

# **HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTISELVITYS**

## **HENKILÖSTÖSTRATEGIAA VARTEN**

Case: Yritys X



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät, 2017

Terhi Mäkinen

Liiketalous  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Terhi Mäkinen	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Henkilöstön työhyvinvointiselvitys henkilöstöstrategiaa varten	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Pasi Laine	

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa selvitettiin, millä tasolla työhyvinvointi on Yrityksessä X. Taavoite oli siis saada todellinen tilanne henkilöstön hyvinvoinnin suhteen selville. Yrityksen X työhyvinvointia seurattiin esimiestyöllä päivittäin, motivaatiota mittaavilla kyselyillä, josta käytettiin termiä fiiliskysely ja kehityskeskusteluilla.

Tutkimus suoritettiin kyselynä ja haastatteluina. Kysely rakennettiin yhteensä kuudelle aihealueelle. Niitä ovat työympäristö, työyhteisö, työn sisältö, työvälit, esimiestyö sekä vapaa-aika ja lepo. Haastatteluiden kysymysten aiheet liittyivät samoihin aiheisiin, mutta kysymysasettelu oli erilainen, ja kysymykset käsittelivät hieman eri asioita erityisesti työntekijän ja esimiehen välillä.

Kyselyn tuloksista selvisi, että Yrityksessä X työntekijät ovat tyytyväisiä pääsääntöisesti työympäristöönsä, mutta puutteita on eri yksiköissä. Työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön tasavertaisina jäseninä, mutta eivät kaikki. Työn sisällön työntekijät kokivat heille pääasiallisesti sopiviksi, mutta poikkeuksia oli. Työntekijät kokivat organisaatiomuutoksen vuoksi myös runsaasti stressiä. Vapaa-ajalla työntekijät saivat kuitenkin levättyä. Työvälineitä työntekijät paranteisivat eri osilta, mutta yksi keskeinen oli työpöytä. Työntekijät luottivat esimiehiinsä enimmäkseen, mutta puutteita oli organisaatiomuutoksen vuoksi. Haastatteluiden perusteella esimies on ajan tasalla yksikkönsä tarpeista.

Työntekijät ovat tyytyväisempiä työtehtäviin, saavat levättyä, vaikka stressitaso on korkea, mikä on hyvin positiivista. Yrityksessä X työhyvinvointi on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla.

**Avainsanat** Fyysinen, psyykinen, henkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi sekä työstressi  
**Sivut** 35 sivua, joista liitteitä 7 sivua

Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Terhi Mäkinen	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Employee well-being research: for human Resources Strategy	
<b>Supervisors</b>	Pasi Laine	

---

ABSTRACT

Topic of the research is to find out what is the level of wellness at Company X. Goal is to know realistic situation regarding the well-being of the staff. Well-being at Company X was monitored by supervisor every day, with inquiries and development discussions.

This research is conducted as an inquiry and as interviews. The inquiry is built for six different areas. Those areas are working environment, work community, the content of the work, working tools, leadership and free time and rest. The topics of interviews are very much the same as in the inquiry but question layout is different. There is also little bit difference between employee and superior questions.

It was found in the survey that the employees are generally satisfied with their work environment in Company X, but there are some shortcomings in different units. Employees mainly feel that they belong to the work community as equal members, but not everyone. Most of the employees felt that work content is suitable for them but there were some exceptions. Employees experienced a lot of stress because of the organization changes. Ergonomic wise employees would change different parts but the desk was one of the most important ones. Most of the employees trusted their supervisors however there were shortcomings due to organizational change. Based on the interviews, the supervisor is up to date with the needs of his/her unit.

Employees are satisfied in their job assignments and can rest though the stress level is high, which is very positive. In company X, the overall level of well-being is good.

**Keywords** Physical, psychological, mental and social well-being at work and work stress

**Pages** 35 pages including appendices 7 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖHYVINVOINNIN KULMAKIVET .....	3
2.1	Fyysinen työhyvinvointi.....	5
2.2	Psyykinen työhyvinvointi.....	5
2.3	Henkinen työhyvinvointi .....	6
2.4	Sosiaalinen työhyvinvointi .....	7
3	TYÖHYVINVOINTIA LASKEVIA TEKIJÖITÄ .....	9
3.1	Työstressi tunteminen ja esiintyminen.....	9
3.2	Työuupumus työssä ja sen tunnistaminen.....	10
3.3	Epävarmuus työn jatkumisesta yrityksen muutoksessa .....	13
3.4	Epätasa-arvoisuus työssä .....	13
3.5	Ristiriidat ja työpaikkakiusaaminen .....	13
4	TYÖN JA HYVINVOINNIN MERKITYS TYÖNTEKIJÄLLE .....	18
4.1	Toimiva ja viihtyisä työympäristö.....	18
4.2	Työn mielekkyys työntekijälle .....	18
4.3	Työpaikan ergonomia.....	19
4.4	Hyvinvoinnin johtaminen .....	20
5	TYÖHYVINVOINTI CASE YRITYKSESSÄ X ENNEN ORGANISAATIOMUUTOSTA .....	22
5.1	Fiiliskyselyt.....	23
5.2	Tasa-arvo .....	23
5.3	Esimiestyö .....	23
6	TYÖHYVINVOINNIN KARTOITAMISEN KEINOJA YRITYKSESSÄ X .....	25
6.1	Kehityskeskustelut .....	25
6.2	Päivittäinen seuranta .....	25
6.3	Kyselyiden tekeminen .....	25
7	PROSESSI YRITYKSEN X: N TYÖHYVINVOINNIN KARTOITTAMISESSA.....	27
8	TULOKSET .....	29
8.1	Kyselyn tulokset .....	29
8.2	Haastatteluiden tulokset.....	31
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
	LÄHTEET .....	35

Liitteet

- Liite 1 Sähköposti kyselyn saate
- Liite 2 Sähköposti kyselyn saate
- Liite 3 Sähköposti haastattelu saate
- Liite 4 Kysely pohja
- Liite 5 Työntekijöiden haastattelu pohja
- Liite 6 Esimiesten haastattelu pohja

## 1 JOHDANTO

Henkilöstön työhyvinvointiselvitys: henkilöstöstrategiaa varten on case Yritykselle X, jonka nimeä ei mainita työssä anonyymiyden takia. Tähän aiheeseen päädyttiin Yrityksen X toimihenkilöiden kanssa, sillä periaatteella, mitä yritys tarvitsisi ja mikä kiinnostava aihekokonaisuus löytyisi. Keskusteluiden jälkeen päädyimme henkilöstön työhyvinvointiselvitykseen, koska se oli ajankohtaista suorittaa yrityksessä ja henkilöstöstrategiaprojekti oli etenemässä johdon hyväksyntään. Henkilöstöstrategian luonnissa on olennaista tietää, millä tasolla hyvinvointi on organisaatiossa.

Päämääränä on selvittää, kuinka hyvin Yrityksen X:n henkilöstö voi ja löytää mahdolliset parannusalueet ja niille parannusehdotukset. Yrityksessä X on toteutettu ”fiiliskyselyitä” seuratakseen, mikä fiiliksen taso työntekijöillä on tehdä työtään. Fiiliskysely on organisaation oma termi kuvaamaan kyselyä, jolla mitataan työntekijöiden tuntemuksia tehdä työtään.

Organisaatio muutoksessa ”fiiliksen” seuranta aloitetaan alusta, kun organisaatiossa on uudet työyksiköt ja työntekijöillä mahdollisesti uusi esimies. Aikaisempien fiiliskyselyiden perusteella työntekijöiden fiilis tehdä työtään oli varsin heikko. Tämän vuoksi odotuksetkin kyselyn tuloksista olivat heikonlaiset.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälainen hyvinvoinnin taso on tällä hetkellä henkilöstöllä?
- Miten työntekijät kokevat tämän hetkisen esimiestyön?
- Onko esimies tarpeeksi lähestyttävä, jotta työntekijät uskaltavat kertoa kaikista asioista?
- Miten henkilöstön hyvinvointia voisi mahdollisesti vielä parantaa?
- Onko luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä hyvä?

Varsinkin organisaation muutos ja YT-neuvottelut ovat heikentäneet työntekijöiden mielentilaa ja motivaatiota. Odotuksena on näiden myös kuormittaneen enemmän henkilöstöä. Stressitaso on luultavasti noussut ja mahdollisesti tämä vaikuttaa työntekijöiden lepoon enemmän tai vähemmän.

Teoriassa paneudutaan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuteen ja käsitellään sitä fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmista. Jokainen näkökulmat ovat oma osa-alueensa, mutta liittyvät ja vaikuttavat vahvasti toisiinsa.

Työhyvinvoinnin laskevia tekijöitä teoriassa käsitellään suurimman vaikuttajan osalta eli työstressin, joka vaikuttaa myös muihin tekijöihin kuten työuupumukseen ja epävarmuuteen työn jatkumisesta. Lisäksi laskevia tekijöitä ovat epätasa-arvoisuus, ristiriidat ja työpaikkakiusaaminen.

Työ ja hyvinvointi ovat merkityksellistä työntekijälle ja työhyvinvointia pitäisi toteuttaa työntekijälähtöisesti. Teoriassa käsitellään työympäristöä, työn mielekkyyttä työntekijälle, ergonomiaa ja hyvinvoinnin johtamista. Hyvinvoivalla työpaikalla edellä mainitut osa-alueet ovat suuressa osassa ja näkyviä jokapäiväisessä arjessa.

Työhyvinvointi on tärkeä osa organisaatioiden toimivuutta ja tuloksellisuutta. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa paremmin joustavuutta vaativia tilanteita, jotka muutoin voisivat olla hyvinkin stressaavia työntekijälle. Jatkuva stressitilassa oleminen on hyvin haitallista pidemmällä aikavälillä.

Työhyvinvoinnin seurannan tavoitteena luoda työntekijälle sopiva paineistus ja kuormittavuus, jotta voidaan saavuttaa työntekijälle parhaimmassa tapauksessa ”työn imu”, jossa työntekijän on hyvä työskennellä motivoituneesti. Saavuttaen sopivan stressin määrän, joka edistää työntekoa. Työhyvinvointiin vaikuttaa hyvin moni asia esimiestyön/luottamuksen ja työnkuormituksen lisäksi. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat työympäristö, työyhteisö, työvälineet, vapaa-aika ja lepo. Näiden asioiden saavuttaessa työntekijöillä tasapainon muodostuu hyvinvoiva organisaatio.

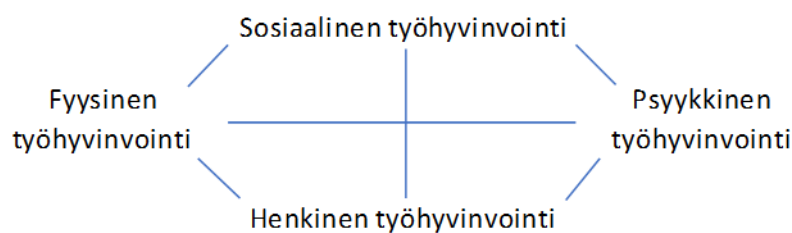
## 2 TYÖHYVINVOINNIN KULMAKIVET

Työhyvinvointia ei ole ilman työpahoinvointia. Nämä ovat sidoksissa toisiinsa ja työpahoinvointia ehkäistään eri toimintatavoilla. Työympäristö on keskeisin ja näkyvin osa-alue. Työympäristö on myös alue, mikä on organisaatiossa kunnossa pieniä mahdollisia puutoksia lukuun ottamatta. Koska työympäristö on näkyvin osa-alue, sen puutteet on helpompi huomata. (Virolainen 2012, 9–1.)

Muita osa-alueita, joilla vaikutetaan hyvinvointiin ovat esimiestyö, tukeva työtiimi, työterveyshuolto, työntekijöiden keskinäiset välit, tarpeellinen lepo ja stressin purkaja. Stressin purkajana toimii usein harrastus tai liikuntamuoto, joka purkaa mielen ja kehon stressitilaa, jolloin ihminen rentoutuu mieleltään ja keholtaan. Ihmisen on hyvin tärkeää saada levähtyä ja purkaa stressin määrää, koska pitkittyneestä stressitilasta voi syntyä riski sairastua verisuonitauteihin ja sydänsairauksiin. (Virolainen 2012, 9–11.)

Työhyvinvointia edistetään työpaikalla useilla erilaisilla tavoilla. Tapoja hyvinvoinnin edistämiseksi ovat palkitseminen muillakin tavoilla kuin pelkkä maksettava palkka, työkyky toiminta ja työviihtyvyyden ylläpitäminen. Palkitseminen vaikuttaa todella paljon työntekijöiden työtehtäviin. Esimerkiksi myyntityössä olevalle työntekijälle paras palkinto on onnistuneet kaupat. (Virolainen 2012, 9–11.)

Hyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu fyysisestä työhyvinvoinnista, psyykkisestä työhyvinvoinnista, henkisestä työhyvinvoinnista ja sosiaalisesta työhyvinvoinnista. (Virolainen 2012, 11, 12.)

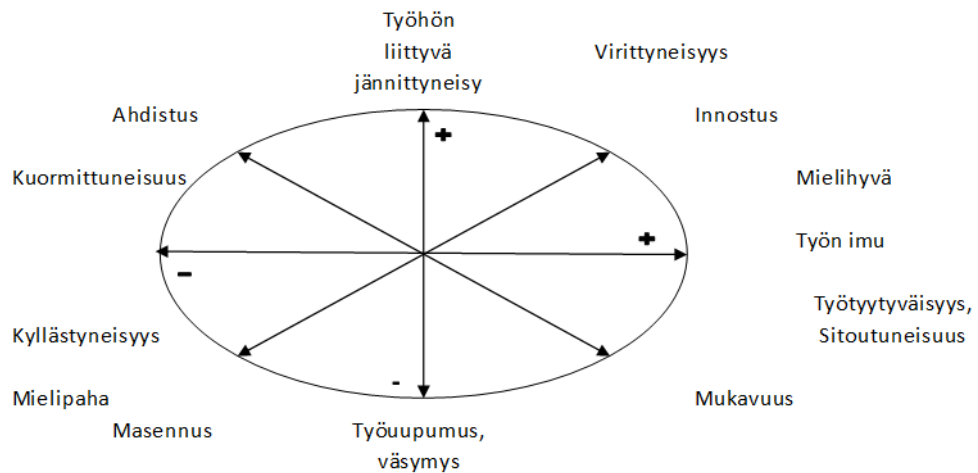


Kuva 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen 2012, 12.)

Kuva 1 kuvaa hyvin, miten hyvinvoinnin osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. Psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin välillä on hienoinen ero, ja siksi useammat ovat sitä mieltä, että henkinen työhyvinvointi on osa psyykkistä hyvinvointia. Työhyvinvointia pitääkin näiden asioiden tiimoilta tarkastella kokonaisuutena eikä irrallisina osa-alueina. Jokainen osa-alue vaikuttaa toisiinsa. Tämän yhteyden takia yhden osa-alueen puutteet heijastuvat muihinkin osa-alueisiin heikentävästi. Psyykkinen stressaava ti-



lanne voi vaikuttaa esimerkiksi fyysisesti sairastumisen muodossa. Sosiaalisesti haastava tilanne voivat esimerkiksi vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin sosiaalisena paineena. (Virolainen 2012, 13.)



Kuva 2. Affektiiivinen työhyvinvoinnin malli (Virolainen 2012, 14.)

Affektiiivista työhyvinvointimallia kuvaava kuva 2. Malli toimii yksilötasolla kuvaamassa hyvinvointia. Ja mitä enemmän työntekijä tuntee kuvion oikealla puolella olevia asioita, sitä paremmin työntekijä viihtyy työssään hyvinvoivana ja motivoituneena. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa tehdä työnsä paremmin ja on tuloksellisempi. Työntekijä myös pystyy olemaan joustavampi eri tilanteissa, jotka muuten lisäävät stressin määrää merkittävästi. Mikäli työntekijä kokee tunteita enemmän kuvion vasemmalta puolelta, kuten uupumusta ja kyllästyneisyyttä sekä ahdistusta, sairauspoissaolojen riski kasvaa. Tämä vaikuttaa myös työntekemisen tehokkuuteen laskevana tekijänä. Työntekijän mielenkiinto laskee samassa suhteessa ja sitoutuneisuus työpaikkaan laskee. Tämä myös vaikuttaa kokonaisvaltaisella tasolla koko ihmisen elämään ja tämän takia hyvinvointi on tärkeä osa-alue organisaatiotasolla. (Virolainen 2012, 14.)

## 2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Keho rasittuu eri tavalla fyysisesti tehtävässä työssä ja toimistotyössä. Toimistotyössä istutaan pääasiallisesti. Tästä johtuen pienet jatkuvat liikkeet voivatkin rasittaa kehoa hyvinkin haitallisesti. Kuten hiiren käyttäminen vaikuttaa erityisesti ranteeseen rasittavasti. Tämän vuoksi olisi hyvä vaihdella hiirtä käyttävää kättä. (Virolainen 2012, 17.)

Toimistotyössä korostuu muutenkin työvälineiden sopivuuden tärkeys ja tätä kautta ergonomian tärkeys tulee mukaan. Toimistotyössä istutaan paljon, mutta ihminen on kuitenkin luotu liikkumaan. Tämän vuoksi olisikin hyvin tärkeää tauottaa työtä ja nousta aina välillä seisomaan. Taukojumpien tekeminen on oiva vaihtoehto vetreyttää lihaksia ja ne edistävät jakamista sekä työskentelyyn keskittymistä. Ergonomia, tauot ja taukojumpat ovat siis keskeisessä osassa, jotta ihminen jaksaa työskennellä ja haitallinen rasitus minimoidaan. Erityisesti ergonomiassa on helppo huomata, jos siinä on jotain puutteita. Esimerkiksi, jos pöytä on liian korkea tuoliin nähden niin hartiat jännittyvät. (Virolainen 2012, 17.)

## 2.2 Psyykinen työhyvinvointi

Psyykinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa nämä osa-alueet: työn stressaavuus, työpaine ja työilmapiiri. Psyykkisen työhyvinvoinnin alue korostuu erityisesti asiantuntijatehtävissä. Tällä hyvinvoinnin osa-alueella onkin suurin ja oleellisin merkitys sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja työssä viihtymisessä. (Virolainen 2012,18.)

Psyykinen pahoinvointi on nykyään melko yleistä ja joka kolmannella naisella sekä joka viidennellä miehellä on töistä johtuvia psyykkisiä oireita. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan edistää tukemalla henkilöstöä, jakamalla töitä henkilöstön kesken sekä huolehtimalla riittävästä työn, vapaaajan ja levon suhteesta. Psyykkistä työhyvinvointia ylläpitää yksilön kokemus työtehtäviensä mielekkyydestä ja mielenkiintoisuudesta. (Virolainen 2012,18.)

Työntekijälle mielekkäät ja mielenkiintoiset työtehtävät edistävät psyykkistä työhyvinvointia ja yksilön mielenterveyttä. Psyykkiseen hyvinvointiin sisältyy myös tunteet. Työntekijän on saatava ilmaista tuntemuksiaan työpaikalla kollegoilleen ja etenkin esimiehelle. (Virolainen 2012,18.)

Ihminen on kuitenkin tunteva olento ja tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että työilmapiiri työpaikalla on avoin sekä kannustava. Tämä auttaa työntekijää jaksamaan vaikeissa tilanteissa, ja myös kollegat voivat tarvittaessa auttaa. Esimiehellä on suurin vastuu ja velvollisuus kuunnella työntekijöitään sekä tarvittaessa tehdä muutoksia työnjakoon, jotta kuormitus jakautuisi mahdollisimman tasaisesti työntekijöille. Tunteiden ilmaisu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että alettaisiin vihaisena korottamaan ääntä ja kohdistamaan sitä muihin ihmisiin, etenkin asiakkaisiin. (Virolainen 2012, 18-22.)

Ilmapiirissä, jossa ihminen kokee, ettei pääse tai voi ilmaista tunteksi-  
aan ja mielipiteitään, ihminen tukahduttaa tunteensa ja hänestä tulee si-  
säänpäin kääntyneempi. Tunteiden tukahduttaminen aiheuttaa ahdistusta  
ja työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 18–22.)

Työpaikalla tulee välillä pakostikin erimielisyyksiä, ja työntekijöiden pitää  
osata aluksi keskustella asiat läpi, mutta jos se ei riitä, niin esimiehen pitää  
puuttua tällaiseen tilanteeseen. Muutoin pahat erimielisyystilanteet työn-  
tekijöiden välillä pääsevät laajentumaan ja erimielisyydet alkavat vaikuttaa  
yleiseen ilmapiiriin sekä kuluttavat huomattavasti enemmän energiaa  
työntekijöiltä ja työyhteisöltä. Tällaiset tilanteet pitää myös siksi selvittää  
ajoissa, ettei tule suurempia loukkaantumisen ja kaunan tunteita. (Virolai-  
nen 2012, 18–22.)

Työyhteisön ja yksilötasolla työntekijän pitäisi osata antaa myös anteeksi.  
Anteeksiantaminen on kuitenkin monille hyvin vaikeaa ja haasteellista. Va-  
kavan loukkaantumisen ollessa kyseessä, ihmiseltä kestää keskimäärin 25-  
30 vuotta antaa anteeksi henkilölle, joka on heitä loukannut. Tämä tarkoit-  
taa, että työuran aikana henkilö ei välttämättä ehdi antamaan anteeksi  
häntä loukanneelle henkilölle. Työyhteisössä tämä tarkoittanee sitä, että  
kauna ja katkeruus haittaavat työskentelyä koko yhdessäolon ajan. An-  
teeksianto onkin tämän vuoksi hyvin tärkeää ja siksi esimiehen pitää puut-  
tua mahdollisiin kiistatapauksiin mahdollisimman pian, jotta välttyttäisiin  
isommilta haitoilta työyhteisössä ja työntekijät vapautuisivat tunnelukois-  
taan. (Virolainen 2012, 18–22.)

### 2.3 Henkinen työhyvinvointi

Henkisessä työhyvinvoinnissa oleellista on, että työkaverit kohtaavat toi-  
sensa, miten työyhteistyö sujuu, miten asiakkaita kohdataan jne. Näky-  
vintä on iloisuus sekä välittäminen asiakkaista ja työkaverista. Henkiseen  
työhyvinvointiin kuuluu työpaikalla työntekijöiden arvostaminen ja tuke-  
minen. Tämä koskee koko henkilöstöä eikä pelkästään yhtä työntekijää.  
Merkitystä on sillä, miten työntekijä kokee työnsä. Työllä on työntekijälle  
suurempi merkitys itsensä toteuttamisessa ja henkilökohtaisessa kasvussa.  
(Virolainen 2012, 26–27.)

Työssä kehittymisen myötä työntekijä kokee kehittyvänsä myös ihmisenä  
sekä päinvastoin. Työpaikalla yhteisöllisyyden tunne työkavereiden  
kanssa, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien edustajien kanssa liittyy hen-  
kisyteen. Ihmisellä on tarve tuntea ja kokea yhteisöllisyyttä. Useille ihmi-  
sille työpaikka on keskeisin paikka, jossa he voivat ja saavat kokea yhteisöl-  
lisyyttä. (Virolainen 2012, 26–27.)

Henkinen työhyvinvointi on pääasiallisesti tunteiden ja tuntemusten kokemista, ja näihin liittyy oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaaminen ja harmonia. Työllä koetaan olevan positiivisia vaikutteita laajemmalti organisaatioon ja yhteiskuntaan, kun motiivina on puhtaat arvot eikä pelkästään voiton tavoittelu. Tämä luo omalta osaltaan jo puitteita henkiseen työhyvinvoinnille. (Virolainen 2012, 26–27.)

Henkisen hyvinvoinnin rakentamiselle luodaan puitteita korkealla arvomaailmalla ja organisaation selkeällä missiolla. Henkistä pahoinvointia voi puolestaan aiheuttaa organisaation arvomaailman ristiriitaisuus työntekijän omien arvojen ja moraalikäsitteiden kanssa. Jos työssä vaaditaan tai edellytetään esimerkiksi lain rikkomista, valehtelemista, liioittelua tai väärin tietojen antamista, saattaa tämä aiheuttaa suuria ristiriitoja työntekijän omien moraalikäsitteiden kanssa, ja tämä taas aiheuttaa työntekijälle henkistä työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 26–27.)

#### 2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalisen työhyvinvoinnin alue pitää sisällään sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuuden työyhteisön jäsenten kesken. Työpaikalla on tällöin mahdollista keskustella avoimesti ja vapaasti työntekijöiden kesken. Työntekijöiden välit ovat toimivat ja työkavereita on helppo lähestyä. Kiireisen työaikataulun takia kuitenkin työntekijöiden välinen sosiaalinen kanssakäyminen voi jäädä vähäiseksi. Työkaverit on hyvä tuntee, ja tutustuminen on tärkeä osa sosiaalista hyvinvointia. (Virolainen 2012, 24–25.)

Yhteisöllisyyden tunnetta luo taas se, kun työntekijät tutustuvat työkavereidensa harrastuksiin ja perheeseen. Kun työntekijä tuntee työkaverinsa henkilökohtaisella tasolla, niin silloin häntä myös helpompi lähestyä työasioidenkin puitteissa tarpeen vaatiessa. (Virolainen 2012, 24–25.)

Lämminhenkiset sosiaaliset kohtaamiset edistävät sosiaalista hyvinvointia. Kohtaamiset eri tilanteissa ja paikoissa ovat myös tärkeitä, kun kyseessä on sosiaalinen hyvinvointi. Yhteiset kahvi- ja lounastauot sekä muut yhteisölliset tilanteet rakentavat positiivista sosiaalista ympäristöä. Työpisteiden läheisyydelläkin on merkitystä, koska läheiset työpisteet edistävät työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja työntekijöillä on entistä helpompi lähestyä toisiaan erilaisissa työasioissa. Mikäli työpisteet sijaitsevat toisistaan kaukana, niin tämä vaikuttaa sosiaalisen kanssakäymisen vähenemiseen. (Virolainen 2012, 24–25.)

Hyvin lämminhenkisistä väleistä syntyy usein myös ystävyysuhteita. Ystävyysuhteet lisäävät työmotivaatiota, työtehoa ja yleistä viihtymistä työpaikalla. Ystävyysuhteet jatkuvat usein senkin jälkeen, kun työntekijä on vaihtanut työpaikkaa. Ystävyysuhteet ovatkin pääasiallisesti positiivisia vaikutustekijöitä, mutta haittojakin on. Ristiriitatilanteita syntyy esimerkiksi silloin, kun ystävälle ei olekaan uskaltanut sanoa asioita aivan suoraan. Mikäli kyseessä on esimiehen ja alaisen välinen ystävyys, niin muut työntekijät voivat olla epäluuloisia siitä, että suosiiko esimies tätä työntekijää. Tällaisista tilanteista voi seurata kyseisen alaisen eristäminen, jotta työntekijä ei pääsisi kertomaan esimiehelle juoruja ja asioista muista työntekijöistä. (Virolainen 2012, 24–25.)

### 3 TYÖHYVINVOINTIA LASKEVIA TEKIJÖITÄ

Työpahoinvointi on suora vastakohta työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan vain pelkää puuttumista työpahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin. Yleisempiä aiheuttajia on työpahoinvoinnille ovat työn kiireisyys ja tästä aiheutuva stressi. (Virolainen 2012, 30.)

Mikä sitten aiheuttaa nämä työyhteisössä? Esimerkki työn kuormituksen jakautuminen epätasaisesti työntekijöiden kesken lisää joillakin työntekijöillä kiirettä ja painetta työn suorittamisesta. Tämä lisää työntekijällä stressin määrää huomattavasti jolloin, lopputuloksena voi olla pahimmassa tapauksessa burnout eli loppuun palaminen, josta koituu pitkät sairauspoissaolot. Ennen kuitenkin burnoutia työntekijä kokee työn ilon vähentymistä ja työuupumusta. (Virolainen 2012, 30.)

Epävarmuus on myös huomattava tekijä, kun puhutaan työpahoinvoinnista. Mistä sitten työntekijä voi kokea epävarmuutta? Epävarmuuden tunne tulee työntekijälle yleisemmin siitä, että jatkuuko työt. Varsinkin sellaisessa tilanteessa, jossa käydään organisaatiossa YT-neuvotteluita. Epävarmuuden tunne on hyvin yleistä ja hyvin stressaavaa. (Virolainen 2012, 30.)

Joillakin työpaikolla ilmenevä hyvin ikävä asia, mikä vaikuttaa suoraan työntekijän hyvinvoinnin tasoon on työpaikkakiusaaminen. Suomessa työpaikkakiusaaminen on noussut merkittäväksi osaksi, kun määritellään työpahoinvointia. Työpaikkakiusaaminen onkin hyvin vakava ongelma, jos sellaista ilmenee organisaatiossa ja työyhteisössä. Työpaikkakiusaamisen kohteena olevalle työntekijälle voi olla ylitsepääsemättömän vaikeaa lähteä töihin. (Virolainen 2012, 30.)

#### 3.1 Työstressi tunteminen ja esiintyminen

Työntekijällä on harvoin tilanteita, ettei kokisi minkäänlaista stressiä. Stressi koetaan useammin haitalliseksi, mutta sopivassa paineistuksen alaisena stressi voi kuitenkin olla hyvälaatuista ja siitä on hyötyä. Mikä sitten on hyvälaatuinen stressin tila? Hyvälaatuisen stressi syntyy esimerkiksi, kun työn määräaika lähenee. Tästä koituva stressi lisää voimavaroja sekä lisää jaksamista viimeistä ponnistusta varten. Tämänkaltaisia tilanteita ei kuitenkaan voi olla liian paljon, koska pitkällä aikavälillä tällainen työ muuttuu hyvin stressaavaksi ja työntekijän voimavaroja polttavaksi työkseen. (Virolainen 2012, 30–35.)

Stressillä tarkoitetaan ympäristöstä yksilöön kohdistuvaa painetta ja uhkaa, vahingollista vaikutusta tai yksilön vastetta tällaisiin tekijöihin. Psykkinen yli- tai alikuormitus koetaan myös usein stressiksi, ja ympäristön vaikuttavat tekijät ovat liiallisia tai liian vähäisiä. Stressi käsitteenä onkin hyvin yleinen ja moniulotteinen. (Virolainen 2012, 30–35; Launis & Lehtelä 2011, 168–169, 108.)

Työstressi koetaan ratkaisemattomaksi ristiriitajaksiksi työn ja työntekijän välillä. Akuutin stressintilan ilmentymiä ihmisen elimistölle ovat sydämen sykkeen ja hengitystaajuuden kiihtyminen, verenkierron ohjautuminen enemmän lihaksille ja vähemmän muualle elimistöön, lihaksien jännittyminen sekä suoliston toiminnan hidastuminen. (Virolainen 2012, 30–35 & Suonsivu 2011, 23–28.)

Stressi joissakin tilanteissa hyödyttää ihmisen toimintaa suorituskyvyn lisääjänä. Tilanteessa, jossa työntekijän kyky suoriutua tehtävästä vähenee ja tavoitteiden saavuttaminen pienenee, hyvälaatuinen stressi muuttuu haitalliseksi stressiksi. Stressin kokeminen on hyvin yksilöllistä ja sen takia eri tilanteissa toinen työntekijä voi kokea hyödyllistä stressiä ja toinen työntekijä samassa tilanteessa haitallista stressiä. (Virolainen 2012, 30–35 & Suonsivu 2011, 23–28.)

Stressi ei ole kuitenkaan pelkästään itse työstä peräisin. Työntekijä voi kokea työpaikan sosiaaliset suhteet myönteisenä vaikutteena, mikä edistää sosiaalista työhyvinvointia tai kielteisesti stressin kokemista. (Virolainen 2012, 30–35 & Suonsivu 2011, 23–28.)

### 3.2 Työuupumus työssä ja sen tunnistaminen

Tavallinen stressi ja väsymys syntyvät työviikon aikana, mutta laukeaa viikonlopun alettua. Luonnollinen katkos työntekoon auttaa stressiin, väsymykseen ja uupumukseen, kun kyseinen työurakka on saatu päätökseen. Näihin asioihin yksilö voi hyvin paljon vaikuttaa itse. Huomioimalla kokemuksensa omasta jaksamisesta on usein luonteva arvio. (Koivisto 2001, 146–148, 164.)

Pitkäjaksoinen työstressin tila voi johtaa työuupumukseen, joka on vakava työstä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä. Sen seurauksena työn suorituskyky työntekijällä heikkenee huomattavasti, mikä vahvistaa entistä enemmän työntekijän stressin kokemista. Työntekijän herkkyyks huomata uupumisen tila vähitellen heikkenee, mitä pidemmälle uupumus etenee. Työntekijä alkaa vähitellen olla väsynyt, kynninen ja lopulta ammatillinen itsetunto heikentyy. (Virolainen 2012, 35–38; Suonsivu 2011, 28–32 & Koivisto 2001, 165.)

Miehet ja naiset kokevat sekä näyttävät uupumuksen tilansa eri tavoilla. Miehet ovat työelämässä uupuneena enemmän kyynisiä ja katkeria. Naiset osaavan työssä näyttää uupumuksensa paremmin, kuin miehet. Kuitenkin naiset ovat usein miehiä väsyneempiä. Tämä selittyy naisten tehtävistä vapaa-ajalla, joihin lukeutuu kotityöt ja lasten päivähoitoasiat. Uupumuksesta voi myös pitkällä aikavälillä kehittyä masennus, joka heikentää entisestään työntekijän kykyä suoriutua työstään. (Virolainen 2012, 35–38; Suonsivu 2011, 28–32 & Kari Koivisto 2001, 165.)

Yksilöllisissä uupumisongelmissa työpaikan yhteisön yhteispeli on paras ratkaisu, kun kaikkia kuunnellaan ja kunnioitetaan samalla tavalla. Epävarmoina aikoina työpaikalla tarvitaan yhteiset säännöt ja keskinäiset arvot. Työntekijä haluaa kokea yhteisön arvostusta omasta toiminnastaan ja saavutuksistaan. (Koivisto 2001, 164–165.)

Työuupumukselle voi olla työpaikalla omat otolliset olosuhteensa, mitkä edistävät työntekijöiden työuupumuksen kokemista. Perussyitä ovat laadullinen tai määrällinen ylikuormitus tai aikapaine. Muita yleisempiä syitä ovat työyhteisön saneeraustilanteen aiheuttama työtehtävien vaikeutuminen ja laajeneminen. Tällöin työntekijät joutuvat työskentelemään osamisen ylärajoilla. Muutenkin työntekijöiden vastualueiden muuttuminen ja epäselvät tavoitteet tekevät työstä raskaan työntekijöille. (Koivisto 2001, 173.)

Työyhteisön avoimuuden puute tekee sen, että työntekijät eivät uskaltaudu kertomaan omia tuntemuksiaan työstä muille työntekijöille, ja etenkin esimiehelle tai työpaikan luottamusmiehelle. Työpaikan esimiehet voivat myös olla taitamattomia hyödyntämään ikääntynyttä työvoimaa, mikä voi johtaa epäselviin tilanteisiin työn suhteen. Voi käydä niinkin, että työpaikalla hoidetaan vain uupumuksen seurauksia eikä syitä. Tämä voi johtaa siihen, että työuupumuksen tila työpaikalla vain kasvaa. (Koivisto 2001, 173.)

Mikäli työpaikan ilmapiiri on hyvin passiivinen eli esiintyy itsekkyyttä, sulkeutuneisuutta ja odottelua, niin se on työntekijäkohtaisesti hyvin laskeva tekijä, kun kyseessä on työuupumus. Viimeisenä keskeisenä on se, että työpaikan asiat ovat vain kunnossa paperilla eikä käytännössä. Tällainen tilanne sumentaa tietoisuutta näistä ikävistä asioista, mitkä liittyvät työuupumukseen. (Koivisto 2001, 173.)

Uupumuksen merkkien tunnistaminen on tärkeää työympäristössä, työilmapiirissä ja työntekijöissä. On myös hyvin tärkeää muistaa, miten työuupumuksen oireet voidaan tunnistaa itsessään, ja toivon mukaan hyvissä ajoin, jotta voidaan puuttua tilanteeseen ja tehdä työhön liittyvät korjaustoimenpiteet, joilla saadaan työntekijän oloa parannettua. On kuitenkin muistettava, että jotkut työntekijät haluavat toimia säännöllisesti tietyn paineistuksen alaisena parantaakseen työsuoritustaan. (Koivisto 2001, 186.)



On olemassa työuupumuksen tunnistamiseen helpottavia kysymyksiä, koska muutoin uupumuksen tunnistaminen työyhteisössä voi olla haastavaa. Tilanteesta selviytymistä itselle esittelee seuraavanlaisia kysymyksiä. Ehditkö huolehtimaan ammatillisesta kehittämisestäni? Antaako työ minulle voimavaroja ja valmiuksia tulevaisuuteen? Voinko aidosti vaikuttaa omaan työmäärääni? Pyrinkö delegoimaan ja uskallanko luottaa työtovereihini? Miten voisin vähentää työn kuormittavuutta joustavuudella? Pysytkö luopumaan vanhasta, kun kaikki uusi muuttaa työtäni, eli estävätkö vanhasta poisoppimisen vaikeuden uusien asioiden omaksumisen? Olenko aina ensimmäisenä kuormittamassa itseäni? Kaikista tärkein kysymys on kuitenkin seuraavanlainen. Hallitsenko enää omaa kalenteriani vai hallitseeko kalenteri elämäni? Vastausten perusteella voi analysoida hallitseeko oman työnsä vai onko tilanne luisunut käsistä muiden käsiin. (Koivisto 2001, 192–194.)

Pelkästään yksittäinen työntekijä ei ole ainoa, joka voi huomata oman työuupumuksensa, vaan työyhteisöllä on oma osansa sen tunnistamisessa. Työmäärän lisääntyessä työskentely siirtyy helpommin vain omista asioista huolehtimiseen ja työyhteisön vuorovaikutus vähenee ja mahdollisuuden heikentyvät. Selvittämisen helpottamiseksi on myös kysymyksiä, joita voi käyttää apuna selvittämisessä. (Kari Koivisto 2001, 195–196.)

Kysymykset ovatkin seuraavia. Onko meille työyhteisössämme aikaa kysyä: Mitä sinulle kuuluu? Istahdammeko kahvikupposen ääreen jakamaan uutista uutta vai avaamaan umpisolmuja? Ratkaisemmeko työyhteisön kysymyksiä yhteisesti? Toimimmeko aidosti yhteisesti tunnettujen tavoitteiden puolesta? Odotammeko valojen palavan myöhään työpaikan ikkunoissa työhön sitoutumisen merkinä? Kilpailemmeko työmäärällä vai tuloksellisuudella? Avoin työyhteisö on kuitenkin työuupumusta vastaan kaikista paras vaihtoehto ja sitä on pidettävä yllä. (Koivisto 2001, 195–196.)

Yrityksen johdolla on oma vastuunsa torjua työuupumusta omassa yrityksessään. Vaikka päätorjunta työuupumusta vastaan tehdään yksilö- ja työyhteisötasolla, yritysjohto vastaa siitä. Yritysjohton on varmistettava, että työntekijöillä on tarpeeksi tietoa aiheeseen liittyen, ja keskusteluiden käyminen aiheeseen liittyvistä asioista edistävät tätä tietoutta. Esimiesten tietoisuus on kuitenkin kaikista tärkeintä, kun kyseessä on työuupumus. He ovat niitä, joilla on mahdollista olla lähellä alaisiaan ja tunnistaa mahdolliset työuupumuksen oireet työntekijöissä yksilö- ja yhteisötasolla. (Koivisto 2001, 196-197.)

### 3.3 Epävarmuus työn jatkumisesta yrityksen muutoksessa

Ihminen haluaa tuntea turvallisuutta ja varmuutta. Epävarmat tilanteet, kuten epävarmuus töiden jatkumisesta tuottaa ihmisellä haitallista stressiä. Tämän vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon tehdä työtään. Muutenkin pelko ja epävarmuus ovat ihmiselle hyvin epämiellyttäviä tunteita kokea. Pelko ja epävarmuus ovatkin tämän takia hyvinvoinnille uhkatekijöitä. Nämä tunteet vaikuttavat työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin heikentävästi. Tämä ei ole kuitenkaan vain yksilötasolla vaan nämä epävarmuuden tunteet ovat koko organisaatiossa. Etenkin silloin, kun käynnissä on YT-neuvottelut. (Virolaine, 2012, 38–39.)

Epävarmoissa tilanteissa työntekijä kuitenkin ajattelee myös muita työntekijöitä ja miten heidän tilanteensa tulee olemaan. Tilanteen rauettua, irtisanotut työntekijät kokevan jonkin tasoista helpotusta. Työpaikkansa säilyttäneet työntekijät voivatkin kokea jopa surua lähteneiden työkavereiden takia. (Virolainen 2012, 38–39.)

### 3.4 Epätasa-arvoisuus työssä

Kukaan työntekijä ei halua kokea epätasa-arvoisuutta. Organisaatioissa pitää pyrkiä tasa-arvoiseen kohteluun ja sen toteutukseen. Tasa-arvoinen kohtelu ei kuitenkaan tarkoita täysin sitä, että kaikkia työntekijöitä pitäisi kohdella tasan tarkkaan samalla tavalla. Tasa-arvoinen ja oikeidenmukainen kohtelu pitää enemmänkin kohdistaa tilannekohtaisesti. (Virolainen 2012, 39–40.)

Epätasa-arvoinen kohtelu vaikuttaa yksilöön, mutta myös koko organisaation hyvinvointiin merkittävästi. Tärkeintä tasa-arvoisuudessa on se, että kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja kunnioitetaan. Tasa-arvoisuuden toteutuksesta vastaa kaikki työntekijät omalta osaltaan, mutta esimiehet ja yrityksen johto ovat avainasemassa sekä suurimpia vaikuttajia yrityksessä, kuten myös koko työyhteisössä. (Virolainen 2012, 39–40.)

### 3.5 Ristiriidat ja työpaikkakiusaaminen

Ristiriitatilanteita tulee eri organisaatioissa enempi tai vähempi. Niitä ei voida täysin välttää, mutta niiden oikeanlaisella käsittelyllä niistä selvitään vähäisillä haitoilla. Ristiriitatilanteet kuluttavat paljon energiaa työntekijöiltä ja koko organisaatiolta. Ne myös vaikuttavat yleiseen ilmapiiriin heikentävästi. Anteeksianto on myös ristiriitatilanteissa olennaisessa osassa. (Virolainen 2012, 40–44.)

Työpaikkakiusaamisesta puhutaan yhä enemmän ja siihen aletaan puuttua enemmän. Kiusaamisen suhteen voi tulla hyvinkin ristiriitaisia käsityksiä. Se johtunee siitä, miten ihmiset kokevat eri tilanteet ja tämän takia osapuolten kesken voi syntyä väärinkäsityksiä. Kiusaamista ei ole pelkästään kiusatuksi tulemisen kokeminen. Työpaikkakiusaamisella on omia tunnuspiirteitään, joita ovat esimerkiksi sen toistuvuus ja jatkuvuus sekä se, että kiusattu kokee, ettei hän kykene puolustamaan itseään. Tämän vuoksi tasavahvojen osapuolten väliset kahinat eivät ole työpaikkakiusaamista, vaikka olisivatkin jatkuvia. (Reinboth 2006, 13–14.)

Työpaikkakiusaamisella on oma muotonsa ja eri tilanteista voi alkaa muodostua kiusaamista, kuten työntekijöiden ristiriitatilanteista. Kiusaaminen sisältää henkisen kiusaamisen, fyysisen kiusaamisen sekä seksuaalisen häirinnän. Kiusaaminen luokitellaankin näihin kolmeen alueeseen, mutta fyysinen kiusaaminen ja seksuaalinen häirintä myös yhdistetään. Henkiseksi kiusaamiseksi voidaankin luokitella kaikki toistuvat epäasiallinen toiseen kohdistuva toiminta, joka koetaan kiusaamiseksi. Fyysiseksi kiusaamisen muoto on henkisen kiusaamisen fyysisempiä toimia. (Reinboth 2006, 23–24.)

Varsinainen fyysinen vakivalta työpaikoilla on hyvin harvinaista. Seksuaalinen häirintä voi kuitenkin ilmetä sanallisena eikä pelkästään fyysisenä. Useimmat häiritsijöistä on kuitenkin miehiä ja seksuaaliseen häirintään liittyy usein vallan epätasapaino. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei naisetkin syyllistyisi seksuaaliseen häirintään. Se on kuitenkin harvinaisempaa. (Reinboth 2006, 23–24.)

Yleistä on sellainenkin, että sukupuolista häirintää harjoittava ei välttämättä itse tunnista omaa käyttäytymistään. Häiritsijä saattaa pitää itseään hyvinkin puoleensavetävänä ja kokeekin häirinnän kohteen vain ylireagoivan tilanteessa. Työyhteisön työilmapiirissä voi vallita seksuaaliseen ahdisteluun altistavat olosuhteet. Etenkin, jos naisia vähätellään. Miesvaltaisilla aloilla on naisilla suurempi riski joutua häirinnän kohteeksi. (Reinboth 2006, 24.)

Työpaikkakiusaaminen on ikävä ilmiö joissakin organisaatioissa. Se vaikuttaa kiusattuun työntekijään hyvin negatiivisesti. Työntekijälle voi olla ylitsesepääsemättömän vaikeaa jopa lähteä aamuisin töihin. Kiusaamistilanteet vaikuttavat myös koko organisaation ilmapiiriin heikentävästi. (Virolainen 2012, 40-44.)

Esimiehen kuuluu puuttua kiusaamistilanteisiin heti, kun sellainen on vain havaittavissa. Kiusatun työntekijän on hyvä luottaa esimieheensä tai ainakin kertoa tilanteestaan organisaation luottamusmiehelle, mikäli sellainen on nimitetty organisaatioon. Vaikeampi tilanne onkin silloin, kun työntekijän kiusaaja on esimies. Tällaiseen yhtälöön on vaikea puuttua. Tällaiset tilanteet päättyvät usein työntekijän irtisanoutumiseen ja työpaikan vaihtamiseen. Tässä korostuu luottamusmiehen tärkeys, kun esimies työpaikkakiusaa alaistaan. (Virolainen 2012, 40–44.)

Sukupuoliseenhäirintään osataan ja uskalletaan puuttua paljon helpommin kuin kiusaamiseen. Sukupuoliseenhäirintään syyllistyneitä on irtisannottu organisaatioista. Ikävää on kuitenkin se, ettei sama tapahdu kiusaajien kohdalla. Siksi kiusaajat pääsevät usein vain pälkähästä. Sukupuoliseenhäirintää voi liittyä se, että sen kohdalla pelätään yrityksen maineen menettämistä, mikäli siihen ei puututa. Erikoista on, että kiusaamiseen puuttumattomuutta selitetään aivan samoin. Eli kiusaamiseen ei haluta puuttua, ettei yrityksen maine tahraannu. (Reinboth 2006, 25.)

Kiusaamistilanteisiin esimiehen pitää lainkin nojalla puuttua. Esimies voi puuttua näihin tilanteeseen oikein tai väärin. Tilanteita, joissa esimiehen vääränlainen puuttumistapa on se, ettei esimies puutu ollenkaan vaan lykkää koko kiusaamisasian jollekin toiselle taholle, kuten työsuojelulle tai poliisille. Esimies on näissä tilanteissa se henkilö, jolla on mahdollisuus toimia kaikista tehokkaimmin tilanteen selvittämiseksi. (Reinboth 2006, 77–80.)

Esimiehen pitää muistaa, kun työntekijä tulee kertomaan asioista, että työntekijä puhuu yleensä totta ja asiaan pitää suhtautua asiaan kuuluvalla vakavuudella. Työntekijän kertomat asiat toisesta työntekijästä voivat kuulostaa uskomattomilta, sillä kyseinen työntekijä ei välttämättä vaikuta esimiehen näkökulmasta kiusaajalta. (Reinboth 2006, 77–80.)

Virheellinen tapa toimia on työntekijän vähättely. Esimies voi esimerkiksi sanoa työntekijälle, että hän on uusi ja muut työntekijät ovat olleet jo pidempään kyseisessä työpaikassa ja, että kiusatun työntekijän pitää vain sopeutua työpaikan käytäntöihin. Toisenlainen väärä tapa puuttua kiusaamistilanteeseen on hoitaa asia suin päin kuuntelematta väitettyä kiusaajaa asian tiimoilta. Tämän kaltainen toiminta voi vaikuttaa enemmän koston tai ovat muuten tämän päivän rangaistuksiksi sopimattomia. (Reinboth 2006, 77–80.)

Kiusattu kertoo kokemansa esimiehelle, ja esimiehen kannattaa keskittyä kuuntelemaan tätä työntekijää, eikä tehdä samalla muita tehtäviään. Kiusatuksi joutuminen koetaan usein häpeälliseksi. Esimiehen kannattaa kiittää siitä, että työntekijä on uskaltanut tulla kertomaan asiasta. Asiasta kertomaan tuleminen on myös iso luottamuksen ele esimiestä kohtaan ja sitä tulee kunnioittaa. (Reinboth 2006, 80–81.)

Esimiehen on hyvä kertoa kiusatulle työntekijälle, että häntä sitoo vaitiolovelvollisuus, ja työntekijä voi kertoa asiansa luottamuksellisesti. Esimies ei voi tehdä mitään sellaista, mitä työntekijä ei halua hänen tekevän. Muis-tettavaa on sekin, että esimies saa puuttua kiusaamiseen, mikäli työntekijä sitä haluaa. (Reinboth 2006, 80–81.)

Kiusaajaksi väitetyn kuuleminen on seuraava vaihe kiusaamisen kitkemi- sessä. Esimies ei saa alkaa syyttää ensimmäisenä ja muutenkaan tuomitse- maan. Kiusaajaksi väitetty on voinut ehkä tajuamattaan toimia hyvien käy- töstapojen vastaisesti. Lähtökohtana esimiehen on pidettävä sitä, että kiu- saajaksi koettu puhuu totta. (Reinboth 2006, 86–87.)

Näiden selvittelyiden jälkeen esimies voi viedä keskustelun siihen, että kei- den kanssa kiusatuksi koetun henkilön on helppo toimia ja keiden kanssa hän tulee parhaiten toimeen sekä keiden kanssa taas ei. Esimiehen kan- nattaa kysyä suoraan kiusaajaksi koetulta, miten hän tulee toimeen kiusa- tuksi tulleen henkilön kanssa, jos kiusaajaksi koettu henkilö ei tätä suoraan itse kerro. (Reinboth 2006, 86–87.)

Esimiehen pitää keskusteluiden jälkeen miettiä asioita ja kertomusten puutteita sekä ristiriitoja henkilöiden kertomuksissa. Mikäli kiusaamiseen on osallistunut useampia työntekijöitä, esimiehen tulee keskustella asiasta kaikkien osallisten kanssa. (Reinboth 2006, 86–87.)

Ennen sovitteluiden aloittamista esimiehen pitää muodostaa näkemys ta- pahtumien kulusta. Esimies ei ole erotuomari ja ratkaise asiaa siten. Hän toimii sovittelijana osapuolten välillä. Esimiehen kannattaa keskittyä tari- noiden yhtymäkohtiin. Niitä nostamalla keskustelua saadaan eteenpäin. On myös tärkeä esimiehen selvittää itselleen, missä alueilla kertomukset poikkeavat toisistaan. (Reinboth 2006, 87–89.)

Keskustelun jatkuessa pohditaan, mikä on merkitys näillä erimielisyyksillä käytännön suhteen. On muistettava, ettei ihmisten tarvitse olla kaikista asioista samaa mieltä. Esimiehen ei ole tarkoitus päättää yksin siitä, milloin asia on ratkaistu ja käydäänkö sovittelua lainkaan. Asian etenemisestä esi- miehen kuuluu informoida kumpaakin osapuolta tasavertaisesti. Tarvitta- essa esimiehen on turvauduttava sovittelussa ulkopuoliseen apuun. (Rein- both 2006, 87–89.)

Ensimmäiseen neuvotteluun osapuolten kesken kannatta varata rauhallinen tila ja aikaa. Tämä on se hetki, kun osapuolten on myönnettävä omat virheensä. Uuden tiedon myötä tämä helpottuu, koska ihminen on tällöin valmiimpi tarkastelemaan omaa näkökulmaansa. Esimiehellä on tärkeä keskeinen merkitys tässä tilanteessa, jotta tilaisuus onnistuu. Esimies on myös esimerkki omalla käyttäytymisellään, kun hän pitää oman käyttäytymisensä asiallisena. Samaa edellytetään muilta neuvotteluun osallistuvilta. Neuvottelun läpikäynnin jälkeen on yhteenvedon aika, ja seuraavaan vaiheeseen ei kannata lähteä ilman yksimielisyyttä neuvottelijoiden kesken. (Reinboth 2006, 92–93, 100.)

Toisessa tapaamisessa jatketaan siitä, mihin jäätiin ja keskustellaan siitä, mistä ollaan samaa ja eri mieltä. Sovittelijana olevan esimiehen on hyvä ilmaista, kuinka lähellä ratkaisua asia on. Aluksi on suotavaa sopia lisäksi myös pelisäännöt. Tavoitteena on lopputulos, jonka jälkeen osapuolet voisivat lähteä sellaisen ratkaisun kanssa, mistä ovat yhtä mieltä, ja ratkaisu on ollut heidän mielestään oikeudenmukainen kummallekin. Ratkaisu on sellainen, jonka jälkeen kumpikin osapuoli pystyy jatkamaan työtehtäviään rauhassa. (Reinboth 2006, 100–101.)

Selvityksen päättäminen kiusaamistapauksessa tapahtuu siten, että esimies käy asiat läpi kahden keskisissä tapaamisissa ja ohjaa tarvittaessa kiusatun henkilön työterveyshuollon sekä ammattiauttajien puoleen. Mietitään muutenkin millä edellytyksellä hän pystyy jatkamaan työtään. Kiusaajaltakin on hyvä kysyä haluasiko hän purkaa tunteitaan ja asioita ammatti-ihmisen kanssa. (Reinboth 2006, 102–103.)

Kiusaamisen taustalla on usein henkilökohtaisia syitä ja näiden avaaminen auttaa ehkäisemään kiusaamisen uudestaan alkamisen. Mikäli kiusaaja on toiminut epäasiallisesti, häntä on rangaistava, ja tuoda myös muidenkin työntekijöiden tietouteen hyväksyttävän asiallisen käyttäytymisen rajan ylittyneen. Kiusaajan urakehitys voidaan esimerkiksi jäädyttää yrityksessä määrääjäksi rangaistuksena kiusaamisesta. (Reinboth 2006, 102–103.)

## 4 TYÖN JA HYVINVOINNIN MERKITYS TYÖNTEKIJÄLLE

Työntekijälle hyvinvoinnin osalta tärkeitä tekijöitä ovat työympäristö, itse työ, ergonomia ja osaava hyvinvoinnin johtaminen. Työympäristö ja ergonomia ovat edesauttavia työn tekijöitä, jotka helpottavat työntekijän työtä. Yhtä lailla sopiva työ työntekijälle on merkitykseltään tärkeää. Itse työ on yksi motivoija työntekijälle onnistumiseen. Johtamisella on olennainen osa onnistumisessa, koska ilman tukea ja kannustusta tuloksellisuus jää pieneksi. (Launis ja Lehtelä 2011, 129; Hakanen 2011, 38–39, 41; Viro-lainen 2012, 27–29; Vesterinen 2010 & Suutarinen ja Vesterinen 2010, 19.)

### 4.1 Toimiva ja viihtyisä työympäristö

Toimivalla työympäristöllä on merkitystä, koska se helpottaa työntekijöiden työn tekemistä. Sen vuoksi niiden suunnitteluun tulee kiinnittää huomiota. Tilat tuleekin suunnitella niin, että toiminta on lähtökohtana. Esimerkiksi välimatkoihin kannatta kiinnittää huomiota, kuten työhön tarpeellisen aineiston sijoitus tulee olla lähellä työntekijää. Myös muiden työntekijöiden työpisteiden läheisyydellä on merkitystä. Etenkin niiden työntekijöiden, jotka työskentelevät samassa yksikössä. (Launis ja Lehtelä 2011, 129.)

Viihtyvyyttä edistävät kaikki sisustukselliset elementit. Työympäristön viihtyvyyttä lisää etenkin oikeanlainen valaistus, missä työntekijän on helppo työskennellä ja luonnon valon pääsy sisälle on hyväksi. Työtä helpottavat asiat työympäristössä on sopiva äänenvoimakkuus, missä muut työntekijät antavat muidenkin tehdä työtään. Etenkin puheen äänenvoimakkuus voi nousta varsin korkeaksi, kun työntekijät keskustelevat keskenään. (Launis ja Lehtelä 2011, 135, 279–282.)

### 4.2 Työn mielekkyys työntekijälle

Työstään nauttiva työntekijä on valmis antamaan täyden työpanoksensa yritykselle sekä työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijä haluaa tuntea työssään imua työhön ja uppoutua siihen. Tämä on työntekijälle hyvin myönteinen kokemus ja samalla työntekijä voikin kokea samanaikaisesti tarmokkuutta, mikä tuo työhön energisyyttä. Työntekijä siis voi tuntea työssään tarmokkuutta ja uppoutumista, mutta näiden lisäksi tuntea omistautumista. Nämä eivät kuitenkaan merkitse sitä, että työ olisi työntekijälle pelkästään kivaa ja mukavaa puuhaa. Työntekijä voi tuntea työhönsä imua, vaikka tehdessään joka päivä juuri itselleen sopivaa työtä. Työstään nauttivat työntekijät kokiessaan työn imua ovat usein hyvin aikaan saavia, omaaloitteisia, uudistushakuisia, auttavaisia, sitoutuneita ja terveempiä. (Hakanen 2011, 38–39, 41.)

Työn mielekkyydellä on todella merkitystä työntekijälle ja yrityksellekin, koska se lisää työntekijän tuottavuutta. Työ ei ole vain työtä työntekijälle enää nykyisin. Työntekijät haluavat tehdä arvokasta ja merkityksellistä työtä. Pelkkä työstä saatava palkka ei nykyisin riitä työntekijälle. Kaikki nämä tarkoittavatkin sitä, että yksilön työn panos on otettava huomioon ja jokaista kohdeltava arvostavasti. Työpaikalla työntekijä haluaa arvostusta etenkin esimieltään ja muilta työntekijöiltä. Ei saa unohtaa kuitenkaan työntekijän lähipiiriä ja heidän arvostuksensa vaikutusta. (Rauramo 2013, 124.)

Työstä koettava työn imu on useammille työntekijöille hyvinkin vahvistava tekijä. Se vahvistaa työntekijän voimavaroja, työasemassa tapahtuvia muutoksia, niin sanottua ”tarttumista” muihin työntekijöihin ja palautumista työn rasituksista. Vahvin työstä koettava työn imu on yhteydessä työn voimavaroihin, joita ovat työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet. (Hakanen 2009.)

#### 4.3 Työpaikan ergonomia

Ergonomia on tärkeä osa fyysistä hyvinvointia, kuten ylempänä kerrotaan. Ergonomia on kuitenkin samalla kokonaisvaltainen osa hyvinvoinnista. Ergonomialla on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja pitkän työuran edistämässä. Toimistotyössä istutaan todella paljon ja ergonomia onkin hyvin tärkeässä osassa työn edistämässä. (Virolainen 2012, 27–29.)

Mikäli ergonomian kaikki osa-alueet voitaisiin täyttää, työvälineiden on oltava saumattomasti muunneltavissa jokaisen työntekijän tarpeisiin. Ergonomisissa työvälineissä korostuukin toimistotyössä työpöytä ja -tuoli. Näiden jälkeen tulee tietokoneen näyttö, hiiri, näppäimistö ja hiireen sekä näppäimistöön tukea antavat tuet. Näiden kaikkien oikealla mitoituksella ja hyvin suunnitellulla työympäristöllä on merkitystä, jotta saavutettaisiin työntekijälle toimiva sekä tehokas työskentely-ympäristö. (Virolainen 2012, 27–29 & Launis ja Lehtelä 2011, 166, 174.)

Miksi työtuoli ja työpöytä ovat tärkeimmät? Nämä työvälineet ovat siksi tärkeitä, koska ne määräävät työskentelyasennon. Mikäli, näistä työvälineistä ei saada säädettyä sopivia korkeuksia ja asentoja, niin työntekijä saattaa pidemmällä aikavälillä rasittua haitallisesti kehon eri alueilta. Esimerkiksi selkä, hartia ja niskan seutu ovat yleisimpiä ongelmakohtia. Monesti huomataan, että nämä kehon alueet ovat rasittuneet mahdollisesti huonon työergonomian vuoksi. (Virolainen 2012, 27–29.)



Huono työergonomia johtaa tuki- ja liikuntaelin sairauksiin, joiden seurauksena työntekijät mahdollisesti joutuvat vaihtamaan työpaikkaa/alaa tai pahemmassa tapauksessa työntekijä joutuu jäämään työkyvyttömyyseläkkeelle. Ergonomisuutta hyödynnetään parhaimmillaan varsinkin silloin, kun työntekijällä on sähköpöytä. Vaikka työntekijällä olisikin sähköpöytä käytössään, se ei ihan vielä riitä. Työpöydän pitää olla myös oikein mitoitettu, jotta työntekijä voisi työskennellä tehokkaasti. Sähkötyöpöytä mahdollistaa työntekijän vaihdella työasentoaan työpäivän aikana tarpeen mukaan, joka edistää työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 27–29 & Launis ja Lehtelä 2011, 168–169, 175–177.)

Vaikka työntekijältä löytyisinkin sähköpöytä, niin myös hyvän työtuolin ominaisuuksiin pitää kiinnittää huomiota. Hyvä työtuoli on helposti säädeltävissä ja sillä on mahdollista istua tarvittaessa pidempiäkin aikoja. Ihmisen lantio kulma olisi suotavaa olla suurempi kuin 90 astetta, jopa 180 asteen suuruinen, jolloin selkä kaartuu optimaaliseen asentoon. Pitkäjaksoinen jatkuva istuminen on silti hyvin haitallista ihmisen keholle ja elimistölle, vaikka ergonomia olisikin hyvällä tasolla. (Virolainen 2012, 27–29 & Launis ja Lehtelä 2011, 168–169, 175–177.)

Toimistotyö on pääasiallisesti staattista työtä, koska se on enimmäkseen paikalleen sidottua istuma- tai seisomatyötä. Enimmäkseen kuitenkin istumatyötä, jollei ole mahdollisuutta vaihdella seisomisen ja istumisen välillä. Staattista lihaskuormitusta syntyy, kun ihmisen keho ei ole tarpeeksi tuettu tai tasapainossa. Tämän takia oikeat työpisteen mitoitus työntekijää kohden ovat tärkeitä edistäessä työntekijän pitkää uraa, koska pienikin kumartuminen pois ihanteellisesta työskentely asennosta luo staattista lihaskuormitusta. (Launis ja Lehtelä 2011, 76–77.)

#### 4.4 Hyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia johdetaan, koska työlainsäädäntö niin määrää ja edellyttää, työvoima ikääntyy, niukkenee ja muuttuu sekä työhyvinvoinnin puutteet johtavat lisäkustannuksiin. Näiden lisäksi on muitakin haasteita, kuten yhä enempi e-työtä/etätyötä, mobiilityötä ja itsenäistä käsin tehtävää työtä. Nämä kaikki eri työn mallit ovat haasteita, mutta ne helpottavat työntekijöiden työskentelyä. Siksi ne myös otetaan huomioon, kun kyse on työhyvinvoinnin johtamisesta. (Vesterinen 2010 & Marjaana Suutarinen ja Pirkko-Liisa Vesterinen 2010, 19.)

Johtamisessa on useampia huomioitavia asioita, joita ovat ohjaus-, seuranta- ja palauteviestintä, toisen työntekijän tasavertaisuus, vuorovaikutteinen kohtaaminen, innostaminen, analysoiminen, suunnitteleminen, päätöksenteko, kehittäminen, delegointi, vaatiminen ja valvonta. Keskeisimpiä toimintoja ovat kuitenkin henkilöstöjohtamisen suhteen koordinointi eri organisaatioiden ja sidosryhmien kesken. (Rauramo 2013, 130 & Suonsivu 2011, 137.)

Osaaminen on olennainen osa henkilöstön ja hyvinvoinnin johtamisessa, koska ilman osaamisen johtamista, tulokset jäävät hieman suppeammiksi eikä työntekijät ole muutenkaan yhtä tuottavia. Osaamisen johtaminen merkitsee, että esimies on tietoinen alustensa osaamisesta ja osaa hyödyntää työtehtävissä heidän osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Vanhala, Laukkanen ja Koskinen 2003, 222.)

## 5 TYÖHYVINVOINTI CASE YRITYKSESSÄ X ENNEN ORGANISAATIOMUUTOSTA

Hyvinvointia on seurattu vuosien aikana Yrityksessä X eri tavoilla. Työntekijöiden fiilistä tehdä työtään seurataan ja vertaillaan pääsääntöisesti neljännesvuosittain. Nyt kuitenkin vertailu alkaa alusta organisaatiomuutoksen vuoksi. Ensimmäistä kyselyä ei voida verrata vanhan organisaation aikaan tehtyihin kyselyihin suoraan.

Aluksi keskitytään siihen, millä mallilla hyvinvointi ja fiiliksen taso olivat ennen organisaatiomuutosta. Organisaation muutoksen päämääränä Yritys X:ssä oli saada työntekijöiden työtehtävät heille sopivimmiksi. Muutoksen tulokset yritys näkee pidemmällä aikavälillä.

Seuraavaksi käsitellään Yrityksen X:n menetelmiä ja tapoja hyvinvoinnin ylläpitämiseen sekä parantamiseen. Näitä ovat fiiliskyselyt, tasa-arvon ylläpitäminen ja esimiestyö. Nämä kaikki alueet ovat keskeisiä tekijöitä hyvinvoinnin mittaamisessa, seurannassa ja ylläpitämisessä.

Aikaisempien kyselyiden ja tietojen perusteella fiilis eri yksiköissä vaihteli erinäisistä syistä. Se oli erityisesti heikentynyt juuri edellisessä kyselyssä, joka oltiin suoritettu juuri organisaatiomuutoksen aikana olleiden YT-neuvotteluiden aikana. Tämä oli huomattavissa fiiliksen laskuna.

Tasa-arvoa yrityksessä pyrittiin huomioimaan vanhassa organisaatiossa ja tietenkin myös uudessa. Yrityksessä X oltiin aikaisempina vuosina tehty tasa-arvoon liittyviä toimia, kuten siihen keskittyviä kyselyitä ja suunnitelmia tasa-arvon toteuttamiseksi. Tasa-arvon toteutumista yrityksessä pidetään tärkeänä.

Esimiestyö on keskeinen osa Yrityksessä X. Esimiehet työskentelevät joka päivä oman yksikkönsä työntekijöiden kanssa. Helposti lähestyttävä ja hyvä esimies on tärkeä oman yksikkönsä johtamisessa ja tukena alaisilleen haastavissa tilanteissa. Luottamus esimieheen työssä on tärkeätä.

## 5.1 Fiiliskyselyt

Fiilistä mittaavat kyselyt olivat Yrityksen X:n pääsääntöisimmät mittarit, kun selvitettiin työntekijöiden fiilistä tehdä työtään ja yleisesti mielialaa. Työntekijöiden tuntemukset ja fiilikset työntekoon olivat vaihtelevia, mutta selvän laskun huomasi yrityksen YT-neuvotteluiden aikaan, jotka eivät olleet kuitenkaan aivan perinteiset YT-neuvottelut, vaan ne keskittyivät enemmänkin työtehtävien ja työntekijöiden yksiköiden muuttumiseen. Tietenkin joitakin työntekijöitä irtisanottiin ja joitakin työntekijöitä irtisautui, koska he eivät olleet tyytyväisiä uusiin ratkaisuihin työtehtävien suhteen.

Tämänkaltainen muutos vaikutti suoraan työntekijöiden fiilikseen työskennellä. Muutenkin motivaatio työskennellä epävarmassa tilanteessa heikenee, kun työntekijät odottavat vain päätöstä jatkuuko työt entisellään vai muuttuko työtehtävät osittain vaiko kokonaan. Stressin määrä nousee herkästi haitalliselle tasolle työntekijöillä epävarmoissa tilanteissa.

## 5.2 Tasa-arvo

Yrityksessä X on selkeät suunnitelmat ja tavoitteet tasa-arvon toteutukseen. Tavoitteet on annettu edellisen kerran kaikille nähtäväksi vuonna 2015. Siitä on aika kulunut, joten toivon mukaan tavoitteet ovat saavutettu. Tasa-arvotavoitteissa on sisällytetty kehityskeskustelut, toimenkuvat, koulutus ja perehdyttäminen, palkkaus sekä työn jakaminen.

Nämä alueet ovat muutenkin keskeisessä osassa työhyvinvoinnin toteutusta. Jokainen työntekijä haluaakin tuntea itsensä tasavertaiseksi työyhteisön jäseneksi. Mikäli tasa-arvo ei toteudu, työntekijät tuntevat epätasa-arvoisuutta, mikä näkyy työntekijöiden motivaatiossa tehdä työtään. Esimiehellä on keskeinen osa tasa-arvon toteutumisessa.

## 5.3 Esimiestyö

Esimiestyö on tärkeässä osassa työhyvinvointia, koska esimiehen tehtävä on seurata alaisiaan ja heidän hyvinvoinnin merkkejä. Hänen tulee olla tukena, antaa neuvoa, antaa tilaa tehdä työtä, keskustella kehittymisestä ja parannusalueissa. Yrityksessä X esimiestyö on keskeisessä osassa jokapäiväistä työtä, mutta tämä ei kuitenkaan aina toteudu erinäisistä syistä joista yksi on, ettei esimiehellä riitä aika omista asiantuntija tehtävistään.

Yrityksessä X käsitellään hyvinvointia viikoittain toimitusjohtajan ja esimiesten kesken. Esimiesten osaamista omassa työssään pyritään pitämään yllä. Esimiehen on opittava tuntemaan alaisensa myös hyvin, jotta hän voisi huomata ajoissa kaikki tilanteet mitkä heikentävät työhyvinvointia. Esimiehet edistävät Yrityksessä X työhyvinvointia järjestämällä yksikön työntekijöille virkistyspäiviä ja muutenkin yhteistä tekemistä, mikä parantaa yksikön työilmapiiriä.

## 6 TYÖHYVINVOINNIN KARTOITAMISEN KEINOJA YRITYKSESSÄ X

Yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin kartoittamiseen on erilaisia työhyvinvoinnin kartoitusmenetelmiä, joita on hyvä käyttää aina päivittäisistä vuosittaisiin kartoituksiin. Menetelmiä on esimiestyössä päivittäinen seuranta ja keskustelu alaisten kanssa, kehityskeskustelut ja erilaiset kyselyt. Näitä kaikkia menetelmiä on käytetty myös yrityksessä X.

Työhyvinvoinnin kartoittaminen on tärkeää, jotta esimiehet ja koko organisaatio voivat olla ajan tasalla omien alaistensa hyvinvoinnintilasta ja tarpeellisten muutoksien tekemisestä. Hyvinvoivat työntekijät ovat yritykselle tuloksellisia, tekevät työnsä hyvin, ja virheet ovat vähäisempiä työssä. Yhteispelikin muiden työntekijöiden kanssa onnistuu ongelmitta parhaimmassa tapauksessa.

### 6.1 Kehityskeskustelut

Esimiehet käyvät alaistensa kanssa Yrityksessä X kehityskeskusteluita. Niillä seurataan alaisten etenemistä. Esimiehellä on päävastuu näiden toteutumisella ja sillä, kuinka monta kertaa vuodessa niitä järjestetään. Usein niitä on yksi tai kaksi kertaa vuodessa.

Kehityskeskusteluiden tarpeen määrä voi vaihdella eri työntekijöillä. Jotkut työntekijät voivat tuntea tarvitsevansa kehityskeskusteluita tarpeen vaatiessa esimerkiksi silloin, kun työtehtävät oleellisesti muuttuvat. Toiset taas haluavat niitä säännöllisesti joka vuosi.

### 6.2 Päivittäinen seuranta

Esimiehen toimesta tehtävä päivittäinen seuranta työhyvinvoinnin osalta on tärkein. Esimies ei kuitenkaan saa puuttua liikaa alaisten toimintaan. Päivittäisen seurannan ideana on esimiehen ja alaisen molemminpuolinen luottamus. Yksikön esimiehen on oltava lähellä alaisiaan ja avoin, luodakseen omalta osaltaan hyvää työilmapiiriä.

### 6.3 Kyselyiden tekeminen

Kyselyt ovat oiva tapa saada kokonaisvaltaista tietoa eri asioista. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin selvittämisessä kysely on yksi parhaimmista tavoista selvittää koko organisaation työhyvinvointia. Organisaatio voi käsitellä erilaisia asioita kyselyissään, kuten esimerkiksi yleistä hyvinvointia, tasa-arvoa, työtehtäviä, työympäristöä, työpisteen ergonomiaa ja esimiestyötä.

Kyselyissä pitää ensimmäisenä määrittää, minkälaisia vastauksia ollaan hakemassa. Tämän jälkeen aletaan miettiä kysymyksiä. Ne voidaan määrittää eri kokonaisuuksiin asiayhteyden perusteella. Näiden jälkeen mietitään ovatko kysymykset avoimia kysymyksiä, valinta kysymyksiä, asteikkokysymyksiä, suljettuja kyllä/ei kysymyksiä vai avoimia asteikkokysymyksiä, jotka ovat osittain avoimia kysymyksiä ja profiloivia kysymyksiä, joiden mukaan tulokset analysoidaan. Näitä eri kysymyksiä on syytä miettiä, jotta saavutettaisiin kaikista todenmukaisimmat vastaukset.

## 7 PROSESSI YRITYKSEN X: N TYÖHYVINVOINNIN KARTOITTAMISESSA

Työn suunnittelun alussa ajatuksena oli työstää toteutus haastatteluina käsitellen aiheina työympäristöä, työyhteisöä, työn sisältöä, työvälineitä, esimiestyötä, vapaa-aikaa ja lepoa. Pian kuitenkin suunnitelmat muuttuivat, kun selvisi, kuinka paljon työntekijöitä on yrityksessä yhteensä. Työntekijöitä olikin noin 70 yhteensä.

Suunnitelmat vaihtuivat kyselyyn tekemiseen, mutta haastattelut toteutettiin pienemmässä mittakaavassa yksikkökohtaisina. Haastatteluun tuli valituksi esimiehet ja satunnaisotannalla kaksi työntekijää jokaisesta yksiköstä. Ajatuksena oli suunnitella kysymykset työntekijöille ja esimiehelle erikseen, jotta saavutettaisiin pieni vastakkainasettelu esimiehen ajatuksesta ja työntekijöiden ajatuksista. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksia vertailemalla selvitettäisiin, vastaako työntekijöiden ja esimiesten ajatukset toisiaan.

Toteutus suoritettiin kyselynä Webropol-työkalulla. Webropol on sivusto, missä voidaan tehdä kyselyitä erilaisille pohjille sovittaen pohjan teema kyselyn aiheeseen sopivaksi. Kysymyksien asettelua pystyy joustavasti muuttamaan, mikä on hyödyllistä. Vastaustenkin asettelua pystyy muuttamaan avoimista kysymysvastauksista, asteikoihin ja suljettuihin.

Kyselyyn tuli yhteensä 21 kysymystä. Nämä jakautuivat profiloiviin, työympäristöön, työyhteisöön, työn sisältöön, työvälineisiin, esimiestyöhön sekä vapaa-aikaan ja lepoon. Kysely lähetettiin linkkinä kaikkien työntekijöiden sähköposteihin. Sähköpostissa kerrottiin saatteena, mistä oli kysymys, kuka oli kyselyn tekijä ja vastausten analysoija, mitä varten kysely tehdään, miten vastaukset tullaan käsittelemään sekä se, että kyselyyn vastataan anonyymisti.

Kyselyyn oli vastausaikaa kaksi viikkoa ja vastauslinkki lähetettiin heti, kun uusi organisaatio oli tullut virallisesti voimaan yrityksessä. Näin saatiin heti uutta tietoa uuden organisaation ensimmäisiltä viikoilta. Kyselyajan puolivälissä lähetettiin muistutus vastaajille, että vastausaikaa on vielä jäljellä, mikäli ei ollut vielä vastannut.



Samoihin aikoihin, kun kysely lähti vastaajilleen. Alkoi haastattelupohjien tekeminen esimiehille ja työntekijöille. Niihin sisällytettiin vähän erilaisia asioita, kuin kyselyssä. Näin estettiin toisto, mitä voisi herkästi syntyä, kun kyse on samasta aiheesta. Toisto tekisi haastateltaville, jopa hölmön olon. Tässä suunnittelussa onnistuttiin ja syntyi 16. kysymystä työntekijöille ja esimiehille erikseen.

Kysymykset vastasivat hieman toisiaan, mutta kysymysasettelu oli erilainen. Kysymysasettelu tulisi helpottamaan haastatteluiden vastausten käsittelyä ja vertailua. Haastatteluiden sopimisen käynnistettiin heti, jotta ne saataisiin sujuvasti suoritettua. Haastatteluprosessissa kaikki työntekijät eivät suostuneet haastateltavaksi, jolloin eteen tuli uudelleenotanta kyseisestä yksiköstä.

Kyselyn viimeinen vastausaika alkoi myös lähentyä. Viimeisen päivän jälkeen tiedot Webropolista koottiin profiloivien kysymyksien mukaan. Aina yksi profiloiva kysymys kerrallaan. Tässä vaiheessa kyselyn tuloksia ei työstetty vielä enempää.

Haastatteluiden loputtua kaikkien vastausten käsittely alkoi kyselyn vastauksia tutkimalla. Vastauksista muodostui Powerpoint, jossa käsiteltiin kysymykset yksitellen yhdistäen jokaisen osa-alueen kysymyksien vastaukset. Kyselyn vastauksia havainnoitiin pylvästaulukoilla ja enemmän numeerisilla taulukoilla. Nämä taulukot esitettiin vain yhden profiloivan kysymyksen mukaan. Näin tarvitsi tehdä, koska muutoin anonyyminsuoja olisi rikkoutunut. Kahden profiloivan kysymyksen mukaan olevat tulokset esitettiin niin, ettei anonyymin suoja rikkoutunut.

Haastatteluiden vastauksille tehtiin hieman samalla tavalla, mutta ne jäsennettiin työntekijöiden vastauksiin yksiköittäin ja esimiehet omana ryhmänään. Näin pystyttiin säilyttämään anonyymisyys, ja saavuttaa kuitenkin ne tavoitteen hienoisesta vastakkainasettelusta työntekijöiden ja esimiesten ajatusten välillä.

## 8 TULOKSET

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 40/70 työntekijältä. Oli hieno huomata, että työntekijät olivat vastanneet näinkin hyvin ja vastaus määrän ansiosta tuloksista sai todenmukaisen kuvan kokonaisuudesta. Tätä ei olisi saavutettu, jos vastaajien määrä olisi ollut alle puolet työntekijöistä, joille kysely lähetettiin. Silloin kyselyn tulokset olisivat olleet vain suuntaa antavia eivätkä todenmukaista tilannetta kuvaavia.

Haastatteluita tehtiin 19. Jokaisesta yksiköstä haastateltavana oli esimies ja kaksi työntekijää. Tämä auttoi saamaan kuvan yksiköiden sisäisestä toimivuudesta ja siitä, että työntekijöillä ja esimiehellä on samat käsitykset yksikön toimivuudesta.

### 8.1 Kyselyn tulokset

Työympäristöön työntekijät ovat enimmäkseen tyytyväisiä, mutta puutteita on, kuten esimerkiksi liian suuri asiantuntijoiden vaihtuvuus, järjestelmien huolimaton käyttöönotto. Puutteet pystyttiin kohdistamaan yhteen toimipisteeseen. Työympäristössä viihtyminen on yksiköiden kesken keskimäärin samalla tasolla. Pieniä eroja kuitenkin on. Miehet viihtyvät työympäristössään hieman naisia paremmin.

Työyhteisössä työntekijöiden tasavertaisuus toteutuu suurimman osan mukaan, mutta ei kaikkien. Neljässä eri yksikössä on yksi työntekijä, jonka mielestä työyhteisö ei ole tasavertainen. Eri syitä oli, että on liian paljon sisäpiirin tietoja, työnantaja ei kohtele tasavertaisesti työntekijöitä ja ulkopuoliseksi jääminen.

Kahdessa muussa toimipisteessä työntekijät tunsivat tasavertaisuuden toteutuvan, kun taas yhdessä toimipisteessä on parannettavaa. Naiset tuntevat yleisesti hieman vähemmän yhteisöön kuuluvuutta kuin miehet. Työntekijöidenkin vuorovaikutustaidot ovat yksiköittäin keskimäärin ihan hyvällä tasolla. On vain joitakin työntekijöitä, jotka ovat omasta mielestään omaavat heikomman puoleiset vuorovaikutus taidot.

Työntekijät kokevat saavansa myös oman yksikkönsä muilta työntekijöiltä tukea tarvittaessa usein, ja vähemmistö sai aina tai joskus tukea tarvittaessa. Positiivista oli, ettei kukaan vastannut, ettei saisi koskaan muilta työntekijöitä tukea. Tuen saanti jakautui toimipisteittäin tasaisesti ja naiset sekä miehet kokivat saavansa yhtä paljon tukea.

Työntekijöille on tärkeää sopiva työ. Yksiköiden työntekijät kokivat työnsä enimmäkseen sopiviksi heille. Kolmessa yksikössä muutama työntekijä ei kokenut työtehtävien sopivan heille. Syitä olivat muun muassa työn liian laaja toimenkuva, osa-alueita joihin ei ollut vielä saanut perehdytystä sekä tehtävien määrä ajoittain liian suuri.

Naiset olivat hieman tyytymättömämpiä työnsä sisältöön. Työstä peräisin oleva stressiä esiintyi, mutta stressi johtui selvästi myös organisaation muutoksesta. Yhdessä toimipisteistä stressiä koettiin enemmän kuin muissa, ja naiset kokivat stressiä enemmän kuin miehet.

Työvälineet olivat suurimmaksi osaksi työntekijöillä ajan tasalla. Kolmessa yksikössä oli yhteensä viisi työntekijää, joiden työvälineet eivät olleet täysin ajan tasalla. Ergonomisuuskin koettiin pääsääntöisesti olevan hyvällä tasolla. Ainoastaan yhdessä yksikössä oltiin muita enemmän tyytymättömiä ergonomiaan.

Työvälineistä työntekijät parantaisivat eniten työpöytiä ja tuoleja. Muitakin keskeisiä työvälineitä parannettaisiin, mutta näissä kahdessa oli eniten parannettavaa. Yhdessä toimipisteessä ei ollut ollenkaan tarvetta parantaa työpöytiä, koska työntekijät olivat saaneet juuri uudet työpöydät. Miehillä ja naisilla parannuskohteet keskittyivät hieman eri asioihin.

Työntekijöiden mukaan oikeudenmukainen ja hyvä esimies toimii tasavertaisesti, jakaa vastuun tasaisesti, ei suosi ketään, huomioi henkilöstöresurssin, kuuntelee toimintaa suunniteltaessa alaisia, luottaa alaisiinsa ja mahdollistaa avoimen molemminpuolisen keskustelun. Työntekijät kokivat myös molemminpuolisen luottamuksen toteutuvan alaisen ja esimiehen välillä. Neljässä yksikössä tämä ei kuitenkaan täysin toteudu. Syitä olivat, että esimies on vaikeasti tavoitettavissa, esimiestä ei tunneta vielä tarpeeksi hyvin ja, koska kommunikaatio on vähäistä.

Työntekijät kokivat saavansa esimieheltä tukea enimmäkseen usein ja joskus. Yhdessä yksikössä oli yksi työntekijä, joka koki, ettei saisi tukea koskaan. Sen vuoksi tämä yksi selvä parannuskohde. Työntekijät kaipasivat suhteellisesti yksiköstä riippumatta esimiehen pitävän vuodessa 1-2 kehityskeskustelua tai tarpeen vaatiessa useamminkin. Työntekijät kokevat tulosten perusteella saavansa hieman vaihtelevasti palautetta esimieheltä. Jokaisessa yksikössä on aina joku työntekijä, joka kaipasi enemmän palautetta omalta esimieheltään. Yhdessä yksikössä kuitenkin kaikkien vastanneiden työntekijöiden mielestä he saavat palautetta tarpeeksi.

Melkeinpä kaikki vastanneista harrastavat jotain, paitsi kaksi työntekijää. Tuloksena tämä on hyvinkin positiivista, koska harrastukset luovat vastapainon työnteolle. Tärkeätä on myös lepo vapaa-ajalla. Suurimmaksi osaksi työntekijät saavat levättyä, mikä on positiivista korkean stressitason vuoksi. Kolmessa yksikössä on kolme työntekijää, jotka kokevat saavansa levättyä huomattavasti enemmän kuin muut työntekijät vapaa-ajallaan.

## 8.2 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluita oli yhteensä 19, joista 12 oli työntekijän haastatteluita ja loput seitsemän olivat esimiehien. Vastaukset kertovat hyvin työntekijöiden ja esimiehen näkemykset yksiköistään. Muistettavaa on, että työntekijöitä on ollut kaksi, jokaisesta yksiköstä. Yhdestä yksikössä haastateltiin kaksi esimiestä, koska kyseisessä yksikössä oli sen verta enemmän työntekijöitä.

Joissain yksiköissä esimies oli vaihtunut joillakin työntekijöillä, mutta ei suinkaan kaikilla. Esimiehet ovat onnistuneet eri asioissa organisaatio muutoksen jälkeen. Kuten esimerkiksi kuuntelevat uusia alaisiaan, antaa tukea tarvittaessa, tavoitettavuudessa, tiedonkulku toiminut ja vapauden antaminen tehdä omia työtehtäviään.

Esimehellä parannettavaa on erinäköisissä asioissa, kuten tiedonkulun parantamisessa, suunnitelmien jakaminen laajemmin, keskittymisessä viemään asioita eteenpäin kerrallaan, tukea isommissa päätöksissä, selkeämpää tehtävänjakoa, tiedonkulku muista yksiköistä, tiedottaminen ja työtehtävien jakaminen. Parannettavissa asioissa esiintyi samoja asioita kuin onnistumisissa, mutta eri esimiehillä on tietenkin omat parannus alueensa.

Eri yksiköiden työntekijät kokivat yhteishenkensä hyväksi tai ihan hyväksi. Työntekijät haluavat parantaa yhteishenkeään ja yleistä työilmapiiriään. Yhteishengessä oli myös joidenkin työntekijöiden mukaan parantamisen varaa. He kokevatkin enimmäkseen yksikön yhteiset virkistyspäivät tarpeellisiksi. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, ettei kaipaakaan niitä. Hän kertoi kuitenkin, että ne ovat pientä vaihtelua työpäiviin kerran vuodessa.

Työntekijät parantaisivat tiedonkulkua entisestään. Tiedonkulku on sellainen alue, missä olisi oikeastaan aina parannettavaa. Spesiaaliasiat jäävät joltain osin työntekijöiden omaan tietoisuuteen. Kuitenkin tieto kulkee pääsääntöisesti kohtalaisen sujuvasti.

Yrityksessä X on työkykytoimintaa ja haastattelussa kysyttiin yrityksen käyttämän työkykypalvelun hyödynnettävyyttä työntekijöiltä ja esimiehiltä. Työntekijöiden mielipiteen eri yksiköissä vaihtelivat. Useamman mielestä siitä on ollut hyötyä.

Osa on sitä mieltä että, siitä on hyötyä, mutta työntekijöille työkykytoimintaan annettu summa on liian pieni. Entinen malli oli joidenkin mielestä parempi, kuin nykyinen palvelu. Kuitenkin useamman mielestä uudesta palvelusta on hyötyä siinä, että työkykytoimintaan suunnatun rahan voi palvelun kautta hyödyntää vapaammin.

Viimeisenä asiana haastattelussa käsiteltiin työympäristön toimivuutta. Työntekijöiden mielestä työpistejärjestelyt ovat toimivia, mutta joidenkin yksiköiden työntekijät olivat sitä mieltä, että yksikön kaikkien työntekijöiden tulisi olla samassa huoneessa yhteistyön helpottamiseksi.

Esimiehiä haastateltaessa tuli seuraavanlaisia vastauksia. Heillä riittää aikaa vaihtelevasti tai ei ollenkaan. Esimiehet itse kokevat onnistuvansa esimiestyössään kohtalaisen hyvin. Työssään esimiehet haluaisivat parantaa läsnäoloaan, lisätä ajankäyttöään esimiestyöhön, selventää alaisilleen paremmin vastuualueet, parantaa tiedotusta ja jatkuvaa kommunikointia.

Palautetta esimiehet haluaisivat antaa enemmän. Haastatteluissa yksi esimies kertoi, että haluaisi fokusoida palautteen paremmin työntekijöille. Esimiehet pitävät palautteen antamista tärkeänä. Yhtä lailla positiivista kuin negatiivista palautetta tarpeen mukaan.

Työyhteisössä esimiehet haluaisivat parantaa avoimuutta, reiluuutta, määrätietoista työskentelyä ja lisäksi he parantaisivat määrittelyitä, mitä odotetaan ja tavoitellaan. Työntekijöiden paremmin osallistamisella työprosesseihin nostettaisiin työtyytyväisyyttä. Esimiehet kokevat itse olevansa hyvin perillä alaistensa hyvinvoinnista ja muutenkin tuen tarpeesta.

Tiedonkulkua esimiehet haluavat ja pyrkivät parantamaan. He kokevatkin sen olevan kohtalaisella tai hyvällä tasolla. Eri yksiköissä pidetäänkin päivittäin/viikoittain palavereita tiedonkulun edistämiseksi. Yhteishenki eri yksiköissä on esimiesten mukaan hyvä ja avoin. Tämä edistää omalta osaltaan asioiden käsittelyä.

Tämän hetkinen työkykytoiminta on palvelun kautta esimiesten mukaan hyvä ja toimiva. Esimiesten mukaan työntekijätkin ovat pitäneet sitä hyvänä. Virkistyspäiviä on aikaisemmin järjestetty vuosittain 1-2, ja niin on myös tulevalle vuodelle suunnitteilla. Esimiehet pitävät virkistyspäiviä tärkeinä.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksien perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä yleisesti tämän hetkiseen tilanteeseensa Yrityksessä X. Johtunee varmasti myös siitä, että muutoksiin tyytymättömät työntekijät lähtivät yrityksestä muihin tehtäviin ennen uuden organisaation hyväksymistä ja tämän tutkimuksen tekemistä. Kaikilla osa-alueilla oli yksikkö-, toimipiste- ja sukupuolitasolla eroja. Nämä tiedot edistävät mahdollisten parannuksien kohdistamista toimipisteittäin ja yksiköittäin. Parannuskohteita löytyi ja niihin tehdään oletettavasti muutoksia tulevien vuosien aikana sekä lähimpien kuukausien aikana. Esimerkiksi työvälineisiin voidaan tehdä parannuksia nopeallakin aikavälillä.

Organisaation muutoksen toteutuksen lähtökohtana Yrityksessä X oli parantaa työntekijöiden työtehtävien sopivuutta ja paremmin toimivien yksiköiden saavuttaminen. Kyselyt ja haastattelut toteutettiin heti uuden organisaation hyväksymisen jälkeen. Tämän pystyi huomaamaan selvästi vastauksista, jotka olivat suhteellisen suoraan viittaavia tähän toteutuneeseen muutokseen. Tutkimustyö tehtiin kuitenkin uuden organisaation alkutaipaleella ja muun muassa työntekijöiden stressin tila oli suhteellisen korkea silloin. Sen voi odottaa laskevan työntekijöillä uuden organisaation vakiinnuttua sekä työntekijöiden perehdytyksen jälkeen.

Keskeisimpiä ja samalla merkittävimpiä tuloksia olivat lepo vapaa-ajalla, työtehtävien sopivuuden kokeminen, tasavertaisuuden kokeminen ja molemminpuolinen luottamus esimiehen kanssa. Näiden alueiden tulokset ovat siksi tärkeimpiä, koska ne vaikuttavat positiivisesti useampaan työntekijään. Työntekijät kokivat saavansa suurimmaksi osaksi suhteellisen hyvin levättyä, vaikka kokivat jopa runsaasti stressiä.

Organisaation muutoksen ansiosta työntekijät saattoivat kokea suurimmaksi osaksi työtehtävänsä sopivimmiksi. On muistettava, etteivät kaikki työntekijät tunteneet työtehtävien sopivuutta heille erinäisistä syistä. Tämän osion kohdalla kuitenkin tyytymättömyyden syyt voidaan korjata varsin nopeastikin työtehtävien tasaisemmin ajamisella. Tulevissa kyselyissä ja päivittäisessä työssä voisi uskoa, että muutosta parempaan syntyy heti työtehtävien vakiintumisen ja oppimisen jälkeen.

Tasavertaisuutta tunnettiin varsin positiivisen paljon eri yksiköissä, ja se toteutuu myös hyvin miesten ja naisten välillä, mikä on todella hyvä. Tasavertaisuuden tuntemisen puute madaltaa työntekijän mielentilaa tehdä työtehtäviään. On selvää, että kaikki työntekijät haluavat kokea tasavertaisuutta toisten kanssa ja kokea itsensä kuulluksi työyhteisössä. Puutoksiin tulee esimiehen tehdä tarvittavat korjaukset, jotta kaikki voisivat kokea tasavertaisuutta, kuten huomioimalla alaisensa entistä paremmin. On muistettava se, mikä todella on tasavertaista kohtelua työpaikoilla.

Molemminpuolinen luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää. Tulosten perusteella se toteutuukin suurimmaksi osaksi. Tämä on oikein hyvä, koska työntekijän on pystyttävä haastavassakin tilanteessa uskoutumaan esimiehelle pelkäämättä minkäänlaisia seurauksia ja asioiden leviämistä.

Puutteisiin yksiköiden esimiehien tulee suhtautua kärsivällisesti ja toimia mahdollisimman oikeudenmukaisesti kaikki huomioon ottaen, jotta kaikki työntekijät voisi kokea luottamusta esimiehensä kanssa. Puutteita esiintyi yleisimmissä asioissa, kuten tiedottamisessa. Esimiehet olivat hyvin tietoisia näistä puutteista ja tekevät työtä niiden parantamiseksi.

Yrityksen X tulisi jatkossakin huomioida, mihin suuntaan hyvinvointi liikkuu. Työhyvinvointia suositellaan mittamaan vuosittain, kahden vuoden välein tai sitten, kun kokevat sen tarpeelliseksi. Yrityksessä X on panostettu esimiestyöhön, mutta sen tärkeyttä on korostettava, jotta kaikki esimiehet todella osaavat tunnistaa alaisissaan työhyvinvointia heikentävät asiat ajoissa ja huomioisivat alaisensa tasavertaisesti. Yritys X:n olisi hyödyllistä uusia työhyvinvointisuunnitelma vastaamaan paremmin uutta organisaatiota. Työhyvinvointi kehittyy tästä varmasti vielä parempaan suuntaan, ja sen ylläpitämiseksi jatkossakin, työhyvinvointisuunnitelma olisi hyvä uudistaa. Esimerkiksi samalla, kun henkilöstöstrategian suunnittelu etenee.

## LÄHTEET

Hakanen J. (2009) *Työn imun arviointimenetelmä* (Utrecht Work Engagement Scale) Haettu osoitteesta 10.1.2017

[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf)

Hakanen J. (2011) *Työn imu* Tampere: Tammerprint Oy

Koivisto K. (2001) *Tunnista ja torju työuupumus* 1. painos Helsinki: Yrityskirjat Oy

Launis M. & Lehtelä J. (2011) *Ergonomia* Tampere: Tammerprint Oy

Rauramo P. (2013) *Työhyvinvoinnin portaat viisi askelmaa* 2. uudistettu painos Porvoo: Bookwell Oy

Reinboth C. (2006) *Tunnosta ja torju työpaikkakiusaaminen* 1. painos Helsinki: Yrityskirjat Oy

Suonsivu K. (2011) *Työhyvinvointi Osana Henkilöstöjohtamista* Painettu EU:ssa.

Suutarinen M. & Vesterinen P.L. (2010) *Työhyvinvoinnin johtaminen* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Vanhala S., Laukanen M. & Koskinen A. (2002) *Liiketoiminta ja johtaminen* 3. uudistettu painos Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Virolainen H. (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi* Haettu osoitteesta 10.1.2017

[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=971qYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi&ots=ggZqe\\_csJM&sig=SBXy0ekP5zU2Q6w0kBa6x-yw7n8&redirect\\_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=971qYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi&ots=ggZqe_csJM&sig=SBXy0ekP5zU2Q6w0kBa6x-yw7n8&redirect_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false)

Vesterinen P.L. (2010) *Työhyvinvoinnin johtaminen* Haettu osoitteesta 10.1.2017 [https://www.firstbeat.com/app/uploads/2015/11/Vesterinen\\_Tyohyvinvoinnin\\_johtaminen.pdf](https://www.firstbeat.com/app/uploads/2015/11/Vesterinen_Tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf)



## SÄHKÖPOSTI KYSELYN SAATE

Hei.

Terhi Mäkinen HAMKista tekee opinnäytetyönään Yritykselle X henkilöstön hyvinvointi kyselyn selvittääksemme, minkälainen on hyvinvoinnin tila tällä hetkellä. Kyselyyn on aikaa vastata pari viikkoa. Kysely on täysin anonyymi emmekä voi kohdistaa vastauksia kehenkään työntekijään. Kyselyn vastaamiseen kuluu korkeintaan 5 minuuttia. Kyselyn vastaukset tulevat Yrityksen X käyttöön edistämään työhyvinvointia. Toivomme, että kaikki vastaisivat kyselyyn määräaikaan 13.2.2017 mennessä.

Kiitos jo näin etukäteen vastauksistanne.

Terveisin,  
Terhi Mäkinen

Vastaamaan pääset tästä linkistä:

<https://www.webpolsurveys.com/R/94C398CFAAA08152.par>

## SÄHKÖPOSTI KYSELYN SAATE

Hei.

Terhi Mäkinen HAMKista tekee opinnäytetyönään Yritykselle X henkilöstön hyvinvointi kyselyn selvittääksemme, minkälainen on hyvinvoinnin tila tällä hetkellä. Kyselyn vastausaika on jäljellä vielä viikko. Kysely on täysin anonymi emmekä voi kohdistaa vastauksia kehenkään työntekijään. Kyselyn vastaamiseen kuluu korkeintaan 5 minuuttia. Kyselyn vastaukset tulevat Yrityksen X käyttöön edistämään työhyvinvointia. Toivomme, että kaikki vastaisivat kyselyyn määräaikaan 13.2.2017 mennessä, jolleivät ole siihen vielä vastanneet.

Kiitos jo näin etukäteen vastauksistanne.

Terveisin,  
Terhi Mäkinen

Vastaamaan pääset tästä linkistä:

<https://www.webpolsurveys.com/R/94C398CFAAA08152.par>

## SÄHKÖPOSTI HAASTATTELUN SAATE

Hei.

Olen Terhi Mäkinen Hämeen Ammattikorkeakoulusta ja suoritan Yritykselle X opinnäytetyötä aiheena Henkilöstön työhyvinvointiselvitys. Työhän liittyy kyselyn lisäksi haastatteluita, joissa haastattelen satunnaisotannalla jokaisesta yksiköstä kaksi työntekijää ja esimiehen. Saavuttaakseni käsittely vaiheessa mahdollisimman hyvän kuvan, mikä hyvinvoinnin tila on eri yksiköissä. Haastatteluista tulevat käsitellään täysin anonyymisti paljastamatta yksittäisiä vastauksia.

Suostutteko haastatteluun ja sopiiiko kysein ajankohta haastattelua varten (klo xx.xx, pv xx.xx.xx).

Ystävällisin terveisin,  
Terhi Mäkinen  
Hämeen Ammattikorkeakoulu

## KYSELY POHJA

## Yrityksen X henkilöstön hyvinvointikysely

## Profiloivat kysymykset:

**1. Työskentely tiimiisi? (alas vetovalikko)**

- a. Puhepalvelut
- b. Data- ja IT-palvelut
- c. Lisäarvopalvelut
- d. Liiketoiminnan tukipalvelut
- e. Yhteiset tukipalvelut
- f. Myynti ja markkinointi

**2. Mikä on toimipiste? (valinta)**

- a. Helsinki
- b. Hämeenlinna
- c. Turku

**3. Sukupuoli? (valinta)**

- a. Mies
- b. Nainen
- c. Muu

## Työympäristö:

4. **Onko työympäristösi toimiva? Jos vastaat kyllä, niin siirry kysymykseen 6.** (kyllä/ei)
5. **Mitä työympäristösi puuttuu, jotta se oli toimiva/viihtyisä? (avoin tekstiruutu tai vaihtoehtoja)**
6. **Viihdytkö työympäristössäsi? (positio 1-5)**

## Työyhteisö:

7. **Tunnetko kuuluvasi työyhteisöön tasavertaisena jäsenenä? (kyllä ja ei, miksi? ja teksilaatikko)**
8. **Kuinka hyvänä pidät omia vuorovaikutustaitojasi? (positio 1-5)**
9. **Koetko saavasi tarpeeksi tukea työkavereiltasi haastavissa tilanteissa? (valinta kyllä aina, kyllä usein, kyllä joskus ja en koskaan)**

## Työn sisältö:

10. **Onko työtehtäväsi mielestäsi juuri sopivat sinulle? (valinta kyllä tai ei, miltä osin tekstiruutu)**
11. **Tunnetko stressaavasi työtehtävistäsi kuinka paljon? (positio 1-5)**

## Työvälineet:

12. **Onko työvälineesi ajan tasalla? (valita kyllä/ ei)**
13. **Kuinka hyväksi koet työvälineidesi ergonomisuuden? (positio 1-5)**
14. **Miltä osin parantaisit työvälineitäsi? (valinta vaihtoehdot ja muut tekstiruudulla)**

**Esimiestyö:**

- 15. Miten oikeuden mukainen ja hyvä esimies mielestäsi toimii? (avoin)**
- 16. Toimiiko molemmin puolinen luottamus suhde esimiehen kanssa? (kyllä tai ei, miksi tekstiruutu)**
- 17. Koetko saavasi tarpeeksi tukea tarvittaessa esimieltä? (kyllä aina, kyllä usein, kyllä joskus ja ei koskaan)**
- 18. Kuinka usein mielestäsi olisi hyvä käydä kehityskeskustelu vuoden aikana esimiehen kanssa? (ruutu johon mahtuu vain numerot)**
- 19. Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta esimieheltä? (kyllä tai ei)**

**Vapaa-aika ja lepo:**

- 20. Harrastatko, jotain mieleistä tekemistä vapaa-ajalla? Luetaan kaikki kirjojenlukemisesta aina liikunnallisiin harrastuksiin. (kyllä, mitä tekstiruutu ja ei)**
- 21. Kuinka hyvin saat levätyä vapaa-ajalla? (positio1-5)**

## TYÖNTEKIJÖIDEN HAATATELU POHJA

1. Onko esimies vaihtunut organisaatio muutoksessa? Onko esimiehen vaihtuminen tehnyt vielä näkyvää muutosta?
2. Miten organisaatio muutos on vaikuttanut työtehtäviin?
3. Missä osa-alueilla esimiehesi onnistuu ja millä osa-alueilla olisi parannettavaa?
4. Millaista tukea tarvitsisit enemmän esimieheltä vai tarvitsetko?
5. Kuinka hyväksi koet oman tiimisi tiimihengen?
6. Tarvitsisiko tiimisi työntekijät yhteisiä virkistyspäiviä nostattamaan yhteishenkeä?
7. Onko näitä ollut kuinka paljon aikaisemmin?
8. Kulkeeko tieto mielestäsi tiimisi sisällä, kuinka hyvin?
9. Onko esimiehen kohtelu tasa-arvoista ja oikeuden mukaista?
10. Onko työ-ohjelmasta ollut kannustavaa liikkumiseen/harrastamiseen vapaa-ajalla?
11. Onko esimies kuinka helppo tai vaikea tavoittaa?
12. Onko tämän hetkiset työpistejärjestelyt mielestäsi toimivia?

## ESIMIEHEN HAASTATTELU POHJA

1. Riittääkö aikasi asiantuntia tehtävistäsi riittävästi esimiestyöhön?
2. Onnistukko mielestäsi, kuinka hyvin esimiestyössäsi?
3. Annatko mielestäsi tarpeeksi palautetta alaisillesi?
4. Kohteletko alaisiasi mielestäsi tarpeeksi tasa-vertaisesti ja eri tilanteisiin sopivalla tavalla?
5. Missä voisit omasta mielestäsi vielä parantaa koskien esimiestyötä?
6. Ovatko omat työtehtäväsi, kuinka kuormittavia?                      positiivisesti vai negatiivisesti
7. Mitä tekisit parantaaksesi työyhteisön ilmapiiriä?
8. Kuinka ajantasalla tunnet olevasi alaitesi hyvinvoinnista ja tarvittavan tuen tarpeesta?
9. Kuinka hyvä tiimisi yhteishenki on?
10. Kulkeeko tieto tarpeeksi hyvin tiimin sisällä?
11. Onko Tyky-onlinesta ollu näkyvää hyötyä sinun ja alaitesi jaksamiseen?
12. Kuinka usein olet järjestänyt tiimin sisäisiä virkistyspäiviä ja miten ne ovat sijoittuneet vuoteen?                      onko suunnitteilla?