

Annukka Barker

Työhyvinvoinnin taso kohdeyrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2014

Tekijä Otsikko	Annukka Barker Työhyvinvoinnin taso kohdeyrityksessä
Sivumäärä Aika	34 sivua + 6 liitettä Lokakuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työhyvinvoinnin tilaa kohdeyrityksessä ja sitä miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää yrityksen menestystekijänä. Kohdeyrityksen näkökulmasta lisätavoitteena oli antaa kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyössä käytiin läpi erilaisia työhyvinvoinnin määritelmiä ja valittiin sitten kohdeyritykseen parhaiten sopiva työhyvinvoinnin määritelmä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutustuttiin työhyvinvoinnin teoriaan ja erityisesti keskityttiin työnantajan, esimiesten ja työntekijöiden rooliin työhyvinvoinnissa ja sen kokemisessa. Työssä käytiin läpi esimiestaitoja ja lisäksi myös alaistaitojen merkitystä työhyvinvoinnin kokemisessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä tutkimusta ja lisäksi työssä tutustuttiin kohdeyrityksen sairauspoissaoloihin työhyvinvoinnin mittarina. Pohdittiin myös sitä, tukeeko sairauspoissaolojen määrä kyselytutkimuksella saatuja tuloksia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta ja miten nämä kaksi mittaria korreloivat keskenään.</p> <p>Henkilökunnalle tehtiin työhyvinvointikysely, ja sen lisäksi työntekijöillä oli mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia. Tämän opinnäytetyön tuloksena saatiin kuva kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta ja siitä, mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet jo toimivat ja mitä vielä pitää kehittää. Näitä kehitysehdotuksia ja teoriaa yhdistämällä saatiin aikaan konkreettisia kehityssuosituksia, joita voidaan käyttää yrityksen uuden työhyvinvointisuunnitelman pohjana. Sen tekeminen toimiikin luonnollisena jatkona tälle opinnäytetyölle, ja tämän opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää sen tekemisessä.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työhyvinvoinnin tila ja työhyvinvoinnin johtaminen

Author(s) Title	Annikka Barker The State of Well-being at Work in Target Company
Number of Pages Date	34 pages + 6 appendices October 2014
Degree	Bachelor in Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	N/A
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to investigate the present state of workplace well-being at the target company and how this state of well-being could be developed further into a success factor for the company. An additional objective was to make suggestions for improving of well-being in the company.</p> <p>From the beginning it was necessary to become familiar with the different definitions of workplace well-being before choosing the definition that would best suit the company.</p> <p>It was important to understand the theory of workplace well-being and approach it from the perspective of employer, managers and employees in order to establish how staff members experience well-being. Leadership, management and sub-ordinate skills were examined to understand their part in experiencing workplace well-being.</p> <p>A quantitative research method was used in this thesis. The statistics of absence from work due to illness were looked at as an additional measurement of well-being and these statistics were compared to the existing research data on the matter. It was also contemplated, whether the number of days of absence from work due to illness supports the results received from the investigation on the state of the well-being in the target company and how these two measures correlate with each other.</p> <p>The employees were requested to evaluate a set of statements regarding workplace well-being and they were offered the opportunity to give their comments and suggestions for improving well-being.</p> <p>The results demonstrated the state of well-being in the target company and what components of well-being were already in order and which parts still needed to be improved. Combining the suggestions from the employees and the theory made it possible to give concrete recommendations for improving workplace well-being at the target company. A natural continuation will be to create a plan for improving workplace well-being for the target company by utilising the results and conclusions from this thesis.</p>	
Keywords	well-being at work, the state of well-being and managing well-being in the work place

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja raja	2
1.3	Opinnäytetyön tyyppi ja opinnäytetyön tavoitteeseen pääseminen	3
1.4	Opinnäytetyön viitekehys ja keskeiset käsitteet	4
1.5	Taustatietoa yrityksestä	5
2	Työhyvinvointi ja sen johtaminen ja kehittäminen	5
2.1	Mitä on työhyvinvointi?	5
2.1.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	5
2.1.2	Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö ja yrityksen yhteiskuntavastuu	6
2.2	Miten työhyvinvointia johdetaan?	7
2.2.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	7
2.2.2	Työhyvinvointi organisaatitasolla ja eri toimijoiden roolit	9
2.2.3	Työhyvinvointi työntekijätasolla ja työyhteisötaidot	10
2.2.4	Työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys työhyvinvoinnissa	11
2.3	Työhyvinvointi osana esimiestyötä	12
2.3.1	Uusien työntekijöiden perehdytyksen vaikutus työhyvinvointiin	12
2.3.2	Esimiesviestinnän merkitys työhyvinvoinnissa	13
2.3.3	Esimiehen oman työhyvinvoinnin merkitys tiimille	14
2.3.4	Kehityskeskustelut ja työhyvinvointi	14
2.3.5	Palautteen ja palkitsemisen vaikutus työhyvinvointiin	15
2.3.6	Esimies muutosjohtajana	16
2.4	Sairauspoissaolot ja varhaisen puuttumisen malli	16
2.5	Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen menestystekijänä	17
2.6	Työhyvinvoinnin mittarit	20
2.7	Työhyvinvoinnin kehittäminen	21
3	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	22
3.1	Käytetty tutkimusmenetelmä	22
3.2	Eettisyys määrällisessä tutkimuksessa	23
3.3	Määrällisen tutkimuksen toteutus	24
3.4	Määrällisen tutkimuksen väittämät ja kysymykset	24

4	Työhyvinvointikyselyn tulokset ja niiden analysointi	25
4.1	Kyselyyn vastaaminen	25
4.2	Kyselyn tulosten analysointi	25
5	Työhyvinvoinnin muut mittarit sekä työhyvinvointi menestystekijänä	26
5.1	Muut mittarit kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilan analysoinnissa	26
5.2	Kohdeyrityksen sairauspoissaolot työhyvinvoinnin mittarina	26
5.3	Työhyvinvointi kohdeyrityksen menestystekijänä	27
6	Johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja opinnäytetyön arviointi	27
6.1	Johtopäätökset	27
6.2	Tämän opinnäytetyön validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys	29
6.3	Ehdotuksia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen	31
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	31
6.5	Opinnäytetyön ja opinnäytetyöprosessin arviointi	32
	Lähteet	33

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikyselyn väittämät ja kysymykset sekä kyselykutsu

Liite 2. Työhyvinvointikyselyn tulosten analysointi

Liite 3. Yhteenveto työhyvinvointikyselyn vapaan tekstikentän vastauksista

Liite 4. Kohdeyrityksen sairauspoissaolot työhyvinvoinnin mittarina

Liite 5. Työhyvinvointi kohdeyrityksen menestystekijänä

Liite 6. Ehdotuksia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Työ on meille tapa ansaita toimeentuloa, ja se voi parhaimmillaan olla myös tärkeä hyvinvoinnin ja innostuksen lähde, mutta on mahdollista, että työ pahimmassa tapauksessa kuluttaa loppuun yksilön voimavarat ja pilaa hänen terveytensä. Työpaikalla on mahdollista luoda edellytykset sille, että työntekijä voi asemastaan ja työtehtävästään riippumatta hyödyntää omaa osaamistaan ja kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla. Hän voi myös kokea työn mielekkääksi ja kokea onnistumisen tunnetta ja työn iloa. Hyvinvoinnin perustana ovat terveys ja turvallisuus. Menestyvissä organisaatioissa työnantaja ja esimiehet kykenevät osoittamaan aitoa välittämistä sekä kannustamaan ja rohkaisemaan henkilöstöä henkilökohtaiseen kasvuun. Henkinen kasvu edistää työhyvinvointia ja samalla työn tuloksellisuutta. On kuitenkin muistettava, että myös yksityiselämä heijastuu työhön ja sitä kautta työhyvinvointiin, joten työntekijöiden kokonaishyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2012, 8–10.)

Viime vuosina kiristynyt globaali kilpailutilanne on johtanut siihen, että uusinkin teknologia vanhentuu nopeasti tai ainakin se on helposti kopioitavissa, joten yritysten on kyettävä uusiutumaan, mukautumaan ja muuttumaan nopeasti, jotta ne pystyvät vahvistamaan markkina-asemaansa. Tässä kilpailussa ja muutoksessa oleellista on se, miten yritykset pystyvät löytämään ja pitämään osaavan ja innostuneen henkilökunnan, ja siinä työhyvinvoinnin rooli on merkittävä. Esimiesten rooli henkilökunnan hyvinvoinnissa on oleellinen, koska esimiesten tehtävänä on mahdollistaa työn tekemistä ja samalla pyrkiä pitämään työkuorma sopivana, jotta se ei kuormita liikaa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta nykypäivän työyhteisössä korostuvat onnistunut perehdytys, sopiva työtahti, riittävät vaikutusmahdollisuudet sekä hyvä johtaminen. Juuri tästä syystä on tärkeää, että työhyvinvointityö otetaan osaksi päivittäisjohtamista ja strategiaa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11–12.)

Lainsäädännön velvoittamana työterveyshuolto ja työsuojelu on yrityksissä yleensä melko hyvin järjestetty ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma on laadittu ja päivitetty, ja näin on kohdeyrityksessäkin. Haasteena sen sijaan on niin tässä kuin monissa yrityksissä määrittää, mitä muuta työhyvinvointiin sisältyy ja minkälaisia tavoitteita sille määritetään, miten sitä mitataan ja seurataan. Kohdeyritys on viime vuosina panosta-

nut työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen monin tavoin, ja nyt on aika tarkemmin tarkastella työhyvinvoinnin tasoa yrityksessä. Sitä on tähän asti mitattu vain osana globaalia henkilöstön sitoutumiskyselyä, joka ei ole juurikaan tarkastellut aihetta paikallisesta näkökulmasta. Siksi kohdeyrityksessä oli tarpeen tehdä työhyvinvoinnin tilaa määrittävä kysely ja tutustua paremmin siihen, mitkä asiat työhyvinvoinnin saralla jo toimivat, mitä pitäisi kehittää ja mihin asioihin panostuksia kannattaisi vielä tehdä. Lisäksi tutustuttiin yrityksen sairauspoissaolotilastoihin ja analysoitiin sairauspoissaolojen määrän kehitystä viime vuosina.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyötäni ohjaavat nimenomaan käytännölliset tavoitteet, ja keskeisessä roolissa tässä työssä ovat innovatiivisuus, vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa, tiedon tuottaminen, soveltaminen ja uusien ratkaisujen luominen (Ojasalo & Moilanen & Rita-lahti 2009, 20). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila kohdeyrityksessä?
- Miten työhyvinvointi siellä koetaan?
- Miten sitä voidaan kehittää yrityksen menestystekijänä?

Lisätavoitteena kohdeyrityksen näkökulmasta on lisäksi antaa kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Työhyvinvoinnista on kirjoitettu paljon, joten siitä on saatavilla paljon kirjallisuutta ja myös internetissä siitä on tarjolla paljon tietoa. Tämän vuoksi oli tärkeää pitää työn rajaus ja viitekehys mielessä, jotta opinnäytetyöstä ei tullut liian laaja. Valitsin lähdekirjallisuudeksi pääosin melko uusia kirjoja, koska työhyvinvoinnin tutkimus on kehittynyt paljon viimeisen kymmenenkin vuoden aikana. Osallistuin syksyllä 2013 työhyvinvointikorttikoulutukseen ja Metropolia Ammattikorkeakoulun työhyvinvointi-opintojaksolle. Sain niistä uusia ideoita ja näkökulmia, miten työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa ja miten sitä voidaan kehittää.

Työhyvinvointiin liittyy paljon erilaisia käsitteitä, ja siksi olikin tarpeen rajata aihetta tätä opinnäytetyötä varten. Työpaikkojen käytäväkeskusteluissa ja nettikeskusteluissa suurin osa ihmisistä tuntuu olevan sitä mieltä, että työhyvinvointi ei ole niinkään omalla vastuulla, vaan pääosin jonkun muun vastuulla. Työntekijät puhuvat usein huonosta johtamisesta tai puutteista esimiestaidoissa ja työnantajat taas pitävät työntekijöiden omaa käyttäytymistä merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnissa. Päätin itse ottaa tarkas-

telun kohteiksi nimenomaan esimiestyön, johtamisen ja alaistaidot sekä sivusin vähän myös fyysisen työympäristön vaikutusta työhyvinvointiin. Näihin päädyin sekä lähdeaineiston että oman pitkän työurani kokemusten pohjalta. Omat päätelmäni ovat syntyneet sekä alaisen että esimiehen rooleista, ja ne ovat saaneet vahvistusta tutustuttuani työhyvinvoinnin teoriaan ja käytäntöön muutamien viimeisten vuosien aikana.

1.3 Opinnäytetyön tyyppi ja opinnäytetyön tavoitteeseen pääseminen

Opinnäytetyöni tyyppiä valitsin tutkimuksellisen opinnäytetyön, mutta työssäni on jonkin verran myös kehittämistyön piirteitä, koska yhtenä tavoitteena oli antaa lisäksi työhyvinvoinnin kehittämisideoita kohdeyritykselle. Tutkimuksella pyritään löytämään työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä ja sitä täydentävällä kehittämistyöllä taas päästään käytännön ongelmien ratkaisuun ja tuotetaan ja toteutetaan uusia ideoita ja käytäntöjä. Kehittämistyössä sekä kuvaillaan nykytilaa että etsitään parempia käytäntöjä. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Opinnäytetyöni koostuu teoria- ja tutkimusosuudesta ja päättyy johtopäätöksiin. Teoriajaksossa käsittelem työhyvinvointia ja sen kehittämistä yleisellä tasolla sekä niiden merkitystä yrityksen menestystekijänä. Tutustun teoriaosuudessa osa-alueisiin, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen ja siihen, miten johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa henkilökunnan työssävihtymiseen. Teoriaosuudessa keskityn työnantajan, esimiesten ja yksilön rooliin työhyvinvoinnissa. Selvitän myös sitä, miten esimies omaa toimintaansa muuttamalla pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin ja samalla parantamaan työn tuloksia ja tehokkuutta.

Yksi opinnäytetyöprosessin tärkeimmistä vaiheista oli tutkimusongelman muotoilu, tutkimusasetelma ja niihin liittyvä käytettyjen menetelmien valinta. Viitekehys, tutkimusongelma ja käytettävät kysymykset rajasivat tutkimusmenetelmien valintaa (Menetelmäopetuksen tietovaranto, 2014). Opinnäytetyön pohjaksi valittiin määrällinen tutkimus, jolla saatiin käsitys yrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Koska opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli antaa kohdeyritykselle työhyvinvoinnin kehittämisideoita, niin samaisessa kyselytutkimuksessa käytettiin lisäksi vapaan tekstikentän kysymyksiä, joissa vastaajat voivat antaa konkreettisempia vastauksia yrityksessä aiemmin käytettyjen työhyvinvoinnin kehittämismenetelmien toimivuudesta. Vastajailla oli mahdollisuus antaa myös omia ideoitaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteisiin päästään tutustumalla teoriaan ja tutkimuskyselyn pohjalta saadaan tietoa kohdeyrityksen työhy-

vinvoinnin tilasta, ja näitä yhdistämällä ja hyödyntämällä voidaan tehdä analyysi ja päästään tekemään johtopäätökset.

1.4 Opinnäytetyön viitekehys ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön onnistumisen kannalta on oleellista, että käytetyt käsitteet on määritelty. Keskeiset käsitteet kuvaavat näkökulmaa, toimivat opinnäytetyön pohjana ja auttavat ilmiöiden jäsentämisessä ja ymmärtämisessä. Opinnäytetyön pohjaksi valitsin Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin määritelmä, ja työn viitekehys tarkastelee työhyvinvointia ja sen kehittämistä sekä sitä, mitkä seikat yrityksen ja esimiesten tulee osata ja ottaa huomioon työhyvinvointia johtaessaan. Tämä työ keskittyy työhyvinvoinnin tilaan ja sen kehittämiseen nimenomaan kohdeyrityksen Suomen yksikössä.

Työturvallisuuskeskuksen **työhyvinvoinnin** määritelmän mukaisesti työn on oltava terveellistä, turvallista ja tuottavaa, ja työtä tehdään hyvin toimivassa ja johdetussa organisaatiossa. Tällaisen työn työntekijät kokevat mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työhyvinvointiin kuuluvat myös työuran ja elämänhallinnan tukeminen sekä työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen. (Työhyvinvointikortti. Portti työhyvinvointiin 2012, 4.)

Työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu erilaisista toimintamalleista, joilla on vaikutusta työn tekemiseen ja työn mielekkääksi kokemiseen. Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisiä asioita ovat esimiehen oikeudenmukaisuus, säännöllinen palaute sekä työyhteisön avoin ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa kertoa mielipiteensä ja kokee tulevansa kuulluksi.

Esimiehiltä odotetaan esimiestaitoja ja vastaavasti kaikilta työntekijöiltä voidaan edellyttää alaistaitoja. Näitä taitoja kutsutaan yhteisesti **työyhteisötaitoiksi**. Aarnikoivu kuvailee työntekijän ja alaisen rooliin sisältyviä velvoitteita kirjassaan ”Työelämätaidot – menesty & voi hyvin”. Hän nostaa siinä esiin **alaistaidot**, joihin sisältyy työntekijän kyky tarkastella omia arvojaan ja asenteitaan, sitoutuminen toimimaan yrityksen tai organisaation tavoitteiden ja perustehtävän suuntaisesti. Alaistaitoihin kuuluu hänen mukaansa lisäksi se, että työntekijä osaa kohdella muita työyhteisön jäseniä hyvin ja kunnioittavasti sekä sitoutuu arvostavaan vuorovaikutukseen muiden kanssa. Työntekijä myös käyttäytyy vastuullisesti ja siten, että hän toiminnallaan tukee luottamuksen ilmapiirin syntymistä, hyvää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. (Aarnikoivu 2010, 31–36.)

1.5 Taustatietoa yrityksestä

Yritys toimii kuljetusalalla, sen toiminta-alueena on koko Suomi ja se kuuluu kansainväliseen konserniin. Yritys työllistää Suomessa 48 henkilöä. Yrityksen toimisto sijaitsee Helsingissä. Yrityksen henkilökunnasta suurin osaa tekee kokopäiväistä toimistotyötä, ja lisäksi myyntiedustajat tekevät asiakaskäyntejä eri puolilla Suomea. Yrityksessä on toimitusjohtajan lisäksi neljä muuta esimiestä, jotka raportoivat toimitusjohtajalle ja vastaavat kukin omista tiimeistään. Toimitusjohtaja ja esimiehet muodostavat yrityksen paikallisen johtoryhmän.

Yrityksen strategian kulmakivenä on scorecard eli tulokortti, joka koostuu neljästä osa-alueesta ja niille asetetuista maakohtaisista tavoitteista. Tavoitteiden saavuttamista seurataan kuukausi-, kvartaali- ja vuositasolla. Samainen tulokortti on kivijalkana myös kehityskeskusteluissa asetettaville vuositason henkilökohtaisille tavoitteille. Niitä täydennetään jokaiselle tiimille sopivilla tavoitteilla sekä henkilökohtaisilla tavoitteilla.

2 Työhyvinvointi ja sen johtaminen ja kehittäminen

2.1 Mitä on työhyvinvointi?

2.1.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointiin liittyy useita myyttejä ja harhoja, ja käsitys työhyvinvoinnista sekä siihen tehdyistä panostuksista vaihtelee yrityksissä, useimmiten yrityksen johdon mukaan työhyvinvointiin panostetaan paljon. Johto yleensä perustelee kantaansa sillä, että yrityksen työterveyshuollon palvelujen kustannuspanostukset ovat merkittäviä, yrityksessä järjestetään kehityskeskusteluja ja ilmapiirikyselyjä tai henkilökunnalle jaetaan liikuntaseteleitä ja yritys tekee investointeja ergonomiaan. Monissa yrityksissä oletetaan myös, että jokaisen on itse vastattava omasta hyvinvoinnistaan ja siten voidaan vierittää vastuu työhyvinvoinnista kokonaan yksilölle itselleen. Kolmas harhakäsitys on se, että työhyvinvointi olisi henkilöstöhallinnon eli HR:n tehtävä. Muita ainakin osittain harhaisia käsityksiä ovat pelkän fyysisen kunnan merkitys työhyvinvoinnin perustana tai että työsuojelun menetelmien osaaminen olisi riittävä panostus työhyvinvointiin. (Kehusmaa 2011, 31–45.)

Työhyvinvoinnista käytetään arkikielessä monia erilaisia ilmaisuja, kuten työtyytyväisyys, työn imu, työn ilo, työhön sitoutuneisuus ja ammattitilpeys (Luukkala 2011, 32). Työhyvinvointia voidaan myös määritellä useilla eri määritelmillä. Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi voimavarojen ja kehittämistarpeiden kautta. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa ympäristössä ja se tukee työuraa. Ojala ja Ahonen taas ovat päätyneet määritelmään, jonka mukaan työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen työntekijän hyvinvointia, jonka taustalla on sekä henkilökohtainen että koko työyhteisön tunne ja viretila. Erityisesti se on työntekijöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä niin, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia.

Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin menetelmä perustuu EU Progress-rahoitusohjelman hankkeeseen, jossa luotiin työhyvinvoinnille eurooppalainen määritelmä. Sen mukaan työn on oltava terveellistä, turvallista ja tuottavaa, ja työtä tehdään hyvin toimivassa ja johdetussa organisaatiossa. Tällaisen työn henkilökunta kokee mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työhyvinvointiin kuuluvat myös työuran ja elämänhallinnan tukeminen sekä työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen (Työhyvinvointikortti. Portti työhyvinvointiin 2012, 4).

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin on määritelmänä on käytetty juuri tätä Työturvallisuuskeskuksen määritelmää. Se määritelmä sopii hyvin monenlaisiin organisaatioihin ja erityisesti se soveltuu tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn yritykseen, koska kyse on toimistotyöstä ja yrityksen on tarkoitus niin tuottaa lisäarvoa asiakkailleen kuin mahdollistaa voiton tuottaminen konsernillekin. Tämä määritelmä tukee myös yrityksen johdon ja esimiesten näkemystä siitä, miten työyhteisön hyvinvoinnilla on suuri merkitys niin palvelun laadulle kuin yrityksenkin menestymiselle. Tämä määritelmä on tarpeeksi kattava, muttei kuitenkaan liian laaja. Siinä on otettu mukaan niin terveellisyys, turvallisuus kuin tuottavuuskin, ja siinä otetaan huomioon johtamisen ja esimiestyön merkitys. Myös työn mielekkyys ja palkitsevuus on huomioitu.

2.1.2 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö ja yrityksen yhteiskuntavastuu

Suomen työlainsäädäntö edellyttää yritysten huolehtivan työhyvinvoinnista. Lakiin viime vuosikymmenten aikana tehdyt muutokset asettavat yrityksille myös vaatimuksia työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseksi. Työhyvinvointiin ja työhön liittyvä keskeinen lainsäädäntö kostuu useasta eri laista, näistä merkittävimmissä asemassa ovat

työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Rauramo 2012, 18.)

Yhteistoimintalaki edellyttää tiedottamista organisaatiota koskevissa muutostilanteissa ja se edellyttää myös henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien laatimista. YT-laki ohjeistaa työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä sen seuraamisessa ja raportoimisessa. Työturvallisuuslaki taas velvoittaa yrityksiä laatimaan työsuojelusuunnitelman ja sen toteutusseurannan. Työterveyshuoltolaki määrittää työnantajan velvollisuudet koskien työterveyshuoltopalveluita, jotta voidaan ehkäistä työstä johtuvia terveysvaaroja ja -haittoja. Tasa-arvolain avulla pyritään edistämään miesten ja naisten tasa-arvoa ja ehkäisemään sukupuolista syrjintää. Tasa-arvolaki edellyttää myös, että yli 30 hengen työpajat laativat tasa-arvon edistämissuunnitelman. (Ojala & Ahonen 2005, 36–37.)

Työhyvinvointia ja sen kehittämistä säädelään siis laeilla, mikä tekee siitä työnantajan velvollisuuden, mutta velvollisuuden lisäksi se on myös oikeus ja mahdollisuus sekä yritykselle, sen johdolle, esimiehille ja kaikille työntekijöille. Myös yhteiskuntavastuun merkitys on viime vuosina ymmärretty yrityksissä ja sen kannalta ei ole yhdentekevää, miten työhyvinvointi-, työterveys- ja työturvallisuusasiat on yrityksissä hoidettu. Yhteiskuntavastuulla on suora yhteys yrityksen työnantajaimagoon ja yrityksen maineeseen yhteistyökumppanina. (Rauramo 2012, 18–19.)

2.2 Miten työhyvinvointia johdetaan?

2.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työelämän vaatimukset muuttuvat, joten samalla myös organisaatorakenteiden ja johtamisen on kehityttävä niin, että ne tukevat henkilöstön jaksamista. Toisin sanoen kun työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän, on sen vastapainoksi myös työnantajan kiinnitettävä huomiota henkilöstön jaksamiseen ja osaamiseen. Työhyvinvointia on kehitettävä työn kehittymisen ja työn sisällön näkökulmasta. Työhyvinvointi ei ole erillinen oma osa-alueensa, vaan sitä tulisi kehittää yhdessä työtoimintojen, prosessien ja henkilökunnan osaamisen kanssa. Pääpainon tulisi olla henkilökunnan ja organisaation vahvuuksien korostamisessa, työn imussa ja osaamisen vahvistamisessa. Hyvinvoiva työyhteisö tukee henkilökunnan motivaatiota, sitoutumista työhön ja sitä kautta se parantaa työsuoritusta ja työssä jaksamista. (Suonsivu 2011, 7–9, 59.)

Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta oleellista on, että työhyvinvointia toteutetaan yhteistyössä henkilöstön ja työnantajan kesken ja henkilökunnan osaamisesta ja ammattitaidosta pidetään jatkuvasti huolta. On ensiarvoisen tärkeää, että jokainen työntekijä tietää niin oman työnsä, oman osastonsa kuin koko yrityksenkin tavoitteet, myös vastuunjaon on oltava selkeää ja työn sisällön monipuolista ja mielekästä. Työn pitäisi olla työntekijälle sopivaa niin fyysisesti kuin henkisesti. Työnantajan on lisäksi huolehdittava siitä, että työoloja ja henkilökunnan hyvinvointia seurataan ja arvioidaan koko ajan. Nykypäivänä esimiehillä on oltava työhyvinvointiosaamista. Se tarkoittaa sitä, että esimiehen on osattava kunnioittaa niin itseään kuin alaisiaan, unohtamatta vahvaa tunteälyä ja hyvää itsensäjohtamiskykyä. (Suonsivu 2011, 164–167.)

Elinkeinoelämän rakennemuutos, teknologian kehitys ja jatkuvat työtapojen ja käytettävien tietojärjestelmien muutokset asettavat lisäpaineita työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle. Samalla nämä muutokset johtavat myös siihen, että tarvitaan uusia ratkaisumalleja johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen (Suutarinen & Vesterinen 2010, 19–20). Mikä toimi organisaatioissa ehkä 20 vuotta sitten, ei enää riitä nykypäivänä, vaan on kyettävä löytämään uusia malleja ja keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kehitystyötä on tehtävä yhdessä henkilökunnan kanssa. Työnantajien on pysyttävä mukana myös työhyvinvoinnin kehittämisen muutoksissa, jotta ne pystyvät jatkossa houkuttelemaan ja pitämään alansa osaajia organisaation oman kilpailukyvyn ylläpitämiseksi.

Työhyvinvointitoiminnalle on asetettava selkeät tavoitteet, joita on mahdollista mitata. Nämä tavoitteet ja suunnitelma sekä toteutuksen seuranta on hyvä kirjata henkilöstöstrategiaan tai erilliseen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan. Tuloksellisen ja toimivan työyhteisön tunnistaa siitä, että yrityksessä on kaikkia kunnioitava ja arvostava työkuulttuuri ja arvot. Tällaisella työpaikalla myös tasa-arvo on toteutunut ja henkilökunnan ja esimiesten kesken vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Esimiesten toiminta on oikeudenmukaista ja osallistavaa, ja henkilökuntaa kannustetaan, heidän osaamistaan kehitetään ja jaksamista tuetaan. Lisäksi yrityksessä on toimiva tiedonkulku ja viestintä on vuorovaikutteista sekä tietenkin työympäristö on terveellinen ja turvallinen ja henkilökunta tuntee, että heidän työnsä ja vapaa-aikansa on tasapainossa. (Suonsivu 2011, 168.)

2.2.2 Työhyvinvointi organisaatiossa ja eri toimijoiden roolit

Työyhteisön eri toimijoilla on oma tehtävänsä työhyvinvointia kehitettäessä. Työnantajalle, esimiehille ja työntekijöille voidaan määrittää omat roolinsa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työnantajan tehtävänä on rakentaa puitteet kehitystyölle ja asettaa tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä huolehtia, että työn tekemisen olosuhteet ovat turvalliset ja terveelliset. Työnantajan velvollisuutena on pitää huolta myös siitä, että työvälineet ovat toimivat ja että työntekijöillä on tarvittava osaaminen työn tekemiseen. Työnantajan vastuulla on, että johtaminen työpaikalla toimii ja työpaikalla noudatetaan hyvää toimintakulttuuria. Se onnistuu asettamalla työyhteisölle yhtenäiset tavoitteet ja toimintamallit. Kaiken perustana on ihmisiä arvostava kohtelu ja se, että mahdollisiin ongelmatilanteisiin puututaan ajoissa. Tällä ehkäistään suurempien konfliktien ja ongelmien muodostuminen työyhteisössä. (Työhyvinvointikortti. Portti työhyvinvointiin 2012, 5.)

Omalla lähiesimiehellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa. Siihen keskitytään tarkemmin luvussa 2.3. Jokainen työntekijä saattaa omalla toiminnallaan parantaa tai heikentää yhteishenkeä ja työhyvinvointia työyhteisössä. Jokaisen oma asenne ja suhtautuminen asioihin vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hän itse ja lähityökaverit kokevat työhyvinvoinnin. Työhyvinvoinnista yksilötasolla kerrotaan tarkemmin luvussa 2.2.3.

Työhyvinvoinnin tukemisessa myös työterveyshuollolla on oma roolinsa. Työterveyshuolto tunnistaa omalla asiantuntemuksellaan kehittämisen kohteita työpaikalla, ja se voi antaa ehdotuksia toimenpiteiksi. Sillä on mahdollisuus tukea koko työyhteisöä tai sen yksittäisiä jäseniä. On kuitenkin huomattava, että vastuu toteutettavista toimenpiteistä on aina työnantajalla. Työhyvinvoinnissa merkittävä rooli on lisäksi työsuojeluorganisaatiolla, johon kuuluvat työsuojeluvaltuutetut ja työsuojelupäällikkö. Työsuojeluvaltuutetut edustavat työntekijöitä ja työsuojelupäällikkö taas työnantajaa. Luottamusmiehelläkin voi olla rooli esimerkiksi työehtosopimuksen tulkintaa ja soveltamista koskevissa asioissa. Useilla työpaikoilla nämä henkilökunnan valitsevat luottamushenkilöt toimivat henkilökunnan edustajina työhyvinvointia kehitettäessä. (Työhyvinvointikortti. Portti työhyvinvointiin 2012, 6.)

Se ei pelkästään riitä, että toteutetaan joukko työhyvinvointia ja jaksamista tukevia toimenpiteitä, vaan tärkeää on toiminnan vienti käytäntöön siten, että siitä tulee osa jokapäiväistä toimintaa. Myös toimenpiteiden ja niiden vaikutusten seuranta on oleellista, koska se mahdollistaa toiminnan edelleen kehittämisen. Keskeisiä työhyvinvointiin vai-

kuttavia toimijoita ovat työntekijä itse, esimies, yrityksen johto, luottamusmiehet, työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. (Suonsivu 2011, 63.)

2.2.3 Työhyvinvointi työntekijätasolla ja työyhteisötaidot

Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat vaihtelevat suurestikin, ja sen kokemisessa on varmasti eroja yksilöittäin samassakin organisaatiossa. Myös se, minkä kukin kokee kohutuulliseksi tai rasittavaksi, poikkeaa eri ihmisillä. Kokemus työhyvinvoinnista on kytköksissä siihen, miten yksilö kokee työn, työympäristön ja vapaa-ajan tasapainon. Siksi on tärkeää, että tarpeita kartoitetaan ja kehittämistyötä tehdään yhteistyössä koko henkilökunnan kesken. Todellinen mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin innostaa yleensä ainakin suurinta osaa henkilökunnasta osallistumaan ideointiin. (Työhyvinvointikortti. Portti työhyvinvointiin 2012, 3–4.)

Jokainen voi itse omalta osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja jokainen voi omalta kannaltaan arvioida ja tulkita, mitkä ovat itselle tärkeitä asioita työhyvinvoinnissa. On kuitenkin tärkeää, että jokainen pystyy hahmottamaan oman roolinsa työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä ja ymmärtää omat vaikutusmahdollisuutensa sen kehittämiseen. Jokaisella on myös erilaisia voimavareteijöitä, joiden ymmärtäminen auttaa jaksamaan työssä ja voimaan paremmin työyhteisössä. Työhyvinvointia ei voi kuitenkaan rajata ainoastaan työpaikkaa ja- aikaa koskevaksi, vaan se ulottuu myös vapaa-ajalle, koska vapaa-aika on tarkoitettu kehon ja mielen palautumiseen työkuormituksesta. Mikäli vapaa-aikaa ei käytetä palautumiseen, niin palautumisen puute vaikuttaa ainakin pitkällä aikavälillä työhyvinvointiin negatiivisesti. (Työhyvinvointikortti. Portti työhyvinvointiin 2012, 4.)

Esimies tarvitsee työssään johtamis- ja esimiestaitoja ja työntekijä vastaavasti alaistaitoja. Näistä taidoista voidaan käyttää yhteisnimitystä työyhteisötaidot. Työyhteisötaitojen työntekijään viittaavista taidoista käytetään sanaa alaistaidot, valitettavasti Suomessa usein sana ”alainen” herättää negatiivisia tunteita, vaikka se viittaa siihen, että ei ole esimiestä ilman alaista tai alaista ilman esimiestä. Usein työntekijä voi olla sekä esimies että alainen. Paljon esimies- ja alaistaidoista kirjoittanut Henrietta Aarnikoivu määrittelee työntekijän ja alaisen roolin niin, että työntekijä osaa tarkastella omia asenteitaan ja arvojaan, hän sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja kohtelee työyhteisön jäseniä kunnioittavasti ja sitoutuu arvostavaan vuorovaikutukseen. Hän käyttäytyy vas-

tuullisesti ja hänen toimintansa tukee hyvää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. (Aarnikoivu 2010, 31–36.)

Työntekijä, jolla on hyvät alaistaidot, kykenee tekemään yhteistyötä, ja siten hän pystyy myös auttamaan esimiestään ja koko yritystäkin onnistumaan. Sellainen työntekijä osaa antaa esimiehelleen konkreettista palautetta, niin positiivista kuin korjaavaakin. Hän osaa kertoa esimiehelleen missä työtehtävien osalta mennään, mutta myös sen, miten hänen kokee työhyvinvoinnin ja miten sitä voidaan kehittää. Hän osaa pyytää esimieheltään tarvittaessa apua eikä vaadi esimieheltään täydellistä suoritusta tai ajatusten lukemiskykyä. Hän on ratkaisukeskeinen ja osaa jakaa tietoa ja osaamistaan muille työntekijöille. Hän pystyy toiminnallaan vaikuttamaan positiivisen ilmapiirin syntymiseen ja pysymiseen, joka luo onnistumisen mahdollisuuksia niin työntekijälle itselleen kuin työkavereillekin. Alaistaitoinen työntekijä pystyy itsenäisesti arvioimaan omaa toimintaansa ja kykenee myös alaistaitojen tavoitteelliseen kehittämiseen. (Aarnikoivu 2013, 113–115.)

Keskinen ja Renbeck tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että työntekijä, jolla on hyvät työyhteisötaidot tuntee työn tavoitteet, osaa niin työtavat kuin työmenetelmätkin ja hän haluaa tehdä työnsä niin hyvin kuin mahdollista. Hän on vastuuntuntoinen, hän pyrkii olemaan hyvässä henkisessä ja fyysisessä kunnossa, hän noudattaa työaikoja ja hän on tiimipelaaja. Hän tuo aktiivisesti esiin mielipiteensä, hän osaa antaa ja vastaanottaa palautetta, hän noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, osaa pyytää ja tarjota apua sekä osoittaa kiinnostusta myös muiden töihin ja ymmärtää, että virheitä ja erehdyksiä voi sattua kenelle tahansa. Hän kommunikoi esimiehensä kanssa asiallisesti ja auttaa tätä johtamisessa, hän on joustava ja kehittää itseään. (Keskinen & Renbeck 2005, teoksessa Suutarinen & Vesterinen 2010, 111–112.)

2.2.4 Työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys työhyvinvoinnissa

Useissa tutkimuksissa on todettu, että työn ja vapaa-ajan tasapainolla on suuri merkitys työhyvinvoinnissa. Se on korostunut entisestään työelämän murroksessa ja informaatioteknologian kehittyessä. Tämä on tuonut mukanaan tehokkuuden vaatimuksen ja sitä kautta lisäpaineita siihen, miten työntekijän on oltava tavoitettavissa myös varsinaisen työajan ulkopuolella. Tästä kirjoitetaan ja puhutaan paljon mediassa ja siihen otetaan kantaa myös sosiaalisessa mediassa.

Toisaalta uuden teknologian on ollut määrä helpottaa yhteydenpitoa ja se on tuonut mukanaan myös etätyömahdollisuuden. Alun perin teknologian kehittämisessä puhuttiin lisääntyvästä vapaa-ajasta, mutta näin ei ole kuitenkaan käynyt, vaan kehittynyt teknologia on ainakin osalla aloista lisännyt työn ja vapaa-ajan epätasapainoa. Kyse ei ole pelkästään tavoitettavuudesta, vaan perinteisemmästäkin ajatuksesta, miten työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Työn paineita lisäävät suuri informaatiotulva, asiakkaiden vaatimukset nopeista vastauksista ja jatkuvat muutokset työpaikalla. (Richter & Meyer & Sommer 2006.)

Lisääntyvät yksityiselämän paineet ja kiireet heijastuvat työtyytyväisyyteen, koska aikaa palautumiselle ei ehkä jää riittävästi. On myös hyvin yksilöllistä, miten työntekijät kokevat työn ja vapaa-ajan tasapainon. Siihen vaikuttavat lisäksi ikä, sukupuoli ja kunkin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kunnianhimo, energiataso ja kyky sopeutua muutoksiin ja työmäärän vaihteluihin. Tutkimuksissa on todettu, että motivaatiolla ja laadukkaalla tiimityöllä saavutetaan parempia tuloksia. Ratkaisukeskeinen ajattelu-tapa vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, kun taas tunnekeskeinen suhtautuminen työhön ja työmäärän vaihteluihin johtaa yleensä heikompaan työhyvinvointiin. (Richter & Meyer & Sommer 2006.)

2.3 Työhyvinvointi osana esimiestyötä

2.3.1 Uusien työntekijöiden perehdytyksen vaikutus työhyvinvointiin

Perehdytyksen merkitystä ei usein ymmärretä täysin työhyvinvoinnin kannalta. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytoinnista, jossa uusi työntekijä saa mielikuvan tulevasta työnantajaorganisaatiostaan. Käsitys perehdytyksestä on muuttunut viime vuosina, ja ainakin useissa yrityksissä sen ymmärretään nykyisin koskevan paljon muutakin kuin pelkästään yrityksen prosesseihin ja käytäntöihin perehdyttämistä. Kun työntekijä aloittaa työt uudessa yrityksessä, on tärkeää, että hänelle on luotu järjestelmällinen perehdytysuunnitelma. Perehdyttämiseen tulisi sisältyä varsinaisen omaan työhön perehdyttämisen lisäksi yrityksen toimintaympäristöön, visioon, strategiaan ja arvoihin tutustumista. Parhaimmillaan perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja pitkäkestoista, ja siinä teoria ja käytäntö vuorottelevat. (Juholin 2009, 233–235.)

Perehdyttäminen lisää työhyvinvointia monin tavoin. Kun uuden työntekijän tuntemus omasta osaamisesta paranee, niin sillä on suora vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen.

Työhyvinvointi taas lisää työntekijän tuottavuutta, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen ja kilpailukykyyn, millä on positiivinen vaikutus yrityksen maineeseen. (Kupias & Peltola 2014.)

Perehdytykseen tehdyt panostukset tuottavat ja siitä on hyötyä niin uudelle työntekijälle kuin koko organisaatiolle vähintäänkin laadun säilymisen ja kehityksen näkökulmasta. Perehdyttämiseen kannattaa panostaa ja se pitää tehdä suunnitelmallisesti, ja sen olisi syytä linkittyä myös yrityksen strategiaan. Perehdyttämisessä oleellista on ottaa huomioon perehdytettävän rooli, hänen tehtävänsä organisaatiossa ja hänen osaamisensa ja kokemuksensa, ja näiden perusteella laaditaan juuri hänelle soveltuva perehdytys-suunnitelma. Vastaavasti myös uudet esimiehet tarvitsevat perehdyttämistä tulevat he sitten yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. (Aarnikoivu 2013, 69–72.)

2.3.2 Esimiesviestinnän merkitys työhyvinvoinnissa

Esimiehen rooli yrityksen sisäisessä viestinnässä on keskeinen. Suurin osa esimiehistä hallitsee parhaiten informaatiotehtävänsä eli mekaanisesta tiedonkulusta vastaamisen omalle henkilöstölleen. Se on useimmiten rutiininomaista saman tiedon eteenpäin välittämistä kuin minkä hän on itse kuullut. Tämäntyyppinen viestintä ei kuitenkaan riitä, vaan esimiehen on kyettävä kertomaan ja tulkitsemaan asiat oman tiiminsä kannalta. Esimiesviestinnässä tärkeää on myös kuunteleminen ja siinä taas pelkkä kuuleminen ei riitä, vaan esimiehen on osattava tarvittaessa viedä asioita eteenpäin ja yhdessä oman esimiehensä tai tiiminsä kanssa löydettävä ratkaisuja ja kehittämisideoita. Esimiehen on järjestettävä aikaa keskustella alaistensa kanssa, jotta henkilökunnalla on mahdollisuus tuoda esiin erilaisia itselleen tai tiimille tärkeitä asioita. (Juholin 2009, 204–206.)

Viestinnällä ja tiedonkululla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnille. Mikäli työyhteisön viestintä ei toimi ja henkilökunta kokee, ettei saa tarvitsemaansa tietoa, se vaikuttaa henkilökunnan työmotivaation ja lopulta myös yrityksen tulokseen. Ei ole yhdentekevää, miten asioista viestitään, vaan varsinaisen puheen tai kirjallisen viestinnän lisäksi on oleellista, mikä on viestinnän sävy, miten usein ja minkälaista tietoa jaetaan. Viestintä auttaa myös henkilökunnan osallistamisessa ja organisaatioon sitouttamisessa. Kaksisuuntaisen viestinnän korostaminen ja vuorovaikutuksen kulttuurin rakentaminen on olennainen osa esimiestyötä ja yrityksen johtamista.

2.3.3 Esimiehen oman työhyvinvoinnin merkitys tiimille

Esimiehen oman jaksamisen ja työhyvinvoinnin merkitystä hänelle itselleen, hänen tiimilleen ja koko työyhteisölle ei ole syytä vähätellä. Jos esimies itse uupuu, niin sillä on kielteinen vaikutus hänen johtamaansa tiimiin. Väsyneenä esimies ei pysty keskittymään työyhteisön tai tiimin jäsenten toimintaan eikä hän kykene tekemään päätöksiä. Tämän seurauksena työnteon edellytyksiä ei pystytä hoitamaan ja alaisten motivaatio saattaa heikentyä. Esimiehen olisi kyettävä omalla esimerkillään luomaan innostusta ja työmotivaatiota. Jos esimies on väsynyt ja välinpitämätön, niin se heikentää hänen tiiminsä intoa tehdä työtä ja tiimi ei jaksa ponnistella, koska esimieskään ei niin tee. (Järvinen 2002, 145.)

Esimies toimii usein erilaisten odotusten ristitulella. Alaiset edellyttävät esimieheltään avoimuutta, tukea, tasapuolista kohtelua, nopeita toimia ongelmien ratkaisemiseksi. Työnantaja ja oma esimies taas odottavat esimieheltä sitä, että yrityksen etu toteutuu, tavoitteisiin päästään ja sovitut muutokset ja uudistukset toteutetaan omassa tiimissä. Näistä erilaisista odotuksista muodostuu usein ristiriitatilanteita ja esimies saattaa näiden paineiden ansiosta kadottaa oman roolinsa, millä on negatiivinen vaikutus työyhteisöön ja työhyvinvointiin. (Järvinen 2002, 61–62.)

2.3.4 Kehityskeskustelut ja työhyvinvointi

Kehityskeskustelu on olennainen johtamisen keino, mutta sen lisäksi tarvitaan hyvää päivittäisjohtamista ja siihen liittyvää keskustelua. Nämä täydentävät toisiaan, ja molempia tarvitaan sekä työhyvinvointiin että yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle tilaisuuden valmentaa työntekijöitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja se tarjoaa mahdollisuuden myös henkilökunnan kehittämiseen ja suoritusten arviointiin. (Aarnikoivu 2013, 171–172.)

Monessa yrityksessä kehityskeskusteluista on muotoutunut vain mekaaninen ja pakollinen keskustelu, jota ohjaa jonkinlainen kehityskeskustelukaavake tai järjestelmä. Niissä yrityksissä on unohdettu kehityskeskustelun rooli työhyvinvoinnissa ja yrityksen menestystekijänä. Esimiesten on omalla kannustavalla esimerkillään ja omilla toimillaan osattava tehdä kehityskeskustelusta aito kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, jonka molemmat osapuolet kokevat hyödylliseksi.

Kehityskeskustelussa pyritään tavoitteiden kirkastamiseen, jolla on oleellinen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Kehityskeskustelu tarjoaa lisäksi oivan mahdollisuuden esimiehelle näyttää aitoa välittämistä ja kiinnostusta alaistaan kohtaan. Työhyvinvointiin vaikuttaminen onnistuu kehityskeskustelussa myös kiinnittämällä erityistä huomiota alaisen osaamisen ja hänen onnistumisiinsa. Kannustamalla ja palautteen antamisella esimies rohkaisee alaistaan tekemään oikeita ja toimivia asioita. Hyvään vuorovaikutukseen pohjautuvassa kehityskeskustelussa on mahdollisuus myös korostaa työntekijän vastuuta ja vaikutusmahdollisuutta työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2013, 172–173.)

2.3.5 Palautteen ja palkitsemisen vaikutus työhyvinvointiin

Vaikka moni työntekijä nykyään toivoo itsenäistä työtä ja esimiestä, joka ei liikaa puutu hänen tekemisiinsä, niin silti on luonnollista, että työntekijä kaipaa aika ajoin apua ja tukea. Tämä on esimiestyön kannalta haasteellista, koska yhtäältä pitäisi antaa työrauha, mutta toisaalta pitäisi pystyä osoittamaan olevansa kiinnostunut työntekijöiden työstä ja tukea heitä tarvittaessa. Lisähaastetta tulee siitä, että työntekijät ovat erilaisia ja joidenkin mielestä esimies saattaa puuttua heidän työhönsä liikaa ja joidenkin mielestä esimies ei tarjoa tarpeeksi tukea. (Järvinen 2002, 111–112.)

Esimiehen on mahdollista käyttää palautetta tuen ja ohjauksen välineenä, joilla hän pystyy ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Palautetta saadaan useilla työpaikoilla liian vähän, mikä saattaa osin johtua suomalaisesta työ- ja toimintakulttuurista, johon ei ole perinteisesti kuulunut palautteen antaminen. Vaikka moni työntekijä itse tietää, milloin on onnistunut, hän kaipaa silti välillä vahvistuksen esimieheltään palautteen muodossa. Myös palautteen vastaanottamisessa useimmilla meistä olisi parantamisen varaa, koska jopa myönteistä palautetta usein vähätellään. Korjaava palaute saa useassa vastaanottajassa aikaan puolustusreaktion. (Järvinen 2002, 112–113.)

Aikaisemmin palaute nähtiin enemmän yksipuolisena tilanteena, jossa esimies antoi palautetta alaiselleen, mutta viime vuosina palautteesta on tullut vuorovaikutteisempaa, koska myös esimiehet ja johto kaipaavat palautetta aivan kuten muutkin. Positiivinen palaute toimii useimmille kannustavana ja motivaatiota lisäävänä. Kielteinen palaute sen sijaan voi olla ainakin joillekin masentavaa tai jopa lamauttavaa, joten sitä annettaessa on syytä olla huolellisesti valmistautunut ja sanat on harkittava tarkoin. Korjaava palaute olisikin pyrittävä mahdollisuuksien mukaan muotoilemaan tukevaksi ja kannustavaksi eikä moittivaksi. (Juholin 2009, 243–245, 254.)

Palaute on hyvä antaa nopeasti tapahtuneen jälkeen ja sen antamisessa pääosa ajasta on hyödyllistä käyttää ratkaisujen etsimiseen eikä niinkään syiden tai syyllisten etsimiseen. Ratkaisut liittyvät yleensä tulevaan, ja se antaa siten palautteen saajalle mahdollisuuden kehittää työskentelytapojaan ja oppia uutta. Usein käytetty tapa rakentavan palautteen antamiseen on se, että sekä ennen kielteistä palautetta että sen jälkeen annetaan myös myönteinen kommentti. Kaikille on tärkeää saada palaute niin, että se ei vaikuta negatiivisesti itsetuntoon. Siksi esimerkiksi väsyneenä tai kiireisenä ei yleensä kannattaisi antaa rakentavaa palautetta, koska silloin kielteinen osuus yleensä korostuu ja myönteiset kommentit unohtuvat. Tällaisesta palautteesta palautteensaaja useimmiten vain pahoittaa mielensä, eikä se johda tilanteen korjaamiseen tai uuden oppimiseen. (Luukkala 2011, 246–248.)

2.3.6 Esimies muutosjohtajana

Yleensä työyhteisö tai tiimi ei kykene toimimaan tehokkaasti ilman hyvää johtamista. Tarvitaan siis joku, joka huolehtii, että työnteon edellytykset ovat olemassa. Erityisesti johtaminen korostuu muutoksessa, silloin tarvitaan esimies, joka huolehtii järjestyksestä ja selkiyttää työyhteisön ja muutoksen tavoitteet henkilökunnalle. Esimiehen tehtävänä on myös tehdä selväksi, että hänen tiiminsä tai yksikkönsä tietää perustehtävänsä ja että henkilökunta myös työskentelee sen toteuttamiseksi. (Järvinen 2002, 27–29.)

Ongelmia aiheuttaa usein se, että perustehtävä ei suinkaan pysy täysin muuttumattomana, vaan sitä pitää tarkistaa koko ajan – perustehtävä saattaa myös muuttua kilpailun, asiakkaiden tai liiketoimintaympäristön paineiden mukaisesti. Yrityksen ylin johto huolehtii yrityksen liiketoiminnan pitkäaikaisesta suunnittelusta ja kehittämisestä. Lähimpien esimiesten tehtävänä taas on saada henkilökunta käytännössä muuttamaan työskentelyään niin, että se vastaa uusia linjauksia ja tavoitteita. (Järvinen 2002, 27–29.)

2.4 Sairauspoissaolot ja varhaisen puuttumisen malli

Henkilöstön hyvä fyysinen kunto vaikuttaa sairauspoissaoloja vähentävästi. Suomen kuntourheiluliiton tekemän työpaikkaliikunta-barometrin 2002 mukaan sairauspoissaolojen määrä vähenee lisääntyneen liikunnan myötä merkittävästi. Hyöty vaihtelee ikäryhmien mukaan ja saattaa olla jopa kymmeniä prosentteja. Myös hyvä lihaskunto vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn erityisesti dynaamisessa työssä. Liikunnan ei kuiten-

kaan ole todettu juurikaan vähentävän työkyvyttömyysriskiä. (Ojala & Ahonen 2005, 74.)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n tilastojen mukaan sairauspoissaolojen määrä oli keskimäärin 11 päivää vuodessa työntekijää kohti vuonna 2012, mikä tarkoittaa noin 4,2 prosenttia kokonaistyöajasta. Sairauspoissaolojen määrä vaihtelee suuresti toimialoittain, esimerkiksi teollisuustyötä tekevien keskuudessa sairauspoissaolojen määrä on huomattavasti suurempi kuin toimihenkilöiden keskuudessa, joskin teollisuuden sairauspoissaolot ovat EK:n työaikakatsauksen mukaan vähentyneet, kun taas palvelualojen sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Pohjoismaisessa vertailussa sairauspoissaolot Suomessa ovat yleisempiä kuin Ruotsissa ja Tanskassa, kun taas Norjassa ne ovat Suomeakin yleisempiä. (Työaikakatsaus 2012.)

Tutkimusten mukaan sairauspoissaolojen osuus kokonaispalkkakustannuksista on noin viisi prosenttia. Kalleimpia ovat nimenomaan lyhyet muutaman päivän sairauspoissaoloista, joista ainakin osa johtunee työuupumuksesta ja pahoinvoinnista työyhteisössä. Sairauspoissaoloja vähentämällä sekä yritykset että koko yhteiskunta voivat lisätä tuotavan työn määrää merkittävästi. (Ojala & Ahonen 2005, 51.)

Useimmissa työyhteisöissä on ainakin silloin tällöin asioita, jotka haittaavat työntekoa tai yhteistyötä. Haittatekijät saattavat olla pieniäkin, mutta niihin on syytä puuttua ajoissa, ettei niistä pääse kehittymään isompia ongelmia. Kenenkään ei työyhteisössä pitäisi joutua kärsimään tällaisista haitoista niin, että terveys vaarantuisi. Puheeksi ottamisen mallien tavoitteena on, että työyhteisössä vuorovaikutus toimii ja työn tekeminen sujuu ja on tehokasta. Kuka tahansa työyhteisön jäsen voi ottaa asioita puheeksi, mutta erityisesti se on esimiesten vastuulla. Esimerkiksi eläkevakuutusyhtiöt ja työterveyshuolto tarjoavat valmiita malleja ja asiakirjapohjia varhaiseen puuttumiseen ja ne pitäisi olla käytössä kaikissa työyhteisöissä. Varhaisella puuttumisella on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja työpaikan vuorovaikutukseen sekä työn tehokkuuteen.

2.5 Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen menestystekijänä

Yrityksen kilpailukyvyyn voidaan sanoa muodostuvan kustannustehokkuudesta ja hyvästä tuottavuudesta. Myös laatu ja asiakastyytyväisyys sekä innovatiivisuus ovat osa yrityksen kilpailukykyä. Säilyttääkseen kilpailukykyänsä, yrityksen on kyettävä löytämään strategisesti sopivia kumppaneita ja rakentamaan hyviä verkostoja sekä löydettävä,

palkattava ja pidettävä alan huippuosaajat. Toisin sanoen pystyäkseen kilpailemaan palvelumarkkinoilla sen on pystyttävä kilpailemaan myös työmarkkinoilla. Vain innostunut ja työhönsä tyytyväinen henkilöstö pystyy tuottamaan palveluita tai tuotteita, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Periaatteessa kaikkiin näihin kilpailukykyyn vaikuttaviin tekijöihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla. (Ojala & Ahonen 2005, 69–70.)

Työhyvinvoinnilla voidaan pitää sairauspoissaolokustannukset kohtuullisina, ja sillä voidaan vaikuttaa myös yrityksen kustannustehokkuuteen, joka omalta osaltaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Työhyvinvoinnin on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä ja motivaatioita koko työyhteisössä. Näillä kaikilla on asiakastytyväisyyttä, kilpailukykyä ja laatua parantava vaikutus. Työhyvinvointi innostaa henkilökuntaa ja auttaa heitä sitoutumaan yritykseen paremmin – näiden tuloksena kehitetään usein uusia palvelu- tai tuoteinnovaatioita, jotka parantavat yrityksen kilpailuetua sen kilpailijoihin nähden. Työhyvinvoinnin kautta tulevat positiiviset vaikutukset parantavat usein myös yrityksen imagoa ja haluttavuutta työnantajana tai yhteistyökumppanina. Kaikki tämä saattaa avata yritykselle uusia mahdollisuuksia tai ainakin säilyttää yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Ojala & Ahonen 2005, 69–70.)

Onnistunut työhyvinvointistrategia tukee ja on osa liiketoimintastrategiaa. Useat tutkimukset osoittavat, että henkilökunnan työhyvinvointi on suorassa yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestymiseen. On jopa tehty laskelmia, joiden mukaan yritykset voivat saada 10-20-kertaisina takaisin työhyvinvointiin käytetyn panostuksen. Tutkimusten perusteella voidaan katsoa, että työhyvinvointi on kilpailukeino, joka luo jatkuvaa tuloskehitystä, koska hyvinvoiva henkilöstö jaksaa tehdä hyvää tulosta myös tulevaisuudessa. (Ojala & Ahonen 2005, 71–72.)

Eryteisesti osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien sekä monitaitoisuuden on todettu parantavan työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Myös esimiestaitojen kehittämisellä on vaikutusta yritysten tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Useiden tutkimusten mukaan koulutuksella on tuottavuutta lisäävä vaikutus. Joissakin tutkimuksissa on myös todennettu, että koulutukseen panostavat yritykset kasvavat nopeammin kuin ne yritykset, joissa koulutukseen ei panosteta. Erään yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan koulutukseen käytetty panostus voidaan saada takaisin jopa 30-kertaisena. (Ojala & Ahonen 2005, 75–76.)

Työhyvinvoinnin laiminlyönti yrityksissä laskee motivaatiota ja heikentää yhteishenkeä, ja sitä kautta se vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen. Siksi harvalla yrityksellä on

varaa olla investoimatta työhyvinvointiin. Useat esimerkit todistavat, että melko pienillä parannustoimenpiteillä työturvallisuudessa ja työympäristössä on mahdollista saada aikaan suuriakin säästöjä. Yhdysvaltalaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen panostukset henkilöstön fyysiseen kuntoon tulevat takaisin noin kolminkertaisina. Myös Suomen kuntourheiluliiton työpaikkaliikuntabarometri (2002) osoitti, että sairauspoissaolot vähenevät, kun liikunta lisääntyy. Työturvallisuuslaitoksen johtama Pientyöpaikka-tutkimus todisti, että työntekijöiden yhteistyön ja esimiestaitojen kehittäminen korreloi voimakkaasti yrityksen kannattavuuden kanssa. (Ojala & Ahonen 2005, 74–75.)

Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet tuovat organisaatioille sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia, ja sitä kautta myös toiminnan kannattavuus paranee. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstöön panostaminen tuottaa voittoa kuten muutkin investoinnit. Noin 50 prosenttia hyödyistä tulee siitä, että sairauspoissaolo-, työtaturma-, ammattitauti- ja työkyvyttömyyskustannukset laskevat. Työterveyslaitos katsoo, että loppuosa hyödyistä tulee nimenomaan parantuneesta tuottavuudesta. Työterveyslaitoksen mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä ja kannattavuudella on olemassa selkeä yhteys. Tehtyjen laskelmien perusteella yritykset voivat saada työhyvinvointiin investoimansa rahan takaisin 10–20-kertaisena. Täten voidaan todeta, että työhyvinvointi on keino luoda kestävää tuloskehitystä. Työhyvinvointi siis edistää henkilöstön jaksamista, ja sitä kautta parantaa yrityksen uudistumista ja tuloksetekokykyä pitkällä tähtäimellä. (Kehusmaa 2011, 81.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden välittömiä talousvaikutuksia ovat sairaus- ja tapaturmakulujen väheneminen, tehokkaan työajan lisääntyminen ja yksilön tuottavuuden kasvu. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden välillisiä talousvaikutuksia ovat työn tuottavuuden ja työn laadun paraneminen sekä innovaatioiden määrän kasvu. Työterveyslaitos toteaa, että työhyvinvointiin käytettyjen panostusten suorat vaikutukset henkilöstöön ovat motivaation ja sitoutumisen lisääntyminen ja se vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden haluun olla töissä. (Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti 2014.)

2.6 Työhyvinvoinnin mittarit

Yritykset ja muut organisaatiot mittaavat ja keräävät tunnuslukuja eri toiminnoista ja prosesseista. Sitä tehdään, jotta voitaisiin kehittää prosesseja ja saada prosessit toimimaan optimaalisesti yrityksen toimintaa ja tulosta parantaen. Samalla tavoin voidaan mitata työhyvinvointia, ja mittauksilla saatuja tietoja voidaan analysoida ja siten on mahdollista saada selville, mitkä osa-alueet vaativat huomiota ja kehittämistä. Pelkkä johdon tai esimiesten näkemys työilmapiirin tai työympäristön tilasta ei riitä, vaan on saatava mitattua tietoa päätöksen teon tueksi. Näiden mittausten perusteella on mahdollisuus selvittää työhyvinvoinnin tila. Mittaukset kertovat myös mahdollisista muutoksista työilmapiirissä. Tulosten perusteella voidaan kohdistaa ennaltaehkäiseviä toimia, vahvistaa hyvin toimivia osa-alueita ja puuttua epäkohtiin. (Suonsivu 2011, 97.)

Työhyvinvoinnin mittarit voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Valittavien mittareiden on tärkeä mitata työhyvinvoinnin kokonaisuutta, ei vain pieniä osia siitä. Valituilla mittareilla tulisi olla yhteys yrityksen strategiaan ja niiden tulisi olla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Hyvät mittarit mittaavat oikeita asioita ja niiden pitäisi olla luotettavia sekä niiden pitäisi keskittyä mittaamaan työhyvinvoinnin kannalta oleellisia asioita. Mittareiden olisi syytä olla myös helppokäyttöisiä ja kustannustehokkaita. Mittareiden on osattava luotettavasti kertoa, mihin suuntaan työhyvinvoinnissa ja työyhteisössä yleensä ollaan menossa ja niiden olisi kyettävä kartoittamaan työhyvinvoinnin nykytilan lisäksi myös työyhteisön viestinnän ja oppimisen tilaa. Mittareiden pitäisi myös tarkastella sitä, onko asetetut tavoitteet saavutettu ja onko kehittämisessä toimitu oikein, ja mikä on ollut toimenpiteiden vaikuttavuus. (Suonsivu 2011, 97–98.)

Mittareiden pitäisi olla suurelta osalta nimenomaan ennakoivia, jotta asioihin voidaan puuttua ja niitä voidaan korjata ennen kuin niistä tulee suurempia ongelmia. Tällaisia mittareita ovat mm. työjärjestelmää ja kuormittumista kartoittavat mittarit, työviihtyvyyssindeksit, kehityskeskustelut ja erilaiset sisäiset tarkastukset tai turvallisuuskävelyt. Osa työhyvinvoinnin mittareista voi olla myös reagoivia mittareita, kuten esimerkiksi henkilöstön määrä, ikärakenne, sukupuolijakauma, henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja ylitöiden määrä. (Suonsivu 2011, 98–99.)

2.7 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee perustua lainsäädäntöön, sopimuksiin, tieteelliseen tutkimukseen ja jo olemassa oleviin hyvin toimiviin käytäntöihin ja eettisiin periaatteisiin (Rauramo 2012, 18). Yrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan aloittaa parantamalla jo kunnossa olevia asioita ja poistamalla tai ainakin vähentämällä niitä asioita, jotka koetaan huonoiksi tai huonosti toimiviksi. Työhyvinvoinnin kehittämistarpeiden ja yrityksessä jo olevien voimavarojen tunnistaminen toimii kehittämistyön perustana. (Työhyvinvointikortti. Portti työhyvinvointiin 2012, 3.)

Työpaikan työhyvinvointia tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen ja jokaisen työn kunnioittamiseen ja arvostamiseen. Henkilökunta on otettava mukaan kehittämiseen osallistamalla. Samalla kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa, ja eri-ikäiset otetaan huomioon tasapuolisesti. Mikäli työyhteisö on monikulttuurinen, myös eri kulttuuritaustat on syytä ottaa huomioon. (Suonsivu 2011, 9.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen edellytys on, että työhyvinvointia voidaan arvioida ja mitata. Siihen on oltava erilaisia mittareita ja tehtävän työn on oltava suunnitelmallista ja pitkäkestoista. Ennen kuin työhyvinvointia voidaan arvioida, on yrityksen perustehtävä, tavoitteet ja arvot oltava selkeästi määriteltynä. Myös työyhteisön hyvinvointiin kuuluva toiminta on pitänyt määritellä ja samoin sen tavoitella. Eli pitää tietää, mihin tähdätään ja minkälaisilla mittareilla työhyvinvointia ja sen kehittämistä on järkevää seurata. (Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen on oltava tavoitteellista ja se aloitetaan yleensä työryhmän perustamisella. Työryhmän lisäksi on hyvä tehdä yhteistyötä asiantuntijoiden kanssa, niistä luonnollisimpina ovat työterveyshuolto ja organisaation työeläkeyhtiö. Työhyvinvoinnin kehittämisen aloituksessa on huomioitava myös koko henkilökunnan tiedottaminen. Kehittäminen jatkuu nykytilan kartoituksella, johon kuuluu taustatiedon keruu ja arviointimenetelmien ja mittareiden valinta. Seuraavana vaiheena on varsinaisen suunnitteluvaihe, jossa määritellään tavoitteet, resurssoidaan ja priorisoidaan kehittämiskohteet. Kehitystyö jatkuu toteutuksella ja vastuiden jakamisella – kuka vastaa mistäkin toimenpiteestä ja milloin ja kenelle kukin toimenpide tehdään. Kehittämistyön kannalta on tärkeää, että työn edistymistä seurataan ja mitataan. (Rauramo 2012, 21.)

3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

3.1 Käytetty tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyötä suunniteltaessa tutustuttiin erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja pyrittiin valitsemaan niistä juuri työhyvinvoinnin tason määrittämiseen sopivat menetelmät. Tämän opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tutustuttiin laadulliseen ja määrälliseen tutkimusmenetelmään, case-tutkimukseen ja toimintatutkimukseen. Tutkimusmenetelmien valintaa ohjasi myös opinnäytetyön aihe ja tutkimusongelma.

Määrällisen tutkimusmenetelmän käyttö edellyttää, että ilmiöstä on olemassa teorioita ja malleja, ja se edellyttää myös ilmiön ymmärrystä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ilmiöön vaikuttavat muuttujat tunnetaan, koska määrällisen tutkimuksen laskutoimituksia ei pystytä tekemään, mikäli ei tiedetä mitä lasketaan. Määrällisessä tutkimuksessa vastausten määrät esitetään kappaleina tai suhteellisina osuuksina vastausten kokonaismäärästä. Tutkimuksen tuloksena saadaan lukuja, joilla voidaan sitten tehdä useita erilaisia matemaattisia tai tilastotieteellisiä laskutoimenpiteitä. (Kananen 2012, 31–32.)

Määrällisiä tutkimusmenetelmiä voidaan luokitella perustuen siihen, onko menetelmän kohteena usea muuttuja vai vain yksi yksittäinen muuttuja. Jos tarkastelun kohteena on yksi muuttuja puhutaan yhden muuttujan menetelmistä (univariate methods), kun taas useamman muuttujan menetelmistä käytetään termejä kahden muuttujan menetelmät (bivariate methods) tai monimuuttujamenetelmät (multivariate methods). Kun tarkastellaan vain yhtä muuttujaa, niin huomio kiinnitetään yleensä muuttujan arvojen jakamaan ja tämän jakauman kuvailuun käytetään esimerkiksi keskilukuja, hajontalukuja tai graafista tarkastelua. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 2014.)

Tässä opinnäytetyössä otettiin käyttöön määrällinen tutkimus, koska haettiin vastauksia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta ja siitä, miten yrityksen henkilökunta kokee työhyvinvoinnin. Tunsin yrityksen ja aihealueen jo hyvin, mutta halusin myös varmistua omien tietojeni paikkansapitävyydestä. Ennen tutkimuskyselyn toteuttamista oli suunniteltava tarkasti, mitä tietoa tarvitaan. Kysymysten piti olla täysin yksiselitteisiä ja niihin vastaamisen työntekijöille helppoa. Otoksen valinta tässä tapauksessa oli yksinkertaista, koska yrityksen työntekijämäärä on sen verran pieni, että kyselytutkimus pystyttiin tekemään koko henkilökunnalle. Koska kyselytutkimus tehtiin koko henkilökunnalle,

niin siitä voitiin tehdä johtopäätöksiä ja tulokset oli mahdollista yleistää koko yritystä koskevaksi. (Ojasalo ym. 2009, 40–41.)

Kyselyiden luotettavuutta arvioidaan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti eli oikeiden asioiden tutkimista, pätevyyttä sekä tutkimustulosten pysyvyyttä. On tärkeää, että tieto on luotettavaa, koska se toimii tutkimuksessa raaka-aineena. Ja jos raaka-aine ei ole oikea, niin sillä ei ole mitään merkitystä, onko analyysimenetelmä oikea vai ei. Tiedon on oltava luotettavaa, jotta koko tutkimus voi olla luotettava ja laatutaso korkea. Luotettavuutta voidaan ajatella myös näyttönä, joka perustuu järjestelmälliseen tutkimusprosessien eri vaiheiden ja tulosten kirjaamiseen. Tällä dokumentoinnilla osoitetaan todeksi se, mitä on tehty ja miten on toimittu. Opinnäytetyön laadukkuuden takaa nimenomaan se, että dokumentaatio on riittävän tarkka. Kaikki opinnäytetyössä tehdyt valinnat on kirjattava ja valinnoille on olemassa perustelut. Tämän tarkoitus on, että ulkopuolinen lukija pystyy päättelemään kirjoittajan dokumentoinnin perusteella, että valinnat ovat olleet oikeita ja todistelu on aukotonta. Dokumentaation pohjana käytetään usein tutkimuspäiväkirjaa tai vaihtoehtoisesti dokumentaatio tehdään heti tuoreeltaan suoraan opinnäytetyöhön. Tarkka dokumentaatio antaa myös mahdollisuuden koetilanteen uusimiseen. Juuri tarkka ja perusteellinen dokumentaatio perusteluineen luo opinnäytetyölle uskottavuutta ja lisää työn luotettavuutta. (Kananen 2012, 162–165.)

3.2 Eettisyys määrällisessä tutkimuksessa

Suunnittelussa otettiin huomioon myös eettiset näkökohdat. Tämän tyypisessä määrällisessä tutkimuksessa niin kohdeyrityksen kuin sen henkilöstönkin on tiedettävä, mitä opinnäytetyöntekijä on tekemässä ja mitkä ovat määrällisen tutkimuksen tavoitteet. Lisäksi vastausten nimettömyys ja luottamuksellisuus on oltava taattu, jotta kohderyhmältä saadaan rehellisiä ja todellisia vastauksia. Eettisestä näkökulmasta on myös tärkeää, että kohderyhmää ei painosteta tai pakoteta vastaamaan, vaan vastaamisen täytyy perustua vapaaehtoisuuteen. (Ojasalo ym. 2009, 48–49.)

Omalle työnantajayritykselle toteutetun opinnäytetyön haasteena on rehellisyys ja kriittisyys, jotta toimeksiantajan totutut toimintamallit ja asenteet eivät ohjaa tosiasioiden tulkintaa. On syytä tiedostaa myös omat ennakkokäsitykset ja pyrkiä siihen, etteivät ne ohjaisi kyselyn tulkintaa tai johtaisi ideoiden karsintaan. Lisäksi kerätyn tiedon on pysyttävä luottamuksellisena ja tutkittaville on kerrottava, mihin tietoa kerätään ja miten sitä käytetään osana opinnäytetyötä. (Ojasalo ym. 2009, 49.)

3.3 Määrällisen tutkimuksen toteutus

Määrällinen tutkimus toteutettiin keväällä 2014. Laadin ensin teorian pohjalta väittämät ja kysymykset, jotka päivitin Metropolia Ammattikorkeakoulun tarjoamalle e-lomakkeelle. E-lomake mahdollisti kyselylinkin lähettämisen, tulosten keräämisen ja tulosten siirtämisen SPSS-analysointiohjelmaan. Esittelin kysymykset ja e-lomakkeen yrityksen muulle johtoryhmälle 4.4.2014. Johtoryhmän palautteen perusteella tein jonkin verran muutoksia kysymysten asetteluun. Tein nämä muutokset e-lomakkeelle ja sen jälkeen hyväksyin e-lomakepohjan teknisesti myös tilastollisten menetelmien opettajalla Pertti Vilppaalla 7.-8.4.2014. Esittelin kysymykset lisäksi myös yrityksen työsuojelutoimikunnalle 29.4.2014, jolla oli hyviä kommentteja ja parannusehdotuksia väittämien ja kysymysten yksinkertaistamiseksi ja niiden ymmärtämisen helpottamiseksi. Muotoilin väittämiä ja kysymyksiä tämän keskustelun pohjalta, ja päivitin lopulliset kysymykset e-lomakkeelle. Hyväksyin ne lopuksi vielä yrityksen johtoryhmän kokouksessa 5.5.2014.

Tutkimuskyselykutsun mukana lähetin henkilökunnalle tiedotteen koskien työhyvinvointikyselyä ja siihen liittyvää yrityksen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman tekemistä sekä opinnäytetyötäni. Työhyvinvointikyselyn kutsu, jossa oli mukana sekä saatekirje että e-lomakkeen linkki lähetettiin 7.5.2014 yrityksen koko työssä olevalle henkilökunnalle eli 45 henkilölle. Lisäksi koko henkilökunta sai yhden muistutuksen kyselyyn vastaamisesta 15.5.2014. Vastausaikaa henkilökunnalla oli 22.5.2014 asti, eli kaikkiaan 15 päivää.

3.4 Määrällisen tutkimuksen väittämät ja kysymykset

Tutkimuksen väittämät oli jaettu kolmeen ryhmään, eli työhyvinvointi työyhteisötasolla, esimiestyö ja johtaminen sekä työhyvinvointi ja osaaminen yksilötasolla. Kussakin ryhmässä oli 5 väittämää, eli varsinaisia työhyvinvointiin liittyviä väittämiä oli 15 kappaletta. Niiden lisäksi oli kaksi taustakysymystä, joissa kysyttiin vastaajan ikäryhmää ja sukupuolta. Kyselyn lopussa oli kolme vapaan tekstikentän kysymystä, jossa vastaajilla oli mahdollisuus kertoa omia mielipiteitään siitä, mitkä työhyvinvointiin liittyvät asiat toimivat yrityksessä jo hyvin, ja mihin asioihin yrityksen johdon ja esimiesten pitäisi vielä kiinnittää huomiota sekä lopuksi vastaajat saivat antaa omia työhyvinvoinnin kehittämisisideoitaan.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä neliportaisella asteikolla. Asteikkona oli 1 – täysin eri mieltä, 2 – jokseenkin eri mieltä, 3 – jokseenkin samaa mieltä ja 4 – täysin samaa mieltä. Koska kaikki kysytyt asiat olivat koko henkilökunnalle ennestään tuttuja, niin päätin jättää ns. neutraalin vaihtoehdon tai en osaa sanoa -vaihtoehdon pois, jotta saataisiin selville henkilökunnan todellinen mielipide työhyvinvoinnin tilasta yrityksessä. Kaikki väittämät ja kysymykset on esitelty opinnäytetyön liitteessä 1.

4 Työhyvinvointikyselyn tulokset ja niiden analysointi

4.1 Kyselyyn vastaaminen

Kyselytutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja ketään ei painostettu vastaamaan, mutta pitkä vastausaika ja tutkimuksen ajankohta ennen kesälomien alkua antoi kaikille työhyvienvointikyselykutsun saaneille mahdollisuuden vastata. Kyselytutkimukseen tuli 42 vastausta, kun kyselytutkimuskutsu lähti 45 henkilölle. Vastausprosentti oli siis huikea 93,3 prosenttia, joka osoittaa, että koko henkilökunta oli erittäin kiinnostunut työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Suureen vastausprosenttiin päästiin myös sillä, että kysymykset olivat käytännönläheisiä ja vastaaminen e-lomakkeella oli helppoa ja nopeaa.

Väittämien arvioinnin lisäksi merkittävä osa henkilökunnasta oli käyttänyt aikaa vapaan tekstikentän kysymyksiin vastaamiseen. Sitä kautta saatiin arvokasta tietoa siitä, mitkä työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet toimivat jo yrityksessä hyvin ja mihin vielä pitäisi kiinnittää huomiota. Moni oli kirjoittanut myös kyselyyn omia ideoitaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Näitä kommentteja ja ideoita hyödynnettiinkin työhyvinvoinnin tilan analysoinnissa ja niitä on mahdollista käyttää myös työhyvinvointia kehitettäessä.

4.2 Kyselyn tulosten analysointi

Määrällisen tutkimuksen tuloksia analysoitiin SPSS-ohjelman avulla elokuussa 2014. SPSS:llä tuotettiin erilaisia graafisia esityksiä ja tehtiin ristiintaulukointia. Kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilaa on analysoitu salaisessa liitteessä 2, koska tulokset ovat luotamuksellisia.

5 Työhyvinvoinnin muut mittarit sekä työhyvinvointi menestystekijänä

5.1 Muut mittarit kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilan analysoinnissa

Kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilaa arvioitaessa pelkkä työhyvinvointikyselyn tekeminen ei riitä vaan on käytettävä muitakin mittareita. Kohdeyrityksessä on jo usean vuoden ajan seurattu sairauspoissaoloja ja työtyytyväisyyttä on kartoitettu kehityskeskusteluissa. Molemmat mittarit ovat yleisemminkin käytössä työhyvinvoinnin tilan mittaamisessa ja seurannassa.

Kehityskeskusteluissa on jo pitkään pyydetty henkilökuntaa arvioimaan tyytyväisyyttä työpaikkaan ja nykyisiin työtehtäviin. Ja lisäksi on kysytty työntekijöiltä arvioita siitä, miten kauan henkilö itse arvioisi haluavansa jatkaa nykyisissä työtehtävissä. Kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia keskusteluita, joten nämä arviot eivät ole julkista tietoa.

5.2 Kohdeyrityksen sairauspoissaolot työhyvinvoinnin mittarina

Kohdeyrityksessä on käytössä työajanseurantajärjestelmä, josta sairauspoissaolotilasto on helposti saatavissa. Nykyinen työajanseurantajärjestelmä on ollut käytössä 1.1.2012 alkaen, joten siksi rajasin sairauspoissaolotilastot nimenomaisesti vuosille 2012–2014, jotta tilastot olisivat keskenään vertailukelpoisia. Sairauspoissaolotilastoissa on mukana myös leikkauksia vaatineet sairaudet, joista osa voi aiheuttaa pitkiäkin sairauspoissaoloja, ja yleensä tämän tyyppisten sairauspoissaolojen ei katsota liittyvän työhyvinvointiin.

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän työaikakatsauksen 2012 mukaan suomalaisyrityksissä sairauspoissaolot ovat keskimäärin 11 päivää vuodessa/henkilö, joten siihen verraten sairauspoissaolot kohdeyrityksessä ovat alhaisia. EK:n palvelualojen henkilöstön vuoden 2012 olivat keskimäärin 85 tuntia vuodessa. Vastaavasti sairauspoissaolotuntien määrä/henkilö kaikilla EK:n jäsenyrityksillä on keskimäärin 80 tuntia. Kohdeyrityksen sairauspoissaoloja on esitelty tarkemmin salaisessa liitteessä 4.

Kohdeyrityksen sairauspoissaolot ovat keskimääräistä alhaisemmalla tasolla. Täysin suoraa yhteyttä sairauspoissaolojen ja työhyvinvoinnin välille on vaikea osoittaa, koska sairauspoissaoloille on erilaisia syitä, mutta ainakin lyhyistä poissaoloista osan voidaan

katsoa johtuvan työpahoinvoinnista ja työuupumuksesta, joten sairauspoissaoloja voidaan siten pitää ainakin jonkinlaisena indikaattorina työhyvinvoinnin tilasta.

5.3 Työhyvinvointi kohdeyrityksen menestystekijänä

Kohdeyrityksen menestystä mittaavat kuljetusmäärät tai niiden rahallinen tuotto ovat luottamuksellista tietoa, joten niitä on käsitelty opinnäytetyön salaisessa liitteessä 5.

6 Johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja opinnäytetyön arviointi

6.1 Johtopäätökset

Haluan tässä yhteydessä korostaa, että tästä opinnäytetyön julkisesta versiosta on siirretty kohdeyrityksen työhyvinvointikyselyn tulokset ja niiden analysointi salaisiin liitteisiin, koska ne ovat luottamuksellista tietoa. Myös työhyvinvointi kohdeyrityksen menestystekijänä on siirretty tämän julkisen opinnäytetyöversion salaisiin liitteisiin. Samoin näistä johtopäätöksistä on poistettu kaikki viittaukset työhyvinvointikyselyn tuloksiin ja tulosten analysointiin. Täten alkuperäinen 53-sivuinen opinnäytetyö on lyhentynyt 34 sivun mittaiseksi.

Opinnäytetyöni tavoite oli tutkia työhyvinvoinnin tämänhetkistä tilaa kohdeyrityksessä ja tutustua siihen, miten työhyvinvointi siellä koetaan ja miten sitä voidaan kehittää yrityksen menestystekijänä. Työhyvinvointikyselyn vastausprosentti oli erittäin korkea ja kysely tarkasteli työhyvinvointia kolmesta eri näkökulmasta – työyhteisön kannalta, esimiestyön ja johtamisen kannalta sekä yksilön kannalta. Samalla saatiin arvokasta tietoa siitä, miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja heiltä saatiin lisäksi kehitysideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Henkilökunnan antamat kehitysideat auttoivat yhdessä teorian pohjalta tehtyjen päätelmien kanssa tuottamaan kohdeyritykselle ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen, joka oli opinnäytetyön lisätavoite kohdeyrityksen kannalta. Kaikkiin tavoitteisiin liittyviin kysymyksiin löydettiin opinnäytetyöprosessin aikana vastauksia, joten voidaankin siis katsoa, että opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin vähintäänkin hyvin.

Voidaan katsoa, että kohdeyrityksessä työhyvinvointi toteutuu pitkälti työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmän mukaisesti. Tuon määritelmän perusteella työ on ter-

veellistä, turvallista ja tuottavaa. Lisäksi työtä tehdään toimivassa ja johdetussa organisaatiossa. Määritelmään perustuen juuri tällaisen työn työntekijät kokevat mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työhyvinvointiin kuuluvat työterveyslaitoksen mukaan lisäksi työuran ja elämänhallinnan tukeminen sekä työyhteisön hyvinvoinnin edistämistoimenpiteet. Työn turvallisuutta tai palkitsemista ei käsitelty erikseen kyselyssä, joten niiden toteutumista ei pystytä kyselyn perusteella arvioimaan tarkemmin.

Teorian pohjalta työhyvinvoinnin johtamisen kannalta tärkeitä elementtejä ovat työn kehittäminen, työn sisältö ja osaamisen kehittäminen. Pääpainon on oltava henkilökunnan ja koko työyhteisön vahvuuksien korostamisessa, työn imussa ja osaamisen vahvistamisessa. Jos nämä asiat ovat kunnossa, niin työyhteisö voi hyvin ja se taas tukee henkilökunnan motivaatiota, sitoutumista ja sitä kautta parantaa työsuoritusta ja vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen. Lisäksi jokaisen työntekijän on tiedettävä omat, oman osastonsa ja yrityksen tavoitteet.

Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeää on esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu – työhyvinvointikyselyn tulokset tukevat tätä vähintäänkin hyvin. Eri toimijoiden rooleja ei voi liikaa korostaa työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä. Työnantajan tehtävä on huolehtia, että työn tekemiselle on hyvät, turvalliset ja terveelliset olosuhteet. Tähän voidaan katsoa kuuluvan niin toimivat työvälineet, ergonomia, tarvittava osaaminen kuin toimiva johtaminenkin. Kyselyn perusteella ei pystytä luotettavasti päättelemään, ymmärtävätkö esimiehet tai muut työntekijät oman roolinsa työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä, joten siltä osin kysely oli puutteellinen. Kyselyn perusteella ei myöskään pystytä arvioimaan alustaitoja, koska kyselyssä ei varsinaisesti ollut siihen liittyviä kysymyksiä. Näihin asioihin on syytä tutustua huolellisemmin kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa laadittaessa ja työhyvinvointia edelleen kehitettäessä.

Teoriaan nojaten työn ja vapaa-ajan tasapainolla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa. Tutustuttuani teoriaan ymmärsin paremmin perehdytyksen merkityksen työhyvinvoinnille. Perehdytyksen myötä uuden työntekijän osaaminen ja tuntemus omasta osaamisesta paranee. Perehdytykseen uhrattu aika ja siihen tehty panostus tuottaa ja siitä on hyötyä niin yritykselle kuin uudelle työntekijälle itselleen. Työhyvinvoinnissa viestinnällä on keskeinen rooli. Esimiehen on informaationtehtävänsä lisäksi osattava myös kuunnella ja viedä asioita eteenpäin sekä etsittävä ratkaisuja ja kehittämisideoita yhteistyössä oman tiiminsä ja oman esimiehensä kanssa. Esimiehen on järjestettävä aikaa myös kahdenkeskiseen keskusteluun työntekijöiden kanssa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös esimiehen oman työhyvinvoinnin merkitystä tiimille ja työntekijöiden työhyvinvoinnille. Koska kyselyssä ei ollut erillisiä kysymyksiä esimiehille eikä väittämää koskien aihetta, niin tätä ei pystytty tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen osalta tarkemmin arvioimaan. Oman pitkän työ- ja esimieskokemukseni perusteella väitän kuitenkin, että kun esimies itse voi hyvin, niin hänellä riittää silloin myös energiaa tiimin ja tiiminjäsenten osaamisen kehittämiseen ja hän muistaa ja jaksaa olla kiinnostunut myös työhyvinvoinnista. Nimenomaan kiinnostuksen osoittaminen työntekijöiden työtä ja hyvinvointia kohtaan on keskeisessä roolissa henkilökunnan työhyvinvoinnissa. Hyvä esimies osaa kirkastaa tavoitteet ja jäsentää ne selkeästi tiimille ja hänen luokseen on helppo mennä kysymään tai keskustelemaan. Hyvän esimiestyön merkki on myös työn edellytysten luominen sekä hyvän ja kannustavan työilmapiirin luominen. Näillä kaikilla on keskeinen merkitys siinä, minkälaisena työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja siihen panostamisen yrityksessä.

Työhyvinvointikyselyssä ei kysytty sairauspoissaoloista, mutta sairauspoissaolojen määrä on alle EK:n jäsenyritysten ja EK:n palvelualojen sairauspoissaolokeskiarvojen ja siitä voidaan tehdä jonkinlaisia päätelmiä kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tasosta. Jotta tästä voitaisiin tehdä täysin vedenpitävä päätelmä, niin pitäisi tutkia erikseen vielä lyhyiden ja pitkien sairaslomien määriä ja sitä, kuinka monella henkilöllä on nimenomaan useita lyhyitä sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolojen syiden luottamuksellisen luonteen vuoksi se ei ollut mahdollista tässä opinnäytetyössä. Lisäksi yrityksessä on käytössä puheeksi ottamisen malli eli varhaisen tuen malli, mutta sen käyttöä olisi vielä syytä tehostaa juuri näiden useiden lyhyiden sairauspoissaolojen kohdalta, että mallin käytöstä voitaisiin saada lisää hyötyä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

6.2 Tämän opinnäytetyön validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys

Validiteetilla tarkoitetaan nimenomaan tutkimusmenetelmän taitoa selvittää se, mitä tutkimuksella oli tarkoitus selvittää. Ja luotettavuutta arvioitaessa tutkimustuloksia verrataan teoriaan ja tietoon tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Voidaan katsoa, että tutkimustulos on pätevä ja luotettava, jos opinnäytetyössä saadut tutkimustulokset ovat yhdenmukaisia käytetyn teorian kanssa (Anttila 2005, 511–513). Kyselytutkimuksella saatu tieto oli tässä opinnäytetyössä luotettavaa myös, koska se oli saatu suoraan henkilökunnalta. Kyselytutkimuksen ajankohta oli onnistunut juuri ennen kesälomia, ja se tarjosi siten kaikille työntekijöille mahdollisuuden vastata. Yrityksessä ei myöskään ollut kyselyajankohtana mitään erityistä tilannetta tai kiirepiikkiä, mikäli olisi voinut vai-

kuttaa kyselytutkimuksen validiteettiin tai reliabiliteettiin. Sen sijaan jokaisen työntekijän sen hetkinen elämäntilanne saattaa vaikuttaa vastauksiin, ja sen vaikutuksia ei voida ajankohdan valinnalla ehkäistä.

Mielestäni prosessin vaiheet ja tulosten kirjaaminen oli järjestelmällistä ja yksityiskohtaista, eli opinnäytetyön määrällinen tutkimus on dokumentoitu tarkasti, vaikka mitään erillistä opinnäytetyöpäiväkirjaa ei pidettykään, vaan dokumentointi tehtiin suoraan opinnäytetyöhön. Tarkka dokumentaatio mahdollistaa tulevaisuudessa koetilanteen uusimisen ja tarkka dokumentaatio myös lisää opinnäytetyön uskottavuutta ja luotettavuutta. Kysymysten valinta tehtiin vasta siinä vaiheessa, kun oli riittävästi tutustuttu työhyvinvoinnin teoriaan, jotta kysymyksiksi valikoitui juuri sellaisia asioita, jotka teorian valossa vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen.

Kyselyä rajattiin ehkä hieman liian paljon, joten muutamat teorian pohjalta ainakin jossain määrin merkittävät asiat jäivät kyselyssä käsittelemättä. Rajauksen taustalla oli pyrkimys helpottaa kyselyyn vastaamista ja tuoda sitä kautta lisää vastauksia. Jos kysymyksiä olisi ollut huomattavasti enemmän, niin vastausten määrä olisi todennäköisesti vähentynyt. Toisaalta näin jälkikäteen ajatellen mukana olisi voinut olla vielä kysymys kehityskeskusteluiden hyödylliseksi kokemisesta. Myös suora kysymys vastaajien arviosta oman työhyvinvoinnin kokemisesta olisi tuonut lisäarvoa. Sitä vastaan olisi voinut peilata teoriaa ja myös eri kysymysten vastauksia siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kokemisessa juuri kohdeyrityksessä. Mielestäni muuten samoja kysymyksiä voidaan käyttää kohdeyrityksen työhyvinvointikyselyissä myös jatkossa, ja siten tutkimustulokset ovat verrattavissa keskenään eri vuosina. Täten voidaan myös todeta, että kysely ja sen tulokset on toistettavissa, mikä vahvistaa tulosten reliabiliteettia.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia työhyvinvoinnin tasoa nimenomaan kohdeyrityksessä. Tuloksia voidaan tämän yrityksen osalta pitää erittäin luotettavina, koska vastausprosentti oli 93,3 prosenttia, eli otos oli erittäin kattava. Vaikka tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ollut tehdä mitään yleispäteviä päätelmiä työhyvinvoinnista kaikissa yrityksissä Suomessa tai koko maailmassa, niin tehdyn kyselytutkimuksen tulokset vastaavat työhyvinvoinnin teoretietoa. Siksi samoilla kysymyksillä missä tahansa yrityksessä voidaan saada tietoa vastaavalla tavalla kunkin yrityksen työhyvinvoinnin tilasta.

Opinnäytetyön eettisyyttä arvioitaessa on syytä tarkastella sitä, onko tutkimus toteutettu anonymisti. Vastaajille kerrottiin etukäteen kyselytutkimuksesta ja opinnäytetyöstä.

Kaikki vastaajat myös käyttivät samaa linkkiä, joten vastaukset pysyivät luottamuksellisina, ja kyselytutkimus toteutettiin siten eettisesti oikein. Koska vastaajat pystyivät luottamaan vastausten anonymiteettiin, niin se lisäsi entisestään vastausten määrää. Varsinaisena kyselytutkimuksissa on, että vastaajat ymmärtävät kysymykset väärin tai eri tavalla. Kuitenkin suomi kyselyn kielenä helpotti kysymysten ymmärtämistä ja vastaamista, koska normaalisti kaikki kohdeyrityksessä järjestettävät henkilökuntakyselyt ovat englanninkielisiä konsernin kansainvälisyyden vuoksi ja vieras kieli saattaa johtaa kysymysten erilaiseen tulkintaan. Myös kysymysten luettaminen etukäteen usealla eri henkilöllä jalosti kysymyksiä ja kysymyksistä tuli siten niin yksiselitteisiä kuin mahdollista ja se puolestaan lisäsi kyselytutkimuksen tulosten luotettavuutta.

6.3 Ehdotuksia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen

Ehdotukset kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen ovat luottamuksellisia, joten niitä on käsitelty liitteessä 6.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Työhyvinvointiin on selkeästi kohdeyrityksessä panostettu, mutta tulevaisuudessa työhyvinvointipanostuksia tulee tehdä entistä suunnitelmallisemmin, jotta työhyvinvointi voi toimia yrityksen menestystekijänä myös tulevaisuudessa. Siksi on syytä tehdä yritykselle sen strategiaan nivoutuva yksityiskohtainen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Tämä opinnäytetyön liitteessä 2 esitellyt kyselytutkimuksen tulokset toimivat tärkeänä pohjana suunnitelman tekemiselle jo olemassa olevien hyvin toimivien käytäntöjen, työhyvinvoinnin teorian ja alan kirjallisuuden lisäksi. Mielestäni kehittämissuunnitelman laatimisessa pitää nimenomaan hyödyntää henkilökunnan osaamista ja ideoita, ja siksi se tulee laatia työryhmässä.

Muita työhyvinvointiin yleisemmällä tasolla liittyviä tutkimusehdotuksiani olisi tarkemmin tutkia perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen käytettyjen voimavarojen hyötyjä työhyvinvoinnin kokemisessa. Molemmat aiheet nousivat esiin työhyvinvoinnin teoriaan tutustuessani ja olisin toivonut niistä enemmän tutkimustietoa. Myös tarkempien mittareiden kehittäminen työhyvinvoinnin mittaamiseen on mielestäni tärkeä tulevaisuuden kehittämiskohde. Ilman hyviä ja tarkempia mittareita työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen on haasteellista, joten sitä helpottamaan uudet mittarit olisivat tervetulleita.

6.5 Opinnäytetyön ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihetta suunnitellessani mietin sitä, mikä aihe minua kiinnostaa ja mikä aihe liittyy opintojeni aikana oppimiini asioihin. Samalla keskustelin työnantajani kanssa siitä, miten aihe tukisi kohdeyrityksen esimiehiä ja koko yritystä. Opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden tutustua tarkemmin työhyvinvoinnin tilaan yrityksessä, koska siitä ei ollut olemassa aiempaa tarkempaa tutkittua tietoa vain Suomen yksiköstä. Minulla oli tietysti olemassa ennakkokäsitys työhyvinvoinnin tilasta yrityksessä, mutta halusin saada tarkemman tiedon työhyvinvoinnin tilasta yrityksen työntekijöiltä ja verrata sitä omaan ennakkokäsitykseeni. Mielestäni oma ennakkokäsitykseni vastasi melko hyvin kyselytutkimuksella saatua tietoa, mutta se oli kuitenkin hieman optimistisempi kuin varsinaiset tulokset. Se ei liene yllätys, sillä ainakin useiden lähteiden mukaan juuri yrityksen johdolla ja esimiehillä on yleensä positiivisempi kuva työhyvinvoinnin tilasta kuin muulla henkilökunnalla.

Etukäteen uskoin haasteena olevan sen, että teen opinnäytetyötäni omalle työnantajalle, jonka palveluksessa olen ollut pitkään. Tämän koin haasteeksi siksi, että pelkäsin, että minun on vaikea katsoa asioita puolueettomasti. Koska tiedostin asian, niin pystyin ainakin omasta mielestäni ottamaan useimmiten etäisyyttä asioihin ja tarkastelemaan niitä ikään kuin ulkopuolisena, mutta toki parantamisen varaa olisi siinäkin vielä voinut olla.

Prosessin aikana sain paljon lisätietoa työhyvinvoinnin teoriasta ja ymmärrän nyt laajemmin, mitä on työhyvinvointi ja mitkä asiat sen kokemiseen vaikuttavat. Pystyn soveltamaan tätä tietoa niin nykyisessä työssäni esimiehenä kohdeyrityksessä kuin missä tahansa työpaikassa tulevaisuudessa. Jatkan myös työhyvinvointialan kirjallisuuden ja muiden lähteiden seuraamista ja mielenkiinnolla odotan alan uusia tutkimuksia.

Lähteet

- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. WSOYpro, Helsinki.
- Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum, Helsinki.
- Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi, Hamina.
- Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestinä. WSOYpro. Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2002. Onnistu esimiehenä. WSOY, Helsinki.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari, Helsinki
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija. Pehdytys. Talentum Media, Helsinki.
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html). Luettu 6.4.2014.
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi, Helsinki.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Toinen uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.
- Richter, Peter & Meyer, Jelka & Sommer, Fanny 2006. Well-being and Stress in Mobile and Virtual Work 2006. Work & Organisational Psychology, Dresden University of Technology, Germany. [Http://download.springer.com/static/pdf/956/chp%253A10.1007%252F3-540-28365-X_10.pdf?auth66=1408348170_34b1d8bedc097e45f16f9a29d7626eb0&ext=.pdf](http://download.springer.com/static/pdf/956/chp%253A10.1007%252F3-540-28365-X_10.pdf?auth66=1408348170_34b1d8bedc097e45f16f9a29d7626eb0&ext=.pdf). Luettu 16.8.2014.
- Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress, Tampere.
- Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava, Helsinki.
- Työaikakatsaus 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [Http://ek.fi/wp-content/uploads/Työaikakatsaus-2012.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Työaikakatsaus-2012.pdf). Luettu 30.3.2014.
- Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Työterveyslaitos. [Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx). Luettu 17.8.2014.

Työhyvinvointikortti. Portti työhyvinvointiin 2012. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Ulkomaankauppatilastot. Kuvioita ulkomaankaupasta 2013. Tulli 2014. Julkaistu 28.2.2014.

[Http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot_2013 FI.pdf](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot_2013_FI.pdf). Luettu 7.9.2014.