

Veera Tuominen

YRITYKSEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Veera Tuominen
Työn nimi	Yrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen
Toimeksiantaja	salainen
Vuosi	2024
Sivut	52 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaaja(t)	Maria Kangasniemi-Haapala

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan työhyvinvoinnin nykytila ja löytää kehittämisohdotuksia tulevaisuuteen. Työlle koettiin olevan tarvetta yrityksessä. Toimeksiantajan toiveesta sen kahden eri toimipisteen vastaukset eriteltiin, jotta tuloksia voisi tarkastella tarkemmin toimipisteittäin. Tutkimuskysymykset ”*Mikä on toimeksiantajan työhyvinvoinnin tila nyt?*” ja ”*Miten toimeksiantajan työhyvinvointia voi kehittää tulevaisuudessa?*” ohjasivat työn muodostumista.

Teoreettinen viitekehys rakentuu työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Työhyvinvointia tarkastellaan työhyvinvointimallin sekä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin avulla. Johtamista käsitellään työhyvinvoinnin näkökulmasta. Osio muodostuu tarkastelemalla hyvän työhyvinvoinnin johtajan piirteitä ja johtamista työsuhteen eri vaiheissa työhyvinvointi huomioiden. Lopuksi käsitellään, miten johtaminen liittyy työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Työ toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tiedon hankinnan menetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Menetelmän valinta osoittautui hyväksi, sillä kaikilla toimeksiantajayrityksen työntekijöillä oli mahdollisuus päästä vastaamaan kyselyyn anonymisti. Kyselylomakkeen loppuun sijoitettiin avoimet kysymykset, joissa työntekijät antoivat kehittämisohdotuksia tulevaisuuteen. Laadullisten kysymysten avulla työntekijät saivat myös lisätä, jos heillä oli vielä aiheeseen liittyviä ajatuksia.

Tutkimusten tulosten perusteella toimeksiantajan työhyvinvointi on melko hyvällä tasolla, mutta kehitettäviä asioita löytyi paljon. Toimipisteiden työntekijöiden kokemassa työhyvinvoinnissa oli eroja. Työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä työkavereihin ja heidän kanssaan työskentelyyn. Työntekijät antoivat kehittämisohdotuksia toivoen mm. liikunta- ja kulttuurietua, avoimempaa keskustelua ja motivoivia palkkioita. Moni kehittämistä vaativa seikka liittyi jollakin tavalla johtamiseen. Toimeksiantajayritys tarvitsee johdon kiinnostusta ja tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Asiasanat: työhyvinvointi, kehittäminen, johtaminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Veera Tuominen
Thesis title	Developing the company's well-being at work
Commissioned by	secret
Time	2024
Pages	52 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Maria Kangasniemi-Haapala

ABSTRACT

The objective of the thesis was to find out the current state of the principal's well being at work and suggest development proposals to the future. There was a need for the thesis in the company. At the request of the principal, responses from two different offices were specified so the results could be examined in more detail. The research questions "*What is the current state of the principal's well-being at work?*" and "*How principal's well-being at work can be developed in the future?*" guided the formation of this thesis.

The theoretical section of the thesis was based on well being at work and its management. Well-being at work was examined using the well-being at work model and physical, psychological and social issues about well-being at work. The management was addressed from the point of view of well-being at work. The section was formed by looking at characteristics of a good well-being manager and management at different stages of the employment relationship considering well-being at work. Was studied finally the topic how management was related to developing of well-being at work.

The thesis was carried out as quantitative research. A questionnaire was uses as a method of data acquisition. The choice of the method was good because all the employees of the principal company had an opportunity to reply anonymously. Open questions were placed at the end of the questionnaire which the employees provided developmental proposals for the future. Through qualitative issues the employees were allowed to add their own thoughts.

Based on the results, the principal's well-being at work was at a fairly good level but there were a lot of things to be developed. There were differences in the well-being at work experienced by the employees of the offices. The employees were particularly pleased with their co-workers and working with them. The employees submitted development proposals for having sports and cultural benefits, more open conversation, and motivational rewards. Many factors that require development were in some ways related to leadership. The principal needs the interest of the management and support to develop well-being at work.

Keywords: well-being at work, development, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI	6
2.1	Työhyvinvointimalli.....	6
2.2	Fyysinen työhyvinvointi.....	12
2.3	Psyykkinen työhyvinvointi.....	15
2.4	Sosiaalinen työhyvinvointi.....	18
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	19
3.1	Hyvä työhyvinvoinnin johtaja.....	19
3.2	Johtaminen työsuhteen eri vaiheissa.....	20
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	24
4	TOIMEKSIANTAJA.....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
5.1	Tutkimuksen menetelmä.....	27
5.2	Työhyvinvoinnin tikkataulu.....	29
5.3	Aineiston keruu.....	30
6	TULOKSET.....	31
6.1	Kyselyn tulokset.....	32
6.2	Avoimet kysymykset	38
6.3	Yhteenvedo: työhyvinvoinnin tikkataulu	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	41
7.1	Johtopäätökset	41
7.2	Kehittämisehdotukset	44
7.3	Määrällisen tutkimuksen arviointi.....	45
8	LOPUKSI.....	48
	LÄHTEET.....	50

1 JOHDANTO

Työterveyslaitoksen tutkimus *Miten Suomi voi?* kertoo 18–65-vuotiaiden työsäkävien työhyvinvoinnin nykytilasta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työhyvinvointi on huonompaa kuin ennen koronapandemiaa. Se ei ole vielä kukaan palannut entiselleen. Esille nousi työuupumus ja yksinäisyys. Yksinäisyyden odotettiin laskevan koronan väistyessä. Erityisesti miehet ja alle 36-vuotiaat kokevat yksinäisyyttä eniten. Työuupumusta esiintyy erityisesti naisilla, alle 36-vuotilailla ja alemmin koulutetuilla. Työuupumuksen syntymisen taustalla on ennen ollut väsymys. Tutkimuksessa asioiden välillä ei ollut yhteyttä, vaan kognitiiviset häiriöt ja kyyniset asenteet työtä kohtaan olivat osasyynä työuupumuksen syntymiseen. Etä- ja hybridityön vaikutus työhyvinvointiin on vaihtelevaa. Joillakin etä- ja hybridityön tekeminen säästää aikaa ja voimavaroja, kun taas toisilla työn imu ja työn merkityksellisyyden kokeminen vähenevät. Työpaikoilla pystyttäisiin tekemään paljon työhyvinvoinnin eteen esimerkiksi lisäämällä yhteisöllisyyttä. Tärkeää työhyvinvoinnin edistämässä on tehdä se yhdessä työntekijöiden kanssa. (Hakanen & Kaltiainen 2023.)

Koronapandemia ja Ukrainan kriisi ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin ja vaikuttavat myös tulevaisuudessa aiheuttaen esimerkiksi epävarmaa taloutta. Tulevaisuudessa digitaalisuus vaan lisääntyy ja se tulee kuormittamaan työntekijöitä aivan eri tavalla. Kolmas huomattava muutos työelämässä on se, että eri sukupolvet ovat samaan aikaan töissä – digiaikaan syntyneet vapaa-aikaa arvostavat nuoret ja vanhemmat ihmiset, jotka pyytävät vapaata vain hammaslääkäriin tai hautajaisiin. Tulevaisuuden työelämässä tulee vallitsemaan viisi megatrendiä – teknologian kehittyminen, ilmastonmuutos, talouden heilahtelut, ajattelu- ja toimintatapojen muuttuminen sekä työntekijöiden ikääntyminen. (Manka & Manka 2023, 13–16.)

Toimeksiantajayritys on Satakunnasta lähtöisin oleva teollisuuden yritys. Yritys laajeni noin kymmenen vuotta sitten toiseen kaupunkiin. Heidän pääsääntöisinä tuotteinaan ovat erilaiset muovituotteet ja muotit. Asiakkaat koostuvat muista yrityksistä. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 70 työntekijää, joista suurin osa tuotannossa ja loput toimistotyössä.

Työskentelen itse tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä. Työhyvinvoinnin kartoittamiseen ja kehittämiseen koettiin olevan tarvetta yrityksessä. Tutkimusongelmina ovat, mikä on toimeksiantajan työhyvinvoinnin tilanne nyt ja miten toimeksiantajan työhyvinvointia voisi kehittää tulevaisuudessa. Lopputuloksena syntyy kattava kuvaus yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämisehdotukset tulevaisuuteen. Lopputulos antaa yrityksen johdolle tärkeää tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista. Heillä on viimeinen vastuu ja päätäntävalta, kun muutoksia työhyvinvoinnissa aletaan tekemään. Tavoitteena on siis kartoittaa työhyvinvoinnin nykytila. Toisena tavoitteena on saada kehittämisehdotuksia, joita toimeksiantajayritys voi tulevaisuudessa alkaa toteuttamaan.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jakaantunut kahteen pääaiheeseen – työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Työ on toteutettu pääasiassa määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselylomakkeella toimeksiantajan työntekijöiltä hyödyntäen Mankan työhyvinvoinnin tikkataulua. Opinnäytetyön tekeminen sijoittui syyskuusta 2023 huhtikuulle 2024.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia voi tarkastella monesta eri näkökulmasta. Ensin on määritelty, mitä työhyvinvointi tarkoittaa muutamien eri lähteiden mukaan. Sitten työhyvinvointia tarkastellaan Mankan ja Mankan työhyvinvointimallin mukaan. Sen jälkeen työhyvinvointiin perehdytään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmista. Fyysinen työhyvinvointi käsittelee liikuntaa, ruokailua sekä unta ja palautumista. Psyykkinen hyvinvointi pitää sisällään stressin, työilmapiirin, tunteiden käsittelyn työpaikoilla ja turvallisuuden tunteen töissä. Sosiaalista hyvinvointia tarkastellaan sosiaalisten taitojen näkökulmasta.

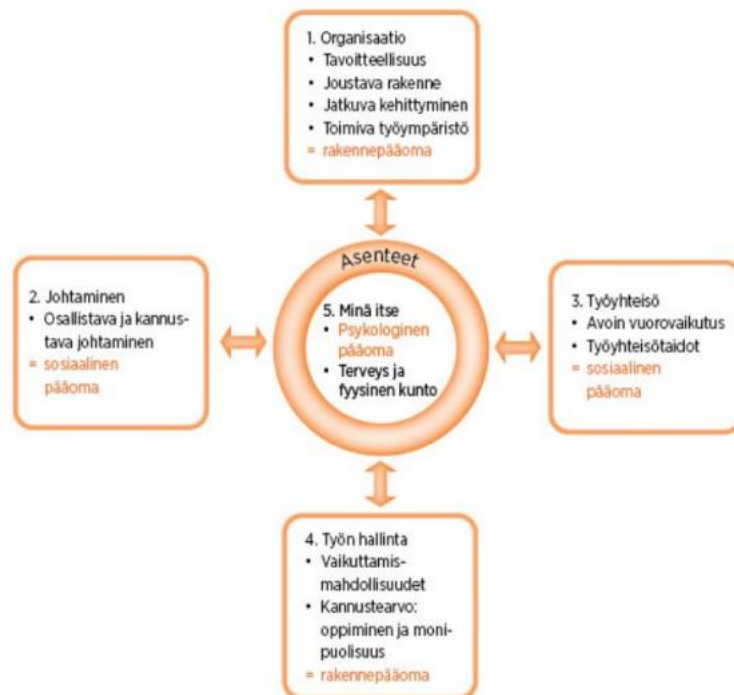
2.1 Työhyvinvointimalli

Työhyvinvointi on laaja käsite ja sen voi määritellä eri tavoin. Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan työhyvinvointi on työntekijän myönteinen kokemus siitä, että hänen voimavaransa riittävät työn asettamiin vaatimuksiin. Työterveyslaitos korostaa johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus (s.a.) määrittelee työhyvinvoinnin hieman eri tavoin. Sen mukaan työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa työntekijät ja työyhteisöt. Siihen vaikuttavat monet eri

tekijät mm. työpaikalla vallitsevat käytännöt ja rakenteet. Carruthers (2022) kirjoittaa artikkelissaan, että työhyvinvointi on työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Se ei ole vain mielenterveyttä, vaikka moni niin ajatteleekin.

Mankan ja Mankan (2016) kirja on oleellinen teos tässä opinnäytetyössä. Teosta on hyödynnetty teorian lisäksi myös tutkimuksessa käyttäen työhyvinvoinnin tikkataulua. Seuraavaksi avataan tarkemmin Mankan ja Mankan (2016) määritelmää työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä heidän työhyvinvointimallinsa mukaan.

Kuvassa 1 on esitetty Mankan ja Mankan (2016, 76) työhyvinvointimalli. Mallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja työntekijä itse.



Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyt teemat on koottu Mankan ja Mankan työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mukaan. Organisaatio ja työn hallinta ovat rakennetekijöitä eli ne muodostavat yhdessä rakennepääoman. Kulttuuri ja toimintatavat organisaatiossa luovat perustan työhyvinvoinnille. Työhön pitäisi saada vaikuttaa ja työssä pitäisi saada oppia sekä sen tulisi olla monipuolista. Johtaminen ja työyhteisö muodostavat sosiaalisen pääoman. Ne kertovat

työyhteisön henkisen tilan. Vaikka rakenne- ja sosiaaliset pääomat näyttäisivätkin oleva kunnossa, työntekijä itse kokee työhyvinvoinnin omien asenteidensa lävitse. Oman asenteen lisäksi psykologinen pääoma, terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen. (Manka & Manka 2016, 76.) Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin Mankan työhyvinvointimallia ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Organisaatio

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen. Sillä tarkoitetaan, että organisaatiolla on visio tulevaisuudesta ja strateginen toimintasuunnitelma, jonka laati- misessa on ollut mukana koko henkilöstö. Työhyvinvointi ei ole muista organisaation tavoitteista oleva erillinen osa. Se tukee muiden tavoitteiden saavuttamista. Strategisen hyvinvoinnin tila -tutkimussarjan mukaan henkilöstön työhyvinvointi näkyy organisaation tuloksessa. Mitä aiemmin työhyvinvoinnin esteisiin puututaan, sitä suurempi vaikutus sillä on organisaation tulokseen. (Manka & Manka 2016, 81–82.)

Manka ja Manka (2016, 87) jatkavat, että hyvinvoivalla organisaatiolla on joustava rakenne. Sen tulee reagoida nopeasti muuttuvaan ympäristöön ja asiakkaiden tarpeisiin. Joustavan rakenteen omaavassa organisaatiossa työntekijä yksin tai tiimissä voivat tehdä päätöksiä omilla alueillaan. Päätöksen tueksi tarvitaan tietoa, jolloin aloitteellisuus ja tiedon kulku voidaan katsoa onnistuneen. Tiimityöskentely lisää luottamusta, joustavuutta ja osallistamista. Itsenäinen päätöksenteko lisää huomattavasti työn kokemisen mielekkyyttä.

Organisaation on jatkuvasti kehityttävä jo edellä mainitun ympäristön muutosten takia. Kehittyminen vaatii aikaa, vuorovaikutusta, innovatiivista ilmapiiriä ja kohtaamisia. Epäviralliset kohtaamiset saavat aikaan ajatusten vaihtoa ja kokemustieto karttuu. Haittatekijöitä ovat mm. kiire ja jännittynyt ilmapiiri. Organisaation tärkein kysymys on pohtia, minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Manka & Manka 2016, 88.)

Organisaation rakennepääoman rakentumiseen tarvitaan vielä toimiva työympäristö. Ensin pitää saada työympäristöstä toimiva esim. päivittämällä työväli-

neet, minkä jälkeen voi lähteä korjaamaan muita osa-alueita. Tällöin työntekijöille tulee tunne, että heitä on kuunneltu. Työympäristön tulee olla myös turvallinen ja siitä pitää huolen työturvallisuuslaki sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta. Työnantaja on velvollinen noudattamaan näitä lakeja. (Manka & Manka 2016, 90–91.)

Työn hallinta

Kuten kuvassa 1 voi nähdä, toinen rakennepääomaan vaikuttava tekijä on organisaation lisäksi kohta neljä eli työn hallinta. Työn hallinnan tunne tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa oman työn pelisääntöihin ja työn itsenäisyyttä. Kun omaan työhön voi vaikuttaa, se lisää työn mielekkyyttä ja motivoivuutta. Jos työhön ei pysty vaikuttamaan positiivisin keinoin, niin työntekijä saattaa tehdä sen negatiivisesti esim. sairastumalla tai kyynistymällä. (Manka & Manka 2016, 107.)

Mankan ja Mankan (2016, 107–108) mukaan vaikuttamismahdollisuuden lisäksi työllä pitää olla myös kannustearvo. Se tarkoittaa työn monipuolisuutta ja mahdollisuutta oppia uutta. Parasta oppimista saa työpaikoilla erilaisilla työjärjestelyillä. Niiden avulla asiantuntijuus kehittyy ja tiedon kulku paranee. Ne edesauttavat sisäistä liikkuvuutta, jotka tuovat työhön monipuolisuutta. Työn hallinnan tunteeseen kuuluu myös työstä saadut palkkiot. Ne ovat usein rahallisia, mutta myös aineettomia palkkioita arvostetaan. Erään tutkimuksen mukaan tärkein palkkio on onnistumisen kokemukset työssä.

Johtaminen

Perinteisestä johtamisesta yritetään päästä eroon, vaikka nykyäänkin ihmiset nähdään johtamisen vähiten tärkeimpänä asiana erään tutkimuksen mukaan. Perinteisen johtamisen perustehtävä on johtaa ja valvoa. Työntekijät pitävät työtä ”pakollisena pahana”, jota tehdään vain rahan takia. Modernissa johtamisessa ihmisten ja toiminnan johtaminen limittyvät, kun perinteisessä niitä pidettiin kahtena eri asiana. Moderni johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista. Työntekijät otetaan mukaan myös muutoksiin ja heihin luotetaan. He tuntevat itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Tiedonkulku on avointa ja työntekijöitä kuunnellaan. Modernissa johtamisessa korostetaan autonomiaa.

(Manka & Manka 2016, 134–137.) Manka ja Manka (2016, 138–140) käyttävät termejä jaettu johtajuus ja vuorovaikutteinen johtajuus kertoessaan lisää modernista johtamistyylistä. Jaettu johtajuus on esimiehen ja tiimin välistä, kun taas vuorovaikutteinen johtaminen on esimiehen ja yksittäisen alaisen välistä. Molemmissa on oleellista, että kaikki päätökset eivät enää kulje johtajan kautta ajan säästämisen takia. Päätökset sijoittuvat työn tekemisen äärelle.

Manka ja Manka (2016, 141) luettelevat teoksessaan monia hyvän johtamisen piirteitä. He korostavat erityisesti johtajan tunneälykkyyttä, joka edesauttaa hyvää vuorovaikutuskäyttäytymistä. Positiivinen vuorovaikutus pitää sisällään katsekontaktin, hymyn ja nyökyttelyn. Neutraali vuorovaikutus voi muuttua negatiiviseksi, jos se on ainoa tapa olla toiseen yhteydessä. Negatiivinen viesti heti keskustelun alussa kääntää helposti koko keskustelun negatiiviseksi.

Työyhteisö

Toisena sosiaalisen pääoman tekijänä johtamisen lisäksi on työyhteisö, kuten kuvan 1 kohdasta kolme voi nähdä. Hyvä johtaminen luo hyviä työyhteisötaitoja, kun taas hyvät työyhteisötaidot edesauttavat hyvää johtamista. (Manka & Manka 2016, 136.) Manka ja Manka (2016, 148) listaavat työyhteisötaidoiksi mm. perustehtävän tekemisen, palautteen antamisen ja vastaanottamisen, myönteisen ilmapiirin luomisen ja toisten auttamisen. Jokaisen täytyy pitää huolta yleisestä viihtyvyydestä ja puuttua mahdollisimman nopeasti työpaikkakiusaamiseen.

Minä itse

Viimeisenä käsittelyssä Mankan ja Mankan (2016, 76) työhyvinvointimallissa on työntekijä itse. Kuvan 1 keskeltä voi nähdä, miten työntekijä itse omilla asenteillaan, psykologisella pääomallaan ja fyysisellä terveydellään vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemiseen puolin ja toisin.

Psykologisella pääomalla tarkoitetaan sitä, kuka olet juuri nyt ja millaiseksi voit tulevaisuudessa tulla. Se muodostuu neljästä eri tekijästä – itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja sitkeydestä. Edellä mainittuihin ulottu-

vuuksiin voi vaikuttaa ja niitä voi oppia. Toki niiden taustalla vaikuttavat perimä, kasvatus ja olosuhteet. Hyvä psykologinen pääoma on yhteydessä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen organisaatiossa ja vähempiin sairauspoissaoloihin. (Manka & Manka 2016, 158–159.) Seuraavaksi käsitellään ulottuvuuksia tarkemmin.

Itseluottamuksella tarkoitetaan uskoa omaan motivoitumiskykyihin, tiedollisiin resursseihin ja kykyä suoriutua tehtävästä. Hyvän itseluottamuksen omaavalla työntekijällä on korkeat tavoitteet ja hän ei pelkää tarttua haasteisiin. Hän tekee parhaansa lannistumatta ja on sisäisesti motivoitunut. Vaikka työntekijä luottaisi itseensä jossakin asiassa, toisessa hänellä ei ole välttämättä niin korkeaa itseluottamusta. Itseluottamusta voi kuitenkin kehittää esim. hankkimalla kokemuksia tai oppimalla muilta. Pygmalion-efektin mukaan työkavereiden luottaessa työntekijään, alkaa hänkin luottamaan itseensä. (Manka & Manka 2016, 161–162.)

Manka ja Manka (2016, 162–163) jatkavat kertoen toisesta psykologisen pääoman ulottuvuudesta eli toiveikkuudesta. Sillä tarkoitetaan työntekijän halua asettaa ja saavuttaa tavoitteita. Jos tavoitteita ei ole valmiina, hän asettaa niitä itse. Hän keksii vaihtoehtoisia reittejä tavoitteiden saavuttamiseksi, jos ensimmäinen yrittämä ei onnistu. Toiveikkuuteen vaaditaan itsenäisyyttä ja omaa tilaa. Toiveikkuutta voi lisätä työpaikoilla mm. palkitsemisilla tai tavoitteiden pilkkomista palasiin.

Kolmas ulottuvuus käsittelee optimismia. Optimisti näkee elämässä enemmän hyviä kuin huonoja asioita ja tapahtumia. Sen vastakohta on pessimisti. Realistinen optimisti ei kuitenkaan ole aina iloinen, vaan on enemmänkin itsekurinen, analysoi menneisyyttä ja suunnittelee tulevaa. Tätä ulottuvuutta voi vahvistaa esim. kirjoittamalla ylös myönteisiä tunteita tai etsimällä työstä kivoja hetkiä. (Manka & Manka 2016, 164–166.)

Viimeisessä ulottuvuudessa Manka ja Manka (2016, 167) kertovat sitkeydestä. Sitkeä työntekijä yrittää epäonnistumisista huolimatta. Hän on lannistumaton ja joustava. Myös sitkeyttä voi kehittää esim. itsereflektoinnilla ja riskien ottamisen sallimisella.

2.2 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on näkyvin osa työntekijän työhyvinvointia. Esim. ergonomia ja työolosuhteet ovat osa fyysistä työhyvinvointia. Erilaiset työt aiheuttavat erilaisia kuormituksia. Toimistotyössä istutaan paljon samassa asennossa tietokoneen äärellä. Istuminen rasittaa pitkällä aikavälillä kehoa, joten asentojen vaihtelut ja tauot liikkuen auttavat kehon rasituksessa. Tehdas-työssä työn luonne voi olla hyvin automatisoitua rutiinityötä ja samat kehon osat rasittuvat. Avuksi on työnkierto, jolloin työtehtävät vaihtuvat ja eri osat kehosta rasittuvat. Se on myös virkistävää mielelle. (Virolainen 2012, 17.) Jotkut ammatit vaativat hyvää fyysistä toimintakykyä. Esim. pelastusalalla fyysinen toimintakyky on työväline. (Elintavat ja työhyvinvointi s.a.)

Liikunta ennaltaehkäisee esimerkiksi sydän- ja verisuonisairauksia sekä hoitaa sairauksia kuten kohonnutta verenpainetta (Liikunnan terveyshyödyt 2022). Liikunnalla on myös muita positiivisia vaikutuksia. Säännöllinen liikunta parantaa unta, itsetuntoa ja elämänhallintaa, auttaa stressiin ja rentoutumiseen. Ennen kaikkea työsuoritus ja työkyky paranevat. Hyväkuntoinen työntekijä jaksaa paremmin erilaiset työn fyysiset rasitukset ja palautuu nopeammin. Liikuntaa tulisi harrastaa monipuolisesti – kestävyys-, voima- ja taitolajeja. Työmatkaliikunnan suosio on vähentynyt. Pyöräily tai kävely töihin lisää heti jo fyysistä työhyvinvointia. Portaita kannattaa suosia hissien sijaan. Pienillä valinnoilla on suuri vaikutus. Työnantaja ja työterveys tukevat fyysistä työhyvinvointia esimerkiksi sisällyttäen työhön liikuntahetkiä. Loppupeleissä työntekijällä on vastuu omasta liikkumisestaan. On tärkeä muistaa, että kunto katoaa nopeammin kuin sen saa takaisin. (Elintavat ja työhyvinvointi s.a.)

Eri ikäryhmille on erilaiset liikuntasuosituksset (Liikuntasuosituksset 2022). UKK-instituutin 18–64-vuotiaiden liikuntasuosituksset on jaoteltu viiteen eri osa-alueeseen. Liikuntapyramidin alin taso suosittelee riittävästi palauttavaa unta. Seuraavassa tasossa suositellaan taukoja paikallaolosta aina kun voi. (UKK-instituutti 2022.) Pitkäaikaisella istumisella ja paikallaololla on haittavaikutuksia terveydelle esimerkiksi aiheuttaen tuki- ja liikuntaelämistön vaivoja (Istumisen haitat terveydelle 2022). Enää ei suositella liikkumaan vähintään kymmenen minuutin pätkissä, vaan jo lyhyemmätkin liikuntahetket ovat hyväksi ter-

veydelle. Kolmannessa tasossa suositellaan kevyttä liikuskelua mahdollisimman usein esimerkiksi kaupassa käynti kävellen ja pihatöiden tekeminen. Itse liikuntaa tulisi harrastaa reippaasti 2 h 30 min viikossa tai rasittavasti 1 h 15 min. Molemmista saa samat terveyshyödyt. Reippaalla liikunnalla tarkoitetaan liikuntatehoa, jossa pystyy puhumaan, kun taas rasittavasti liikkuen puhuminen ei onnistu hengästymisen takia. Tämän lisäksi tulisi harrastaa lihaskuntoa ja tasapainoa kehittävästä liikuntaa kahdesti viikossa esimerkiksi kuntosalilla tai pallopelejä pelaten. (UKK-instituutti 2022.)

Terveellinen ruoka työpaikalla tarkoittaa usein terveellistä ruokailua myös muualla. On tärkeää syödä säännöllisesti, jotta ei sorru runsasenergiisiin välipaloihin. Niistä puuttuu useimmiten tärkeitä ravintoaineita. (Elintavat ja työhyvinvointi s.a.) Säännöllisyys estää hampaiden reikiintymistä ja pitää veren glukoosipitoisuuden tasaisempana (Ruokavirasto 2022). Lounas ei saisi olla liian raskas, sillä se aiheuttaa väsymystä, joka taas lisää onnettomuusriskiä ja työtehon heikkenemistä. Pureskeltava ruoka täyttää enemmän. Kylläisyyden tunne tulee paremmin. Painonhallinnan kannalta oleellista pitää energian saanti ja kulutus oikeassa suhteessa. Paino pysyy samana, kun syö sen verran kuin kuluttaa. (Elintavat ja työhyvinvointi s.a.)

Ravitsemussuositusten mukaan ruokailu takaa tarvittavien ravintoaineiden saannin (Elintavat ja työhyvinvointi s.a.). Ruokaviraston aikuisten ruokasuositusten mukaan kasviksia tulisi syödä eniten eli 500 g päivässä, joista puolet olisi marjoja ja hedelmiä ja toinen puoli juureksia ja kasviksia. Palkokasveista saa runsaasti proteiineja, jotka sopivat kasvissyöjille proteiinin lähteiksi. Ne ovat hyvä valinta myös sekasyöjille, sillä palkokasvit proteiinin lähteenä ovat ympäristöteko. Kasviksista ihminen saa kuituja ja vitamiineja. Kalasta sekä pähkinöistä ja siemenistä saa hyviä rasvoja. Kalaa tulisi syödä monipuolisesti 2–3 kertaa viikossa, kun taas pähkinöitä ja siemeniä 200–250 g viikossa. Kala sisältää hyvien rasvojen lisäksi proteiinia ja D-vitamiinia. Täysjyväviljatuotteiden suositusmäärä naisilla on 6 annosta naisille ja 9 annosta miehille. Yksi annos on esimerkiksi desilitra keitettyä riisiä. Täysjyväviljatuotteissa on suurempi ravintotiheys ja vähempi energia kuin vaaleissa viljatuotteissa. Kasvis-ten tapaan myös täysjyväviljasta saa kuitua. Lihaa tulisi syödä 500 g viikossa. Yksi annos lihaa on tarkoittaa yleensä 100–150 g. Punainen liha on hyvä raudan lähde. Siitä tulisi aina valita vähäsuolainen ja -rasvainen vaihtoehto. Kana

on parempi vaihtoehto vähärasvaisuuden takia. Ruokajuomana tulisi nauttia maitoa tai piimää, joissa on 1 % rasvaa. Myös vesi, kivennäisvesi ja kasviperäiset tuotteet esimerkiksi kauramaito ovat suositeltuja ruokajuomia. Yleisesti janoon tulisi juoda vettä. Ihmisten nesteen tarve vaihtelee, mutta perussuosituksena on nauttia ruoan lisäksi nestettä noin reilu litra päivässä janoon mukaan. Sokeroituja juomia tulisi välttää. (Ruokavirasto 2022.)

Työpaikoilla on oltava tarvittavat olosuhteet työpäivän aikaisille ruokailuille – jääkaappi ruoan säilytykseen, mikro lämmittämiseen ja puhtaita astioita syömiseen. Joissakin työpaikoissa on työpaikkaruokala, jolla on hyvin positiivisia vaikutuksia. Sieltä saa aina terveellistä ruokaa ja on tutkittu työpaikkaruokalassa ruokailevien syövän enemmän kalaa ja kasviksia. Lounas työpaikkaruokalassa on myös hengähdysvetki ja aikaa sosiaalisoitua. (Elintavat ja työhyvinvointi s.a.)

Aikuisen ihmisen tulisi nukkua 7–9 h yössä (Riittävä uni 2020). Unen aikana ihmisen aivot puhdistuvat kuona-aineista ja muisti kehittyy (Uni 2019). Vuorotyö aiheuttaa ihmisen sisäiselle kellolle häiriöitä (Uni ja palautuminen s.a.). Fyysiset ja psyykkiset tekijät, esimerkiksi työstressi vaikuttavat uneen. Unihäiriöt eli liikaunisuus, unettomuus ja univelka aiheuttavat sairauksia sekä heikentävät esimerkiksi keskittymis- ja reaktiokykyjä. Ne taas aiheuttavat virheitä ja tapaturmia. Liikauninen ei virkistyy, vaikka nukkuukin normaalia pitemmät yöunet. Unettomalla on vaikeus nukahtaa tai herää helposti unesta eikä pääse enää takaisin uneen. Molempien taustalla on usein masennushäiriöitä. Henkilö, jolla on univelkaa ei ehdi tai halua nukkua tarpeeksi. Uni on lyhyttä ja huonolaatuista. Usein myös unettomuus johtaa univelkaan. Unihäiriöihin on olemassa itsehoitokeinoja kuten noudattamalla säännöllistä elämänrytmiä ja nukkumalla päiväunia oikeaan aikaan ja oikean määrän. (Uni 2019.) Huolihetkissä stressaavat asiat kirjoitetaan ylös tai puhutaan ääneen, jolloin nukku-
maan mennessä niitä ei tarvitse mielessään pohtia. Vaikeissa tilanteissa paras keino on kääntyä ammattilaisen puoleen. (Uni ja palautuminen s.a.)

Palautuminen on ikään kuin akun lataamista. Ihminen tarvitsee taukoa kuormituksesta. Palautumista voi edesauttaa jo työpaikalla – taukojen pitäminen, ajoissa kotiin lähteminen ja iltatöiden välttäminen. Vapaa-ajalla ajatukset tulisi suunnata pois töistä esimerkiksi harrastamalla jotakin mukavaa ja näkemällä

ystäviä. Tärkeää on jättää aikaa myös leppoisalle oleskelulle. (Uni ja palautuminen s.a.)

2.3 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkisellä hyvinvoinnilla on suuri merkitys työpaikoilla. Esim. työilmapiiri ja työn stressaavuus kuuluvat psyykkiseen työhyvinvointiin. Sen vaikutus sairauspoissaoloihin on merkittäväntä kolmesta työhyvinvoinnin osa-alueesta. Naiset kärsivät psyykkisestä pahoinvoinnista hieman miehiä enemmän. Suurin pahoinvoinninaiheuttaja on jatkuva kiire. Psyykkistä hyvinvointia olisi hyvä tukea huolehtimalla työn ja vapaa-ajan suhteesta sekä jakamalla töitä työntekijöiden kesken. Esim. huono palkka ja työsuhteen jatkumisen epävarmuus heikentävät mielenterveyttä, mikä taas vaikuttaa yleiseen psyykkiseen työhyvinvointiin. Myös tunteiden tukahduttaminen työpaikalla aiheuttaa työpahoinvointia. Työntekijöillä pitäisi olla tunne siitä, että työpaikalla pystyy puhumaan tunteistaan avoimesti. (Virolainen 2012, 18–19.)

Kun työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään vaatimuksista ja odotuksista, jotka kohdistuvat häneen, puhutaan stressistä. Ihmiset reagoivat asioihin eri tavalla – toiset stressaavat helpommin kuin toiset. Suomalaisista melkein 20 % kokee stressiä työssään. (Stressi ja työuupumus s.a.)

Stressi voi olla myös hyvää stressiä eli eustressiä. Hyvä stressi koetaan mm. kutkuttavana ja kihelmöivänä jännityksenä sekä elinvoiman lisääntymisenä. Huono stressi on nimeltään distressi. Pitkään jatkuessaan hyvä stressi muuttuu todennäköisesti huonoksi stressiksi. Työntekijälle tulee ”vauhtisokeus” ja uusista tehtävistä on vaikea kieltäytyä. (Järvinen 2017, 27–28.) Pitkään jatkunut stressi voi johtaa työuupumukseen. Stressin ja uupumuksen taustalla on epätasapaino työn voimavaroissa ja vaatimuksissa. (Stressi ja työuupumus s.a.)

Stressi oireilee ihmisillä eri tavoin. Jokaisen tulisi tunnistaa oma ylikuormituspisteensä, vaikka yleensä se on hankalaa. Stressi saapuu pikkuhiljaa. Yleisiä oireita ovat esimerkiksi unihäiriöt, muistiongelmien ja ärtyneisyys. Kun stressi on positiivista, työssä pääsee tuloksiin. Negatiivisen stressin vaikutuksen alaisena toivottuihin tuloksiin pääseminen on vaikeaa. Stressiä aiheuttavat monet

erilaiset syyt esimerkiksi työyhteisöristiriidat, arvoriidat työpaikalla ja liiallinen työn määrä. (Manka & Manka 2016, 175–178.)

Hyvä työilmapiiri vaikuttaa laajasti niin työyhteisön sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Ulkopuolelle se näkyy esimerkiksi hyvänä asiakaskokemuksena ja työnantajamielikuvana. (Aro 2018.) Hyvällä työilmapiirillä on myös yhteys yrityksen tulokseen (Juuti & Vuorela 2015, 52). Hyvä työilmapiiri auttaa antamaan parasta ja tsemppaa, kun oma työ tuntuu välillä raskaalta ja vaikealta. Se lisää siis koko organisaation arvoa ja on keskeinen työn voimavaratekijä. (Aro 2018.)

Ihmiset muodostavat työilmapiirin. Se on kaikkien vastuulla. Keskeinen tekijä hyvän työilmapiirin luomisessa on hyvä työkäytös. Toisia ihmisiä kohdellaan kuten haluttaisiin itseäkin kohtelevan. Joillekin hyvä työkäytös on itsestäänselvyys jo kotona opittu taito. Jotkut taas eivät ole sitä oppineet syystä tai toisesta. Silloin esimies voi käyttää direktio-oikeuttaan ja johtaa työkäytöstä. Hänen tulisi kertoa ja opastaa, miten työpaikalla noudatetaan hyvää työkäytöstä, jotta kaikilla olisi mukavaa töissä. (Aro 2018.) Esimies ei voi kuitenkaan kehtää kätkeä hyvän työilmapiirin luomiseen. Hyvä työilmapiiri perustuu vapaaehtoisuuteen. Työntekijöillä on halu auttaa, jakaa tietoa ja kysyä apua. Yhdessä tekemistä voi tukea esimerkiksi järjestämällä tehtävävaihtoja, jolloin on pakko tehdä yhteistyötä muiden kanssa tai pitämällä kokouksia yhteisissä kahviloissa. (Ojala & Ahonen 2005, 202–203.) Työilmapiiriä heikentävät heti piilossa olevat ristiriidat ja toisten väärinymmärrykset, jolloin asioita jää arvausten ja mielikuvien varaan. Avoimuus kaikessa on hyvän työilmapiirin perusta. (Juuti & Vuorela 2015, 52–53.)

Jotta voi ymmärtää muiden tunteita, on tunnistettava ja käsiteltävä ensin omat tunteensa. Esimiehellä on suuri vastuu siinä, miten tunteet käsitellään työpaikalla. (Juuti & Vuorela 2015, 50.) Tunneälykäs ihminen sallii kaikki tunteet ja ymmärtää muita (Ojala & Ahonen 2005, 126). Hyvän tunneilmapiirin vallitessa keskusteluissa saa keskustelijat inhimillisyyttä korostavan hyvän olon. Narsistisen keskustelun tuoma paha olo tarttuu helposti ja aiheuttaa tunteiden tukahduttamista. (Juuti & Vuorela 2015, 50–52.) Tunteiden tukahduttaminen työpaikalla johtaa ahdistuneisuuteen ja työpahoinvointiin. Tunteet ovat luonnollinen

asia ja siksi niitä tulisi saada kokea ja ilmaista myös työpaikoilla. Se ei kuitenkaan tarkoita asiakaspalvelijan raivoamista asiakkaalle, vaan tunteiden jakamista yhdessä kollegojen ja esimiehen kanssa. (Virolainen 2012, 19.) Tunteet ovat kokemusten keskiössä. Kun työpaikalla saa rauhassa jakaa niitä, se antaa tilaa erilaisuudelle. (Juuti & Vuorela 2015, 51–52.) Se luo myös luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Kun työpaikoilla osataan käsitellä erilaisia tunteita, se luo yrityksen sisäistä sosiaalista pääomaa. Työyhteisö osaa toimia tällöin myös sidosryhmien kanssa. (Ojala & Ahonen 2005, 126–127.)

Maslowin tarvehierarkian mukaan turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista. Lomautukset ja määräaikaisten työsuhteiden tuovat epävarmuutta työsuhteen jatkumiselle ja aiheuttavat turvattomuuden tunnetta. Oireet voivat näkyä fyysisenä ja psyykkisenä. Epävarmuus heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Lomautuksista ja irtisanomisista tulisi informoida mahdollisimman aikaisin, jolloin työntekijöillä on pidempi aika varautua muutoksiin. (Virolainen 2012, 38–39.)

Työturvallisuus voidaan kokea sekä fyysisenä että psykologisena. Fyysisen työturvallisuuteen on useimmiten keskitytty enemmän kuin psykologiseen työturvallisuuteen. Se on helpompaa huomata ja helpompaa reagoida esimerkiksi hankkimalla lisää kuulosuojaimia meluiseen tehdashalliin. Laissa on säädetty, että organisaation johdon tulee huolehtia vaarojen tunnistuksesta ja torjunnasta työpaikalla. Työntekijöiden perehdytys on myös osa työturvallisuutta. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä kaikesta voi puhua ääneen ilman pelkoa. Kaikki kysymykset, huolet, virheet ja ajatukset voi kertoa eikä tarvitse pelätä esimerkiksi nolatuksi tulemista. Muuttuvassa maailmassa vanhat toimintatavat eivät päde ikuisesti. On kokeiltava muuttaa asioita. Ne eivät heti aina onnistu, vaan on yritettävä uudestaan. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, joten on vaikea ennakoida, mikä toimii ja mikä ei. Silloin psykologisesti turvallisessa työyhteisössä avoin vuorovaikutus, yhteistyö ja kunnioitus muita kohtaan auttavat kehittämään uutta. Kenenkään kanssa ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta kenenkään ajatuksia ei saa vähätellä tai syyllistää huonosta keilusta. (Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä s.a.)

Turvallisessa työympäristössä on huomioitu, että työtä voi tehdä turvallisesti fyysiset ja henkiset seikat huomioon ottaen. Työn tekemisen monipaikkaisuus on tuonut lisähaasteita työturvallisuuden hallinnalle. Kaikkea työtä ei enää tehdä perinteisesti omalla työpaikalla. Kehittyneen teknologian myötä työtä voi tehdä etänä esimerkiksi kotona tai kahvilassa kotimaassa ja ulkomailla. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi on hyvällä mallilla, kun kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden työpaikan jäsenten kanssa. Kiire voi haitata kanssakäymistä. Työkaveriinkin on hyvä myös tutustua ihmisiin eli tietää hieman heidän perheestään ja harrastuksistaan. Hyvä sosiaalinen työhyvinvointi on siis sitä, että työkavereita on helppo lähestyä, kaikkien välit ovat toimivat ja asioista voi vapaasti keskustella. Esim. kahvitauot ja työpisteiden läheisyys lisäävät sosiaalisten kanssakäymisten todennäköisyyttä. Ystävyys työpaikalla toisaalta lisää työhyvinvointia, mutta toisaalta voi olla myös haitaksi. Ystävälle ei kehtaa sanoa suoraan, jos jokin työasia sellaista vaatisi. (Virolainen 2012, 24–25.)

Sosiaalisten taitojen minimitasona voidaan pitää sitä, että pystyy hoitamaan oman työtehtävien vaatiman yhteistyön. Työyhteisön introvertit ja ekstrovertit käyttäytyvät työpaikoilla eri tavoin. Loppupeleissä ei ole väliä, pitääkö enemmän seurasta vai yksinäisyydestä kunhan työn edellyttämät vaatimukset tulee hoidettua. (Sarkkinen 2019.)

Työpaikkojen ongelmana on useimmiten henkilökemioiden toimimattomuus. Työkaveria ei voi kuitenkaan valita. Kaikkien kanssa on tultava toimeen, vaikka kaikista ei pitäisikään. Kenenkään paras kaveriakaan ei tarvitse olla. On jopa parempi, jos työkaverit pysyvät vain työpaikalla. Työpaikan ensisijainen tehtävä on työn tekeminen eikä kavereiden kanssa juoruilu. Kaikilla on omat toimenkuvansa, joita suorittamalla päästään yhteisiin tavoitteisiin. Työntekijöiden väliset suhteet ovat toissijaisia, vaikkakin niitä tarvitaan joissakin määrin. Ammatillisen käytöksen avulla esimerkiksi työ- ja ihmissuhteet pidetään erillään, vuorovaikutus on avointa ja asiallista. Pienillä paikkakunnilla ja perheyri-

tyksissä ammatilliset työsuhteet on vaikea pitää erillään vapaa-ajan ihmissuhteista. Pienillä paikkakunnilla on vähän työpaikkoja ja työntekijät saattavat tuntea toisensa jo ennestään. Vaarana on, että työpaikan ulkopuoliset suhteet alkavat ohjaamaan työpaikalla tapahtuvaa toimintaa. Perheyrityksissä on vaarana se, että muut työntekijät saattavat kokea eriarvoisuutta, jos yrityksessä työskentelee esimerkiksi esimiehen perheenjäseniä. (Järvinen 2017, 79–84.)

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Tässä luvun aiheena on työhyvinvoinnin johtaminen. Luvussa käydään aluksi läpi hyvän työhyvinvoinnin johtajan ja johtamisen piirteitä. Sen jälkeen käsitellään johtamista työsuhteen eri vaiheissa huomioiden työhyvinvointi. Lopuksi tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämistä johtamisen näkökulmasta.

3.1 Hyvä työhyvinvoinnin johtaja

Organisaatioissa tarvitaan ihmisten johtajia, vaikka useammin tulosta pidetään ihmistä tärkeämpänä. Oikeanlainen johtaminen on kaiken onnistumisen perusedellytys. (Juuti & Vuorela 2015, 17.) Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen osa johtamistyötä. Jo koulutusvaiheessa tuleva johtaja tulisi perehdyttää työhyvinvoinnin johtamiseen. Jokaisen johtajan tulisi sisäistää seuraavat kolme asiaa. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö. Se ei ole hetkellinen projekti eikä koskaan täysin valmis. Se vaatii suunnittelua, mittaamista ja analysointia. Toinen sisäistämisen kohde on ajatella työhyvinvointi samanlaisena investointina kuten laitehankinnat. Viimeisenä tulisi sisäistää se, että työhyvinvointi tulisi nivoa osaksi organisaation arvomaailmaa ja kulttuuria. (Virolainen 2012, 105.)

Johtajan yksi oleellisista tehtävistä on tehdä työntekijöiden työ merkitykselliseksi ja saada heidät loistamaan. Arkipäiväiset kohtaamiset työntekijöiden ja esimiehen kanssa ovat osa työhyvinvointia. Yhdessä käydyt keskustelut ovat tärkeitä hyvän työhyvinvoinnin luomisessa. Liikkuminen työntekijöiden keskuudessa luo työntekijöille tunteen, että johtaja on yksi heistä ja on helposti lähestyttävä henkilö. Great place to work instituutin tutkimuksessa on havaittu, että johtajan kiinnostus työntekijöihinsä ihmisinä lisää työhyvinvointia. Johtamisella ja johtamistyyllillä on tutkimusten mukaan suuri vaikutus työntekijöiden koke-

maan työhyvinvointiin. Hyvä johtaja esimerkiksi antaa sopivasti vastuuta ja vapauksia, johtaa demokraattisesti, on työntekijäkeskeinen ja antaa työntekijöilleen vaikutusmahdollisuuksia. Johtajan tulisi viestiä luottamuksesta työntekijöitä kohtaan ja olla halua toimia yhdessä. Hänen tulisi kuunnella ja tehdä asioita konkreettisesti paremman työhyvinvoinnin hyväksi. Hyvä johtaja ottaa vastaan myös kritiikkiä ja korjaa toimintatapojansa. Kaikessa työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteissä johtajalla on viimeisin päätäntävalta. (Virolainen 2012, 106–108.)

Työnantajalla on työturvallisuuslain 738/2002 mukaan huolehtimisvelvoite työntekijän työterveydestä ja -turvallisuudesta. Yksilön ominaisuudet kuten ikä, sukupuoli ja työkokemus on otettava huomioon. Työterveyslaitos ja työntekijät ovat myös mukana huolehtimassa työhyvinvoinnista. Viimeisin vastuu on kuitenkin johdolla. (Minilex s.a.) Johtajien toimintaa ohjaavat työturvallisuuslain lisäksi myös muut lait. Lakien noudattamista valvotaan työsuojeluviranomaisten, aluehallintovirastoiden ja sosiaali- ja terveysministeriön toimesta. Keskeisiä lakeja ovat seuraavat:

- Työsopimuslaki 55/2001
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004
- Pelastuslaki 379/2011
- Sairausvakuutuslaki 1224/2004
- Työaikalaki 872/2019
- Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001
- Vuosilomalaki 162/2005
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 (Rauramo 2020.)

Lakien noudattamisen lisäksi johtajien työtä ohjaa työ- ja virkaehtosopimukset.

3.2 Johtaminen työsuhteen eri vaiheissa

Jos organisaatio haluaa hyvät työntekijät, organisaatiolla on oltava hyvä maine. Työnhakijoilla on aina jokin mielikuva työpaikasta, jonne hakevat. Hyvä

maineen luomiseen ei riitä vain mainokset ja kampanjat, vaan tarvitaan ihmisten kohtaamisia ja keskusteluja työn ulkopuolella epävirallisissa tapaamisissa. Työntekijät saa puhumaan omasta organisaatiostaan positiivisesti, kun johto huolehtii hyvästä työn organisoimisesta eli antaen kiinnostavia ja haastavia työtehtäviä sekä huolehtien työntekijöistään. (Juuti & Vuorela 2015, 58–59.)

Organisaatio saa onnistuneessa hakuprosessissa hakijan koulutuksen ja kokemuksen hyötykäyttöön. Syntyy hyvä kierre. Hakuprosessissa on hyvä käyttää monia eri menetelmiä oikean hakijan löytämiseksi. Yleistä on käyttää sekä kirjallista hakulomaketta että haastattelua. Myös työkaverit voivat toimia haastattelijoina. Haastattelussa on tärkeä kysyä syviä syitä eli hakijan ura-ankkuria. Ura-ankkuri selvittää, minkä vuoksi henkilö työskentelee. Ura-ankkurit eivät pysy samana koko työelämää, vaan ne saattavat vaihdella tai työntekijällä on sekoitus useaa eri ura-ankkuria. (Juuti & Vuorela 2015, 60.)

Uuteen työpaikkaan saapuva työntekijä muistaa ensimmäisen päivänsä lähes koko elämän. Hyvin suoritettu perehdytys tukee uuden työntekijän työhyvinvointia jo heti työsuhteen alussa. Tärkeimpänä tavoitteena on saada henkilö tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja kuuluvansa työyhteisöön. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii talon tavoille ja tutustuu työkavereihin, jotka vaikuttavat työssä viihtymiseen ja työn ilon kokemiseen. Organisaatioissa tulisi olla selkeä perehdyttämissuunnitelma. Jos johto ei itse hoida perehdyttämistä, niin se tulisi delegoida eteenpäin osaavalle henkilölle. Se on monivaiheinen prosessi, johon pitää varata aikaa ja osaava henkilö ohjaamaan. (Juuti & Vuorela 2015, 63–65.) Perehdyttämisen tavoitteena on, että luodaan tiedot ja taidot työn suorittamiseen sekä asennoidutaan myönteisesti työhön ja työkavereihin. Samalla edistetään itsenäisyyttä, työterveyttä ja -turvallisuutta. (Rauramo 2020, 7.)

Johtajalla tulisi olla ohjaava suhde työntekijöihin erityisesti uusiin työntekijöihin. Se vaatii johtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja, roolimallina ja esimerkkinä olemista. Johtajan on oltava helposti lähestyttävä. Uuden työntekijän kanssa pitää luoda alussa realistiset tavoitteet työssä oppimiseen. Alussa virheitä sattuu ja niistä ei saisi rangaista. Johtajan tulisi painottaa, että virheistä opitaan ja kannustaa kriittiseen ajatteluun. Kriittisen ajattelun avulla työntekijä oppii, mitä kannattaa parantaa tulevaisuudessa. Työtehtävien pitää antaa haastetta – oppiminen tapahtuu tekemisen kautta. Lisäksi työssä oppiminen vaatii johtajalta

ja koko organisaation henkilöstöltä palautetta. Saadun palautteen avulla toimintatapoja pystyy muuttamaan ja saa omaan työhönsä uusia näkökulmia. Oppivassa organisaatiossa toimintatapojen uudistaminen ja erilaisuus ovat oleellisia ominaisuuksia. (Juuti & Vuorela 2015, 69–70.)

Jokaisen organisaation tulisi valita ydinosaamisalue eli osaaminen, jossa se on parempi kuin muut organisaatiot. Osaamista pitää jatkuvasti kehittää pysyäkseen kilpailussa mukana. Tasaisin väliajoin henkilöstön osaamista pitää kartoittaa ja sen pohjalta ohjata työntekijöitä esimerkiksi erilaisiin koulutuksiin tai järjestämällä työnkiertoa. Koulutukset voivat olla kaikille organisaatioille avoimia tai organisaatiokeskeisiä, jossa koulutus tapahtuu vain oman organisaation sisällä. Koulutuksissa opittua osaamista voi testata näyttöjen avulla. Johtajan tulisi ymmärtää, että tuore ja vireä organisaatio pärjää, työyhteisö ei ole koskaan valmis ja että hän on avainhenkilö kehittämistyössä. Uudistumisen tulisi olla jatkuvaa, jotta toiminta pysyy. Jo pienikin muutos antaa toivoa henkilöstölle, että suurempiinkin on mahdollisuus tulevaisuudessa. (Juuti & Vuorela 2015, 71–77.)

Kehityskeskustelut ovat hyvä keino kerätä tietoa työntekijöiltä kehittämistä vaativista asioista. Samalla työntekijä saa henkilökohtaista ohjausta ja molemmat saavat antaa toisilleen palautetta. (Viitala 2013, 187–188.) Kehityskeskustelut kehittävät siis kaikkia – organisaatiota, johtajaa ja alaista. Yksi tärkeimmistä kehityskeskustelun hyödyistä on yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niihin sitoutuminen. Helppoa olisi luistaa keskusteluiden pitämisestä ajan puutteen takia, mutta miten muutenkaan tavoitteiden luominen onnistuisi kuin yhdessä keskustelemalla. (Juuti & Vuorela 2013, 95–96.) Kehityskeskusteluja tulisi järjestää koko työsuhteen elinkaaren aikana säännöllisesti ja systemaattisesti vähintään kerran vuodessa, muutostilanteissa useammin. Ryhmäkeskustelut ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ovat hyvä lisä, mutta ne eivät saisi korvata varsinaisia keskusteluja. (Viitala 2013, 187–188.) Onnistuakseen kehityskeskustelut tarvitsevat tietynlaiset olosuhteet. Molempien osapuolten pitää valmistautua, sopia rauhallinen paikka ja riittävästi aikaa. Johtajalla tulee olla aito kiinnostus keskustelua kohtaan ja hänen tulee luoda myönteinen tunnelma esimerkiksi aloittaen keskustelun kysymällä työntekijän kuulumisia. Johtajan sanaton viestintä pitää mukauttaa työntekijän mukaan. Molempien on tärkeä kuunnella ja kysyä. (Juuti & Vuorela 2013, 97–101.) Johtaja ei saisi

nähdä kehityskeskusteluja kuluna, vaan investointina, joka lisää organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta (Viitala 2013, 188).

Kehityskeskustelujen lisäksi tarvitaan myös päivittäistä keskustelua johtajan ja alaisten välillä. Keskustelevan johtamistapa on työhyvinvoinnin kulmakivi. Joka päivä käytävät keskustelut lisäävät avoimuutta, luottamusta ja arvostusta työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2015, 95.) Avoimen vuorovaikutuksen avulla johtaja pystyy ennekoimaan ja ottamaan huomioon työntekijöidensä erilaisuudet (Leskinen & Hult 2010, 106).

Aika ajoin työntekijät tarvitsevat palkitsemista hyvin tehdystä työstä. Se motivoi ja sitouttaa työntekijät pysymään paremmin organisaatiossa. Palkitsemisessa on tärkeintä, että se edesauttaa työhyvinvointia. Esimerkiksi ylityöiden tekemisestä ei kannata palkita, sillä jatkuvat ylityöt haittaavat työhyvinvointia. Toinen muistettava seikka on se, että miten palkitaan. Hyvänä keinona on palkita edistämällä työhyvinvointia antamalla esimerkiksi palkallisen vapaapäivän tai ajan hierontaan. Yksinkertaisuudessaan palkitseminen voi olla johtajan positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä. Vaikka palkitseminen saattaa sitouttaa työntekijöitä paremmin, sitouttamista ei aina tarvita. Työntekijän ja organisaation tavoitteiden kohdatessa ei tarvita ulkoista sitouttamista, vaan yksilö sitoutuu ja motivoituu omasta tahdostaan luonnollisesti. Kannustimilla sitouttaminen voi olla keinotekoista. Johtajan on tärkeää huomioida yksilöllisyys, sillä samat palkitsemis- ja sitouttamiskeinot eivät sovi jokaiselle. (Leskinen & Hult 2010, 107–111.)

Organisaation kohdatessa muutostilanteita esimerkiksi lomautusten uhatessa johtajalla on tärkeä rooli motivoida työntekijöitään huolehtimalla itsestään. Ei saisi toimia itseään vastaan jäämällä pois töistä tai lopettamalla liikkumista. Muutostilanteet vahingoittavat aina työssä onnistumisen tunnetta. On vaikeaa löytää motivaatiota työn tekemiseen, kun tulevaisuus näyttää epävarmalta. Työn tekemisen merkityksellisyys horjuu. Työntekijän tulee siis keskittyä hyvinvointia tuottaviin asioihin. (Leskinen & Hult 2010, 111–113.)

Jossakin vaiheessa työntekijän ura yrityksessä päättyy. Syitä voi olla monia ja työntekijä voi irtisanoa itsensä tai hänet irtisanoaan. Lähtemisen syistä huoli-

matta on molemmille osapuolille arvokasta, että työntekijä lähtee pois hyvinvoivana. Erityisosajien työuraa organisaatiot pyrkivät usein pidentämään, vaikka eläkeikä olisi jo ylitetty. Hyvinvointikeskustelut yhdessä johdon ja työntekijän kanssa ovat paikallaan, kun mietitään, miten työntekijä jaksaisi töissä iästään huolimatta. (Leskinen & Hult 2010, 113–114.)

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Aineettoman pääoman kuten juuri työhyvinvoinnin johtaminen on paljon hankalampaa. Työhyvinvoinnin kehittämisessä johdolla on suuri rooli. He ovat loppupeleissä kaikkien päätösten tekijä. He määrittävät resursoinnin. Myös heidän toimintansa yleisesti vaikuttaa heti työyhteisön hyvinvointiin. Innostunut johto, joka pitää työhyvinvointia tärkeänä asiana, vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden hyvinvointiin. Toki myös työntekijöillä on vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista. Kehittämistoimenpiteet tulisi nähdä investointeina, jotka tuottavat positiivisia vaikutuksia pidemmän ajan kuluttua. Silloin työhyvinvoinnin kehittämiseen on helpompi sitoutua, kun ei näe vain työhyvinvointiin laitettuja euroja menetettyinä euroina. Kaikkea ei voi tietenkään toteuttaa. Pitää aina miettiä panostuotos suhdetta. (Virolainen 2012, 134–135.) Työhyvinvoinnin investointien ei tarvitse olla kalliita. Eräässä yrityksessä työn uudelleen suunnittelu pienensi liikevaihtokustannuksia ja aikaansai positiivisen pääoman tuottoosentia. (Kelly ym. 2021.)

Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin ongelmakohtiin puututaan, sen parempi (Manka 2023, 130). Työhyvinvoinnin kehittäminen ei tulisi olla vain kertaluonteinen projekti, vaan tavoitteena tulisi olla jatkuva parantaminen (Virolainen 2012, 135). Silloin ennaltaehkäistään työhyvinvoinnin puutteita, jotka saattavat kärjistyä vaikeisiin tilanteisiin. Puhutaan varhaisesta välittämisestä, jonka työntekijä voi tiedon puutteessa kokea ”kyttämiseksi”. Siispä asioista ääneen puhuminen ja tarkoituksen selittäminen on tärkeää. (Manka & Manka 2023, 133.)

Yrityksen tulisi tehdä työhyvinvoinnin suunnitella vähintään kalenterivuodeksi kerrallaan (Manka & Manka 2023, 135). Työhyvinvoinnin työryhmä voisi olla taho, jonka vastuulla on työhyvinvoinnin suunnittelu ja toteuttaminen johdon alaisuudessa (Virolainen 2012, 135). Ennen suunnitelman laatimista pitäisi

kartoittaa nykytila esim. kyselyn avulla. Hyvää tietoa saa myös esim. henkilöstöhallinnolta. Työntekijöiltä kanssa tulisi käydä keskustelua ja ennen kaikkea saada selville, mikä on tällä hetkellä toimivaa. Esiin nousseet puutteet tulisi muuttaa euroiksi ja selvittää, onko aikaisemmin tehdyillä työhyvinvoinnin investoinneilla ollut vaikutusta. (Manka & Manka 2023, 135–136.) Tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisessä on, että se on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Sen pitää koskea kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Täytyy pitää mielessä myös organisaation ominaisuudet. Ne ovat erilaisia, joten samat työhyvinvoinnin piirteet eivät toimi kaikkialla. Kehittämistoimenpiteitä ei kannata käynnistää montaa samaan aikaan tai sijoittaa niitä kiireisen sesongin keskelle. Uudet toimintatavat ottavat aikansa ennen kuin ne juurtuvat ja sesongin aikana on tärkeämpää keksittyä muihin asioihin kuin työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Virolainen 2012, 135.)

Pelkkä suunnitelmien tekeminen ei riitä, vaan työhyvinvoinnin kehittämistä pitää seurata. Tunnuslukujen avulla saa helposti informaatiota. Esim. sairauslomatilastot ennen ja jälkeen antavat viitteitä onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Myös uusien mittareiden rakennus on joskus paikallaan. (Manka & Manka 2023, 138.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajan verkkosivujen ja toimeksiantajan 4.9.2023 antaman haastattelun mukaan yritys on Satakunnasta lähtöisin oleva perheyrittäjä, joka toimii teollisuuden alalla. Reilu kymmenen vuotta sitten yritys laajeni myös toiseen kaupunkiin. Yrityksen alaisuudessa on noin 70 työntekijää. Työntekijät koulutetaan työtehtäviin, sillä täysin pätevää osaajaa ei suoraan koulusta valmistu. Oppisopimuskoulutuksia hyödynnetään nuoria työntekijä palkatessa. Tuotanto on jaettu kahteen osaan. Molemmista kaupungeista löytyy molemmat tuotannot. Yrityksen taloushallintoa ei ole ulkoistettu, vaan kolmen hengen taloustiimin avulla hoituu sekä kirjanpito että palkanlaskenta. Kaikki valmistetaan Suomessa yrityksen omilla tehtailla. Toimeksiantajalla on jo 50 vuoden kokemus alalta. Yrityksen strategiana ovat luotettavuus, osaaminen ja korkea laatu.

Yrityksen historiikin mukaan automatisaatio on kehittynyt huimaa vauhtia ja tulee kehittymään tulevaisuudessakin. Toimeksiantajan mielestä automaation

kehittyessä ihmisten on kehityttävä samassa tahdissa. On osattava käyttää koneita oikein. Koneet tekevät pääasiallisen työn, mutta työntekijöitä tarvitaan niiden taustalle valvomaan toimintaa. Yrityksen alkuvuosina automaatio oli aivan alkutekijöissään ja työntekijät tekivät koneiden työt. Siitä tähän päivään koneet ovat kehittyneet valtavasti. Viime vuosina on ollut kuitenkin haasteena työvoimakustannusten nouseminen ja osaavien työntekijöiden löytyminen. Sen takia automatisaatiota on pitänyt kasvattaa.

Historiikissa jatketaan kertoen toimeksiantajan panostuksesta lääketieteelliseen vuonna 2018, joka toi merkittävän liikevaihdon kasvun vuonna 2020 koronapandemian vallitessa. Valmistettavia tuotteita olivat laboratorioiden näytteenottoon liittyviä muovikappaleita. Toinen viime vuosina liiketoimintaan vaikuttanut asia on Ukrainan sota. Sota vaikutti ja vaikuttaa edelleen maailmanlaajuisesti energiakriisinä, inflaationa ja turvallisuusuhkana. Toimeksiantajalle sota on näkynyt nousevina kustannuksina ja turistivirtojen tyrehtymisenä.

Työterveyshuollon puolesta yrityksessä on teetetty työpaikkaselvitys lokakuussa 2021. Hyvinä asioina pidettiin mukavaa työyhteisöä. Jokaisella on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työtehtävät sekä vastuut ovat selkeitä. Työtehtävät koetaan mieluisiksi. Toimintatapoja kehitetään jatkuvasti. Yrityksen kehittämiskohteiksi nousi parempi tiedon jakaminen, palautteen ja arvostuksen saaminen sekä oikeudenmukainen kohtelu. Kriittisiksi toimenpiteiksi havaittiin ensiapukoulutettujen henkilöiden vähäinen määrä ja ensiapukaapin osittain vanhentunut sisältö. Toinen kriittinen toimenpiteitä vaativa asia oli melulle altistuminen. Tuotannossa havaittiin 77–85 dB voimakkuuksia. Suojautuminen tulisi tapahtua käyttäen kuulosuojaimia. (Työpaikkaselvitysraportti 2021.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi, mitä menetelmiä opinnäytetyössä on hyödynnetty. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on avattu teoriaan nojautuen. Samoin kyselylomakkeen perusteet on avattu teoriassa. Tämän jälkeen käydään läpi, miten tulokset on kerätty käytännössä. Lopuksi kerrotaan lisää kyselylomakkeessa hyödynnetystä työhyvinvoinnin tikkataulusta ja sisälönanalyysistä eli miten tulokset on analysoitu.

5.1 Tutkimuksen menetelmä

Työn tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaustutkimus. Tässä tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja tiedon hankinnan menetelmänä on kyselylomake. Kyselylomakkeen loppuun on sijoitettu kaksi avointa kysymystä, joten tutkimuksessa on hyödynnetty hieman myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselylomakkeen monivalintakysymysten tavoitteena on kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilaa ja avointen kysymysten tavoitteena on antaa työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksia.

Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen taustalla on yleensä kehittämistyö. Usein tarkoituksena on tuottaa yritykselle kehittämisehdotuksia. Lopputuotoksena syntyy ajatuksia ja ideoita. Ei ole tarkoitukseen viedä muutosta konkreettisesti eteenpäin. Ongelmaa halutaan ymmärtää syvällisesti ja ratkaista se. Tutkittavaa ongelmaa tutkitaan sen omassa luontaisessa ympäristössä huomioiden paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin, miten ja miksi. Tutkimuksen lähestymistavoissa on päällekkäisyyksiä toistensa kanssa ja niissä on piirteitä useammasta eri lähestymistavasta. On yleistä, että tapaustutkimuksessa käytetään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Ennen tapaustutkimuksen aloittamista on perehdyttävä aiheeseen syvällisesti. On selvitettävä oman työn kannalta jo olemassa oleva tieto hyödyntäen esimerkiksi kirjallisuutta. Perehtymisen tarkoituksena on selvittää, mikä todellinen kehittämistehtävä on ja mitä kannattaa kysyä. (Ojasalo ym. 2014, 36–37; 52–54.)

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään (Kananen 2008, 10). Se vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein (Heikkilä 2014, 15). Tutkimuksen tuloksena saadaan numeraalista aineistoa, joka käsitellään tilastollisin menetelmin. Tulosten analysoimisessa ei voi olla tutkijan omia tulkintoja. Ennen tutkimuksen aloittamista tulisi ilmiö tulisi määrittää täsmällisesti asettamalla tutkimusongelma ja mahdolliset osaongelmat. Apuna

voi käyttää laadullista tutkimusta, jolloin menetelmien yhteiskäyttö voi jossakin tapauksissa lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Ongelmaan tai ongelmiin lähde-tään hakemaan vastausta. On tärkeä miettiä otoksen valinta tarkasti, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Kvantitatiivinen tutkimus on samankaltainen prosessi kuin kirjanpito. Siinä on tietyt säännöt ja sopimukset, joita tutkijan tu-lisi noudattaa tutkimuksen onnistumiseksi. (Kananen 2008, 10–13.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei pyri yleistämään, sillä tapauksia on vähän ja tutkittavat valittu harkinnanvaraisesti. Se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Menetelmän avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskoh-detta syvällisesti ja selittämään syitä tietylle käyttäytymiselle tai päätöksille. Ai-neistoa voi kerätä havainnoimalla tai erilaisilla haastatteluilla esim. tässä tutki-muksessa käytetyllä lomakehaastattelulla. Tutkimuksen tuloksena saadaan tekstimuotoista aineistoa, jota käsitellään laadullisin menetelmin esim. sisäl-lönanalyysillä. Analysoinnissa pitää käyttää tutkijan omia tulkintoja. Kvalitatiivi-nen tutkimus on hyvä menetelmä, kun halutaan mm. kehittää toimintaa, joka on tässä tutkimuksessa toisena tavoitteena. Se voi antaa myös jatkotutkimus-aiheita, joita tulee myös tässä tutkimuksessa. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymysten tulee palvella tutkimusongelman ratkaisua. Lo-makkeella pitää kysyä vain oleellisia kysymyksiä, jotka auttavat ongelman rat-kaisussa. Jokaisen kysymyksen kohdalla tulisi miettiä, miksi se on tärkeä juuri tässä kyselylomakkeessa. (Kananen 2008, 13–15.) Mitään ei saisi kysyä vain varmuuden vuoksi (Ojasalo ym. 2014, 131). Kysymyksiä ei saa olla liikaa, jotta vastaajan motivaatio ja mielenkiinto pysyy loppuun asti (Kananen 2008, 13–15). Sopiva pituus kyselylomakkeelle on, kun vastausaika on korkeintaan 15–20 minuuttia. Ulkoasun tulisi olla selkeä ja avoimia kysymyksiä käyttäen harki-tusti, jotta vastaajan mielenkiinto kyselyssä pysyy. Avoimet kysymykset ovat laadullisia ja vastausvaihtoehdolliset määrällisiä. Vastausohjeilla välttää vää-rinymmärrykset ja saatekirjeellä vastaajalle selviää mistä tutkimuksessa on ky-symys. Kaikkien vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla, joten

on keskityttävä yksinkertaisiin ja helposti ymmärrettäviin kysymysten asetteluihin. Alussa on hyvä olla helppoja kysymyksiä. Tarkkojen kysymysten kysyminen on parempi kuin laajojen. Pikkutarkka aineisto on helppo tiivistää analysointivaiheessa. Laajoja kysymyksiä ei voi. Ennen varsinaista vastaamista kyselylomake kannattaa testata. (Ojasalo ym. 2014, 130–133.)

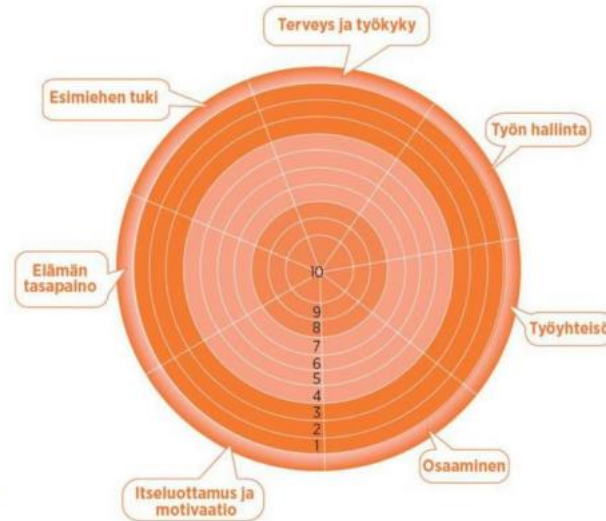
Sisällönanalyysi

Tämän opinnäytetyön kaksi avointa kysymystä on analysoitu sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on yleinen kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysitapa. Pyrkimyksenä on saada tekstimuotoisesta aineistosta sen keskeiset asiat tiivistettyyn muotoon. Keskeisillä asioilla tarkoitetaan aineistosta löytyviä eroja ja yhtäläisyyksiä. Analyysia voi tehdä kolmesta eri lähtökohdasta – aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysitapaa, jolloin aineiston keskeisimmät asiat on nostettu esiin riippumatta mitä ne ovat ja mitä aiemmista tutkimuksista on saatu. Analyysi tapahtuu kolmessa eri vaiheessa. Ensin aineisto pelkistetään etsimällä ja merkitsemällä oleelliset asiat sekä tiivistämällä ne tekstimuotoon. Sen jälkeen aineisto ryhmitellään alaluokkiin, joissa luokan muodostavat samaa asiaa tarkoittavat asiat. Viimeisessä vaiheessa alaluokista muodostetaan yläluokkia ja pääluokkia sekä yksi yhdistävä luokka. (Leinonen 2018.)

5.2 Työhyvinvoinnin tikkataulu

Kyselylomakkeessa on hyödynnetty Marja-Liisa Mankan luomaa työkalua työhyvinvoinnin tikkataulu. Tikkataulu on tarkoitettu työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseen ja tulosten pohjalta työhyvinvoinnin kehittämistä vaativiin osa-alueisiin. Tikkataulu on jaettu seitsemään eri työhyvinvoinnin osa-alueeseen, jotka ovat terveys ja elämäntilanne, työ, työyhteisö, osaaminen, johtaminen, tiimin toimivuus sekä tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. Jokaisessa osa-alueessa on kuusi väittämää, johon vastaaja voi vastata asteikolla 1–5. Jos väittämä pitää vastaajan mielestä paikkansa erittäin paljon, hän vastaa numerolla viisi. Jos väittämä ei pidä ollenkaan paikkaansa, hän vastaa numeron yksi. Kun kaikkiin väittämiin on vastattu, osa-alueista lasketaan keskiarvot ja pisteet siirretään tikkatauluun. Vähiten pisteitä saanut osa-alue vaatii eniten

kehittämistä. Visuaalinen esittämistapa auttaa hahmottamaan nopeasti työhyvinvoinnin nykytilaa. (Manka & Manka 2016, 120–121, 191.) Kuvassa 2 on esitetty mallikuva tikkataulusta.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin tikkataulu (Manka & Manka 2016, 200)

Opinnäytetyössä on hyödynnetty työhyvinvoinnin tikkataulua kyselylomakkeen runkona. Toisin kuin Mankan tikkataulussa, opinnäytetyössä vastausvaihtoehdot ovat numeroiden sijaan täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Tulosten analysointivaiheessa vastausvaihtoehdoille on annettu pisteet. Täysin samaa mieltä vastauksesta saa viisi pistettä, osittain samaa mieltä neljä pistettä jne. Väittämiä on osa-alueittain enemmän, mutta ne ovat johdettu Mankan tikkataulusta. Kysymyksiä on muokattu toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Kyselyn seitsemän osa-alueita ovat työyhteisö, johtaminen, työ ja työn hallinta, terveys, työkyky ja elämän tasapaino, osaaminen, tiimin toimivuus sekä tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. Opinnäytetyössä käytetty kyselyn pohja on esillä liitteessä 1.

5.3 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin sähköisesti kyselylomakkeella käyttäen apuna Google Forms -sovellusta. Kyselyssä oli seitsemän eri osiota Mankan tikkataulun osa-alueiden mukaan. Kyselylomakkeessa käytettiin Likertin-asteikkoa, jossa

oli erilaisia väittämiä. Vastajat valitsivat valmiista vastausvaihtoehdoista sopivimman. Annetut vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kyselyn kahteen viimeiseen kysymykseen sai halutessaan vastata vapaasti ilman vastausvaihtoehtoja.

Molemmille toimipisteille lähetettiin omat linkit kyselyyn, jotta vastaukset olisi helppo eritellä. Toimipiste A:lle kysely lähetettiin yhteiseen WhatsApp -ryhmään 15.1.2024. Vastausaikaa oli 24.1.2024 asti eli 10 päivää. Puolessa välissä tutkittavalle lähetettiin muistutusviesti. Kysely lähetettiin 24 henkilölle, josta 17 vastasi. Kyselyyn vastausprosentti oli 71 %. Toimipiste B kyselyn toimittamisessa esiintyi pieniä ongelmia, joten he pääsivät vastaamaan kyselyyn kaksi päivää myöhemmin. Vastausaikaa oli 17. – 26.1.2024 eli myös 10 päivää. Puolessa välissä työntekijöitä muistutettiin vastaamisesta. Kysely lähetettiin 39 henkilölle, josta 19 vastasi. Kyselyn vastausprosentti oli 49 %.

Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin tutkimusongelmat ja esiteltiin kyselylomakkeen rakenne lyhyesti. Myös vastausvaihtoehdot kerrottiin. Vastaajia informoitiin, että kyselyyn saa vastata työajalla ja että aikaa menee noin 10–15 minuuttia. Saatekirjeessä loppuun vielä mainittiin, että vastaaminen tapahtuu anonymisti.

6 TULOKSET

Työhyvinvointikyselyn tulokset ovat jaoteltu tikkataulun mukaisesti teemoittain taulukoihin 1–7. Jokaisesta väittämästä on laskettu keskiarvot molemmille toimipisteille. Toimipisteiden keskiarvot ovat taulukkomuodossa vierekkäin, jotta niiden vertailu olisi helpompaa. Lopuksi on myös laskettu koko teeman keskiarvo molemmille toimipisteille. Asteikkona on luvut 1–5. Täysin samaa mieltä vastaus tarkoittaa asteikon lukua viisi, osittain samaa mieltä vastaus tarkoittaa asteikon lukua neljä jne. Mitä lähempänä keskiarvo on lukua viisi, sitä parempi työhyvinvointi on kyseisellä osa-alueella. Väittämäkohtaiset keskiarvot ovat laskettu niin, että eri vastausvaihtoehtojen pisteet on laskettu yhteen ja jaettu vastaajien määrällä. Koko teeman keskiarvot on laskettu niin, että väittämäkohtaiset keskiarvot on laskettu yhteen ja jaettu väittämien määrällä. Teemo-

jen keskiarvot taulukoista 1–7 on koottu yhteen ja esitetty Mankan tikkataulussa ”osumina” kuvassa 3. Molempien toimipisteiden keskiarvot on esitetty tikkataulussa. Toimipiste A ”osumat” on merkitty punaisella ja toimipiste B ”osumat” sinisellä. Tulosten lukeminen ja vertailu on helpompaa ja selkeämpää yhdestä kuvasta.

6.1 Kyselyn tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yrityksen työhyvinvoinnin nykytila ja antaa kehittämisehdotuksia. Toimeksiantajan toiveena oli lisäksi toimipisteiden välinen erottelu. Siksi molemmista toimipisteistä parhaan keskiarvon saanut väittämä on merkitty vihreällä ja huonoimman keskiarvon saanut väittämä on merkitty punaisella.

Työyhteisö

Taulukossa 1 on esitetty toimipisteiden vastaukset ensimmäiseen teemaan. Osiossa käsitellään työyhteisötaitoja. Vastaajat pohtivat mm. millainen ilmapiiri työpaikalla on ja millainen asenne heillä on muita kohtaan.

Taulukko 1. Työyhteisö

Työyhteisö	Toimipiste A asteikko 1–5	Toimipiste B asteikko 1–5
Töissä on positiivinen ilmapiiri	4,6	4,6
Töissä vallitsee avoimuuden ilmapiiri	4,2	4,1
Pystyn olemaan töissä oma itseni	4,7	4,8
Pystyn puhumaan avoimesti erilaisista asioista	4,3	4,6
Virheiden tekemisestä ei tuomita, vaan opitaan	4,3	4,5
Autan mielelläni työkavereita onnistumaan omissa työtehtävissä	4,7	4,9
Toimin aktiivisesti yhdessä työkaverieni kanssa, jotta saavutamme tavoitteet	4,7	4,9
Otan työssäni huomioon muiden esittämät ideat	4,6	4,7
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	4,0	3,8
Huolehdin omalla toiminnallani positiivisesta ilmapiiristä	4,5	4,6
Minulla on positiivinen asenne työnantajaani kohtaan	4,0	4,6
Minulla on positiivinen asenne työkavereita kohtaan	4,7	4,7
Asenteena on toimia yhdessä	4,6	4,8
Työyhteisön palaverit tukevat työskentelyä	3,9	4,3
Yhteistyö sujuu hyvin	4,2	4,4
Suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin	4,4	4,4
Uskallan ilmaista mielipiteeni	4,2	4,7

Ryhmässä havaitut ristiriidat selvitetään nopeasti	3,9	3,9
teeman keskiarvo	4,4	4,5

Toimipisteiden keskiarvot ovat lähellä toisiaan, joten he ovat hyvin samaa mieltä työyhteisön hyvinvoinnista. Kokonaisuutena työyhteisön työhyvinvointi koetaan hyvänä ja se on korkeimman keskiarvon saanut työhyvinvoinnin teema. Suurin ero on väittämässä työyhteisön palaverit tukevat työskentelyä, kun tarkastelee eniten ja vähiten pisteitä saaneita väittämiä. Tuloksista voi päätellä, että toimipisteessä B palaverikäytännöt saattavat olla erilaisia kuin toimipisteessä A. Muuten toimipisteet ovat keskenään melko samaa mieltä.

Johtaminen

Taulukosta 2 pystyy havaitsemaan suurimman eron toimipisteiden työhyvinvoinnin teemojen välillä. Taulukon teeman aiheet käsittelevät toimipisteiden johtamista. Esimiehellä tarkoitetaan molempien toimipisteiden tehtaanjohtajia eli tehtaiden ylimpiä esimiehiä.

Taulukko 2. Johtaminen

Johtaminen	Toimipiste A asteikko 1–5	Toimipiste B asteikko 1–5
Esimieheni tukee minua työssäni	3,6	4,5
Esimieheni kannustaa minua työssäni	3,6	4,5
Esimieheni on riittävästi tavoitettavissa	3,0	4,5
Esimieheni ottaa ideani huomioon	3,2	4,4
Esimieheni on tasapuolinen	3,6	4,5
Esimieheni kykenee tekemään päätöksiä	4,1	4,7
Esimieheni kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä	4,0	4,7
Esimieheni antaa palautetta	3,8	3,9
Johtaminen yrityksessä perustuu avoimuuteen	2,9	4,6
Esimieheni on valmis kehittämään uusia tapoja toimia	3,4	4,6
teeman keskiarvo	3,5	4,5

Johtaminen sai keskiarvoksi toimipisteessä 3,5 ja toimipisteessä B 4,5. Ero on huomattava, sillä muissa koko teeman keskiarvoissa ero on vain muutaman desimaalin. Kaikki väittämät saivat vähemmän pisteitä toimipisteessä A kuin toimipisteessä B. Tuloksista voi päätellä, että kahden eri johtajan johtamistyy-leissä on eroja. Molemmissa toimipisteissä johtajan kyky tehdä päätöksiä koettiin hyväksi. Toimipisteessä B johtamistyyli on avoimempaa, sillä siellä se sai melkein eniten pisteitä, kun taas toimipisteessä A vähiten. Esimiehen palautteen antaminen koettiin molemmissa toimipisteissä melko heikoksi.

Työ ja työn hallinta

Seuraava teema eli työ ja työn hallinta on saanut molemmissa toimipisteissä lähes samankaltaiset pisteet. Väittämässä selvitetään, millaiset vaikuttamis- mahdollisuudet omaan työhön ja vastaako palkkaus osaamista ja työn vastuuta.

Taulukko 3. Työ ja työn hallinta

Työ ja työn hallinta	Toimipiste A asteikko 1–5	Toimipiste B asteikko 1–5
Minulla on positiivinen asenne työtehtävääni kohtaan	4,5	4,7
Voin työskennellä riittävän itsenäisesti	4,7	4,8
Koen pärjääväni työssäni	4,8	4,9
Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi	3,9	4,0
Saan riittävästi tukea työni tekemiseen	4,2	4,1
Minulla on mahdollisuus osallistua työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen	3,9	4,1
Työtehtävät on jaettu töissä tasapuolisesti	4,1	4,1
Voin vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin	3,5	4,0
Työtehtävät motivoivat minua	4,2	4,3
Töihin on mukava tulla	4,3	4,5
Palkkani vastaa osaamistani	3,3	3,5
Palkkani määräytyy työn vastuun mukaan	3,2	3,7
teeman keskiarvo	4,1	4,2

Taulukosta 3 pystyy havaitsemaan pienet erot toimipisteiden välillä. Keskiarvojen perusteella voi todeta, että työ ja työn hallinta koetaan hyväksi, kun tarkastellaan kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita. Toimipisteet ovat samaa mieltä, kun tarkastellaan eniten ja vähiten pisteitä saaneita väittämiä. Eniten kehittämistä vaatii palkka. Työntekijät kokevat, että palkka ei vastaa niin hyvin heidän osaamistaan ja työn vastuuta.

Terveys, työkyky ja elämän tasapaino

Taulukossa 4 on esitetty seuraavan teeman keskiarvot. Väittämien avulla selvitettiin työntekijöiden yleistä terveyttä ja työkykyä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

Taulukko 4. Terveys, työkyky ja elämän tasapaino

Terveys, työkyky ja elämän tasapaino	Toimipiste A asteikko 1–5	Toimipiste B asteikko 1–5
Tunnen itseni fyysisesti terveeksi	4,5	4,3
Tunnen itseni psyykkisesti hyvinvoivaksi	4,6	4,5
Nukun riittävästi	3,6	3,8
Koen liikkuvani tarpeeksi	3,6	4,0
Koen, että syön terveellisesti	3,7	4,1
Olen tyytyväinen työpaikan taukoihin	4,6	4,6
Pystyn pitämään lomat suunnitellusti	4,4	4,7
Työn kuormitus on sopiva	3,8	4,1
Työnantaja tukee hyvinvointiani	2,5	3,9
Työnantaja huomioi muuttuvat tilanteet elämässä	3,6	4,5
Työnantaja huomioi työergonomian	3,1	4,1
Työnantaja tarjoaa minulle tarpeeksi kattavan työterveyshuollon	3,2	4,1
Työnantaja on kiinnostunut työhyvinvoinnistani	2,6	3,6
Työasiat eivät vaivaa minua vapaa-ajalla	3,5	3,7
teeman keskiarvo	3,7	4,1

Toimipiste B työntekijät kokivat itsenä terveemmiksi ja työkykyisemmiksi kuin toimipisteessä A. Teema sai toiseksi huonoiten pisteitä toimipisteessä A, jos tarkastelee kaikkia seitsemää teemaa. Tuloksista voi tulkita, että työnantaja ei ole kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista tai sen tukemisesta tällä hetkellä kummassakaan toimipisteessä. Myöhemmin tutkimuksen avoimia kysymyksiä läpikäydessä nousee ilmi työntekijöiden toive e-passin tms. käyttöönotosta. Edun käyttöönotto lisäisi todennäköisesti näiden heikoksi koettujen väittämien pisteitä. Työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä psyykkiseen hyvinvointiinsa, työpaikan taukoihin ja siihen, että loman pystyy pitämään suunnitellusti.

Osaaminen

Taulukon 5 väittämät käsittelevät työntekijöiden osaamista. Väittämien avulla työntekijät pohtivat mm. omaa osaamistaan ja sen kehittämistä sekä kannustetaanko työpaikalla oman osaamisen kehittämiseen.

Taulukko 5. Osaaminen

Osaaminen	Toimipiste A asteikko 1–5	Toimipiste B asteikko 1–5
Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävään	4,5	4,5
Haluan kehittää osaamistani	4,6	4,8
Jaan mielelläni osaamistani muille	4,6	4,9

Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä	4,3	4,6
Osaamisen kehittämistä tuetaan	3,6	4,2
Tunnen omat vahvuuteni	4,5	4,7
Tunnen omat kehittämisen kohteeni	4,5	4,4
Hyvästä työstä palkitaan	2,7	3,2
Pidämme säännöllisesti kehityskeskusteluja	2,2	3,7
teeman keskiarvo	3,9	4,3

Toimipisteiden välillä on pieni ero, kun tarkastelee kokonaisarvosanaa. Tyytyväisyys tähän teemaan on keskitasoa, kun vertaa sitä kaikkien teemojen keskiarvoon. Toimipisteet ovat samaa mieltä osaamiseen liittyvistä väittämistä. Eniten kehittämistä vaatii kehityskeskustelut ja palkitseminen. Avointen kysymysten vastauksistakin kävi ilmi palkitsemisen puute. Niistä lisää myöhemmin avointen kysymysten tutkimustulosten läpikäynnissä. Tulosten perusteella kehityskeskustelut eivät ole yleinen tai ainakaan säännöllinen käytäntö yrityksessä.

Tiimin toimivuus

Seuraavassa osiossa kysyttiin, miten tiimi toimii yhdessä. Taulukon 6 väittämien avulla vastaajat pohtivat mm. palautteen antamista ja kannustamista työyhteisössä.

Taulukko 6. Tiimin toimivuus

Tiimin toimivuus	Toimipiste A asteikko 1–5	Toimipiste B asteikko 1–5
Olemme selvillä siitä, mitä meiltä odotetaan työssämme	3,9	4,4
Työyhteisön jäsenet ovat innostuneita työstään	3,8	3,8
Työyhteisön jäsenet kannustavat toisiaan	4,1	4,1
Työyhteisön jäsenet antavat toisilleen matalalla kynnyksellä innostavaa palautetta	3,6	3,6
Kaikkien työyhteisön jäsenien työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti	3,6	4,0
teeman keskiarvo	3,8	4,0

Tiimin toimivuudesta oltiin melko samaa mieltä molemmissa toimipisteissä, jonka kokonaiskeskiarvoista voi huomata. Myös yksittäisistä väittämistä oltiin melko samaa mieltä. Kuten taulukosta 2 pystyi toteamaan johtajien palautteen antamisen heikoksi, niin myös palautteen antaminen tiimin jäsenten välillä koettiin heikoimmaksi tekijäksi molemmissa toimipisteissä. Yrityksessä pitää siis kehittää kaikenlaisen palautteen antamista puolin ja toisin. Se käy ilmi myös

avointen kysymysten vastuksista myöhemmin tässä tutkimuksessa. Työntekijät olivat kuitenkin tyytyväisiä siihen, kun työyhteisön jäsenet kannustavat toisiaan.

Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus

Viimeisessä teemassa kysyttiin väittämiä koskien tuloksellisuutta ja toiminnan jatkuvuutta. Väittämien avulla haettiin vastausta mm. työyhteisön kykyä vastata nopeasti uusiin haasteisiin ja toimia tuloksellisesti.

Taulukko 7. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus

Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus	Toimipiste A asteikko 1–5	Toimipiste B asteikko 1–5
Työyhteisö ymmärtää heidän tavoitteensa	4,2	4,1
Työyhteisö on ajan tasalla yrityksen talouden tilanteesta	3,0	3,8
Työyhteisö on ajan tasalla tulevista muutoksista	3,2	3,6
Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät ehdotukset päästäkseen parempiin tuloksiin	3,6	3,9
Työyhteisö vastaa nopeasti uusiin haasteisiin	4,1	4,2
Työyhteisö työskentelee tuloksellisesti	3,7	4,2
Työyhteisön jäsenillä on kaikkien vastuut selvinä	3,7	3,9
Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus kehittää työtään haluamaansa suuntaan	3,2	4,0
Työyhteisön jäsenet työskentelevät samaa päämäärää kohti	3,6	4,2
Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua yrityksen suunnan valintaan	2,7	3,4
teeman keskiarvo	3,5	3,9

Taulukossa 7 on esitelty teeman keskiarvot. Tämä osio koettiin heikoimmaksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi. 3,5 oli toimipiste A heikoin kokonaiskeskiarvo yhdessä johtaminen teeman kanssa. Toimipiste B huonoin kokonaiskeskiarvo oli juuri tässä teemassa. Tulosten perusteella työntekijät kokivat, että heillä ei ole mahdollisuutta osallistua yrityksen suunnan valintaan. Se saattaa johtua esim. siitä, että päätöksenteko tapahtuu vain johtoportaassa ja työntekijät eivät pääse vaikuttamaan. Tarkempaa analyysia käydään myöhemmin johtopäätökset osiossa. Parhaat pisteet vaihtelivat toimipisteiden kesken.

6.2 Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Kyselylomakkeen asetuksia oli säädetty niin, että vastaaminen niihin ei ollut pakollista, jotta kenenkään vastaaminen ei tyssäisi viimeisiin kysymyksiin.

Avoim kysymys 1

Tutkimuksessa haluttiin löytää kehittämissuhteita toimeliantajalle, joten toiseksi viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, että "Miten sinun työhyvinvointiasi voisi vahvistaa työpaikallasi?" Toimipisteessä A kysymykseen vastattiin aktiivisesti. 17 vastaajasta 14 vastaajaa vastasi kysymykseen antaen kehittämissuhteita. Melkein kaikki kehittämissuhteet koskivat e-passin tms. edun käyttöönottoa. Edun käyttöönotto perusteltiin sillä, että se lisäisi ja kannustaisi työntekijöitä liikkumaan. Se saattaisi vähentää myös sairauspoissaoloja ja lisätä yhteisöllisyyttä.

"E-passi, Smartum tms. tukisi työntekijän hyvinvointia. Se motivoisi työntekijöitä harrastamaan ja lisäisi yhteisöllisyyttä."

"Jotain, jolla saataisiin ihmiset liikkumaan ja ennalta ehkäisemään poissaoloja mm. e-passi, tyky-seteli..."

Vastaajien mielestä olisi hyvä, jos etua voisi käyttää hierontaan, sillä tietokoneella työskentely ja kokopäiväisesti tehdyt liikkeet jumittavat paikkoja. Kehitettävää löytyi myös työergonomiassa ja työvälineiden päivittämisessä.

"Olisi mukava lisä saada e-passi tai vastaava, jotta voisi parantaa omaa työhyvinvointia (esim. Tietyt liikkeet koko päiväisesti vetää paikkoja jumiin)."

"Työvälineitä päivittämällä."

"Hyvä työergonomia..."

Vastausten perusteella muita selkeitä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä työntekijöiden mielestä olisivat kannustinpalkkiot, yhteiset tyhy-päivät ja avoimempi tiedottaminen työntekijöille. Yksittäiset maininnat liittyivät mm. koulutusmahdollisuuksiin, työtehtäviin ja kattavaan työterveyshuoltoon.

”...enemmän saunailtoja tai samankaltaisia työhyvinvointipäiviä missä vietetään aikaa yhdessä työpaikan ulkopuolella. Tulos palkkiot.”

”...yhteiset tyhy-päivä/iltapäivät, muutakin kuin pikkujoulujen muodossa...”

”...yhteiset kahvihetket jatkossakin, mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, kattava työterveyshuolto, pidetään työntekijät ajan tasalla, koulutusmahdollisuudet, monipuoliset tehtävät.”

Toimipisteessä B 19 vastaajasta 9 antoi kehittämissuhteita. Moni mainitsi myös e-passin tms. edun lisäävän työhyvinvointia kuten toimipisteessä A. Edun käyttöönottoa perusteltiin työntekijöiden ikääntymisellä sekä sen edullisuudella. Perustelut kävivät ilmi kyselyn viimeisessä kysymyksessä.

”Porukka ikääntyy, joten olisi hyvä, jos esim. e-passin avulla voisi saada hierontaa tai kuntosalia.”

”Mielestäni kulttuuri- ja liikuntaetu olisi hyvä ja suhteellisen edullinen työhyvinvointia lisäävä tekijä työyhteisössä.”

Työntekijöiden mielestä kehitettävää olisi työtehtävissä. Toimipisteessä A toivottiin vaikuttamismahdollisuutta ja monipuolisuutta. Toimipisteessä B työtehtävien selkeyttäminen ja tasaisempi jakaminen eri työntekijöille vähentäisi sekavuutta, kiirettä ja yhden ihmisen kuormitusta.

”Tiedon kulkua pitäisi parantaa ja työtehtäviä pitäisi jakaa tasaisesti. Monesti hommia kuormittuu hirveät määrät yksittäisille henkilöille.”

”Selkeyttämällä omia tehtäviä ja toimenkuvaa. Joskus sekavaa. Kiire välillä moneen paikkaan.”

Koulutus, työergonomian parantaminen ja avoimempi tiedotus mainittiin kuten myös toimipisteessä A. Eräs vastaaja toivoi palautteen saamista. Kehittämissuhteissa nousi esiin myös lyhyemmät työpäivät.

Avoin kysymys 2

Lopuksi kysyttiin vielä ”Haluatko kertoa vielä jotain aiheeseen liittyen?” Viimeinen kysymys lisättiin siksi, jos esiin nousisi vielä asioita, joita tutkija itse ei ollut

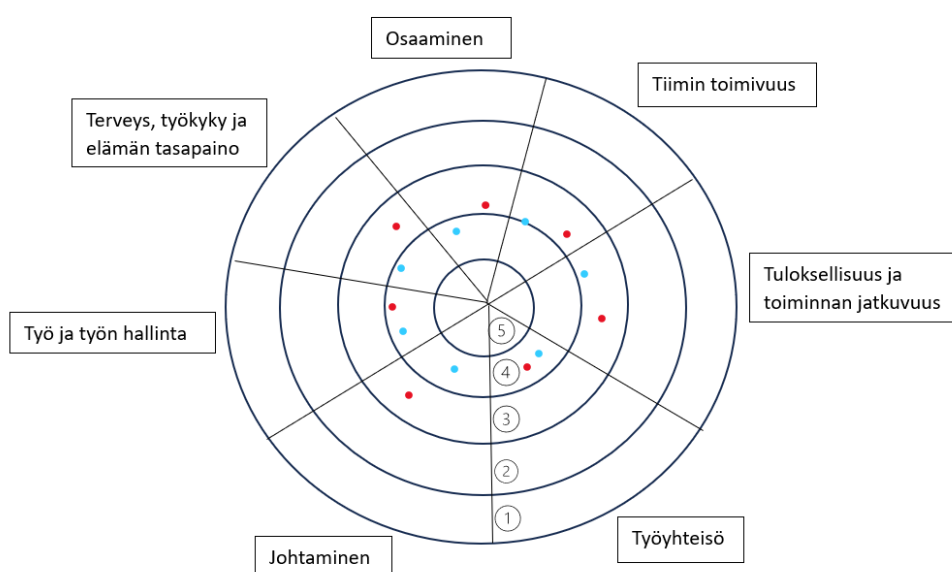
kysynyt kyselylomakkeella. Vastauksia tuli muutamia molemmista toimipisteistä ja osa vastauksista liittyi vielä edeltävään kysymykseen.

Toimipisteessä A kommentteja antoi neljä vastaajaa. Uutena asiana oli kommentti koskien lähiesimiestä. Vastaajan mukaan lähiesimies on kiinnostuneempi työhyvinvoinnista kuin kyselyssä mainittu tehtaanjohtaja. Eräs vastaaja kertoi osan kysymysten olleen kaksipiippuisia ja sen takia hankalia vastattavia.

Toimipisteessä B viisi työntekijää vastasi viimeiseen kysymykseen. Osa vielä mainitsi e-passin ja perustelivat, miksi edun käyttöönotto olisi hyvä asia. Perustelut mainittiin jo edeltävän kysymyksen tuloksia läpikäydessä. Eräs vastaaja antoi palautetta, että erimielisyydet on saatu työpaikalla aina selvitettyä ja se on hänestä tärkeä asia.

6.3 Yhteenveto: työhyvinvoinnin tikkataulu

Kyselystä saadut tulokset on koottu Mankan työhyvinvoinnin tikkatauluun. Kuvassa 3 on esitetty, miten osa-alueiden tulokset sijoittuvat tikkatauluun. Kuvassa on punaisella pisteellä merkittynä toimipiste A keskiarvot jokaisesta osa-alueesta. Toimipiste B vastaavat tulokset on merkitty sinisellä pisteellä.



Kuva 3. Työkalu: työhyvinvoinnin tikkataulu

Molempien toimipisteiden tulokset sijoittuvat tikkataulussa asteikolle 3–4. Työhyvinvoinnin nykytila on melko hyvä. Kehitettävää löytyy jokaiselta osa-alueelta. Tavoitteena olisi päästä mahdollisimman lähelle tikkataulun keskiosaa eli asteikkoa viisi.

Kaikki toimipiste A tulokset ovat heikompia kuin toimipiste B. Toimipiste A sai eniten pisteitä osa-alueesta työyhteisö ja vähiten osa-alueista johtaminen sekä tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. Toimipiste B parhaat tulokset tulivat osa-alueista johtaminen ja työyhteisö. Huonoin pistemäärä oli sama kuin toisessa toimipisteessä eli tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. Suurin ero toimipisteiden välisessä vertailussa on osa-alue johtaminen. Se on saanut eniten pisteitä toimipisteessä B, mutta vähiten toimipisteessä A. Muuten tulokset olivat melko lähellä toisiaan. Tikkataulusta saa hyvän kokonaiskuvan, mutta väittämiä tarkastelemalla saa yksityiskohtaisemman kuvan työhyvinvoinnin nykytilasta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi tuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä teoriaa apuna käyttäen. Niiden avulla esitellään myös kehittämisehdotuksia opinnäytetyön toimeksiantajalle työhyvinvointiin liittyen. Lopuksi tarkastellaan määrällisen tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia kirjallisuuden ja omien näkemysten pohjalta.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin nykytila ja antaa kehittämisehdotuksia tulevaisuuteen. Toimeksiantajan toiveista toimipisteiden vastaukset eriteltiin. Toimipiste B työhyvinvointi on tällä hetkellä parempaa kuin toimipisteessä A.

Työhyvinvoinnin johtamisesta oltiin hyvin eri mieltä toimipisteissä. Johtajilla on selkeästi erilaiset tyylit johtaa, mutta johtajan A tulisi muokata tyyliään enemmän johtajan B kaltaiseksi. Saattaa olla, että johtajalla B on enemmän Mankan ja Mankan (2016, 135) kuvaamia modernin johtamisen piirteitä. Hyvän työhyvinvoinnin johtajan tulisi sisäistää työhyvinvoinnin olevan kokonaisvaltai-

nen ilmiö, investointi ja osa organisaation arkea (Virolainen 2012, 105). Työntekijät olivat tyytyväisimpiä esimiehen kykyyn tehdä päätöksiä ja ottaa vastuuta niistä. Heidän mielestään palautetta saisi antaa enemmän. Säännöllisesti ja suunnitelmallisesti pidetyt kehityskeskustelut olisivat hyvä tapa antaa palautetta puolin ja toisin monien muiden hyötyjen lisäksi (Viitala 2013, 187–188).

Osaamisen osalta työntekijät kokivat, että heillä on riittävästi osaamista työtehtäväänsä, mutta he silti haluaisivat kehittää osaamistaan. Suurin osaa tietää, mikä osaamisen osa-alue vaatisi kehittämistä. Osaamisen kehittämisessä nähtiin olevan parantamisen varaa. Organisaation tulisi miettiä, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja kehittää työntekijöiden osaamista sen mukaan. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja pysyäkseen kilpailussa mukana, organisaation on oltava valmis muutoksiin. (Manka & Manka 2016, 88.)

Työntekijät toivoivat, että he voisivat vaikuttaa enemmän omaan työhönsä esim. päättäen aikatauluista. He pystyvät pitämään lomansa suunnitellusti ja työ ei onneksi häiritse vapaa-aikaa. Näiden lisäksi työntekijä tarvitsee palkkiota, jotta työn hallinnan tunne säilyy. Palkkiot voivat olla joko rahallisia tai abstrakteja kuten kehumista tai onnistumisen tunteita. Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät toivovat hyvästä työstä palkitsemista esim. tulospalkkioilla.

Tulevaisuuden suunnittelussa tulisi olla koko henkilöstö mukana ja päätöksentekoa tulisi jakaa työn äärelle tiimeille tai yksittäisille työntekijöille, jotta päätökset eivät jäisi vain yhden ihmisen taakse ja reagointi muuttuvaan toimintaympäristöön olisi nopeampaa (Manka & Manka 2016, 87). Tulosten mukaan työntekijät kokevat, että heillä ei ole juuri mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen suunnan valintaan. Työntekijät kuitenkin kokevat, että he pystyvät vastaamaan nopeasti uusiin haasteisiin ja heillä on tavoitteet selvillä, vaikka edellä mainittujen seikkojen lisäksi heiltä puuttuu tieto talouden tilasta ja tulevista muutoksista. Monen työntekijän työhyvinvointi olisi parempaa, jos tiedonkulkuun panostettaisiin enemmän.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä työkavereihin ja heidän kanssaan työskentelyyn, kuten teeman työyhteisö keskiarvoista pystyy havaitsemaan. Hyvä työilmapiiri onkin hyvin keskeinen työn voimavaratekijä, sillä se näkyy organisaation ulkopuolelle hyvänä työnantajamielikuvana ja sisäpuolella se auttaa tsemppaamaan, vaikka työ tuntuisikin välillä raskaalta (Aro 2018). Niillä on vaikutusta yrityksen tulokseen (Juuti & Vuorela 2015, 52). Väittämien perusteella työntekijät kokivat kuitenkin teeman yhdeksi heikoimmaksi tekijäksi, että ristiriitoja ei ratkaista nopeasti. Juutin ja Vuorelan (2015, 52–53) mukaan ristiriidat ovat hyvää työilmapiiriä heikentävä asia. Tuloksista voi siis päätellä, että selvittämällä ristiriidat nopeasti työyhteisö teema koettaisiin vielä paremmaksi ja se saattaisi nousta hyvin lähelle tikkataulun keskustaa eli asteikkoa viisi.

Mankan ja Mankan (2016, 76) työhyvinvointimallin mukaan työntekijän kokemaan työhyvinvointiin vaikuttavat hänen omat asenteensa, psykologinen pääoma ja oma terveys. Työntekijät kokivat itsensä fyysisesti ja psyykkisesti terveiksi. Nukkumista ja liikuntaa tulisi silti lisätä. Liikuntaa saa helposti lisättyä jo pienillä teoilla esim. työmatkaliikunnalla ja valitsemalla portaat hissin sijaan sanoo Työterveyslaitos (s.a). Kehittämisehdotuksissa työntekijät ehdottivat liikuntaedun käyttöönottoa ja perustelivat, että sen avulla liikuntaa tulisi harrastettua aktiivisemmin. Myös terveellisessä syömisessä on parantamisen varaa. Ruokavirasto (s.a) antaa ravitsemussuosituksia aikuisille. Työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä työpaikan taukotiiloihin. Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan työpaikan tuleekin tarjota vähintään paikan ruuan säilytykseen, lämmittämiseen ja syömiseen.

Molemmissa toimipisteissä on positiivinen asenne työkavereita kohtaan, mutta toimipisteessä A positiivinen asenne työnantajaa kohtaan on selkeästi heikompi. Tyytymättömyys saattaa johtua tyytymättömyydestä johtamiseen. Tuloksista kävi myös ilmi, että työnantaja ei tue tai ole kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista. Kuuntelemalla ja toteuttamalla työntekijöiden toiveita ja tarpeita työntekijöille tulee tunne, että he ovat tärkeitä ja heillä on merkitystä (Manka & Manka 2016, 90–91).

7.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että liikunta- ja kulttuuriedun tuominen työpaikalle parantaisi monen työntekijän työhyvinvointia. Työntekijät ottivat jo heti tulosten valmistuttua asiakseen selvittää enemmän edun käyttöönotosta. Edun saaminen tarkoittaisi työntekijöille, että heitä on kuunneltu ja heidän toiveillaan on merkitystä. Tulosten perusteella tällä hetkellä työntekijöillä on tunne, että työnantaja ei tue työhyvinvointia eikä ole kiinnostunut siitä. Työntekijät perustelivat edun vähentävän sairauspoissaoloja ja parantavan työkykyä sekä fyysistä kuntoa. Etua myös perusteltiin sen edullisuudella, kun tarkastelee kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia.

Vastausten perusteella työntekijät toivoivat enemmän keskustelua – parempaa ja avoimempaa tiedonkulkua, palautteen antamista ja työntekijöiden kuuntelemista. Työntekijät kokevat, että heillä ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon ja he ovat epätietoisia tulevista muutoksista. Vastausten perusteella esim. talous- ja tilaustietojen parempi julkituominen olisivat paremman työhyvinvoinnin tekijöitä. Tiedonkulkua voisi parantaa nykyaikaisemmillä viestintävälineillä ja parantamalla palaverikäytäntöjä. Suunnitelmallisten ja säännöllisten kehityskeskustelujen avulla yritys saisi parempaa tiedonkulkua molempiin suuntiin. Myös palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta tulisi todennäköisemmin säännöllinen tapa.

Varsinkin toimipiste A tuloksista kävi ilmi, että työhyvinvointia voisi kehittää ottamalla käyttöön tulospalkkiot. Lisäksi työntekijöiden palkkoja tulisi tarkastella, että ne vastaavat enemmän työntekijöiden osaamista ja vastuuta. Tulospalkkiot ja palkkojen korotukset lisäävät tietenkin kuluja, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna työhyvinvointi paranee ja sillä on puolestaan vaikutus yrityksen tulokseen. Työntekijät perustelivat tulospalkkioita sillä, että ne motivoivat ja lisäävät yhteishenkeä.

Toimipisteessä A toivottiin enemmän yhteistä tekemistä järjestämällä työhyvinvointitapahtumia työpaikan ulkopuolella. Esim. saunaillat tai työhyvinvointi-iltapäivät lisääisivät vastausten perusteella työntekijöiden työhyvinvointia ja työyhteisön yhteishenkeä. Nykyisiin kahvihetkiin oltiin tyytyväisiä, ja niiden toivottiin pysyvän myös jatkossa.

Tutkimuksen perusteella molempien toimipisteiden työntekijät kehittäisivät itse työn tekemistä ja työtehtäviä. Vastauksista kävi ilmi, että työtehtäviä tulisi hieman paremmin selkeyttää ja jakaa tasaisemmin. Työntekijät toivoivat, että he voisivat kouluttautua paremmin omassa työtehtävässään. Tällä hetkellä he kokevat, että osaamisen kehittämistä ei hirveästi tueta, vaikka halua on ja moni on tietoinen omista kehittämisen kohteistaan.

7.3 Määrällisen tutkimuksen arviointi

Yleinen mittari määrällisen tutkimuksen arvioinnissa on pätevyys eli validiteetti. Se tarkoittaa menetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. (Vilkkä 2021, Tutkimuksen arviointi.) Tutkimuksella tulee olla täsmälliset tavoitteet, jotta tutkitaan oikeita asioita (Heikkilä 2014, 26). Tutkijan ja tutkittavien on ajateltava kysymykset samalla tavalla, jotta tutkimuksen tulokset eivät vääristy. Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa validiutta tarkastellaan, sillä sitä on hankala tarkastella jälkikäteen. (Vilkkä 2021, Tutkimuksen arviointi; Heikkilä 2014, 26.) Suunnitteluvaiheessa on tärkeää määritellä käsitteet, perusjoukko ja muuttujat tarkasti. Lisäksi pitää suunnitella itse aineisto ja mittari huolellisesti. Lopuksi pitää tarkistaa, että kysymysten avulla saadaan ongelma ratkaistua. (Vilkkä 2021, Tutkimuksen arviointi.) Edellä mainittujen seikkojen lisäksi myös korkea vastausprosentti edesauttavat tutkimuksen validiutta (Heikkilä 2014, 26).

Kyselylomake oli huolellisesti suunniteltu ja kysymykset sekä ajan kulumisen testattu yrityksen ulkopuolisella testivastaajalla. Olisi ollut parempi testata kysely yrityksen työntekijällä, mutta kyselyn julkituomisessa tuli hieman kiire. Kun julkaisin kyselylomakkeen tutkittaville, niin johtaminen teemaan tuli pyyntö tarkentamisesta. Vastaajalle oli epäselvää, että ketä esimiestä väittämässä tarkoitetaan – lähiesimiestä vai tehtaanjohtajaa. Tutkija oli ajatellut, että tehtaanjohtaja on kaikille selvä. Kyselyyn lisättiin siis täsmennys, kumpaa esimiestä tarkoitetaan. Onneksi täsmennys tuli lisättyä heti, kun kyselylomake tuli julki, niin tulokset eivät vääristyneet epäselvyyden takia.

Tutkimuksessa kysymysten avulla saatiin tutkimusongelmat ratkaistua. Teoria ja itse tutkimus eivät aina kohdanneet. Kyselylomaketta tehdessä olisi voinut

varmistaa, että kaikki teoriassa läpikäytyt asiat olisivat myös tutkimuksessa. Työhyvinvoinnin tikkatauluun olisi ollut hyvä paneutua jo heti teorian kirjoitus vaiheessa. Työn edetessä tutkija huomasi, että työhyvinvointi on hyvin laaja käsite, jota voi lähteä tarkastelemaan hyvin monesta eri näkökulmasta.

Toimipiste A vastausprosentti oli 71 %. Vastausprosenttia voidaan pitää melko korkeana ja heidän osaltaan tutkimusta validina. Toimipiste B vastausprosentti oli vain 49 %. Heikompaan vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa se, että tutkija itse työskentelee toimipisteessä A ja moni tutkittavista olivat jo etukäteen tietoisia tulevasta kyselystä.

Toinen yleinen mittari määrällisen tutkimuksen arvioinnissa on luotettavuus eli reliabiliteetti. Se tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli käytännössä mittaustulosten tulisi olla toistettavia toisen tutkijan tehdessä mittausta ja sattumanvaraisia tuloksia ei saisi tulla. (Vilkkä 2021, Tutkimuksen arviointi.) Tutkimus on luotettava vain samassa ajassa ja paikassa, sillä esim. eri yhteiskuntien monimuotoisuuden ja vaihtelevuuden takia tulokset eivät siellä päde. Tutkijan on oltava tarkka koko tutkimuksen ajan, sillä esim. virheitä voi tulla tutkimuksen tietoja syöttäessä. Onneksi apuna voi käyttää tilastollisia ohjelmia. Pitää osata tulkita tuloksia oikein ja käyttää vain sellaista tulosten analysointimenetelmää, jonka varmasti hallitsee. Luotettavuutta heikentää kato eli lomakkeen palauttamatta jättäneet tutkittavat. Jos otoskoko on pieni, sanotaan, että tulokset ovat sattumanvaraisia. On tärkeää, että otos edustaa koko perusjoukkoa eikä vain osaa siitä. (Heikkilä 2014, 28.)

Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa moni muukin asia. Tutkijan on oltava puolueeton eli pysyvä objektiivisena. Saadut tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Tutkimuksen hyödyn ja kustannusten tulisi olla samassa suhteessa. Liika säästäminen ei kannata. Laadukas tutkimus on paljon kannattavampi tehdä. Tutkijan on huolehdittava avoimuudesta ja tietosuojan säilymisestä. Tutkittaville pitää selvittää tutkimuksen tarkoitus ja huolehtia, että tuloksia julkaistessa yksilöiden ja yritysten tiedot pysyvät salassa. Kaikki tulokset ja johtopäätökset tulisi julkaista luotettavuuden säilymiseksi. Turhia kysymyksiä ei saisi olla ja tutkimuksen pitäisi olla jotain uutta esiin tuovaa. Luotettavuutta heikentää myös kiireinen aikataulu. Esim. kiireessä tehty kyselylomake estää saamasta luotettavia tutkimustuloksia. (Heikkilä 2014, 28–30.)

Tutkimus on pääosin luotettava. Tutkimuksen tulos pysyy hyvin todennäköisesti samana, vaikka joku muu tutkija sen suorittaisi. Tutkija on pysynyt tutkimuksen ajan objektiivisena. Kyselylomake on helpommin toistettavissa kuin esim. laadullisen menetelmän haastattelu. Samoin tutkijan on helpompi pysyä objektiivisena. Kyselylomakkeessa kysymykset pysyvät kuitenkin samoina, eikä tutkijan omia mielipiteitä pääsee vahingossakaan mukaan lomakkeelle. Tutkija on ollut tarkka syöttäessään tutkimuksen tietoja. Tulokset on esitetty keskiarvoina, jotka on saatu aikaan hyödyntäen tilasto-ohjelmaa. Käsien syöttämistäkin on tehty. Silloin toki virheitä saattaa tulla helpommin, mutta ne on tarkastettu kahteen kertaan.

Tutkimuksessa tiedon hankinnan menetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka osoittautui hyväksi valinnaksi. Kaikki pystyivät vastaamaan siihen omalla kännykällään tai tietokoneella anonymisti. Tavoitteena oli kuitenkin saada kartoitettua koko yrityksen työhyvinvoinnin nykytila ja siihen ei olisi riittänyt vain muutaman työntekijän haastattelu.

Opinnäytetyön tekijä jäi miettimään, oliko kyselylomake tarpeeksi kattava kerromaan työntekijöiden työhyvinvoinnista. Kyselylomaketta olisi voinut täydentää haastatteluilla, mikä olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Tuloksia tarkastellessa tutkijalle tuli mieleen muutamia kysymyksiä, joita olisi halunnut tutkimuksessaan vielä kysyä. Toimipisteessä B vain puolet vastasi kyselyyn ja siksi tutkija miettii, että kertooko tulokset toimipisteen todellisen työhyvinvoinnin tilan.

Kyselylomakkeessa ei kysytty henkilötietoja, joten tietosuojailmoitusta ei tarvinnut tehdä. Vastajille kerrottiin, että vastaaminen tapahtuu anonymisti eikä yksittäisiä vastauksia pysty yhdistämään tiettyyn henkilöön. Myös toimeksiantajan anonymiteetti on säilytetty. Aluksi johdannossa oli liikaa tunnistettavia tietoja, mutta niitä on muokattu tutkijan saadessa palautetta siitä, että toimeksiantajan pystyy tunnistamaan johdannon perusteella.

Saatekirjeessä tutkittaville ilmoitettiin, miksi kysely tehdään ja mitä sillä haetaan. Opinnäytetyön tekijän mielestä työ oli toimeksiantajalle hyödyllinen, sillä

se tehtiin tarpeeseen. Työntekijät eivät olleet tyytyväisiä työhyvinvointiin ja aiheeseen ei ole ollut aiemmin aikaa tai kiinnostusta paneutua. Toimeksiantaja voi käyttää samaa kyselylomaketta uudestaan tulevaisuudessa ja verrata, onko kehitystä tapahtunut. Vaikka tutkijan mielestä tutkimus oli hyödyllinen, siinä saattoi olla muutamia epäoleellisia kysymyksiä. Jotkut väittämät olisivat voineet olla hieman selkeämpiä ja teemojen jälkeen olisi voinut vielä lisätä tekstikentät, johon vastaajat olisivat voineet kirjoittaa heti ylös nousseita ajatuksiaan juuri siihen teemaan liittyen.

Kyselylomakkeen julkituomisessa oli hieman liian kiire, sillä tutkija oli jäämässä vanhempainvapaalle töistä. Jälkikäteen ajateltuna Mankan teorioihin olisi voinut syventyä hieman enemmän ennen kuin alkoi tekemään tutkimusta. Tutkija mietti, että teemoissa osaaminen ja tiimin toimivuus on selkeästi vähemmän väittämiä kuin muissa työhyvinvoinnin teemoissa. Niihin olisi voinut keskittyä paremmin lomaketta tehdessä.

8 LOPUKSI

Kokonaisuudessaan opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena. Sillä saatiin ratkaistua työlle asetetut ongelmat ja tavoitteet. Kehittämistarpeiden toimeenpanemisen vastuu on nyt toimeksiantajalla – viimeinen päätösvalta työhyvinvoinnin kehittämisessä on heillä. Toimeksiantaja tietää, mikä on yrityksessä tällä hetkellä hyvin ja mikä huonosti.

Tutkimuksesta oli hyötyä sekä opinnäytetyön tekijälle itselleen että toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tekijää yllätti se, miten laaja käsite työhyvinvointi kokonaisuudessaan on. Siihen vaikuttaa niin moni tekijä ja sitä voi tutkia monesta eri näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä oppi, miten tieteellinen tutkimus tehdään ja miten etsitään luotettavia lähteitä. Hän itse työskentelee toimeksiantajayrityksessä ja hyötyy varmasti tulevaisuudessa, kun työhyvinvoinnin kehittämistarpeita aletaan viemään eteenpäin. Toimeksiantaja hyötyi tutkimuksesta, sillä työhyvinvoinnin kartoitukselle ja kehittämiselle ei ole ollut viime aikoina aikaa. Työhyvinvoinnilla on kuitenkin suuri vaikutus yrityksen tulokseen ja mitä aikaisemmin sen parantamiseen puututaan, sitä aikaisemmin se näkyy myös tuloksessa.

Tulosten järkevä ja havainnollinen esittämistapa oli haastavaa. Opinnäytetyön tekijän mielestä lopputulos on kuitenkin melko havainnollistava ja selkeä kehitettävään ensin muutamia muita keinoja. Tutkimuksessa olisi voinut käyttää henkilökohtaisia haastatteluita muutamilta työntekijöiltä täydentämään kyselylomaketta ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Aiheesta syntyy samalla jatkotutkimusaiheita. Samaa kyselylomaketta voisi käyttää uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua ja vastauksia voisi verrata edelliseen. Silloin näkisi konkreettisesti onko mahdollisia muutoksia tehty, ja mikä on ollut niiden vaikutus. Pitkän aikavälin tavoitteena on saada aikaan pysyviä muutoksia työhyvinvoinnissa ja päästä tikkataulussa kaikilla osa-alueilla lähelle keskustaa eli asteikkoa viisi.

LÄHTEET

- Aro, A. 2018. Luvassa lämpenevää työilmapiiriä. *Kauppalehti*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisaltoa/terveystalo/luvassa-lampenevaa-tyoilmapiiria/72653834-9586-57b8-8846-3fff8e0feec0> [viitattu 15.10.2023].
- Carruthers, R. 2022. 10 Ways to promote occupational wellness in your organization. Artikkel. Saatavissa: <https://www.togetherplatform.com/blog/promote-occupational-wellness> [viitattu 25.2.2024].
- Elintavat ja työhyvinvointi. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi> [viitattu 21.9.2023].
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2023. Suomalaisten työhyvinvointi jämähti koronan heikentämälle tasolle. Tiedote. Päivitetty: 13.9.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle> [viitattu 27.11.2023].
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Istumisen haitat terveydelle. 2022. THL. WW-dokumentti. Päivitetty: 22.12.2022. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/liikunta/istumisen-haitat-terveydelle> [viitattu 27.9.2023].
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja: 89.
- Kelly, E. L., Berkman, L. F., Kubzansky, L. D. & Lovejoy, M. 2021. 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-being. *Harvard Business Review*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being> [viitattu 22.9.2023].
- Liikunnan terveyshyödyt. 2022. THL. WWW-dokumentti. Päivitetty: 22.12.2022. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/liikunta/liikunnan-terveyshyodyt> [viitattu 28.9.2023].
- Liikuntasuosituks. 2022. THL. WWW-dokumentti. Päivitetty: 2.11.2021. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/liikunta/liikuntasuosituks> [viitattu 28.9.2023].
- Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Artikkel. Päivitetty: 12.12.2018. Saatavissa: <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/> [viitattu 19.2.2024].
- Leskinen, T. & Hult H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Tammi.

Manka, M. & Manka M-L. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Manka, M. & Manka M-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Minilex. s.a. Työnantajan vastuu työhyvinvoinnista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-vastuu-ty%C3%B6hyvinvoinnista> [viitattu 20.9.2023].

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Wsoy.

Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. s.a. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <file:///C:/Users/veerat/Downloads/Pelotta%20t%C3%B6issa%20%E2%80%93%20psykologinen%20turvallisuus%20tyoyhteis%C3%B6ss%C3%A4.pdf> [viitattu 17.10.2023].

Rauramo, P. 2020. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. PDF tiedosto. Saatavissa: <file:///C:/Users/Veera/Downloads/Esimiesten%20perehdytt%C3%A4minen.%20Julkaisu%202020.pdf> [viitattu 22.2.2024].

Riittävä uni. 2020. Käypä hoito -suositus. Suomalainen lääkäriseura Duodecim. WWW-dokumentti. Julkaistu: 3.3.2020. Saatavissa: <https://www.kaypa-hoito.fi/nix02713> [viitattu 3.10.2023].

Ruokavirasto. 2022. Ravitsemus- ja ruokasuositukset. Aikuiset. WWW-dokumentti. Päivitetty: 13.5.2023. Saatavissa: <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/terveytta-edistava-ruokavalio/ravitsemus--ja-ruokasuositukset/aikuiset/> [viitattu 3.10.2023].

Sarkkinen, M. 2019. Sosiaalisia taitoja tarvitaan työpaikalla, mutta suupaltti ei välttämättä ole sosiaalinen. Työpiste. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/sosiaalisia-taitoja-tarvitaan-tyopaikalla-mutta-suupaltti-ei-valttamatta-ole-sosiaalinen> [viitattu 15.10.2023].

Stressi ja työuupumus. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus> [viitattu 5.10.2023].

Työterveyslaitos. s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sotealalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi> [viitattu 25.2.2024].

Työpaikkaselvitysraportti. 2021. Terveystalo. PDF-dokumentti. Päivitetty 5.11.2021. [viitattu 2.11.2023].

Työturvallisuuskeskus. s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/> [viitattu 25.2.2024].

Työturvallisuuskeskus. s.a. Työn ja työympäristön turvallisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/> [viitattu 17.10.2023].

UKK-instituutti. 2022. Aikuisten liikkumisen suositus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-suositukset/aikuisten-liikkumisen-suositus/> [viitattu 28.9.2023].

Uni. 2019. THL. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/uni> [viitattu 3.10.2023].

Uni ja palautuminen. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/uni-ja-palautuminen> [viitattu 3.10.2024].

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023?sid=3938786099#versions> [viitattu 13.2.2024].

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Kyselyssä kartoitetaan työpaikkasi työhyvinvoinnin nykytilaa ja selvitetään, miten työhyvinvointia voisi kehittää tulevaisuudessa. Kyselyssä on väittämiä seitsemältä eri työhyvinvoinnin osa-alueelta. Lopussa voit antaa kehittämisehdotuksia työhyvinvointiin liittyen.

Valitse yksi vastausvaihtoehto per kysymys. Vastausvaihtoehdot jakautuvat seuraavasti:

5 = Täysin samaa mieltä

4 = Osittain samaa mieltä

3 = En samaa enkä eri mieltä

2 = Osittain eri mieltä

1 = Täysin eri mieltä

Vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia. Vastaaminen on työaikaasi. Vastaukset kerätään anonyymisti.

Vastaathan 24.1.2024 mennessä, kiitos.

1. Työyhteisö



	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	+
Töissä on positiivinen ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Töissä vallitsee avoimuuden ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pystyn olemaan töissä oma itseni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pystyn puhumaan avoimesti erilaisista asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Virheiden tekemisestä ei tuomita, vaan opitaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Autan mielelläni työkavereita onnistumaan omissa työtehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toimin aktiivisesti yhdessä työkaverieni kanssa, jotta saavutamme tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Otan työssäni huomioon muiden esittämät ideat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdin omalla toiminnallani positiivisesta ilmapiiristä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on positiivinen asenne työnantajaani kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on positiivinen asenne työkavereita kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asenteena on toimia yhdessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön palaverit tukevat työskentelyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö sujuu hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan ilmaista mielipiteeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmässä havaitut ristiriidat selvitetään nopeasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Johtaminen (esimies=tehtaanjohtaja eli toimipisteessä johtaja B ja toimipisteessä B johtaja B)



	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	+
Esimieheni tukee minua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Esimieheni kannustaa minua työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Esimieheni on riittävästi tavoitettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ottaa ideani huomioon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tasapuolinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kykenee tekemään päätöksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen yrityksessä perustuu avoimuuteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on valmis kehittämään uusia tapoja toimia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Työ ja työn hallinta



	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	+
Minulla on positiivinen asenne työtehtävääni kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Voin työskennellä riittävän itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Koen pärjääväni työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Saan riittävästi tukea työni tekemiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Minulla on mahdollisuus osallistua työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät on jaettu töissä tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät motivoivat minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töihin on mukava tulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkani vastaa osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkani määräytyy työn vastuun mukaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Terveys, työkyky ja elämän tasapaino



	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	+
Tunnen itseni fyysisesti terveeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tunnen itseni psyykkisesti hyvinvoivaksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Nukun riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Koen liikkuvani tarpeeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Koen, että syön terveellisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Olen tyytyväinen työpaikan taukotiloihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pystyn pitämään lomat suunnitellusti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Työn kuormitus on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja tukee hyvinvointiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja huomioi muuttuvat tilanteet elämässä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja huomioi työergonomian	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja tarjoaa minulle tarpeeksi kattavan työterveyshuollon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja on kiinnostunut työhyvinvoinnistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työasiat eivät vaivaa minua vapaa-ajalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Osaaminen



	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	+
Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Haluan kehittää osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jaan mielelläni osaamistani muille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Osaamisen kehittämistä tuetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Tunnen omat vahvuuteni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen omat kehittämisen kohteeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvästä työstä palkitaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme säännöllisesti kehityskeskusteluja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Tiimin toimivuus



	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	+
Olemme selvillä siitä, mitä meiltä odotetaan työssämme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työyhteisön jäsenet ovat innostuneita työstään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työyhteisön jäsenet kannustavat toisiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työyhteisön jäsenet antavat toisilleen matalalla kynnyksellä innostavaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kaikkien työyhteisön jäsenien työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus



	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	+
Työyhteisö ymmärtää heidän tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Työyhteisö on ajan tasalla yrityksen talouden tilanteesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö on ajan tasalla tulevista muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät ehdotukset päästäkseen parempiin tuloksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö vastaa nopeasti uusiin haasteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö työskentelee tuloksellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenillä on kaikkien vastuut selvinä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus kehittää työtään haluamaansa suuntaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenet työskentelee samaa päämäärää kohti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua yrityksen suunnan valintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten sinun työhyvinvointiasi voisi vahvistaa työpaikallasi?

Kirjoita vastaus

9. Haluatko kertoa vielä jotain aiheeseen liittyen?

Kirjoita vastaus