

Työhyvinvoinnin kehittäminen esimiestyön keinoin

Anniina Pihlajavuo



Tekijä Anniina Pihlajavuo	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Työhyvinvoinnin kehittäminen esimiestyön keinoin	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 8
<p>Esimiehellä on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja terveyteen. Esimies pystyy toiminnallaan vaikuttamaan moniin asioihin työntekijän arjessa, jotka puolestaan vaikuttavat työntekijän työhyvinvoinnin muodostumiseen. Lähiesimiehen tärkeyttä työhyvinvoinnin tukijana ja edistäjänä on monissa tutkimuksissa korostettu ja tässä suhteessa esimiehen rooli onkin viime vuosina vahvistunut. 52 % yrityksistä on määritellyt esimiehille selkeän roolin henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä. Mitä puolestaan tulee henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen, niin suhteutettuna koko suomalaiseen työväestöön, vain 34 % suomalaisista työskentelee yrityksissä, joissa henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen on selkeästi vastuutettu esimiehille. Viimeaikaisen tutkimuksen mukaan esimiehellä on vaikutusta myös työntekijän terveyteen. Mikäli esimieheltä saatava sosiaalinen tuki ei ole riittävää, niin tämä lisää noin 70 %:lla työntekijän työkyvyttömyyseläkkeen todennäköisyyttä. Huono työilmapiiri puolestaan vaikuttaa sekä masennukseen että ahdistuneisuushäiriöihin, joten esimiehen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta ei voida vähätellä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin Yritys X:n toimeksiantona. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen esimiestyötä niin, että esimiestyön avulla voitaisiin paremmin tukea henkilöstön työhyvinvointia. Esimieheltä saatava riittävä sosiaalinen tuki vähentää tutkitusti työstressiä ja lisää työtyytyväisyyttä ja hyvää työilmapiiriä vaikuttaa muun muassa sairauspoissaolojen ja työperäisten oireiden määrään.</p> <p>Yrityksen henkilöstölle toteutettiin kysely, jossa kartoitettiin mitä asioita henkilöstö itse pitää tärkeinä oman työhyvinvointinsa kannalta, mikä heitä motivoi, miten pitkäksi aikaa henkilöstö on valmis sitoutumaan nykyiseen työtehtäväänsä ja millaisen arvosanan henkilöstö antaisi omalle työhyvinvoinnilleen. Noin 70 % eli 12 henkilöä vastasi kyselyyn. Tulosten perusteella tunnistettiin neljä kokonaisuutta, joihin yrityksen esimiesten tulisi johtamisessaan panostaa. Nämä osa-alueet ovat henkilöstön oman työn vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, henkilöstön kehittymismahdollisuuksien varmistaminen ja tukeminen, työyhteisön hyvän ilmapiirin tukeminen sekä henkilöstön motivaation tukeminen.</p> <p>Johdannon jälkeen opinnäytetyössä käydään läpi työn tavoite ja tutkimuskysymykset. Teoriaosuus käsittelee esimiestyötä, erilaisia työhyvinvointimalleja, työhyvinvointia ja tuottavuutta sekä eri työhyvinvoinnin osa-alueita esimiestyön näkökulmasta. Lisäksi teoriaosuudessa otetaan katsaus strategisen hyvinvoinnin tilanteeseen ja johtamiseen Suomessa. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi kyselyn tulokset. Johtopäätöksissä esitellään konkreettisia toimenpideehtoja esimiestyön kehittämiseksi, joiden avulla yrityksen esimiehet voivat entistä paremmin tukea henkilöstön työhyvinvointia.</p>	
Asiasanat Esimiestyö, työhyvinvointi, tuottavuus, kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset	2
2.1	Tiedonhankintatavat.....	2
2.2	Kyselylomake.....	3
2.3	Tulosten analysointi	4
3	Esimies työhyvinvoinnin kehittäjänä	6
3.1	Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa	7
3.1.1	Hyvinvoinnin strateginen perusta	8
3.1.2	Hyvinvointi johdon toiminnoissa	9
3.1.3	Esimiestyö ja HR:n toiminnot.....	10
3.1.4	Työhyvinvoinnin tukitoiminnot.....	11
3.1.5	Jatkuvan parantamisen toimintatapa	12
3.1.6	Strategisen johtamisen pääkohdat	13
3.2	Työhyvinvointi	13
3.2.1	Työn imu	15
3.2.2	Erilaisia työhyvinvointi-malleja.....	16
3.2.3	Työhyvinvointi ja tuottavuus	18
3.3	Esimies ja työhyvinvoinnin tekijät	20
3.3.1	Yksilö ja asenteet	21
3.3.2	Organisaatio.....	23
3.3.3	Esimies	26
3.3.4	Työ.....	30
3.3.5	Ryhmähenki	33
4	Kyselyn tulokset	36
4.1	Taustamuuttajat	36
4.2	Tulokset	37
4.3	Yhteenveto.....	43
5	Johtopäätökset.....	44
	Lähteet	51
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Kyselyn saateviesti	54
	Liite 2. Kyselylomake.....	55

1 Johdanto

Esimies on työpaikalla avainasemassa mitä tulee työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimies huolehtii esimerkiksi siitä, että työntekijät tietävät ja osaavat työtehtävänsä, saavat palautetta sekä voivat kehittyä työssään. Viimeaikaisen väitöstutkimuksen mukaan esimiehellä on vaikutusta myös työntekijöiden terveyteen ja työilmapiiriin, joten esimiehen rooli ja merkitys työyhteisössä eivät nykypäivänä ole pieniä. Tästä huolimatta vain kolmasosassa suomalaisista yrityksistä strateginen hyvinvointi, eli henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen osana liiketoimintaa ja henkilöstöpolitiikan tavoitteita, on selkeästi johdettua.

Työhyvinvoinnista puhutaan paljon niin mediassa kuin työpaikoillakin, mutta niin kauan kuin konkreettiset toimenpiteet puuttuvat, niin työhyvinvointi on vain sanahelinää. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten Yritys X:n esimiehet voisivat tukea henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvointia on tutkittu paljon, joten yleisesti ottaen tiedetään, mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu ja miten työhyvinvointia voidaan kehittää. Yleisesti tiedetään myös se, että hyvinvoiva henkilöstö tekee parempaa tulosta, joten myös taloudellisesta näkökulmasta henkilöstön työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Koska yritykset ovat kuitenkin erilaisia ja jokaisen yrityksen tulee löytää omat tavat toimia, niin sen vuoksi työhyvinvoinnin kehittäminen on mielenkiintoista ja haastavaa. Yksi ja sama malli ei toimi kaikille.

Yritys X:n kohdalla esimiestyön kehittämisessä haluttiin panostaa niihin osa-alueisiin, jotka henkilöstö koki tärkeiksi, joten henkilöstölle tehtiin kysely työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden merkityksestä. Tällä tavoin henkilöstö haluttiin ottaa mukaan kehitystyöhön ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa. Tulosten perusteella esimiestyön työhyvinvointia tukeviksi osa-alueiksi nousivat henkilöstön oman työn vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, henkilöstön kehittymismahdollisuuksien varmistaminen ja tukeminen, työyhteisön hyvän ilmapiirin tukeminen sekä henkilöstön motivaation tukeminen. Johtopäätöksissä on esitelty osa-alueittain tarkempia käytännön toimenpiteitä esimiehille.

Opinnäytetyö rakentuu niin, että ensin käsitellään tarkemmin työn tavoitetta, tutkimuskysymyksiä sekä kyselyn toteutusta. Tämän jälkeen käydään läpi esimiestyöhön, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvää teoriaa, otetaan katsaus strategisen hyvinvoinnin tilanteeseen ja johtamiseen Suomessa sekä tarkastellaan työhyvinvoinnin osa-alueita tarkemmin esimiehen näkökulmasta. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi kyselyn tulokset, jonka jälkeen johtopäätöksissä esitellään toimenpide-ehdotukset yrityksen esimiestyön kehittämiseksi.

2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö toteutettiin Yritys X:n toimeksiantona. Yrityksen henkilöstöasioista vastaava johtaja koki, että kaikki perusasiat työhyvinvoinnin suhteen oli yrityksessä hoidettu asianmukaisesti tai keskimääräistä paremmin ja että yrityksen esimiestyö oli hyvällä tasolla. Tästä huolimatta henkilöstössä oli havaittavissa jonkinasteista tyytymättömyyttä. Yritys halusi panostaa henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen ja esimiestyön kehittäminen nähtiin yrityksessä tehokkaimmaksi keinoksi. Esimies kuitenkin vastaa päivittäisjohtamisesta ja näin ollen hänellä on merkittävä rooli alaistensa hyvinvoinnissa. Esimies pystyy vaikuttamaan moniin asioihin alaistensa arjessa kuten esimerkiksi siihen, miten työt on tiimissä organisoitu, saavatko alaiset riittävästi palautetta sekä miten henkilöstön kehittämistä tuetaan. Esimies myös tuntee alaisensa sekä työn luonteen, joten tämän ansiosta esimies pystyy parhaiten tukemaan alaisiaan työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Toimivien edellytysten luominen hyvän työn tekemiselle sekä työssä jaksamiselle on esimiehen tehtävä (Ilmarinen a, 5).

Lähtötilanteessa yrityksessä oli hieman epävarmuutta siitä, että keskityttiinkö esimiestyössä henkilöstön mielestä oikeisiin asioihin. Koska kaikkea mahdollista ei voida kehittää kerralla, niin päädyttiin siihen, että henkilöstöltä kartoitetaan, mitä he pitävät tärkeinä asioina oman työhyvinvointinsa kannalta. Tämän jälkeen esille nousseiden asioiden perusteella mietittäisiin konkreettisia toimenpiteitä esimiestyön tueksi, joihin panostamalla esimiehet voisivat entistä paremmin tukea henkilöstön työhyvinvointia. Tällä tavoin yrityksen esimiestyöskentelystä saataisiin yhtenäisempää, esimiestyössä keskityttäisiin henkilöstön tärkeiksi kokemuksiin asioihin, henkilöstö kokisi, että heitä arvostetaan ja henkilöstö pääsisi kertomaan mielipiteensä ja vaikuttamaan. Joten opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen esimiestyötä niin, että se tukisi entistä paremmin henkilöstön työhyvinvointia.

Opinnäytetyön pääongelmana on, miten esimiestyön keinoin Yritys X:ssä voidaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia. Osaongelmat ovat:

- mitä tekijöitä henkilöstö kokee tärkeinä oman työhyvinvointinsa kannalta
- mitkä tekijät motivoivat henkilöstöä
- millaisen arvosanan henkilöstö antaa nykyiselle työhyvinvoinnilleen
- miten pitkäksi aikaa henkilöstö on valmis sitoutumaan nykyiseen työtehtäväänsä?

2.1 Tiedonhankintatavat

Kartoituksen perusjoukko muodostui Yritys X:n henkilöstöstä pois lukien toimitusjohtaja ja henkilöstöasioista vastaava johtaja eli perusjoukkoon kuului 17 vastaajaa. Tutkimus pää-

tettiin toteuttaa kvantitatiivisena survey-tutkimuksena, koska koko henkilöstölle haluttiin antaa mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja tätä kautta päästä vaikuttamaan. Kvalitatiivisella tutkimuksella olisi todennäköisesti saatu syvällisempää tietoa asiasta, mutta tällöin otanta olisi ollut lähtökohtaisesti pienempi. Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin vastaajille sähköisenä Webropol-kyselynä. Aineiston keräämiseen sähköisen kyselylomakkeen avulla päädyttiin siksi, että ensinnäkin kaikilla vastaajilla oli käytössään tietokone ja sähköpostiosoite, joten kyselyn toteuttaminen tällä tavoin oli tehokasta. Sähköpostiviesti (Liite 1) ja vastauslinkki tavoittivat heti eri toimipisteiden vastaajat ja vastaajilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn silloin, kun se heidän omaan aikatauluunsa parhaiten sopi. Sähköpostiviestissä kerrottiin kartoituksen taustaa sekä sen tavoite ja käyttämällä niin sanottua avointa linkkiä, turvattiin vastaajien anonymiteetti. Tällä tavoin yksittäistä vastaajaa ja hänen vastuksiaan ei pystytty yhdistämään. Sähköisenä toteutetun kyselyn etuja oli myös se, että tulosten analysointi oli nopeampaa, kun vastaukset olivat suoraan sähköisessä muodossa eikä tuloksia tarvinnut erikseen syöttää paperisista lomakkeista tilasto-ohjelmaan.

Ajankohdaksi kyselyn toteuttamiselle valittiin elo-syyskuun vaihe, 27.8.2015 – 11.9.2015, koska tuolloin henkilöstö oli palannut kesälomilta. Tällä pyrittiin varmistamaan, että mahdollisimman monella henkilöllä oli mahdollisuus vastata kyselyyn, koska vastauslinkki lähetettiin henkilöstön työsähköpostiin. Tästä huolimatta yksi perusjoukon vastaajista oli lomalla koko kyselyn ajankohtana. Ennen kyselyn lähettämistä yrityksessä oli tiedotettu henkilöstölle, että heille tultaisiin lähettämään linkki kyselyyn, joten henkilöstö osasi odottaa sähköpostia. Vastausaikaa kokonaisuudessaan oli reilut kaksi viikkoa ja tuona aikana vastaajille lähetettiin yksi muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

2.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeen teoriapohjana käytettiin Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin tekijät – mallia, josta johdettiin kyselylomakkeen aihealueet. Kysymyksiin otettiin mallia muissa opinnäytetöissä tehdyistä työhyvinvointikartoituksista. Lomakkeella käytettiin monivalinta-kysymysten lisäksi avoimia ja sekamuotoisia kysymyksiä. Strukturoitujen kysymysten kohdalla tulosten analysointi on helpompaa kuin avoimien kysymysten. Koska perusjoukko oli kuitenkin maltillisen kokoinen, kyselylomakkeella oli myös avoimia kysymyksiä, koska henkilöstölle haluttiin antaa mahdollisuus vapaasti kertoa omia näkemyksiään ja mielipiteitään.

Taustamuuttujina kyselylomakkeella olivat sukupuoli, ikä, työsuhteen kesto, toimipiste sekä tiimi. Nämä olivat kyselylomakkeen ainoat pakolliset kysymykset. Suurimmassa

osassa kysymyksiä käytettiin skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä ja asteikoksi valittiin 4-portainen asteikko. Tällöin vastausvaihtoehdoista jäi pois niin sanotusti neutraali vaihtoehto eli vastaajan haluttiin ottavan kysyttävään asiaan kantaa suuntaan tai toiseen.

Kyselyn (Liite 2) aihealueet oli jaettu viiteen osa-alueeseen, joista ensimmäinen oli terveys ja työkyky, toinen osaaminen ja työtehtävät, kolmas arvot, asenteet ja motivaatio, neljäs työyhteisön operatiivinen toiminta ja viides esimiestyö ja johtaminen. Jokaisessa osa-alueessa oli kyseiseen osa-alueeseen vaikuttavia väittämiä ja vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten tärkeinä he kokivat esitetyt väittämät oman työhyvinvoinnin kannalta. Vastausvaihtoehdot olivat; ei lainkaan tärkeä, jokseenkin tärkeä, tärkeä ja erittäin tärkeä. Lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus nimetä jokaisesta osa-alueesta yksi tärkein tekijä ja perustella vastauksensa. Ennako-oletuksena oli se, että tällä tavalla kysyttynä vastaukset tulisivat painottumaan vaihtoehtojen tärkeä ja erittäin tärkeä välille, ja että eri vaihtoehtojen erot tulisivat todennäköisesti olemaan pieniä. Tämän vuoksi eri osa-alueiden arvioinnin lisäksi vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa ja motivaatioonsa. Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin antamaan kokonaisarvosana nykyiselle työhyvinvoinnilleen sekä kysyttiin, kauanko vastaajat olisivat valmiita sitoutumaan nykyiseen työtehtäväänsä. Vastaajia pyydettiin myös valitsemaan, mihin edellä mainituista viidestä osa-alueesta yrityksessä tulisi kahden seuraavan vuoden aikana panostaa.

Kun kyselylomake oli valmis, sitä testattiin kolmella yrityksen ulkopuolisella vastaajalla. Tämän jälkeen yrityksen henkilöstöasioista vastaava johtaja kävi vielä kyselylomakkeen läpi, jotta lomakkeella käytetyt termit olivat sellaisia, joita yrityksessä muutoinkin käytettiin. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että vastaajat ymmärsivät, mitä heiltä kysyttiin.

2.3 Tulosten analysointi

Saatuja vastauksia analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla. Vastauksista laskettiin kysymystyyppistä riippuen frekvenssi ja keskiarvo. Kahden muuttujan välisiä riippuvuuksia tarkasteltiin ristiintaulukoinnin ja kontingenssikertoimen avulla. Merkitsevyyttesteinä käytettiin Khiin neliötestiä sekä Mann Whitney U-testiä. Kaikkia taustamuuttujia ei voitu hyödyntää tulosten analysoinnissa, koska vastausmäärät jäivät kappalemääräisesti alle viiteen vastaukseen. Joten vaikka teknisesti taustamuuttujia olisikin voitu tarkemmin tarkastella tulosten analysoinnissa, niin sitä ei katsottu tarkoituksenmukaiseksi. Tämä siitä syystä, että pienessä otoskoossa yhden vastaajan vastauksella on todella suuri painoarvo, eikä analyysi välttämättä anna yleistettävää tai käyttökelpoista tietoa.

Kysymyksistä 6,8,10,12 ja 14 tulokset esitettiin vain keskiarvojen mukaan, koska otoskoon pienuuden vuoksi taustamuuttujien vaikutusta vastauksiin ei voitu yleistää. Avoimia kysymyksiä jaoteltiin niissä esiintyneiden aiheiden mukaan. Kysymyksiä 16, 18, 21 ja 22 tarkasteltiin frekvenssien mukaan ja kysymyksestä 20 laskettiin keskiarvo. Tässä tapauksessa tuloksia oli järkevämpi tarkastella yhtenä kokonaisuutena eikä ryhtyä analysoimaan tuloksia niinkään taustamuuttujien valossa, koska tulosten perusteella muodostettavat kehittämistoimenpiteet tulivat koskemaan koko yritystä. Kehittämis ehdotusten esittämisen jälkeen jokaisen esimiehen vastuulle jää käytännössä varmistaa ja analysoida, kuinka hyvin ehdotetut toimenpiteet mahdollisesti ovat jo käytössä ja mihin osa-alueisiin esimiestyössä tulisi vielä panostaa. Tulee muistaa, että jokainen esimieskin on yksilö, joten yrityksen sisällä voi olla hyvin erilaisia johtamistyytlejä.

Työhyvinvoinnin arvosanan avulla yritys pystyy jatkossa arvioimaan, onko tehdyillä muutoksilla ollut vaikutusta siihen, miten henkilöstö arvioi omaa työhyvinvointiaan. Lisäksi nykyiseen työtehtävään sitoutuminen antaa yritykselle tietoa siitä, kannattaako yrityksessä panostaa enemmänkin nopeasti toteutettaviin toimenpiteisiin vai pidemmän aikavälin suunnitelmiin.

3 Esimies työhyvinvoinnin kehittäjänä

Ilman johtamista mikään työyhteisö tai tiimi ei toimi tehokkaasti, joten työpaikalla tarvitaan henkilö, joka huolehtii, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Tämä on esimiehen velvollisuus. Jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti, tulee esimiehen ylläpitää järjestystä ja selkeyttä. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen. (Järvinen 2009, 27.)

Työhyvinvoinnin kannalta esimiestyö on avainasemassa. Useiden selvitysten loppupäätelmänä on se, että esimiestyö vaikuttaa työhyvinvointiin kuten motivaatioon, sitoutumiseen, jaksamiseen sekä jatkamishalukkuuteen työssä. Esimiesten tulee ymmärtää, että työhyvinvoinnin johtamisessa työhyvinvointitoimenpiteiden tulee olla yhteydessä yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sekä tuottavuuteen. Esimiesten tehtävä on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset sekä hyvän työn tekemiselle että työssä jaksamiselle. (Ilmarinen a, 5.)

Esimiehiksi määritellään kaikki johtajat ylimmältä tasolta alkaen ja henkilö on esimiesvastuussa silloin, jos hänellä on yksikin raportoiva alainen. Esimiestyö ei ole pelkästään työrooli vaan se on myös ammattitaitoalue. Esimiestehtävissä yleensä korostuvat hyvin samankaltaiset henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet ja roolit, vaikkakin niiden painottuminen esimiehen työtehtävien kokonaisuudessa vaihtelee. Esimies on kuitenkin aina alaisilleen suunnan selkiyttäjä, olosuhteiden luoja, innostaja, osaamisen kehittäjä sekä asioiden hallinnoija. Näiden lisäksi esimiehet edistävät alaistensa motivaatiota, osaamista sekä hyvinvointia. (Viitala 2009, 269–270.)

Esimiehillä on organisaatiossa monta tärkeää roolia. Esimies vastaa organisaation rakentamisesta ja kehittämisestä, henkilöstövoimavarojen muodostumisesta, suoriutumisen johtamisesta, henkilöstön osaamisen kehittämisestä, palkitsemisesta, hyvinvoinnista sekä henkilöstön osallistamisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies vastaa esimerkiksi toiminnan kehittämisestä, tehtävänkuvien määrittelystä, tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta, kehityskeskustelujen pitämisestä sekä kehityssuunnitelmien laatimisesta, palkkatason määrittelystä, palautteenannosta sekä muista palkitsemiskeinoista, työilmapiiristä sekä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta huolehtimisesta. (Viitala 2009, 267–268.)

Joihinkin esimiestyön osa-alueisiin voidaan tuoda helpotusta laatimalla yhtenäisiä toimintamalleja. Esimerkiksi rekrytointikäytäntö, sairauspoissaolojen käsittely sekä kehityskeskustelut ovat sellaisia aihealueita, joita voidaan suunnitella ja sopia jonkinlaiset yhteiset

pelisäännöt yrityksessä. Kuitenkin päivittäinen henkilöstön tukeminen ja ohjaus ovat sitä aluetta, jota voidaan ohjeistaa vain rajoitetusti. (Viitala 2009, 268–269.) Onnistuakseen esimiestyössä, esimies tarvitsee osaamista, oikeaa asennetta sekä joitakin muita edellytyksiä (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 29–30). Tällaisia edellytyksiä ovat esimerkiksi persoonallisuuden piirteet, kyvyt ja taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä johtajana, motivaatio johtamistyöhön sekä elämäkokemus (Viitala 2009, 280).

Kun puhutaan työhyvinvoinnin kehittämisestä, niin yksi tärkeä asia on esimiestyön kehittäminen, sillä esimiestyötä kehittämällä monia ongelmia voidaan korjata ja ennaltaehkäistä (Viitala 2009, 232). Käytännössä henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu pitkälti esimiesten kautta ja esimies on usein pääroolissa, kun henkilöstön tehtäviä määritellään ja kehitetään, työsuorituksia arvioidaan, päätetään palkkauksesta ja arvioidaan ja kehitetään henkilöstön osaamista. Yrityksen henkilöstöhallinto voi luoda periaatteita ja valmiita toimintamalleja tai työkaluja, mutta esimiehet ratkaisevat sen, miten malleja ja työkaluja todellisuudessa käytetään. (Viitala 2009, 267.)

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista eli strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä toiminnan jatkuvaa arviointia. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei koko vastuuta työhyvinvoinnista voi säilyttää esimiehelle, vaan jokainen työntekijä on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi on kumppanuussuhde organisaation ja työntekijöiden kesken ja se mahdollistaa mielekkään työnteon. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)

3.1 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa

Strategisen hyvinvoinnin tilaa Suomessa on kartoitettu vuodesta 2009 lähtien. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa työhyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuteen. Eli toisin sanoen sillä tarkoitetaan sitä toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen kytkeminen kiinteäksi osaksi liiketoimintaa. Kaikkia niitä yrityksen tai muun organisaation toimintoja, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin, kutsutaan strategisen hyvinvoinnin johtamiseksi. Tällaisia toimintoja ovat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta sekä työterveyshuolto. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 4–6.)

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 – tutkimus on jatkoa Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa – tutkimuksille, joita tehtiin vuosina 2009 – 2012. Vuoden 2014 tutkimuksen nimenmuutoksen taustalla oli halu korostaa ilmiön johtamista. (Aura ym. 2014, 4.) Vuoden 2014 tutkimuksen kohdejoukon muodosti 810 yritystä, jotka edustivat

seitsemää eri toimialaa ja kolmea eri kokoluokkaa. Vastausprosentti oli 47,4 %, jota voidaan pitää hyvänä. Tutkimus kuvaa varsin hyvin strategisen hyvinvoinnin tilaa Suomessa, koska tutkimukseen mukaan valitut toimialat kattavat suuren osa Suomen työmarkkinoinnista. Tämän lisäksi eri vuosien tutkimusten tiedot on kerätty samaan aikaan vuodesta ja samalla tavalla, joten tämän ansiosta eri vuosien tulosten vertaaminen on luotettavaa. (Aura ym. 2014, 46.)

Kun tarkastellaan työhyvinvointia, niin yrityksissä strateginen hyvinvointi tarkoittaa niitä työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka tukevat organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta eli liiketoiminnan kannattavuutta. Työhyvinvoinnin alle kuuluu paljon muitakin toimintoja, jotka eivät kuitenkaan kriittisesti tarkasteltuna tue liiketoimintaa, eivätkä vähennä työkyvyttömyyden riskiä. Kaikki organisaation toiminnot, joilla tähdätään strategisen hyvinvoinnin kehittämiseen, on otettu huomioon Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksissä (SHJI), jonka skaala on 0-100. Indeksi pohjautuu neljään osa-alueeseen, jotka ovat hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Vuoden 2014 tutkimuksessa SHJI:n keskiarvo kaikkien vastaajien osalta oli 50,7, kun vuosina 2009 – 2012 keskiarvo oli tasolla 44 - 46. Kehitys selittyy pitkälti johdon, HR:n ja esimiesten toimintatapojen kehittymisestä. Organisaatioissa oli määritelty kehityskohteet entistä selkeämmin ja tavoitteellisemmin ja toisaalta työhyvinvointi oli otettu huomioon johdon ja HR:n toiminnoissa yhä useammassa organisaatiossa. Kasvua tapahtui myös esimiehille työhyvinvoinnista määritetyissä vastuissa. (Aura ym. 2014, 4–5.)

3.1.1 Hyvinvoinnin strateginen perusta

Vuoden 2014 SHJI:n perusteella osa-alue hyvinvoinnin strateginen perusta sai heikoimmat pisteet eli 41. Tämä on nimenomaan se osa-alue, jossa hyvinvointi nidotaan osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, joten tässä osa-alueessa on vielä paljon kehitettävää. Osa-alue hyvinvointi johdon toiminnoissa sai 50 pistettä ja osa-alue esimiestyö ja HR:n toiminnot puolestaan 49 pistettä. Korkeimmat pisteet eli 65 pistettä sai osa-alue työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Tämä on varsin ymmärrettävää, koska TYKY- ja TYHY- toiminnan viitekehyksessä näihin tukifunktioihin on panostettu jo 1990- ja 2000- luvuilla. (Aura ym. 2014, 9.) Yrityskoko vaikuttaa selkeästi strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksiin. Pienissä yrityksissä indeksi oli pienin ja vastaavasti suurissa yrityksissä suurin. (Aura ym. 2014, 38.)

Vuoden 2014 tutkimuksessa selvisi, että 44 %:ssa yrityksistä strategisen hyvinvoinnin päävastuu kuului toimitusjohtajalle ja 40 %:ssa yrityksistä henkilöstövastaavalle. Strategi-

sen hyvinvoinnin toteuttaja oli puolestaan 37 %:ssa yrityksistä henkilöstövastaava, kun toimitusjohtaja oli käytännön toteuttajana enää 17 %:ssa yrityksistä. Alle 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä toimitusjohtajan rooli käytännön toteuttajana korostui, sillä näistä yrityksistä 37 %:ssa toimitusjohtaja vastasi myös strategisen hyvinvoinnin käytännön toteutuksesta. Esimiesten vastuu strategisen hyvinvoinnin toteuttajina oli noussut vuoden 2009 tutkimuksen 11 %:sta vuoden 2014 tutkimuksen 23 %:iin. Suuntaus on erittäin hyvä, koska esimies voi toteuttaa ja tukea alaistensa hyvinvointia osana henkilöstöjohtamista. Myös strategisen hyvinvoinnin mittareiden osalta oli tutkimuksen mukaan tapahtunut kehitystä, sillä 59 %:ssa yrityksistä oli käytössä jonkinlaisia hyvinvoinnin mittareita, kun vuonna 2009 luku oli 49 %. Käytetyimmät mittarit olivat sairauspoissaolojen seurantaan liittyvät mittarit (74 %) sekä erilaiset henkilöstötutkimukset (60 %). (Aura ym. 2014, 12–15.)

Strategisen hyvinvoinnin investoinnit laskivat koulutusten sekä henkilöstöetujen ja projektien osalta vuonna 2014 verrattuna aiempiin vuosiin. Henkilöstökoulutuksiin käytettävät investoinnit laskivat peräti 37 % verrattuna vuoteen 2009 ja tätä voidaan pitää hälyttävänä ilmiönä. Hankala taloustilanne näkyi myös henkilöstöetujen ja projektien investoinneissa, jotka putosivat vuoteen 2012 verrattuna 25 %. Ainoa investointi, joka nousi aiempiin vuosiin verrattuna, oli työterveys. Siellä investoinnit nousivat vuoteen 2012 verrattuna 10 %. (Aura ym. 2014, 12.) Investointien kokonaissumma vuonna 2014 oli keskimäärin 726 euroa henkilöä kohden, joka on noin 4 % vähemmän kuin vuonna 2012. Vuoden 2014 tulos tarkoittaa suuruusluokaltaan noin 1,8 miljardin euron investointeja Suomessa, jotka on kohdennettu työhyvinvoinnin edistämiseen. (Aura ym. 2014, 17.)

3.1.2 Hyvinvointi johdon toiminnoissa

59 % vastaajista ilmoitti, että heidän yrityksessään oli määritelty mitä työhyvinvoinnin kokonaisuuteen sisältyy. Alle 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä luku oli odotetusti pieni, vain 41 %, kun puolestaan yli 250 henkilöä työllistävistä yrityksistä 77 % ilmoitti määritelleensä kirjallisesti hyvinvointia edistävän toiminnan sisällön. Tärkeimmäksi työhyvinvointia edistäväksi osa-alueeksi 85 % vastaajista arvioi henkilöstön terveyden edistämisen. Seuraavaksi tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen, lähiesimiestyön kehittäminen, osaamisen kehittäminen sekä työkyvyn kehittäminen. Terveellisten elämäntapojen edistäminen koettiin vähiten tärkeäksi. Vain 43 %:ssa yrityksistä työhyvinvointityön tavoitteet oli määritelty kirjallisesti ja alle 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä luku oli 21 %. Kuitenkin selkeät tavoitteet on yksi vaihe strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä, koska se antaa hyvän pohjan kehittämiselle ja sen seurannalle. (Aura ym. 2014, 18–19.)

Käytännön toteutuksen osalta prosentit heikkenivät edelleen. 36 % yrityksistä ilmoitti, että heillä oli kirjallinen vuositason suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi. Suunnitelman tehneistä yrityksistä 44 %:lla suunnitelma koski sairauspoissaolojen vähentämistä ja 35 %:lla henkilöstön terveyden edistämistä. Vain 5 % tehdyistä suunnitelmista koski työn sisällön kehittämistä. (Aura ym. 2014, 21.)

Yrityksen tärkeimpiä prosesseja on johdon strategiatyö. Tässä työssä hyvinvoinnin näkökulma on mukana 64 % yrityksistä vähintäänkin kohtalaisesti. Alle 50 henkilöä työllistävässä yrityksissä luku on melko lähellä kaikkien vastaajien keskiarvoa, sillä pienissä yrityksissä vastaava luku on 61 %. (Aura ym. 2014, 24–25.)

3.1.3 Esimiestyö ja HR:n toiminnot

52 % yrityksistä oli määritellyt selkeän roolin esimiehille henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä. Tulos on erittäin positiivinen siinä mielessä, että se on parantunut selvästi vuoden 2012 kyselyn 46 %:sta. Vielä selkeämmin tulos on parantunut verrattuna vuoteen 2009, jolloin vain 35 % yrityksistä oli määritellyt esimiehille selkeän roolin. Kuitenkin jos tulokset suhteutetaan koko työväestöön, niin sellaisissa yrityksissä, joissa esimiehille on selkeästi vastuutettu henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen, työskentelee vain 34 % suomalaisista. (Aura ym. 2014, 26.)

Tulosten perusteella esimiesten tärkeimmäksi rooliksi nousi henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Positiivista tuloksissa oli myös se, että selkeät työkykyä tukevat prosessit, kuten varhainen puuttuminen ja työhön paluun tuki, olivat vastuutettu esimiehille erittäin hyvin. Tulosten perusteella kehityskeskustelujen käyttäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi oli kaikkein huonoiten ohjeistettua ja johdettua. Selvitettäessä esimiesten kokonaisvaltaisia resursseja työhyvinvoinnin johtamisessa, tulosten perusteella 54 % vastaajista arvioi esimiesten motivaation hyväksi tai erinomaiseksi. Puolestaan esimiesten osaamisesta ja aikaresursseista nähtiin parannettavaa, sillä hyväksi tai erinomaiseksi esimiehen osaamisen arvioi 28 % vastaajista ja esimiehen aikaresurssit vain 13 % vastaajista. Parannuksia viimeksi mainittuihin osa-alueisiin voidaan saada selkeällä työhyvinvoinnin johtamiskonseptilla, jossa määritetyt osa-alueet vastuutetaan ja resursoidaan esimiehille. (Aura ym. 2014, 26–27.) Ja mitä tulee esimiesten koulutukseen, niin 74 % yrityksistä oli ottanut hyvinvoinnin osaksi esimieskoulutuksia (Aura ym. 2014, 49).

Vuoden 2014 tutkimuksen mukaan eri HR-toiminnoissa työhyvinvoinnin huomioon ottaminen pääsääntöisesti parantui vuosiin 2009 - 2012 verrattuna. Varsinkin työn ja perheen yhteensovittamisessa tulokset nousivat kahdessa vuodessa 62 %:sta 77 %:iin. Sekä pe-

rehdyttämistoiminnassa että tasa-arvo-ohjelmassa oli myös havaittavissa selkeää parannusta, mutta henkilöstön palkitsemisen kohdalla tulokset olivat samat kuin vuonna 2009. Vaikkakin henkilöstön palkitsemisen kohdalla tulokset olivat nousseet muutaman prosenttiyksikön kahden vuoden takaisesta, niin vuoden 2014 tulokset olivat kuitenkin hieman jäljessä vuoden 2010 ja 2011 tuloksia. (Aura ym. 2014, 28–29.)

3.1.4 Työhyvinvoinnin tukitoiminnot

Työhyvinvoinnin tukitoimintoihin kuuluu työterveyshuolto, työsuojelu, vapaaehtoiset sairauskuluvakuutukset, terveelliset elämäntavat, henkilöstöedut sekä strategiseen hyvinvointiin liittyvä viestintä. Eniten tukitoiminnoista aiempiin vuosiin verrattuna oli kehittynyt työterveyshuollon toiminnot ja enemmistö eli 67 % vastaajista kertoi ostavansa työterveyspalvelut yksityiseltä lääkärikeskukselta. Työterveyshuollon lakisääteisten tehtävien osalta tulokset olivat kautta linjan parantuneet, mutta vastausten perusteella työterveyshuolto ei vielääkään toteuttanut kaikkia lakisääteisiä tehtäviään. Työterveyshuollon hyvinvointiin liittyvistä toiminnoista kysyttäessä 76 % vastaajista koki, että kohdennettuja terveystarkastuksia tehtiin riittävästi. Työpaikkaselvitysten osalta 69 % vastaajista koki niitä tehtävän riittävästi. Heikoimmat arviot työterveyshuolto sai terveyden edistämisestä henkilötasolla tai kurssien kautta, sillä vain 35 % vastaajista arvioi, että työterveyshuolto tekee tätä riittävästi. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että työterveyshuollolla olisi kehitettävää lisäksi yritystason raportoinnissa. (Aura ym. 2014, 27–39.)

Työsuojelun osalta tutkimuksessa selvisi, että perustoiminnot olivat yrityksissä hyvällä tasolla, joskaan 100 % tulosta ei saavutettu missään osa-alueessa. 93 % yrityksistä perehdytti henkilöstöään työhön, 88 %:lla yrityksistä oli turvallisuusohjeet ja 80 % yrityksistä teki työolojen kehittämistä. Alle 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä luvut olivat jälleen alhaisempia kuin keskisuurissa tai suurissa yrityksissä. Vapaaehtoinen sairauskuluvakuutus oli otettu ainakin osalle henkilöstöä 25 %:ssa organisaatioista. Terveystarkastusten osalta kehitettävää on vielä, koska hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä luentoja ei järjestetty 46 %:ssa yrityksistä lainkaan ja 69 % yrityksistä ei järjestänyt terveyden edistämiseen liittyviä projekteja. Kulttuurin harrastamisen taloudelliseen tukeen ja yhteisiin henkilöstötaphtumiin oli yrityksissä kuitenkin panostettu paremmin. Kokonaisuudessaan vuosien 2009 - 2014 aikana työpaikkaliikunnan toimintatavat pysyivät pitkälti samoina. Vuoden 2014 tulosten perusteella 84 % työnantajista tuki taloudellisesti liikunnan harrastamista ja 61 % kulttuurin harrastamista. Lisäksi 69 % järjesti yhteisiä liikuntatapahtumia koko henkilöstölle. Lounasedun henkilöstölleen tarjosi 60 % työnantajista. Strategiseen hyvinvointiin liittyvässä sisäisessä viestinnässä yleisimmin käytettiin sähköpostia ja suullista viestintää yksikköpalavereissa. Myös suullista viestintää koko yrityksen tapahtumissa käytettiin pal-

jon. Intranetiä käytettiin 61 % ja sosiaalista mediaa 13 % yrityksistä. (Aura ym. 2014, 32–37.)

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuutta eri osa-alueissa. Parhaimmat arviot sai ilmapiiri eli vastaajien mielestä hyvinvointityön tuottavuus oli parhaiten onnistunut ilmapiirin kannalta. Toiseksi parhaat arviot sai yrityskuva, kun taas talouden kannalta vastaajat arvioivat hyvinvointityön tuottaneen heikoimmat tulokset. (Aura ym. 2014, 39.) Tutkimuksessa selvitettiin myös eri osa-alueiden avulla, miten aktiivisesti yrityksissä oli panostettu työurien pidentämiseen. Kahdessa vuodessa aktiivisuustasossa oli tapahtunut nousua ja työnantajat panostivat työurien pidentämiseen entistä paremmin. Suurin kasvu tapahtui työolosuhteiden kehittämisessä ja seuraavaksi eniten koheni esimiestyön parantaminen. Heikoiten työnantajat panostivat seniorivapaisiin ja työn kuorituksen vähentämiseen. Muita työurien pidentämisen toimenpiteitä olivat työaikajärjestelyt, osaamisen kehittäminen, terveyden edistäminen, osatyökykyisen ratkaisut sekä työn mielekkyyden kehittäminen, jotka kaksi viimeistä pois lukien, paransivat arvioitaan kahden vuoden takaisesta. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan pystytty osoittamaan, että työurien pidentämisen toimenpiteiden aktiivisuudella olisi yhteyttä alhaisempiin sairauspoissaoloihin ja pienempään työeläkkeen työkyvyttömyysmaksuusooteen. (Aura ym. 2014, 40–41.)

3.1.5 Jatkuvan parantamisen toimintatapa

Jatkuvan parantamisen toimintatapa on yleistynyt Suomessa liittyen työurien pidentämiseen ja työhyvinvoinnin tehokkuuteen. Tutkimuksessa jatkuvan parantamisen toimintatavalla tarkoitettiin prosessia, jossa kehittämistyötä yhteistoiminnassa tekevät tiimit tai muut organisaation osat. Käytännössä tällä tarkoitetaan henkilöstöä ja esimiehiä yhdessä. Oleellista prosessissa on se, että tiimi pystyy tekemään itseään koskevia päätöksiä ja tiimillä on riittävät resurssit päätösten toteuttamiseen. (Aura ym. 2014, 42.)

Tutkimuksen perusteella jatkuvan parantamisen mallia käytettiin vielä varsin vähän eri yrityksissä, joskin parannusta oli tapahtunut verrattuna vuoteen 2012. Yrityksistä 28 % käytti jatkuvan parantamisen mallia säännöllisesti työsuhde- ja henkilöstöasioissa, 31 % työhön ja työn kehittämiseen sekä työkykyyn liittyvissä asioissa ja 30 % osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvissä asioissa. Tutkimuksen perusteella jatkuvan parantamisen mallin käyttö ja hyvinvointityön tuloksellisuuden arviot korreloivat vahvasti. Eli jos organisaatiossa oli käytössä jatkuvan parantamisen malli työkykyyn liittyvissä asioissa, niin tämä oli yhteydessä siihen, miten organisaatio arvioi tuloksellisuutta työkyvyssä. Tutkimuksen mukaan yksittäiset temput hyvinvoinnin parantamiseksi eivät johda tuloksiin, vaan

tulosten saavuttamiseksi hyvinvointia tulee edistää laaja-alaisesti ja johtaa selkeästi. (Aura ym. 2014, 41–44.)

3.1.6 Strategisen johtamisen pääkohdat

Tutkimuksen mukaan vain noin kolmasosassa suomalaisista yrityksistä strateginen hyvinvointi oli selkeästi johdettua vuonna 2014. Tässä yhteydessä johtamisella tarkoitetaan sisällön määrittämistä, tavoitteita, suunnitelmia, resursseja sekä seurantaa. Kehitystä aiempiin vuosiin verrattuna oli kuitenkin tapahtunut, sillä strategisen hyvinvoinnin sisällön määrittäminen sekä tavoitteiden konkreettisuus olivat kehittyneet vuosien varrella. Varsinkin pienissä eli alle 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä ja keskisuurissa eli 50 – 249 henkilöä työllistävissä yrityksissä, muutokset olivat suurimpia. Varsin positiivinen kehitys koski esimiehiä, sillä heidän roolinsa työhyvinvoinnin edistäjänä kehittyi selkeästi. Esimiesten vastuu työhyvinvoinnista kasvoi yrityksissä ja esimiehet ottivat entistä selkeämmin vastuuta varhaisesta puuttumisesta sekä työhön paluun tuen toteuttamisesta. (Aura ym. 2014, 47.) Tutkimus suosittaa, että mikäli yrityksissä halutaan järjestelmällisesti edistää strategista hyvinvointia, niin tähän kuuluu se, että lähiesimies vahvasti toimii alaisten hyvinvoinnin edistäjänä. Konkreettisia toimia ovat esimerkiksi se, että esimies hyödyntää kehityskeskusteluja hyvinvoinnin edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi, esimies edistää työtä ja työilmapiiriä sekä tukee alaisiaan henkilökohtaisesti. (Aura ym. 2014, 47.)

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että korrelaatiot SHJ:n eri osa-alueiden välillä, eli hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot, ovat tilastollisesti erittäin merkittäviä. Tämä korostaa sitä, että strategisen hyvinvoinnin kokonaisuudessa kaikki osa-alueet ovat tärkeitä. Varsinkin osa-alueiden hyvinvointi johdon toiminnoissa sekä esimiestyön ja HR:n toiminnot välillä oli havaittavissa varsin korkea korrelaatio, joka voidaan tulkita niin, että kun hyvinvoinnin kokonaisuuden sisältö ja tavoitteet asetetaan kohdalleen, niin se heijastuu esimiestyöhön selkeinä vastuina ja mitattavina oikeina asioina. (Aura ym. 2014, 9–10.)

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi rakentuu useista eri osa-alueista, joita ovat hyvä johtaminen ja esimiestyö, työn organisointi, työyhteisön yhteiset pelisäännöt, osaaminen, vuorovaikutteinen toimintatapa sekä myönteinen yrityskulttuuri (Manka ym. 2011, 7). Kun työhyvinvoinnista puhutaan, niin monesti synonyymeina käytetään käsitteitä kuten työssä viihtyminen ja työssä jaksaminen (Hakanen 2011, 23). Työkyvyn ylläpitäminen on laaja ja monimutkainen aihealue, eikä sillä suinkaan tarkoiteta pelkästään vuosittaista TYKY-päivää tai lakisääteistä

työterveyshuoltoa. Työkyvyn ylläpitämiseen kuuluu kaikki se toiminta, jolla työnantaja yhdessä työntekijöiden kanssa pyrkii edistämään ja tukemaan työkykyä työuran eri vaiheissa. Monesti toiminnassa on mukana myös sisäisiä ja ulkoisia yhteistyökumppaneita. Työhyvinvointiin vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti itse työ ja työsuhteeseen liittyvät asiat ja myös johtamisella ja yhteistoiminnalla on merkitystä. Voidaankin sanoa, että koko työyhteisön toimivuus vaikuttaa siihen, kuinka hyväksi työhyvinvointi koetaan. (Hyppänen 2013, 168.)

Työhyvinvointi ei ole sellainen asia, että se syntyisi itsestään. Työhyvinvointia voidaan kehittää siten, että panostetaan johtamiseen sekä henkilöstön osaamiseen. (Manka 2006, 12.) Pidemmällä aikavälillä työhyvinvoinnin perustila on melko pysyvä, vaikka monissa töissä työntekijä voi kokea sekä mielihyvää että mielihapaa. Se, miten tuloksellista työn tekeminen on, kiellii työhyvinvoinnin tilasta. Lyhyellä aikavälillä työholisti tai stressaantunut työntekijä voi saada paljon aikaan, mutta jatkuvassa uurastuksessa työ ei enää tunnu palkitsevalta. Niinpä pitkällä aikavälillä tällaisen leipääntyneen työntekijän työskentely johtaa madaltuneeseen työssä suoriutumiseen sekä rutiininomaisiin työskentelytapoihin sekä ratkaisuihin. (Hakanen 2011, 22.) Henkilöstötyytyväisyys on pitkällä aikavälillä tilastollisesti erittäin merkittävästi sidoksissa tuottavuuteen ja muita merkittäviä sidoksia on asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä esimiestoimintaan. Tyytyväinen henkilöstö tuottaa tulosta ja tämä näkyy myös asiakastyytyväisyydessä. Työhyvinvoinnin uhkina voidaan puolestaan pitää kiirettä, aikataulupaineita, työuupumusta sekä epävarmuutta. (Manka 2006, 12.)

Silloin kun työpaikalla halutaan systemaattisesti edistää työhyvinvointia, on hyvä määritellä millaista työhyvinvointia pyritään edistämään, koska eri asioihin puuttuminen aiheuttaa erilaisia seurauksia (Hakanen 2011, 23). Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, se miten mielekkääksi työn tekeminen koetaan, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute sekä keskinäinen luottamus (Manka ym. 2011, 7).

On hyvä muistaa, että vaikka organisaation kaikki ominaisuudet tukisivat työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla, niin työntekijä tulkitsee työpaikkaansa ja työhyvinvointiaan omien asenteiden kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän tulkintaan vaikuttaa hänen psykologinen pääoma, vaikuttamismahdollisuudet työssä, työyhteisö, terveys ja jopa fyysinen kunto. Myös työpaikan ulkopuoliset asiat, kuten asiakkaat ja kotiolot, vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Tämän vuoksi eri työntekijöiden työhyvinvointi voi vaihdella suuresti samassakin työyhteisössä. (Manka 2011, 76–77.)

3.2.1 Työn imu

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan usein työn imusta. Sillä tarkoitetaan sellaista tilaa, jossa työntekijällä on korkea motivaatio tehdä työtään. (Manka ym. 2011, 10.) Tällainen työntekijä lähtee aamulla mielellään töihin, nauttii ja on ylpeä työstään ja vastoinkäymistenkin hetkinä on sinnikäs. Työn imua kuvaa hyvin kolme ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee siten, että työntekijä kokee itsensä energiseksi, haluaa panostaa työhönsä ja on sinnikäs kohdatessaan vastoinkäymisiä. Omistautuminen puolestaan ilmenee niin, että työntekijä kokee työssään merkityksellisyyttä, innokkuutta, inspiraatiota, ylpeyttä sekä haasteellisuutta. Uppoutumisella tarkoitetaan keskittyneisyyden tilaa sekä työhön paneutumista ja näistä koettua nautintoa. Työpäivät hujahtavat nopeasti ja töistä ei maltaisi lähteä. Työn imulla ei tarkoiteta pelkäämistä, että työ olisi kivaa, vaan se koostuu monista tekijöistä. (Hakanen 2011, 38–39.)

Työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat tutkimusten mukaan terveempiä, heillä on parempi työkyky ja vähemmän eläke- ja eroajatuksia kuin työntekijöillä, jotka eivät koe työn imua. Työn imua on tarttuvaa ja yhden työntekijän innostuneisuudella on positiivisia vaikutuksia koko tiimiin. Toisaalta on kuitenkin huolehdittava riittävästä palautumisesta, jotta työn imu pysyy yllä. Työn imua kokevalla työntekijällä on tunne siitä, että hän hallitsee työnsä ja hän kokee positiivisesti työn mielekkyyden, työilmapiirin, lähiesimiestyön sekä johtamisen. Työyhteisö puolestaan kokee, että työ sujuu ja asioita saadaan aikaan. (Manka ym. 2011, 10.)

Työn imun vastakohtana on väsymys, huono keskittyminen sekä kyyniset ajatukset. Tällaisen henkilön voi tunnistaa siitä, että hänellä on runsaasti poissaoloja tai vastaavasti työntekijä työskentelee sairaana, työn ja vapaa-ajan ero on hämärtynyt, asiakkaiden tai työkavereiden kanssa ilmenee vuorovaikutusongelmia, työssä suoriutuminen on heikolla tasolla ja työntekijällä on aggressioita tai hän vetäytyy syrjään. (Manka ym. 2011, 11.)

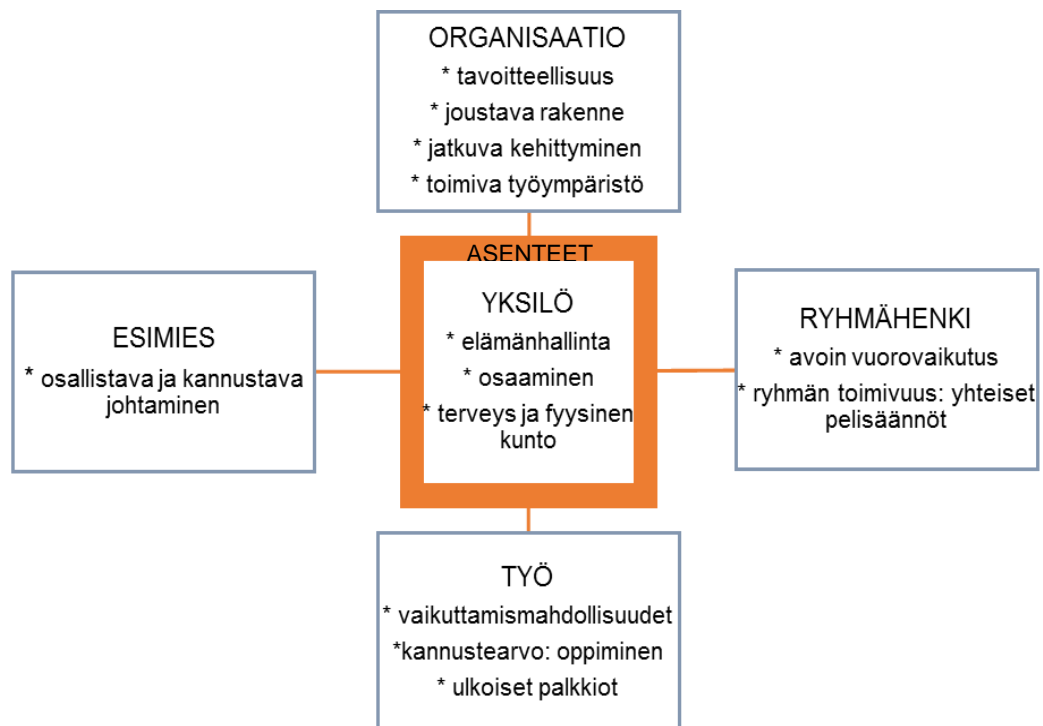
Suotuisten taloussuhdanteiden odottelu on turhaa, sillä työn imun edistäminen vaatii ennemminkin kyynisyydestä luopumista, inhimillisyyttä sekä halua parantaa työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutustapoja (Hakanen 2011, 8). Työpaikalla yrityksen johto ja esimiehet voivat mahdollistaa työn imun kokemista monin eri tavoin. Esimiesten tulisi tarvittaessa valmentaa ja tukea työntekijöitään ja osoittaa heille suunta mihin kulkea. Johdon tulisi kuitenkin osata vetäytyä hieman taka-alalle ja antaa työntekijöille tilaa tehdä, oppia ja ottaa vastuuta. Johdon tulee vahvistaa me-ajattelua työyhteisössä ja pitää kiinni yhteisöllisyydestä yli osasto- ja yksikkörajojen. Käytännössä tämä syntyy aidosti yhteisistä tavoitteista, työntekijän oman työn nivoutumisesta kokonaisuuteen sekä työyhteisöön tai poruk-

kaan kuulumisesta. Esimiesten tulisi olla roolimalleja henkilöstölleen ja heidän tulisi koko ajan haluta oppia lisää organisaatiosta, työntekijöistä sekä itsestään. Myös esimiesten tulisi olla työn imun lähteillä. Tämän tunnistaa siitä, kun esimiehet ovat uteliaita työnsä suhteen, haluavat oppia uutta ja tehdä asioita toisin. Lisäksi esimiesten tulisi vahvistaa ja kunnioittaa työntekijöitään eli heidän tulisi kannustaa ja antaa myönteistä palautetta työntekijöilleen, joka kannustaa heitä edelleen luovuuteen ja oman työn omistajuuteen. (Hakaniemi 2011, 46–47.)

3.2.2 Erilaisia työhyvinvointi-malleja

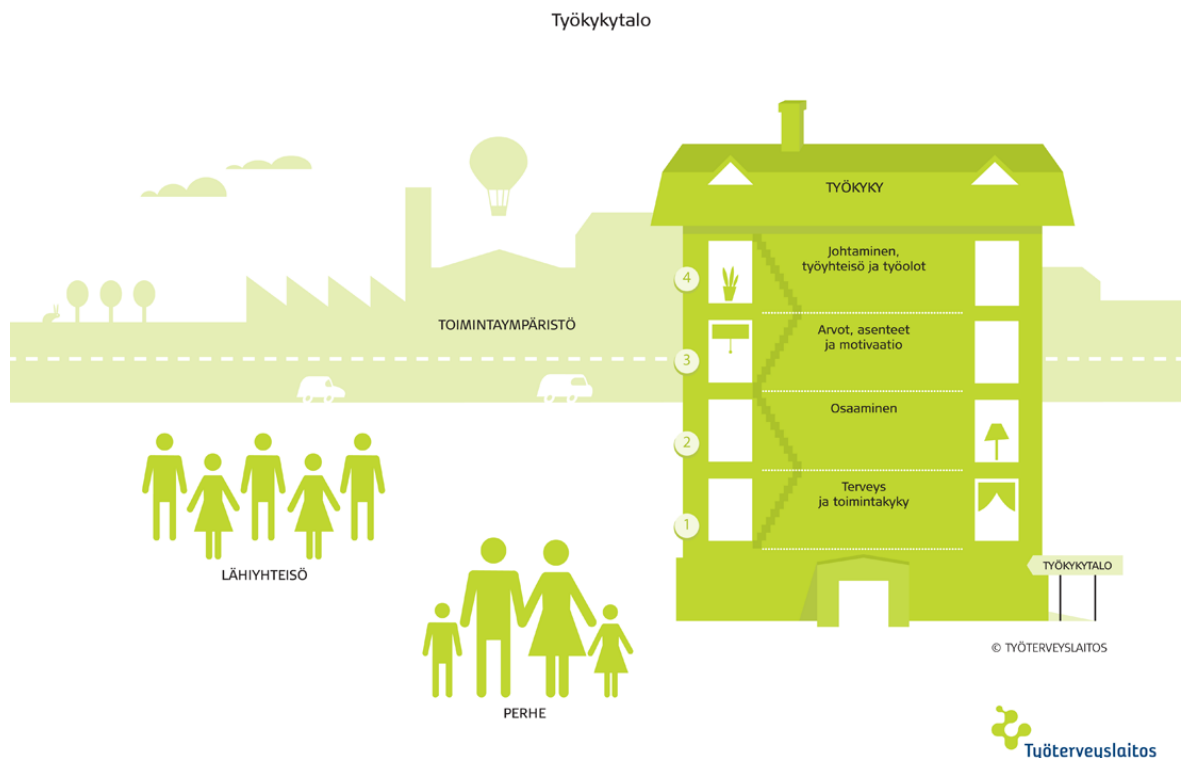
Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja siitä on olemassa erilaista aineistoa, tutkimuksia, malleja ja opinnäytetöitä. Työhyvinvoinnin malleista tunnetuimmat ovat todennäköisesti professori Juhani Ilmarisen työkyky -talomalli, Päivi Rauramon kehittämä työhyvinvoinnin portaat -toimintamalli ja työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin tekijät -malli.

Marja-Liisa Mankan muodostamassa laaja-alaisessa viitekehyksessä työhyvinvointiin vaikuttaa yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Kuten kuviosta 1 nähdään, niin Mankan mukaan työhyvinvointi koostuu eri osa-alueista, jotka tiivistetysti ovat hyvä johtaminen ja esimiestyö, työn organisointi, työyhteisön yhteiset pelisäännöt, osaaminen, vuorovaikutteiset toimintatavat sekä myönteinen yrityskulttuuri. (Manka ym. 2011, 7–8.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2011, 8)

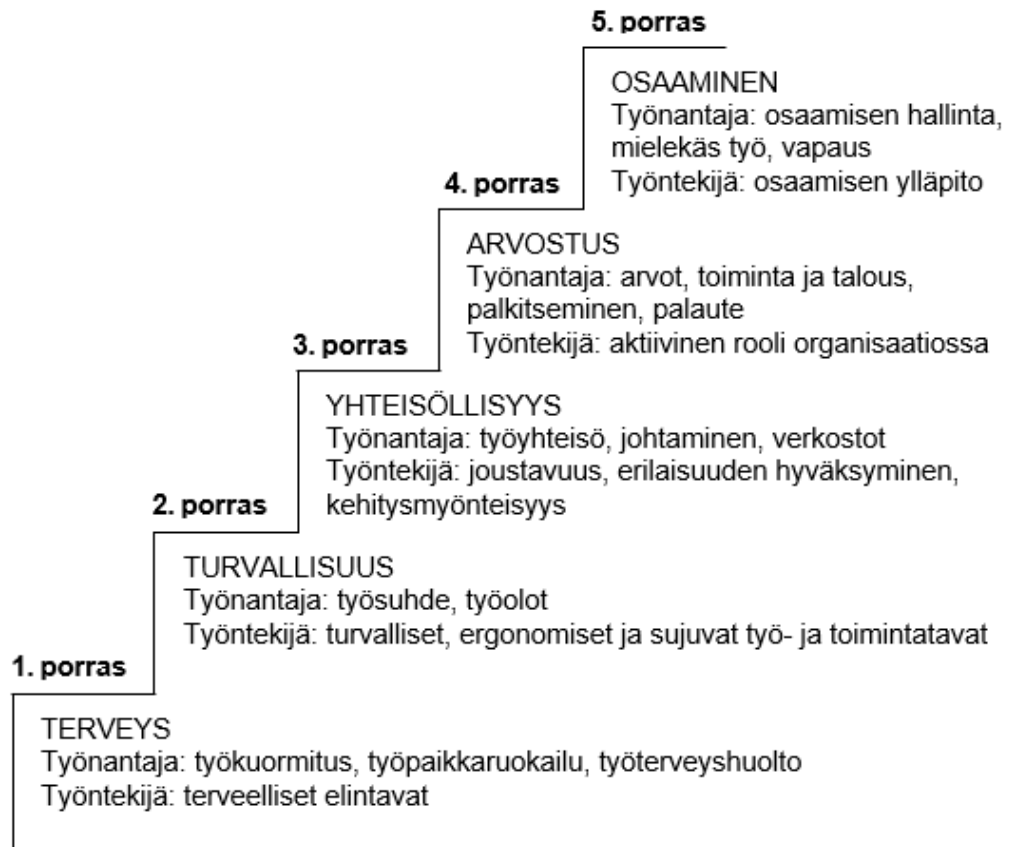
Juhani Ilmarisen mallissa työkyky muodostuu nelikerroksisesta työkyky-talosta, perheestä, lähiyhteisöstä sekä toimintaympäristöstä. Kuviossa 2 on esitelty työkyky-talon kerrokset, joista alin eli terveys ja toimintakyky, muodostaa työkyvyn perustan. Toisessa kerroksessa on osaaminen eli peruskoulutus ja ammatilliset tiedot ja taidot. Kolmas kerros muodostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta ja tässä kerroksessa kohtaavat työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Neljäs ja viimeinen kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti eli se muodostuu johtamisesta, työyhteisöstä ja työoloista. Mallin ajatus on se, että eri kerrosten tulee olla tasapainossa ja tukea toisiaan, jolloin talo toimii ja pysyy pystyssä. Jos esimerkiksi neljäs kerros muuttuu liian raskaaksi, niin se painaa myös muita kerroksia ja seuraukset saattavat olla huonoja. Työkyky-talon ympärillä on myös perhe ja lähiyhteisö, joiden verkostot vaikuttavat myös osaltaan yksilön työkykyyn. Lisäksi toimintaympäristöllä eli yhteiskunnan rakenteilla ja säännöillä on vaikutusta. (Työterveyslaitos 2014.)



Kuvio 2. Juhani Ilmarisen Työkyky –talomalli (Työterveyslaitos 2014)

Kolmas tunnettu malli on Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat, joka perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiaan. Kuten kuviosta 3 nähdään, niin mallissa on viisi porrasta, jotka kuvaavat ihmisen perustarpeita eli fysiologisia, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Rauramon mallissa näitä tarpeita tarkastellaan suhteessa työhön ja niiden vaikutusta motivaatioon. Malli perustuu Maslowin tarvehierarkian mukaisesti ajatukseen, että kun yhden portaatan tarpeet alkavat olla tyydytetty, niin seuraavan portaatan tarve alkaa ohjata yksilön käyttäytymistä. Jokaiselle portaalle on koottu sekä

työnantajan että työntekijän näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Rauramo 2012, 13.) Hyvinvoinnin perusta muodostuu kahdesta ensimmäisestä portaasta eli terveydestä ja turvallisuudesta. Tämän lisäksi organisaatioissa, jotka menestyvät ja tähtäävät kestävään kehitykseen, on huomioitu yhteisöllisyys ja arvostus eli tällaisissa organisaatioissa osoitetaan aitoa välittämistä ja ymmärrystä sekä kannustetaan ja rohkaistaan henkilöstöä. Portaikon huipulla on osaaminen, jota kohti henkilöstö rappusia nousee, koska työ on yksilölle väylä ilmaista itseään ja toteuttaa sosiaalisia tarpeitaan. (Rauramo 2012, 8.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaati (Rauramo 2012, 15)

3.2.3 Työhyvinvointi ja tuottavuus

Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat monilla työpaikoilla toisistaan irrallisia keskusteluja ja toimenpiteitä. Työntekijät saattavat ajatella, että tuottavuudella tarkoitetaan vain työn pakotahtisuutta, kun työnantajat puolestaan yhdistävät tuottavuuden toiminnan kannattavuuteen. Tästä huolimatta käsitteet elävät keskinäisessä riippuvuussuhteessa eli tuottavat työyhteisöt ovat usein hyvinvoivia ja päinvastoin. (Salojärvi 2010.)

Työhyvinvoinnilla on myös selkeitä taloudellisia vaikutuksia (Manka ym. 2011, 13). Useat tutkimuksetkin ovat päätyneet siihen lopputulokseen, että hyvinvoiva ihminen on huonosti voivaa ihmistä tuottavampi (Työturvallisuuskeskus a). Mikäli henkilöstö voi huonosti, niin siitä aiheutuu yritykselle erilaisia kustannuksia, kuten esimerkiksi sairauspoissaolot, alentunut työkyky tai työkyvyttömyys, työn tehottomuus ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Professori Guy Ahosen mukaan, mikäli yritys sijoittaa työhyvinvointiin, niin sijoitetut rahat tulevat jopa 10 - 20 kertaisena takaisin. Työhyvinvointi näkyy myös työn laadun parantumisena, tuottavuutena ja uusina innovaatioina. Kokonaisuudessaan hyvinvoivan henkilöstön talousvaikutukset näkyvät parempana kannattavuutena ja kilpailukyknä. (Manka ym. 2011, 13.) Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita (Viitala 2009, 212).

Suuressa osassa suomalaisia työyhteisöjä henkilöstön motivaatio ja osaaminen ovat tärkein pääoma. Yrityksen aineetonta varallisuutta on henkilöstön työhyvinvointi. Osaaminen ja motivaatio vaikuttavat myös siihen, miten työyhteisössä kyetään sopeutumaan muutoksiin ja vastaamaan kehityksen haasteisiin. Tiedetään, että tuottavuus ja laatu paranevat silloin, kun kehittyminen ja kehittäminen ovat jatkuvaa, työyhteisön ja yksilöiden osaamiseen panostetaan ja osaamista jaetaan, esimiestyötä kehitetään, vaikutetaan työyhteisön toimivuuteen ja työn järjestämiseen, huomioidaan työssä ja työympäristössä työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja vaikutetaan työntekijöiden terveyteen, ammattitaitoon ja työtyytyväisyyteen. Näiden toimenpiteiden avulla yrityksen sisäinen palvelukyky paranee, koska häiriöiden määrä vähenee, työpaikalla voidaan keskittyä varsinaisen työn tekemiseen ja syntyvien palvelujen tai tuotteiden määrä ja laatu kasvavat. (Valtiokonttori 2012.)

Asia voidaan ajatella myös toisinpäin. Tiedetään, että suuri osa yrityksen menoista koostuu työvoimakustannuksista. Tämän vuoksi työn tuottavuus on tärkein elementti ajateltaessa kustannustehokkuutta. Tämä voidaan havaita siten, että esimerkiksi seuraavat osa-alueet lisäävät työn tuottavuutta: osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, työympäristön ja työturvallisuuden parantaminen, monitaitoisuus ja koulutus. Lisäksi henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen yhdistettynä hyvää fyysiseen kuntoon vähentävät sairauspoissaoloja, ja sitä kautta parantavat kustannustehokkuutta. (Valtiokonttori 2012.)

Huonolla työhyvinvoinnilla on tuottavuutta heikentäviä vaikutuksia. Esimerkiksi huono johtajuus lisää tehottomuutta ja epävarmuutta sekä laskee motivaatiota ja sitoutumista. Työpaikan ilmapiiri heikkenee, jolloin tietoa aletaan pihtailla ja henkilöstö muuttuu välinpitämättömäksi, eikä esimerkiksi osaamista hyödynnetä enää kokonaan. Myös huolimattomuus kasvaa, jolloin virheitä tapahtuu enemmän ja asiakastytytyväisyys laskee. (Valtiokonttori 2012.)

Huono esimiestyö aiheuttaa myös henkilöstön ei-toivottua vaihtuvuutta. Joidenkin tutkimusten mukaan itse irtisanoutuvista työntekijöistä jopa 70 prosenttia ilmoittaa lähdön syyksi huonon esimiehen. Ylimääräiset rekrytointikustannukset ovat suora seuraus ei-toivotusta vaihtuvuudesta. Uuden henkilön rekrytointi maksaa arviolta 5 000 €, kun mukaan huomioidaan työpaikkailmoitukset, haastattelut ja valintakokoukset. Lisäksi uudet työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä ja tämän ajan he työskentelevät luonnollisesti vajaan kahden viikon ajan. Joten kustannusten näkökulmasta perehdyttämiseen uppoaa helposti saman verran euroja kuin varsinaiseen rekrytointiprosessiin. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2.)

Mikäli yrityksessä halutaan hyödyntää työhyvinvointia kilpailuedun näkökulmasta, niin silloin yrityksen kannattaa seurata, paljonko henkilöstön ideoimia keinoja voidaan toteuttaa, miten työpaikalla on toteutettu yhteinen arviointi ja käytetäänkö päätöksenteossa kerättyä tietoa (Repo ym. 2015, 2). Henkilöstön hyvinvoinnin ja tuottavuuden parantaminen onnistuu silloin, kun työolot ja työyhteisö ovat kunnossa, joten tuottavuuden kehittäminen ei loppujen lopuksi välttämättä vaadi suuria investointeja tai toimenpiteitä (Aluehallintovirasto 2014, 5).

3.3 Esimies ja työhyvinvoinnin tekijät

Esimiehen tehtävä on luoda henkilöstölleen sellaiset puitteet ja mahdollisuudet, että he voivat saada työtehtävänsä tehtyä ja voivat sitä kautta kokea työn sujumisen ja onnistumisen tuomaa tyydytystä. Naruhypely, saappaanheitto tai hali-hali-kurssit eivät siis takaa työssä viihtymistä, vaan työnteon perusedellytysten tulee olla kunnossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteiden pitää olla saavutettavissa olevia ja henkilöstöllä on käytössään tarvittavat työkalut, joita he osaavat myös käyttää. Esimies huolehtii siitä, että nämä perusedellytykset ovat kunnossa. Toki virkistystilaisuuksiakin tarvitaan, mutta ne eivät ole keskeisin menetelmä. (Järvinen 2009, 31–32.)

Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen on todennut väitöskirjassaan, että työpaikoilla on tutkittava, miten sinne voidaan luoda sellaiset olosuhteet, joissa työntekijä voi työhön sijoittamiensa voimavarojen vastineeksi kokea saavansa arvostusta ja tunnustusta sekä kokea onnistumisia. Osaaminen on ainoa kilpailutekijä, jota epävarmoina aikoinakaan ei vielä osata kopioida ja varsinkin kokemusperäinen hiljainen tietämys on yrityksistä huolimatta vaikeasti mallinnettavissa. Tästä syystä on hyvä muistaa, että yksittäiset työntekijät ovat työpaikkansa tärkeimmät kilpailutekijät ja heistä on pidettävä hyvää huolta. (Manka 2006, 13.)

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä mukaillen Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin tekijät – mallia. Valitsin kyseisen mallin sen vuoksi, että vaikka kaikissa aiemmin läpikäytyissä malleissa on jokseenkin samat elementit, niin mielestäni kuitenkin Mankan malli on laaja-alaisin ja se pureutuu syvällisesti eri osa-alueisiin. Johtaminen on mukana kaikissa malleissa, mutta Manka painottaa nimenomaan esimiestyötä ja esimiehen roolia. Lisäksi mallissa pureudutaan myös itse työhön, työn imuun sekä organisaation rakenteisiin, ei pelkästään työolosuhteisiin tai työyhteisöön. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ohella seuraavaksi tarkastellaan myös toimenpiteitä, joita esimies voi työhyvinvoinnin parantamiseksi tehdä.

3.3.1 Yksilö ja asenteet

Suhteellisen pysyviä käyttäytymisemme vaikuttavia tekijöitä ovat asenteet. Niiden perusteella yksilö havaitsee ympäristönsä ja tulkitsee sen tapahtumia ja tämän vuoksi jokainen yksilö näkee työpaikkansa eri tavoin. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat myös elämänhallinta, osaaminen sekä terveys ja hyvä kunto. Nämä tekijät joko edistävät tai vähentävät sitä, miten yksilö kokee työhyvinvointinsa. (Manka ym. 2007, 8.)

Elämänhallinnan tunteella tarkoitetaan yksilön persoonallisuuteen kuuluvaa sisäistä voimavaraa, jonka avulla voidaan kohdata vaikeita tilanteita elämässä. Yksilö, jolla on hyvä elämänhallinnan tunne, uskoo pystyvänsä vaikuttamaan elämäänsä. Tällainen yksilö ei ole pelkkä elämänsä sivustakatsoja. Muita hallinnan tunteeseen liittyviä piirteitä ovat aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys ja kuuntelemisen taito, joita kutsutaan myös alaistaidoiksi. (Manka ym. 2007, 8.) Monissa tutkimuksissa elämänhallinnan tunne on liitetty motivaation tärkeäksi osaksi (Manka 2006, 153).

Alaistaidot koostuvat monesta eri tekijästä ja niiden kehittymiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio sekä yhteisölliset tekijät, kuten ilmapiiri ja esimiestyö. Alaistaitojen kehittämällä on monia positiivisia hyötyjä. Ne auttavat organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, tehostavat ajankäyttöä ja parantavat työn laatua, auttavat muutoksissa, luovat hyvinvoinnin kokemuksia työssä ja auttavat jaksamaan sekä tuovat esille arvokkaita ehdotuksia ja ideoita. Hyvänä kasvualustana esimiehen ja alaisen välillä ovat avoimuus ja luottamus. Kun esimies-alaissuhde on avoin ja luottamuksellinen, niin silloin toinen toiseen liittyviä odotuksia kerrotaan rakentavasti ja niistä muodostetaan itselle kehittymistavoitteita. (Työturvallisuuskeskus b.)

Esimies voi kehittää tiimensä alaistaitoja monella eri tavalla, kuten esimerkiksi kiinnittämällä huomiota henkilövalintoihin, selkiyttämällä perustehtävän ja työtavoitteet, huolehtimalla perehdyttämisestä sekä työnohjauksesta. Esimies voi myös antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittyä työssään, antaa palautetta ja varmistaa palautteen perillemeno, ottaa itse vastaan palautetta ja kiittää saadusta palautteesta sekä palkita alaistaitojen käyttämisestä. Myös kannustamalla työntekijöitä vaikuttamaan, järjestämällä heille mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa sekä toimimalla oikeudenmukaisesti, esimies voi kehittää tiimensä alaistaitoja. (Työturvallisuuskeskus b.)

Yksi oleellinen yksilön työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on osaaminen. Henkilökohtaisen osaamisen on vastattava työn vaatimuksia tai muutoin puutteellinen osaaminen saattaa johtaa siihen, että työntekijä menettää työnhallinnantunteen, ylikuormittuu ja pahimmillaan uupuu. Työelämän jatkuva muutos vaikuttaa työntekijöiden osaamisvaatimuksiin ja työntekijät saattavat ajoittain pelätä oman osaamisensa riittämättömyyttä. Kuitenkin hyvä organisaatio ottaa henkilöstönsä mukaan muutokseen ja uuden kehittämiseen ja tämä puolestaan auttaa henkilöstöä helpommin ymmärtämään muutosta, lisää hallinnantunnetta ja auttaa työntekijöitä löytämään työstään merkityksellisyyttä. (Ilmarinen a, 6.)

Työnohjaus on väline, jolla voidaan kehittää johdon ja henkilöstön valmiuksia vastata työelämän erilaisiin haasteisiin sekä varautua muutoksiin. Työnohjaus on työn kehittämistä, joka perustuu keskusteluun ja toiminnallisiin menetelmiin. Työnohjausta ohjaa koulutettu työnohjaaja, joka on joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta, ja työnohjausta voidaan toteuttaa joko yksilöohjauksena tai pienryhmissä. Työnohjauksen tavoitteena on kehittää ammatillista osaamista sekä turvata työssä jaksamista. (Rauramo 2012, 158.)

Merkittävä osa työhyvinvoinnin edistämisen kokonaisuutta voi olla hyvin suunniteltu ja yrityksen toimintaan integroitu liikuntatoiminta. Työpaikan terveysliikunnalla on eri tavoitteita riippuen kohderyhmästä. Sen tavoitteena on saada sellaiset henkilöt aloittamaan liikunta, jotka eivät liikuntaa tällä hetkellä harrasta. Satunnaisesti liikkuvia voidaan kannustaa liikkumaan säännöllisesti ja tukea jo aktiivisesti liikkuvia. Keskeistä työpaikan terveysliikunnalla on myös työviihtyvyyden ja me-hengen lujittaminen. Yritys voi kannustaa henkilöstöään liikkumaan esimerkiksi järjestämällä yhteisiä liikunta- tai TYKY-päiviä, tarjoamalla mahdollisuuden päästä opastettuna kokeilemaan uusia lajeja, testaamaan kuntoa, mittaamaan liikunta-aktiivisuutta syke- tai askelmittarin avulla, kannustamalla ja palkitsemalla tai tarjoamalla asiantuntijan kuten fysioterapeutin tai personal trainerin laatiman henkilökohtaisen kunto-ohjelman ja edistymisen seurannan. (Rauramo 2012, 28.)

Entistä useampi työpaikka ilmoittaa olevansa savuton, jolloin tupakointi kielletään työaikana ja työnantajan tiloissa. Tässä yhteydessä tupakoinnin lopettaville työntekijöille voidaan tarjota tukipaketti, johon kuuluu esimerkiksi työterveyshuollon antama tuki tupakoinnin lopettamiseen. (Rauramo 2012, 36–37.) Myös alkoholin liikakäytöllä on vaikutuksia työkykyyn ja työhyvinvointiin. Työpaikalla tulisi olla mielellään kirjallinen päihdeohjelma, jossa on määritelty, miten päihteiden käyttöön työpaikalla suhtaudutaan. Päihdeohjelmaan voidaan sisällyttää myös huumeohjelma. Päihdeohjelmassa painopisteen tulee olla ennakoivassa toiminnassa ja varhaisessa puuttumisessa eikä niinkään hoitoonohjauksessa ja kurinpitotoiminnassa. Päihdeohjelma on suunnattu koko henkilöstölle ja sen tähtäimessä on vaikuttaa koko työyhteisön asenteisiin, esimerkiksi lisäämällä perustietoa päihteistä. (Rauramo 2012, 35–36.)

3.3.2 Organisaatio

Tavoitteellisuus kuuluu hyvinvoivan organisaation piirteisiin (Manka 2011, 79). Näin ollen visio, strategia ja arvot ovat tavoitteellisessa organisaatiossa hyvin tiedossa ja kunkin työyhteisön jäsenen tulisi tietää, miten kukin omalla työpanoksellaan voi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. Visiolla tarkoitetaan sitä tahtotilaa, jota kohti organisaatio vuosien kuluessa pyrkii. Strategialla puolestaan tarkoitetaan niitä valintoja, joilla toimintaa ohjataan visiota kohti. (Manka 2006, 17.) Kun henkilöstö otetaan mahdollisimman laajasti mukaan jo tavoitteiden luomiseen, niin sitä kiinnostuneempia he ovat arjessa toimimaan tavoitteiden mukaisesti (Manka 2011, 79). Arvot kertovat sen, mitä työnteossa pidetään tärkeänä (Manka 2006, 17). Ne toimivat kompassina esiintyen kaikessa toiminnassa, ei pelkästään juhlapuheissa (Manka 2011, 79). Arvot ovat yrityksen yhteisiä toiminnan pelisääntöjä (Manka ym. 2007, 9). Liian usein yrityksen johto määrittelee yrityksen arvot, joita sitten yritetään koulutuksen ja johtamisen avulla jalkauttaa henkilöstölle. Vasta silloin, kun yrityksen arvot näkyvät käytännössä eli ne ohjaavat yrityksen johtamista, työn järjestelyjä, työn tekemistä ja työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta, voidaan sanoa että yrityksen arvot ovat todellisia. (Rauramo 2012, 135.)

Joustavalla rakenteella tarkoitetaan sitä tapaa, jolla työtä tehdään (Manka 2006, 17). Osaamisen ja tietämyksen johtamiseen perinteinen organisaatiomalli tiukkoine kontrolleineen soveltuu varsin huonosti. Ihmisten, ideoiden, voimavarojen ja prosessien jatkuvan uudelleenjärjestelyn mahdollistaa organisaation matala rakenne. Työntekijöillä on oltava suora yhteys tietämyksen lähteille kuten asiakkaisiin, mutta yhteyden tulee olla kaksisuuntainen, jotta esimerkiksi asiakkailta tulevat vihjeet voidaan muokata uusiksi tuotteiksi tai palveluiksi. (Manka 2006, 86–87.) Organisaatiossa koetaan, että tieto kulkee ja aloitteellisuus lisääntyy silloin, kun työntekijä voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tarvit-

tavaa tietoa päätöksenteon pohjaksi (Manka 2011, 84). Työn mielekkyyden kokeminen paranee, kun työntekijällä on mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai oman tiiminsä kautta. Onnistuakseen tiimityöskentely vaatii modernia ja voimaannuttavaa johtamista, yhteisten pelisääntöjen laatimista työyhteisössä sekä työyhteisötaitoja eli aktiivisuutta ja puhumistaitoa. (Manka 2011, 84.)

Yrityksessä tarvitaan selkeitä toiminnallisia rakenteita, jotta työyhteisö ja sen jäsenet voivat toteuttaa perustehtävänsä ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijöillä on kokonaiskuva organisaatiosta, jotta he ymmärtävät miten työprosessit kulkevat ja miten toiminta on ylipäättään organisoitu yrityksessä. Esimiehen tulisi osata tarkastella organisaation rakennetta lopputuloksesta käsin eli asiakkaan tai taloudellisen kokonaistuloksen näkökulmasta, eikä pelkästään jonkun yksittäisen osaston tai työryhmän kapeasta näkökulmasta. Virtaviivaiset toimintaketjut edellyttävät kaikilta yrityksen esimiehiltä hyvin samansuuntaisia pyrkimyksiä. Tässä suhteessa esimiestyö ja johtaminen voi olla hyvin ristiriitaista, koska toisaalta esimiehen tulee puolustaa oman tiiminsä etuja ja toimintamahdollisuuksia organisaatiossa, mutta toisaalta esimiehen pitää ymmärtää yrityksen kokonaisuus. Joskus kokonaisedun tavoittelemisen saattaa tarkoittaa esimiehen oman tiimin resursseista luopumista toisten hyväksi. (Järvinen 2009, 33–35.)

Esimes voi parantaa henkilöstön työhyvinvointia kehittämällä työnkuvia, tapoja miten työtä tehdään, työvälineitä sekä työympäristöä (Viitala 2009, 231). Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä onkin varmistaa, että jokainen alainen tietää perustehtävänsä ja työskentelee sen toteuttamiseksi. On hyvä muistaa, että perustehtävä ei pysy muuttumattomana, joten sitä pitää tarkistaa ja selkeyttää säännöllisesti. (Järvinen 2009, 28.) Työnteon mielekkyyttä voidaan lisätä esimerkiksi työkiertoilla sekä itseohjautuvilla tiimeillä (Viitala 2009, 231). Työkierto on yksi menetelmä henkilöstön ja organisaation kehittämiseen. Siinä työntekijä siirtyy määräajaksi toisiin tehtäviin tai toiselle osastolle tavoitteena uuden oppiminen, osaamisen jakaminen sekä verkostoituminen. (eOSMO.)

Osaaminen on se tekijä, johon organisaation tuloksellisuus perustuu. Jotta organisaatio voisi menestyä alati muuttuvassa ympäristössä, on sen kyettävä jatkuvasti uudistamaan tuotteitaan, palvelujaan sekä niiden tuottamistapoja. (Ilmarinen a, 6.) Osaamisen kehittäminen ja koulutus tukevat myös työhyvinvointia (Viitala 2009, 231).

Osaamisen kehittyminen vaatii aikaa, joten organisaatiossa tulisi määrittää nykyinen osaaminen ja varsinkin se, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan (Manka 2011, 84–85). Osaamiskartoitus voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että ensin työyhteisössä mietitään kaikki työssä tarvittavat ydinprosessit, jonka jälkeen kirjataan auki riittävällä ta-

solla kunkin prosessin tarvittavat tehtävät. Tämän jälkeen jokainen työntekijä arvioi oman osaamisensa vaadittavaan tehtävään esimerkiksi asteikolla, ei tiedä tehtävästä – on asiantuntija ko. tehtävässä. Pelkkien nykyisten osaamisaukkojen täyttäminen ei kuitenkaan riitä, vaan lähdetessä kehittämään henkilöstön osaamista, on tärkeää suunnata katse eteenpäin ja ennakoida tulevaa. Yrityksessä kannattaa pohtia, mitä osaamista tiimit ja yksiköt tulevaisuudessa tarvitsevat, jotta voitaisiin saavuttaa yrityksen visio ja päämäärät. Tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan ennakoida esimerkiksi pohtimalla, ketkä ovat yrityksen asiakkaita tulevaisuudessa, millaisia palveluja tai tuotteita tulevaisuuden asiakkaat tarvitsevat, miten palveluja ja tuotteita tuotetaan, millaista osaamista niiden tuottamiseen tarvitaan, onko työpaikalla jo tarvittavaa osaamista tai mistä voitaisiin hankkia tarvittavaa koulutusta. (Rauramo 2012, 146–148.) Organisaation tavoitteet toimivat oppimisen suunnaviivoina ja yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation oppimisen tulisikin olla linjassa nimenomaan organisaation tavoitteiden kanssa. Jotta oppimista voi tapahtua, se vaatii ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta sekä innovatiivista ilmapiiriä. (Manka 2011, 84–85.)

Puheeksi ottamisella tarkoitetaan systemaattista ja ohjattua keskustelua hankalista asioista. Syitä voivat olla esimerkiksi runsaat poissaolot, alisuoriutuminen, toistuvasti liian pitkät työpäivät, erilaiset vuorovaikutusongelmat tai havainnot siitä, että jollain työyhteisön jäsenellä ei ole kaikki hyvin. (Hyppänen 2013, 191.) Työyhteisössä tulee olla etukäteen sovitut pelisäännöt siitä, miten työyhteisössä ilmeneviä ongelmia käsitellään ja vastuu asioiden esille ottamisesta kuuluu esimiehen lisäksi kaikille työyhteisön jäsenille. Aloitteen tekijän kannattaa etukäteen miettiä, miten hän voi tuoda asian esille mahdollisimman rakentavalla tavalla niin, ettei positiivinen palaute aiheuta katetutta tai ongelmatilanne aiheuta syyllisten etsintää. Työyhteisö pyrkii yhdessä etsimään ratkaisut ongelmatilanteisiin ja päättää, mitä asian ratkaisemiseksi tehdään ja milloin asiaan palataan seuraavan kerran. (Valtiokonttori 2007, 22–23.)

Työympäristön muodostaa fyysinen, henkinen ja sosiaalinen ympäristö. Terveelliseen fyysiseen työympäristöön vaikuttavat valaistus, sisäilma, lämpötila sekä siisteys. Hyvä fyysinen työympäristö tarjoaa henkilöstölle virikkeitä ja mahdollistaa vuorovaikutuksen toisten ihmisten kanssa. Fyysisen työympäristön tulee kuitenkin tarjota mahdollisuus myös hiljaiseen työskentelyyn ilman häiriöitä. Myös työympäristön esteettisyyteen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä esteettisesti inspiroiva tila vaikuttaa samoin kuin taide eli sillä on myönteisiä vaikutuksia tunneivoihin. (Ojala 2011, 195.)

Yrityksessä vallitseva kulttuuri, arvot ja ilmapiiri muodostavat henkisen työympäristön. Tällainen ympäristö voi olla innostava, kannustava ja turvallinen tai vastapuolena byrokrattinen, pelottava ja tylsä. Henkisen työympäristön kivijalka on esimiestyö ja johtami-

nen. Hyvä työympäristö arvostaa työntekijää ja osaamista sekä tukee työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja työssäoppimista. Tällaisessa työympäristössä työntekijät uskaltaavat kokeilla jotain uutta. (Ojala 2011, 196.)

Työkaverit, esimiehet, yhteistyökumppanit, asiakkaat sekä muut sidosryhmät ja näiden kaikkien kesken vallitsevat vuorovaikutussuhteet muodostavat sosiaalisen työympäristön. Hyvä työympäristö tukee ja edistää näiden vuorovaikutusta ja uuden tiedon seuloutumista ihmisten tiedon ja energian virtaan. (Ojala 2011, 196.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että hyvä työympäristö mahdollistaa sen, että työntekijät voivat tehdä mullistavia oivalluksia, heillä on energiaa saavuttaa erinomaisia tuloksia ja nauttia työstään. Vastaavasti huono työympäristö latistaa, jyrää työntekijöiden luovan ajattelun tai estää työntekijöitä kokeilemasta uutta virheiden pelossa. (Ojala 2011, 195.) Työturvallisuuslaissa korostetaan ennakoivaa vaikuttamista työolosuhteisiin eikä vasta sitten, kun epäkohtia tai vaaratilanteita ilmenee. Työympäristön, työtilojen ja käytettävien työvälineiden hankinnassa kannattaa panostaa suunnitteluvaiheeseen, koska jälkikäteen korjaaminen on yleensä kalliimpaa. Lisäksi hyvin suunniteltu ja toimiva työympäristö edesauttavat tuottavuutta ja parantavat taloudellista tulosta. (Aluehallintovirasto 2014, 38.)

3.3.3 Esimies

Työhyvinvoinnin perustana on hyvä johtaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tavoitteet on määritelty, ne on käsitelty henkilöstön kanssa ja henkilöstö ymmärtää työnsä yhteyden yrityksen tavoitteisiin nähden. Tämä myös lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin. Kun organisaatiossa panostetaan työntekijään, työhön sekä koko työyhteisöön ja sovitellaan yhteen erilaiset tarpeet, niin tällöin myös työhyvinvointia kehitetään tuloksekkaasti. (Manka ym. 2011, 9.)

Merkittäviä työhyvinvoinnin taustatekijöitä ovat arvostava esimies-alaissuhde sekä tasa-arvoinen ja yhdenvertainen johtaminen (Rauramo 2012, 130). Yksi tärkeä työntekijöiden terveyttä suojaava tekijä on nimenomaan johtamisen oikeudenmukaisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijällä on oikeus ja mahdollisuus tulla kuulluksi häntä koskevassa asiassa, henkilöstöä kohdellaan johdonmukaisesti samojen periaatteiden mukaan, huomenna noudatetaan samoja sääntöjä kuin tänään, päätökset tehdään pohjautuen mahdollisimman oikeaan tietoon, päätöksiä voidaan tarvittaessa korjata ja päätöksiä tekevät henkilöt ovat tietoisia selkeistä päätöksentekoperiaatteista, joita yrityksessä noudatetaan. Oikeudenmukaisuudella työpaikalla on todettu olevan monia positiivisia vaikutuksia. Oikeudenmukaisuus työpaikalla voi lisätä henkilöstön sitoutumista, paran-

taa yhteistoiminnan edellytyksiä ja vähentää kitkaa eri henkilöstöryhmien välillä. (Manka 2006, 55–56.)

Hyvään esimiestoimintaan on perinteisesti liitetty kaksi ulottuvuutta eli suorituksen johtaminen ja ihmisten johtaminen. Moderni johtaminen yhdistää nämä kaksi ulottuvuutta tarkoittaen näin ollen tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa limittyvät sekä ihmisten että toiminnan johtaminen. Kuitenkin nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös päätöksenteon pitää olla nopeaa, jolloin päätöksenteon vastuuta on tehokkaampaa jakaa. Toisaalta esimiehellä itsellään ei aina ole kaikkea tietoa ja taitoa päätöksenteon tueksi, joten hän tarvitsee monialaista asiantuntijatukea. Tästä johtuen perinteiset johtamismallit eivät enää aina toimi. (Manka 2011, 95–97.)

Erilaisia johtajuusteorioita on olemassa vaikka minkä verran. Yhteistä niille tuntuu kuitenkin olevan se, että johtajuuden myönteiset piirteet ovat yhdistyneet niissä. Jos tarkastellaan esimerkiksi esimiestä, joka toimii transformationaalisen johtajuuden periaatteiden mukaan, niin silloin hän on kiinnostunut yksilön edun sijaan koko organisaation yhteisestä hyvästä. Esimies vaikuttaa toiminnallaan alaisensa käyttäytymiseen ja inspiroi heitä ylittämään odotukset. Esimies voi tehdä tämän vetoamalla alaisensa arvoihin, tunteisiin tai asenteisiin joko kertomalla tarinoita, käyttämällä huumoria, kielikuvia tai henkilökohtaisia kokemuksia. (Manka 2011, 97; 111.)

Aito johtajuus puolestaan edistää positiivisia psykologisia voimavaroja vahvistaen eettistä ilmapiiriä. Tällaiset esimiehet ovat avoimia ja selkeitä, ottavat vastaan aloitteita sekä antavat rakentavaa palautetta alaisilleen. Positiivinen ja molemminpuolinen vuorovaikutus saa aikaa sen, että työntekijät tekevät enemmän kuin mitä heiltä odotetaan auttaakseen toisiaan. Lisäksi tällaisen esimiehen alaiset ovat tehokkaita, toiveikkaita sekä luottavaisia. (Manka 2011, 98.)

Vuorovaikutteinen johtajuus perustuu esimiehen ja alaisen niin sanottuun vaihtosuhteeseen. Johtajuuden muodostumisessa korostuu esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen merkitys. Toimivassa vaihtosuhteessa vallitsee molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Tällainen johtaminen on käytännössä sitä, että työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti, mutta tarvittaessa hän saa esimiehellään tukea ja ohjausta. Toimiva vaihtosuhde ennustaa hyvän työsuorituksen lisäksi hyviä työyhteisötaitoja kuten tunnollisuutta, reiluuutta, epäitsekkyyttä ja kohteliaisuutta. Kun esimiehen käyttäytyminen koetaan oikeudenmukaiseksi, niin se luo luottamusta esimieheen. Työntekijä puolestaan kokee työntekemisen mielekkäänä ja hän voi laajasti hyödyntää omaa osaamistaan. Tämä puolestaan lisää työntekijän sisäistä motivaatiota eli työntekijä

kokee haluavansa toimia omasta vapaasta tahdostaan ja innostuksesta eikä sen vuoksi, että esimies käskee. (Manka 2011, 109–111.)

Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa kummallakin osapuolella on oma roolinsa ja vaikutus toiseen. Hyvät työyhteisötaidot syntyvät hyvästä johtamisesta ja päinvastoin. (Manka 2011, 96.) Modernissa johtajuudessa esimiehen tulisi olla reilu työn organisoija, joka toimii oikeudenmukaisesti ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Esimies johtaa esimerkillään ja on päätöksenteossa johdonmukainen. Esimies huolehtii henkilöstönsä työhyvinvoinnista seuraamalla alustensa psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja puuttuu tilanteeseen tarpeen mukaan. Esimies vahvistaa optimismia eli hän osaltaan luo työpäikälle positiivista ilmapiiriä. Lisäksi esimies antaa sosiaalista ja emotionaalista tukea alaisilleen eli esimies toimii valmentajana antaen palautetta alaisilleen ja ollen läsnä alaisiaan varten, jotta nämä voivat tarvittaessa kääntyä esimiehen puoleen murheidensa kanssa. Vaikka modernin johtajuuden lista ominaisuuksista on pitkä, niin esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla yli-ihminen. Tiimi kompensoi esimieheltä puuttuvia ominaisuuksia, jolloin johtajuus ei muodostu pelkästään esimiehen ominaisuuksista, vaan koko tiimin toimivuudesta. (Manka 2011, 112.)

Työtä koskevan palautteen antaminen sekä palkitseminen ja tunnustukset hyvästä työsuorituksesta kuuluvat hyvään johtamiseen. Kun esimies antaa alaiselleen palautetta, niin näin esimies mahdollistaa alaiselle oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen ja työn kehittämisen sekä työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemisen. Onnistuneen palautteen tunnistaa siitä, että se on välitöntä, tilannekohtaista, oikeudenmukaista ja saajan arvostamaa. Mikäli alainen ei saa lainkaan palautetta, niin hän herkästi kokee itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. (Rauramo 2012, 135–136.) Kun alainen saa myönteistä palautetta, niin se vahvistaa hänen ammatillista itsetuntoa ja ohjaa kehittämään sitä ominaisuutta tai taitoa, josta hän sai palautetta. Myönteinen palaute parantaa työn mielekkyyden lisäksi työn tehokkuutta. (Ilmarinen b, 16.) Myös rakentavan palautteen antaminen kuuluu esimiestyön tärkeimpiin tehtäviin ja vuorovaikutustaidot ovatkin koetuksella erityisesti silloin, kun annetaan korjaavaa palautetta. Palaute kuitenkin auttaa yritystä ja työyhteisöä kehittymään ja hyvinvoivassa työyhteisössä palautetta uskalletaan ja osataan antaa sekä vastaanottaa oikealla tavalla. (Manka ym. 2011, 42.)

Palautteenantamisen taitoa voi tietoisesti oppia ja palautteen antamista ja vastaanottamista helpottaa se, jos antaja on tietoinen omista vahvuuksistaan ja osaa hyödyntää niitä. Hyvä palaute tarkoittaa sitä, että se on annettu rakentavalla tavalla riippumatta siitä, onko palautteen sisältö positiivinen vai korjaava. Huono palaute ei puolestaan vie toimintaa eteenpäin, vaan on huolimatonta eikä konkreettista. Palautteensaajalla on oikeus kertoa

oma näkemyksensä asiasta ja on hyvin yleistä, että mikäli palautteensaaja kokee tulleen sa loukatuksi, niin hän puolustautuu. Joten myös palautteensaajan tulisi pohtia omia reaktioitaan varsinkin silloin, kun saa korjaavaa palautetta. Ilman palautetta ei tapahdu kehittymistä tai se on hitaampaa. (Manka ym. 2011, 43.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeimpiä esimiestyön välineitä ja niiden avulla sovitetaan yhteen organisaation ja työntekijän tavoitteet. Joissakin organisaatioissa kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa, toisissa kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelussa käsitellään, miten alainen on työssään suoriutunut, määritellään yrityksen strategiaa tukevat tavoitteet sekä kartoitetaan tarvittava osaaminen ja sen kehittäminen. Myös tiimitasolla voidaan toteuttaa kehityskeskustelu. Joskus kehityskeskustelut koetaan työpaikalla hyödyttömiksi ja osasyynä saattaa olla se, että keskusteluun on kasaantunut liian paljon asiaa, keskusteluun ei ole valmistauduttu kunnolla tai siihen liittyy vääriä odotuksia. Taustalla piilee tällöin yleensä muita syitä, jotka saattavat olla työyhteisön puutteelliset vuorovaikutustavat tai luottamuksen puute. (Hyppänen 2013, 63–64.)

Osana hyvää esimiestyötä on työkyvyn seuranta ja varhaisen tuen käynnistäminen ongelmatilanteissa. Varsinkin pitkän työuran aikana työkyky ja työstä suoriutuminen vaihtelevat ja syinä voi olla esimerkiksi sairaudet, pitkäaikainen kuormittuminen työssä tai työntekijän yksityiselämään liittyvät tilanteet ja elintavat. Esimies on avainasemassa huomauttamaan muutoksen alustensa työsuorituksissa tai työkyvyssä ja varhaisen tuen malli työkykykeskusteluineen on oiva apuväline tukemaan työntekijän yksilöllistä työkykyä. (Rauramo 2012, 39–40.) Jokaisella työpaikalla laaditaan omat pelisäännöt varhaisen tuen käynnistämiseen ja käytännön tulee olla kaikille sama. Sairauspoissaolojen määrä on hyvin yleinen varhaisen tuen käynnistävä signaali, eli jos työntekijällä on esimerkiksi jonkin määrätyn ajan sisällä paljon lyhyitä sairauspoissaoloja tai useita sairauspoissaoloja yhtäjaksoisesti. Muita hälytysmerkkejä ovat esimerkiksi se, että työntekijän työssä suoriutuminen on jostain syystä heikentynyt, työ ei suju, työntekijä saa negatiivista palautetta, työntekijän käytös muuttuu tai työntekijän työajat venyvät syystä tai toisesta. Varhaisen tuen prosessissa oleellista on tunnistaa ongelma, ottaa se puheeksi, sopia toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi sekä seurata ja arvioida tilannetta. Mikäli prosessi onnistuu, niin työntekijän työkyky palautuu ennalleen. (Työturvallisuuskeskus c.)

Lähiesimiehellä on vaikutusta myös alustensa terveyteen. Marja Sinokkin väitöstutkimuksen mukaan monet työntekijöiden terveysongelmat ovat yhteydessä vähäiseen sosiaaliseen tukeen sekä huonoon työilmapiiriin, jotka myös lisäävät työkyvyn menettämisen riskiä. Tutkimuksen mukaan mikäli työntekijä saa esimieheltään vain vähän sosiaalista tukea, niin tämä lisää noin 70 prosentilla työntekijän työkyvyttömyyseläkkeen todennäköi-

syyttä. Esimieheltä saatavalla vähäisellä tuella on yhteys myös työntekijöiden unilääkkeiden käyttöön. Huonolla työilmapiirillä on vaikutusta sekä masennukseen että ahdistuneisuushäiriöihin, mutta ei kuitenkaan alkoholin väärinkäyttöön. (Sinokki 2011, 89–90.) Esimiehen sosiaalinen tuki tarkoittaa sitä, että esimies arvostaa työntekijäänsä ja kannustaa alaisiaan silloinkin, kun työssä ei synny huipputuloksia. Tämän lisäksi esimies saa luotua luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin. (Toikkanen 2013.)

Riittäväällä sosiaalisella tuella sekä hyvällä työilmapiirillä on vastaavasti monia positiivisia vaikutuksia. Sosiaalinen tuki vähentää työstressiä, lisää työtyytyväisyyttä ja on mahdollinen suoja työn kuormitustekijöitä vastaan. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään, työstressiin sekä työperäisten oireiden määrään. (Sinokki 2011, 89 – 90.) Työntekijöidensä innostaminen on yksi esimiehen tärkeä tehtävä, ja mikäli esimies on itse uupunut tai levittää synkeää ilmapiiriä, niin tämä vaikuttaa negatiivisesti myös työntekijöihin. Esimiehen ei tulisi pyrkiä niinkään itse loistamaan työyhteisössä, vaan kannustaa alaisiaan ja antaa kunnia sille, jolle se kuuluu. Joidenkin tutkimusten mukaan innostuneet työntekijät tuottavat 300 kertaa enemmän, kuin ne työntekijät, jotka ovat kyllästyneitä työhönsä. Sillä, tehdäänkö työpaikalla vain työtä, vai tehdäänkö työpaikalla yhdessä laadukasta ja tuottavaa työtä, on suuri merkitys työilmapiirille. (Toikkanen 2013.)

3.3.4 Työ

Kun työ on organisoitu siten, että työntekijä pääsee hyödyntämään parhaita ominaisuuksiaan sekä osaamistaan ja saa tarvittaessa työlleen tukea, niin tällöin työntekijä onnistuu työssään. Työssään onnistuva työntekijä on tuottava, hän kokee työssään iloa ja tämä näkyy myös hyvänä asiakaspalveluna. (Manka ym. 2011, 8.) Työntekijän motivoitumiseen ja työhön sitoutumiseen vaikuttaa se, jos työntekijä voi ottaa vastuuta työstään ja työympäristöstään. Kun työhön on mahdollista vaikuttaa, niin se koetaan mielekkäämmäksi. (Manka ym. 2007, 18.)

Työn iloa syntyy silloin, kun työssä on mahdollisuus suorittaa tehtävät loppuun, mahdollisuus keskittyä, selkeät tavoitteet, mahdollisuus saada palautetta sekä hallita itse toimintaa. Työn imu motivoi sitoutumiseen, haluan antaa parastaan sekä aktiiviseen toimintaan työssä ja se siirtyy myös toisiin työntekijöihin. On kuitenkin hyvä muistaa, että työpäiviin sisältyy toisinaan myös ikäviä tehtäviä, jotka eivät niinkään innosta, joten työntekijät eivät voi kaiken aikaa kokea työnimua. (Manka 2011, 141–144.)

Idealistinen tiimijattelu ja asiantuntijatyön itsenäisyyden ylikorostus ovat joissain tapauksissa aiheuttaneet sen, että esimiehet varovat selkeää tehtävien- ja vastuunjakoja. Vapaa-

ehtoisuuden liiallinen korostaminen kuitenkin viestii luottamuksen sijaan siitä, että esimies tai johto suhtautuvat välinpitämättömästi työntekijöiden työtä ja ponnisteluja kohtaan. Eli toisin sanoen henkilöstö kokee, että sillä onko työ tehty tai tekemättä, ei ole esimiehelle mitään merkitystä. Monet työyhteisöt kärsivät siitä, etteivät tiedä, mitä esimies heiltä haluaa. Esimiehellä on työnjohto-oikeus ja -velvollisuus ja sitä hänen on tärkeää käyttää. Selkeiden tavoitteiden asettaminen työlle ei välttämättä aina ole helppoa, mutta mikäli tätä ei ole tehty, niin seurauksena saattaa olla työn mielekkyyden heikkeneminen sekä henkilöstön voimien hajottaminen joka suuntaan, joka pitkittyessään rasittaa kaikkien hermoja ja synnyttää tehottomuutta. (Järvinen 2009, 36–37.)

Stressi ei aina tarkoita pelkästään negatiivista, vaan stressi parhaimmillaan laittaa ihmisen liikkeelle ja kannustaa huippusuorituksiin. Negatiivinen paine aiheutuu yleensä liiallisesta kiireestä tai itselle asetetuista liian korkeista vaatimuksista. Nämä puolestaan aiheuttavat helposti virheitä eikä työstä palautumiselle tai uuden ideoimiselle jää enää aikaa. Mikäli työntekijä kokee, että työhön sijoitettu aika, taidot ja uhrukset eivät tarjoa mitään vastinetta, kuten ammatillista kehittymistä tai sisältöä, niin pitkään jatkuessaan tällaiset tunteet saattavat muuttua työuupumukseksi. Työuupumus ilmenee tyypillisesti jatkuvana väsymyksenä, asenne työtä ja työkavereita kohtaan on muuttunut kyyniseksi ja ammatillinen itsetunto on heikentynyt. (Manka 2011, 144–145.)

Työn vaatimusten ja suuren työmäärän kielteisiä kuormitus- ja stressivaikutuksia voidaan vähentää hyvillä työn vaikutusmahdollisuuksilla. Jos työntekijä voi vaikuttaa esimerkiksi työn tekemisen aikatauluihin tai siihen, missä järjestyksessä töitä tehdään, niin jo tämä vähentää työstressiä ja lisää työn hallinnan tunnetta. Työntekijät eivät yleensä voi luonnollisestikaan vaikuttaa kaikkiin asioihin työssään, mutta olennaista on se, että työntekijää kuunnellaan silloin, kun hänen työtään koskevia päätöksiä tehdään. Monesti mahdollisuus osallistua päätöksentekoon on merkittävämpää kuin itse lopputulos ja osallistuminen suunnitteluun lisää työntekijän sitoutumista lopulliseen päätökseen. (Työterveyslaitos 2015.) Esimiestyö ja johtaminen ovat tasapainoilua tässäkin suhteessa. Toisaalta esimiehen pitää huolehtia, että henkilöstö toimii yrityksen päämäärien ja annettujen määräysten mukaan. Toisaalta esimiehen on myös tärkeää kunnioittaa henkilöstön itsenäisyyttä eikä liikaa vahtia, neuvoa tai käskä. Esimies voi esimerkiksi sopia tiiminsä kanssa työn tavoitteet, mutta henkilöt voivat itse päättää ne menetelmät ja työtavat, joilla he tavoitteet saavuttavat. Näin esimies voi osoittaa luottamusta, arvostusta ja antaa tiimille vapautta sekä samaan aikaan varmistaa yrityksen perustehtävän ja tavoitteiden saavuttamisen. (Järvinen 2009, 106.)

Työyhteisössä oppimistarpeet ovat erilaiset elämänkaaren eri vaiheissa. Kun henkilökohtaiset tarpeet otetaan huomioon, niin tällä voidaan parantaa henkilöstön kasvumotivaatiota. Nuori työntekijä on vielä oppilas, jonka pitäisi kokeilla taitojaan rauhassa ja turvallisissa olosuhteissa. Esimiehen olisi hyvä rohkaista tällaista työntekijää keksimään uusia tapoja tehdä työtä. Vähitellen nuoresta työntekijästä kasvaa omia näkemyksiä omaava kokenut tekijä. Kokenut tekijä saattaa olla halukas erikoistumaan ja opastamaan myös muita. Vahva ammattilainen voi työyhteisössä toimia valmentajana tai mentorina ja tällä tavoin siirtää viisauttaan ja kokemuksiaan muille, jotta muiden ei tarvitsisi oppia aivan kaikkea kanta-pään kautta. (Manka 2006, 211.) Mentoroinnilla tarkoitetaan tavoitteellista, kahdenkeskistä vuorovaikutussuhdetta, jolle tyypillistä on avoimuus, luottamus, sitoutuneisuus ja vapaaehtoisuus. Parhaimmillaan mentorointi on monivaiheinen ja syvälinen prosessi, jossa osapuolet eli mentori ja mentoroitava, saavat virikkeitä omaan uudistumiseensa ja kehittymiseensä. Yrityksessä kannattaakin punnita mentoroinnin käyttömahdollisuutta osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä. (Rauramo 2012, 159–160.)

Menestyvissä organisaatioissa palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu niin, että se on kannustava, mutta myös henkilöstön voimavaroja tukeva. Samalla palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen visiota ja tavoitteita sekä palkitseminen toimii johdon ja esimiesten keskeisenä työkaluna. Palkitsemisen avulla yrityksessä voidaan viestiä halutusta toiminnasta, mutta tulee muistaa, että henkilöiden käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, vaihtelevat. Yleensä työn ammatilliset vaatimukset, työolosuhteet sekä työn tuottavuus määräävät työstä saatavan palkan. Palkkiojärjestelmä voi koostua esimerkiksi perus- ja tulospalkasta, erilaisista eduista, aloitepalkkioista, joustavista työ- ja yksityiselämän järjestelyistä ja muista palkallisista eduista. Työntekijöitä voidaan palkita hyvien työsuoritusten lisäksi esimerkiksi osaamisen kehittämisestä tai koko yrityksen menestyksestä. (Rauramo 2012, 137–138.)

Kun palkitsemisjärjestelmää lähdetään kehittämään, niin ensin tulee määritellä palkitsemisen perusteet ja toteutustavat. Yrityksen eri ryhmien kannattaa tässä vaiheessa tehdä yhteistyötä, jotta erilainen tieto ja kokemus saataisiin yhdistettyä. Tämän jälkeen määritellään, miten palkitsemisen jako toteutuu. Tärkeää on myös muistaa suunnitella järjestelmän kehittämistoimenpiteet. Työelämässä tavoitteena on se, että työntekijöistä huolehditaan koko heidän työuran ajan. Tähän kuuluvia aihealueita ovat perehdytys, koulutus, kehitys sekä työssä eteneminen. Myös työ- ja yksityiselämän tasapainottamiseen liittyvät ratkaisut, työterveyshuolto sekä eläke-edut ovat työntekijän työsuhteen elinkaareen kuuluvia asioita, joten kaikki nämä tulisi ottaa huomioon, mikäli halutaan suunnitella pitkäjänteinen ja yksilöllisiä tarpeita huomioiva palkka- ja palkitsemispolitiikka yritykseen. (Rauramo 2012, 137–139.)

Työn organisoimisessa ja tekemisessä on monia joustomahdollisuuksia, mutta haasteena on monesti joustomahdollisuuksien yhteensovittaminen työelämän tarpeiden kanssa. Ikäjohtaminen on yksi keino, jolla työhyvinvointia voidaan kehittää ennaltaehkäisevästi. Tarkoituksena on hyödyntää erilaisia joustoja, jotta kullekin elämänvaiheelle löytyy sopiva tasapaino ja mielekkyys. (Hyppänen 2013, 184–185.) Myös työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottaminen kuuluvat työnantajan velvollisuuksiin ja käytännössä tällä tarkoitetaan yksilökohtaisia ratkaisuja, kuten työaikajärjestelyjä ja miesten kannustaminen käyttämään perhevapaita (Viitala 2009, 238). Työaikaan liittyy monia joustomahdollisuuksia, kuten liukuva työaika, osa-aikatyö, osa-aikaeläke, vuorotteluvapaa tai säästövapaa (Hyppänen 2013, 184–185).

Merkkinä työn huonosta organisoinnista ovat jatkuvat ylityöt tai vastaavasti töiden odotteleminen. Mikäli esimiehellä on niukat mahdollisuudet hankkia tarvittaessa lisäresursseja, niin sitä tärkeämpää on selkeät ja oikein asetetut tavoitteet. Myös vastuut, valtuudet ja tottumukset vaikuttavat resurssien riittävyteen. Mikäli esimies havaitsee, että työntekijälle kertyy säännöllisesti ylitöitä, niin esimiehen tulee yhdessä työntekijän kanssa selvittää, miten asia voitaisiin ratkaista. Ongelmia saattaa olla töiden tasaisessa jakaantumisessa, töiden oikeassa organisoimisessa tai riittämättömissä resursseissa työmäärään nähden. Samalla on hyvä tarkastaa, ettei työaika kulu turhiin asioihin, kuten teknisten ongelmien selvittelyyn tai turhiksi koettuihin palavereihin. Työpaikalla tulee vaalia kulttuuria, ettei työntekijöiden oleteta vapaa-ajallaan lukevan työsähköpostia tai vastaavan työpuheluihin. Vastavuoroisuus lisää vastavuoroisuutta eli kun työnantaja lisää jouston mahdollisuuksia, niin myös työntekijät ovat valmiimpia joustamaan kiireaikoina. (Repo ym. 2015, 7–9.)

3.3.5 Ryhmähenki

Hyvä ryhmähenki ilmenee avoimena vuorovaikutuksena sekä työyhteisötaitoina ja se perustuu henkilöstön keskinäiseen luottamukseen. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi siten, että työkaverille tarjotaan tukea ja apua, työn tuloksesta otetaan yhteinen vastuu ja työkaverit arvostavat toisiaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä ihmisten erilaisuus nähdään vahvuutena ja erilaisuus lisää innovatiivisuutta. (Manka ym. 2011, 8.) Työyhteisössä voidaan oppia ymmärtämään paremmin erilaisia vuorovaikutustyyliä erilisten metodien avulla, kuten esimerkiksi MBTI ja Belbinin kartoitusten avulla (Ilmarinen b, 16).

Sosiaalinen pääoma syntyy yhteisöllisyydestä ja sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen pääoma on työyhteisön ja yksilön voimavara, sillä se vahvistaa yhteisön toimintaan edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta, verkostoitumista ja tehostaa tavoit-

teiden saavuttamista. Mikäli työyhteisö ei siedä erilaisuutta, niin yhteisöllisyys voi olla sulkevaa ja kaventavaa, joten sosiaalisella pääomalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, jotka ilmenevät kiusaamisena, kateutena ja kuppikuntaisuutena. (Manka 2011, 116.) Sosiaalisen pääoman kehittyminen edellyttää aktiivista toimintaa ja vastavuoroisuutta, koska sitä syntyy yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista. Me-henkeä kuvastaa hyvin asenne ”toimimme yhdessä”. (Repo ym. 2015, 17.)

Työssä jaksamisen kannalta sosiaalisen tuen saaminen on tärkeää, koska se lieventää paineita (Rauramo 2012, 105). Ylipäätään sosiaaliset suhteet vaikuttavat jopa 90-prosenttisesti työpaikan ilmapiiriin, kun lopun 10-prosenttia muodostaa esimerkiksi taloudelliset ja muut aineelliset resurssit (Repo ym. 2015, 17). Hyvä ja toimiva työyhteisö perustuu pitkälti luottamuksen varaan ja tällöin työyhteisöllisyys kasvaa ja kehittyy. Luottamus mahdollistaa myös avoimuuden, joka näkyy esimerkiksi vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. Avoimuus näkyy työpaikalla myös siinä, että ovatko ihmiset tarvittaessa tavoitettavissa ja informoidaanko henkilöstöä riittävästi sellaisista asioista, jotka liittyvät työhön. Avoimuus tarkoittaa käyttäytymisen tasolla sitä, että omia ajatuksia ja mielipiteitä jaetaan vapaaehtoisesti, puututaan rohkeasti mahdollisiin epäkohtiin, ollaan suoria ja uskottavia, lupaukset ja teot ovat yhteneväisiä sekä arvostetaan erilaisia ihmisiä. (Rauramo 2012, 105–106.)

Monet organisaatiot tukevat henkilöstön yhteisöllisyyden kehittämistä ja sitä kautta työhyvinvointia tukemalla erilaista harrastustoimintaa, kuten liikunta- tai taide- ja kulttuuriharrastuksia. Havaintojen mukaan yhteishenkeä ja yhteistyötä lisäävät juuri erilaiset yhteiset vapaa-ajan tilaisuudet, joista tärkeässä roolissa ovat myös yrityksen yhteiset tilaisuudet, kuten pikkujoulut, kick-offit ja henkilöstöpäivät. (Hyppänen 2013, 188.) Yhteisöllisyyden luoja toimivat myös säännölliset kahvitauot ja koska kahvihuoneessa tieto kulkee hyvin, niin se edistää konkreettisesti myös työntekoa (Repo ym. 2015, 18).

Esimies voi pyrkiä edistämään työyhteisötaitoja esimerkiksi tiimin kehityskeskusteluilla, tilajärjestelyillä sekä toimivilla palaverikäytännöillä (Ilmarinen b, 14). Vaikka esimies saattaisikin pitää työyhteisön säännöllisiä palavereja vähämerkityksisinä, niin ne ovat kuitenkin väylä, mitä kautta henkilöstö saa tietoa työpaikan tapahtumista. Mikäli työyhteisöltä puuttuu yhteiset foorumit oman toiminnan jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen, niin tämä saattaa heikentää työyhteisön toimintaa. Sähköposti ei korvaa erilaisia tilannekatsauksia, yritysinfoja tai tiedotustilaisuuksia, eikä sitä kautta voida keskustella asiasta tai esittää kysymyksiä. Toisekseen säännölliset palaverit toimivat paikkana, joissa työntekijät voivat yhdessä käsitellä ja ratkoa ongelmia ja tätä kautta arvioida ja kehittää omaa toimintaa. Ne myös luovat ja ylläpitävät yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Mikäli esimies kokee, ettei tiimi

osallistu aktiivisesti oman toiminnan kehittämiseen, niin esimies voi myös miettiä keinoja henkilöstön aktivoimiseen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on tärkeää myös miettiä, toimiiko hän itse alaisiaan passivoivalla tavalla. (Järvinen 2009, 38–41.)

Muun muassa yrityksen koko, toimiala ja yrityskulttuuri vaikuttavat siihen, miten työyhteisön pelisäännöt ovat syntyneet. Osa pelisäännöistä voi olla lakiin tai työehtosopimukseen perustuvia tai työnantajana ja henkilöstön muulla tavoin sopimia. Osa pelisäännöistä voi puolestaan olla ohjeita tai toimintatapoja, jotka työnantaja on määritellyt. Riippumatta siitä, miten pelisäännöt ovat muodostuneet, niin on erityisen tärkeää, että kaikki ovat niistä tietoisia. (Manka ym. 2011, 40.) Työyhteisön selkeät pelisäännöt yhdistettynä hyvään johtamiseen edistävät sosiaalisen pääoman kasvamista (Repo ym. 2015, 18).

Oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia ovat työpaikan ihmissuhteet. Jokaiselle työyhteisön jäsenellä on tärkeä rooli ihmisenä ja täten jokaisella on oikeus hyvään kohteluun. (Rauramo 2012, 105.) Työyhteisö ei voi menestyä, mikäli se sallii henkisen väkivallan ja kiusaamisen työpaikalla (Hyppänen 2013, 178). Henkistä väkivaltaa on esimerkiksi henkilön eristäminen, työn mitätöiminen ja vähättely tai selän takana puhuminen. Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan tuottamuksellista väkivaltaa, jota voi käyttää työkaveri, työryhmä esimies tai työnantaja. (Manka 2011, 132; 136.) Kiusaamisen kohteena ei välttämättä aina ole työntekijä, vaan kiusaaminen voi kohdistua myös esimiehiin tai johtajiin. Mikäli työpaikalla ilmenee kiusaamista, niin silloin koko työyhteisön toimivuus, ei pelkästään kiusatun henkilön työhyvinvointi, heikkenee ja työpaikalla saattaa ilmetä jaksamisongelmia. Mikäli tilanne pitkittyy, se saattaa vaikuttaa taloudelliseen menestykseen esimerkiksi lisääntyneinä sairauspoissaoloina tai rekrytointi- ja perehdyttämiskustannuksina. Myös työnantajan maine saattaa kärsiä. Näiden syiden vuoksi monet yritykset ovat asettaneet kiusaamiselle nollatoleranssin. (Hyppänen 2013, 178.)

Työpaikkakiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun varalle työpaikalla kannattaa yhteistoiminnassa luoda huono kohtelun vastaiset pelisäännöt. Säännöt eivät tietenkään itsestään poista ongelmaa, mutta ne antavat selkeät toimintaohjeet sellaisiin tilanteisiin, että työpaikalla havaitaan epäasiallista kohtelua. Pelisääntöjen laadinta lähtee siitä, että ensin työpaikalla määritetään termit eli mitä työpaikalla tarkoittaa huono kohtelu, kiusaaminen, henkinen väkivalta, epäasiallinen käyttäytyminen, häirintä ja syrjintä. Tämän jälkeen laaditaan ohjeet asian käsittelylle eli sovitaan miten toimitaan, jos itse kokee saaneensa epäasiallista kohtelua, miten asia käsitellään työpaikalla ja miten tilannetta seurataan. (Rauramo 2012, 87–88.) Tiimi voi ratkoa hyvin itsenäisesti kohtaamiaan ongelmia, mutta jos tämä ei onnistu, niin viime kädessä esimiehen tulee tarttua toimintaa haittaaviin ongelmiin, koska se on hänen tehtävänsä (Järvinen 2009, 71).

4 Kyselyn tulokset

Vastauksia saatiin 12 kpl, joten vastausprosentti oli näin ollen 70,6 %. Vastausprosentti jäi kaiken kaikkiaan hieman matalaksi ottaen huomioon sen, että vastaajat pystyivät vastaamaan kyselyyn heille sopivana ajankohtana, ja että kyselyyn vastaamisesta lähetettiin vielä muistutusviesti. On hyvä huomata, että vastaajamäärän ollessa näin pieni, niin yhden vastaajan vaikutus koko tutkimukseen on suuri.

4.1 Taustamuuttajat

Taustamuuttajien vaikutusta vastauksiin tarkasteltiin sukupuolen ja tiimin perusteella, koska näissä kysymyksissä oli vähintään 5 vastaajaa jokaisessa vastausvaihtoehdossa. Tarkasteltaessa sukupuolen vaikutusta työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi koettuihin asioihin, naisten ja miesten vastaukset eivät suurimmalta osaltaan juurikaan eronneet toisistaan. 15 kysymyksessä 56 kysymyksestä oli eroavaisuuksia, joista suurin osa keskittyi työyhteisön operatiiviseen toimintaan ja esimiestyöhön liittyviin kysymyksiin. Naisvastaajat arvostivat miesvastaajia enemmän sitä, että työntekijät antavat toisilleen myönteistä ja korjaavaa palautetta, tiedonkulku toimii tiimissämme, eri tiimien työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan työhön liittyvissä asioissa, eri tiimien työntekijät osoittavat arvostavansa toistensa työtä, tiedonkulku ja kommunikointi toimivat organisaatiossamme sekä voin vaikuttaa työyhteisössäni tapahtuviin muutoksiin. Esimiestyöhön liittyvistä asioista naisvastaajat arvostivat miesvastaajia enemmän sitä, että kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa, esimieheni osaa käsitellä työyhteisössä ilmeneviä konflikteja, esimieheni tuntee alaiensa ominaisuudet, johto ottaa henkilöstön mielipiteet huomioon muutostilanteissa, muutokset viestitään ja perustellaan organisaatiossamme, johto toimii oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti sekä pystyn luottamaan johdon kykyyn huolehtia organisaation tulevaisuudesta.

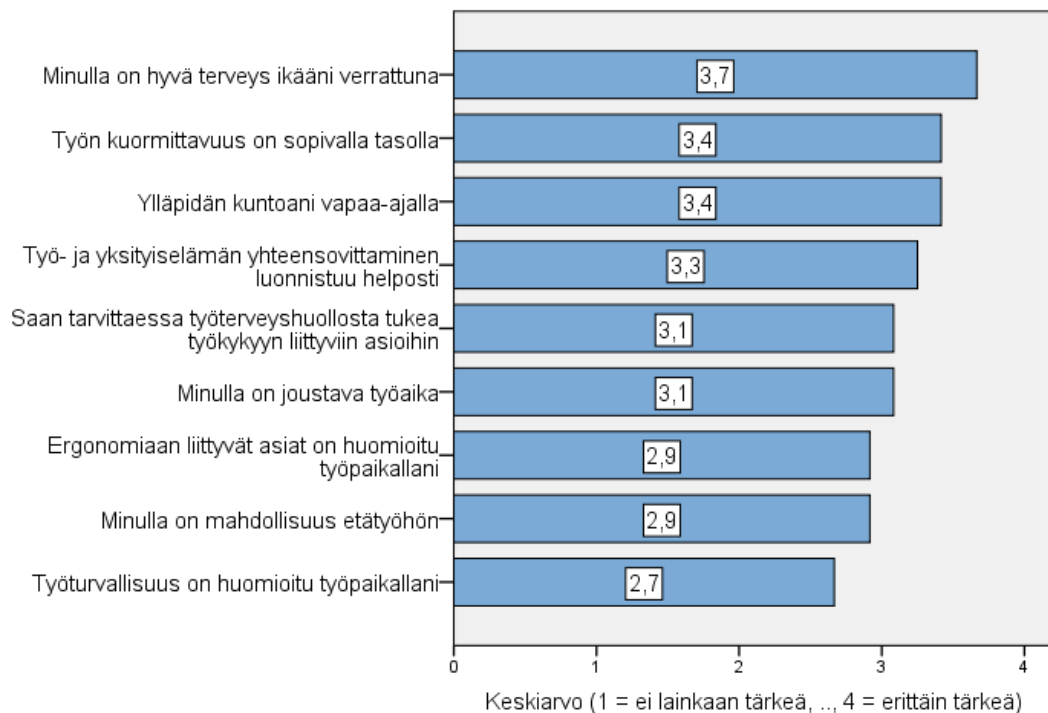
Kun tarkastellaan eri tiimien vaikutusta työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi koettuihin asioihin, niin 11 kysymyksessä 56 kysymyksestä eri tiimien vastaukset erosivat toisistaan. Nämä eroavaisuudet painottuivat pääasiassa työyhteisön operatiiviseen toimintaan eli tiimissä B työskentelevät henkilöt vastasivat arvostavansa tiimissä A työskenteleviä enemmän sitä, että työntekijät antavat toisilleen myönteistä ja korjaavaa palautetta, tiedonkulku toimii tiimissämme, eri tiimien työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan työhön liittyvissä asioissa, organisaatiomme on joustava ja että organisaatiossamme panostetaan henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen.

Kun tarkastellaan henkilöstön sitoutuneisuutta sukupuolen perusteella, niin yli puolet vastaajista olivat valmiita sitoutumaan yritykseen kolmeksi vuotta tai pidempään. Naisista näin vastasi 100 % ja miehistä noin 67 %. Otoksessa on melko voimakas riippuvuus eli naiset ovat miehiä sitoutuneempia, mutta liian pienen otoskoon vuoksi tulosta ei voi kuitenkaan yleistää perusjoukkoon. Myös tiimillä näyttäisi olevan kohtalainen riippuvuus sitoutuneisuuteen eli tiimissä B työskentelevät olisivat valmiita sitoutumaan yritykseen pidemmäksi aikaa kuin tiimissä A työskentelevät, mutta myöskään tässä tapauksessa tulos ei ole yleistettävissä perusjoukkoon.

Vastausten perusteella sukupuolella ja tiimillä näyttää olevan kohtalainen riippuvuus työhyvinvoinnin kokonaisarvosanaan. Tulosten perusteella miehet antavat työhyvinvoinnilleen paremman arvosanan kuin naiset ja vastaavasti tiimi B antaa paremman arvosanan kuin tiimi A. Myöskään tässä vertailussa tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä perusjoukkoon otoskoon pienuuden vuoksi.

4.2 Tulokset

Kyselyn ensimmäisessä osiossa esitettiin terveyteen ja työkykyyn vaikuttavia väittämiä ja vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin väittämän tärkeyttä oman työhyvinvoinnin kannalta. Kuten kuviosta 4 nähdään, niin tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi vastaajat arvioivat ikäänsä nähden hyvän terveyden. Toiseksi tärkeimpinä tulevat työn kuormittavuuden sopiva taso sekä kunnon ylläpitäminen vapaa-ajalla.

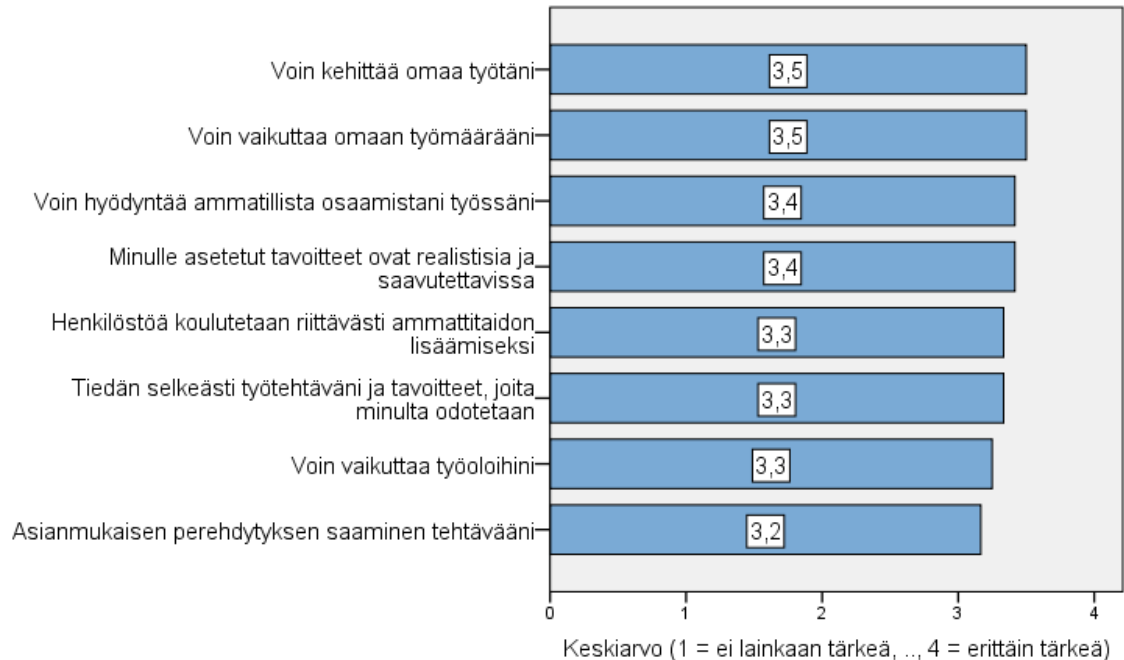


Kuvio 4. Terveyden ja työkyvyn osatekijöiden tärkeys vastaajan työhyvinvointiin

Huomionarvoista vastauksissa on se, että vastaajat eivät pitäneet työturvallisuutta kovin tärkeänä tekijänä oman työhyvinvointinsa kannalta. Tämä saattaa viitata siihen, että työturvallisuus on jo tällä hetkellä hoidettu yrityksessä niin hyvin, että se on vähän kuin unohdettu. Tai vaihtoehtoisesti työntekijät eivät koe kohtaavansa työssään erityisiä työturvallisuusriskejä, jolloin työturvallisuuden panostaminen ei työhyvinvoinnin kannalta ole erityisen tärkeää.

Avoimissa kommentteissa korostui fyysisen terveyden ja kuntoilun merkitys, joiden vastaajat kokivat vaikuttavan päivittäiseen työssäjaksamiseen. Toinen esille nostettu aihe oli työelämän ja perheen yhteensovittaminen. Työn kuormittavuuden ja aikataulupaineiden koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti eli liiallinen kuormitus aiheuttaa työuupumusta ja työtehon laskua. Myös toimiva työterveyshuolto ja mahdollisuus tarvittaessa käyttää työterveyshuollon palveluja tuotiin esille avoimissa kommentteissa.

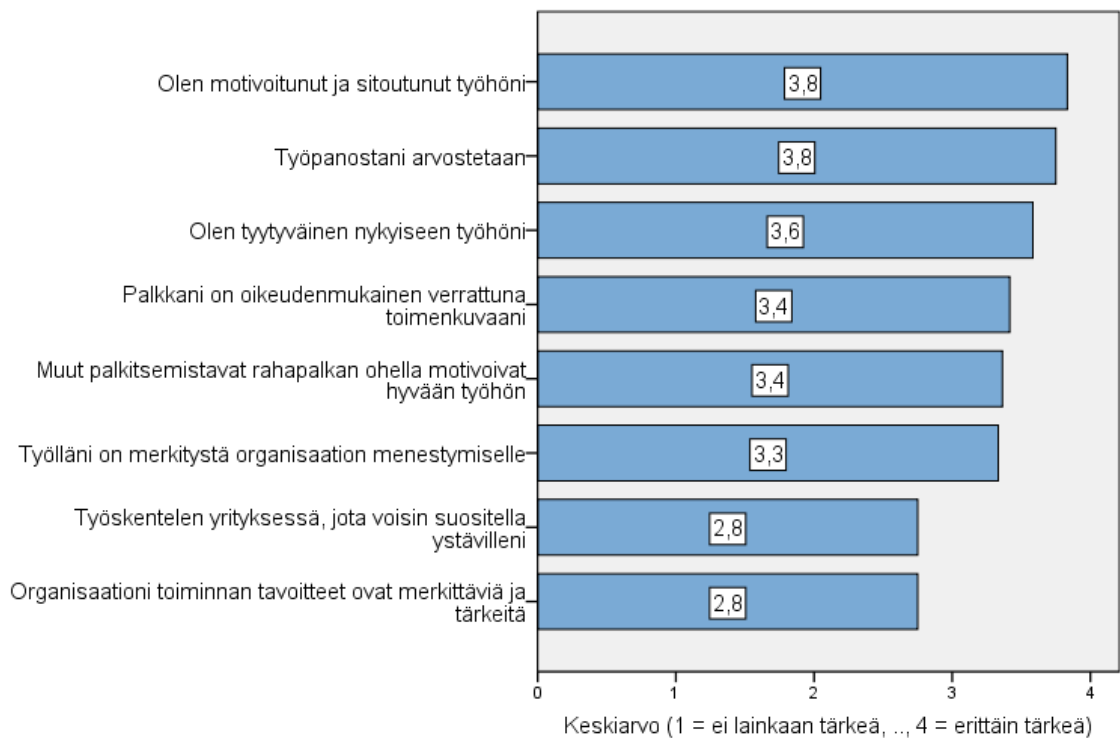
Kyselyn toisessa osiossa esitettiin osaamiseen ja työtehtäviin liittyviä väittämiä. Kuten kuvio 5 nähdään, niin tärkeimmiksi asioiksi vastaajat arvioivat mahdollisuuden kehittää omaa työtään sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työmäärään. Yleisesti ottaen tässä osa-alueessa kaikki väittämät koettiin tärkeiksi, koska huonoimmankin arvion saaneen perehdytyksen pisteet nousivat yli kolmosen.



Kuvio 5. Osaamisen ja työtehtävien osatekijöiden tärkeys vastaajan työhyvinvointiin

Avoimissa kommenteissa esille nousivat selkeät työtehtävät ja tavoitteet, ammatillisen osaamisen hyödyntäminen, mielekkäät työtehtävät ja omaan työnkuvaan vaikuttaminen, oman työn kehittämismahdollisuudet sekä työmäärän ja työolojen realistisuus. Vastaajat kertoivat esimerkiksi, että kun työssään voi käyttää omaa ammattitaitoaan, tavoitteiden toteutumista seurataan ja omiin työtehtäviin on mahdollisuus vaikuttaa, niin nämä vaikuttavat myös työmotivaatioon. Myös vaikuttamismahdollisuuksia työoloihin pidettiin tärkeänä, koska esimerkiksi erilaiset työaikajoustot auttavat työssä jaksamista.

Kuviossa 6 on esitelty arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon liittyvien tekijöiden vaikutusta vastaajien työhyvinvointiin. Tässäkin osiossa eniten pisteitä sai kaksi väittämää, jotka olivat motivaatio ja työhön sitoutuminen sekä työpanoksen arvostaminen. Huomionarvoista tässä kohtaa on myös se, että keskiarvojen mukaan nämä kaksi kohtaa ovat saaneet korkeimmat pisteet kaikkien eri osa-alueiden vastauksista.

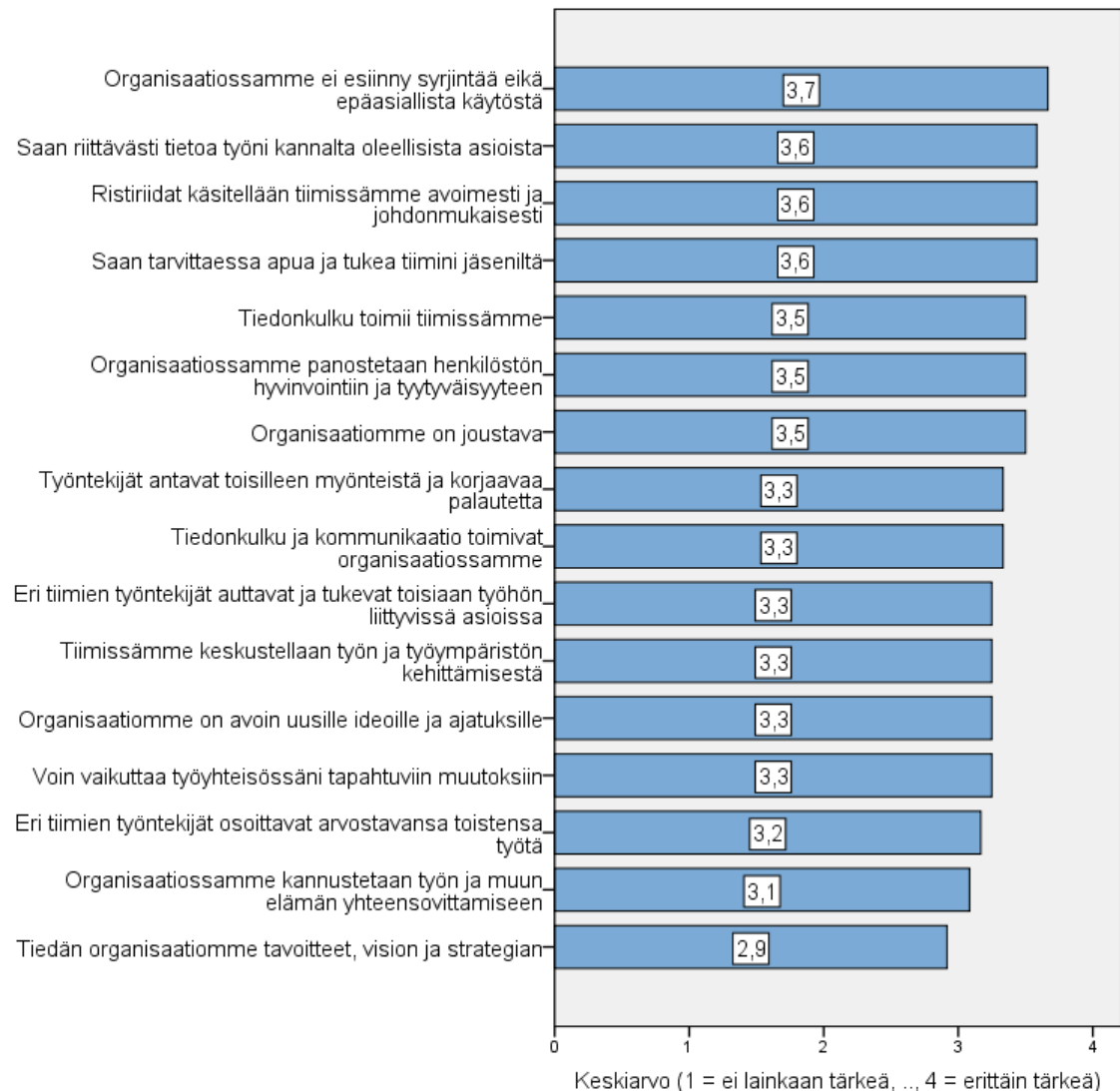


Kuvio 6. Arvojen, asenteiden ja motivaation osatekijöiden tärkeys vastaajan työhyvinvointiin

Avoimissa vastauksissa esille tuotiin työpanoksen arvostaminen sekä palkkauksen oikeudenmukaisuus ja näiden vaikutus työmotivaatioon. Työmotivaatiota ja työhön sitoutumista pidettiin tärkeinä sen vuoksi, että ilman työmotivaatiota ei voi olla työtyytyväisyyttä. Eräs

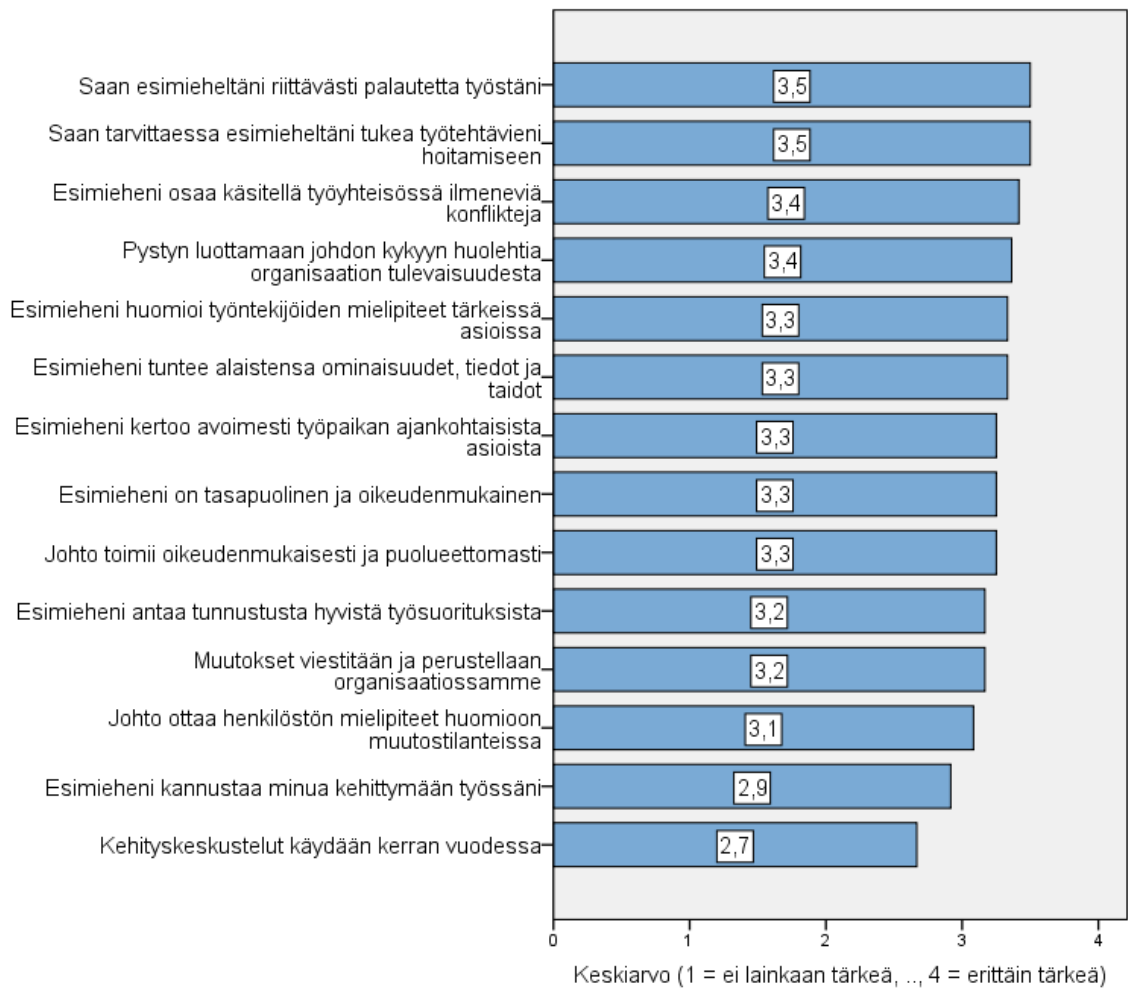
vastaajista koki tärkeänä oman työn merkityksen koko organisaation menestykselle ja toinen taas koki tärkeänä sen, että itse on tyytyväinen työhönsä.

Neljäs osio käsitteli työyhteisön operatiivista toimintaa ja kuviossa 7 on esitelty tämän osa-alueen vastausten jakaantuminen. Väittämät liittyivät sekä oman tiimin toimintaan, että koko organisaation toimintaan. Tärkeimmäksi vastaajat kokivat sen, ettei yrityksessä esiinny syrjintää eikä epäasiallista käytöstä. Myös viestintä ja tiedonkulku koettiin odotetusti tärkeiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin kannalta ja tämä kävi ilmi myös avoimissa vastauksissa. Muita esille nostettuja asioita olivat avoin ilmapiiri ja kollegojen tuki. Myös yrityksen panostamista henkilöstön työhyvinvointiin peräänkuulutettiin, koska näiden asioiden koettiin vaikuttavan työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon.



Kuvio 7. Työyhteisön toimivuuden osatekijöiden tärkeys vastaajan työhyvinvointiin

Viides ja viimeinen osa-alue käsitteli esimiestyötä ja johtamista. Väittämissä oli mukana sekä lähiesimiestä että yrityksen johtoa koskevia väittämiä. Kuviossa 8 on esitelty tämän osa-alueen vastaukset ja tärkeimmiksi ovat nousseet esimieheltä saatava palaute työstä sekä esimieheltä saatava tuki. Muiden vaihtoehtojen kohdalla keskiarvojen vaihtelu on melko pientä, mutta silmiin pistää, että vuosittain käytävät kehityskeskustelut koetaan tästä ryhmästä vähiten tärkeiksi. Syynä tähän saattaa olla se, etteivät vastaajat ole kokeneet kehityskeskusteluja kovin onnistuneiksi, jolloin niiden merkitys työhyvinvoinnille ei ole niin tärkeä.



Kuvio 8. Esimiestyön ja johtamisen osatekijöiden tärkeys vastaajan työhyvinvointiin

Avoimissa vastauksissa yllätti vastausten monimuotoisuus. Esille tuotiin se, että esimiehen tulee olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen, koska syrjivä kohtelu tulehduttaa työyhteisön ilmapiiriin. Esimiehen toivottiin myös kertovan työpaikan ajankohtaisista asioista sekä olevan perillä tiiminsä vahvuuksista sekä kehityskohteista. Vaikka kehityskeskusteluja kaikkien vastaajien kesken ei koettu tärkeäksi, niin kuitenkin avoimissa vastauksissa tuotiin esille kehityskeskustelujen tärkeys, koska saatavan palautteen johdosta omaa työ-

tään voisi parantaa. Avoin keskustelupiiri ja työntekijöiden kuunteleminen koettiin myös tärkeäksi. Hienoa osoitusta alaistaidoista kuvaa se, että avoimissa vastauksissa tuotiin esille myös työntekijän rooli tukea omaa esimiestään ja antaa tarvittavaa tietoa esimiehelle päätöksenteon tueksi.

Vastaajia pyydettiin myös valitsemaan kolme tärkeintä omaan työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää valmiiksi annetuista vaihtoehdoista. Yksi vaihtoehdoista oli jätetty avoimeksi eli siihen olisi voinut valita jonkin oman vaihtoehdon. Kaiken kaikkiaan kolme vastausvaihtoehtoa saivat eniten ääniä, mutta vastausten tärkeysjärjestys hieman vaihteli vastaajan mukaan. Kappalemääräisesti eniten vastauksia saivat vaihtoehdot vaihtelevat työtehtävät, ammatillinen kehittyminen ja koulutukset sekä positiivinen ilmapiiri työyhteisössä.

Työhyvinvoinnin lisäksi vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä motivaatioon vaikuttavaa tekijää valmiiksi annetuista vaihtoehdoista. Myös tähän vastaukseen olisi voinut lisätä jonkin oman vaihtoehdon. Näissä vastauksissa oli edellistä kysymystä enemmän hajontaa. Jos tarkastellaan miten vastaukset jakaantuivat lukumääräisesti, niin eniten vastauksia saivat vaihtoehdot tyytyväiset asiakkaat, rahapalkka ja muut palkitsemistavat yhdessä sekä tavoitteiden saavuttaminen.

Kun motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan tärkeysjärjestyksen mukaan, niin enemmistö vastaajista eli 25 prosenttia on nimennyt tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi mahdollisuuden vaikuttaa työn sisältöön. Toiseksi tärkeimmäksi enemmistö eli 25 prosenttia on valinnut tavoitteiden saavuttamisen ja kolmanneksi tärkeimmäksi 41,7 prosenttia vastaajista on valinnut tyytyväiset asiakkaat.

Vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana nykyiselle työhyvinvoinnilleen ja keskiarvoksi saatiin 8,25. Heikoin arvosana oli 6 ja paras 9. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että vastaajat kokevat työhyvinvointinsa olevan ihan hyvällä tasolla, mutta parannettavaakin olisi.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kuinka pitkäksi aikaa he olisivat valmiita sitoutumaan nykyiseen työtehtäväänsä. Enemmistö vastaajista eli 58,3 prosenttia ilmoitti olevansa valmis sitoutumaan yli 5 vuodeksi nykyiseen työtehtäväänsä.

Lisäksi vastaajia pyydettiin valitsemaan, mihin työhyvinvoinnin osa-alueeseen he toivovat erityisesti panostettavan yrityksessä seuraavan kahden vuoden aikana. Vastaukset jakautuivat tasan neljän vaihtoehdon kesken eli yksilön terveys ja työkyky, osaaminen ja omat

työtehtävät, työyhteisön ja tiimien operatiivinen toiminta sekä esimiestyö ja johtaminen. Ainoa vaihtoehto, joka ei saanut yhtään vastausta, oli arvot ja asenteiden selkeyttäminen.

Vastaajilta pyydettiin myös perusteluja vastausvaihtoehdolle. Terveysteen ja työkykyyn panostamista perusteltiin sillä, että hyvinvoivat työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja näihin asioihin panostaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen ja tehokkuuteen. Osaamiseen ja omiin työtehtäviin panostamisen kohdalla peräänkuulutettiin koulutusten ajan tasalla pitämistä sekä oman osaamisen parempaa hyödyntämistä yrityksen menestyksen eteen. Työyhteisön ja tiimien operatiivisen toiminnan kehittäminen nähtiin tärkeäksi sen vuoksi, että toimivat tiimit ovat edellytys motivoituneille ja tyytyväisille työntekijöille ja tämä puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Esimiestyöhön ja johtamiseen panostamista perusteltiin puolestaan sillä, että esimiestyöhön toivottiin selkeää linjaa ja asioista tiedottamista toivottiin lisää.

4.3 Yhteenveto

Kyselyn perusteella voidaan yhteenvetona todeta, että Yritys X:n henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat eniten vaihtelevat työtehtävät, ammatillinen kehittyminen ja koulutusmahdollisuudet sekä työyhteisön positiivinen ilmapiiri. Henkilöstö arvostaa terveyttään ja sitä, että on fyysisesti hyvässä kunnossa, oman työn vaikutusmahdollisuuksia niin työn kehittämisen kuin työmäärän osalta, sellaista työyhteisöä missä ei esiinny syrjintää eikä epäasiallista käytöstä sekä esimieheltä saatavaa palautetta ja tukea työtehtävien hoitamiseen. Työhyvinvointinsa kannalta henkilöstö kokee tärkeäksi myös sen, että on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Motivaatiota lisääviä tekijöitä kyselyn perusteella ovat tyytyväiset asiakkaat, rahapalkka ja muut palkitsemistavat yhdessä, tavoitteiden saavuttaminen sekä oman työn vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi se, että työpanosta arvostetaan.

5 Johtopäätökset

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli esimiestyön keinoin parantaa Yritys X:n henkilöstön työhyvinvointia, niin kehitysehdotuksissa keskitytään nimenomaan sellaisiin toimenpiteisiin, joihin esimiestyöllä voidaan vaikuttaa. Kyselyn perusteella tärkeimmät osa-alueet ovat:

- henkilöstön oman työn vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen
- henkilöstön kehittymismahdollisuuksien varmistaminen ja tukeminen
- työyhteisön hyvän ilmapiirin tukeminen
- henkilöstön motivaation tukeminen.

Näiden lisäksi henkilöstö koki tärkeänä oman terveyden ja fyysisen kunnon, joten yritys voisi tulevaisuudessa miettiä lisää yhteisiä toimintatapoja, joilla henkilöstön terveyttä ja fyysisen kunnon ylläpitoa voitaisiin tukea entistä paremmin. Esimerkiksi tiiviimpi yhteistyö työterveyshuollon kanssa voisi olla yksi keino.

Kyselyn tuloksissa monessa kohtaa nousi esille se, että henkilöstö kokee tärkeänä vaikuttamismahdollisuudet oman työnsä kannalta. Varsinkin vaihtelevat työtehtävät, työn kehittäminen sekä mahdollisuus vaikuttaa työmäärään koettiin tärkeiksi. Vaihtelevien työtehtävien kohdalla esimiehen on tärkeää kartoittaa, että toimenkuvat ovat riittävän laajat ja monipuoliset, koska siten henkilöstön työhön kuuluu erilaisia osa-alueita, jotka tuovat työhön vaihtelua. Myös tiimin kesken voidaan yhdessä pohtia, että ovatko työkokonaisuudet mielekkäitä ja toimivia. Esimies voi myös kartoittaa, mikäli alaisella on kiinnostusta paneutua johonkin työn osa-alueeseen syvällisemmin, ja näin kehittyä kyseisen osa-alueen syväosaajaksi ja tarvittaessa myös kouluttaa kollegoja asian tiimoilta. Työkierto on yksi mahdollisuus uusien työtehtävien oppimiseen ja asiantuntijuuden laaja-alaiseen hyödyntämiseen. Esimies voi myös kartoittaa kokeneemmilta työntekijöiltä heidän kiinnostusta ryhtyä mentoreiksi uusille työntekijöille.

Työn kehittämisessä esimies voi tukea alaisiaan kuuntelemalla heidän ideoita ja ajatuksiaan. Yleensä tiettyä työtä tekevät henkilöt itse tietävät parhaiten työn ongelmakohdat ja miten nämä voitaisiin ratkaista. Onkin tärkeää, että esimies rohkaisee alaisiaan tuomaan esille näitä kehitysideoita, ja yhtä tärkeää on pyrkiä toteuttamaan kehitysideat. Työntekijöiden ottaminen mukaan mahdollisiin kehitysprojekteihin on myös yksi keino tarjota heille mahdollisuus olla kehittämässä työtään. Lisäksi työnohjaus on yksi tapa lisätä parhaiden käytäntöjen jakamista ja hyödyntämistä tiimissä.

Työmäärän vaikutusmahdollisuuksien kohdalla esimies voi, mahdollisuuksien mukaan, hyödyntää erilaisia työaikajoustoja ja tukea alaisiaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittami-

sessä. Esimiehen tulee myös varmistua, että omassa tiimissä resursointi on tasapainossa eli niin, ettei töitä tehdä jatkuvasti alimiehityksellä. Säännölliset keskustelut henkilökohtaisesti alaisten sekä koko tiimin kanssa auttavat esimiestä kartoittamaan alaistensa työtilannetta ja kuormitusta. Myös selkeät tavoitteet auttavat kiiretilanteissa alaisia priorisoimaan työtehtäviään ja keskittymään oikeisiin asioihin. Ja mikäli tulevat kiirepiikit ovat etukäteen tiedossa, niin niistä on hyvä tiedottaa ja keskustella hyvissä ajoin esimerkiksi tiimipalavereissa, niin henkilöstö pystyy paremmin varautumaan tilanteeseen.

Toisena osa-alueena on henkilöstön kehittymismahdollisuuksien varmistaminen ja tukeminen. Tähän liittyvinä tärkeitä asioina kyselyssä nousi esille kouluttautumismahdollisuudet, työstä saatava palaute sekä esimiehen tuki. Kouluttautumismahdollisuuksien kohdalla hyvä lähtökohta on henkilöstön osaamiskartoitukset ja kehityssuunnitelmat, joissa on kartoitettu työntekijän tämän hetkinen osaaminen sekä mahdolliset lisäkoulutustarpeet. Esimiehen tulee olla selvillä yrityksen toimialalla mahdollisesti vaadittavista pakollisista koulutuksista sekä huolehtia siitä, että kyseiset koulutukset ovat hänen alaistensa osalta ajan tasalla. Tarve muulle ulkopuoliselle koulutukselle tulee kehityssuunnitelmasta, mutta koulutusten osalta esimiehen tulee ylipäätään varmistua, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua tarpeelliseksi katsottuihin koulutuksiin. Ulkopuolisten koulutusten yhteydessä on hyvä käyttää sitä toimintatapaa, että koulutukseen osallistunut henkilö kertoo koulutuksen jälkeen muulle tiimille koulutuksen pääkohdat ja mitä on koulutuksessa oppinut, jotta koko tiimi voi hyötyä koulutuksesta.

Esimiehen tulisi antaa alaisilleen säännöllisesti palautetta tehdystä työstä, olipahan kyse positiivisesta tai rakentavasta palautteesta. Palautteen antamisen yhteydessä on hyvä ymmärtää se tosiasia, että jotta palautetta voidaan antaa, niin tavoitteet tulee olla selkeästi määriteltynä ja mitattavissa. Yksi hyvä tilaisuus palautteen antamiseen ovat säännölliset esimies-alainen -keskustelut, joita voidaan pitää esimerkiksi kerran viikossa, parin viikon välein tai kerran kuussa. Myös kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus antaa palautetta, mutta ne sopivat paremmin laajempien kokonaisuuksien tarkasteluun kuin päivittäisjohtamiseen. Kerran vuodessa annettu palaute ei ole riittävää, jotta alaiset osaisivat pelkästään sen perusteella toimia koko vuoden itsenäisesti ja kehittyä siihen suuntaan, mitä heiltä odotetaan. Esimiehen on hyvä muistaa antaa palautetta myös koko tiimille esimerkiksi tiimipalavereissa, koska tämä lisää me-henkeä ja yhdessä tekemisen meininkiä, joka puolestaan lisää sitoutumista.

Asiakaspalaute nousi esille yhtenä henkilöstön motivaatioon vaikuttavana tekijänä ja se onkin yksi tärkeä keino antaa henkilöstölle palautetta heidän tekemästään työstä. Yrityksellä kannattaa olla selkeät ja toimivat keinot kerätä asiakaspalautetta ja esimiehen tulisi

käydä saatua palautetta säännöllisesti läpi tiimensä kanssa. Asiakkaalta saatu kiitos tai kehu lisäävät henkilöstön motivaatiota sekä työniloa. Asiakaspalautteisiin liittyy toinenkin näkökulma, joka liittyy enemmän yrityksen toiminnan kehittämiseen. Asiakkailta saadut kehitysideoita tai ehdotukset kannattaa tiimissä käydä huolella läpi ja kartoittaa voitaisiinko ehdotuksia toteuttaa. Tällä tavoin yritys pystyy kehittämään toimintaansa, palvelujaan tai tuotteitaan vastaamaan entistä paremmin asiakastarvetta. Henkilöstön näkökulmasta tämä lisää työn mielekkyyttä sekä vaikutus- ja kehitysmahdollisuuksia, kun he voivat viedä asiakkaalta saamansa kehitysideoita eteenpäin ja parhaassa tapauksessa tällä tavoin pääsevät kehittämään uusia toimintatapoja tai palveluja.

Kehittymismahdollisuuksien alle kuuluu myös esimiehen antama tuki henkilöstölleen, koska myös sillä on vaikutusta kehittämiseen. Esimiehen on tärkeää olla alaisensa tavoitettavissa ja hänellä pitäisi aina olla edes hetki aikaa kuunnella alaisten iloja ja suruja. Aiemmin mainitut säännölliset esimies-alainen -keskustelut ovat erinomainen tilaisuus alaisen tuoda esille työn esteitä tai pyytää esimiehen linjausta johonkin epäselvään asiaan. Esimiehen rooli on aktiivisesti kuunnella ja kartoittaa millaista tukea alainen kulloinkin tarvitsee. Joskus asia voi olla sellainen, että alainen haluaa vain esimiehen hyväksynnän asialle, joka on jo muuten mietitty valmiiksi. Toisinaan alainen saattaa tarvita esimiehen sparrausta jonkin vaikeaksi kokemansa asian ratkaisemiseksi tai joskus asia vaatii sitä, että esimies lähtee viemään asiaa yrityksessä eteenpäin. Joten tuen tarpeet ovat tapauskohtaisia. Esimieskään ei välttämättä aina pysty asioita ratkaisemaan saman tien, mutta kuten kehitysideoidenkin kanssa, esimiehen tulee ottaa alaisensa esille tuomat asiat vakavasti, pyrkiä ratkomaan ongelmat ja viestiä asioiden etenemisestä.

Kolmantena osa-alueena on työyhteisön hyvän ilmapiirin tukeminen. Tähän sisältyy se, ettei työyhteisössä suvaita syrjintää tai epäasiallista käytöstä ja työntekijöiden työpanosta arvostetaan. Syrjinnän ja epäasiallisen käytöksen osalta esimiehen tulee pitää omat silmänsä auki ja puuttua tilanteeseen, mikäli itse havaitsee työyhteisössä epäasiallista käytöstä. Esimiehen tulee myös rohkaista alaisiaan siihen, että mikäli he havaitsevat ei-hyväksytyä käytöstä työyhteisössä, niin he tulevat asiasta kertomaan. Tällaisten vaikeiden tilanteiden selvittelyä helpottaisi se, että yrityksessä olisi olemassa selkeät linjaukset, joissa määritellään mitä epäasiallisella tai syrjivällä käytöksellä tarkoitetaan ja miten tällaiseen käytökseen yrityksessä suhtaudutaan. Tällöin esimiehelläkin olisi valmiit ohjeet ja toimintamallit, joiden mukaan hän asiaa selvittää ja toimii. Ohjeet ovat viesti myös henkilöstölle, ettei yrityksessä suvaita tietynlaista käytöstä. Lisäksi omassa toiminnassaan esimiehen tulee olla hyvin tarkkana sen asian kanssa, että hän itse kohtelee kaikkia työyhteisön jäseniä tasapuolisesti eikä omalla käytöksellään aiheuta eriarvoisuutta työyhteisöön.

Työyhteisössä ihmisten väliset ristiriidat vähenevät ja ilmapiiri paranee, kun esimerkiksi työkokonaisuuksien rajapinnat ovat selkeitä. Esimiehen tuleekin varmistaa, ettei työyhteisössä ole sellaisia tehtäviä, jotka eivät selkeästi kuulu kenellekään ja joiden hoitaminen saattaa aiheuttaa kahnausta. Esimiehen kannattaa myös varmistaa, että henkilöstö saa riittävästi ja tasapuolisesti tietoa yrityksen asioista eli että sisäinen viestintä toimii hyvin suuntaan ja toiseen. Tämä edesauttaa avoimen ilmapiirin syntymistä työpaikalla ja vähentää tarvetta tiedon panttaamiseen. Säännölliset tiimipalaverit ovat yksi keino parantaa tiedonkulkua tiimin sisällä.

Esimies voi tukea tiimihenkeä myös siten, että tiimissä on selkeät toimintatavat asioiden puheeksi ottamiseen. Jos tiimissä jokin asia alkaa hiertää, niin asia ratkeaa helpoimmin ja nopeimmin, kun se käsitellään heti. Kun tiimin jäsenet tietävät, miten he voivat tuoda esille hankalampiakin asioita ja miten asioita käsitellään, niin se pienentää kynnystä asioiden esille tuomiseen, eikä pienistä asioista ehdi kehittyä valtavia vuoria.

Henkilöstön työpanoksen arvostaminen lähtee johdosta ja jalkautuu aina kollegoihin saakka. Esimies viestittää antamallaan palautteella alaiselleen, että hänen tekemä työ on huomattu ja ettei tehty työ ole merkityksetöntä. Varsinkin positiivinen palaute ja kiitokset antavat työntekijälle tuntee, että hänen työtään arvostetaan. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on yksi keino osoittaa henkilöstölle arvostusta. Palkitsemisjärjestelmän uudistaminen tai kehittäminen on koko yrityksen yhteinen asia, mutta esimies voi omalla toiminnallaan varmistaa sen, että olemassa olevaa järjestelmää hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Jos palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa esimerkiksi sen, että esimies voi antaa pieniä rahallisia kiitoksia hyvin tehdystä työstä, niin esimiehen kannattaa tätä mahdollisuutta sopivissa tilanteissa hyödyntää. Yksilön kiittämisen lisäksi esimiehen kannattaa antaa palautetta myös koko tiimille ja tällä tavoin vahvistaa koko tiimin yhteishenkeä ja saavutuksia. Toisinaan pelkkä ääneen sanottu kiitos on riittävä osoitus työpanoksen arvostamisesta, mutta palkitsemisjärjestelmästä riippuen esimies voi kiitoksena ja arvostuksen osoituksena järjestää tiimilleen esimerkiksi jotain hauskaa yhdessä tekemistä.

Yksi työn arvostamisen lisäämisen keino on linkittää tehdyt asiat tai saavutukset koko yrityksen toimintaan. Tämä voi auttaa henkilöstöä hahmottamaan, miten heidän tekemä työ vaikuttaa suuremmissa mittakaavassa, ja täten antaa merkityksen työn tekemiselle. Joskus työntekijästä saattaa tuntua, että oma puurtaminen on merkityksetöntä, mutta kun asiaa tarkastellaan suuremmissa mittakaavassa, niin huomataan, että kokonaisuus muodostuu pienistä puroista, jotka ovatkin kaikki tärkeitä. Esimiehen kannattaa kannustaa tiimiään kehuaan myös toisiaan ja antamaan palautetta kollegojen tekemästä työstä, koska tämä omalta osaltaan parantaa koko tiimin ilmapiiriä ja lisää toisten arvostusta.

Neljäs osa-alue on henkilöstön motivaation tukeminen. Tämän osa-alueen alle ei varsinaisesti kuulu enää mitään uusia niksejä tai ohjeita, vaan kun esimies työssään toteuttaa aiemmin mainittuja kolmea osa-aluetta, niin samalla hän toteuttaa myös tätä neljättä eli tukee henkilöstön motivaatiota. Kyselyn perusteella nousi esille, että eniten henkilöstön motivaatioon vaikuttavat tyytyväiset asiakkaat, palkitsemisjärjestelmä, tavoitteiden saavuttaminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä työpanostuksen arvostus. Se, miten esimies voi näihin asioihin vaikuttaa ja henkilöstöään tukea, on esitelty jo aiempien osa-alueiden alla. Kaiken kaikkiaan tästä voidaan päätellä, että esimiestyössä asiat vaikuttavat toisiinsa ja panostamalla joihinkin asioihin, voidaan itse asiassa vaikuttaa paljon suuremmallakin alueella.

Henkilöstön oman työn vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • monipuolinen työnkuva • työnkierto • mentorointi • henkilöstön kehitysideat (huomioiminen + toteutus) • kehitysprojektit 	<ul style="list-style-type: none"> • työnohjaus • työaikajoustot • riittävä resursointi • säännölliset keskustelut (yksilö + tiimi) • ennakointi
Henkilöstön kehittymismahdollisuuksien varmistaminen ja tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • kehityssuunnitelma • alalla vaadittavien koulutusten voimassaolo • tasapuolinen mahdollisuus osallistua koulutuksiin • uuden tiedon jakaminen • tavoitteiden selkeyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • säännöllinen palaute (yksilö + tiimi) • asiakaspalautteen käsittely • esimies tavoitettavissa • valmentava johtaminen
Työyhteisön hyvän ilmapiirin tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • syrjintään ja epäasialliseen käytökseen puuttuminen • tasa-arvoinen kohtelu • vastualueiden selkeyttäminen • toimiva sisäinen viestintä • puheeksi ottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • työpanoksen arvostaminen – palaute ja kiitos • palkitseminen • oman työn merkitys koko yrityksen näkökulmasta • tiimin toisilleen antama palaute
Henkilöstön motivaation tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • kolmen edellä kuvatun esimiestyön painopistealueen toteuttaminen käytännössä 	

Kuvio 9. Yritys X:n esimiestyön painopistealueet ja niiden toimenpiteet

Kuviossa 9 on koottu yhteen taulukkoon edellä kuvatut esimiestyön painopistealueet ja niihin sisältyvät toimenpiteet, joihin Yritys X:n esimiesten tulisi päivittäisessä työssään

panostaa. Koska kyselyssä ei kartoitettu asioiden nykytilaa, niin tässä yhteydessä ei voida antaa suosituksia siitä, mihin asioihin ensisijaisesti tulisi puuttua, vaan tämä pohdinta jää yrityksen esimiesten tehtäväksi. Tämän lisäksi ennen kuin esimiehet lähtevät toteuttamaan erilaisia toimenpiteitä tiimensä kanssa, niin olisi tärkeää miettiä, mitä toiminnalla tavoitellaan ja miten toteutumista seurataan. Esimerkiksi, jos yritys ottaa käyttöön säännölliset esimies-alainen -keskustelut, niin tiimille on hyvä käydä läpi mitä keskusteluilla tavoitellaan ja miten usein keskusteluja pidetään. Keskustelut kannattaa varata kalentereihin ja jos keskustelu jostain syystä joudutaan perumaan, niin on tärkeää varata sille saman tien uusi ajankohta.

Se, miten asioita kannattaa mittaroida tai seurata, riippuu hyvin paljon toimenpiteestä. Esimerkiksi henkilöstöltä tulleet kehitysideat ovat sellainen seurantakohte, jota esimies voisi käydä läpi tiimensä kanssa vuositasolla. Eli voidaan tarkastella minkä verran kehitysideoita on kappalemääräisesti tullut, minkä verran niistä on saatu toteutettua ja miten määrät ovat kehittyneet verrattuna aiempiin vuosiin. Kehitysideat ovat monesti sellaisia, ettei niitä välttämättä pienessä organisaatiossa tule suuria määriä ja toisaalta kehitysideoiden toteuttaminen saattaa viedä aikaa, joten tällaista seurantakohteita on turha ottaa viikkopalaverin agendalle.

Kuten Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 – tutkimuksessa todettiin, niin jatkuvan parantamisen malli on käytössä vain pienessä osassa yrityksiä. Työhön ja sen kehittämiseen liittyvissä asioissa sitä käytettiin säännöllisesti vain 31 % yrityksistä. Kuitenkin tulosten perusteella selvisi, että mallin käytöllä ja hyvinvointityön tuloksellisuudella oli vahva korrelaatio. (Aura ym. 2014, 42.) Vaikka Lean-filosofia on ehkä tunnetumpi Japanin autoteollisuudesta, niin kuitenkin tätä jatkuvan parantamisen mallia voidaan hyödyntää kaikilla aloilla ja kaikissa toiminnoissa. Lean-johtamisessa fokus on asiakasarvossa ja erilaisilla menetelmillä ja työkaluilla pyritään poistamaan kaikkea hukkaa, joka ei lisää asiakasarvoa. Ihmisten arvostaminen ja jatkuva parantaminen ovat Leanin perusarvoja. Työntekijöiden tyytyväisyys ja työn merkityksen kokeminen paranevat silloin, kun työntekijöitä kannustetaan analysoimaan omaa työtään ja annetaan heille mahdollisuus ja tilaa kehittää omaa työtään. Tämän lisäksi työn tuottavuudessa ja työhyvinvoinnissa on huomattu myönteisiä vaikutuksia niissä yrityksissä, jotka ovat ottaneet Leanin aidosti mukaan strategiaansa. (Pöri 2015.)

Koska yritys ei tällä hetkellä säännöllisesti seuraa tai kartoita henkilöstönsä työtyytyväisyyttä, niin tulevaisuuden jatkokehitysehdotuksena on, että yritys alkaisi tehdä tällaista seurantaa. Esimerkiksi vuoden kuluttua yritys voisi kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilan vaikka työtyytyväisyyskyselyllä. Samalla on tärkeää myös koko ajan seurata muita työhy-

vinvoinnista kertovia mittareita, kuten sairauspoissaoloja, työtapaturmia ja asiakaspalautetta, koska muutokset näissä mittareissa antavat yritykselle työtyytyväisyyskyselyä nopeammin viitteitä siitä, jos henkilöstö alkaa voida huonosti. Työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä voitaisiin kartoittaa myös henkilöstön työtyytyväisyyden arvosana sekä miten pitkäksi aikaa henkilöstö on valmis sitoutumaan, jotta voidaan arvioida, onko toteutetuilla esimiestyön panostuksilla ollut vaikutusta. Uuden kyselyn ja mahdollisten muiden mitta- reiden avulla saataisiin nostettua esille uusia kehityskohteita, joiden parantamiseksi kannattaa yhdessä henkilöstön kanssa laatia kehityssuunnitelma, jonka mukaan asioita läh- detään kehittämään eteenpäin. Lean-ajattelun ottaminen mukaan yrityksen strategiaan ja päivittäiseen johtamiseen voisi olla yksi tehokas keino, jolla Yritys X voisi tulevaisuudessa parantaa entisestään henkilöstönsä työtyytyväisyyttä ja parantaa kilpailukykyään. Oleellis- ta on seurata toimenpiteiden toteutumista ja tehdä seurantaa säännöllisesti. Yrityksessä on kuitenkin hyvä tilanne työhyvinvoinnin suhteen siinä mielessä, että henkilöstö kokee työhyvinvointinsa tällä hetkellä suhteellisen hyväksi ja henkilöstö on sitoutunut työhönsä, joten tämä on erinomainen lähtökohta ajatellen työhyvinvoinnin kehittämistä.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että työhyvinvointi ja sen kehittäminen on monisäikeinen kokonaisuus, johon vaikuttaa monet eri asiat. Työhyvinvointia ei voida ulkoistaa vain esi- miehen harteille, vaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu niin omasta työhyvin- voinnistaan ja sen kehittämisestä kuin koko työyhteisön työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia on tutkailtava kunkin yrityksen ja työyhteisön näkökulmasta, kartoitettava ne sieltä löytyvät kehityskohteet, mietittävä niihin sopivat toimenpiteet ja mittarit. Työhyvinvoinnilla on kui- tenkin paljon positiivisia vaikutuksia, joten sen kehittämiseen panostaminen kannattaa. Loppujen lopuksi työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole mitään salatiedettä, vaan se vaatii selkeää strategiaa, konkreettisia toimenpiteitä ja edistymisen seurantaa. Tällä tavoin hen- kilöstö voi hyvin, jaksaa työssään ja yltää huipputuloksiin.

Lähteet

Aluehallintovirasto 2014. Pienyrityksen työympäristö tuloksen tekijänä 2014. Luettavissa: http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2014/04/Pienyrityksen_tyoymparisto_tulokse_n_tekijana_2014.pdf. Luettu: 10.10.2015.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf. Luettu: 7.1.2016.

eOSMO. Osaamista kehittävä työkierto. Luettavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>. Luettu: 24.10.2015.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Ilmarinen a. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Luettavissa: <http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. Luettu: 10.10.2015.

Ilmarinen b. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>. Luettu: 24.10.2015.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. WSOYpro. Helsinki.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOY. Helsinki.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2011. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Luettavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyhyopas1.pdf>. Luettu: 29.7.2015.

Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. WSOY. Helsinki.

Pöri, H. 2015. Tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä Leanin avulla. Luettavissa:

<http://parempaaelamaa.org/2015/03/26/lean/>. Luettu: 10.1.2015.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf. Luettu: 10.10.2015.

Salojärvi, S. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/tebatti/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta-3413894>. Luettu: 10.10.2015.

Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of employees. Luettavissa:

https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5315.pdf. Luettu: 6.12.2015.

Toikkanen, U. 2013. Työnilon puolestapuhuja. Luettavissa:

<http://www.potilaanlaakarilehti.fi/uutiset/tyonilon-puolestapuhuja/#.VmQBynbhDIU>. Luettu: 6.12.2015.

Työterveyslaitos 2014. Mitä työkyky on? Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx. Luettu: 28.11.2015.

Työterveyslaitos 2015. Vaikutusmahdollisuudet. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/kuormitustekijoiden_vahentaminen/vaikutusmahdollisuudet/sivut/default.aspx. Luettu: 11.10.2015.

Työturvallisuuskeskus a. Työhyvinvoinnilla tuottavuutta. Luettavissa:

http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi. Luettu: 10.10.2015.

Työturvallisuuskeskus b. Alaistaitojen kehittäminen. Luettavissa:

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_kehittaminen. Luettu: 12.10.2015.

Työturvallisuuskeskus c. Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna. Luettavissa:

http://ttk.fi/files/2257/Aktiivinen_tuki.pdf. Luettu: 13.10.2015.

Valtiokonttori 2007. Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille.

Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B1942B643-A74B-48C8-A62F-406107881BCF%7D/70859>. Luettu: 24.10.2015.

Valtiokonttori 2012. Työhyvinvointi tuottavuustekijänä. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana). Luettu: 10.10.2015.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saateviesti

Arvoisa Yritys X:n työntekijä,

Nyt sinulla on oiva mahdollisuus kertoa työhyvinvointisi kannalta tärkeimmät tekijät ja olla mukana vaikuttamassa työhyvinvoinnin kehittämisen suuntaviivoihin organisaatiossasi.

Suoritan tradenomiopintoja Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja opintojeni suuntautuminen on HRM ja johtaminen. Huomaathan, ettei kyseessä ole työtyytyväisyyskysely, jolla analysoidaan nykytilannetta - opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa, mitä asioita juuri sinä pidät tärkeänä oma työhyvinvointisi kannalta ja mitä työhyvinvoinnin osa-alueita ihannetyöpaikallasi tulisi painottaa. Vastausten perusteella on tarkoitus tunnistaa henkilöstön tärkeimmäksi kokemat painopistealueet.

Jokainen mielipide on tärkeä! Vastaukset käsitellään luottamuksellisina ja siten, ettei yksittäisiä vastaajia tai vastauksia voi tunnistaa. Tarkoitukseni on tunnistaa työhyvinvoinnin keskeisimmät osa-alueet Yritys X:ssä ja koostaa vastauksista suunnitelma, jota mukailen työhyvinvointia voidaan jatkossa tukea. Ole siis rohkea ja kerro ajatuksesi. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia.

Kysely on auki perjantaihin 11.9.2015 saakka, joten toimi nopeasti. Mikäli sinulla on kysyttävää liittyen opinnäytetyöhöni tai itse kyselyyn, niin otathan yhteyttä.

Osallistu kyselyyn alla olevasta linkistä:

<https://www.webropolsurveys.com/S/41A2CDDD04A87DCD.par>

Avustasi ja yhteistyöstä kiittäen,

Anniina Pihlajavuo

anniina.pihlajavuo@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Kyselylomake

Kartoitus työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

1. Sukupuoli *

- Mies
 Nainen

2. Ikä *

- alle 30
 30-39
 40-49
 50 tai yli

3. Työsuhteen kesto *

- alle vuosi
 1-3 vuotta
 4-6 vuotta
 yli 6 vuotta

4. Toimipiste *

- [REDACTED]
 [REDACTED]

5. Tiimi *

- [REDACTED]
 [REDACTED]

Aihealue 1: Yksilön terveys ja työkyky

6. Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat oman työhyvinvointisi kannalta

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
Minulla on hyvä terveys ikääni verrattuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylläpidän kuntoani vapaa-ajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kuormittavuus on sopivalla tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen luonnistuu helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minulla on mahdollisuus etätööhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on joustava työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa työterveyshuollosta tukea työkykyyn liittyviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonomiaan liittyvät asiat on huomioitu työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuus on huomioitu työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mikä yllä mainituista tekijöistä vaikuttaa eniten työhyvinvointiisi ja miksi?

Aihealue 2: Osaaminen ja työtehtävät

8. Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat oman työhyvinvointiisi kannalta

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
Asianmukaisen perehdytyksen saaminen tehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän selkeästi työtehtäväni ja tavoitteet, joita minulta odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle asetetut tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin hyödyntää ammatillista osaamistani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa omaan työmäärääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työoloihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin kehittää omaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöä koulutetaan riittävästi ammattitaidon lisäämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mikä yllä mainituista tekijöistä vaikuttaa eniten työhyvinvointiisi ja miksi?

Aihealue 3: Arvot, asenteet ja motivaatio

10. Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat oman työhyvinvointisi kannalta

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
Työlläni on merkitystä organisaation menestymiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaationi toiminnan tavoitteet ovat merkittäviä ja tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpanostani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut ja sitoutunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen yrityksessä, jota voisin suositella ystäväilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkani on oikeudenmukainen verrattuna toimenkuvaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut palkitsemistavat rahapalkan ohella motivoivat hyvään työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mikä yllä mainituista tekijöistä vaikuttaa eniten työhyvinvointiisi ja miksi?

Aihealue 4: Työyhteisön operatiivinen toiminta

12. Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat oman työhyvinvointisi kannalta

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
Saan tarvittaessa apua ja tukea tiimini jäseniltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät antavat toisilleen myönteistä ja korjaavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ristiriidat käsitellään tiimissämme avoimesti ja johdonmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissämme keskustellaan työn ja työympäristön kehittämisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku toimii tiimissämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa työni kannalta oleellisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri tiimien työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan työhön liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri tiimien työntekijät osoittavat arvostavansa toistensa työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän organisaatiomme tavoitteet, vision ja strategian	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme on joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiossamme panostetaan henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku ja kommunikaatio toimivat organisaatiossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme ei esiinny syrjintää eikä epäasiallista käytöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme kannustetaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työyhteisössäni tapahtuviin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme on avoin uusille ideoille ja ajatuksille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mikä yllä mainituista tekijöistä vaikuttaa eniten työhyvinvointiisi ja miksi?

Aihealue 5: Esimiestyö ja johtaminen

14. Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat oman työhyvinvointisi kannalta

	ei lainkaan tärkeää	jokseenkin tärkeää	tärkeä	erittäin tärkeä
Saan tarvittaessa esimiehlteni tukea työtehtävieni hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimiehlteni riittävästi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kertoo avoimesti työpaikan ajankohtaisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huomioi työntekijöiden mielipiteet tärkeissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osaa käsitellä työyhteisössä ilmeneviä konflikteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tuntee alaistensa ominaisuudet, tiedot ja taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto ottaa henkilöstön mielipiteet huomioon muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset viestitään ja perustellaan organisaatiossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto toimii oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn luottamaan johdon kykyyn huolehtia organisaation tulevaisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mikä yllä mainituista tekijöistä vaikuttaa eniten työhyvinvointiisi ja miksi?

16. Valitse seuraavista kolme tärkeintä työhyvinvointiisi vaikuttavaa tekijää ja laita ne tärkeysjärjestykseen

(Ohje: Ota hiirellä kiinni valitsemastasi vastausvaihtoehdosta ja vedä se oikealla olevaan ruutuun.)

Vaihtelevat työtehtävät	tärkein (1)
Ammatillinen kehittyminen ja koulutukset	toiseksi tärkein (2)
Vaikuttamismahdollisuudet omassa työssä	kolmenneksi tärkein (3)
Vaikuttamismahdollisuudet organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin	
Positiivinen ilmapiiri työyhteisössä	
Palaute tehdystä työstä	
Palkkausjärjestelmä	
Viestintä ja tiedonkulku	
Lähiesimiehen toiminta	
Työterveyshuolto	
Oma terveys	
Yksityis- ja perheasiat	
Säännölliset kehityskeskustelut	
Tasapuolinen kohtelu työpaikalla	
Työpaikan varmuus	
Työskentelytilat	
Työvälineet	
Henkilökuntaedut	
Muu, mikä?	

17. Muu, mikä?

18. Valitse seuraavista kolme tärkeintä **motivaatioosi** vaikuttavaa tekijää ja laita ne tärkeysjärjestykseen

(Ohje: Ota hiirella kiinni valitsemastasi vastausvaihtoehdosta ja vedä se oikealla olevaan ruutuun.)

Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	tärkein (1)
Mahdollisuus osallistua oman toimialani päätöksentekoon	toiseksi tärkein (2)
Työstä saatava palaute	kolmanneksi tärkein (3)
Tyytyväiset asiakkaat	
Tavoitteiden saavuttaminen	
Etenemismahdollisuudet	
Arvostus työyhteisössä	
Rahapalkka	
Rahapalkka ja muut palkitsemistavat yhdessä	
Työn haastavuus	
Työn varmuus ja säännölliset tulot	
Mahdollisuus käyttää työssä luovuutta ja mielikuvitusta	
Muu, mikä?	

19. Muu, mikä?

20. Anna nykyiselle työhyvinvoinnillesi kouluarvosana

4 5 6 7 8 9 10

heikko ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ erinomainen

21. Kuinka pitkäksi aikaa olet valmis sitoutumaan nykyiseen työtehtävääsi?

- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- yli 5 vuotta

22. Mihin työhyvinvoinnin osa-alueeseen toivot organisaatiosi erityisesti panostavan seuraavan kahden vuoden aikana?

- Yksilön terveys ja työkyky
- Osaaminen ja omat työtehtävät
- Arvojen ja asenteiden selkeyttäminen
- Työyhteisön ja tiimien operatiivinen toiminta
- Esimiestyö ja johtaminen

23. Perustele
