

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Yritys X

TEKIJÄT Inka Tiainen
Jasmiina Sollo

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijät Inka Tiainen & Jasmiina Sollo	
Työn nimi Työhyvinvoinnin kehittäminen	
15.1.2024	Sivumäärä/Liitteet 47/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Yritys X	
Tiivistelmä	
<p>Työhyvinvointi ja sen parantaminen on viime vuosina noussut monen yrityksen kehityskohteeksi. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja yhä useampi työnantaja on ymmärtänyt sen tärkeyden työntekijöiden jaksamisessa. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin voi vaikuttaa paljon työntekijän omalla toiminnalla, mutta työnantajan tarjoamat työkalut työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen vaikuttavat yksilön jaksamiseen enenevässä määrin. Suomi on yksi maailman hyvinvoivimpia maita ja hyvinvoinnin jatkuva edistyminen heijastuu vahvasti myös työhyvinvoinnin kehitykseen. Tästä huolimatta, moni työntekijä voi työssään huonosti ja työssä jaksaminen on heikolla tasolla. Pohdimme opinnäytetyössämme myös sitä, onko työhyvinvointiin liittyvät asiat aina työnantajan ja organisaation vastuulla, vai voiko työntekijä itse omalla toiminnallaan vaikuttaa oman työhyvinvointiinsa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa ja tarkastella työhyvinvoinnin kehittämistä strategisesta näkökulmasta. Kohdeyritys halusi pysytellä anonyyminä, joten käsittelemme yritystä nimellä kohdeyritys tai yritys X. Tutkimuksen pääkysymys oli: mikä on kohdeyrityksen työhyvinvoinnin strateginen nykytila ja miten sitä voisi kehittää? Työssä käytettiin määrällistä tutkimusta, minkä avulla oli tarkoitus luoda yritykselle toimiva työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Työn kvantitatiivinen menetelmä toteutettiin luomalla kyselytutkimus, mihin kohdeyrityksen henkilöstö vastasi anonyymisti. Loimme kyselyn käyttämällä Webropol verkkokyselytyökalua. Aineiston keruu tapahtui jakamalla kyselyn linkki yrityksen tiedotus-sähköpostiryhmään, sekä intranetiin. Kyselyyn vastasi 30 työntekijää, eli vastausprosentti oli 43. Koemme, että otos on tarpeeksi suuri kertomaan henkilöstön näkemyksiä hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa luodessa otimme huomioon kyselyn otantavirhemahdollisuuden.</p> <p>Kyselystä kerättyjen tulosten perusteella laadimme kohdeyritykselle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman. Suunnitelmassa keskityimme erityisesti kyselyssä esille nousseisiin ongelmakohtiin ja tarkastelimme kyselyssä työhyvinvoinnin osa-alueita eri näkökulmista. Kysymysten neljä eri osa-alueetta liittyivät työyhteisön toimivuuteen, esihenkilön toimintaan, henkilöstön yleiseen hyvinvointiin, sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen työntekijän näkökulmasta. Kyselyn tulosten mukaan yrityksen työhyvinvointi on jokseenkin hyvällä tasolla, mutta kehitettävääkin selvästi löytyy.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin tehdä johtopäätöksiä yrityksen henkilöstöjohtamisen tilasta, sekä yleisesti siitä, millä osa-alueilla yrityksellä erityisesti olisi kehitettävää työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tuloksista kävi myös ilmi se, että esihenkilön toimintaan ja fyysisiin työhyvinvointiin liittyviin asioihin ei oltu täysin tyytyväisiä. Tutkimuksen mukaan suuri osa yrityksen työntekijöistä myös koki, ettei voi vaikuttaa itse organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstö ei myöskään tiennyt, miten kohdeyritys kehittää työhyvinvointia.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, työhyvinvoinnin mittaaminen, kokonaisvaltainen työhyvinvointi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Authors Inka Tiainen & Jasmiina Sollo	
Title of Thesis Developing well-being at work	
15.1.2024	Pages/Appendices 47/1
Client Organisation Company X	
<p>Abstract</p> <p>Work well-being and its improvement has become a development target for many companies in recent years. Well-being at work has been studied widely and more and more employers have understood its importance in keeping employees motivated. Holistic well-being at work can be greatly influenced by the employee's own actions, but the tools provided by the employer for maintaining and developing well-being at work affect the individual's endurance to an increasing extent. Finland is one of the most prosperous countries in the world, and the continuous progress of well-being is also strongly reflected in the development of well-being at work. Despite this, many employees feel bad at work and their ability to cope at work is at a low level. In this thesis, the authors also consider whether matters related to occupational well-being are always the responsibility of the employer and the organization, or whether the employees can influence their own occupational well-being through their own activities.</p> <p>The aim of this thesis was to investigate the current state of occupational well-being in the target company and to examine the development of occupational well-being from a strategic perspective. The target company wanted to remain anonymous, so we refer to the company as target company or company X.</p> <p>The main question of the research was: what is the current strategic state of the target company's occupational well-being, and how could it be developed? Quantitative research was used in the work, in order to create a working well-being development plan for the company. The quantitative method of the work was implemented by creating a survey using the Webropol tool, which the personnel of the target company answered anonymously. The data collection took place by distributing the survey link via the company's information e-mail group and intranet. The response rate was 43 %, as 30 employees responded to the survey. The sample is adequate to clarify the personnel's views on well-being.</p> <p>When creating the work well-being plan, the possibility of sampling error was considered in the survey.</p> <p>Based on the results collected from the survey, a work well-being plan was created for the target company. This plan focused especially on the issues raised in the survey and examined the aspects of occupational well-being from different perspectives. The four different areas of the questions were related to the functionality of the work community, the operations of the supervisor, the general well-being of the personnel, and the development of well-being at work from the employee's point of view. According to the results of the survey, the company's well-being at work is at a fairly good level, but there is clearly room for improvement. The target company wanted to remain anonymous, so we refer to the company as target company or company X.</p> <p>Based on the results of the study, conclusions could be drawn about the state of the company's personnel management, and in general about which areas the company would particularly need to develop from the perspective of occupational well-being. The results also revealed that they were not completely satisfied with the supervisor's performance and about physical well-being at work. According to the study, a large part of the company's employees also felt that they could not influence the development of the organization's well-being at work. The personnel also did not know how the target company developed occupational well-being.</p>	
Keywords Well-being at work, developing well-being at work, measuring well-being at work	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	6
2	TYÖHYVINVOINTI	8
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	8
2.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	9
2.2.1	Fyysinen hyvinvointi.....	10
2.2.2	Psyykinen hyvinvointi	10
2.2.3	Sosiaalinen hyvinvointi	11
2.3	Työhyvinvoinnin merkitys	12
2.4	Työhyvinvoinnin tuottavuus	12
3	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN.....	14
3.1	Strategian määrittely	14
3.2	Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen	14
3.3	Työn imu.....	15
3.4	Työhyvinvoinnin mittarit	16
3.5	Työhyvinvoinnin kehitysmenetelmät	17
3.6	Aineeton pääoma.....	19
3.7	Työhyvinvoinnin johtaminen	19
3.8	Lähiesihenkilön vaikutus työhyvinvointiin	20
4	AINEISTON KERUU JA AINEISTON ANALYSOINTI	22
4.1	Kohdeyhteyksen esittely.....	22
4.2	Aineiston keruu.....	22
4.3	Työhyvinvointikysely	23
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	23
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
5.1	Työyhteisön toimivuus.....	25
5.2	Esihenkilön toiminta	26
5.3	Henkilöstön hyvinvointi.....	27
5.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	28
6	TULOSTEN ANALYSOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	30

6.1	Työyhteisön toimivuus.....	31
6.2	Esihenkilön toiminta	31
6.3	Henkilöstön hyvinvointi.....	32
6.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	33
7	POHDINTA.....	35
7.1	Johtopäätökset	35
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	36
7.3	Ammatillinen kehittyminen	36
	LÄHTEET	38
	LIITE 1: HENKILÖSTÖKYSELY	42

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Valitsimme opinnäytetyömme aiheeksi työhyvinvoinnin kehittämisen, sillä koemme sen olevan erittäin tärkeä osa-alue jokapäiväisessä työelämässä niin viihtyvyyden, kuin kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta. Työssä jaksaminen ja siihen liittyvä uupuminen, henkilöstön vaihtuvuus ja organisaation johtamisen merkitys ovat edelleen monen yrityksen kompastuskivi. Tästä syystä halusimme paneutua aiheeseen syvemmin ja lähteä oman tutkimuksemme kautta analysoimaan ja kehittämään kohdeyrityksemme työhyvinvoinnin nykytilaa.

Työhyvinvoinnin mittaaminen ja sen seuranta on yleistynyt monessa organisaatiossa ja sen tärkeys on ymmärretty viime vuosina melko hyvin. Hyvinvoinnin osalta suurinta tulevaisuushuolta on viime aikoina aiheuttanut mielenterveysongelmat, työmarkkinoiden muuttuvat osaamisvaatimukset ja eriarvoisuuskehitys. Myös koronapandemia on osaltaan aiheuttanut muutoksia yksilön hyvinvoinnissa. (Kokkinen 2020, 6-8.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin kehittäminen ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatiminen yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Käytämme työssämme nimitystä kohdeyritys tai yritys X, sillä yritys halusi pysyä anonyminä. Tarkoituksenamme on tutkia ja analysoida työhyvinvoinnin eri osa-alueita strategisen kehittämisen näkökulmasta. Jaoin tutkimuksen neljään eri osa-alueeseen; työyhteisön toimivuus, esihenkilön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Esitimme kyselyyn väittämiä, joihin vastaajat valitsivat jokaisen väittämän kohdalle omaa näkemystään parhaiten vastaavan vaihtoehdon.

Lainsäädännössä työhyvinvointia määritellään muun muassa työturvallisuuden, työterveyden ja työajan näkökulmasta (Työturvallisuuslaki, 2002/738 & Työterveyshuoltolaki, 2001/1383). Lainsäädännöllisten asioiden lisäksi työhyvinvointi on paljon muutakin; työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen niin työpaikalla, kuin arjessakin. Hyvinvoiva työntekijä on hyvän työssäjaksamisen lisäksi usein motivoituneempi ja sitoutuneempi työskentelemään yrityksen palveluksessa. Tämä heijastuu taas siihen, että yritys luultavasti saavuttaa parempia tuloksia pidemmällä aikavälillä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 12.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittää työhyvinvointia strategisesta näkökulmasta. Tarkoituksena on tarkastella työhyvinvoinnin pääperiaatteita ja peilata niitä kohdeyrityksemme toimintaan. Työssä käytetään määrällistä tutkimusta, minkä avulla on tarkoitus luoda yritykselle toimiva työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle mahdollisimman paljon arvoa, sekä ehdotuksia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehityskohteet on johdettu työhyvinvoinnin aiemmasta tutkimuksesta ja tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen havainnoista. Opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksen toimialalle tyypillisiin työhyvinvoinnin haasteisiin. Työn ulkopuolelle on rajattu sellaisia työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, joita ei kohdeyrityksen kaltaisessa toiminnassa havaita.

Opinnäytetyöme keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mikä on kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytila?
- Mikä on organisaation johtamisen vaikutus työhyvinvointiin?
- Kuinka kehittää organisaation hyvinvointia strategisesta näkökulmasta?

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

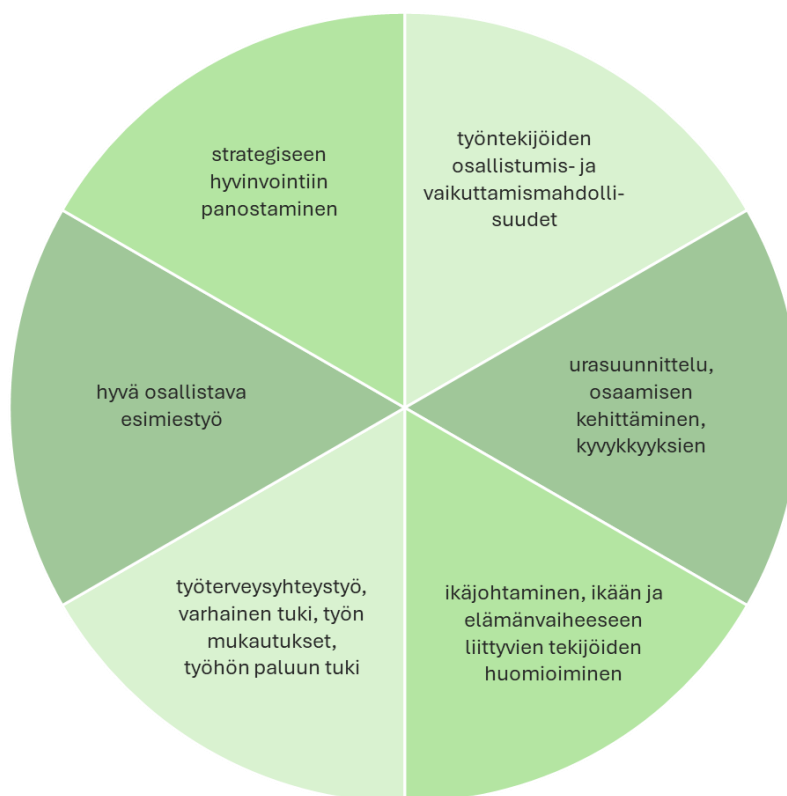
"Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa." (Työterveyslaitos 2017).

Hyvinvointi on yksi yhteiskunnan keskeisimmistä tavoitteista, jonka edistämisessä työhyvinvoinnilla on erittäin keskeinen rooli. Työhyvinvointiin satsaavat yritykset saavat aikaan hyvinvoivia työntekijöitä. Tämä taas heijastuu siihen, että työnjälki on tuottavaa ja innovatiivista ja tämä lisää yrityksen taloudellista tuottavuutta. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat monet tekijät, kuten organisaation kyvykkyys, esihenkilöiden valmiudet, työilmapiiri, sekä työn hallinnan tunne. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 12.) Myös henkilön oma kokemus työyhteisön toiminnasta vaikuttaa työhyvinvointiin. Työssään hyvinvoiva henkilö paneutuu työhönsä, tekee laadukasta ja tuloksellista työtä yhteistyössä toisten kanssa. (Työterveyslaitos, Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6-8.) Yksilön aiemmat kokemukset vaikuttavat hänen tulkintaansa työhyvinvoinnin edellytysten toteutumisesta (Manka 2006, 15).

Hyvinvoivan työyhteisön saavuttamiseen tarvitaan kaikkien osapuolten sitoutumista yhteistyöhön. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sen luominen ja ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä niin työnantajalta, kuin työntekijältäkin. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii selkeiden tavoitteiden asettamista ja sen ylläpitoon vaaditaan systemaattista johtamista ja konkreettisia toimenpiteitä. Hyvinvoivassa työpaikassa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan suunnitelmallisesti ja jatkuvasti. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen perustuu osaltaan Suomen työlainsäädäntöön, sekä suurelta osin myös sovellettaviin työehtosopimuksiin. Työsuhdetta määritteleviä keskeisiä lakeja ovat mm. Työsopimuslaki, Työaikalaki, Tasa-arvolaki, Yhdenvertaisuuslaki, Vuosilomalaki, Työturvallisuuslaki ja Työterveyshuoltolaki. Useissa työlakien ja työehtosopimusten säädöksissä tavoitteena on työntekijän suojeleminen, hänen oikeuksiensa turvaaminen ja siten hänen työhyvinvointinsa edistäminen. (Työsopimuslaki 55/2001.) Työsuhteeseen liittyvät lait ja sopimukset määrittävät perustason, joka vähimmillään tulee toteutua työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta parhaat työpaikat ylittävät lainsäädännön vaatimukset. (Rauramo 2012, 18.)

Mankan (2016) mukaan työnantajalla on monia eri keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi strategiseen hyvinvointiin panostaminen, hyvä osallistava esimiestyö, työterveysyhteistyö, ikäjohtaminen, urasuunnittelu, sekä työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet (KUVA 1).



KUVA 1. Työnantajan keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi (Manka 2016).

Yksilöllä on myös aina itsellään vastuu omasta hyvinvoinnista ja työntekijä voi itse omilla valinnoillaan vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Tähän liittyy oman työhyvinvoinnin johtaminen ja huolehtiminen siitä, että on itse ajan tasalla työtehtävistään. Halu kehittyä urallaan, työyhteisöllisyys ja kollegoiden tukeminen on omalta osaltaan tärkeä osa yksilön hyvinvointia. Omaa työhyvinvointia voi parantaa myös myönteisellä asenteella ja muutoksiin sopeutumalla. Varsinkin pitkän työuran tehneillä henkilöillä voi olla hankaluuksia hyväksyä uudet toimintatavat ja sopeutua muutoksiin. Myös omat elämäntavat ja vapaa-ajan vietto heijastuvat vahvasti työhyvinvointiin. (Manka 2016.)

2.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Violaisen (2012) mukaan työhyvinvointi sisältää fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin. Osa tutkijoista kuitenkin jakaa hyvinvoinnin vain kolmeen osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Nämä tutkijat ovat yhdistäneet henkisen hyvinvoinnin kuuluvan sosiaaliseen ja psyykkiseen osa-alueeseen. Tässä osiossa käsittelemme vain nämä kolme osa-alueita. Nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, mistä syystä työhyvinvointia tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti. Fyysinen hyvinvointi sisältää mm. työn fyysiset olosuhteet ja kuormitustekijät. Psyykkinen hyvinvointi sisältää esimerkiksi työilmapiirin, työn aiheuttaman stressin ja paineet. Henkisen hyvinvoinnin käsitteeseen kuuluu organisaation arvomaailma ja käytännöt, yhteisöllisyyden tunne, tiimityö ja työn mielekkyys. Myös sosiaalinen hyvinvointi sisältää mahdollisuuden siihen, että yksilöllä on mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. (Virolainen 2012, 17–26.)

2.2.1 Fyysinen hyvinvointi

Työpaikalla fyysinen hyvinvointi käsittää työn fyysisen kuormituksen, ergonomisuuden (esim. työ- asennot) ja sen, millaiset fyysiset työolosuhteet ovat. Fyysisiin työolosuhteisiin kuuluvat mm. melu, siisteys ja lämpötila. Työolosuhteiden vaikutus korostuu varsinkin silloin, kun työtehtävät ovat erityisen fyysisiä. (Virolainen & Virolainen 2016.)

Tutkimusten mukaan fyysisesti hyvässä kunnossa olevat henkilöt suoriutuvat työssään paremmin ja myös nauttivat vapaa-ajastaan enemmän, kuin heikossa kunnossa olevat. Liikunta pitää mielen virkeänä ja fyysisesti hyvässä kunnossa olevat työntekijät jaksavat työssään paremmin ja ovat näin ollen myös yritykselle tuottavia. Moni yritys onkin lisännyt työpäiviin taukoliikuntahetkiä edistääkseen työntekijöidensä fyysistä hyvinvointia. (Virolainen 2016.) Tässä myös korostuu työntekijän vastuu siinä, mitä hän vapaa-ajallaan tekee. Paljon liikuntaa harrastavat henkilöt luultavasti jaksavat työssään paremmin. (Virolainen & Virolainen 2016.)

Liikunnan lisäksi fyysinen hyvinvointi pitää sisällään terveellisen ruokavalion. Monipuolinen ja terveellinen ruokavalio pitää verensokerin tasaisena ja energiatason korkealla. Epäterveellinen ruoka nostaa verensokeria hetkellisesti ja tuo mukanaan energiapiikin, mutta tämän jälkeen olo on entistä väsyneempi ja myös työteho oletettavasti laskee. Työpaikalla kannattaakin jättää kahvihuoneen pulat ja herkut välistä ja korvata nämä esim. hedelmillä. Myös työpaikan ravintolan ruuat voivat usein olla suolaisia ja sisältää runsaasti suolaa, kermaa ja rasvaa, mikä myös itsessään voi lisätä työntekijän väsymystä ja heikentää tuottavuutta. Myös riittävä vedenjuonti vaikuttaa paljon energiatasoon ja nesteen puute aiheuttaa väsymystä. (Virolainen & Virolainen 2016.)

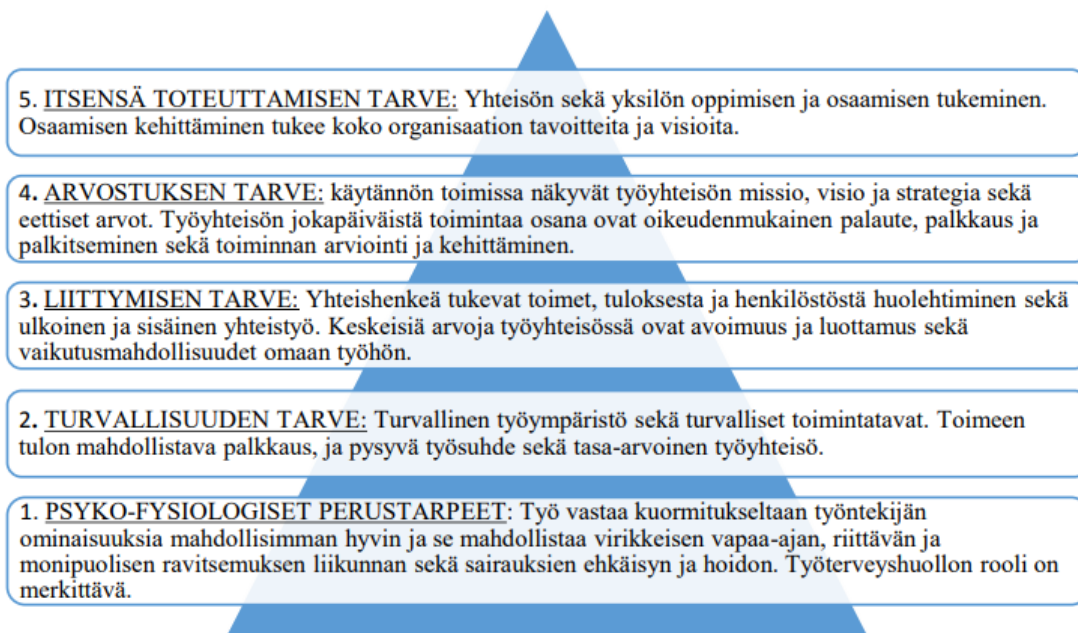
Yksi suuri trendi, mitä nykyajan työntekijät usein välttelevät: tauot. Nykymaailman yritysmaailmassa usein kerskutaan sillä, että taukoja ei pidetä. Jotkut työntekijät ovat niin kiireisiä, etteivät he ehdi pitää kahvi- tai lounastaukoja lainkaan. Töiden tauottamisella on suuri merkitys työntekijän tehokkuuteen ja palautumiseen. Kahvi ja lounas saatetaan nauttia työpisteen äärellä samalla, kun tehdään töitä. Töiden tauottaminen on kuitenkin erittäin tärkeää ja se vähentää virheiden määrää, edistää palautumista ja lisää työtehokkuutta. (Virolainen & Virolainen 2016.)

Taukojen merkitystä on tutkittu John Trougakosin toimesta ja tutkimuksen mukaan taukojen pitämättömyys alentaa tuottavuutta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tuottavimmat työntekijät työskentelivät alle 8 tuntia päivässä ja pitivät 17 minuutin tauon 52 minuutin välein. Taukojen pitäminen ja aivojen tuulettaminen edistää luovuutta ja pitää työtehon korkeana. (Trougakos, Hideg, Cheng & Beal 2014.)

2.2.2 Psykkinen hyvinvointi

Työhyvinvointia on tarkasteltu paljon myös psyykkisestä näkökulmasta ja se on yhä merkityksellisemmässä asemassa tarkastellessa työhyvinvointia. Työturvallisuuskeskuksen mukaan psyykkisesti toimintakykyinen henkilö tuntee itsensä hyvinvoivaksi, luottaa kykyynsä selviytyä arjen tilanteista ja arvostaa itsesään. (Työturvallisuuskeskus 2015, 6.) Psyykkistä hyvinvointia tarkastellessa keskeisiä asioita ovat työn ja kiireen hallinta, työn sisältö, työn ilmapiiri ja työn mielekkyys. (Rauramo 2008.)

Työhyvinvointia voidaan myös tarkastella tarpeiden näkökulmasta. Tämä ajatusmalli perustuu Maslowin motivaatioteoriaan, jossa edellinen tarve tulee olla tyydytetty, jotta ihminen voi tietoisesti siirtyä seuraavaan tarpeeseen. Rauramon (2008) mukaan työhyvinvointi koostuu viidestä portaasta (KUVA 2).



KUVA 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008).

2.2.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi koostuu pääasiassa työpaikalla tapahtuvista kohtaamisista, kanssakymisestä ja vuorovaikutuksesta. Sosiaaliseen työhyvinvointiin lasketaan myös työyhteisön ilmapiiri ja työkaaveiden läheysttävyyys. (Virolainen 2012). Sosiaalinen toimintakyky näyttäytyy esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa, sosiaalisena aktiivisuutena, osallistumisena, rooleista suoriutumisena ja yhteisyyden ja osallisuuden kokemuksina (Työterveyslaitos). Positiivisen ilmapiirin rakentamiseen vaikuttavat mukavat ja lämminhetskiset sosiaaliset kohtaamiset. Tällaisia hetkiä voivat olla esimerkiksi kohtaamiset kahvihuoneessa tai lounaalla, sekä myös satunnaiset kohtaamiset kopiokoneen luona. (Virolainen 2012).

Sosiaalista työhyvinvointia voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Hyppänen (2013) jaottelee työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, mistä löytyy myös sosiaalisen työhyvinvoinnin perusteet. Määritelmässä jaetaan hyvinvointi PALO- ja MOVE-tekijöihin. PALO-tekijöitä ovat paikka, asiakassuhde, luottamus ja osallisuus. MOVE-tekijöihin taas kuuluu motivaatio, osaaminen, voimavarat ja elämäntilanne. Näistä edellä mainituista osa-alueista osallisuus ja luottamus ovat sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta merkittäviä tekijöitä. (Hyppänen 2013.)

Iso-Britannian terveysministeriön (Department of healthin) kehittämän tutkimuksen mukaan sosiaalisen työhyvinvoinnin avaintekijöitä ovat ihmissuhteet, yksilön vahvuuksien kehittäminen, järjestelmällinen ajattelu, henkilöstön oikeudet ja tasa-arvo, sekä henkilöstön välinen yhteistyö (KUVA 3).



KUVA 3. Sosiaalisen työhyvinvoinnin avaintekijät (Social Work Strategy, Department of health).

2.3 Työhyvinvoinnin merkitys

Hyvinvointi työssä lisää työntekijän motivaatiota, luovuutta, tuottavuutta ja sitoutumista työhön. Tämä ennaltaehkäisee ja vähentää sairauspoissaoloja, sekä lisää työn mielekkyyttä. Nykyään työntekijät painottavat tyytyväisyyttään entistä enemmän siihen, että työssä koetaan kokonaisvaltaista onnellisuutta ja hyvinvointia. Koskelan (2023) mukaan muutama vuosi sitten työelämässä otettiin digiloikka, nyt ollaan ottamassa arvoloikka. Yrityksestä irtisanoutuneet henkilöt toivovat, että organisaation arvot vastaisivat heidän omia arvojaan: organisaation tulisi olla läpinäkyvä siitä, millaiset yrityksen arvot ovat. Ihmiset haluavat osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon ja ovat kiinnostuneet oman työnkuvan kehityksestä. Valitettavan moni yritys ei vielä tänä päivänä anna työntekijöilleen tätä vastuuta, mikä osaltaan syö työn mielekkyyttä. (Koskela 2023.)

Mahdollisuus kehittyä, halu tehdä merkityksellistä työtä, yritystä johdetaan luottamuksella, arvopohja, mihin sitoutua. Nämä ovat arvoja, mitä moni työntekijä työltään toivoo. Johdon tulisi ymmärtää, että työntekijöitä autetaan antamaan esimerkiksi hyvää asiakaspalvelua. Hyvä työntekijä on yrityksen käyntikortti. Johtamisen kulttuurissa tulisi myös pyrkiä siihen, että työntekijät pääsevät antamaan kaiken mahdollisen potentiaalin: osallistetaan, keskustellaan, vuorovaikutetaan ja tehdään yhdessä. Tässä vaiheessa yritys hyötyy työntekijöistään eniten. Mikäli työntekijä ei pääse antamaan yritykselle kaikkea potentiaaliaan, saattaa hän alkaa etsimään työtä, missä pääsee kukoistamaan. (Varamäki 2023.)

2.4 Työhyvinvoinnin tuottavuus

Myönteisellä työilmapiirillä, sekä työtyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. Yrityksen tulos vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin ja vastaavasti hyvinvointi lisää yrityksen kilpailuky-

kyä. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on välittömiä ja välillisiä vaikutuksia organisaation menestymiseen ja sen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä. (Manka 2011, 38.) Työympäristön kehittämiseen panostaminen vähentää tapaturmista ja sairauspoissaoloista, sekä ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvia kuluja ja vaikuttaa työn ja tuotannon häiriöttömyyteen. (Manka 2011, 38; Rauramo 2012, 19.)

Hyvällä työkykyjohtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työturvallisuuteen, sekä säästää kustannuksia sairaus- ja tapaturmapoissaolojen vähentyessä. Riskialttiilla toimialalla hyvä työturvallisuus voi parantaa yrityksen mainetta. Myös työurien pidentäminen yrityksessä säästää merkittävästi kustannuksia. Ennenaikaisen eläköitymisen myötä organisaatiosta häviää asiantunte- musta ja osaamista, sekä aiheutuu rekryointi- ja perehdytyskuluja uuden henkilöstön hankkimisesta. (KUVA 4.)

Välillisesti työhyvinvointi vaikuttaa työn tuottavuuteen, laatuun, sekä innovatiivisuuteen. Kun työil- mapiiri ja työtyytyväisyys ovat kunnossa, voidaan työyhteisössä keskittyä varsinaisen työn tekemi- seen, oppimiseen ja innovaatioihin, sen sijaan, että henkilöstön voimavarat kuluisivat huonojen olo- suhteiden keskellä selviytymiseen. Talousvaikutuksia voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin vaikutuk- siin. (KUVA 4.)

Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
-Sairaus- ja tapaturmakulut -Eläköitymiskulut -Tehokas työaika -Yksilötuottavuus -Työprosessi -Kehitystoiminta	-Työn tuottavuus -Työn laatu -Tuote- ja prosessi-innovaatiot	-Kannattavuus -Kilpailukyky -Tuottavuus -Tuloksellisuus

KUVA 4. Manka 2012. Työhyvinvoinnin edistämisen talousvaikutukset.

3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

3.1 Strategian määritelmä

Strategia- sana tulee kreikankielisestä sanasta "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2010, 16). Strategia on käsitteenä hyvin laaja kokonaisuus ja termistä löytyy useita erilaisia versioita. Tämän opinnäytetyön näkökulmasta tarkasteltuna strategia tarkoittaa suunnitelmaa, minkä avulla tavoiteltua päämäärää pyritään saavuttelemaan. Strategia tarkoittaa tietoisuutta tärkeistä toimista ja valinnoista (Laamanen 2005, 61.)

Kamenskyn (2010, 53) mukaan strategia ei ole vain yksi tietty osa tai asia, vaan moneen osan kokonaisuus. Strategian pohjalta yritys valvoo, suunnittelee ja toteuttaa toimintaansa kohti yrityksen tavoitetta. Kyseessä on elämäntehtävä, mikä koostuu yrityksen visiosta, toiminta-ajatuksista ja arvoista. Organisaation johdon tulisi kuitenkin ajatella yritystä ja työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Tämä edellyttää johdolta kykyä ajatella yrityksen etua kokonaisuutena, eikä vain yksittäisten osa-alueiden kautta.

Suoraviivaisesti strategian voi jakaa kahteen osaan: strategian laatimiseen ja strategian toteuttamiseen. Strateginen johtamisprosessi voidaan jakaa myös lineaarisesti eri osa-alueisiin:

- mission ja vision määrittäminen
- päämäärän asettaminen
- strateginen laatiminen päämäärän saavuttamiseksi
- strateginen toimeenpano ja läpivienti
- arviointi, mittaus ja korjaavien toimenpiteiden suorittaminen

Tämä jako voi olla kuitenkin tämän päivän työelämässä kankea, sillä nykymaailma muuttuu nopeasti. (Vuorinen 2013, 39-41.)

3.2 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi tulisi huomioida osana kaikkea yrityksen liiketoimintaa ja tavoitteita, eli sen tulisi olla osana strategista johtamista. Se, että työhyvinvointi kytetään osaksi yrityksen strategiaa, kytkeytyy se myös osaksi yrityksen tuloksellisen toiminnan edistämistä. (Työterveyslaitos.) Oman työn merkityksen ja organisaation strategian ymmärtäminen on tärkeää, sillä tämä luo käytännössä pohjan kaikelle työn tekemiselle (Pohjakallio & Tuominen 2010.) Strategia on mahdollista kertoa työntekijöille myös tarinan muodossa innostavasti ja ymmärrettävästi, jolloin sen käytäntöön vieminen voi olla helpompaa (Argyris 2000, 153).

Yrityksen strategiasta nousevat arvot ja tavoitteet ovat tärkeä osa työyhteisön päivittäistä toimintaa ja näiden ymmärtäminen vaikuttaa suoraan työn tekemiseen ja sen mielekkyyteen. Viitaten Mankan (2017) työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden malliin, organisaation kohdalla yritetään viestiä juuri sitä, että yksilön kokemaan työhyvinvointiin vaikuttaa vahvasti se, tietääkö hän, mikä on organisaation tavoiteltu visio ja millä tavoin yksilö voi itse vaikuttaa sen toteutumiseen. Selkeät tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamiseksi luodut toimintaperiaatteet (strategia) ovat siis olennaisia työhyvinvoinnin perusteita. Henkilöstölle tulisi selkeyttää tavoitteet ja toimintaperiaatteet, jotta yritys onnistuisi

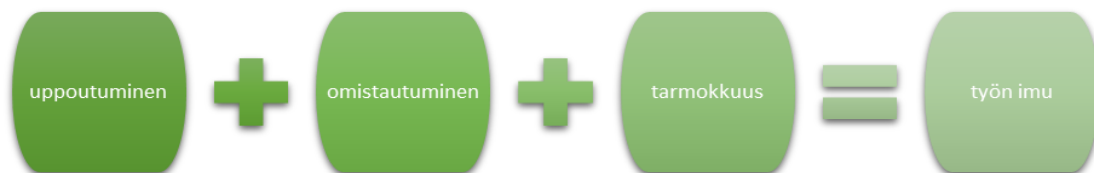
jalkauttamaan strategiaa. Etenkin esihenkilön rooli strategian jalkauttamisessa on tärkeää: esihenkilöillä tulisi olla käsitys koko yrityksen strategiasta ja siitä, mikä sen vaikutus omaan yksikköön on. Esihenkilön tehtävänä on esittää yrityksen strategia työntekijätasolle tavalla, mikä on informatiivinen, inspiroiva, ja yksilöä ohjaava. (Duke 2005b.)

Korhosen (2013) mukaan mitä parempaa organisaation työkykyjohtaminen on, sitä paremmin ihmiset voivat ja suoriutuvat työssään. Silloin kun työ tuo ihmiselle merkitystä ja työtehtävät ovat määriteltä tavoitteen kannalta ennakkoon, ihminen saa palautetta työstään, pääsee oppimaan ja työ määrä on kohtuullinen, niin ihminen viihtyy työssään paremmin ja näin ollen myös pysyy yrityksen palveluksessa pidempään. Huono johtaminen heijastuu usein työvoimapulaan sekä nykyisen henkilöstön kautta, että potentiaalisten tulevan henkilöstön työnantajamaineen näkökulmasta. Pahimmillaan osaamattomuus työkykyjohtamisessa johtaa pitkittyneisiin sairaspöissaoloihin.

Mikä sitten on yrityksen tavoite? Tavoitteen selkeyttäminen työntekijöille on tärkeää sillä työn merkitys luo pohjan työn tekemiselle. Yksilölle on tärkeää kokea, että juuri hänen tekemällään työllä on merkitystä. Tämä antaa työn tekemiselle innon, suunnan ja motivaation ja jaksaa ylipäättänsä paremmin suoriutumaan työstä ja elämästä. Pohjakallion ja Tuomisen (2012) mukaan sisällötön työ on joka neljännen alle 40-vuotiaan suomalaisen mielestä suurin uhka heidän työkyvyilleen.

3.3 Työn imu

Oman työn merkitys on tärkeää ymmärtää myös työn imun kannalta, mikä on yksi työhyvinvointia lisäävä asia. Työhyvinvointilaitoksen mukaan työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Vahvaa työn imua kokeva yksilö lähtee mielellään töihin, nauttii työstään ja kokee työnsä mielekkääksi. Työn imu syntyy tavallisesti tehtävissä, mitkä ovat sopivan haastavia, hyvin suunniteltuja, työntekijän ominaisuuksille sopivia. Työntekijän tulisi tuntea työnsä arvostetuksi, sekä merkitykselliseksi (Salminen 2015, 225). Työn imuun liittyy vahvasti kolme työhyvinvoinnin ulottuvuutta: uppoutuminen, omistautuminen ja tarmokkuus (Työterveyslaitos, KUVA 5). Tämä ei ole hetkellinen "flow-tila", vaan pysyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, yksilöön, tapahtumaan tai käyttäytymiseen. Työn imuun liittyy tarmokkuus, kokemus energisyydestä, sinnikkyys ja ponnistellun halu vastoinkäymisissä, sekä halu panostaa omaan työhön. (Hakanen 2009b.)



KUVA 5. Työn imun ulottuvuudet (Työterveyslaitos).

Lisätäkseen työntekijöidensä työn imun tunnetta yritys X:n tulisi huolehtia siitä, että nämä ulottuvuudet toteutuvat. Edellä mainitut asiat auttavat työntekijöitä kokemaan työnsä merkitykselliseksi, mutta samalla riittävän haastavaksi ja inspiroivaksi.

Sonnetag (2003) on osoittanut päiväkirjatutkimuksessaan, että vapaapäivän aikana tapahtuvalla palautumisella on myönteinen vaikutus seuraavan päivän työn imuun ja työn proaktiiviseen toimintaan. Samassa tutkimuksessa on osoitettu, että työn imu voi vaihdella työviikon aikana jossain määrin, mutta pitkällä aikavälillä tarkastellessa se on osoittautunut pysyväksi työhyvinvoinnin tilaksi (Sonnetag 2003).

3.4 Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvoinnin tuloksellinen johtaminen ja kehittäminen edellyttää, että sitä voidaan arvioida ja mitata. Tavoitteiden järjestelmällinen ja säännöllinen mittaaminen mahdollistaa niiden toteutumisen arvioinnin. (Rauramo 2012, 16.) Erilaiset mittarit ovat hyviä apuvälineitä rationaalisessa päätöksenteossa, vaikka mittarit eivät aina olekaan täydellisiä ja ne ovat vain yksi tapa mitata tiettyä asiaa tai ilmiötä. Mittarin tulee soveltua käyttötarkoitukseensa ja sillä tulisi olla yhteys tavoitteisiin. Oleellista työhyvinvoinnin mittaamisessa on säännöllisyys. Mittaamisen ei kuitenkaan tulisi olla itsetarkoitus ja sen avulla pyritään täydellisyyden tavoittelun sijasta havaitsemaan mahdollisia kehittämiskohteita sekä tavoitteita. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012; Suonsivu 2019, 100; Virolainen 2012, 111.)

Mittareiden avulla alussa pyritään selvittämään lähtötilanne ja jatkamaan säännöllistä seurantaan, jotta työhyvinvoinnin tasoa ja toimenpiteiden vaikutuksia voidaan seurata. Työhyvinvoinnin mittaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi työtyytyväisyys- tai työilmapiirikyselyä ja SWOT-analyysiä. Koska työhyvinvointi on monen tekijän summa, tarvitaan tähän monipuolinen mittari tai mittaristo. Mittaukset voidaan jaotella tasoittain yksilö-, yhteisö- ja ympäristömittareihin. Tutkimuksiin perustuen tärkeimmiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi ovat muodostuneet jatkuvuus, mielekkyys,

monipuolisuus, henkinen turvallisuus, työilmapiiri ja työstä aiheutuvan stressin määrä, sekä lähiesihenkilö. (Vesterinen 2006, 157.)

Käytetyimpiä mittareita suomalaisilla työpaikoilla ovat työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyt. Kyselyihin tulisi sisällyttää kysymyksiä olennaisimmilta osa-alueilta kuten työkyky, osaaminen, ilmapiiri, kokemukset esihenkilöiden toiminnasta ja johtamisesta. (Aura & Ahonen 2016, 66; Elo ym. 2010, 11; Manka & Manka 2016, 219.) Kyselyssä tulisi myös huomioida henkilöstön eroavaisuudet sekä johdon ja henkilöstön mahdolliset näkemuserot (Ojala ym. 2005, 232–233).

Kyselyiden tulokset tulee analysoida, jonka jälkeen tehdään johtopäätökset ja aloitetaan mahdolliset toimenpiteet. Monet työntekijät eivät koe kyseisiä mittareita hyödyllisinä, mikäli niistä saadut tulokset eivät johda konkreettisiin toimenpiteisiin, jonka takia saatuja havaintoja tulisi käyttää osana kehittämistyötä. (Kauhanen 2016, 103; Manka & Manka 2016, 219; Virolainen 2012, 110–111.)

Toiseksi yleisimmin työhyvinvoinnin mittareista käytetään sairauspoissaolojen seuranta, jota voidaan seurata esimerkiksi poissaoloprosentilla. Tunnusluvut kuten sairauspoissaolot, työvoiman vaihtuvuus, tai työtapaturmat voivat kertoa olemassa olevista ja jo toteutuneista epäkohdista, sekä riskeistä. Perinteisten tunnuslukujen rinnalle voidaan ottaa ennakoivia mittareita kuten koulutusseuranta, turvallisuusaloitteet ja kehityskeskustelut. (Aura & Ahonen 2016, 66; Manka & Manka 2016, 215; Suonsivu 2019, 98–99.)

3.5 Työhyvinvoinnin kehitysmenetelmät

Työhyvinvoinnin kehittämismenetelmät kohdistuvat tilannekohtaisesti joko yksilöön, yhteisöön tai ympäristöön. Aikaisemmassa luvussa käsiteltyjen mittareiden avulla pyritään selvittämään mahdollisimman tarkasti ja ennakoivasti kehittämistarpeessa olevat asiat, joihin valitaan sopiva kehittämismenetelmä. Mahdollisimman ennakoivilla ja koko yhteisöön vaikuttavilla menetelmillä saavutetaan paras tulos, jolloin mittarit, sekä menetelmät toimivat yhdessä koko prosessin ajan. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Kehittämismenetelmien tavoitteena on kehittää työhyvinvointia, jonka myötä henkilöstön osaaminen, laatu, tuottavuus ja työkyky nousevat, sekä työn kuormitus laskee. Soveltuvia ja tarvittavia kehittämismenetelmiä on mahdollista selvittää työhyvinvoinnin mittareiden, työyhteisön sisäisen tai ulkopuolisen tekijän, kuten työterveyshuollon avulla. (Työterveyslaitos, julkaisuaika tuntematon.)

Usein työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessina niin laaja-alainen ja moniulotteinen, että ulkopuolisen toimijan, kuten asiantuntijan tai konsultin käyttäminen apuna voi olla tarpeellista. Palvelun tarjoajia on markkinoilla reilusti, kuten työeläkevakuutusyhtiöt, lääkärikeskukset ja konsultit, sekä työ- ja elinkeinokeskuksen palvelut. (Lindström 1994, 29-39.)

Osallistavien kehittämismenetelmien tavoitteena on parantaa työhyvinvointia ohjaamalla ja tuemalla työntekijöitä kehitysprosessissa. Esimerkiksi muutospajamenetelmä on pitkäjäskoinen prosessi, jossa osallistujat kokoontuvat useamman kerran ammattihenkilön johtamaan tilaisuuteen tavoitteena käydä läpi tapahtuneita muutoksia, havaita häiriötilanteita ja arvioida kehittämistarpeita. (Borgman & Packalen 2002.)

Muutospajamenetelmässä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten työprosessin mallintamista, historia- tai häiriökartoitusta. Mallintamisen ja kartoituksen avulla pyritään tuomaan esille työprosessin mahdolliset epäkohdat ja kuvata malli, jossa prosessia on kehitetty paremmaksi. Esimerkkinä työprosessin mallintamisessa kuvataan työprosessi kokonaisuutena eritellen työn eri vaiheet ja tekijät, sekä mitä ja miksi tehdään missäkin vaiheessa. Muutospajaan osallistujien tehdessä yhdessä kuvausta työn eri vaiheista edellä mainitulla tavalla he oppivat työn kokonaisuudesta sekä toistensa kokemuksista. Vastaavasti historiakartoituksessa voidaan mallintaa työprosessissa tapahtuneita muutoksia ja niiden tuomia hyötyjä, sekä haittoja tai häiriökartoituksen avulla käsitellä havaittuja häiriötilanteita. Muutospajamenetelmän käytön seurauksena on ollut toimintatapojen muutoksia, työyhteisön välisen tiedonkulun ja vaikutusmahdollisuuksien sekä osaamisen kehittymistä. (Borgman & Packalen 2002; Leppänen 2000; Niskala 2010.)

Kysely-palautemenetelmä on yksi mahdollisuus hyödyntää kyselyn tuloksia kehittämismenetelmänä, jossa työyhteisö tulkitsee ja käsittelee kyselyssä esiin nousseita aiheita. Menetelmää voidaan hyödyntää työyhteisön sisällä tai käyttää apuna asiantuntijaa, joka voi johtaa tilaisuutta. Menetelmän avulla kyselyssä kerätty tieto tuodaan työyhteisön tietoon pohjaksi suunnittelua, toimenpiteitä ja seuranta varten. (Gerlander & Launis 2007, 207–208.)

Työnohjaus pyrkii mahdollistamaan työntekijälle aikaa tarkastella työtehtäviään, sekä priorisoida niitä esimerkiksi tärkeysjärjestykseen ja kehittää työntekijää johtamaan itseään ja ottamaan vastuuta. Työnohjauksella ei usein voida vaikuttaa työn määrään tai tehtäviin, mutta keskeistä on, että työntekijä ymmärtää mihin hänellä on mahdollista vaikuttaa itse ja mihin hän tarvitsee tukea muualta. Sen avulla on mahdollista tarkastella suhtautumista tehtäviin, yhteisöön ja opetella uusia toimintamalleja. Työnohjaus soveltuu usein henkilöille, jotka kokevat, että työjärjestelyt eivät ole toimivia, työn määrä on liian suuri tai työ jakautuu liian epätasaisesti. (Lipponen, Litovaara & Katajainen 2005, 10.)

Mikäli työn määrä on liian suuri, ei työnohjauksella välttämättä saavuteta pitkäkestoisia vaikutuksia työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta, mutta se auttaa vahvistamaan työntekijän luottamusta itseään kohtaan ammattilaisena onnistuneiden kokemusten kautta (Alhanen ym. 2011, 43). Työnohjauksessa käsiteltäviä asioita on mahdollista kehittää itsenäisesti, mutta ammattitaitoinen työnohjaaja voi parantaa ohjauksen laatua merkittävästi ja tätä kautta nostaa työhyvinvointia (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2009, 99-122).

Ryhmätyönohjaus on moniosainen ja mahdollisesti usein moniosaisempi mitä yksilön työnohjaus johon useammasta muuttujasta. Ryhmätyönohjauksessa pyritään usein ratkaisukeskeiseen toimintamalliin, mikä ilmenee lähtökohtaisesti ohjaajan lähestymistapana itse ohjaukseen ja käsiteltäviin aiheisiin liittyen. Sujuvan ryhmätyönohjauksen kannalta tulee ottaa huomioon samalla tavalla kuin yksilön ohjauksessa lähtötilanne, asetetut tavoitteet, käytettävät menetelmät ja lisäksi ryhmän eri jäsenten mahdolliset erityistarpeet. (Paunonen-Ilmonen 2001, 48-52; Wacklin 1999.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa jokaista työnantajaa tarjoamaan ehkäisevän työterveyshuollon kaikille Suomessa työskenteleville työ- tai virkasuhteessa oleville työntekijöilleen. Työterveyshuolto on myös keskeinen osa työyhteisöjen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Sen toiminta

ulottuu jokaiseen yksilöön, yhteisöön ja ympäristöön työpaikalla ja sen pääasiallinen toiminta pohjautuu ehkäisevään työterveyshuoltoon. (Martimo, Hiltunen, Lamberg & Partinen 2007; Työterveyshuoltolaki 2001/1383.)

3.6 Aineeton pääoma

Organisaation aineeton pääoma kytkeytyy monin tavoin työhyvinvointiin (Manka 2011, 35). Mankan (2011, 34) mukaan yrityksen aineeton pääoma on organisaation työntekijöihin ja rakenteisiin, kuten toimintatapoihin, sisältyvää osaamispääomaa. Termi osaaminen viittaa Lönnqvistin, Kujansivun & Antolan (2005, 18) mukaan aineettoman pääoman yhteen osa-alueeseen, inhimilliseen pääomaan eli yksittäisten henkilöiden ominaisuuksiin ja taitoihin. Aineeton pääoma voidaan määritellä monella eri tavalla. Yhden määritelmän mukaan aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan: sosiaalinen pääoma, henkinen pääoma ja rakennepääoma (Manka 2012, 34).

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä esihenkilön ja työntekijän, sekä työntekijöiden välisiä suhteita organisaation sisällä. Myös organisaation ulkopuoliset suhteet asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa luetaan tässä sosiaaliseen pääomaan. Henkinen pääoma sisältää työntekijän kokonaisvaltaisen fyysisen ja psyykkisen terveyden, asenteet ja käytöksen. Rakennepääomaan kuuluu organisaation toimintatavat ja menetelmät. (Manka 2012, 34.)

Aineettoman pääoman lisäksi organisaatiossa on myös koneita, kalustoa ja organisaation rakennuksia ja näitä voidaan kutsua fyysiseksi tai aineelliseksi pääomaksi (Manka 2012, 34). Aineettoman ja aineellisen pääoman välinen rajaveto ei ole aina täysin selvää (Lönnqvist ym. 2005, 19).

Työhyvinvointi lisää henkilöstön jaksamista työssä, pysyvyyttä ja vaikuttaa yrityksen maineeseen rekrytointitilanteessa. Tilanteessa, jossa koronapandemian jälkeen useat palvelualat, kuten esim. matkailuala, ovat kärsineet työvoimapulasta (Yle 2.2.2023), työhyvinvointia kehittämällä voidaan pienentää henkilöstön vaihtuvuutta. Työntekijävaltaisilla aloilla, kuten palvelu- ja asiantuntija-alat, henkilöstökulut muodostavat merkittävän osan yrityksen kuluista, minkä vuoksi aineeton pääoma näyttölee tämän kaltaisten yritysten tuloksellisuuden kannalta ratkaisevaa roolia.

3.7 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi osa yrityksen johtamista. Johtajuudella tarkoitetaan yhteisön tai organisaation suuntautumista jäseniä motivoivaan ja innoittavaan visioon (Peltonen 2008). Työhyvinvoinnin johtaminen omana erillisenä johtamisen osa-alueenaan on tärkeää sekä inhimillisistä, että taloudellisista syistä. Inhimillisestä näkökulmasta työn tekemisen olosuhteilla, työn mielekkyydellä, henkisellä ja fyysisellä turvallisuudella on suuri merkitys yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, viettäähän 81,6 % palkansaajista Suomessa työpaikallaan noin kolmanneksen vuorokaudesta (Tilastokeskus 2022). Työhyvinvoinnin erottaminen yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista on haastavaa (Rauramo 2012, 10).

Taloudellisesta näkökulmasta henkilöstön hyvinvointiin sijoittaminen voi hetkellisesti näyttäytyä kulluna henkilöstökustannuksissa ja samaan aikaan näyttäytyä positiivisena vaikutuksena henkilöstön tuottavuuteen. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, mutta viime kädessä vastuu on organisaation ylimmällä johdolla. Työhyvinvoinnin parantuessa esimerkiksi sairaus-

ja tapaturmapoissaoloista johtuvat kustannukset ja henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset pienenevät. (Rauramo 2012, 19-20). Lisäksi työhyvinvoinnin lisääntyessä henkilöstön tuottavuus, innovatiivisuus ja sitoutuneisuus työhön paranee (Manka 2011, 38). Henkilöstöjohtamisen alueella pitkän aikavälin linjaukset luodaan laatimalla organisaation liiketoimintastrategiaa tukeva henkilöstöstrategia (Viitala 2004, 14).

Työn sisällön, työn olosuhteiden, työyhteisön ihmissuhteiden ja ilmapiirin, henkilöstön osaamisen ja henkilön omien elämäntapojen on todettu tutkimuksissa vaikuttavan työhyvinvointiin. Edellä mainittuihin tekijöihin voidaan vaikuttaa yrityksen johtamisella. (Juuti & Vuorela 2015, 23.) Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla pitkäjänteistä, jatkuvaa työtä. Vaikka hetkellisesti saavutettaisiinkin hyvä tilanne työhyvinvoinnin osalta, se ei välttämättä ole pysyvä, jos sen johtaminen unohdetaan. Hyväksikin havaitut käytännöt ja olosuhteet saattavat muuttua toimimattomiksi yrityksen toiminnan muuttuessa ja henkilöstön kehittyessä. Myös toimintaympäristö luo omat paineensa työntekijöiden kokemukseen siitä, millainen on hyvä työympäristö. Esimerkiksi vertaileminen vastaavan toimialan toisen työnantajan tarjoamiin työskentelyolosuhteisiin voi aiheuttaa työntekijässä tyytymättömyyttä omaa työnantajaa kohtaan ja siten heikentää työhyvinvointia.

3.8 Lähiesihenkilön vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin johtamisessa avaintekijänä on lähiesihenkilö (Rauramo 2012, 20). Sen lisäksi, että yrityksen strategiassa on työhyvinvoinnin kehittäminen otettu huomioon ja yrityksen johto on sitoutunut työhyvinvoinnin johtamiseen, lähiesihenkilön arkipäiväisellä johtamisella on merkittävä vaikutus hänen alaistensa hyvinvointiin. Esihenkilön toiminnalla voidaan vaikuttaa sosiaaliseen työhyvinvointiin merkittävästi (Suonsivu 2014, 143). Järvinen, Rantala & Ruotsalaisen (2016) mukaan esihenkilön rooli on muuttunut ammatillisesta esimerkistä toimivan tiimin valmentajaksi. Nykyaikaisen esihenkilön roolia voidaan kuvata termeillä valmentaja ja mentori.

Hyvällä esihenkilötyöllä on yhteys työhyvinvointiin; organisaation johdon ihmiskäsitys vaikuttaa paljon yksilön johtamistyyliin ja tapaan olla vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa (Suonsivu 2014, 143). Esihenkilön vuorovaikutustaidoilla, kannustamisella, kiinnostuksella työntekijän työtä kohtaan ja pelisääntöjen noudattamisella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin syntymisessä (Hyppänen 2013).

Lähiesihenkilön johtaessa operatiivista toimintaa hänen vastuunsa jakautuvat tuottavuuden parantamiseen ja kustannussäästöjen aikaan saamiseen (Aura & Ahonen 2016, 113-114). Johtaessaan päivittäistä toimintaa yrityksessä hän omalla toiminnallaan ja esimerkillään joko parantaa, tai heikentää työnantajansa asettamissa rajoissa työhyvinvointia. Lähiesihenkilön vastuulla on myös työtapojen ja -välineiden oikeanlainen käyttö, mikä puolestaan lisää henkistä ja fyysistä työturvallisuutta.

Motivoitukseen ja kehittyäkseen ihminen tarvitsee sekä suoritusta vahvistavaa, että korjaavaa palautetta. Palautteen tarkoituksena on suunnata toimintaa kohti toivottua tavoitetta. Hyvässä palautteessa käydään läpi henkilön onnistumisia ja kehityskohteita, jotta hän tietää kuinka on suoriutunut ja mihin suuntaan hänen tulisi edetä. Vaikka palautteen annon ja vuorovaikutuksen esihenkilön ja alaisen välillä tulisi olla jatkuva arkinen prosessi, useat henkilöstötutkimukset osoittavat, että palautetta koetaan saatavan liian vähän. (Järvinen ym. 2016, 21-22.)

Esihenkilöllä on työssään mahdollisuus tukea työhyvinvointia kohdentamalla resursseja siten, että työn kuormitus jakautuu mahdollisimman tasaisesti henkilöstön kesken. Kommunikoimalla organisaation asettamat tavoitteet selkeästi ja täsmällisesti henkilöstö ymmärtää mihin toiminnalla pyritään ja työntekijät yksilöinä ymmärtävät oman roolinsa tavoitteen toteutumisessa. (Järvinen ym. 2016, 18.)

4 AINEISTON KERUU JA AINEISTON ANALYSOINTI

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys tarjoaa pääasiassa uniikkeja majoituspalveluita, mutta toimii vahvasti wellness-liiketoiminnan parissa. Majoituspalveluiden lisäksi yritys tarjoaa lukuisia eri aktiviteettivaihtoehtoja; joogaa, äänimaljahoitoa, veneretkiä, pyöräilyä, patikointia, retkiluistelua, ym. Aktiviteettien lisäksi yritys tarjoaa erilaisia kylpyläpalveluita ja SPA-hoitoja. Talvisisin kylpylästä pääsee pulahtamaan suoraan viileään järviveteen. Resort sijaitsee luonnon keskellä järven rannalla ja onkin hyvin keskittynyt luontomatkailuun. Yrityksen arvoihin kuuluvat vastuullisuus, ekologisuus ja kestävä kehitys. Arvot ovat selvästi nähtävillä vieraillessa resortilla, sekä yritys on avoimesti kertonut nettisivuillaan esimerkiksi hyödyntävänsä aurinkoenergiaa pääasiallisena energianlähteenä.

Yritys työllistää 70 henkilöä ja henkilökunta jaottuu eri osastoille: ravintolaan, kylpylään, siivoukseen, huoltoon, vastaanottoon, keittiöön, asiakaspalveluun, välinevuokraukseen jne. Näin ollen työtehtävät ja työskentely-ympäristökin on hyvin vaihtelevaa ja työn kuormittavuus niin fyysisellä, psyykkisellä kuin henkisellä tasolla on erilaista.

4.2 Aineiston keruu

Aloitimme tutkimuksemme haastatteleamalla kohdeyrityksen palvelupäällikköä, joka on ollut päävastuussa työhyvinvoinnin kehittamisestä kohdeyrityksessä. Selvitimme työhyvinvoinnin nykytilaa ja sitä, miten kehittämisessä on lähtötilanteessa keskitytty. Aloittaessamme tutkimusta keskustelimme yrityksen edustajien kanssa ja kävi ilmi, että työhyvinvointiin liittyviä mittareita ei hyödynnetty sillä hetkellä. Työtyytyväisyyskyselyitä oli teetetty työntekijöille muutamia, mutta työhyvinvoinnin nykytila oli strategisesta näkökulmasta lähes olematon.

Aloitimme prosessin pohtimalla tutkimusongelmaa ja sitä, miten pääsemme täsmentämään kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa ja sen mahdollisia ongelmakohtia. Heikkilän (2001) mukaan tutkijan on varmistuttava siitä, että tutkimuksessa esitetyt kysymykset antavat vastauksen siihen, mitä kyselyssä halutaan selvittää. Kun kysely on lähetetty ja siihen on vastattu, ei kysymyksiä voi enää muuttaa.

Pidimme yrityksen yhteyshenkilön kanssa useita Teams-palavereja ja niiden pohjalta lähdimme rakentamaan työhyvinvointikyselyä. Kyselyn tavoitteena oli selvittää teemoittain, mikä on yrityksen työhyvinvoinnin nykytila henkilöstön näkökulmasta. Ennen kyselylomakkeen laatimista tutustuimme työhyvinvoinnin teoriaan kirjallisuuden kautta. Muodostimme kysymykset sen perusteella, missä kohdeyrityksen palvelupäällikkö on kokenut haasteita. Etsimme myös kysymysaineistoa eri lähdekirjallisuuden näkökulmasta ja muutimme näistä opittuja aiheita kysymysmuotoon. Näiden lisäksi heijastimme omia kokemuksiamme työelämästä kyselyyn ja pohdimme, mitä haluaisimme itseltämme kysyttävän työntekijän näkökulmasta.

4.3 Työhyvinvointikysely

Käytimme tutkimuksessamme kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmaan pohjautuviin kysymyksiin (Heikkilä 2005, 13). Tutkimuksesta saadut vastaukset käsitellään numeraalisesti, minkä jälkeen aineiston numerotiedot tulkitaan ja selitetään sanalliseen muotoon (Vilka 2007, 14).

Vastausvaihtoehtona toimi viisiportainen asteikko, joka Vehkalahden (2008, 35) mukaan on Likertin asteikko. Likertin asteikko on luokitteluasteikko, joka osoittaa eron arvioitavien kohteiden laadussa ja sen arvot ovat suuruusjärjestyksessä (välimatka-asteikko). Asteikkoa useimmiten sovelletaan viisiportaiseksi, jonka asteikon ääripäät edustavat vastakkaisia kantoja arvioitavaan väittämään. (Heikkilä 2004, 53; Paaso 2006.)

Vastaukseksi Likertin asteikosta saadaan vastanneiden henkilöiden kannat väittämiin, joista voidaan havaita esimerkiksi mielipide-eroja. Vastausten avulla voidaan selvittää tarvittavia toimenpiteitä esimerkiksi työhyvinvoinnin tai asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi. (Heikkilä 2004, 53; Paaso 2006.)

Työhyvinvointikyselyssämme käytettiin tätä viisiportaista asteikkoa, jonka asteikot ovat:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Kysely jaettiin neljään eri osa-alueeseen; työyhteisön toimivuus, esihenkilön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Esitimme kyselyyn väittämiä, mihin vastaajat valitsivat jokaisen väittämän kohdalle omaa näkemystään parhaiten vastaavan vaihtoehdon. Kyselyyn vastattiin anonymisti ja kyselyssä oli yhteensä 21 väittämää. Kyselyn lopussa oli yksi laadullinen kysymys, miten vastaaja kehittäisi työhyvinvointia, mikä toimii jo nyt ja missä olisi mahdollisesti vielä kehitettävää. (LIITE 1).

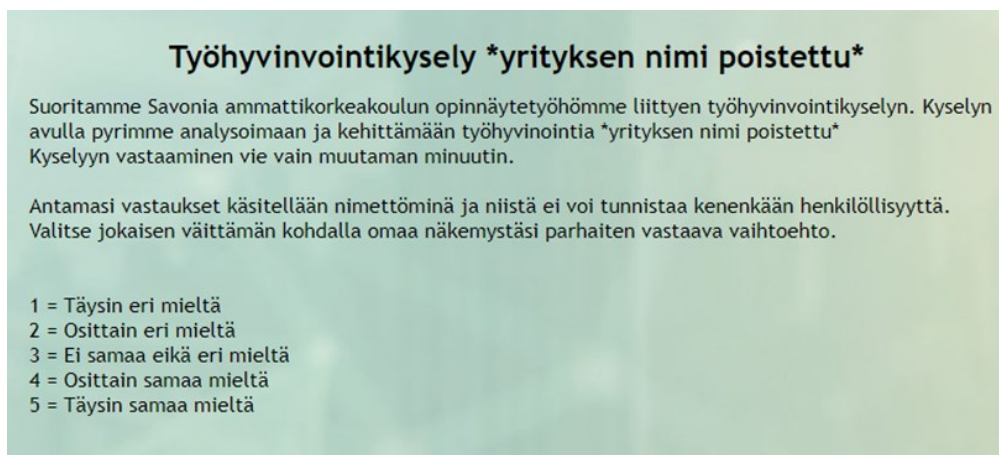
Loimme kyselyn käyttämällä Webropol verkkokyselytyökalua. Jaoimme kyselyn linkin kaikille (70) työntekijälle yrityksen intranettiin, sekä yrityksen käytössä olevaan tiedotus-sähköpostiryhmään. Vastausaikaa kyselyyn oli kolme viikkoa. Kohdeyrityksen palvelupäällikkö kertoi henkilöstölle kyselystä etukäteen ja kannusti henkilöstöä vastaamaan kyselyyn.

Vastauksista tehtiin kvantitatiivinen analyysi, jossa jokaisen väittämän vastausvaihtoehtojen osuus laskettiin prosenttiluvuiksi. Vastausten havainnollistamisessa käytettiin palkkikaaviota, joka havainnollistaa vastausten jakauman eri vastausvaihtoehtojen välillä prosenttilukuina.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Ennen tutkimuksen suorittamista ja aineiston keruuta pohdimme eettisen ennakoarvioinnin tarvetta. Pohdimme, aiheutuuko kyselyn vastaajille mahdollista haittaa liittyen vastaajan fyysiseen koskemattomuuteen, suostumattomuuteen, alaikäisyyteen, turvallisuuteen tai henkiseen haittaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Suoritimme tutkimuksen siten, ettei vastaajalle aiheutunut

mitään mahdollista haittaa ja näin ollen totesimme, ettei ennakoarviointia tarvita. Tutkimuksen suorittajina kunnioitimme vastaajien yksityisyyttä. Kyselyyn osallistujat vastasivat tutkimukseen anonyymisti verkkosivujen kautta, joten yhdenkään vastaajan henkilöllisyys ei paljastunut, eivätkä mitkään edellä mainituista haitoista olleet todennäköisiä. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä kehtäen henkilöstöön kuuluvaa henkilöä pakotettu vastaamaan kyselyyn. Vastaajalla oli myös mahdollisuus keskeyttää kyselyyn vastaaminen, mikäli näin halusi. Kuitenkin kaikki kyselyn vastaamisen aloittaneet henkilöt suorittivat vastaamisen loppuun. Kyselyn alkuun ilmaisimme kyselyn tarkoituksen ja tavoitteen, sekä kerroimme vastausten tapahtuvan nimettömästi (KUVA 6).



KUVA 6. Työhyvinvointikysely.

Koska työhyvinvointikyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, kaikki yrityksen henkilöstöstä eivät vastanneet kyselyyn. Henkilöstöstä 43 % (30 työntekijää) vastasi kyselyyn, joten tutkimustuloksia voidaan pitää suhteellisen luotettavana. Koemme, että otos on tarpeeksi suuri kertomaan henkilöstön näkemyksiä hyvinvoinnista, vaikka tutkimuksen luotettavuus ei täysin vastannut odotuksiamme. Työhyvinvoinnin kehityssuunnitelmaa luodessa otimme huomioon kyselyn otantavirhemahdollisuuden. (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja se mittaa sitä, kuinka hyvin tutkimustuloksia voidaan yleistää. Reliabiliteetti kertoo sen, kuinka hyvin tutkimuksen voi toistaa ja kuinka tarkka se on. (Kesler 2014.) Näiden kahden suhteessa pätee se, että mitä alhaisempi reliabiliteetti, sitä alhaisempi validiteetti. Näistä molemmat liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen; tässä lähtökohtana on tutkimuksen virheettömyys, puolueettomuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226-227.)

Työhyvinvointikyselyn toteuttamistapa oli mielestämme onnistunut. Vaikka Webropol työkalun käyttö asetti jonkin verran haasteita ja rajoituksia kyselyn toteuttamiseen, työkalu osoittautui sopivaksi tämän tyyppisen kyselyn suorittamiseen. Mikäli meillä olisi ollut enemmän kokemusta työkalusta, siitä olisi saattanut löytyä ominaisuuksia esimerkiksi vastaajien luokitteluun osastoittain. Jos olisimme saaneet kyselyyn erittelyn osastoittain, olisi kehityskohteiden tunnistaminen tarkemmin ollut mahdollista. Väittämien asettelu osoittautui onnistuneeksi ja niihin saaduista vastauksista oli mahdollista tunnistaa kehityskohteet koskien kohdeyrityksen työhyvinvointia.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

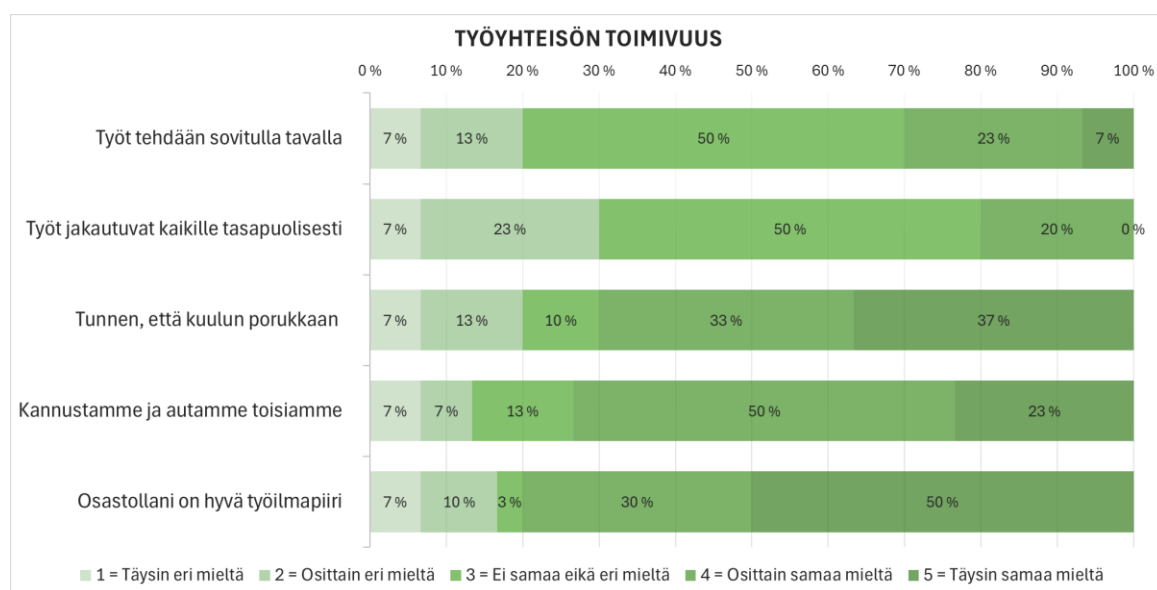
5.1 Työyhteisön toimivuus

Kyselyn ensimmäinen osa-alue liittyi työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Työyhteisön toimivuus osa-alueen vastaukset erottuvat kyselyn muista osa-alueista merkittävästi paremmilla tuloksilla. Erityisesti yhteenkuuluvuutta mittaavat väittämät nousivat esille kyselyn tuloksista.

Väittämien ”Työt tehdään sovitulla tavalla” ja ”Työt jakautuvat kaikille tasapuolisesti” vastaukset olivat jossain määrin huolestuttavia. Kun kysyttiin jakautuvatko työt kaikille tasapuolisesti, vastaajista yksikään ei valinnut vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä. Myös väittämään töiden tekemisestä sovitulla tavalla täysin ja osittain samaa mieltä vastanneiden osuus oli vain 30 %. Merkille pantavaa on, että molempiin väittämiin vastaajista puolet ei ollut ottanut kantaa, vaan oli valinnut vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Molempien väittämien vastaajista 7 % oli täysin eri mieltä. (KUVA 7.)

Yhteenkuuluvuutta mittaviin väittämiin ”Tunnen, että kuulun porukkaan” ja ”Kannustamme ja autamme toisiamme” saadut vastaukset osoittavat vastaajien enemmistön kokevan vahvaa yhteishenkeä. ”Tunnen, että kuulun porukkaan” väittämään vastaajista 37 % vastasi täysin samaa mieltä ja 33 % osittain samaa mieltä. Toistensa kannustamiseen ja auttamiseen liittyvään väittämään 23 % oli täysin samaa mieltä ja 50 % osittain samaa mieltä. Täysin eri mieltä molempiin väittämiin oli vastaajista 7 %. (KUVA 7.)

Väittämään ”Osastollani on hyvä työilmapiiri” puolet vastaajista oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä ja lisäksi osittain samaa mieltä oli 30 %. Vain kolme henkilöä vastanneista oli täysin eri mieltä siitä, että osastolla on hyvä työilmapiiri. Vastausten jakaumasta voimme päätellä työilmapiirin olevan hyvällä tasolla organisaatiossa. (KUVA 7.)



KUVA 7. Työyhteisön toimivuus. (n=30)

5.2 Esihenkilön toiminta

Kyselyn seuraavan osa-alueen väittämät käsittelivät esihenkilön toimintaa ja tiedottamista organisaatiossa. Erityisesti tiedottamisen organisaatiossa ei koettu toimivan riittävän hyvin. Passiivisten vastaajien osuus oli tämän osa-alueen väittämässä vähäisempi kuin muilla osa-alueilla.

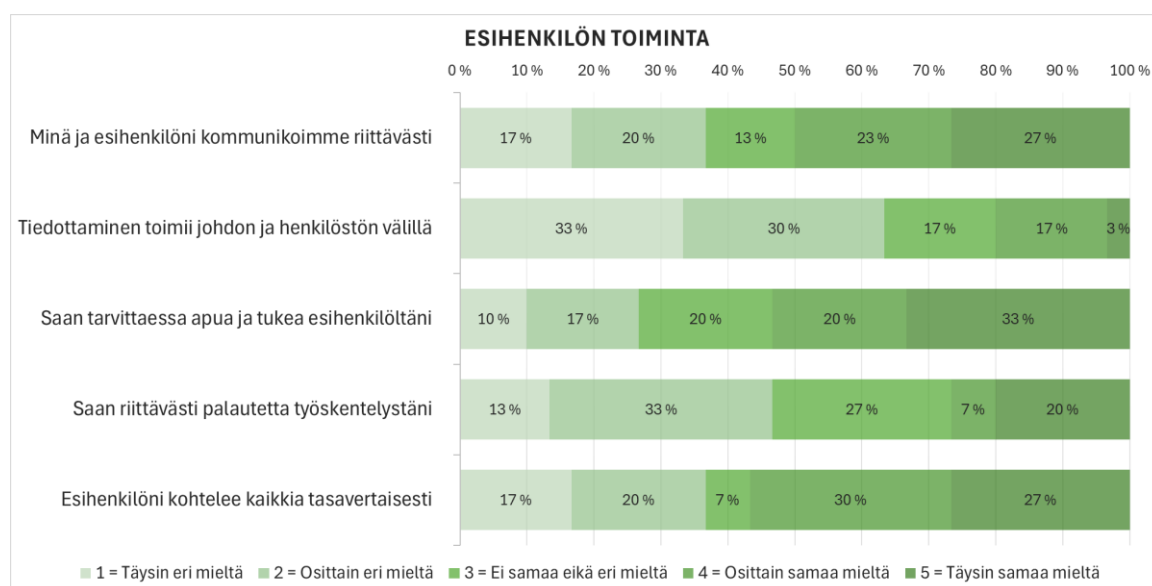
Kommunikaatiosta esihenkilön kanssa kysyttäessä mielipiteet jakaantuivat selkeästi. 27 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että vastaaja ja esihenkilö kommunikoivat riittävästi. Lisäksi osittain samaa mieltä vastaajista oli 23 %. Kuitenkin täysin tai osittain eri mieltä väittämään vastattaessa oli vastaajista yhteensä 37 %. (KUVA 8.)

Heikoin tulos koko kyselyssä saatiin väittämään ”Tiedottaminen toimii johdon ja henkilöstön välillä”. Täysin tai osittain eri mieltä yhteensä vastaajista oli 63 %. Vastaajista vain 3 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja osittain samaa mieltä vastaajista oli 17 %. Vastauksista voimme päätellä, että tiedottaminen ei toteudu vastaajien toivomalla tasolla. (KUVA 8.)

Esihenkilötyötä mittaavaan väittämään ”Saan tarvittaessa apua ja tukea esihenkilöltäni” täysin samaa mieltä oli 33 % vastaajista ja osittain samaa mieltä 20 %. Vastaajista 27 % koki, ettei saanut tarvittaessa apua ja tukea esihenkilöltään ja vastasi väittämään täysin tai osittain eri mieltä. (KUVA 8.)

Palautteen saamiseen liittyvään väittämään saadut vastaukset osoittivat tyytymättömyyttä saadun palautteen määrään. Väittämään ”Saan riittävästi palautetta työskentelystäni” 20 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 7 % osittain samaa mieltä. Miltei puolet vastaajista oli kuitenkin täysin tai osittain eri mieltä siitä, että saisi riittävästi palautetta. (KUVA 8.)

Kysyttäessä esihenkilön tasavertaisesta kohtelusta 27 % oli täysin samaa mieltä väittämän ”Esihenkilöni kohtelee kaikkia tasavertaisesti” kanssa. Lisäksi osittain samaa mieltä oli 30 % vastaajista. Vain 7 % vastaajista ei ottanut kantaa tähän väittämään. Osittain eri mieltä vastaajista oli 20 % ja täysin eri mieltä 17 %. Näin ollen yli kolmannes vastaajista koki, että esihenkilön kohtelu ei ole tasavertaista. (KUVA 8.)



KUVA 8. Esihenkilön toiminta. (n=30)

5.3 Henkilöstön hyvinvointi

Tämän osa-alueen tarkoitus oli selvittää henkilöstön hyvinvoinnin nykytilaa. Esitimme väittämiä, joiden avulla selvitimme henkilöstön palautumista, työn rasitusta ja henkilöstön riittävyyttä, sekä henkilöstön motivaatiota kehittää omaa osaamistaan.

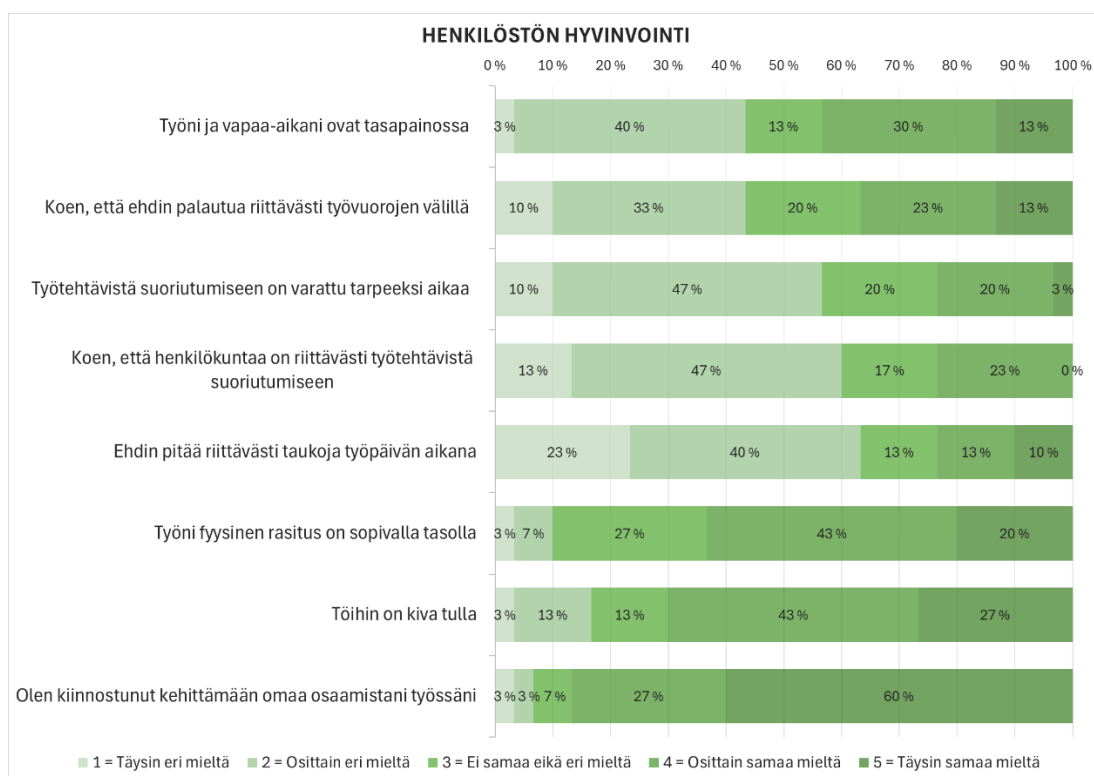
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen liittyvään väittämään saadut vastaukset jakaantuivat lähes tasan samaa ja eri mieltä vastanneiden välillä. Täysin samaa mieltä väittämän ”Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa” kanssa vastaajista oli 13 % ja 30 % vastasi olevansa osittain samaa mieltä. 40 % vastaajista vastasi olevansa osittain eri mieltä. Lisäksi täysin eri mieltä vastaajista oli 3 %. (KUVA 9.)

Väittämän ”Koen, että ehdin palautua riittävästi työvuorojen välillä” kanssa täysin samaa mieltä oli 13 % ja osittain samaa mieltä 23 %. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 10 % ja osittain eri mieltä 33 %. Vastauksista käy ilmi, että vain vajaa puolet oli sitä mieltä, että ehtii palautua riittävästi työvuorojen välillä. (KUVA 9.)

”Työtehtävistä suoriutumiseen on varattu tarpeeksi aikaa”, ”Koen, että henkilökuntaa on riittävästi työtehtävistä suoriutumiseen” sekä ”Ehdin pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana” väittämien vastaukset kuvastivat, että henkilöstöä ja aikaa tehtävien suorittamiseen ei koettu olevan riittävästi. Väittämään ”Työtehtävistä suoriutumiseen on varattu tarpeeksi aikaa” vastanneista yli puolet oli täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa. Täysin tai osittain samaa mieltä oli vastaajista vain 23 %. ”Koen, että henkilökuntaa on riittävästi työtehtävistä suoriutumiseen” väittämän kanssa kukaan ei ollut täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä oli 23 %. Täysin tai osittain eri mieltä vastaajista oli 57 %. Kolmannen väittämän ”Ehdin pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana” vastaajista 23 % oli täysin tai osittain samaa mieltä ja 63 % täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa. (KUVA 9.)

Työn fyysisen rasituksen koettiin olevan jokseenkin sopivalla tasolla. ”Työni fyysinen rasitus on sopivalla tasolla” väittämään vain 3 % vastaajista vastasi olevansa täysin eri mieltä ja 7 % osittain eri mieltä. Täysin samaa mieltä oli 20 % ja osittain samaa mieltä 43 % vastaajista. ”Töihin on kiva tulla” väittämän vastausten perusteella 70 % vastanneista kokee olevansa väitteen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. 3 % vastanneista on täysin eri mieltä ja 13 % osittain eri mieltä väittämän kanssa. (KUVA 9.)

Viimeinen henkilöstön hyvinvointi osuuden väite käsitteli oman osaamisen kehittämistä. Väittämään ”Olen kiinnostunut kehittämään omaa osaamistani työssäni” vastaajista oli 60 % täysin samaa mieltä ja 27 % osittain samaa mieltä. Eli kyselyn vastaajista suurin osa on kiinnostunut kehittämään omaa osaamistaan. Vain 6 % vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että haluaisi kehittää omaa osaamistaan. (KUVA 9.)



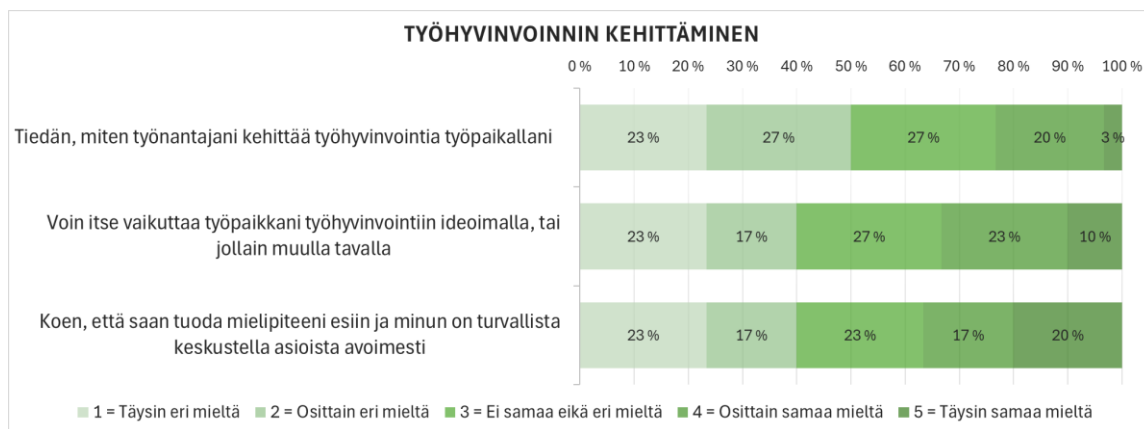
KUVA 9. Henkilöstön hyvinvointi (n=30)

5.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Viimeisen osa-alueen väittämät käsittelivät työhyvinvoinnin kehittämistä. Väittämään ”Tiedän, miten työnantajani kehittää työhyvinvointia työpaikallani” vastaajista oli puolet täysin tai osittain eri mieltä ja 23 % täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella voisimme päätellä, että henkilöstö ei ole kovinkaan tietoinen, millä tavoin työhyvinvointia kehitetään kohdeyrityksessä. (KUVA 10.)

”Voin itse vaikuttaa työpaikkani työhyvinvointiin ideoimalla, tai jollain muulla tavalla” väittämässä 23 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja osittain eri mieltä oli 17 %. Täysin tai osittain samaa mieltä oli yhteensä 33 % vastaajista. Väittämän vastausjakauman perusteella, osa vastaajista ei koe, että saisi itse vaikuttaa työhyvinvointiin jollakin tavalla. (KUVA 10.)

Viimeisessä väittämässä ”Koen, että saan tuoda mielipiteeni esiin ja minun on turvallista keskustella asioista avoimesti” vastaukset jakautuvat aika tasaisesti. Vastaajista 37 % oli täysin tai osittain samaa mieltä ja 40 % oli täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa. Tämä väittämä on hieman riskitiriidassa muiden ”työilmapiiri” väittämien kanssa, jossa vastaukset painoutuivat eri tavalla. (KUVA 10.)



KUVA 10. Työhyvinvoinnin kehittäminen (n=30)

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä oli laadullinen kysymys ”Vapaa sana, miten haluaisit kehittää työhyvinvointia kohdeyrityksessä? Mikä toimii jo nyt, missä olisi mahdollisesti kehitettävää?”. Tämä oli kyselyn ainoa laadullinen kysymys. Saimme kysymykseen useita vastauksia. Vastauksissa tuli ilmi aihealueita, jotka useamman vastaajan mielestä kaipaivat kehittämistä. Analyysissa nousi esille työterveys, eri osastojen välinen yhteistyö, tiedonkulku organisaatiossa ja palautumista tukeva työvuorosunnittelu.

Työterveys sopimuksen laajuus nousi esiin kahdessa vastauksessa. Työterveyshuollon kattavuus koettiin vastauksissa suppeaksi. Lisäksi työergonomian parantaminen ja työpisteiden valaistus nousi esiin yhdessä vastauksessa.

Suoriutumiseen otettiin kantaa toivomalla parempaa perehdytystä työtehtäviin, sekä selkeyttä eri työprosesseihin ja niiden resurssointiin. Yhdessä vastauksessa nostettiin esiin työvuorosunnittelun tärkeyttä, sekä työn sesonkiloonteisuuden huomioimista resurssoinnissa. Eri osastojen välinen epätasapaino resurssoinnissa nousi myös avoimen kysymyksen vastauksessa esiin.

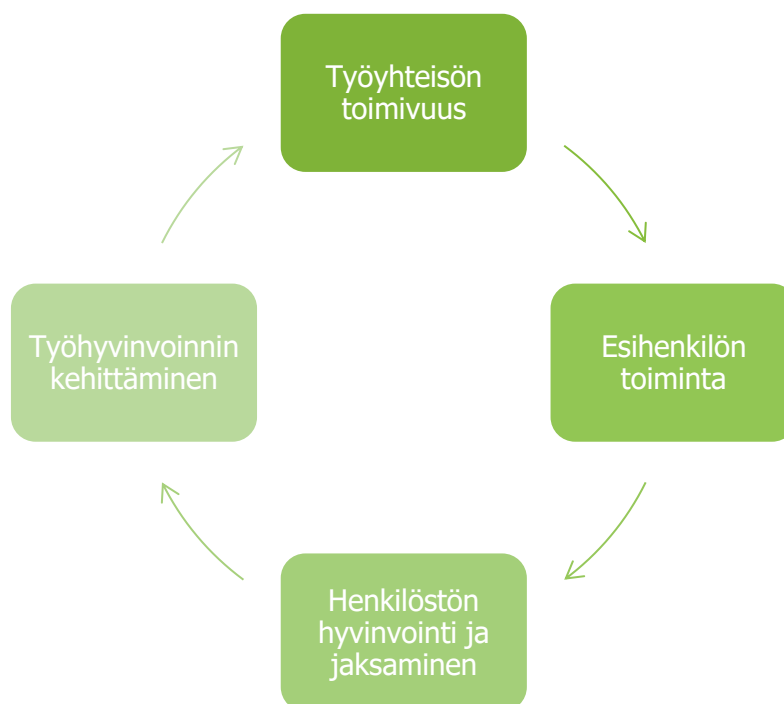
Yksi avoimeen kysymykseen vastannut nosti esiin riittämättömän tiedottamisen organisaatiossa. Tämä mielipide tuki kyselytutkimuksen tuloksia. Organisaatiolta toivottiin avoimissa vastauksissa myös työntekijöiden osallistamista päätöksen tekoon, sekä yhteisöllisyyden kehittämistä eri osastojen välillä. Asioiden suunnitelmallisuus näkyi henkilöstölle puutteellisena yhden vastaajan vastauksen perusteella.

6 TULOSTEN ANALYSOINTI JA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa konkreettisia ideoita ja ehdotuksia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi kohdeyrityksessä. Tässä kappaleessa käsitellään tutkimustuloksia ja annetaan kehittämisideoita teoriaosuudessa käsiteltyjen asioiden pohjalta. Kerättyä aineistoa on sovellettu kohdeyrityksen tarpeisiin tutkimuksessa esiin nousseiden asioiden pohjalta.

Tutkimustulokset antoivat laajan kuvan kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt vastasivat kaikkiin kysymyksiin ja näin ollen kyselystä saatiin vastaukset kaikkiin vaadittuihin osa-alueisiin. Huomion arvoista on, että vastauksia ei kerätty osastoittain, joten eri osastojen välillä vastauksissa voisi olla suuriakin eroja. Kyselyn perusteella voi huomata selkeitä kehittämistarpeita tiettyihin osa-alueisiin ja kyselyn tulokset tulisi käydä läpi koko henkilöstön kanssa.

Työhyvinvoinnin ylläpitoon, kehittämiseen ja toteuttamiseen tulisi kiinnittää aidosti huomiota ja ensisijaisesti kehittämistyö on esihenkilöiden vastuulla. Myös yrityksen johdon vastuulla on huolehtia siitä, että kehittämistyötä tehdään ja sille annetaan riittävästi resursseja. Kysely jaettiin neljään eri osa-alueeseen; työyhteisön toimivuus, esihenkilön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen (KUVA 11).



KUVA 11. Työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueet

6.1 Työyhteisön toimivuus

Organisaatiossa työilmapiiriä ja yhteishenkeä kartoittaviin väittämiin saadut vastaukset osoittivat työilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden olevan hyvällä tasolla. Kuitenkin 7 % vastaajista oli väittämien kanssa täysin eri mieltä, joten jatkossakin on hyvä kiinnittää huomioita yhteishenkeen ja työilmapiiriin. Muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa jatkuvia muutoksia työhön ja sen vuoksi hyvää työilmapiiriä täytyy jatkuvasti ylläpitää. Jotta organisaatio voisi hyvin, tulee ilmapiirin olla luottamukselle ja avoimuudelle perustuva, sekä avoimeen keskusteluun kannustava. (Juuti & Vuorela 2015, 33, 40).

Yhteistyö ja yhteisöllisyys eri osastojen välillä nousi esiin laadullisen kysymyksen vastauksissa. Eri osastojen välistä yhteistyötä toivottiin kehitettävän. Tutustuminen toisten työtehtäviin ja arkeen lisäisi ymmärrystä heidän haasteistaan ja voisi vähentää kyräilyä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. Kokemus epäoikeudenmukaisesta töiden jakautumisesta nousi erityisesti väittämän ”Työt jakautuvat kaikille tasapuolisesti” vastauksissa. Tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä ei ollut vastaajista yksikään ja puolet vastaajista valitsi neutraalin vastausvaihtoehdon (Ei samaa eikä eri mieltä).

”Yhteisöllisyyttä voisi kehittää edelleen eri osastojen välillä esim. yhteisen tekemisen kautta. Toki tähän vaikuttaa erilaiset työajat, mutta erilaisia mahdollisuuksia voisi olla tarjolla.” (Kohdeyrityksen työntekijä, työhyvinvointikysely)

Työyhteisön toimivuuden osiossa väittämään ”Työt tehdään sovitulla tavalla” väittämään 30 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tähänkin väittämään vastaajista puolet valitsi neutraalin vastausvaihtoehdon. Työtehtävien prosessien kuvaus ja työvuorojen tehtävien määrittäminen ja dokumentointi on tärkeä työväline lisäämään selkeyttä prosesseihin. Kun eri työtehtävien prosessit ja vaiheet ovat selkeästi kuvattu, niin kaikilla on samanlainen käsitys siitä mikä tehtävä kuuluu kenellekin ja missä työvuorossa se tulisi suorittaa. Toki tulee kannustaa yksilöitä oma-aloitteisuuteen ja joustavuuteen, sekä oman työn kehittämiseen.

6.2 Esihenkilön toiminta

Kyselyn perusteella kommunikaation taso esihenkilön kanssa on pääosin hyvällä tasolla. Esihenkilötoimintaan oltiin jokseenkin tyytyväisiä, mutta kehityskohtiakin on havaittavissa. Merkittävin kehityskohde esihenkilön toiminnassa oli vastausten perusteella palautteen antaminen. Vain 27 % vastasi olevansa täysin tai osittain samaa mieltä väittämän ”Saan riittävästi palautetta työskentelystäni” kanssa. (KUVA 8.)

Kohdeyrityksessä voitaisiin pohtia palautekulttuuria. Molemmien puolinen palautteenanto ja vuorovaihtus esihenkilön kanssa tulisi olla luonteva osa päivittäistä toimintaa. Palaute lisää esihenkilön ymmärrystä työntekijän arjesta ja arjessa esiintyvistä haasteista, jolloin tarvittaviin kehityskohteisiin voidaan reagoida nopeammin ja viedä tietoa organisaation johdolle. Työntekijä on kuitenkin oman työnsä paras asiantuntija. (Järvinen ym. 2016, 76.)

Vinkkejä erilaisiin palautteenanon tilanteisiin:

- Kiittäminen, kannustaminen ja palautteenanto arkisessa työssä

- Säännölliset kahdenkeskiset keskustelut (one to one)
- Kehityskeskustelut (ryhmä- ja yksilökeskustelut)
- Henkilöstökyselyt

Organisaation tiedottamisessa havaittiin parannustarpeita kahden eri osa-alueen väittämien vastauksissa. Väitteeseen ”Tiedottaminen toimii johdon ja henkilöstön välillä” vain 3 % vastasi olevansa väitteen kanssa täysin samaa mieltä. 23 % vastaajista koki tietävänsä miten työnantaja kehittää työhyvinvointia työpaikalla. Lisäksi laadullisen kysymyksen osiossa saimme vastauksen samaan aiheeseen liittyen.

”Kehitettävää on tiedon kulussa ja asioiden suunnitelmallisuudessa.” (Kohdeyrityksen työntekijä, työhyvinvointikysely)

Organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen on tärkeää oman työn merkityksellisyyden kokemuksen kannalta (Pohjakallio & Tuominen 2010). Parantaakseen työntekijöiden kokemusta tiedonkulusta työnantajan tulisi tarkastella kriittisesti nykyistä tapaa tiedottaa asioista, sekä pohtia uusia tapoja ja kanavia tiedon välitykseen. Organisaatiossa tietoa voitaisiin jakaa sähköisesti Intranetin, erilaisten pikaviestimien, esimerkiksi chat-kanavien, tai sähköpostin avulla. Fyysisiä menetelmiä tiedon jakamiseen voisivat olla ilmoitustaulut, aamu- tai viikkopalaverit ja säännölliset yhteiset kokoontumiset.

6.3 Henkilöstön hyvinvointi

Kohdeyritykselle tehdyn kyselyn mukaan suuri osa koki, etteivät työ ja vapaa-aika ole tasapainossa. Tässä asiassa työntekijällä on toki omakin vastuu siitä, miten vapaa-ajan viettää, mutta työnantajan vastuulla on jaksottaa henkilöstön vapaapäivät järkevästi. Näin ollen myös palautuminen on tehokkaampaa ja työssä jaksaminen on paremmalla tasolla.

”Työntekijöitä tarpeeksi joka osastolle, jotta ei kuormiteta liikaa tiettyjä osastoja. Selkeyttä työtehtäviin ja prosessit mietittävä, sekä resurssien riittävyys varmistettava ennen kuin uusia tehtäviä jaetaan. Työntekijöiden mielipiteitä voisi kysyä ja ottaa ne huomioon päätöksiä tehdessä. Työvuorosunnittelu tärkeää, jotta jää aikaa palautumiseen.” (Kohdeyrityksen työntekijä, työhyvinvointikysely)

Samankaltaisia lukemia näyttää myös väittämä ”Koen, että ehdin palautua riittävästi työvuorojen välillä.” Samaa mieltä väittämän kanssa oli 36 % vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa taas oli 43 %. Vastaajista 20 % ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta.

Työaika ja vapaapäivien jaksotus vaikuttaa työntekijän toimintakykyyn, terveyteen, sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Järkevät työaikatarkatukset vaikuttavat myönteisesti myös työn tuottavuuteen ja sujuvuuteen, mikä taas näkyy esimerkiksi vähentyneinä poissaoloina. Työajan hallinnassa oleellista on nimenomaan se, että palautuminen on riittävällä tasolla. Yksilön hyvinvoinnille on tärkeää, että palautumisen ja rasituksen rytmi on tasapainossa. Liiallinen kuormitus kuluttaa ihmisen psykologista ja biologista järjestelmää. Toimimaton työaikajärjestely ja työperäinen stressi voivat häiritä yksilön unta ja palautumista pitkällä tähtäimellä katsottuna. (Työturvallisuuskeskus.)

Työnantajan olisi aiheellista pohtia seuraavia asioita:

- Onko työnantajalla riittävästi tietoa siitä, kuinka kuormittavaksi työajat koetaan kullakin osastolla?
- Mitä työkaluja yrityksellä on käytössä tarkastellessa työaika- ja kuormittavuutta ja niiden hallintaa?
- Voivatko työntekijät itse vaikuttaa omaan työaikaan ja vapaapäiviin?
- Miten yritys tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista?

Tässä osiossa käsitellyn henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen kehittämiseen voitaisiin soveltaa menetelmänä työnohjausta. Tähän opinnäytetyöhön tekemämme kyselyn vastaajat kokivat työkuorman jossain määrin liian suureksi siihen varattuun aikaan nähden. Työnohjauksen avulla henkilö voisi tunnistaa omassa tehtävässään mahdollisuuksia työn priorisointiin tai tapoihin suorittaa tehtävää. Työohjaus ei varsinaisesti lisää resursseja, mutta voi helpottaa työntekijän omaa ymmärrystä siitä, miten tehtävästä voisi suoriutua pienemmällä kuormittumisella.

Fyysiseen hyvinvointiin liittyvissä asioissa on tutkimuksen mukaan myös parannettavaa. Kehitysehdotuksissa oli mainittu, että talvella vastaanoton lämpötila on kovilla pakkasilla hyvin matala ja paikallaan ollessa tulee herkästi todella kylmä. Kyseisen työpisteen lämpötila tulisi huolehtia riittävälle tasolle ja näin ollen ehkäistä työntekijöille näiltä osin riittävä lämpötila työskentelyyn. Kylpylässä tilanne on päinvastainen; työskentelytila on hyvin kuuma ja kostea. Työntekijöille täytyy taata riittävä määrä taukoja ja nestettä työpäivän aikana. Tämä edesauttaa työntekijää jaksamaan työpäivän läpi paremmin ja ehkäisee nestehukalta.

Fyysiseen hyvinvointiin liittyy myös tutkimukseen liitetty vastaus henkilöstöruokailun laadusta. Erään vastaajan mukaan ruoka on usein hyvin raskasta ja ruuassa on käytetty paljon kermoja ja rasvoja. Raskas ruoka voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän jaksamiseen. Henkilöstöruokaan kannattaa panostaa ja laittaa tarjolle terveellisempiä ja kevyempiä vaihtoehtoja. Riittävä määrä proteiinia, hiilihydraattia, hyviä rasvoja ja kasviksia ylläpitää todennäköisesti henkilöstön työtehoa paremmin kuin rasvainen ja hiilihydraattipitoinen ruoka.

"Henkilöstön ruokaan ja sen laatuun tulisi panostaa enemmän. Ruoka on usein hyvin raskasta ja sisältää paljon rasvoja ja kermoja." (Kohdeyrityksen työntekijä, työhyvinvointikysely)

Kyselymme vastaajista lähes 90 % oli kiinnostunut kehittämään omaa osaamistaan työssään. Mahdollistamalla osaamisen kehittäminen voitaisiin sitouttaa henkilöstöä, sekä lisätä osaamispääomaa, jolloin myös yrityksen aineettoman pääoman arvo nousisi (Manka 2011, 34). Osaamisen kasvattaminen voisi auttaa työssä suoriutumisen ja siten vähentää henkilöstön kuormittumista. Jos panostettaisiin osaamisen kasvattamiseen eri työtehtävien näkökulmasta, voitaisiin toteuttaa työnkiertoa osastojen välillä ja siten helpottaa resurssointia sesonkiaikoina.

6.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Kyselytutkimuksen väittämään "Voin itse vaikuttaa työpaikkani työhyvinvointiin ideoimalla, tai jollain muulla tavalla" vastanneista 40 % oli sitä mieltä, ettei hänellä ollut vaikutusmahdollisuutta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehitysmenetelmistä menetelmäpaja soveltuisi tähän kehitysmenetelmäksi. Menetelmäpajassa voitaisiin hyödyntää henkilöstön kokemusta ja näkemystä, sekä luoda henkilöstölle tunne, että heillä on vaikutusmahdollisuus työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Esimerkiksi sesonkien jälkeen voitaisiin järjestää menetelmäpajoja, joissa eri kokoisissa ryhmissä purettaisiin sesongin onnistumisia ja haasteita, sekä ideoida yhdessä parempia työtapoja ja ratkaisuja ilmenneisiin haasteisiin. Näitä voitaisiin toteuttaa osastoittain tai eri osastojen yhteisinä tapahumina, jolloin eri osastojen haasteet tulisivat toisille näkyviksi ja ymmärrys eri osastojen välillä parani.

Työntekijän kokemusta siitä, ettei ole sopivaa kanavaa oman mielipiteen kertomiseen, voitaisiin parantaa esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn avulla. Lisäämällä työtyytyväisyyskyselyyn avoimia kysymyksiä, kuten "Mikä parantaisi juuri nyt sinun työhyvinvointiasi?" tai "Kuinka haluaisit kehittää osastosi toimintaa?", voitaisiin lisätä mahdollisuuksia kertoa mielipiteitä anonymisti, mikä voisi lisätä vastaajan rohkeutta nostaa esiin vaikeaksi koettuja asioita. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi yrityksen johdon tulisi reagoida kysymyksiin, jotta työntekijä kokisi tulleen kuulluksi.

7 POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millainen on kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytila ja millaisia haasteita organisaation työhyvinvointiin liittyy. Työn tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle konkreettisia apuvälineitä työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimus toteutettiin työhyvinvointikyselynä kohdeyrityksen henkilöstölle. Kyselyyn pääsi vastaan henkilöstölle jaetun linkin kautta ja vastaaminen oli vapaaehtoista. Kaikki vastaukset käsiteltiin anonymisti. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 43, kun 70 henkilöstä kyselyyn vastasi 30 henkilöä.

Tutkimuskyselyn väittämien tarkoituksena oli kartoittaa mahdollisia työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Tutkimuksen voidaan ajatella olevan kohdeyritykselle hyödyllinen, koska saatujen vastausten perusteella yrityksestä löytyi selkeitä työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Toisaalta joihinkin väittämiin saatujen vastausten perusteella selvisi, että jotkin työhyvinvoinnin osa-alueet ovat kohdeyrityksellä jo hyvällä tasolla. Kyselyn vastausten perusteella löydettiin työhyvinvointiin liittyvät haasteet, joihin suunnata resurssit.

Tutkimuksen tulokset osoittivat työyhteisön toimivan hyvin organisaatiossa. Työilmapiiri osastolla, yhteenkuuluvuuden tunne, sekä toisten kannustaminen ja auttaminen koettiin olevan hyvällä tasolla. Hyvä työilmapiiri organisaatiossa tukee työhyvinvointia ja jaksamista, vaikka työt välillä ruuhkautuvat ja on kiireistä, niin hyvässä työyhteisössä on mukavampi työskennellä ja työt saadaan poikkeusoloissakin hoidettua. Myös esihenkilön tuki ja tasavertainen kohtelu koettiin toimivaksi. Esihenkilö pystyy työyhteisön arjessa toistuvalla toiminnallaan vaikuttamaan yksilön ja tiimin hyvinvointiin. Huolehtiva esihenkilö pitää alaisistaan huolta ja on kiinnostunut heistä ihmisinä. Hän resursoi tehtävät oikeudenmukaisesti, tukee ja auttaa suoriutumisessa, sekä huolehtii tiimidynamiikasta.

Eniten kehitettävää havaittiin sesonkityön ruuhkahuippujen resurssoinnissa. Työkuorman koettiin jakautuvan epätasaisesti osastojen kesken sesonkityön takia ja tämän korjaamiseen kohdeyrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuudessa. Tähän voidaan vaikuttaa työvuorosuunnittelun ja joustavan resurssoinnin avulla. Hyvällä työvuorosuunnittelulla voidaan mahdollistaa riittävä palautuminen ja parantaa jaksamista pitkällä aikavälillä, sekä mahdollisesti vähentää sairauspoissaoloja.

Kohdeyritykselle löydettiin useita konkreettisia työhyvinvoinnin kehityskohteita ja ehdotuksia kehittymenetelmiksi. Kehityskohteiksi nousivat resurssoinnin lisäksi organisaation sisäinen viestintä ja lähiesihenkilön palautteenanto. Parannettavaa löytyi myös siitä, että henkilöstö oli huonosti tietoinen siitä, kehitettiinkö organisaatiossa työhyvinvointia, ja jos niin miten. Palautteenanto koetaan työyhteisössä usein hankalaksi, ja sen tueksi listasimme yritykselle useita tapoja, joilla sisällyttää palautteenantoa työyhteisön arkeen. Kiittämisen, kannustamisen ja kehittävän palautteen antamisen kulttuuria tulee järjestelmällisesti edistää organisaatiossa, jotta palautteenanto muuttuisi luontevaksi osaksi arkista toimintaa. Säännönmukaiset ja toistuvasti organisoidut kohtaamiset esihenkilön ja alaisen välillä, kuten one-to-one -keskustelut ja kehityskeskustelut ovat myös tärkeä osa hyvää palautekulttuuria.

Kiinnostus oman osaamisen kehittämiseen työssä nousi merkittävästi esiin kyselyssä. Hyvä osaaminen työssä tukee työssä suoriutumista ja jaksamista. Osaava työntekijä hoitaa työnsä nopeammin, virheettömämmin ja tehokkaammin. Kun osaaminen on kohdallaan, työn tekeminen on sujuvaa ja motivaatio työhön on helpompi säilyttää. Oman osaamisen kehittämistä voitaisiin tukea kohdeorganisaatioissa varaamalla resursseja kouluttautumiseen ja aktiivisesti tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäkestoinen prosessi ja toimintaympäristön jatkuvan muutoksen tuomat haasteet eivät helpota kehittämistyötä. Kehittämisessä on tärkeää seurata uudistusten toimitusta matalalla kynnyksellä, sekä reagoida ketterästi havaintoihin, mikä toimii ja mikä ei. On myös tärkeää miettiä, mikä on kyseisessä organisaatioissa paras työkalu tietyn osa-alueen mittaamiseen ja kehittämiseen. Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta tarvitaan tietoa kehittämiskohteista ja toisaalta kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuudesta. Kehitystyön onnistumista tulee pystyä mittaamaan riittävän tarkkoilla mittareilla, jotta voidaan tarvittaessa kohdistaa kehitystoimenpiteitä oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyön kehityssuunnitelman jalkautus tapahtuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kehityssuunnitelma antaa kuvan tämän hetken työhyvinvoinnin tilanteesta kyselyssä mitatuilla osa-alueilla. Olisi toivottavaa, että työ olisi keskustelua ja ajatuksia herättävä, sekä kehityssuunnitelmassa olisi riittävän konkreettisia työvälineitä auttamaan kohdeyrityksen päivittäistä toimintaa. Jatkossa yrityksen tulee mitata työhyvinvointia, jotta voidaan tarkastella työhyvinvoinnin kehittymistä ja havaita kulloisetkin kehittämistarpeet.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaihe oli laaja ja mielenkiintoinen. Perehtyminen aiheeseen lisäsi ymmärrystä työhyvinvoinnin moniulotteisuudesta. Työhyvinvoinnin osa-alueet osoittautuivat niin laajoiksi, että yksittäistä osa-alueita voisi tutkia syvemmin omana tutkimuksenaan.

Jatkotutkimusaiheena nousi esiin myös se, kuinka työhyvinvoinnin johtamisen tulisi muuttua yhteiskunnan ja työn tekemisen murroksessa. Työ muuttuu yhä tietointensiivisempään suuntaan ja sen myötä kuormitustekijät työssä muuttuvat. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka työhyvinvoinnin johtamisella voitaisiin vähentää työntekijöihin kohdistuvaa kuormitusta muutoksessa.

7.3 Ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyön aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sekä tällä hetkellä todella paljon esillä mediassa ja kirjallisuudessa. Työhyvinvoinnista on tärkeä käydä keskustelua, koska pienillä ärsykkeillä ja toimenpiteillä, sekä arkisella toiminnalla voi olla suuri vaikutus työhyvinvointiin. Jos työhyvinvointi ei ole kunnossa, voi organisaatiolle koitua henkistä ja taloudellista haittaa.

Prosessin aikana opimme paljon lisää työhyvinvoinnin ja strategisen johtamisen eri osa-alueista ja siitä, kuinka merkittävästi ne vaikuttavat organisaation toimintaan. Organisaation toimintaan vaikuttavat moninaiset tekijät, joten on välillä haastavaa tunnistaa syy- ja seuraussuhteita.

Aikaisempi työkokemus samankaltaisessa yrityksessä auttoi ymmärtämään yrityksen haasteita ja mahdollisti kohdeyrityksen työhyvinvointia parantavien ideoiden tuomisen kehityssuunnitelmaan. Lisäksi kokemus esihenkilötyöstä toi myös näkemystä työhyvinvoinnin johtamisen haasteisiin.

Tulevaisuudessa tämän opinnäytetyön tekoprosessissa saaduista opeista voisi olla hyötyä, jos työskentelisi esihenkilönä kohdeyrityksen kaltaisessa yrityksessä, niin osaisi peilata omaa toimintaansa opittuihin asioihin.

LÄHTEET

- Alhanen, Kai, Kansanaho, Anne, Ahtiainen, Olli-Pekka, Kangas, Marko, Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Tammi
- Argyris, Chris 2000. Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not
- Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Duke Corporate Education. 2005b. Translating Strategy Into Action. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.
- Elo, Anna-Liisa, Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raportti-sarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-037-9>. Viitattu 6.11.2023
- Gerlander, Eija-Maria & Launis, Kirsti 2007. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87568>
- Hakanen, Jari (2009b). Do engaged employees perform better at work? The motivating power of job resources and work engagement on future job performance. Working papers, Nordic project "Positive factors at work". Finnish Institute of Occupational Health.
- Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huttunen, Karina 2023. Työmarkkinat. Matkailu- ja ravintola-alan työvoimapula ei ole ratkennut, mutta yrittäjät uskovat tilanteen paranevan. Yle 2.2.2023. <https://yle.fi/a/74-20015655> Viitattu 7.10.2023
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus
- Järvinen, Pekka T., Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2016. Johda Suoritusta. Helsinki: Talentum Pro
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Katajainen, Antero, Lipponen, Krisse & Litovaara, Anneli 2009. Voimaa! Oman tarinani mahdollisuudet. Helsinki: Duodecim.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/>. Viitattu 6.11.2023

Kesler, Merike 2015. Ideasta ratkaisuun 2 – virikkeitä luovaan ongelmanratkaisuun opetuksessa. Helsinki: Kehittämiskeskus Opinkirjo ry.

Kokkinen, Lauri 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%20202030-luvulla.pdf?sequence=1> Viitattu 30.9.2023

Korhonen-Yrjänheikki, Kati 2013. Työeläkeyhtiö Elo, Lähtijät- Podcast

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tampere: TammerPaino.

Leppänen, Anneli 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lindström, Kari (1994a). Työyhteisön kehittämisen suunnittelu ja toteutus. Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lipponen, Kriise Litovaara, Anneli & Katajainen, Antero 2005. Voi hyvin työssäkin – näkökulmia työhyvinvointiin. RATKES-lehti 3/05.

Trougakos, John P., Hideg, Ivona, Cheng, Bonnie Hayden & Beal, Daniel J. 2014. Lunch Breaks Unpacked: The Role of Autonomy as a Moderator of Recovery during Lunch. Academy of Management Journal. https://www.researchgate.net/publication/266967196_Lunch_Breaks_Unpacked_The_Role_of_Autonomy_as_a_Moderator_of_Recovery_during_Lunch

Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. Aineettoman pääoma johtaminen, Tampere: Tammerpaino Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työn ilo. E-Kirja. Alma Talent Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAHBJXCTEB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAHBJXCTEB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b0) Viitattu 5.10.2023

Manka, Marja-Liisa, Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampere: Tammerprint Oy. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf> Viitattu 6.11.2023

- Niskala, Asta 2010. Mallinnus sosiaalityön kehittämisen välineenä. Teoksessa Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Tallinna: Raamatutrükikoda.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. Juva: WS Bookwell.
- Paaso, Eija 2006. KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 14.11.2023
- Paunonen-Ilmonen, Marita 2001. Työnohjaus. toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY
- Peltonen, Tuomo 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Ota-van kirjapaino Oy.
- Pohjakallio, Pekka & Tuominen, Saku 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. WSOY, Helsinki.
- Puttonen Sampsa, Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi paremmaksi. Helsinki: Juvenes Print. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 6.10.2023
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo, Päivi 2012. 2., uudistettu painos. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.
- Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 3. painos. Vantaa: J-Impact Oy.
- Sonnetag Sabine 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of applied psychology*, 88, 518-528.
- Social Work Strategy, Department of health. Julkaisuaika tuntematon. <https://www.scie.org.uk/files/northern-ireland/swsweb.pdf?res=true> Viitattu 4.11.2023
- Suonsivu, Kaija 2019. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 3. painos. United Press. Painettu EU:ssa.
- They're Getting Good Advice and When They're Not. Cary, NC, USA: Oxford University Press.
- Tilastokeskus 2022. Palkansaajat työsuhteen tyypin mukaan, 15-74-vuotiaat muuttujina Vuosi, Sukupuoli ja Tiedot. https://pxweb2.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tyti/stat-fin_tyti_pxt_11pk.px/table/tableViewLayout1/ Viitattu 15.10.2023
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> Viitattu 5.11.2023
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> Viitattu 7.10.2023
- Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Työaika. Verkkojulkaisu. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoaika/> Viitattu 14.11.2023
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työn imu. Verkkojulkaisu <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu> 14.11.2023

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työkyvyn varhainen tuki. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki> Viitattu 18.11.2023.

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Viitattu 7.10.2023

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Varamäki, Aku & Koskela, Minna. Lähtijät- podcast asiantuntijahaastattelu.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita. S.33–42.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Books on Demand, cop.

Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas Elämä Oy

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy

Wacklin, Maritta 1999. Työnohjauksen luentosarja (sosiaalipsykologian soveltavat erikoistumisopinnot, työnohjauksen moduli, Tampereen yliopisto).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Eettinen ennakkoarviointi. Video. <https://www.youtube.com/watch?v=r36SZE5OyBg&t=112s>

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Onnistu työympäristömuutoksessa – opas suunnittelun tueksi. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistu-tyoymparistomuutoksessa-opas-suunnittelun-tueksi?utm_term=ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20hyvinvointi&utm_campaign=KT11-5002602:+Onnistu+ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6muutoksessa+-+liikennett%C3%A4+si-vustolle&utm_source=google&utm_medium=cpc&hsa_tgt=kwd-300682165853&hsa_grp=157524896289&hsa_src=g&hsa_net=ad-words&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_ad=677453174351&hsa_acc=6172868908&hsa_kw=ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20hyvinvointi&hsa_cam=20675086456&gad_source=1&gclid=EAIAIQob-ChMIISj2vw9LSggMV1UKRBR1Q7QvKEAAYASAAEgL4rvD_BwE Viitattu 29.12.2023

LIITE 1: HENKILÖSTÖKYSELY

Työhyvinvointikysely *yrityksen nimi poistettu*

Suoritamme Savonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhömmme liittyen työhyvinvointikyselyn. Kyselyn avulla pyrimme analysoimaan ja kehittämään työhyvinvointia *yrityksen nimi poistettu* Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettöminä ja niistä ei voi tunnistaa kenenkään henkilöllisyyttä. Valitse jokaisen väittämän kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Työyhteisön toimivuus

1. Työt tehdään sovitulla tavalla
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Osittain eri mieltä
 - 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 - 4 = Osittain samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä

2. Työt jakautuvat kaikille tasapuolisesti
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Osittain eri mieltä
 - 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 - 4 = Osittain samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä

3. Tunnen, että kuulun porukkaan
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Osittain eri mieltä
 - 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 - 4 = Osittain samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä

4. Kannustamme ja autamme toisiamme
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Osittain eri mieltä
 - 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 - 4 = Osittain samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä

5. Osastollani on hyvä työilmapiiri
 - 1 = Täysin eri mieltä
 - 2 = Osittain eri mieltä
 - 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
 - 4 = Osittain samaa mieltä
 - 5 = Täysin samaa mieltä

Esihenkilön toiminta

6. Minä ja esihenkilöni kommunikoimme riittävästi

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

7. Tiedottaminen toimii johdon ja henkilöstön välillä

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

8. Saan tarvittaessa apua ja tukea esihenkilöltäni

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

9. Saan riittävästi palautetta työskentelystäni

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

10. Esihenkilöni kohtelee kaikkia tasavertaisesti

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Henkilöstön hyvinvointi

11. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

12. Koen, että ehdin palautua riittävästi työvuorojen välillä

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

13. Työtehtävistä suoriutumiseen on varattu tarpeeksi aikaa

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

14. Koen, että henkilökuntaa on riittävästi työtehtävistä suoriutumiseen

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

15. Ehdin pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

16. Työni fyysinen rasitus on sopivalla tasolla

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

17. Töihin on kiva tulla

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

18. Olen kiinnostunut kehittämään omaa osaamistani työssäni

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Työhyvinvoinnin kehittäminen

19. Tiedän, miten työnantajani kehittää työhyvinvointia työpaikallani

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

20. Voin itse vaikuttaa työpaikkani työhyvinvointiin ideoimalla, tai jollain muulla tavalla

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

21. Koen, että saan tuoda mielipiteeni esiin ja minun on turvallista keskustella asioista avoimesti

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osittain eri mieltä
- 3 = Ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = Osittain samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

22. Vapaa sana, miten haluaisit kehittää työhyvinvointia kohdeyrityksessä? Mikä toimii jo nyt, missä olisi mahdollisesti kehitettävää?