

Aino Skyttä

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN – TYÖNTEKIJÄN VAIKUTUS

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät Aino Skyttä	Tutkinto Tradenomi	Aika Helmikuu 2017
Opinnäytetyön nimi Työhyvinvoinnin kehittäminen - työntekijän vaikutus		57 sivua 1 liitesivu
Toimeksiantaja		
Toimipiste X		
Ohjaaja		
Lehtori Marita Kankaanranta		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Toimipiste X, joka on Kouvolassa sijaitseva päivittäistavarakauppa. Työn tarkoituksena oli analysoida, miten Toimipiste X:n työhyvinvointi oli kehittynyt vuodesta 2014 vuoteen 2015, ja verrata tuloksia toisen samaan ketjuun kuuluvaan yksikön kanssa. Vertailun tarkoituksena oli havaita Toimipiste X:n työhyvinvointiin vaikuttavat alueet, joissa yksikön tulokset olivat heikommalla kuin vertailussa mukana olleen yksikön. Työn aineistona käytettiin henkilöstötutkimuksiin erikoistuneen yrityksen yksiköille teettämää työyhteisötutkimusta, jossa esiintyviä tuloksia analysoitiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Analysoinnin avulla pohdittiin mahdollisia syitä tuloksiin sekä mietittiin, miten työntekijän tulisi toimia, jotta tulokset paranisivat.</p> <p>Työhyvinvoinnin kehittymiseen vaikuttavat monet tekijät, ja yksi niistä on työkykyä ylläpitävä ergonomia. Aineiston analysoinnin lisäksi opinnäytetyössä ideoitettiin kehitysideoituja, joiden avulla työntekijän ja työyhteisön ergonomiaa voitaisiin parantaa. Ergonomiakehitysideoituja hankittiin käyttämällä havainnointia aineistonkeruumenetelmänä.</p> <p>Työyhteisötutkimuksen aineistot olivat luottamuksellisia, ja aineistojen tulokset pohjautuivat kyselyihin, joihin työntekijät vastasivat anonymisti. Työyhteisötutkimuksiin vastasi 11 työntekijästä 10, joten vastausprosentti oli korkea. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi monipuolisten lähteiden kriittinen käyttö.</p> <p>Toimipiste X:n tuloksia analysoitaessa ilmeni, että kehitystä ja toimenpiteitä vaativia alueita olivat muun muassa työn hallinta, työskentelyedellytykset ja esimiestyö. Huomiota tulisi kiinnittää enemmän perehdyttämiseen, työvälineiden asianmukaisuuteen ja työstressin ehkäisemiseen. Työntekijä voi vaikuttaa työhyvinvointiin toimimalla työssään turvallisesti ja terveellisesti ottaen yhteisön jäsenet huomioon, huolehtimalla henkisestä ja fyysisestä jaksamisestaan ja kommunikoimalla työyhteisön jäsenien kanssa.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka Toimipiste X:n työyhteisön työhyvinvointi oli hieman heikentynyt vertailuvuodesta, oli tulos kokonaisuutena hyvä. Ergonomiakehittävät ideat tukivat opinnäytetyön työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäviä tavoitteita.</p>		
Asiasanat työhyvinvointi, työkyky, ergonomia, motivaatio		

Author (authors)	Degree	Time
Aino Skyttä	Bachelor of Business Administration	February 2017
Thesis Title	57 pages 1 pages of appendices	
Developing the Work Welfare – the Worker’s Effect		
Commissioned by		
Office X		
Supervisor		
Marita Kankaanranta, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The objective of the thesis was to analyse how work welfare had been developed in Office X from the year 2014 to 2015 and compare the results with another office. The meaning of the comparison was to detect those areas in work welfare that were poorer on Office X than in the other office, Office Y. A work community survey made by a company specialised in human resource studies was the material of the research. The results featuring in the work community survey were analysed using a qualitative research method. The reasons for the results and how to improve them from the perspective of the employee were considered.</p> <p>Various factors affect the development of the work welfare and one of them is ergonomics. Ergonomics increases employee capacity for work thus new ideas of what could improve ergonomics at Office X were presented in addition of the study. The ideas how to improve ergonomics were acquired by observing.</p> <p>The work community surveys of Office X and Office Y were confidential information and the results of the surveys were based on the answers from the employees of the two offices. The answers were given anonymously to the HR-company.</p> <p>The study revealed that the areas of work welfare that needed development were among others, work management, working conditions and leadership. Employees can affect areas in need of development by working safely, taking care of mental and physical management and communicating with the members of the work community.</p> <p>Based on the results of the study it can be stated that even though the work welfare of Office X had slightly weakened from the previous year, in overall the results were good. Additionally the ergonomics ideas supported the thesis main objective to develop the work welfare in Office X.</p>		
Keywords		
work welfare, capacity for work, ergonomics, motivation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	7
1.2	Tutkimuksen rajaus.....	8
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	10
2.2	Fyysinen työhyvinvointi.....	10
2.3	Psyykinen työhyvinvointi.....	11
2.4	Sosiaalinen työhyvinvointi.....	12
2.5	Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä.....	12
2.5.1	Johtaminen.....	12
2.5.2	Perehdyttäminen ja työnopastus.....	14
2.5.3	Palkitseminen.....	15
2.5.4	Kehityskeskustelut	16
2.5.5	Työturvallisuus	16
2.5.6	Työterveyshuolto.....	18
2.6	Työpahoinvointia edistäviä tekijöitä	18
2.6.1	Työkuormitus.....	19
2.6.2	Työstressi.....	20
2.6.3	Työuupumus	21
2.7	Työhyvinvoinnin kustannukset.....	21
3	TYÖNTEKIJÄN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	23
3.1	Elämäntavat.....	23
3.2	Työkyky ja sen ylläpito.....	24
3.3	Motivaatio	26
4	TOIMIPISTE X:N TYÖHYVINVOINTI	27
4.1	Toimeksiantajan esittely	27
4.2	Työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilanne	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29

5.1	Tutkimusmenetelmät	29
5.1.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	31
5.1.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	31
5.1.3	Tutkimusmenetelmän valinta.....	32
5.2	Tutkimuksen aineistot	33
5.2.1	Corporate Spirit	33
5.2.2	Toimipiste Y	33
6	TYÖYHTEISÖTUTKIMUKSEN TULOKSET	34
6.1	Oma työ	35
6.2	Yksikkö	36
6.3	Yritys.....	38
7	PÄÄTELMÄT JA KEHITYSIDEAT	39
7.1	Tutkimustuloksien johtopäätökset.....	39
7.2	Kehitysideat	44
7.2.1	Kassa-alue	45
7.2.2	Myymälän ulko-oven edusta.....	46
7.2.3	Maitokylmiö	46
7.2.4	Pukeutumistilat.....	47
7.2.5	Lastauslaituri ja sen ympäristö	47
7.2.6	Koko myymälä.....	48
7.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	50
8	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	51
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi koskettaa jokaista työelämässä mukana olevaa henkilöä, ja se tulee ymmärtää kokonaisuutena, jota tekemässä ovat työnantaja, työntekijä ja yhteiskunta. Ihmiset haluavat olla tyytyväisiä, ja tähän pyritään myös työnteossa. Kun ihmiset viihtyvät työssään, heidän työtyytyväisyytensä kasvaa, ja tämä voi olla avain myös yrityksen menestymiselle.

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe, josta on viime vuosina puhuttu enemmän kuin koskaan. Yhteys yrityksen menestymiseen on ymmärretty, ja työnantajat ovat alkaneet panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon. Työhyvinvointiin panostaminen ei kuitenkaan lepää täysin työnantajan harteilla, vaan myös työntekijöiden panoksella omaan työhyvinvointiin on vaikutusta kokonaisuuden kannalta. Työntekijän elintavat, työkyvyn ylläpito sekä asenteet ja motivaatio työtä kohtaan ovat tärkeitä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. (Virolainen 2012, 9.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia, sen määritelmää ja osa-alueita, hyvinvointia edistäviä ja uhkaavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Toimipiste X, ja opinnäytetyössä tutkitaan kyseisen yrityksen hyvinvoinnin kehitystä. Työ toteutetaan työntekijän näkökulmasta, ja huomiota kiinnitetään niihin asioihin, joilla työntekijä itse voi vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Toimeksiantajaa kiinnostaa erityisesti ergonomia ja sen vaikutus työntekijän työkyvyn ylläpitoon. Opinnäytetyössä esitelläänkin ergonomisia kehitysideoita, joiden avulla työntekijä voi toimia työssään turvallisemmin ja tehokkaammin, ja samalla edesauttaa omaa sekä työyhteisönsä työhyvinvointia.

Ergonomia on tekniikan ja toiminnan sovittamista ihmisille. Sen avulla parannetaan ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia, sekä järjestelmien häiriötöntä ja tehokasta toimintaa. (Ergonomia 2016.) Ergonomialla on vaikutusta myös yrityksen kannattavuuteen, sillä esimerkiksi vääränlaiset työskentelyasennot voivat aiheuttaa tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Tuki- ja liikuntaelinsairauksista kärsii joka viides työkäinen, ja sairauksista johtuvat sairauspoissaolot aiheuttavat yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. (Mitkä TULE-sairaudet? 2016.)

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Toimipiste X on pieni lähikauppa Kouvolan taajama-alueella. Olen kuulunut Toimipiste X:n henkilökuntaan vuodesta 2012, ja aiheen opinnäytetyötäni varten sain työnantajaltani. Työhyvinvointi on aina kiinnostanut minua, ja mahdollisuus tutkia oman työpaikkani työhyvinvoinnin kehittymistä ja pohtia keinoja sen parantamiseksi on minulle ja koko työyhteisöllemme tärkeä asia.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Toimipiste X:n työhyvinvointia. Tarkoituksena on tarkastella ulkopuolisen yrityksen, Corporate Spiritin, teettämän työyhteisötutkimuksen tuloksia ja verrata niitä edellisvuoden tulokseen. Työyhteisötutkimuksen tulokset ovat luottamuksellista tietoa, joten tästä syystä opinnäytetyössä toimeksiantajayksikköä kutsutaan nimellä Toimipiste X. Jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavampia, vertailuun on otettu lisäksi toinen Kouvolan alueella toimiva, saman yrityksen ketjuun kuuluva yksikkö, pienmyymälä Toimipiste Y. Myymälät eroavat hieman toisistaan, sillä esimerkiksi Toimipiste X:ssä työskennellään pääsääntöisesti yksin ja Toimipiste Y:n työvuoroissa on aina ainakin kaksi työntekijää.

Tarkoituksena on tutkia, miten työhyvinvointi on kehittynyt molemmissa myymälöissä edellisvuoteen verrattuna. Vertailun tavoitteena on nostaa esiin niitä työyhteisötutkimuksessa esiintyvien kategorioiden osa-alueiden tuloksia, joissa tulos on Toimipiste X:llä heikompi kuin Toimipiste Y:llä ja pohtia, mitkä tekijät ovat voineet vaikuttaa yksikön heikompaan tulokseen ja miten tulosta voitaisiin jatkossa parantaa. Mitä johtopäätöksiä tuloksista voidaan mahdollisesti vetää? Miten työntekijä voi vaikuttaa tuloksen kehitykseen? Tulosten analysoinnin ja johtopäätösten lisäksi työyhteisötutkimuksista nostetaan erikseen esille ergonomian vaikutus työhyvinvoinnin kehittämisessä. Ergonomian osalta opinnäytetyössä mietitään ja esitetään toimintatapoja sekä ideoita, joiden avulla työntekijä voi työskennellä entistä ergonomisemmin. Tarkoituksena on siis keksiä apukeinoja, joiden avulla ergonomia toteutuu työntekijän työssä.

Opinnäytetyön strategiset tutkimuskysymykset

- Miten Toimipiste X:n työhyvinvointi on kehittynyt edellisvuoteen verrattuna?

- Poikkeavatko Toimipiste X:n työyhteisötutkimuksen tulokset Toimipiste Y:n tuloksista, ja jos poikkeavat, mitä johtopäätöksiä tuloksista voidaan mahdollisesti vetää?
- Millä keinoilla työntekijä voi vaikuttaa tulosten kehitykseen?
- Mikä merkitys ergonomialla on työyhteisön hyvinvointiin ja miten sitä voidaan kehittää Toimipiste X:llä?

Tutkimuksen muita tavoitteita ovat työilmapiirin parantaminen, uusien työskentelytapojen suunnittelu sekä mahdollisen kehitysideoinnin järjestäminen työyhteisön jäsenten kesken. Tavoitteena on luoda yhteen hiileen puhaltamisen tunnetta työntekijöiden keskuuteen, joka voisi myös omalta osaltaan edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

Työhyvinvoinnin merkitystä yritystoiminnassa ei pidä aliarvioida. Työyhteisön hyvinvointi heijastuu koko yritykseen ja sen toimintoihin. Tutkimustyön yksi tavoitteista on tuoda tätä enemmän esille. Myös huomioimalla hyvinvoinnin kompastuskivet on mahdollista kehittää toimenpiteitä, joiden avulla ongelmallanteet ovat ennakoitavissa. Laajempi yhteiskunnallinen hyöty tutkimustyöstä ja sen tuloksista on ymmärtää työhyvinvointi kokonaisuutena ja jokaisen työyhteisön jäsenen mahdollisuutena vaikuttaa siihen omalla aktiivisuudellaan ja asenteellaan.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, jota ei voida yksiselitteisesti määritellä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa työhyvinvointia ja sen tekijöitä tarkastellaan niiltä osin, jotka ovat työntekijän näkökulmasta tärkeitä. Työhyvinvointia edistäviä kuin myös uhkaavia tekijöitä on useita, mutta työn rajauksen kannalta olen valinnut ne tekijät, joihin kiinnitän huomiota myös tutkimustuloksia vertaillessani ja analysoidessani. Nämä tekijät esiintyvät Corporate Spiritin teettämässä työyhteisötutkimuksessa, jonka pohjalta saatuja tuloksia opinnäytetyön tutkimusosuudessa analysoidaan. Työn tutkimusosuudessa teoria yhdistyy tutkimukseen, ja pyrin tuottamaan kattavan analyysin työyhteisötutkimuksen tuloksista ja samalla ideoimaan työhyvinvointia kehittäviä uusia ergonomisia toimintatapoja yritykselle.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani olen tutustunut alan kirjallisuuteen sekä artikkeleihin ja internetsivustoihin, joita olen pitänyt luotettavina. Kirjallisuudesta parhaita lähteitä työtäni ajatellen ovat olleet muun muassa Harri Virolaisen kirja Kokonaisvaltainen työhyvinvointi, Ossi Auran ja Guy Ahosen kirja Strategisen hyvinvoinnin johtaminen sekä Pauli Juutin ja Antti Vuorelan kirjoittama Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Sähköisistä lähteistä mainittavia ovat eri hallintolaitosten verkkosivut, kuten sosiaali- ja terveysministeriö ja työterveyslaitos. Itse tutkimuksessa lähteenä käytän saamiani aineistoja, Toimipiste X:n ja Toimipiste Y:n työyhteisötutkimuksia. Ergonomiaan pohjautuvissa kehitysideoissa aineistonkeruumenetelminä toimivat omat sekä työyhteisön työntekijöiden tekemät havainnot. Havainnointia olen toteuttanut kuluvan syksyn aikana työvuoroissani, ja havaitut puutteet tai turvallisuusriskit, joita ergonomisten toimintatapojen avulla voidaan kehittää, olen vuoroissani kirjannut ylös. Olen myös kuunnellut työyhteisön jäsenten mielipiteitä mahdollisista ergonomiaan liittyvistä kehityskohteista ja niiden pohjalta pohtinut kehitysideoita.

Uskon työni esittelevän laajasti ja kattavasti työhyvinvointia ja sen osa-alueita, työntekijän näkökulmasta. Toimeksiantajaa ajatellen pyrin tuomaan havaitsemani työhyvinvoinnin ongelmakohdat esille jatkotutkimusta ajatellen sekä antamaan kehitysideoita työntekijän ergonomian parantamiseksi. Toivon, että lopputuloksesta on tulevaisuudessa taloudellista hyötyä toimeksiantajalle ja koko työyhteisölle.

2 TYÖHYVINVOINTI

Tutkimusten mukaan ihmisten työhyvinvointiin vaikuttavat työn sisältö, työskentelyolosuhteet, työyhteisön ilmapiiri, hyvä johtaminen, henkilöstön ammattitaito ja yksilön omat elämäntavat. Työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen muodostavat kuitenkin pohjan työhyvinvoinnille, ja näiden osa-alueiden tulisi olla sopusointuisessa suhteessa keskenään. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan kehittää hyvän johtamisen avulla, mutta myös työntekijän panostuksella omaan hyvinvointiin on kokonaisuuden kannalta suuri merkitys. (Juuti & Vuorela 2015.)

Työhyvinvointi on monen tekijän summa, ja se on nähtävä kokonaisuutena. Työhyvinvointia tulee jatkuvasti kehittää, ja siihen on panostettava ja investoi-

tava aivan niin kuin yritys investoi liiketoimintaansa. (Virolainen 2012, 105.) Työelämä elää myllerryksen aikaa ja globalisaation aiheuttamat muutokset kuten myös talouden pitkittynyt taantuma ovat luoneet työelämälle ja työhyvinvoinnille omat haasteensa, kun kustannuksia leikataan ja työn kuormittavuus kasvaa. Työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen tulee kiinnittää tulevaisuudessa entistä enemmän huomiota, sillä työyhteisöissä, joissa työhyvinvointi on hyvällä tasolla, tuloksellisuus ja kilpailukyky työmarkkinoilla paranevat. (Juuti & Vuorela 2015.)

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia on vaikea määritellä, sillä yhtä ja ainoaa oikeaa määritelmää ei ole. Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Se on kokonaisuus, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen ja jonka jokainen yksilö kokee eri tavalla. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa motivoiva johtaminen, työyhteisön työntekijöiden osaaminen sekä työilmapiiri. Työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen kuuluvat koko työyhteisölle, niin johdolle, esimiehelle kuin työntekijälle. Kun työyhteisössä voidaan hyvin, työn tuottavuus kasvaa ja työyhteisön jäsenet sitoutuvat työhönsä paremmin. Työhyvinvoinnin laatu voi myös vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään. (Työhyvinvointi 2016.)

Käsitteenä työhyvinvointi yhdistetään helposti yksilön fyysiseen hyvinvointiin, mutta fyysinen hyvinvointi on vain osa laajempaa kokonaisuutta. Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi, ja nämä osa-alueet vaikuttavat toinen toiseensa. Silloin kun ihminen voi fyysisesti, henkisesti ja sosiaalisesti hyvin, hän kykenee myös työssään parempiin suorituksiin. (Juuti & Vuorela 2015.)

2.2 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi sisältää työn fyysiset olosuhteet, työn kuormituksen sekä ergonomiset ratkaisut, joita ovat esimerkiksi työntekijän työasento sekä työvälineiden, kuten työpöydän ja -tuolin korkeus. Myös omalta osaltaan fyysi-

siin työolosuhteisiin vaikuttavat työpaikan siisteys, muut työvälineet, lämpötila sekä mahdollinen melu. (Virolainen 2012, 17.)

Työ on aina tekijälleen fyysistä, joutui sitten liikkumaan tai istumaan paikallaan. Kuormitusta ja rasitusta syntyy molemmissa tilanteissa. Kehon liiallisen kuormittamisen välttämiseksi hyviä keinoja ovat työnkierto ja taukojen pitäminen. Työnkierrossa työntekijän työtehtävät vaihtelevat, jolloin kuormitus ei rasita kehoa liikaa ja samalla mieli saa muuta ajateltavaa. Taukojen aikana kannattaa harrastaa venyttelyä ja liikkumista yleensä, jotka vähentävät mahdollista lihasjäykkyyttä. (Virolainen 2012, 17.)

2.3 Psyykinen työhyvinvointi

Psyykinen työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän henkistä jaksamista ja sitä, kuinka työntekijä reagoi asioihin ja työtilanteisiin henkisellä tasolla. Psyykinen työhyvinvointi kattaa sisäänsä muun muassa työn stressaavuuden, työilmapiirin sekä työpaineet. Kuten edellä on mainittu, työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa kaikkien osa-alueiden tulee olla tasapainossa. Jos ihminen voi henkisesti huonosti, se heijastuu myös muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin ja sitä kautta myös hänen toimintaansa työelämässä. (Virolainen 2012, 18.)

Viime vuosina psyykinen hyvinvointi on noussut yhä keskeisempään rooliin tarkastellessa työhyvinvointia yleisesti. Kirjassaan Kokonaisvaltainen työhyvinvointi Virolainen (2012, 18) toteaa, että työn aiheuttama henkinen pahoinvointi on nykyään melko yleistä. Suomalaisista joka kolmas nainen ja joka viides mies kärsii työn aiheuttamista henkisistä oireista. Suurin yksittäinen kuormitustekijä henkiselle pahoinvoinnille on kiire. (Virolainen 2012, 18.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin edistämisen kannalta tärkeintä onkin, että työyhteisön jäseniä tuetaan vaikeissa tilanteissa, töitä jaetaan tasapuolisesti henkilöstön kesken sekä huolehditaan, että työ, vapaa-aika ja lepoaika ovat tasapainossa keskenään. (Virolainen 2012, 18.)

2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi on yksi työhyvinvoinnin osa-alueista, joka pitää sisälleen työyhteisön jäsenten välisen kanssakäymisen. Työyhteisöissä on tärkeää pystyä keskustelemaan ja toimimaan niin muiden työntekijöiden kuin työn johdon kanssa. Yhteisöllisyyden tunnetta on helpompi luoda, kun työntekijä tuntee työtoverinsa ja uskaltaa lähestyä heitä. Tällöin myös kynnys lähestyä työtovereita työasioiden merkeissä madaltuu. (Virolainen 2012, 24.)

Työelämässä hyvä työilmapiiri saa voimansa lämminhenkisistä sosiaalisista kohtaamisista, joissa toisia työntekijöitä ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Avoin keskusteluilmapiiri luo luottamusta työntekijöiden keskuuteen ja tämä mahdollistaa myös ystävyysuhteiden luomisen, joka on suomalaisilla työpaikoilla hyvin yleistä. (Virolainen 2012, 24–25.)

2.5 Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä

Virolainen (2012, 149) toteaa, että aivan kuten työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena, on myös sen edistäminen kokonaisvaltaista toimintaa. Toiminnan tulee noudattaa suunnitelmallisuutta, se vaatii pitkäjänteisyyttä sekä tarkastelua monesta eri näkökulmasta. Työhyvinvoinnin tulee kuulua organisaation arvoihin ja työnantajan on hyvä pohtia, millaisilla keinoilla työssä viihtymiseen voidaan vaikuttaa. (Virolainen 2012, 149, 151–154.)

Hyvinvoiva työyhteisö on nykypäivän työmarkkinoilla kilpailuetu, minkä vuoksi yritysten kannattaakin investoida henkilöstön osaamiseen ja terveyteen. Työhyvinvoinnin edistäminen on yhteistyötä ja työpaikalla siihen osallistuvat niin työnantaja kuin työntekijä. Työssäkävien terveyden edistäminen on osa johtamista, ja työhyvinvointiin tähtäävän toiminnan tulee kohdistua henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen lisäksi myös muun muassa työympäristöön ja työprosesseihin. (Hyvinvointi työpaikoilla 2015.)

2.5.1 Johtaminen

Hyvinvoinnin kehittämisessä johtamisella on keskeinen vaikutus, sillä valittu johtamistyyli heijastuu koko organisaation toimintaan vaikuttaen siten myös

työntekijöiden hyvinvointiin. Vahvan toimintakulttuurin luominen organisaatioon on yksi esimiehen keskeisimpiä tehtäviä, sillä toimintakulttuurin tarkoitus on ohjata arjen toimintaa. Pelisäännöt työpaikalla on tehtävä heti alkuun kaikille selväksi, ja työtovereita tulisi kohdella kunnioittavasti ja tasapuolisesti. Esimiehen tulee varmistaa, että organisaatiossa vallitsee luottamuksen ja avoimen keskustelun ilmapiiri, jolloin kaikkien työyhteisön jäsenten mielipiteitä kuunnellaan. Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutussuhde on tärkeä osa hyvän työilmapiirin luomista, ja kun työntekijä saa osallistua ja jakaa ajatuksiaan, työmotivaatio kasvaa ja työntekijä varmemmin sitoutuu myös yrityksen toimintaan. (Juuti & Vuorela 2015.)

Johtamistyylejä on erilaisia ja valitulla tyylillä on yhteys työntekijän hyvinvointiin. Demokraattinen johtamistyyli tähtää työntekijäkeskeisyyteen: henkilöstö ja johto keskustelevat keskenään ja mielipiteitä vaihdellaan puolin ja toisin. Työntekijöille annetaan sopivassa suhteessa vastuuta ja vapauksia sekä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön liittyen. Tällaisen oikeudenmukaisen johtamistyylin on havaittu kasvattavan yrityksen suorituskykyä. (Virolainen 2012, 106.)

Autoritaarinen johtamistyyli päinvastoin on johtajakeskeinen tyyli, jossa työntekijöille ei juurikaan anneta vastuuta tai vapauksia. Tämän tyyppinen johtamistyyli saattaa pahimmillaan toimia työhyvinvointia nakertava tekijä ja huonontaa yrityksen työilmapiiriä. (Virolainen 2012, 106.) Johtamistyyli, jossa johtajan asenne on lähinnä ”antaa mennä”, ei myöskään ole työyhteisön hyvinvoinnin kannalta paras mahdollinen. Tyylille on ominaista, että johtaja ei tee päätöksiä saati osallistu yrityksen toimintaan tai töiden organisointiin. Lopputuloksena on päämäärättömästi johdettu, tehoton ja tyytymätön työyhteisö. (Pietikäinen 2016.)

Esimiehet koulutetaan ja perehdytetään työhönsä aivan kuten työntekijätkin, ja suositeltavaa on, että yleisten johtamistaitojen lisäksi esimiehet käsittelevät myös työhyvinvoinnin yleisiä kysymyksiä. (Virolainen 2012, 105). Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin sisällyttäminen esimiesten koulutukseen tuo tuloksellisuutta esimiestyön, työkyvyn, työilmapiirin ja talouden kautta. Työhyvinvointiin painotuksen jo koulutusvaiheessa on havaittu tehostavan esimiestyön järjestelmällisyyttä muun muassa kehityskeskusteluissa ja työkuormituksen sää-

telyssä. Yrityksen tuottavuuden ja kustannussäästöjen kannalta työhyvinvointiin panostaminen on olennainen tekijä. (Aura & Ahonen 2016, 83–84.)

2.5.2 Perehdyttäminen ja työnopastus

Työelämässä onnettomuuksilta ja työtapaturmilta ei valitettavasti aina voida välttyä, mutta niitä voidaan ennakoida ja ehkäistä. Uuden työntekijän perehdyttämiseen ja työnopastukseen tulee kiinnittää huomiota, sillä se on parasta ennakoivaa turvallisuustoimintaa yrityksissä. Monien työtapaturmien syyt ovat juontaneet juurensa puutteellisesta työnopastuksesta. (Työntekijän perehdyttäminen ja opastus 2016.)

Myös laki velvoittaa työnantajaa panostamaan työntekijän perehdytystyöhön: *työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.* (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

Perehdyttämisen tarkoituksena on, että uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaation, jossa hän työskentelee. Tärkeää on hahmottaa yrityksen liikeidea, tavoitteet, arvot ja visio. Kun yrityksen toiminta-ajatus on selvillä, työntekijä tutustuu työpaikkansa ihmisiin, asiakaskuntaan sekä työtovereihin. Tämän jälkeen alkaa itse varsinaiseen työhön perehtyminen, toisin sanoen työnopastus. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen voivat osallistua kaikki työyhteisön jäsenet, mutta päävastuu säilyy kuitenkin työnantajalla. (Kauhanen 2010, 151.)

Yleensä yrityksillä on oma perehdyttämisohjelma, jonka avulla toteutetaan uuden työntekijän perehdyttäminen. Perehdyttämisohjelma voi olla kirjallinen, esimerkiksi ohjekirja tai lyhyt muistio. Perehdyttämiseen käytettävä aika riippuu hyvin paljon muun muassa yrityksen toiminnasta, työtehtävien määrästä sekä uuden työntekijän nopeudesta hahmottaa työtehtävänsä. Aikaa voidaan käyttää muutamasta päivästä muutamaan kuukauteen. (Kauhanen 2010, 152.)

Perehdyttäjän tulee myös kannustaa työntekijää omatoimisuuteen sekä muistuttaa, että ongelmatilanteista selviää apua pyytämällä. (Työntekijän perehdyttäminen ja opastus 2016). Tärkeintä on, että uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöön sekä organisaation tapoihin, hallitsee työnsä ja kykenee tuottamaan laadukkaita tuotteita tai ammattimaista palvelua. (Kauhanen 2010, 152).

2.5.3 Palkitseminen

Kun ihminen tekee toiselle ihmiselle tai yritykselle töitä, tulee hänelle maksaa tehdystä työstä myös korvaus. Kyseessä on vaihtosuhde, josta hyötyvät molemmat osa-puolet. Palkitseminen on yksi johtamisen välineistä, ja sillä pyritään kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitä tehokkaampaa työskentelyyn. Palkitsemisen tarkoitus on myös yrittää houkutella niin uusia työntekijöitä yrityksen palvelukseen, kuin säilyttää jo yrityksessä työskentelevät jäsenet. (Hakonen & Nylander 2015.)

Se, kuinka työpaikoilla työntekijöitä palkitaan, määräytyy muun muassa vallitsevan taloustilanteen, toimialan työehtosopimusten sekä lain säätelämällä tavalla. Esimerkiksi työntekijän peruspalkan määrittelee alan työehtosopimus, ja tätä sopimusta työnantajan tulee noudattaa. *Työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määräyksiä niistä työsuhteen ehtoista ja työoloista, jotka koskevat työntekijän tekemää tai siihen lähinnä rinnastettavaa työtä.* (Hakonen & Nylander 2015; Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Palkitseminen on kokonaisuus, joka voi vaikuttaa työyhteisön työmotivaatioon ja sitoutumiseen, ja se muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisilla palkitsemistavoilla viitataan yleensä rahapalkkaan tai muuhun rahanarvoiseen palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen liittyy usein muun muassa työn sisältöön, saatuun palautteeseen ja työssä kehittymiseen. Palkitseminen tulee hoitaa oikeudenmukaisesti työntekijää kannustavalla tavalla. (Hakonen & Nylander 2015.)

Olemassa on myös palkan, lakisääteisten sekä muiden mahdollisten etujen lisäksi täydentäviä palkkioita, ja ne voivat olla joko lyhyen tai pitkän aikavälin rahallisia kannustimia. Näiden palkitsemistapojen tarkoitus on myös palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista ja tuloksen teosta. Käytössä olevia palkitse-

misjärjestelmiä ovat muun muassa tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät, jotka liittyvät yrityksen tekemään tulokseen, sekä esimerkiksi kerta- ja keksintöpalkkiot, joiden tarkoitus on palkita työntekijä kertaluontoisesti suorituksestaan. (Hakonen & Nylander 2015.)

2.5.4 Kehityskeskustelut

Yksi keskeinen yrityksessä käytössä oleva johtamisen väline on esimiehen ja työntekijän luottamuksellinen ja molempia osapuolia hyödyttävä kehityskeskustelu. Keskusteluiden tarkoituksena on arvioida ja suunnitella työntekoa sekä työyhteisön toimintaa. Niissä myös pyritään löytämään keinoja asetettujen tulostavoitteiden saavuttamiseksi. (Kehityskeskustelu 2014.)

Esimiehelle kehityskeskustelut antavat arvokasta tietoa työntekijän ja samalla koko työyhteisön toiminnasta. Työntekijä voi puolestaan avautua luottamuksellisesti omaan työhön liittyvistä ongelmallisista asioista, joihin esimies ja työntekijä voivat yhdessä etsiä ratkaisuja. Yleensä keskusteluissa otetaan esille työntekijän työntekoon, henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen sekä mahdollisiin muutoksiin liittyviä asioita. (Kehityskeskustelu 2014.)

Koska kehityskeskusteluissa arvioidaan pääsääntöisesti suoriutumista, keskusteluja käytetään miltei jokaisessa organisaatiossa. Kaikkien mielestä kerran tai kaksi kertaa vuodessa pidettävät kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole enää reaaliaikaisia, toisin sanoen niitä järjestetään siis liian harvoin. Nykypäivänä reaaliaikaisempi, esimerkiksi kuukausittain annettava palaute tukisi yritysten tavoitetta tarjota laadukkaampia tuotteita ja palveluita, sillä myös kehityskeskusteluilla on yhteys työhyvinvointiin. (Seies 2015.)

2.5.5 Työturvallisuus

Vuoden 2003 alussa voimaan astunut uusi työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa pitämään huolta työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveellisistä työolosuhteista työpaikalla tarvittavilla toimenpiteillä. Tarkoitus on varmistaa, että työturvallisuuteen on työpaikoilla tarpeeksi kiinnitetty huomiota kaikilla työn alueilla, kuten työympäristössä, työtavoissa ja perehdyttämisessä. (Virolainen 2012, 145.) Työnantajalla on päävastuu turvallisuuden toteutumisesta, ja hä-

nen oletetaan olevan oman alansa asiantuntija ja selvillä toimialan tyypillisistä haittaa tai vaaraa aiheuttavista tekijöistä. (Työturvallisuus ja -suojelu 2013.)

Myös työntekijä on veloitettu huolehtimaan työturvallisuuden toteutumisesta työpaikalla. Työturvallisuuslain neljännessä luvussa todetaan, että työntekijän tulee noudattaa työnantajan antamia ohjeita ja neuvoja sekä pyrkiä ylläpitämään turvallisuuden ja terveellisuuden takaamiseksi tarvittavaa yleistä järjestystä ja siisteyttä työpaikalla. Työntekijän tulee työskennellä huolellisesti ja itseään tai muita vaarantamatta, sekä hänen tulee välittömästi ilmoittaa työpaikalla havaitsemistaan mahdollisista vioista tai puutteista työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle. (Työturvallisuuslaki 18. §; Virolainen 2012, 146.) Työntekijä on vastuussa omasta terveydestään ja turvallisuudestaan, ja hänen tulee huolehtia, että hän toimii muiden terveyttä ja turvallisuutta vaarantamatta. (Jones 2016).

Työnantajan ja työntekijän työturvallisuuden huolehtimisesta huolimatta onnettomuuksia ja työtapaturmia silti tapahtuu. Työtapaturma määritellään äkillisesti ja odottamattomasti tapahtuneeksi työntekijän loukkaantumiseksi työpaikalla, työmatkalla tai työhön liittyvällä asiointimatalla. (Työtapaturmat 2016.) Suomessa sattui vuonna 2013 yhteensä liki 135 000 työtapaturmaa, joista valtaosa, runsaat 112 000 tapausta, sattui työpaikoilla tai työhön liittyvillä asiamatkoilla. Työtapaturmissa loukkaantui noin 123 000 palkansaajaa. (Työtapaturmat 2015.) Tapaturmien riskit ovat suuremmat juuri työnsä aloittaneilla ja nuorilla työntekijöillä, mutta työn muuttuessa rutiininomaiseksi myös vanhemmat työntekijät voivat altistua työtapaturmien vaaroille. Yleisimmät tapaturmien syyt ovat liukastumiset, kompastumiset ja ylikuormittumiset, ja näiden seurauksena useimmiten syntyy erilaisia vammoja, kuten nyrjähdyksiä, naarmuja ja ruhjevammoja. (Virolainen 2012, 146.)

Tärkeintä työtapaturmien ehkäisemisessä on, että kaikki tapaukset kirjataan ylös ja toimenpiteisiin työturvallisuuden varmistamiseksi ryhdytään mahdollisimman pian. Ongelmakohtia ei tule salata tai piilotella, vaan tapaturmien syyt ja taustat tulee selvittää, jotta niitä voidaan jatkossa ennaltaehkäistä paremmin. Työpaikoilla tulee pyrkiä työturvallisuutta arvostavaan työskentelyyn ja asenteilla työturvallisuutta kohtaan on suuri merkitys tämän toteutumisessa. (Virolainen 2012, 147.) Työturvallisuutta työpaikoilla voidaan myös edistää turvapassikoulutuksella, joka antaa osallistujalle valmiudet yleisimpien uhkati-

lanteiden kohtaamiseen. Koulutuksia järjestää muun muassa Suomen Punainen Risti, ja yhden päivän kestävä koulutus voi tilata suoraan työpaikalle. (SPR Turvapassi-koulutus 2016.)

2.5.6 Työterveyshuolto

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä työterveyshuolto on johdolle tärkeä apuväline. Työterveyshuollon tarkoituksena on auttaa ennaltaehkäisemään työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviä riskejä, kuten tuki- ja liikuntaelinten oireita, työtapaturmia, työoloja koskevien haittojen aiheuttamia sairauksia sekä pitkiä sairauspoissaoloja. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu järjestää työterveyshuolto työyhteisön jäsenille. Työnantaja myös päättää palvelujen sisällön, kilpailuttaa tuottajat ja tekee valitun työterveyshuoltopalveluiden tarjoajan kanssa kirjallisen sopimuksen. (Työhyvinvointia yhteistyöllä 2016.)

Työterveyshuollon tehtävänä on selvittää, mitkä asiat työpaikalla voivat heikentää työntekijän terveyttä ja työturvallisuutta. Havainnoistaan työterveyshuolto esittää mahdollisia parannusehdotuksia työnantajalle. Lakisääteinen työterveyshuolto kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ja työntekijöille sen palveluiden käyttäminen on maksutonta. Työnantajan tulee huolehtia, että henkilöstö tuntee työterveyshuollon palvelut ja osaa hyödyntää palveluita hyvinvoinnin tukena ja turvaajana. (Työhyvinvointia yhteistyöllä 2016.)

2.6 Työpahoinvointia edistäviä tekijöitä

Työelämässä on nykypäivänä havaittavissa paljon tyytymättömyyttä. Globalisaatio on muuttanut organisaatioita viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana melko rajusti, ja muutosten lisäksi talouden pitkittynyt taantuma on luonut työmaailmaan omat haasteensa. Kustannusten jatkuvat leikkaukset ovat lisänneet ihmisten ahdinkoa työpaikoilla, ja työssä jaksamisessa on puutteita, kun henkilöstön vähentyessä työt kasaantuvat jäljelle jääneiden hartioille. Työikäisten keskuudessa on havaittavissa uupumuksen merkkejä. Tutkimusten mukaan yli puolet työikäisestä väestöstä kärsii uupumuksen oireista, kuten motivaation puutteesta, univaikeuksista ja stressistä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeus turvalliseen ja terveeseen työhön ja työympäristöön. Työsuojelu ja työterveyshuolto ovat esimiestyön apuna ja tukena vaikeissa tilanteissa. Työpaikoilla tulee kehittää työturvallisuutta ja työterveyttä, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Kustannukset kasvavat työtapaturmien ja sairauspoissaolojen myötä. (Juuti & Vuorela 2015.)

2.6.1 Työkuormitus

Kun ihminen käyttää omia voimavaroja työtä tehdessään, syntyy aina jonkun asteista työkuormitusta. Työkuormituksen laatu riippuu kuitenkin paljolti yksilön voimavaroista, kuten myös kuormitustekijöiden voimakkuudesta, niiden kestosta sekä niiden kohdistumisesta ihmiseen. Usein työkuormitus nähdään negatiivisena tekijänä, joka ilmenee esimerkiksi väsymyksenä, yleisen terveytilan heikentymisenä tai työperäisinä sairauksina. (Toimivat ja terveet työajat 2007, 102.)

Työn kuormitustekijät, fyysiset sekä psykososiaaliset, aiheuttavat stressiä ja työn kuormittumista, ja näitä kuormitustekijöitä esiintyy kaikilla työpaikoilla. Kun puhutaan työn fyysisistä kuormitustekijöistä, tavallisimpia ovat ruumiillinen raskas työ, erilaisten ja erikokoisten taakkojen käsittely, ergonomisesti huono työasento, jatkuva istumatyö sekä käsien voimankäyttö. Fyysiset kuormitustekijät ovat yhteydessä monesti työtapaturmiin, mutta myös psykososiaaliseen kuormittavuuteen. (Työstressi hallintaan 2016.)

Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijälle haitallista kuormitusta. Näitä ovat muun muassa ne tekijät, jotka liittyvät itse työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön toimintaan sosiaalisella tasolla. Kuormitus on haitallista etenkin silloin, kun kuormitustekijät on mitoitettu väärin tai tekijöiden hallinta on puutteellista. (Psykososiaalinen kuormitus 2016.)

Työkuormitusta, joka on selvästi tekijälleen haitallista, tulisi pyrkiä ehkäisemään kaikin mahdollisin keinoin. Monesti työkuormituksen voimakkuuteen ja sen haitallisuuteen puututaan reagoimalla kuormituksen aiheuttamiin seurauksiin, jolloin on jo liian myöhäistä. Työnantajan vastuulla on, että kuormitustekijät eivät aiheuta vaaraa tai haittaa työntekijöiden terveydelle. Työn vaarat tulee ennalta selvittää ja arvioida kattavasti, ja tarpeelliset toimenpiteet to-

teuttaa työntekijän ja koko yritystoiminnan hyvinvointia ajatellen. (Psykososiaalinen kuormitus 2016.)

2.6.2 Työstressi

Työterveyslaitos määrittelee työstressin tilanteeksi, jossa yksilön kyky vastata työn vaatimukseen ylittyy. Työntekijän voimavarat ja työn vaatimukset ovat tällöin ristiriidassa keskenään ja tämä vaarantaa työntekijän hyvinvoinnin. (Toimivat ja terveet työajat 2007, 42.)

Työstressiä aiheuttavat muun muassa kiireisyys, ylityöt ja päivätyöstä poikkeavat työajat, epävarmuus töiden jatkumisesta tulevaisuudessa sekä työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Esimerkkinä voidaan kuvitella tilanne, jossa työyhteisön työntekijät eivät tule toimeen keskenään. On hyvin todennäköistä, että stressitaso on korkeampi tämän kaltaisessa työyhteisössä kuin yhteisössä, jossa työtovereiden välit ovat kunnossa. (Virolainen 2012, 30; Toimivat ja terveet työajat 2007, 42.)

Se, millä tavoin työntekijä kokee stressin työelämässä, on hyvin yksilöllistä. Toinen kokee stressin uhkaavana tekijä, toinen taas haasteena. Tapaan, jolla stressi kohdataan, liittyvät työntekijän aikaisemmat kokemukset, itseluottamuksen taso sekä asenteet. Jos työntekijän asenne tulevaan on myönteinen ja hän on kokenut aikaisemmin onnistumisen kokemuksia, hän kykenee näkemään stressin haasteena, johon etsitään ratkaisu ja hyvinvoinnin ylläpito paranee. Jos stressi koetaan uhkaavana tekijänä ja tilanne ei ajan myötäkään muutu, alkavat stressin merkit ennemmin tai myöhemmin näkyä niin työntekijän toiminnoissa kuin terveydessä. Väsymys, hermostuneisuus sekä muisti- ja univaikeudet ovat oireita, joiden kanssa työstressistä kärsivät joutuvat työelämässä painimaan. Oireet heikentävät työntekijän työkykyä ja samalla myös hänen kokonaisvaltaista hyvinvointiaan. (Toimivat ja terveet työajat 2007, 38, 42.)

Stressistä voi kuitenkin olla hyötyä, kokee sen sitten haasteena tai uhkana. Sopivassa määrin stressi voi toimia työntekijälle eteenpäin vievänä tekijänä, joka auttaa henkilöä pääsemään tavoitteisiinsa ja toimimaan tehokkaammin. Koska stressiä ei ole mahdollista täysin poistaa, se täytyy yrittää nähdä työpanosta parantavana voimana. (Työstressi hallintaan 2016.)

2.6.3 Työuupumus

Pitkittänyt työstressi voi johtaa lopulta työuupumukseen. Henkilö, joka kärsii työuupumuksesta, kokee väsymyksen ylitsepääsemättömäksi eikä työ tuota hänelle enää iloa ja tyydytystä. Henkilön ammatillinen itsetunto laskee kun hän kokee, ettei kykene työskentelemään entiseen tapaan. (Toimivat ja terveet työajat 2007, 39.) Työuupumus kasvattaa riskiä sairastua muun muassa masennukseen, unihäiriöihin ja stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin, kuten sepelvaltimotautiin, verenpainetautiin tai nivelreumaan. Myös työkyvyttömyyden riski kasvaa työuupumuksen myötä. (Työuupumus (burnout) 2015.)

Työelämän yleinen tilanne vaikuttaa jossain määrin siihen, kuinka paljon työuupumusta esiintyy työikäisen joukossa. Esimerkiksi vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan työssäkäyvistä miehistä vakavasta työuupumuksesta kärsi 2 % ja lievästä 23 %. Naisista 3 % kärsi vakavasta työuupumuksesta ja lievästä uupumuksesta 24 %. (Työuupumus (burnout) 2015.)

Työuupumukselle altistavia tekijöitä löytyy niin työstä kuin työntekijästäkin. Työssä työuupumusta aiheuttavia tekijöitä voivat olla muun muassa haastavat työolosuhteet, liialliset työn vaatimukset, työroolien epäselvyydet, sosiaalisen tuen vähyys ja kaikenlainen epäoikeudenmukaisuus. Työntekijän itse aiheuttamat työuupumukselle altistavat tekijät ovat yleensä työntekijän asettamat liian korkeat vaatimukset, voimakas velvollisuuden tunne sekä stressitilanteiden vääränlainen hoitaminen. (Työuupumus (burnout) 2015.)

Varhaisessa vaiheessa havaittuihin työuupumuksen merkkeihin tulee puuttua mahdollisimman pian, jotta ongelmiin voidaan etsiä ratkaisuja. Parhaiten työuupumusta työpaikolla voidaan ehkäistä arvioimalla säännöllisesti työolosuhteita ja huolehtimalla niiden jatkuvasta kehittämisestä. Myös työntekijöiden tulee itse huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan ja ottaa esimiehen kanssa puheeksi työssä havaitut epäkohdat. (Työuupumus (burnout) 2015.)

2.7 Työhyvinvoinnin kustannukset

Työhyvinvoinnin puutteellisuus aiheuttaa vuosittain erilaisia kustannuksia niin työpaikoille kuin yhteiskunnalle. Muun muassa työstä johtuvat ammattisairau-

det ja työtapaturmat aiheuttavat sairauspoissaoloja, joista muodostuu kustannuksia työnantajalle. Myös työkyvyttömyyseläkkeelle joutuvat työntekijät vaikuttavat työpaikan kustannuksien nousemiseen. Vuosittain ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle jää noin 20 000 työkäistä. (Aura & Ahonen 2016, 39; Tutkimus: Huonosta työhyvinvoinnista miljardien kustannukset 2014.)

Työkyvyn menetyksen kustannukset olivat vuonna 2012 vähintään 25 miljardia euroa. Panostus, jonka organisaatiot laittavat työhyvinvoinnin edistämiseen vuosittaisella tasolla on Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa - tutkimuksen mukaan noin 2 miljardia euroa. Kustannukset ovat siis yli kymmenkertaiset verrattuna organisaatioiden työhyvinvoinnin investointiin. (Aura & Ahonen 2016, 41.)

Kustannukset jakaantuvat työpaikoille ja yhteiskunnalle. Eräiden arvioiden mukaan yhteiskunta maksaa Suomessa erilaisten sairauksien aiheuttamista kustannuksista vuosittain liki 20 miljardia euroa. Sairauspoissaolot, niin pitkät kuin lyhyet, aiheuttavat työpaikoilla kustannuksia, jotka ovat noin 5 % palkkakustannuksista. Työntekijää kohden se tekee vuodessa noin 1500 euroa. Suurin osa sairauspoissaoloista johtuu työpahoinvoinnista, kuten stressistä, työkuormituksesta ja uupumuksesta. Pelkästään se, että työntekijä ei viihdy työssään voi aiheuttaa poissaoloja. (Virolainen 2012, 121.)

Työpahoinvoinnista johtuvia kustannuksia jaotellaan kahteen ryhmään: suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin. Suorat kustannukset koostuvat sairauspoissaoloista, työtapaturmista ja ennenaikaisista eläkkeistä. Epäsuorat kustannukset ovat enemmänkin suorien kustannusten vaikutuksia, kuten työtehokkuuden heikentymistä, vähentynyttä innovatiivisuutta sekä muutosvastarintaa. Jaottelu kahteen edellä mainittuun ryhmään ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä, sillä esimerkiksi kaikki sairauspoissaolot eivät välttämättä johdu huonosta työhyvinvoinnista (esimerkiksi lapsen sairastuminen.) (Virolainen 2012, 121.)

Kun työhyvinvoinnin ongelmakohdat tiedetään, niihin tulee puuttua ja pohtia ratkaisuja, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää ja yritys voi säästää kustannuksissa. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan työhyvinvointiin investoidut panokset voivat maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin, jos työyhteisön hyvinvointi osataan nähdä yrityksen voimavarana. (Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti 2015.)

3 TYÖNTEKIJÄN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa omaan sekä koko työyhteisön työhyvinvointiin. Ratkaisevia tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta ovat yksilön elämäntavat, asenne työtä kohtaan, työkyky ja sen ylläpito sekä motivaatio. Tärkeitä ovat myös oma osaaminen ja sen kehittäminen, työntekijän fyysinen ja henkinen kunto, sosiaaliset taidot sekä persoonallisuus. Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. (Työhyvinvoinnin tekijät 2016.)

3.1 Elämäntavat

Työhyvinvointiin vaikuttavat ihmisen omat elämäntavat. Silloin kun ihminen voi henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti hyvin hän kykenee myös työssään parempiin suorituksiin. Jos ihmisellä on esimerkiksi kotona ongelmia, näkyy se myös hänen suorituksissaan työelämässä, sillä elämäntavat heijastuvat työhön. (Juuti & Vuorela 2015.)

Liikunnan vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu paljon, ja se onkin todettu hyväksi keinoksi keventää työn aiheuttamaa taakkaa. Liikkuminen ei vahvista vain ulkoapäin, vaan kerryttää myös henkistä pääomaa ja samalla mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen muiden ihmisten kanssa ja poistaa stressiä. Liikunta tasapainottaa työelämää, tuottaa mielihyvää ja auttaa myönteisen itsearvostuksen kehittymisessä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat myös ruokavalio ja riittävä unensaanti. Työntekijän ruokavalion tulisi koostua monipuolisista ja hyvistä raaka-aineista, niin työpaikalla kuin kotona. Oikeaoppisesti hyvistä raaka-aineista valmistettu ateria pitää nälän kurissa, jolla vältetään ylimääräinen välipalojen syönti. Terveellinen ja kevyt ateria ylläpitää vireystasoa sekä parantaa työkykyä, raskas ateria taas aiheuttaa väsymystä ja täten kasvattaa työtaturman riskiä. Työpaikan lounastauot antavat työntekijöille virtaa fyysiseen työskentelyyn, mutta ovat myös tärkeitä hetkiä henkisen jaksamisen kannalta. Mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen työtovereiden kesken voi antaa energiaa päivään. (Työaikainen ruokailu 2015.)

Yhteiskuntamme on siirtynyt aina vain lähemmäksi 24 tuntia vuorokaudessa palvelevaan malliin, ja tämä on vaikuttanut uni-valverytmiimme. Ihminen tarvitsee unta ja riittävää lepoa jaksakseen, mutta vuorokautinen unen tarpeemme on silti yksilöllistä. Tutkimusten mukaan aikuisväestö tarvitsee keskimäärin 7,5 tuntia unta vuorokaudessa. (Toimivat ja terveet työajat 2007, 18–19, 23.)

Huonot yöunet altistavat työntekijän ja samalla myös koko työyhteisön työtapaturmille ja onnettomuuksille, sillä heikentynyt unensaanti vaikuttaa työntekijän tarkkaavaisuuteen ja keskittymiskykyyn sekä alentaa ammatillista ja sosiaalista toimintakykyä. (Toimivat ja terveet työajat 2007, 112.) Työntekijä voi itse vaikuttaa omilla valinnoillaan vireystilaansa muun muassa vähentämällä iltaisin aikaa sosiaalisen median parissa ja television ääressä sekä huolehtimalla taukojen pitämisestä työpaikalla. (Lepo ja palautuminen 2016).

3.2 Työkyky ja sen ylläpito

Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen suhdetta työhön ja niiden keskinäistä suhdetta. Ihmisen toimintakyky luo pohjan työkyvyille, johon vaikuttavat myös henkilön asenteet työtä kohtaan sekä osaamisen taso. Työkyky on kokonaisuus, joka sisältää monta tekijää. (Työkyvyn muodostuminen 2016.) Sen ylläpitäminen vaatii yhteistyötä työntekijän, työnantajan ja terveyshuollon kanssa. Työolojen on oltava sellaiset, että ne eivät voi vaarantaa työntekijän terveyttä. Työoloista vastuun kantaa työnantaja. Terveyshuollon velvollisuus on tukea työnantajaa asiantuntemuksellaan ja olla mukana edistämässä työkykyä ja työyhteisön jäsenten terveyttä. Loppujen lopuksi työntekijä on kuitenkin itse vastuussa oman työkykynsä ylläpidosta. (Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito 2016.)

Onnistuneen ergonomian avulla voidaan ylläpitää ja edistää työntekijöiden työkykyisyyttä. Ergonomia tarkoittaa kokonaisuutta, jossa työskentelyympäristön rakenteet, välineet, kalusteet ja työmenetelmät on kehitetty työntekijöiden ominaisuuksia, toimintoja ja kykyjä vastaaviksi. Ergonomian tavoitteena on, että työntekijä pystyy työskentelemään terveellisesti ja turvallisesti. Työ aiheuttaa aina fyysistä rasitusta, joten ergonomialla on merkitystä työntekijän fyysiseen jaksamiseen. Jos työpaikan ergonomiassa on puutteita, työntekijän

työkyky voi heikentyä. Tämä saattaa johtaa ylimääräisiin sairauspoissaoloihin tai pahimmillaan jopa työntekijän työkyvyttömyyteen. Ergonomian vaikutusta työhyvinvointiin ei pidä aliarvioida. (Ergonomia 2014; Työkyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen 2014.)

Ikääntyminen luo omat haasteensa työkyvyn ylläpitoon, koska yleensä ihmisen fyysiset voimavarat alkavat heikentyä ikääntymisen myötä. Voi kuitenkin olla, että ikääntymisellä ei ole juuri minkäänlaista vaikutusta työkykyyn, koska oman osaamisen kehittyminen voi samaan aikaan vahvistaa työntekijän työkykyä. Jos työ on tekijälleen mielekästä ja tarjoaa sopivasti haasteita, työkyky voi vahvistua. Päinvastoin jos taas työ ei enää vastaakaan tekijän omia odotuksia ja työ tuntuu väkinäiseltä, voi työkyky heikentyä, vaikkei fyysisissä voimavaroissa tapahtuisi muutosta. (Työkyvyn muodostuminen 2016.)

Työterveyshuollossa tärkeimpinä työkyvyn heikentämistä ennalta ehkäiseviä toimia ovat työkyvyn ylläpito, varhainen tuki sekä oikeaan aikaan aloitettu kuntoutus. Jos kuitenkin huomataan, että työntekijän työkyky on tilapäisesti tai jopa pysyvästi laskenut, tulee työpaikalla lisätä joustoja, jotka madaltaisivat työntekijän työelämään osallistumisen kynnyksiä. (Työterveys ja työkyvyn ylläpito 2016.)

Työkykyä ja keinoja sen ylläpitämiseksi on tutkittu paljon. Yhden näistä tutkimuksista suoritti Suomen hallitus yhdessä keskeisten työelämän järjestöjen kanssa. Tutkimuksessa tutkittiin toimia, joiden avulla saataisiin työkäisten määrää kasvatettua ja samalla ylläpidettyä yhteiskuntamme kilpailukykyä. Esiin nousivat työkyvyn edistäminen, kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittäminen, työurien aikaisempi aloitus sekä työllistymisedellytysten parantaminen koko työuran ajan. Tutkimuksen tuloksista selviää, että yrittäjille työkyvyn ylläpito ja työhyvinvointi on tärkeää ja että niiden merkitys yrityksen tuottavuuteen on havaittu. Tutkimukseen osallistuneista liki 70 % oli sitä mieltä, että panos, jonka yritys laittaa työyhteisön työkyvyn edistämiseen ja hyvinvointiin, tuottaa vähintään hyvän tuoton. Tästä voidaan siis varoen päätellä, että investointi on vähäriskistä toimintaa ja samalla kohtuullisen hyvin tuottavaa. (Työkyky ja -hyvinvointikysely 2016.)

Tutkimuksen johtopäätös on, että työkyvyllä ja sen ylläpidolla sekä yleisellä työhyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen menestymiseen. Työkyky ja hyvinvointi kuuluvat kokonaisuuteen, jolla voidaan olla takaamassa yrityksen kilpai-

lukykyä markkinoilla, ja tämä koetaan koko työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Työkyvyn ylläpito on paljon työntekijästä itsestään kiinni, mutta yritys voi myös tukea ja edistää työkykyä monin eri keinoin, kuten järjestämällä virkistystilaisuuksia, kehittämällä työoloja ja työympäristöä sekä tukemalla työyhteisön jäsenien osaamista ja kouluttautumista. (Työkyky ja -hyvinvointikysely 2016.)

3.3 Motivaatio

Yrityksen tuloksellisuuden kannalta on olennaista, että työyhteisön työntekijät ovat motivoituneita ja kokevat, että heidän työnsä on mielekästä ja merkityksellistä. Palkitseminen, työympäristössä viihtyminen, tieto-taitojen kartuttaminen sekä lämpimät suhteet lähimpään esimieheen ja työtovereihin parantavat työntekijän työmotivaatiota ja samalla myös vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Työkalut, joita motivoimiseen perinteisesti siis käytetään, ovat rahallinen palkitseminen, mielekäs työ ja motivoiva työympäristö. (Motivointi ja palkitseminen 2016.)

Rahallinen palkitseminen tarkoittaa peruspalkkaa, mutta sen lisäksi myös palkan päälle mahdollisesti ansaittavia bonuksia, tulospalkkioita tai optioita. Rahallista palkitsemista pidetään hyvänä motivoijana, sillä siitä on työntekijälle konkreettista taloudellista hyötyä. (Motivointi ja palkitseminen 2016.) Yksi 1950-luvulla Yhdysvalloissa kehitetyistä motivaatioteorioista, Abraham Maslowin tarvehierarkia, aliarvioi kuitenkin rahallisen kannusteen merkitystä: palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät (fysiologiset) tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Vaikka Maslow piti palkkaa pelkkänä perustarpeiden tyydyttäjänä, sillä voidaan tyydyttää myös muita tarpeita, kuten arvostuksen ja vallan tarpeita. Rahallisen palkitsemisen merkitys on aina yksilöllistä. (Kauhanen 2010, 112, 117–118.)

Raha yksistään ei välttämättä riitä nostattamaan työntekijän motivaatiota. Työn tulee itsessään olla mielekästä ja innostavaa, kuin myös merkityksellistä ja kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisön työntekijöiden kesken. (Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? 2016.) Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöidensä kokemukseen työn mielekkyydestä. Esimiehen tulee huolehtia, että hänen alaisensa tietävät ja ymmärtävät, mitä heiltä vaaditaan ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Myös työtehtävien tulisi

olla kaikille selvät. Palautteen antamisen, niin positiivisen kuin negatiivisen, koetaan usein toimivan motivoivana tekijänä, sillä se auttaa työntekijää tuntemaan, että hänen työllään on merkitystä ja hänen työpanostaan arvostetaan. Palautteen saaminen mahdollistaa myös työosaamisen kehittämistä, mikä osaltaan lisää työn mielekkyyttä. (Motivointi ja palkitseminen 2016.)

Myös työympäristö motivoi työntekijää. Työympäristön luovat työyhteisön jäsenet ja heidän välillään vallitseva työilmapiiri. Töitä on mukavampi tehdä, jos ympärillä on hyvä työporukka. Parhaimmillaan työympäristö motivoi, kun yksilö tuntee kuuluvansa joukkoon ja saa tukea työhönsä yhteisön muilta jäseniltä. Työyhteisöt, joissa vallitsee keskusteleva ja avoin ilmapiiri, koetaan motivoivaksi. Luottamussuhteet niin työtovereihin kuin esimieheen ovat tärkeitä tekijöitä motivaation säilymisen kannalta. (Motivointi ja palkitseminen 2016.)

Työntekijän oma asenne kuitenkin ratkaisee, miten suhtaudumme työntekoon ja työympäristöön. Kun ihmisen sisäinen motivaatio on kohdillaan ja hänellä on halu tehdä töitä ja menestyä elämässä, on hänellä hyvä ja eteenpäin vievä asenne. Hyvän työasenteen omaavat työntekijät voivat myös ”tartuttaa” hyvää tunnelmaa muihin työyhteisön jäseniin ja näin edesauttaa myös muita motivoitumaan. (Oikea asenne työhön 2016.)

4 TOIMIPISTE X:N TYÖHYVINVOINTI

Tämä luku opinnäytetyötä esittelee toimeksiantajana toimivan pienmyymälän Toimipiste X:n. Toimeksiantajan esittelyn lisäksi kerrotaan tarkemmin myymälälle vuosittain tehtävästä työyhteisötutkimuksesta ja sen viimeisimmistä tuloksista. Työyhteisötutkimuksen tuloksia käytetään pohjatietona opinnäytetyön tutkimusosuudessa ja saatujen tulosten analysoinnissa.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimipiste X:n kanssa samaan ketjuun kuuluvia pienmyymälöitä löytyy ympäri Suomea, ja ne palvelevat asiakkaitaan aamusta iltamyöhään joka päivä. Valikoimista löytyy erilaisten elintarvikkeiden ja tuoretuotteiden lisäksi paljon käyttotarvikkeita ja hygieniatuotteita. Pienmyymälä toimii vuokrakiinteistössä Kouvolan taajama-alueella, jossa asiakkaan on helppo tehdä arkiset ostoksensa

nopeasti, vaivattomasti ja edullisesti. Pienen kaupan vahvuuksia ovat pitkät aukioloajat, hyvä ja laadukas palvelu sekä lisäpalveluna kaupasta löytyy myös Veikkaus.

Toimipiste X:ssä työskentelee myymäläesimiehen lisäksi viisi osa-aikaista työntekijää. Pääasiassa myymälässä työskennellään yksin. Ainoastaan kuormapäivinä, joita viikossa on kolme, työntekijöitä myymälässä on kaksi yhtä aikaa aamupäivän ajan. Työntekijöiden työhön kuuluu muun muassa asiakaspalvelua, kassatyötä, myyntien tilitystä, tavaran purkua, hyllytystä, hinnoittelua, tavaran tilausta, veikkaus- ja pullonpalautuskoneen hoitoa, siivousta ja jätteen viemistä.

4.2 Työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilanne

Toimeksiantajayritykselle suoritetaan vuosittain ulkopuolisen yrityksen toimesta työyhteisötutkimus, jonka tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön sitoutumista yrityksen toimintaan, johtamista, suorituskykyä sekä yleistä työtyytyväisyyttä. Kaikista edellä mainituista osa-alueista saadut tulokset antavat yritykselle tärkeää tietoa toiminnan ohjaamiseen. Työyhteisötutkimuksen toteuttaa muun muassa henkilöstötutkimuksiin erikoistunut yritys Corporate Spirit, ja tutkimuksen avulla saadaan selville työyhteisön vahvuudet, mutta samalla myös ne alueet, jotka vaativat kehittämistä ja toimintatapojen uudelleen arviointia.

Vuoden 2015 työyhteisötutkimuksen tulos Toimipiste X:llä oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla, vaikkakin tulos oli hieman heikompi verrattuna edellisvuoteen. Tutkimuksessa tulokset oli jaettu kategorioittain. Kategoriat sisälsivät osa-alueita, ja näiden osa-alueiden parhaat tulokset saavutettiin työmotivaation, viestinnän ja osallistamisen sekä toimintakulttuurin alueista. Edellä mainituissa tulokset olivat parantuneet edellisvuoteen (2014) verrattuna. Osa-alueet, joissa tulokset olivat vuorostaan laskeneet, olivat työn hallinta, työskentelyedellytykset, esimiestyö, tehokkuus ja joustavuus, työnantajakuva sekä johtamiskulttuuri. Kaikkien kategorioiden tulokset olivat kuitenkin vuoden 2015 Suomen yleisnormia parempia, minkä vuoksi tulosten voidaan todeta olevan kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. (Työyhteisötutkimus 2016a.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin perehtymällä toimeksiantajana toimivan yksikön työyhteisötutkimus-aineistoon sekä vertailussa mukana olleen yksikön samaiseen tutkimukseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työhyvinvoinnin kehittymistä Toimipiste X:ssä, eli miten työyhteisön työhyvinvoinnin tilanne oli kehittynyt vuodesta 2014 vuoteen 2015. Tuloksia verrattiin toisen hieman suuremman yksikön, tässä tapauksessa Toimipiste Y:n, vuosien 2014 ja 2015 tuloksiin. Vertailun tavoitteena oli nostaa esiin niitä työyhteisötutkimuksessa esiintyvien kategorioiden osa-alueiden tuloksia, joissa Toimipiste X:n tulos oli heikompi kuin Toimipiste Y:n ja pohtia, mitkä tekijät saattoivat vaikuttaa yksikön heikompaan tulokseen. Tuloksia avattiin ja analysoitiin sekä pohdittiin niiden mahdollisia syy-seuraussuhteita. Tarkoituksena ei ollut avata koko työyhteisötutkimusta vaan ainoastaan niitä osa-alueita, jotka olivat yksikön työntekijän näkökulmasta merkittäviä ja joihin työntekijä pystyi omalla toiminnallaan mahdollisesti vaikuttamaan.

Koska opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvoinnin kehittäminen, osana tutkimustyötä paneuduttiin myös kehitysideoiden keksimiseen yksikössä tehtyjen havaintojen perusteella. Kehitysideat rajattiin työntekijän ergonomiaan tukeviin innovaatioihin, koska ergonomiaan tulisi työpaikoilla kiinnittää entistä enemmän huomiota. Kehitysideoiden näkökulmana ergonomiset innovaatiot ja toimintatavat antoivat opinnäytetyölle myös taloudellista näkökulmaa, sillä oikeaoppisilla ergonomisilla työskentelytavoilla on mahdollista ehkäistä muun muassa tuki- ja liikuntaelinsairauksia, ja tämän myötä myös vähentää sairauspoissaoloja. Yrityksen näkökulmasta ergonomia voi tuoda kustannussäästöjä.

Tutkimuksen toteutus alkaa tutkimusmenetelmien esittelyllä. Tässä luvussa perustellaan myös tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän valintaa sekä esitellään työyhteisötutkimukset tehnyt yritys Corporate Spirit, kuin myös vertailussa mukana ollut Toimipiste Y.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseksi voidaan nimittää monenlaista toimintaa, kuten tietojen keräämistä ja kerättyjen tietojen luokittelua, erilaisten tilastotietojen havainnollistamista ja esittämistä kuin myös yksilön omien kokemusten esittämistä kirjalli-

nessa muodossa. Tutkimukseen kuuluu erilaisia vaiheita, ja kokonaisuutena se on luova prosessi, johon sisältyvät tutkittavaan aiheeseen huolellinen perehtyminen, tutkimuksen suunnitelman hahmotteleminen, itse varsinaisen tutkimuksen toteutus sekä lopullisten tulosten esittäminen ja raportointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 21, 63.)

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, ja tarkoitusta voidaan selventää neljän piirteen avulla. Näitä piirteitä ovat kartoittava tutkimus, selittävä tutkimus, kuvaileva tutkimus ja ennustava tutkimus. Jos tutkimus on piirteeltään kartoittava, sen tarkoituksena on muun muassa etsiä uusia näkökulmia tutkittavana olevaan aiheeseen tai ongelmaan. Selittävässä tutkimuksessa tarkoituksena on löytää selitys tietynlaiseen tilanteeseen tai ongelmaan tutkimalla syy-seuraussuhteita. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia esimerkiksi henkilöistä tai tapahtumista, ja tällöin tutkimuksessa dokumentoidaan niiden kiinnostavia piirteitä. Ennustava tutkimus pyrkii nimensä mukaisesti ennustamaan tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurausta tutkitusta ilmiöstä. Tutkimuksessa voi olla useampi kuin yksi edellä mainituista tarkoituksista, ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 134–135.)

Tutkimustoiminta voi olla teoreettista kirjoituspöytätyöstä tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Teoreettisessa tutkimuksessa hyödynnetään jo valmiina olevaa tietomateriaalia. Empiirinen tutkimus pohjautuu niihin menetelmiin, joita teoreettisen tutkimuksen perusteella on kehitetty. Empiirinen tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. (Heikkilä 2014, 12–14.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eroavat toisistaan ja monesti niiden eroavuuksia korostetaan, mutta molemmat menetelmäsuuntaukset voivat toimia samassa tutkimuksessa rinta rinnan, sillä molemmilla suuntauksilla voidaan selittää samoja tutkimuskohteita, tosin eri tavoin. Samassa tutkimuksessa käytettäessä molempia menetelmäsuuntauksia tutkimukset voivat täydentää toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2007 131–133.)

5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on yksi olemassa olevista tutkimusstrategioista, mikä perustuu valitun tutkimuskohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen muun muassa tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun suoritetaan esimerkiksi kyselyitä, puhelinhaastatteluita, systemaattista havainnointia tai kokeellisia tutkimuksia. Tarkoitus on selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, joita ovat: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? (Heikkilä 2014, 15.)

Tässä tutkimusmenetelmässä kiinnostuksen kohteena ovat vertailut, numeerisiin tuloksiin perustuvien ilmiöiden selittäminen, luokittelu sekä mahdolliset syy- ja seuraussuhteet. Tutkimusta varten valitun otoksen tulee olla numeerisesti riittävän suuri sekä edustava, ja ilmiötä kuvataankin numeerisen tiedon pohjalta. (Heikkilä 2014, 15.)

5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusstrategioista laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus on määrällisen tutkimuksen pari, tai ainakin ne pystyvät täydentämään toisiaan. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään valitun kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen menetelmän ydinkysymykset ovat Miksi? Miten? Millainen? (Heikkilä 2014, 15.) Tärkeää on pystyä perustelemaan kysymyksistä johdetut vastaukset, eli miten jokin asia on tehty, minkälaisia strategioita käytetään ja miksi asiat ovat juuri näin. Kysymykset, joita laadullisessa tutkimuksessa esitetään, vaativat perustellumpia vastauksia kuin mitä määrällisessä vaaditaan. (Qualitative Research 2016.)

Laadulliseen menetelmään hyödynnettävä näyte on suppeampi kuin määrälliseen vaadittava, mutta se on harkinnanvaraisemmin koottu. Tärkeintä tätä menetelmää käytettäessä on ymmärtää käsiteltävä ilmiö ns. ”pehmeän tiedon” pohjalta. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat mm. henkilökohtaiset haastattelut, syvähaastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi sekä valmiit aineistot ja dokumentit. (Heikkilä 2014, 15–16.)

5.1.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimustyötä aloitettaessa tulee määrittää tutkimusongelma, sillä tutkimustyön tavoitteena on saada vastaus ongelmasta johdettuihin strategisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on eräänlainen ongelmanratkaisukeino, ja sen onnistuminen edellyttää tutkimuksen tarpeisiin sopivan kohderyhmän valintaa. Tutkimuksen kohteeksi valitaan se joukko, josta tietoa halutaan. Tutkimusmenetelmän valintaa varten tekijän tulee ymmärtää tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite. (Heikkilä 2014, 12.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska tutkittava joukko on suppea, mutta samalla harkinnanvarainen. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää valmiita aineistoja, kuten tilastoja. Niitä on mahdollista analysoida myös määrällisesti, siksi valinta ei voi olla täysin mustavalkoinen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5.) Päämenetelmänä käytettiin kuitenkin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkittava joukko kattoi kahden Kymenlaakson alueella toimivan pienmyymälän työntekijät. Tarkoituksena oli pyrkiä analysoimaan mahdollisimman tarkasti Corporate Spiritin Toimipiste X:lle teettämää työyhteisötutkimusta, ja vertailla siinä esiintyviä tilastollisia tuloksia Toimipiste Y:n samoihin tilastoihin. Vertailussa esiin nostettiin ne Toimipiste X:n osa-alueiden tulokset, jotka olivat heikompia kuin Toimipiste Y:n vastaavat tulokset. Tarkoitus oli pohtia, mitä täytyisi tehdä, jotta Toimipiste X:n tulokset saataisiin paremmalle tasolle.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi hyvin myös opinnäytetyön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toimeksiantajan ehdotuksesta kehitysideoiden rajaukseksi valittiin ergonomia, jonka yhteyttä työntekijän työkykyyn käsiteltiin myös työn tutkimusosassa. Ergonomialla on vaikutusta työntekijän työkykyyn, ja sitä kautta myös koko työyhteisön hyvinvointiin ja yrityksen talouteen.

Kehitysideoita hankittiin Toimipiste X:llä tehtyjen havaintojen perusteella. Havainnointia suoritettiin syksyn aikana toteutuneissa työvuoroissani. Toimipiste X:n työntekijänä kirjasin ylös omassa työvuorossani kehitysideoita, jotka voisivat auttaa ergonomian parantamisessa yksikössämme. Kyselin myös muiden työntekijöiden ideoita ja mielipiteitä, ja yhdessä pohdimme varteenotettavia kehitysideoita. Havainnot ja ideot sain myös yksikössämme järjestetyssä

palaverissa, jonka yhteydessä työhyvinvointiasiantuntijamme suoritti kanssamme turvallisuuskävelyn. Kävelyn aikana kävimme läpi yksikössämme esiintyviä turvallisuuteen ja ergonomiaan vaikuttavia riskejä ja mietimme niihin ratkaisuja. Havainnoinnin avulla löysin epäkohtia työpaikaltani, jotka vaativat ergonomisia uusia toimintatapoja. Osa epäkohdista johtui huolimattomuudesta ja kiireen aiheuttamista tekijöistä, kuten vääränlaiset kuormanpurussa käytetyt työasennot sekä läheltä piti -tilanteet, kuten kaatumiset roskia viedessä liukkaalla pihalla. Näihin ja moniin muihin yksikössämme esiintyviin, uutta ergonomista näkökulmaa kaipaaviin ongelmiin ehdotin kehitysideoinnissani ratkaisuja.

5.2 Tutkimuksen aineistot

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa käytetyt aineistot olivat ulkopuolisen yrityksen, Corporate Spiritin, teettämät työyhteisötutkimukset, joiden tuloksia opinnäytetyössä esitellään ja analysoidaan tarkemmin. Tarkasteluun oli otettu kahden eri yksikön, Toimipiste X:n ja Toimipiste Y:n, työyhteisötutkimukset, jolloin oli mahdollista vertailla työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutusta hyvinvoinnin kehittymiseen.

5.2.1 Corporate Spirit

Turussa vuonna 1986 perustettu Corporate Spirit on suomalainen HR Intelligence -yritys, joka on erikoistunut muun muassa henkilöstötutkimuksiin. Riippumattomana tutkimus- ja konsultointiyrityksenä Corporate Spirit tuottaa 30 vuoden kokemuksellaan luotettavaa tietoa ja tiedon pohjalta kehittämispalveluja lukuisille suomalaisille ja kansainvälisille yrityksille. Henkilöstötutkimuksissa yritys on Suomessa markkinajohtaja, ja vuosien mittaan yritys on toteuttanut noin 4000 henkilöstötutkimusta. (Yritys 2016.)

5.2.2 Toimipiste Y

Toimipiste Y on vuonna 2012 avattu päivittäistavarakauppa, joka sijaitsee Kouvolassa. Toimipiste Y ja Toimipiste X ovat saman yrityksen ketjuun kuulu-

via yksiköitä. Myymälä on auki vuoden jokaisena päivänä, ja siellä palvellaan asiakkaita aamuvarhaisesta iltamyöhään. Myymälässä toimii kahvio, ja myymälärakennuksen läheisyydessä on automaattiasema, jolloin asiakas voi hoidtaa ruokaostoksiansa lisäksi myös auton tankkauksen kätevästi samassa paikassa. Toimipiste Y:ssä työskentelee myymäläesimiehen lisäksi kuusi työntekijää, ja jokaisessa työvuorossa työskentelee ainakin kaksi työntekijää yhtä aikaa.

6 TYÖYHTEISÖTUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyössä aineistona käytetyt työyhteisötutkimukset olivat sisällöltään jaettu kolmeen kategoriaan. Näitä kategorioita olivat oma työ, yksikkö ja yritys. Oma työ sisälsi osa-alueet, joissa käsiteltiin työntekijän työmotivaatiota, työn hallintaa ja työskentelyedellytyksiä. Yksikkö käsitteli kyseisen yksikön viestintä- ja osallistamistaitoja, esimiestyön vaikutusta yksikössä sekä yksikön tehokkuutta ja joustavuutta toimipaikalla. Yritys käsitteli työntekijän saamaa työnantajakuvaa yrityksestä, johtamiskulttuuria sekä yrityksen toimintakulttuuria.

Työyhteisötutkimukseen vastasivat kahden myymälän 11 työntekijästä 10 työntekijää. Toimipiste X:n yksikössä työskentelevistä viidestä työntekijästä työyhteisötutkimukseen osallistui neljä henkilöä, jolloin osallistujien vastausprosentti oli 80 %. Vertailuun otetusta Toimipiste Y:n yksiköstä vastasivat kaikki yrityksen kuusi työntekijää, jolloin vastausprosentti oli 100 %. Vastausprosentti oli molemmissa yksiköissä korkea.

Tutkimuksen tulokset esitetään taulukoiden avulla. Taulukot on muodostettu työyhteisötutkimuksista saatujen tietojen perusteella. Taulukoihin on kerätty ne tiedot, jotka ovat olleet opinnäytetyön kannalta oleellisia. Taulukoilla pyritään havainnollistamaan työyhteisötutkimuksen kolme kategoriaa, joita ovat oma työ, yksikkö ja yritys. Taulukoissa on esitetty vuosien 2014 ja 2015 tulokset, ja vuosien välinen kehitys kuvataan lasketun muutosprosentin avulla. Muutosprosentti on laskettu laskemalla vuosien 2014 ja 2015 erotus, ja saatu erotus on jaettu vuoden 2014 alkuperäisarvolla. Saatu prosenttikerroin on muutettu prosenteiksi kertomalla kerroin luvulla 100.

Taulukoissa esiintyvä Suomen yleisnormi on vuodelta 2015, joka antaa tutkimustuloksille suuntaa, millä mallilla kuhunkin kategoriaan kuuluva osa-alue on koko maan yleisnormiin verrattuna. Taulukoissa esiintyvät osa-alueiden tulokset ovat keskiarvoja työyhteisötutkimuksen tuloksista.

Arviointiasteikko työyhteisötutkimuksessa oli 1-4, jossa 1 edusti huonointa arvosanaa ja 4 parhainta arvosanaa.

6.1 Oma työ

Työyhteisötutkimuksen ensimmäinen kategoria muodostui työntekijän arvioinnista omasta työmotivaatiostaan, työn hallinnasta sekä työskentelyedellytyksistä.

Taulukko 1. Oman työn arviointi (Työyhteisötutkimus 2016a)

OMA TYÖ				
Toimipiste X				
	2014	2015	Muutos (%)	Suomen yleisnormi (2015)
Työmotivaatio	3,00	3,07	2,3	2,98
Työn hallinta	3,75	3,20	-14,7	3,10
Työskentelyedellytykset	3,05	2,90	-4,9	2,64

Toimipiste X:n työntekijät arvioivat oman työmotivaationsa kasvaneen 2,3 prosenttia edellisvuodesta. Muutos oli positiivinen myös verrattaessa tulosta taulukossa 1. esiintyvään Suomen yleisnormiin. Oman työn arviointiin kuuluvista osa-alueista työmotivaatio oli ainut, jossa kehitys edellisestä vuodesta (2014) oli positiivinen. Työn hallinta putosi 14,7 prosenttia vuodesta 2014, ja työntekijän työskentelyedellytyksien koettiin myös heikentyneen 4,9 prosentilla.

Toimipiste X:n tuloksia voitiin vertailla taulukossa 2 esiintyvän Toimipiste Y:n tuloksiin. Kyseisessä taulukossa havainnollistettiin Toimipiste Y:n oman työn osa-alueet, tulosten kehitys vuodesta 2014 vuoteen 2015 sekä laskettu muutosprosentti.

Taulukko 2. Oman työn arviointi (Työyhteisötutkimus 2016b)

OMA TYÖ				
Toimipiste Y				
	2014	2015	Muutos (%)	Suomen yleisnormi (2015)
Työmotivaatio	3,22	3,22	0	2,98
Työn hallinta	3,53	3,33	-5,7	3,10
Työskentelyedellytykset	3,07	3,08	0,3	2,64

Toimipiste Y:n työmotivaatio säilyi samalla tasolla vuodesta 2014 vuoteen 2015, ollen samalla myös Suomen yleisnormia korkeampi. Tulosta voidaan pitää hyvänä. Toimipiste Y:n työntekijöiden työmotivaatio on paremmalla tasolla verrattuna Toimipiste X:n työntekijöiden työmotivaatioon. Työn hallinta oli tulosten mukaan laskenut vuodesta 2014 5,7 prosenttia, mikä oli tuloksena kuitenkin huomattavasti paremmin kuin Toimipiste X:llä, jolla pudotusta oli tapahtunut vajaat 15 prosenttia. Työntekijät arvioivat työskentelyedellytystensä parantuneen edellisvuoteen verrattuna 0,3 prosenttia.

6.2 Yksikkö

Työyhteisötutkimuksen toinen kategoria muodostui osa-alueista, joita olivat yksikön viestintä ja osallistaminen, esimiestyö sekä tehokkuus ja joustavuus.

Taulukko 3. Yksikössä työskentelyn arviointi (Työyhteisötutkimus 2016a)

YKSIKKÖ				
Toimipiste X				
	2014	2015	Muutos (%)	Suomen yleisnormi (2015)
Viestintä ja osallistaminen	3,26	3,29	0,9	3,02
Esimiestyö	3,65	3,55	-2,7	3,09
Tehokkuus ja joustavuus	3,38	3,29	-2,7	2,97

Taulukosta 3 huomataan, että Toimipiste X:n työntekijät arvioivat yksikössään tapahtuvan tiedonkulun ja osallistamisen parantuneen 0,9 prosenttia edellisvuodesta. Esimiestyö sekä yksikön tehokkuus ja joustavuus putosivat molemmat 2,7 prosenttia edellisen vuoden tuloksista. Kategorian kaikki osa-alueet olivat kuitenkin arvoltaan yli Suomen yleisnormin, mikä kertoi, että tulokset ovat edelleen hyviä.

Toimipiste Y:n tulokset viestinnästä ja osallistamisesta, esimiestyöstä sekä tehokkuudesta ja joustavuudesta olivat vertailussa selvästi heikkommat kuin Toimipiste X:n tulokset. Taulukossa 4 on esitetty vertailua varten Toimipiste Y:n yksikkö-kategoriaan kuuluvien osa-alueiden tulokset.

Taulukko 4. Yksikössä työskentelyn arviointi (Työyhteisötutkimus 2016b)

YKSIKKÖ				
Toimipiste Y				
	2014	2015	Muutos (%)	Suomen yleisnormi (2015)
Viestintä ja osallistaminen	3,22	2,81	-12,7	3,02
Esimiestyö	3,33	3,10	-6,9	3,09
Tehokkuus ja joustavuus	3,33	3,17	-4,8	2,97

Taulukosta 4 havaittiin, että kaikki kyseisen kategorian osa-alueet olivat Toimipiste Y:llä laskeneet vuodesta 2014. Vuonna 2015 yksikön viestintä ja osallistaminen oli pudonnut 12,7 prosenttia, alittaen samalla myös Suomen yleisnormin. Esimiestyö oli tutkimuksen tulosten perusteella laskenut 6,9 prosenttia, joka oli kuitenkin tuloksena hieman parempi kuin Suomen yleisnormi. Tuloksia vertaillessa pystyttiin havaitsemaan, että esimiestyön tulos oli Toimipiste Y:llä laskenut rankemmin kuin Toimipiste X:llä, vaikka lähtöarvot eivät yksiköillä olleet samat. Yksikön tehokkuus ja joustavuus oli myös laskenut 4,8 prosenttia, suhteessa siis enemmän kuin Toimipiste X:llä.

6.3 Yritys

Työyhteisötutkimuksen kolmas kategoria muodostui osa-alueista, joita olivat työntekijöiden muodostama työnantajakuva, yrityksen johtamiskulttuuri ja toimintakulttuuri.

Taulukko 5. Yrityksen arviointi (Työyhteisötutkimus 2016a)

YRITYS				
Toimipiste X				
	2014	2015	Muutos (%)	Suomen yleisnormi (2015)
Työnantajakuva	3,36	3,21	-4,5	2,98
Johtamiskulttuuri	3,10	3,00	-3,2	2,59
Toimintakulttuuri	2,78	2,97	6,8	2,62

Taulukossa 5 Toimipiste X:n työntekijöiden yrityksestä muodostama työnantajakuva ei ollut enää vuonna 2015 samalla tasolla kuin vuonna 2014. Työnantajakuva oli heikentynyt 4,5 prosenttia. Myös johtamiskulttuuri koki notkahduksen, kun tulos heikentyi 3,2 prosenttia. Kategorian osa-alueista toimintakulttuurin tulos kuitenkin kehittyi 6,8 prosenttia positiiviseen suuntaan edellisvuodesta. Koko kategoria jäi kokonaisuutena plussan puolelle, jos tuloksia verrattiin Suomen yleisnormin tasoon.

Vertaillen Toimipiste X:n tuloksia samassa kategoriassa Toimipiste Y:n tuloksiin voitiin todeta tulosten olevan päinvastaisia toisiinsa nähden.

Taulukko 6. Yrityksen arviointi (Työyhteisötutkimus 2016b)

YRITYS				
Toimipiste Y				
	2014	2015	Muutos (%)	Suomen yleisnormi (2015)
Työnantajakuva	3,33	3,50	5,1	2,98
Johtamiskulttuuri	3,21	3,22	0,3	2,59
Toimintakulttuuri	2,93	2,87	-2,1	2,62

Kuten taulukosta 6 voidaan havaita, päinvastoin kuin Toimipiste X:llä Toimipiste Y:llä työntekijöiden muodostama työnantajakuva ja yrityksen johtamiskulttuuri olivat molemmat kehittyneet positiiviseen suuntaan vuodesta 2014.

Työnantajakuva oli kehittynyt 5,1 prosenttia ja johtamiskulttuuri 0,3 prosenttia. Näillä osa-alueilla tulos taas oli heikentynyt Toimipiste X:llä. Kategorian ainut osa-alue, joka vaatii enemmän kehittämistä kuin muut osa-alueet oli Toimipiste Y:llä toimintakulttuuri. Laskua vuoteen 2014 tuli 2,1 prosenttia. Kokonaisuudessaan kuitenkin molempien yritysten kolmannen kategorian tulokset olivat Suomen yleisnormia paremmat.

7 PÄÄTELMÄT JA KEHITYSIDEAT

Tässä luvussa avaan ja analysoin työyhteisötutkimuksen tuloksia käyttäen pohjana teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työhyvinvoinnin kehittymistä Toimipiste X:llä, ja vertailla yrityksen saamia tuloksia toisen samaan ketjuun kuuluvan yksikön tulosten kanssa. Tutkimustuloksien johtopäätöksissä esittelen Toimipiste X:n työyhteisötutkimuksen tuloksia niistä kategorioista, joista yksikkö sai heikommät tulokset kuin Toimipiste Y ja analysoin näitä tuloksia. Samalla pohdin, mitä pitäisi tehdä, jotta tulokset olisivat Toimipiste X:llä tulevaisuudessa positiivisemmat.

Kategorioissa Oma työ ja Yritys Toimipiste X sai huonommat tulokset kuin Toimipiste Y. Millä keinoilla työntekijä voi mahdollisesti vaikuttaa tulosten parantamiseen ja näin myös kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseen? Työntekijän yhtenä vaikutuskeinona esitän ergonomisia kehitysideoita, joiden avulla työhyvinvointia voidaan edistää ja yrityksen kannattavuutta mahdollisesti parantaa. Lisäksi arvioin analysointini luotettavuutta ja pätevyyttä.

7.1 Tutkimustuloksien johtopäätökset

Työyhteisötutkimuksen kategoriassa Oma työ esiintyivät osa-alueet työmotivaatio, työn hallinta ja työskentelyedellytykset. Analysointia varten tehdyissä taulukoissa osa-alueiden keskiarvot oli laskettu työntekijöiden antamista arvoista. Työmotivaatio sai työntekijöiltä arvoja yhdestä neljään muun muassa työn haastavuudesta ja mielenkiintoisuudesta, työn stressaavuudesta, oman

työn hyödyllisyydestä sekä oman työpanoksen tärkeydestä yrityksen kannalta. Työn hallinnassa työntekijät antoivat arvoja muun muassa heidän tietoisuudesta omaan työhön liittyvistä odotuksista, yksikön tavoitteiden selkeydestä sekä palautteen saannista omassa toiminnassaan. Työskentelyedellytysten arvot annettiin muun muassa omassa työssä tarvittavan tiedon saatavuudesta, yksikön työvälaineiden asianmukaisuudesta sekä työkuorman kohtuullisuudesta. Oma yksikkö-kategorian jokainen osa-alue, työmotivaatio, työn hallinta ja työskentelyedellytykset, olivat tuloksiltaan heikompia Toimipiste X:llä kuin vertailussa mukana olleella Toimipiste Y:llä.

Toimipiste X:n työntekijöiden työmotivaation 2,3 prosentin kasvun vuodesta 2014 vuoteen 2015 voidaan todeta olevan hyvä tulos. Työntekijät kokevat oman työnsä haastavaksi ja mielenkiintoiseksi. Tätä voidaan selittää muun muassa työtehtävien monipuolisuudella, mikä ylläpitää työntekijän työmotivaatiota. Yksikössä työskennellään pääsääntöisesti yksin, jolloin työntekijä on velvoitettu hoitamaan yksin kaikki omassa työvuorossaan tehtävät työt. Työn koetaan kuitenkin aiheuttavan stressiä, mikä saattaa johtua juuri yksintyöskentelyn haasteista. Myös kiire voi vaikuttaa siihen, kuinka stressaavaksi työntekijä työnsä tuntee. Vastuu myymälän hoidosta voi kuormittaa työntekijää niin henkisesti kuin fyysisesti, ja tämä työkuormitus voi aiheuttaa stressiä. Pitkittynyt työstressi saattaa lopulta johtaa myös työuupumukseen. Kun työ ei tuota enää tekijälleen iloa, mielekkyys työtä kohtaan häviää eikä työntekijä pysty suoriutumaan hänelle määrätystä tehtävistään kuten ennen. (Toimivat ja terveet työajat 2007, 39.)

Varhaisella puuttumisella voidaan ennaltaehkäistä työntekijöiden jaksamista häiritseviä tekijöitä. Työolosuhteiden kunnossapidolla ja yhteistyöllä työterveyshuollon ammattilaisten kanssa on mahdollista välttää uupumuksesta johtuvat sairauspoissaolot. (Työhyvinvointia yhteistyöllä 2016.) Työntekijä voi myös omilla valinnoillaan ja elämäntavoillaan vaikuttaa omaan henkiseen ja fyysiseen jaksamiseensa muun muassa harrastamalla liikuntaa, syömällä terveellisesti sekä lepäämällä. Myös sosiaaliset kontaktit työn ulkopuolella edesauttavat kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Työmotivaatiotaan parantaakseen työntekijän asenteella on merkitystä. Positiivinen ja avoin asenne työtä ja työyhteisön jäseniä kohtaan motivoi myös työtovereita, ja jos jokin asia tuntuu stressaavalta, siitä pitää pystyä puhumaan

joko työpaikalla, työterveyshuollossa tai kotona. Tärkeintä on purkaa ajatuksiin muille.

Työyhteisötutkimuksen mukaan Toimipiste X:n työntekijät kokevat työnsä hyödylliseksi ja työpanoksensa merkitykselliseksi. Työntekijät arvostavat myös työnantajan antamaa tukea heidän ammatillista kehittymistä ajatellen. Esimiehen tehtäviin kuuluu tukea ja kannustaa henkilöstöään työskentelemään tehokkaasti ja tuottavasti, mutta samalla tukea heidän osaamistaan. (Työhyvinvoinnin tekijät 2016.) Muun muassa erilaisten koulutusten avulla työntekijöiden ammatillista osaamista voidaan kehittää työpaikoilla kehittää. Käytyjä koulutuksia on hyvä myös säännöllisin väliajoin kerrata esimerkiksi palaverien yhteydessä. Tärkeintä on, että yksikön jokaisella työntekijällä on työhön vaadittavat koulutukset suoritettuina.

Tuloksien mukaan työn hallinta on laskenut vuodesta 2014 vuoteen 2015 14,7 prosenttia, joka on suhteellisen paljon. Tulos ei silti alita Suomen yleisnormia, vaikka muutosprosentti on melko korkea. Työn hallintaan kyselyssä kuuluvien alueiden jokainen arvo on laskenut edellisvuodesta. Työntekijät eivät ole varmoja, mitä heiltä työssään odotetaan eikä yksikön tavoitteet ole kaikille selviä. Perehdytyksessä ja työnohjauksessa tulisi kiinnittää huomiota työtehtävien opastuksen lisäksi siihen, mitä työnantaja työntekijältään odottaa. Työntekijän tulisi ymmärtää, minkälaisessa organisaatiossa hän työskentelee, mikä on yrityksen liikeidea, arvot, visio ja tavoitteet. Hänen odotetaan toimivan muun muassa vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti, kyeten tuottamaan laadukkaita palveluluita tai tuotteita. (Kauhanen 2010, 151–152.)

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli yrityskuvan luomisessa uudelle työntekijälle, ja usein perehdytyksen tekee esimies. Jos yksikön esimies ei pysty perehdytystä suorittamaan, hän voi valtuuttaa toisen työntekijän vastaamaan perehdytyksestä. Perehdytyksessä opittua on hyvä kerrata aina sopivin väliajoin, jotta jokainen työyhteisön jäsen on yksikön toimintatavoista ja tavoitteista ajan tasalla. Yksikössä jo työskentelevät työntekijät voivat omalla toiminnallaan myös edesauttaa uuden työntekijän ”kotiutumista” työpaikkaan ja työtehtäviin muun muassa kommunikoimalla ja yleisesti auttamalla. Myös positiivisen yhteishengen luomiseksi on tärkeää, jotta kaikki työyhteisön jäsenet ovat mukana uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Palautetta omasta toiminnasta kyselyn tulosten perusteella on saatu liian vähän. Toimipiste X:n esimiehellä on kolme samaan ketjuun kuuluvaa yksikköä hoidettavanaan, joten ymmärrettävää on, että esimies ei voi aina olla paikalla antamassa palautetta. Kuitenkin palautetta olisi hyvä saada aina sopivin väliajoin. Positiivinen palaute tuntuu aina hyvälle, ja silloin ihminen kokee, että hänen työpanoksellaan on merkitystä ja että hän on onnistunut työssään. Negatiivinen palaute tulee antaa rakentavasti ja muistuttaa, että aina on vara parantaa. Palautteen saaminen on usein keskittynyt kehityskeskustelujen yhteyteen, joita järjestetään vuoden välein. Vuosi on kuitenkin pitkä aika, joten järkevämpää on antaa ajankohtaisempaa palautetta esimerkiksi kerran kuukaudessa. (Seies 2015.) Palautteen saaminen on myös aineetonta palkitsemista, jonka avulla työntekijä voi sitoutua paremmin yrityksen toimintaan (Hakonen & Nylander 2015).

Työskentelyedellytyksien tulos on työn hallinnan ohella laskenut Toimipiste X:llä. Muutosprosentti on 4,9 prosenttia heikompi kuin edellisvuonna. Työskentelyedellytyksien keskiarvon muodostamilla alueilla työntekijät arvioivat saavansa huonommin työssään tarvitsemaansa tietoa. Tiedonkulun heikentymiseen ovat voineet vaikuttaa ajankäytön ongelmat, tietotekniset ongelmat, työntekijöiden vaihtuvuus sekä inhimilliset väärinkäsitykset. Koska työntekijällä saattaa olla viikossa vain muutama työvuoro on tärkeää, että kaikkia informoidaan esimerkiksi tilausten tekemistä koskevista muutoksista. Tätä varten olisi hyvä kirjata tiedot ylös vaikka kalenteriin toimiston pöydälle tai jättää tulosteen näkyvälle paikalle lukukuittauspöydän kera.

Tulosten mukaan työkuorma koetaan yksikössä kohtuulliseksi. Työn ollessa monipuolista ja työtehtävien vaihtelevia työnkierto toimii ja auttaa jaksamaan niin henkisesti kuin fyysisesti (Virolainen 2012, 17).

Työntekijöiden mukaan yksikön työvälineiden asianmukaisuus on heikentynyt edellisvuoteen verrattuna. Työvälineiden tulee olla työhön soveltuvia ja toimivia, jotta työntekijä voi toimia työssään tehokkaasti ja turvallisesti. Työvälineiden hankinta on esimiehen vastuulla, mutta niiden kunnossapidosta huolehtivat kaikki työyhteisön jäsenet. Jos työvälineet eivät ole asianmukaisessa kunnossa, vioista tai puutteista on välittömästi tehtävä ilmoitus. (Virolainen 2012, 146–147.) Työpaikalla on huolehdittava ergonomian toteutumisesta, tällöin myös työvälineiden tulee olla työntekijän toimintoja, yksilöllisiä ominaisuuksia

ja kykyjä vastaavia. Tarkoitus on, että työntekijä voi toimia työssään mahdollisimman terveellisesti ja turvallisesti. Työkyky heikentyy, jos työvälineet eivät ole kunnossa. (Ergonomia 2014.) Työntekijä voi huolehtia omassa työvuorossaan, että hänen jäljiltään työvälineet ovat toimivia ja puhtaita. Vioista tai puutteista ilmoitetaan suoraan esimiehelle tai jätetään viesti, jotta asia hoidettaisiin mahdollisimman pian.

Kategoriassa Yritys esiintyvät osa-alueet työnantajakuva, johtamiskulttuuri ja toimintakulttuuri. Työnantajakuva saa työntekijöiltä hyvän arvon muun muassa työntekijöiden tietoisuudesta yrityksen arvoista ja päämääristä, yrityksen tavasta kohdella työntekijöitään reilusti ja tasapuolisesti sekä kuinka valmiita he ovat suosittamaan yritystä työnantajana. Johtamiskulttuurissa arvoja annetaan muun muassa palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja työntekijän kuuntelemisesta päätöksiä tehtäessä. Kategoriaan kuuluva toimintakulttuuri on tulokseltaan Toimipiste X:llä parempi kuin Toimipiste Y:llä, joten sen vertailu jätetään johtopäätöksistä pois, samoin kuin koko Yksikkö-kategoria.

Työntekijöiden tietoisuus yrityksen arvoista ja päämääristä on samalla tasolla kuin edellisvuonna. Perehdytyksen yhteydessä perehdyttäjän tehtävänä on kertoa uudelle työntekijälle, mikä on yrityksen tapa toimia ja mihin yritys pyrkii. Perehdyttämiseen tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta uusi työntekijä oppii tuntemaan yrityksen, jossa hän työskentelee. (Kauhanen 2010, 151–152.)

Yrityksen tapa kohdella työntekijöitään reilusti ja tasapuolisesti on hyvällä tasolla. Työntekijät ovat myös valmiita suosittamaan yritystä työnantajana. Esimiehen tehtävänä on valvoa ja pitää huolta, että työntekijöitä kohdellaan hyvin, ja esimiehen on myös itse kohdeltava työntekijöitään oikeudenmukaisesti. Työyhteisön jokaisella jäsenellä on oikeus turvalliseen työympäristöön, niin henkisellä kuin fyysiselläkin tasolla, eikä minkäänlaista kaltoinkohtelua tai syrjintää saa toteuttaa. (Juuti & Vuorela 2015.) Jokainen työntekijä voi osallistua reilun ja tasapuolisen työilmapiirin luomiseen toimimalla itse reilusti ja tasapuolisesti työyhteisön jäseniä kohtaan.

Johtamiskulttuuria tarkastellessa muutos on negatiivinen. Laskua on tapahtunut 3,2 prosenttia. Syitä laskuun aiheuttaa muun muassa heikentynyt tulos yrityksen palkitsemisen oikeudenmukaisuudessa. Palkitsemisen epäoikeudenmukaisuuden tunne saattaa johtua yksikössä käytössä olevasta tulospalkkiojärjestelmästä, jonka määritelyihin tavoitteisiin on yksikössä joskus vaikea

päästä. Tällöin työntekijät jäävät ilman palkan päälle maksettavaa palkkiota. Palkitseminen voidaan kuitenkin toteuttaa myös muulla tavalla. Positiivinen palaute hyvästä yrityksestä voi kannustaa työntekijöitä yltämään seuraavalla kerralla parempaan tulokseen. Kiitos antaa energiaa.

Hyviä tuloksia tutkimuksesta saadaan päätöksenteosta, jossa työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan. On tärkeää, että työntekijöitä kuunnellaan ja että heidän mielipiteillään on merkitystä. Kun yrityksen ilmapiiri on keskusteleva, työmotivaatio kasvaa ja työntekijä varmemmin sitoutuu myös yrityksen toimintaan. (Juuti & Vuorela 2015.) Keskusteleva ja avoin työilmapiiri mahdollistaa sen, että työntekijä uskaltaa esittää mielipiteitään. Esimerkiksi palaverien yhteydessä jokaiselle annetaan mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä yhteisiä asioita koskevissa päätöksissä.

Työyhteisötutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisön työhyvinvointi on Toimipiste X:llä kokonaisuudessaan hyvällä mallilla. Vaikka vuoden 2015 työyhteisötutkimustulos on paikoin heikentynyt vuoteen 2014 verrattuna, ja joiltain osa-alueilta tulokset ovat heikommat kuin vertailuyksikössä, ylittää Toimipiste X:n kokonaistulos silti Suomen yleisnormin. Kehitettävää ja parannettavaa löytyy aina, ja parempien tulosten eteen on tehtävä ahkerasti töitä. Työyhteisön hyvinvointi on kaikkien yhteisön jäsenten vastuulla, ja sen toteutumiseen ja ylläpitoon voi jokainen omalla toiminnallaan vaikuttaa.

7.2 Kehitysideat

Kehittämistä vaativia alueita nousi esiin Toimipiste X:n työyhteisötutkimuksen tuloksia analysoitaessa useita, mutta opinnäytetyön rajauksen vuoksi kehitysideat keskittyvät työntekijän työkyvyn ylläpitoon ergonomian avulla. Tavoitteena on kehittää innovoivia ergonomisia ideoita, joilla on vaikutusta koko työyhteisön hyvinvointiin. Parhaimmassa tapauksessa ideoiden avulla voidaan ennaltaehkäistä rasitusvammoja ja tapaturmia sekä vähentää sairauspoissaolosten määrää. Kehitysideoilla voi olla vaikutusta yksikön kustannuksiin positiivisella tavalla.

Työskentely-yksikössämme on käytössä lukuisia ergonomista työskentelyä helpottavia toimintatapoja ja työskentelyasentoja. Jokaisella työntekijällä on

työnmukaiset työvaatteet, jotka eivät hiosta tai purista sekä työhön soveltuvat ja jalkaa tukevat työkengät. Hanskoja käytetään tavarakuormaa purkaessa ja joskus myös kassalla. Työvälineinä toimivat muun muassa turvaveitset, tasokärri, rocla sekä turvajakkara, jonka avulla työntekijät voivat hyllyttää tavaroita myös myymälän korkeimmille hyllyille. Yksintyöskentely-yksikkönä myös myymälän siisteys ja siivous kuuluu henkilökunnan työtehtäviin, joten käytössämme on asianmukaiset siivousvälineet.

7.2.1 Kassa-alue

Kassalla ja myymälän toimistotilassa työskennellessä käytössämme on toimistotuolit, joiden korkeutta jokainen työntekijä voi säätää omalle korkeudelleen sopivaksi. Kuitenkin kassalla joutuu jonkin verran liikkumaan ja nousemaan, kun asiakkaalle myydään muun muassa tupakkatuotteita. Tällöin tuoli joudutaan työntämään syrjään, ja työntekijä kurkottelee tupakkakaappiin saadaksesen asiakkaan pyytämän tuotteen. Kaappien korkeus voi tuottaa joillekin työntekijöille ongelmia, joten kehitysideana kassalle voisi järjestää korokkeen, jonka avulla myös tupakkakaapin sisältö ja etenkin sen vieressä olevalla hyllyllä olevat nikotiinituotteet olisi jokaisen työntekijän ulottuvilla nopeasti ja helposti. Myös vääriltä työasennoilta ja tapaturman riskeiltä vältyttäisiin.

Myymälässä on vain yksi kassa, jolloin työntekijän työskennellessä kassalla hänen liikeratansa on melko yksipuolinen. Myös painavien tuotteiden osittainen vetäminen ja työntäminen, kassahihnaa hyödyksi käyttäen, saattaa kuitenkin aiheuttaa vääränlaista liikettä ranteille sekä koko vartalolle. Kassalla voisikin olla ohjeet taukojumppaa varten, jolloin työvuoron hiljaisina hetkinä työntekijät voivat verryttellä ja rentouttaa jännittyneitä lihaksia. Jo parin minuutin mittaisella taukoliikunnalla on mahdollista vaikuttaa työntekijän vireystasoon ja tuottavuuteen. Ohjeet voisivat olla kassan läheisyydessä näkyvällä paikalla, että niitä muistettaisiin käyttää. Jumpassa keskityttäisiin selkä- ja niska-hartiaseudun rentouttamiseen. Hyviä taukojumpan ohjeita löytyy internetistä ja sellainen on helppo tulostaa kassalle.

Kassa sijoittuu luonnollisesti lähelle myymälän ulko-ovea. Talvella ulko-ovelta käy veto, jolloin kassalla työskennellessä voi olla kylmä. Kylmyyttä vastaan

taistellaan kerrospukeutumalla työvaatteisiin ja villasukkiin, mutta kassalta voisi löytyä myös esimerkiksi yhteiseen käyttöön tarkoitettut rannelämmikkeet.

7.2.2 Myymälän ulko-oven edusta

Myymälän sisäänkäynnin yhteydessä on ulkona metallinen rappuralli, jonka ansiosta suurimmat roskat, kivet ja lumi jää ulos edesauttaen pitämään myymälän yleisilmeen siistinä. Talvella kylmien pakkasjaksojen ja lumisateen ansiosta rappuralli muuttuu kuitenkin liukkaaksi ja vaaralliseksi, niin asiakkaille kuin myymälän henkilökunnalle. Talvikeleillä rappuralliin pääsee kosteutta ja alijäähtynyttä vettä, jolloin jalka lipeää rallin päältä sivusuunnassa, oli jalassa minkälaiset kengät tahansa. Rappurallin puhtaanapito on tärkeää, ja myymälän tuulikaapissa tulisikin olla aina katuharja, jolla työntekijät voisivat huolehtia omalta osaltaan, yhteistyössä kiinteistöhuollon kanssa, asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuudesta.

Harjauksen lisäksi olisi mahdollisuus myös poistaa jäätä rappurallista kemiallisen sulatuksen avulla käyttäen jäänpoistoaineita. Tällöin ralli pysyisi sulana, eikä vaaratilanteita liukastumisen merkeissä syntyisi.

7.2.3 Maitokylmiö

Maitokylmiössä kuormaa purkaessa hyvät ja lämpimät työvaatteet ovat tarpeen, kuten myös hanskat sekä turvalliset työkengät. Vaikkakin kylmiön lattia on niin sanottu turvalattia, ei sinne crocsit jalassa kannata mennä. Maitokylmiöön tavarankuljettajat työntävät tuomansa kylmäkuormat, ja joskus rullakoissa on tuotteita pinossa yli työntekijän pituuden. Tällöin kuorman purkamiseen on hyvä käyttää apuna turvajakkaraa. Turvajakkaran tulisi sijaita maitokylmiön välittömässä läheisyydessä, jottei houkutus käyttää muita keinoja olisi liian helppo, nopea ja vaarallinen ratkaisu.

Maitokylmiössä tuotteen puretaan ja hyllytetään omille paikoilleen, ja kylmässä tilassa työskentelyssä on omat haasteensa. Alimmille hyllyille tuotteita aseteltaessa työntekijät joutuvat työskentelemään kyykkyasennossa, monesti myös polvillaan. Tällöin kylmä ja kova kylmiön lattia on vasten polvia ja sääriä. Kehitysideana voisi ajatella jonkun lämpöä eristävän ja pehmeämmän materi-

aalin hyödyntämistä polvien suojana. Esimerkiksi telttailussa ja retkeilyssä käytettävät makuu- ja istuinalustat voisivat ratkaista ongelman, eivätkä ne investointina maksaisi yritykselle paljoa. Makuualustasta on mahdollista leikata muutama sopivan kokoinen pala, joita voisi löytyä myymälän tasokärreistä kiinnitettyinä koukuilla. Näin myös myymälän puolella hyllytettäessä alimpia hyllyjä alusta kulkisi näppärästi työntekijän mukana.

Olemassa on myös työhousuja, joissa on valmiiksi polvipehmusteet. Jos työntekijällä on jalassaan tällaiset työhousut, ei alustaa polvien suojaksi välttämättä tarvita.

7.2.4 Pukeutumistilat

Henkilökunnan pukeutumistiloista löytyy Cederrothin ensiapuasema eli ensiapukaappi, josta löytyy perustarpeet palovammojen ja viiltohaavojen ensiapuun. Lisävarusteena kaapin monipuolisen sisällön lisäksi myymälään voisi hankkia kylmä- ja lämpöhoitotuotteita, jotka ovat lääkkeettömiä ja jotka ovat tarkoitettu erilaisten nyrjähdysten ja kolotusten hoitoon. Esimerkiksi kassalla työskennellessä ulko-ovesta tuleva viima ja veto etenkin talvisaikaan voi aiheuttaa kolotusta ja niskasärkyä, jota voisi kyseisillä tuotteilla hoitaa. Kylmä- ja lämpöhoitotuotteilla voidaan vähentää kipua, ja ne alentavat muun muassa tulehdusta sekä laukaisevat lihasjännitystä. Tuotteita voidaan hankkia esimerkiksi apteekista, ja ne voitaisiin sijoittaa ensiapuaseman läheisyyteen.

7.2.5 Lastauslaituri ja sen ympäristö

Yritys X toimii vuokrakiinteistössä, jota huoltaa kiinteistöhuolto. Kiinteistöhuolto huolehtii myymälän ympäristön siisteydestä ja talvella lumitöistä sekä etu- ja takapihan hiekoituksesta. Talvella piha-alueet voivat hoidosta huolimatta olla silti liukkaat, etenkin kevättalvella, kun ulkolämpötilat heittelevät vuorokauden aikana nollan molemmin puolin. Työntekijät huolehtivat myymälän jätteiden oikeaoppisesta lajittelusta ja roskien viennistä niille tarkoitettuihin astioihin. Työntekijät altistuvat takaovesta poistuessaan liukastumisille ja nyrjähdyksille, sillä vaikka lastauslaituria ja sen ympäristöä aurataan, kolataan, la-

kaistaan ja hiekoitetaan, jäätä kertyy niin ulko-oven eteen ja lastauslaiturille kuin myös muualle pihapiiriin.

Varaston puolella ulko-oven viereisellä seinällä voisikin olla nopeasti kengän päälle vedettävät liukuesteet. Liukueste on kengän päälle vedettävä joustava ja kuminen kenkätarvike, joka sopii miltei mihin tahansa kenkään. Liukuesteessä on nastat esteen kärjessä sekä kannassa, jotka pitävät liikkujan varmasti pystyssä huonoissakin olosuhteissa. Niitä on helppo käyttää ja ne saa nopeasti riisuttua jalasta. Liukuesteiden avulla voidaan ennaltaehkäistä kaatumisesta johtuvia nyrjähdyksiä, venähdyksiä ja murtumia.

Vaihtoehtoisesti myymälään voidaan myös hankkia nastakengät, mutta hygieniasyistä tämä vaihtoehto ei välttämättä ole ideaalinen. Huomioon tulee myös ottaa henkilöstön kengänkokojen vaihtelut. Kaikilla kun ei ole samankoinen jalka. Vääränkokoisten kenkien käyttö voi pahimmillaan aiheuttaa tapaturman.

7.2.6 Koko myymälä

Työntekijöiden toimenkuva on myymälässä monipuolinen. Työhön kuuluu muun muassa kassatyöskentelyä, kuormanpurkua, hyllytystä, hinnoittelua, myyntien tilitystä ja siivousta. Tuotteita hyllytettäessä työntekijät joutuvat kyykistelemään ja polvistumaan lattialle, jolloin polvien ja jalkojen suojana olisi hyvä olla polvisuojilla varustetut työhousut tai pala makuu- tai istuinalustaa.

Työntekijöitä tulisi myös muistuttaa työhanskojen käytöstä kuormanpurkamisessa sekä myymälän sisällä olevien roskisten tyhjentämisessä. Kuormassa useat tuotteet on pakattu pahvilaatikoihin, joiden terävät reunat voivat aiheuttaa viiltohaavoja. Pullonpalautuskoneen viereiseen roskikseen joutuu usein rikkiäisiä lasi- ja muovipulloja sekä tölkkejä, jotka voivat roskista tyhjentäessä ja jätepussia sulkiessa aiheuttaa pisto- tai viiltohaavoja. Hanskojen käyttö on myös hygieenisistä syistä tarpeellista.

Myymälässä on käytössä jokaiseen työvuoroon kuuluva työtehtävälista, josta selviää, mitä kussakin työvuorossa työntekijän on tehtävä. Tehtävälistaan voisi lisätä kerran viikossa suoritettava ”turvakävely”. Kun työvuoroon kuuluvien tehtävien listaan kuuluisi kyseinen tehtävä, työvuorossa oleva työntekijä kier-

täisi koko myymälän ja siihen kuuluvat tilat ja kirjaisi ylös havaintoja ja mahdollisia puutteita. Havainnot voitaisiin kirjata Sosiaali- ja terveysministeriön Riskien arviointi työpaikalla -lomakkeeseen, joka löytyy internetistä. Työpaikalle voisi myös suunnitella oman lomakkeen, joka olisi hieman yksinkertaisempi. Turvakävelyn tarkoituksena olisi varmistaa, että työpaikalla kiinnitetään tarpeeksi huomiota muun muassa työolosuhteisiin, turvallisuuteen ja ergonomiaan. Asiat, joihin työntekijä voi itse paikan päällä vaikuttaa, tulisi hoidettua kävelyn aikana tai sen jälkeen, ja asiat, jotka kuuluvat esimiehen vastuulle, löytyisivät lomakkeesta, joka jätettäisiin työvuoron jälkeen toimiston pöydälle. Lomakkeeseen voisi kirjata myös kehitysehdotuksia.

Työntekijät ovat vastuussa myymälän siisteydestä. Yleisilmeestä pidetään huoli joka päivä, mutta tarkempi siivous suoritetaan sovittuina päivinä viikossa. Siisteydellä voidaan myös ennaltaehkäistä kompastumisen ja liukastumisen riskejä. Lattioiden peseminen ja mattojen imuroiminen on fyysistä työtä, jossa ergonomia tulee huomioida. Esimerkiksi moni unohtaa imuroidessaan pitää selän suorana. Siivouskomerossa, jossa siivousvälineitä säilytetään, voisi olla seinälle kiinnitettynä muistutus välineiden puhtaanapidosta ja oikeaoppisista ergonomiasta tukevista työskentelyasennoista. Kuvat voisivat auttaa hahmottamaan ergonomiset työskentelyasennot paremmin, joten työpaikalla voitaisiin järjestää kuvaushetki, jolloin esimerkiksi myymäläesimies valokuvaisi työntekijöiden oikeaoppisia työskentelyasentoja ja ne asetettaisiin siivouskomeron seinälle.

Samaa taktiikkaa voitaisiin käyttää myös esimerkiksi kuorman mukana tulevien painavien tuotteiden, kuten maitolaatikoiden nostamisen ja kantamisen demonstroimiseen. Kuvat havainnollistaisivat toimintaa, ja niiden ottaminen voisi olla mukavaa yhteistä tekemistä työntekijöiden ja esimiehen kesken työn ohella. Kuvia ergonomisista työasennoista ja työvälineiden käyttämisestä voisi löytyä myymälän tauko/toimistotilasta, varastosta, siivouskomerosta ja maitokylmiöstä. Kuvien yhteydessä olisi hyvä olla myös sanallinen ohjeistus, jotta teoria ja käytäntö kohtaisivat.

Ergonomisten työasentojen opettaminen tulisi suorittaa niin sanotusti kädestä pitäen jo työn perehdytysvaiheessa, jotta työntekijä osaisi heti alusta alkaen työskennellä kuormittamatta väärin kehoaan. Monipuoliset työtehtävät mahdollistava työkierto on hyvä asia kuormituksen kannalta, mutta jos työtä teh-

dään miettimättä ergonomiaa, voivat seuraukset olla pitkällä tähtäimellä ikäviä. Työpaikalle voidaankin järjestää erikseen myös ergonomiakoulutus, jotta kaikilla on mahdollisuus saada kertausta ergonomisiin työskentelytapoihin, ja näin voidaan välttyä mahdollisilta tuki- ja liikuntaelinsairauksilta sekä niistä johtuvilta sairauspoissaoloilta.

7.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksia tehtäessä pyritään välttämään mahdollisten virheiden syntymistä. Vaikka tutkija pyrkii toimimaan niin, että virheitä ei pääsisi syntymään, voivat tulosten luotettavuus ja pätevyys silti vaihdella. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa tulisi arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, ja luotettavuuden arvioinnin apuna voidaan käyttää useita erityyppisiä mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Käsite reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkija on tehnyt tutkimustyön huolellisesti ja tarkasti, jotta saadut tulokset ovat toistettavissa myös jatkossa. Tulokset eivät siis ole saatu sattumanvaraisesti. Tutkimuksen luotettavuus voidaan todeta esimerkiksi silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa reliabiliteetin todentaminen on yksinkertaisempaa kuin kvalitatiivisissa tutkimuksissa, sillä kvantitatiivisen tutkimuksen keskeiset vaiheet voidaan toistaa, ainakin periaatteessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi osallistuvan havainnoinnin toistaminen täsmälleen samalla tavalla uudelleen on haastavampaa. Tämän vuoksi laadullisissa tutkimuksissa on tärkeää dokumentoida koko tutkimuksen kulku erittäin täsmällisesti ja tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Validiteetti eli pätevyys on toinen käsite, jonka avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on mitattu tai tutkittu juuri sitä, mitä alun perin on ollut tarkoituskin mitata tai tutkia. Ongelmia voi muodostua silloin, kun tutkija esimerkiksi suorittaa tietylle otokselle kyselyn. Kyselylomakkeeseen tutkija saa vastaukset, mutta kyselyyn vastanneet ovat saattaneet ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkija oli ajatellut. Jos tutkija käyttää näitä tuloksia, jättäen huomioimatta seikan, että vastaajat eivät ole ymmärtäneet, mitä tutkija on kysymyksillään tarkoittanut, tuloksia ei voida pitää luotettavina. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää luotettavina. Analysoinnin avulla on pystytty havaitsemaan ne alueet, jotka vaativat eniten kehittämistä Toimipiste X:llä. Tämä oli yksi opinnäytetyön tarkoituksista. Myös päätös käyttää valmiita työhyvinvointikyselyn aineistoja oli hyvä. Kyselyn oli suorittanut luotettava ja tunnettu yritys, ja kyselyyn oli vastattu anonyymisti. Kyselyn vastaukset ovat todennäköisesti rehellisempiä ja suorempia kuin esimerkiksi haastattelemalla saatavat vastaukset. Henkilökohtaisissa haastatteluissa vastaajilla on yleensä taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttävämpiä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 201). Myös opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen luotettavuutta varmistettiin käyttämällä monipuolisia ja tuoreita lähteitä.

Vaikka osallistuva havainnointi, tässä opinnäytetyössä ergonomisten kehitysideoiden keksiminen havainnoimalla työympäristöä, on kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastavaa, on havainnoinnin kulkua dokumentoitu mahdollisimman tarkasti. Opinnäytetyö on toteutettu selkeästi ja taulukoilla analysointia havainnollistaen. Taulukot toimivat siis analysoinnin tukena. Analysoinnissa käytetyt tiedot kerättiin luotettavasta lähteestä ja analysointi toteutettiin laadullisen tutkimusmenetelmän kriteerejä noudattaen. Laadullisen menetelmän käyttö oli mielestäni perusteltua, ja johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Olen aina ollut kiinnostunut työhyvinvoinnista ja keinoista sen kehittämiseen. Keskustelin aiheesta työpaikallani Toimipiste X:llä keväällä 2016 ja työnantajani innostui ajatuksesta, että tekisin heille opinnäytetyön, aiheena työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Työn aiheen mielekkyys oli itselleni opinnäytetyötä pohtiessa tärkeä kriteeri. Tarkoitus oli aloittaa opinnäytetyön tekeminen jo kesällä, mutta huomasin pian, että työhyvinvointi oli laaja kokonaisuus. Aloitus oli vaikeaa, sillä en kyennyt alkuun hahmottamaan, miten työni rajaisin. Syksyn aikana käydyt keskustelut ja tapaamiset toimeksiantajayksikön myymäläpäällikön, yksikkömme ryhmäpäällikön sekä työhyvinvointiasiantuntijamme kanssa helpottivat lopulta aiheen rajaamista ja sain heiltä hyviä ideoita ja tukea läpi prosessin.

Opinnäytetyön aineistoksi valitsin Corporate Spirit -yrityksen teettämät työyhteisötutkimukset, koska en kokenut tarpeelliseksi suorittaa uutta työhyvinvointikyselyä. Yrityksen teettämät tutkimukset käsittelivät yksiköiden työhyvinvointia laajasti, ja opinnäytetyössä analysoin ja tulkitsin tutkimusten tilastomuotoon asetettuja tuloksia. Työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen valitsin kehitysideoinnin kohteeksi työpaikkamme ergonomian, koska se vaikuttaa yksilön työkykyyn ja tätä kautta hyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja yrityksen kustannuksiin.

Opinnäytetyön suunnitteluvaihe ja teorian kasaaminen veivät paljon aikaa, sillä materiaalia etenkin työhyvinvoinnista löytyi runsaasti. Toteutin materiaalin hankinnan huolellisesti ja harkinnanvaraisesti, sillä käytettävissäni olevat työyhteisötutkimukset olin hankkinut toimeksiantajaltani ja vertailuun mukaan pyydetyltä yksiköltä hyvissä ajoin. Aineistoja tutkiessani ja tulkitessani pystyin määrittelemään, mitä materiaalia tarvitsin teoreettiseen viitekehykseen tukemaan empiiristä tutkimustyötä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Toimipiste X:n työhyvinvointia. Työn tutkimus pohjautui kahden yksikön, Toimipiste X:n ja Toimipiste Y:n työyhteisötutkimuksen tuloksiin ja tulosten vertailuun. Tavoitteena oli selvittää, millä mallilla Toimipiste X:n työhyvinvointi on, ja millä osa-alueilla sen tulos jää heikommaksi kuin vertailuyksikön. Mahdollisia syy-seuraussuhteita heikentyneisiin tuloksiin esiteltiin tutkimuksen johtopäätöksissä, ja työntekijän näkökulmasta pohdittiin keinoja tuloksien parantamiseksi. Tutkimusotteena käytin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Menetelmä mahdollisti myös työhyvinvointia edistävien luovien kehitysideoiden keksimistä.

Työhyvinvoinnin kehitysideoissa keskityin yhteen hyvinvoinnin kannalta tärkeään työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluvaan aiheeseen, tässä tapauksessa ergonomian parantamiseen työntekijöiden työkyvyn edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. En halunnut pintaraapaisua laajasta ilmiöstä, siksi rajasin kehitysideoinnin aiheeseen, jonka ideoita pystyin esittämään perusteellisemmin.

Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että työhyvinvointi Toimipiste X:llä oli kehittynyt positiivisesti, vaikka tulos olikin hieman heikentynyt edellisestä vuodesta. Kaikki aineiston pohjalta tehdyt analyysit eivät välttämättä pohjautuneet suoraan teoriasta, mutta kytkökset ovat havaittavissa. Myös tuloksista tehdyt johtopäätökset ovat sidoksissa yksikön tämänhetkiseen tilanteeseen. Kehitys-

ideoita ergonomian parantamiseen sain mielestäni kiitettävästi, ja uskon niistä ainakin osan päätyvän myös käytäntöön Toimipiste X:llä.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on koko työyhteisöä hyödyttävä asia ja samalla myös yksi yrityksen tärkeä kilpailutekijä. Kun työyhteisön jäsenet voivat hyvin ja saavat työskennellä turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä, yritys voi kasvaa ja kehittyä. Tutkimuksista saatujen tulosten ja kehitysideoiden avulla toivon yksikköni saavuttavan tulevaisuudessa parempia tuloksia ja uskon, että opinnäytetyöstäni voisi olla myös taloudellista hyötyä toimeksiantajalle, jos kehittämistä vaativiin alueisiin kiinnitettäisiin jatkossa entistä enemmän huomiota.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä tavoitteena oli löytää mahdollisia syitä sille, miksi tulokset työyhteisötutkimuksessa olivat sellaisia kuin olivat. Syitä olisi voitu pohtia syvemmin, jos tutkimukseen olisi otettu mukaan esimerkiksi muiden työntekijöiden haastatteluja. Haastatteluiden tekeminen voisi siis toimia opinnäytetyön jatkoaiheena. Koko työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta on tärkeää saada yhteisön jäsenten äänet kuuluviin, jolloin myös ratkaisuja hyvinvoinnin ongelmakohtiin olisi mahdollista pohtia yhdessä. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli kehitysideoinnin järjestäminen opinnäytetyön tulosten pohjalta, ja uskon, että sellainen on mahdollista myös järjestää. Varmaa on, että tulokset aiheuttavat keskustelua työyhteisön jäsenten kesken, joten jatkotutkimukselle on tilausta.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisin ehdottaa kaikkien yrityksen samaan ketjuun kuuluvien Kymenlaakson alueella toimivien yksiköiden työyhteisötutkimusten tarkastelua, jotta tutkimuksen tulokset voisivat olla yleistettävämpiä, tieto monipuolisempaa ja toistojen kautta entistä luotettavampaa.

LÄHTEET

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Ergonomia. 2014. Palvelualojen ammattiliitto 12.8.2014. Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/ergonomia.html> [viitattu 29.11.2016].

Ergonomia. 2016. Työterveyslaitos 17.5.2016. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/Sivut/default.aspx> [viitattu 22.11.2016].

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyvinvointi työpaikoilla. 2015. Työterveyslaitos 5.10.2015. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx [viitattu 12.10.2016].

Jones, E. 2016. Health and safety at work: What you should know. Welfare at work 5.12.2016. Saatavissa: <http://www.welfareatwork.co.uk/health-and-safety-at-work-what-you-should-know.html> [viitattu 9.12.2016].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kehityskeskustelu. 2014. Työterveyslaitos 19.5.2014. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx [viitattu 11.10.2016].

Lepo ja palautuminen. 2016. Työterveyslaitos 19.5.2016. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/lepo_ja_palautuminen/Sivut/default.aspx?snb_adname=poim7 [viitattu 14.10.2016].

Maaniemi, J. & Hulkko-Nyman, K. 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? Talouselämä 9.9.2016. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=2983874> [viitattu 11.10.2016].

Menetelmät. 2016. Tilastokeskus. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/surveylab/menetelmat.html> [viitattu 10.11.2016].

Mitkä TULE-sairaudet?. 2016. SUOMEN TULE. Suomen tuki- ja liikuntaelinliitto ry. Saatavissa: <http://tulesa.fi/maaritelma/tuki-ja-liikuntaelinsairaudet/> [viitattu 8.11.2016].

Motivointi ja palkitseminen. 2016. esimies.info valmennusverkko. Saatavissa: <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php> [viitattu 11.10.2016].

Oikea asenne työhön. 2016. Ekonomi. Saatavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/oikea-asenne-tyohon/> [viitattu 28.11.2016].

Pietikäinen, A. 2016. Johtajuustutkimus. TYT / Avoin yliopisto (verkko-opinnot). Saatavissa: <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/johtajuus.html> [viitattu 10.10.2016].

Psykososiaalinen kuormitus. 2016. Tyosuojelu.fi 16.8.2016. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus> [viitattu 7.10.2016].

Qualitative Research. 2016. atlas.ti. Saatavissa: <http://atlasti.com/qualitative-research/> [viitattu 9.12.2016].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/kvalimotv.html [viitattu 29.11.2016].

Seies, E-R. 2015. Kun vuosittaiset kehityskeskustelut eivät toimineet, yritys päätti pitää ne 12 kertaa vuodessa. Talouselämä 8.10.2015. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kun-vuosittaiset-kehityskeskustelut-eivat-toimineet-yritys-paatti-pitaa-ne-12-kertaa-vuodessa-6002663> [viitattu 11.10.2016].

SPR Turvapassi-koulutus. 2016. Suomen Punainen Risti. Saatavissa: <https://www.punainenristi.fi/yrityksille/ensiapukurssit/turvapassi?gclid=CJSkyYGfy9ACFQzcGQodoToCAQ> [viitattu 28.11.2016].

Toimivat ja terveet työajat. 2007. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tutkimus: Huonosta työhyvinvoinnista miljardien kustannukset. 2014. HS 6.3.2014. Saatavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1394073605368> [viitattu 13.10.2016].

Työaikainen ruokailu. 2015. Työterveyslaitos 26.1.2015. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/tyoaikainen_ruokailu/sivut/default.aspx [viitattu 14.10.2016].

Työhyvinvoinnin tekijät. 2016. Docendum. Saatavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> [viitattu 11.10.2016].

Työhyvinvointi. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 6.10.2016].

Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. 2015. Työterveyslaitos 4.8.2015. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx> [viitattu 13.10.2016].

Työhyvinvointia yhteistyöllä. 2016. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavissa: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf [viitattu 12.10.2016].

Työkyky ja -hyvinvointikysely. 2016. Yrittäjät. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/tyokyky-ja-hyvinvointikysely-319753> [viitattu 14.10.2016].

Työkyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen. 2014. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja työterveyslaitos. Saatavissa: <http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/46/> [viitattu 29.11.2016].

Työkyvyn muodostuminen. 2016. TELLA. Saatavissa: <http://www.tela.fi/tyokyky> [viitattu 14.10.2016].

Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. 2016. Työturvallisuuskeskus TTK.

Saatavissa:

http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus [viitattu 11.10.2016].

Työtaturmat. 2015. Tilastokeskus 27.11.2015. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/til/ttap/index.html> [viitattu 13.10.2016].

Työtaturmat. 2016. Tyosuojelu.fi 9.9.2016. Saatavissa:

<http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-taturmat/tyotaturmat> [viitattu 13.10.2016].

Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Saatavissa: <http://stm.fi/tyoelama/tyoterveys> [viitattu 14.10.2016].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työstressi hallintaan. 2016. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavissa:

[http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan) [viitattu 7.10.2016].

Työturvallisuus ja -suojelu. 2013. Yrittäjät. Saatavissa:

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyoturvallisuus-ja-suojelu-316630> [viitattu 12.10.2016].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työuupumus (burnout). 2015. Terveyskirjasto 1.7.2015. Saatavissa:

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681 [viitattu 7.10.2016].

Työyhteisötutkimus. 2016a. Toimipiste X 8.2.2016.

Työyhteisötutkimus. 2016b. Toimipiste Y 29.1.2016.

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

Yritys. 2016. Corporate Spirit. Saatavissa: <http://www.corporatespirit.fi/Yritys/> [viitattu 2.11.2016].

Taulukko 1. Oman työn arviointi (Työyhteisötutkimus 2016a)

Taulukko 2. Oman työn arviointi (Työyhteisötutkimus 2016b)

Taulukko 3. Yksikössä työskentelyn arviointi (Työyhteisötutkimus 2016a)

Taulukko 4. Yksikössä työskentelyn arviointi (Työyhteisötutkimus 2016b)

Taulukko 5. Yrityksen arviointi (Työyhteisötutkimus 2016a)

Taulukko 6. Yrityksen arviointi (Työyhteisötutkimus 2016b)