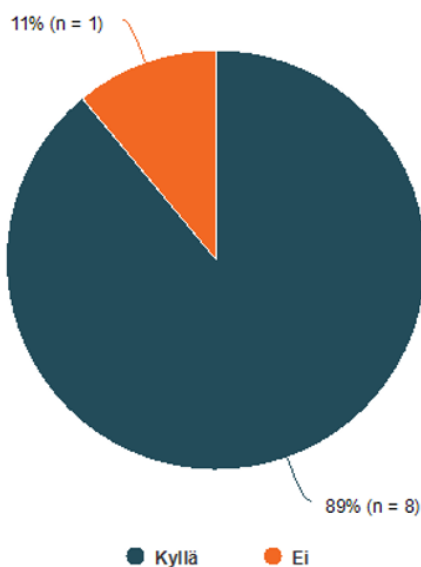
Vastaajien määrä: 16



Kuva 15. Palaverien säännöllisyys

Kysymys 11 selvitti vastaajien tyytyväisyyttä palaverien sisältöön ja vastaajien kokonaismäärä tälle kysymykselle oli vain yhdeksän. Vain yksi vastaajista (11 %) koki ettei ollut tyytyväinen palaverien sisältöön.

Vastaajien määrä: 9

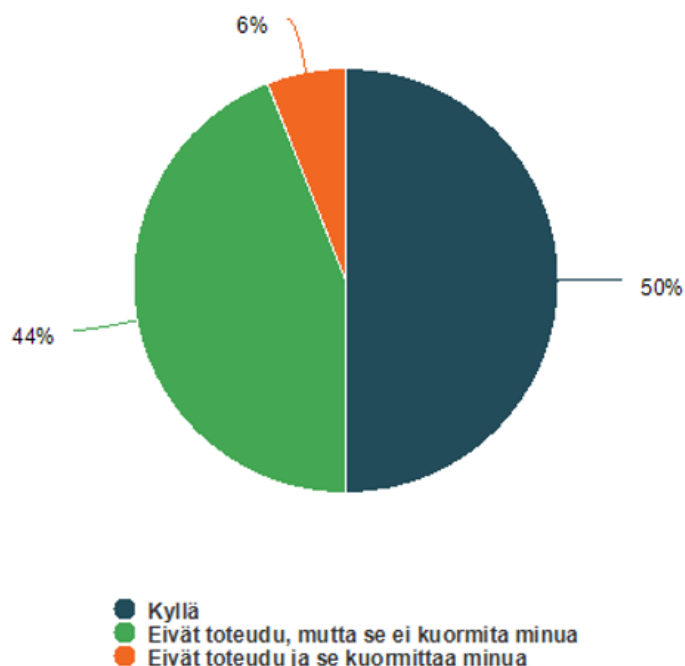


Kuva 16. Palaverien sisältö

Myös palaverikäytäntöihin ja palaverin aiheeseen kysyttiin kehittämideoita avoimella kysymyksellä (kysymys nro 12): kehitysehdotuksia palaverikäytäntöihin tai palaverien aiheisiin? Vastaukset olivat vähäisiä (kaksi vastausta). Tulkitsimme vastaukset palaverikäytäntöihin liittyvien haasteiden kuvailuksi. Vastauksissa palaverien yksipuolinen viestintä ja keskustelu koettiin haasteeksi; yksi on äänessä ja muut kuuntelevat. Myös palavereissa sovittuihin asioihin sitoutuminen ja asioiden jalkauttaminen käytännön tasolle koettiin haasteeksi.

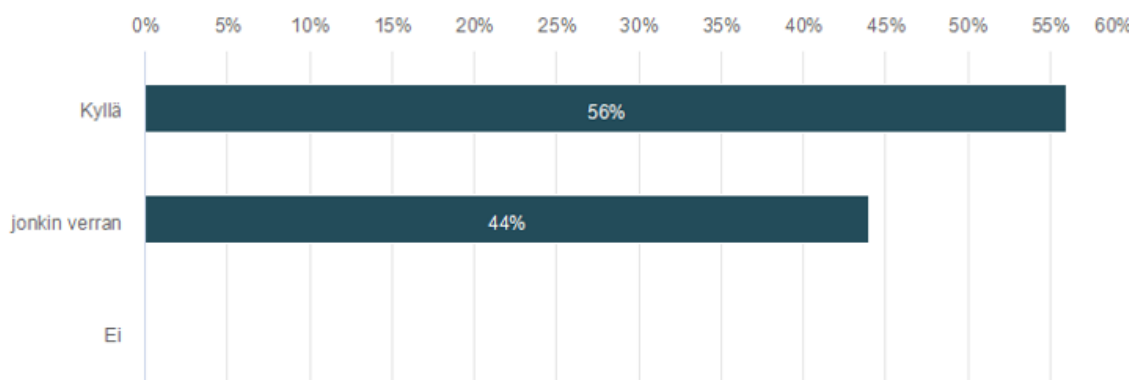
Taukojen toteutumista asiaankuuluvasti työyksikössä selvitettiin kysymyksellä 13. Halusimme asettaa kyllä-vaihtoehdon lisäksi kaksi seuraavaa vaihtoehtoa: "eivät toteudu, mutta se ei kuormita minua" sekä "eivät toteudu ja se kuormittaa minua". Tähän ratkaisuun päädyimme, koska huomasimme opintojemme ja työhyvinvointiin liittyvän taustatyön pohjalta, että eri toimialoilla taukokulttuuri saattaa olla hyvin erilaista. Toisissa työpaikoissa on ehdottoman tärkeää pitää kiinni sovitusta taukoajoista jo työn jatkuvuuden vuoksi ja joissain paikoissa taukoja ei ole mahdollista pitää niin sääntillisesti. Monet työtehtävät sallivat taukojen pitämisen vain silloin kun siihen tulee tilaisuus ja toisaalta taas joskus taukojen pitämiseen voi olla enemmän aikaa ja mahdollisuuksia. Vastauksia tähän kysymykseen saimme 16, joista tasan puolet, eli 8 vastaajaa (50 %) koki taukojen toteutuvan asiaankuuluvasti. Huomionarvoista on, että vastaajista seitsemän (44 %) vastasi, etteivät tauot toteudu asiaankuuluvalla tavalla, mutta se ei kuormita heitä.

Vastaajien määrä: 16



Kuva 17. Taukojen toteutuminen

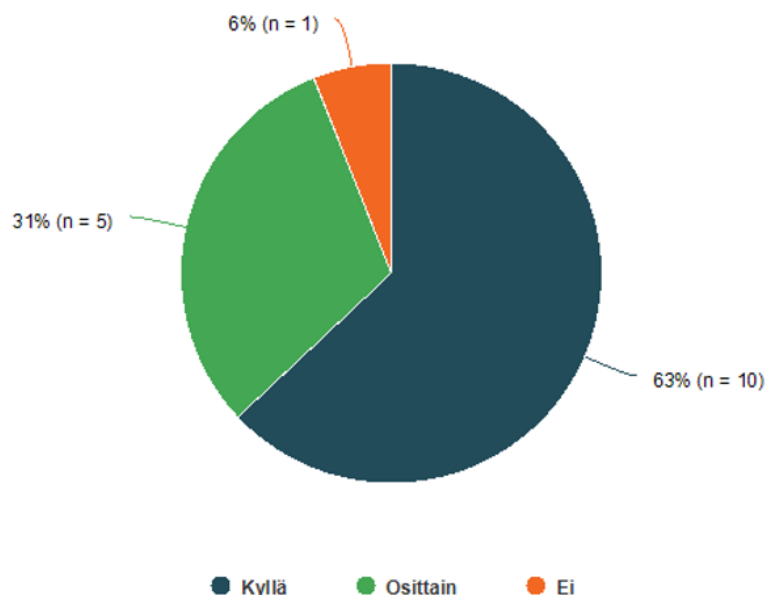
Kysymyksessä numero 14 kysyttiin, kokeeko vastaaja, että hänen työpanostaan arvostetaan. Kaikki 16 kyselyyn osallistujaa vastasivat tähän kysymykseen. Tuloksissa erinomaista oli, ettei kukaan kokenut, että työpanosta ei arvostettaisi ollenkaan. Vastaajista yhdeksän (56 %) koki, että heidän työpanostaan arvostetaan ja seitsemän (44 %) koki työpanoksen arvostusta jonkin verran.



Kuva 18. Työpanoksen arvostus

Tutkimme työnjohtajien työn vaativuuden ja osaamistason vastaavuutta kysymyksellä 15. Kysymys esitettiin väitemuodossa "osaamiseni/ammattitaitoni/koulutukseni vastaa työnkuvaani/työn vaatimuksia työnjohtajana" ja vastaajia oli yhteensä 16. 10 vastaajaa (63 %) oli väitteen kanssa samaa mieltä. Viisi vastaajaa (31 %) koki väitteen osittain todeksi ja vain 1 vastaaja (6 %) ei ollut ollenkaan samaa mieltä väitteestä.

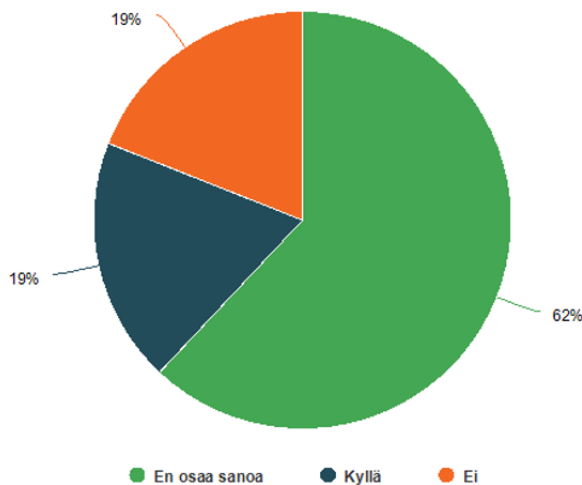
Vastaajien määrä: 16



Kuva 19. Työn vaativuus ja osaamistaso

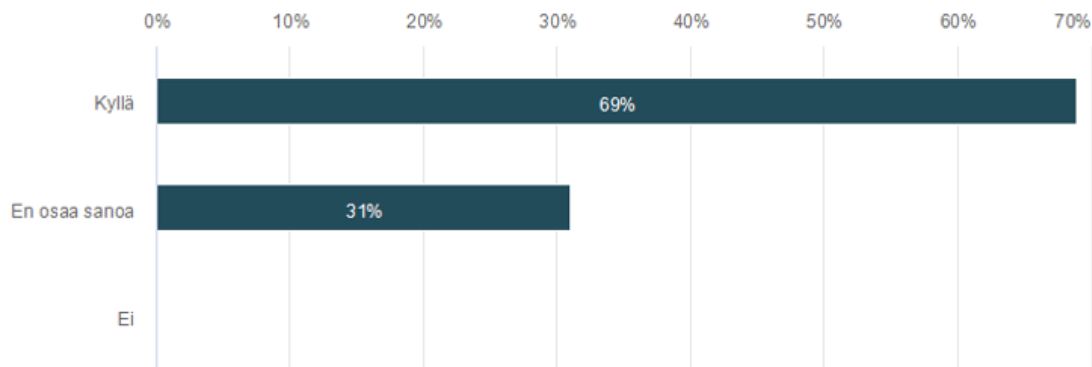
Kysymyksellä 16 selvitimme kokevatko vastaajat, että heillä on mahdollisuus edetä urallaan. Vastajia oli yhteensä 16 ja kymmenen (62 %) heistä ilmaisi, ettei osannut sanoa onko heillä mahdollisuutta uralla etenemiseen. Vastaajista kolme (19 %) kertoi kokevansa, että heillä on mahdollisuuksia uralla etenemiseen, samoin kolme (19 %) vastasi, ettei heillä ollut omasta mielestään mahdollisuuksia etenemiseen.

Vastaajien määrä: 16



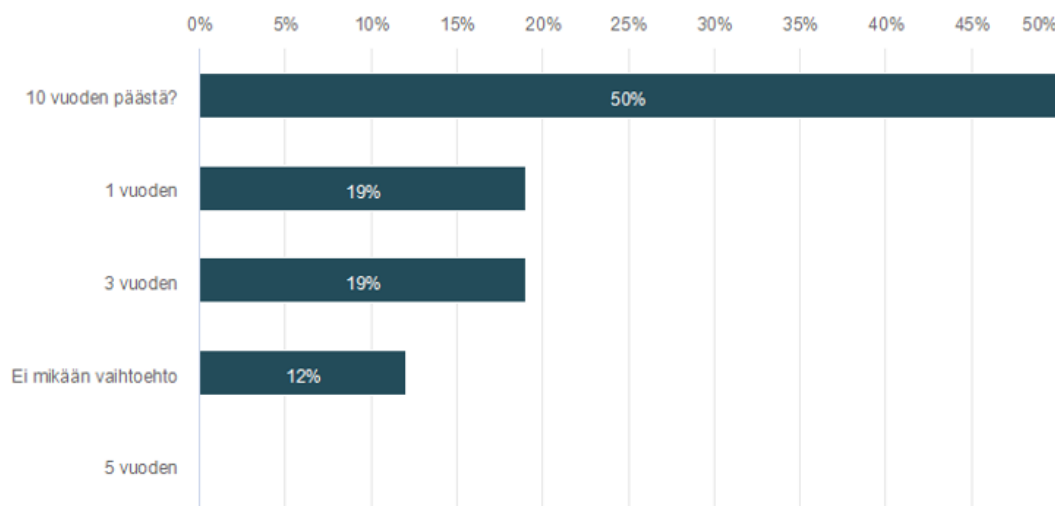
Kuva 20. Uralla etenemisen mahdollisuus

Uralla etenemisen halukkuutta kysyttiin kysymyksellä 17. Vastajia oli yhteensä 16 ja heistä yksitoista (69 %) koki halua edetä urallaan ja viisi (31 %) ei osannut sanoa oliko heillä halukkuutta siihen. Kukaan vastaajista ei vastannut, ettei heillä olisi halukkuutta uralla etenemiseen.



Kuva 21. Uralla etenemisen halukkuus

Kysymyksellä 18 selvitettiin vastaajilta, näkivätkö he itsensä yrityksen palveluksessa tulevaisuudessa 1, 3, 5 tai 10 vuoden päästä. Yhtenä vaihtoehtona oli myös, ettei koe minkään edellä mainitun vaihtoehdon sopivan itselleen. Vastaajien kokonaismäärä oli 16 ja heistä kahdeksan (50 %) vastaajaa, näki tulevaisuutensa yrityksen palveluksessa vielä 10 vuoden päästä. Vastaajista kolme (19 %) näki tulevaisuutensa yrityksessä vuoden kuluttua ja saman verran vastaajista kolmen vuoden kuluttua. Vaihtoehto viiden vuoden kuluttua ei tuonut yhtään vastausta ja ”ei mikään vaihtoehto”-valinnan kannalla oli kaksi (12 %) vastaajaa.



Kuva 22. Tulevaisuuden näkymät yrityksen palveluksessa

Kysymyksessä 18 kysyttiin vastaajien näkemystä yrityksen palveluksessa jatkamisesta 1, 3, 5 ja 10 vuoden päästä. Sitä seuranneessa avoimessa kysymyksessä (kysymys nro 19) kysyttiin vastaukseen vaikuttavia tekijöitä, avoimen vastauksen oli jättänyt 12 vastaajaa kuudentoista vastaajan joukosta. Yrityksen palveluksessa pidempään pysymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi oli mainittu hyvä työporukka, hyvät puitteet tehdä töitä, hyvä palkka ja hyvät edut ja terveydenhuolto. Työporukan joustavuus ja reiluus olivat myös tärkeiksi nostettuja tekijöitä. Autoalan nopea kehitys ja itsensä kehittäminen muutoksen mukana mainittiin myös vetovoimatekijänä.

Syiksi mahdolliselle lyhyemmälle työuralle yrityksen palveluksessa oli mainittu stressi, väsymys, ylikuormitus ja pelko työuupumuksesta. Toimipisteen pysyminen kehityksen mukana olemassa olevilla resursseilla mietittyvät. Oman työyksikön työyhteisön toimivuus koettiin haasteena, enemmän ja paremmin yhteen toimimista kaivattiin. Henkilökohtaisemmista syistä mainittiin muut urahaaveet ja se, ettei kyseistä työtä välttämättä näe loppuelämän työnä.

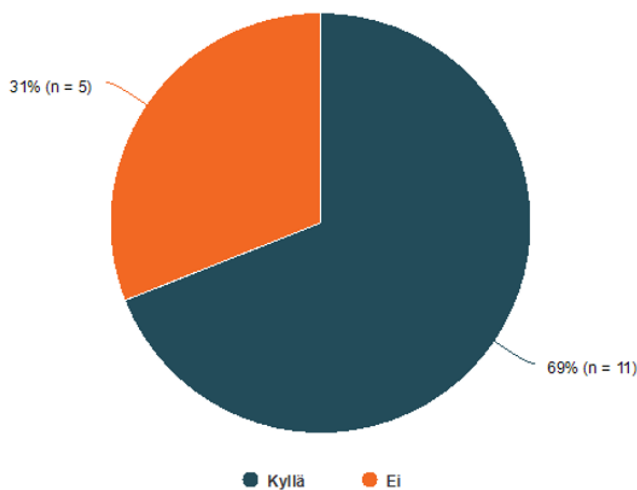
Kysymyksessä 20 kysyttiin missä asioissa haluaisin lisää koulutusta? (esimerkiksi tekniset taidot, ohjelmistot, stressinkäsittelytaidot, asiakaspalvelu, tiimityöskentely, esimiestaidot, ajanhallinta jne.) Tämä avoin kysymys keräsi 13 vastausta. Koulutustoihiveissa esiin nousivat erityisesti esimiestaitojen kehittäminen. Johtamistaidoista tarkempaan toiveena oli kerrottu valmentava johtaminen ja tunnejohtaminen. Myös stressin- ja ajanhallinta, tiimityöskentely, hankalien tilanteiden hoitaminen sekä asiakaspalvelutaidot mainittiin useampaan kertaan.

Avoimessa kysymyksessä (nro 21) kysyttiin mihin eniten toivottaisiin vaikutusmahdollisuutta ja muutosta (esimerkeiksi annettiin työaika, liukuva työaika, etätö, perheen ja työn yhdistäminen, joustot, lomien ajankohdat ja pituudet, työn määrä, keskeytykset, bonusjärjestelmä, palkkaus, jne.) Vastauksia oli kymmenen ja niissä useamman maininnan sai asiakaspalautteisiin ja -arviointeihin sidottu tulospalkkausjärjestelmä. Työn määrä ja kuormitus nousi esiin useammassa vastauksessa, samoin työkuvioiden selkeyttäminen. Muutostoiveissa mainittiin myös työvuorojen ennakoitavuus, joustavuus ja työjärjestelyt lomien ajalle, jotta työmäärä ei olisi entistäkin suurempi lomalta palatessa.

Kysymyksessä 22 pyydettiin kuvailemaan tilanteita, joissa vastaaja kokee olevansa työhön uppoutunut, omistautunut ja tuntee tarmokkuutta. Vastauksia oli yhteensä kolmetoista. Useimmin vastauksissa on mainittu ne hetket, jolloin on mahdollista rauhassa keskittyä ja häiriötekijät on saatu minimoitua. Myös positiivinen palaute niin asiakkailta kuin työyhteisöstä on mainittu useammassa vastauksessa. Muut vastaukset ovat vaihtelevia, mainittuja työtilanteita ovat esimerkiksi uusien asioiden käyttöön ottaminen, toiminnan kehittäminen, korjaamon toimintaan ja kannattavuuteen keskittyminen, vauriokorjausarviot, hankalat vianetsinnät, asiakkaan auttaminen hankalissa tilanteissa. Hetket, joissa juttu luistaa asiakkaan kanssa, työt rullaavat ja tekniikka toimii. Osa kertoo kokevansa työnimua joiltain osin päivittäin.

Selvitimme positiivisen palautteen saamista kysymyksellä numero 23: "annetaanko työyksikössäni positiivista palautetta, huomataanko onnistumiset?". Vastaajia oli 16 ja yksitoista (69 %) vastaajaa koki työyksikössään annettavan positiivista palautetta ja onnistumisten tulevan huomatuksi. Viisi vastaajaa (31 %) koki, ettei näin toimittu heidän työyksikössään.

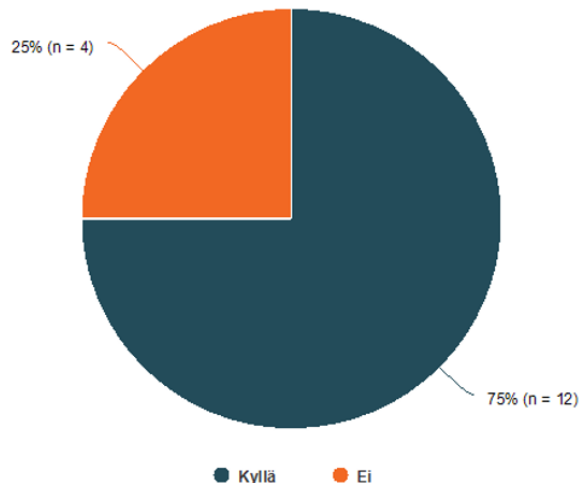
Vastaajien määrä: 16



Kuva 23. Positiivinen palaute ja onnistumisien huomaaminen

Kysymyksessä 24 tutkittiin, uskalletaanko vastaajien työyksikössä antaa kehitysehdotuksia tai puuttua epäkohtiin. Tähänkin kysymykseen vastasivat kaikki 16 kyselyyn osallistunutta ja kaksitoista (75 %) heistä koki, että kehitysehdotuksia uskalletaan antaa ja epäkohtiin uskalletaan puuttua. Neljä vastaajaa (25 %) koki, ettei näin ollut.

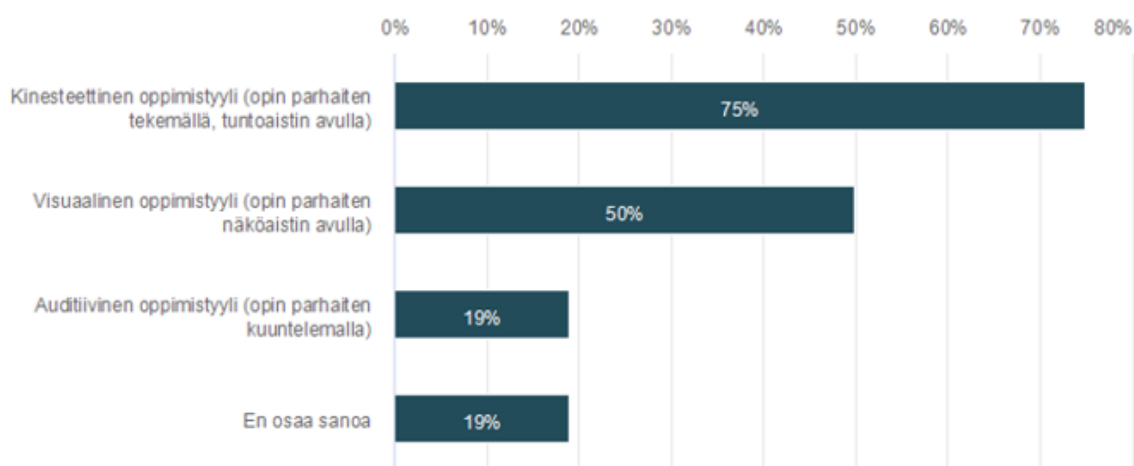
Vastaajien määrä: 16



Kuva 24. Kehitysehdotukset ja epäkohtiin puuttuminen

Kysymyksessä 25 kysyttiin, miten ristiriitatilanteissa toimitaan ja onko yrityksessä toimintamallia haastaviin tilanteisiin, vastauksia oli viisitoista. Suurin osa vastaajista kertoi, ettei valmiita toimintamalleja joko ole tai etteivät ole sellaisista tietoisia. Muut vastaukset vaihtelivat; yksi vastaajista oli sitä mieltä, että toimintamalli löytyy, toinen kertoi käytännön vaihtelevan tapauskohtaisesti. Muutama vastaaja kertoi keskustelun olevan ensisijainen keino ristiriitatilanteissa. Yksi vastaajista kertoi hyvän ennakkoinnin olevan avainasemassa siihen, ettei ristiriita- ja ongelmatilanteisiin ajauduta.

Vastaajien oppimistyyliä selvitettiin kysymyksellä 26. Kysymyksessä pyydettiin kertomaan, tunnistaaako vastaaja oman oppimistyyliinsä kolmen eri oppimistyylin joukosta, neljäs vaihtoehto oli ”en osaa sanoa”. Vaihtoehtoista pyydettiin valitsemaan yksi tai useampi. Oppimistyyliä kuvailevat vaihtoehdot olivat: audiitiivinen oppimistyyli (opin parhaiten kuuntelemalla), visuaalinen oppimistyyli (opin parhaiten näköaistin avulla) ja kinesteettinen oppimistyyli (opin parhaiten tekemällä, tuntoaistin avulla). Ylivoimaisesti eniten vastauksia keräsi kinesteettinen oppimistyyli, jonka valitsi kaksitoista (75 %) vastaajaa. Myös visuaalinen oppimistyyli keräsi paljon vastaajia, sen valitsi kahdeksan (50 %) vastaajista. Audiitiivisen oppimistyylin valitsi vain kolme (19 %) vastaajista, samoin ”en osaa sanoa” -vaihtoehto sai kolme (19 %) vastausta.



Kuva 25. Oppimistyyli

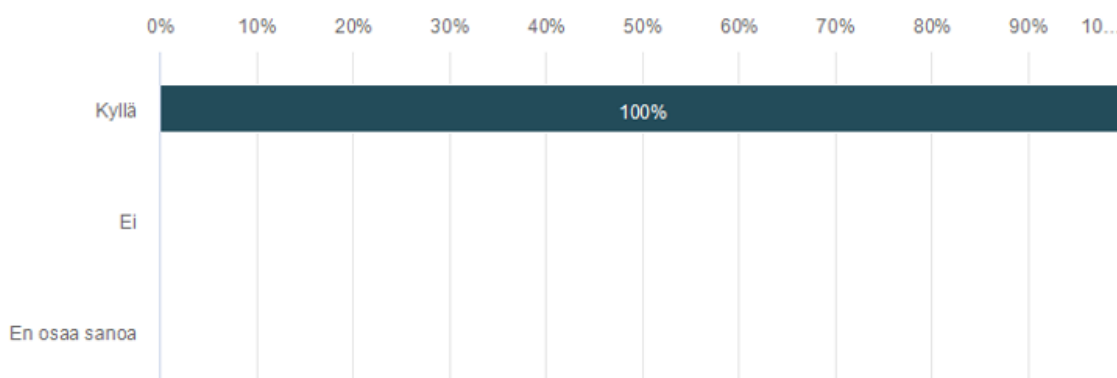
Kyselyssä kysyttiin vastaajille parhaiten sopivaa/mieluisinta kouluttautumistapaa, esimerkeiksi oli annettu mentorointi, koulutuspäivät, verkkokoulutus, työnohjaus, tietojen & käytäntöjen jako palaverissa (kysymys nro 27). Vastauksia tuli 14, joista yhdessätoista kerrottiin sopivimmaksi tavaksi koulutuspäivät. Erikseen oli kuitenkin mainittu, että aikaisin alkavat koulutuspäivät, joihin on lähdettävä ajamaan aamuyöstä, eivät ole mieluisia. Myös hyvät palaverit ja keskustelut mainittiin useammassa vastauksessa. Sopivista kouluttautumistavoista maininnan saivat myös mentorointi ja työnohjaus. Kaksi vastaajista koki verkkokoulutukset hyvänä vaihtoehtona, useampi mainitsi verkkokoulutukset puolestaan huonoimpana vaihtoehtona. Haasteelliseksi mainittiin myös itseopiskelu ilman ohjeita, mallista ja tekemällä oppiminen olisi vastaajien mukaan parempi vaihtoehto.

Kysymyksessä 28 pyydettiin vastaamaan oppimista ja toimintatapoja koskeviin väittämiin vaihtoehdoilla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko samaa mieltä tai 5 = täysin samaa mieltä. Vastaajia oli yhteensä 16. Väitteeseen ”olen motivoitunut opettelemaan uutta” kaksitoista (75 %) vastaajaa vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kolme (19 %) olevan melko samaa mieltä, vastausten keskiarvon ollen 4,7 %. Toinen väite ”koen, että voimavarani riittävät uuden oppimiseen” sai keskiarvon 4,3 ja yhteensä neljätoista (87 %) vastaajaa oli täysin tai melko samaa mieltä väitteen kanssa. Viimeinen väite ”olen tarvittaessa valmis tarkastelemaan tai muuttamaan toimintatapojani” sai keskiarvoksi 4,6 ja yksitoista (69 %) vastaajaa koki olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Olen motivoitunut opettelemaan uutta	0%	0%	6%	19%	75%	4,7	5,0
Koen, että voimavarani riittävät uuden oppimiseen	7%	6%	0%	31%	56%	4,3	5,0
Olen tarvittaessa valmis tarkastelemaan tai muuttamaan toimintatapojani	0%	0%	12%	19%	69%	4,6	5,0

Kuva 26. Oppiminen ja toimintatavat

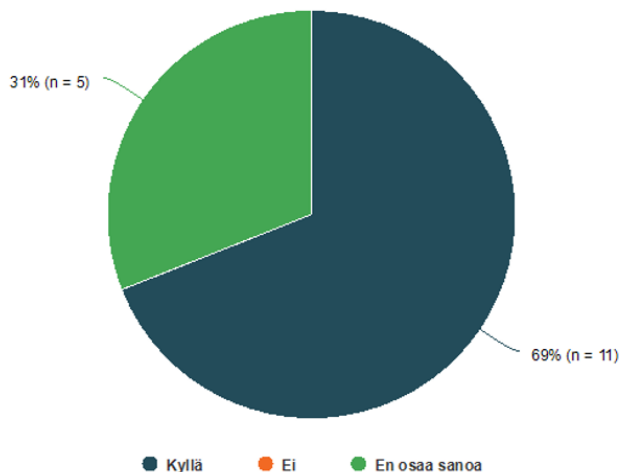
Kysymyksessä 29 haluttiin selvittää, kokivatko vastaajat tunnistavansa omat käyttäytymispiirteensä, toisin sanoen temperamenttinsa. Annoimme vastaajille muutamia esimerkkejä, jotta kysymys ja temperamentin käsite ymmärrettäisiin tarkoitettulla tavalla. Esimerkit olivat: nopeus toimia ja reagoida, suhtautumistapa uusiin ja yllättäviin asioihin ja tunneilmaisujen voimakkuus. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei ja en osaa sanoa. Tähän kysymykseen vastasi kaikkiaan 16 vastaajaa ja kaikki heistä (100 %) kokivat tunnistavansa omat käyttäytymispiirteensä.



Kuva 27. Temperamentin tunnistaminen

Kysymyksessä 30 kysyttiin väittämän avulla vastaajien näkemystä siitä, tunnistavatko he muiden työntekijöiden käyttäytymispiirteitä: "Minun on helppo tiedostaa ja ymmärtää muiden työntekijöiden käyttäytymispiirteitä? Kysymykseen vastasi 16 vastaajaa ja heistä yksitoista (69 %) koki tiedostavansa ja ymmärtävänsä toisten käyttäytymispiirteitä, viisi (31 %) vastaajaa puolestaan koki, ettei näitä piirteitä toisissa helposti tiedosta.

Vastaajien määrä: 16



Kuva 28. Muiden käyttäytymispiirteiden tunnistaminen

Kyselyn lopussa oli vielä avoin tila ajatuksille ja kehittämissuhteille. Vastaajia oli kolme ja vastausten mukaan työhyvinvoinnin kehittämispäiviä on ollut aivan liian vähän. Osastojen väliseen yhteistyöhön toivottiin parannusta; vastaajan mukaan hyvällä ja toimivalla yhteistyöllä säästettäisiin aikaa ja vähennettäisiin kuormitusta.

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset selvittivät työnjohtajien tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa sekä sitä, mitä haasteita työnjohtajien työssä on. Kyselytutkimuksen vastaukset vastasivat hyvin näihin tutkimuskysymyksiin. Kyselyn tulosten perusteella vastaajien työhyvinvoinnin voidaan kokonaisuudessa katsoa olevan kohtuullisen hyvällä tasolla, haasteita ja kehittämiskohteita-kin löytyi. Päädyimme jättämään kysymättä vastaajan kokemusta ja arvioita omasta työhyvinvoinnistaan esimerkiksi numeerisella asteikolla 1–5. Jokainen kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti ja siihen vaikuttavat esimerkiksi elämäntilanne ja ikä ja tämän tutkimuksen tapauksessa myös eri toimipisteiden eroavaisuudet. Vastaajien kokemus työhyvinvoinnista voi vaihdella tilannekohtaisesti tai päivästä riippuen. Koko työhyvinvoinnin tilaa kartoittavan laajan kysymyksen sijaan päätimme tutkimuksessa kysyä yksityiskohtaisemmin ja teoreettiseen viitekehykseen peilaten työhyvinvoinnin osa-alueista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Vastausten hajonta ja eroavaisuus voi osaltaan olla selitettävissä vastaajien eri paikkakunnilla ja toimipisteillä. Tutkimuksessa noudatettiin vahvaa anonyymiutta ja demografisten kysymysten puuttuessa emme voineet kohdentaa vastauksia eri toimipisteisiin tai esimerkiksi ikä- tai koulutussidonnaisiksi.

Tutkimuksen tuloksista on löydettävissä työhyvinvointia tukevia ja positiivisia asioita: töissä annetaan positiivista palautetta, vastaajilla on kokemus oman työpanoksen arvostuksesta, työssä koetaan työnimua ja pääosin työyhteisö ja työsuhte-edut koetaan hyväksi. Yhteishenkeä, luottamusta, puolin ja toisin joustamista sekä keskustelemista on löydettävissä. Suurin osa myös kokee, että uskaltaa puuttua epäkohtiin ja antaa kehitysehdotuksia. Näitä vahvuuksia yrityksen kannattaa vaalia ja käyttää pohjana ja mahdollisuutena työhyvinvoinnin kehittämistyössä.

Tuloksissa työhyvinvoinnin haasteista selkeimmin esiin tulivat työn kuormittavuuteen liittyvät tekijät: kiire, keskeytykset, työmäärä ja työn pirstaleisuus. Kysyttäessä vastaajien tietoisuutta omasta työnkuvastaan ja työtehtävistään sekä siitä mitä töissä häneltä odotetaan ("tiedän työnkuvani/työtehtäväni ja tiedän mitä minulta odotetaan"), kuudestatoista vastaajasta neljätoista oli täysin tai melko samaa mieltä annetusta väittämästä. Tulos on erittäin hyvä, mutta yrityksen kannattaa tulevaisuudessa huomioida, että aivan kaikilla työntekijöillä läpi organisaation olisi selkeä käsitys työtehtävistään. Työtehtävien vastuunjako kysyvässä väittämässä vastaajien vastauksissa oli hajontaa. Yksikin työntekijä, jolle oma työnkuva ja vastuut ovat epäselvät, voi haitata merkittävästi yrityksen toimintaa. Epäselvyydet työtehtävissä voivat heikentää kyseisen työntekijän tehokkuutta, hyvinvointia ja työssäjaksamista.

Kyselyyn osallistuneilta kysyttiin heidän näkemystään yrityksen palveluksessa jatkamisesta 1, 3, 5 ja 10 vuoden päästä. Saatua tulosta voidaan pitää erityisen hyvänä tänä aikakautena, jossa pitkät työurat saman organisaation palveluksessa ovat vähentyneet huomattavasti. Tämä ilmiö on osittain seurausta määräaikaisten työsuhteiden yleistymisestä ja erilaisten projektitöiden lisääntymisestä, mutta myös työntekijöiden sitoutuminen samaan työnantajaan on vähentynyt. Tulosten mukaan vastaajilla on myös halukkuutta uralla etenemiseen. On tärkeä tietää, että suurin osa vastaajista haluaisi edetä urallaan. Yrityksen kannattaisi jatkossa varmistaa, että jokaisella halukkaalla on mahdollisuudet urallaan etenemiseen. Kaikissa tapauksissa uralla eteneminen ei tarkoita johtotehtäviin siirtymistä, vaan se voi käsittää uusia koulutuksia tai uusia vastuualueita omassa työssään. Tärkeintä

on, että työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan, asiantuntijuuttaan ja osaamistaan. Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä keino saada tietoa työntekijän toiveista uralla etenemisen suhteen. Osaamisen kehittämiseen liittyvät myös vastaajien kokemus oman osaamisen ja työn vaativuuden vastaavuudesta. Vastauksissa oli hajontaa ja se kertonee osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen tarpeesta. Kysyttäessä koulutustoiveista vastauksissa toistuivat erityisesti toiveet esimieskoulutuksista. Voisikin siis päätellä, että tarvetta olisi nimenomaan johtamistaitojen ja esihenkilötyön kehittämiseen.

Valtaosa vastaajista koki työympäristönsä toimivaksi ja turvalliseksi. Fyysinen ja psyykinen turvallisuus sekä hyvä ergonomia vaikuttavat työhyvinvointiin, tämän osa-alueen haasteet yksittäisenkin vastaajan kohdalta yrityksen on hyvä selvittää jatkossa tarkemmin ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

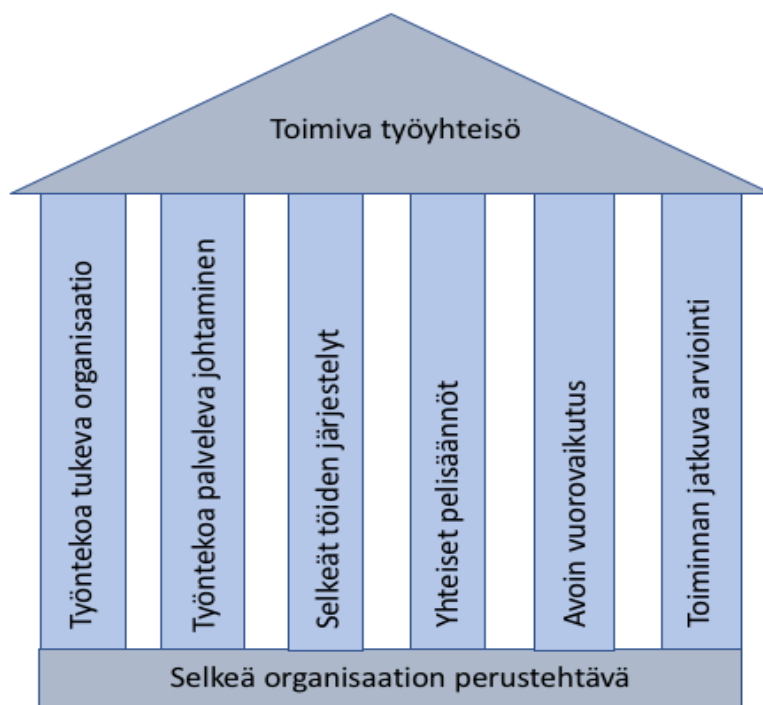
Tutkimustuloksien pohjalta yrityksen kannattaa tulevaisuudessa miettiä tiedonkulun kehittämistä. Tiedonkulkuun liittyvissä haasteissa on kuitenkin muistettava, että tiedotustavoissa ja tiedon vastaanottajien mieltymyksissä on eroavaisuuksia. Vastauksiin on saattanut vaikuttaa vastaajan oma kokemus ja näkemys tämänhetkisistä käytännöistä. Jokaisella työntekijällä on myös vastuunsa sitoutua käytössä olevaan ja yhdessä sovittuun tiedotustapaan ja vastaanottaa informaatiota.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota toimeksiantajayritykselle tutkimustuloksia työnjohtajien työhyvinvoinnin tilasta, sekä työn haastekohtien selvittämisen kautta tarjota kehitysehdotuksia. Työlle asetettu tavoite toteutui, yritys sai selkeämmän kuvan työnjohtajien työhyvinvoinnista ja työn haasteista. Tutkimustulosten pohjalta oli löydettävissä kehityskohteita ja niihin pystyttiin ehdottamaan kehitystoimenpiteitä. Olemme kertoneet yritykselle myös mahdollisuudesta tilata lisätutkimuksia/töitä esimerkiksi paikalliselta ammattikorkeakoululta. Jatkotutkimusmahdollisuuksia voisivat olla esimerkiksi tarkka ja laaja työhyvinvointisuunnitelma (mikä tehtäisiin yhdessä yrityksen johdon/HR vastaavien/työterveyden kanssa) ja esimiestyön käsikirja.

10 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Toimeksiantajayritys viestitti opinnäytetyöprojektin alusta asti halukkuudestaan panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin ja toiminnan kehittämiseen. Tämä on hyvä ja positiivinen lähtökohta kehittää olemassa olevaa yrityskulttuuria, rakenteita, käytäntöjä ja toimintatapoja. Organisaation työhyvinvointi ja sen jatkuva kehittäminen voidaan nähdä kilpailuetuna, jolla voidaan saavuttaa maine työhyvinvoinnin etusijalle asettavana yrityksenä. Käymme tässä osiossa yleisellä tasolla läpi kehitysehdotuksia tutkimustuloksista nouseisiin kehittämiskohteisiin. Toimeksiantajayritykselle olemme antaneet yksityiskohtaisemmat tiedot PowerPoint-esityksen avulla ja esitelleet ratkaisuehdotuksia ja näkemyksiämme keskusteluissa.

Työhyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta rakennetaan vahvan perustan päälle. Järvisen (2014, 57) mukaan työyhteisön peruspilareita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi (kuva 29).



Kuva 29. Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukaillen Järvinen 2014, 57.)

Näiden peruspilarien varassa ovat työyhteisön henkinen hyvinvointi sekä tehokas toiminta. Yhdenkin pilarin rapautuminen aiheuttaa yleensä haasteita sekä työn tekemiseen, että ilmapiiriin (Järvinen 2014, 57.) Toimeksiantajayritykselle tehdyssä tutkimuksessa edellä mainitusta työyhteisön peruspilareista nousivat esiin esimerkiksi töiden järjestelyjen selkeyden ja yhteisten pelisääntöjen tarve ja toive. Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tehdä huolehtimalla työyhteisön peruspilareista ja selkeyttämällä organisaation perustehtävää.

Selvitimme tutkimustulosten pohjalta, teoriatietoon nojaten, mitkä tekijät nousivat eniten esille työhyvinvointiin vaikuttavina. Valitsimme tulosten joukosta neljä teemaa, joihin keskityimme:

1. Työn kuormittavuus (työn määrä, keskeytykset, stressi, laadusta tinkiminen)
2. Esimiestyö (työnkuvien ja toimintatapojen selkeyttämisen tarve, ajan ja resurssien löytäminen henkilöstöjohtamiselle)
3. Ihmissuhdehaasteet (tiimityöskentely, ilmapiiri, asiakkaiden kohtaaminen)
4. Koulutustarpeet ja -toiveet (erityisesti esimieskoulutukset, stressin ja ajan hallinta, ihmissuhdetaidot)

Kävimme kaikki neljä tulosten perusteella valitsemaamme kehitysosa-alueita läpi esittäen kehitysehdotuksia tai antaen vinkkejä esimerkiksi kouluttajista. Työn kuormittavuuteen liittyviin työhyvinvointihaasteisiin ehdotimme työnkuvien ja toimintatapojen entistäkin parempaa selkeyttämistä, jotta työskentely olisi sujuvaa, fokuoitunutta ja vastuunjako olisi kaikille selkeä. Toimintatapojen kehittämisessä tarvitaan enemmän yhteistä keskustelua, ideointia, uusien toimintatapojen kokeilua, myös eri paikkakuntien ja toimipisteiden välillä. Mahdolliset tiimisopimukset sitouttaisivat yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. Työnkuvien selkeyttämisen tueksi voidaan käyttää esimerkiksi portfolioa. Jokaiselle työntekijälle laaditaan oma portfolio eli henkilökohtainen esittely. Rauramon (2012, 163–164) mukaan portfolio voi esitellä muun muassa työntekijän osaamista, vastualueita, asiantuntijuuden kehityskaarta sekä tavoitteiden saavuttamista. Oman esittelyn laatiminen yhdessä yrityksen johdon kanssa saa pohtimaan omaa osaamisen tasoa ja luo työntekijälle teoreettisen kuvan omasta työnkuvastaan. Portfolio voi ilmaista työntekijän vahvuuksien ja taitojen lisäksi myös kehittämistavoitteita.

Etätöiden mahdollisuutta siihen soveltuviin työtehtävien osalta kannattaa selvittää, tai vaihtoehtoisesti työpaikalla vuorotella häiriöttömässä työtilassa työskentelyä. Työn kuormittavuuden ja stressitekijöiden vähentämisessä myös palautuminen on olennainen tekijä. Organisaatio voisi hyötyä koulutuksista, joissa käsitellään stressinhallintaa ja palautumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yksi palautumista edistävä keino ovat mikrotauot. Mikrotauko tarkoittaa pientä, puolesta minuutista muutamaan minuuttiin kestävästä taukoa, jolla oma-aloitteisesti katkaistaan työhön keskittyminen. Tuomisen (julkaisuaika tuntematon) mukaan palautumisen määrää selvittävän Firstbeat-hyvinvointianalyysin keräämän tiedon perusteella, kolmasosa työntekijöistä ei palaudu ollenkaan työpäivän aikana. Palautumishetkien täydellinen puuttuminen työpäivästä heijastuu myös vapaa-aikaan ja yöuneen. Mikrotaukoja voi viettää haluamallaan tavalla, mutta Tuominen (julkaisuaika tuntematon) ei suosittele olemaan silloin älylaitteilla tai työ sähköpostia lukien. Parempia tapoja ovat esimerkiksi lyhyt lenkki tai vain raittiin ulkoilman hengittely, venyttely, kahvin ja välipalan nauttiminen jossain muualla kuin omalla työpisteellä tai rauhallinen hengittely silmät kiinni. Tärkeintä ei ole mitä tekee, vaan että tekeminen veisi ajatukset pois työasioista edes hetkeksi.

Palautuminen on osa kokonaisvaltaisempaa resilienssiä. Resilienssin käsite tarkoittaa mielen joustavuutta ja psyykkistä selviytymiskykyä. Ihmisen resilienssitaso vaihtelee elämäntilanteiden mukaan, mutta vahva resilienssi auttaa ihmistä selviytymään haasteista, stressistä ja elämän muutoksista. Myös työyhteisö voi olla resilienssi ja siihen vaikuttavat muun muassa työyhteisöön kuuluvat henkilöt sekä yhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Resilienssi työyhteisö kantaa vastuuta yksilöistä ja auttaa toinen

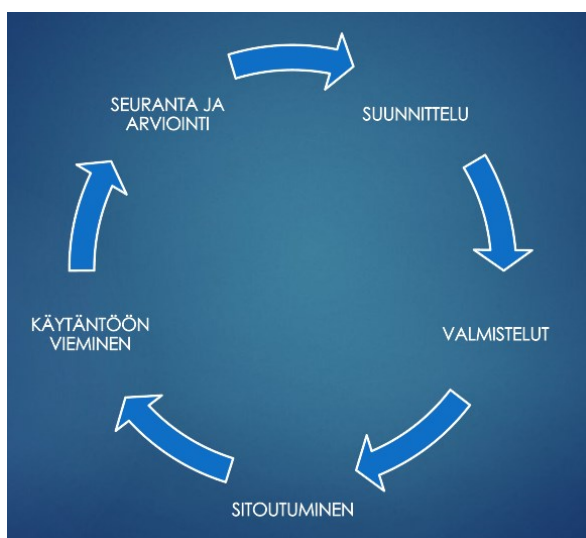
toisiaan selviytymään haastavista tilanteista. Omaa ja työyhteisön resilienssiä voi parantaa esimerkiksi huolehtimalla mielenterveyttä tukevista tekijöistä, luomalla toimiva arki myös muutostilanteissa, muistuttaa itseä ja yhteisöä mistä kaikesta on aiemmin selvitty ja menty eteenpäin. Avun pyytäminen ja antaminen on myös osa resilienssiä. Resilientti henkilö tunnistaa omat voimavaransa ja osaa pyytää apua tarvittaessa. (Suomen mielenterveys ry 2022.) Työntekijän ja työyhteisön pyrkimykset resilienssiin vahvistavat työhyvinvointia ja työssä jaksamista ja toisaalta hyvinvoiva työyhteisö on myös resilentimpi työyhteisö.

Toinen tutkimustuloksista nostettu teema oli esimiestyö. Ahlrothin ja Havusen mukaan esihenkilöiden jaksamiseen eniten vaikuttavina seikkoina on löydetty työn runsas määrä ja jatkuva keskeytyminen, kokemattomuus ja ihmisten kohtaaminen monenlaisissa vuorovaikutustilanteissa, ristiriidat ja niiden ratkominen sekä sosiaalisen tuen puute: etäinen oma esihenkilö ja puutteellinen perehdytys esihenkilötehtävään (Ahlroth ja Havunen 2015, 161–162.) Esimiestyön kehittämisehdotukset ovat osin samoja kuin edellä kerrotut toimintatapojen ja työnkuvien selkeyttäminen, lisäksi ehdotimme lisäresurssointia henkilöstöjohtamiselle. Annoimme toimeksiantajalle myös joitakin esimerkkejä koulutusmahdollisuuksista. Itsensä kehittämisen yksi vanhimmista keinoista on mentorointi. Kautta aikojen tiedot, taidot ja asenteet ovat siirtyneet sukupolvelta toiselle mentoroinnin avulla, vaikka sitä ei olla välttämättä tehty tietoisesti. Mentoroinnin tulisi olla tavoitteellista ja luoda oppijalle polkua itsensä uudistamiseen ja kehittämiseen. Yksilön kannattaa nähdä mentorointi hienona mahdollisuutena saada arvokasta tietoa ja taitoa kokeneelta kollegalta. (Rauramo 2012, 159.) Monelta yritykseltä on lähivuosina valumassa pois paljon hiljaista tietoa ja vuosikymmenten osaamista, kun pitkäaikaisia työntekijöitä jää eläkkeelle. Mentorointi-ohjelman avulla voitaisiin selvittää keitä nämä arvokkaat työntekijät ovat ja missä asioissa he voisivat mentoroida nuorempiaan. Suunnitelmallisella mentoroinnilla voidaan saavuttaa paitsi hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle, mutta myös kokemattomampien työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämistä osaamisen kehittymisen avulla. Myös johtajuuden ja esihenkilötyön taidot ovat mentoroitavissa ja tiedon jakaminen ja toisilta oppiminen on mahdollista ottaa osaksi organisaatiokulttuuria.

Kolmas tutkimustuloksista nostettu teema oli ihmissuhdehaasteet, tarkoittaen haastavia asiakaskohtaamisia, työilmapiiriä ja tiimityöskentelyä. Esimerkkeinä antamistamme kehitysehdotuksista ovat valmiiden toimintamallien luominen haastaviin tilanteisiin, työhyvinvointipäivät, täsmäkoulutukset sekä tiimisopimukset. Yhtenä esimerkkinä kehittämisehdotuksista ihmissuhdehaasteisiin mainitsimme työnohjauksen. Monilla eri aloilla käytetään työnohjausta työn kehittämisen apuvälineenä. Työohjaus voi olla työnjohdon ja esimiesten tukena, mutta myös asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden tukena, varsinkin jos työnkuvaan kuuluu toistuvasti haastavia asiakaskohtaamisia. Rauramo (2012, 158) kertoo työnohjauksen tähtäävän ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja työssä jaksamisen tukemiseen. Työnohjauksesta vastaa koulutettu työnohjauksen ammattilainen ja työnojaus voidaan toteuttaa yksilökäynteinä, pienryhmissä tai koko työyhteisön kanssa. Työnohjausta voi käyttää esimerkiksi esimiestyössä oman roolin selkiyttämiseen ja muutoksenkykyisyyden vahvistamiseen, työn suunnittelun apuna, ongelmatilanteiden ratkaisuvälineiden luomiseen ja ylipäänsä työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen.

Neljäs tutkimustuloksista esiin nostamamme teema oli koulutustoiveet ja -tarpeet. Tähän teemaan liittyen annoimme kehittämissuhteiksi erilaisia koulutus- ja kouluttajaesimerkkejä. Kouluttautumisessa ja itsensä kehittämisessä on hyvä muistaa vastaajien mainitsevat vahvimmat oppimistyyliä sekä ajatukset erilaisista koulutusmuodoista.

Keskeinen kehitysehdotuksemme tutkimustuloksiin pohjautuen oli työhyvinvointisuunnitelman käyttöönotto. Työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa tulisi noudattaa suunnitelmallisuutta, sitoutumista ja seuranta. Työhyvinvointisuunnitelman toteutuminen vaatii konkreettista jalkauttamista koko organisaatioon ja mahdollisuutta arvioida onnistumista säännöllisesti. Työhyvinvointisuunnitelmassa olisi hyvä huomioida eri tasot; koko organisaation/strategian taso, esihenkilöt, työntekijät. Tärkeää on myös huomioida vastuuhenkilön tai -henkilöiden määrittäminen: kuka on vastuussa laatimisesta ja toteuttamisesta? Henkilöstöjohtamiselle tulisi varata riittävästi aikaa ja paikka.



Kuva 30. Työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisprosessi

Työhyvinvointisuunnitelma muuttaa haasteet ja ongelmat tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Työhyvinvointi-päivät olisi hyvä suunnitella tukemaan organisaation työhyvinvointitavoitteita. Bonus- ja palkitsemiskäytännöissä voisi huomioida myös työhyvinvointisuunnitelman tavoitteisiin pääsemistä. Annoimme yritykselle esimerkkejä työhyvinvointisuunnitelman rakenteesta:

Työhyvinvointisuunnitelman ja kehittämisen esimerkkejä							
Kehittämiskohde	Nykytila	Tavoite	Resurssit	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö(t)	Aikataulu	Seuranta/tunnusluvut
Esim. Työtehtävien ja työajan selkeyttäminen							

Mitä on tehty?	Ajankohta	Käytetyt resurssit	Mitkä olivat tulokset?	Vastuutaho/-henkilöt	Miten jatkossa voidaan kehittää, tehdäänkö jotain muuta?
Esim. esimiesten valmentaminen					

Kuva 31. Työhyvinvointisuunnitelman ja kehittämisen esimerkkejä yritykselle

Työhyvinvoinnin ja työhyvinvointisuunnitelman tulosten mittaamisesta käytännössä ei tarvitse tehdä haastavaa ja pitkää projektia, sen voi toteuttaa esimerkiksi tyhjien paperilappujen avulla, hieman aikaa varaamalla. Esimerkiksi jokainen merkitsee anonyymisti paperille omassa rauhassaan jotakin numeroskaalalta 4–10, miten kokee tilanteensa työssä. Tulokset voidaan kirjata kysymyksittäin esimerkiksi seinälle ja niille lasketaan keskiarvo. Näin saadaan numeerisia tavoitteita tulevalle kaudelle. Mikäli jonkin tekijän kohdalla on menty keskiarvollisesti alaspäin tai keskiarvo on muuten huomiota herättävä, on hyvä miettiä välittömästi syitä ja mahdollisia parantavia toimenpiteitä. (Karppanen 2006, 157.)

11 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona autoalan yritykselle. Tutkimustavaksi muotoutui saadun toimeksiannon myötä työelämälähtöinen kehittämistutkimus, jossa tutkittiin yrityksen työnjohtajien työhyvinvoinnin tilaa ja työn mahdollisia haasteita. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimuksen ja sen tulosten perusteella osoittaa toimeksiantajayritykselle työhyvinvointiin liittyviä kehityskohteita ja antaa niihin yleisellä tasolla kehitysehdotuksia. Opinnäytetyöprojektin aikana tehtiin taustatyötä tutustumalla kyseessä olevaan alaan, yritykseen, sen toimipisteisiin ja työnjohtajien työnkuvaan. Teoreettista viitekehystä työhyvinvoinnista, johtamisesta ja esihenkilötyöstä kerättiin tutkimusten, kirjallisuuden ja erilaisten julkaisujen kautta. Tutkimus toteutettiin kesällä 2022 kyselytutkimuksena Webropol kysely- ja raportointityökalun avulla, kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa noudatettiin vahvaa anonymiteettiä ja tästä syystä demografisia kysymyksiä ei kysytty lainkaan. Tutkimuksen analysointimenetelmiksi ei voitu valita kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen tutkimuksen perinteisiä analysointimenetelmiä, vaan käytettiin kuvailevaa raportointia. Tutkimustulokset esiteltiin toimeksiantajayritykselle ja tulosten pohjalta laadittiin kehittämisehdotuksia, tutkimus täytti sille asetetut tavoitteet.

Tutkimuksen aiheena työhyvinvointi oli ajankohtainen ja tarpeellinen. Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosassa tuli aiempien tutkimusten valossa ilmi, työhyvinvoinnilla on taloudellisia vaikutuksia. Etenkin koronavuosien ja poikkeustilanteiden jälkeen resurssien suuntaaminen työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa on sijoitus. Työhyvinvointi voidaan nähdä kilpailu- ja imagotekijänä. Onnistunut rekrytointi ja mahdollisimman hyvä perehdytys lisäävät organisaation työhyvinvointia. Työntekijän mahdollinen irtisanoutuminen ja uuden rekrytointi ja koulutus tulevat kalliiksi ja vaihtuvuus aiheuttaa aineettoman pääoman menetystä. Muutokset luovat työyhteisöön myös epävarmuutta ja kenties lisää kiirettä ja stressiä.

Opinnäytetyöprosessin aikana kävi selväksi valitsemamme aiheen laajuus ja rajaamisen merkitys. Työhyvinvointi aiheena kiinnostaa meitä paljon ja sitä olisikin halunnut tutkia enemmän ja joka kantilta. Tiedon paljous alkoi tuntua hieman ylivoimaiselta ja niin moni asia tuntui todella tärkeältä tuoda esille. Aiheen rajaamista olisi ehkä pitänyt tehdä vielä enemmän, mutta koimme sen haastavaksi; toimeksianto oli tietynlainen ja halusimme tutkia ja kartoittaa yritykselle merkityksellisiä asioita. Aiheen laajuuden, opinnäytetyön laajuuden (opinnäytetyön opintopistemäärä/sitä vastaava tuntimäärä) ja aikatauluhaasteiden perusteella päädyimme rajaamaan kansainväliset tutkimuslähteet tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Teoreettisen viitekehysten laatimisen ja varsinaisen tutkimuksen toteuttamisen lisäksi käytimme paljon aikaa alaan, yritykseen ja sen toimipisteisiin tutustumiseen palaverien ja vierailukäyntien avulla. Tutkimusta seuranneisiin palavereihin teimme PowerPoint-esitykset tulosten ja kehitysehdotusten esittelyä varten. Työhyvinvointiin aiheena tutustuimme tutkimusten ja erilaisten teosten lisäksi muun muassa osallistumalla Harri Gufstafsbergin Ursus-verkkovalmennukseen sekä paikallisen yrityksen kanssa yhteistyössä järjestettyyn koulutuspäivään. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan opetti paljon ja lisäsi omaa asiantuntijuuttamme.

Tutkimuksen vastauksia tarkastellessa voi tulla tunne negatiivisesta sävystä ja pelkistä ongelmista ja ensin mietimme mitä toimeksiantaja mahtaa tästä olla mieltä. On kuitenkin muistettava, että tutkimus tehtiin kartoittamaan työhyvinvoinnin nykytilaa ja työnjohtajien työn haastekohtia. Vastaajia

kannustettiin niin yrityksen kuin tutkimuksen laatijoidenkin puolelta vastaamaan mahdollisimman rehellisesti ja suoraan, jotta mahdolliset haasteet ja kehittämiskohteet löydetään. Tutkimustulokset vastasivat hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Yrityksen ja sen henkilöstön kannalta on merkittävää, että heikkouksia ja puutteita halutaan selvittää ja niitä kehittää.

Koko opinnäytetyöprosessin aikataulutusta haastavuudessaan yllätti. Etukäteen emme hahmottaneet miten kesäaika vaikuttaa prosessiin; opinnäytetyössä ohjaavien opettajien lomakausi sekä toimeksiantajayrityksen työntekijöiden pitkä lomakausi sanelivat tiettyjen osioiden aikataulutusta odotettua enemmän. Kysely tulikin laatia ja toteuttaa nopeammalla aikataululla mitä olimme ajatelleet. Kesä vaikutti myös motivaatioon: luonnollisesti kumpikin meistä halusi viettää lomaa lasten kanssa ja hengähtää kuluneen vuoden töiden ja opintojen jälkeen. Opinnäytetyöprosessin työstäminen kannattaisikin aloittaa esimerkiksi heti alkusyksystä ja tehdä varsinainen työ esimerkiksi marras-huhtikuun välisenä aikana. Myös lokakuulle osuva syysloma on eri paikkakunnilla eri aikaan ja se haastoi opinnäytetyön viimeistelyä.

Prosessin aikana meidät yllätti myös toimeksiantajayrityksen motivaatio työhyvinvoinnin kehittämistyöhön sekä ihmisten avoimuus ja lämmin vastaanotto jokaisessa tutustumassamme toimipisteessä. Yrityksessä tunnistettiin haasteita ja näitä "solmukohtia" haluttiin tutkittavan tarkemmin. Yrityksen arvot välittyivätkin meille konkreettisesti ja positiivisella tavalla.

Olisi ollut kiinnostavaa ja oman oppimisemme kannalta antoisaa päästä vielä laatimaan yritykselle konkreettista työhyvinvointisuunnitelmaa. Opinnäytetyön laajuus huomioiden se olisi kuitenkin ollut liian iso työ ja vaatinut paljon lisäselvitystä esimerkiksi yrityksen työhyvinvointiin varaamista resursseista. Myös kehittämissuunnitelmien osalta meidän tuli rajata työmme koskemaan kehittämistä yleisellä tasolla ja muutamien pääkohtien kautta. Kehittämissuunnitelmien laadinnassa ja varsinaisessa kehitystyössä seurantoineen olisi paikkansa lisätutkimukselle.

LÄHTEET

- Ahloth, Minea & Havunen, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Liettua: Talentum Media Oy.
- Blomgren, Jenni, Jäppinen, Sauli & Perhoniemi Riku 2022. Mielenterveysperusteiset pitkät sairauspoissaolot lisääntyivät 2010-luvulla joka puolella Suomea. Verkkojulkaisu. <https://tutkimus-blogi.kela.fi/arkisto/6408>. Viitattu 30.10.2022.
- Hakanen, Jari & Mäkinen, Jaana-Piia 2022. Työelämätiето. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://tyoelamatiето.fi/fi/articles/analysisMitenVoit>. Viitattu 30.10.2022.
- Hyypä, Markku 2004. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Edistääkö talkoohenki terveyttä? Sosiaalisen pääoman vaikutus terveyteen 2004;120(19):2315–20. Verkkojulkaisu. <https://www.duo-decimlehti.fi/duo94544>. Viitattu 12.10.2022.
- Juuti, Pauli 2016. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, Pirkko. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 77–91.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Viro: Talentum Media Oy.
- Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Helsinki: PunaMusta Oy.
- Karppanen, Kimmo 2016. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, Pirkko. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 155–162.
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin seudun kauppamari. Viro: Printon.
- Kehusmaa, Kirsti. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna). Viitattu 12.10.2022.
- Pelkonen, Tiina 2018. Salaperäinen Z-koodi: työuupuneen talous saattaa romahtaa. <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/salaperainen-z-koodi-tyouupuneen-talous-saattaa-romahtaa>. Viitattu 30.10.2022.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Suomen mielenterveys ry 2022. Resilienssi auttaa selviytymään. Verkkojulkaisu. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>. Viitattu 9.11.2022.
- Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress cop.

Teknolomiteollisuus 2022. Työhyvinvoinnin mittaaminen. Verkkojulkaisu. <https://teknolomiteollisuus.fi/fi/tyoelama/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-mittaaminen>. Viitattu 12.10.2022.

Tuominen, Satu julkaisuaika tuntematon. Firstbeat. Mikrotauko palauttaa työpäivän aikana – hallitse kuormitusta etänä ja toimistolla. Verkkojulkaisu. <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/mikrotauko-palauttaa-tyopaivan-aikana/>. Viitattu 9.11.2022.

Työhyvinvointi julkaisuaika tuntematon. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkosivusto. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 23.5.2022.

Työhyvinvointikorttikoulutus 2012. Verkkojulkaisu. <https://slideplayer.fi/slide/1920732/>. Viitattu 29.10.2022.

Työkyky julkaisuaika tuntematon. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 23.5.2022.

Työn imu julkaisuaika tuntematon. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 24.8.2022.

Työsopimuslaki 55/2001. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyosopimuslaki#L2>

Työterveyshuoltolaki. 1383/2001. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tyoterveyshuoltolaki#L2P4>

Työterveyslaitos 2022. Miten Suomi voi? 3/2022: Työuupumus on kasvanut. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> . Viitattu 09.11.2022.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Kuva: työkykytalo: Työterveyslaitoksen kuvapankki: <https://ttl.imagebank.fi/#/search>. Viitattu 24.8.2022.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Kuva: työhyvinvoinnin portaat: <https://ttk.fi/julkaisu/tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja/#7fb385e9>. Viitattu 29.10.22

Työturvallisuuskeskus 2012. Työhyvinvointikorttikoulutus. Mukailtu kuva: työhyvinvoinnin käsitehistoriaa. <https://slideplayer.fi/slide/1920732/> viitattu 29.10.2022.

Työturvallisuuskeskus. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajaj-yleiset-velvollisuudet/tyonantajan-huolehtimisvelvoite/> Viitattu 11.10.2022.

Työturvallisuuslaki. 738/2002. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työuupumus julkaisuaika tuntematon. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Viitattu 24.8.2022.

Työuupumus julkaisuaika tuntematon. Työterveyslaitos. Kuva: Työuupumus on seurausta työn vaatimusten ja työn voimavarojen epätasapainosta. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>. Viitattu 24.8.2022.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 12.10.2022.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy.

@Kelantutkimus 2022. Tviitti 5.9.2022. Twitter-mikroblogipalvelu. Kuvaleike. "— Mielenterveyden häiriöistä on tullut ylivoimaisesti suurin tilastoitu syy nuorten aikuisten pitkille sairauspoissaoloille." Viitattu 30.10.2022.

LIITE 1:



ammattikorkeakoulu

Työhyvinvointikysely 2022

1. Työympäristömme on toimiva ja turvallinen?

- Kyllä
- Ei, siinä on joitakin puutteita

2. Mihin toivoisit parannusta työympäristössäsi?

3. Vastaa seuraaviin väittämiin

1 = täysin eri mieltä

2 = melko eri mieltä

3 = en osaa sanoa

4 = melko samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tiedän työnkuvani/työtehtäväni ja tiedän mitä minulta odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuunjako työtehtävissä on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintatapamme ovat yhtenevät ja selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö työyksikössämme on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Onko työssäsi tilanteita, jolloin joudut tinkimään työsi tavoitteista tai laadusta?

Kyllä

Ei

5. Kertoisitko esimerkkejä?

6. Työssäni eniten kuormittavia/stressaavia ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä?

7. Työhyvinvointia edistäviä asioita työpaikallamme?

8. Tieto kulkee työyksikössäni hyvin?

Kyllä

Ei

9. Huomioita, epäkohtia, toiveita tai kehittämisideoita tiedonkulkuun liittyen?

10. Työyksikössäni on säännöllisesti palavereja?

- Kyllä
- Ei

11. Olen tyytyväinen palaverien sisältöön?

- Kyllä
- Ei

12. Kehitysehdotuksia palaverikäytäntöihin tai palaverien aiheisiin?

13. Toteutuvatko tauot asiaankuuluvasti työyksikössäni?

- Kyllä
- Eivät toteudu ja se kuormittaa minua
- Eivät toteudu, mutta se ei kuormita minua

14. Koen, että työpanostani arvostetaan?

- Kyllä
- jonkin verran
- Ei

15. Osaamiseni/ammattitaitoni/koulutukseni vastaa työnkuvaani/työn vaatimuksia työnjohtajana?

- Kyllä
- Osittain
- Ei

16. Minulla on mahdollisuus edetä urallani?

- Kyllä
- En osaa sanoa
- Ei

17. Minulla on halukkuutta edetä urallani?

- Kyllä
- En osaa sanoa
- Ei

18. Näen tulevaisuudessa itseni yrityksen palveluksessa:

- 1 vuoden
- 3 vuoden
- 5 vuoden

- 10 vuoden päästä?
- Ei mikään vaihtoehto

19. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten siihen, että näen/en näe tulevaisuuttani yrityksen palveluksessa lähivuosina?

20. Missä asioissa haluaisin lisää koulutusta? (esimerkiksi tekniset taidot, ohjelmistot, stressinkäsittelytaidot, asiakaspalvelu, tiimityöskentely, esimiestaidot, ajanhallinta jne.)

21. Mihin eniten toivoisin vaikuttamismahdollisuutta/muutosta? (esimerkiksi työaika, liukuva työaika, etätyö, perheen ja työn yhdistäminen, joustot, lomien ajankohdat ja pituudet, työn määrä, keskeytykset, bonusjärjestelmä, palkkaus, jne.)

22. Kuvaile niitä tilanteita, jolloin tunnet olevasi työhön uppoutunut, omistautunut ja tunnet tarmokkuutta

23. Annetaanko työyksikössäni positiivista palautetta, huomataanko onnistumiset?

- Kyllä
 Ei

24. Uskalletaanko työyksikössäni antaa kehitysehdotuksia/puuttua epäkohtiin?

- Kyllä
 Ei

25. Miten ristiriitatilanteissa toimitaan? Onko työyksikössäsi toimintamallia haastavien tilanteiden käsittelyyn?

26. Tunnistan oman oppimistyylini? Valitse yksi tai useampi.

- Auditiiivinen oppimistyyli (opin parhaiten kuuntelemalla)
 Visuaalinen oppimistyyli (opin parhaiten näköaistin avulla)
 Kinesteettinen oppimistyyli (opin parhaiten tekemällä, tuntoaistin avulla)
 En osaa sanoa

27. Itselleni mieluisin/sopivin tapa kouluttautua (esim. mentorointi, koulutuspäivät, verkkokoulutus, työnohjaus, tiedon ja käytäntöjen jako palaverissa)?

28. Vastaa seuraaviin väittämiin**1 = täysin eri mieltä****2 = melko eri mieltä****3 = en osaa sanoa****4 = melko samaa mieltä****5 = täysin samaa mieltä**

	1	2	3	4	5
Olen motivoitunut opettelemaan uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että voimavarani riittävät uuden oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tarvittaessa valmis tarkastelemaan tai muuttamaan toimintatapojani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Tunnistan omat käyttäytymispiirteeni, toisin sanoen temperamenttini?**(Esimerkiksi nopeuteni toimia ja reagoida, suhtautumistapani uusiin ja yllättäviin asioihin, tunneilmaisujeni voimakkuuden jne.)**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

30. Minun on helppo tiedostaa ja ymmärtää muiden työntekijöiden käyttäytymispiirteitä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

31. Vastaa seuraaviin väittämiin/kysymyksiin**1 = täysin eri mieltä****2 = melko eri mieltä****3 = en osaa sanoa****4 = melko samaa mieltä****5 = täysin samaa mieltä**

	1	2	3	4	5
Koen, että tiedän riittävästi erilaisia keinoja palautumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kuormitus ja palautuminen ovat minulla tasapainossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressin-/paineensietokykyäni on tällä hetkellä riittävä työtehtäviäni ajatellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvitsevani lisää tietoa/vinkkejä keinoista työssäjaksamisen tukemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvitsevani lisää tietoa alaisteni työssäjaksamisen tukemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Herääkö vielä muita ajatuksia/kehitysideoita?
