

# **Työhyvinvoinnin kehittäminen matkatoimistossa**

Case: Matka-Töysä Oy

Tiina Pekurinen

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2015

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



Tekijä(t) Pekurinen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.01.2015
	Sivumäärä 81	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Työhyvinvoinnin kehittäminen matkatoimistossa</b> Case: Matka-Töysä Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Matka-Töysä Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen työhyvinvoinnin nykytila on toimeksiantajayritys Matka-Töysä Oy:ssä ja miten työhyvinvointia voidaan yrityksessä kehittää. Opinnäytetyön osana yritykselle laadittiin toimiva kyselylomake säännölliseen työhyvinvointitutkimukseen.</p> <p>Opinnäytetyössä tutustuttiin tutkimuksen eri vaiheisiin ja työhyvinvoinnin keskeisimpään teoriaan ja tutkimukseen. Tutkimusosassa käytiin läpi tutkimuksen vaiheet ja kyselylomakkeen vastaukset ja esiin tulleet kehitysajat. Pohdinnassa koottiin tärkeimmät tulokset sekä pohdittiin tulevia toimenpiteitä toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä oli kvantitatiivinen kyselylomake, joka hyödynsi myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän osia. Kysely toteutettiin postikyselynä. Tutkimus toteutettiin yrityksessä työskennelleille 11 työntekijälle. Kyselyn vastausprosentti oli 82 prosenttia. Kyselyllä selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä työhyvinvoinnistaan ja kerättiin kehitysideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen.</p> <p>Toimeksiantajayrityksen työntekijät voivat työssään tutkimuksen mukaan hyvin. Eniten kehitettävää löytyy viestinnästä ja esimiestyöstä. Ryhmähenki ja kehittymishalukkuus työssä nähtiin toimeksiantajayrityksen selvänä vahvuutena.</p> <p>Tutkimustuloksia hyödynnetään yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Opinnäytetyön tuloksia ja sen osana tehtyä työhyvinvointikyselyä hyödynnetään toimeksiantajayrityksessä tulevissa työhyvinvointikyselyissä.</p>		
Avainsanat Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, matkatoimistot, muutosjohtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) Pekurinen, Tiina	Type of publication Bachelor's/Master's thesis	Date 12.01.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 81	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Developing occupational well-being at a travel agency</b> Case: Matka-Töysä Oy Ltd.		
Degree programme Degree Programme of Business Administration		
Tutor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Matka-Töysä Oy Ltd.		
Abstract <p>The purpose of the study was to explore well-being at work at Matka-Töysä Oy Ltd. and find the keys in order to improve well-being at work in the future. The study included creating a questionnaire that organisation can use as part of their annual surveys of well-being at work.</p> <p>The study introduces the research framework, the main models of well-being at work, tools for improving well-being in organisations and the results of the survey and the improvement tools found. The conclusion compresses the main results and considers the tools for improving well-being in organisations in the future.</p> <p>The study was conducted using a quantitative research method. The survey also took advantage of a qualitative survey method. The data was collected through a mail survey. The target group consisted of the personnel of Matka-Töysä Oy Ltd. The target group included 11 employees, and the response rate was 82 %. The purpose of the study was to explore the personnel's opinions of their well-being at work and find out ideas of how to improve well-being at work.</p> <p>The results show that team spirit and the employee's willingness to improve themselves are the definite strengths of the organisation. The results also brought out some targets of development that the organisation should pay attention to in the future. Organisation should pay the most attention to communication and leadership.</p> <p>The results of the study can be exploited for promoting well-being at work at Matka-Töysä Oy Ltd. The organisation can also use the questionnaire as a part of their annual survey. The results of the study can also be compared to the results from the surveys in the future.</p>		
Keywords/tags Well-being at work, travel agency, management of change		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>4</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	7
2.2	Tutkimusotteen valinta .....	9
2.3	Tutkimuksen toistettavuus ja luotettavuus .....	16
2.4	Tutkimuksen toteutus .....	18
<b>3</b>	<b>Työhyvinvointi</b> .....	<b>20</b>
3.1	Työhyvinvointi tänään.....	20
3.2	Työhyvinvoinnin malleja .....	22
3.3	Työhyvinvoinnin kehittämisen keinot .....	29
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>41</b>
4.1	Työhyvinvointi organisaatiossa.....	41
4.2	Ryhmähenki yrityksen vahvuutena .....	44
4.3	Esimiestyön ja johtamisen kehityskohteet .....	48
4.4	Työtapojen tehostamisella työhyvinvointia .....	52
4.5	Työssä jaksaminen.....	60
<b>5</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>63</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>70</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>74</b>
	Liite 1 Saatekirje.....	74
	Liite 2. Kyselylomake.....	75

## Kuviot

Kuvio 1. Työkykytalo .....	23
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat.....	25
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät .....	28
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä.. .....	35
Kuvio 5. Osaamisen käsi.....	36
Kuvio 6. Palkitsemisen kokonaisuus .....	38
Kuvio 7. Yksilön kehittäminen organisaatiossa.....	43
Kuvio 8. Tutkittavan työyhteisön yleinen ilmapiiri .....	46
Kuvio 9. Henkinen ja fyysinen työkyky tutkittavassa työyhteisössä .....	61

## Taulukot

Taulukko 1. Tunnen organisaation tavoitteet.....	42
Taulukko 2. Toteutan organisaation tavoitteita työssäni.....	42
Taulukko 3. Saan olla mukana päätöksenteossa .....	44
Taulukko 4. Työyhteisön haitallinen kilpailu ja erilaisuuden hyväksyminen ....	47
Taulukko 5. Esimieheni on reilu ja oikeudenmukainen.....	50
Taulukko 6. Esimiehen tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden täyttymisen arviointi.....	51
Taulukko 7. Tiedän, millaista osaamista tulen tarvitsemaan työssäni lähivuosina .....	57
Taulukko 8. Työpaikkani palkitseminen ja huomioiminen on kannustavaa.....	58
Taulukko 9. Minulla on liikaa töitä.....	62

# 1 Johdanto

Työ ja työpaikalla viihtyminen ovat tärkeä osa ihmisen elämää. Työhyvinvointi rakentuu työpaikan myönteisestä ilmapiiristä, toimivasta vuorovaikutuksesta, hyvästä johtamisesta ja osaavista työntekijöistä. Työpaikalla tapahtuvat onnistumiset palkitsevat työntekijän itsensä lisäksi myös koko organisaatiota hyvän tuloksen muodossa. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä se on sijoitus niin yrityksen kuin työntekijöidenkin tulevaisuuteen. (Manka, Hakala, Nuutinen, Harju. 2010. 7–13.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millainen työhyvinvoinnin nykytila on toimeksiantajayrityksessä ja miten työhyvinvointia voidaan yrityksessä kehittää. Opinnäytetyön osana laaditaan yritykselle toimiva kyselylomake säännölliseen työhyvinvointitutkimukseen.

Opinnäytetyö rakentuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa tutustutaan toimeksiantajayritykseen, minkä jälkeen esitellään tutkimusasetelma. Teoreettisessa viitekehityksessä tarkastellaan työhyvinvoinnin keskeisimpiä malleja ja työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja käyttäen hyväksi Marja-Liisa Mankan Työhyvinvoinnin tekijät- mallia. Tuloksissa käydään läpi kyselylomakkeen vastaukset ja esiin tulleet kehitysideat. Pohdinnassa kootaan opinnäytteen tärkeimmät tulokset ja pohditaan tulevia toimenpiteitä toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi myös opinnäytetyön jälkeen. Opinnäytetyön osana säännöllisen työhyvinvoinnin kehittämiseen välineeksi suunniteltu kyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteistä.

Matkailuala on murroksessa, ja toimintatapoja on kehitettävä koko ajan kiristyvässä kilpailutilanteessa. Tämä vaikuttaa väistämättä myös työntekijöiden hyvinvointiin. Organisaation panos ja johtaminen ovat avainasemassa työhyvinvoinnin säilyttämisessä ja kehittämisessä myös muutosaikoina. Toimeksiantajayritys Matka-Töysä Oy ei ole aiemmin tutkinut työntekijöiden hyvinvointia tutkimuksellisin menetelmin. Näin ollen tarve tutkimukselle on suuri. Tutkimus ajoittuu aikaan, jolloin matkatoimistossa koetaan muutoksia ja joitakin matka-

toimistoja joudutaan sulkemaan. Muutosten aikana onkin entistä tärkeämpää hoitaa myös henkilöstön hyvinvointia ja varmistaa onnistunut kehittyminen kohti yhteisiä tavoitteita. Opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantajayritys ovat tehneet aikaisempaa yhteistyötä projektiopinnoissa. Näin ollen toimeksianto opinnäytteen muodossa oli luonnollinen jatke yhteistyölle.

## 2 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Keski-Suomessa toimiva matkatoimistoyritys Matka-Töysä Oy. Opinnäytetyössä tutkitaan Matka-Töysä Oy:n työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin käsitteisiin on paneuduttu teorian tiedon ja aikaisempien tehtyjen tutkimusten avulla. Näistä tärkeimmäksi tähän opinnäytetyöhön nousi Marja-Liisa Mankan Työhyvinvoinnin tekijät -malli, joka kuvaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on kvantitatiivinen kyselylomake, joka hyödyntää myös kvalitatiivisen tutkimuksen osia.

### Opinnäytetyön tarve

Opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja ovat tehneet yhteistyötä opinnäytettä edeltävien opintojen aikana projektien muodossa. Projektiopintojen ohella toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa tuli ilmi selkeä tarve työhyvinvoinnin tutkimiselle toimeksiantajayrityksessä. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen ovat olleet tärkeitä teemoja opinnäytteen tekijän opinnoissa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, ja aihe on tätä kautta mielekäs jatke näiden teemojen syventämiseen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja ei ole aikaisemmin tutkinut yrityksen työhyvinvointia, minkä vuoksi tarve työhyvinvoinnin kartoittamiseen ja kehittämiseen on suuri. Matkailualan murroksessa työhyvinvoinnin kehittäminen nousee entistäkin tärkeämmäksi. Opinnäytteen aihe paitsi kehittää opiskelijan osaamista myös hyödyttää toimeksiantajayrityksen kehittymistä.

Opinnäytteessä tutkitaan ihmisten näkemyksiä ja mielipiteitä hyvinvoinnista työpaikallaan. Tärkeää on saada selville työntekijöiden ajatukset ja tuntemukset kysytyä asiaa kohtaan. Tällöin toimivimpia aineistonhankintamenetelmiä ovat määrällisellä menetelmällä toteutettavat haastattelut ja kyselylomakkeet. (Hirsjärvi & Remes, 2009, 185.)

### **Toimeksiantajan esittely**

Matka-Töysä Oy on Keski-Suomen alueella toimiva matkailualan yritys, joka toteuttaa monipuolisesti matkailuun liittyviä palvelukokonaisuuksia. Matka-Töysä on osa Töysän Linja Oy- perheyristystä, joka on toiminut yhtäjaksoisesti jo vuodesta 1934. Linja-autoliikennettä harjoittavan Töysän linjan rinnalle alettiin kaivata matkatoimistopalveluja, ja näin bussiliikenteen rinnalle perustettiin matkatoimistoketju Matka-Töysä vuonna 1981.

Työhyvinvointitutkimus on rajattu koskemaan matkatoimistotyöntekijöitä Matka-Töysä Oy:ssä, jotta kyselylomakepohja saadaan vastaamaan parhaiten matkatoimistotyöntekijöiden tarpeita. Yrityksen toimitusjohtajana toimi syyskuuhun 2014 asti Teemu Kuusisto, minkä jälkeen toimitusjohtajana on toiminut Pia Tuominen. Matkatoimisto työllistää esimiehen lisäksi yksitoista työntekijää, jotka työskentelevät myynnin ja markkinoinnin alalla toimipisteissä Keski-Suomen alueella. Tämän hetkiset toimipisteet sijaitsevat Jyväskylässä, Keuruulla, Jämsässä ja Äänekoskella.

Matka-Töysä Oy keskittyy välittämään Töysän Linjan bussimatkoja muun muassa Viroon ja Ruotsiin. Oman bussimatkatuotannon lisäksi yritys välittää valmismatkoja ja myy lentolippuja ja hotellivarauksia kaikkialle maailmaan. Yritys on erikoistunut erityisesti ryhmille suunniteltuihin matkoihin ja räätälöityihin tarpeiden kautta suunniteltaviin matkakokonaisuuksiin.

Matkailuala on murroksessa, ja se näkyy myös Matka-Töysä Oy:n toiminnassa. Yksityishenkilöt varaavat entistä enemmän lomansa suoraan verkosta, eikä matkatoimistojen palveluita enää tarvita samalla tavoin kuin ennen. Matkatoimistot ovatkin siirtyneet entistä enemmän verkkoon ja kivijalkamyymälät



vähentävät toimipaikkojaan ja työntekijämääriään jatkuvasti. Matka-Töysäkin on joutunut vastaamaan muuttuneeseen kilpailutilanteeseen. Yritys on vähentänyt kivijalkamyymälöitään ja työntekijöiden työnkuvia on muutettu vastaamaan nykyisen kilpailutilanteen vaatimuksia. Karstulan ja Keuruun toimipisteet on suljettu lähivuosien aikana ja yrityksen työntekijät on sijoitettu yrityksen muihin toimipisteisiin. Muutokset vaikuttavat väistämättä myös työyhteisön työhyvinvointiin, ja työhyvinvoinnin kartoittaminen tässä muuttuvassa tilanteessa onkin erityisen tärkeää.

### **Teoriaan ja aikaisempaan tutkimustietoon tutustuminen**

Ennen työhyvinvointitutkimuksen toteuttamista tarkasteltiin olemassa olevaa tutkimustietoa työhyvinvoinnista ja tutkimuksen toteuttamisesta. Työhyvinvointia tutkitaan paljon ja aineistoa aiheeseen liittyen löytyy runsaasti. Työhyvinvointitutkimuksen alussa keskityttiin yksilön sairauksien ja työturvallisuuden kysymyksiin. Ensimmäiset työhyvinvointitutkimukset käsittelivät yksilöiden stressiä ja stressinhallintaan vaikuttavia fysiologisia reaktioita. Tutkimuksen kehittyessä on alettu painottaa entistä enemmän työyhteisön toimivuutta ja terveyden edistämistä. Työhyvinvointitutkimus on kehittynyt yksilökeskeisestä tutkimuksesta työyhteisöä ja kokonaisuutta ymmärtäväksi tutkimukseksi. (Manka 2011. 54–56.)

Nykytutkimuksessa työhyvinvointi käsitteenä ei ole yksiselitteinen. Työhyvinvointia käsitteleviä malleja löytyykin alan kirjallisuudesta runsaasti. Työterveyslaitos on pyrkinyt kuvaamaan työhyvinvoinnin käsitettä tiiviisti ”mielekkääksi työksi ja sujuvaksi turvallisuudeksi terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” (Kehusmaa 2011, 14.) Työterveyslaitos on osallistunut Euroopan Unionin yhteiseen hankkeeseen, jonka tavoitteena oli kehittää koko Euroopan kattava työhyvinvoinnin malli. Tämän mallin mukaan työhyvinvointi on ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa.” Työssä hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Tärkeää on myös elämän kokonaisuuden hallinta, jolloin työ ja vapaa-

aika ovat tasapainossa. (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009)

Aikaisempia työhyvinvointia käsitteleviä opinnäytetöitä ja pro graduja löytyy paljon. Kuitenkin matkailualan työhyvinvoinnin tutkimiseen liittyviä opinnäytetöitä löytyy niukasti. Työhyvinvoinnin tutkimus matkailualalla keskittyy suurilta osin työn ja vapaa-ajan sovittamiseen ja niihin liittyviin ongelmiin.

Työhyvinvointi on usein isommissa yrityksissä liitetty strategiaan, minkä vuoksi työhyvinvoinnin kokonaisuuden kartoittamiseen ja tutkimiseen pääsee harvoin opinnäytetöissä ja pro graduissa perehtymään alusta asti. Tässä opinnäytetyössä kehitetään yhteistyössä toimeksiantajan kanssa alkukartoitus työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehitetään välineet työhyvinvoinnin säännölliselle tutkimiselle myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Toimeksiantajayritykselle on tehty opinnäytetyönä asiakkaiden ostokäyttäytymistä koskeva tutkimus huhtikuussa 2014.

## **2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimusongelma ohjaa tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimusongelman huolellinen asettelu on tärkeää, jotta ongelman ratkaiseminen on mahdollista. Tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyy aina jokin ongelma, jonka ratkaisemiseksi käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkittavan ongelman ratkaisulla pyritään kehittämään eteenpäin tutkittua asiaa. (Kananen 2011, 26–28.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää miten työhyvinvointia voidaan yrityksessä kehittää. Työterveyslaitoksen Työ ja Terveys 2012 - tutkimuksen mukaan yritysten panostus työhyvinvoinnin kehittämiseen on varsin pientä sen potentiaaliin hyötyihin verrattuna. Työntekijät eivät aina pidä ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyjä tarpeellisina ja näin ollen vastausprosentit jäävät pieniksi. Kyselyiden antama informaatio ei vastaajien mielestä johda konkreettisiin toimiin työpaikoilla. Kyselyistä saatavaa informaatiota tulisikin hyödyntää tehok-

kaemmin. Parhaimpiin tuloksiin työhyvinvoinnin kehittämisessä päästään, kun työpaikalla tehdään sekä työhyvinvointikysely että kehittämishanke työhyvinvointikyselyn pohjalta. (Manka 2011, 82, Työ ja terveys Suomessa 2012, 11.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen työhyvinvoinnin kartoittamiseen ja kokonaiskäsityksen muodostamiseen. Opinnäytetyössä on tarkoitus saada ymmärrys yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehitysideoita jatkoon hyödyntämällä aiheesta löytyviä teorioita ja muuta aineistoa. Opinnäytteen materiaaleja, kuten kyselyssä käytettävää kyselylomaketta, on tarkoitus hyödyntää yrityksessä jatkossa vuotuisessa työhyvinvointitutkimuksessa ja kehitysprojekteissa.

Opinnäytetyöstä rajataan pois työturvallisuuteen ja työtilojen viihtyvyyteen liittyvät asiat. Näihin asioihin on toimeksiantajayrityksessä kiinnitetty jo aiemmin huomiota, ja toimeksiantaja toivoo tässä opinnäytteessä keskityttävän enemmän koulutustarpeisiin, muutoshalukkuuteen sekä esimiehen ja johtamisen toimien kehittämiseen.

Toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu työhyvinvointia, minkä vuoksi työhyvinvoinnin kartoittamis- ja kehittämistyöhön on tärkeää ryhtyä opinnäytetyön muodossa. Opinnäytteen kyselylomakkeen on tarkoitus toimia jatkossa yrityksen säännöllisen työhyvinvointitutkimuksen tutkimusaineiston keruumenetelmänä. Tutkimus ajoittuu aikaan, jolloin matkailualalla koetaan yleisesti suuria haasteita ja muutoksia. Muutokset ovat aiheuttaneet epävarmuutta työntekijöissä, minkä vuoksi työhyvinvoinnin kartoittaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeitä ja ajankohtaisia teemoja toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimusta tehtäessä pelkkä ongelman määrittely ei riitä, vaan ongelma tulee muuttua konkreettiseksi tutkimuskysymykseksi helpottamaan ongelman ratkaisua. Tutkimuskysymyksiä voi olla tarpeen mukaan joko yksi tai useampia. Tutkimuskysymyksiä ei kuitenkaan tule sekoittaa tiedonkeruuvaiheen kysymyksiin. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on toimia eräänlaisena tiedonkeruukysymysten yläkäsitteenä, joiden tehtävänä on helpottaa varsinaisen kyselylomakkeen kysymyksien laadintaa. (Kananen 2011, 26–27.)

Tämän opinnäytteen tutkimuskysymyksenä on

- Miten yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää jatkossa?

## 2.2 Tutkimusotteen valinta

Tutkimusmenetelmiksi nimitetään sitä tutkimuksen menetelmien kokonaisuutta, joita opinnäytteessä ja tutkimuksessa käytetään. Tutkimusmenetelmät jaetaan yleisesti laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. (Kananen 2014, 21.)

Tutkimusotetta valittaessa tulee kiinnittää huomiota tutkimusongelmaan ja tutkimuskohteeseen. Pääsääntönä voidaan ajatella, että mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään aikaisemmin, sitä todennäköisemmin kannattaa valita laadullinen tutkimusote. Jos taas aikaisempaa teoretietoa on paljon ja aikaisempia tutkimuksia aiheesta löytyy runsaasti, on kvantitatiivinen tutkimusote usein sopivampi tutkimuksen tekemiseen. (Kananen 2014, 16–17.)

### Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemaa maailmaa tutkimuksen keinoin. Laadullista tutkimusta käytetään, kun ilmiötä ei vielä tunneta ja teoria-aineistoa aiheesta on saatavilla vähän. Laadullinen tutkimus on syvällistä, ja sen tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä. Laadullisin menetelmin tehdyt tutkimukset antavat tuloksia kuitenkin ainoastaan juuri tutkittavasta ilmiöstä, eikä tuloksia voida yleistää määrällisen tutkimuksen tavoin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena onkin ymmärtää juuri tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja yksityiskohtaisesti ilman määrälliseen tutkimukseen kuuluvia tilastollisia menetelmiä. Yleisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi ja haastattelu. (Kananen 2014, 17–18.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse tärkeässä roolissa tutkimustilanteessa. Tutkija haastattelee ja havainnoi tutkittavia ja koostaa saamastaan tiedosta yleistyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat näkemykset ja vuorovaikutus tutkittavien kanssa heijastuvat myös tutkimustuloksiin. Tämä tulee ottaa huomioon tutkimusta tehtäessä. Tutkija myös päättää laadullisessa tutkimuksessa, milloin tietoa on tarpeeksi ja tieto on yleistettävissä ilmiön tarkastelemiseksi. Mikäli tutkimustuloksesta kaivataan objektiivista, määrällinen tutkimusote on parempi tapa tutkimustulosten keräämiseen. (Kananen 2014, 25.)

Haastattelu on yleisin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelun muotoja ovat esimerkiksi tiettyä aiemmin laadittua teemoitusta hyödyntävä teemahaastattelu, ryhmässä toteutettava ryhmähaastattelu ja syvällistä tietoa keräävä avoin haastattelu. Haastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä haastateltavan kanssa käydyn vuoropuhelun perusteella. Haastattelussa toteutetun vuorovaikutuksen ja tutkimustilanteen onnistuminen määritteleeekin millaista tutkimustietoa tutkimuksesta saadaan. (Kananen 2014, 70–72.)

### **Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on nimensä mukaisesti määriä tarkasteleva tutkimusote. Kun laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa, pyrkii määrällinen tutkimus yleistämään tutkittavaa ilmiötä. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujat ja niiden vaikutus ilmiöön tunnetaan esimerkiksi ilmiöön liittyvän aikaisemman teorian tiedon tarkastelun kautta. Kun tiedetään, mistä ilmiö rakentuu, voidaan tutkittavalle ilmiölle kehittää mittarit ja näin mitata muuttujia. Määrällisessä tutkimuksessa mitataan muuttujia, lasketaan niiden suhteita ja lasketaan määrällisesti tutkimuksessa esiintyviä tekijöitä. Tätä kautta saadut tulokset tuottavat perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa, mihin kvantitatiivinen tutkimusote pyrkii. Yleisiä määrällisen tutkimuksen muotoja ovat frekvenssien laskeminen, riippuvuussuhteiden eli korrelaatioiden mittaus ja ilmiöiden ennustaminen eli regressioanalyysi. (Kananen 2011, 12–18.)

Kvantitatiivista tutkimusta ohjaa selkeä prosessi, joka etenee tiettyjen vaiheiden mukaan. Ensin määritellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimusongelman ja -kysymyksiä määrittäminen on tärkeä vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kun tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset on laadittu, määritellään tiedonkeruuseen käytettävät kysymykset ja kysymystyypit sekä päätetään, millä tavoin tutkimustieto kerätään. Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake. Muita menetelmiä ovat muun muassa puhelinhaastattelut ja kvantitatiivisin menetelmin toteutetut haastattelut. (Kananen 2011, 18, 20–21.)

Kun tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä on päätetty, laaditaan tutkimukseen tarvittava lomake teksteineen. Valittu tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa kysymysten määrittämiseen. Ennen tutkimuksen toteuttamista lomaketta testataan ja valitaan kyselylle käytettävä tietokantapohja sekä määritellään se, kenelle tutkimus suoritetaan ja kuinka monelle kysymykset esitetään. Kun kysymykset ovat valmiit, päästään esittämään ne kohteelle ja tutkimuksen toteutusvaihe pääsee käyntiin. Kun vastaukset on saatu ja kysymysten aineisto on kerätty, tarkistetaan lomakkeet ja tallennetaan lomakkeiden vastaukset. Tämän jälkeen päästään analysoimaan tuloksia ja raportoimaan ne halutulla tavalla. Kvantitatiivisella tutkimuksella on siis selkeä alku- ja päätepiste, ja tällä välillä tapahtuva toiminta määrittää tutkimuksen onnistumisen. (Kananen 2011, 20.)

Kvantitatiivinen tutkimus on kvalitatiivista tutkimusta tarkemmin kiinni ennalta määritellyn prosessin vaiheissa. Laadullisessa menetelmässä tutkija pystyy joustamaan tutkimuksen eri vaiheissa ja palaamaan takaisin prosessin edelliseen vaiheeseen. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimus noudattaa tieteellisen tutkimuksen vaiheita, eikä esimerkiksi tutkimuskysymyksiä pystytä muuttamaan kesken tutkimuksen. Pahimmassa tapauksessa epäonnistunut tutkimusasetelma voi johtaa tutkimuksen epäonnistumiseen. Huolellinen valmistelu ja tutkimuslomakkeen suunnittelu on erityisen tärkeää määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2011, 17, 21.)

## **Triangulaatio ratkaisumenetelmänä**

Tutkimusotteen valinta on tärkeä osa tutkimuksen toteuttamista. Onnistunut tutkimusote mahdollistaa onnistuneen tutkimuksen. Tarvittaessa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä voidaan myös yhdistellä parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Parhaassa tapauksessa määrällinen ja laadullinen tutkimus täydentävät toinen toistaan. (Kananen 2014, 21; Kananen 2011, 15)

Tutkimuksen tulosten varmistamiseksi voidaan käyttää monia menetelmiä. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. Kananen (2014, 120) mukaan Denzin (1978) erottaa triangulaatiosta neljä muotoa. Näitä ovat menetelmätriangulaatio, teoriatriangulaatio, tutkijatriangulaatio ja aineistotriangulaatio. Triangulaatio parantaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä menetelmän avulla voidaan varmistaa useammasta eri lähteestä tulevan tiedon samanlaiset tulokset. Triangulaation käyttö on perusteltua silloin, kun yhden menetelmän käyttäminen voi jättää tiedonkeruuseen aukkoja. Triangulaatiosta käytetään myös nimitystä monistrateginen tutkimusote. Triangulaation yksi käyttötapa on lisätä kysymysvaihtoehtojen perään avoin kysymys. Näin saadaan tietoon myös ne vastaukset, joita ei ole osattu kyselylomaketta tehtäessä ottaa huomioon. (Kananen, 2014. 120 – 121.)

## **Monistrateginen kyselylomake aineistonkeruumenetelmäksi**

Keskustelimme toimeksiantajani kanssa aineistonkeruumenetelmästä ja pohdimme eri vaihtoehtoista parhaiten tutkittaviin toimivaa menetelmää. Toimeksiantaja koki vastausten saamisen laadullisin tai määrällisin menetelmin toteutetun haastattelun tai havainnoinninkeinoin haasteelliseksi tutkittavalla joukolla. Tutkittavalta joukolta haluttiin myös saada mahdollisimman objektiivista tutkimustietoa, minkä vuoksi pääasialliseksi tutkimusotteeksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusote ja aineistonhankintamenetelmäksi kyselylomake.

Kyselymenetelmässä on tärkeää, että kaikilta vastaajilta kysytään tutkittavat asiat juuri samalla tavalla ja mahdollisimman samaan aikaan. Kyselylomaketta suunniteltaessa on tarpeen pohtia, minkä verran kyselylomakkeessa annetaan mahdollisuuksia vapaaseen vastaukseen ja missä määrin kysely on tarkasti

rajattu. Kysymykset voivat olla muodoltaan valmiiksi vaihtoehdot omaavia strukturoituja kysymyksiä tai vastaajan omaa ajatusta ilmentäviä avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset antavat vastauksen vain kysytyyn asiaan, minkä vuoksi laajemman vastauksen mahdollistavat avoimet kysymykset voivat tulla tarpeeseen. (Kananen 2011, 30–31.)

Opinnäytteen toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu työhyvinvointia tutkimuksellisin menetelmin. Tämän vuoksi kaikkia vastauksia ei välttämättä osata ottaa huomioon kyselylomaketta suunniteltaessa. Toimeksiantaja haluaa tässä tutkimuksessa saada mahdollisimman paljon laajakatseista näkemystä alaistensa työhyvinvoinnista, minkä vuoksi kyselyssä hyödynnetään strukturoitujen monivalintakysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä. Tällä tavoin pystytään keräämään myös tietoa, jota ei tiukasti rajatuissa kysymyksissä osata kysyä. Triangulaation käyttö mahdollistaa myös näiden vastausten keräämisen. Kyselylomakkeeseen onkin lisätty avoimia vastausvaihtoehtoja tutkimustulosten syventämiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. (Kananen 2014, 121; Hirsjärvi, ym. 2009, 194.)

Kysely toteutetaan postikyselynä. Lomake jaetaan työpaikalla tutkittaville, ja saatekirjeessä annetaan ohjeistus lomakkeen postittamiseen. Postimaksut on maksettu valmiiksi. Toimeksiantaja toivoo kyselyn tavaksi juuri postikyselyä, koska palautustapa varmistaa parhaan anonymiteetin toimeksiantajayrityksen tilanteessa (Hirsjärvi ym. 2009, 196). Postissa palautettujen kyselyiden vastaukset eivät päädy jäsen telemättöminä esimiehen tietoon, ja vasta valmiit ryhmitellyt tulokset tulevat yhteisesti yrityksen käyttöön. Tämän uskotaan myös osaltaan vaikuttavan vastaamisinnokkuuteen.

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toteutetaan 19.5.–12.6.2014. Tämä ajankohta on sovittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Ajankohtaan vaikuttavat työpaikalla tapahtuvat muutokset, joista työntekijöille tullaan tarkemmin tiedottamaan alkukevään aikana. Yksi katutason matkatoimisto tullaan sulkemaan, ja työntekijöiden toimenkuvia tullaan muuttamaan kiristyvän kilpailutilanteen vuoksi. Kysely toteutetaan valittuna ajankohtana, jotta muutostilanteissa syntyvät käytännön uudistukset ja tunnekuohut on käsitelty, eivätkä ne enää vaikuta niin



suuresti kyselyn vastauksiin. Kysely haluttiin teettää ennen työntekijöiden kesälomia, jotta työntekijöiden lomien ajankohta ei vaikuttaisi vastaajien määrään.

Tutkimukseen pyritään saamaan mahdollisimman hyvä vastausprosentti. Työyhteisö on melko pieni, yksitoista henkilöä, minkä vuoksi jokaisen työntekijän näkemys työhyvinvoinnista on tärkeä. Otokseksi valittiin koko toimeksiantajayrityksen henkilöstö. Jotta tavoitettaisiin mahdollisimman korkea vastausprosentti, pidennetään tarvittaessa vastausaikaa ja lähetetään sähköpostitse muistutusviestejä vastaajille, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn.

Hyvin suunniteltu lomake houkuttelee tutkittavaa vastaamaan, ja näin ollen vastausprosentti paranee. Hyvin suunniteltu lomake on myös helppo tallentaa tietojärjestelmään ja tulosten tutkiminen helpottuu. Kyselylomakkeen ulkonäköön ja selkeyteen tulee kiinnittää huomiota ja kysymysten sanamuodot valita huolellisesti. Lomakkeen kysymykset kannattaa ryhmitellä aihepiireittäin etenkin jos kyselyssä on mukana eri aihealueita. Kirjekyselyissä mukaan tulee liittää myös saatekirje, jonka tarkoituksena on motivoida vastaaja osallistumaan tutkimukseen ja antaa tietoa tutkimuksen palauttamiseen ja lomakkeen täyttämiseen liittyen. (Kananen 2011, 37–46.)

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kysymysmalleja on erilaisia. Strukturoituja kysymyksiä ovat esimerkiksi erilaiset asteikkokysymykset ja mielipidekysymykset. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään viisiportaista mielipidekysymysasteikkoa, jota tuetaan avoimilla vastausvaihtoehdoilla. Tärkeää porrastetuissa mielipidekysymyksissä on noudattaa samaa periaatetta vaihtoehtojen koodaamisessa koko tutkimuksen ajan, jotta varmistetaan vastauslomakkeen loogisuus ja sitä kautta luotettavuus. (Kananen 2011, 35.)

## Tutkimustulosten analysointi

Opinnäytetyön kvantitatiiviset tutkimustulokset esitetään pääosin suoria jakaumia hyödyntämällä. Suorien jakaumien kuvaaminen on yksinkertainen, yhden muuttujan ominaisuuksia kuvaava tiedon havainnollistamiskeino. Tulokset esitetään muuttujan arvon suhteellisena osuutena koko aineistosta, jotta tieto on yleistettävissä. Muita käytettyjä havainnollistamiskeinoja ovat muun muassa graafiset diagrammit, taulukot ja tunnusluvut kuten keskiarvo, keskiluvut, mediaanit ja keskihajonta. (Kananen 2011, 74–76.)

Riippuvuussuhteita tarkasteltaessa voidaan hyödyntää riippuvuussuhteita tarkastelevaa ristiintaulukointia. Tällöin tutkitaan kahden eri muuttujan välistä riippuvuutta toisiinsa. Esimerkiksi työkokemuksen vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiseen voidaan tutkia ristiintaulukoinnin avulla. Riippuvuussuhteita voidaan ilmaista korrelaatiokertoimen avulla. (Kananen 2011, 77–78.)

Analysointi etenee aineistoon tutustumisesta aineiston jaottelun kautta havainnointiin ja tutkimustulosten perusteluun ja yhteenvetoon (Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta n.d.; Määrällisen analyysi n.d.). Tuloksia havainnoidaan ja saatuja tuloksia liitetään teoretietoon ja aiempiin tutkimuksiin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään määriä, riippuvuuksia ja tutkittavan ilmiön syy-seuraussuhteita. Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on löytää tutkimuksen kannalta tärkeitä yleistyksiä ja jakaumia. (Kananen 2011, 85.) Näiden löytämisen apuna käytetään SPSS-ohjelman taulukoita, joissa tulokset esitetään mielekkyyden mukaan joko kappalemäärinä tai prosentteina. Tutkittavien määrä, yksitoista työntekijää, on melko pieni, ja tämän vuoksi tulee kiinnittää huomiota jakaumien ja yleistyksien mielekkyyteen. (Kananen 2011, 100; Ristiintaulukointi 2004).

Avoimet vastaukset käsitellään tekstinkäsittelyohjelmalla tai SPSS-ohjelmalla. Tähän valintaan vaikuttaa esimerkiksi se, tuleeko avoimia vastauksia pystyä vielä kytkemään ristiintaulukointiin tai muihin tilasto-ohjelmalla tehtäviin analysointeihin. Avointen vastausten määrä ja laatu kertovat lopullisen tarpeen, mil-

lä tavoin avoimia kysymyksiä hyödynnetään analysoinnissa. (Kananen 2011, 108–109.)

Taulukot ja tilastot tarvitsevat sanallista tulkintaa antaakseen todellista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Taulukon tulkinta aloitetaan käsittelemällä koko tutkittavan joukon käyttäytymistä kuvaava kaikki-sarake. Tämän jälkeen tutkitaan ryhmien välisiä eroja tutkittavassa joukossa. Analysoitavien taulukoiden tulee olla määrien sijaan prosenttimuodossa tai hyödyntää painotettua keskiarvoa. (Kananen 2011, 89, 96.) Mikäli tulkittaessa tuloksissa huomataan riippuvuuksia tai syy-seuraussuhteita, voidaan analysoinnissa käyttää apuna ristiintaulukointia tai korrelaatio- ja regressioanalyysiä. Tämän opinnäytteen otos on kuitenkin niin pieni, 11 henkilöä, ettei riippuvuuksia todennäköisesti voida pitää totena. Riippuvuuksia tutkittaessa täytyykin ottaa aina huomioon tutkittavien riippuvuuksien mielekkyys. (Kananen 2011, 88–89.)

### **2.3 Tutkimuksen toistettavuus ja luotettavuus**

Tutkimusta tehtäessä on tarpeen kiinnittää huomiota tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuutta tarkasteltaessa käytetään tässä opinnäytetyössä apuna reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Reliabiliteetin ja validiteetin avulla mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Luotettavuuskysymykset tulee ottaa huomioon jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tällöin reliabiliteetti ja validiteetti saadaan huomioitua ajoissa ja toimenpiteitä luotettavuuden lisäämiseksi on mahdollista tehdä. (Kananen 2011, 118–119.)

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja toimintavarmuutta. Tyypillisin reliaabelin tutkimuksen merkki on, että tulokset antavat saman tuloksen eri tutkimuskerroilla, kun tutkittavat ovat pysyneet samoina. Onnistuneella mittarilla olosuhteet tai satunnaiset virheet eivät vaikuta tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231; Mittaaminen: mittarin luotettavuus 2002.)

Toistettavuutta on hankala arvioida opinnäytteen kertaluontoisessa tutkimuksessa, koska uusintamittaukset eivät yleensä opinnäytetyössä ole mahdollisia (Kananen 2011, 120). Tutkimuslomake pyritään kuitenkin rakentamaan niin, että samaa kyselylomaketta voidaan hyödyntää jatkossa vuosittain yrityksen työhyvinvointitutkimuksissa. Näin tutkimuksen luotettavuutta pystytään parantamaan jatkossa. Myös tutkimusajankohta valitaan niin, että yrityksessä tapahtuvat muutokset ja olosuhteet vaikuttaisivat tutkimustuloksiin mahdollisimman vähän. Tutkimuksen vaiheet dokumentoidaan tarkasti, jotta toistettavuus on mahdollisimman helppoa ja prosessi on aukotonta alusta loppuun.

Toinen mittari tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen on validius eli pätevyyden arvioiminen. Validi tutkimus mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti varmistetaan käyttämällä tutkimukseen oikeaa tutkimusmenetelmää ja toimivaa mittaria. Validiteetissa voidaan erottaa useita alalajeja, joista esimerkkeinä sisäinen validiteetti, jonka tarkoituksena on mitata syy-seuraussuhteita sekä ulkoinen validiteetti, joka mittaa saatujen tulosten yleistävyyttä. (Kananen 2011, 118.)

Opinnäytetyön otos kattaa koko työyhteisön, eli tutkimuksen ulkoinen validiteetti on korkea. Sen sijaan sisäinen validiteetti eli syy-seuraussuhteet ovat hankalia mitattavia, kun opinnäytetyön otos on varsin pieni, 11 henkilöä. Validiteettia on lisätty dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti ja käyttämällä ainoastaan teoriaan pohjautuvia käsitteitä tutkimuksen tekemiseen.

Opinnäytetyössä tutkimuksen validiutta pyritään parantamaan tutkimusmenetelmien yhteiskäytön eli triangulaation avulla (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 233). Tutkimus toteutetaan pääosin määrällisellä menetelmällä kyselylomakkeen avulla. Monivalintakysymykset jättävät kuitenkin mahdollisesti pimentoon sellaisia asioita, joita kysymysten laatimisessa ei osata ottaa huomioon. Tämän vuoksi kyselyyn on lisätty mahdollisuus avoimeen kommentointiin. Näin myös piilossa olevat mielipiteet ja ajatukset pääsevät kuuluviin ja tutkimuksen validiteetti paranee.

## 2.4 Tutkimuksen toteutus

Matka-Töysä Oy:n työhyvinvointitutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena 19.5.–12.6.2014. Kysely jaettiin kaikille yhdelletoista yrityksen työntekijälle. Vastausaikaa pidennettiin viikolla alkuperäisestä viimeisestä, jotta vastausprosentti nousisi mahdollisimman suureksi. Yrityksen esimies lähetti myös työntekijöilleen muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta vastausajan loppupuolella. Tämä kannattikin, ja pidennetyllä vastausajalla saatiin vielä kaksi vastausta lisää. Tutkimukseen vastasi yhdeksän työntekijää, eli vastausprosentti tutkimukselle on 82 prosenttia. Näin ollen tutkimuksen ulkoinen validiteetti on hyvä.

Kyselylomakkeessa hyödynnettiin pääosin monivalintakysymyksiä. Toimeksiantaja halusi saada myös mahdolliset hiljaiset mielipiteet kuuluviin kyselyn avulla, minkä vuoksi kyselyyn lisättiin monivalintakysymyksiä tukevia avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen pohjana on käytetty työhyvinvointia kuvaavia malleja, joista tärkeimpänä Marja-Liisa Mankan Työhyvinvoinnin tekijät -malli. Mankan Työhyvinvoinnin tekijät -malli kuvaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, ja ottaa huomioon sekä yksilön että organisaation osallisuuden työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Tutkimukseen on lisäksi otettu mukaan viestintää koskevia kysymyksiä.

Suurin osa yrityksen työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä jo yli kymmenen vuoden ajan. Pääosin vastanneet ovat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Koulutustaustalla ei ollut suurta vaikutusta vastauksiin. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat naisia.

Tutkimus toteutettiin postikyselynä, joten yksittäisen tutkittavan vastaukset eivät päätyneet esimiehelle jäsen telemättöminä lainkaan eivätkä näin ollen työntekijän ja esimiehen väliset henkilökemiat päässeet vaikuttamaan tutkimustuloksiin. Esimies sai vastaukset tietoonsa vasta, kun niitä ei voitu enää yksilöidä. Opinnäytetyön kyselyn otanta kattoi koko työyhteisön, joten mikään ryhmä ei jäänyt tutkimuksen ulkopuolelle.

Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä, jotta virheiden mahdollisuus minimoituisi. Kyselylomake oli toimiva, eikä yhtäkään kyselylomaketta tarvinnut rajata aineistosta pois väärinymmärrysten tai väärin täytettyjen lomakkeiden vuoksi. Kyselylomakkeen onnistumiseen vaikuttivat myös kyselylomakkeen huolellinen valmistelu ja ennen varsinaista tutkimusta tehdyt harjoituskyselyt, joiden avulla kyselyn ongelmakohdat saatiin käytyä läpi jo ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista.

### 3 Työhyvinvointi

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvointi rakentuu hyvin johdetusta organisaatiosta, terveellisestä ja turvallisesta työstä sekä osaavista työntekijöistä. Turvallinen ja miellyttävä työpaikka luo puitteet miellyttävään työntekoon ja hyvä johtaminen mahdollistaa myös työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen ja sen kehittämisen. Suunnitelmallisesti johdettuna työntekijöiden työhyvinvointi paranee ja kehittyy työpaikan muutosten mukana. (Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta n.d.)

Työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen hyvinvoinnin rakentajana ei sovi vähätellä. Hyvinvoiva henkilöstö on ensisijaisen tärkeää niin yrityksen kilpailukyvyn ja taloudellisen menestymisen kuin jo maineenkin kannalta. (Työhyvinvointi, 2013.) Viihtyisässä työympäristössä työntekijä kokee onnistumisia ja toimii tuloksellisesti työssään. Mielekkään työn mukana myös työntekijän elämänhallinta paranee. (Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta n.d.)

Työnantaja ei kuitenkaan voi yksin vastata kenenkään hyvinvoinnista. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan, mutta työnantajan tehtävänä on varmistaa, että työhyvinvoinnin edistämiseksi on työpaikalla mahdollisuus. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole vain ”hyväntekeväisyyttä”, vaan henkilöstön hyvinvointiin sijoittaminen on kannattavaa jo yrityksen menestymisenkin kannalta. (Viitala 2007, 223.)

#### 3.1 Työhyvinvointi tänään

Ensimmäiset työhyvinvointitutkimukset käsittelivät lähinnä työntekijöiden yksilöllisiä fysiologisia reaktioita. Tutkimuksen kehittyessä yksilökeskeisyys on väistynyt ja nykyisin keskitytään aiempaa kokonaisvaltaisemmin työyhteisöön ja työhyvinvointiin vaikuttavan kokonaisuuden tutkimukseen. (Manka 2011. 54–56.)

Hyvinvointi työssä ei ole nykyisessä kiristyvässä taloudessa itsestäänselvyys. Talouden ja työmarkkinoiden lisääntyvä epävarmuus on lisännyt myös työn henkistä kuormittavuutta, kiireen tuntemista työpaikalla ja pahimmillaan työkykyä heikentävää pelkoa työpaikan menettämisestä. Tilastokeskuksen uusimman, vuonna 2013 julkaistun, työolotutkimuksen mukaan epävarmuus työpaikalla on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Jopa joka neljäs työntekijöistä pelkää lomautuksia ja joka viides kokee työn jatkuvuuden epävarmaksi ja irtisanomisen uhkaavaksi. (Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta 2014.)

Työelämän kiireen kokemisen ja epävarmuuden lisäksi myös työn ja vapaaajan erottaminen toisistaan on entistä haastavampaa. Vahingollinen tutkimustulos on myös se, että avoimuus ja kannustava ilmapiiri ovat heikentyneet työpaikoilla. (Tiimeissä työskentely vaikeutunut 2000-luvulla, 2008.) Kuitenkin työn arvostus ja tyytyväisyys nykyiseen työpaikkaan ovat lisääntyneet työolotutkimuksen mukaan selvästi vuodesta 2008 vuoteen 2013. (Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta 2014.)

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan tutkia monin eri mittarein riippuen siitä, miten kokonaisvaltainen näkemys työhyvinvoinnin tilasta halutaan saada tietoon. Toimivia työhyvinvoinnin mittareita ovat muun muassa erilaiset tilastot, kuten sairauspoissaoloja ja työtapaturmia koskevat tilastot, henkilöstön vaihtuvuus, sekä kokonaisvaltaisemmin työhyvinvoinnin tilaa selvittävät palaute- ja kyselylomakkeet. (Johda työkykyä tuloksellisesti n.d., 11.) Työhyvinvointia tutkitaan myös kansainvälisesti varsin paljon. Esimerkiksi Eurofound on tehnyt kattavan Euroopan työoloja tutkivan tutkimuksen vuosina 1991–2010. Tutkimuksen tuloksista huomataan, että eurooppalainen työhyvinvointi voi kokonaisuutena melko hyvin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että eurooppalaisista jopa 84 prosenttia kokee saavansa työstä hyvän olon tunteen aina tai lähes aina. Huolestuttavaa kuitenkin on, että tyytyväisyys omaan työtehtävään on lähes kaikissa Euroopan maissa huonontunut vuodesta 1995 vuoteen 2010. (Euroopan työolotutkimuksen tulokset 2010.)



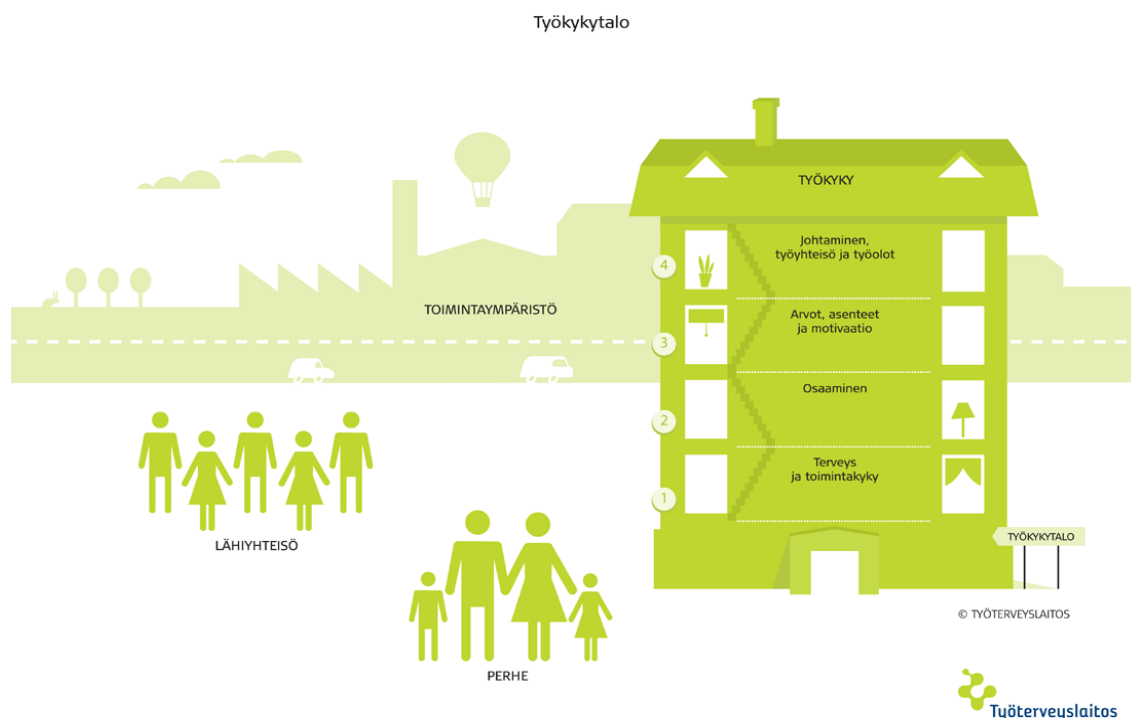
Työpaikan johdolla on tänä päivänä usein varsin positiivinen näkemys siitä, kuinka hyvin omassa yrityksessä on panostettu työhyvinvointiin. Yritykset kokevat panostavansa työhyvinvointiin, koska työhyvinvointi nähdään kapeasti palvelusetelienä ja työhyvinvointipäivinä. Usein kuitenkin laajempi kokonaiskehitys jää työhyvinvoinnin osalta täysin tai lähes huomiotta. Työhyvinvointiin olisikin hyvä tulevaisuudessa panostaa entistä kokonaisvaltaisemmin ja ottaa huomioon tämä myös työpaikan strategiassa ja päätöksenteossa. Näin työhyvinvointi tuottaa mahdollisimman paljon hyvää niin yksilölle kuin koko organisaatiollekin. (Kehusmaa 2009, 31.)

### **3.2 Työhyvinvoinnin malleja**

Opinnäytetyössä kuvataan kattavimpia ja yleisimpiä Suomessa käytössä olevia työhyvinvointia kuvaavia malleja, joiden kautta tullaan rakentamaan myös opinnäytteessä käytettävä työhyvinvointia kartoittava kyselylomake.

#### **Työkykytalo**

Yksi yleisimmistä työhyvinvointia kuvaavista malleista on professori Juhani Ilmarisen kehittämä Työkykytalo-malli (ks. kuvio1). Työkykytalon ajatuksena on, että työkyky koostuu kerroksista, jotka tukevat toisiaan. Työkykytalon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti, mikäli työhyvinvointia halutaan kehittää onnistuneesti. (Kehusmaa 2011, 27.)



Kuvio 1. Työkykytalo (Mitä työkyky on? 2014)

Talon perustana on terveys ja hyvä fyysinen, psyykkinen ja henkinen toimintakyky. Toisesta kerroksesta löytyy osaaminen. Koko ajan kasvavien vaatimusten mukana osaamisen tärkeys korostuu tulevaisuudessa. Kun terveys ja toimintakyky on turvattu, tulee keskittyä osaamisen, tietojen ja taitojen jatkuvaan kehittämiseen. Osaamisen kerrokseen kuuluvat peruskoulutuksen lisäksi ammatilliset tiedot ja taidot, joita työssä tulee hallita. (Mitä työkyky on?, 2014.)

Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Kun asenne ja motivaatio työtä kohtaan ovat kunnossa, työnteko koetaan miellyttäväksi ja työkyky paranee. Sopivan haasteelliset tehtävät ja kehittymismahdollisuudet parantavat työssä viihtymistä. Arvot ja asenteet vaikuttavat siihen, millaisena ja miten arvokkaana osana elämää työ nähdään. Myös työn ja perhe-elämän yhdistäminen kuuluu tämän kerroksen teemoihin. (Mitä työkyky on? 2014; Viitala 2008, 227.)

Neljäs ja korkein kerros koostuu työoloista, työtehtävistä ja työyhteisöstä. Esimiesten toiminta ja organisaation tuki vaikuttavat työhyvinvoinnin kehittämisedellytyksiin ja mahdollistavat kehittymisen. Turvalliset työolosuhteet ja

viihtyisä työympäristö lisäävät työssä viihtymistä ja parantavat työkykyä. (Mitä työkyky on? 2014; Viitala 2008, 227–228.)

Työkykytalon kerroksia tulee kehittää tasaisesti organisaation ja johdon toimesta. Myös työntekijä on itse vastuussa työkykytaluonsa kunnosta. Kun työkykytalon perustukset ja tasot ovat tasapainossa työyhteisö voi hyvin ja kehittyminen on mahdollista. Työhyvinvointiin liittyvät myös aina taustalla vaikuttavat asiat, kuten toimintaympäristö, lähiympäristö ja työntekijän lähipiiri. Työntekijän hyvinvointia tulee kehittää myös yhteistyössä työkykyä ylläpitävien yhteistyökumppaneiden kanssa, joista tärkein lienee monissa yrityksissä työterveyshuolto. ( Mitä työkyky on? 2014; Viitala 2008, 229.)

### **Työhyvinvoinnin portaat**

Työturvallisuuskeskuksella (TTK) asiantuntijatehtävissä toimiva Päivi Rauramo on luonut Työhyvinvoinnin portaat- mallin (ks. kuvio 2) työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluksi. Työhyvinvoinnin portaat on koottu Maslow'n tunnettua tarvehierarkiaa hyödyntäen.

Työhyvinvoinnin portaat -malli koostuu viidestä työhyvinvointiin liittyvästä portaasta. Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaan työhyvinvointi jakautuu psykofysiologisiin perustarpeisiin, turvallisuuden tarpeeseen, liittymiseen tarpeeseen, arvostuksen tarpeeseen sekä itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Mallin kantavana ajatuksena on, että portaiden ensimmäisten portaiden ja niiden tarpeiden tulee olla riittävästi täytetty, jotta pystytään siirtymään seuraavalle, numeroasteikolla korkeammalle portaalle. Portaiden avulla kehitetään niin yksilön, työyhteisön kuin organisaationkin työhyvinvointia. (Työhyvinvoinnin portaat -malli n.d.; Rauramo 2009, 7.)

<p><b>1. Psykofysiologiset perustarpeet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto</li> <li>• Työntekijä: Terveelliset elintavat</li> <li>• Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</li> </ul>
<p><b>2. Turvallisuuden tarve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio: Työsuhde, työolot</li> <li>• Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset työ- ja toimintatavat</li> <li>• Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</li> </ul>
<p><b>3. Liittymisen tarve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot</li> <li>• Työntekijä: Joustavuus, kehitysmyönteisyys</li> <li>• Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, työilmapiirikyselyt</li> </ul>
<p><b>4. Arvostuksen tarve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio: Arvot, toiminta, palaute, kehityskeskustelut, palkitseminen</li> <li>• Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</li> <li>• Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</li> </ul>
<p><b>5. Itsensä toteuttamisen tarve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</li> <li>• Työntekijä: Osaamisen ylläpito, oman työn hallinta</li> <li>• Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot</li> </ul>

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (alkuperäinen, ks. Työhyvinvoinnin portaat n.d.)

Ensimmäisessä portaassa kiinnitetään huomio ihmisen perustarpeisiin, joita ovat muun muassa terveelliset elämäntavat, riittävä ravinto sekä fyysinen kunto. Organisaatio voi huolehtia näiden tarpeiden tyydyttämisestä esimerkiksi työterveyshuollon järjestämisellä, terveyttä edistävää työpaikkaruokailua kehittämällä ja työkuormitusta säätelemällä. Organisaatio pystyy mittaamaan onnistumistaan esimerkiksi henkilöstölle järjestettävien kyselyin ja terveystarkastuksin. Työntekijän tulee huolehtia terveellisistä elämäntavoista ja virikkeellisestä elämästä myös vapaa-ajallaan. Kun psykofysiologiset perustarpeet ovat kunnossa, työntekijä voi hyvin ja pystyy tekemään työtä täysipainoisesti. (Työhyvinvoinnin portaat -malli n.d.; Rauramo 2009, 7.)

Turvallisuuden tunne on tärkeää, jotta työtä voidaan ylipäättään tehdä ja työssä onnistua. Turvallisuuteen vaikuttavat muun muassa turvallinen työympäristö ja toimintatavat sekä riittävä rahallinen korvaus tehdystä työstä. Myös tasa-arvoinen työyhteisö on tärkeä osa tämän portaatan sisältöä. Organisaation on tärkeää kiinnittää huomiota työolojen turvallisuuteen, ergonomiaan ja työsuh-

teen laatuun. Työntekijän vastuulla on työnantajan velvoittamien turvallisten työtapojen toteuttaminen ja ergonomisen työotteen toteuttaminen työssä. Turvallisuuden tunteen toteutumista työpaikalla voidaan mitata esimerkiksi työpaikkaselvityksin ja onnettomuustilastoja tarkastelemalla. (Työhyvinvoinnin portaat -malli n.d.; Rauramo 2009, 9.)

Yhteishengen luominen ja sitä tukevat toimet ovat avainroolissa liittymisen tarpeen tyydyttämisessä. Työntekijälle on tärkeää, että hän kokee yhteishengen työpaikallaan hyväksi ja että hänen hyvinvoinnistaan huolehditaan. Toimiva yhteistyö niin ulkoisen kuin sisäisenkin verkoston kanssa on tärkeää työhyvinvoinnin kolmannessa portaassa. Työntekijä voi toteuttaa kolmannen portaan tarpeita esimerkiksi kehitysmuotoisen ja joustavan ajattelutavan käyttämisellä työssä. Työntekijä voi myös pyrkiä kehittämään omia keskustelutaitojaan työyhteisössä. Organisaatio voi vaikuttaa mm. johtamisen ja verkostojen kautta, ja arvioida onnistumista esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyin. (Työhyvinvoinnin portaat -malli n.d.; Rauramo 2009, 11.)

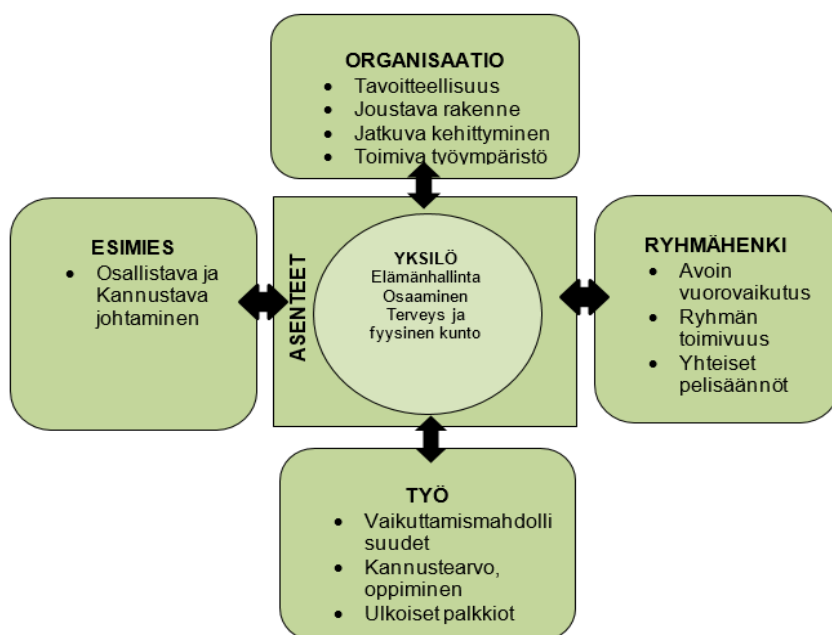
Organisaation on tärkeää ilmaista arvostustaan työntekijää kohtaan avoimella vastavuoroisella palautteella ja tasa-arvoisella palkitsemisjärjestelmällä. Arvostuksen tarpeisiin liittyy muun muassa oikeudenmukainen palkka ja palkitsemismenetelmät, sekä toiminnan tulevaisuuteen tähtäävän strategian luominen ja kehittäminen. Yksi tapa osoittaa arvostustaan ovat kehityskeskustelut, joiden kautta palautteen antaminen ja yksilön mielipiteiden huomioiminen voidaan toteuttaa. Työntekijät ovat yrityksen sydän, ja heidän tietotaitonsa ja kehitysideansa on hyvä ottaa huomioon yrityksen päätöksissä. Tämä vaatii myös työntekijältä aktiivista roolia yrityksen kehitystyössä. Yrityksen tulokset niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin kertovat työtyytyväisyyskyselyjen ohella, kuinka yritys onnistuu arvostuksen tarpeen täyttämässä. (Työhyvinvoinnin portaat -malli n.d.; Rauramo 2009. 13–14.)

Viimeisimpänä portaana Työturvallisuuskeskuksen kehittämässä mallissa on itsensä toteuttamisen tarpeen porrastus. Työhyvinvointi on hyvällä tasolla, kun työntekijä voi kokea työnsä mielekkääksi ja kehittäväksi. Työntekijä kokee oman työnsä tärkeäksi ja on kiinnostunut myös osaamisen ylläpitämisestä ja

kehittämisestä. Organisaation tehtävänä on mahdollistaa luovuuden hyödyntäminen työntekävissä mahdollisuuksien mukaan. Osaamista tulee hallita organisaation toimesta, jotta osaaminen ja sen kehittäminen hyödyttää myös yritystä. Kehityskeskustelut ja osaamisprofiilien luominen ovat hyviä keinoja mitata itsensä toteuttamisen tarpeen toteutumista työpaikalla. (Työhyvinvoinnin portaat -malli n.d.; Rauramo 2009, 15–16.)

### Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka on luonut mallin, joka korostaa työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta (ks. kuvio 3). Hän tarkastelee työhyvinvointia voimavaralähtöisesti. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluu hänen mukaansa niin yritykseen, työyhteisöön kuin työntekijäänkin liittyviä tekijöitä. Manka on jakanut mallissaan työhyvinvoinnin organisaatiotekijöihin, ryhmähenkeen, työhön liittyviin tekijöihin ja esimiehentoimintaan sekä yksilön toimintaan ja asenteisiin (ks. kuvio 3). Nämä yhdessä rakentavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Malli tarkastelee työhyvinvointia monesta eri näkökulmasta ja hyödyntää johtamisen tutkimuksen lisäksi myös muiden tieteenalojen tutkimusta. (Työn iloa ja imua – työhyvinvointia pientyöpaikoille 2010, 7-8.; Manka 2011, 71–72.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät (alkuperäinen kuvio ks. Työn iloa ja imua – työhyvinvointia työpaikoille 2010, 8.)

Kuvion 3 avulla on esitetty Mankan mallin mukainen laaja työhyvinvoinnin kokonaisuus. Kun mallin osat ovat työyhteisössä kunnossa, voivat yksilö ja koko organisaatio hyvin. Mitä useampi työntekijä voi hyvin työssään, sitä paremmin työyhteisö voi. Työhyvinvointi rakentuu myönteisen yrityskulttuurin rakentamisesta, hyvästä johtamisesta ja esimiestoiminnasta, osaamisesta ja vuorovaikutuksesta. Työhyvinvointiin vaikuttavat positiivisesti muun muassa kannustava ja johdonmukainen johtaminen, avoin molemminpuolinen palautteen antaminen ja luottamus johdon ja alaisen välillä. Vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet lisäävät myös hyvinvointia ja viihtymistä työpaikalla. (Työn iloa ja imua – työhyvinvointia pientyöpaikoille 2010, 7.; Manka 2011, 76.)

Organisaation tehtävänä on luoda työyhteisölle toimiva työympäristö ja pitää huolta tavoitteellisesta otteesta työssä. Jatkuva kehittyminen on välttämättömyys jo yrityksen menestymisen kannalta, mutta se luo myös mahdollisuuden työhyvinvoinnille. Työntekijän menestyminen työssään mahdollistuu, kun organisaatio on luotu kehitysmuonteiseksi ja avoimeksi. Työntekijän osaamisen ja ominaisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen lisäävät onnistumista, mikä vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen ja hyvinvointiin työpaikalla. (Työn iloa ja imua – työhyvinvointia pientyöpaikoille 2010, 8.)

Hyvän ryhmähengen luomisessa tärkeintä on sujuvan vuorovaikutuksen ja luottamuksen ilmapiirin luominen työyhteisöön. Tasa-arvoinen ja kannustava johtaminen on tässä avainasemassa. Myös yksilön toiminta korostuu ryhmähengen muodostumisessa. Ilmapiiri ja tasa-arvoinen yhteishenki ja innovatiivinen työote lisääntyvät, kun työyhteisössä on mahdollisimman eri-ikäisiä ja erilaisia ihmisiä. Yhteisten toimintatapojen luominen ja niistä kiinni pitäminen mahdollistavat hyvän ryhmähengen syntymisen työpaikalle. (Työn iloa ja imua – työhyvinvointia pientyöpaikoille 2010, 8.) Professori Marja-Liisa Mankan vuonna 2012 julkaiseman tutkimuksen ”Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jaksamisen keinona” mukaan työyhteisön hyvä ilmapiiri kannustaa eniten jatkamaan nykyisessä työpaikassa. (Manka 2013.)

Työhyvinvointia on mahdotonta ylläpitää ilman hyvää johtamista. Hyvän esimiestyön ja johtamisen kautta työntekijä tuntee ja ymmärtää yrityksen tavoitteet ja pystyy toimimaan niiden mukaan. Arvostetuksi tuleminen ja oikeudenmukaisuus työpaikalla ovat tärkeitä työhyvinvointia parantavia tekijöitä. (Työn iloa ja imua – työhyvinvointia pientyöpaikoille 2010, 9.)

### **3.3 Työhyvinvoinnin kehittämisen keinot**

Työhyvinvointi rakentuu työpaikan myönteisestä ilmapiiristä, toimivasta vuorovaikutuksesta, hyvästä johtamisesta, osaavista työntekijöistä ja työssä jaksamisesta. Työntekijä pääsee loistamaan työssään, kun hän saa hyödyntää omaa osaamistaan ja kehittää itseään tulevaisuuteen panostavassa organisaatiossa. Työpaikalla tapahtuvat onnistumiset palkitsevat työntekijän itsensä lisäksi myös koko organisaatiota hyvän tuloksen muodossa. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä se on sijoitus niin yrityksen kuin työntekijöidenkin tulevaisuuteen. (Manka, Hakala, Nuutinen, Harju 2010, 7–13.)

#### **Organisaation merkitys työhyvinvoinnin kehittäjänä**

Menestyvä organisaatio tuottaa tulosta ja kantaa vastuuta henkilöstöstään ja sidosryhmistään. Tällaisessa organisaatiossa ymmärretään, että organisaation menestykseen tarvitaan taloudellisten tunnuslukujen lisäksi hyvinvoivaa henkilöstöä. (Työhyvinvointi ja organisaation menestys 2012.)

Yksi työhyvinvointiin panostavan organisaation tärkeimpiä piirteitä on tavoitteellisuus. Työhyvinvoinnin kehittämässä on tärkeää määrittää tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. Ilman tavoitteita yritys ei pysty viestimään työntekijöilleen omia päämääriään ja yrityksen kaikki toiminta on lyhytnäköistä ja äkkipikaista. Suunnitelmallinen toiminta on tärkeää, sillä se lisää onnistuessaan paitsi työhyvinvointia myös kannattavuutta. (Manka 2011, 79.)



Yrityksellä tulee olla selkeä visio ja strategia, joita toteutetaan suunnitelmallisesti. Hyvinvoivalla organisaatiolla on selkeät suuntaviivat myös työhyvinvointia koskevilla kysymyksissä, joita toteutetaan työpaikalla kaikessa tekemisessä. Yrityksen arvot tulisi miettiä juuri omaa yritystä ja sen tulevaisuutta varten, jotta niitä voidaan mahdollisimman hyvin toteuttaa työssä ja kehittää työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti osana työpaikan toimintaa. (Manka 2011, 79.)

Tavoitteet ja visiot eivät kehitä yritystä eteenpäin, mikäli onnistumista ei arvioida suunnitellusti. Tavoitteiden jatkuva arvioiminen ja tuloksiin reagoiminen mahdollistavat organisaation työhyvinvoinnin kehittymisen. Pohjola Terveys Oy:n vuonna 2012 tekemän Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa - tutkimuksen mukaan hyvinvoinnin strateginen johtaminen on johdonmukaista vain reilussa kolmasosassa suomalaisista yrityksistä. Tavoitteiden merkitystä ei täysin ymmärretä nykypäivän suomalaisissa yrityksissä. Tavoitteiden arviointi jää helposti muun työtaakan alle ja sen hyödyntäminen heikkenee. Positiivinen huomio kuitenkin on, että yritykset asettavat entistä selkeämpiä tavoitteita aikaisimpiin tutkimuksiin nähden. Kokonaisuutena työhyvinvoinnin tavoitteiden asettaminen on parantumassa suomalaisissa yrityksissä. Etenkin pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla tavoitteellisuus on parantunut selvästi vuosina 2009–2012. (Aura, Ahonen, Ilmarinen 2012. 14.)

### **Ryhmähengestä voimaa työhön**

Työhyvinvointi on parhaimmillaan kaikkien yrityksessä toimivien kokonaisvaltainen toimintatapa, jota toteutetaan osana jokapäiväistä työntekoa. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen on siis osa jokaisen työntekijän arjen työntekoa. (Vesterinen 2006, 32.)

Työyhteisön kehittämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi tiedottamisen sujuvuuden tehostaminen, yhteistyön ja osallistumisen lisääminen työpaikan toiminnoissa sekä kiireen ja aikapaineen vähentäminen työnteossa. Myös työn suunnittelu ja erilaisten ihmisten huomioiminen työjärjestelyin parantavat osaltaan ryhmähenkeä työssä. Kun kaikilla on yhteinen näkemys tulevaisuudesta ja yrityksen tavoitteista sekä itselle sopiva rooli työyhteisössä, jännitteet työntekijöiden välillä vähenevät ja ryhmähenki paranee. (Vesterinen 33.)

Välillä työpaikan henkilökemiat ja vuorovaikutus voivat tulehtua ja tilanne voi kärjistyä työpaikkakiusaamiseksi. Yli 100 000 työntekijää kokee työpaikkakiusaamista työssään. (Työpaikkakiusaaminen 2014.) Työterveyslaitos on kuvannut työpaikkakiusaamisen ”toistuvaksi, pitkään jatkuvaksi ja systemaattiseksi kielteiseksi kohteluksi”. Kiusaaminen ja jatkuva epäasiallinen kohtelu heikentää hyvinvointia niin työpaikalla kuin työn ulkopuolellakin. (Työpaikkakiusaaminen ilmiönä 2014.)

Työpaikan viihtyvyyttä ja turvallisuutta pyritään parantamaan myös lain keinoin. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työntekijöiden työolosuhteita sekä ehkäistä työstä ja työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Laki velvoittaa niin työnantajaa kuin työntekijääkin toimimaan työolosuhteiden parantamiseksi. (L 23.8.2002/738)

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden työn turvallisuudesta ja terveydestä työn aikana. Työnantajan tulee jatkuvasti tarkkailla työyhteisön tilaa ja kehittää tarvittavat toimenpiteet työn turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi sekä mahdollisten epäkohtien korjaamiseksi. Työnantajan on ryhdyttävä toimenpiteisiin heti, kun hän havaitsee tai saa tietoonsa epäasiallista kohtelua työpaikalla. (L 23.8.2002/738; Työnantaja ja esimies 2014.)

Työnantajan lisäksi myös työntekijät ovat veloitettuja kiinnittämään huomiota työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyteen. Työntekijän on vältettävä muihin työntekijöihin kohdistuvaa epäasiallista käytöstä ja häirintää. Työturvallisuuslaki velvoittaa työntekijää paitsi välttämään itse kiusaamista tai epäasiallista käytöstä työpaikalla, myös ilmoittamaan välittömästi työnantajaosapuolelle havaitsemistaan puutteista ja havainnoista esimerkiksi työpaikkakiusaamistilanteissa. Ilmoittamisvelvollisuuden tarkoituksena on saada kitkettyä työpaikkakiusaaminen mahdollisimman tehokkaasti työpaikoilta jo ennen tilanteen kärjistymistä työterveyttä vakavasti haittaavaksi. (L 23.8.2002/738; Työtoveri 2014.)

## Hyvä johtaja edistää työhyvinvointia

Johtajan rooli on muuttunut entistä enemmän asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Tämä on johtanut siihen, että esimiehen roolissa tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja kannustaa työntekijöitä kehittymään ja innostumaan työstään. Hyvällä johtamisella koko työyhteisö on tasa-arvoinen ja motivoitunut ja kaikilla on yhteinen käsitys yrityksen tavoitteista ja keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.)

Hyvinvoiva työyhteisö ei synny itsestään. Työhyvinvointi vaatii järjestelmällistä johtamista, toimia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja jatkuvaa arviointia työhyvinvoinnin tilasta. Parhainkaan johtaja ei onnistu lisäämään työhyvinvointia ilman järjestelmällistä suunnittelua ja toteutumisen arviointia työpaikalla. (Manka 2011, 80.)

Työhyvinvoinnin johtamisen lähtökohtana on ymmärrys työntekijöistä yksilöinä. Työntekijän tarpeet ja odotukset eri elämäntilanteissa tulee huomioida johtamisessa ja vastata näihin tarpeisiin työn organisoinnilla ja työtehtävien sisällöllä. Reilu johtaja näkee henkilöstön sijaan yksilöitä ja mahdollistaa yksilöiden kautta koko organisaation hyvinvoinnin. (Kehusmaa 2011, 223.)

Pohjola Terveys Oy:n tekemän hyvinvointitutkimuksen mukaan työntekijät pitävät tärkeimpänä työhyvinvointiin liittyvänä esimiehen työtehtävänä tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden varmistamista työpaikalla. Tärkeänä nähdään myös esimiehen rooli työpaikkakiusaamisen estäjänä sekä alaisten työkyvyn, jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistäjänä. (Aura, Ahonen, Ilmarinen 2012, 20–21.) Hyvä johtaminen vaikuttaa myös sairauspoissaolojen määrään. Oikeudenmukainen johtaminen vähentää selvästi työntekijöiden sairauspoissaolojen määrää. (Manka 2011, 43.)

Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan rooliin kasvetaan kokemuksen myötä. Toisten kunnioittaminen, iloinen tervehtiminen ja alaisten kuunteleminen työpaikalla luovat jo vankan perustan työhyvinvointia parantavalle johtamiselle.

Esimiehen läsnäolo, aito kiinnostus omaa työtä ja toisten työtä kohtaan, kuunteleminen ja alaisten oikeudenmukainen kohtelu luovat jo pienillä teoilla työntekijöille tunteen, että heitä kuunnellaan ja heidän työllään on merkitystä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9–10.)

### **Johtaminen muutostilanteessa**

Johtajan osaaminen laitetaan testiin erityisesti työpaikalla tapahtuvissa muutostilanteissa. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä ollaan läpikäymässä toimialasta johtuvia muutoksia. Nämä muutokset ovat väistämättä vaikuttaneet myös työntekijöiden työskentelyyn yrityksessä.

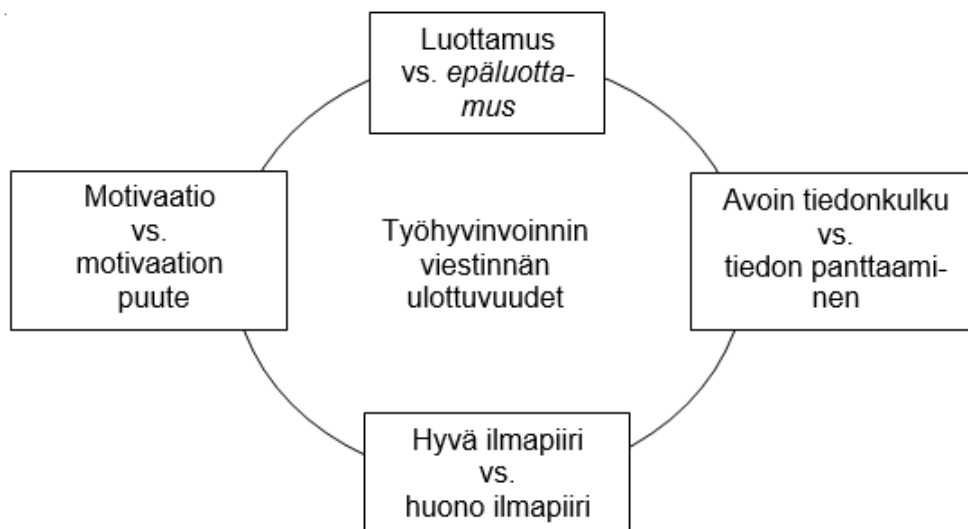
Muutostilanteet aiheuttavat usein työyhteisössä hämmennystä ja ahdistusta tulevasta. Negatiiviset tunteet nousevat usein pintaan ja epävarmuus lisää kielteistä ilmapiiriä työyhteisössä. Tällöin johtajan tulee ottaa selkeä rooli muutoksen läpikäymisessä. Muutosten toteutusvaiheessa johtamisessa korostuu erityisesti viestinnän ja tiedottamisen tärkeys. Muutos on helpompi käsitellä, kun alaiset tietävät mitä tapahtuu ja millä tavoin muutos vaikuttaa omaan toimintaan ja työyhteisöön. Tällöin tunnekuohut ja muutosvastarinta vähenevät ja muutoksesta tulee osa työpaikan arkea. Johtajan tulee tarkkailla työyhteisön toimintaa ja reagoida viiveettä havainnoimiinsa muutoksiin. Näin työyhteisö pystyy jatkamaan tilanteesta eteenpäin mahdollisimman sujuvasti ja konfliktit työyhteisön sisällä pysyvät mahdollisimman vähäisinä. Muutoksen toteutuessa myös onnistumisista viestiminen on tärkeää. Pienetkin onnistumiset ja niiden huomioiminen kannustavat ja antavat energiaa työhön. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 18–28; Aarnikoivu 2008, 176.)

Esimiehen roolina muutostilanteessa on tiedottamisen ja viestinnän lisäksi varmistaa, että työ etenee myös muutosten jälkeen suunnitellusti. Muutostilanteet ovat aina paitsi vanhan loppu, myös uuden alku. Uusien toimintatapojen ja töiden uudelleenjärjestelyiden sisäistäminen on tärkeää, jotta yritys pystyy jatkamaan toimintaansa myös muutosten jälkeen. Uusiin tehtäviin perehdyttäminen ja muutoksien seuraaminen ja arviointi ovat tärkeä osa muutoksen onnistumista, ja näissä esimiehellä on tärkeä rooli. (Onnistunut muutos n.d.)

## Onnistuneella viestinnällä luottamusta

Tuure Hurme (2014) on kirjoittanut työterveyslaitoksen verkkosivujen artikkelissaan ”Viestinnällä voi ja pitää luoda työhyvinvointia” osuvasti viestinnän olevan ”koko työyhteisön suola”. Onnistuneen viestinnän onkin todettu parantavan työtyytyväisyyttä, lisäävän työntekijöiden sitoutumista sekä edistävän luottamusta työyhteisössä. Luottamus työyhteisön välille syntyy lähes yksinomaan viestinnän kautta, minkä vuoksi viestintään on hyvä kiinnittää erityistä huomiota. (Pekkola, Pedak, Aula 2013, 14.)

Helsingin yliopiston viestinnän tutkimuskeskuksen ”Hyvinvointiviestintä – osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa” tutkimusraportissa esitellään arvostetun viestinnän asiantuntijan Elisa Juholinin ”Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä”-malli (ks. kuvio 4) (Pekkola, Pedak, Aula 2013, 14.) Mallissa työpaikan hyvinvointiin liittyvä viestintä on jaettu neljään ulottuvuuteen. Nämä ovat 1) luottamus vastaan epäluottamus, 2) avoin tiedonkulku vastaan tiedon pantaaminen 3) hyvä ilmapiiri vastaan huono ilmapiiri sekä 4) motivaatio ja sitoutuminen vastaan motivaation puute. Juholin on jakanut viestinnän ulottuvuudet vastapareihin korostaakseen viestinnän kaksoisroolia työpaikalla. Onnistuneella viestinnällä työyhteisön hyvinvointi lisääntyy kun taas epäonnistunut viestintä voi pahimmillaan pilata ilmapiirin täysin. Kuvio 4 korostaa ulottuvuuksien yhteyttä toisiinsa. Esimerkiksi hyvä ilmapiiri ja avoin tiedonkulku lisäävät motivaatiota ja luottamusta työyhteisössä, kun taas epäluottamus ja huono ilmapiiri todennäköisesti heikentävät motivaatiota ja näin myös työhyvinvointia työpaikalla. (Pekkola, Pedak, Aula 2013,14.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä. (alkuperäinen kuvio ks. Pekkola, P., ym. 2013. 14).

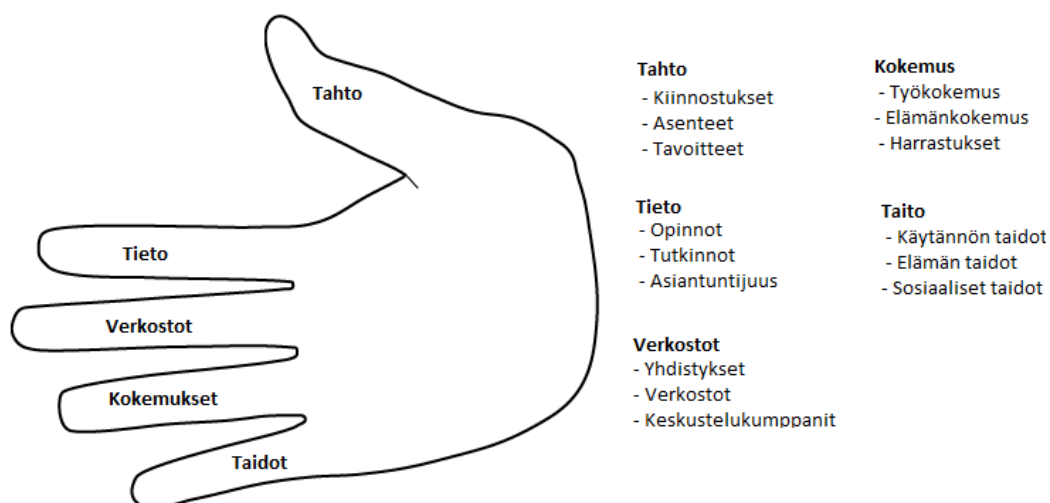
Toimiva työpaikan sisäinen viestintä lisää työhyvinvointia. Työterveyslaitoksen ja Pohjolan vuonna 2012 teettämän ”Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa” - tutkimuksen mukaan hyvinvoinnin kysymyksistä viestitään työpaikoilla laajasti. Tutkimuksen mukaan yleisimmin käytetty sisäisen viestinnän keino hyvinvointiin liittyvissä asioissa on suullinen viestintä työpaikan neuvotteluissa ja tapahtumissa. Tutkimuksen mukaan tämä sisäisen viestinnän keino on käytössä 91 prosentissa suomalaisista yrityksistä. Yleistä on myös sähköpostin kautta tapahtuva viestintä (88 prosenttia tutkimukseen vastanneista). Sosiaalinen media on alkanut lisääntyä huomattavasti vuodesta 2009 vuoteen 2012. Sosiaalisen median käyttö tulee todennäköisesti lisääntymään lähitulevaisuudessa, vaikkakin muutokset vuosina 2009–2012 ovat olleet varsin pieniä. (Aura, Ahonen, Ilmarinen 2012, 32. )

Työpaikoilla voi törmätä myös liialliseen viestimiseen - esimiehet lähettävät sähköposteja useita kertoja päivässä, ilmoitustaulut täyttyvät tiedotteista ja ilmoituksista, ja puheet termeistä, joita kuulijoiden ei edes tarvitsisi ymmärtää. Yhdysvaltalaiset johtamisen asiantuntijat Bob Matha ja Macy Boehm (2008) kuvaavat tätä ilmiötä teoksessaan ”Beyond the Babble – leadership communication that drives to results” termillä ”babbling – höpöttely”. Liiallinen viestin-

tä lamauttaa vastaanottajan, ja tärkeät viestit jäävät turhan informaation varjoon. Kun viestintää tehostetaan ja yksinkertaistetaan, viestit menevät paremmin perille, vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä paranee ja motivaatio työntekoon lisääntyy. (Matha, Boehm 2008, 9, 14.)

## Osaaminen työssä

Osaaminen mahdollistaa hyvän työsuorituksen ja työssä viihtymisen. Yksittäisen työntekijän osaaminen muodostuu niistä tiedoista, taidoista, kokemuksista, arvoista ja verkostoista, joita työntekijä on elämänsä aikana kerryttänyt. Osaaminen sisältää myös sosiaaliset taidot ja sen miten toimimme työtovereiden ja asiakkaiden kanssa. Motivaatio ja tahto oppia uutta ovat myös yksi osa osaamista. Näistä osaamisen osa-alueista käytetään myös nimitystä osaamisen käsi (ks. kuvio 5). Tällä halutaan korostaa kaikkien osa-alueiden tärkeyttä ja yhteyttä toisiinsa. Osaaminen on paitsi tietoa myös taitoa soveltaa asioita käytäntöön. (Evita-mentorointi n.d., 14; Kauhanen 2012; Ojala 2008, 50–51; Sydänmaanlakka 2009, 43.)



Kuvio 5. Osaamisen käsi (Evita – mentorointi n.d., 14)

On tärkeää, että niin yrityksen kuin yksilönkin tasolla tunnistetaan olemassa oleva osaaminen ja tiedetään, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Usein suurimmat pelot työelämässä liittyvätkin omaan osaamiseen ja työteh-

tävien hallitsemiseen organisaation odotusten mukaisesti (Vesterinen 2006, 53.) Kun osaaminen tunnistetaan ja tulevaisuuden tavoitteet ovat selkeitä niin organisaatiolle kuin työntekijälle itselleenkin, pystytään osaamista kehittämään tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Osaavan ja motivoituneen työyhteisön kautta myös yrityksen tuottavuus paranee. (Ojala 2008, 50–53; Kauhanen 2012.)

Yksi osaamisen kehittämisen väline on osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on saada selville organisaatiossa oleva osaaminen nykyään ja lähitulevaisuudessa sekä selvittää tulevaisuuden tarpeet osaamisen suhteen. Osaamiskartoituksessa määritellään myös tavoitetasot osaamiselle. Osaamiskartoituksen avulla saadaan yhteistyöllä näkyväksi yhteiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Usein osaamiskartoitukset motivoivat myös yksilöitä kehittämään osaamistaan. Kartoittaminen lisää myös ammatillista itsetuntoa, kun kaikki osaaminen huomataan ja se saadaan hyödynnettyä työpaikalla. (Työpaikan osaamiskartoitus 2010.)

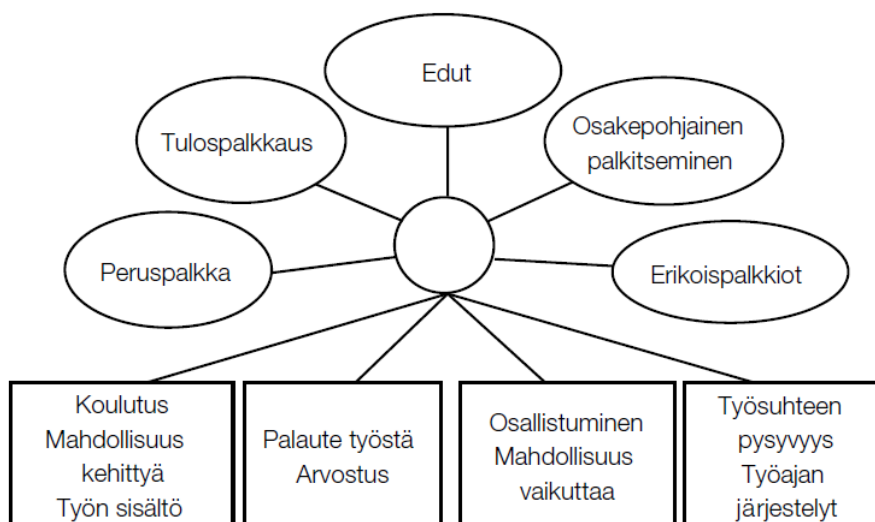
Muutostilanteet laittavat yrityksen osaamisen ja uusiutumiskyvyn koetukselle. Muutokset vaativat niin yksilöltä kuin yritykseltäkin jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Nopea kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen onkin ratkaisevaa yrityksen kilpailukyvyllä. Ainoa keino pysyä kilpailukykyisenä on uusiutua ja sopeutua nopeasti uusiin toimintatapoihin ja kehittää osaamista koko ajan. (Kauhanen 2012.) Kun jatkuvasta kehittämisestä on tullut yritysten arkipäivää, ovat erilaiset koulutusratkaisut tulleet entistä yleisimmiksi työpaikoilla. Koulutukset ovatkin hyvä tapa kehittää osaamistaan. Oman itsensä kehittämisen koetaan mielekkääksi ja myös yritys hyötyy osaamisen lisääntymisestä työpaikalla. Parhaimman hyödyn kouluttautumisesta saa irti, mikäli koulutukset ovat suunniteltuja ja sidottuja yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Tällöin pystytään keskittymään tarvittavan osaamisen kehittämiseen ja suunnittelemaan myös tulevaisuuden kehitystarpeita vastaavia koulutuskokonaisuuksia työpaikoille. Mahdollisuudella kehittyä on suuri merkitys myös työssä viihtymiselle. (Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa, n.d.; O'Dell, Hubert 2011, 21 – 22.)



## Palkitseminen

Palkitseminen on yleinen keino vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Palkittamisen tarkoituksena on kannustaa yksilöä hyviin suoritukseen, parantaa työpaikan motivaatiota ja sitoutumista sekä parantaa yrityksen tulosta. (Moisio, Lempiälä, Haukola 2009, 35.)

Palkitseminen jaetaan aineettomaan ja aineelliseen palkittamiseen. Aineellinen palkittaminen on palkkaan ja muihin aineellisiin etuisuuksiin keskittyvää palkittamista. Aineeton palkittaminen sen sijaan keskittyy esimerkiksi koulutautumismahdollisuuksien tarjoamiseen, palautteenantoon ja työaikajärjestelyjen joustamiseen. Molempia palkittamismuotoja tarvitaan, ja näitä molempia yhdistelemällä yritys löytää omaa toimintaa parhaiten edistävät palkittamismenetelmät. Palkittamismenetelmien monipuolista hyödyntämistä ollaankin kutsuttu palkittamisen kokonaisuudeksi (ks. kuvio 6). (Hakonen, Hakonen, Hulkko, Ylikorkala 2005, 19–23; Moisio, Lempiälä, Haukola 2009, 34; Kehusmaa 2011, 201–202.)



Kuvio 6. Palkittamisen kokonaisuus (ks. alkuperäinen kuvio, Hakonen, Hakonen, Hulkko, Ylikorkala 2005, 20)

Perinteisesti palkittaminen nähdään erilaisina palkkaan lisättävinä lisäkorvauksina. Kuitenkin arvostuksella, palautteella ja aineettomilla tunnustuksilla

on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Alaiselle suunnattu sanallinen kiitos hyvästä suorituksesta voi lisätä yksilön motivaatiota selvästi säännöllistä rahallista korvausta enemmän. (Kehusmaa 2011, 202.) Usein palkitseminen toimii kuitenkin parhaiten, kun molempia palkitsemisen muotoja käytetään yhdessä. Esimerkiksi tulospalkkaus ei toimi ilman palkkiota tukevaa viestintää. Palkitseminen menettää merkitystään, jos työntekijä ei tiedä mistä ansiosta hän on palkanlisän ansainnut. Sen sijaan arvostuksen osoittaminen työpaikalla ja siitä ansaittu rahallinen lisäkorvaus lisäävät toistensa tehoa ja parantavat työntekijän motivaatiota tehdä työnsä jatkossakin ansiokkaasti. (Moisio, Lempiälä, Haukola, 2009, 73.)

Palkitseminen onnistuu parhaiten, kun palkitsemismenetelmien hyödyntämisessä otetaan huomioon myös työntekijän kulttuuriin, ikään ja arvoihin liittyvät tekijät. Esimerkiksi usein nuorempia työntekijöitä rahallinen palkitseminen motivoi hyvään tulokseen ja vanhemmiten aineeton palkitseminen alkaa muodostua rahallista korvausta tärkeämmäksi. Yksilöiden huomioiminen ja erilaisten palkitsemiskeinojen hyödyntäminen maksimoivat myös niistä saatava hyödyn niin työntekijälle kuin työnantajallekin. (Tarkka 2011.)

### **Työssä jaksaminen**

Hyvinvoivalla organisaatiolla on käytössään turvalliset tilat ja välineet työntekoon sekä tarvittavat tukitoimet ja asiantuntijapalvelut työhyvinvoinnin edistämiseen ja työssä jaksamiseen. Tukitoimiin luetaan muun muassa työterveyspalvelut, työpaikkaliikunta, kulttuuri- ja virkistystoiminta sekä henkilöstöruokailun järjestäminen. Organisaatiolla onkin rooli näiden työhyvinvointia edistävien palveluiden tarjoamisessa työntekijöilleen. Terve, työkykyinen ja motivoitunut työntekijä on avain yrityksen menestykseen. (Manka 2011, 78.)

Toimeksiantajayrityksen kaikki tutkimukseen osallistuvat työntekijät ovat naisia. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA) on tutkinut vuonna 2009–2010 Euroopassa työskentelevien naisten työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyviä riskejä. Tutkimustuloksista selviää, että naiset kokevat miehiä enemmän henkiseen hyvinvointiin liittyviä ongelmia työelämässä. Sen

sijaan fyysisiä työterveyteen liittyviä riskejä oli huomattavasti enemmän miehillä kuin naisilla. Naisten yhteiskunnallinen sosiaalinen asema Euroopassa vaikuttaa stressin ja kuormittavuuden lisääntymiseen myös työpaikalla, koska naiset huolehtivat usein työpaikan vaativien roolien lisäksi myös perheen hyvinvoinnista ja pyörittävät rankkaa perhearkea töiden lisäksi. Onkin tärkeää, että myös arki ja vapaa-aika otetaan huomioon työssä, jotta liialliselta henkisesti kuormittavuudelta voidaan välttyä. (European Agency for Safety and Health at Work 2014, 21.)

Liiallinen kuormittaminen työpäivän aikana voi johtaa pahimmillaan jopa työntekijän pitkäaikaiseen sairastumiseen. Työssään liiallisesti kuormittuneilla työntekijöillä sairauspoissaolojen määrä on selkeästi korkeampi. (Manka 2011, 43.) Liialliseen kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa työn uudelleenorganisoinnilla, vuorovaikutuksen lisäämisellä ja voimavarojen tunnistamisella sekä työn voimavarojen tunnistamisella ja niiden hyödyntämisellä. (Työstressi hallintaan n.d.)

Työn kuormittavuus ei ole aina pelkästään negatiivinen tekijä. Työ sisältää myös positiivisia voimavaroja, joita hyödyntämällä työ on mielekästä ja työn negatiivinen kuormittavuus vähenee. (Työstressi hallintaan n.d.) Hyödyntäessään työn voimavaroja työntekijä kokee onnistuvansa työssä ja työnteko on innostavaa. Tällaista innostusta ja hyvää oloa työpaikalla kutsutaan myös työn imuksi. Työn imulla tarkoitetaan pitkäaikaista myönteistä tunnetilaa, joka syntyy, kun työntekijä on omistautunut ja uppoutunut työhönsä ja kokee itsensä työpaikalla energiseksi ja motivoituneeksi. Työn imua lyhyempää, hetkittäistä vahvaa mielihyvän ja motivoitumisen tilaa kutsutaan flow-tilaksi. Työn imua kokevat työntekijät voivat työssään paremmin ja sitoutuvat työpaikkaansa muita paremmin. Työn imua lisääviä positiivisia kokemuksia voidaan vahvistaa kehittämällä yrityksen toimintatapoja työn imua lisääviksi. Usein jo pienetkin toimenpiteet riittävät lisäämään positiivisia kokemuksia työpaikalla. Esimerkiksi jo positiivisen palautteen lisääminen ja kiittäminen hyvin tehdystä työstä voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kuormittavuuden kokemuksiin. (Manka, Hakala, Nuutinen, Harju 2010, 10–13.)

## 4 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten työhyvinvointia voitaisiin toimeksiantajayrityksessä kehittää. Tutkimuskysymys on:

- Miten yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää jatkossa?

Tutkimustulokset on jaettu kyselylomakkeen mukaan aihealueittain. Aihealueita tutkimuslomakkeessa ovat taustatiedot, organisaatio ja organisaatiokulttuuri, työpaikan viestintä, ryhmähenki, oma työ ja toiminta, työssä jaksaminen sekä esimiestyö ja johtaminen. Aihealueet on johdettu Marja-Liisa Mankan Työhyvinvoinnin tekijät -mallista. Kyseisessä Mankan mallissa viestinnän merkitys työhyvinvointiin on jaettu eri osatekijöiden sisälle, mutta opinnäytetyössä viestintä haluttiin tuoda esiin omana aihealueenaan. Kyselyn vastaukset käydään läpi Mankan mallin mukaan aihealueittain.

### 4.1 Työhyvinvointi organisaatiossa

Mankan työhyvinvoinnin tekijät mallin mukaan organisaatio luo pohjan työhyvinvoinnille. (Ks. s. 4.) Yrityksen kehitysmuotoisuus, arvot ja asenteet sekä tavoitteellinen katse tulevaisuuteen luovat pohjan hyvinvoinnille yritystoiminnalle. Organisaation tehtävänä on luoda selkeät tavoitteet, rakentaa yritykselle joustava rakenne sekä varmistaa jatkuva kehittyminen ja työntekijöille toimiva työympäristö. (Työn iloa ja imua, työhyvinvointia pientyöpaikoille 2010, 8.)

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka hyvin yrityksen työntekijät tuntevat yrityksen tavoitteet ja miten hyvin tavoitteet näkyvät työnteossa. Tavoitteellisuus työpaikalla on tärkeää, jotta kaikilla on sama päämäärä ja yritys voi menestyä. (Manka 2011, 79.) Tutkimuksessa selvitettiin myös työpaikan yleistä kehitysmuotoisuutta osana työhyvinvointia.

Työntekijät tuntevat yrityksen tavoitteet vastausten perusteella varsin hyvin. Jopa kahdeksan yhdeksästä vastaajasta vastasi tuntevansa organisaation tavoitteet hyvin tai erinomaisesti. Tavoitteet ovat selkeitä ja vastaajien mukaan tavoitteet ovat mukana myös päivittäisessä arjessa. On kuitenkin huomattava, ettei tässä tutkimuksessa haluttu tarkastella työntekijöiden todellista tavoitteiden tuntemusta, ja näin ollen työntekijöiden näkemyksissä voi olla suuriakin eroja.

Taulukko 1. Tunnen organisaation tavoitteet

		Frequency	Percent
Valid	Erittäin huonosti	1	11,1
	Hyvin	6	66,7
	Erittäin hyvin	2	22,2
	Total	9	100,0

Taulukko 2. Toteutan organisaation tavoitteita työssäni

		Frequency	Percent
Valid	Erittäin huonosti	1	11,1
	Hyvin	7	77,8
	Erittäin hyvin	1	11,1
	Total	9	100,0

Kehitysmuutos ja jatkuva eteenpäin katsominen on välttämätöntä paitsi työpaikan kilpailutilanteen kehittämisen, myös työpaikan hyvinvoinnin kannalta. Organisaation tehtävänä on luoda mahdollisuudet yksilön kehittymiseen. Tehdyn tutkimuksen mukaan toimeksiantajayrityksen työntekijät kaipaisivat enemmän kannustusta taitojensa kehittämiseen. Vastaajien mukaan taitojen kehittämiseen kannustetaan huonosti tai kohtalaisesti. Viisiportaisessa monivalinta-asteikossa arvosana vastaajilla väittämässä ”Tunnen, että minua kannustetaan kehittämään taitojani” oli keskiarvona 2,9 ja yleisin arvosana oli 3 – kohtalaisesti.

Mahdollisuudet itsensä kehittämiseen nähdään kuitenkin parempana ja työntekijät ovat selvästi kiinnostuneita itsensä kehittamisestä. Tutkimuksessa kysyttiin: ”Halutessani minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni”. Viisiportaisella asteikolla välillä erittäin harvoin – lähes aina keskiarvoksi tuli 3,3. Työntekijöiden tahtotila kehittämiseen on selkeästi korkeampi. Jopa 78 prosenttia vastaajista vastasi haluavansa kehittyä paljon työssään. Kaikki vastaajat vastasivat viisiasteikkoiseen monivalintakysymyksen haluavansa kehittyä joko paljon tai melko paljon. Tämä on hyvä lähtökohta yrityksen kehittymiselle. Yrityksen työntekijät ovat selkeästi motivoituneita uusien asioiden oppimiseen ja taitojensa kehittämiseen.

Kehittymistä käsittelevistä tutkimustuloksista voidaan päätellä, että yritys tarjoaa mahdollisuuksia kehittämiseen, mutta ei aktiivisesti tarjoa kehittämismahdollisuuksia työntekijöilleen ja kannusta itsensä kehittämiseen. Samankaltaisia mielipiteitä tuli esiin myös tutkimuksen avoimissa kommentteissa. Myös suunnitelmallisuuden ja pidemmän tähtäimen ajattelun lisääntymisen toiveet työssä tulivat esiin tutkimuksen avoimissa vastauksissa.



Kuvio 7. Yksilön kehittäminen organisaatiossa

Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon lisää työhyvinvointia työpaikalla etenkin muutostilanteessa. Kyselyssä kysyttiin, saavatko työntekijät mielestään olla mukana päätöksenteossa. Kyselyyn vastanneista vain yksi koki saavansa olla päätöksenteossa mukana erittäin hyvin. 67 prosenttia vastaajista koki saavansa olla mukana päätöksenteossa joko erittäin huonosti tai kohtalaisesti. Tähän kannattaakin kiinnittää jatkossa huomiota, ja ottaa tulevaisuuden päätöksenteossa myös työntekijöiden edustaja mukaan päätöstilanteisiin.

Taulukko 3. Saan olla mukana päätöksenteossa

	Frequency	Percent
Valid Erittäin huonosti	3	33,3
Huonosti	2	22,2
Kohtalaisesti	3	33,3
Erittäin hyvin	1	11,1
Total	9	100,0

## 4.2 Ryhmähenki yrityksen vahvuutena

Työhyvinvoinnin kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät viihtyvät työpaikalla. Tutkimuksessa selvitettiin työyhteisön yleistä ilmapiiriä monivalintakysymysten avulla. Vastaajat merkitsivät viisiportaiseen monivalinta-asteikkoon, kuinka hyvin valitut väittämät pitävät työpaikalla paikkansa. Väittämät määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Jotta myös mahdollinen piilossa oleva tieto saataisiin esille, lisättiin kyselylomakkeeseen avoin kysymys, jossa vastaaja sai itse kuvailla työpaikan sen hetkistä ilmapiiriä.

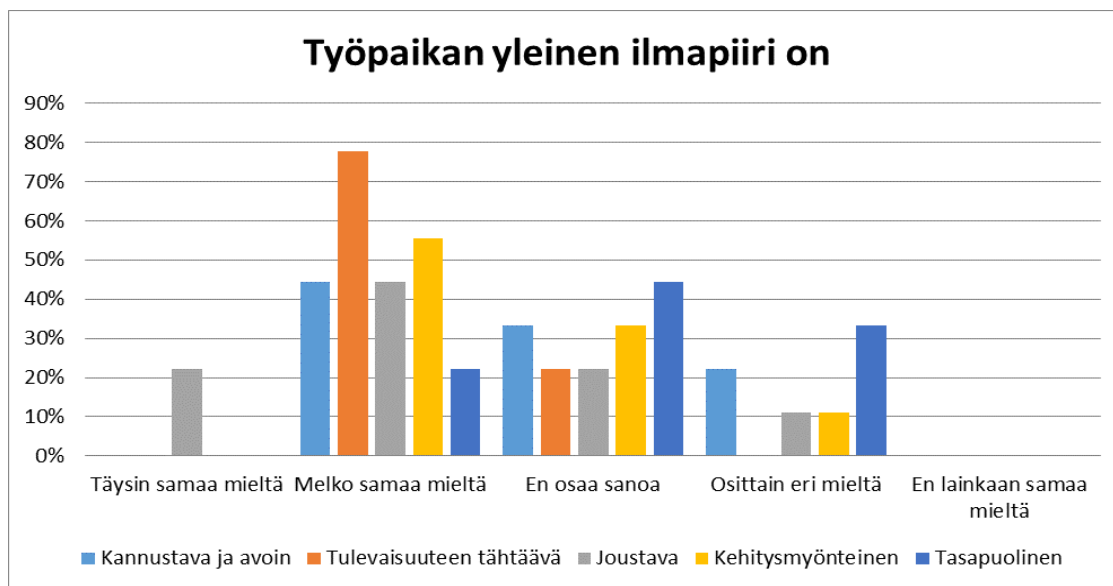
Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen ryhmähengen nykytilaa ja kysyttiin millä tavoin ryhmähenkeä voitaisiin entisestään parantaa. Nykytilaa tutkittiin monivalintakysymysten avulla, joiden tukena oli myös mahdollisuus vapaaseen arviointiin. Ryhmähengen kehittämideoita kerättiin avoimella kysymyksellä. Kyselylomakkeessa pyydettiin kuvailemaan työpaikan ilmapiiriä erilaisten väittämien avulla. Käytössä oli viisiportainen asteikko, jonka mukaan vastaajat

määrittelivät työpaikan yleistä ilmapiiriä. Korkeimmat arvot saivat tulevaisuuteen tähtäävän ja joustavan ilmapiirin väittämät. Näiden väittämien keskiarvo oli molemmissa 3,8. Heikoimman arvosanan sai väittäjä, jonka mukaan työpaikan yleinen ilmapiiri on tasapuolinen. Keskiarvo tässä väittämässä oli 2,9. Kannustava ilmapiiri arvioitiin keskiarvolla 3,2 ja kehitysmuotoisuus keskiarvolla 3,4.

Koska väittämät sitoivat ilmapiirin kuvailun toimeksiantajan ja opinnäytteen tekijän valitsemiin väittämiin, annettiin työntekijöille myös mahdollisuus kuvaila muilla sanoilla työpaikan yleistä ilmapiiriä. Näissä vastauksissa vastaajat kuvailivat työpaikan yleistä ilmapiiriä sanoilla ”vapautunut”, ”odottava”, ”kaivoihin kangistunut” ja ”melko rento, mutta tulevaisuus mietityttää”.

Tulosten perusteella työpaikan ilmapiiri on tutkimuksen tekohetkellä kokonaisuudessaan varsin hyvä. Tasapuoliseen kohteluun kannattaa kuitenkin yrityksessä kiinnittää huomiota ja kannustaa yleisen positiivisen ilmapiirin säilyttämiseen. Johtamisen taso vaikuttaa nopeasti työpaikan yleiseen ilmapiiriin, ja johtajalla onkin suuri vaikutus työilmapiirin edistämisessä. Etenkin muutostilanteissa johtajan rooli työilmapiirin rauhoittajana ja eteenpäin viejänä on tärkeä. Avoimissa vastauksissa tulivat ilmi työntekijöiden toiveet yhteisistä tapamisista työntekijöiden kesken varsinaisen työajan ulkopuolella ja virkistystoiminnan lisäämisestä työpaikalla. Tämä onkin hyvä tapa lisätä positiivista ilmapiiriä etenkin pienillä työpaikoilla.





Kuvio 8. Tutkittavan työyhteisön yleinen ilmapiiri

### Kunnioitus ja erilaisuuden hyväksyminen työpaikan vahvuuksia

Ryhmähenkeä tutkittaessa tulokset olivat varsin positiivisia. Yrityksen työntekijät kokevat työyhteisön tasa-arvoiseksi ja avoimeksi, eikä haitallista kilpailua tai työpaikkakiusaamista työpaikalla vastausten perusteella esiinny. Vastauksen mukaan työntekijöiden on mukava tulla töihin ja he viihtyvät työyhteisössään. Kyselyn luotettavuuden lisäämiseksi joitakin väittämistä kysyttiin useammassa eri kohtaa hieman muunnelluilla kysymyksillä. Tulokset olivat selkeitä ja yksiselitteisiä.

Yksi työhyvinvoinnin tilaa kuvaava mittari on se, kuinka mielellään työntekijät tulevat töihin. Työnteko ja työpaikalle saapuminen on mielekästä, kun työyhteisö voi hyvin. Tutkimuksen mukaan jopa 83 prosenttia tutkimukseen osallistuneista vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämästä ”tulen mielelläni töihin” tai ”työpaikalle on mukava tulla.” Loput vastaajista vastasivat olevansa melko paljon samaa mieltä väittämästä. Sama myönteisyys nousi esiin myös avoimissa kommentteissa.

Työyhteisön negatiivinen ryhmähenki voi olla haitallista työyhteisön hyvinvoinnille. Työntekijöiden väliset ristiriidat vaikuttavat työn tulokseen väistämättä ja

pahimmassa tapauksessa johtavat jopa työntekijöiden sairastumiseen. Kysyimme myös työhyvinvointikyselyssä työntekijöiden näkemystä työpaikan ryhmähengen tilasta. Kyselyssä oli aluksi seitsemän viisiportaista monivalintaväittämää, minkä jälkeen oli mahdollisuus kommentoida tilannetta avoimilla kysymyksillä.

Työpaikalla on helppo työskennellä, kun työyhteisön välinen vuorovaikutus on avointa ja toisia kunnioittavaa. Kunnioitus näkyi myös tutkimustuloksissa, sillä vain yksi vastaaja vastasi olevansa jonkin verran samaa mieltä väittämän ”Työpaikallani kunnioitetaan toisia ihmisiä” kanssa. Muiden vastaus oli ”melko usein tai melko paljon”. Myös inhimillisten virheiden ymmärtäminen ja erilaisuuden hyväksyminen luovat hyvää ryhmähenkeä ja hyvinvointia työyhteisöön. Kyselyssä kysyttiinkin, kuinka hyvin työpaikalla ymmärretään työpaikan inhimilliset virheet. Vastausten perusteella työpaikalla tilanne on varsin hyvä. Vastaajien mukaan työpaikalla ymmärretään inhimilliset virheet melko usein. Kukaan vastaajista ei ollut vastauksessaan sitä mieltä, ettei virheitä ymmärrettäisi lainkaan tai vain harvoin. Erilaisuus hyväksytään työpaikalla vastausten perusteella hyvin eivätkä työntekijöiden väliset ristiriidat vaikuta häiritsevästi työntekoon. Työyhteisössä on kuitenkin vastausten perusteella jonkin verran keskinäistä kilpailua, mikä voi negatiivisena heikentää ryhmähenkeä ja työhyvinvointia työpaikalla. Tähän kannattaakin kiinnittää huomiota jatkossa ja pyrkiä lisäämään tasapuolisuutta ja positiivista kehitystä työyhteisössä.

Taulukko 4. Työyhteisön haitallinen kilpailu ja erilaisuuden hyväksyminen

		Työyhteisössämme ei ole haitallista kilpailua työtovereiden kesken	Työpaikallani hyväksytään erilaisuus
N	Valid	9	9
	Missing	0	0
Mean		3,889	4,111
Mode		4,0	4,0

## **Työpaikkakiusaaminen hallinnassa**

Työhyvinvointikyselyssä haluttiin selvittää myös työpaikkakiusaamisen tilaa Matka-Töysä Oy:n työntekijöiden välillä. Työpaikkakiusaamisen ja häirinnän huomioimista ja siihen puuttumista ohjaa työturvallisuuslaki, joka velvoittaa sekä työnantajaa että jokaista työpaikalla työskentelevää työntekijää. Työpaikkakiusaamiseen tulee kiinnittää jatkuvaa huomiota työpaikalla, ja näin ollen se haluttiin ottaa myös osaksi työhyvinvointikyselyä.

Kukaan vastaajista ei ollut kokenut työpaikkakiusaamista tai ilkeää käytöstä työyhteisössään viimeisen vuoden aikana. Vastausten perusteella työpaikkakiusaamista ei siis kyselyn vastausajan hetkellä työpaikalla vastausten mukaan ilmennyt. Työnantajalla on silti jatkuva velvollisuus tarkkailla työyhteisön toimintaa ja puuttua välittömästi epäasialliseen käyttäytymiseen. Myös työntekijöitä sitoo jo työturvallisuuslaki, jonka perusteella on vältettävä kaikkea epäasiallista ja häiritsevää käyttäytymistä työyhteisössä. Työpaikalle on hyvä laatia yleinen ohje siitä, miten työpaikkakiusaamistilanteissa toimitaan. Tämä on hyvä tehdä jo ennen kuin työpaikan huonoon käytökseen kiinnitetään työpaikalla huomiota. Tämä edistää nopeaa reagointia mahdollisiin kiusaamistilanteisiin, eikä näin ollen huono käytös pääse jatkumaan pitkäaikaisesti ja vahingoittamaan työyhteisön jäseniä vakavasti.

### **4.3 Esimiestyön ja johtamisen kehityskohteet**

Tutkimus on toteutettu kesällä 2014, ja kyselyn vastaukset on kerätty kesäkuun aikana. Opinnäytetyön edetessä yrityksen toimitusjohtaja eli työntekijöiden esimies on vaihtunut. Näin ollen vastaajat ovat peilanneet sen aikaisia huomioitaan esimiehen toiminnasta vastauksiin ja tämä tulee huomioida tuloksien tarkastelussa. Tulokset ovat kuitenkin hyvä pohja uuden esimiehen toiminnan kehittämiseen, minkä vuoksi tulokset on mielekästä käydä läpi ja pohdita kehitysideoita tulevaisuutta ajatellen.

Hyvinvoivan työyhteisön johtajan tulee kiinnittää entistä enemmän asioiden johtamisen sijaan huomiota ihmisten johtamiseen. Hyvän johtajan alaisen yksilölliset tarpeet ja odotukset huomioidaan työnteossa ja näin koko työyhteisö voi paremmin. Kyselylomakkeessa kysyttiin yksilön huomioimista kysymyksellä ”Esimieheni kuuntelee mielipiteitäni”. Viisiportaisen monivalintakysymyksen vastausvaihtoehdot olivat 1 – en lainkaan samaa mieltä, 2 – osittain samaa mieltä, 3 – en osaa sanoa, 4 – melko samaa mieltä ja 5 – täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista, lähes puolet, oli melko samaa mieltä väittämän kanssa. Huomioitavaa kuitenkin on vastausten hajonta, sillä sekä ”en lainkaan samaa mieltä” että ”täysin samaa mieltä” saivat molemmat yksitoista prosenttia vastauksista. Tästä voidaankin päätellä, että yrityksessä on ainakin aikaisemmin mahdollisesti kuunneltu osaa työntekijöitä, mutta osa työntekijöistä ei ole kokenut mielipidettään kuunneltavan. Kuitenkin suurin osa kokee vastausaikana saavansa äänensä kuuluviin esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa. Vuorovaikutus koettiin varsinkin avoimeksi, sillä ”Uskallan olla eri mieltä esimieheni kanssa” -väittämässä 45 prosenttia vastaajista vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Pohjola Terveys Oy:n tekemän työhyvinvointitutkimuksen mukaan työntekijät pitävät tärkeimpänä työhyvinvointiin liittyvänä esimiehen tehtävänä tasapuolisen kohtelun ja oikeudenmukaisuuden varmistamisen työpaikalla. Tämän tutkimuksen mukaan hyvä johtaja luo motivoituneen ja työkykyisen työyhteisön. Kyselyn mukaan esimies toimii työssä reilusti ja oikeudenmukaisesti. Lähes kaikki, 77 prosenttia vastanneista kokivat olevansa melko samaa mieltä väittämän ”Esimieheni on reilu ja oikeudenmukainen” kanssa. Loput vastaajat eivät halunneet tai osanneet kertoa mielipidettään, ja vastasivat väittämään ”En osaa sanoa.” Oikeudenmukainen ja reilu esimies toimii pohjana hyvinvoivan työyhteisön kehittämiseksi myös muutosten aikana.

Taulukko 5. Esimieheni on reilu ja oikeudenmukainen

N	Valid	9
	Missing	0
Mean		3,778
Mode		4,0

Toimeksiantajayrityksen toiminnassa on tutkimuksen toteuttamishetkellä ollut monia suuriakin muutoksia. Tämä vaikuttaa väistämättä myös johtajan rooliin. Muutosten toteutusvaiheessa johtajan tulee varmistaa riittävä tiedonsaanti ja huomioida pienetkin onnistumiset, jotta negatiivinen muutosvastarinta ei pääse yltyämään liian voimakkaaksi. Kyselyssä haluttiin vastauksia väittämään ”Esimies puuttuu tehokkaasti ongelmatilanteisiin”. Vastauksissa ei tullut yksiselitteistä vastausta, ja suurin osa vastaajista vastasikin väittämään ”En osaa sanoa”. Tähän asiaan esimiehen tulee kiinnittää jatkossa huomiota ja pyrkiä luomaan avoin ja vuorovaikutteinen suhde työntekijöihin, jotta ongelmatilanteista päästään keskustelemaan ja etsimään ratkaisuja. Mahdollisiin ongelmatilanteisiin tulee puuttua välittömästi ja ratkaista ristiriitatilanteet heti niiden ilmaannuttua.

Tavoitteellisuus on tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn ja työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Esimiehellä on tärkeä rooli tavoitteiden asettamisessa ja tavoitteiden toteutumisen arvioijana. Kyselyssä tutkittiin esimiehen roolia tavoitteiden asettamisessa ja jalkauttamisessa päivittäiseen työhön. Viisiportaisessa monivalintakysymyksessä kysyttiin väittämällä ”Esimieheni antaa työlleni tavoitteet” ja ”Esimieheni arvioi rakentavasti tavoitteiden täyttymistä”, miten esimies on tässä roolissa työntekijöiden mielestä onnistunut. Vastausten perusteella työntekijät kokevat esimiehen onnistuneen roolissaan tavoitteiden asettajana, ja jopa 77 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä väittämän kanssa. Tavoitteiden onnistumisen arviointiin kannattaa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, sillä se ei tutkimustulosten mukaan ole aivan yhtä toimivaa kuin tavoitteiden asettaminen. Kuitenkin yli puolet vastaajista koki tässäkin tapauksessa olevansa melko samaa mieltä väittämän ”Esimieheni arvioi rakentavasti tavoitteiden täyttymistä” kanssa. Tavoitteiden läpikäymiseen hyvä

keino ovat kehityskeskustelut, jotka kannattaakin ottaa käyttöön säännölliseksi vuorovaikutuksen välineeksi työntekijöiden ja esimiehen välille.

Taulukko 6. Esimiehen tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden täyttymisen arviointi

		Esimieheni antaa työlleni tavoitteet	Esimieheni arvioi rakentavasti tavoitteiden täyttymistä
N	Valid	9	9
	Missing	0	0
Mean		3,556	3,000
Mode		4,0	3,0

Kyselylomakkeen avulla kysyttiin myös, millaiseksi työntekijät kokevat esimiehen palautteen ja kokevatko he saavansa riittävästi rakentavaa palautetta esimieheltään. Rakentavaa palautetta esimieheltä kaivataan selkeästi enemmän. Vastanneista 66 prosenttia koki, etteivät saa riittävästi rakentavaa palautetta esimieheltään. Vastausajankohtana avoimissa vastauksissa tuli seuraavia vastauksia:

- ”Onko niin, että jos kaikki menee ok työasioissa niin palautetta ei tarvitse antaa? ”
- ”En ole saanut juuri minkäänlaista palautetta”
- ”Toimipaikat eri paikkakunnilla”
- ”Kiire”

Avoimissa vastauksissa tuli hyvin esiin syitä, miksei palautetta ole koettu saatavan riittävästi. Eri paikkakunnilla toimivat työntekijät kokevat saavansa palautetta vähän esimiehen työskennellessä itse pääsääntöisesti toisessa toimipisteessä ja kiireen vuoksi palautteen antaminen on jäänyt huomioimatta esimiehen työssä. Täytyy kuitenkin muistaa, että vastaukset on kerätty kesällä, jolloin esimiehen tehtäviä on hoitanut eri henkilö kuin nykyisin. Nykyisen esi-

miehen on kuitenkin hyvä huomata nämä aiemmin huomioidut seikat ja kehittää niiden pohjalta myös omaa toimintaa palautteen antajana.

Myös avoimia kommentteja esimiehen työskentelyyn liittyen kerättiin. Tähän tuli vastauksia mm. osallistamisesta ja myös kiitosta muuttuneista työtehtävistä.

- ”Esimies ei kuuntele aina henkilökunnan mielipiteitä työasioissa joista voisi olla monen vuoden kokemus tässä työssä!”
- ”Arvostaisin, jos esimies huomioisi työntekijän ehdotuksia ja mielipiteitä eikä sivuuttaisi niitä. ”
- ”Positiivisella asenteella eteenpäin”
- ”Kiitos haastavammista työtehtävistä. Viihdyn työssä kun koen, että saan tehdä tarpeellisia asioita.”

Kokonaisuutena yrityksen johtaminen on hyvää. Johtaja koetaan helposti lähestyttäväksi ja hänen toimintaansa arvostetaan työpaikalla. Palautteen antamiseen ja myös positiivisten huomioiden antamiseen kannattaa kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota, jotta johtamista saadaan parannettua entisestään. Hyvä väline johtajan ja esimiehen väliseen rakentavaan keskusteluun ovat säännölliset ja hyvin valmistellut kehityskeskustelut, joissa pystytään käymään läpi työntekijän onnistumiset ja asettamaan tavoitteet seuraavalle kaudelle. Kehityskeskustelujen avulla pystytään käymään läpi rakentavassa hengessä paitsi työntekijän myös esimiehen onnistumisia ja kehitysideoita yhdessä työntekijän ja esimiehen välillä.

#### **4.4 Työtapojen tehostamisella työhyvinvointia**

Viestinnällä on työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta kaksi puolta. Onnistuessaan viestintä kehittää työhyvinvointia ja lisää luottamusta ja motivaatiota työyhteisössä. Toisaalta epäonnistunut viestintä voi myös vaikuttaa päinvastaisesti yrityksen työhyvinvointiin. Huonosti suunniteltu ja epäselvä viestiminen työpaikalla voi johtaa huonoon ilmapiiriin ja luottamuksen heikkenemiseen.

Viestintään tulisikin kiinnittää myös toimeksiantajayrityksessä entistä enemmän huomiota, jotta positiiviset vaikutukset saataisiin maksimoitua.

Viestintää koskevissa tutkimustuloksissa tulee huomioida, että vastaajat ovat peilanneet johdon viestintään liittyviä ajatuksiaan kyselylomakkeen vastaamisen aikana toimineen esimiehen toimintaan. Kyselylomakkeen jakamisen ja vastausten keräämisen jälkeen työyhteisön esimies on vaihtunut, joten kaikki vastaukset eivät mahdollisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen ole täysin paikkaansa pitäviä. Jatkossa toteutettava vuotuinen työhyvinvointikysely tulee antamaan pidempiaikaista tietoa yrityksen viestinnän tilasta. Viestinnän tilaa koskevia tutkimustuloksia on kuitenkin mielekästä tarkastella, jotta saadaan tietoa viestinnän yleisestä tilasta ja sen kehityskohteista.

Kyselylomakkeessa haluttiin selvittää viisiasteikkoisella monivalinta-asteikolla viestinnän tilaa yrityksessä. Kyselyssä kysyttiin esimerkiksi, onko työpaikan tiedottaminen nopeaa ja sujuvaa 1 – erittäin harvoin tai ei lainkaan, 2 – melko harvoin, 3 – joskus tai jonkin verran, 4 – melko usein tai melko paljon, 5 – paljon tai lähes aina. Samat vastausvaihtoehdot olivat käytössä muissakin viestintään liittyvissä väittämissä. Työpaikan viestinnän nopeudelle ja sujuvuudelle tuli keskiarvoksi 2,8, eli suurin osa kokee viestinnän nopeudessa ja sujuvuudessa olevan kehitettävää. Viestintä koettiin kuitenkin melko selkeäksi ja helppolukuiseksi, minkä vuoksi viestinnän sisältöä ei ole välttämätöntä lähteä kehittämään, mutta tiedotusvälineiden toimivuutta kannattaa kehittää. Viestinnän välineiden tulee olla sellaisia, joita työntekijät käyttävät ja joista tulevat viestit on helppo ja nopea käsitellä.

Yrityksen pääviestintäväline kyselylomakkeen vastausaikana on ollut sähköposti ja sen kautta tulevat viestit. Niinpä kysyttiinkin, lukevatko työntekijät saamansa sähköpostit ja vastaavatko he niihin tarvittaessa. Kahdeksan yhdeksästä kyselyyn vastanneesta työntekijästä vastasi lukevansa saamansa sähköpostit ja vastaavansa niihin lähes aina. Loputkin vastaajista vastasivat lukevansa ja käyttävänsä sähköpostia melko usein. Näin ollen sähköposti tiedotusvälineenä näyttäisi toimivan yrityksessä varsin hyvin. Työpaikan viestintään kysyttiin parannusehdotuksia kyselyn avulla. Viestinnässä toivottiin



enemmän tiedottamista yrityksen tunnusluvuista. Myös tasapuolisuus ja suunnitelmallisuus viestinnässä nousivat esiin avoimissa vastauksissa.

- ”Esim. kerran kuussa sähköpostilla yleinen raportti kaikille edellisestä kuusta. Missä mennään? Hyvä olisi jokaisen virkailijan tietää. ”
- ”Kaikille työntekijöille viestit samanaikaisesti ja tasapuolisesti”
- ”Kerrotaan kaikille tärkeistä työhön/asiakkaisiin liittyvistä asioista, enemmän tiedon välitystä”
- ”Avoimempaa, suunnitelmallisempaa”
- ”Enemmän viestintää keskenään, ennemmin liikaa tietoa kuin liian vähän ”

Viestintää ei aina pystytä täysin kontrolloimaan. Myös huhupuheet ja toissijaisien asioiden liiallinen korostaminen voivat välillä viedä tehoa yrityksen johdon viesteiltä. Juholinin Viestinnän kehä -mallin mukaan onnistunut viestintä tehostaa hyvinvointia, mutta viestinnän päinvastainen vaikutus tulee myös huomioida. Viestinnän selkeys ja tasapuolisuus vähentävät väärinymmärryksiä, ja sitä kautta myös luottamus johdon ja työntekijöiden välillä lisääntyy, motivaatio paranee ja työhyvinvointi pystyy kehittymään positiivisesti. Viestinnän suunnitelmallisuuteen ja viestintäkanavien toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Konkreettiset muutokset esimerkiksi viestintävälineiden käytössä voivat lisätä huomattavasti viestinnän onnistumista.

## **Osaaminen**

Osaaminen mahdollistaa hyvän työsuorituksen ja työssä viihtymisen. On tärkeää, että niin yrityksen kuin yksilönkin tasolla tunnustetaan yrityksen sen hetkinen osaaminen ja kehitetään osaamista myös tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksessä työskentelevien osaamisen tilaa ja tulevaisuuden kehitystarpeita.

Tutkimuksessa tarkasteltiin muun muassa sitä, onko työntekijöillä mielestään riittävät tiedot ja taidot työtehtäviinsä. Työntekijöiden mielestä heillä on pääasiallisesta riittävästi tietoa ja osaamista työtehtäviinsä. Kahdeksan yhdeksästä vastaajasta arvioi omaavansa melkein aina työhönsä tarvittavan tiedon ja

taidon. Työntekijät pystyvät mielestään myös melko hyvin hyödyntämään omaa osaamistaan työssään. Vastauksista viisiportaisen asteikon perusteella suurin osa pystyy melko hyvin tai lähes aina hyödyntämään karttunutta osaamista työtehtävissään.

Toimeksiantaja halusi kiinnittää kyselylomakkeen avulla huomiota aiemmin tehtyihin koulutuksiin ja tulevaan koulutustarpeeseen. Avoimilla kysymyksillä kysyttiin, mitä lisäkoulutusta työntekijät kaipaavat omaan työhön ja miten aikaisemmat koulutukset ovat onnistuneet. Vastausten perusteella koulutukset ovat tarpeellisia ja niiden antamaa tietoa käytetään työssä tehokkaasti. Näyttää kuitenkin siltä, että koulutuksia järjestetään vastausten perusteella melko harvoin ja koulutuksissa kehitetään pääosin perustason osaamista. Jatkossa työntekijöille tulisi järjestää myös syventävämpää koulutusta. Erityisesti lisäkoulutusta kaivataan lentoyhtiöihin liittyvässä koulutuksessa. Tätä toivoi kyselylomakkeessa neljä vastaajaa. Vastauksista kävi ilmi, että myös ohjelmistokoulutukseen nähdään tarvetta. Matkatoimistossa kohdetietous on tärkeä osa päivittäistä työtä, ja lisätietoa tarjolla olevista kohteista kaivataankin vastausten perusteella lisää. Kuitenkin koulutuksiin oltiin pääosin varsin tyytyväisiä ja niiden koettiin hyödyttävän työntekoa. Järjestetyt koulutukset ovat olleet vastausten perusteella onnistuneita ja auttaneet huomattavasti työntekoa.

Avoimissa vastauksissa koulutusta kaivattiin

- Lentoyhtiöihin liittyvään koulutukseen (4)
- Atk- ohjelmiin, Excel ym.
- Järjestelmäkoulutukseen, tarjouslaskentaan
- Winres-ohjelmaan
- Kohdetietouteen

Osaamista voitaisiin jatkossakin kehittää koulutusten muodossa, sillä valtaosa vastaajista vastasi saaneensa työtä tukevaa ja osaamista kehittävää koulutusta vain joskus tai melko harvoin. Koulutusten kautta on myös mahdollista kehittää tulevaisuuden osaamista työpaikan muuttuvia tarpeita vastaavaksi. Kuten jo aiemmissa tutkimustuloksissa selviää, työntekijöistä jopa 78 prosenttia

haluaa kehittyä työssään, ja tämä potentiaali kannattaa ehdottomasti hyödyntää.

### **Vahvuudet hyötykäyttöön**

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä ovat ne tärkeimmät vahvuudet, joita työntekijät hyödyntävät työssään. Tutkimuslomakkeessa pyydettiin listaamaan kolme asiaa, jotka vastaaja näkee vahvuuksina työssään. Vastaajien mielestä eniten vahvuuksia löytyy asiakaspalvelussa (neljä vastausta), ammattitaidossa (kolme vastausta), asenteessa työntekoon (kolme vastausta) sekä positiivisuudessa (kaksi vastausta) ja kyvyssä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa (kaksi vastausta).

Muita vastauksissa esiin tulleita osaamisalueita:

- Nopea oppiminen uusiin asioihin
- Nopeus ja tarkkuus
- Kielitaito
- Rohkeus tarttua uusiin asioihin
- Osaaminen
- Ahkeruus
- Motivaatio
- Stressinhallinta
- Kyky tehdä monta asiaa yhtä aikaa
- Tunnollisuus
- Rehellisyys
- Avoimuus
- Ennakkoluulottomuus

Vastauksista tulleet osaamiset helpottavat huomattavasti työntekoa ja voivat toimia yrityksen kilpailuetuna muihin yrityksiin nähden. Asiakaspalvelutaito ja positiivinen asenne työntekoon näkyvät asiakkaalle ja vaikuttavat palveluko-

kemukseen. Hyvä asenne työtä kohtaan ja positiivinen suhtautuminen uusiin opittaviin asioihin kehittävät niin yksilöä kuin yritystäkin.

Vastauksiin ei haluttu vaikuttaa avaamalla osaamisen käsitettä vastaajille tarkemmin ennen vastauslomakkeen täyttämistä. Kyselyyn on vastattu niillä tiedoilla, joita työntekijöillä kyselyyn vastaamishetkellä on ollut. Vastauksien perusteella näyttääkin siltä, ettei kaikkea omaa osaamista tällä hetkellä välttämättä osata hyödyntää työpaikalla. Mikäli osaamisen käsitettä laajennetaan ja avataan työntekijöille tarkemmin, vastaukset ja ajatukset omasta osaamisesta voivat muuttua selvästikin. Osaamisen käsitettä voidaankin jatkossa avata työntekijöille esimerkiksi osaamiskäden käsitteen avulla, joka tiivistää osaamisen kokonaisuuden helposti ja näin kaikki olemassa oleva työpaikan osaaminen saadaan hyötykäyttöön.

### **Osaaminen tulevaisuudessa**

Muutokset vaativat erityisesti sopeutumista ja nopeaa uusien toimintatapojen omaksumista. Kouluttaminen, perehdyttäminen sekä olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat tärkeitä keinoja muutostilanteista selviämiseen. Työntekijät ovat vastausten perusteella suhteellisen hyvin selvillä siitä, minkälaista osaamista he tulevat työssään tarvitsemaan lähivuosina. Kuitenkin epä tietoisuus tulee jonkin verran esiin tuloksista. Tulevaisuuteen tähtäävä osaamisen kehittäminen onkin ensiarvoisen tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn varmistamiseksi myös tulevaisuudessa.

Taulukko 7. Tiedän, millaista osaamista tulen tarvitsemaan työssäni lähivuosi-  
na

	Frequency	Percent
Valid Joskus tai jonkin verran	4	44,4
Melko usein tai melko paljon	5	55,6
Total	9	100,0

Olemassa oleva osaaminen ja tuleva osaaminen eivät aina kulje käsi kädessä. Nykyinen työpaikalla oleva osaaminen kannattaakin kartoittaa ja tuleva osaamistarve ennakoida jo hyvissä ajoin, jotta nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen välinen kuilu saadaan täytettyä ajoissa. Tähän voidaan käyttää apuna esimerkiksi osaamiskartoitusta.

## Palkitseminen

Palkitseminen on yksi johdon tapa luoda hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimuksessa kysyttiin, millaisena työntekijät näkevät yrityksen palkitsemismenetelmät ja kuinka heidän mielestään palkitsemista voitaisiin kehittää. Palkitsemisen määritelmää ei kyselyssä avattu, vaan vastaajien annettiin kommentoida vapaasti palkitsemiseen liittyviä asioita omasta näkökulmastaan. Tämä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Työntekijät eivät ole vastausten perusteella täysin tyytyväisiä työpaikan palkitsemiseen. Valtaosa vastaajista koki kannustamisen palkitsemismenetelmien avulla huonoksi tai kohtalaiseksi. Työntekijät toivovat vastausten perusteella lisää yksilöllisten onnistumisten huomioimista. Työyhteisö on pieni, ja yksilön onnistumiset ovat suuressa roolissa myös kokonaisuutta ajatellen. Tämä lie-nee yksi syy siihen, miksi yksilön huomioiminen nousee niin selkeästi esiin vastauksista.

Taulukko 8. Työpaikkani palkitseminen ja huomioiminen on kannustavaa

	Frequency	Percent
Valid Erittäin huonosti	1	11,1
Huonosti	4	44,4
Kohtalaisesti	3	33,3
Erittäin hyvin	1	11,1
Total	9	100,0

Avoimien vastausten perusteella tasa-arvoisuus ja työntekijöiden tasapuolinen palkitseminen nousivat myös esiin. Yrityksen matkatoimistoja sijaitsee use-

ammalla paikkakunnalla, ja yhtenäinen palkitseminen eri toimistojen välillä ei täysin toteudu tutkimustulosten perusteella. Tähän kannattaakin kiinnittää huomiota jatkossa yrityksen kehittäessä palkitsemismenetelmiään. Esimerkiksi opintomatkoja suunniteltaessa tulee huomioida, että matkoihin osallistuminen on mahdollista kaikissa toimipisteissä toimiville työntekijöille.

Vastauksissa ei juuri kommentoitu aineellisten palkitsemismenetelmien onnistumista. Tämä voi johtua siitä, ettei palkitsemisen käsite ole vastaajille täysin tuttu eikä näin ollen rahallista korvausta osata mieltää palkitsemiseksi. Avoimissa vastauksissa tuli kuitenkin esiin esimerkiksi tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen liittyvien palkintojen lisääminen työpaikalla. Työntekijät toivoisivat saavansa esimerkiksi elokuvalippuja tai muita pieniä palkintoja tavoitteiden ja myynnin onnistumisten perusteella. Avoimissa kommentteissa korostuivat erityisesti koko työyhteisön yhteiset palkkiot yksittäisten onnistumisten huomion sijaan.

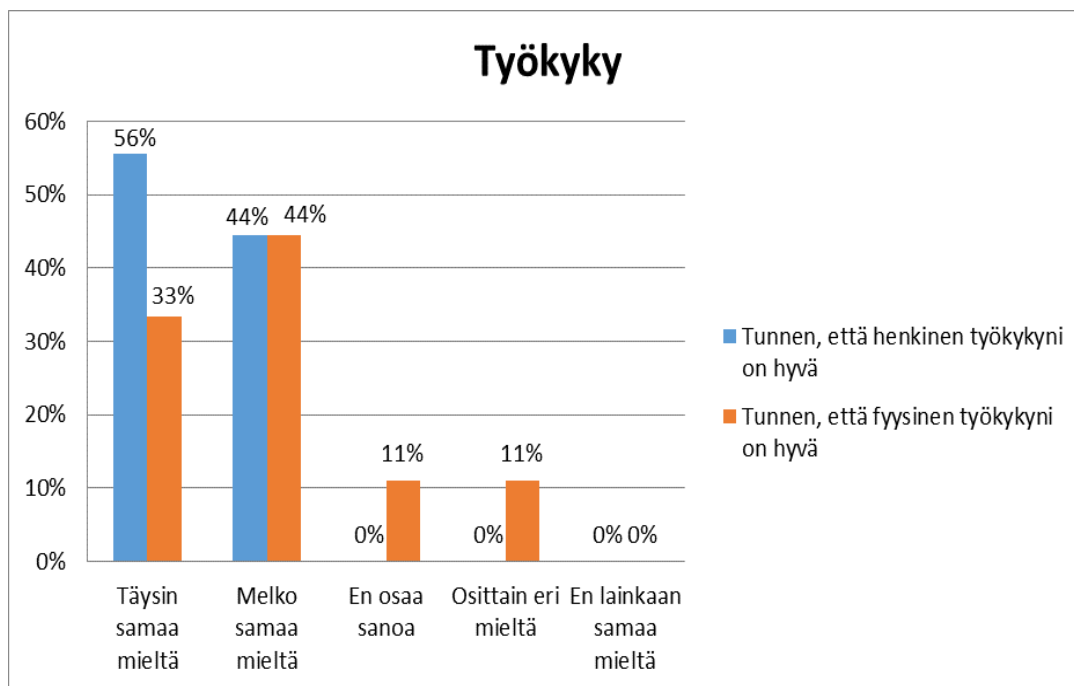
Yrityksen kannattaakin jatkossa kiinnittää huomiota viestinnässään siihen, että sekä aineellinen että aineeton palkitseminen tulee huomioiduksi. Palkitseminen toimii parhaiten, kun palkitsemismenetelmät on rakennettu sekä aineetomista että aineellisista palkitsemismenetelmistä. Peruspalkkauksen lisäksi työyhteisöä voi huomioida onnistumisista ja hyvistä saavutuksista sanallisella kiitoksella ja pienellä aineellisella palkinnolla. Työntekijät kannattaa ottaa mukaan palkitsemismenetelmien kehittämiseen, jotta menetelmät saadaan mahdollisimman hyvin tarkennettua pienen työyhteisön työntekijöihin. Palkitsemisen tehtävä on motivoida ja sitouttaa työntekijät yrityksen tavoitteisiin, ja osallistamalla työntekijät päätöksentekoon yritys ei tuhlaa voimavarojaan toimimattomiin palkitsemismenetelmiin.

## 4.5 Työssä jaksaminen

Terve, hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä mahdollistaa yrityksen menestymisen. Pahoinvoiva yksilö heikentää myös koko työyhteisön hyvinvointia. Etenkin pienissä työyhteisöissä yksilön hyvinvoinnin merkitys on suuri.

Henkinen työkyky koettiin vastausten perusteella fyysistä työkykyä paremmaksi. Tämä voi osaltaan selittyä sillä, että fyysinen työkyvyn heikkeneminen on helpompi huomata jo varhaisessa vaiheessa. Kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat olevansa täysin tai melko samaa mieltä väittämän ”Tunnen, että henkinen työkykyni on hyvä” kanssa. Suurin osa, 56 prosenttia vastaajista, vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Sen sijaan fyysisen työkyvyn kokemisessa on enemmän eroavaisuuksia työntekijöiden kesken. Vain 33 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä ”Tunnen että fyysinen työkykyni on hyvä”. Vastaajista 11 prosenttia vastasi olevansa osittain eri mieltä.

Avoimissa kommentteissa ei juurikaan noussut esiin fyysistä työkykyä parantavia kehitysideoita. Työpisteen ilmanvaihdosta ja ergonomiasta huolehtiminen nousi kuitenkin esille vastausten joukosta, ja siihen onkin etenkin istumatyöläisen kiinnitettävä erityistä huomiota. Näihin asioihin työpaikalla onkin jo ennen työhyvinvointikyselyn pitämistä kiinnitetty huomiota. Toimivaan työympäristöön tuleekin kiinnittää jatkuvaa huomiota yksilön tarpeet huomioiden. Suurin osa työntekijöistä on toiminut jo pitkään työtehtävässään, ja heidän yksilölliset tarpeensa tulee ottaa huomioon jotta pitkäaikaisilta ongelmilta pystytään välttymään ja niihin puuttumaan.



Kuvio 9. Henkinen ja fyysinen työkyky tutkittavassa työyhteisössä

Kaikki tutkimukseen vastanneet työntekijät ovat naisia. Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto on tutkinut vuosina 2009–2010 Euroopassa työskentelevien naisten työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyviä riskejä. Tämän tutkimuksen mukaan naisten hyvinvointiin työpaikalla vaikuttavat erityisesti henkiseen työssä jaksamiseen liittyvät tekijät. Matka-Töysän työntekijät kokivat monivalintakysymyksissä henkisen työkyvyn fyysistä työkykyä paremmaksi. Kuitenkin vapaa-ajan ja työn yhdistämisessä koettiin haasteita. Etenkin avoimissa vastauksissa nousi esiin samankaltaisia asioita kuin Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston tutkimuksessa. Työntekijät kokivat, että heidän työkykynsä paransi, mikäli he erottaisivat työn ja vapaa-ajan toisistaan paremmin ja liikkuisivat ja lepäisivät vapaa-ajalla enemmän. Avoimissa vastauksissa toivottiin myös omaa työtaakkaa kevennettävän ja uudelleenjärjesteltävän niin, että työntekijät keskittyisivät johonkin työn osa-alueeseen entistä enemmän.

Työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä onnistutaan kuitenkin melko hyvin, ja valtaosa, 56 prosenttia, vastaajista koki olevansa melko samaa mieltä väittämästä ”Työ- ja vapaa-aikani ovat tasapainossa”. Työpaikalla onkin tärkeää, että



vapaa-ajan ja arjen yhdistäminen työhön on sulavaa ja että liialliselta kuormittavuudelta vältytään.

Työ ja vapaa-ajan yhdistäminen voi olla välillä haastavaa ja johdon voi olla haastavaa puuttua vapaa-ajalla tapahtuviin asioihin. Työ ja vapaa-ajan yhdistämisen sujuvuuteen voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi työaikojen joustavuudella sekä työkykyä parantavilla yhteisillä toimintapäivillä. Näitä toivottiinkin avoimissa kommentteissa työntekijöiden taholta jatkossa enemmän.

Liiallinen kuormittavuus työssä voi johtaa mielen ja kehon sairastumiseen. Sopivasti haasteellinen työ ja työntekijälle soveltuva työtahti sen sijaan lisäävät motivaatiota ja saavat työntekijän viihtymään työssään. Kyselylomakkeen ”Minulla on liikaa töitä” väittämän mukaan osa työntekijöistä kokee liiallista työtaakkaa, kun taas osalla näyttäisi olevan sopivasti tai liian vähän töitä.

Taulukko 9. Minulla on liikaa töitä

	Frequency	Percent
Valid Osittain eri mieltä	5	55,6
En osaa sanoa	2	22,2
Melko samaa mieltä	2	22,2
Total	9	100,0

Esimiehen on hyvä käydä työtehtävien kuormittavuuteen liittyviä kysymyksiä läpi säännöllisesti työntekijöiden kanssa, jotta työtaakka saadaan järjestettyä sopivaksi kunkin tilanteen mukaan. Esimerkiksi kaksin työntekijän ja esimiehen välillä käytävät luottamukselliset kehityskeskustelut ovat hyvä väylä käydä läpi työn kuormittavuuteen liittyviä kysymyksiä.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten työhyvinvointia voitaisiin toimeksiantajayrityksessä kehittää. Tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia voidaan kehittää jatkossa. Tutkimuskysymykseen löydettiin vastaus, ja tutkimus tuotti paljon tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehityskohteista.

Tutkimusta varten tarkasteltiin työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia. Matkailualan aikaisempi työhyvinvointitutkimus on ollut varsin vähäistä, mutta muiden alojen työhyvinvointitutkimusta ja teoretietoa löytyi runsaasti. Nykytutkimuksessa työhyvinvoinnin käsite ei ole yksiselitteinen. Työhyvinvoinnin tutkimus on kehittynyt sairauksien ja työpaikan turvallisuuskysymysten tutkimisesta kokonaisuutta ymmärtäväksi tutkimukseksi. Työhyvinvointia käsitteleviä malleja löytyy kirjallisuudesta runsaasti, ja ne ovat usein sidoksissa eri maiden työkulttuuriin. Opinnäytettä tehtäessä esiin nousi työhyvinvoinnin professorin Marja-Liisa Mankan Työhyvinvoinnin tekijät -malli, jota hyödynnettiin hieman muokaten opinnäytteen eri vaiheissa. Mankan mallissa työhyvinvointi nähdään monen eri osa-alueen kokonaisuutena, ja se yhdisti opinnäytetyön tekijän mielestä kattavimmin eri osa-alueet samaan teoriaan.

Yrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu työhyvinvointia, minkä vuoksi opinnäytteen avulla tehdystä tutkimuksesta haluttiin saada kokonaisvaltainen näkemys työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta ja ajatuksia tulevaan kehitystyöhön. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen kyselylomake, joka hyödyntää myös kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän osia. Kysely toteutettiin postikyselynä, joka varmistaa vahvan anonymiteetin vastaajille ja parantaa näin osaltaan myös vastausprosenttia. (Hirsjärvi ym. 2009, 196). Otos, yksitoista työntekijää, on varsin pieni ja tämä lisäsi haasteita tutkimuksen mielekkään analysoinnin suhteen. Päädyimme toimeksiantajan kanssa kuitenkin kyselylomakkeeseen tiedonkeruumenetelmänä, jotta saamme kerättyä mahdollisimman paljon vastauksia esimerkiksi haastattelumenetelmässä huomioitavien henkilökemioiden vaikuttamatta tutkimustuloksiin.

Tutkimustulokset jaettiin kyselylomakkeen aihealueiden mukaisesti. Aihealueet johdettiin Marja-Liisa Mankan Työhyvinvoinnin tekijät -mallista (ks. s. 22.) Kyseisessä mallissa viestinnän merkitys työhyvinvointiin on jaettu eri osatekijöiden sisälle, mutta kyselyssä haluttiin tuoda ilmi viestintään liittyviä kysymyksiä omana aihealueenaan. Kyselyn vastaukset käydään läpi kyselylomakkeen tavoin Mankan mallista johdetuin aihealueittain. Jaon ansiosta kyselyn vastaukset ovat selkeästi jäsenneiltyä ja osa-alueiden kehityskohtia on luonteva tarkastella mallin jaottelun mukaan.

Tutkimus onnistui hyvin, ja palautuneita lomakkeita oli yhdeksän liikkeelle laitetusta yhdestätoista lomakkeesta. Näin ollen vastausprosentiksi tuli 82 prosenttia. Kyselylomake oli hyvin suunniteltu, eikä yhtäkään vastausta ei tarvinnut missään tutkimuksen vaiheessa jättää huomiotta epäselvyyksien vuoksi. Kyselylomaketta on tarkoitus käyttää toimeksiantajayrityksen työhyvinvointitutkimuksessa myös tulevaisuudessa. Jatkossa joka vuosi säännöllisesti toteutettavassa työhyvinvointikyselyssä voidaan hyödyntää samaa kyselylomaketta, mikä mahdollistaa edellisvuosien vertailun. Tämän vuoksi opinnäytetyön osana tehtävään kyselylomakkeeseen haluttiin erityisesti panostaa. Lomaketta laadittaessa on huomioitu yrityksen tarpeet työhyvinvoinnin tutkimukselle.

Toimeksiantajayrityksen työntekijät voivat työssään tutkimuksen mukaan hyvin. Vastausten perusteella työpaikalle on mukava tulla, ja ryhmähenki yrityksen työntekijöiden välillä on hyvä. Tutkimus toi kuitenkin myös esille muutamia kehityskohteita, joihin yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota tulevaisuudessa.

Eniten kehitettävää löytyy viestinnästä ja esimiestyöstä. Viestintään tulisikin jatkossa kiinnittää huomiota ja viestinnän tulisi olla ajantasaista ja tasapuolista kaikille työntekijöille. Onnistuneen viestinnän onkin todettu parantavan työtyytyväisyyttä, lisäävän työntekijöiden sitoutumista sekä edistävän luottamusta työyhteisössä. Vuorovaikutteinen ja osallistava johtaminen parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia työpaikalla. Työntekijät kannattaakin ottaa mukaan päätöksentekoon. Tämä lisää tyytyväisyyttä omaan työhön ja mahdollistaa nopean reagoinnin ongelmatilanteisiin. Tärkeää

johtamisessa on myös tavoitteiden selventäminen ja jalkauttaminen työyhteisöön. Toimeksiantajayrityksessä työntekijät kaipaavat tarkempaa tietoa yrityksen tunnusluvusta ja tulevaisuuden suunnitelmista, sekä huomioita myös positiivisista onnistumisista henkilökohtaisella tasolla. Tämä kannattaa ottaa jatkossa huomioon johtamisessa. Yksi hyvä keino lisätä vuorovaikutteisuutta työpaikalla ovat säännölliset tavoite- ja kehityskeskustelut. Onnistuessaan ne lisäävät tiedonjakoa työntekijän ja alaisen välillä, selkeyttävät yhteisiä ja yksilöllisiä tavoitteita sekä lisäävät sitoutuneisuutta työhön. Hyviä käytäntöjä kehityskeskustelujen pitämiseen saa esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilta ([www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)).

Palkitseminen on yksi osa työhyvinvointia. Palkitsemisen eri muodot on hyvä viestiä työntekijöille selkeästi ja osallistaa työntekijät päätöksentekoon myös palkitsemisissa koskevilla asioilla. Myös aineettoman palkitsemisen huomiointi työssä on tärkeää. Palkitsemisen eri muotoihin kannattaa kysyä mielipidettä työntekijöiltä ja osallistaa työntekijät osaksi päätöksentekoa. Onnistunut, hyvin kohdennettu palkitseminen kannustaa hyvään suoritukseen, parantaa työpaikan motivaatiota ja sitoutumista sekä parantaa yrityksen tulosta.

Ryhmähenki ja kehittymishalukkuus työssä nähtiin toimeksiantajayrityksen selvänä vahvuutena. Kehittymishalukkuutta kannattaakin hyödyntää, ja järjestää osaamista kehittävä koulutusta työntekijöille tavoitteiden mukaisesti. Koulutukset mahdollistavat tulevaisuuden kehittymisen työpaikalla. Osaaminen ja erikoistuminen ovat tärkeitä voimavaroja yrityksissä, minkä vuoksi osaamisen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Osaamisen kehittämisessä apuvälineenä voi käyttää esimerkiksi osaamiskättä ja osaamiskartoitusta, joiden tarkoituksena on nostaa olemassa oleva osaaminen esiin ja selkiyttää tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Tavoitteelliseen osaamiseen kehittämiseen kannattaakin panostaa, sillä se lisää paitsi yksilön työhyvinvointia, myös parantaa yrityksen tulevaisuuden kehittymiskykyä.

Yrityksen työntekijöiden ryhmähenki on tutkimuksen perusteella kyselyn teko hetkellä hyvä. Tähän tulee kiinnittää jatkuvaa huomiota ja mahdollisiin negatiivisiin huomioihin on pureuduttava heti. Tällä hetkellä tutkimuksen mukaan

työntekijät viihtyvät kuitenkin työpaikalla ja he tulevat mielellään töihin. Kyselyn vastausten perusteella työntekijät toivoisivat entistä enemmän yhteisiä tapahtumia ja illanviettoja myös työajan ulkopuolelle. Työntekijät toivoivat myös entistä enemmän yhteistä virkistystoimintaa eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden välille. Virkistyspäivät ja muut tapahtumat lisäävät niin fyysistä kuin psyykkistäkin terveyttä sekä parantavat yhteishenkeä. Kuten Marja-Liisa Manka on todennut, terve, työkykyinen ja motivoitunut työntekijä on avain yrityksen menestykseen.

### **Ajatuksia jatkotutkimukseen**

Työhyvinvoinnin mittarit ovat onnistuessaan erinomaisia välineitä työpaikan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointia mitattaessa pystytään viestimään henkilöstölle aito kiinnostus heidän hyvinvointiaan kohtaan ja antamaan työntekijöille aito mahdollisuus vaikuttaa omaan työyhteisöönsä. (Furman, Ahola 2007,8.) On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että tutkimuksen tulokset siirretään käytäntöön. Työhyvinvointikyselyn tarkoitus voi kääntyä jopa päinvastaiseksi, mikäli konkreettiset toimet jäävät työhyvinvoinnin kehittämiseksi tekemättä. Työntekijät turhautuvat kyselyihin eivätkä enää usko niiden muuttavan tilannetta työpaikoilla. Tällöin tehty mittaus voi kääntyä itseään vastaan ja jopa huonontaa työyhteisön ilmapiiriä.

Jotta opinnäytetyöstä olisi todellista hyötyä, tulee tehdystä kyselystä nostaa esille muutama ongelmakohta ja viestiä ne selkeästi työyhteisölle. Tämän jälkeen yrityksen tulee kehittää toimenpiteet asian ratkaisemiseksi sekä laatia mittarit, joilla pystyy tarkkailemaan tavoitteen toteutumista. Jatkossa työhyvinvoinnin kehittymistä kannattaa mitata esimerkiksi sairauspoissaolojen avulla. Muita toimivia työkaluja ovat esimerkiksi osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut.

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin tutkimus on rajattu koskemaan toimeliiketoimintayrityksen matkatoimistossa työskenteleviä työntekijöitä. Matka-Töysä on osa Töysän Linja -konsernia, jossa on matkatoimistopalvelujen lisäksi myös kuljetustoimintaa. Työhyvinvointitutkimusta voidaan jatkossa laa-

jentaa myös näihin liiketoiminnan alueisiin ja näin saada kokonaisvaltaisemmin tuloksia yrityksen työhyvinvoinnista.

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on monta osa-aluetta, joiden tuntemusta voidaan syventää. Esimerkiksi yrityksen osaamisen tarkasteleminen osaamiskartoituksen avulla voisi olla hyvä jatko tälle opinnäytetyölle. Myös tulevat uudet vuotuiset kyselyt mahdollistavat vertailevan tutkimuksen tekemisen esimerkiksi opinnäytetyön muodossa.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Kvantitatiivinen tutkimus on yleistävää tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuuteen tulee kiinnittää huomiota koko tutkimuksen teon ajan, jotta luotettavuus pystytään varmistamaan mahdollisimman hyvin. (Kananen 2011, 118–119.) Tässä opinnäytetyössä luotettavuus ja sen arviointi otettiin mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Opinnäytteessä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä kyselylomaketta, joka jaettiin työntekijöille 19.5.–12.6.2014. Työpaikalla on tapahtunut aikaisemmin keväällä henkilöstöön vaikuttavia muutoksia, minkä vuoksi tutkimus haluttiin toteuttaa suurimman tunneryöpyn jälkeen ennen kesälomalle siirtymistä. Kyselyn selkeyteen ja yksiselitteisyyteen kiinnitettiin huomiota jo suunnitteluvaiheessa, ja kysely testattiin useampaan kertaan, jotta saatiin varmistettua lomakkeen toimivuus ennen varsinaisen kyselyn tekoa. Tämä kannattikin, sillä kyselylomakkeen virheet saatiin korjattua testausvaiheessa, eikä näin ollen varsinaisen kyselylomakkeen vastauksia tarvinnut jättää huomioimatta tutkimuksen tuloksia analysoitaessa.

Opinnäytetyön tutkittava joukko on vain yksitoista työntekijää, minkä vuoksi kyselyn vastausten analysointi ei ollut mielekästä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän analysointimenetelmien, kuten korrelaatioiden ja ristiintaulukoinnin, keinoin. Laadullinen teemahaastattelu toimisi tässä tapauksessa tutkimusmenetelmällisesti paremmin, mutta toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella totesimme kyselylomakkeen olevan toimivampi tapa saada tietoa työhyvinvoinnin tilasta tutkittavalta joukolta.

Pienellä joukolla tehdyssä tutkimuksessa on ensiarvoisen tärkeää varmistaa mahdollisimman korkea vastausprosentti. Siinä onnistuttiinkin hyvin, ja tutkimukseen vastasi yhdeksän yhdestätoista työntekijästä. Näin ollen tutkimuksen ulkoista validiteettia voidaan pitää hyvänä. Sen sijaan sisäinen validiteetti eli syy-seuraussuhteet ovat haastavia mitattavia, kun opinnäytetyön otos on varsin pieni, 11 henkilöä. Validiteettia on lisätty dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti ja käyttämällä ainoastaan teoriaan pohjautuvia käsitteitä tutkimuksen tekemiseen.

Opinnäytetyössä tutkimuksen validiutta on pyritty parantamaan myös hyödyntämällä triangulaatiota eli tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 233). Kyselyyn haluttiin lisätä myös mahdollisuus avoimeen kommentointiin, ja näin myös piilossa olevat mielipiteet ja ajatukset pääsivät kuuluviin ja tutkimuksen validiteetti parani.

Tutkimuksella on saatu luotettavaa tietoa työhyvinvoinnin tilasta toimeksiantajayrityksessä tutkimuksen tekohetkellä. Yritys on kokenut opinnäytteen teon aikana muutoksia, ja esimerkiksi työyhteisön esimies on muuttunut kyselyn toteuttamisen ja tutkimustulosten raportoinnin välissä. Tämä tulee ottaa huomioon etenkin johtamista käsittelevissä kysymyksissä. Kuitenkin tutkimustulokset ovat hyvä työkalu myös uuden esimiehen johtamisen kehittämiseen jatkossa, minkä vuoksi tulokset on ollut järkevää ottaa mukaan tutkimustuloksiin.

Anonymiteetistä on huolehdittu tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimus toteutettiin anonyymina kyselynä, ja täytetyt lomakkeet palautettiin suoraan opinnäytteen tekijälle. Näin jäsen telemättömät vastaukset eivät päätyneet missään vaiheessa esimiehen tietoon ja anonymiteetti pystyttiin varmistamaan. Tutkimustuloksissa ei näy yksittäisen vastaajan mielipiteitä eikä tutkimustuloksia voida yhdistää yksittäiseen työntekijään.

Opinnäyte onnistui vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Työhyvinvoinnin kehittämiseen on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota. Tutkimus antoikin

yritykselle tärkeää tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehitysehdotuksia tulevaisuuteen.



## Lähteet

Aarnikoivu, H., Esimiehenä arjessa. 2008. Helsinki. WSOYpro.

Aura, Ahonen, & Ilmarinen, J. 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa. Pohjola Terveys Oy.  
[www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/strategisen hyvinvoinnin tila suomessa 2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/strategisen_hyvinvoinnin_tila_suomessa_2012.pdf)

Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta. Työolotutkimus 2013. Tilastokeskus. Julkaistu 26.11.2014. Viitattu 30.12.2014.  
[http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html)

European Agency for Safety and Health at work. 6.3.2014. Summary - New risks and trends in the safety and health of women at work. Viitattu 8.5.2014.  
<https://osha.europa.eu/en/publications/reports/summary-new-risks-trends-osh-women/view>

Furman, B., Ahola, T., 2007. Työpaikan henki ja kuinka se tehdään. 7.painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K., Ylikorkala, A., 2005. Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOy. Juva.

Hirsjärvi S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009, Tutki ja kirjoita. 15.uud.p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Hurme, T. 2014. Viestinällä voi ja pitää luoda työhyvinvointia. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Uutinen. 21.4.2014. Viitattu 5.9.2014.  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Viestinnalla\\_voi\\_ja\\_pitaa\\_luoda\\_tyohyvinvointia.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Viestinnalla_voi_ja_pitaa_luoda_tyohyvinvointia.aspx)

Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. N.d. Ilmarinen. Verkkojulkaisu. Viitattu 2.9.2014.  
[http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinvointi/11\\_liitteet/pdf/tyhyjohtaminen.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/tyhyjohtaminen.pdf).

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja - sarja.

Kauhanen, J., 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10-11. painos. E-kirja. Helsinki. Talentum.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2012. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työ-

terveyslaitos. Helsinki.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/sivut/default.aspx)

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. N.d. Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpakki. Viitattu 5.10.2014.

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 25.10.2014. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>, ajantasainen lainsäädäntö.

Manka, M. 2011. Työn ilo. 1. painos. Helsinki. WSOYpro.

Manka, M. 2013. Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi. Aalto-yliopiston videointi professori Marja-Liisa Mankan luennosta 2.10.2013. Video. Youtube. Viitattu 8.4.2014. <http://www.youtube.com/watch?v=nFOTNTB5qO0>

Manka, M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Kuntoutussaatiön verkkojulkaisu. Tampere. Viitattu 8.4.2014. [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Matha, B. & Boehm, M. 2008. Beyond the Babble – Leadership Communication that Drives Results. 1. painos. Jossey-Bass, San Fransisco.

Mitä työkyky on? 2014. Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin teemasivut. 6.3.2014. Työterveyslaitos. Viitattu 7.4.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus – Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki. Edita Publishing [https://www.tem.fi/files/24455/TEM\\_47\\_2009\\_ty\\_o\\_ja\\_yrit.pdf](https://www.tem.fi/files/24455/TEM_47_2009_ty_o_ja_yrit.pdf)

Muutos haastaa hyvinvoinnin. N.d. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Verkkojulkaisu. Viitattu 4.9.2014.

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf>

Määrällinen analyysi. N.d. Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpakki. Viitattu 5.10.2014. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Maarallisen-analyysi>

O'Dell, C. & Hubert, C. 2011. New Edge of Knowledge – How Knowledge Management is Changing the Way We Do Business. John Wiley and Sons.

Onnistunut muutos – tukea onnistuneen muutoksen onnistumiseen ja läpivientiin.. N.d. Ilmarinen. Verkkojulkaisu. Viitattu 4.9.2014.

[https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinvointi/11\\_liitteet/pdf/onnistunut\\_muutos.pdf](https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/onnistunut_muutos.pdf)

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. WSOYpro.

Pekkola, P., Pedak, M.& Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä – osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Verkkojulkaisu. Gaudeamus. 21.3.2012. Viitattu 2.9.2014.

[http://www.gaudeamus.fi/pyoria\\_tyohyvinvointi/](http://www.gaudeamus.fi/pyoria_tyohyvinvointi/)

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu.

Ristiintaulukointi. N.d. KvantiMOTV verkkosivut. Viimeksi päivitetty 5.6.2004. Viitattu 13.3.2014.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki Talentum Media.

Tarkka, K., 2011. Palkitse työyhteisösi tuottavaksi. Työturvallisuuskeskuksen artikkeleita. 8.3.2011. Viitattu 8.9.2014.

[http://www.tuottavuustyö.fi/ajankohtaista/artikkeleita/palkitse\\_tyoyhteisosi\\_tuottavaksi.1310.blog](http://www.tuottavuustyö.fi/ajankohtaista/artikkeleita/palkitse_tyoyhteisosi_tuottavaksi.1310.blog)

Terävä, K., Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tampere

Tiimeissä työskentely vaikeutunut 2000-luvulla. 2008. Tilastokeskuksen tiedote 16.12.2008. Viitattu 1.7.2014.

[http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote\\_032\\_2008-12-16.html](http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote_032_2008-12-16.html)

Työhyvinvoinnilla tuloksia. N.d. Etera. Työhyvinvoinnin teemasivut. Viitattu 24.3.2014. <http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi>

Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. N.d. Työturvallisuuskeskus TTK. N.d. Viitattu 31.10.2014.

[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat)

Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. 05.11.2013. Viitattu 1.7.2014.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. 2009. Työterveyslaitoksen verkkojulkaisu. Viitattu 5.10.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)

Työnantaja ja esimies. 2014. Työterveyslaitoksen työpaikkakiusaamisen teemasivut. 16.5.2014. Viitattu 25.10.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/tehtavat\\_ ja\\_vastuut/ta\\_ ja\\_em/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/tehtavat_ ja_vastuut/ta_ ja_em/Sivut/default.aspx)

Työstressi hallintaan. N.d. Työturvallisuuskeskuksen verkkosivut. Viitattu 2.9.2014. [http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_ kehittaminen/tyostressi\\_hallintaan](http://www.ttk.fi/tyoelaman_ kehittaminen/tyostressi_hallintaan)

Työpaikkakiusaaminen, 2014. Työterveyslaitoksen työpaikkakiusaamisen teemasivut. 17.9.2014. Viitattu 25.10.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/sivut/default.aspx).

Työpaikkakiusaaminen ilmiönä. Työterveyslaitoksen työpaikkakiusaamisen teemasivut. 29.4.2014. Viitattu 25.10.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/tyopaikkakiusaaminen\\_ilmiona/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/tyopaikkakiusaaminen_ilmiona/sivut/default.aspx)

Työpaikan osaamiskartoitus. 2010. Työterveyslaitoksen työkykytoiminnan teemasivut. 21.6.2010. Viitattu 10.12.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia\\_keinoja/sivut/tyopaikan\\_osaamiskartoitus.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx)

Työtoveri. 2014. Työterveyslaitoksen työpaikkakiusaamisen teemasivut. 16.5.2014. Viitattu 25.10.2014.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/tehtavat\\_ ja\\_vastuut/tyotoveri/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/tehtavat_ ja_vastuut/tyotoveri/sivut/default.aspx)

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki Edita.

# Liitteet

## Liite 1 Saatekirje

### TYÖHYVINVOINTIKYSELY 2014

**Hei!**

Työhyvinvointi on tärkeä osa työssä jaksamista ja omassa työssä kehittymistä. Vastaamalla tähän kyselyyn voit vaikuttaa itsesi ja oman työyhteisösi hyvinvointiin jatkossa!

Olen 23-vuotias Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija. Opintoni ovat keskittyneet henkilöstöjohtamiseen, ja tarkoituksenani on valmistua tradenomiksi syksyn 2014 aikana. Tämä kysely on osa työhyvinvointia käsittelevää opinnäytetyötäni. Toivoisinkin mahdollisimman monen ottavan osaa kyselyyn. Haluan kiittää jo etukäteen kaikkia vastanneita osallistumisesta opinnäytetyöni tekemiseen ja työpaikkanne työhyvinvoinnin kehittämiseen!

Voit vastata kyselyyn työajallasi. Kysely toteutetaan postikyselynä, jotta vastaukset ovat anonyymejä eikä vastauksia voida missään vaiheessa yhdistää tiettyyn henkilöön tai toimenkuvaan. Postikulut on maksettu puolestasi. Jokainen vastaus ja mielipide on arvokas!

**Palauta kysely täytettynä 4.6.2014 mennessä osoitteeseen**

**Tiina Pekurinen**  
**Katuosoite**  
**Postinumero ja postitoimipaikka**

**Kiitos osallistumisestasi kyselyyn ja hyvää kesää!**

Tiina Pekurinen

## Liite 2. Kyselylomake

### 1. TAUSTAA

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

#### 1. Kuinka kauan olet työskennellyt työtehtävässasi?

0 – 4 vuotta

4 – 8 vuotta

8 – 12 vuotta yli 12 vuotta

#### 2. Työsuhteesi?

Määräaikainen työsuhde

Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde

#### 3. Koulutuksesi?

Peruskoulu

Lukio tai ammatillinen koulutus

Korkeakoulutus

Muu koulutustausta

### 2. ORGANISAATIO

Arvioi alla olevat työpaikkaasi kuvaavat väittämät ympyröimällä sopivin vaihtoehto asteikolta. Halutessasi voit vapaasti perustella vastaustasi vapaalle riville kysymysten jälkeen. Tarvittaessa voit jatkaa paperin kääntöpuolelle. Numeroi tällöin vastauksesi selkeästi vastausten läpikäymisen helpottamiseksi.

1 = erittäin huonosti

4 = hyvin

2 = huonosti

5 = erittäin hyvin

3 = kohtalaisesti

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Tunnen organisaation tavoitteet                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Toteutan näitä tavoitteita työssäni                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ergonomia on huomioitu riittävästi työpaikallani         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Tunnen, että minua kannustetaan kehittämään taitojani    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Saan olla mukana päätöksenteossa                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Työpaikkani palkitseminen ja huomioiminen on kannustavaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Onnistumiseni palkitaan                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Avoimet kommentit

---



---

#### 11. Millä tavoin palkitsemista voitaisiin mielestäsi työpaikallasi kehittää?

---



---

**ORGANISAATIOKULTTUURI**

Kuvaile työpaikkasi ilmapiiriä ja viestintää. Ympyröi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolta. Halutessasi voit vapaasti perustella vastauksiasi vapaalle riville kysymysten jälkeen. Tarvittaessa voit jatkaa paperin kääntöpuolelle. Numeroi tällöin vastauksesi selkeästi vastausten läpikäymisen helpottamiseksi.

1 = En lainkaan samaa mieltä  
2 = Osittain eri mieltä  
3 = En osaa sanoa

4 = Melko samaa mieltä  
5 = Täysin samaa mieltä

**Työpaikallani yleinen ilmapiiri on**

- |   |       |   |   |   |   |
|---|-------|---|---|---|---|
| <b>12. Kannustava ja avoin</b>  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>13. Tulevaisuuteen tähtäävä</b>  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>14. Joustava</b>   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>15. Kehitysmyönteinen</b>  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>16. Tasapuolinen</b>   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>17. Millä muilla sanoilla kuvailisit työpaikkasi tämänhetkistä ilmapiiriä?</b> | _____ |   |   |   |   |

**Avoimet kommentit**


---



---

**TYÖPAIKAN VIESTINTÄ**

Arvioi, millaista viestintää on työpaikallanne. Ympyröi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolta. Halutessasi voit vapaasti perustella vastauksiasi vapaalle riville kysymysten jälkeen. Tarvittaessa voit jatkaa paperin kääntöpuolelle. Numeroi tällöin vastauksesi selkeästi vastausten läpikäymisen helpottamiseksi.

erittäin harvoin tai ei lainkaan  
2 = melko harvoin  
3 = joskus tai jonkin verran

4 = melko usein tai melko paljon  
5 = paljon tai lähes aina

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>18. Työpaikkani tiedottaminen on nopeaa ja sujuvaa</b>        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>19. Viestintä on selkeää ja helppolukuista</b>                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>20. Luen saamani sähköpostit ja vastaan niihin pyydetessä</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>21. Työpaikan huhupuheet häiritsevät työnteoani</b>           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>22. Työpaikallani kannustetaan avoimeen vuorovaikutukseen</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**23. Millä tavoin työpaikkasi viestintää voitaisiin parantaa?**


---



---

### 3. RYHMÄHENKI

Kuvaile, millainen ryhmähenki työpaikallasi on tällä hetkellä. Ympyröi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolta. Halutessasi voit vapaasti perustella vastauksiasi vapaalle riville kysymysten jälkeen. Tarvittaessa voit jatkaa paperin kääntöpuolelle. Numeroi tällöin vastauksesi selkeästi vastausten läpikäymisen helpottamiseksi.

1 = erittäin harvoin tai ei lainkaan

2 = melko harvoin

3 = joskus tai jonkin verran

4 = melko usein tai melko paljon

5 = paljon tai lähes aina

<b>24. Työpaikalle on mukava tulla</b>	1	2	3	4	5
<b>25. Työyhteisössämme ei ole haitallista kilpailua työtovereiden kesken</b>	1	2	3	4	5
<b>26. Työyhteisössämme ymmärretään inhimilliset virheet</b>	1	2	3	4	5
<b>27. Työkavereiden väliset ristiriidat vaikuttavat työnteekoon</b>	1	2	3	4	5
<b>28. Minun on helppo pyytää apua työkavereiltani</b>	1	2	3	4	5
<b>29. Työpaikallani kunnioitetaan toisia ihmisiä</b>	1	2	3	4	5
<b>30. Työpaikallani hyväksytään erilaisuus</b>	1	2	3	4	5

**Avoimet kommentit**

---



---

**31. Oletko kokenut työpaikkakiusaamista tai ilkeää käytöstä työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana?**

Kyllä

En

**32. Mikäli vastasit kyllä, millä tavoin kiusaaminen tai huono käytös ilmenee?**

---



---

**33. Millä tavoin ryhmähenkeä voitaisiin työpaikallanne parantaa?**

---



---



#### 4. OMA TYÖ JA TOIMINTA

Arvioi omaan työtäsi ja työnkuvaasi kuvaavia väittämiä. Ympyröi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolta. Halutessasi voit vapaasti perustella vastauksiasi vapaalle riville kysymysten jälkeen. Tarvittaessa voit jatkaa paperin kääntöpuolelle. Numeroi tällöin vastauksesi selkeästi vastausten läpikäymisen helpottamiseksi.

1 = erittäin harvoin tai ei lainkaan

2 = melko harvoin

3 = joskus tai jonkin verran

4 = melko usein tai melko paljon

5 = paljon tai lähes aina

##### TYÖTEHTÄVÄT

34. Tulen mielelläni töihin	1	2	3	4	5
35. Pidän työstäni	1	2	3	4	5
36. Työkuvani on selkeä ja ymmärrän työni tavoitteet	1	2	3	4	5
37. Voin vaikuttaa työtehtäviini	1	2	3	4	5
38. Haluan kehittyä työssäni	1	2	3	4	5
39. Halutessani minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	1	2	3	4	5
40. Tekemälläni työllä on merkitystä	1	2	3	4	5
41. Työssä käyttämäni välineet ja laitteistot ovat asianmukaisia	1	2	3	4	5

Avoimet kommentit

---

42. Miten kehittäisit omaa työtäsi?

---

##### OSAAMINEN JA TAVOITTEET

43. Minulla on riittävät tiedot ja taidot työtehtäviini	1	2	3	4	5
44. Minua perehdytetään riittävästi uusiin työtehtäviin ja muutoksiin	1	2	3	4	5
45. Pystyn hyödyntämään osaamistani työssäni	1	2	3	4	5
46. Olen saanut työtäni tukevaa koulutusta	1	2	3	4	5
47. Tiedän, millaista osaamista tulen tarvitsemaan lähivuosina	1	2	3	4	5

Avoimet kommentit

---

**48. Mitä työhön liittyviä vahvuuksia sinulla on työssäsi?** Listaa 3 tärkeintä asiaa, jotka näet omana vahvuutena työssäsi

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**49. Mitä lisäkoulutusta kaipaisit omaan työhösi?**

---

**50. Miten aikaisemmat koulutukset ovat mielestäsi onnistuneet? Millaisia uusia ajatuksia ja osaamista ne ovat antaneet työhösi?** Voit jatkaa tarvittaessa paperin kääntöpuolelle. Numeroi tällöin vastauksesi selkeästi vastausten läpikäymisen helpottamiseksi.

---



---

### TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Kuvaile omaa elämäntilannettasi ja työssä jaksamistasi. Ympyröi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolta. Halutessasi voit vapaasti perustella vastauksiasi vapaalle riville kysymysten jälkeen. Tarvittaessa voit jatkaa paperin kääntöpuolelle. Numeroi tällöin vastauksesi selkeästi vastausten läpikäymisen helpottamiseksi.

1 = En lainkaan samaa mieltä  
 2 = Osittain eri mieltä  
 3 = En osaa sanoa

4 = Melko samaa mieltä  
 5 = Täysin samaa mieltä

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>51. Tunnen, että henkinen työkykyni on hyvä</b>                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>52. Tunnen, että fyysinen työkykyni on hyvä</b>                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>53. Koen, että minua arvostetaan työpaikallani</b>                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>54. Työpaikallani kiinnitetään riittävästi huomiota työntekijöiden hyvinvointiin</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>55. Työ – ja vapaa-aikani ovat tasapainossa</b>                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>56. Minulla on liikaa töitä</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Avoimet kommentit**

---



---

**57. Millä tavoin työssä jaksamistasi voitaisiin parantaa?**

---



---

## 5. ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

Arvioi esimiehesi toimintaa. Ympyröi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolta. Halutessasi voit vapaasti perustella vastauksiasi vapaalle riville kysymysten jälkeen. Tarvittaessa voit jatkaa paperin kääntöpuolelle. Numeroi tällöin vastauksesi selkeästi vastausten läpikäymisen helpottamiseksi.

1 = En lainkaan samaa mieltä  
2 = Osittain eri mieltä  
3 = En osaa sanoa

4 = Melko samaa mieltä  
5 = Täysin samaa mieltä

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>58. Esimieheni on reilu ja oikeudenmukainen</b>                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>59. Uskallan olla eri mieltä esimiehen kanssa</b>               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>60. Esimieheni kuuntelee mielipiteitäni</b>                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>61. Esimieheni antaa työlleni tavoitteet</b>                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>62. Esimieheni rohkaisee minua</b>                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>63. Esimieheni arvioi rakentavasti tavoitteiden täyttymistä</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>64. Esimies puuttuu tehokkaasti ongelmatilanteisiin</b>         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Avoimet kommentit**

---



---

**65. Kouluarvosanoilla 4 – 10, minkä arvosanan antaisit esimiehellenne?** \_\_\_\_\_

**66. Saatko riittävästi rakentavaa palautetta esimieheltäsi?** Ympyröi sopivin vaihtoehto

Kyllä                      En

**67. Mikäli vastasit en, minkä luulet olevan rakentavan palautteen esteenä?** Mikäli vastasit kyllä, voit siirtyä seuraavaan kysymykseen.

---

**68. Avoin palaute esimiehelle**

---



---

**69. Onko sinulla kommentoitavaa työhyvinvointiin liittyvissä asioissa?** Kirjoita avoin vastauksesi alapuolelle. Tarvittaessa voit jatkaa paperin kääntöpuolelle. Numeroi tällöin vastauksesi selkeästi vastausten läpikäymisen helpottamiseksi.

---



---

**Kiitos vastauksistasi!**