

Työhyvinvoinnin kehittäminen kohdeyrityksessä

Maari Kontiainen

Tekijä(t)

Maari Kontiainen

Koulutusohjelma

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Työhyvinvoinnin kehittäminen kohdeyrityksessä

Sivu- ja liitesivumäärä

33 + 5

Opinnäytetyön toimeksiantaja on arkiturvallisuusalan yritys, joka pääasiallisesti myy tuotteita ja palveluitaan puhelinmarkkinointina. Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää kyseisen yrityksen työhyvinvoinnin nykytila sekä kehityskohteet. Idea työhön syntyi yrityksen mielenkiinnosta osallistua tulevaisuudessa Great Place to Work – tutkimukseen, jossa tutkitaan ja palkitaan parhaita työpaikkoja. Opinnäytetyön produktina syntyi kehityssuunnitelma, jonka avulla yrityksen työhyvinvointia parannetaan ennen tutkimukseen osallistumista.

Työn tietoperustassa käsitellään työhyvinvointia sekä sen kehittämistä. Tietoperustassa korostetaan syitä sille, miksi työhyvinvointi ja sen kehittäminen on tärkeää, sekä niitä työhyvinvoinnin teemoja, jotka nousivat esiin yrityksen työhyvinvointia tutkiessa.

Empiirisessä osuudessa kuvataan produktin, eli kehityssuunnitelman vaiheet ja toteutus. Menetelminä työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseen käytin ryhmähaastattelua ja kyselyä. Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, ja se koostuu opinnäytetyöraportista ja kehityssuunnitelmasta. Tutkittavat ryhmät olivat kohdeyrityksen asiakaspalvelijat ja toimihenkilöt.

Ryhmähaastattelun ja kyselyn tuloksista selviää, että asiakaspalvelijat ovat tyytymättömiä palkitsemismalliin, viestintään ja työterveyshuoltoon. Toimihenkilöt ovat myöskin huolissaan työpaikan sairauspoissaoloista, sekä ovat tyytymättömiä palkkaan, ja kokevat työn henkisesti kuormittavaksi. Produktissa kyseiset ongelmakohdat on viety yrityksen johdolle tietoon kehityssuunnitelman kera.

Asiasanat

Työhyvinvointi, kehittäminen, toimintasuunnitelmat

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen esittely ja rajaus	1
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys ja kustannukset.....	3
2.2	Työstressi ja työuupumus	4
2.3	Työn kuormittavuus.....	6
2.4	Motivaatio ja sitoutuminen.....	6
2.5	Työterveys	7
3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	11
4	Kehityssuunnitelman vaiheet ja toteutus	14
4.1	Suunnitelmakuvaus ja toteutus	14
4.2	Ryhmähaastattelu	16
4.2.1	Ryhmähaastattelun tulokset	18
4.3	Kysely	21
4.4	Kyselyn tulokset.....	22
4.4.1	Asiakaspalvelun tulokset.....	23
4.4.2	Toimihenkilöiden tulokset.....	24
4.5	Produkti.....	25
4.5.1	Kehityssuunnitelma asiakaspalvelulle	27
4.5.2	Kehityssuunnitelma toimihenkilöille	29
4.6	Yhteenveto.....	30
5	Pohdinta.....	32
5.1	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	32
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	32
	Lähteet	34
	Liitteet.....	36
	Liite 1. Henkilöstökysely	36
	Liite 2. Kehityssuunnitelma.....	40

1 Johdanto

Työhyvinvointi on laaja käsite, johon kuuluu useita osa-alueita. Koska käsite itsessään on niin laaja, tarkoittaa se eri ihmisille hieman eri asioita sen mukaan mitkä työhyvinvoinnin teemat koetaan henkilökohtaisesti tärkeimmiksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin tilaa kohdeyrityksessä. Opinnäytetyöni on toiminnallinen, ja sen produktina muodostui työhyvinvoinnin kehityssuunnitelma. Produktia työstäessäni kävin läpi monimuotoisen projektin selvittäessäni mitä työhyvinvointi kohdeyrityksessä tarkoittaa, mikä on sen nykytila ja miten sitä voitaisiin parantaa.

1.1 Aiheen esittely ja rajaus

Toimeksiantaja on arkiturvallisuusalan yritys. Kohdeyritys tarjoaa suomalaisille arkiturvan palveluita pääasiassa puhelimitse. Idea opinnäytetyöhöni lähti kohdeyrityksen mielenkiinnosta osallistua tulevaisuudessa Great Place to Work – tutkimukseen. Ennen tutkimukseen osallistumista olisi oleellista tutkia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilaa ja mahdollisia kehityskohteita. Tässä työssä aloitetaankin työhyvinvoinnin kehittäminen siitä, mitä se käsitteenä yleensäkin kohdeyrityksen työntekijöille tarkoittaa.

Opinnäytetyön aihe on myös itselleni tärkeä, sillä olen työskennellyt kohdeyrityksessä reilut kuusi vuotta. Näiden kuuden vuoden aikana yritys on kasvanut start-upista koko ajan menestyvämmäksi yritykseksi. Vuosien varrella olen saanut huomata yrityksen kehittyvän ja kasvavan, joten työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen tuntuivat parhaalta vaihtoehdolta omaksi ominnäytetyöksi.

Yrityksessä on noin 70 työntekijää. Työntekijät voi jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat asiakaspalvelijat, toimihenkilöt ja myyjät. Tässä työssä selvitetään työhyvinvoinnin nykytilaa ja sen kehityskohteita toimihenkilöiden ja asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Kyseiseen rajaukseen on päädytty, sillä edellä mainitut kolme ryhmää ovat keskenään niin erilaisia niin työtehtävien kuin tarpeiden ja toiveiden suhteen, että oli tarpeellista tehdä selvitystä kustakin ryhmästä erikseen. Kaikkien kolmen ryhmän erikseen huomioiminen opinnäytetyössä johtaisi turhan laajaan työhön, joten ryhmät päätettiin jakaa kahdelle, sillä yrityksen toinenkin työntekijä alkoi kirjoittamaan opinnäytetyötä. Jaoksi päätettiin ensimmäiseen ryhmään asiakaspalvelu ja toimihenkilöt ja toiseen myyjät, sillä näin molemmat ryhmät olivat keskenään lähes yhtä suuria. Jako opinnäytetyön kirjoittajien kesken oli

helppo, sillä allekirjoittanut on töissä asiakaspalvelussa, toisen työntekijän ollessa entinen myyjä ja nykyinen myyjien esimies.

Työn tietoperusta käsittelee työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Aiheen ollessa laaja, on sitä rajattu keskittymään siihen miksi työhyvinvointi on tärkeää, sekä niihin työhyvinvoinnin teemoihin mitkä ovat produktia tehdessä, eli ryhmähaastattelussa ja kyselyssä, nousseet vahvasti esiin. Kohdeyrityksen toimiala on sellainen, jossa työntekijöiden työnpanos ja yritteliäisyys todella merkittävästi vaikuttavat yrityksen menestykseen. ”Mikäli työyhteisön jäsenet eivät innostu työstään, se näkyy välittömästi organisaation tuloksessa” (Juuti & Vuorela 2002, 147). Työhyvinvointia edelleen kehittämällä allekirjoittanut uskoo työntekijöiden olevan motivoituneempia johdattamaan yrityksen koko ajan parempiin tuloksiin.

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä kohdeyrityksen strategiassakin on määritelty yrityksen halu olla Suomen halutuin työpaikka tulevaisuudessa. Kohdeyrityksellä on kiinnostunut osallistumaan Great Place to Work – tutkimukseen, jossa tutkitaan ja palkitaan hyviä työpaikkoja. Jotta tutkimuksessa voidaan menestyä mahdollisimman hyvin, oli oleellista selvittää työhyvinvoinnin nykytila sekä kehityskohteet.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja käsite, johon sisältyy monia eri osa-alueita. Työpaikoilla työhyvinvointi syntyy yhteistyönä, joten työhyvinvoinnin edistämisestä vastuuta tulisi kantaa niin johdon, esimiesten kuin työntekijöidenkin (Työterveyslaitos 2015a). Työhyvinvoinnin osa-alueet kattavat työntekijän psyykkisen, fyysisen sekä sosiaalisen kunnon, sekä työympäristöön kuuluvat tekijät, kuten johtamisen ja työpaikan ilmapiirin (Viitala 2013, 212). Perustan työhyvinvoinnille luo työterveyshuolto, työturvallisuus ja ergonomia, ilmapiiri työpaikalla, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. (Österberg 2005, 144.)

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys ja kustannukset

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on tärkeää, sillä yritys, jossa työtyytyväisyys on korkealla tasolla, menestyy hyvin (Österberg 2005, 144). Työterveyslaitoksen (2015b) arvioinnin mukaan ”Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä jopa moninkertaisena takaisin”. Kun työhyvinvointia ja sen edistämiseen johtavia toimenpiteitä suunnitellaan hyvin, voidaan niistä saada paljonkin taloudellista hyötyä. Työterveyslaitos kertoo taloudellisen hyödyn olevan tutkimusten mukaan panostuksiin nähden noin kuusinkertainen. (Työterveyslaitos 2015b.)

Työterveyslaitoksen (2015b) mukaan ”Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia”. Kun työpaikalla suoritetaan toimenpiteitä jotka lisäävät työhyvinvointia, on vaikutus työntekijöihin merkittävä. Työntekijät ovat motivoituneempia, sitoutuneempia yritykseen, innovatiivisia ja ennen kaikkea he haluavat olla töissä. Tämän seurauksena välittömänä talousvaikutuksena yrityksen sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät, tehokkaan työajan määrä kasvaa sekä yksilön tehokkuus paranee. Välillisenä talousvaikutuksena huomataan työn tuottavuuden sekä laadun kasvua ja lisääntyviä innovaatioita. Lopullinen talousvaikutus yritykselle on kannattavuuden lisääntyminen. (Työterveyslaitos 2015b.)

Työhyvinvoinnin merkitys koko yritykseen on suuri, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy tekemään töitä tehokkaasti, oppia uutta, kehittyä ja saada aikaan luovia ratkaisuja. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa moni seikka, joten myöskin syitä sille miksi henkilökunta voi huonosti on monia. Huonosti voivan henkilökunnan työnjäljessä näkyy luovuuden ja tuot-

tavuuden aleneminen sekä korkeampi sairastumisen ja tapaturmien riski. (Viitala 2013, 212.)

Työhyvinvointia tulee alituisesti kehittää siitäkin syystä, että huonosta työhyvinvoinnista yritykselle aiheutuvat kustannukset saattavat kasvaa suuriksi. Suoria kustannuksia syntyy lyhytaikaisista poissaoloista, sillä Kela ei korvaa alle 9 päivän poissaoloja, jolloin sairausajan palkat jäävät yritykselle maksettavaksi. Muita suorien kustannuksen aiheuttajia ovat tapaturmat, varhainen eläköityminen ja osa-aikaeläkkeet, henkilöstön vaihtuvuudesta sekä osaamisen lähtemisestä yrityksestä. (Österber 2005, 145.)

Suorien kustannuksien lisäksi on epäsuoria kustannuksia. Epäsuoraksi kustannukseksi katsotaan muun muassa se, kun työntekijän poissaolon aikana täytyy tilalle hankkia sijainen. Työntekijän poissaolon aikana epäsuoria kustannuksia voi syntyä myös siitä, kun muiden työntekijöiden työmäärä lisääntyy, joka saattaa johtaa jaksamis- ja motivointiongelmiin. Epäsuoria kustannuksia aiheuttaa myös henkilöstön eläköityminen, jolloin hiljainen tieto katoaa, sekä henkilöstön vaihtuminen, jolloin uusia työntekijöitä täytyy kouluttaa. Toinen ongelma suuressa henkilöstön vaihtuvuudessa sekä erilaisissa sijaisuuksissa on se, että asiakkaat ja yhteistyökumppanit saattavat alkaa nähdä yrityksen huonommassa valossa luotettavuuden suhteen. (Österberg 2005, 145.)

2.2 Työstressi ja työuupumus

Tekijöitä jotka huonontavat työilmapiiriä, sekä saattavat näin ollen johtaa työpoissaoloihin, ovat muun muassa työstressi ja työuupumus. Pahimmassa tapauksessa työstressin ja -uupumuksen takia työntekijä joutuu jäämään sairauslomalle. Työkykyiset, mutta kuormitetut työntekijät eivät jaksakaan olla työpaikalla enää positiivisia ja toisiaan tukevia, mikä vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin negatiivisella tavalla. Tämän lisäksi työntekijät saattavat kyynistyä ja työnlaatu sekä luovuus heikentyä. (Österberg 2005, 145.) Northwestern National Mutual Life:n suorittaman kyselyn mukaan neljäsosa kyselyyn vastanneista työntekijöistä nimesivät työn elämänsä suurimmaksi stressinaiheuttajaksi. Työpaikoilla stressiä aiheuttaa muun muassa melu, asiakkaiden määrä ja luonne, turvallisuus ja aikataulut. Työpaikka-stressi aiheuttaa vakavia seurauksia niin työntekijälle kuin työnantajalle. (Dessler 2012, 358.)

Työstressiä on hyvä- ja huonolaatuista. Joillekin työntekijöille stressi ja lähestyvät deadlinet ovat keino tehokkaampaan työskentelyyn. Toisilla taas työstressin seurauksena on

masennusta, ahdistusta tai vihaisuutta sekä mahdollisia fyysisiä seurauksia kuten päänsärkyä. Tutkimuksen, johon osallistui 46 000 työntekijää, mukaan työstressistä kärsivien työntekijöiden terveydenhoitokulut olivat 46 % korkeammat kuin niiden työntekijöiden, jotka eivät kärsi paljoakaan työstressistä. (Dessler 2012, 358.)

Pitkittyneen työstressin seurauksena voi olla työuupumus. Työuupumus tarkoittaa tilannetta, jossa ihmisen fyysiset ja psyykkiset voimavarat ehtyvät. Työuupumusta aiheuttaa työntekijän omat henkilökohtaiset turhan vaativat tavoitteet työtä kohtaan, sekä tilanteet, joissa työn tavoitteita ei pystytä saavuttamaan esimerkiksi kuormittavien työolosuhteiden takia. Työuupumuksen oireita on muun muassa väsymys johon lepo ei enää auta, kyyninen asenne omaa työtä kohtaan, sekä tunne siitä, että ei tahdo saada asioita aikaiseksi ja on huonompi työntekijä kuin kollegat. (Työterveyslaitos, 2015c.) Työuupumus kohtaa usein niitä työntekijöitä, jotka kantavat paljon vastuuta työssään ja jotka kokevat työnsä innostavaksi. Työuupumus kehittyy pikkuhiljaa. Alkuvaiheessa oireita ovat turhautuminen, oman onnistumisen epäily ja psyykinen väsymys. Tämän jälkeen työntekijä saattaa tuntea olonsa epätodelliseksi, vieraaksi ja yksinäiseksi. Seuraavia oireita ovat ahdistuneisuus ja unihäiriöt. Työntekijä ei ole enää tehokas vaan enemmänkin aktiivinen, mutta ei kuitenkaan aikaansaava. Tämä tilanne lisää entisestään työntekijän ahdistusta ja syyllisyyttä ja hän alkaa vetäytyä omiin oloihinsa, jolloin mikä tahansa yksittäinenkin tilanne tai tapahtuma voi saada aikaan kliinisen burnoutin. Uupuneen kollegat ja muu lähipiiri yleensä huomaavat uupumisen merkkeinä työilon ja työmotivaation kadottamisen ja vetäytymisen omiin oloihinsa. (Viitala 2013, 221–222.)

Yleisesti huono ilmapiiri työyhteisössä, tiedonkulun puutteellisuus, huonot mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja tyytymättömyys esimiesten toimintaan vaikuttavat alentavasti työpaikan ilmapiiriin. Edellä mainitut asiat ovatkin usein syitä huonon ilmapiirin taustalla. Österbergin (2005, 145) mukaan ”Työterveyslaitoksen tutkimuksen (2003) mukaan yrityksissä, joissa on huono työilmapiiri, on 70 % enemmän poissaoloja kuin hyvän työilmapiirin organisaatioissa”. Tutkimuksen mukaan ne työntekijät, jotka kokivat työilmapiirin huonoksi, olivat poissa kesimäärin kahdeksan työpäivää puolessa vuodessa. Tutkimus myös kertoo, että kyseisillä työntekijöillä oli kolme kertaa enemmän psyykkisiä vaivoja, kuten jännittyneisyyttä, unettomuutta ja pitkäkestoista stressiä. Tutkimuksen (Vartia 2003) mukaan myös henkinen väkivalta, kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu ovat yllättävän yleistä työpaikoilla Suomessa. Österberg (2005, 146) sanoo henkisen väkivallan olevan ”oire organisaation toimintahäiriöstä”. Sen taustalta saattaa löytyä monia syitä, kuten ristiriitoja, tiedonkulun puutteita, huonoja mahdollisuuksia vaikuttaa sekä tyytymättömyyttä esimiehiin.

Kun työyhteisön toimivuutta, töiden sujuvuutta ja toimintatapoja sekä esimiestyötä päästään kehittämään, vähenevät henkisellevä kivallalle altistavat tekijät. (Österberg 2005, 145-146.)

2.3 Työn kuormittavuus

Henkisellä puolella tietotyö tuo mukanaan uudenlaisia haasteita. Haasteet johtuvat työn määrän vaikeasta hallittavuudesta, työnteon ja vapaa-ajan sekoittumisesta, kasvavien tietomäärien hallittavuuden hankaluudesta ja työn abstraktista luonteesta, jolloin on entistä vaikeampi hahmottaa valmiita kokonaisuuksia. Ongelmallista on lisäksi suurten tietomäärien ja muutosten jatkuva omaksuminen ja tilanteisiin sopeutuminen. Nykyaikana tietotekniikka on kehittynyt valtavasti nopeassa ajassa ja tulee edelleen kehittymään. Tietotyön tekijöiden yksi työuupumusta lisäävä tekijä onkin tietotekniikan aallonharjalla pysyminen. Uudet työvälineet kuten sovellukset ja järjestelmät uudistuvat ja vaihtuvat nopeasti, mikä muutenkin kiireisen työn ohella aiheuttaa haasteita ja stressiä. (Viitala 2013, 227).

Myös kiire työssä aiheuttaa henkistä kuormittavuutta. Kiirettä lisää kehittyneet kontrollointijärjestelmät, joita käytetään call centereissä, joissa puhelun loputtua työntekijälle ohjataan saman tien uusi puhelu. Kuitenkin myös töissä, joissa työntekijällä on mahdollisuus itse hallita työtahtiaan, koetaan kiirettä sekä työn kuormittavuutta. Tämä johtuu siinä, että työ- ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt, kun töitä voi tehdä työpaikan ja työaikojen ulkopuolella. Työntekijä usein vastaavassa tilanteessa kokee, että hänen täytyy olla kokoajan tavoitettavissa, jolloin työpuhelinta ja työ sähköpostia tarkistetaan vapaa-ajalla, ja kunnollinen rentoutuminen ja työstä irtautuminen hankaloituu. (Vilkkä 2013, 228.)

2.4 Motivaatio ja sitoutuminen

On tärkeää niin organisaation kuin työntekijänkin kannalta, että työntekijät tietävät omat roolinsa ja työnsä päämäärät, sillä näin työntekijät pysyvät sitoutuneina ja jaksavat paremmin. Työntekijöiden tulee ymmärtää ja sisäistää yrityksen perustehtävä, sekä oma paikkansa sekä merkityksensä työssä. Myöskin yrityksen arvot, visio ja strategia täytyy olla viestitty niin, että työntekijä ymmärtää ne konkreettisesti omassa työssään. (Österberg 2005, 144.) Jokaisen tulisi löytää työtehtävä, jonka tuntee omakseen, sillä työn mielekkyys ja sen lisääminen on helpoin keino lisätä hyvinvointia työssä. Työn tulisi tarjota mielenkiintoisia haasteita, jotka auttavat ylläpitämään työntekijän tuntemuksia siitä, että hän on työntekijänä pätevä ja osaava niin omissa kuin kollegoiden silmissä. (Juuti 2002, 68.)

Motivaatio ja työhön sitoutuminen on olennainen osa työhyvinvointia. Yksi suurimmista syistä työntekijälle jäädä työskentelemään työpaikalleen on sisäinen motivaatio, joka tekee työstä mieluisaa sekä antoisaa (Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund 2004, 23). Pohjan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle antaa sellainen työ, joka sopii työntekijälle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan (Juuti 2002, 67–68). Pelkästään työntekijän taidot ja tiedot eivät riitä takaamaan laadukasta työnjälkeä, sillä jos ihminen ei koe työtään mielekkääksi, ei hän myöskään ole motivoitunut. Ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista, jotka voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisessä motivaatiossa ihminen saa mielihyvää tehdystä työstä ja siitä mitä on saanut aikaan. Sisäinen motivaatio saa ihmisen kokemaan tyytyväisyyttä aikaansaannoksistaan, jolloin ulkoiset motivaation lähteet, kuten muiden kehu tai saadut palkinnot, eivät ole välttämättä lainkaan tärkeitä. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa siis sitä, että tavoitellaan palkkioita, joiden lähde on ihmisen ulkopuolella, ja joiden vuoksi ihminen joutuu ponnistelemaan. Ulkoisia palkintoja ovat esimerkiksi palkka ja muiden arvostus. (Viitala 2013, 16–17.)

Sitoutuminen merkitsee sitä, kävisikö työntekijä enää töissä, jos se ei olisi taloudellisesti välttämätöntä. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tunneperäisen sitoutumisen ajatellaan olevan yritykselle hyvä asia, sillä silloin työntekijä kokee työllänsä olevan hänelle muutakin merkitystä kuin rahan tai muun välineellisen hyödyn saaminen. Työntekijät jotka ovat sitoutuneita tuntevat kuuluvansa työyhteisöön, olevansa osa työpaikan kehitystä ja menestystä sekä kehittyvänsä työpaikalla työnantajan tuen avulla. He kokevat myös, että heidän työllään on merkitystä ja sitä arvostetaan. Sitoutuneet työntekijät ovat työnantajalleen lojaaleja ja joustavia tarpeen tullen. Jotta työntekijä voi kokea sitoutumista työnantajaansa, täytyy työnantajan ja työntekijän välillä oleva luottamus olla kunnossa. Työnantajan täytyy uskoa ja luottaa työntekijöihinsä, antaa heille mahdollisuuksia olla mukana päätöksenteossa ja vaikuttaa sekä käyttää ja kehittää kykyjään työssään. Sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle voimavara, sillä he tekevät parempia tuloksia, auttavat kehittämään työpaikkaa ja pysyvät työpaikoissaan pidempään. (Viitala 2013, 15–16.)

2.5 Työterveys

Oleellinen elementti työhyvinvoinnissa on terveyden edistäminen. Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on tärkeää, sillä terve ja hyvinvoiva henkilöstö on yritykselle kilpailuetu (Työterveyslaitos 2015d). Hyvinvoiva henkilöstö tekee parempaa työnjälkeä kuin huonosti voiva, sekä on taloudellisesti kannattavampi kuin sairasteleva henkilökunta. Työterveyden ja työhyvinvoinnin edistämiseen ei löydy oikotietä, vaan huomiota täytyy kiinnit-

tää moniin osa-alueisiin. Terveiden edistäminen kohdistuu useaan eri tahoon; henkilöstöön, työympäristöön ja – yhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen (Työterveyslaitos 2015d). Kun henkilöstön työhyvinvointia ja terveyttä yritetään edistää, on oleellista, että jokainen työntekijä osallistuu toimintaan.

Terveyttä edistävässä työpaikassa tapahtuu muutoksia ja asioista kehitetään. Valmius kehittää ja muuttaa toimintatapoja vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen, sillä nykymaailmassa täytyy olla valmis muuttamaan toimintaa alituisesti toimivammaksi. Tämän johdosta organisaatiomallit, jotka ovat turhan hierarkkisia ja byrokraattisia ovat nykymaailmaan liian joustamattomia ja vanhanaikaisia. (Österberg 2005, 147.) Näin ollen myös työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. Työterveyslaitoksen (2015d) mukaan työpaikassa jossa terveyttä edistetään, kehitetään niin työtä, työyhteisöä kuin työympäristöäkin. Kokonaisvaltaisen terveyden edistämisen saavuttamiseksi, työpaikalla täytyy jokapäiväisessä elämässä noudattaa useita periaatteita ja koko henkilöstön täytyy osallistua toimintaan. Terveiden edistäminen täytyy huomioida organisaation jokaisella tasolla ja sen täytyy olla osana työpaikan prosesseja. Päätöksenteossa tulee ottaa huomioon terveydenedistämisen näkökulma. Terveiden edistämisen toiminta noudattaa myöskin prosessin hallinnan periaatteita. Prosessin hallinnan periaatteet tarkoittavat sitä, että ensin arvioidaan tarve, sen jälkeen priorisoidaan sekä suunnitellaan, toimeenpannaan suunnitelma ja lopuksi seurataan ja arvioidaan tuloksia. (Työterveyslaitos 2015d.)

Terveyttä edistäessä täytyy kuitenkin muistaa, että kaikkiin terveyteen liittyviin asioihin ei pystytä vaikuttamaan. Esimerkiksi osa sairauspoissaoloista on sellaisia joihin ei voida vaikuttaa, mutta on myös sellaisia tekijöitä, jotka lisäävät sairauspoissaolojen riskiä. Riskiä lisääviä tekijöitä on esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijä ei saa tarpeeksi vaikuttaa omaan työhönsä, ei saa sosiaalista tukea työpaikalla tai työsuhteen tulevaisuus on epävarmalla pohjalla. Lisäksi on tapauksia, joissa poissaolojen liian ankara kontrollointi kääntyi tilanteeseen, jossa poissaolot lisääntyvät. (Viitala 2013, 222)

Työterveyslaitos (2011e) listaa terveyttä edistävän työpaikan tunnusmerkiksi sen, että työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin kehittämisen eteen tehdään töitä. Huomiota työpaikalla tulee kiinnittää useaan asiaan, kuten siihen miten töitä organisoidaan, miten työyhteisöt toimivat yhdessä, minkälaista on henkilöstön osaaminen sekä voimavarat ja minkälaisia johtamiskäytännöt ovat. Edellä mainittujen lisäksi on mainittu myös hyvät kumppanuudet ja yhteistyöt, sekä erityisesti työterveyshuolto strategisena kumppanina.

(Työterveyslaitos 2011e.) Työterveyshuollon sisällön muodostaa se, mitä lainsäädäntö sanoo asiasta, sairaanhoito sekä toiminta joka on suunniteltu ehkäisemään ja ylläpitämään työkykyä (Österberg 2005, 148). Työterveyshuollon tavoitteena on tukea henkilöstön työhyvinvointia niin, että työntekijät pysyisivät työkykyisinä mahdollisimman pitkään.

Työterveyshuollon järjestäminen on pakollista, ja se kuuluu kaikille työntekijöille työn laadusta tai työsuhteen pituudesta huolimatta. Työterveyshuollon kustannukset jäävät työnantajalle maksettavaksi. Työterveyshuolto suunnitellaan kullekin työpaikalle sen tarpeen mukaan. Tarpeen määrittelevät yhdessä työnantaja, työpaikan henkilöstön edustaja ja terveyshuollon palveluntuottaja. (Työsuojelu.fi 2016.) Terveystarkastuksissa on määritelty, että työnantajan tulee tarjota työntekijöilleen ehkäisevää työterveyshuoltoa. Tämän lisäksi työnantaja voi halutessaan järjestää yleislääkäritasoisia sairaanhoitopalveluita. Työterveyspalveluita työnantaja voi hankkia kunnallisesta terveyskeskuksesta tai yksityisestä lääkärikeskuksesta. Yhteistyöstä työnantajan ja terveydenhuollon palveluntuottajan välillä täytyy olla sekä kirjallinen sopimus että toimintasuunnitelma siitä, miten terveyshuolto tullaan järjestämään. (Kela 2016.)

Työpaikoilla, joissa on sairastumisen vaaraa aiheuttavia tekijöitä, kuten melua, on työnantajan järjestettävä työntekijöille säännöllisiä terveystarkastuksia. Kun työntekijä aloittaa tämän kaltaisen työn, järjestetään ensin työhöntulotarkastus, jossa katsotaan terveyden tilanne. Tarkastuksessa selvitetään, onko työntekijällä entuudestaan sellaista vammaa, herkkyyttä tai sairautta joka voisi pahentua työssä. Seuraavissa terveystarkastuksissa arvioidaan sitä, onko työ altistanut työntekijää mahdollisesti jollekin haitalliselle tekijälle. Tarkastuksilla voidaan myös ehkäistä päihdeongelmaa tai auttaa sen havaitsemista varhaisessa vaiheessa, sekä ohjata tuen piiriin. (Työsuojelu.fi 2016.) Sairauspoissaolot kertovatkin paljon siitä mikä on henkilöstön hyvinvoinnin tila. Liian pitkään liian kovassa rasituksessa, niin henkisesti kuin fyysisessäkin, ovat työntekijät kuuluvat riskiryhmään jossa sairastavuus saattaa lisääntyä ja sairaslomalle jäämisen kynnyksen madaltua. Toisaalta, työelämässä on myös huomattu tilanteita joissa työntekijät tulevat sairaana töihin, mikä saattaa vähentää työn tehokkuutta ja lisätä vakavien sairauksien riskiä. (Viitala 2013, 222.)

Yksi työhyvinvoinnin ja työterveyden peruspilari on työturvallisuus ja ergonomia. Käsite *ergonomia* sisältää fyysisen, kognitiivisen ja organisatorisen ergonomian. Tässä kappaleessa käsitellään fyysistä ergonomiaa, joka keskittyy fyysisen toiminnan muokkaamista sellaiseksi, että se sopii ihmisen anatomisten ja fysiologisten ominaisuuksien mukaisiksi.

(Työterveyslaitos 2016f.) Työtilat täytyy muokata ergonomisiksi tietotyössäkin, sillä esimerkiksi näyttöpäätetyöskentely ei ole fyysisesti raskasta, mutta se saattaa aiheuttaa terveydellisiä ongelmia helpostikin, jos ergonomia ei ole kunnossa. Näyttöpäätteellä työskentely voi esimerkiksi vahingoittaa tuki- ja liikuntaelimiä sekä silmiä. Terveysongelmia voi syntyä, jos istutaan liian pitkiä aikoja yhtäjaksoisesti, sekä toistetaan samoja liikkeitä paljon, esimerkiksi kädellä tai päällä. Ryhtiin ja hyvään työskentely asentoon tulee kiinnittää huomiota, sillä kumara, taaksepäin kääntynyt tai kiertynyt niskan asento, sekä tukemattomat käsien ja selän asennot saattavat aiheuttaa haittaa terveydelle. Näiden lisäksi fyysiseen ergonomiaan vaikuttaa valaistus, työtilan lämpötila ja ilmanvaihto sekä se, miten tilan laitteet ja kalusteet ovat aseteltu. Työturvallisuuslaki määrittelee, että työnantajan on järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava haitat, joita aiheutuu työstä ja työympäristöstä. (Työsuojeluhallinto 2006.)

3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Kehitystyö on nykypäivää työpaikoilla. Kehittäminen liittyykin nykyään jollain tavalla melkein jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin. Usein organisaatioissa ja työpaikoilla yritetään kehittämistyön avulla luoda muun muassa uusia toimintatapoja, menetelmiä, tai palveluja. Edellä mainittujen kehittämiseen ei ole yhtä oikeaa ja valmista tapaa, vaan kehittämistyöhön on erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Menetelmäosaaminen koostuu useiden taitojen ja tietojen hallinnasta. Myös monenlaisten tiedonhankintamenetelmien hallitseminen, kyky erottaa epäolennainen tieto olennaisesta, innovatiivisuus ja kyky tehdä realistisia, käyttökelpoisia ratkaisuja on olennaista kehittämistyössä. Tärkeää kehittämistyössä on olla rohkea ratkaisuja tehdessä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 11.)

Syitä on monia sille, miksi kehitystyön rooli työpaikoilla on kasvanut merkittävästi viime aikoina. Maailma ympärillämme muuttuu koko ajan yhä nopeammin. Tästä syystä yritysten täytyy yrittää parhaansa mukaan pysyä mukana kehityksessä ja muutoksissa. Kehitystyötä suunnitellessa täytyy ottaa myös huomioon se seikka, että nykyään ei enää riitä, että on mukana kehityksessä ja muutoksissa. Menestyvän yrityksen taustalla on asiantuntijuutta ja kykyä toimia edelläkävijänä muutoksessa ja kehitystyössä. Kyky arvioida toteutuneen lisäksi myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautua niihin ja toteuttaa pitkäaikaisia tavoitteita on usein menestykseen johtavaa toimintaa. Kyseisillä toimilla voi esimerkiksi toimialasta ja yrityksestä riippuen rikkoa toimialojen rajoja, luoda uudenlaisia asiakastarpeita ja mahdollisuuksia ansaita. (Ojasalo 2014, 12–13.)

Yritykset tarvitsevat kehitystyötä moniin hyvin erilaisiin tilanteisiin, kuten toimivan organisaatorakenteen luomiseen, henkilöstön motivoimiseen, toiminnan tehostamiseen, prosessien kehittämiseen, kansainvälistymiseen, tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen sekä organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen (Ojasalo 2014, 12). Kun on tiedossa mitä aiotaan kehittää, valitaan seuraavaksi kehittämistyössä käytettävä menetelmä tai menetelmät. Esimerkkejä erilaisista menetelmistä on muun muassa haastattelu, joka voidaan toteuttaa yksilönä tai ryhmässä, havainnointi ja kysely. (Ojasalo 2014, 104–105.)

Tässä luvussa keskityn työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehitystyön tekeminen työhyvinvoinnin saralla on ehdotonta, jotta henkilöstö pysyy hyvinvoivana ja sitä kautta motivoituneena työssänsä. Tietoyritysten on tarkoitus tuottaa tulosta ja tuottoa omistajilleen. Jotta tuottoa ja tulosta saadaan tuotettua parhaalla mahdollisella tavalla, on työhyvinvoinnista

huolehdittava ja osattava hyödyntää parhaan mukaan henkilöstövoimavaroja. (Kärkkäinen 2002, 58.)

Työnantajan tulisi seurata henkilöstön voimavaroja säännöllisesti, jotta mahdolliset tulevat toimenpiteet koskien työhyvinvoinnin kehittämistä suunnataan oikein ja tehokkaasti. Kohteet, joista työnantaja perinteisesti saa tietoa henkilöstön voimavaroista on esimerkiksi rekrytointi, poissaolot, koulutus ja henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstön vaihtuvuus tarkoittaa sitä työntekijämäärää, joka saman laskentajakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen. Vaihtuvuus ei ole työnantajalle pelkästään huono asia, sillä työpaikan vaihtaminen on luonnollinen asia ihmisen uran aikana. Vaihtuvuuden myötä myöskin toiminta pääsee uudistumaan ja saadaan uudenlaista osaamista ja tietoa. Liian suuri vaihtuvuus on huo- noksi, sillä siitä aiheutuu työnantajalle kuluja. (Kärkkäinen 2002, 58–59.)

Työhyvinvoinnin kohentuminen tarkoittaa positiivisia vaikutuksia niin työntekijöillekin kuin työnantajallekin. Merkittävimmät hyödyt työnantajalle on sairaspöissaolujen väheneminen, vaihtuvuuden aleneminen ja näiden mukana niistä aiheutuvien kustannuksien laskeminen. Hyvinvoiva henkilöstö on tuottavampi ja innovatiivisempi, jolloin työn jälkikin on laaduk- kaampaa. Työhyvinvointia voi edistää monin keinoin, riippuen siitä, millä osa-alueella ke- hitystä kaivataan. Hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä on yhteys hyvään työhyvinvointiin, joten esimiehen tulee omalta osaltaan pitää huoli siitä, että työpaikalla toteutuu tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, tehokas yhteistyö ja avoimuus sekä että työprosessit ja työnkuvat ovat toimivia. Tärkeä elementti työhyvinvoinnissa on mahdollisuus keskustella luotettavan henkilön, kuten kollegan, esimiehen tai henkilöstöammattilaisen kanssa silloin kun työ alkaa tuntua raskaalta. (Viitala 2013, 229.)

Itse työntekoa voi myös kehittää. Työnkuvien, työn tekemisen tapojen, työvälineiden ja työympäristön muuttaminen voi parantaa työhyvinvointia. Työpaikalla voi muun muassa miettiä mahdollisuuksia työnkiertoon, itseohjautuviin tiimeihin ja mahdollisuuteen säädellä oman työn tahtia. Henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen arvostaminen johtavat myös paremmin voivaan henkilöstöön. Usein työhön liittyvän väsymyksen ja turhautumisen taustalla onkin työntekijän osaamisen puute. (Viitala 2013, 229–230.)

Muita hyviä keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen on itse työstä erilliset hyvinvointiohjel- mat. Hyvinvointiohjelmissa keskitytään ennaltaehkäisemään työperäisten ongelmien syn- tyä. Usein ohjelmissa kannustetaan työntekijöitä esimerkiksi lopettamaan tupakan poltto, lisäämään liikuntaa tai laihduttamaan. Ajatuksena kyseisissä ohjelmissa on parantaa hen-

kilöstön fyysistä kuntoa, ja sitä kautta psyykkistä hyvinvointia. (Viitala 2013, 229–230.)
Fyysiseen hyvinvointiin täytyy kiinnittää myös huomiota itse työssä, niin että työssä ei esiintyisi turhia liikkeitä, virheellisiä työasentoja tai yksipuolista ja kovaa räsitusta (Viitala 2013, 231).

4 Kehityssuunnitelman vaiheet ja toteutus

Toteutin opinnäytetyöni toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallinen työ oli tapauksesani hyvä valinta tutkimuksellisen työn sijaan, sillä toiminnallisessa opinnäytetyössä halutaan vaikuttaa käytännön toimintaan ja sen ohjeistamiseen. Työssäni valmistelin kohdeyritykselle kehityssuunnitelman, joka on työni produkti eli tuotos. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyykin Vilkan (2003, 9) mukaan ”käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin”.

Tutkimusmenetelminä käytin ryhmähaastattelua sekä kyselyä. Valitsin menetelmiksi ryhmähaastattelun ja kyselyn, sillä opinnäytetyöni produktina on kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaa tehdessä onkin hyvä käyttää eri tutkimusmenetelmiä, jotta kehittämistyön tueksi saadaan paljon erilaista tietoa eri näkökulmista, ideoista ja mielipiteistä (Ojasalo 2014, 40). Valitsemani menetelmät sopivat hyvin työhöni, sillä ne menetelminä täydentävät toisiaan. Ojasalon (2014, 40) mukaan useamman menetelmän käyttäminen kehittämissä on suositeltavaa, sillä silloin kehityssuunnitelmaan ja kehitystyössä vastaan tuleviin päätöksiin saadaan usean menetelmän johdosta varmuutta.

Toimeksiantaja on arkiturva-alan yritys, joka toimii Suomen lisäksi Norjassa, Ruotsissa, Venäjällä, Puolassa, Ukrainassa ja Kazakstanissa. Tässä työssä tarkastellaan vain Suomen yksikköä. Toimeksiantaja tarjoaa pääasiassa puhelimitse arkiturvan palveluita suomalaisille. Yrityksen visiona on olla Suomen halutuin palveluratkaisu. Missiona on tarjota uudenlaista turvaa ja mielenrauhaa jokaiseen päivään. Kohdeorganisaatio suunnittelee osallistuvansa Great Place to Work – kilpailuun, jonka vuoksi yrityksen työhyvinvoinnin kohentaminen on erityisen tärkeää. Yrityksen strategiassakin on määritelty, että tahdotaan olla Suomen halutuin työpaikka tulevaisuudessa. Kohdeyrityksessä työskentelee noin 70 työntekijää. Henkilöstö jakautuu niin, että noin puolet on myyjiä, neljäsosa toimihenkilöitä ja neljäsosa työskentelee asiakaspalvelussa. Kohdeorganisaatiolla on Suomessa yksi toimipiste, joka sijaitsee Helsingissä. Työntekijöiden työpäivät ajoittuvat pääosin arkipäiville, kello 9-17 väliselle ajalle.

4.1 Suunnitelmakuvaus ja toteutus

Idea työhöni syntyi, kun kohdeyrityksessä oli mietitty Great Place to Work – tutkimukseen osallistumista. Great Place to Work – tutkimuksessa tutkitaan ja palkitaan parhaita työpaikkoja (Great Place to Work 2017). Kohdeyrityksen vuoden 2016 strategiassakin on

määritelty kohdeyrityksen haluavan olevan Suomen halutuin työpaikka. Jotta edellä mainitut tavoitteet olisi helpompi tavoittaa, on tärkeää tehdä selvitystä yrityksen työhyvinvoinnista; mikä on työhyvinvoinnin nykytila ja miten sitä voisi kehittää.

Aloitin opinnäytetyö – prosessini tapaamalla ensin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa, yrityksen henkilöstöhallinnon työntekijää sekä myyntijohtajaa syyskuussa 2016. Tapaamisessa mietimme opinnäytetyön runkoa, eli sovimme alustavia päivämääriä, rajasimme aihetta ja suunnittelimme tehtäviä toimenpiteitä. Opinnäytetyön produktina tein kehityssuunnitelman kohdeyrityksen työhyvinvoinnille. Kohdeyrityksessä ei ollut ennalta määritelmää siihen, mitä työhyvinvointi tarkoittaa kohdeyrityksessä. Sovimme, että työhyvinvoinnin määrittely olisi ensimmäinen tehtäväni. Työhyvinvointi tultaisiin määrittelemään workshopissa, johon osallistuu yrityksen työntekijöitä eri osastoilta; asiakaspalvelusta, myynnistä sekä toimihenkilöistä. Workshopissa, eli ryhmähaastattelussa, luonnollisesti mietitään yleisesti käsitettä työhyvinvointi, pohditaan mitä osa-alueita siihen kuuluu, mitkä asiat ovat kohdeyrityksessä työhyvinvoinnin kannalta jo kohdillaan ja mitä pitää vielä kehittää.

Ryhmähaastattelun jälkeen myöhemmin syyskuussa 2016 tapasin johtoryhmän ja esittelin heille workshopin tuloksia, sekä hyväksytin työhyvinvoinnin määritelmän. Seuraavaksi aloin suunnittelemaan henkilöstökyselyä, johon jokainen yrityksen työntekijä vastaa. Henkilöstökyselyyn sain taustatietoja ryhmähaastattelusta, ja pääsin kyselyssä kysymään tarkemmin aiheista, joiden kohdalla workshopissa ilmeni olevan kehittämisen tarvetta. Henkilöstökyselyn suorittamiseen käytin Questback – työkalua. Kyselyn valmistuttua marraskuussa 2016 julkaisin sen ja annoin noin kaksi viikkoa aikaa vastaamiseen. Kun kysely sulkeutui ja sain tulokset, suodatin vastauksista erilleen asiakaspalvelun ja toimihenkilöiden tulokset. Valitsin tuloksista muutaman aiheen sen perusteella, mihin vastaajat keskimäärin olivat olleet tyytymättömpiä.

Produktin viimeisenä vaiheena tein valitsemiini kehityskohteisiin kehityssuunnitelmat. Tammikuussa 2017 esittelin johtoryhmälle kyselyn tulokset, kerroin mihin ollaan erityisen tyytyväisiä ja mihin tyytymättömiä. Esitin eniten tyytymättömyyttä aiheuttaneille aiheille valmistelemani kehityssuunnitelmat. Johtoryhmän kanssa mietimme yhdessä millä aikataululla kehityssuunnitelmat toteutetaan ja kuka tai ketkä valitaan vastuuhenkilöiksi.

4.2 Ryhmähaastattelu

Valitsin ryhmähaastattelun menetelmäksi, koska yhtenä päämääränä oli määritellä mitä työnhyvointi tarkoittaa kohdeyrityksen työntekijöille. Työhyvoinnin määritelmä ja merkitys työntekijöille oli tärkeä selvittää, jota sitä voitaisiin lähteä kehittämään. Määritelmän muodostamisen lisäksi ryhmähaastattelu valikoitui menetelmäksi, jotta saisin jo tietoa siitä, mikä kohdeyrityksen työhyvoinnissa sujuu jo hyvin ja mitkä ovat puolestaan kehitettävät kohteet. Edellä mainitut asiat oli oleellista selvittää myöhemmin tehtävää kyselyä ajatellen. Ryhmähaastattelu on tähän tarkoitukseen hyvä menetelmä, sillä sen avulla saa nopeasti tietoa ja erilaisia näkökulmia samanaikaisesti (Ojasalo 2014, 42–43). Ojasalon (2014, 111) mukaan ryhmähaastattelun etu yksilöhaastatteluun verrattuna on se, että ”ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille”. Ryhmähaastattelussa osallistujien välillä syntyy keskustelua, jolloin osallistujat voivat oivaltaa uusia asioita, sekä muistaa sellaista, joka ei yksilöhaastattelussa olisi välttämättä muistunut mieleen. Ryhmähaastattelun etuna on myös se, että osallistujat joutuvat perustelevaan kantansa. Ryhmähaastattelun ajatellaankin antavan totuudenmukaisemman kuvan kuin yksilöhaastattelun, sillä siinä haastattelijalla ei puutu niin paljon vallitsevaan keskusteluun tai ohjaile sitä, vaan antaa ryhmän viedä keskustelua eteenpäin. (Ojasalo 2014, 42.)

Suoritin ryhmähaastattelun kollegani kanssa, joka myöskin kirjoitti kohdeyritykselle opinäytetyötä, ja näin ollen tarvitsi itsekkin määritelmän kohdeyrityksen työnhyvoinnille. Kaksi haastattelijaa ryhmähaastattelussa on hyvä idea, sillä kahden haastattelijan myötä ilmapiiri voi olla vapautuneempi. Toinen hyöty kahdesta haastattelijasta on se, että keskustelua voidaan saada monipuolisemmaksi. Toinen haastattelijalla voi esimerkiksi itse osallistua vallitsevaan keskusteluun ja pitää sen aisoissa, jolloin toinen haastattelijalla seuraa miten osallistujat reagoivat. (Ojasalo 2014, 111–112.)

Yleensä ryhmähaastatteluun osallistuu noin 6-12 henkilöä. Haastateltavien lisäksi ryhmähaastattelussa on haastattelijaa tai haastattelijat. Järjestämäämme ryhmähaastatteluun osallistui 12 yrityksen työntekijää. Valitsimme osallistujien lukumääräksi 12, sillä oli oleellista saada muutama osallistuja edustamaan jokaista osastoa suhteellisesti. Tilaisuuteen valittiin vapaaehtoisten joukosta 6 myyjää, 3 asiakaspalvelijaa sekä 3 toimihenkilöä. Fokusryhmämenetelmän mukaisesti määrittelimme minkälaista tietoa haluamme ryhmähaastattelun tuloksena saada, minkälaisia osallistujia halutaan mukaan, ja miten he auttavat saavuttamaan tavoitteet (Ojasalo 2014, 112). Aikaa ryhmähaastatteluun varattiin kaksi tuntia.

Ryhmähaastattelussa käytimme nominaliryhmämenetelmää, mikä tarkoittaa sitä, että ryhmähaastatteluun osallistuvat henkilöt toimivat haastattelutilanteessa niin yksilöinä kuin ryhmässä. Menetelmän hyöty on siinä, että yksilöinä työskennellessä voidaan käsitellä anonymisti arkaluontoisia asioita. Kyseisessä tekniikassa jokainen saa myöskin oman äänensä paremmin kuuluviin, sillä yksilönä työskennellessä ei ympärillä ole ryhmää joka johdattelisi tai dominoisi keskustelua tietynlaiseen suuntaan. (Ojasalo 2014, 112–113.) Aloitimme ryhmähaastattelun pyytämällä jokaista osallistujaa kirjoittamaan yksilöinä paperille asioita jotka tulevat mieleen sanasta työhyvinvointi. Tämän jälkeen käytiin nominaliryhmämenetelmän mukainen kierros, jossa jokainen osallistuja pääsi kertomaan järjestyksessä listaltaan vuorollaan aina yhden asian (Ojasalo 2014, 113). Esille nousseet asiat kirjattiin taululle ylös kaikkien nähtäville. Asioita nousi esille laidasta laitaan todella laajasti. Ryhmähaastattelun aloittaminen yksilötehtävällä oli hyvä idea, koska näin keskustelun edetessä toisten osallistujien mielipiteet eivät pääse vaikuttamaan yksilön käsitykseen työhyvinvoinnista. Tehtävä sopi aloitukseen myöskin sen takia, että sen avulla ryhmähaastatteluun saatiin raamit, eli rajaus siitä mitä asioita ryhmähaastattelussa tullaan käsittelemään.

Toista tehtävää varten jaoin osallistujat kolmeen neljän hengen ryhmään. Ensimmäisenä ryhmätehtävänä oli listata työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotka olivat jo työpaikallamme hyvin, sekä asiat joita työpaikalla täytyi vielä kehittää jotta työhyvinvointi paranisi. Ryhmien apuna oli ensimmäisen tehtävän aikana koottu valkotaulu asioista, joita käsite työhyvinvointi osallistujille tarkoittaa. Jokainen pienryhmä esitteli työnsä tuloksen koko ryhmälle.

Kolmas tehtävä oli yksilötehtävä, jossa osallistujat saivat arvioida työhyvinvoinnin osa-alueita siltä kannalta, missä osa-alueessa on eniten kehitettävää kohdeyrityksessä, mikä osa-alue on tällä hetkellä parhaalla mallilla ja mikä osa-alue on kullekin yksilölle henkilökohtaisesti tärkein. Työhyvinvoinnin osa-alueet olimme toisen ryhmän vetäjän kanssa jakaneet neljään kohtaan, jotka olivat työolot ja turvallisuus, omat voimavarat, ammatillinen osaaminen sekä työ-yhteisö ja työorganisaatio. Työolot ja turvallisuus käsittää työturvallisuuteen, työympäristöön ja ergonomiaan liittyvät asiat, omat voimavarat tarkoittavat työntekijän terveyttä ja työkykyä sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Ammatilliseen osaamiseen puolestaan kuuluu nimensä mukaisesti työn tekemiseen liittyvät taidot, työntekijän motivaatio ja sitoutuminen sekä yhteistyövalmiudet. Työyhteisöllä ja työorganisaatiolla tarkoitetaan johtamista ja esimiestoimintaa, työn tavoitteita ja työn organisointia sekä

työpaikalla vallitsevaa ilmapiiriä ja tiedonkulun sujuvuutta. Viimeisenä tehtävänä palattiin pienryhmiin, ja jokainen pienryhmä pyrki ryhmähaastattelun yhteenvedona määrittelemään mitä työhyvinvointi kohdeyrityksessä heille tarkoittaa.

4.2.1 Ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelun ensimmäinen tehtävä oli yksilötehtävä, ja siinä osallistujia pyydettiin listaamaan asioita jotka heille merkitsevät työhyvinvointia. Osallistujille tuli termistä *työhyvinvointi* mieleen

- litteä organisaatio
- tasa-arvoisuus
- työvälineet
- ohjaavat esimiehet
- ihmisläheisyys
- halu tulla töihin
- ergonomia ja työtilat
- yleinen viihtyvyys
- mahdollisuudet kehittyä
- kunnioitus ja kannustus
- työn kokeminen tärkeäksi ja mielekkääksi.
- molemminpuolinen jousto
- terveydenhuolto
- avoimuus ja mahdollisuus molemminpuoliseen palautteeseen
- palkka.

Ensimmäisenä ryhmätehtävänä pienryhmät listasivat asiat, jotka ovat työhyvinvoinnin kannalta kohdeyrityksessä hyvin, sekä ne asiat joita täytyy vielä kehittää työhyvinvoinnin paranemiseksi. Ergonomia listattiin sekä positiiviseksi että kehitettäväksi asiaksi. Tämä johtuu siitä, että viimeisen muutaman vuoden aikana toimiston ergonomia on kehittynyt huomattavasti, mutta siinä on vieläkin parantamisen varaa. Kehitettäväksi nähtiin työtiloissa ergonomian lisäksi toimiston sisäilma ja melu, sekä melusta johtuva stressi. Suurin osa yrityksen työntekijöistä työskentelee avokonttorissa, jolloin puhelinmyyntityöstä aiheutuva melu nousee ajoittain korkeaksi puutteellisen äänieristyksen johdosta. Työturvallisuus puolestaan nähtiin hyvänä asiana. Kohdeyritys muutti opinnäytetyöprojektini aikana uusiin tiloihin, jonka johdosta ergonomiaan ja työtiloihin liittyviin asioihin ei tämän työn produktissa keskitytty. Ryhmähaastattelu sekä henkilöstökysely on suoritettu silloin, kun toimittiin vielä vanhoissa tiloissa.

Työvälineiden koettiin olevan soveltuvat työhön. Työhön saa yrityksessä kattavan koulutuksen, joka nousi esille positiivisena asiana ryhmähaastattelussa. Osallistajat kokivat olevansa oman työnsä ammattilaisia ja että kohdeyritys on viime vuosien aikana kehittynyt

asiantuntijan roolissaan. Työnteossa käytettäviä järjestelmiä ryhmähaastattelun osallistujat pitivät osittain hankalina ja niihin toivottiin muutosta. Myös yrityksen myymät tuotteet olivat monen osallistujan mielestä turhan monimutkaisia, ja niihin toivottiin muutoksia yksinkertaisempaan suuntaan. Taukoja on työpäivän aikana riittävä määrä, mutta osa osallistujista koki työajan turhan pitkäksi jaksamisen kannalta, sillä myyntityö on henkisesti raskasta. Työterveyshuolto on kohdeyrityksessä järjestetty kunnallisten terveydenhuollon kautta, ja siihen toivottiin parannusta. Työpaikalla etenemismahdollisuudet nähtiin positiivisena asiana, kun taas palkitsemismallit kehitettävänä.

Osallistujien mielestä työpaikalla arvostetaan ja kunnioitetaan toisia. Avoimuus puolestaan jakoi mielipiteitä, sillä osan mielestä työpaikalla on avoin ilmapiiri ja kaikesta voidaan puhua yhdessä, kun taas toisten mielestä yrityksessä ei olla avoimia kaikkien asioiden suhteen, eikä kaikkia asioita välttämättä uskalleta sanoa ääneen. Erimielisyydet avoimuuden suhteen johtuvat luultavasti eroista eri tiimien välillä, siitä kuinka kauan on ollut yrityksessä töissä ja kuinka hyvin tulee toimeen esimiehensä kanssa. Esimiestyössä onkin yrityksessä tehty muutoksia ja työnkiertoa viimeisen vuoden aikana, joka on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin. Yrityksen johdolta puolestaan toivottiin enemmän avoimuutta ja viestintää työntekijöitä kohtaan. Viestintä muutenkin nousi yhdeksi kehityskohteeksi, sillä viestintä tiimien sisällä ja varsinkin eri tiimien välillä on toisinaan puutteellista.

Yleinen työilmapiiri koettiin kuitenkin positiiviseksi asiaksi. Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä että työpaikalla ei esiinny työpaikkakiusaamista tai rasismia. Toiveena kuitenkin oli, että yrityksessä tehtäisiin asioita enemmän yhdessä, ja yritettäisiin kattavammin hyödyntää kaikkien taitoja. Ilmapiiriin positiivisena asiana vaikutti myös työnantajan työntekijöille tarjoamat ruuat, kuten tuoreet hedelmät ja leivät, sekä kerran viikossa järjestettävä sähkövuoro.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin positiiviset sekä kehitettävät kohteet

Positiiviset	Kehitettävät
Ergonomia	Työtilat ja ergonomia
Työturvallisuus	Sisäilma
Työvälineet	Melu (ja siitä johtuva stressi)
Koulutus työtehtäviin	Työterveyshuolto
Riittävä määrä taukoja	Työaika
Etenemismahdollisuudet	Palkitsemismalli

Arvostus ja kunnioitus	Järjestelmät
Avoimuus	Avoimuus
Joustavuus	Viestintä
Esimiestyö	Johtaminen
Ammattimaisuus	Yhdessä tekeminen (Kaikkien taitojen hyödyntäminen)
Työilmapiiri	Tuotteiden epäselvyys

Toisena yksilötehtävä osallistajat pohtivat työhyvinvoinnin osa-alueita. Kysyimme jokaiselta osallistujalta, mikä työhyvinvoinnin osa-alue kaipaa eniten kehitystä, mikä on kohdeyrityksessä parhaalla mallilla ja mikä on henkilökohtaisesti osallistujalle tärkein. Eniten positiivista nähtiin osa-alueessa ”Ammatillinen osaaminen”, joka johtuu siitä, että jokainen työntekijä saa kattavan koulutuksen työhönsä työsuhteen alussa. Myös työsuhteen aikana työntekijät saavat täydentävää koulutusta. Eniten kehitettävää löydettiin työyhteisöstä ja työorganisaatiosta, joka juontaa juurensa tyytymättömyydestä viestintään ja tiedonkulkuun liittyvistä asioista. Osallistujien arvioidessa sitä, mikä osa-alueista on heille henkilökohtaisesti tärkein, tuli ääniä eniten kohtaan ”omat voimavarat”. Omat voimavarat, eli terveys, työkyky ja jaksaminen ovat erityisen tärkeitä henkisesti vaativassa puhelinmyynti- ja asiakaspalvelutyössä.

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet

	Työolot ja turvallisuus	Omat voimavarat	Ammatillinen osaaminen	Työyhteisö ja työorganisaatio
Positiiviset	4 ääntä	1 ääni	7 ääntä	0 ääntä
Eniten kehitettävää	0 ääntä	0 ääntä	1 ääni	11 ääntä
Henkilökohtaisesti tärkein	1 ääni	6 ääntä	0 ääntä	5 ääntä

Ryhmähaastattelun lopuksi jokainen pienryhmä sai aikaa vielä kiteyttää ajatuksiaan siitä, mitä työhyvinvointi kohdeyrityksessä tarkoittaa. Ryhmien mielestä työhyvinvointia on:

- yhteiset pelisäännöt, vastuun ottaminen omasta tekemisestä, kunnioitus ja tasa-arvoisuus, positiivinen johtamistyyli jossa keskitytään onnistumisiin, ja tunnetta, että on mukava olla töissä,
- työterveydenhuolto, keskittyminen olennaiseen ja maalaisjärjen käyttäminen, päivien käynnistäminen positiivisuuden kautta, avoin ja hyvä ilmapiiri,

- se, että kaikilla on hyvä olla, soveltuvat puitteet työn suorittamiseen, mahdollisuus olla oma itsensä, ja hyvin johdettu työyhteisö, jossa on mahdollisuudet kehittyä ja edetä.

Ryhmähaastattelussa tuotettujen määritelmien pohjalta muodostimme toisen haastattelijan kanssa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin määritelmän. Ryhmähaastattelun tulokset ja muodostamamme määritelmän kävimme esittämässä yrityksen johtoryhmälle. Keskustelimme vielä asiasta johtoryhmän jäsenten kanssa, ja päädyimme pienten muutosten jälkeen määritelmään, joka kuuluu: *Työhyvinvointi merkitsee ensisijaisesti sitä, että kaikilla on hyvä olla töissä. Puitteet työn suorittamiseen ovat soveltuvat. Jokainen saa olla oma itsensä hyvin johdetussa ja hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa on mahdollisuus vaikuttaa, kehittyä ja myöskin edetä.*

4.3 Kysely

Aloimme kokoamaan ryhmähaastattelun tulosten perusteella henkilöstökyselyä. Valitsin kyselyn toiseksi menetelmäksi, sillä Ojasalon (2014, 40) mukaan se sopii mainiosti tilanteisiin, jossa tutkittavasta asiasta tiedetään jo paljon, ja kyselyn avulla halutaan varmistua siitä, että olemassa oleva tieto on validia. Kysely on hyödyllinen aineistonkeruun menetelmä siinäkin mielessä, että sen avulla saadaan tehokkaasti suuri joukko vastaamaan moneen eri kysymykseen. Huonojakin puolia kyselyssä on, sillä vastaajat voivat ymmärtää kysymykset tai vastausvaihtoehdot eri tavalla, tai he voivat vastata kysymyksiin huolimattomasti. Kyselyn tuloksia saatetaan monesti pitää pinnallisina, jonka johdosta toisen menetelmän käyttäminen kyselyn rinnalla on varteenotettava ja suositeltavakin idea. (Hirsjärvi 2008, 190.)

Kyselyssä kysymyksiä voi olla kolmessa eri muodossa; avoimia kysymyksiä, monivalinta-kysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämä, johon vastaaja valitsee sen vaihtoehdon, joka kuvastaa sitä, miten samaa tai eri mieltä hän on esitetyn väittämän kanssa. (Hirsjärvi 2008, 194–195.) Aloimme työstämään kyselyä, jossa suurin osa kysymyksistä oli nimenomaan asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Käyttämämme asteikko oli Likertin asteikko, jossa oli vaihtoehdot 1-6 skaalalla täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. Avoimilla kysymyksillä kysyttiin lähinnä tarkennuksia. Ojasalon (2014, 132) mukaan useat vastaajista jättävät vastaamatta avoimiin kysymyksiin, mutta jos vastaajajoukko tunnetaan etukäteen aktiiviseksi, on avointen kysymysten kysyminen perusteltua. Monivalintaa käytimme vain kyselyn alussa, kohdassa, jossa selvitettiin oliko vastaaja myyjä, asiakaspalvelija vai toimihenkilö.

Tarkoituksena oli, että kyselyyn vastaa jokainen yrityksen työntekijä, jotta työhyvinvoinnista saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Koska kyselyyn vastaavat kaikki työntekijät, ei ole tarvetta yleistää otantaa koskemaan koko perusjoukkoa (Ojasalo 2014, 129). Aineisto kerätään kyselyn avulla standardoidusti, eli jokaiselta vastaajalta kysytään samat kysymykset tismalleen samalla tavalla (Hirsjärvi 2008, 188). Kysely suoritettiin Questback-työkalun avulla, josta löytyi pohja henkilöstökyselylle. Muokkasimme toisen oppinäytetyöntekijän kanssa kyselypohjaa poistamalla siitä turhia kysymyksiä, muokkaamalla niitä mitä jätimme jäljelle ja lisäämällä kokonaan uusia kysymyksiä. Ryhmähaastattelusta sain jo tietoa siitä, minkälaisia asioita työntekijät pitävät tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta ja mitä kehitettäviä asioita kohdeyrityksestä löytyy. Näiden asioiden pohjalta muodostimme kysymykset. Kun kysely alkoi olla valmis, kävimme sen sisältöä läpi usean toimihenkilön kanssa; myyntijohtajan, henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin työntekijän. Saimme heiltä vielä ehdotuksia kyselyn kysymyksiin, jonka jälkeen kokosimme sen lopulliseen muotoonsa (Liite 1).

4.4 Kyselyn tulokset

Osallistujat vastasivat kyselyyn sähköpostiin lähetetyn linkin kautta. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, ja vastauksia tuli kaiken kaikkiaan 63 kappaletta. Kyselyn tuloksia tarkastellessa otin käyttöön Questbackin suodatin-työkalun, sillä halusin tarkastella vain asiakaspalvelun ja toimihenkilöiden tuloksia, ja niitäkin nimenomaan erikseen. Asiakaspalvelu ja toimihenkilöt ovat molemmat pieniä ryhmiä, mutta keskenään niin erilaisia, että oli aiheellista pitää tulokset ja niiden pohjalta tehdyt kehityssuunnitelmat erillään. Kaiken kaikkiaan molemmissa ryhmissä työhyvinvointikyselyn tulokset olivat pääosin hyviä.

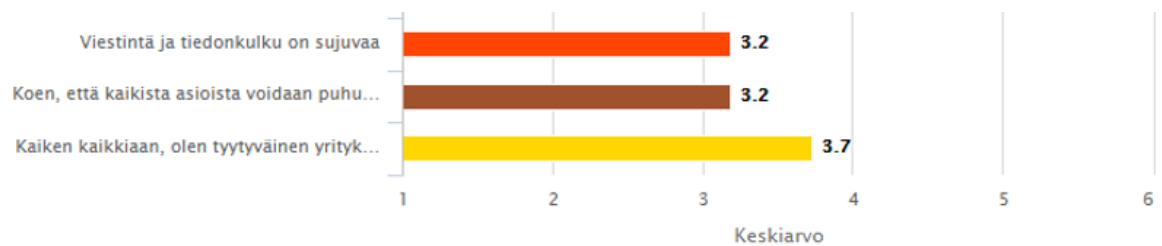
Kyselyssä Likertin asteikko kulkee välillä 1–6, jossa 1 merkitsee *täysin eri mieltä* ja 6 tarkoittaa *täysin samaa mieltä*. Valitsin molemmilta ryhmiltä muutaman aiheen, johon vastaajat olivat vähiten tyytyväisiä, ja suunnittelin niihin kehitysideita. Questback näyttää jokaisen kysymyksen tuloksen keskiarvona osallistujien vastauksista. Jokaista vastausta pääsee myös tarkastelemaan niin, että näkee keskiarvon lisäksi miten vastaukset ovat jakautuneet eri vaihtoehtojen välillä. Tuloksia tarkastelin keskiarvoina, sillä kaiken kaikkiaan kyselyn tulokset olivat hyviä, jolloin kehitettävien osa-alueiden vastaukset koroistuivat huonompina keskiarvoina verrattuina muihin tuloksiin. Otos oli suhteellisen pieni, joten en kokenut jakaumia tarpeellisina, sillä työn tarkoituksena oli selvittää yrityksen työhyvinvoinnin ongelmakohdat, jolloin vastausten keskiarvosta sain tarpeellisen tiedon. Lisäksi opin-

näytetyöni on toiminnallinen työ, jonka vuoksi tarkoituksena ei ollut laskea kvantitatiivisesti tuloksia, vaan löytää ja osoittaa työhyvinvoinnin kehityskohteet.

4.4.1 Asiakaspalvelun tulokset

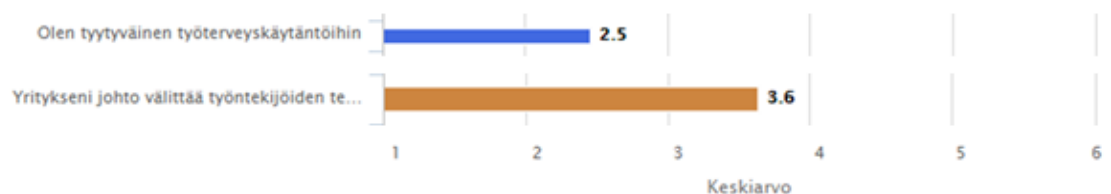
Asiakaspalvelijoiden vastausprosentti oli 100 %, eli kaikki 11 asiakaspalvelijaa vastasivat kyselyyn. Asiakaspalvelun työntekijät olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä työhyvinvointiin, mutta kehityskohteitakin nousi esille. Eniten tyytyväisiä oltiin esimieheen, työpaikalla viihtymiseen sekä tavoitteiden ja työtehtävien selkeyteen.

Tyytymättömiä oltiin sisäiseen viestintään. Viestinnästä kysyttiin väittämällä ”Viestintä ja tiedonkulku on sujuvaa” sekä ”Koen, että kaikista asioista voidaan puhua avoimesti”. Molemmista väittämistä keskiarvona on 3,2, kun täydet pisteet ovat 6. Kyselyssä oli avoimia kenttiä, johon osallistujat pystyivät perustelemaan vastauksiaan. Niissä oli kommentoitu myös sitä, miten ideoiden ja kehitysehdotusten eteenpäin vieminen tuntuu joskus hankalalta.



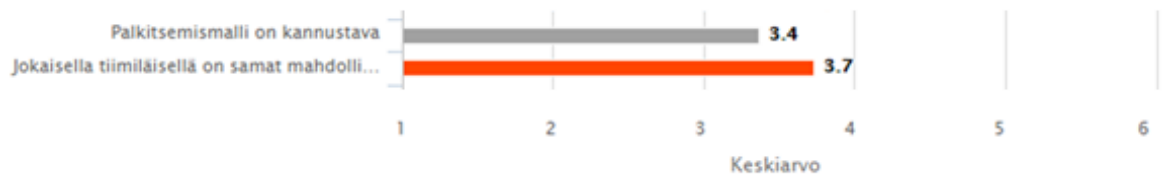
Kuva 1. Asiakaspalvelijoiden tyytymättömyys viestintään, (N=11)

Toiseksi kehitettäväksi asiaksi nousivat työterveyshuoltoon ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat. Työterveydenhuollosta kysyttiin väittämällä ”Olen tyytyväinen työterveyskäytäntöihin”. Väittämän vastaukseksi tuli keskiarvo 2,5/6. Toisen terveyteen ja hyvinvointiin liittyvän väittämän ”Yritykseni johto välittää työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista” vastausten keskiarvoksi muodostui 3,6/6.



Kuva 2. Asiakaspalvelijoiden vastausten keskiarvot työterveyskäytäntöihin sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyen, (N=11)

Kolmas asia, jota kohtaan asiakaspalvelijat tunsivat tyytymättömyyttä, oli bonusmalli. Väittämän ”Palkitsemismalli on kannustava” keskiarvoksi tuli 3,4/6. Palkitsemismallia ei koeta tiimin jäsenten kesken tasa-arvoiseksi, sillä väittämään ”Jokaisella tiimiläisellä on samat mahdollisuudet saavuttaa tavoitteet” vastausten keskiarvoksi muodostui 3,7/6.

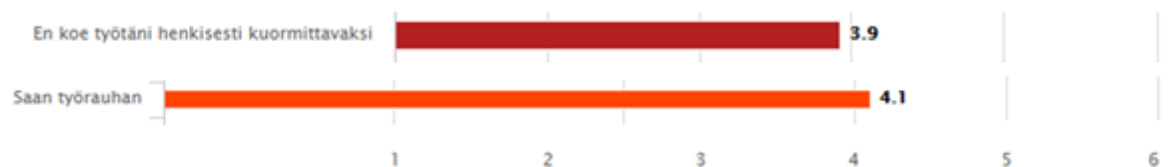


Kuva 3. Asiakaspalvelijoiden vastausten keskiarvot palkitsemismalliin liittyen, (N=11)

4.4.2 Toimihenkilöiden tulokset

Kuten asiakaspalvelijoilla, oli toimihenkilöilläkin valtaosa vastauksista positiivisia. Vastausprosentti oli 78 %, vastaajien lukumäärän ollessa 14. Eniten tyytyväisyyttä aiheuttivat joustavat työajat, helposti lähestyttävät esimiehet ja se, että heitä ei ole kiusattu työpaikalla, eivätkä he ole huomanneet työpaikkakiusaamista. Toimihenkilöt olivat myös tyytyväisiä siihen, että työpaikalla on mahdollisuus kehittyä ja edetä.

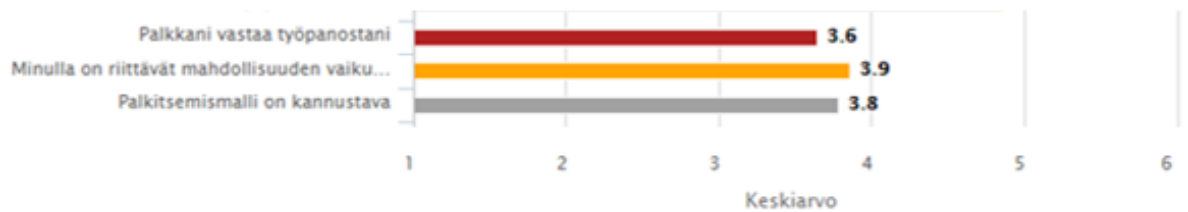
Kehitettävää löytyi työn henkisestä kuormittavuudesta ja työrauhasta. Väittämään ”En koe työtäni henkisesti kuormittavaksi” vastattiin niin, että keskiarvoksi tuli 3,9/6. ”Saan työrauhan” väittämän kanssa oltiin jonkin verran samaa mieltä, sillä keskiarvoksi tuli 4,1/6.



Kuva 4. Toimihenkilöiden vastaukset koskien työn kuormittavuutta ja työrauhaa, (N=14)

Toinen asia, mikä herätti toimihenkilöissä tyytymättömyyttä, oli palkkaan liittyvät asiat. Kyselyssä palkasta kysyttiin väittämällä ”Palkkani vastaa työpanostani”, ”Palkitsemismalli on kannustava” ja ”Minulla on riittävät mahdollisuudet vaikuttaa palkkatasooni”. Vastauk-

sien keskiarvot näihin väittämiin olivat kuvan mukaisesti 3,6, 3,8 ja 3,9 täysien pisteiden ollessa 6.



Kuva 5. Toimihenkilöiden vastaukset koskien palkkaa ja palkitsemismallia, (N=14)

Toimihenkilöiden vastauksissa oli asiakaspalvelun kanssa yhtäläisyyksiä myös asioissa koskien sisäistä viestintää sekä sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolokäytäntöihin toimihenkilöt olivat selvästi tyytyväisempiä kuin asiakaspalvelijat (4,4/6), mutta sairauspoissaolojen määrä aiheutti huolta. Kyselyn kohtaan ”Olen huolestunut työpaikan sairauspoissaoloista” vastauksien keskiarvoksi tuli 3,2/6. Tämä kieli siitä, että sairauspoissaolokäytännöissä on miettimisen aihetta.



Kuva 6. Toimihenkilöiden vastaukset koskien sairauspoissaoloja sekä viestintää, (N=14)

4.5 Produkti

Lopullista produktiani aloin kehittämään kyselyn tulosten tarkastelun jälkeen. Ensin kävin tuloksia läpi yrityksen henkilöstöhallinnon työntekijän kanssa. Näytin hänelle tulosten ääripäät; parhaimmat ja huonoimmat tulokset molemmista ryhmistä. Sovimme hänen kanssaan, että esittelen seuraavaksi tulokset myyntipäälliköllemme sekä toimitusjohtajalle. Valmistelin Powerpoint – esityksen, johon olin ottanut kuvakaappauksia kyselyn tuloksista. Mietin myös alustavasti suunnitelmia kehityskohteisiin.

Esityksessäni kävin ensin läpi asiakaspalvelun tuloksista ne kohdat, joissa tulosten keskiarvot olivat suurimmat, eli toisin sanoen ne asiat joissa työhyvinvointi on parhaalla tasolla. Asiakaspalvelijat olivat kyselyn tulosten perusteella kaikista tyytyväisimpiä esimieheen-

sä. Esimiestä koskeneet väittämät ”Minun on helppo lähestyä esimiestäni kaikissa asioissa” ja ”Pystyn keskustelemaan luottamuksellisesti esimieheni kanssa” saivat molemmat vastauksista keskiarvon 5,7/6. Toinen suuri tyytyväisyyden aihe oli työpaikalla viihtyminen, jota todentavat kyselyn väittämät ”Viihdyn työpaikallani” ja ”Voin olla oma itseni työpaikalla”. Molempien väittämien keskiarvoksi muodostui 5,3/6. Myös tavoitteiden ja työtehtävien selkeys aiheutti asiakaspalvelijoissa tyytyväisyyttä, sillä väittämän ”Tiedän täysin mitä minulta odotetaan työssäni” keskiarvoksi tuli 5,1/6. Väittämän ”Työni tavoitteet ovat selkeät” kanssa oltiin myöskin samaa mieltä, josta kertoo vastaukseksi muodostunut keskiarvo 5/6.

Tämän jälkeen esittelin asiakaspalvelun tulosten huonoimmat tulokset eli kehitettävät. Huonoimmat tulokset olen jo esitellyt tämän raportin luvussa 4.4.1. Eniten kehitettävää asiakaspalvelun näkökulmasta oli työterveyskäytännöissä ja johdon välittämisessä työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista, viestinnässä sekä palkitsemismallissa.

Taulukko 3. Asiakaspalvelun parhaat ja huonoimmat tulokset

Parhaat tulokset	Huonoimmat tulokset
Esimiestä on helppo lähestyä kaikissa asioissa, ja hänen kanssaan pystyy keskustelemaan luottamuksellisesti.	Työterveyskäytäntöihin ei olla tyytyväisiä, eikä koeta yrityksen johdon välittävän työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista.
Työpaikalla viihdytään ja siellä voi olla oma itsensä.	Viestintä ja tiedonkulku eivät ole sujuvaa. Ei koeta, että kaikista asioista voidaan puhua avoimesti.
Työn tavoitteet ovat selkeät, ja tiedetään täysin mitä työltä odotetaan.	Palkitsemismalli ei ole kannustava.

Toimihenkilöiden tuloksista esittelin myöskin molemmat ääripäät, eli ensin parhaimmat tulokset ja sitten huonoimmat. Toimihenkilöt olivat tyytyväisiä joustaviin työaikoihin, esimiehiin sekä ilmapiiriin työpaikalla. Väittämän ”Työpaikallani joustetaan työaikojen suhteen” keskiarvoksi tuli 5,6/6 samoin kuin esimiehiä koskevien väittämien ”Kunnioitan esimiestäni” ja ”Kaiken kaikkiaan minulla on hyvä suhde esimieheeni”. Toimihenkilöt arvioivat työpaikkakiusaamista vastaamalla väittämiin ”Minua ei ole kiusattu työpaikalla” sekä ”En ole huomannut työpaikkakiusaamista” niin, että ensimmäinen väittämä sai keskiarvokseen 5,6/6 ja toinen 5,2/6. Toimihenkilöiden näkökulmasta eniten kehitettävää oli palkkaan liittyvissä asioissa, työn henkisessä kuormittavuudessa ja työpaikan sairaspöissaoloissa. Toimihenkilöiden huonoimmat tulokset olen esitellyt tämän raportin luvussa 4.4.2.

Taulukko 4. Toimihenkilöiden parhaat ja huonoimmat tulokset

Parhaat tulokset	Huonoimmat tulokset
Työpaikalla joustetaan työaikojen suhteen	Palkan ei koeta vastaavan työpanosta, eikä palkitsemismalli ole kovin kannustava
Esimiestä kunnioitetaan ja työntekijöillä on hyvä suhde esimieheen	Työpaikalla ollaan huolestuneita työpaikan sairaspoissaolojen määrästä
Työpaikalla ei ole koettu tai huomattu työpaikkakiusaamista	Työ koetaan henkisesti kuormittavaksi

4.5.1 Kehityssuunnitelma asiakaspalvelulle

Esitykseni jälkeen keskustelimme ideoista, joilla kehnoimmat keskiarvot saaneita asioita voitaisiin kehittää. Tein alustavia suunnitelmia esille nousseisiin ongelmiin. Kohdeyrityksessä ei ole yhtäkään sisäisen viestinnän välinettä koko henkilöstölle. Ehdotukseni kohdeyrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseksi on ottaa käyttöön intranet, jossa pystyy jakamaan koko henkilöstölle tietoa, kuten uutisia, ajankohtaisia asioita ja ohjeistuksia. Intranetin täytyy olla sellainen, johon jokainen työntekijä pystyy kirjoittamaan, sillä vuorovaikutteista viestintää on toivottu. Kohdeyrityksellä on tällä hetkellä käytössä verkkosivu, jossa pystyy jättämään anonyymisti palautetta, mutta sivustolla ei pysty vastaamaan palautteeseen. Tämän palaute-sivuston rinnalle olisi hyvä saada sivusto, jossa palautetta annetaan omalla nimellä, ja palautteeseen voidaan vastata. Näin esimerkiksi muutkin työntekijät voivat saada vastauksia heitä mietityttäneisiin kysymyksiin. Intranetin kautta pitää pystyä myös kätevästi jakamaan ideoita ja kehitysehdotuksia. Intranetin rinnalle voitaisiin ottaa palvelu, kuten Skype for Business, joka toimii puolestaan viestinnän välineenä silloin kun kyse on lyhemmistä ja nopeaa vastausta vaativista asioista.

Kohdeyrityksessä viestintä on tällä hetkellä useassa tapauksessa hoidettu erilaisilla palaverilla, joissa tiedotetaan asioista. Ongelmana on se, että kaikki työntekijät eivät aina ole paikalla palaverissa esimerkiksi osa-aikaisuuden tai sairauspoissaolon takia. Tästä syystä olisi tärkeää ottaa käyttöön intranet, jossa voi kootusti ilmoittaa palaverissa käydyt asiat, jotta nekin työntekijät jotka eivät ole olleet paikalla palaverissa, saavat tiedon.

Toinen idea viestinnän kehittämiseksi on koko henkilöstön palaverin järjestäminen kerran kuukaudessa. Tällä hetkellä kohdeyrityksen eri osastot pitävät keskenään esimerkiksi

kuukausi- tai viikkopalavereja, mutta yrityksen asioita ei tavanomaisesti käsitellä koko henkilöstön kesken, kuin vaan kerran vuodessa, tammikuussa järjestettävässä Kick off – tapahtumassa. Viestintää voidaan kehittää järjestämällä kerran kvartaalissa koko henkilöstön palaveri, jossa käsitellään edellisen kvartaalin tuloksia ja muita ajankohtaisia asioita.

Kohdeyrityksessä työterveyspalvelut on järjestetty kunnallisen terveystuollon kautta. Työterveyspalvelujen suunnittelussa kohdeyrityksessä tulisi miettiä, minkälaista työterveydenhuoltoa halutaan, ja mitkä ovat resurssit. Vaihtoehtona olisi esimerkiksi yrityksen oma sairaanhoitaja kunnallisten palveluiden sijaan. Työterveyskäytäntöjen muuttamiseen tarvitaan joka tapauksessa selvitystyötä, niin sen suhteen mikä on resurssien puolesta mahdollista kuin senkin selvittämiseen, mitä mieltä koko henkilöstö on tarjolla olevista vaihtoehdoista.

Kyselyssä kysyttiin avoimella kysymyksellä siitä, minkälaiset työsuhde-edut motivoivat työntekijöitä. Vastauksissa korostui liikuntaan, vapaa-ajantoimintaan ja ruokailuun liittyvät asiat ja monessa palautteessa suoraan ehdotettiin erilaisia seteleitä työntekijöiden käyttöön. Työntekijöille voitaisiin tarjota mahdollisuus tilata seteleitä, kuten kulttuuri-, virike-, liikunta- ja lounasseteleitä tasaisin väliajoin, esimerkiksi kerran kvartaalissa. Setelit vaikuttavat positiivisesti henkilöstön henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Asiakaspalvelijat kokivat kyselyn tulosten perusteella, että yrityksen johto voisi välittää enemmän työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä. Kun yritys tukee työntekijää seteleiden ostamisessa, vaikuttaa se positiivisesti tunteeseen, että yrityksen johto välittää heidän terveydestään ja hyvinvoinnistaan.

Kohdeyrityksen kaikilla asiakaspalvelijoilla on sama pohjapalkka ja lisäksi on henkilökohtainen palkitsemismalli, jonka mukaan saa bonusta sen mukaan kuinka hyvin saavuttaa tavoitteita. Asiakaspalvelijat tekevät keskenään jonkin verran eri työtehtäviä, joten kaikille tasa-arvoinen palkitsemismalli on haastava luoda. Jotta tilanteesta tulisi tasa-arvoisempi, on asiakaspalvelu-tiimin ja esimiesten keskusteltava eri vaihtoehdoista, kuten muutoksista palkitsemismalliin ja työtehtävien kierrättämisestä tai tehtävien tasaisemmasta jaosta työntekijöiden kesken, jotta jokaisella olisi yhtä hyvät mahdollisuudet tehdä työtehtäviä, josta bonuksia maksetaan.

Alla vielä taulukko, johon olen kootusti kerännyt edellä mainitut asiat. Taulukossa on asiakaspalvelijoiden kolme suurinta tyytymättömyyden aihetta, sekä suunnitelma miten kyseisiä asioita voisi kehittää.

Taulukko 5. Asiakaspalvelun kehityssuunnitelma

Ongelma	Suunnitelma
Viestintä (viestintä ja tiedonkulku ei ole sujuvaa, asiakaspalvelussa koetaan, että kaikista asioista ei voida puhua avoimesti yrityksessä sekä ideoita ja palautetta on toisinaan vaikea saada perille)	Otetaan koko henkilöstön yhteiseen käyttöön intranet. Lisäksi jokaisen kvartaalin jälkeen koko henkilöstön yhteinen palaveri, jossa käsitellään kuluneen kvartaalin tuloksia ja muita ajankohtaisia asioita.
Työterveyskäytännöt ja työntekijöiden hyvinvointi. (A) Asiakaspalvelussa ei olla tyytyväisiä työterveyskäytäntöihin, jotka on yrityksessä järjestetty kunnallisen terveyshuollon kautta. B) Asiakaspalvelussa ei koeta yrityksen johdon välittävän työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista)	A)Työterveyspalvelut kilpailutetaan ja mietitään eri vaihtoehtoja. B) Annetaan työntekijöille mahdollisuus tilata haluamiaan seteleitä (virike-, lounas-, liikuntaseteleitä) esimerkiksi 4 kertaa vuodessa.
Palkitsemismalli (Palkitsemismallia ei koeta kannustavaksi, koetaan, että jokaisella asiakaspalvelijalla ei ole samoja mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteita)	Palkitsemismallin miettiminen yhdessä esimerkiksi workshopissa

4.5.2 Kehityssuunnitelma toimihenkilöille

Puutteellinen työrauha lisää työn henkistä kuormittavuutta. Avokonttorissa työskennellessä on oleellista ottaa huomioon toiset, ja jokaisen tulee osaltaan pitää huolta yhteisestä työrauhasta. Ongelman tiedostaminen voi jo kohentaa työrauhaa. Toimihenkilöitä on myös hyvä muistuttaa siitä, että palaverit ja kokoukset ovat sitä varten, että yhteisiä asioita käydään läpi. Työn henkistä kuormittavuutta saattaa myös helpottaa työntekijän kyky erottaa vapaa-aika työajasta. Tähän osaltaan voi auttaa virikesetelit, joiden käyttöönottoa ehdotin kappaleessa joka käsittelee kehityssuunnitelmaa asiakaspalvelulle.

Samoin kuin asiakaspalvelunkin kohdalla, täytyy toimihenkilöiden keskustella esimiestensä kanssa palkitsemismallista, ja siitä miten siitä saataisiin kannustavampi. Palkka-asioihin liittyen toimihenkilöille voitaisiin järjestää workshop, tai sitten asioita

voidaan käsitellä esimerkiksi kehityskeskustelussa esimiehen kanssa. Myös työn henkinen kuormittavuus vaikuttaa osaltaan siihen, että palkan ei koeta vastaavan työpanosta. Jos henkistä kuormittavuutta saadaan kehitettyä, voi palkkakin tuntua kohtuullisemmalta omaan työmäärään nähden. Alla olevassa taulukossa on vielä koottuuna mainitsemani asiat. Taulukossa on toimihenkilöiden kolme suurinta tyytymättömyyden aihetta, sekä suunnitelma miten kyseisiä asioita voisi kehittää.

Taulukko 6. Toimihenkilöiden kehityssuunnitelma

Ongelma	Suunnitelma
Työn kuormittavuus	Työrauhan parantuminen vaikuttaa positiivisesti työn henkiseen kuormittavuuteen. Ratkaisuna ongelman tiedostaminen tekee jo paljon, muistutus toimihenkilöille yhteisestä työrauhasta.
Palkka (Palkan ei koeta vastaavan työpanosta, ei riittäviä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan palkkaan)	Workshopissa tai kehityskeskusteluissa asian käsitteleminen.
Sairauspoissaolot	Sairauspoissaolokäytäntöjen uudelleen miettiminen. Voidaan toteuttaa esimerkiksi uudella kyselyllä joka keskittyy vain työterveyskäytäntöihin, jotta tiedetään mihin suuntaan sairauspoissaolokäytäntöjä ja työterveydenhuoltoa kehitetään.

4.6 Yhteenveto

Opinnäytetyöni produktina valmistui kehityssuunnitelma kohdeyrityksen työhyvinvoinnin parantamiseksi. Produktin valmistuminen oli pitkä projekti, johon vaadittiin tietysti monen asian suunnittelua. Suurimpia etappeja produktin valmistumisessa oli ryhmähaastattelun järjestäminen, kyselyn suorittaminen, kyselyn tulosten tarkastelu ja esittäminen johtoryhmälle sekä viimeisenä kehityssuunnitelman luominen. Kehityssuunnitelman kolme lopullista teemaa ovat työterveys ja hyvinvointi, viestintä ja palkitsemismallit. Nämä kolme teemaa nousivat kehityskohteina molemmista ryhmistä. Työterveyteen ja hyvinvointiin liittyen asiakaspalvelijat olivat tyytymättömiä sairauspoissaolokäytäntöihin ja kokivat, että yrityksen johto ei välitä heidän terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Toimihenkilöt puolestaan

olivat huolissaan työpaikan suuresta sairauspoissaolojen määrästä, sekä kokivat itse työn henkisesti kuormittavaksi. Toimenpiteet, joilla tätä osa-aluetta voidaan kehittää, on luvuissa 4.5.1 ja 4.5.2 jo ehdotetut Smartum-setelit, työterveyskäytäntöjen uudelleen miettiminen ja mahdollisen uuden, siihen keskittyvän, kyselyn suorittaminen sekä työrauhasta huolehtiminen.

Viestintä on koko yrityksen yhteinen asia, eikä sitä voi kehittää vain yhdessä tiimissä tai yksikössä, vaan toimivaan viestintään tarvitaan mukaan koko yritys ja sen eri osastot. Tämän takia on tärkeää, että kohdeyritys ottaa käyttöönsä yrityksen sisäiseen viestintään tarkoitetun työkalun, intranetin. Intranet mahdollistaa vuorovaikutteisen viestinnän. Palkitsemismallit ja palkat ovat asia, jonka kohdalla ei koskaan tulla saavuttamaan täydellistä tyytyväisyyttä. Palkitsemismalleista ja palkoista on kuitenkin tärkeä puhua, jos niiden ei koeta vastaavan omaa työpanosta, tai niitä ei koeta tasa-arvoisiksi. Näistä asioita kohdeyrityksessä voidaan keskustella joko koko tiimin kesken esimerkiksi workshopissa, tai kahdestaan esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskustelussa.

Ryhmähaastattelussa ja kyselyssä nousi edellä mainittujen lisäksi muitakin asioita, joiden ei todettu olevan vielä aivan mallillaan kohdeyrityksessä. Koko henkilöstön työhyvinvointikysely on tarkoitus uusien vuoden 2017 kesän aikana, jolloin ensimmäisen ja toisen kyselyn tuloksia voidaan vertailla. Tuloksia vertaillaessa saatetaan huomata asioita jotka ovat tässä työssä ehdotettujen toimenpiteiden ansioista kohentuneet, työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka eivät toimenpiteistä huolimatta ole parantuneet, sekä asioita joihin ollaan oltu jonkin verran tyytymättömiä sekä ensimmäisessä että toisessa kyselyssä.

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen asiakaspalvelijoiden ja toimihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila sekä työhyvinvoinnin ongelmakohdat, joita tulisi kehittää. Työhön kuului kattavasti yrityksen työhyvinvointiin perehtymistä ryhmähaastattelun sekä kyselyn avulla. Edellä mainittujen menetelmien avulla sekä asiakaspalvelijoiden että toimihenkilöiden vastauksista nousi esille muutama teema, joka aiheutti eniten tyytymättömyyttä kyseisten ryhmien keskuudessa.

5.1 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Työn tuloksista selviää, että työntekijät ovat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä työpaikkaansa ja yleinen viihtyvyys on hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin kannalta on otettava huomioon, että aina löytyy kehittämisen aihetta, ja asioita joita voisi tehdä paremmin. Jokainen työntekijä voi jokapäiväisessä työssään huomata kohtia joihin ei ole itse kovin tyytyväinen, sekä aistia työpaikalla vallitsevasta ilmapiiristä onko se hyvä vai huono. Koska yrityksessä on erilaisia työryhmiä, eli asiakaspalvelijat, toimihenkilöt ja myyjät, on heillä erilaiset tarpeet työssään. Myös yleinen ilmapiiri voi vaihdella merkittävästi eri työryhmien välillä. Tästä johtuen on tärkeää, että kun työhyvinvointia mitataan kohdeyrityksessä, tarkastellaan tuloksia eri työryhmien välillä erilleen yhden ison ryhmän sijaan.

Kohdeyritys muutti opinnäytetyöprojektini aikana uusiin tiloihin. Tästä johtuen en kehityssuunnitelmaa tehdessäni kiinnittänyt huomiota työympäristöön liittyviin asioihin, kuten ergonomiaan, melutasoon tai viihtyvyyteen. Kysely on tarkoitus uusida kesällä 2017, jolloin voidaan tarkastella miten uudet tilat ovat vaikuttaneet edellä mainittuihin asioihin. Kun kysely tehdään uudestaan, nähdään myös onko kehityssuunnitelmassani kohteena olleet kehitettävät asiat muuttunut positiiviseen suuntaan. Kysely on helposti toistettavissa Questbackin kautta, jossa se on tallennettuna.

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni idean sain kevä-talvella 2016 kun keskustelin kohdeyrityksen työntekijöiden kanssa. Tein keväällä 2016 työharjoitteluani, mutta päätin kirjoittaa opinnäytetyön edelliselle työpaikalleni, jossa olin työskennellyt silloin viisi vuotta. Kesällä 2016 menin takaisin kohdeyritykseen töihin, jolloin vasta aloimme keskustelemaan tarkemmin opinnäytetyöstä. Loppukesästä 2016 aloin työstämään produktiani. Produktia oli helppo viedä eteenpäin pikkuhiljaa, kun tein kohdeyrityksessä muutaman päivän töitä viikossa opiskelu-

jen ohella. Muutamia viivytyksiä aikatauluun tuli, esimerkiksi joulukuussa, jolloin keskityin hoitamaan viimeiset kurssini ja tenttini pois alta. Myös kohdeyritys koki muutoksia projektin aikana, kuten muuton uusiin tiloihin marraskuussa 2016 ja yhteistoimintaneuvottelut, jotka alkoivat joulukuussa 2016. Muuten opinnäytetyöprosessi meni tasaisesti kokoajan eteenpäin niin, että tein ensin töitä produktin eteen ja sitten raportoin asiasta kirjallisesti.

Opinnäytetyön suunnittelu tuntui aluksi kovin työläältä, sillä en tiennyt mistä lähtisin liikkeelle niin produktin, kuin kirjallisen raportin suhteen. Produktin kanssa auttoi valtavasti tuki minkä sain työpaikalta työkavereilta, myyntipäälliköltä sekä henkilöstöhallinnolta. Työssä auttoi paljon myös se, että yrityksen toinen työntekijä teki myös opinnäytetyötä työhyvinvoinnista, vaikkakin keskittyen myyjiin, minun kohderyhmäni ollessa asiakaspalvelu ja toimihenkilöt. Kirjallisen raportin kanssa pääsin hyvin alkuun vasta käytyäni Haaga-Helian kurssin *Tutkimusmenetelmät ja tieteellinen kirjoittaminen*. Kurssin lisäksi menetelmäkirjoihin sekä työhyvinvointiin liittyviin teoksiin tutustuminen oli ehdottoman tärkeää. Suurin haasteeni oli aiheen hahmottamisessa, sillä toisinaan tuntui, että käsittelen asiasta vain pintaraapaisun ja toisinaan siltä, että tekstini rönsyilee aiheesta liikaa. Työssäni on loppujen lopuksi käsiteltynä monia työhyvinvoinnin teemoja, ja produktinkin ollessa monivaiheinen oli tekstiä vaativaa pitää paisumasta.

Kaiken kaikkiaan lopputulos on kattava katsaus kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Työssä on nostettu esiin kohderyhmien vastausten mukaan eniten tyytymättömyyttä aiheuttavat teemat ja niihin ideoitu kehityssuunnitelmat. Työstä on konkreettista hyötyä kohdeyritykselle, jos Great Place to Work – tutkimukseen aiotaan lähteä mukaan. Itse opin opinnäytetyöprojektin aikana niin teoreettista tietoa kuin toiminnallisia kykyjä. Työhyvinvointi ja kehittämistyö termeinä aukesivat minulle paljon laajempina kokonaisuuksina kuin alun perin kuvittelinkaan. Toiminnallisella puolella opin ja kehitin taitojani ajanhallinnassa, kokonaisuuksien hahmottamisessa ja jäsentelyssä sekä tieteellisen tekstin kirjoittamisessa. Produktin parissa työskennellessäni pääsin myös opettelemaan kyselyn rakentamista, ryhmähaastattelun pitämistä, ideoimista ja johtopäätösten tekemistä.

Lähteet

Dessler, G. 2012. Fundamentals of Human Resource Management. 2. painos. Pearson.

Great Place to Work. Osallistuminen Suomen parhaat työpaikat – tutkimukseen. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists>. Luettu 14.1.2017.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kela 2016. Työterveyshuolto. Luettavissa: <http://www.kela.fi/tyoterveyshuolto>. Luettu: 9.11.2016.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty Innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.

Työsuojelu.fi 2016. Työterveyshuolto. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>. Luettu: 9.11.2016.

Työsuojeluhallinto, 2006. Työsuojeluoppaita ja –ohjeita 1. Näyttöpäätetyö. Tampere

Työterveyslaitos 2015a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 4.11.2016.

Työterveyslaitos 2015b. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu: 4.11.2016.

Työterveyslaitos 2015c. Työuupumus. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyouupumus/sivut/default.aspx>. Luettu: 8.11.2016.

Työterveyslaitos 2015d. Hyvinvointi työpaikoilla. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx.
Luettu: 9.11.2016

Työterveyslaitos 2011e. Terveyttä edistävän työpaikan kriteerit. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/terveytta_edistavan_tyopaikan_kriteerit/sivut/default.aspx. Luettu: 9.11.2016.

Työterveyslaitos 2016f. Ergonomia. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/Sivut/default.aspx>. Luettu: 10.11.2016.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos.
Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Publishing Oy.

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökysely

Työhyvinvointikysely on nyt valmis! Kyselyn tavoitteena on siis selvittää työhyvinvoinnin nykytila, jotta saadaan selville mitä asioita voidaan lähteä yhdessä kehittämään. Vastatkaa huolella ja lukekaa kysymykset ajatuksella. Vastaukset tulevat nimettömänä. Vastausaikaa on ensi viikon perjantaihin saakka.

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Työtyytyväisyyskysely

Olen töissä	
Asiakaspalvelussa	
Myynnissä	
Toimihenkilönä	

Työolot ja turvallisuus	1	2	3	4	5	6
Koen että työpaikkani on turvallinen						
Minulla on tarvittavat välineet työn tekemiseen						
Työpisteeni on ergonominen						
Melutaso on riittävän alhainen						
Pystyn palautumaan vapaa-ajalla työstäni hyvin						
Työtilat ovat soveltuvat työn tekemiseen						
Kommentoi mielellään vastauksiasi						

Motivaatio ja sitoutuminen	1	2	3	4	5	6
Ammatillinen osaamiseni on riittävällä tasolla						
Olen motivoitunut tekemään työtäni						
Sitoutumiseni yritykseen on hyvällä tasolla						
Koen että työpaikallani on mahdollisuuksia kehittyä						
Koen että työpaikallani on mahdollisuuksia edetä						
Koen työni palkitsevaksi						
Tunnen, että teen tärkeää työtä						
Työni on mielekästä						
Minkälaiset mahdolliset työsuhte-edut motivoisivat sinua eniten?						
Mikä motivoi sinua eniten työssäsi?						

Työn vaatimukset	1	2	3	4	5	6
Tiedän täysin mitä minulta odotetaan työssäni						
Olen saanut riittävästi koulutusta voidakseni tehdä työni hyvin						
Minun tiedot ja taidot ovat hyödyllisiä työssäni						
Työmääräni on sopiva						
En koe työtäni henkisesti kuormittavaksi						
Työni on haastavaa positiivisella tavalla						
Työni vaatimukset kokonaisuutena tuntuvat sopivilta minulle						
Voin vaikuttaa päätöksiin jotka ovat tärkeitä työni kannalta						
Työni tavoitteet ovat selkeät						
Kommentoi mielellään vastauksiasi						

Työyhteisö ja ilmapiiri	1	2	3	4	5	6
Voin olla oma itseni työpaikalla						
Työpaikallani kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti						
Työpaikallani on hyvä ilmapiiri						
Koen, että jokainen yrityksen työntekijä on vastuussa hyvästä ilmapiiristä						
Minua kannustetaan työpaikallani						
Kannustan muita työpaikalla						
Minua kunnioitetaan työpaikallani						
Saan työrauhan						
En ole huomannut häiritsevää eripuraa lähimpien kollegoideni välillä						
En ole kokenut kollegoideni käytöksen epäasialliseksi						
En ole huomannut työpaikkakiusaamista kollegoiden keskuudessa						
Minua ei ole kiusattu työpaikalla						
Viihdyn työpaikallani						
Kaiken kaikkiaan, mielestäni työskentelemme hyvin yhdessä						
Kommentoi mielellään vastauksiasi						

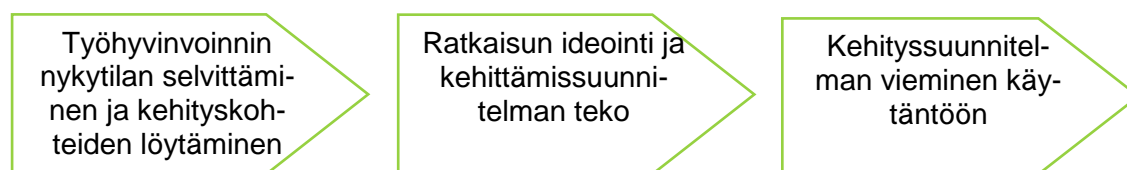
Johtaminen	1	2	3	4	5	6
Organisaationi strategia on selkeästi viestitty						
Organisaationi tavoitteet ovat selkeästi viestitty						
Arvoni ovat yhdenmukaisia yrityksen arvojen kanssa						
Yritykseni johto välittää työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista						
Olen valmis tekemään vähän lisää varmistaakseni että organisaationi menestyy						
Uskon että yrityksen johto toimii yrityksen etujen mukaisesti						
Yrityksen johtoa on helppo lähestyä						
Viestintä ja tiedonkulku on sujuvaa						
Koen, että kaikista asioista voidaan puhua avoimesti yrityksen sisällä						
Kaiken kaikkiaan, olen tyytyväinen yrityksen johtoon						

Esimiehet	1	2	3	4	5	6
Esimieheni ovat kannustavia						
Kunnioitan esimiestäni						
Koen, että esimieheni kunnioittaa minua						
Koen, että esimieheni kohtelee minua tasavertaisesti						
Esimieheni ovat asiantuntevia						
Saan esimiehiltäni tarvittavaa tukea ja ohjausta						
Saan riittävästi rakentavaa palautetta						
Esimieheni osoittaa kiinnostusta ehdotuksiini sekä työpanokseeni						
Minun on helppo lähestyä esimiestäni kaikissa asioissa						
Pystyn keskustelemaan luottamuksellisesti esimieheni kanssa						
Esimieheni on tavoitettavissani kun tarvitsen häntä						
Kaiken kaikkiaan, minulla on hyvä suhde esimieheni kanssa						
Kommentoi mielellään vastauksiasi						

Työtyytyväisyys ja hyvinvointi	1	2	3	4	5	6
Menen mielelläni töihin						
Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden hyödyntää osaamistani						
Puhun positiivisesti muille työstäni täällä						
Voisin suositella työpaikkaa muille						
Palkkani vastaa työpanostani						
Minulla on riittävät mahdollisuudet vaikuttaa palkkaani						
Palkitsemismalli on kannustava						
Jokaisella tiimiläisellä on samat mahdollisuudet saavuttaa tavoitteet						
Työpaikallani joustetaan työaikojen suhteen						
Olen tyytyväinen taukoaikoihin						
Taukoajat on suunniteltu hyvin työssä jaksamisen kannalta						
Työpäivän aikana on riittävästi taukoja						
Olen huolestunut työpaikan sairauspoissaoloista						
Olen tyytyväinen työterveyskäytäntöihin						
Koen, että pelisäännöt ja toimintavatavat ovat tasapuoliset tiimien välillä						
Kaiken kaikkiaan, olen tyytyväinen työhöni						
Mitä asioita arvostat työpaikallasi?						
Onko mitään muuta mitä haluaisit kertoa meille, antamasi palautteen lisäksi?						

Liite 2. Kehityssuunnitelma

Kuvio 1. Jatkuvan kehittämisen malli



Kuviossa on havainnollistettu miten kehittämistyöstä saadaan jatkuvaa. Kehittämistyössä on oleellista löytää ongelma, miettiä siihen ratkaisu eli kehityssuunnitelma ja lopuksi laittaa suunnitelma käytäntöön. Esiitetty jatkuvan kehittämisen malli on helposti toistettavissa. Taulukossa on listattu kohdeyrityksen työhyvinvoinnin ongelmakohteet sekä esitetty miten niitä voitaisiin kehittää. Esiitettyjen ratkaisujen tulisi kehittää työhyvinvointia parempaan suuntaan. Kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tasoa aiotaan mitata uudestaan vuoden 2017 aikana, jolloin nähdään onko työhyvinvointi kehittynyt näiden ongelmien kohdalla tehtyjen toimenpiteiden johdosta.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin kehityskohteet

Ongelma	Ratkaisu	Miten auttaa?
Viestintä	Intranet	Yrityksen yhteinen viestintäväline, jossa on mahdollisuus vuorovaikutteiseen viestintään.
Viestintä	Koko henkilöstön palaverit kerran kvartaalissa	Kerran kuukaudessa järjestettävissä koko henkilöstön yhteisissä palavereissa käydään läpi edellisen kvartaalin tulosta ja muita ajankohtaisia asioita.
Terveystä ja työhyvinvoinnista välittäminen	Mahdollisuus tilata yrityksen tukemia Smartum-seteleitä (virike, lounas, liikunta, kulttuuri)	Auttaa asiakaspalvelun työntekijöitä tuntemaan, että yritys välittää työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. Auttaa toimihenkilöitä työn kuormittavuudessa, kun yritys tukee vapaa-ajan mieleistä toimintaa.
Työterveyshuolto	Työterveyshuollon workshop	Aihetta täytyy käsitellä enemmän ja miettiä eri vaihtoehtoja, joita voidaan myöhemmin lähteä mahdollisesti kilpailuttamaan. Halutaanko esimerkiksi yrityksen oma terveydenhoitaja, jolloin kaikki kävisivät aina hänen luonaan sairaana ollessaan, jatketaanko vanhan mallin mukaan eli käydään omalla terveysasemalla.
Palkitsemismalli	Workshopit	Asiakaspalvelijat sekä toimihenkilöt pääsevät keskustelemaan ja ideoimaan palkitsemismalleista.