

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Maiju Vierula

KOKONAISVALTAINEN TYÖHYVINVOINTI ESIMIESTEN JA
TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMANA

Kysely työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kaupunkiorganisaatiossa

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	4
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaaminen	10
1.2. Tutkielman rakenne	11
2. TYÖHYVINVOINTI	12
2.1. Työhyvinvoinnin mallit	13
2.2. Työhyvinvoinnin rakentuminen	16
2.2.1. Työkyky	18
2.2.2. Toimintakyky	20
2.2.3. Työympäristö	21
2.2.4. Maslowin tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat	22
2.3. Työlainsäädäntö	25
3. ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVINA TEKIJÖINÄ	27
3.1. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen	27
3.2. Esimiehen toiminta työyhteisössä	29
3.2.1. Esimies työhyvinvointi johtajana	30
3.2.2. Esimiehen oma työhyvinvointi ja jaksaminen	33
3.3. Työntekijän asema työyhteisössä	35
3.4. Henkilöstöratkaisut organisaation menestymisen taustalla	37
4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	40
4.1. Tutkimusprosessin kuvaus ja tulosten analysointi	40
4.2. Tutkimusmenetelmän ja aineiston kuvaus	41

5. TUTKIMUSTULOKSET	
5.1. Taustatiedot	46
5.2. Johtaminen työyksikössä	51
5.3. Johtaminen organisaatiossa	58
5.4. Työn sujuminen työyhteisössä	64
5.5. Työtehtävät ja omat voimavarat	67
5.6. Yhteenveto	73
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	75
6.1. Tutkimuskysymykset	75
6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset	78
LÄHDELUETTELO	80
LIITTEET	88
LIITE 1. Työhyvinvointikyselyn kysymykset	88
LIITE 2. Saatekirje	91

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kolmiomalli	14
Kuvio 2. Työkykytalo	19
Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia	24
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin johtaminen	28
Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen nelikenttä	38
Kuvio 6. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus	76

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Maiju Vierula
Pro gradu -tutkielma:	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi esimiesten ja työntekijöiden kokemana. Kysely työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kaupunkiorganisaatiossa.
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 91**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkielmassa selvitetään kokonaisvaltaista työhyvinvointia kaupunkiorganisaatiossa. Teoriaosuudessa keskitytään työhyvinvoinnin käsitteeseen ja siihen liittyviin ulottuvuuksiin. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin liittyy itse työ ja siihen liittyvät ulottuvuudet, työyhteisö ja sen vaikutukset työntekijään sekä työntekijän henkilökohtainen elämä ja fyysinen, psyykinen sekä sosiaalinen terveydentila. Työhyvinvoinnista on vastuussa työyhteisön jokainen jäsen. Työhyvinvointiin pyritään vaikuttamaan valtakunnallisesti lainsäädännöllä. Työyhteisöissä henkilöstöratkaisuilla, johtamisella ja työyhteisön toimintatavoilla on merkittävät vaikutukset työhyvinvointiin.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen kyselytutkimuksena. Merkittävimmät erot esimiesten ja työntekijöiden välillä liittyivät tietoisuuteen organisaation tavoitteista, strategisista linjauksista, pidemmän tähtäimen suunniteluun, omiin vaikutusmahdollisuuksiin työtä koskien sekä ristiriitojen ratkaisemiseen työyhteisössä. Kaikissa näissä asioissa esimiehet kokivat tilanteet huomattavasti paremmiksi kuin työntekijät. Johtopäätöksinä voi todeta sen, että isossa ja hierarkisessa organisaatiossa työntekijöiden erilaiset asemat vaikuttavat vahvasti siihen, miten asiat koetaan.

AVAINSANAT: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin rakentuminen, työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus, esimies, työntekijä, työyhteisö, johtaminen, esimiestyö

1. JOHDANTO

Työhyvinvointi on aihe, johon kiinnitetään nykyään yhä enemmän huomiota työyhteisöissä. Työhyvinvointi nähdään nykyään hyvin keskeisenä ja tärkeänä osana koko organisaatiota, ja sitä pidetään myös keskeisenä organisaation menestystekijänä. Työhyvinvointi vaikuttaa keskeisesti myös koko organisaation maineeseen, kilpailukykyyn, taloudelliseen menestykseen ja erityisesti henkilöstön viihtyvyyteen. Työhyvinvointi on kokonaisuus, josta on vastuussa työnantaja, työntekijä ja koko organisaatio. Olisikin tärkeää, että työhyvinvointia kehitettäisiin yhdessä koko työyhteisön voimin. Työhyvinvoinnin ylläpidossa tärkeässä roolissa on myös työterveyshuolto. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvointi on laaja-alainen kokonaisuus, johon kuuluu paljon eri ulottuvuuksia. Työhyvinvointia voidaan myös tarkastella monesta eri näkökulmasta. Työhyvinvointi voidaan käsittää koko organisaation tilana sekä yksittäisen työntekijän kokemana asiana. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jota on vuosien varrella tutkittu paljon ja tutkimusaiheen suosiota selittää varmasti työhyvinvoinnin jatkuva ajankohtaisuus ja sen kokeminen tärkeäksi teemaksi. (Laine 2009: 44.)

Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun työhyvinvoinnin tutkimusryhmä selvitti vuonna 2014, millaisia tutkimuksia Suomessa on tehty työhyvinvoinnin aiheesta. Selvityksessä tuli ilmi, että työhyvinvoinnin käsite on vakiintunut Suomessa 1990-luvun alusta lähtien ja myös aktiivinen tutkimustoiminta on lähtenyt liikkeelle samoihin aikoihin. 2000-luvun alusta lähtien työhyvinvointi tutkimusten teko on kasvanut ja monipuolistunut räjähdysmäisesti. Perinteisistä työhyvinvoinnin tutkimusteemoista kuten työhön liittyvän stressin ja uupumuksen tutkimuksista on viime vuosien aikana siirrytty monipuolisempaan työhyvinvoinnin tutkimiseen. Uudempia teemoja työhyvinvoinnin tutkimuksissa ovat muun muassa työn digitaalisuuden vaikutukset työhyvinvointiin, työn eettinen kuormittavuus sekä työhyvinvointiin liittyvän teknologian vaikutus työyhteisöissä. (Mäkinen, Bordin, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014: 6.)

Työhyvinvoinnissa ja sen kokemisessa keskeistä ovat yksilön oma aktiivisuus ja kiinnostus omaan hyvinvointiin. Työnantajan on pyrittävä mahdollisimman hyvin motivoimaan henkilöstöään ja mahdollistaa hyvät puitteet työssä onnistumiseen, mutta on myös muistettava työntekijöiden oma vastuu työhyvinvoinnista ja työn mielekkyydestä. Työhyvinvointi on iso kokonaisuus, johon vaikuttaa työn ja työyhteisön ohella yksilön oma elämä ja omat valinnat, joista jokainen on itse vastuussa. Arjen perusasiat kuten ruokavalio, uni ja liikunta vaikuttavat suuresti myös työhyvinvointiin ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kokemiseen. (Geekie 2016.)

Ihmisille on myös tärkeää oman työnsä kokeminen merkitykselliseksi ja tärkeäksi ja tämä onkin nykyään hyvin tärkeä osa työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Työn merkityksellisyyden lisäksi työntekijät kokevat oman ammattitaitonsa ja jatkuvan ammatillisen kehittymisen hyvin tärkeäksi osaksi työssä viihtymistä. Kokonaisuudessaan työhyvinvointi koostuu hyvästä ja kannustavasta johtamisesta, jatkuvasta osaamisen kehittämisestä, hyvästä viestinnästä, toimivasta ja avoimesta työyhteisöstä sekä kokonaistavaltaisesti hyvinvoinnista niin työssä kuin vapaa-ajalla. (Forbes Coaches Council 2017.)

Tässä työssä keskityn kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kokemiseen, asioihin, joista kokonaistavaltainen työhyvinvointi koostuu sekä siihen, millaisissa asioissa esimies ja työntekijä kokevat työhyvinvoinnin eri tavalla. Työhyvinvointi on asia, joka koetaan aina subjektiivisesti ja sen vuoksi saman työyhteisön työhyvinvointi voidaan kokea hyvin erilailla tilanteesta riippuen. Työhyvinvoinnin mittaaminen ei ole yksiselitteistä, sillä sen monet eri ulottuvuudet ja siihen liittyvät asiat vaikuttavat sen vaikeaan tutkimiseen ja mittaamiseen. Tässä tutkielmassa työhyvinvointia tutkitaan työhyvinvointi- kyselyn avulla. Mielenkiintoista on tutkia sitä, miten samassa työyhteisössä esimiesten ja työntekijöiden kokema työhyvinvointi eroaa ja miten se koetaan erilailla.

Tutkielmassani keskityn suomalaisen keskisuuren kaupungin työhyvinvointikyselyyn, jossa kartoitettiin työntekijöiden ja esimiesten kokemaa työhyvinvointia ja siihen liittyviä teemoja. Kunta-alalla ja yleisesti ottaen koko Suomessa työmarkkinat ovat kohtaamassa lähitulevaisuudessa uudenlaisia haasteita, jotka vaikuttavat vahvasti myös organisaatioiden

työntekijöihin ja heidän työhönsä. Suomen väestö ikääntyy kovaa vauhtia ja tämä heijastuu myös työntekijöiden ikärakenteeseen ja eläköityvien suureen määrään. Ikääntyvän väestön ohella kilpailu työvoimasta kiristyy entisestään ja tämä on jo nyt huomattavissa vahvasti eri aloilla työvoimapulana. Kunnissa ikääntyvä väestö tarkoittaa myös kasvavia kustannuksia ja uudenlaista kulurakennetta. Työvoiman ja taloudellisen paineen lisäksi muutoksia ja haasteita työmarkkinoilla luo teknologian kehitys ja uusien järjestelmien käyttöönotto, kuntien palvelurakenteen muutos, uudenlaiset turvallisuusriskit, globalisaatio ja sen kautta tulevat mahdollisuudet ja uhat sekä koko työelämää koskevat muutokset. (Keva 2013.)

Monissa kunnissa on otettu käyttöön uusi, työhyvinvoinnin edistämistä tehostava työkykykoordinaattorin tehtävät. Työkykykoordinaattori pyrkii toiminnassaan keskittymään kunnan tai kaupungin työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Työkykykoordinaattorin tavoitteita työssä ovat muun muassa tukea yhteiskunnallisten työurien pidentämistavoitteita, hallita työnantajan työkyvyttömyyden kustannuksia sekä erityisesti tukea työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Työkykykoordinaattorin avulla, kunnat pyrkivät vahvistamaan työhyvinvointi osaamistaan ja huolehtimaan yhä paremmin työyhteisönsä jaksamisesta. (Hemmi-Lehtola 2017: 12.)

Kunta- ja kaupunkiorganisaatiot ovat lähes poikkeuksetta suuria ja työntekijöitä on paljon. Organisaatiot koostuvat monista organisaatioiden eri osista ja eri yksiköistä. Suuren kokonsa vuoksi monet organisaatiot ovat hierarkisia, ja tämä osaltaan vaikuttaa työyhteisöön ja työntekijöiden erilaisiin asemiin työyhteisössä. Julkisissa organisaatioissa haasteena ovat usein rajalliset resurssit palveluiden järjestämiseen. (Keva 2013.)

1.1. Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaaminen

Tutkimuskysymykset:

- Mistä asioita koostuu kokonaisvaltainen työhyvinvointi?
- Millaisissa asioissa esimiehen ja työntekijän kokema työhyvinvointi eroavat toisistaan?

Rajaan tutkielmani aiheen esimiehen ja työntekijän kokeman työhyvinvoinnin tutkimiseen. Kaupungin henkilöstölle järjestetyssä työhyvinvointikyselyssä kartoitettiin työyhteisön kokemaa työhyvinvointia ja kyselystä saatujen vastausten perusteella pohdin esimiesten ja työntekijöiden vastausten eroja sekä yhtäläisyyksiä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja kysely lähetettiin kaupungin henkilöstölle Webropol- kyselytyökalun avulla. Kysely koostuu 50 työyhteisöön, työhyvinvointiin, johtamiseen ja omaan jaksamiseen liittyvästä kysymyksestä. Kyselyssä on sekä vaihtoehto- että avoimia kysymyksiä.

Pohtiessa esimiehen ja työntekijöiden työhyvinvointia, nousee keskeiseksi yksilöiden kokema työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat asiat. Samassa työyhteisössä olevat henkilöt työskentelevät erilaisissa tehtävissä, eri asemissa ja työ saattaa olla hyvin erilaista työyhteisön sisällä. Työhyvinvoinnin tarkastelussa keskeiseksi nousee asian vahva kokemuksellisuus ja se, miten ihmiset kokevat saman tilanteen erilailla. (Järvinen 2011: 72.)

Mielenkiintoista on pohtia, millaisia eroja esimiesten ja työntekijöiden kokemassa työhyvinvoinnissa on. Lähtökohtaisesti esimies ja työntekijä saattavat kokea monet organisaation sisäiset asiat eri tavalla. Tämä saattaa johtua yksinkertaisesti siitä, että esimerkiksi työntekijöillä ei välttämättä ole aina kokonaiskuvaa tilanteesta, josta vastaavasti esimies saattaa tietää enemmän taustoja (Wood & Nelson 2017: 81). Saattaa myös olla tilanteita, joissa esimies ei koe asiaa samalla tavalla, kuin työntekijät näkevät sen omassa arjessaan. Näkemuserot ja tietämättömyys johtavat usein tilanteisiin, jossa samasta asiasta tai tilanteesta muodostetaan hyvin erilaiset johtopäätökset. Toisinaan esimiehen tai työntekijän käytös tai päätökset voidaan ymmärtää hyvin väärin ilman kattavaa kokonaiskuvaa tilanteesta. Tämän vuoksi avoimuus ja kommunikointi nousevat keskeisiksi ja hyvin tärkeiksi asioiksi organisaatioissa. (Virolainen 2012: 36.)

1.2. Tutkielman rakenne

Tutkielmassa siirrytään johdannon jälkeen työn teoriaosuuteen. Teoriaosuudessa käyn läpi työhyvinvointi- käsitettä yleisesti ja lisäksi otan esille työhyvinvoinnin mallit ja työhyvinvoinnin kokonaisuuden rakentumisen. Työhyvinvointi- käsitteen lisäksi otan esille työkyvyn, toimintakyvyn ja työympäristön vaikutukset työhyvinvoinnin rakentumiseen ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kokemiseen liittyen. Käyn läpi myös Maslowin tarvehierarkiaa ja työhyvinvoinnin porras- teoriaa työhyvinvoinnin rakentumisen taustalla. Työhyvinvointi kappaleessa esittelen myös lyhyesti keskeistä työlainsäädäntöä, joka vaikuttaa niin työnantajaan kuin työntekijäänkin. Toisessa teoriakappaleessa käyn läpi esimiestyötä ja johtamista ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Keskityn aiheessa työhyvinvointiin ja siihen, miten sitä voidaan johtaa ja kehittää osana esimiestyötä. Lisäksi otan esille esimiehen ja työntekijän roolin ja toiminnan työyhteisössä sekä henkilöstöratkaisujen merkityksen organisaation menestymisen taustalla.

Tutkielman teoriaosuuden jälkeen siirrytään varsinaiseen tutkimusosioon, jossa ensimmäiseksi otan esille tutkielmassa käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden kuvaukset. Tämän lisäksi esittelen tutkielman aineiston ja tutkimusprosessin kulkua. Mielenkiintoisin osio on tutkimustulokset, jossa käyn läpi tutkimuksen lopputuloksen eli sen, mitä tutkimuksessa havaittiin. Tutkimustulokset käyn läpi kyselyn eri aihealueiden mukaan. Tutkielman lopussa käyn läpi tutkimustulosten johtopäätökset ja yleisen pohdinnan aiheesta ja kokonaisuudesta. Työn lopussa on luettelo tutkielmassa käytetyistä lähteistä.

2. TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu itse työstä, sen mielekkyydestä ja turvallisuudesta, työyhteisöstä sekä työntekijän omasta hyvinvoinnista ja terveydestä. Työhyvinvointi on siis hyvin laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri asiat työssä, työyhteisössä ja työntekijän elämässä (LaMarco 2018). Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa monella tavalla työpaikalla. Esimerkiksi työntekijän työtehtävät, työyhteisö, ammattitaito ja johtaminen työpaikalla vaikuttavat suuresti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on laajat vaikutukset työssä jaksamiseen, työhön sitoutumiseen, työyhteisöön ja työyhteisön tuottavuuteen. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2014.)

Työhyvinvoinnin käsitteestä käytetään nykyään paljon termiä laaja-alainen työhyvinvointi. Tällä käsitteellä pyritään kattamaan kaikki se, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen muodostumiseen. Laaja-alaiseen työhyvinvoinnin- käsitteeseen katsotaan kuuluvaksi muun muassa itse työ, työorganisaatio, käytettävä teknologia, työntekijän ja työyhteisön aktiivisuus, työn psyykkinen, fyysinen ja teoreettinen ulottuvuus, työmotivaatio, työn imu, organisointi, esimiestoiminta ja ryhmä- ja yksilötoiminta. Esimerkiksi nämä työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet muodostavat yhdessä laajan työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Työn laaja-alaisuus vaikuttaa siihen, että työn eri osa-alueista on huolehdittava ja pyrittävä tasapainoiseen tilanteeseen eri osa-alueiden kanssa. (Kaikkonen, Manka & Nuutinen 2007: 6-7.)

Työhyvinvointiin liitetään usein käsite työn imu, jolla tarkoitetaan työntekijän myönteisiä työhyvinvointi kokemuksia. Sosiaalipsykologian dosentti Jari Hakanen korostaa työssä viihtymisen tärkeyttä ja hän on tuonut työn imu- käsitteen vahvasti osaksi työhyvinvoinnin keskusteluja. Hakasen mukaan työn imu syntyy työpaikoilla tilanteissa, joissa työntekijä voi hyödyntää omia vahvuuksiaan työn tekemisessä. Lisäksi hyvät työolosuhteet luovat työssä viihtymistä ja työn imua. Työntekijöiltä vaaditaan nykyään paljon itseohjautuvuutta ja omaaloitteisuutta ja työn imu koetaan yhä tärkeämmäksi ominaisuudeksi työyhteisössä. Työn imua vahvistaa oman työn kokeminen merkitykselliseksi, työtehtävien monipuolisuus,

mahdollisuus oppia ja kehittyä työssään, kannustava johtaminen, yksilölliset voimavarat ja työn sopiva haastavuus ja kuormittavuus sekä mahdollisuus työstä palautumiseen. Työn imu voidaan monissa tapauksissa luokitella kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin lähteeksi. (Hakanen 2009.)

2.1. Työhyvinvoinnin mallit

Työhyvinvointia voidaan lähestyä monien eri mallien ja käsitteiden avulla. Työhyvinvointi voidaan myös jaotella eri tasoille. Työhyvinvointi erotellaan usein yksilöpsykologiseen ja toiminnan tasoiseen työhyvinvointiin. Yksilöpsykologisena tasona työhyvinvointi nähdään yksilön kokemuksena, jolloin työhyvinvointi voi ilmentyä esimerkiksi työn mielekkyytenä, työntekijän energisuutena, aktiivisuutena ja innostuksena työtä kohtaan. Vastaavasti työhyvinvointi voi ilmentyä myös stressinä, paineena ja turvattomuuden tunteena. Toiminnan tasolla työhyvinvointi ilmenee koko henkilöstön vireydessä ja toiminnan aktiivisuudessa. Toiminnan tasolla työhyvinvointiin vaikutetaan muun muassa henkisen hyvinvoinnin, työkyvyn ja työssä jaksamisen kehittämisen kautta. (Tarkkonen 2013: 27.)

Työhyvinvoinnin kokemista leimaa vahva subjektiivisuus eli samat asiat voidaan kokea hyvin erilaisilla. Tästä johtuen organisaation toiminnan tason työhyvinvointi saatetaan kokea eri tavoin ja kokonaistilanne saatetaan mieltää hyvin erilaiseksi riippuen ihmisten omista kokemuksista. Lopulta kuitenkin yksilötason työhyvinvoinnin kokeminen vaikuttaa siihen, miten koko työyhteisö voi ja millaisella mallilla työhyvinvointi työyhteisössä on. Myös ihmisten persoonallisuudella ja luonteella on suuri vaikutus oman hyvinvoinnin ja sitä kautta työhyvinvoinnin kokemisessa. (Schulte 2013: 24.)

Työhyvinvointi käsitetään usein työyhteisössä tapahtuviksi asioiksi ja toimintatavoiksi, mutta työhyvinvointiin vaikuttaa myös työyhteisön ulkopuoliset asiat. Yksilökohtaiseen työhyvinvointiin ja sitä kautta työyhteisön toiminnantason työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön työelämän ulkopuoliset asiat, kuten taloudellinen tilanne, perhe- ja muut sosiaaliset suhteet, elämäntavat, terveys ja erilaiset elämän muutokset. Tarkkosen mukaan näitä

työyhteisön ulkopuolisia asioita ei saa kuitenkaan korostaa liikaa, eikä työhyvinvoinnin selittämiseen tule käyttää yksilöiden henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita. Työhyvinvoinnin tarkoituksena on ensisijaisesti vaikuttaa työyhteisön ja sen jäsenien hyvinvointiin. (Tarkkonen 2013: 31.)

Yksi työhyvinvoinnin malleista on Kehusmaan kolmiomalli hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta työyhteisöstä (Kuvio 1). Kehusmaan teorian mukaan työhyvinvointi rakentuu kunnan olosuhteista, reilusta johtamisesta, tukea antavasta työyhteisöstä ja mielekkästä sekä sujuvasta työstä. Kolmiomallissa nämä kaikki neljä ulottuvuutta luovat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. (Kehusmaa 2011: 112-120.)



Kuvio 1. Kolmiomalli (Kehusmaa 2011)

Kunnan olosuhteilla tarkoitetaan turvallisuuden ja terveyden huomioimista työyhteisössä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työpaikka on kunnollinen, työvälineet ovat työhön sopivia ja riittäviä sekä työturvallisuuden huomioimista. Reilu johtaminen tarkoittaa tasapuolista ja asianmukaista johtamista ja esimieskäyttäytymistä, sekä selkeää

vastuunjakoa työyhteisössä. Tukea antavalla työyhteisöllä tarkoitetaan puolestaan työyhteisöä, joka toimii sovittujen periaatteiden mukaan yhteisen päämäärän ja tavoitteen edistämiseksi. Mielekäs ja sujuva työ koetaan toimintatapoina, joihin voidaan vaikuttaa, ja jotka tukevat työyhteisön yksilöiden toimintaa. (Kehusmaa 2011: 112-120.)

Työyhteisö koostuu työntekijöiden ja esimiesten lisäksi lukuisista työhön vaikuttavista tekijöistä, joihin työpaikalla voidaan vaikuttaa. Työhyvinvointi on vahvasti läsnä itse työyhteisössä ja sen eri toiminnoissa. Työyhteisön tavoitellessa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, eri osa-alueiden on oltava kunnossa ja käytännön toimet työhyvinvoinnin kannalta tiedossa (Jasper 2015: 32). Työhyvinvoinnissa on myös muistettava sen eri ulottuvuudet yksilö ja organisaatiotasolta aina koko yhteiskunnan tasolle asti. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on myös muistettava eri ulottuvuuksien toiminnot kokonaisuuden kannalta. Jokainen voi itse vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa sekä asenteeseensa ja sitä kautta työhyvinvointiin ja myös organisaatio tasolla on mietittävä selkeät toimet työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Yhteiskunnan tasolta työhyvinvointiin pystytään vaikuttamaan esimerkiksi lainsäädännön avulla. Hyvinvoivat työyhteisöt ja ihmiset ovat rikkaus koko yhteiskunnan kannalta. (Virolainen 2012: 59-61.)

2.2. Työhyvinvoinnin rakentuminen

Työhyvinvointi voidaan jakaa eri tekijöihin, jotka kokonaisuudessaan muodostavat työhyvinvoinnin ja sen kokemisen kokonaisuuden. Näitä tekijöitä ovat yksilö, organisaatio, ryhmähenki, esimies ja työ. Työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö itse, joka pystyy omalla toiminnallaan ja asenteellaan vaikuttamaan työhyvinvointiin ja sen kokemiseen. Keskeisessä roolissa on yksilön oma elämänhallinta ja tasapaino omassa elämässä. Lisäksi yksilön asemaan vaikuttaa hänen motivaationsa ja asenteensa työhön ja siihen liittyviin tekijöihin. Yksilön kokemaan työhyvinvointiin vaikuttaa myös yksikön oma terveys ja fyysinen kunto. Organisaatio ja sen eri ulottuvuudet vaikuttavat keskeisesti koko työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin. Organisaation tavoitteellisuus, joustavuus ja jatkuva kehittyminen ovat asioita, jotka liittyvät keskeisesti työhyvinvoinnin kokemiseen ja työssä viihtymiseen. Organisaation toimiva työympäristö on tärkeä osa työyhteisön työhyvinvointia. (Kaikkonen ym. 2007: 7.)

Yksilön ja organisaation ohella työyhteisön ryhmähenki on keskeinen ja tärkeä osa työhyvinvoinnin rakentumista. Avoin vuorovaikutus ja työyhteisön toimivuus katsotaan työhyvinvointia edistäviksi asioiksi. Työyhteisö koostuu yksilöistä ja heidän väliset suhteet vaikuttavat vahvasti koko työyhteisön kokemaan ryhmähenkeen ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointiin. Organisaatioissa keskeiseksi nousee myös esimiestyö ja sen vaikuttavuus koko työyhteisöön. Esimiestyöllä on pyrittävä johtamaan ja luotsaamaan työyhteisöä niin, että ilmapiiri on kannustava ja osallistava. Esimiestyöllä on pyrittävä vaikuttamaan koko työyhteisön toimintaan ja kaikkiin yksilöihin. Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisössä ja hänen toimintansa vaikuttaa keskeisesti koko organisaation toimintaan ja suuntaviivoihin. (Kaikkonen ym. 2007: 7) Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi itse työllä on suuri vaikutus työyhteisöön. Työn tekeminen koetaan usein tärkeäksi asiaksi ja sen mielekkyys vaikuttaa yksilöiden kokemaan työhyvinvointiin. Työn on oltava sopivassa suhteessa haasteellista ja palkitsevaa ja sen kautta yksilöiden on pystyttävä vaikuttamaan organisaation toimintaan. (Kaikkonen ym. 2007: 7.)

Kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnin rakentumisessa on läsnä ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Nämä kaikki ulottuvuudet yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden, jossa on mukana työelämän lisäksi ihmisen vapaa-aika ja muu elämä (Quarterly 2016). Fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen hyvää fyysistä kuntoa ja sitä, että selviää työssään sen fyysisistä ulottuvuuksista. Fyysisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksia ovat muun muassa työn fyysinen kuormittavuus kuten työliikkeet ja asennot, jossa työtä tehdään. Oikeanlainen ergonomia työpisteissä sekä riittävä liikunta, uni ja terveellinen ruokavalio auttavat fyysistä jaksamista. Fyysisesti kuormittavassa työssä on tärkeää antaa aikaa myös palautumiselle ja levolle. (Harter 2002.)

Psyykkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen viihtymistä ja tyytyväisyyttä työtään kohtaan. Psyykkisessä työhyvinvoinnissa on tärkeää, että työ vastaa työntekijän odotuksia ja ammatillista osaamista. Tärkeää on myös työn luomat haasteet ja mahdollisuus ammatilliselle kehitymiselle. Psyykinen työhyvinvointi voi kuormittua esimerkiksi liian suuresta työmäärästä, työn laatuun liittyvistä asioista, liiallisesta stressistä, huonosta ilmapiiristä työyhteisössä, palautteen tai arvostuksen puutteesta. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan työyhteisössä kehittää parhaiten hyvästä fyysisestä kunnosta huolehtimalla sekä avoimella ja arvostavalla työilmapiirillä. Lisäksi työyhteisön tuki on tärkeä osa ihmisen psyykkistä työhyvinvointia. (Rajgobal 2010.)

Sosiaalinen työhyvinvointi heijastuu hyvään vuorovaikutukseen työyhteisössä ja työntekijöiden tunteeseen, että he ovat osa työyhteisöä. Sosiaalista työhyvinvointia edesauttaa luottamus ja tasa-arvo työyhteisön sisällä. Osa sosiaalista työhyvinvointia on myös ihmisen oman sosiaalisen elämän tasa-paino ja tyytyväisyys myös työn ulkopuolisiin asioihin (O.Cron 2019). Sosiaalista työhyvinvointia heikentävät huono viestintä työyhteisön sisällä, epätasa-arvoinen kohtelu, liiallinen paine ja stressi sekä työyhteisön yleinen huono ilmapiiri. Sosiaalista työhyvinvointia puolestaan edesauttaa työyhteisön avoin, luotettava ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. (Harter 2010.)

2.2.1. Työkyky

Yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista on yksilön kokemus työkykyä. Työkyvyllä tarkoitetaan työn ja yksilön voimavarojen välistä suhdetta. Työkyvyn kannalta tavoitteena on, että työn ja yksilön voimavarojen välillä vallitsee mahdollisimman hyvä ja tasapainoinen suhde (TTK 2012). Työkyky-käsitettä voidaan tarkastella lääketieteellisenä mallina, tasapainomallina ja moniulotteisena mallina. Lääketieteellisessä mallissa työkyky nähdään usein työkyvyttömyytenä, jonka sairaus tai tapaturma on aiheuttanut ja jonka takia työntekijä kokee häiriöitä ja haittoja työ- ja toimintakyvyssään. Työkyvyn tasapainomallissa työkyky nähdään muodostuvan ihmisen voimavarojen ja työn vaativuuden välisestä suhteesta ja sen tasapainosta. Moniulotteisen työkykymallin esimerkkinä voidaan pitää Ilmarisen kehittämää työkykytalo-mallia, jota on käytetty jo pitkään suomalaisen työterveyshuollon toiminnan periaatteena ja viitekehystenä.

Juhani Ilmarisen kehittämä työkykytalo-malli kuvaa työkykyä talon muodossa, ja työkyvyn rakentuminen näkyy talon eri kerroksina (Kuvio 3). Malli on kehitetty tutkimuksien pohjalta, joissa on selvitetty ihmisten työkyvyn ja työhyvinvoinnin rakentumista (Työterveyslaitos). Yksilön terveyttä ja toimintakykyä pidetään työkykytalon ensimmäisenä kerroksena. Tällä tarkoitetaan yksilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, jotka yhdessä muodostavat terveyden perustan yksilölle. Toisessa kerroksessa on osaaminen. Sillä tarkoitetaan yksilön peruskoulutusta sekä ammatillisia tietoja ja taitoja. Nykyään on yhä tärkeämpää tietojen ja taitojen jatkuva kehittäminen, jolla tarkoitetaan yksilöiden elinikäistä oppimista ja kehittymistä. Muutoksia ja työelämävaatimuksia tulee yhä enemmän ja useammin, joten jatkuva tietojen ja taitojen päivittäminen on välttämätöntä. Arvot, asenteet ja motivaatio muodostavat kokonaisuuden, jossa työelämä ja muu elämä kohtaavat. Ihmisten arvot ja asenteet poikkeavat toisistaan ja tämä heijastuu myös siihen, että työhyvinvointi koetaan eri tavalla. Myös motivaatio on hyvin erilainen eri yksilöillä ja se heijastuu suoraan myös työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. (Työterveyslaitos.)

Johtaminen, työyhteisö ja työolot kuvaavat konkreettisesti työpaikkaa ja siellä koettua

ilmapiiriä. Työyhteisö ja työolot ovat työntekijöille tärkeitä asioita ja niiden toimivuus vaikuttaa yleiseen viihtyvyyteen, työssä onnistumiseen ja työn mielekkyyteen. Johtaminen ja esimiestyö luovat perustan ja raamit koko työyhteisön toiminnalle. Esimiehillä on vastuu heidän oman työnsä hoitamisesta esimerkillisesti. Työkyvyssä on kokonaisuudessaan kyse yksilön voimavaroista ja työhön liittyvästä tasapainosta. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin kokonaisuudessa keskeistä on eri osa-alueiden ylläpito ja jatkuva kehittäminen. Myös eri osa-alueiden toimivuus ja vuorovaikutus keskenään on tärkeää. Työkyvyn kokonaisuuteen vaikuttaa työhön liittyvien osa-alueiden lisäksi yksilöä ympäröivät sosiaaliset verkostot kuten perhe, sukulaiset ja ystävät. Lisäksi kaiken taustalla on yhteiskunnan eri rakenteet ja säännöt, jotka vaikuttavat yksilöön. Työkyvyn rakentajina voidaan siis nähdä yksilö itse, organisaatiot ja koko yhteiskunta. (Työterveyslaitos.)



Kuvio 2. Työkykytalo- malli (Työterveyslaitos)

2.2.2. Toimintakyky

Yksilön toimintakyvyllä tarkoitetaan fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä, joiden avulla yksilö selviytyy jokapäiväisestä elämästä ja sen erilaisista haasteista ja tehtävistä niin työssä kuin vapaa-ajalla. Toimintakyky voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja kognitiiviseen toimintakyvyn malliin. Fyysisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua fyysisesti arjen päivittäisistä perus asioista kuten työelämään, opiskeluun ja vapaa-aikaan liittyvistä asioista. Fyysinen toimintakyky on yksilön kykyä liikkua omin avuin sekä harrastamista ja osallistumista eri toimintoihin. Fyysinen toimintakyky voidaan myös nähdä oleellisena osana yksilön terveyttä sekä sairauksien ehkäisyä ja hoitoa.

Psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kokonaisvaltaista työ- ja toimintakykyä. Psyykinen toimintakyvyn avulla yksilö tuntee, kokee ja muodostaa käsityksiä ja oivalluksia omasta elämästään ja ympäröivästä maailmasta. Mieliala, persoonallisuus ja psyykinen elämäntoiminta ovat osa psyykkistä toimintakykyä. (Airila, Kausto & Juvonen-Posti 2015: 3.)

Sosiaalisella toimintakyvyllä tarkoitetaan yksilön toimimista erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa, yksilön sosiaalinen aktiivisuus ja osallisuus sekä yksilön kokema osallisuuden tunne ja osallisuuden kokemus. Yksilön sosiaalista toimintakykyä voidaan tarkastella yksilön sosiaalisten verkostojen kautta, tutkimalla yksilön suhteita omaisiin ja läheisiin, selvittämällä yksilön sosiaalista osallistumista sekä harrastusten ja vapaa-ajan viettotapojen seuraamisen avulla. Kognitiivinen toimintakyky on tärkeä toimintakyvyn alue, johon liittyy esimerkiksi tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn, säilyttämiseen ja käyttöön liittyviä psyykkisiä ulottuvuuksia. Kognitiiviseen toimintakykyyn liittyviä oleellisia asioita ovat yksilön muisti, oppiminen, keskittyminen, hahmottaminen ja kyky ratkaista ongelmia. Näillä asioilla on suuri vaikutus yksilön muiden toimintakyvyn osa-alueiden toimintaan. (Airila ym 2015: 4.)

2.2.3. Työympäristö

Henkilöstön viihtyvyyteen ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin vaikuttaa vahvasti työympäristö, jossa työtä tehdään. Perusasiat, jotka työympäristössä täytyy olla kunnossa liittyvät työn ergonomiaan ja rakennuksen sisäilmaan kuten tilan lämpötilaan ja ilman laatuun. On myös huolehdittava siitä, että työtila sopii työnlaatuun eli työtä pystyy tiloissa tekemään. (Meel, Martens & Ree 2010: 20.)

Suomen Taloustutkimuslaitoksen tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden työhyvinvointiin eniten vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa neljänneksi eniten työhyvinvointiin arvioitiin vaikuttavan fyysinen työympäristö, jossa työtä tehdään. Fyysinen työympäristö vaikutti työntekijöiden työhyvinvointiin enemmän kuin esimerkiksi työntekijöiden palkkataso. Tärkeiksi asioiksi työympäristössä koettiin työtilan sopiva lämpötila, tilan hyvä käytettävyys työtehtävään nähden ja raikas sisäilma. Näin ollen voidaan olettaa, että työympäristö, jossa työtä tehdään vaikuttaa suuresti ja merkittävästi työntekijöiden kokemaan kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. (Are 2018.)

Työtilojen suunnittelussa oleellista olisi, että tilat suunniteltaisiin aina tiettyjä toimijoita ja heidän työtään varten. Parhaaseen lopputulokseen päästäkseen, työntekijät olisi hyvä ottaa mukaan työtilojen suunnitteluun jo alkuvaiheessa tai ainakin niin, että työntekijöillä olisi mahdollisuus antaa ehdotuksia ja omia näkemyksiään työtiloja koskien. Työtiloilla on suora vaikutus työntekijöiden työntekemiseen ja tekemisen laatuun. Esimerkiksi työntekijöiden keskittymiskyky, yhteistyö kollegoiden kanssa ja luovuus riippuvat paljon ympäröivästä tilasta, jossa työtä tehdään. Hyvillä ja toimivilla työtiloilla voidaan mahdollistaa erittäin viihtyisiä ja työhön sopiva työympäristö ja vastaavasti vaikuttaa hyvin negatiivisesti työntekijöiden viihtyvyyteen ja työn suorittamiseen työpaikalla. (World Green Building 2014.)

Työskentelytilan lisäksi työssä käytettävät laitteet on oltava kunnossa ja toimivia. Lisäksi työssä tarvittavat muut välineet on oltava asianmukaisia ja työtehtäviin soveltuvia. Myös

laitteiden ja työhön liittyvien välineiden käyttö tulee olla turvallista ja vaaratilanteita on pyrittävä ehkäisemään esimerkiksi tarvittavilla suojarusteilla. Työympäristössä on varauduttava erilaisiin vaara- ja hätätilanteisiin. Työntekijöille on annettava selkeät ohjeet vaara- ja hätätilanteita varten ja tilanteita olisi hyvä myös harjoitella käytännössä. Työnantajan on lisäksi varattava tarvittavat ensiapuvälineet sekä huolehdittava paloturvallisuudesta ja pelastumisesta hätätilanteessa. Työympäristössä on tärkeää lisäksi huomioida ja järjestää hyvät ja toimivat henkilöstötilat. Hyvässä työympäristössä on riittävät ja asianmukaiset ruokailu- ja lepotilat sekä wc-, peseytymis- ja pukutilat. (Työsuojelu.)

2.2.4. Maslowin tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat

Otala ja Ahonen (2005: 29-31) ottavat kirjassaan esille Maslowin tarvehierarkian osana työhyvinvoinnin kokonaisuuden käsittämistä. Maslowin tarvehierarkiaa on jo vuosien ajan käytetty yhtenä mittarina työelämän ja työhyvinvoinnin arvioimisessa työpaikalla. Maslow julkaisi tarvehierarkian vuonna 1943. Hierarkian mukaan ihmisen tarpeet on jaettu pyramidin eri kerroksiin ja tämän avulla kuvataan ihmisten perustarpeita, joiden täytyttyä ihmisen on mahdollisuus saada tyydytystä myös ylemmille tarpeilleen (Kuvio 4). Tarvehierarkian avulla voi ymmärtää ihmisten tarpeita ja turhaumia niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin. Tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeet järjestäytyvät seuraavasti: 1) fysiologiset tarpeet, hengissä säilyminen, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, 4) arvostuksen tarpeet, merkityksellisyyden tarpeet, 5) itsensä toteuttamisen tarpeet.

Fysiologisilla ja hengissä säilymisen tarpeilla tarkoitetaan tarvehierarkian pohjaa ja ensimmäistä tasoa. Fysiologisten tarpeiden täytyminen on välttämätöntä muiden tarpeiden täyttymiseksi ja ihmisen hengissä selviämiseksi. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi ravinto, uni ja liikunta. Fysiologiset tarpeet muodostavat pohjan koko ihmiselämälle. (A. Maslow, B. Maslow & Geiger 1993: 67.)

Turvallisuuden tarpeilla tarkoitetaan asioita, jotka vaikuttavat ihmisten turvallisuuden

kokemiseen. Turvallisuuden tunnetta työyhteisössä voi heikentää esimerkiksi lomauttamis- tai irtisanomisuhka sekä riittävä palkka, jolla mahdollistaa muu elämä. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa myös turvallinen työympäristö. Yhteenkuuluvuuden tarpeilla tarkoitetaan ihmisen sosiaalisia tarpeita ja niiden täyttymistä. Työyhteisössä yhteenkuuluvuuden ja sosiaalsiin tarpeisiin vaikuttavat muun muassa työyhteisö ja ryhmädynamiikka. (Maslow 2015: 23.)

Arvostuksen tarpeilla tarkoitetaan ihmisen merkityksellisyyden tunnetta ja arvostetuksi tuntemista. Työelämässä arvostuksen tarpeilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi oman työnteon arvostamista ja sitä, että muut arvostavat työntekijän tekemää työtä. Työyhteisössä on tärkeää osata arvostaa oman työpanoksen lisäksi myös muiden työtä ja ammattitaitoa. Epätasa-arvoisuus työyhteisössä syö motivaatiota ja heikentää työssä jaksamista. Tarvehierarkian ylimmässä osassa on itsensä kehittämisen tarpeet, joilla tarkoitetaan itsensä kehittämistä ja toteuttamista. Työyhteisössä tärkeää on päästä toteuttamaan itseään ja samalla huomata kehitystä omassa tekemisessään. Kehittäminen ja sen avulla kehittyminen motivoivat työssä jaksamisessa ja uuden oppimisessa. Kehittämistarpeeseen vaikuttaa vahvasti hierarkian muut osa-alueet. Jos hierarkian ylimmillä tasoilla on puutteita, on myös vaikea päästä kehittymään työssään. Mikäli työntekijällä on kaikki hierarkia tarpeet tasapainossa on työntulos usein hyvää ja lopputuloksena on motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä. Mitä enemmän työyhteisössä on motivoituneita ja hyvinvoivia työntekijöitä, sitä parempi koko työyhteisön yhteinen työhyvinvointi on. (Ojala ym. 2005: 32.)



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (Ojala & Ahonen 2005)

Muun muassa Maslowin tarvehierarkian ja muiden työhyvinvointi mallien ja teorioiden pohjalta on kehitetty työhyvinvoinnin portaat- malli. Työhyvinvoinnin portaiden avulla voidaan konkreettisesti kehittää kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Mallin tarkoituksena on kuvata sekä yksilön omaa että koko organisaation kehittymistä eri alueilla eli porrastamalla. Perustana tässäkin ovat ihmisen perustarpeet ja sen jälkeen turvallisuuden tunne, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Olennaista joka portaalla on miettiä myös asioita, jotka liittyvät organisaatioon. Lisäksi eri portaissa on määriteltyä eri tavoitteet. Ensimmäisessä portaassa eli perustarpeissa yksilön ja organisaation tavoitteena on työ, joka mahdollistaa myös vapaa-ajan, riittävän ravinnon, liikunnan ja sairauksien ehkäisyn. Toisella portaalla, turvallisuuden ulottuvuudessa, tavoitteena on työn pysyvyys, toimeentulo, työn turvallisuus, sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö. Kolmannella portaalla eli yhteisöllisyyden tavoitteena ovat yhteishenkeä tukevat toimet, henkilöstöstä huolehtiminen ja organisaation ulkoinen ja sisäinen yhteistyö. Neljännellä portaalla tavoitteet liittyvät arvostukseen ja niitä ovat eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia tukeva strategia, työn oikeudenmukaisuus ja toiminnan kehittäminen. Ylimmällä tasolla tavoitteet kohdistuvat osaamiseen ja näitä tavoitteita ovat oppiva organisaatio, oman osaamisen hyödyntäminen ja uuden oppiminen. (Rauramo 2009: 15.)

2.3. Työlainsäädäntö

Työhyvinvoinnin huolehtimisesta työpaikoilla on säädetty työlainsäädännössä. Tämän vuoksi organisaatioiden on huolehdittava työhyvinvoinnista työyhteisöissä. Laki edellyttää, että työhyvinvointiin liittyvät lakisääteiset asiat on oltava kunnossa. Työlainsäädännön tarkoituksena on määritellä työhön liittyvät velvollisuudet ja oikeudet organisaatioille ja yrityksille sekä työntekijöille. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010: 20.)

Keskeisiä lakeja työhyvinvointiin liittyen:

- Työsopimuslaki
- Työturvallisuuslaki
- Laki työsuojelun valvonnasta
- Työterveyshuoltolaki
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Työsopimuslailla säädellään työsuhdetta ja se määrittää esimerkiksi työsuhteen osapuolten, työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvoitteet. Työsopimuslain mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan esimerkiksi iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen tai uskonnon vuoksi. Työsopimuslain mukaan työnantajan on myös kohdeltava työntekijöitä tasa-puolisesti ja oikeudenmukaisesti. Työturvallisuuslain perusteella pyritään parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi. Työnantajan on myös tarkkailtava jatkuvasti esimerkiksi työympäristön ja työolosuhteiden turvallisuutta. (Hakala ym. 2010: 21.)

Työsuojelun valvontalain mukaan valvontaviranomaisen on tarkastettava työpaikkoja ja muita valvonnan kohteita ja varmistettava, että nämä paikat täyttävät valvontalain vaatimukset. Työterveyshuoltolaki puolestaan velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuoltoa. Työterveyshuollon lisäksi laki velvoittaa työnantajaa työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyyn, työterveyden edistämiseen ja työyhteisön toiminnan

kehittämiseen. (Finlex.)

Tasa-arvolain avulla pyritään ehkäisemään sukupuolten välistä syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Lain mukaan syrjintä sukupuolen mukaan on kiellettyä. Jos työyhteisössä työskentelee yli 30 henkeä, on työnantaja velvollinen toteuttamaan tasa-arvoa edistäviä toimia esimerkiksi palkkauksessa ja muissa palvelussuhteita koskevassa toiminnassa. (Hakala ym. 2010: 21-23.)

Työhyvinvointia koskevasta lainsäädännöstä löytyy määräyksiä muun muassa työsuojelua, työturvallisuutta ja työterveyttä koskien. Näiden lakien lisäksi on olemassa muita määräyksiä ja lakeja eri aloille, erityisen vaarallisiin töihin ja erityisryhmille, esimerkiksi nuorille. (Työturvallisuuskeskus.)

Lainsäädännön lisäksi työhyvinvoinnin toteutumista työyhteisössä auttaa erilaiset vakiintuneet toimintatavat. Yksi keskeinen ja tärkeä asia työyhteisössä on oikeudenmukainen johtamistapa. Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön toimintaan ja oikeudenmukaisella johtamisella pystytään lisäämään työntekijöiden luottamusta ja arvostusta työyhteisöä ja esimiestä kohtaan. Oikeudenmukaisen johtamisen rinnalla kulkee työyhteisön yhteiset pelisäännöt, jotka takaavat oikeudenmukaisen ja reilun toiminnan työyhteisössä. Varhaisen välittämisen toimintatavalla työyhteisössä puututaan ristiriita tilanteisiin heti asian tullessa ilmi ja täten pyritään hoitamaan ja ratkaisemaan asia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Varhaisen välittämisen toimintatapa luo työyhteisöön turvallisuuden tunnetta ja osoittaa esimiehen kiinnostusta ja välittämistä työyhteisöstään. (Hakala ym. 2010: 38.)

3. ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVINA TEKIJÖINÄ

Työhyvinvointi koetaan organisaatioissa usein irralliseksi ja omaksi aihealueeksi, eikä sitä aina johdeta osana koko organisaation toimintaa. Myös työhyvinvointiin tähtäävät toimenpiteet ovat usein irrallisia ja yksittäisiä asioita, joiden yhteyttä kokonaisuuteen ei osata välttämättä tarpeeksi hyödyntää. Työhyvinvoinnin mittauksessa käytetään usein toimenpiteitä, joilla mietitään mennyttä aikaa, vaikka pitäisi pohtia asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kehittymiseen tulevaisuudessa. Organisaatioissa työhyvinvointi pitäisi ottaa osaksi koko organisaation kehitys- ja strategiasuunnitelmaa. (Ilmarinen 2011: 3.)

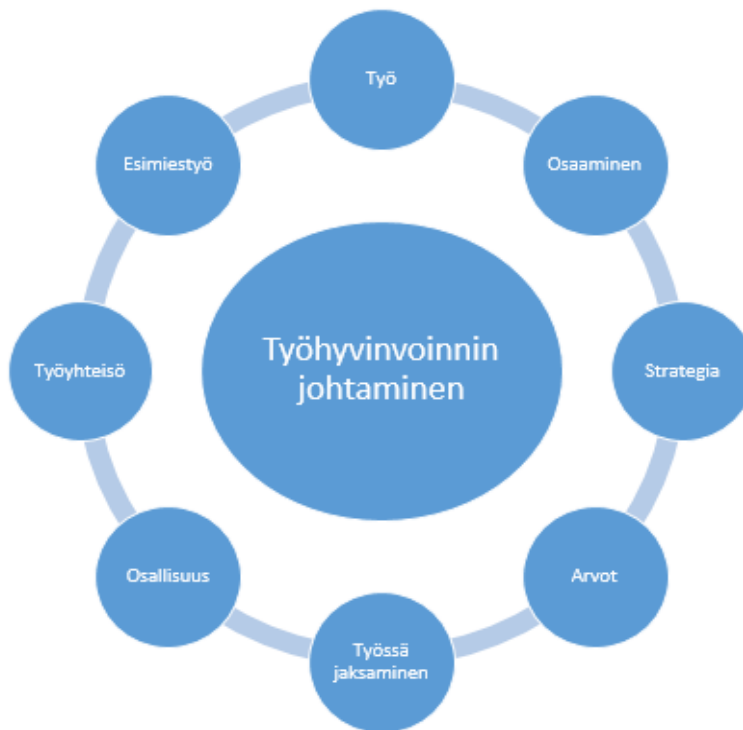
3.1. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin onnistumisessa yhdeksi tärkeäksi asiaksi nostetaan organisaation johtaminen ja esimiestyö. Esimiestyöllä on selkeät vaikutukset työyhteisössä työntekijöiden jaksamiseen, sitoutumiseen, motivaatioon ja työssä jatkamishalukkuuteen. (Ilmarinen 2011: 4) Hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan merkittävästi koko organisaatioon ja sen työhyvinvoinnin tilaan. Hyvällä johtamisella pystytään luomaan myös hyvää ja luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisöön. Luottamus puolestaan edellyttää organisaatiossa oikeudenmukaista päätöksentekoa ja tasapuolista kohtelua organisaation eri yksilöitä kohtaan. Luottamus on tärkeä osa työhyvinvointia ja eri yksilöiden välinen luottamus vaikuttaa koko organisaation menestymiseen ja työhyvinvoinnin kokemiseen. Arvostus ilmenee organisaatiossa toisten työntekijöiden ja heidän työnsä arvostamisena ja kunnioituksena. (Virolainen 2012: 67.)

Hyvässä johtamistyössä keskeistä on myös yhteistyön ja osallistumisen merkityksen korostaminen. Yhteistyö ja eri tahojen osallistuminen on tärkeää ja välttämätöntä organisaation sisäisessä toiminnassa ja kehittämisessä. Yhteistyötä voi organisaatiossa kehittää esimerkiksi erilaisten yhteisten projektien kautta. Organisaation sisäisen toiminnan lisäksi yhteistyön ja osallistumisen tärkeys korostuu myös toiminnassa asiakkaiden ja eri

yhteistyökumppaneiden kanssa. Erilaisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii väistämättä sujuvaa ja jatkuvaa yhteistyötä ja verkostojen luomista niin organisaation sisällä kuin ulkopuolisten tahojen kanssa. Yhteistyön lisäksi johtamisessa on huomioitava yksilöiden oma toiminta, yksilöllisyys ja sen kehittäminen. Yksilöiden on tiedettävä selkeästi omat vastualueet ja toimintansa tavoitteet. Jotta organisaatio voi toimia yhteistyössä, on yksilöiden osattava toimia myös yksin ja itsenäisesti organisaation suuntaviivojen mukaan. (Työterveyslaitos 2018.)

Keskeistä johtamisessa on työntekijöiden ja koko organisaation osaamisen jatkuva kehittäminen ja tukeminen. Osaamisen jatkuvalla kehittämisellä organisaatio mahdollistaa toimintansa jatkuvuuden ja asiantuntijuuden säilymisen organisaatiossa. Osaamisen kehittäminen tapahtuu työn ohessa ja lisäksi osaamista voidaan kehittää muun muassa erilaisilla koulutuksilla, perehdyttämällä, kehittämishankkeilla, verkostoitumalla, työnohjauksella ja erilaisten projektien avulla. (Ilmarinen 2011: 5.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin johtaminen (Ilmarinen 2011: 5)

Työhyvinvointia voidaan edistää monin eri tavoin. Työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävässä johtamisessa on tiedettävä tarkasti organisaation ja työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tila ja määriteltävä linjat ja tavoitteet, joita kohti tulevaisuudessa halutaan mennä. Työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi organisaatioissa voidaan tarkentaa ja kehittää organisaation henkilöstöjohtamisen linjauksia ja tavoitteita. Myös johtoryhmätyöskentelyllä ja johtoryhmän tekemillä päätöksillä on suuri vaikutus koko organisaation tilaan. Esimiehen ja työntekijän väliset kehityskeskustelut ovat tärkeä osa esimiestyötä, ja kehityskeskusteluissa on hyvä mahdollisuus käydä läpi työntekijään, esimiehen toimintaan ja koko organisaation liittyviä asioita ja toimintoja. Sisäisen viestinnän avulla parannetaan tiedonkulkua ja asioiden tietämystä organisaatiossa ja tällä tavoin henkilöstö on paremmin selvillä. (Järvinen 2011: 34.)

Terveyden edistäminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä ja esimerkiksi työterveyden toimivuuden varmistaminen ja työntekijöiden liikkumisen aktivoinnilla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kokemiseen. Myös virkistystoiminnalla on suuri positiivinen vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen. Työyhteisöissä on myös määriteltävä selkeät ohjeet ja säännöt ja ristiriitatilanteissa ja tilanteisiin on puututtava tasapuolisin ja oikeudenmukaisin keinoin. (Ilmarinen 2011: 10.)

3.2 Esimiehen toiminta työyhteisössä

Esimiehet ja johtajat ovat työyhteisöissä tärkeässä roolissa ja he toimivat esimerkkeinä työntekijöilleen oman toimintansa kautta. Esimiesten ja johtajien käsissä on koko organisaation tärkeimmät ja merkittävimmät päätökset. Esimiesten ja johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on hoitaa organisaation johtamistehtävät. Esimiesten tulisi myös olla työntekijöidensä tukena ja apuna tilanteen niin vaatiessa.

3.2.1. Esimies työhyvinvointijohtajana

Yksi tärkein kokonaisuus esimiestyössä on luottamuksen rakentaminen esimiehen ja työntekijän välille. Luottamus on oleellinen osa myös koko työyhteisöä ja sen eri jäsenten välillä. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää työyhteisössä on myös oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, avoimuus sekä työyhteisön selkeät toimintamallit ja säännöt sekä ohjeet, joiden mukaan toimitaan (Järvinen 2011: 48-49). Esimiehen rooli ja vaikutus ovat avainasemassa rakentaessa työyhteisöstä toimivaa ja turvallista työympäristöä työyhteisön jäsenille. Esimiehen on huolehdittava työyhteisön johtamisesta ja sitä kautta esimerkiksi työyhteisön tilasta, työn sujumisesta ja työturvallisuudesta. (Ilmarinen 2009.)

Esimiestyössä on tärkeää oppia ymmärtämään vuorovaikutuskäyttäytyminen työvälineenä henkilöstön johtamisessa. Se, millainen esimies on työpaikalla työntekijöidensä kanssa, paljastaa hänen johtamistyyliinsä. Esimies voi esimerkiksi työskennellä yhdessä työntekijöidensä kanssa, jolloin hän osallistuu työntekoon ja sillä tavoin johtaa työntekijöitään. Osallistuminen on tyypillistä lähiesimiestehtävissä. Esimiehen roolina voi olla myös valmentaminen, jolloin hän tukee ja opettaa työntekijöitään toimimaan paremmin. Mikäli esimies on ensin toteuttanut valmentavaa johtamista, hän voi sen jälkeen hyödyntää valtuuttamista, jolloin työntekijät toimivat itsenäisemmin ilman ohjausta. Esimies voi myös delegoida tiimille tai yksittäisille työntekijöille työtehtäviä ja sen kautta johtaa työyhteisöä. (Laine 2009: 72.)

Organisaatioiden johdolla ja esimiehillä on luonnollisesti vastuu siitä, miten organisaatiota johdetaan ja miten työhyvinvointiin panostetaan. Organisaation työhyvinvoinnilla on selvät vaikutukset organisaation menestymiseen ja työhyvinvointiin panostaminen näkyy koko organisaation toiminnassa ja työyhteisön vireydessä. Työhyvinvointi nähdään nykyään luonnollisesti osana koko organisaation johtamista ja kehittämistä. Monet yksittäiset asiat esimiestyössä muodostavat työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuden. (Pyöriä 2016: 74-75.)

Esimiehellä on paljon eri tehtäviä, jotka vaikuttavat vahvasti koko työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin. Yksi keskeinen asia työhyvinvoinnin ja koko organisaation toiminnan kannalta välttämätön asia on viestintä. Organisaatioiden henkilöstötutkimuksissa viestintä nousee lähes poikkeuksetta kehitettävien asioiden listalle. Viestinnän avulla pystytään parantamaan tiedonkulkua ja selkeyttämään organisaation tilanteita koko työyhteisölle. Esimiehen viestinnällä on tarkoituksena antaa työyhteisölle heidän kannaltaan oleellista ja tärkeää tietoa. Tärkeää on myös se, missä kanavissa viestintä kulkee. Usein asioita käsitellään esimerkiksi palavereissa, mutta niiden lisäksi asioita olisi hyvä ottaa esille erilaisissa viestikanavissa kuten sähköpostissa ja organisaation sisäisissä keskustelukanavissa. Esimiehen viestinnässä oleellista on myös se, että asia ymmärretään oikein. Esimiehen onkin oltava selkeä ja johdonmukainen viestinnässään. (Vuorimaa 2014: 12.)

Työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen työssä vaikuttavat työssä viihtymiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Esimies voi vaikuttaa monella tapaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja kehittymiseen. Oleellista on, että uuden työntekijän perehdyttäminen hoidetaan kunnolla ja perusteellisesti. Perusteellisella perehdyttämisellä vaikutetaan osaamisen kartuttamisen lisäksi myös työturvallisuuteen työyhteisössä. Perehdyttämisellä luodaan myös edellytykset työntekijän työssä pärjäämiseen ja näin ollen hänen työkykyynsä. Myöhemmässä vaiheessa esimiehen on tärkeää muistaa huolehtia työntekijöidensä ammattitaidon kehittämisestä esimerkiksi koulutusten ja erilaisten verkostojen avulla. (Kauhanen 2016: 39-41.)

Palautteen antaminen ja saaminen on tärkeä osa esimiestyötä ja työntekijöiden kehittymistä työyhteisössä. Palautteen antaminen on sekä palautteen saajalle, että palautteen antajalle tärkeä ja kehittävä tilanne. Palautteen antamisessa tärkeää on kohdistaa palaute aina oikeaan henkilöön ja antaa palaute harkitussa tilanteessa. Harkitulla ja oikeudenmukaisella palautteen antamisella esimies pystyy vahvistamaan työntekijän ammattitaitoa ja kehittämään luottamuksellisen suhteen rakentumista. Myönteinen palaute kohdistuu usein työntekijän kykyihin, osaamiseen, onnistumiseen, ominaisuuksiin ja kehittymiseen.

Myönteisellä palautteen antamisella pyritään vahvistamaan työntekijälle hänen onnistumisensa ja kehittymisensä. Kriittisen eli korjaavan palautteen antamisen tavoitteena on oppiminen ja virheen ymmärtäminen. (Toivanen 2012.)

Esimies pystyy toiminnallaan vaikuttamaan suuresti työyhteisön toimintaan ja tehokkuuteen. Yksi tärkeä osa esimiehen työtä on työntekijöidensä motivointi. Motivoituneessa työyhteisössä työteho on hyvä ja asioita pystytään tekemään tehokkaasti. Motivoituneessa työyhteisössä on tärkeää motivoituneen ja motivoivan esimiehen lisäksi koko työyhteisön innostus työhön ja sen tekemiseen. Motivoitunut ilmapiiri tarttuu ja näin ollen leviää parhaimmassa tapauksessa koko työyhteisön tilaksi. Jatkuva väsymys, stressi ja kuormittuminen haittaavat motivaation tunnetta ja siksi olisikin tärkeää, että työyhteisössä vallitsisi innostunut ja rentoutunut ilmapiiri. Esimies pystyy motivoimaan ja innostamaan työntekijöitään jakamalla työtehtäviä työntekijöiden kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Lisäksi esimiehen innostava ote työyhteisössä vaikuttaa positiivisesti työyhteisön vireyteen. Motivaatio ei korvaa ammattitaitoa ja oppimisen tärkeyttä, vaan tukee näiden vahvistumista. Tutkimusten mukaan motivoitunut työntekijä oppii huomattavasti tehokkaammin. (Salavuo 2010.)

Yksi esimiestyön tärkeä työkalu on kehityskeskustelut. Jotta kehityskeskustelut toimisivat työyhteisössä, on ne otettava säännölliseksi ja toistuvaksi osaksi työyhteisön arkea. Kehityskeskustelut eivät yksin riitä esimiestyön välineenä, mutta säännöllisesti käytettynä ja oikeaoppisesti tehtynä niillä on merkittävä vaikutus työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen työhön liittyvien tavoitteiden läpikäynti. Lisäksi kehityskeskusteluissa on hyvä mahdollisuus puolin ja toisin ajatustenvaihtoon, palautteen antoon ja luottamuksen rakentumiseen. Organisaatioissa olisi huolehdittava, että mahdollisuus esimiehen ja työntekijän väliselle vuoropuhelulle järjestetään säännöllisesti. (Kauhanen 2016: 106-107.)

Ristiriita- ja erilaiset ongelmatilanteet kuuluvat lähes poikkeuksetta jokaisen työyhteisön arkeen jollain tapaa. Ristiriita- ja ongelmatilanteissa oleellista on se, miten asioihin

puututaan ja miten tilanteet käsitellään ja ratkaistaan. Esimies on organisaatiossa avainasemassa, kun ratkaistaan ja selvitetään erilaisia ristiriita- ja ongelmatilanteita. Esimiehen lisäksi tilanteiden selvittäminen vaatii luonnollisesti myös muiden osapuolten osallistumista. Erilaisissa ongelmatilanteissa tärkeää on se, että tilanteisiin pystytään puuttumaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja tilanteeseen vaikuttavat asiat on otettava esille. Esimiehen kannalta oleellista on myös se, että tilanteisiin puututaan oikeanlaisella asenteella ja vakavuudella ja että kaikille tilanteen osapuolille annetaan mahdollisuus tilanteen selvittämiseen. Esimiehen on pystyttävä olemaan oikeudenmukainen ja reilu tilanteen eri osapuolille kannastaan riippumatta. Erilaisiin ongelmatilanteisiin puuttuminen osoittaa esimieheltä välittämistä niin työntekijöitä, kuin koko organisaatiota ja kaikkien työhyvinvointia kohtaan. (Havunen & Lavikkala 2010: 46-47.)

3.2.2. Esimiehen oma työhyvinvointi ja jaksaminen

Organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisessä otetaan yleensä kohteeksi nimenomaan työntekijöiden kokema työhyvinvointi ja perehdytään juuri siihen, miten sitä voitaisiin kehittää. Työhyvinvoinnin ongelmakohdissa nostetaan usein esille esimiehen ja organisaation johdon puutteelliset toimet työhyvinvoinnin hyväksi ja sen kehittämiseksi. Esimiesaseman vaikeutta ja moninaisuutta ei sen sijaan oteta niin usein esille ja myös esimiehen oma työhyvinvointi jää usein keskusteluissa taka-alalle, vaikka se on kokonaisuuden kannalta yhtä tärkeää ja olennaista, kuin kenen tahansa muun organisaation jäsenen kokema työhyvinvointi. Hyvinvoiva ja työssä viihtyvä esimies voi vaikuttaa merkittävästi koko organisaation työhyvinvointiin, sen kokemiseen ja kehittämiseen. (Wood & Nelson 2017: 23.)

Esimes joutuu monissa tilanteissa edustamaan toisaalta organisaation johtoa ja esimiestä, mutta vastaavasti olemaan myös työntekijöidensä edustajana. Tämän lisäksi painetta tulee usein myös ulkoisilta toimijoilta ja eri sidosryhmiltä. Tällaiset tilanteet johtavat monesti esimiehen niin sanottuun välikäteen, jossa syntyy painetta eri tahojen vaikutuksesta ja

vaatimuksista (Dahlman 2017: 69). Stressaavat tilanteet vaikuttavat esimiesten jaksamiseen ja työhyvinvointi on monesti koetuksella. Työyhteisön työhyvinvoinnista huolehtimisessa onkin oleellista kiinnittää huomiota myös esimiehen työkuormaan ja jaksamiseen. (Wood & Nelson 2017: 24.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuudessa vastuu on koko työyhteisöllä, mutta jokainen on tietenkin myös itse vastuussa omasta jaksamisestaan (Dahlman 2017: 71). Esimiehen kannalta on tärkeää, että hän muistaa oman rajallisuutensa, ja asettaa rajat omalle työntekijöilleen. Esimies kohtaa työssään valitettavan usein myös hankalia konfliktitilanteita ja näiden ratkaiseminen ja erotuomari- roolin ottaminen kuormittavat esimiestä ja hänen työntekijöitään. Niin konfliktitilanteiden kuin muidenkin työyhteisöön liittyvien asioiden kanssa, olisi tärkeää, että työyhteisössä olisi myös esimiehellä henkilöitä ja tahoja, joiden kanssa tilanteita voisi käydä luottamuksellisesti läpi. Työyhteisöissä koetaan tärkeäksi asioiden jakaminen ja niistä keskusteleminen, mutta esimiehen roolissa monet asiat saattavat olla sellaisia, ettei niistä voi yleisellä tasolla keskustella koko työyhteisön voimin. Esimies- ja johtotasolla koetaan myös yksinäisyyttä työn vaativuuteen ja keskusteluavun vähäisyyteen liittyen. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011: 23.)

Esimiehen roolissa on tärkeää, että osaa ja muistaa kunnioittaa työntekijöitä ja muita organisaation jäseniä. Kunnioittamalla ja arvostamalla muita saa myös itse arvostusta työyhteisössä. Esimiehen on roolissaan pyrittävä rakentamaan työntekijöihin ja organisaation jäsenien kanssa luottamukselliset välit. Työyhteisössä on tärkeää että työntekijät voivat luottaa esimieheensä ja myös esimiehen on pystyttävä luottamaan työntekijöihin. Työn tekeminen, töiden jakaminen ja delegointi helpottuvat hyvien ja luottamuksellisten välien ansiosta. Työyhteisössä on myös tärkeää muistaa, että kaikki, asemastaan tai roolistaan riippumatta, ovat ihmisiä ja kokevat asiat eri tavalla ja toisaalta tarvitsevat kaikki tukea omassa työssään selviämiseen ja jaksamiseen. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011: 23.)

Esimiestyön tukeminen on tärkeää ja siihen kuuluisi kiinnittää huomiota samoin kuin muuhun ammattitaidon kehittämiseen. Yksi esimiestyön arviointi- ja tukemismalli on esimiesarviomalli, jota käytetään erityisesti julkisissa organisaatioissa esimiestyön tukena. Esimiesarviomallissa pyritään kehittämään esimiestaitoja oman organisaation sisällä ja työntekijät otetaan vahvasti kehittämiseen mukaan. Esimiesarviomalli perustuu hyvän johtamisen kriteereihin ja sen tarkoituksena on tukea esimiehen omaa työtä. Mallissa käytetään hyväksi kyselyä, jonka avulla organisaation työntekijät saavat antaa palautetta johtamisesta ja esimiestyöstä. Mallissa kiinnitetään huomiota nimenomaan johtamiseen ja esimiestyöhön eikä esimerkiksi esimiehen persoonallisuuteen. Kyselyssä painotetaan esimerkiksi organisaation tavoitteita ja arvoja, hyvän johtamisen periaatteita, yhteistyötä, verkostoja, osaamisen kehittämistä ja luottamusta työyhteisössä. Kyselyn jälkeen työntekijöiden antamia kehittämisideoita peilataan esimiehen omiin ajatuksiin ja lopuksi ideat käydään läpi koko organisaation voimin ja päätetään, millaisia muutoksia esimiestyöhön ja johtamiseen tehdään. Tässä mallissa saadaan konkreettisesti koko organisaatio ääneen ja pystytään yhdessä miettimään toimivia käytäntöjä. Esimiestyön tukena käytetään paljon myös mentorointia, jossa esimerkiksi uusi esimies saa tukea ja neuvoja organisaatiossa jo pidemmän ajan työskennelleeltä esimieheltä. Ajatusten vaihto ja tuen saaminen onkin yksi tärkeimmistä esimiestyön tukikeinoista. (Visuri 2016: 12-15.)

3.3. Työntekijän asema työyhteisössä

Työympäristö ja työtavat ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana paljon ja myös työntekijän ja esimiehen roolit ovat muokkautuneet. Ennen esimies koettiin ”kaikki tietäväksi” johtajaksi, joka osasi alaistensa työtehtävät ja kaikki työt kulkivat loppupeleissä hänen kauttaan. Nykyään tällaista mallia tapaa hyvin harvoissa työyhteisöissä, tilanne on muuttunut huomattavasti monimuotoisemmaksi ja työtehtävät ovat vaikeutuneet ja erikoistuneet. Harva esimies pystyy omassa organisaatiossaan kaikkiin työtehtäviin ja toisaalta monet työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita. Esimiehen tehtävä on monissa organisaatioissa auttaa työntekijöitään onnistumaan ja kehittymään tehtävissään ja tätä

kautta tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. (Kauppinen & Silvennoinen 2006: 7.) Työntekijöiden työtehtävät, vastualueet ja asemat työyhteisössä saattavat vaihdella suuresti. Työntekijät myös kokevat aina yksilöllisesti oman vastualueensa ja työtehtävänsä. Työntekijöiden välisten erojen lisäksi esimiesten ja työntekijöiden välillä on suuria eroavaisuuksia ja monissa organisaatioissa työntekijät ja esimiehet kokevat monet asiat hyvin eri tavalla. Esimiehet koetaan eri organisaatioissa erilailla ja odotukset esimieheen ovat työntekijöillä erilaisia. Toiset tarvitsevat ja haluavat paljon tukea ja apua esimieheltään ja toiset vastaavasti pärjäävät paljon itsenäisemmin. (Laine 2009: 50-51.)

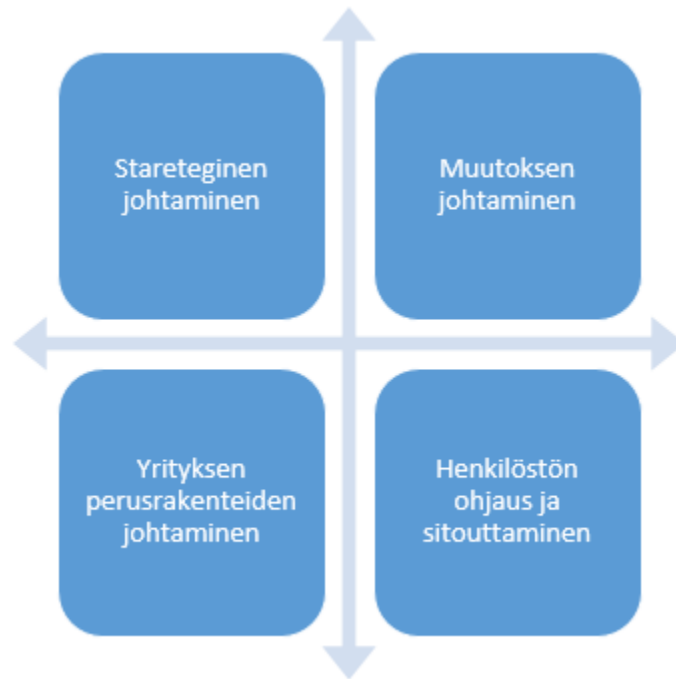
Työhyvinvoinnin rakentamisessa keskeistä ovat organisaation ja esimiehen toimien ja velvollisuuksien lisäksi työntekijöiden oma panostus omaan ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Työntekijöiden panostusta organisaatioon ja sen työhyvinvointiin kutsutaan työyhteisötaidoiksi. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijän hyvää ja rakentavaa suhtautumista esimieheen, työtovereihin, työn tekemiseen ja koko työyhteisön toiminnan tukemiseen. Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi esimiehen ja työtovereiden arvostaminen ja kunnioittaminen, luottamuksellisuus, hyvät vuorovaikutustaidot, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja organisaation yhteisistä tavoitteista kiinni pitäminen. Työntekijä pystyy omalla panostuksellaan vaikuttamaan merkittävästi koko organisaation vireeseen ja työtovereiden työhyvinvointiin. Työntekijällä itsellään on myös suuret ja merkitykselliset mahdollisuudet oman työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon. (Hakala ym. 2010: 30-31.)

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri asiat niin itse työssä kuin koko työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Työntekijän kannalta oleellista on itse työ, mitä työntekijä tekee. On tärkeää, että oma työ on mielekästä, mutta muistettava että jokaiseen työhön kuuluu myös välttämättömät asiat, jotka eivät aina ole mieleisiä. Omassa työssä tärkeää on myös oma ammattitaito ja sen jatkuva kehittäminen. Ammatillinen osaaminen luo perustan työn menestykselle hoitamiselle ja sitä kautta onnistumiselle ja jatkuvalla kehittymiselle. Työn ohella työyhteisön merkitys on suuri työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisö koostuu usein useista yksilöistä ja hyvät suhteet työntekijöiden ja esimiesten

välillä vaikuttavat oleellisesti työssä viihtymiseen ja työhyvinvoinnin tuntemiseen. Omalla olemuksellaan ja käyttäytymisellä on suuri vaikutus niin omaan kuin muidenkin kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi koetaan usein työpaikalla tapahtuviksi asioiksi, mutta näiden lisäksi työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin vaikuttaa osaltaan myös omat henkilökohtaiset yksityiselämän asiat. Yksityiselämän asiat ja työpaikalla tapahtuvat asiat kulkevat ihmisten elämässä rinnakkain ja parhaimmassa tapauksessa tukevat toisiaan. (Smith & Mazin 2004: 83-84.)

3.4. Henkilöstöratkaisut organisaation menestymisen taustalla

Henkilöstöratkaisut ovat iso ja laaja kokonaisuus ja oleellinen osa organisaatiota ja sen kehittymistä ja menestymistä. Henkilöstöön vaikuttavat asiat ovat muuttuneet paljon viime vuosien aikana ja esimerkiksi digitalisaatio on vaikuttanut suuresti muutokseen. HR-kokonaisuutta voi kuvata henkilöstöjohtamisen nelikentällä, jonka on luonut Michiganin yliopiston professori Dave Ulrich (Kuvio 5). Nelikentässä johtaminen jaetaan strategiseen henkilöstöjohtamiseen, muutoksen ja uudistumisen johtamiseen, yrityksen perusrakenteiden johtamiseen ja henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen. Ulrichin luomalla nelikentällä ilmennetään henkilöstöratkaisujen laajaa vaikutusta niin operatiivisella kuin strategisella tasolla ja konkreettista vaikutusta niin ihmisiin kuin prosesseihinkin. Henkilöstöalan ammattilaiselle olennaista on toiminta kaikilla näillä osa-alueilla. (Kalliosalmi 2016.)



Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen nelikenttä (Kalliosalmi 2016)

Henkilöstöhallinto ja henkilöstöratkaisut rakentuvat erilaisilla erilaisissa organisaatioissa. Isommissa organisaatioissa ja yrityksissä on isoja henkilöstöpalveluihin keskittyneitä työryhmiä ja vastaavasti pienemmissä organisaatioissa kaikki henkilöstöhallinnon tehtävät saattavat olla yhden ihmisen vastuulla. HR- puolella tehtäviä on paljon, kuten henkilöstön rekrytoinnin tehtävät, työsuhdeasiat, työhyvinvointiin liittyvät teemat, henkilöstön kehittäminen sekä henkilöstön johtamisesta vastaavat ammattilaiset. HR-puoli on kasvanut ja kehittynyt viime vuosien aikana ja henkilöstöratkaisuihin panostetaan nykyään yhä enemmän. Henkilöstöratkaisut koetaan myös koko organisaation kannalta tärkeiksi asioiksi ja sen vuoksi niihin ollaan valmiita panostamaan. (Covey & Collins 2004: 54-56.)

Henkilöstöhallinnossa keskeistä on sen toiminta organisaation eri tasoilla. Erilaiset henkilöstöratkaisut vaikuttavat aina koko organisaatioon ja sen toimintaan ja siksi onkin tärkeää, että henkilöstöratkaisut ymmärretään osana koko organisaation toimintaa (Prokopeak 2019). Keskeistä on myös se, että ihmiset jotka toimivat organisaatioiden ja yritysten henkilöstöhallinnossa, ymmärtävät organisaation eri toiminnat. Oleellista HR-

työssä on toiminta ihmisten kanssa. Henkilöstöpalveluiden keskeisenä tehtävänä on rekrytoida parhaat osaajat organisaatioon ja pyrkiä toiminnallaan sitouttamaan nämä tekijät osaksi organisaatiota ja siten mahdollistaa organisaation menestyminen. Henkilöstöratkaisuilla vaikutetaan organisaation menestymisen ytimessä, sillä ilman henkilöstöä eivät organisaatiot pysty toimimaan ja kehittymään ja sitä kautta luomaan menestystä. (Becker, Huselid & Ulrich 2001: 98.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta henkilöstöllä on suuri ja loppupeleissä merkittävin rooli koko organisaation työhyvinvoinnin suhteen. Organisaation muodostamisessa rekrytoinneilla pystytään vaikuttamaan oleellisesti siihen, millainen henkilöstö organisaation sisällä toimii. Henkilökemiat ovat tärkeässä roolissa rekrytointivalintoja miettiessä. Henkilöstöratkaisuilla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen, työssä kehittymiseen ja kokonaisuudessaan työssä viihtymiseen hyvin paljon. Myös nämä tekijät vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitä kautta koko organisaation kokemaan kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Työmarkkinoiden- ja väestörakenteen jatkuvassa muutoksessa myös työntekijöiden löytäminen saattaa olla vaikeaa ja tämän vuoksi työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on tärkeää. (Heathfield 2018.)

4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

4.1. Tutkimusprosessin vaiheet ja tutkimustulosten analysointi

Tutkimusprosessi muodostuu tutkimuksen eri vaiheista ja eri vaiheiden toimenpiteistä. Tutkimusprosessi lähtee usein liikkeelle tietyn aihealueen valinnasta. Aihealue valitaan usein tutkijan mielenkiinnon, osaamisen tai ilmenneen tutkimustarpeen mukaan. Aiheen valinnan yhteydessä keskeistä on myös aiheen rajaaminen selkeäksi kokonaisuudeksi, jotta tutkittaessa tiedetään, mitä aiheesta tarkalleen halutaan tietää. On huolehdittava, että aihe on tarpeeksi rajattu, jotta tutkimuksessa pystytään selvittämään juuri sitä asiaa, mitä halutaan aiheesta tietää. Aihetta valittaessa on myös pohdittava tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusongelmia ja sitä, mitä tutkimuksen avulla halutaan saada selville. Oleellista on myös tutkimussuunnitelman laadinta, jossa ilmenee tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmän valinta, aikataulun laadinta, tietojen hankintatavasta päättäminen, perusjoukon ja otoksen määrittäminen, otantamenetelmän päättäminen ja aineiston käsittelytavan päättäminen. Lisäksi taustatietojen selvittäminen aihetta varten on oleellista tutkimuksen alkuvaiheessa. (Heikkilä 2014.)

Tutkimusta laatiessa on myös hyödyllistä katsoa aikaisempia samasta aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Aikaisemmista tutkimuksista saa hyvää taustatietoa oman tutkimuksen laadintaan. Aikaisempien tutkimusten lisäksi on hyödyllistä perehtyä jo etukäteen kirjallisuuteen ja etsiä lähdeaineistoa tutkimusta varten. Lisäksi hypoteesin laadinta on hyvä tehdä tutkimuksen alkuvaiheessa. (Mondal 2010.)

Oleellista tutkimusta tehtäessä on pohtia tapaa, jolla tiedot saadaan kerättyä. Kyselylomaketta tehtäessä on mietittävä kyselyn toteuttamistapaa ja lomakkeen suunnittelua. Ennen kyselyn lähettämistä on hyvä testata kyselyn toimivuutta, varsinkin jos kyseessä on sähköisesti toteutettava kysely (Mondal 2010). Omassa tutkimuksessani kyselyn toteuttamistavaksi valikoitui Webropolin kautta tehtävä sähköinen kyselylomake, joka lähetetään kohderyhmälle sähköpostin välityksellä. Kyselylomakkeen suunnittelussa

käytimme avuksi aikaisempia kyselyitä ja pohdimme niiden avulla aihealueet, joita haluamme tutkimuksessamme tutkia ja selvittää.

Tietojen keräämisen jälkeen siirrytään tietojen analysointiin ja käsittelyyn. Kun on saatu tulokset, on muistettava, että ne eivät itsessään välttämättä kerro mitään vaan vaativat erikseen analysoinnin ja niin sanotun auki kirjoittamisen. Analysointi vaiheessa käytännössä päästään virallisesti käsiksi todellisiin tuloksiin ja siihen, mitä ne tarkoittavat. Tulosten käsittelyn, analysoinnin ja raportoinnin jälkeen siirrytään tulosten avulla johtopäätöksen tekoon. Johtopäätöksissä kerrotaan se, mitä tutkimustulokset toivat ilmi ja miten tuloksia voidaan käytännössä hyödyntää. Tutkimuksen loppuvaiheessa on myös hyödyllistä pohtia mahdollisia jatkotutkimuksia, mikäli aihe ja tutkimus sen vaativat tai mahdollistavat. Tutkimuksen loppuvaiheessa arvioidaan usein myös koko tutkimuksen luotettavuutta. (Abrazo 2017.)

Tutkimustulosten esittämisen yhteydessä on myös mainittava ja otettava esille uudestaan kysymykset, joihin vastausta haettiin. On kuvattava kysymykset oikeissa sanamuodoissa, jotta tulokset ymmärretään oikein ja niistä saadaan tarvittava tieto. (KvantiMOTV.)

4.2. Tutkimusmenetelmän ja aineiston kuvaus

Tässä tutkimuksessa tutkittiin suomalaisen keskisuuren kaupungin henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta esimiehen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemisessa havaittuja eroja. Tutkimuskysymyksiä (liite 1) oli yhteensä 50 kappaletta ja niissä kysyttiin henkilöiden taustatiedot, johtamisesta työyksikössä, johtamisesta koko organisaatiossa, työn sujumisesta työyhteisössä ja työntekijän omista työtehtävistä ja työssä jaksamisesta. Kysymyksistä 45 kappaletta olivat vaihtoehtokysymyksiä (täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, melko eri meiltä, täysin eri mieltä), (erittäin hyvin, melko hyvin, ei hyvin eikä huonosti, melko huonosti, erittäin huonosti), kaksi kappaletta kyllä/ei- kysymyksiä ja kolme avointa kysymystä. Kysely lähetettiin koko kaupungin henkilöstölle ja vastauksia saatiin yhteensä 1615 kappaletta.

Tutkimuksien aineiston keräämisessä voidaan käyttää joko määrällistä tai laadullista tutkimusmenetelmää. Tarvittaessa tutkimusmenetelmiä voidaan myös yhdistää ja näin ollen ne voivat täydentää toisiaan. Pääsääntöisesti tutkimuksissa painopiste on kuitenkin joko määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tai laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä (Vilpas 2010: 4).

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan ilmiötä erilaisilla mittausmenetelmillä. Kuten tässä tutkimuksessa, kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä kyselylomaketta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmä perustuu mittaamiseen, josta saadaan tulokseksi lukuarvoja, joista voidaan muodostaa havaintoaineisto. Havaintoaineistoa analysoimalla saadaan selville tutkimuksen tulokset. Tutkimusmenetelmän valinnassa keskeistä on tietää tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä, joiden avulla valitaan toimivin menetelmä ilmiön tutkimiseen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja pyrkii selvittämään ilmiön merkitystä tai tarkoitusta. Tutkimusmenetelmällä pyritään saamaan syvempi käsitys koko ilmiöstä ja antamaan tilaa uusille näkökulmille ja kokemuksille. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009: 105.)

Tässä tutkimuksessa tarkoitus oli tutkia työntekijöiden ja esimiesten kokemia kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja sitä, miten näiden kahden ryhmän kokemat asiat eroavat toisistaan. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska sen avulla pystytään kuvaamaan ja tulkitsemaan ilmiötä mittausmenetelmän avulla. Myös kyselylomakkeen käyttö tähän tutkimukseen hyvin.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui Webropol- kyselytyökalun avulla toteutettava sähköinen kysely. Sähköinen kysely toimi tässä tutkimuksessa parhaiten, sillä kysymyksiä oli suhteellisen paljon ja vastaajien määrä niin iso, että esimerkiksi haastattelujen järjestäminen olisi ollut lähes mahdotonta ja erittäin työlästä. Kysymykset mietittiin yhdessä kyseisen kaupungin työhyvinvointi- yksikön kanssa, ja pohjana käytettiin

edellisissä työhyvinvointikyselyissä tärkeäksi havaittuja teemoja. Kysymyksiksi valikoitui 50 kysymystä, jotka käsittelevät laajasti työhyvinvoinnin kokemista työyhteisössä. Kysymykset koottiin Webropol- kyselytyökaluun, jonka avulla kysely lähetettiin koko kaupungin henkilöstölle. Kysely lähetettiin henkilöstölle marraskuussa 2018 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Ennen kyselyn lähettämistä koko henkilöstölle tiedotettiin tulevasta kyselystä ja lisäksi kyselyn yhteydessä henkilöstölle lähetettiin info-kirje (liite 2), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta, toteutuksesta, kyselyn tekijöistä ja kyselyn luotettavuudesta.

Tutkimuksen tavoitteena oli laaja-alainen selvitys kaupungin työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista. Kyselyn tekeminen oli tärkeää, sillä tieto organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnista on oleellinen ja tärkeä tieto koko organisaation kannalta. Työntekijöiden työhyvinvointi on lisäksi koko organisaation menestymiseen, palvelujen laatuun ja työntekijöiden motivaatioon vahvasti vaikuttava tekijä (Pyöriä 2012: 45). Kaupungin kannalta oleellista oli organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin kartoitus ja tieto siitä, miten työyhteisössä voidaan. Omassa tutkimuksessani keskityn työhyvinvointikyselyssä esiin nousseisiin teemoihin, jotka esimiehet ja työntekijät kokevat eri tavalla ja erojen syihin ja taustoihin.

Kyselyn tulokset jaettiin kokonaisuudessaan (kaikki vastaukset, 1615 kappaletta) kaupungin johtoryhmälle ja kaupunginjohtajalle. Jokaisen toimialan (viisi kappaletta) omat vastaukset annettiin toimialajohtajien tietoisuuteen. Lisäksi jokaisen eri yksikön vastaukset (140 kappaletta) jaettiin yksikön esimiesten tietoisuuteen. Tulosten jakamisella pyrittiin siihen, että kaupungin työntekijöiden työhyvinvoinnista annettaisiin mahdollisimman tarkka kuvaus eri yksiköiden esimiehille.

Työhyvinvointi- yksikkö ohjeisti esimiehiä käymään tuloksia läpi yksiköissään työntekijöiden kanssa ja puuttumaan mahdollisiin ongelmakohtiin ja miettimään konkreettisia parannusehdotuksia. Tuloksia pohdittiin myös koko johtoryhmän tasolla, ja myös siellä mietittiin mahdollisia ratkaisuja ilmenneihin ongelmakohtiin.

Työhyvinvointikyselyssä monet kysymykset ja teemat saattavat olla erittäin arkaluontoisia ja henkilökohtaisia, joten kyselyn toteuttamisessa hyvin tärkeää oli huomioida se, ettei vastaajien henkilöllisyys pääse paljastumaan missään vaiheessa kyselyä tai tulosten analysointia. Painotimme vastaajille kyselyn luotettavuutta ja anonymisuutta kyselyn info-kirjeessä. Kyselyn sisältämät taustatieto- kysymykset (ikä, sukupuoli, työvuodet, koulutustausta) julkaistiin ainoastaan koko kaupungin vastauksissa, jolloin yksittäisten vastaajien taustatiedot eivät päätyneet toimialojen tai yksittäisen yksikön esimiehen tietoisuuteen.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Työhyvinvointikysely koostuu yhteensä 50 työhyvinvointiin liittyvästä kysymyksestä, jotka on jaettu eri aihealueiden mukaan. Tutkimustulokset käsitellään kyselyn eri aihealueiden mukaan, joita ovat johtaminen työyksikössä, johtaminen organisaatiossa, työn sujuminen työyhteisössä sekä työtehtävät ja omat voimavarat. Lisäksi tutkimuksen alussa kysyttiin vastaajilta taustatiedot (sukupuoli, ikä, koulutuksen taso, työvuodet organisaatiossa, esimies/työntekijä ja organisaation osa, jossa työskentelee). Avoimien kysymyksien vastauksia on lisätty aihealueiden mukaan ja niissä on mainittu, onko kyseessä esimiehen vai työntekijän antama kommentti.

Avoimissa kysymyksissä vastaajat pääsivät kertomaan työyhteisön tilasta ja omista ajatuksistaan työyhteisöön ja työhyvinvointiin liittyen. Avoimissa kommentteissa heijastui vastaajien huolet ja mietteet sekä konkreettiset kehitysehdotukset työyhteisöön ja koko organisaatioon liittyen. Avoimissa kommentteissa oli myös positiivista palautetta sekä omaan työyhteisöön, että koko organisaatioon liittyen.

”Työhyvinvointi on yksikössämme parantunut viime vuosien aikana hurjasti. Uusi esimies on kiinnittänyt huomiota työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin ja koen, että koko työyhteisö on nyt avoimempi ja voi paremmin.” (Työntekijän kommentti)

”Yksikön esimiesten työhyvinvointiin olisi kiinnitettävä enemmän huomiota. Meillä työt ovat lisääntyneet valtavasti, mutta esimerkiksi työaika ja palkka ovat täysin sama.” (Esimiehen kommentti)

”Työkuorma on työntekijöillä täysin eri. Toisilla ei riitä työaika töiden tekemiseen ja toiset puolestaan lorvivat suuren osan työajastaan. Mädat omenat pilaavat ympärillä olevatkin.” (Työntekijän kommentti)

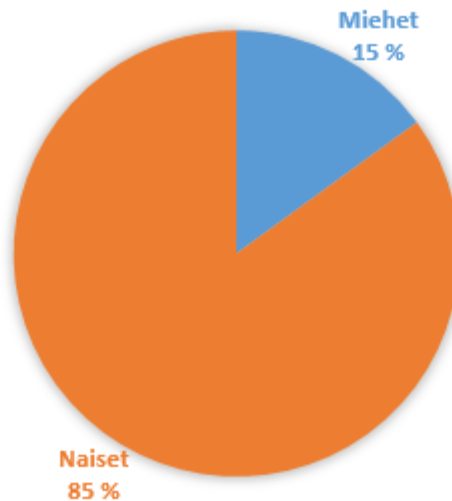
”Omat vaikutusmahdollisuudet työtä kohtaan ovat olemattomat. Meidän asioista päättävät ihmiset eivät ole alkuunkaan tietoisia siitä, mitä meidän arjessa oikeasti tapahtuu.” (Työntekijän kommentti)

”Kaivattaisiin lisää resursseja palveluiden järjestämiseen. Nykyisillä työntekijämitoituksilla on mahdotonta hoitaa näin isoa työtaakkaa... Asiakkaat ovat niitä jotka kärsivät ja työntekijät uupuvat.” (Esimiehen kommentti)

”Uudet toimitilat ovat helpottaneet meidän työskentelyä, myös uudet ja nykyaikaiset laitteet auttavat paljon.” (Työntekijän kommentti)

5.1. Taustatiedot

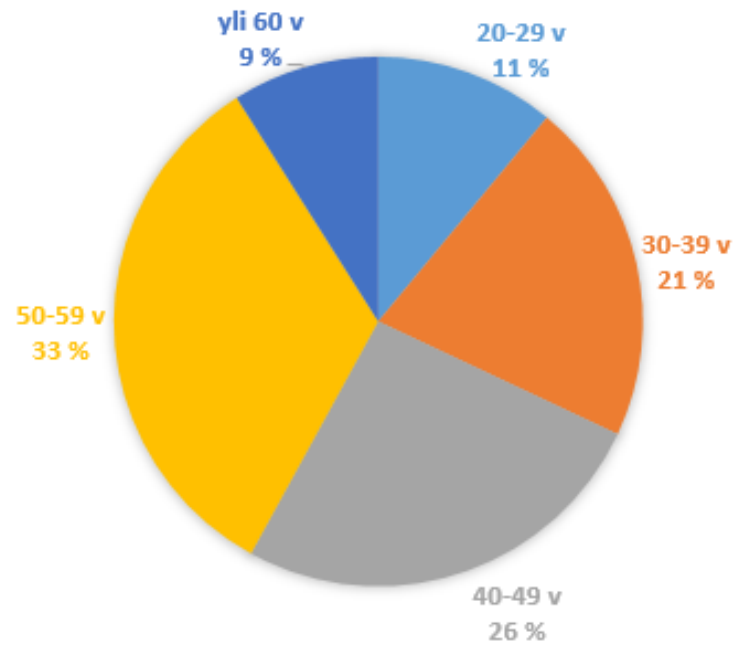
1) Sukupuoli



Vastaajia kyselyssä oli kaiken kaikkiaan 1615. Naisia vastaajista oli 85% (1372 kpl) ja miehiä 15% (243 kpl).

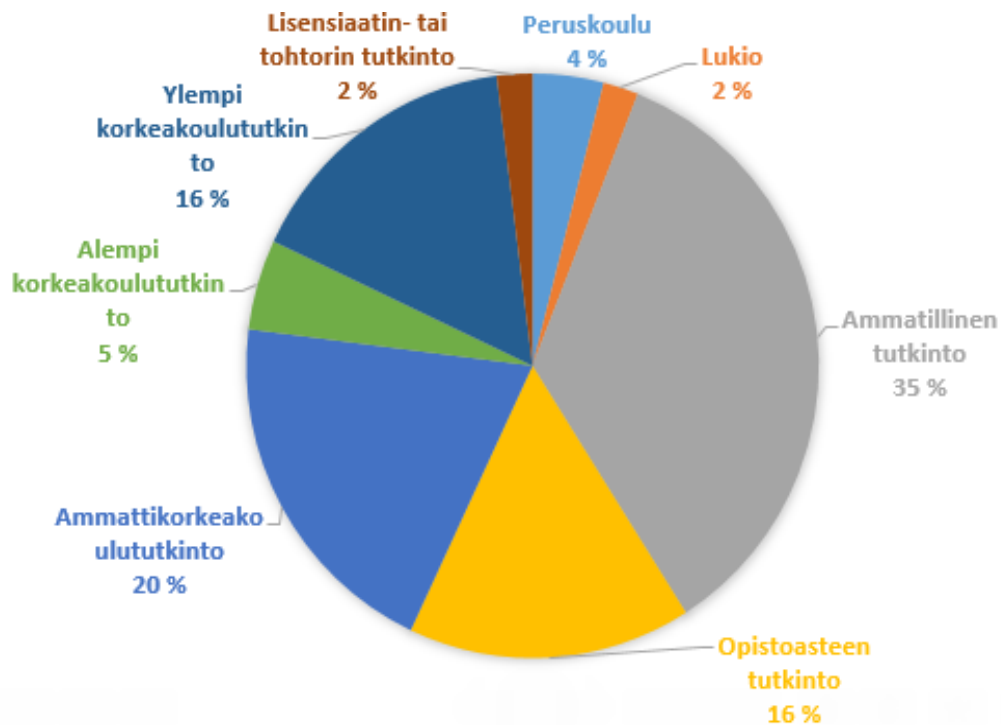
2) Ikä

Vastaajien ikäjakaumassa 20-29 vuotiaita oli 11% (179 kpl), 30-39 vuotiaita 21% (339 kpl), 40-49 vuotiaita 26% (420 kpl), 50-59 vuotiaita 33% (532 kpl) ja yli 60 vuotiaita 9% (145 kpl) vastaajista. Suurin ikäluokka vastaajissa oli 50-59 vuotiaat.

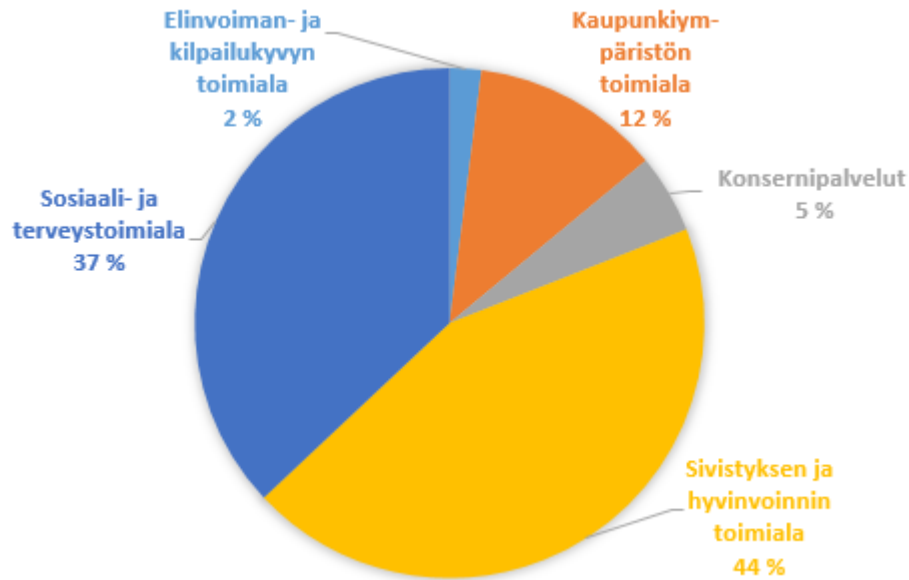


3) Korkein koulutuksesi

Kyselyn taustatiedoissa vastaajien tuli valita korkein koulutuksen taso. 4% vastaajista (65 kpl) koulutuksen taso oli peruskoulu, 2% (33 kpl) lukio, 35% (565 kpl) ammatillinen tutkinto, 16% (258 kpl) opistoasteentutkinto, 20% (320 kpl) ammattikorkeakoulututkinto, 5% (81 kpl) alempi korkeakoulututkinto, 16% (260 kpl) ylempi korkeakoulututkinto ja 2% (33 kpl) lisensiaatin- tai tohtorin tutkinto.



4) Organisaation osa, jossa työskentelet



Kaupungin organisaatio on jaettu viiteen eri toimialaan ja toimialat puolestaan eri yksiköihin. Jokainen kyselyyn vastanneista valitsi oman organisaation osansa, jossa työskentelee. 2% (32 kpl) vastaajista työskentelee elinvoiman- ja kilpailukyvyn toimialalla, joka sisältää muun muassa kaupungin kehittämisen sekä markkinointi- ja viestintäyksikön. 12% (194 kpl) vastaajista työskentelee kaupunkiympäristön toimialalla, johon kuuluu esimerkiksi rakennusvalvonta, puistotoimi, siivouspalvelut sekä kone- ja kuljetuskeskus. 5% (81 kpl) vastaajista työskentelee konsernipalveluissa, johon kuuluu kaupungin hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, tarkastustoimi, maaseututoimi ja taloushallinto. Suurin osa kyselyyn vastanneista, 44% (709 kpl) työskentelee sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla, joka kattaa kaupungin kirjastopalvelut, kansalaisopiston, ruokapalvelut, museopalvelut, varhaiskasvatuksen sekä ala- ja yläkoulun ja lukion. 37% (599 kpl) vastaajista työskentelee sosiaali- ja terveystoimialalla, johon kuuluvat eri sairaanhoidon ja terveydenhuollon palvelut, vanhusten asumisyksiköt ja ympäristöterveydenhuolto.

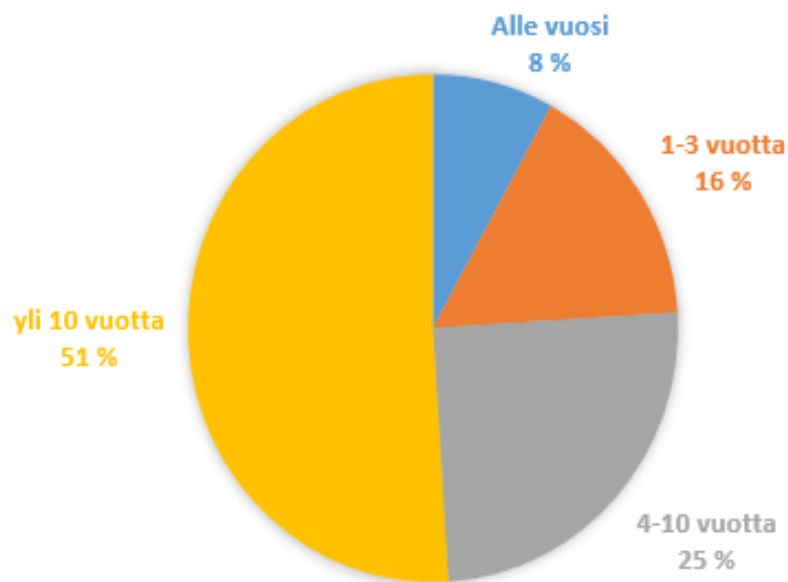
5) Työ- tai virkasuhteesi luonne

82% (1325 kpl) vastaajista oli vakituinen työsuhde ja 18% (290 kpl) vastaajista oli määräaikainen työsuhde.

6) Toimitko esimiesasemassa?

Vastaajista 11% (178 kpl) on esimiehiä ja 89% (1437 kpl) työntekijöitä.

7) Työsuhteesi kesto nykyisellä työnantajalla



Yli puolella vastaajista eli 51% (824 kpl) työsuhde on kestänyt yli 10 vuotta. 25% (403 kpl) vastaajista nykyinen työsuhde on kestänyt 4-10 vuotta, 16% (258 kpl) vastaajista 1-3 vuotta ja 8% (130 kpl) vastaajista alle vuoden.

5.2. Johtaminen työyksikössä

Johtaminen työyksikössä sisältää kysymykset 8-20 (Liite 1). Kysymyksissä pyrittiin selvittämään työntekijän ja esimiehen oman työyksikön johtamisen tasoa ja esimiehen toimintaa työyhteisössä. Näissä kysymyksissä on huomioitava se, että työntekijän tulisi tarkastella oman esimiehensä toimintaa ja esimiehen puolestaan kuuluisi tarkastella hänen oman esimiehensä toimintaa. Käytännössä esimies saattaa kysymyksissä pohtia kuitenkin myös omaa esimiesrooliaan ja toimintaansa ja vastata kysymykseen sen pohjalta.

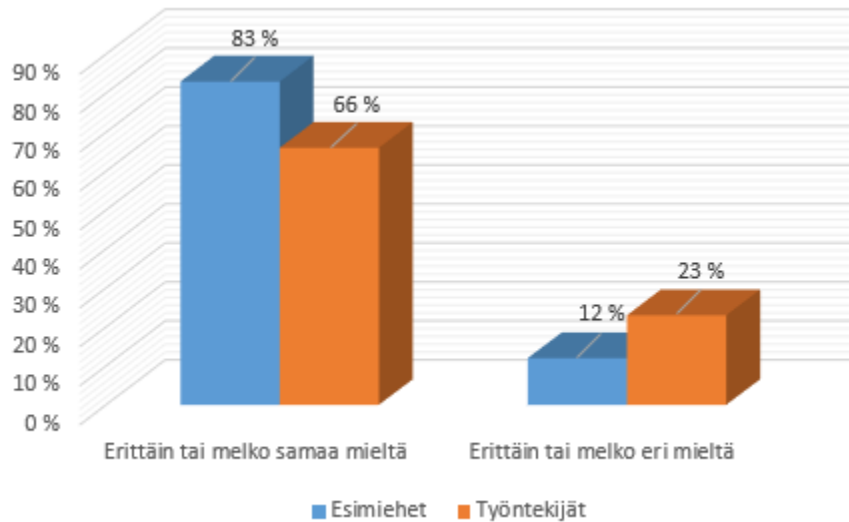
8) Minun ja esimieheni välillä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri

Esimiehistä 89% olivat sitä mieltä, että esimiehen ja työntekijän välillä vallitsee erittäin hyvin tai melko hyvin luottamuksellinen suhde. Työntekijöillä vastaava lukema oli puolestaan 81%. Esimiehistä 3% olivat täysin tai melko eri mieltä siitä, että esimiehen ja työntekijän välillä vallitsee luottamuksellinen suhde. Vastaava luku työntekijöiden vastauksissa oli 10%. Huomioitavaa kysymyksessä on se, että vastaajien tulisi arvioida oman esimiehensä toimintaa ja itsensä ja esimiehensä välistään luottamuksellista suhdetta. Myös esimiehien kuuluisi tässä kysymyksessä arvioida oman esimiehensä toimintaa, eikä miettiä omaa esimiesrooliaan.

”Organisaatiossa olisi oltava luottamuksellinen ilmapiiri. Ja esim. esimieheen olisi pystyttävä luottamaan 100%. Kun luottamuksen menettää kerran, on sen rakentaminen uudelleen hyvin vaikeaa.” (Työntekijän kommentti)

”Arvostan työyhteisössämme hyvää ja luottamuksellista ilmapiiriä. Työn luonteen vuoksi on erityisen tärkeää, että voimme luottaa toisiimme ja toistemme ammattitaitoon. Luottamus ja työyhteisön hyvä ilmapiiri ovat parantuneet, kun pääsimme kaikki samoihin toimitiloihin töihin.” (Työntekijän kommentti)

9) Esimieheni keskustelee riittävästi työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista



Esimiehistä 83% olivat erittäin tai melko samaa mieltä siitä, että esimies keskustelee riittävästi työntekijöidensä kanssa. Työntekijöiden keskuudessa vastaava lukema oli 66%. Esimiesten vastaajista 12% oli melko tai täysin eri mieltä siitä, että esimies keskustelee tarpeeksi työntekijöidensä kanssa. Vastaava luku työntekijöillä oli 23%. Ero esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa saattaa johtua esimerkiksi siitä, että esimies saattaa itse kokea keskustelelevansa asioista riittävästi, mutta puolestaan työntekijät eivät koe esimiehen keskustelevan näistä asioista riittävästi tai kaipaisivat keskustelua enemmän. Erot saattavat johtua myös siitä, että yksittäiset työntekijät tarvitsevat erilaisia keskustelukontakteja esimiehensä kanssa. Toisille riittää satunnaiset yhteydenotot ja toiset vaativat puolestaan säännöllistä keskustelua. Taustamuuttujia tarkastellessa huomasin, että valtaosa kysymykseen vastanneista miehistä olivat tyytyväisiä esimiehen kanssa keskusteluun, mutta huomattavasti suurempi osa naisista olivat sitä mieltä, että keskustelua ei käydä riittävästi.

10) Esimieheni kantaa vastuun tekemistään päätöksistä

Esimiehistä lähes 90% olivat sitä mieltä, että esimies kantaa vastuun tekemistään päätöksistä erittäin tai melko hyvin. Työntekijöiden keskuudessa 77% vastaajista olivat tätä mieltä. Esimiehistä tyytymättömiä esimiehen vastuun kantamiseen oli 7% ja työntekijöiden

keskuudessa 11%.

”Esimiehen olisi pysyttävä päätöksensä takana, eikä vaihtaa mielipidettä ja toimintatapaa jatkuvasti. Lisäksi usein syytellään työntekijöitä ja heidän toimintaansa, vika saattaa toisinaan olla myös esimiehen toiminnassa...” (Työntekijän kommentti)

11) Esimieheni rohkaisee työntekijöitä kehittymään työssään

Esimiehistä 83% olivat sitä mieltä, että esimies rohkaisee työntekijöitä työssään, työntekijöiden vastauksissa vastaava luku oli 73%. Tyytymättömiä esimiehen rohkaisevaan toimintaan oli esimiehistä 8% ja työntekijöistä 13%.

12) Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?

Esimiehistä 71% olivat sitä mieltä, että saavat palautetta esimieheltään erittäin tai melko hyvin. Työntekijöillä vastaava luku oli 40%. Esimiehistä 15% olivat sitä mieltä, että saavat melko tai erittäin huonosti palautetta esimieheltään. 39% työntekijöistä oli sitä mieltä, että saavat melko tai erittäin huonosti palautetta esimieheltään. Erot vastausten välillä saattavat kertoa siitä, että työntekijät toivoisivat monissa tilanteissa enemmän palautetta esimieheltään. Palautteen antamisessa oleellista on se, että muistaa sanoa palautteen ääneen työyhteisössä, ja toisaalta myös se, että muistaa antaa palautetta, silloin kun siihen on aihetta (Kauppinen & Silvennoinen 2006: 52).

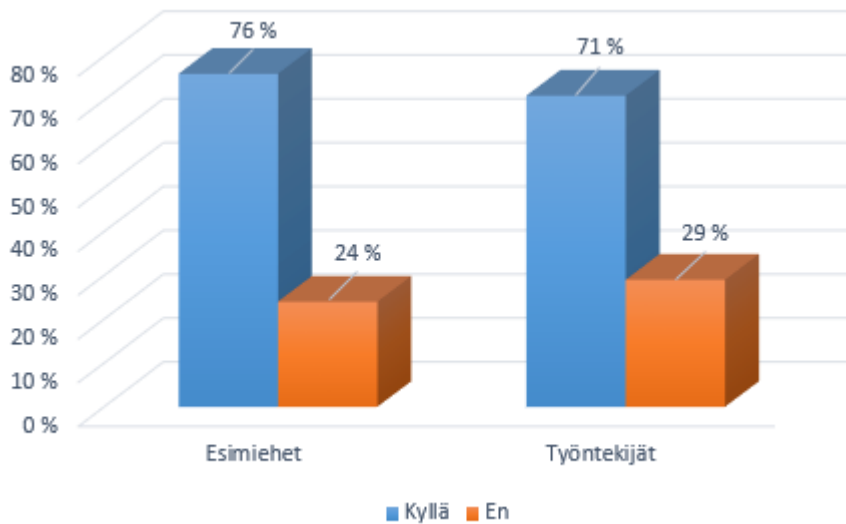
”Olisi tärkeää ja hyödyllistä saada palautetta myös korkeimmalta johdolta. Uusia määräyksiä kyllä tulee, mutta konkreettista palautetta (hyvää tai huonoa) ei ikinä saa, vaikka kysyisi. Ilmeisesti käytännön arjesta ei tiedetä siellä tarpeeksi, jotta osattaisiin asioihin ottaa kantaa?!” (Esimiehen kommentti)

13) Koetko esimiehen toiminnan oikeudenmukaiseksi ja puolueettomaksi?

Esimiehen toiminnan koki erittäin hyvin tai melko hyvin oikeudenmukaiseksi ja puolueettomaksi esimiehistä 78% ja työntekijöistä 63%. Vastaavasti erittäin huonosti tai melko huonosti oikeudenmukaiseksi ja puolueettomaksi esimiehen toiminnan koki

esimiehistä 11% ja työntekijöistä 19%. Taustamuuttujia tarkastellessa huomasi, että nuoremmat vastaajista (20-29-vuotiaat ja 30-39-vuotiaat) kokivat esimiehen toiminnan keskimääräisesti oikeudenmukaisemmaksi ja puolueettomammaksi kuin yli 40-vuotiaat kysymykseen vastanneet työntekijät.

14) Käytkö esimiehesi kanssa säännöllisesti etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavan?



Sekä esimiehistä että työntekijöistä yli 70% käyvät säännöllisesti etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Kehityskeskustelut ovat oiva tilanne sekä esimiehelle että työntekijälle käydä systemaattisesti läpi työn tavoitteita, työssä suoriutumista, organisaation strategiaa sekä henkilökohtaisia kehitystavoitteita ja toiveita työhön liittyen. Kehityskeskusteluiden avulla voi myös kehittää esimiehen ja työntekijän välistä luottamuksellista suhdetta. (Kaikkonen ym. 2007: 42.)

15) Vastaako esimiehesi kanssa käymäsi kehityskeskustelu odotuksiasi ja tarpeitasi?

Esimiehistä 74% olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelu vastaa erittäin tai melko hyvin odotuksia ja tarpeita. Työntekijöiden keskuudessa vastaava luku oli 60%. Tyytymättömiä kehityskeskusteluihin oli esimiesten keskuudessa 12% ja työntekijöiden keskuudessa 13%.

Kehityskeskustelut toimivat työyhteisössä parhaiten, kun ne toistetaan säännöllisesti ja keskusteluissa esiin nousseisiin asioihin pyritään puuttumaan (Kalliosalmi 2016).

”Viime vuosien aikana käyttöön otetut säännölliset kehityskeskustelut ovat selkeyttäneet toimintaa huomattavasti. Esimies on kehityskeskusteluiden ansiosta huomattavasti paremmin perillä työntekijöiden työtehtävistä ja koko toiminnasta. HYVÄ LISÄ ☺”

(Työntekijän kommentti)

16) Esimieheni on innostava ja kannustava

Esimiehistä 78% kokivat esimiehen erittäin tai melko kannustavaksi. Työntekijöiden vastauksissa vastaava luku oli 64%. Erittäin huonosti tai melko huonosti kannustavaksi esimies koettiin esimiesten keskuudessa 12% ja työntekijöiden vastauksissa 16%. Esimies pystyy omalla roolillaan ja johtamistyyllillään vaikuttamaan valtavasti työyhteisöön ja työntekijöiden arkeen. Innostava ja kannustava esimies ei niinkään pohdi mitä työyhteisö ja työntekijät voisivat tehdä hänelle, vaan mitä hän voisi tehdä työntekijöille ja koko työyhteisölle, jotta he pystyisivät parhaimpaan mahdolliseen suoritukseen työssään (Heinimäki 2018: 74).

17) Esimieheni jakaa sopivasti vastuuta työntekijöilleen

Esimiehistä 76% ja työntekijöistä 67% kokivat vastuunjaon erittäin tai melko hyväksi. Vastaavasti melko tai erittäin huonoksi esimiehen vastuunjako koettiin esimiesten keskuudessa 12% ja työntekijöiden keskuudessa 15%. Taustamuuttujia tarkastellessa nousi esiin, että kysymykseen vastanneista miehistä suurempi osa oli tyytymättömiä esimiehen vastuunjakoon. Puolestaan kysymykseen vastanneet naiset kokivat tilanteen pääsääntöisesti oikeudenmukaiseksi.

”Uudenlainen vastuunjako strategia on ollut erittäin hyvä. Yksiköiden esimiehet pystyvät nyt paremmin vaikuttamaan/puuttumaan oman yksikkönsä asioihin. Helpottaa arkea ja nopeuttaa päätösten tekoa” (Esimiehen kommentti)

18) Saatko esimieheltäsi informaatiota työyhteisölle tärkeistä asioista?

Esimiehistä 79% oli sitä mieltä, että esimies informoi työntekijöitä erittäin hyvin tai melko hyvin ja työntekijöiden vastauksissa vastaava luku oli 70%. Puolestaan 8% esimiehistä oli sitä mieltä, että esimies informoi melko tai erittäin huonosti. Työntekijöiden keskuudessa vastaava luku oli 13%.

”Tiedonkulkua aluepäälliköltä yksiköiden esimiehille on surkeaa. Yksiköissä ei olla tietoisia asioista, joita ylemmällä tasolla päätetään. Noloa, kun en osaa oman yksikköni työntekijöille antaa selkeitä ohjeita oman puutteellisen tiedon vuoksi.” (Esimiehen kommentti)

”Informaatiota ja tiedonkulkua ei varmaan koskaan voisi parantaa tarpeeksi. Eteenpäin on paljon menty, mutta edelleen olisi tehtävää. Meidän yksikön oma Whatsapp-ryhmä on parantanut tiedonkulkua huomattavasti ja samalla lisännyt yhteisöllisyyttä.”

(Työntekijän kommentti)

Avoimissa kommentteissa nousi esiin se, että tiedonkulkua voisi parantaa ja erityisesti esimieheltä tulevaa informaatiota toivottaisiin enemmän. Lisäksi useissa kommentteissa nousi esille erilaisten viestintäkanavien tärkeys pelkän sähköpostin sijaan. Muun muassa Whatsapp-ryhmät ja muut erilaiset ryhmäviestintäkanavat todettiin hyviksi ja tarpeellisiksi viestintää edesauttaviksi käytännöiksi.

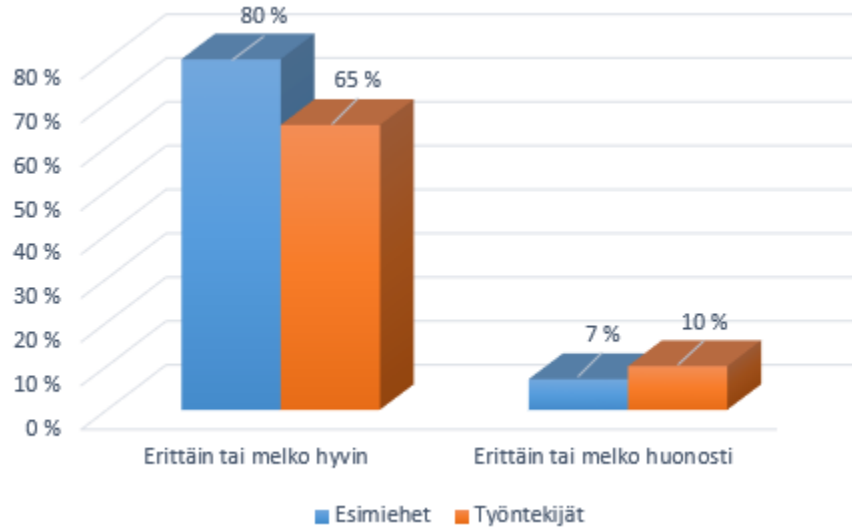
19) Saatko tarvittaessa tukea esimieheltäsi?

Esimiehistä 85% oli sitä mieltä, että he saavat tarvittaessa esimieheltä tukea erittäin hyvin tai melko hyvin. Työntekijöistä puolestaan 75% oli tätä mieltä. Erittäin tai melko huonoksi tuen saaminen koettiin esimiesten keskuudessa 6% ja työntekijöiden keskuudessa 12%.

20) Organisaatiomme strategiset linjaukset ohjaavat toimintaamme

Esimiesten keskuudessa 80% olivat sitä mieltä, että strategiset linjaukset ohjaavat toimintaa erittäin tai melko hyvin. Työntekijöiden keskuudessa vastaava luku oli 65%. Erittäin tai

melko huonoksi strategiset linjaukset toiminnan ohjaamisessa koettiin esimiesten vastauksissa 7% ja työntekijöiden vastauksissa 10%.



”Olemme vuosia pyytäneet, että voisimme saada oman strategian, jonka avulla tietäisimme kaikki työmme tavoitteet ja painopisteet. Esimiehemme mukaan emme kuitenkaan sellaista tarvitse. Ilman strategiaa koko toiminta vailla suuntaa ja päämäärää... Ei voi jatkua näin.”
(Työntekijän kommentti)

”Toiminnastamme puuttuvat selkeät linjat ja tavoitteet. On vaikea saada kokonaisuutta toimimaan, kun yhteisesti sovittuja linjoja ei ole.” (Työntekijän kommentti)

”Ylin johto ei määrittele tarpeeksi selkeästi meidän tavoitteita ja toimintaamme. Olisi kaikkien kannalta selkeämpää, mikäli isot linjaukset tulisivat johtoryhmätasolta meille kaikille tiedoksi. Eri yksiköt hakuilevat toiminnassaan ja koko organisaatio on vaille yhtenäistä toimintatapaa ja suuntaa. Tähän menee hermo niin esimiehillä kuin työntekijöillä.” (Esimiehen kommentti)

5.3. Johtaminen organisaatiossa

Johtaminen organisaatiossa osio käsittää kysymykset 21-33 (Liite 1). Tässä osiossa tarkastellaan koko organisaation ja toimialueiden johtamistapaa ja toimintaa. Lisäksi kysymyksissä pohditaan esimiehen ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, työn arvostusta ja eri toimintatapoja organisaatiossa. Tässä osiossa vastaajien tulisi miettiä oman työyksikkönsä lisäksi koko organisaation toimintaa.

21) Johtaminen organisaatiossa perustuu avoimuuteen

Esimiehistä lähes 70% ja työntekijöistä 50% olivat sitä mieltä, että johtaminen koko organisaatiossa perustuu avoimuuteen. Puolestaan esimiehistä 16% ja työntekijöistä 25% olivat sitä mieltä, että johtaminen ei perustu avoimuuteen. Ero esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa saattaa johtua osittain siitä, että esimiehillä voi olla monissa tilanteissa kattavampi käsitys organisaation tilasta ja asioista, jotka vaikuttavat päätöksiin. Näin ollen he arvioivat johtamisen avoimeksi. Organisaatioissa monet asiat eivät välttämättä tule työntekijöiden tietoisuuteen, vaikka kysymyksessä ei olisi asioiden salailu tai kertomatta jättäminen ja näin ollen johtaminen koetaan vähemmän avoimeksi.

22) Olen tyytyväinen toimialueeni johtamistapaan

Esimiehistä 73% olivat tyytyväisiä toimialueensa johtamistapaan. Työntekijöistä puolestaan puolet olivat melko tai erittäin tyytyväisiä johtamistapaan. Melko tai erittäin tyytymättömiä johtamistapaan oli 13% esimiehistä ja 25% työntekijöistä.

”Meidän yksikössä johtaminen on yksi sekametelisoppa... Toimintatavat vaihtuu jatkuvasti ja ei ole selkeää otetta johtamisessa.” (Työntekijän kommentti)

23) Olen tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan

Esimiehistä 72% ja työntekijöistä 46% olivat erittäin tai melko tyytyväisiä koko organisaation johtamistapaan. Vastaavasti tyytymättömiä organisaation johtamistapaan esimiehistä oli 14% ja työntekijöistä 32% vastaajista.

”Koko organisaatioon kaivattaisiin läpinäkyvämpää ja selkeämpää johtamistapaa. Tuntuu, että kaikki yksiköt toimivat täysin omilla pelisäännöillään ja yhteisiä pelisääntöjä ei ole missään selkeästi esillä.” (Työntekijän kommentti)

24) Tiedän saavani tukea organisaatiolta, jos työkykyni on heikentymässä

Esimiehistä 77% ja työntekijöistä 56% kokivat, että saavat erittäin tai melko hyvin tukea organisaatiolta työkyvyn heikentyessä. Puolestaan esimiehistä 13% ja työntekijöistä 17% kokivat tuen saamisen melko tai erittäin huonoksi. Tässä kysymyksessä vastauksiin vaikuttaa varmasti paljon se, millaisessa työyhteisössä työntekijä tai esimies työskentelee. Työyhteisö, jossa on avoin ja kannustava ilmapiiri, koetaan työyhteisö usein myös hyväksi ja tukea-antavaksi työkyvyn heikentyessä (Kaikkonen ym. 2007: 72). Taustamuuttujia tarkastellessa nousi esiin, että kysymykseen vastanneet, jotka olivat olleet saman organisaation palveluksessa yli neljä vuotta, olivat erittäin tietoisia tuen saamisesta organisaatiossaan. Puolestaan alle neljä vuotta organisaatiossa työskennelleet olivat epävarmempia tuen saamisesta organisaatiossa. Tämä saattaa johtua siitä, että pidemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet ovat mahdollisesti tukea erilaisissa tilanteissa työuransa varrella saaneet, ja vastaavasti vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet eivät olleet kohdanneet vielä tilanteita, jossa olisivat tukea saaneet tai tarvinneet.

”Meidän työyksikköön kaivattaisiin lisää henkistä tukea ja keskusteluapua. Työn on henkisesti hyvin kuormittavaa ja toisinaan kaipaisi enemmän tukea esimiehiltä työssä jaksamiseen. Onneksi työkavereiden kanssa voi ajatuksia jakaa, mutta myös korkeammalta taholta tuleva tuki olisi tarpeen.” (Työntekijän kommentti)

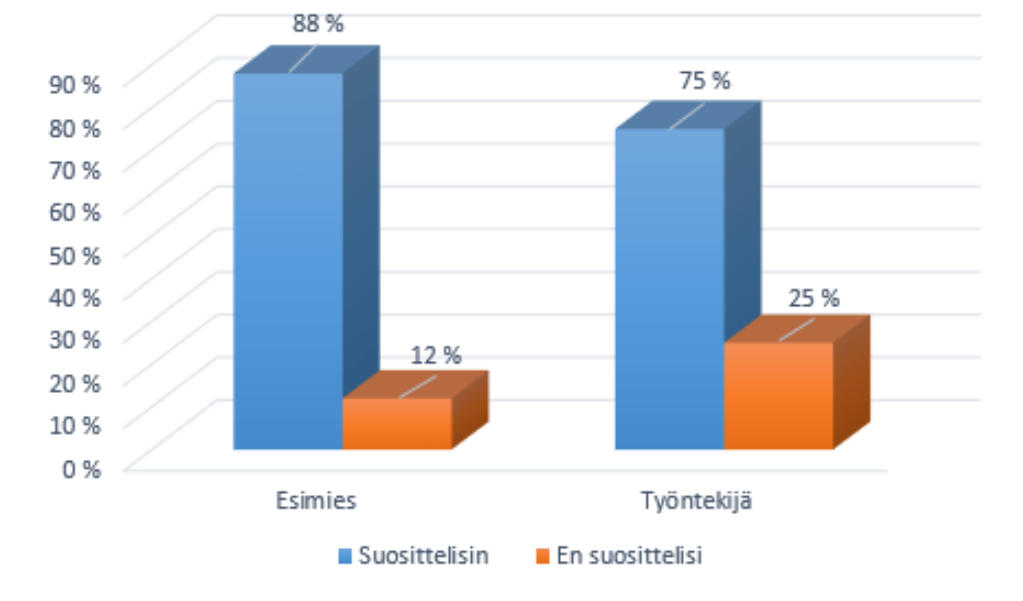
”Syksyllä käyttöön otettu uusi palautekeskustelu käytäntö on auttanut meidän yksikköä kovasti. Viikottain käydään työporukan kanssa tilanteita läpi, jolloin keskustellaan yhdessä. Siitä saa paljon voimaa ja jaksamista työhön. Myös uusi esimies on ollut paljon henkisenä tukena, tätä on meillä kaivattu!” (Työntekijän kommentti)

”Myös esimiehet tarvitsisivat enemmän tukea työhönsä. Ainakin meidän alalla, suurin osa

esimiehistä ovat erittäin väsyneitä työhönsä, työtä on liikaa.” (Esimiehen kommentti)

Avoimissa kysymyksissä heijastuu esimiesten ja työntekijöiden kaipaama henkinen tuki ja työyhteisön sisäinen keskustelu työhön liittyvistä asioista. Monet työtehtävät ovat henkisesti erittäin kuormittavia ja tämän vuoksi työyhteisön tuki nousee entistä tärkeämmäksi.

25) Suositteletko nykyistä työpaikkaasi tuttavallesi?



Esimiehistä 88% ja työntekijöistä 75% suosittelisivat nykyistä työpaikkaansa tuttavallensa. Suhteellisen korkeat prosenttiosuudet saattavat kertoa siitä, että työyhteisössä viihdytään ja työnteko koetaan ainakin pääsääntöisesti mielekkääksi työyhteisössä.

26) Mikä organisaation ja toimialueesi johtamisessa parantaisi edellytyksiä tehdä työsi hyvin? (avoin kysymys)

”Sisäisen viestinnän paraneminen.” (Työntekijän kommentti)

”Työntekijöitä tulisi kuulla enemmän. Me tehdään kuitenkin se itse työ ja tiedetään mitä ns. kentällä tapahtuu. Myös yksiköiden esimiehiä tulisi kuunnella enemmän.” (Työntekijän kommentti)

”Lähiesimiehille enemmän valtaa ja oikeuksia. Todella raivostuttavaa, kun meitä ei kuunnella, vaikka saamme kommentit suoraan työntekijöiltä. Ylimmässä johdossa ei tiedetä, mitä todellinen arki on.” (Esimiehen kommentti)

”Henkilökunnan mitoitus kuntoon. Surullista ja pelottavaa seurata vierestä, kun työntekijöitä on yksinkertaisesti liian vähän.” (Esimiehen kommentti)

Avoimissa kommentteissa korostuu viestinnän merkitys organisaation arjessa. Tiedonkulku onkin yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin liittyvistä teemoista. Lisäksi esille nousi työntekijöiden omat mielipiteet ja niiden kuuntelemisen tärkeys työyhteisön asioihin liittyen. Tärkeäksi asiaksi koetaan myös se, että päätäntävalta olisi mahdollisimman lähellä työyksikön arkea ja henkilöitä, jotka tietävät konkreettisesti, mitä työyhteisössä tapahtuu.

27) Työtäni arvostetaan tässä organisaatiossa

Esimiehistä yli 80% kokivat, että heidän työtään arvostetaan erittäin tai melko hyvin. Työntekijöiden keskuudessa 65% kokivat samoin. Vastaavasti melko tai erittäin huonoksi työnsä arvostuksen kokivat esimiehistä 9% ja työntekijöistä 15%.

”On hienoa tehdä tärkeää ja merkityksellistä työtä. Arvostusta tosin kaipaisi lisää esimies ja johtotasolta.” (Työntekijän kommentti)

”Meidän alalle tarvittaisiin lisää arvostusta. Teemme tärkeää työtä ja se kyllä tiedetään, mutta arvostus ei näy esimerkiksi palkassa ja työehdoissa.” (Työntekijän kommentti)

”Koen, että meidän organisaatiossa kaikkia työntekijöitä ei arvosteta samalla tavalla. Esimiehen toiminasta myös huomaa, miten toisia työntekijöitä suositaan ja toisia ei

huomioida ollenkaan.” (Työntekijän kommentti)

28) Miten työpaikallasi suhtaudutaan aloitteisiin ja parannusehdotuksiin?

Esimiehistä 81% ja työntekijöistä 60% kokivat, että aloitteisiin ja parannusehdotuksiin suhtaudutaan erittäin tai melko hyvin. Puolestaan melko tai erittäin huonosti aloitteisiin ja parannusehdotuksiin koettiin suhtautuvan 7% esimiesten keskuudessa ja 16% työntekijöiden keskuudessa. Monissa organisaatioissa esimiesten saattaa olla helpompi tehdä aloitteita ja parannusehdotuksia ja myös niihin suhtautuminen voi olla myönteisempää. Työntekijän taholta tulevaan ehdotukseen saattaa muut työntekijät ja esimies suhtautua puolestaan huonommin ja työntekijöiden voi olla vaikeampaa saada omia ideoitaan esille ja käytäntöön työyhteisössä.

29) Arvioi työhyvinvoinnin kehitystä viimeisen vuoden aikana työpaikallasi (avoin kysymys)

”Mielestäni meillä voidaan aika hyvin. Uudet työntekijät ovat tuoneet positiivista fiilistä tänne.” (Työntekijän kommentti)

”Työnkuva on muuttunut viime vuosien aikana rajusti. Jopa niin rajusti, että epäilen omaa ammattitaitoa työhöni. Olisi päästävä useammin kehittämään omaa ammattitaitoa, koska muutos on niin jatkuvaa.” (Työntekijän kommentti)

”Ei ainakaan parempaan suuntaan olla menossa. Jatkuvat muutokset kuormittavat kaikkia.” (Työntekijän kommentti)

”Viime vuoden aikana ollaan menty huonompaan suuntaan. Toki työhyvinvointi on varmaan aaltoliikettä eli toivottavasti paremmat ajat edessä.” (Työntekijän kommentti)

”Rajua alasmenoa. Työt lisäänty, mutta työaika ja palkka pysyy samana. Erittäin kuormittavaa. Eikä muutosta näytä tulevan.” (Esimiehen kommentti)

”Uudet toimitilat ovat helpottaneet meidän arkea kovasti. Nyt ollaan kaikki samassa tilassa ja mm. viestintä on paljon helpompaa. Myös työntekijöiltä on tullut paljon hyvää palautetta.” (Esimiehen kommentti)

”Vaikea arvioida kokonaisuutta. Itse koen tilanteen hyväksi, mutta monet työntekijät eivät. Vaikea muuttaa työntekijöiden tilannetta kun resursseja ei ole tarpeeksi.”

(Esimiehen kommentti)

Avoimissa kommentteissa työhyvinvoinnin kehitykseen liittyen nousee esille se, että monessa yksikössä työhyvinvointi on vastaajien mielestä heikentynyt. Jatkuvat muutokset ja lisääntynyt työkuorma koetaan työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi.

Kysymyksissä 30-32 käsitellään toimintatapaa, jonka mukaan toimitaan kun työntekijän työkyky on heikentymässä. Lisäksi kysytään toimintatavan käyttöä ja toimintatavan ymmärrettävyyttä ja toimivuutta. Toimintatapa oli esimiesten keskuudessa lähes kaikkien tiedossa ja työntekijöiden keskuudessa puolestaan vain hieman yli puolet tiesivät siitä.

Lisäksi toimintatavan käyttö, ymmärrettävyys ja toimivuus arvioitiin esimiesten keskuudessa erittäin tai melko hyvin toimivaksi ja vastaavasti työntekijöistä valtaosa ei tiennyt siitä. Näissä kysymyksissä huomasi sen, että esimiesten keskuudessa toimintatapa oli hyvin tiedossa ja sen käyttö oli tuttua, mutta puolestaan työntekijät eivät siitä hyvin tienneet. Erilaiset toimintatavat suunnitellaan usein pääsääntöisesti esimiesten keskuudessa ja tärkeää olisi huolehtia siitä, että myös työntekijöille tiedotetaan tarpeeksi toimintatavoista ja työntekijöitä otettaisiin mukaan myös toimintatapojen suunnitteluun.

33) Voitko osallistua työyhteisösi pidemmän tähtäimen suunnitteluun?

Esimiehistä 75% ja työntekijöistä 46% kokivat, että pystyvät erittäin tai melko hyvin osallistumaan työyhteisön pidemmän tähtäimen suunnitteluun. Vastaavasti melko tai erittäin huonosti suunnittelun osalliseksi pääseminen koettiin 9% esimiesten keskuudessa ja 26% työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden ja esimiesten vastausten erot johtuvat varmasti

siitä, että esimiehillä on usein organisaatioissa paremmat mahdollisuudet asioiden suunnitteluun ja tulevaisuuteen vaikuttamiseen. Työntekijät pääsevät esimiehiä harvemmin osalliseksi työyhteisön pidemmän tähtäimen suunnittelua.

”Esimiestasolla meitä ei kuunnella tarpeeksi. Kun jotain yritetään ehdottaa, se tyrmätään heti. Milloin ei resurssit riitä ja milloin uudistukset on juuri tehty.”

(Työntekijän kommentti)

”Olisi kiva, jos pääsisimme paremmin vaikuttamaan meitä koskeviin päätöksiin. Suurin osa asioista päätetään suljetuin ovin, ilman työntekijöiden mielipiteitä. Me ollaan kuitenkin niitä, jotka sen käytännön lopulta hoitavat.” (Työntekijän kommentti)

5.4. Työn sujuminen työyhteisössä

Työn sujuminen työyhteisössä käsittää kysymykset 34-40 (Liite 1). Näissä kysymyksissä pyritään selvittämään työyhteisön sisäisiä asioita ja työn sujumista. Tässä osiossa sekä työntekijöiden että esimiehien kuuluisi tarkastella oman työyhteisönsä ja yksikkönsä toimintaa.

34) Miten työyhteisössäsi huolehditaan perehdyttämisestä?

Esimiehistä lähes 80% kokivat perehdyttämisen erittäin tai melko hyväksi. Työntekijöiden keskuudessa vastaava luku oli 64%. Erittäin tai melko huonoksi perehdyttäminen koettiin esimiesten keskuudessa 7% ja työntekijöiden keskuudessa 18%. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten erot saattavat johtua osittain siitä, että esimiehet kokevat, että heidän tekemä perehdyttäminen tai perehdytys ylipäättään yksikössä tapahtuu hyvin. Työntekijät kokevat vastaavasti perehdyttämisen heikompana, sillä uusien asioiden omaksuminen ei välttämättä ole helppoa ja perehdyttämistä ei kaikissa tilanteissa tapahdu riittävästi. Työntekijä, jonka tehtävänä on uuden henkilön perehdyttäminen, saattaa kokea perehdyttämisen omaan työhönsä negatiivisena seurauksena, sillä työaika kuluu muuhun

kuin oman työn tekemiseen.

35) Pystytäänkö työyhteisössäsi ratkaisemaan ristiriitoja?

Esimiehistä yli 80% kokivat, että ristiriitoja pystytään ratkaisemaan erittäin tai melko hyvin. Vastaavasti työntekijöiden keskuudessa sama luku oli hieman yli 50%. Erittäin tai melko huonoksi ristiriitojen ratkaiseminen koettiin esimiesten keskuudessa 6% ja työntekijöiden keskuudessa 18%. Esimiesten ja työntekijöiden väliset erot tässä kysymyksessä saattavat johtua esimerkiksi siitä, että esimies ei välttämättä aina ole tietoinen kaikista työyhteisön sisällä olevista ristiriidoista. Vastaavasti ristiriidat saattavat olla enemmän tapetilla työntekijöiden keskuudessa ja heidän arjessaan.

36) Meillä työt sujuu hyvin ja se näkyy työhyvinvointina

Esimiehistä lähes 80% kokivat työn sujumisen melko tai erittäin hyväksi ja työntekijöiden keskuudessa vastaava luku oli 57%. Kielteisesti tilanteen koki esimiehistä 8% ja työntekijöistä 20%. Työn sujumisella on merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen ja sitä kautta työhyvinvoinnin muodostumiseen. Työn teon on oltava työyhteisössä mutkatonta ja oleellista on se, että työt saadaan tehtyä.

”Työtehtävien jako on selkeytynyt ja se on vaikuttanut koko yksikön hyvinvointiin töissä.”

(Työntekijän kommentti)

”Yhteiset linjaukset eri yksiköiden välillä helpottaisi kaikkien työtä. Tällä hetkellä yksiköt toimivat täysin erillään toisistaan ja tämä vaikeuttaa kaikkien toimintaa.”

(Esimiehen kommentti)

37) Työyhteisössämme vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri

Esimiehistä yli 70% kokivat työyhteisössä vallitsevan erittäin tai melko hyvin luottamuksellinen ilmapiiri ja työntekijöistä puolestaan hieman yli puolet olivat tätä mieltä. Erittäin tai melko huonoksi luottamuksellisen ilmapiirin kokivat esimiehistä 10% ja työntekijöistä yli 30%. Työntekijöiden ja esimiehien väliset erot johtuvat varmasti osittain

siitä, että he kokevat työyhteisön tilan erilaiseksi. Esimies ei välttämättä ole tarpeeksi perillä työyhteisön todellisesta tilasta. Luottamuksellisen ilmapiirin kokemiseen vaikuttaa varmasti myös se, että mikäli esimerkiksi työntekijä kokee, ettei voi luottaa yhteen työyhteisön jäseneseen, hän saattaa kokea koko työyhteisön epäluotettavaksi.

”En pysty luottamaan esimieheeni, kohtelee myös hyvin eriarvoisesti työntekijöitä.”

(Työntekijän kommentti)

”Työntekijöiden osaamisen taso vaihtelee paljon, enkä pysty luottamaan kaikkien toimintaan ja osaamiseen.” (Työntekijän kommentti)

38) Olen selvillä työyksikköni tavoitteista

Esimiehistä yli 90% olivat melko tai erittäin hyvin selvillä työyksikön tavoitteista ja vastaavasti työntekijöiden keskuudessa sama luku oli 58%. Erittäin tai melko huonosti työyksikön tavoitteista oli selvillä esimiehistä 4% ja työntekijöistä 28%. Suuret erot esimiesten ja työntekijöiden vastausten välillä, johtuu osittain varmasti siitä, että esimiehet ovat osaltaan luomassa yksikkönsä tavoitteita ja myös tarkkailevat tavoitteisiin pääsemistä. Vastaavasti työntekijöiden arjessa yksikön tavoitteet eivät välttämättä ole aina yhtä selvät tai selvästi näkyvissä.

39) Toimiiko yhteistyö hyvin työyhteisössänne?

Esimiesten keskuudessa lähes 90% kokivat yhteistyön toimivaksi ja myös työntekijöiden keskuudessa lukema oli hyvä, lähes 80%. Erittäin tai melko huonoksi yhteistyön kokivat esimiehistä 3% ja työntekijöistä 6%.

”Työyhteisössämme on hyvä ja avoin kulttuuri, myös yhteistyö on lisääntynyt viimeisen vuoden aikana uusien toimitilojen myötä.” (Työntekijän kommentti)

”Olen tullut yksikköömme uutena työntekijänä ja ihanaa kun kaikki auttavat niin mielellään.” (Työntekijän kommentti)

”Mukava huomata, että työntekijät tulevat hyvin toimeen ja hommat hoituu!”

(Esimiehen kommentti)

40) Toimiiko työyksikkönne sovittujen toimintatapojen mukaisesti?

Erittäin tai melko hyvin toimintatapojen mukaan työyksikön toimintaa arvioi esimiesten keskuudessa 86% ja työntekijöistä 76%. Huonosti toimintatapojen mukaan toiminta koettiin esimiesten keskuudessa 5% ja työntekijöistä 8%.

5.5. Työtehtävät ja omat voimavarat

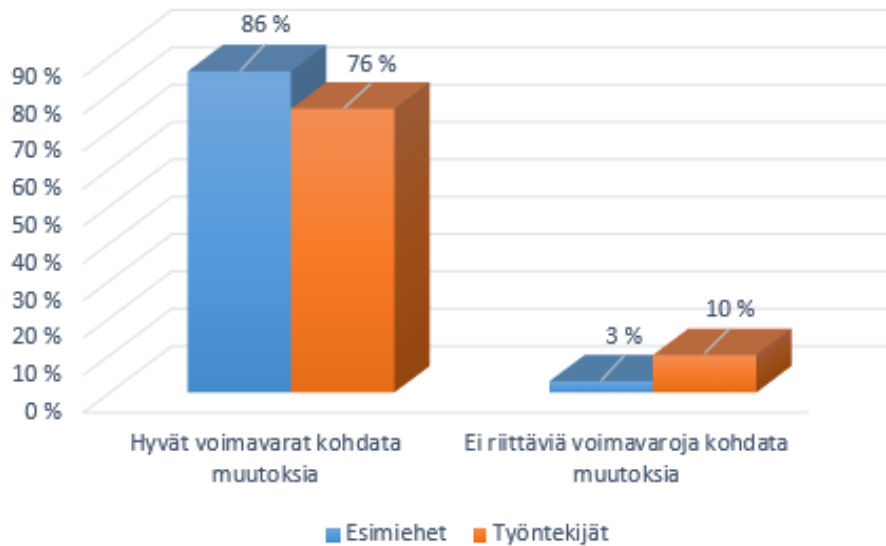
Tässä osiossa tarkastellaan esimiehen ja työntekijöiden työtehtäviä sekä heidän omaa jaksamistaan työssä. Lisäksi kysymyksissä selvitetään työtehtävien kuormittavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössä.

41) Tietääkö jokainen työyksikössäsi sen tärkeimmät tehtävät ja toimintatavat?

Esimiehistä lähes sata prosenttia oli sitä mieltä, että kaikki työyhteisön jäsenet tietävät tärkeimmät tehtävänsä ja työyhteisön toimintavan. Työntekijöistä 84% oli tätä mieltä. Kielteisesti kysymykseen vastasi esimiehistä 2% ja työntekijöistä 5%. Esimiesten lähes 100% tietämystä saattaa selittää se, että esimiehet usein itse tietävät organisaation eri tehtävät hyvin. Työntekijöillä puolestaan saattaa olla enemmän epätietoisuutta asioista ja kokonaisuudesta.

42) Minulla on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni

Esimiehistä 86% oli sitä mieltä, että heillä on erittäin tai melko hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssään. Työntekijöiden keskuudessa vastaava luku oli 76%. Kielteisesti kysymykseen vastasi esimiehistä 3% ja työntekijöistä 10%. Taustamuuttujia tarkastellessa nousi esiin, että nuoremmat työntekijät (20-29 vuotiaat ja 30-39-vuotiaat) kokivat omat voimavaransa paremmiksi muutoksiin ja uusiin haasteisiin liittyen. Vastaavasti suurempi osa yli 40-vuotiaista työntekijöistä kokivat omat voimavaransa muutoksien ja uusien haasteiden suhteen heikommiksi.



43) Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen?

Esimiehistä lähes 90% ja työntekijöistä hieman yli 60% olivat sitä mieltä, että työ tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen. Vastaavasti esimiehistä 8% ja työntekijöistä 19% olivat sitä mieltä, että työ tarjoaa erittäin tai melko huonosti mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Se, että esimiehet kokevat työn mahdollistavan ammatillisen kehittymisen paremmin kuin työntekijät, saattaa heijastua työtehtävistä ja niiden vaihtelevuudesta. Esimiehet saattavat kohdata työssään enemmän tilanteita, jossa heidän on omaksuttava uusia käytäntöjä tai järjestelmiä, jotka puolestaan vaikuttavat heidän kehittymiseensä. Esimiehillä on monesti myös paremmat mahdollisuudet vaikuttaa asioihin ja sitä kautta myös omiin työtehtäviin. Työntekijöillä on monissa tilanteissa vähäisemmät vaikutusmahdollisuudet oman työnkuvansa kehittämiseen ja siihen vaikuttamiseen.

44) Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi

Esimiehistä ja työntekijöistä molemmista, hieman yli puolet vastanneista olivat sitä mieltä, että heillä on aikaa saada työnsä tehdyksi. Esimiehistä vajaa 30% ja työntekijöistä hieman reilut 30% olivat puolestaan sitä mieltä, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa työn tekemiseen. Monissa työyhteisöissä koetaan nykyään, että työtehtävät lisääntyvät ja esimerkiksi lain

vaatimat muodollisuudet vievät paljon aikaa. Työaika sen sijaan pysyy samana työtehtävien lisääntyessä, joka väistämättä johtaa siihen, ettei sama aika riitä töiden tekemiseen (Thomson 2014: 56).

”Töitä on liikaa. Kaikki alkavat olla äärirajoilla ja se näkyy myös työnlaadussa”
(Työntekijän kommentti)

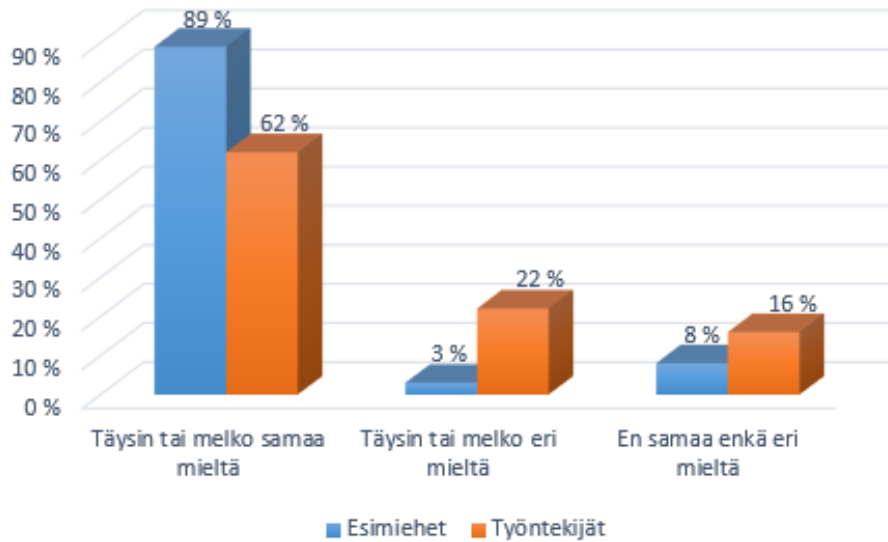
”Tarvitaan lisää aikaa kirjallisille töille, niitä kun ei pysty normaalin työn ohessa tehdä.”
(Työntekijän kommentti)

”Olen huolissani omasta työyhteisöstäni, kaikilla on niin paljon töitä, ettei työaika mitenkään riitä niiden tekemiseen.” (Esimiehen kommentti)

45) Olen innostunut työstäni

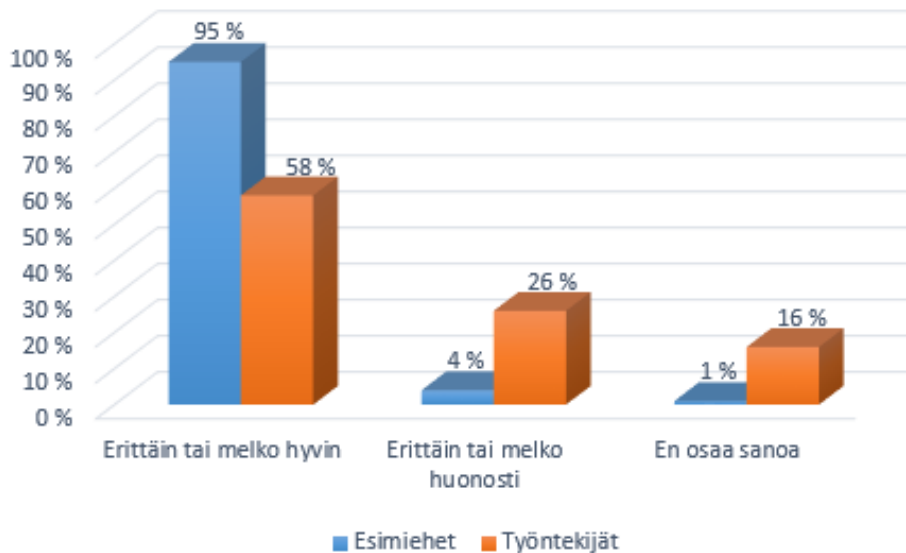
Esimiehistä 88% ja työntekijöistä 81% kokivat innostuvansa omasta työstään. Vastaavasti esimiehistä 4% ja työntekijöistä 6% eivät kokeneet innostuvansa työstään. Työterveyslaitoksen tutkijan, Lotta Harjun mukaan työstään innostuneet työntekijät ovat tuottoisimpia työntekijöitä koko organisaation kannalta. Innostuneet työntekijät ovat usein erittäin tehokkaita ja työn laadusta huolehtivia sekä kokevat oman työhyvinvointinsa usein hyväksi. Harjun mukaan työstään innostuneet työntekijät ovat myös keskimääräistä vähemmän poissa töistä sairaslomien muodossa (Skolar 2017). Taustamuuttujia tarkastellessa esiin nousi se, että alle vuoden kyseisessä organisaatiossa työskennelleet olivat verrattain innostuneempia työstään kuin yli vuoden organisaatiossa työskennelleet. Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa se, että uusi työ saatetaan kokea mielenkiintoiseksi työsuhteen alussa ja vastaavasti monta vuotta samassa työssä olleet, eivät koe omaa työtään enää yhtä innostavaksi ja mielenkiintoiseksi.

46) Nykyiset työtehtäväni ovat mielekkäitä



Esimiesten keskuudessa 89% vastaajista kokivat työtehtävät mielekkäiksi, työntekijöiden keskuudessa vastaava luku oli 62%. Kielteisesti työn mielekkyyden koki esimiehistä 3% ja työntekijöistä 22%.

47) Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?



Omat vaikutusmahdollisuudet työtä koskeviin asioihin koettiin hyväksi esimiesten keskuudessa 95% vastaajista. Työntekijöiden keskuudessa vastaava luku oli 58%. Huonoksi vaikutusmahdollisuudet koettiin esimiesten keskuudessa 4% ja työntekijöiden keskuudessa 26%. Verrattain suuret erot esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa saattavat heijastua siitä, että esimiehillä on monissa tapauksissa suuremmat vaikutusmahdollisuudet omaan rooliinsa ja työtehtäviinsä. Vastaavasti työntekijöillä on monissa tilanteissa vähemmän vaikutusvaltaa omiin työtehtäviinsä liittyen.

48) Oletko nykyisessä työyhteisössäsi joutunut henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi?

Esimiehistä 13% ja työntekijöistä 14% on joutunut työyhteisössä henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi.

49) Oletko nykyisessä työssäsi kohdannut asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa? (henkistä tai fyysistä)

Esimiehistä 20% ja työntekijöistä 30% ovat kohdanneet asiakkaiden taholta tullutta henkistä

tai fyysistä väkivaltaa.

50) Kehitysehdotukset ja palautteet työyhteisön kehittämiseksi.

”Avointa ja positiivista kulttuuria työyhteisöön. Lisäksi toivoisin lisää vastuunkantamista omista teoista ja päätöksistä. Tämä olisi tärkeää niin esimiehille kuin työntekijöillekin.”

(Työntekijän kommentti)

”Esimiesten jaksamiseen ei mielestäni kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Monissa tilanteissa mietitään työntekijöiden työkuormaa, mutta koskaan ei keskustella meidän jaksamisesta. Esimiehen jaksamisella on kuitenkin merkittävä vaikutus koko yksikön kannalta.”

(Esimiehen kommentti)

”Meillä on asiat oikeasti tosi hyvin. Työyhteisössä on loistotyyppejä ja mahtavaa ammattitaitoa, esimies auttaa ja tukee meitä.” (Työntekijän kommentti)

”Lisää työnohjausta ja keskusteluapua. Siitä olisi suuri apu, henkinen jaksaminen on koetuksella ja siitä ei tarpeeksi keskustella.” (Esimiehen kommentti)

”Koko työyhteisö mukaan suunnitteluun. Mitä saataisiinkaan aikaan, jos me kaikki työyhteisön jäsenet pääsisimme mukaan suunnittelemaan ja keskustelemaan asioista.”

(Työntekijän kommentti)

”Lisää resursseja henkilöstön lisäämistä varten.” (Esimiehen kommentti)

”Yhteishengen parantaminen ja enemmän panostusta virkistystoimintaan. Lisäksi olisi huolehdittava paremmin työntekijöiden jaksamisesta työssä. Olisi myös kiva, jos esimiestä oikeasti kiinnostaisi työntekijöiden asiat.” (Työntekijän kommentti)

”Työyhteisössä olisi annettava tilaa monenlaisille toimintamalleille ja ajatuksille. Jos aina mennään periaatteella, miten on aina menty, ei voida uudistua ja pysyä kehityksen perässä.”

(Työntekijän kommentti)

5.6. Yhteenveto

Työhyvinvointikyselyn vastauksia tarkastellessa esiin nousi se, että kaikissa vaihtoehto kysymyksissä suurempi osa esimiehistä kokivat tilanteet ja asiat paremmiksi ja toimivimmiksi kuin työntekijät. Puolestaan kaikissa kysymyksissä suurempi osa työntekijöistä kokivat kysymyksissä esiin nousseet tilanteet ja asiat huonommiksi kuin esimiehet.

Monissa kysymyksissä esimiesten ja työntekijöiden vastaukset olivat niin sanotusti samassa linjassa eli vastaukset tiettyihin vaihtoehtoihin olivat prosentuaalisesti samansuuntaisia. Esimerkiksi kysymyksissä, joissa käsiteltiin työntekijän ja esimiehen välistä luottamuksellista suhdetta, esimiehen vastuunjakoa työntekijöilleen ja esimieheltä saatua informaatiota työyhteisön asioista, vastaukset olivat esimiesten ja työntekijöiden välillä hyvin samansuuntaisia eli tilanteet koettiin samansuuntaisesti. Kaikissa vastauksissa esimiehen toiminta koettiin pääsääntöisesti oikeudenmukaiseksi ja tuen saaminen hyväksi. Lisäksi esimies todettiin sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksissa pääosin innostavaksi ja kannustavaksi. Myös yhteistyön sujuminen työyhteisössä arvioitiin sekä esimiesten että työntekijöiden kesken pääsääntöisesti hyväksi.

Suurimpia eroavaisuuksia esimiesten ja työntekijöiden vastausten välillä esiintyi esimerkiksi kysymyksissä, jotka käsittelivät pitkän tähtäimen suunnittelua työpaikalla, tietoisuutta organisaation strategiasta ja tavoitteista, ristiriitojen ratkaisemista, oman työn arvostusta, sekä omia vaikuttamismahdollisuuksia työtään koskeviin asioihin. Näissä kaikissa kysymyksissä suurempi osa esimiehistä kokivat tilanteet huomattavasti paremmiksi kuin työntekijät ja vastaavasti huomattavasti suurempi osa työntekijöistä kokivat tilanteet huonommiksi tai kehitettäviksi. Näissä kysymyksissä, joissa eroja esiintyi, saattaa heijastua esimiehen suurempi mahdollisuus vaikuttaa ja suunnitella työyhteisön asioita sekä ylipäätään parempi tietoisuus työyhteisön asioista ja kokonaistilanteesta. Työntekijät

puolestaan saattavat kokea, etteivät pääsee yhtä paljon osaksi työyhteisön suunnittelua ja vaikuttamaan asioihin. Asiat ja teemat, joissa suurimpia eroavaisuuksia esimiesten ja työntekijöiden välillä löytyi, saattavat heijastua esimiesten erilaisesta asemasta työyhteisössä. Työntekijöiden vastauksissa heijastui myös tyytymättömyys palautteen saamiseen ja perehdytykseen työyhteisössä. Nämä asiat ovat lähtökohtaisesti esimiehen vastuulla, ja suurissa työyhteisöissä palautteen antaminen saattaa jäädä vähemmälle. Ihmiset myös kaipaavat palautetta eri tavalla, ja toiset kaipaavat palautetta työtään koskien enemmän. Perehdytys on tärkeä osa työn oppimista ja uuteen asiaan perehtymistä ja myös sitä ihmiset kaipaavat työyhteisössä eri tavalla. Vaikka perehdytystä olisikin annettu, saattaa työntekijä kokea sen riittämättömäksi.

Esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa eroja oli myös ammatilliseen kehittymiseen liittyen. Esimiehet kokivat pääsääntöisesti ammatillisen kehittymisen hyväksi ja puolestaan suuri osa työntekijöistä olivat tyytymättömiä omaan ammatilliseen kehittymiseen ja siihen vaikuttamiseen. Erot saattavat johtua lähtökohtaisesti siitä, että monissa tilanteissa esimiehillä on mahdollisesti paremmat edellytykset oman ammattitaitonsa kehittämiseen kuin työntekijöille. Esimerkiksi erilaisiin koulutuksiin osallistuminen saattaa olla esimiehelle helpompaa ja mahdollisuuksia kehittymiselle on paremmin.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa käsiteltiin kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja asioita, joista se muodostuu. Tutkimusosuudessa keskityttiin suomalaisen keskisuuren kaupungin työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Tutkielmassa pohdittiin, millaisissa asioissa esimies ja työntekijä kokevat työhyvinvoinnin eri tavalla. Vastaajamäärä, 1615 vastaajaa, on varsin suuri, jolloin tuloksia pystyy arvioimaan ja niiden perusteella pystyy tekemään johtopäätöksiä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvoinnin käsitettä, sen eri ulottuvuuksia ja kokonaisvaltaisuutta. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden ymmärtämiseksi käsiteltiin työhyvinvoinnin mallia ja työhyvinvoinnin rakentumista sekä työhyvinvointiin liittyvää työkykyä, toimintakykyä, työympäristön vaikutusta sekä Maslowin tarvehierarkiaa ja työhyvinvoinnin portaita. Lisäksi tekstissä otettiin esille esimiestyön ja johtamisen vaikutus työhyvinvoinnissa sekä esimiehen ja työntekijän roolit työyhteisössä. Teoriaosuudessa oli pyrkimys välittää lukijalle mahdollisimman laaja ja kattava kuva työhyvinvoinnin moninaisuudesta ja kokonaisvaltaisuudesta.

Työhyvinvointikysely toteutettiin osana kaupungin työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvointikyselyitä on toteutettu kaupungin työntekijöille aikaisemminkin, ja kyselyn avulla pyrittiin saamaan kattava kuva työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista ja tätä kautta tieto työhyvinvoinnin tilasta koko kaupungin työyhteisössä. Kyselyn tulosten avulla pystytään työyhteisöissä puuttumaan mahdollisiin ongelma-kohtiin ja kehittämään työhyvinvointia entisestään.

6.1. Tutkimuskysymykset

Tutkielman teorian ja kyselystä saatujen vastausten pohjalta voi todeta, että työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttaa itse työhön liittyvät asiat, työyhteisö sekä yksilön henkilökohtainen elämäntilanne. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin liittyy monia työhön

ja yksilöön liittyviä ulottuvuuksia. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus- kuvioon (Kuvio 6) on koottu asioita, jotka yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Työhyvinvoinnin moninaisuuden ja sen eri ulottuvuuksien vuoksi työhyvinvointia tulisi johtaa ja kehittää kokonaisuutena, organisaation muun toiminnan ohessa. Työhyvinvointia leimaa myös vahva kokemuksellisuus ja subjektiivisuus, joka ilmenee siinä, että työhyvinvointi ja siihen liittyvät asiat koetaan hyvin eri tavalla ja subjektiivisesti. Samassa työyhteisössä työhyvinvointi saatetaan kokea hyvin eri tavalla yksilöstä riippuen. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja siitä huolehtiminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Jokainen voi omalla käyttäytymisellään ja asenteellaan vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin ja sen kokemiseen.

TYÖ	TYÖYHTEISÖ	YKSILÖ
Työtehtävät Työvälineet Turvallisuus Työympäristö Työolosuhteet Osaaminen Työn tavoitteet Työn vaatavuus Työlainsäädäntö Palkka, palkitseminen	Organisaatio Johtaminen, esimiestyö Työyhteisötaidot Strategia Tuen saaminen Säännöt Ryhmähenki Tavoitteet Vaikutusmahdollisuudet Luottamus Arvostus Arvot	Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi Terveys Työkyky Toimintakyky Ammattitaito Jaksaminen Omat voimavarat Sitoutuminen työhön Asenne Motivaatio Työn ulkopuoliset asiat

Kuvio 6. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus

Sekä teorian, että kyselystä saatujen vastausten perusteella voi todeta, että työhyvinvointi ja sen kokeminen muodostuvat työstä, työyhteisöstä sekä yksilön kokemuksesta. Itse työssä keskeiseksi nousivat kyselyssä työtehtävät ja niiden mielekkyys, oma työhön liittyvä osaaminen, työn vaatavuus sekä palkka ja palkitseminen. Työtehtävät ja niiden mielekkyys koetaan tärkeäksi. Myös ammattitaidolla ja osaamisella on suuri vaikutus työssä. Erityisesti avoimissa kommentteissa heijastui huoli työn vaatavuuden kasvamisesta sekä palkan alhaisesta tasosta työtehtävien vaatavuuteen nähden. Työyhteisöön liittyvät ja tärkeäksi koetut teemat olivat erityisesti johtaminen organisaatiossa ja työyhteisössä, tuen saaminen,

omat vaikutusmahdollisuudet, luottamus ja arvostus. Avoimissa kommentteissa heijastui vastaajien eriävät mielipiteet johtamisesta. Useissa tilanteissa johtaminen koettiin oikeudenmukaiseksi ja hyväksi, mutta myös useat vastaajat olivat hyvin tyytymättömiä organisaation ja oman yksikkönsä johtoon. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa selvä ero oli työhön liittyvissä vaikutusmahdollisuuksissa, esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa työhönsä huomattavasti paremmin kuin työntekijät. Yksilöön vaikuttavista asioista nousi esille erityisesti huoli omasta jaksamisesta työssä. Tämä heijastui lisääntyneiden työtehtävien vuoksi sekä henkilöstön vähäiseen määrään liittyen. Erityisesti avoimissa kommentteissa useat vastaajat olivat hyvin huolissaan työtaakastaan ja sitä kautta omasta jaksamisestaan.

Kyselyn vastausten perusteella esimiehet kokevat työhyvinvoinnin paremmaksi ja työntekijät puolestaan kaikissa kysymyksissä huonommaksi kuin esimiehet. Kyselystä saadut tulokset ja niiden vastausten vertailu esimiesten ja työntekijöiden kesken eivät tuoneet esiin suuria yllätyksiä, vaan tutkimuksessa havaitut asiat olivat jossain määrin havaittavissa jo teorian pohjalta. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten ja erojen taustalla vaikuttaa varmasti erilaiset asemat työyhteisössä. Kaupunki- ja kuntaorganisaatiot ovat suhteellisen suuria, jolloin työntekijöitä on monissa yksiköissä paljon ja tämä saattaa osaltaan vaikuttaa vertailussa havaittuihin eroihin. Useat julkisen puolen organisaatiot ovat lisäksi varsin hierarkisia, jolloin työntekijöiden erilaiset asemat saattavat näkyä selvemmin kuin muissa organisaatioissa. Myös hierarkisuudella on varmasti vaikutusta esiin tulleisiin eroavaisuuksiin.

6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeiseksi nousee tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän luotettavuuden arviointia. Tutkimuksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä todennäköisemmin samalla tavalla

tehdyn tutkimuksen tulos olisi samanlainen. Oleellista on myös tutkimuksen validiteetin arviointi, eli onko tutkimuksessa onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Vilpas 2010: 12.) Tässä tutkielmassa reliabiliteettia voidaan pitää luotettavana, sillä samankaltaisia asioita havaittaisiin oletettavasti myös vastaavanlaisissa tutkimuksissa. Voisi olettaa, että monissa organisaatioissa esimiehet saattaisivat kokea työhyvinvoinnin kokonaisuudessaan paremmaksi kuin työntekijät.

Tutkielmaa voidaan pitää myös validiteetiltaan hyvänä, sillä tutkielmassa onnistuttiin mittaamaan esimiesten ja työntekijöiden kokemaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, joka oli tutkimuksen tavoite. Kyselyssä selvitettiin kysymysten avulla vastaajien työhyvinvoinnin tilaa, ja kysymysten vastausten perusteella saatiin selville vastaajien kokemuksia työhyvinvoinnista.

Yleisiä luotettavuuteen liittyviä asioita, joita tutkimuksen eri vaiheissa on noussut esille, ovat esimerkiksi esimiesten vastaaminen kyselyyn. Kyselyn alussa arvioitiin esimiehen toimintaa, ja tässä kysymyksessä esimiesten olisi kuulunut tarkastella oman esimiehensä toimintaa. On kuitenkin mahdollista, että esimies on miettinyt myös omaa toimintaansa oman yksikönsä esimiehenä. Myös muissa kysymyksissä, joissa oli tarkoitus arvioida joko omaa työyhteisöä tai vastaavasti koko organisaatiota, on oleellista, että vastaajat osaavat pohtia kysyttyä kohdetta. Mikäli vastaajat ovat esimerkiksi koko organisaatiota koskevassa kysymyksessä pohtineet omaa työyhteisöään, antaa se mahdollisesti väärää tietoa koko organisaation tilasta. Kysymykset pyrittiin asettelemaan niin, että vastaajat ymmärtäisivät ne oikein ja vastaisivat oikeaan asiaan liittyen.

Jatkotutkimuksia tämän aiheen tiimoilta voisi tehdä samassa kaupungissa keskittyen organisaation eri yksiköihin ja tarkastella tarkemmin kunkin yksikön kokemaa työhyvinvointia. Lisäksi mielenkiintoista olisi vertailla eri yksiköiden kokemaa työhyvinvointia ja sitä, miten eri yksiköiden kokema työhyvinvointi eroavat toisistaan. Lisäksi vertailua voisi tehdä toimialojen kesken, esimerkiksi verrata miten sosiaali- ja terveystoimialan ja konsernipalveluiden toimialan työhyvinvointi eroavat toisistaan.

Jatkotutkimuksia voisi toteuttaa myös yksityisen puolen organisaatioissa ja tutkia, miten julkisen ja yksityisen puolen esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvointi eroavat toisistaan. Olisi mielenkiintoista selvittää, onko yksityisen puolen organisaatioissa havaittavissa samankaltaisia eroavaisuuksia esimiesten ja työntekijöiden kesken.

LÄHTEET

- Abrazo, Lisa (2017). Basic steps in the Research Process. Saatavissa 13.1.2019
<https://www.nhcc.edu/student-resources/library/doinglibraryresearch/basic-steps-in-the-research-process>
- Airila, Auli, Johanna Kausto ja Pirjo Juvonen-Posti (2015). Työ- ja toimintakyvyn käsitteet ja niiden soveltavuus työelämän ulkopuolella oleviin työikäisiin. Saatavissa 5.1.2019
http://www.uta.fi/yky/tutkimus/konferenssit/tyoelamantutkimuspaivat/tyoryhmat/konaantaiosittaintyoelamanulkopuolella/ohjelmajaabstraktit/Airila%20et%20al_Ty%C3%B6-%20ja%20toimintakyvyn%20k%C3%A4sitteet%20ja%20niiden%20soveltavuus%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20ulkopuolella%20oleviin%20ty%C3%B6ik%C3%A4isiin.pdf
- Are Oy. Työympäristö vaikuttaa enemmän työhyvinvointiin kuin hyvä palkka. Saatavissa 13.1.2019 <https://www.are.fi/ajankohtaista/tyoymparisto-vaikuttaa-tyohyvinvointiin-enemman-kuin-palkka/>
- Becker, Brian E., Mark Huselid, Dave Ulrich 2001. The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance. Harward Business Review Press. London.
- Charan, Ram 2014. It`s time to split HR. Saatavissa 12.1.2019
<https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr>
- Covey, Stephen, Jim Collins (2004). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Free Press. London.
- Dahlmann, Henry (2015). The Role of the Manager in Well-Being. Human Resources.

UCDavis. London.

Finlex, ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa 9.11.2018

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Forbes Coaches Council (2017). Well-being at work. 14 Employee Well-Being

Initiatives That Will Boost Engagement And Productivity. Saatavissa 18.1.2019

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/07/05/14-employee-well-being-initiatives-that-will-boost-engagement-and-productivity/#3a561a1667bc>

Geekie, James (2016). 10 ways to improve well-being in the workplace. Saatavissa

18.1.2019 <https://minutehack.com/guides/10-ways-to-improve-wellbeing-in-the-workplace>

Hakala, Liisa, Riitta Harju, Marja-Liisa Manka & Sanna Nuutinen (2010).

Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere.

Hakanen, Jari (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja.

Työsuojelurahasto. Helsinki.

Harter, James K. (2002). Well-Being in the workplace. Saatavissa 21.1.2019

<https://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Documents/Retain%20and%20improve/Harter%20et%20al%202002%20WellbeingReview.pdf>

Harter, Jim (2010). Your Friends and Your social well-being. Saatavissa 21.1.2019

<https://news.gallup.com/businessjournal/127043/friends-social-wellbeing.aspx>

Havunen, Risto & Anna Lavikkala (2010). Ongelmia ratkaiseva esimies. Talenom.

Helsinki

Heathfield, Susan. M. (2019). Role of Human Resources in the Workplaces. Saatavissa 19.1.2019 <https://www.thebalancecareers.com/human-resources-4161680>

Heikkilä, Tarja (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki

Heinimäki, Jaakko (2018). Arvon porukka. Etiikka ja työyhteisö. Kauppakamari

Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Ilmarinen (2011). Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Saatavissa 16.11.2018 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

Ilmarinen 2009. Työyhteisötaidot. Joustavuutta, sujuvuutta ja tulosta. Saatavissa 26.11.2018 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Jasper, Lisa (2015). Inspiring ways to become a great leader people want to work for. Insperity. Phoenix

Järvensivu, Anu & Heidi Kervinen, Sannu Syrjä (2011). Esimiehen työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. Tampere.

Järvinen, Pekka (2011). Esimies ongelmatilanteissa. Sanoma Pro. Helsinki

Kaikkonen, Maija-Leena, Marja-Liisa Manka & Sanna Nuutinen (2007). Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere

Kalliosalmi, Irmeli (2016). HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Saatavissa 12.1.2019 <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>

Kauhanen, Juhani (2016). Työhyvinvointi organisaation menestytekijänä. Printon. Viro

Kauppinen, Risto & Markku Silvennoinen (2006). Onnistu alaisena. Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Gummerus. Jyväskylä.

Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki

Keva (2013). Kuntatyön tulevaisuus. Saatavissa 15.12.2018
file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/kuntatyon_tulevaisuus.pdf

Kvanti MOTV. Tulosten analysointi. Saatavissa 13.1.2019
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>

Laine, Nina (2009). Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Taurus Media. Tallinna

LaMarco, Nicole (2018). Importance of Employee Welfare. Saatavissa 27.10.2018
<https://smallbusiness.chron.com/importance-employee-welfare-12998.html>

Maslow, Abraham H. (2015). Toward a Psychology of Being. Motivation. Wilder Publications. England.

Maslow, Abraham H. (2014). Theory of Human Motivation. Wilder Publications. England.

Maslow, Abraham H., Bretha G. Maslow & Henry Geiger (1993).

The Farther Reacesof Human Nature. Penguin Books. England.

Meel, J, Y Martens & H Ree (2010). Planning office spaces, a practical guide for managers and designers. London. Laurence King Publishing.

Mondal, Puja (2010). Top 5 phases of Research Process. Saatavissa 13.1.2019

<http://www.yourarticlelibrary.com/sociology/top-5-phases-of-research-process-explained/35061>

Mäkinieniemi, Jaana-Piia, Laura Bordi, Kirsi Heikkilä-Tammi, Sanna Seppänen & Nina Laine

(2014). Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Saatavissa 17.3.2019

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%C3%B6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

O. Cron (2019): Why work-life balance and well-being are critical to recruiting top talent?

Saatavissa 21.1.2019

<https://www.bizjournals.com/cincinnati/news/2019/01/21/why-work-life-balance-and-well-being-are-critical.html>

Otala, Leenamaija & Guy Ahonen (2005). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS

Bookwell Oy. Porvoo

Prokopeak, Mike (2019). Raising the Standars for HR. Saatavissa 19.1.2019

<https://www.workforce.com/2019/01/14/yourforce-raising-standards-hr/>

Pyöriä, Pasi (2012). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki

- Quarterly Mc. Kinsey (2016). The art and science of well-being at work. Saatavissa 21.1.2019 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-art-and-science-of-well-being-at-work>
- Rauramo, Päivi (2009). Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus Saatavissa 21.1.2019 https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Schulte, Brigid (2013). You can be a great leader and also have a life. Harvard University Press. New York.
- Salavuo, Miikka (2010). Enemmän ei ole enemmän. Motivaatio ratkaisee. Saatavissa 26.11.2018 <http://miikkasalavuo.fi/2010/12/17/enemman-ei-ole-enemman-motivaatio-ratkaisee/>
- Shawn, Smith & Rebecca Maison (2004). The HR answer book: An Indispensable guide for Managers and human resources. American Management Press. Los Angeles.
- Skolar (2017). Työssä innostuminen lisää tuottavuutta. Saatavissa 25.2.2019 <http://www.skolar.fi/toissa-innostuminen-lisaa-tuottavuutta/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2014). Työhyvinvointi. Saatavissa 27.10.2018 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Stroud, Jim (2018). Ghosting is unprofessional regardless of whether you`re taking or submitting a job application. Saatavissa 12.1.2019: <https://www.entrepreneur.com/article/320500>
- T. Rajgobal (2010). Mental well-being at the workplace. Saatavissa 21.1.2019 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3062016/>

Tarkkonen, Juhani (2013). Toimielin ja henkilöstö työhyvinvointi. Unipress, Helsinki

Thomson, Kevin (2014). Well Being at work. A review of the literature. New Economics Foundation. New York.

Toivanen, Teuvo (2012). Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Saatavissa 26.11.2018 <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>

Työsuojelu. Työympäristön turvallisuus. Saatavissa 13.1.2019 <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto>

TTK (2012). Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Saatavissa 9.11.2018 <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. Saatavissa 16.11.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työterveyslaitos: Työkykytalo. Saatavissa 9.11.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo>

Työturvallisuuskeskus. Saatavissa 9.11.2018 https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla

Virolainen, Harri (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Book on Demand

Vilpas, Pertti (2010). Tutkimusmenetelmät. Metropolia. Saatavissa 5.1.2019 <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Tutkimusmenetelmat.pdf>

Visuri, Päivi (2016). Esimiesarvio esimiestyön kehittämisen tukena. Sosiaali- ja

terveysministeriö. Saatavissa 18.3.2019

<https://www.innokyla.fi/documents/990395/43932bd9-7cc1-4283-9593-2d6e04949ce>

Vuorimaa, Päivi (2014). Viisi vinkkiä parempaan esimiesviestintään.

Saatavissa 26.11.2018 <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/5-vinkkia-parempaan-esimiesviestintaan>

Wood, Jane, Bailey Nelson 2017. The Manager`s Role in Employee Well Being.
Workplace Gallup. London.

World Green Building Council (2014). Health, wellbeing and productivity in offices.

Saatavissa 13.1.2019

https://www.worldgbc.org/files/6314/1152/0821/WorldGBC__Health_Wellbeing__productivity_Full_Report.pdf

LIITE 1.

Työhyvinvointikyselyn kysymykset

Taustatiedot

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Korkein koulutuksesi
4. Organisaation osa, jossa työskentelet
5. Työ- tai virkasuhteesi luonne
6. Toimitko esimiesasemassa
7. Työsuhteesi kesto nykyisellä työnantajalla

Johtaminen työyksikössä

8. Minun ja esimieheni välillä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri
9. Esimieheni keskustelee riittävästi työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista
10. Esimieheni kantaa vastuun tekemistään päätöksistä
11. Esimieheni rohkaisee työntekijöitä kehittymään työssään
12. Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut
13. Koetko esimiehen toiminnan oikeudenmukaiseksi ja puolueettomaksi
14. Käytkö esimiehesi kanssa säännöllisesti etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavan
15. Vastaako esimiehesi kanssa käymäsi kehityskeskustelu odotuksiasi ja tarpeitasi
(Kyllä/Ei)
16. Esimieheni on innostava ja kannustava
17. Esimieheni jakaa sopivasti vastuuta työntekijöilleen
18. Saatko esimieheltäsi informaatiota työyhteisölle tärkeistä asioista
19. Saatko tarvittaessa tukea esimieheltäsi
20. Organisaatiomme strategiset linjaukset ohjaavat toimintaamme

Johtaminen organisaatiossa

21. Johtaminen organisaatiossa perustuu avoimuuteen
22. Olen tyytyväinen toimialueeni johtamistapaan
23. Olen tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan
24. Tiedän saavani tukea organisaatiolta, jos työkykyni on heikentymässä
25. Suositteisitko nykyistä työpaikkaasi tuttavillesi
26. Mikä organisaation ja toimialueesi johtamisessa parantaisi edellytyksiä tehdä työsi hyvin (Avoin kysymys)
27. Työtäni arvostetaan tässä organisaatiossa
28. Miten työpaikallasi suhtaudutaan aloitteisiin ja parannusehdotuksiin
29. Arvioi työhyvinvoinnin kehitystä viimeisen vuoden aikana työpaikallasi (Avoin kysymys)
30. Oletko tietoinen toimintatavasta, jonka mukaan toimitaan kun työntekijän työkyky on heikentymässä
31. Miten toimintatapa toimii käytännössä
32. Onko toimintatapa helposti ymmärrettävissä
33. Voitko osallistua työyhteisössäsi pidemmän tähtäimen suunnitteluun

Työn sujuminen työyhteisössä

34. Miten työyhteisössäsi huolehditaan perehdyttämisestä
35. Pystytäänkö työyhteisössäsi ratkaisemaan ristiriitoja
36. Meillä työt sujuu hyvin ja se näkyy työhyvinvointina
37. Työyhteisössämme vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri
38. Olen selvillä työyksikköni tavoitteista
39. Toimiiko yhteistyö hyvin työyhteisössänne
40. Toimiiko työyksikkönne sovittujen toimintatapojen mukaisesti

Työtehtävät ja omat voimavarat

41. Tietääkö jokainen työyksikössäsi sen tärkeimmät tehtävät ja toimintatavat
42. Minulla on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita
43. Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen
44. Minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi
45. Olen innostunut työstäni
46. Nykyiset työtehtäväni ovat mielekkäitä
47. Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin
48. Oletko nykyisessä työssäsi joutunut henkisen väkivallan, kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi
49. Oletko nykyisessä työssäsi kohdannut asiakkaiden taholta tullutta väkivaltaa
50. Kehitysehdotukset ja palautteet työyhteisön kehittämiseksi (Avoin kysymys)

Vastausvaihtoehdot:

- Täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, melko eri mieltä, täysin eri mieltä
- Erittäin hyvin, melko hyvin, ei hyvin eikä huonosti, melko huonosti, erittäin huonosti
- Kyllä/Ei
- Avoin kysymys

LIITE 2.

Työhyvinvointikyselyn saatekirje

Hyvä XXXXX kaupungin työntekijä,

Tällä työhyvinvointikyselyllä kartoitetaan Sinun, työyhteisösi ja koko kaupungin työhyvinvointia. Kyselyn tuloksia tarkastellaan työyhteisö-, toimiala- ja koko kaupungin tasolla, ja niiden pohjalta pyritään edistämään työhyvinvointia XXXXX kaupungin työyhteisössä. Siksi on tärkeää saada myös Sinun vastauksesi mukaan kyselyyn.

Oheisesta linkistä pääset kyselyyn:

Kysely aukeaa 12.11.2018 ja vastausaikaa on sunnuntaihin 25.11.2018 saakka.

Vastauksesi ovat luottamuksellisia ja yksittäiset vastaajat eivät ole tunnistettavissa. Tuloksia ei raportoida yksittäisten vastaajien taustatietojen perusteella (esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus).

Taustatieto –osiossa on valittava organisaation osa, jossa työskentelet. Organisaation eri osat on lueteltu toimialoittain konsernipalvelut, elinvoiman- ja kilpailukyyn toimiala, sivistyskeskuksen ja hyvinvoinnin toimiala, sosiaali- ja terveystoimiala ja kaupunkiympäristön toimiala ja näiden toimialojen alla on eri organisaation osat, joista valitset omasi.

Työhyvinvointikysely toteutetaan yhteistyössä XXXXX kaupungin työhyvinvointi-yksikön ja hallintotieteiden maisterivaiheen opiskelijan Maiju Vierulan kanssa.

Ongelmatilanteissa pyydämme teitä ottamaan yhteyttä työhyvinvointipäällikköön XXXXX tai Maiju Vierulaan.