

# TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMINEN

Case Tapiola Kouvola

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Maiju Pöllänen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

PÖLLÄNEN, MAIJU:

Työhyvinvoinnin parantaminen  
Case Tapiola Kouvola

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 75 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä yksilön, työyhteisön sekä työn ja työolojen kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Case-yrityksenä tutkimuksessa on Tapiola-ryhmän Kouvolan toimisto.

Opinnäytetyön teoreettisessa osiossa tarkastellaan työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden lisäksi työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäksi työ ja työolot. Työhyvinvointi muodostuu yksilön tarpeista ja työkyvystä, esimiestyöstä ja työyhteisön sosiaalisista tekijöistä, kuten työilmapiiristä ja yhteistyöstä sekä työnkuvasta, työoloista ja -välineistä. Näitä tekijöitä kehittämällä voidaan vaikuttaa sekä kustannustekijöihin että yrityksen kilpailukykyyn. Teoreettinen osio perustuu aiheeseen liittyvään ja ajankohtaiseen kirjallisuuteen sekä elektronisiin aineistoihin.

Empiirinen osio toteutettiin kvantitatiivisena ja osin kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiirinen osio toteutettiin kyselytutkimuksena Tapiola-ryhmän Kouvolan toimiston henkilöstölle kesäkuussa 2009. Kyselytutkimus sisälsi strukturoituja kysymyksiä, joita vastaajat pystyivät täydentämään perusteluilla. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin kehittämistarpeita sekä antaa tulosten perusteella kehitysehdotuksia.

Tutkimustulokset osoittivat suurimman osan vastaajista olevan tyytyväisiä työhyvinvointiin. Vastauksissa ilmeni joitakin eriäväsyyksiä eri työryhmien välillä etenkin esimiestyön, keskinäisen viestinnän, työmäärän sekä kouluttautumishalun osalta. Vastauksien perusteella koko työyhteisössä olisi tarvetta parantaa etenkin avoimuutta sekä muutostenhallintaa esimerkiksi kannustamalla työyhteisön jäseniä keskusteluun ja vuorovaikutukseen.

Avainsanat: esimiestyö, työhyvinvointi, työilmapiiri, työkyky, työnkuva, työtilat ja -välineet, yhteistyö, vuorovaikutus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

PÖLLÄNEN, MAIJU:

Improving Well-being at Work  
Case Tapiola Kouvola

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 75 pages, 4 appendices

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

This study deals with well-being at work from different perspectives – from the point of view of an individual, work community, work in general and working conditions. This study was done with two goals in mind. One was to find out things that affect well-being at work. The second goal was to explore methods of developing well-being at work. The case company in this study was Tapiola Kouvola.

We should first look at the factors that affect on well-being at work in order to improve it. The well-being of individual and work community affects well-being at work as well as working conditions and tools. From the individual's point of view the well-being of work consists of individual's needs and ability to work. Management, working atmosphere, cooperation, working conditions and job description are examined as working community's impact on well-being at work. By developing these things can we affect on cost factors and competitiveness. Sources for the theoretical part of this study include thematically related publications and the Internet.

The empirical part was implemented both as quantitative and qualitative research. The data for the empirical part of the thesis were obtained by a questionnaire survey presented to the whole Tapiola Kouvola staff in June 2009. The questionnaire survey included structured questions which the respondents could complete with their arguments. The study surveyed the employees' views on cooperation, management and work environment.

The results showed that most of the respondents were satisfied with the well-being of the working community. But there were some differences in the answers with different working groups. Disagreement between the working groups can be traced especially in such areas as management, mutual communication, workload and will to be trained. Based on the respondents' arguments, it seems that there are needs to develop openness and change management in the whole work community.

Key words: ability to work, cooperation, interaction, job description, management, tools, well-being at work, working atmosphere, working conditions

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2	TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	8
2.1	Yksilön hyvinvointi	12
2.1.1	Yksilön työhyvinvointi Maslow'n tarvehierarkian pohjalta	13
2.1.2	Työkyky	15
2.2	Työyhteisön hyvinvointi	17
2.2.1	Sosiaalinen pääoma työyhteisössä	17
2.2.2	Esimiestyö	20
2.3	Työ ja työolot	21
2.3.1	Työnkuva	22
2.3.2	Työtilat ja välineet	24
3	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	25
3.1	Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys	25
3.2	Yksilön terveyden ja työkyvyn edistäminen	27
3.3	Työyhteisö mielekkääksi	29
3.4	Työympäristö toimivaksi	31
4	CASE: TAPIOLA KOUVOLA	33
4.1	Case-tutkimus	36
4.2	Case-tutkimuksen tulokset	39
4.2.1	Teema 1: Minä itse	39
4.2.2	Teema 2: Työyhteisö	49
4.2.3	Teema 3: Työ ja työolot	60
4.3	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	66
5	YHTEENVETO	69
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	76

## 1 JOHDANTO

Hyvinvointi on kokemusperäinen mielentila, johon vaikuttavat ihmisen terveys, elämäntilanne, tunnetilat, arvot, harrastukset ja sosiaaliset suhteen, kuten parisuhde ja perhesuhteet. Edellä mainituilla tekijöillä on usein myös vaikutuksia työntekijän työssä kokemiin asioihin. Vastaavasti ihmisen työelämässä kokemat paineet ja vastoinkäymiset voivat peilautua yksityiselämään. Ihmisen hyvinvointi rakentuukin työn ja vapaa-ajan tasapainosta. (Aalto 2006, 13.)

Vallitseva työelämä vaatii ihmiseltä ponnisteluja. Työ on suurimmaksi osaksi hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja vaativaa tietotyötä, jossa epävarmuus, kiire ja henkinen rasittavuus haastavat ihmisen sopeutumiskyvyn. Muutokset organisaatioiden ulkoisessa ja sisäisessä toimintaympäristössä tekevät työyhteisön hyvinvoinnista nyky-yhteiskunnassa entistä tärkeämpää. Työhyvinvointi kytkeytyy olennaisesti työn laatuun ja tulokseen. Työhyvinvoinnista on tullut tärkeä kilpailuetu ja keskeinen osa yrityksen strategiaa. (Lämsä & Hautala 2005, 28; Ojala 2003, 13; Nummelin 2008, 15.)

Työyhteisön hyvinvointi koostuu useista tekijöistä. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat työilmapiirin lisäksi työntekijöiden terveys ja työssä jaksaminen, työpaikan turvallisuus sekä esimiestyöskentely. Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja vuorovaikutuksellinen niin ongelmien kuin muutostenkin sattuessa kohdalle. Sekä yhteistyö että viestintä toimivat terveessä työyhteisössä moitteettomasti. (Työterveyslaitos 2009; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Useat organisaatiot panostavat henkilöstönsä työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu kuitenkin usein työterveyshuollon tai henkilöstöosaston puolelta, vaikka parhaiten työhyvinvointia voitaisiin kehittää itse työpaikalla, siellä missä työtä tehdään. Pelkästään työnantajan panostus työhyvinvointiin ei riitä, vaan etenkin lähityöyhteisössä tulisi kaikkien osallistua työyhteisön hyvinvoinnin rakentamiseen. Työntekijän omalla henkilökohtaisella hyvinvoinnilla voi olla vaikutus koko työyhteisön hyvinvointiin. Jokaisella työyhteis-

sön jäsenellä on siis vastuu hyvinvoinnista, niin johdolla kuin työntekijöilläkin. (Ojala 2003, 7.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää.

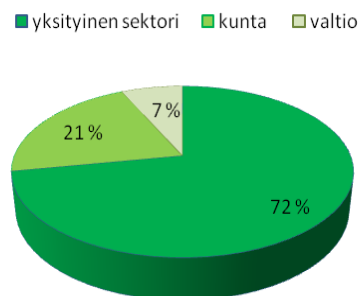
Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on

- Miten työhyvinvointia voidaan parantaa?

Alatutkimuskysymyksiä ovat

- Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Millä keinoilla työhyvinvointia voidaan kehittää?

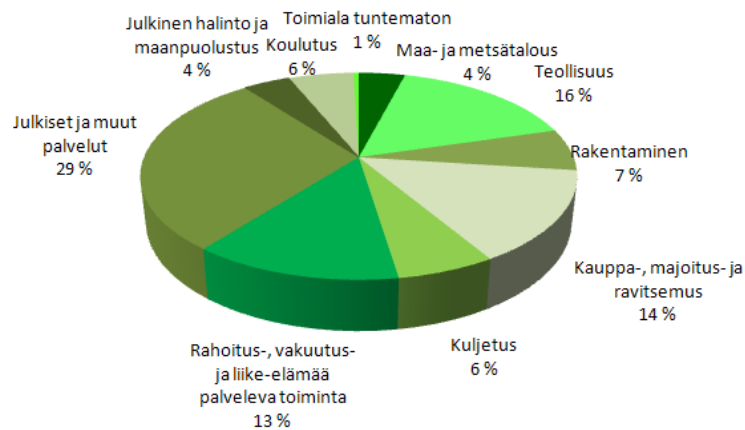
Työnantajasektori jaetaan valtion, kunnan sekä yksityisen sektorin kesken. Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään yksityisen sektorin työhyvinvointia, koska yksityinen sektori työllistää huomattavasti enemmän kuin julkinen sektori. Yksityinen sektori käsittää yksityiset yritykset, valtio- ja kuntaenemmistöiset yritykset sekä valtion liikelaitokset. Kuten kuvioista 1 näkee, yksityinen sektori työllisti elokuussa 2009 noin kolme kertaa enemmän kuin julkinen sektori.



Kuvio 1. Työnantajasektorit (Työvoimatutkimus 2009, syyskuu. Tilastokeskus.)

Yksityinen sektori voidaan jakaa teollisuuteen, kauppaan ja palveluihin. Yksityisellä sektorilla teollisuudessa toimi vuonna 2007 27 445 yritystä, joiden yhteenlaskettu henkilöstömäärä oli 431 053. Samaan aikaan kaupan alalla yrityksiä oli 92 089 ja työllisiä 492 346. (Työvoimatutkimus 2009 helmikuu, Tilastokeskus; Teollisuuden tilinpäätöstilasto 2007; Kaupan tilinpäätöstilasto 2007.)

Suuria toimijoita yksityisellä palvelusektorilla ovat mm. vähittäis- ja tukkukauppa, hotelli-, matkailu- ja ravintolapalvelut sekä rahoitus- ja vakuutuspalvelut. (kuvio 2.)



Kuvio 2. Työvoiman jakautuminen toimialoittain (Työlliset toimialoittain (TOL 2002) 2008. Tilastokeskus.)

Joillakin toimialoilla fyysinen kuormitus ja työtaturman vaara luovat haastetta työhyvinvointiin, kun taas toisella haasteet syntyvät henkisten kuormitustekijöiden, työolosuhteiden tai työilmapiirin johdosta. Jälkimmäisenä mainitut haasteet ovat tyypillisiä yksityisellä palvelusektorilla. Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään erityisesti yksityisen palvelusektorin ilmiöitä työhyvinvoinnissa. Yksityisellä palvelusektorilla henkilöstön tilaa kuvaavat tunnusluvut ovat olleet keskiarvon paremmalla puolella, mutta viime vuosien aikana etenkin sairaspoissaolojen määrä on muuttanut tunnuslukujen suuntaa huonompaan päin. Töiden luonne,

sisältö ja olosuhteet voivat palvelualoilla olla hyvinkin erilaisia. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Vuoden 2008 lopulla taloustilanteen muuttuminen näkyi palvelualoilla mm. työllisyyden kasvun hidastumisella. Yritykset kuvaavat suhdannetilannettaan selvästi tavanomaista heikommaksi, eikä tilannetta helpota Elinkeinoelämän keskusliiton luottamusindikaattorin tulos palvelualojen yritysten luottamuksen heikentymisestä. (Palvelualojen toimialakatsaus IV/2008.)

K RAHOITUS- JA VAKUUTUSTOIMINTA				
64 RAHOITUSPALVELUT	641 Pankkitoiminta	642 Rahoitusyhtiöiden holdingyhtiöiden toiminta	643 Rahastotoiminta	649 Muut rahoituspalvelut
65 VAKUUTUS-, JÄLLEENVAKUUTUS- JA ELÄKEVAKUUTUSTO- IMINTA	651 Vakuutustoiminta		652 Jälleenvakuutustoiminta	653 Eläkevakuutus- toiminta
	6511 Henkivakuutus toiminta	6512 Muu vakuutustoiminta 65121 Vahinkovakuutusyhti- öt 65122 Vakuutusyhdistykset 65129 Muu vahinkovakuutus		
66 RAHOITUSTA JA VAKUUTTAMISTA PALVELEVA TOIMINTA	661 Rahoitusta ja vakuuttamista palveleva toiminta		662 Vakuutus- ja eläkevakuutustoimintaa avustava toiminta	663 Omaisuudenhoitotoiminta

Kuvio 3. Toimialaluokitus 2008 K Rahoitus- ja vakuutustoiminta (Tilastokeskus 2008.)

Rahoitus- ja vakuutustoimintaa harjoittavia yrityksiä oli Suomessa vuonna 2007 4280 kappaletta. Vuonna 2007 rahoitus- ja vakuutusala työllisti 44 701 henkilöä, joka on kolme prosenttia koko maan työllistyneistä. Rahoitus- ja vakuutusalaan kuuluvat pankki- ja rahoitusyhtiöiden toiminta, eläke-, henki-, jälleen- ja vahinkovakuuttaminen sekä rahoitusta ja vakuuttamista palveleva toiminta (kuvio 3). Perinteinen jaottelu pankkeihin ja vakuutusyhtiöihin on nykyisin ongelmallista, kos-



ka rahoitus-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja tarjoaa usein sama yhtiö. Kilpailun kiristytessä sekä kansallinen että kansainvälinen liiketoimintaympäristö asettavat alalle jatkuvasti uusia haasteita. Opinnäytetyön empiirinen osuus on rajattu käsittelemään rahoitus- ja vakuutusalan yrityksen, Tapiola-ryhmän, Kouvolan toimipisteen työyhteisöä. (Tilastokeskus 2008, Työterveyslaitos 2006.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyöstä on rajattu pois työterveyshuollon ja työsuojelun vaikutukset ja kehittäminen, koska työllä on tavoitteena löytää ratkaisuja työhyvinvoinnin kehittämiseen itse työpaikalla. Työterveyshuolto ja työsuojelu ovat kuitenkin merkittävä osa työhyvinvoinnin muodostumista.

## 1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tutkimus voidaan toteuttaa joko kvantitatiivisena eli määrällisenä tai kvalitatiivisena eli laadullisena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysytään pieneltä joukolta tutkittavaan ilmiöön liittyviä kysymyksiä ja yleistetään tutkimustulokset edustamaan koko joukkoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa lasketaan määriä, kun taas kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä. (Kananen 2008, 10–11.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoriaosuudessa käsitellän työhyvinvointia ja sen kehittämistä, eli pyrin ymmärtämään työhyvinvointia ja keinoja, jolla sitä voidaan parantaa. Opinnäytetyön empiirinen osio toteutetaan kvantitatiivisena ja osin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska case-tutkimuksella haluan selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa tutkimuskohteessani. (Kananen 2008, 11.)

Empiirinen tutkimus tehdään case- eli tapaustutkimuksena. Case-tutkimuksessa tutkitaan jotakin tiettyä vallitsevaa toimintaa jossakin tietyssä rajatussa ympäristössä. Opinnäytetyön empiirisessä osassa tutkimuskohteena on rahoitus- ja vakuutusalan yrityksen, Tapiola-ryhmän, Kouvolan toimipisteen työyhteisön hyvinvointi. Empiirinen tutkimus suoritetaan kirjallisen kyselytutkimuksen avulla. Kysely-

lomake sisältää strukturoituja kysymyksiä, joita vastaajat täydentävät perusteluilla. Tutkimuksen reliabeliutta ja validiutta käsitellen case-tutkimuksen yhteydessä pääluvussa neljä.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu teoreettiseen ja empiiriseen osioon. Teoriaosuus sisältää kaksi päälukua. Johdannon jälkeisessä pääluvussa käsitellen työhyvinvointia yleisesti ja selvitän asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Pääluku on jaettu kolmeen alalukuun, joissa käsitellen työhyvinvointia yksilön, työyhteisön sekä työn ja työolojen pohjalta. Yksilön kannalta tarkastellaan yksilön työkykyä sekä tarpeita Maslow'n tarvehierarkian avulla. Työyhteisön vaikutusta työhyvinvointiin tarkastellaan työyhteisön sosiaalisen pääoman, kuten työilmapiirin ja yhteistyön kautta. Tarkastelun alla on myös esimiestyö. Työn ja työolojen osalta tarkastellaan työnkuvan sekä työtilojen ja -välineiden vaikuttimia työhyvinvointiin.

Kolmannessa luvussa selvitetään keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Luvussa selvitetään myös työhyvinvoinnin kehittämisen merkitystä yritykselle. Kuten teoreettinen osio, myös empiirinen osio on jaettu käsittelemään työhyvinvoinnin kehittämistä yksilön, työyhteisön sekä työn ja työolojen kannalta.

Neljäs luku koostuu empiirisestä osiosta. Neljäs luku muodostuu case-yrityksen esittelystä, case-tutkimuksen tuloksista sekä tulosten perusteella tehdyistä johtopäätöksistä ja toimenpide-ehdotuksista. Case-tutkimus suoritettiin Tapiola-ryhmän Kouvolan toimiston henkilöstölle. Myös tutkimus on jaettu teemoihin yksilön, työyhteisön sekä työn ja työolojen kesken.

Kuvio neljä tuo esille opinnäytetyössä käsiteltävät asiat teoreettisessa viitekehysessä. Opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvointia ja sen kehittämistä yksilön, työyhteisön sekä työn ja työolojen kannalta. Lähteinä työssä ovat ajankohtainen kirjallisuus ja elektroniset lähteet.



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys

## 2 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa sekä yksilön henkilökohtaista tunnetilaa että koko työyhteisön yhteistä tunnetilaa. Työhyvinvointia pyritään edesauttamaan yksilöiden ja työyhteisön jatkuvalla kehittämisellä, jotta työn kautta voitaisiin kokea onnistumista ja iloa. Työhyvinvointi ei ole koneiden ja laitteiden tapaan konkreettinen asia, minkä vuoksi sitä on joskus vaikea käsittää. Työhyvinvointi voi merkitä eri ihmisille erilaisia asioita, koska kaikki kokevat asioita eri tavalla. (Ojala & Ahonen 2003, 19–20.)

Työorganisaatioita on aina yritetty ja yritetään jatkuvasti saada toimimaan tehokkaammin, laadukkaammin ja tuottavammin. Vaikka menneisyyden tapahtumat saattavat tuntua merkityksettömiltä nykyajan työelämässä, niillä on silti voimakas vaikutus nykyaikaan. Yhteiskunnalliset ja globaalit ilmiöt peilautuvat työelämään, koska se on tiiviissä yhteydessä melkein kaikkeen maailmassa tapahtuvaan. Erityisesti 1980- ja 90-lvulla tapahtuneilla muutoksilla ja tapahtumilla on vaikutus tämän päivän toimintoihin. (Kaivola & Launila 2007, 7, 11–12.)

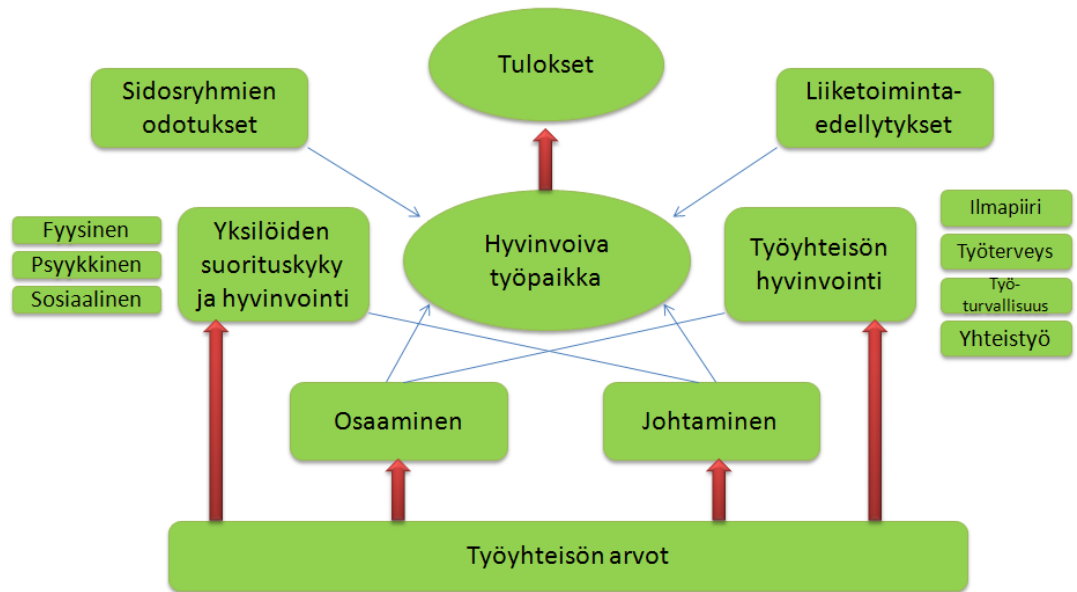
Suomen kansantalous muuttui radikaalisti 1980-luvulla, kun rahamarkkinat vapautuivat. Aikaisemmin rahoituslaitokset olivat toimineet varovaisesti: varoja laskettiin liikkeille vain saapuvien suoritusten suhteessa ja asuntolainaa myönnettiin ainoastaan ennakkosäästämistä ja vakuuksia vastaan. Yritykset saivat lainaa vain, jos liikeidea oli kannattava. Vuosikymmenen puolivälissä tilanne kääntyi yllättäen pääläelleen, kun pankit alkoivat kilpailla asiakkaista myymällä rahaa. Valuutta- ja korkotasot alkoivat kuitenkin heilahdella ja suuria lainoja ottaneet joutuivat suuriin hankaluuksiin rahan hinnan noustessa. 1990-luvulle tultaessa pankkikriisi oli syvimmillään ja ihmiset alkoivat menettää työpaikkojaan. Neuvostoliiton hajoaminen aiheutti monille yrityksille vaikeuksia, koska tavaroiden kysyntä romahti. Työtä ei enää ollut tarjolla ja työntekijöitä jouduttiin pakon edessä irtisanomaan, eivätkä työntekijät enää pystyneet luottamaan työpaikkojen säilymiseen. (Kaivola & Launila 2007, 12.)

1990-luvun puolivälissä Suomi liittyi Euroopan Unioniin, minkä johdosta toiveikkuus uusien työpaikkojen suhteen kasvoi. EU toi kuitenkin mukanaan kiristyneen kilpailun, jonka vuoksi yritysten oli parannettava kilpailukykyään ja kustannustehokkuutta. 2000-luvulle tultaessa alettiin työvoimakustannuksia karsia viemällä tuotantoa pois kotimaasta halvan työvoiman maihin. (Kaivola & Launila 2007, 12–13.)

Viime vuosina tehtaiden lakkauttamiset, joukkoirtisanomiset ja lomauttamiset ovat olleet tavanomaisia keinoja tehokkuuden lisäämiseksi. Toisaalta työntekijöiltä vaaditaan yhä suurempia ponnisteluja työn suhteen eikä juuri mikään tunnu riittävän. Parempia tuloksia vaaditaan niin osakkeenomistajien kuin johdonkin taholta. Työtuntien venyminen ja palkattomat ylityöt ovat luonnostaan normaalia, eikä työnteolle tunnu löytyvän rajoja. Työelämässä tapahtuvat muutokset näkyvät ihmisten hyvinvoinnissa. Epävarmuus työn pysyvyydestä ja jatkumisesta luovat työpaikoilla turvattomuuden tunnetta. Tuotannon siirtyminen pois kotimaasta halvempien työvoimakustannusten maihin aiheuttaa työpaikkojen vähenemistä. (Kaivola & Launila 2007, 14.)

Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat parantaneet tuottavuutta ja kilpailukykyä. Muutokset ovat tuoneet mukanaan myös monia epävarmuustekijöitä, kuten kiireen, stressin ja työuupumuksen. Myös itse työ on muuttunut. Aikaisemmin vallinneessa teollisessa tuotannossa työnantaja omisti tuotantolaitteet, joiden huoltamisesta tämä vastasi. Nykyisin puolet työllisistä on tietotyöntekijöitä, joiden tärkein työväline ei ole kone tai ruumis, vaan aivot. Henkilöstöpääomalla ja sen hyvinvoinnista vastaamisella on tulevaisuudessa yhä suurempi merkitys yritysten menestymisessä. Pelkät suunnitelmat ja huippuunsa viritetty koneisto eivät enää riitä tulosten saavuttamiseksi, vaan pääosassa on henkilöstö, jonka on valmis työskentelemään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala & Ahonen 2003, 16.)

Työelämän muutokset vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin työstä. Nykyisin ihminen voi toteuttaa työssään itseään ja osaamistaan paremmin kuin aikaisemmin, mutta silti työn mielekkyys on heikentynyt 2000-luvulla. (Nummelin 2008, 15.)



Kuvio 5. Hyvinvoiva työpaikka. (Ojala 2003, 17.)

Kuviossa 5 on kuvattuna tekijät, jotka vaikuttavat hyvinvoivan työpaikan muodostumiseen. Työyhteisön ilmapiirin, yhteistyön sekä työterveyshuollon ja työturvallisuuden lisäksi hyvinvoivan työpaikan muodostumisessa vaikuttavat yksilöiden fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen suorituskyky sekä hyvinvointi. Näihin tekijöihin vaikuttavat työyhteisön osaaminen ja johtaminen. Työyhteisön arvot heijastuvat niin yksilöihin, työyhteisöön kuin osaamiseen ja johtamiseenkin. Sidosryhmien odotukset sekä yrityksen liiketoimintaedellytykset luovat haasteita työhyvinvointiin. Hyvinvoiva työpaikka voi kuitenkin erottua edukseen tulostensa avulla.

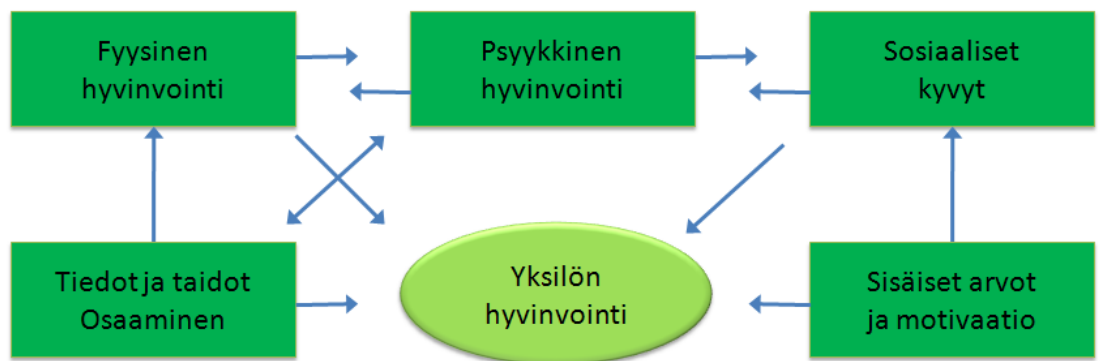
Suomessa työlainsäädäntö asettaa yrityksille vaatimuksia työhyvinvoinnin hoitamiseksi. Työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat

- Työsopimuslaki määrittää työntekijän ja työnantajan velvollisuudet työsuhteessa. (Työsopimuslaki 55/2001.)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksessä ohjaa kehittämään ja seuraamaan työhyvinvointia. Yhteistoimintalaki velvoittaa yrityksiä neuvottelemaan työyhteisöä koskevista muutoksista. Laki sisältää myös henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2007, 1 §.)
- Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §.)
- Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan kustantamaan ja järjestämään työterveyshuoltopalvelun. Työterveyshuolto auttaa ehkäisemään työstä aiheutuvia terveysvaaroja. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1 §.)
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lain tarkoituksena on edistää tasa-arvoa ja ehkäistä sukupuolista syrjintää sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1 §.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen pohjautuu lakisäätteisiin velvoitteisiin, mutta monet yritykset osaavat hyödyntää myös johtamista ja yrityksen strategiaa työhyvinvoinnin hoitamisessa (Ojala & Ahonen 2003, 25–27).

## 2.1 Yksilön hyvinvointi

Jotta työyhteisö voi voida hyvin, siellä työskentelevien ihmisten pitää voida hyvin. Ihmisen toiminnan tavoitteena on toteuttaa omia kykyjä ja mahdollisuuksia. Työ tarjoaa siihen oivan mahdollisuuden ja voi parhaimmillaan edesauttaa hyvinvointia. Koska ihminen viettää työssä valvellaoloajastaan 24–60 prosenttia, ei ole samantekevää miten aika vietetään. Työ voi antaa ihmiselle mahdollisuuden toteuttaa itseään, kokea itsensä tarpeelliseksi ja tuntea kuuluvansa johonkin. (Ojala & Ahonen 2003, 15.)



Kuvio 6. Yksilön hyvinvointiin ja suorituskyykyyn vaikuttavat tekijät. (Ojala 2003, 15.)

Yksilön hyvinvointi muodostuu kuvion 6 mukaisesta kokonaisuudesta. Ihmisen fyysinen hyvinvointi koostuu terveydestä sekä fyysisestä kunnosta ja jaksamisesta. Psyykinen hyvinvointi rakentuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä psyykkisestä jaksamisesta. Ihmissuhteet, kuten suhteet työtovereihin, ystäviin ja perheeseen sekä vuorovaikutuskyky ja verkostoituminen vaikuttavat sosiaaliseen hyvinvointiin. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat myös omat arvot ja asenteet sekä ammattitaito ja osaaminen. (Ojala 2003, 15.)



### 2.1.1 Yksilön työhyvinvointi Maslow'n tarvehierarkian pohjalta

Ihmisen kokonaisuus muodostuu mielestä, tunteista ja fyysisestä kehosta. Yksilön työhyvinvointia voidaan kuvata Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Teoreetikko Abraham Maslow painotti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja käsitystä innovatiivisesta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä yksilöstä. Maslow'n mukaan ihmisen tavoitteet muodostavat arvojärjestyksen, yksilön perustarpeet. Perustarpeet voidaan jakaa viiteen eri tarveryhmään: fysiologisiin, turvallisuuden, läheisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. (Rauramo 2008, 29.)



Kuvio 7. Yksilön työhyvinvointi Maslow'n tarvehierarkian mukaan (mukailten Ojala & Ahonen 2003, 21; Rauramo 2008, 27.)

Hierarkian alimmalta tasolta löytyvät fysiologiset perustarpeet, joita ovat esimerkiksi riittävä ravinto, lämpö ja unen saanti. Ihmisen työhyvinvoinnin perusta, terveys ja fyysinen kunto, voidaan sijoittaa Maslow'n tarvehierarkian ensimmäiselle tasolle. Fysiologiset perustarpeet täyttyvät työn ollessa tekijälleen mielekästä ja vastatessa tekijän osaamista. Työn ohella sen tekijälle tulee myös jäädä aikaa viettää vapaa-aikaa. Oikeanlaisella ravinnolla, liikunnalla ja terveydenhuollolla on hyvin merkittävä rooli, ja työterveyshuolto näytteleeekin huomionarvoista osaa fysiologisten tarpeiden tyydyttämisessä. (Ojala & Ahonen 2003, 20; Rauramo 2008, 30.)

Toiselle tasolle on sijoitettuna turvallisuuden tarpeet. Työelämän turvallisuus voidaan jakaa fyysiseen ja henkiseen turvallisuuteen. Fyysistä turvallisuutta ovat työympäristön ja työvälineiden turvallisuus. Henkistä turvallisuutta luo työilmapiiri, johon ei kuulu kiusaamista tai pelkoa ja jossa tietää miten toimia. Tieto työn jatkumisesta ja pysyvyydestä luo turvallisuuden tunnetta työpaikalle. Psykkinen hyvinvointi kuuluu olennaisesti yksilön työhyvinvointiin. Turvallinen työympäristö ja turvalliset toiminnot työpaikalla täyttävät yksilön turvallisuuden tarpeen. Tunnetta täydentävät työsuhteen pysyvyys, palkkaus ja tasa-arvoinen työyhteisö. Yksilön turvallisuuden tunnetta voidaan edistää työsuojelutoiminnan ja riskienhallinnan avulla. (Ojala & Ahonen 2003, 20; Rauramo 2008, 31.)

Kolmannen tason tarpeet muodostuvat läheisyyden tarpeista. Yhteenkuuluvuuden tunne ja voimakas halu olla osa jotakin työyhteisöä selittyvät läheisyyden tarpeella. Yksilön sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet niin työssä kuin työn ulkopuolellakin. Työssä jaksaminen ja sitoutuminen työhön pohjautuvat sosiaalisesta hyvinvoinnista. Läheisyyden tarvetta tyydyttävät työpaikalla muodostuvat ihmissuhteet. Työtovereiden kanssa toimeentuleminen ja hyvät esimies-alaisuus suhteet lujittavat työpaikan yhteishenkeä ja luottamusta. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisössä tapahtuviin muutoksiin auttavat läheisyyden tunteen muodostumisessa. (Ojala & Ahonen 2003, 21; Rauramo 2008, 31.)

Toiseksi ylimmällä portaalla ovat arvostuksen tarpeet. Maslow'n mukaan ihmiset haluavat kokea toisilta saatua arvostusta. Työelämässä arvostus ansaitaan useimmiten osaamisella ja ammattitaidolla. Arvostus luo turvallisuutta työelämään, koska arvostus liittyy yleensä osaamiseen, ja osaamisen avulla työelämässä voi menestyä. Arvostus tukee sosiaalista hyvinvointia, koska arvostettu työntekijä valitaan useimmiten työhön ja työryhmiin. Arvostuksen tarvetta vahvistavat käytännön toiminnassa näkyvät hyvinvointia ja tehokkuutta tukevat arvot sekä missio, visio ja strategia. (Ojala & Ahonen 2003, 21; Rauramo 2008, 32.)

Maslow uskoi ihmisen haluavan kehittää itseään ja tuottaa uutta tietoa. Tarvehierarkian ylimmältä tasolta löytyvät itsensä toteuttaminen, luovuus sekä tarve

saavuttaa päämääriä. Työelämässä tämä tarkoittaa jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työmaailmassa itsensä toteuttamisen tarve täyttyy oppimisen ja osaamisen kehittämisen kautta. (Ojala & Ahonen 2003, 21; Rauramo 2008, 32–33).

### 2.1.2 Työkyky

Työkyky on yksilön, työn ja työyhteisön vuorovaikutuksesta syntyvä kokemus hyvinvoinnista. Työkyky syntyy yksilön työnkuvan ja toimintaedellytyksien vastaavuudesta, se on ihmisen oma tulkinta käytettävissä olevien voimavarojen ja työn asettamien vaatimusten suhteesta. Työkykyyn vaikuttavat yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lisäksi niin perinnölliset tekijät, koulutus kuin työkokemuskin. (Aalto 2006, 13; Nummelin 2008, 29.)



Kuvio 8. Työkyvyn muodostuminen (Työterveyslaitos 2007.)

Työkyky muodostuu yksilö terveydestä ja toimintakyvystä. Työkyvyn muodostumiseen vaikuttavat myös yksilön ammatillinen osaaminen sekä henkilökohtaiset arvot, asenteet ja motivaatio. Yksilön omasta toiminnasta riippumattomia tekijöitä

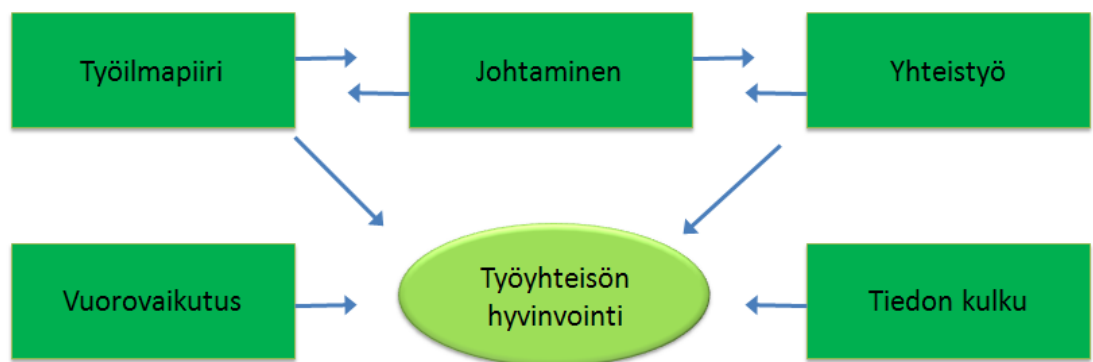
työkyvyn muodostumisessa ovat työolot sekä työn sisältö ja vaatimukset. Organisaatiolla, työyhteisöllä ja esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan yksilön työkykyyn. Etenkin johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työkykyyn, koska organisaation johdolla on velvollisuus kehittää ja organisoida työhyvinvointia. Myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat yksilön työkykyyn. Yksilön perhe ja lähiyhteisö voivat toiminnallaan joko tukea tai heikentää yksilön työkykyä. (kuvio 7.)

Ihminen alkaa menettää suorituskykyään jo kolmenkymmenen ikävuoden tienoilta, pian työelämään siirtymisen jälkeen. Nopeimmin työkyky alkaa heikentyä 45 vuoden iässä jos fyysiseen hyvinvointiin, ergonomiaan sekä tuki- ja liikuntaelimsien ylläpitoon ei panosteta. Huono kestävyyskunto on yhteydessä sydän- ja verisuoni- sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Huonokuntoinen yksilö altistuu hyväkuntoista helpommin tartuntataudeille ja palautuu kuormituksesta huomattavasti hitaammin. Työssä yksilön fyysiseen toimintakykyyn vaikuttavat työergonomia, työn jaksottaminen ja organisointi sekä taukoliikunta. Omaan fyysiseen hyvinvointiin yksilö voi vaikuttaa terveellisen ja riittävän ravinnon, unen sekä liikunnan avulla. (Aalto 2006, 11.)

Nummelinin (2008) mukaan ihminen voi pitää työkykyään hyvänä terveysongelmistaan ja työtehtävien kuormittavuudesta huolimatta. Vastaavasti toinen työntekijä voi katsoa työkykynsä huonoksi, vaikka työ olisi helppoa. Tähän voivat vaikuttaa työntekijän työlle asettamat odotukset ja se, mitä työ tekijälleen merkitsee. Suomalaisten työhön kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet aikojen saatossa paljon, koska ihmisten näkemykset seuraavat usein työelämän tilanteita. Tilastokeskuksen vuoden 2008 työolotutkimuksen mukaan suomalaiset näkevät työnsä entistä useammin tärkeänä ja merkittävänä.

## 2.2 Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat johtaminen, tiedon kulku sekä yhteistyö ja vuorovaikutus (kuvio 8). Keskeinen osa työyhteisön hyvinvointia on työilmapiiri. Näitä työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöihin voidaan tukea oikeanlaisella johtamisella. Työyhteisölle tulisikin luoda olosuhteet, jossa sen jäsenet voivat tehdä yhteistyötä ja keskustella luottamuksellisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)



Kuvio 9. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaiillen Ojala 2003, 17, 59.)

Työyhteisöjen toimivuudessa on usein eroja julkilausutun ja vallitsevan tilanteen välillä. Julkilausuttu tietämys rakentuu usein johdon arviosta, jota perustellaan erilaisten mittareiden ja tutkimustulosten avulla. Työyhteisön sisällä näkemykset voivat kuitenkin olla hyvinkin erilaisia. Työntekijöiden arkipäivää haastavat ongelmat ja kysymykset eivät aina ulotu johdon tietoon, jonka vuoksi ne saatetaan helposti jättää huomiotta. (Kaivola & Launila 2007, 9.)

### 2.2.1 Sosiaalinen pääoma työyhteisössä

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, kuten sosiaalisten verkostojen tiivyyttä. Sosiaalinen pääoma antaa lähtökohdat ihmisten välillä tapahtuville arvoa tuottaville toiminnoille. Työyhteisöjen sosiaalinen pää-

oma syntyy muun muassa työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäisistä suhteista, tiedon kulusta, vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15-16.)

Työyhteisössä tapahtuvan epäonnistumisen tai virheen tapahtuessa ihminen pyrkii löytämään syyllisen kahdesta vaihtoehdosta: itsensä ulkopuolelta tai itsestä. Kun syyllistä haetaan muualta kuin itsestä, voi syyllinen työyhteisössä olla esimerkiksi toinen henkilö, itse organisaatio tai tekninen laite. Epäonnistumista perustellaan usein ulkoisen kohteen toimittamattomuudella, jolloin sitä kohtaan tunnetaan suuttumusta. Itseä syyttävä työntekijä tuntee syyllisyyttä ja suuttumista itseään kohtaan. Itseä syyttävät ihmiset pelkäävät usein syyttää muita. (Helin 2000, 101).

Työyhteisössä tapahtuvan tiedonkulun edellytyksenä ovat työyhteisön jäsenten keskinäiset suhteet. Esimiesten ja alaisten välisten suhteiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat myös työntekijöiden keskinäiset suhteet. Nykyajan työyhteisöissä korostuu riippuvaisuus toisista työntekijöistä, sillä usein menestymisen edellytyksenä on toimiva yhteistyö. Organisaatioilla on yhteinen tavoite ja tehtävä, jonka onnistumiseksi tarvitaan yhteistyötä. Tiedon kulku on olennainen osa organisaation toimivuutta ja se näkyy etenkin tavoitteiden ja päämäärien tiedostamisessa sekä muutoksiin sopeutumisessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 23; Kaivola & Launila 2007, 8, 77.)

Suomalaisissa työyhteisöissä vuorovaikutuksen puute aiheuttaa usein ongelmia. Kommunikoiminen on vähäistä niin esimiesten ja alaisten kuin työtovereidenkin välillä. Syy ei kuitenkaan ole kommunikaatiotaitojen puutteessa. Vuorovaikutusta saatetaan pitää tarpeettomana, jos omien näkemysten ilmaiseminen ei aina johda toivottuun lopputulokseen tai näkemystä saatetaan jopa pitää vääränä tai huonona. Vuorovaikutusta tulisinkin edesauttaa, koska sen avulla työyhteisöä voidaan kehittää. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24-25.)

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin. Vaikka usein ajatellaan työpaikan olevan vain työtä varten, on ihmisillä silti tarve tuntea kuuluvansa joukkoon. Useimmat ihmiset saavat voimaa työpaikan hyvästä hengestä. Työilmapiirin olles-

sa kireä ja ristiriitainen, on työntekijöilläkin vaikeuksia selvitä töistään. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 210-211.)

Työilmapiiri muodostuu organisaatioilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä ja työyhteisöstä. Hyvän työilmapiirin piirteitä ovat mm.

- hyvät esimies-alaisuhteet
- hyvät käytöstavat
- hyvä tiedonkulku
- oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen
- vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- yhteisöllisyys ja yhteishenki. (Rauramo 2008, 126.)

Työilmapiiri syntyy yhteisöllisyydestä. Luottamus ja avoin ilmapiiri mahdollistuvat, kun työyhteisössä pystytään puhumaan myös vaikeista asioista ja ongelmista. Toisaalta hyvän työilmapiirin avulla voidaan ehkäistä ongelmien syntymistä. (Nummelin 2007, 73-74.)

Työyhteisössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työilmapiiriin. Muutokset voivat liittyä esimerkiksi työtapojen, tehtäväjaon, tietojärjestelmien tai organisaatorakenteen uudistamiseen. Ensisijaisesti muutosten tarkoituksena on pienentää kustannuksia ja tehostaa toimintaa. Työyhteisöissä esiintyy usein muutosvastarintaa, eli suunnitellun tai toteutetun muutoksen kritisointia ja vastustamista, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. (Murto 2004)

Kari Helinin (2000, 92-93) mukaan muutoksia vastaan taistelevan voiman takana on ihmisen psykologinen mekanismi säilyttää totutut ajattelu- ja toimintatavat. Työyhteisöissä tätä tasapainon saavuttamista vaikeuttavat yksilöiden erilaisuus sekä toimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuvat muutokset. Muutosten läpivientiä vaikeuttavat myös niiden aiheuttamat ongelmat, ristiriidat, pelot, epävarmuus ja mukanaan tuomat ylimääräiset työt. Tasapainoon pyrkimisen ja epämiellyttävien asioiden välttämisen lisäksi muutoksia vastustaa ihmisen tarve hallita asioita ja toimintoja. Muutosta puolustava tekijä on vallitsevaan toiminta- tai ajattelutapaan

liittyvä uhka. Pelko vaikeuksiin ajautumisesta nykyisiä toimintoja käytettäessä motivoi muutokseen. Myös muutoksen mukanaan tuoma henkilökohtainen hyöty, kuten työpaikan säilyminen, parempi palkka, johtamistapa tai työolosuhteet sekä työn kiinnostavuuden lisääntyminen tehostavat muutosvalmiutta.

### 2.2.2 Esimiestyö

Nummelinin (2008, 57-58) mukaan esimiestyöllä on suurempi vaikutus työhyvinvointiin kuin työntekijöiden keskinäisellä kannustuksella ja tuella. Vaikka työtehtävät ovat muuttuneet itsenäisemmiksi, on työelämässä silti eri rooleissa työskenteleviä ihmisiä. Työnantajaa edustavan esimiehen ja alaisen välinen suhde pohjautuu organisaation työnjakoon. Vaikka esimiehillä on kontrolli- ja ohjausvastuu alaisiinsa nähden, kyseessä ei kuitenkaan ole ihmisten välinen valtasuhde. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset sujuvan työn tekemiselle. Sujuva yhteistyö rakentuu luottamuksesta ja jokaisen työntekijän tasavertaisesta kohtelusta. Myös tiedonkulkuun ja työn organisointiin ollaan tyytyväisiä, kun esimieheen ollaan tyytyväisiä.

Työhyvinvointia tulisi johtaa yhtä lailla kuin muutakin yritystoimintaa. Hyvän johtamisen seurauksena syntyy työyhteisön hyvinvointi, joka näkyy myös palvelun ja tuotannon laadussa. Heikko johtaminen aiheuttaa ongelmia henkilöstön sitoutumisessa sekä näkyy alisuorituksina ja terveyshaittoina niin työntekijöiden henkisesti kuin fyysisellä puolella. (Työturvallisuuskeskus 2007, 24–26.)

Esimies- ja johtamistaidoilla on tärkeä merkitys stressinhallinnan, työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden kannalta. Vastuunsa kantava esimies on toimivan työyhteisön peruskivi. Henkilöstöristiriitoja voi aiheutua, ellei esimies täytä johtajan roolia. Tällöin työntekijät yrittävät paikata johtajuusvajetta. Työntekijöiden ollessa tyytyväisiä esimieheensä, vallitsee työyhteisössä hyvä ilmapiiri ja työt sujuvat paremmin. Samalla työntekijät ovat tyytyväisiä työn organisointiin ja tiedonkulkuun. (Nummelin 2008, 58.)



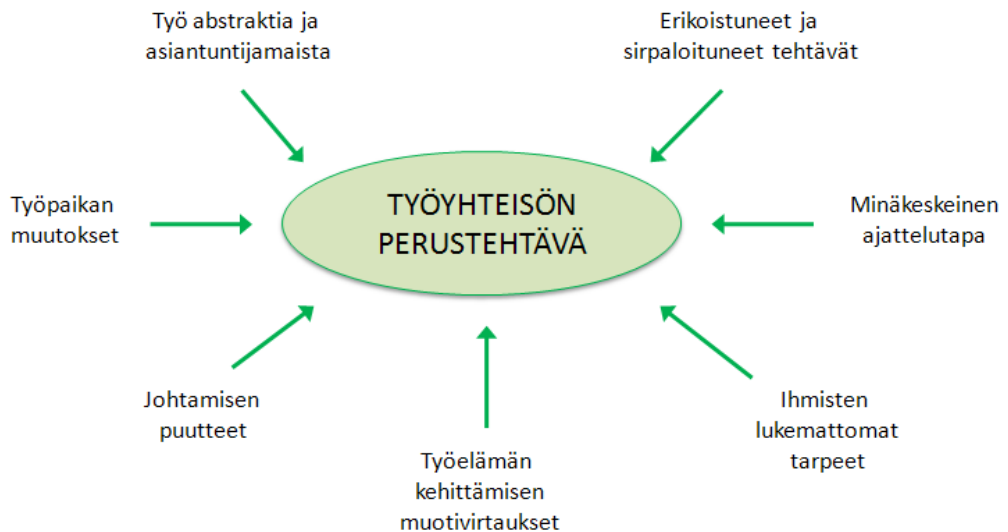
Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Asiajohtamisessa pääosassa on johtaja, jonka tarkoituksena on saada asiat kontrolliin. Tällöin ihmisten johtaminen hoidetaan helposti toisella kädellä, koska työntekijän motivointi, innostaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen eivät asioiden johtamisessa ole olleet johtajan tehtävä. (Kaivola & Launila 2007, 44). Kaivolan & Launilan mukaan johtamisen kahtiajaossa on vaarana, että toinen puoli jää kokonaan hoitamatta toiseen keskityttäessä, koska konkreettisiin asioihin on helpompi puuttua kuin usein näkymättömissä oleviin tunteiden tasolla tapahtuviin seikkoihin.

Johtamisen tulisi olla työnhallintaa tukevaa ja oikeidenmukaista. Eeva Joki (2006) korostaa ammatillisen esimiestyön vaikuttavan tehokkaimmin työhyvinvointiin. Ammatillisella johtamisella Joki tarkoittaa esimiestyötä, jossa henkilöstöjohtaminen koetaan osaksi esimiehen työtä ja sitä toteutetaan hyvin.

### 2.3 Työ ja työolot

Hyvän työyhteisön perustana on työ, työn ja työtehtävien selkeys sekä motivoivat tavoitteet. Selkeä työ ja työtehtävät sekä niitä tukeva johtaminen sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä kohti päämääriä. Työyhteisössä on tärkeää tuntea organisaation toimintaperiaatteet, vastuusuhteet ja työnjako. Toimiva organisaatorakenne tukee luottamuksen tunnetta, tavoitteiden toteutumista ja yhteistyötä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 211.)

Työyhteisön perustehtävän hahmottamista vaikeuttavat esimerkiksi työpaikan muutokset, puutteet johtamisessa, työtehtävien epämääräisyys, vallitsevat trendit sekä henkilökohtaisen edun tavoittelemisen (kuvio 10).



Kuvio 10. Perustehtävän hahmottamista ja määrittelyä vaikeuttavat tekijät (Järvinen 2008, 54.)

Tilastokeskuksen vuoden 2008 työolotutkimuksen mukaan ihmiset arvostavat työssään kehittymismahdollisuuksia jopa etenemismahdollisuuksia enemmän. Lisäksi turvallisuutta ja sosiaalisia suhteita pidettiin tärkeinä. Negatiivisena asiana esille nousi mm. työn ja vapaa-ajan suhteen hämärtyminen. (Tilastokeskus, Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008.)

### 2.3.1 Työnkuva

Työelämässä on tapahtunut merkitsevä muutos, kun työnkuva on muuttunut entistä enemmän tietotyöksi. Työn tietoisuudella ja tietotyöllä tarkoitetaan tietotekniikan yleistymisen lisäksi töiden muuttumista asiantuntijatyöksi, jonka pääasiallinen tuotantotekijä on tietopääoma. Tietotyö on tuonut haasteita myös työhyvinvoinnin saralle etenkin lisääntyneen muutostahdin muodossa. Toisaalta töiden

sisällön ja osaamisvaatimusten muuttuminen mahdollistaa joustavuuden työajoissa ja -paikoissa. Etätöiden tekeminen kotoa käsin vaikeuttaa kuitenkin työn ja kodin välisen rajan hahmottamista. (Työterveyslaitos 2009.)

Nykypäivän työ kuormittaa kehoa yksipuolisesti, koska fyysinen työ on muuttunut staattiseksi näyttöpäätteen edessä istumiseksi. Ongelmana istumatyössä on lihasten staattinen ylikuormittuminen ja dynaaminen alikuormittuminen. Staattinen kuormitus, eli liikkumattomuus, heikentää aineenvaihduntaa ja verenkiertoa sekä passivoi ja kangistaa lihakset. Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ajavat työntekijöitä sairauseläkkeelle ja sairauslomille. Niska-hartiaseudun vaivat, jännitys, päänsärky ja hiiren käytöstä aiheutuneet ongelmat ovat syitä sairauspoissaoloihin. (Aalto 2006, 21.)

Tietotekniikka on pääosassa useilla työelämän alueilla ja nykypäivän työntekijöiden oletetaan hallitsevan ainakin tietotekniikan perustaidot. Tietotekniset ohjelmat ja järjestelmät vaihtuvat kuitenkin useasti ja työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa uuden oppimista (Kaivola & Launila 2007, 18). Tiedonkäsittelyä ja psyykkisiä toimintoja kutsutaan kognitiiviseksi ergonomiaksi, joka tutkii ihmisten kykyä käsitellä tietoa, hoitaa tehtäviä ja käyttää erilaisia järjestelmiä sujuvasti. Annamaria Marttilan (2009) mukaan viestintäteknologian kehittyminen tuo mukanaan myös ongelmia. Työntekijä kohtaa työssään valtavan määrän tiedonkäsittelykykyä kuormittavaa tietoa työpapereiden, ihmisten, lehtien, internetin ja intranetin välityksellä. Tämä tietotulva kuormittaa työntekijöiden muistia ja tarkkaavaisuutta.

Myös niin sanottujen pätkätöiden eli määräaikaisten, osa-aikaisten sekä vuokratyösuhteiden lisääntyminen aiheuttaa haasteita työhyvinvoinnille. Pätkätöiden tunnusmerkkinä on usein epävarmuus, joka aiheuttaa ongelmia terveydelle ja hyvinvoinnille. Ongelmat voivat synnyttää psyykkisiä oireita, stressiä ja oman elämän hallinnan tunteen puutetta. Epävarmuus voi heijastua myös yksityiselämään työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmina. (Virtanen, 2004)

### 2.3.2 Työtilat ja välineet

Tekninen työympäristö muodostuu rakennuksesta, työtiloista ja niiden ulkoasusta, koneista, laitteista, työvälineistä, työpisteistä, työtasoista ja kalusteista. Hyvä työympäristö syntyy toimintojen järkevä sijoittelun ja tilantarpeen arvioinnin avulla. Työtilojen siisteys ja järjestys parantavat turvallisuutta ja työnsujuvuutta. Työtilojen valaistuksella on vaikutus työhyvinvointiin, koska valaistuksen avulla voidaan vähentää tapaturmavaaraa sekä helpottaa työn tekemistä ja lisätä työviihtyvyyttä. (Rauramo 2008, 104.)

Toimintaympäristön siisteys ja selkeys vaikuttavat työhyvinvointiin. Epäsiistissä työympäristössä huolimattomuus, tehottomuus ja välinpitämättömyys lisääntyvät. Työtilojen sisäilma, lämpötila ja valaistus vaikuttavat työtilojen viihtyisyyteen ja terveellisyteen. Heikko sisäilma heikentää työhyvinvointia ja sitä kautta tuottavuutta. Kun kiinnitetään huomiota työergonomiaan, voidaan ehkäistä tuki- ja liikuntaelinsairauksia. (Ojala 2003, 60).

### 3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Markkinoilla on jatkuvasti tarjolla erilaisia oppaita ja toimintamalleja, joilla pyritään parempaan työyhteisön hyvinvointiin. Kaivolan & Launilan (2007, 7) mukaan tämän ajan ilmiöt, epävarmuus ja turvattomuuden tunne työyhteisössä ajavat organisaatiot etsimään toimintamalleja ja mittareita, jotka toisivat vastauksia työyhteisön ongelmiin.

Työhyvinvointiin on panostettu enimmäkseen isoissa yrityksissä, koska pienillä työpaikoilla asiaa ei ole nähty tärkeänä eikä hyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen ole ollut resursseja tai osaamista. Perinteisesti työhyvinvointia on kehitetty tyky-toiminnan (työkykyä ylläpitävän toiminnan) avulla. Tyky-toiminta on yleensä ollut työterveyshuollon vastuulla ja sitä on pääosin viety läpi perinteisen terveydenhuollon, fyysisen kunnan ja erilaisten yhteisten tilaisuuksien avulla. Yksittäiset tyky-päivät eivät kuitenkaan johda työhyvinvoinnin parantumiseen (Ojala & Ahonen 2003, 15; Aalto 2006, 16.)

Työyhteisön ja siellä työskentelevien ihmisten kehittymisen perustana on toiminnan säännöllinen arvioiminen (Järvinen 2008, 79). Työhyvinvoinnin parantaminen ei monesti vaadi suuria taloudellisia investointeja, koska työhyvinvointia voidaan parantaa uusien toimintamallien, menetelmien, oivallusten ja johtamisen avulla. (Nummelin 2007, 93.)

#### 3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys

Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia. Työhyvinvoinnin avulla voidaan myös parantaa työtyytyväisyyttä ja työilmapiiriä, joka parantaa toiminnan laatua ja lisää sitä kautta kilpailukykyä. Kun työ ja työolot koetaan mielekkäiksi, lisääntyvät työtyytyväisyys ja viihtyvyys. Sairauspoissaolot, työtapaturmat ja työkyvyttömyys ovat riskejä, jotka vaikuttavat tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Hyvät työolot tuovat yrityksille kilpailuetuja työnteki-

jöiden lisääntyneen motivaation, aloitteellisuuden, luovuuden ja joustavuuden kautta. (Ojala & Ahonen 2003, 49; Nummelin 2007, 93.)

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset (Ojala & Ahonen 2003, 51.)

Toimenpide	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointitoimenpiteet	sairaus- ja tapaturmakulut	työn tuottavuus	kannattavuus
	tehokas työaika	työn laatu	kilpailukyky
	yksilötuottavuus	tuote- ja prosessi-innovaatiot	
	työprosessi		
	kehitystoiminta		

Strategiseen hyvinvointiin erikoistuneen asiantuntijayritys Excenta Oy:n tekemän selvityksen mukaan Suomen työpaikoilla sijoitetaan työhyvinvointiin vuosittain noin kaksi miljardia euroa, mikä on vain noin kymmenen prosenttia siitä mitä sairaspöissaolot, enneaikainen eläköityminen ja tapaturmat maksavat vuosittain. Parhaat työhyvinvointiprojektit ovat parhaimmillaan vähentäneet sairaspöissaoloja 27 prosenttia, hoitokustannuksia 26 prosenttia ja vakuutusmaksuja 32 prosenttia. (Työterveyslaitos 2009.)

Yrityksen kustannustehokkuus, tuottavuus, laatu, verkostoituminen ja kyky tuottaa uutta ovat kilpailutekijöitä, joiden avulla yritys voi menestyä. Menestyäkseen markkinoilla, tarvitsee yritys työntekijöitä, joiden avulla menestystä voidaan saavuttaa. Ainoastaan työhönsä tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö kykenee tuottamaan palveluita, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Työhyvinvoinnilla voidaan näin ollen vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. (Ojala & Ahonen 2003, 49.)

### 3.2 Yksilön terveyden ja työkyvyn edistäminen

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus määrittelee työkykyä ylläpitävän toiminnan toimintana, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työ- ja toimintakykyä työuran kaikissa vaiheissa. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa otetaan huomioon työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen. (Nummelin 2007, 92; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2009.)

Satunnainen työtoiminta ei kuitenkaan johda pysyviin tuloksiin työhyvinvoinnin saralla. Yrityksen johdon, työntekijöiden ja työterveyshuollon on oltava pitkäjänteisesti mukana työhyvinvoinnin kehittämisessä, jotta tuloksia saataisiin aikaan. (Aalto 2006, 16-17.)

Yksilön hyvinvointia voidaan edesauttaa työpaikalla useilla keinoilla. Henkilöstön työhyvinvointia tulee jatkuvasti parantaa kehittämistarpeiden tullessa esille. Työpaikoilta tulee löytyä asianmukaiset työterveyspalvelut ja työturvallisuudesta tulee huolehtia. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa työssäviihtymiseen ja jaksamiseen. (Ojala 2003, 16.)

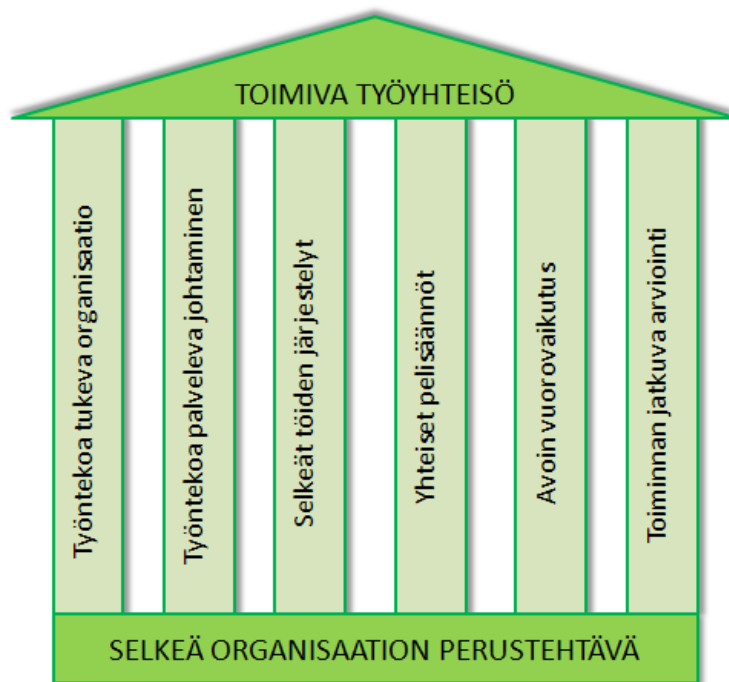
Nykypäivä työelämässä työnteon on oltava tehokasta ja tuottavaa. Nämä työn vaatimukset tuovat kuitenkin mukanaan turvattomuutta, tyytymättömyyttä ja stressiä. Stressi on elimistön puolustusmekanismi liian suurien paineiden kohtaan. Liiallinen stressi voi johtaa jopa työuupumukseen tai masennukseen. Yksilö voi ehkäistä stressiä suunnittelemalla ajankäyttöään työn ja vapaa-ajan osalta. Stressioireita voi helpottaa rentoutumalla tai harrastamalla liikuntaa. Liikunnan avulla keskittymis- ja oppimiskyky paranevat. Säännöllinen liikunta vähentää stressiä ja kohottaa kuntoa. Hyvän fyysisen kunnan avulla voidaan ehkäistä sairauksia sekä ylläpitää toimintakykyisyyttä aikuisiällä. Kun yksilö pitää huolta kunnostaan ja terveydestään, pitää hän samalla huolta työkyvystään. Fyysisesti hyväkuntoinen ihminen kestää paremmin niin fyysisiä kuin psyykkisiäkin stressiä ja pystyy palautumaan nopeammin stressitilanteista. (Aalto 2006, 11, 29-36, 40.)

Työn hallitsemisen tunne edistää työsuoritusta ja ennaltaehkäisee työstä johtuvaa stressiä. Työntekijän oma hallinnan tunne lisääntyy tämän voidessa vaikuttaa työhönsä. Hallinnan kokemus muodostuu työmotivaatiosta, osaamisesta, voimavaroista ja psykososiaalisista taidoista, joita ovat sopeutumiskyky, joustavuus ja vuorovaikutustaidot. Myös yksilön yleinen suhtautumistapa elämään vaikuttaa hallinnan tunteeseen. Jos ihminen luottaa omaan kykyihinsä ja on optimistinen, on hänen helpompi ylläpitää hallinnan tunnetta myös työelämän haastavissa tilanteissa. Stressioireet ja yksilön kuormittuminen työssä kielivät huonosta hallinnan tunteesta. (Nummelin 2008, 29–30.)



### 3.3 Työyhteisö mielekkääksi

Työyhteisössä on pystyttävä keskustelemaan ja kuuntelemaan, ratkaisemaan ristiriitoja sekä tarjoamaan ja vastaanottamaan apua. Hyvinvointia tukeva työyhteisö suosii keskustelua, yhteistyötä ja oppimista. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät tietävät mitä työyhteisössä suunnitellaan ja heillä on mahdollisuus osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 211; Nummelin 2008, 56.)



Kuvio 11. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85.)

Työyhteisön hyvinvointia voidaan parantaa työntekoa tukevan organisaation sekä työntekoa palvelevan johtamisen avulla. Työhyvinvointi paranee, kun työt on selkeästi määritelty ja työyhteisössä toimitaan yhteisten pelisääntöjen mukaan. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa. Toiminnan jatkuvan arvioinnin avulla kehittämistarpeet huomataan ja niihin voidaan puuttua ajoissa. (kuvio 11).

Pekka Järvisen (2008) mukaan hyvä työyhteisö rakentuu työpaikan perustehtävän ympärille:

*”Kaikkien on tärkeä työpaikalla ymmärtää, että työyhteisö ei ole perhe, ei kavereijengi eikä chattipiiri. Työpaikalla ollaan ensisijaisesti tekemässä töitä ja palvelemaan asiakkaita. Jotta organisaation perustehtävä tulee hoidettua, jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma toimenkuvansa, joka sisältää tietyt tehtävät ja tavoitteet. Näin työyhteisöön muodostuu työroolien verkosto, jonka tehtävänä on ohjata ja säädellä ihmisten keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta.”*

Järvisen (2008, 86) mukaan työpaikan ihmissuhteiden tulisi olla toisarvoisessa suhteessa ammatillisiin rooleihin nähden. Kun työyhteisössä ei sekoiteta työsuhteita ja ihmissuhteita, syntyy monia myönteisiä seurauksia: ammatillisesti toimivassa työyhteisössä ihmiset viihtyvät, koska heidän ei tarvitse miettiä mielipiteidensä ilmaisemista jonkun toisen loukkaantumisen pelossa.

Hyvin toimivassa työyhteisössä poistetaan vuorovaikutuksen esteitä arvostamalla erilaisia näkemyksiä. Työyhteisössä tulisi kannustaa avoimuuteen ja selkeyteen.

Vuorovaikutuksen kehittämiseksi tulisi sitä laajentaa yli organisaatorajojen. Etenkin esimiestyöllä on suuri vaikutus vuorovaikutuksen edistymiseen. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 25.)

Työhyvinvoinnin kannalta esimiehen on ymmärrettävä oman toimintansa vaikutus työyhteisöön. Eeva Joki (2006) painottaa esimieskoulutuksen tarvetta esimiehen roolin löytämisessä niin alaisten valmentajana kuin tulosajattelun mukaan sitouttavana. Onnistumista tavoitteleva esimies toteuttaa ja tukee hankkeita, joilla voidaan kasvattaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta, yhteishenkeä ja kykyä toimia yhdessä. Esimiesten ja alaisten välistä luottamusta voidaan lisätä esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla, joissa yhdistyvät sekä henkilökohtainen kohtaaminen että vuorovaikutteinen keskustelu. Vuorovaikutuksella on suuri rooli esimiestyössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä esimies on aidosti kiinnostunut alaistensa asioista, kuuntelee mielipiteitä ja antaa arvoa kaikkien näkemyksille. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 211, 219; Aalto 2006, 16.)

Työyhteisössä esiintyvää muutosvastarintaa voidaan käsitellä tiedon jakamisen, tunteiden kohtaamisen ja luottamuksen rakentamisen avulla. Suunnitteilla olevasta muutoksesta tulisi keskustella ja sen tarpeellisuus tulisi perustella työyhteisölle. Myös muutoksen aiheuttama kritiikki ja huoli tulisi ottaa huomioon. Muutoksen yhteydessä tarvittava luottamus syntyy muutokseen liittyvän tiedon rehellisen jakamisen avulla. (Murto 2004)

Työyhteisössä tapahtuvia epäonnistumisten yhteydessä tulisi ihmisten syyttelyn sijaan tarkastella tapaa, jolla toimittiin virheen tai epäonnistumisen sattuessa. Toimintatavan ja lopputuloksen välillä on melkein aina yhteys: kun toimintamalli on sopiva, syntyy onnistumisia. Epäonnistumisen tai virheen taustalla on usein sopimaton toimintamalli. Epäonnistuminen voi johtua myös epärealistisista ja saavuttamattomissa olevista tavoitteista. Tavoitteiden ollessa liian hankalia tulisi niitä muokata sopivimmaksi tai luopua joistakin tavoitteista jopa kokonaan. (Helin 2000, 102-103.)

### 3.4 Työympäristö toimivaksi

Hyvin organisoitu työ ei kuormita tekijäänsä liikaa, vaan se antaa mahdollisuuden uuden oppimiselle ja kehittymiselle. Työympäristön toimivuutta voidaan parantaa töiden hyvällä organisoinnilla, töiden sisällön määrittelyllä, selkeällä tehtävä- ja työnjaolla, yhteistyöllä ja henkilöstön kehittämisohjelmilla. Työolojen aiheuttamia ongelmia, kuten tuki- ja liikuntaelinten sairauksia, voidaan vähentää tarkkailemalla työtapoja ja -asentoja (Aalto 2006, 65; Nummelin 2007, 93-94.)

Myös työntekijät voivat parantaa työympäristön viihtyisyyttä. Työviihtyvyys lisääntyy, kun tilankäyttöön, siisteyteen ja ääniympäristöön kiinnitetään huomiota. Lämpötilan ja ilmalaadun tarkkaileminen parantaa tehokkuutta ja jaksamista. Työilman selvittämiseksi on kuitenkin parempi turvautua ammattiapuun. Ilmanlaadun selvittäminen kuitenkin kannattaa, koska huono ilmanlaatu johtaa usein epämuka-

vaan oloon työpaikalla. Hyvin ilmastoitu toimistotila voi lisätä tuottavuutta jopa kahden työpäivän verran työntekijää kohden vuodessa. (Ojala 2003, 64.)

Kognitiivista ergonomiaa voidaan parantaa esimerkiksi säätämällä kirjasimen koko sopivaksi työskenneltäessä näyttöpäätteellä. Kirjasimen oikea koko lisää työkentelyn sujuvuutta ja tehokkuutta luettaessa tekstejä näyttöpäätteeltä tai haettaessa tietoa internetistä. Työskenneltäessä tulisi keskittyä vain yhteen asiaan kerralla, koska usean toiminnon yhtäaikainen suorittaminen kuormittaa muistia. Myös työnteon keskeyttävien tekijöiden määrään tulee kiinnittää huomiota, koska odottamattomat keskeytykset lisäävät kuormitusta ja vaikuttavat tuloksellisuuteen. (Marttila 2009.)

Staattista kuormitusta voidaan vähentää työtuolia säätämällä ja työpisteen oikealla asettelulla. Työnteon suorittaminen käy helpommaksi, kun työpiste on järjestyksessä, eivätkä työvälineet ja tavarat ole sekaisin. Tavaroiden ollessa järjestyksessä vältetään turhalta kurkottelulta, joka lisää staattista kuormitusta. Etenkin istumatyössä työntekijä voi parantaa omaa ergonomiaansa jaloittelemalla ja vaihtamalla työasentoa riittävin väliajoin. Työntekijän tulisi istua lähellä työpöytää istuimen perällä siten, että jalat ovat koukussa maassa tai niille tarkoitettulla tuella. Turhaa jännitystä lihaksissa ja kuormitusta nivelissä tulisi välttää. Vaikka työtä ei aina voida muuttaa ihanteellisesti kuormittavaksi, voidaan liikunta- ja tukielinten sairauksia tehokkaasti vähentää tunnistamalla ja välttämällä niitä aiheuttavia tekijöitä, kuten epämukavia työasentoja ja turhaa kuormitusta. (Aalto 2006, 65-67.)

Työtilojen suunnittelulla voidaan vaikuttaa työilmapiirin kehittymiseen ja työntekijöiden väliseen kanssakäymiseen. Yhteisöllisyyden tunne kasvaa työntekijöiden voidessa kohdata toisiansa niin työn lomassa kuin tauoillakin. Työntekijöiden välinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus helpottuvat, kun työtilat eivät ole esteenä. (Nummelin 2007, 74.)



Tapiolan toiminnot on jaettu kuvion 12 mukaan kolmeksi eri asiakaslohkoryhmäksi, joita ovat yksityistaloudet, yritykset, suurasiakkaat ja yhteisöt sekä pankki-, säästö- ja sijoittaja-asiakkaat. Organisaatiomallin avulla tuetaan hyvää sisäistä yhteistyötä ja tehokasta päätöksentekoa. (Tapiola-ryhmä Vuosikertomus 2008, 20)

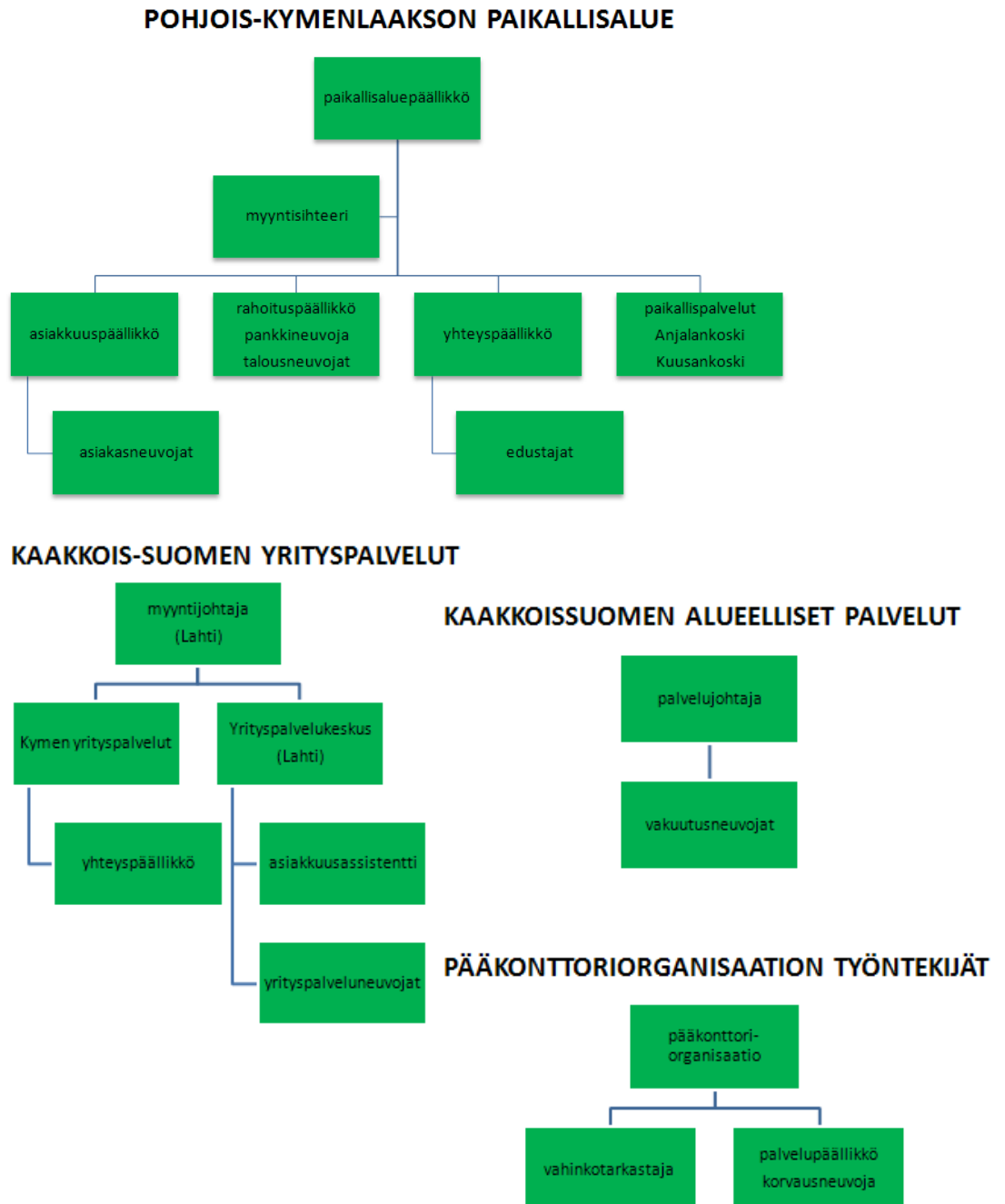
	2005	2006	2007	2008
Henkilöstömäärä	2565	2821	3007	3153
Miehet %	33	34	33	33
Naiset %	67	66	67	67
Koulutuskulut milj. e	1,7	2,2	2,1	2,9
Sairauspoissaolot % tavoitetyöajasta	3,78	4,35	4,36	4,4
Työhyvinvoinnin keskiarvo	8,2	8,2	8,2	8,4

Kuvio 13. Tapiolan henkilöstötunnusluvut (Tapiola vuosikertomus 2008, 19.)

Neljän viime vuoden aikana Tapiolan henkilöstömäärä on kasvanut viidenneksellä. Tapiola-ryhmä työllistää noin kolmetuhatta henkeä, joista kaksi kolmasosaa on naisia. Työhyvinvoinnin keskiarvo Tapiola-ryhmässä on viime vuosina ollut hyvä 8,2–8,4 (kuvio 13). Tapiolan Vire -mallin avulla edistetään Tapiola-ryhmän henkilöstön työhyvinvointia. Vire-mallin tavoitteena on parantaa työssä jaksamista, edistää työkykyä ja vähentää sairastavuutta sekä ennenaikaista eläkkeelle jäämistä. (Tapiola 2009).

Tapiola-ryhmän Kouvolan toimisto kuuluu Tapiola-ryhmän Itä-Suomen alueeseen, joka työllistää 165 henkilöä ja 145 yrittäjäsuhteista. Alueet on jaettu piireihin, joista Kouvola sijaitse Pohjois-Kymenlaakson piirissä. Kouvolan Tapiola työllistää tällä hetkellä 18 henkilöä. Lisäksi Tapiolan Kouvolan tiloissa työskentelee kolme pääkonttoriorganisaation työntekijää sekä kuusi yrittäjäsuhteista edustajaa, jotka myyvät Tapiolan palveluita itsenäisinä yrittäjinä.

Kuviossa 14 on Tapiola Kouvolan organisaatio. Organisaatio muodostuu Pohjois-Kymenlaakson paikallisalueen työntekijöistä, Kaakkois-Suomen yrityspalveluista sekä alueellisista palveluista sekä pääkonttoriorganisaation työntekijöistä.



Kuvio 14. Tapiola-ryhmän Kouvolan organisaatio

#### 4.1 Case-tutkimus

Case-tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Tapiola Kouvolan työhyvinvointia eri työryhmien kokemana sekä löytää työhyvinvoinnin kehittämistarpeet. Case-tutkimus on jaettu tutkimuksen teoreettisen osion tapaan kolmeen eri teemaan: minä itse, työyhteisö sekä työ ja työolot. Tutkimuslomake (liite 1) sisälsi 23 strukturoitua kysymystä, joita vastaajat täydensivät perusteluilla. Jokainen kysymys muodostuu työhyvinvointia koskevasta väittämästä, johon vastaajat ilmaisevat samaistumisensa strukturoidun vastauksen sekä perustelujen avulla.

Case-tutkimus suoritettiin touko-kesäkuun vaihteessa 2009. Kyselytutkimus suoritettiin kaikille Kouvolan Tapiolan työyhteisön jäsenille, mukaan lukien yrittäjäsuhteiset edustajat. Tapiola-ryhmässä toteutetaan vuosittain työyhteisön tilaa koskeva tutkimus, johon voivat vastata Tapiolaan työsuhteessa olevat henkilöt. Yrittäjäsuhteiset edustajat ovat kuitenkin osa Kouvolan toimiston työyhteisöä, joten myös heidät otettiin mukaan tutkimukseen. Kyselylomake jaettiin työyhteisön jäsenille 26.5.2009 paperiversiona. Vastausaikaa tutkimukselle annettiin viikko. Tutkimus pyydettiin palauttamaan tutkijan postilokeroon 2. kesäkuuta mennessä.

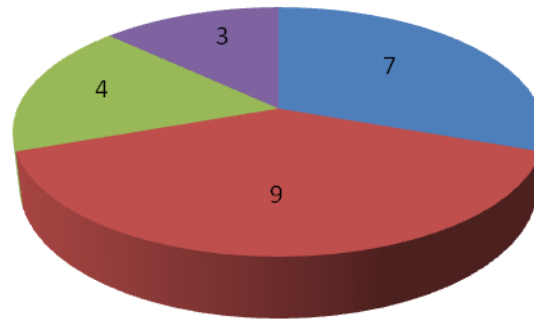
Koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin tilaa työyhteisössä eri työryhmien kokemana, tutkimuksen vastaajat jaettiin neljään eri ryhmään: asiakaspalvelussa työskenteleviin, toimistossa työskenteleviin, edustajiin ja esimihiin. Työryhmät jaettiin siten, että päivittäin toistensa kanssa tekemisissä olevat muodostivat yhden työryhmän. Lisäksi tutkimuksessa taustamuuttujana otettiin huomioon työyhteisön jäsenen työskentelyvuodet Kouvolan Tapiolassa.

Tutkimuslomake jaettiin kaiken kaikkiaan 27 henkilölle, joista 23 vastasi. Vastaamisprosentti oli 85 %. Vastaamisprosentti oli erittäin hyvä.



## Vastaajien jakauma työryhmittäin

■ asiakaspalvelu ■ toimisto ■ edustajat ■ esimiehet

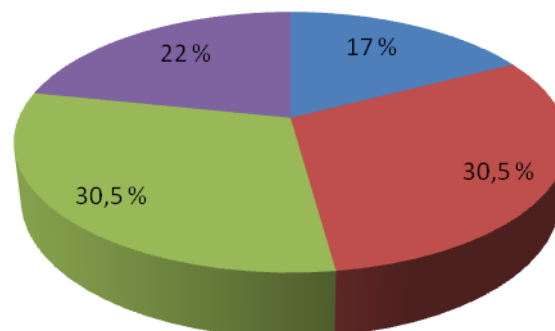


Kuvio 15. Vastaajien jakauma.

Vastaajat jakautuvat työryhmittäin seuraavasti: vastaajista kolmannes eli seitsemän kappaletta edustaa asiakaspalvelua, neljä vastaajista on edustajia, kolme vastaajista on esimiehiä ja määrällisesti eniten vastauksia palautti toimiston väki yhdeksällä palautetulla kyselylomakkeella (kuvio 15).

## Vastaajien työskentelyvuosien jakauma

■ alle 5 vuotta ■ 5-10 vuotta ■ 10-15 vuotta ■ yli 15 vuotta



Kuvio 16. Vastaajien työskentelyvuodet Kouvolan Tapiolassa.

Kuvio 16 osoittaa vastaajien työskentelyvuodet Kouvolan Tapiolassa. Kouvolan Tapiolassa 5-10 vuotta ja 10-15 vuotta työskennelleiden määrä on sama, eli hie-

man alle kolmannes. Yli viisitoista vuotta työskennelleiden vastaajien määrä on vähän alle viidennes. Pienimmän ryhmän muodostavat Kouvolan Tapiolassa alle 5 vuotta työskennelleet neljällä vastauksellaan.

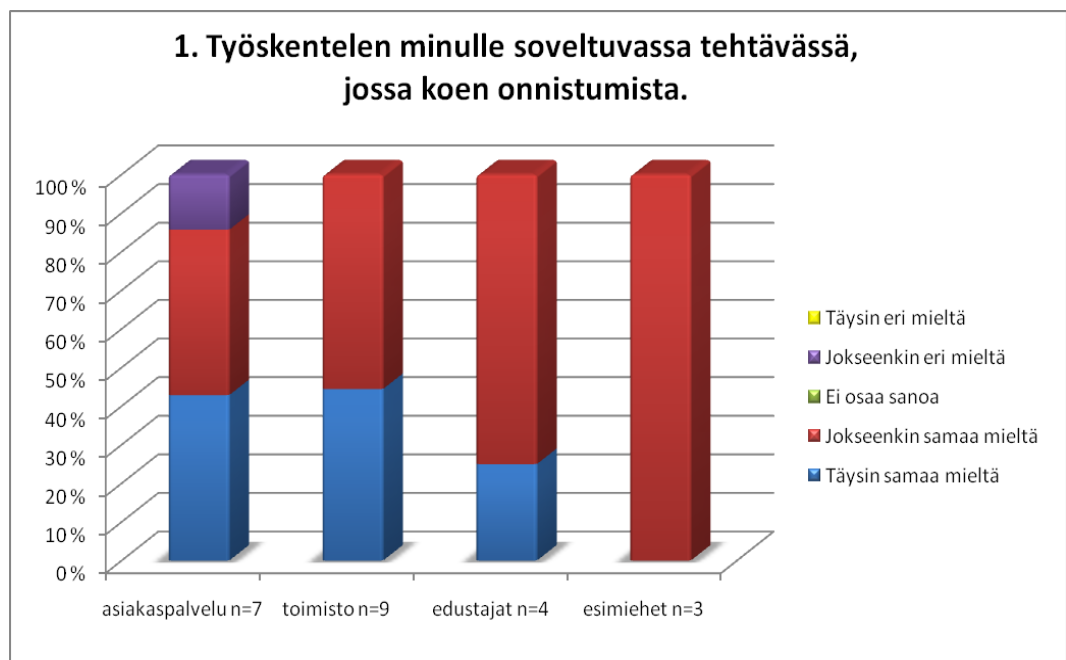
Tutkimusta tehdessä pyritään välttämään virheitä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat silti vaihdella. Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan sen toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kyselylomakkeen avulla tehtävä tutkimus ei välttämättä ole validi eli pätevä, koska vastaajat saattavat käsitellä kysymykset eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Tutkijan käsitellessä tuloksia oman ajattelumallinsa mukaan, ei tuloksia voida pitää luotettavina. (Hirsjärvi & Remes 2007, 226-227.)

Tämän tutkimuksen kohdalla vaarana on, että vastaajat käsittivät kysymykset toisin kuin tutkija tarkoitti. Tämä tutkimus ei siis välttämättä ole pätevä. Tässä tutkimuksessa validiutta kuitenkin tarkennettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistämisellä kokoamalla tutkimuslomake sekä strukturoiduista kysymyksistä että avoimista perusteluista (Brannen 1992, Hirsjärven ym. 2007, 228 mukaan). Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, koska vastaukset ovat ainoastaan yhden työyhteisön antamia.

## 4.2 Case-tutkimuksen tulokset

### 4.2.1 Teema 1: Minä itse

Ensimmäisen teeman avulla oli tarkoitus selvittää yksilön työhyvinvointia. Teeman ensimmäisessä väittämässä kartoitettiin yksilön omaa kokemusta tämän suorittamista työtehtävistä. Kuten kuviosta 17 käy ilmi, kokevat työntekijät työskentelevänsä itselleen sopivassa tehtävässä.



Kuvio 17. Työn soveltuvuus.

Myös avoimet perustelut tukivat töiden soveltuvuutta ja onnistumisen kokemista:

*”Pidän työstäni.”*

*”Tavoitteeni ovat onnistuneet.”*

Ainoastaan asiakaspalvelussa ilmeni väittämään eriävä mielipide. Vaikka työ koettiin omaksi, tuotiin perusteluissa silti ilmi pääosin jotakin negatiivista:

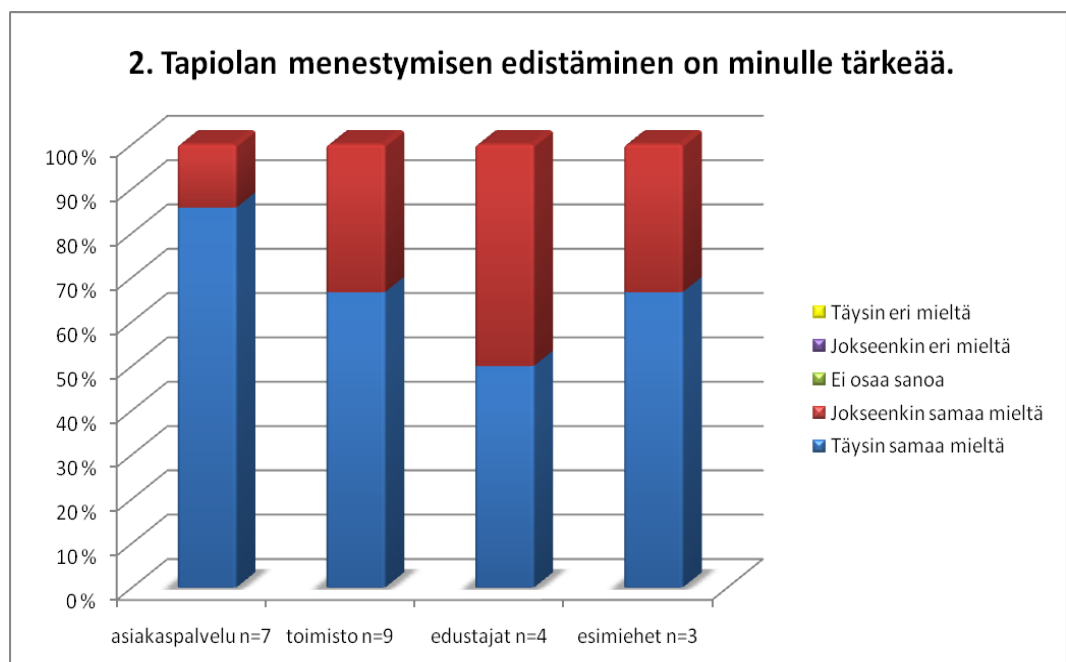
*”Perus puuduttavaa työtä, saman toistoa.”*

*”Haluaisin työnkiertoon.”*

*”Talon asettamat tavoitteet ja käytäntö tuntuvat välillä olevan ristiriitaisia.”*

*”Työ on ihmisiin ja heidän tekemiseensä vaikuttamista eli psykologiaa ja siksi mielenkiintoista. Toisaalta juuri siksi onnistumisia ei aina tule.”*

Toisessa väittämässä kartoitettiin työntekijän sitoutumista työnantajaansa. Kuvio 18 osoittaa vastaajien kokevan Tapiolan menestymisen olevan heille tärkeää.



Kuvio 18. Tapiolan menestymisen edistäminen.

Perusteluissa työnantajan menestymisen edistämiseksi löytyy syy – oma menestyminen:

*”Oma työ ja menestyminen siinä edistyy=oma etu=kaikkien yhteinen etu.”*

*”Olen sitoutunut työnantajaani, sillä se on myös minun etu jos Tapiola menestyy.”*

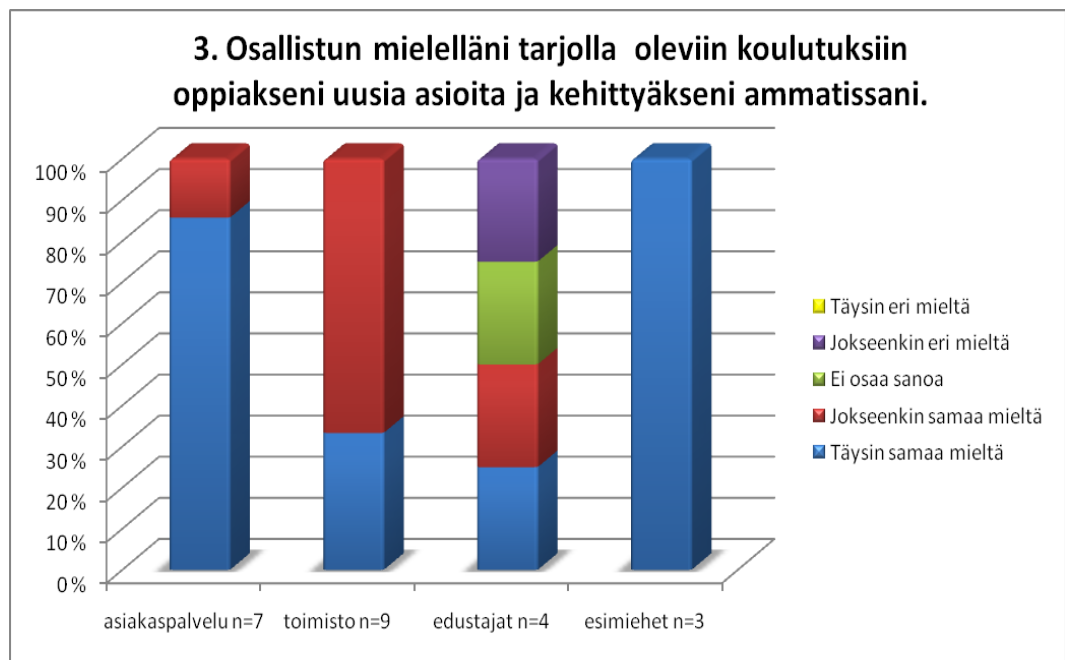
*”En voisi toimia sellaisen työnantajan palveluksessa, jonka menestymistä en kokisi tärkeäksi. Meillä ei ole työtä jos työnantaja ei menesty.”*

*”Ellei firma menesty ei itselläkään ole ammatillisesti menestymisen mahkuja.”*

*”Työpaikkojen säilymisen kannalta hyvin tärkeää.”*

*”Palkka tulee Tapiolasta.”*

Kolmannessa väittämässä kartoitettiin työntekijöiden halua kehittää itseään ammatillisesti. Etenkin esimiehet ja asiakaspalvelussa työskentelevät olivat väittämän kanssa yksimielisiä (kuvio 19).



Kuvio 19. Halu kehittyä ammatillisesti.

Myös perustelut tukevat kouluttautumisen tärkeyttä:

*”Koulutus on kaikille hyvästä, uuden oppiminen kaiken a & o.”*

*”Haluaisin itsekin koulutuspuolelle.”*

*”Osallistun mielelläni suoraan työtäni koskeviin koulutuksiin.”*

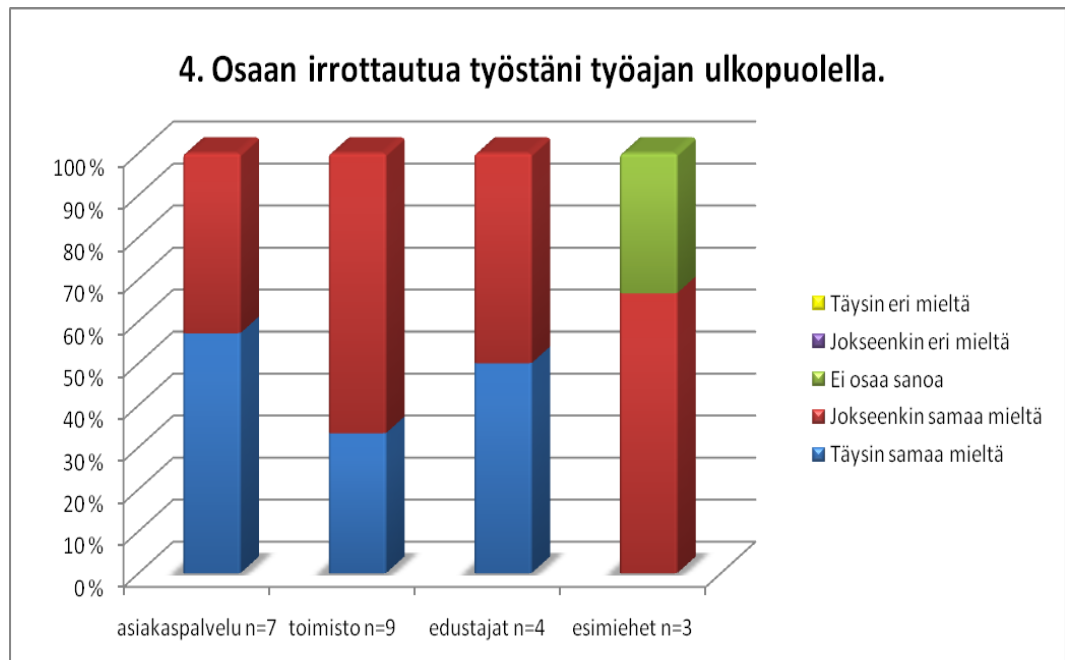
*”Ihminen on henkisesti kuollut ellei halua kehittyä ja oppia uutta.”*

Edustajien työryhmässä väittämään suhtauduttiin ainoana negatiivisesti. Perustelut toivat mukaan myös kriittisyyttä koulutuksia kohtaan:

*”Riippuu koulutuksesta kaikki eivät aina ole olleet ”järkeviä”.*

*”Harvoin hyviä koulutuksia.”*

Väittämässä neljä kartoitettiin työn ja vapaa-ajan suhdetta. Kuvio 20 tuo esille, että työstä osataan irrottautua vapaa-ajalla.



Kuvio 20. Työn ja vapaa-ajan suhde.

Myös perusteluissa suhtauduttiin väittämään myönteisesti:

*”Toimii molempiin suuntiin.”*

*”Hyvä seura ja tarjoilu poikaa, liikunta hyvä nollausväline.”*

Tosin esimiesten kohdalla kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Perusteluista voi kuitenkin tulkita työn seuraavan tekijäänsä joskus myös vapaa-ajalle:

*”Mielenkiintoinen työ aiheuttaa sen, että tule pyörteltyä työhön liittyviä asioita päässään vapaa-aikanakin toisinaan.”*

*”Joskus asiat jäävät mieleen myös vapaa-ajalla.”*

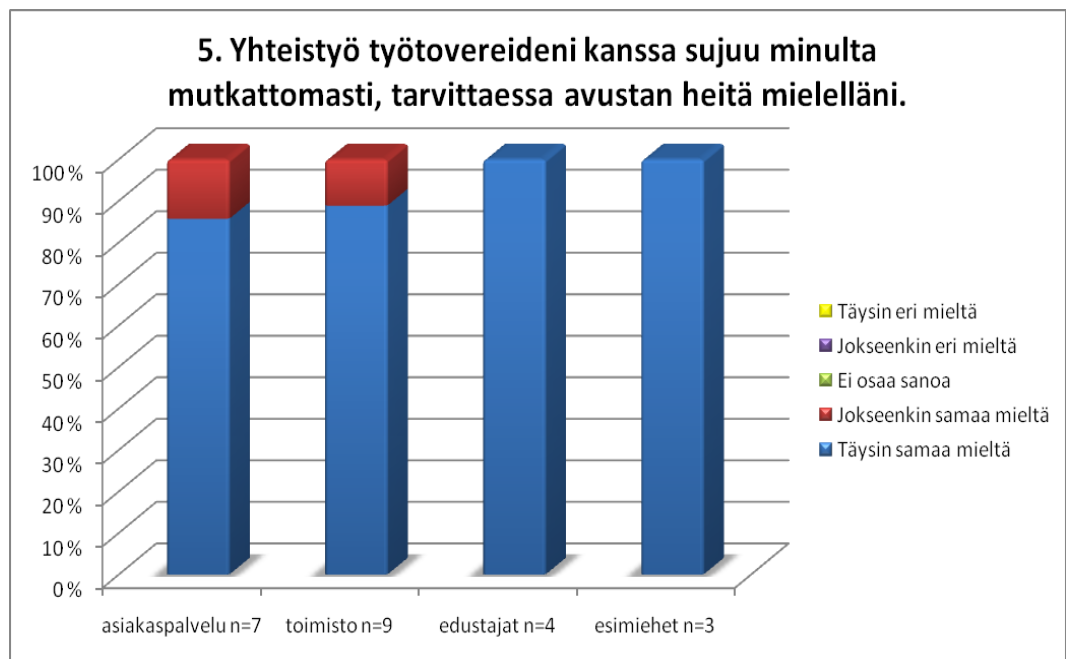
*”Työni on henkisesti aika raskasta. Välillä työasiat pyörii väkisinkin mielessä työajan ulkopuolella.”*

*”Työ tuntuu kulkevan koko ajan mukana.”*

*”Pääsääntöisesti hyvin, joskus hankalat asiat jäävät pyörimään mieleen.”*

*”Joskus tutut soittaa vakuutusasioissaan minulle vapaa-aikanaan.”*

Viidennessä väittämässä selvitettiin yksilön yhteistyöhalukkuutta muita työtovereita kohti. Kuvio 21 osoittaa yhteistyön olevan mielekästä ja sujuvaa.



Kuvio 21. Yhteistyöhalukkuus.

Avoimet perustelut toivat esille mukavien työtovereiden edistävän yhteistyötä:

*”Hyvät työkaverit”*

*”Meillä on hyvä työporukka joilta saa aina tarvittaessa apua. Koen, että kaikki auttavat mielellään toisiaan.”*

*”Jos halua saada on pakko antaa. Ei se ole rasite.”*

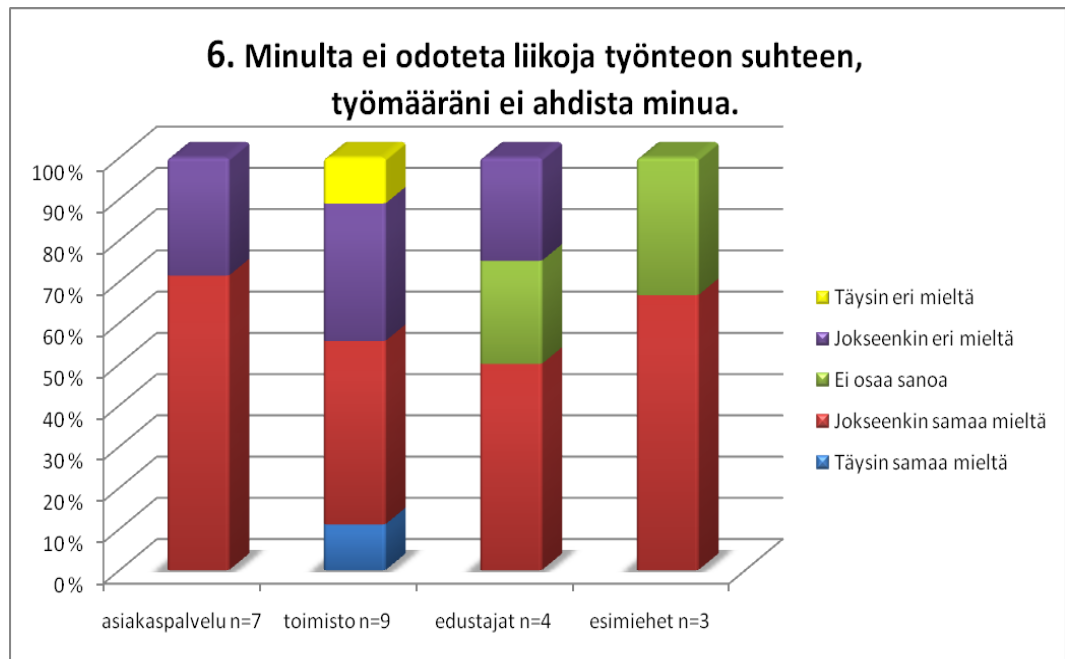
Perustelut nostivat esille myös sen, ettei yhteistyölle välttämättä aina ole voimavaroja:

*”Toki omien resurssien salliessa.”*

*”Autan aina kun osaan ja voin.”*

*”Joskus on huonojakin hetkiä.”*

Kuudennen väittämän avulla selvitettiin yksilön kokemaan työn kuormitusta ja työmäärää. Kuvioista 22 näkee selvästi eri työryhmien kokevan kuormituksen eri tavalla.



Kuvio 22. Työkuormitus ja työmäärä.

Perustelut tuovat esille, että työmäärä ei ole liian suuri, mutta tavoitteet ovat usein saavuttamattomissa:

*”Työmäärä ei ahdistakaan, mutta tuntuu joskus että mikään ei riitä.”*

*”Työmäärä ei ahdistakaan. Välillä on raskasta kun ei saa aikaiseksi toivomaansa lopputulosta.”*

*”Kyllä välillä ahdistaa.”*



*”Työmäärä vaihtelee paljon eikä ole ennakoitavissa. Usein töitä kertyy liikaa.”*

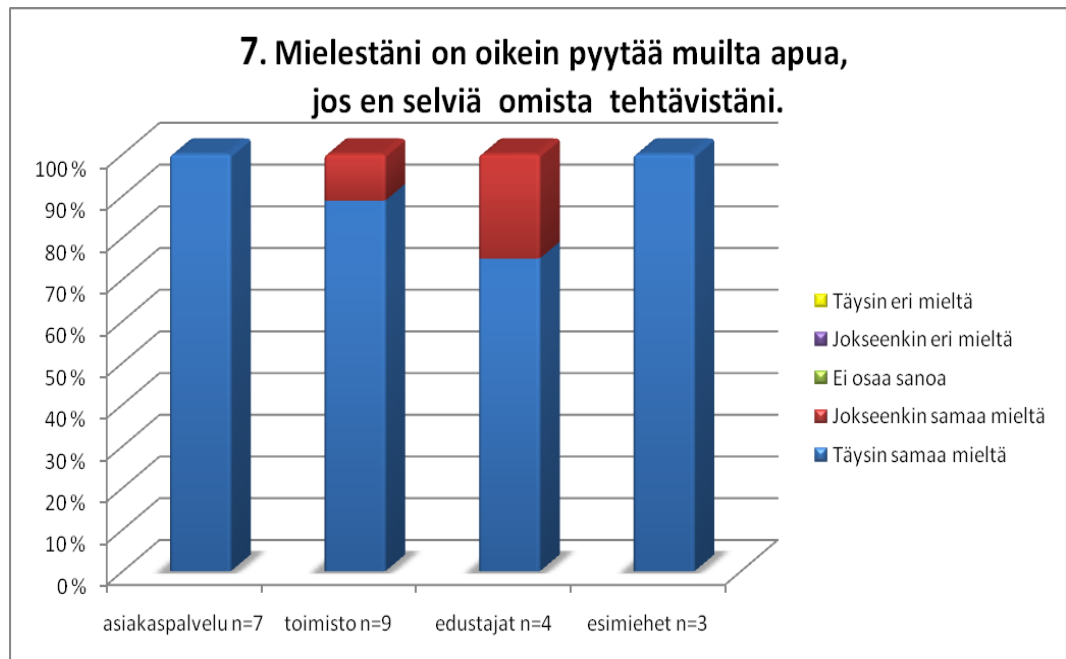
*”Tulos on tärkeä, ahdistavaa.”*

*”Tavoitteet korkealla varsinkin tässä markkinatilanteessa.”*

*”Toisaalta tavoitteet ovat suhteellisen vaativat, ehkä liiankin.”*

*”Tavoitteet asetettu kohtuuttomalle tasolle. Saavuttaminen vaatii epäinhimillisen työmäärän.”*

Seitsemännessä väittämässä selvittiin kokeeko yksilö voivansa pyytää muilta apua, jos omat taidot eivät riitä työtehtävistä suoriutumiseen. Kaikki vastaajat olivat lähestulkoon samaa mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 23. Avun pyytäminen.

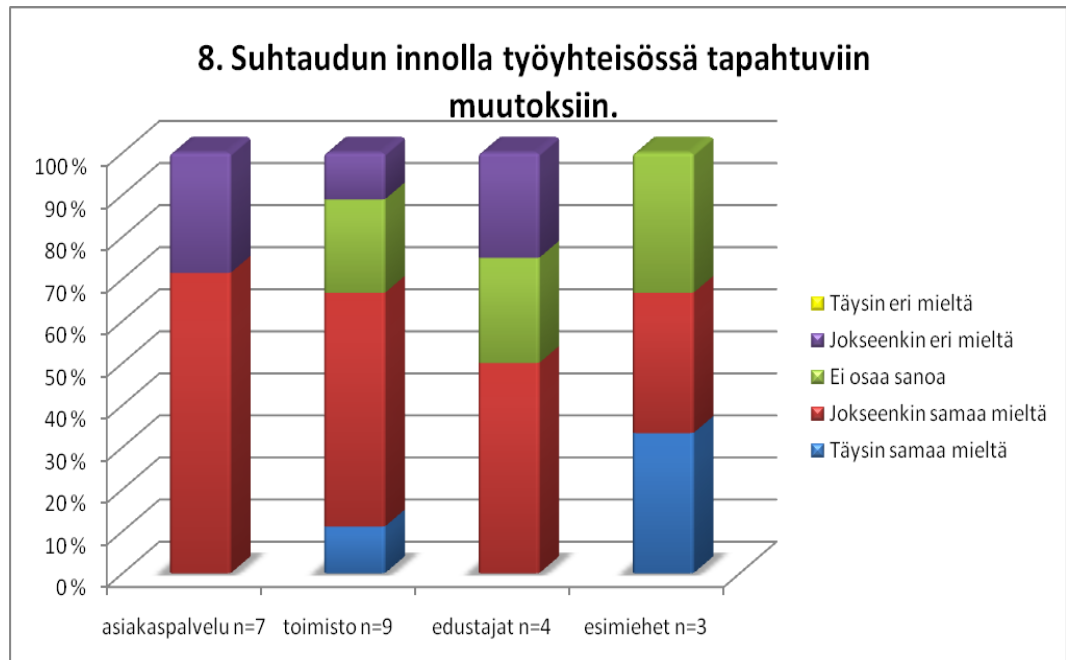
Myös perusteluista käy ilmi avun pyytämisen olevan hyväksyttävää:

*”Kaikkea ei voi eikä tarvitse tietää.”*

*”Vaikka vastaankin itse omien töideni etenemisestä/valmiiksi saamisesta, on työt loppupelissä Tapiolan töitä, ei minun: joten apua on oltava tarvittaessa tarjolla.”*

*”Ei ole tullut tarvetta kun neuvoa osastolta.”*

Kahdeksannessa väittämässä selvitettiin yksilön suhtautumista työyhteisössä tapahtuviin muutoksiin. Asiakaspalvelu ja edustajat suhtautuvat tutkimustulosten mukaan muutoksiin muita negatiivisemmin (kuvio 24).



Kuvio 24. Muutoksiin suhtautuminen.

Perusteluista käy ilmi etteivät muutokset aina ole positiivisia. Muutaman vastaajan mielestä muutoksia tulee liian usein:

*”Ei aina hyvä.”*

*”Muutoksia vaan tuppaa joskus tulemaan liian usein.”*

*”Olisi hyvä, jos keskusteltaisiin ensin heidän kanssa keitä muutokset koskee. Ei päästä tarpeeksi vaikuttamaan asioihin.”*

*”Kunhan liian isoja muutoksia ei tule liian usein.”*

*”Muutoksen suunta ei välttämättä aina positiivinen.”*

*”Riippuu muutoksesta ja omasta jaksamisesta.”*

Helinin (2000, 92) mukaan muutosten läpivientiä vaikeuttavat pyrkimys säilyttää totut toimintatavat sekä muutosten aiheuttamat ongelmat, ristiriidat, pelot, epävarmuus ja mukanaan tuomat ylimääräiset työt.

Esimiehistä kukaan ei suhtautunut muutokseen negatiivisesti. Perustelut tuovat esille, että muutokseen suhtaudutaan myös positiivisesti. Muutoksen läpiviennissä tuntuu olevan hankaluuksia:

*”Uudet tuulet ovat useimmiten hyvä asia – nähdään asioita eri vinkkelistä.”*

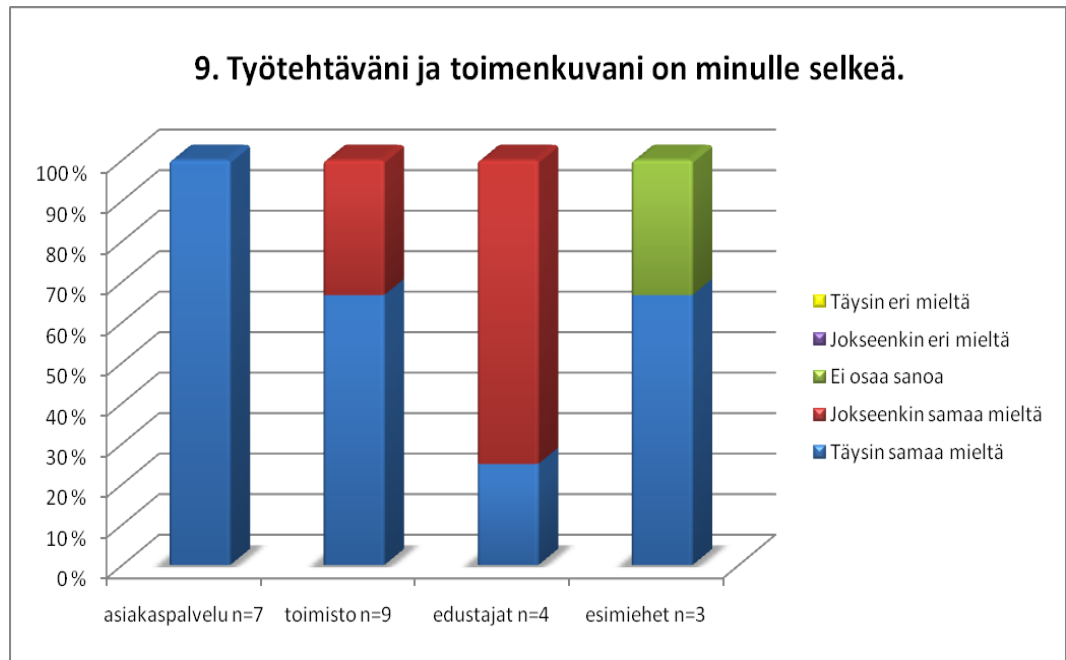
*”Muutos yleensä positiivista ja merkki siitä että jotain tapahtuu. Muutoksen läpivienti on usein vaivalloista.”*

*”Mikäli muutos on ”järkevä”, niin kyllä.”*

*”Ihmisiä tulee ja menee, on tervettä, että työyhteisö elää.”*

Muutosta puolustava tekijä on vallitsevaan toiminta- tai ajattelutapaan liittyvä uhka. Pelko vaikeuksiin ajautumisesta nykyisiä toimintoja käytettäessä motivoi muutokseen. (Helin 2000, 93.)

Yhdeksäs väittämä pureutui yksilön kokemukseen työtehtävistä ja toimenkuvasta. Asiakaspalvelussa kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä (kuvio 25).



Kuvio 25. Työtehtävien ja toimenkuvan selkeys.

Perustelut tuovat esille, että toimenkuvan hahmottamisessa on auttanut niin tavoitteiden kuin strategiankin esilletuominen:

*”Lähtökohdat ja tavoitteet on tuotu hyvin esiin.”*

*”Yhtiöllä on yksiselitteinen ja selkeä strategia ja jokaisella paikkansa se toteuttajana.”*

*”Tiedän mitä pitää tehdä.”*

Vaikka kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä, tuli perusteluissa silti esille työtehtävien sirpaloituminen:

*”Ennen oli myynti, nyt kaikkea sälää liikaa.”*

Työtehtävien epämääräisyys ja sirpaloituminen hankaloittaa työyhteisön perustehtävän hahmottamista (kuvio 10).

#### 4.2.2 Teema 2: Työyhteisö

Toisen teeman tarkoituksena oli selvittää koko työyhteisön hyvinvointia.

Ensimmäisessä työyhteisöä koskevassa väittämässä kartoitettiin yhtiön arvojen ja päämäärien vaikutusta työyhteisön toimintaan. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä, mutta missään ryhmässä ”täysin samaa mieltä” -vastaukset eivät olleet enemmistö (kuvio 26).



Kuvio 26. Työyhteisön arvot ja päämäärät.

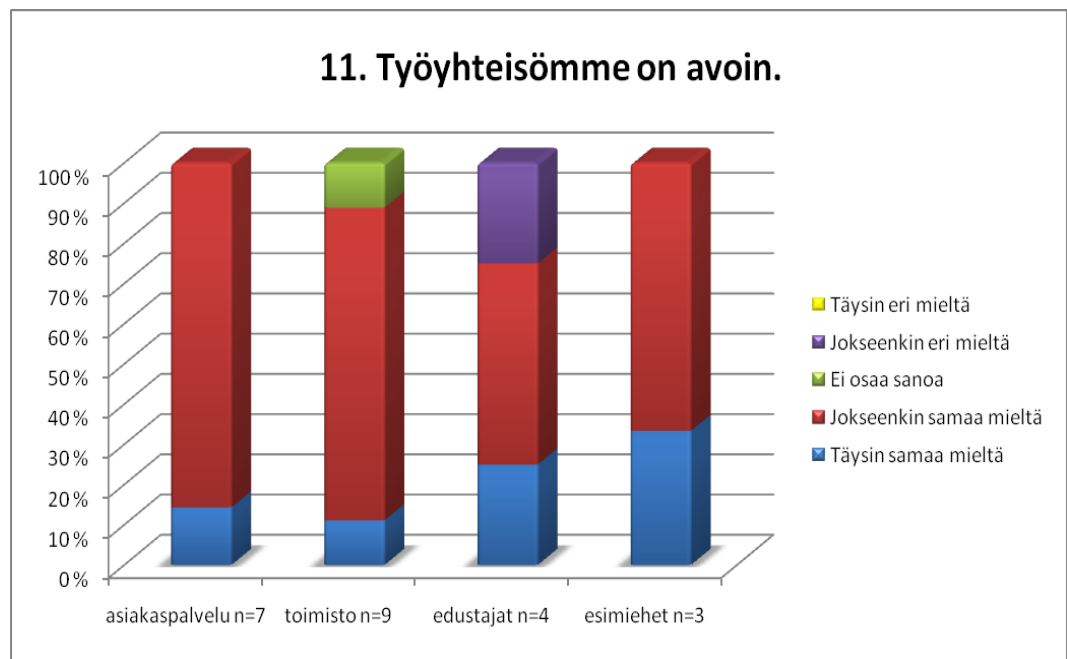
Perusteluissa tuli ilmi, että työskentely helpottuu, kun päämääriä ja arvoja noudatetaan:

*”Tapiolan tavalla työskenteleminen helpottaa kaikkien arkea.”*

”Jokseen samaa mieltä”-vastausten suuri lukumäärä tuo esille, etteivät päämäärät ja arvot aina ole osa päivittäistä työskentelyä. Perusteluissa käy ilmi, että yhtiön asettama suunta saattaa joskus unohtua:

*”Aina joltakin joskus suunta unohtuu.”*

Yhdestoista väittämä selvitti työyhteisön avoimuutta. Enemmistö työryhmissä oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Edustajien työryhmässä oltiin ainoana eri mieltä (kuvio 27).



Kuvio 27. Työyhteisön avoimuus.

Perustelut toivat esille toisten työyhteisön jäsenten olevan avoimempia kuin toiset. Myös henkilökohtaisen kokemisen arveltiin vaikuttavan siihen, miten avoimena työyhteisö koetaan:

*”Takana puhumista esiintyy jonkin verran, rohkeutta ottaa asiat asioina esiin.”*

*”Toiset on avoimempia kuin toiset.”*

*”Itse koen näin olevan, mutta kokemus näissä asioissa on kovasti henkilöstä itsestään riippuva.”*

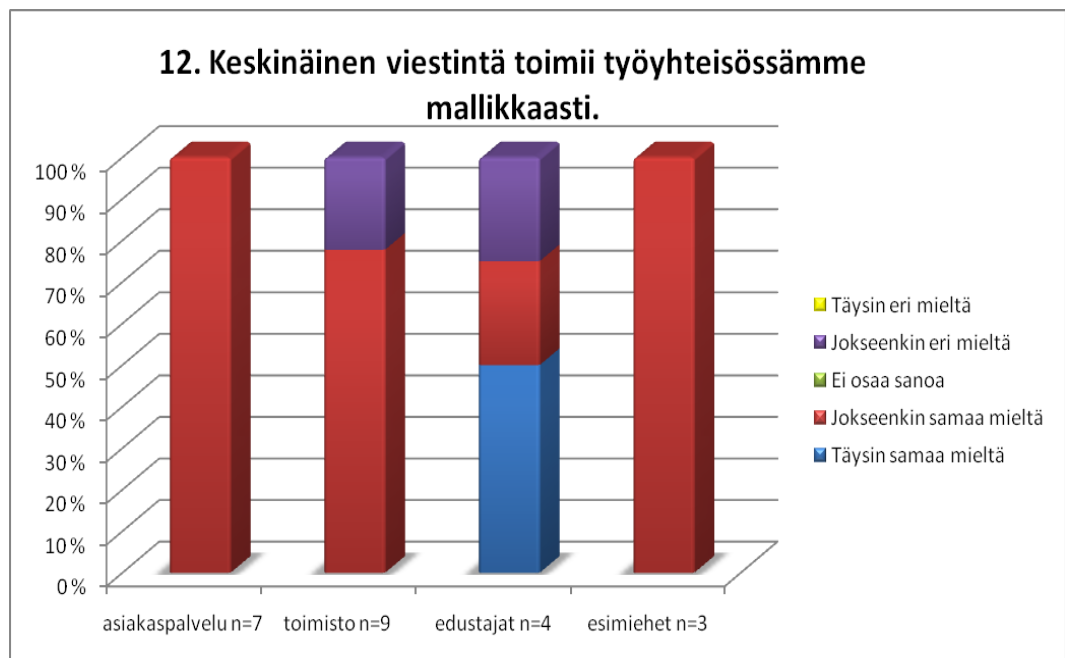
*”Ei aina toimi.”*

Perusteluissa kritisoitiin esimiesten avoimuutta:

*”Yhtiön johdon ja ylensäkin esimiesten suunnitelmat henkilöstöä kohtaan ei ole avointa.”*

*”Herrat salailee.”*

Työyhteisössä tapahtuvan keskinäisen viestinnän sujuvuutta kartoittavassa väittämässä tuli ilmi, ettei keskinäistä viestintää koeta täysin sujuvaksi (kuvio 28). Asiakaspalvelu ja esimiehet olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, mutta edustajien ja toimiston työryhmässä esiintyi myös ”jokseenkin eri mieltä”-vastauksia.



Kuvio 28. Työyhteisössä tapahtuva viestintä.

Vastauksia perusteltiin muun muassa töihin liittyvän informaation suurella määrällä. Toisaalta viestinnän heikkouksia pidettiin perusteluissa myös ymmärrettävinä:

*”Töihin liittyvä informaation kulku on ainainen ongelma. Tieto jää aina jonnekin matkalle.”*

*”Tietomäärä on kovin suuri, joten kaikki tieto ei välttämättä tavoita jokaista, mutta pyrkimys hyvä.”*

*”Joskus pätkee, mutta se on inhimillistä.”*

Viestinnän koettiin toimivan oman työryhmän sisällä, mutta eri ryhmien kesken viestinnässä koetaan ilmenevän ongelmia:

*”Joidenkin välillä toimii, toisten ei aivan. Varmaan oman ”työryhmän” välillä toimii, mutta eri ryhmien kesken on parantamisen varaa.”*

*”Ryhmittelyä on, eri työsuhteista johtuen.”*

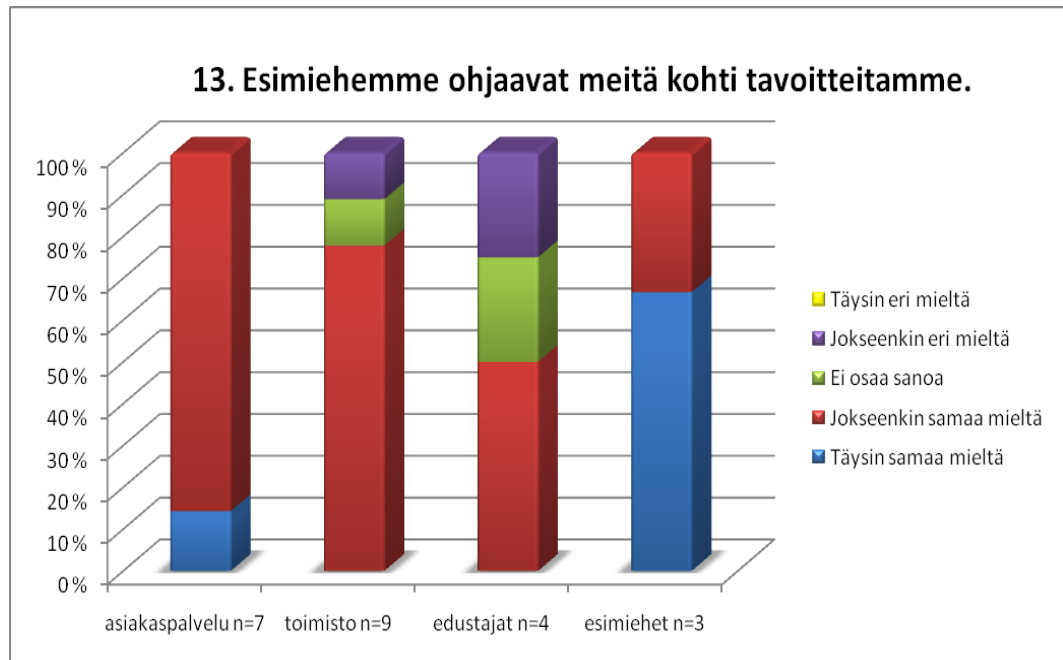
Informaation kulun ongelmia perusteltiin myös kritiikillä esimiehiä kohtaan:

*”Herrat salailee.”*

Nummelinin (2008, 57-58) mukaan johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset sujuvan työn tekemiselle. Myös tiedonkulkuun ja työn organisointiin ollaan tyytyväisiä, kun esimieheen ollaan tyytyväisiä.



Väittämässä 13 kartoitettiin esimiestyötä esimiesten tavoitteisiin ohjaamisen kannalta. Kuvio 29 osoittaa, että työryhmissä ollaan pääosin tyytyväisiä esimiesten toimintaan tavoitteisiin ohjaajina.



Kuvio 29. Esimiestyö ja tavoitteet.

Toimiston ja edustajien työryhmissä väittämän kanssa oltiin myös eri mieltä, joka näkyi myös perusteluissa:

*”Ennen ohjasivat, nyt pudonneet kelkasta.”*

*”Lähin esimieheni kyllä, mutta kaikki esim. osastomme esimiehet eivät.”*

Perusteluissa esimiehiltä toivottiin keinoja ja tarkennuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyöhön oltiin myös tyytyväisiä:

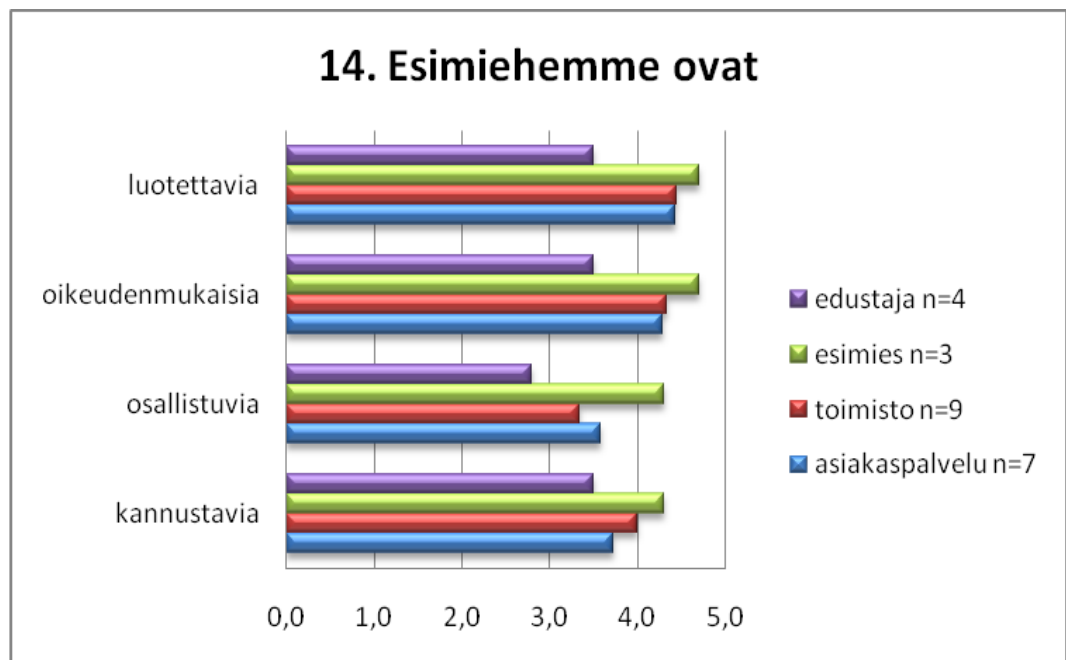
*”Lisääkin saisi olla ja olisi toivottavaakin.”*

*”Toisinaan tuntuu, että tavoitteet kerrotaan, mutta keinot niiden yrittämiseen on keksittävä itse. Joskus siihen kaipaakaan tukea, kun tavoitteet tuntuvat kovilta.”*

*”Yritystä ainakin on, ehkä lisää kristallisoitua ja perusteita tavoitteille niin voitaisiin saavuttaa parempia tuloksia.”*

*”Kyllä strategia on esimiestasolla varsin selvästi hallussa.”*

Kysymys 14 oli rakenteeltaan muista poikkeava. Kysymyksessä vastaajat pääsivät arvioimaan esimiesten luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta, osallistumista ja kannustavuutta asteikolla 1-5.



Kuvio 30. Esimiestyö.

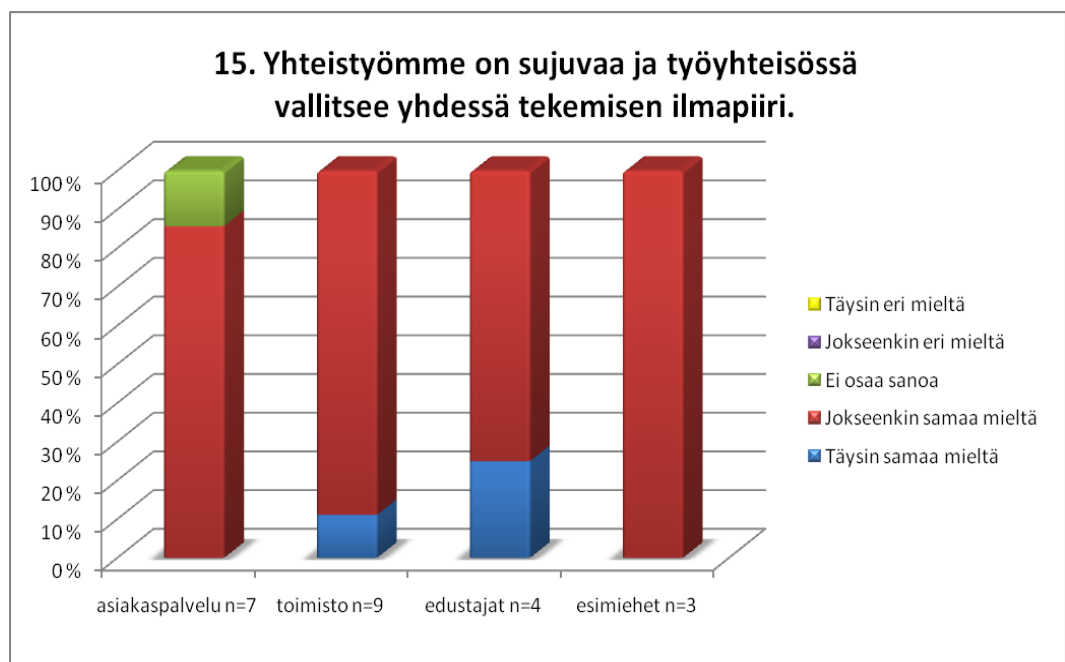
Jokainen työryhmä antoi työyhteisön esimiesten arvosanaksi yli 2,5. Esimiehet antoivat työyhteisön esimiesten arvosanaksi jokaisessa kategoriassa yli 4. Edustajat antoivat alhaisimman arvosanan työyhteisön esimiehille jokaisessa kategoriassa, arvosanan ollessa kuitenkin keskimäärin 3.

Heikoimman arvosanan koko työyhteisö antoi esimiesten osallistuvaisuudelle. Esimiehet saivat parhaat arvosanat luotettavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. (kuvio 30).

Väittämässä 15 kartoitettiin työyhteisön ilmapiiriä ja yhteistyön sujuvuutta. Kaikissa neljässä työryhmässä vastaajat olivat melko lailla samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 31), mutta perustelut toivat esille yhteistyön epäkohtia. Syy yhteistyön takkuilemiselle löytyi tavoitteista ja palkkioinnista:

*”Palkkiointi/samoista asioista kaikilla kovat tavoitteet → aiheuttaa joskus skismaa.”*

*”Olisi kyllä parannettavaa.”*



Kuvio 31. Yhteistyö ja ilmapiiri.

Perustelut osoittavat oman onnistumisen ja edun tavoittelemisen saattavan viedä voimia yhteistyöltä:

*”Periaatteessa näin, mutta oma etu menee joskus yhteisen edun edelle.”*

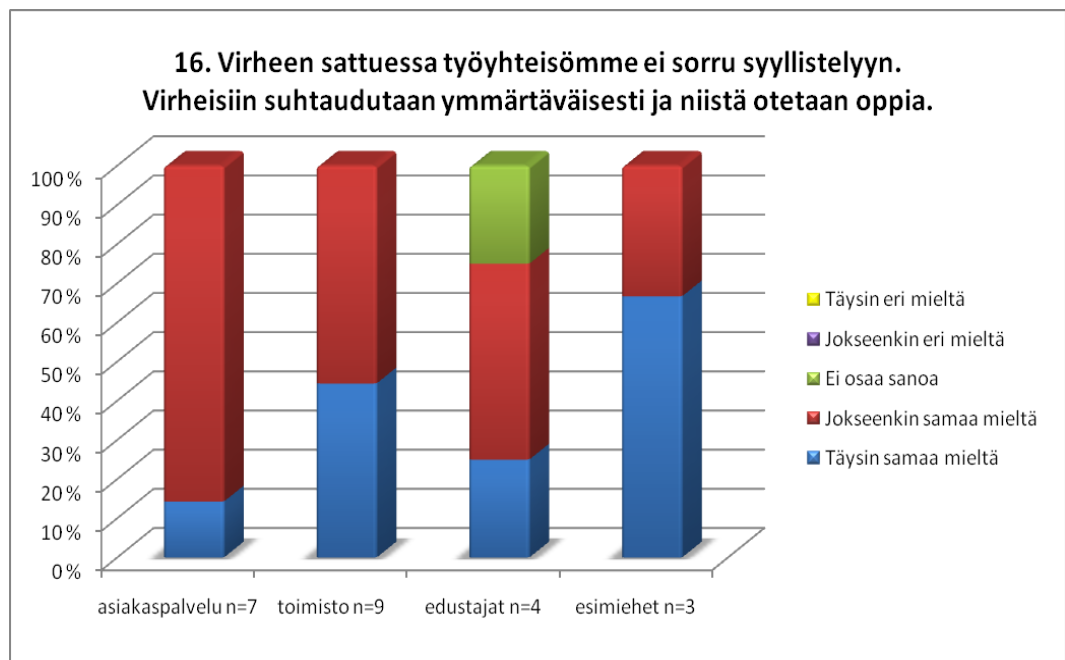
*”Ajoittain kyllä, mutta melko paljon tuntuu, että jokainen hoitaa omat asiakkaat.*

*Yhteinen tavoite toki koostuu omista onnistumisista.”*

Eri ryhmien väliseen yhteistyöhön toivottiin parannusta:

*”Eri ryhmien välisessä yhteistyössä on parantamisen varaa.”*

Kuudennentoista väittämän avulla oli tarkoitus selvittää työyhteisön suhtautumista virheisiin. Kuvio 32 tuo esille kaikkien työryhmien olleen sitä mieltä, ettei työyhteisö sorru syyllistelyyn.



Kuvio 32. Suhtautuminen virheisiin.

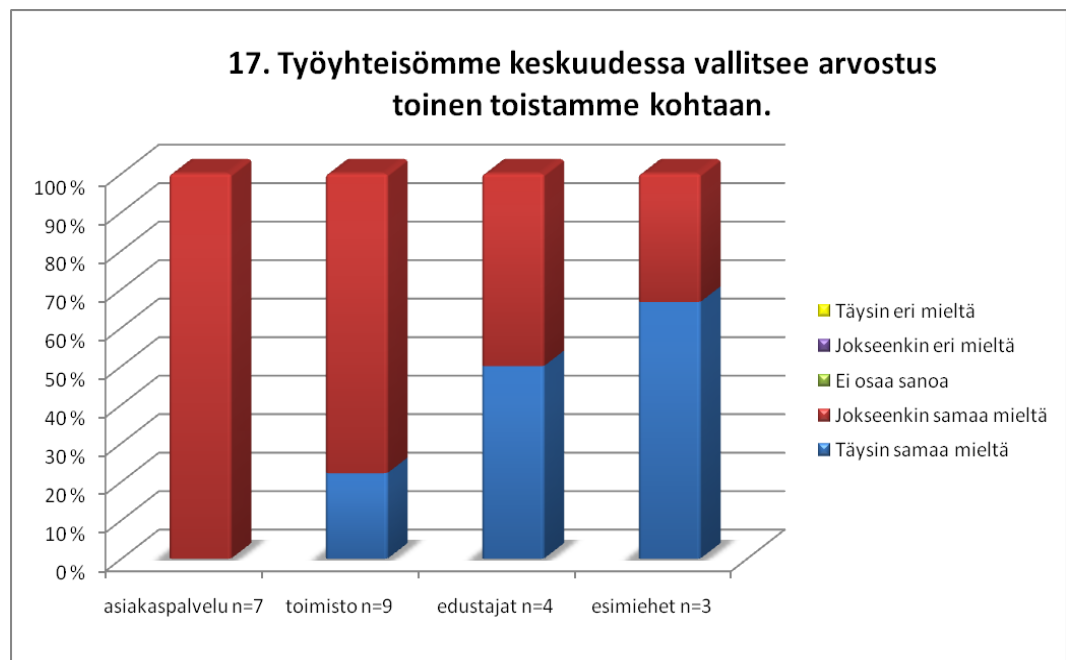
Perusteluissa virheitä kohtaan osoitettiin ymmärtäväisyyttä:

*”Jokainen tekee virheitä.”*

Toisaalta perusteluissa tuli ilmi, että itse tehtyä virhettä on usein vaikea myöntää:

*”Ainahan syyllinen pyritään löytämään oman itsensä ulkopuolelta. Niin toimii ihmismieli. Peiliin on vaikea katsoa.”*

Väittämässä 17 kartoitettiin työyhteisössä vallitsevaa keskinäistä arvostusta. Missään työryhmässä ei oltu eri mieltä väittämän kanssa. Asiakaspalvelutyöryhmässä kukaan ei kuitenkaan ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä (kuvio 33).



Kuvio 33. Arvostus työyhteisössä.

Yksi vastaajista perusteli arvostuksen puuttumista itsetunnon puutteella:

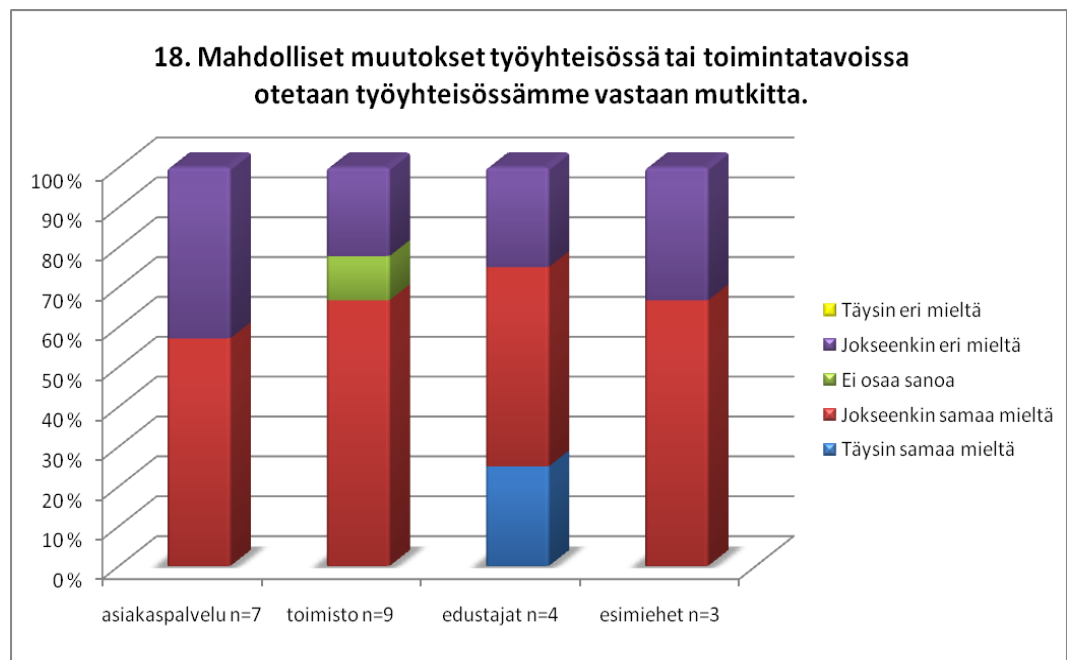
*”Jos ei pysty arvostamaan aidosti/riittävästi itseään, ei pysty myöskään arvostamaan toisiaan. Itsetunnon puutetta näkyy meilläkin.”*

Perusteluissa vastaajat kokivat arvostuksen työyhteisössä hyvänä:

*”Kutakuinkin, joskus voi olla loivaa puutetta.”*

*”Kuitenkin riittävä.”*

Kahdeksastoista väittämä tutki työyhteisön suhtautumista muutoksiin työyhteisössä tai toimintatavoissa. Työryhmät olivat vastauksissaan melko yksimielisiä. Kuten kuvio 34 osoittaa, on muutoksen vastaanottamisessa parantamisen varaa.



Kuvio 34. Työyhteisön suhtautuminen muutoksiin.

Kari Helinin (2000, 92) mukaan muutoksen vastustamisen taustalla on psykologinen mekanismi, tasapainopyrkimys, joka pyrkii pitämään kiinni aikaisemmin vallinneista ajattelu- ja toimintatavoista. Tämä tulee esille myös vastaajien perusteluista:

*”Ainahan muutos aiheuttaa vastarintaa. Muutosprosessin läpivientiä täytyy opetella ja muistaa olla kärsivällinen.”*

*”Uutta kritisoidaan →kunnes todetaan käyttökelpoisiksi.”*

*”Uudet jutut vaativat aina aikaa, alussa esiintyy vastustusta, mikä ihan inhimillistä.”*

*”Usein on havaittavissa alun muutosvastarintaa.”*

Perusteluissa muutosvastarintaa puolustetaan muun muassa muutoksien kiivaalla tahdilla:

*”Trendi tuntuu olevan, että organisaatorakennetta täytyy koko ajan muuttaa. Myös työtapoihin liittyviä projekteja pyöritetään koko ajan, joka monesti on pelkkää rahan hukkaa.”*

*”Muutoksia tulee paljon, siksi uuden oppiminen on joskus hankalaa, tai vanhasta ”poisoppiminen”.”*

Muutoksen vastaanottoon työyhteisössä vaikuttavat perustelujen mukaan myös itse muutos sekä yksilöiden henkilökohtainen suhtautuminen muutoksiin:

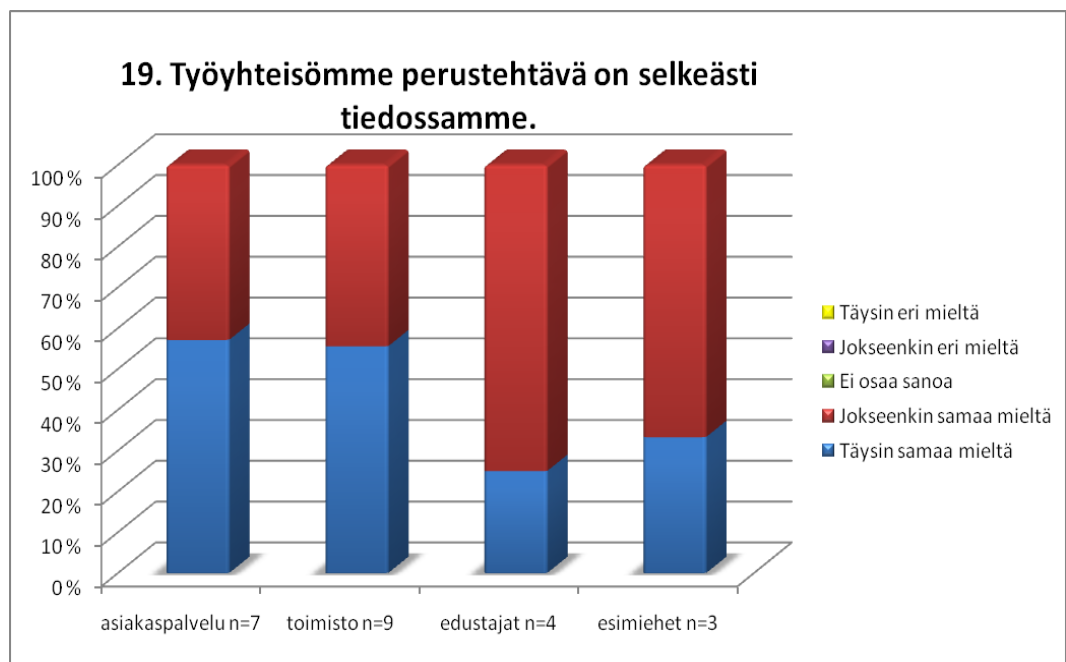
*”Riippuu muutoksesta.”*

*”Tapavalittajia on aina.”*

#### 4.2.3 Teema 3: Työ ja työolot

Teeman kolme tarkoituksena oli selvittää työhyvinvointia työn ja työolojen kautta.

Väittämä 19 uppoutui työntekijöiden kokemukseen työyhteisön perustehtävän selkeydestä. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä väittämän kanssa, eikä työryhmien vastauksissa ollut havaittavissa suuria eroja (kuvio 35).



Kuvio 35. Työyhteisön perustehtävä.

Perustelut toivat esille yksityiskohtaisempia kuvauksia työyhteisön perustehtävästä. Kukaan ei kritisoinut työyhteisön perustehtävää:

*”Tehdään työtä Tapiolan mallin mukaisesti.”*

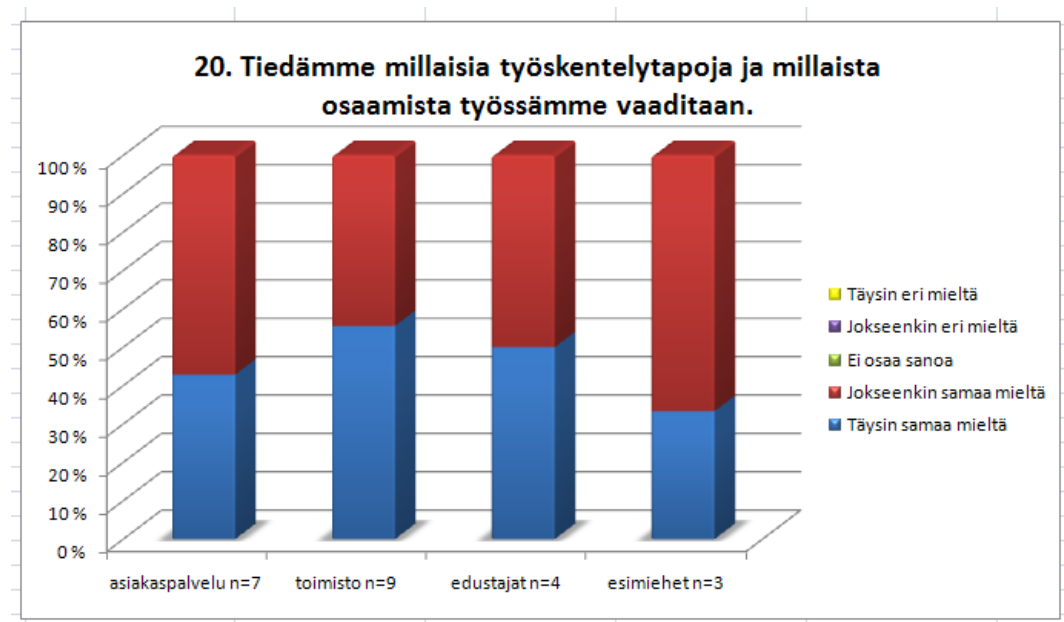
*”Aina ei ymmärretä ettei se ole asiakas joka vie meitä, vaan tehtävämme on vaikuttaa asiakkaaseen.”*

*”Kaikille selvää, että myy & myy, jos et myy et ole oikeassa paikassa.”*

*”Ennen oli myynti.”*



20. väittämän avulla selvitettiin työyhteisön työskentelytapojen ja osaamisvaatimusten tuntemista. Missään työryhmässä ei oltu eri mieltä väittämän kanssa. Vastaukset jakautuivat lähes kahtia jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastauksiin.



Kuvio 36. Työskentelytapojen ja osaamisen tunteminen.

Peruteluista selvisi myös tiedonlähde:

*”Asia on tullut selväksi koulutuksissa ja palavereissa.”*

Perustelut osoittivat, että muutosten määrä vaikuttaa työskentelytapojen ja osaamisen sisäistämiseen:

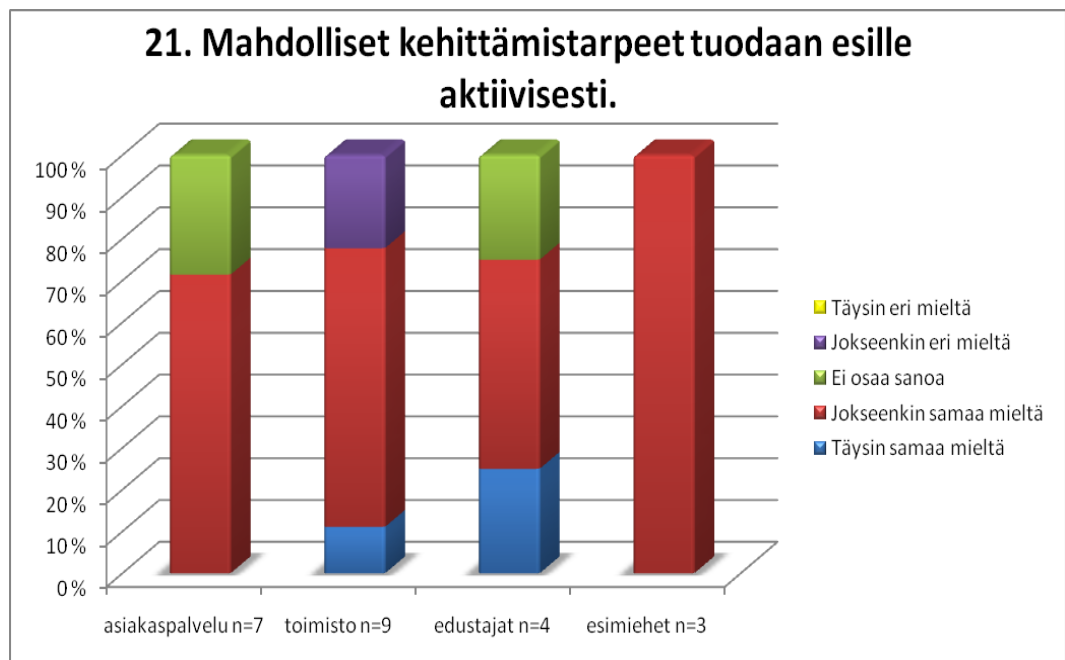
*”Periaatteessa kyllä ja ei, muutostahti kova ja asioiden sisäistämiseen ei ole oikein aikaa.”*

Työskentelytavoissa ja osaamisessa olevia puutteita ei välttämättä itse tunnisteta.

Tämä saattaa johtua tiettyihin tapoihin tottumisesta:

*”Osaamisalueista psykologisessa vaikuttamisessa ja myyntitaidossa on aukkoja joita emme tiedosta meillä olevan.”*

Väittämässä 21 selvitettiin työyhteisössä ilmenevien kehittämistarpeiden esilletuomista. Toimiston työryhmä oli vastaajista ainoa ryhmä, joka oli väittämän kanssa eri mieltä (kuvio37).



Kuvio 37. Kehittämistarpeiden esilletuominen.

Perusteluista kävi ilmi, että vaikka kehitettäviä asioita nostettaisiin näkyviin, ei niiden eteen tehdä töitä:

*”Esille kyllä tuodaan, eri asia sitten on tehdäänkö niille mitään.”*

*”Tuodaan aktiivisesti esille, mutta asioille ei kuitenkaan tapahdu mitään. Pomot tekee päätökset tietämättä työntekijöiden tarpeita.”*

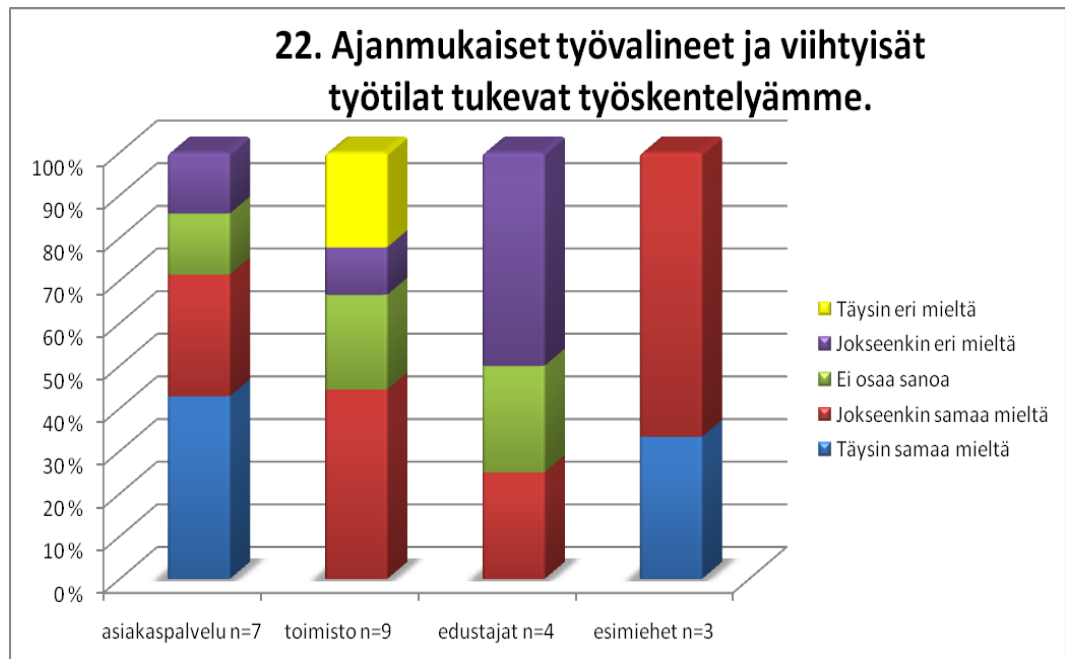
*”Tuodaan esille, mutta ratkaisuehdotuksia ei tuoda. Samoin teknisiä ym. rajoituksia ei ymmärretä.”*

*”Jotkut tuovat, joskus taas ei.”*

Jokaisen kehittämistarpeista tulisi perustelun mukaan keskustella enemmän:

*”Ehkä pitäisi kuitenkin selkeämmin vielä keskustella kunkin kehittämistarpeista ja riittävän ajoissa.”*

Väittämän 22 avulla kartoitettiin työntekijöiden mielipidettä työvälineiden ajanmukaisuudesta ja työtilojen viihtyvyydestä. Ainoastaan esimiesten työryhmässä kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä. Vähiten tyytyväisiä vastaajia löytyi toimiston työryhmästä. Asiakaspalvelun työryhmässä osa vastaajista oli myös täysin samaa mieltä väittämän kanssa. (kuviot 37 ja 38).



Kuvio 38. Työvälineet ja työtilat.

Perustelut eivät kuitenkaan tuoneet esille suuria puutteita:

*”Ergonomiaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota.”*

*”Työvälineet ok.”*

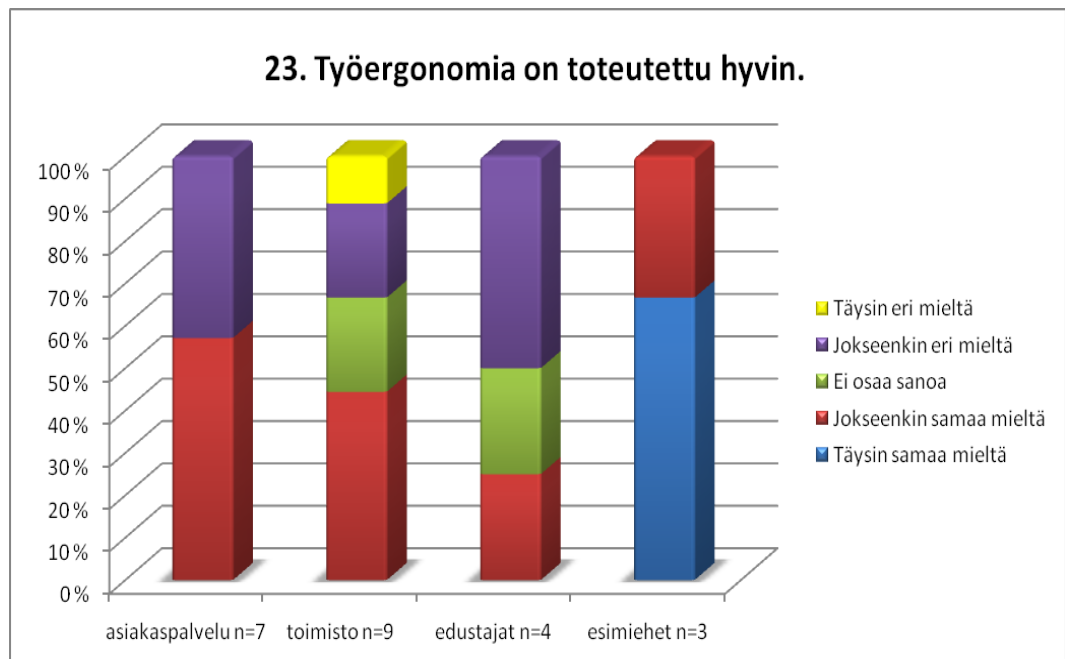
*”Aina on parantamisen varaa.”*

Tutkimusta tehtäessä toimiston ja edustajien työtiloihin oli tulossa muutos edustajien siirtyessä entisiin toimiston työryhmän tiloihin ja toimiston työntekijöiden siirtyessä edustajien maisemakonttoriin. Perusteluissa oli havaittavissa myös hieman epäilyksiä muutosta kohtaan:

*”Maisemakonttori ei ole paras vaihtoehto, muutos on tulossa ihan kohta.”*

*”Ennen muuttoa ok, sen jälkeen aika näytää.”*

Viimeisen väittämän tarkoituksena oli selvittää työyhteisössä toteutuvaa ergonomiaa. Esimiehet kokivat työergonomian olevan toteutettu pääosin hyvin. Muissa työryhmissä kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä.



Kuvio 39. Työergonomia.

Perusteluissa työergonomian puutteiksi mainittiin muuan muassa tilan puute, valaistus sekä huonosti säädettävissä olevat työpisteet:

*”Valaistus työpisteessä kaipaa parannusta. Työpöydät/näppäimistö heikosti säädettävissä.” ”Tilan puute.”*

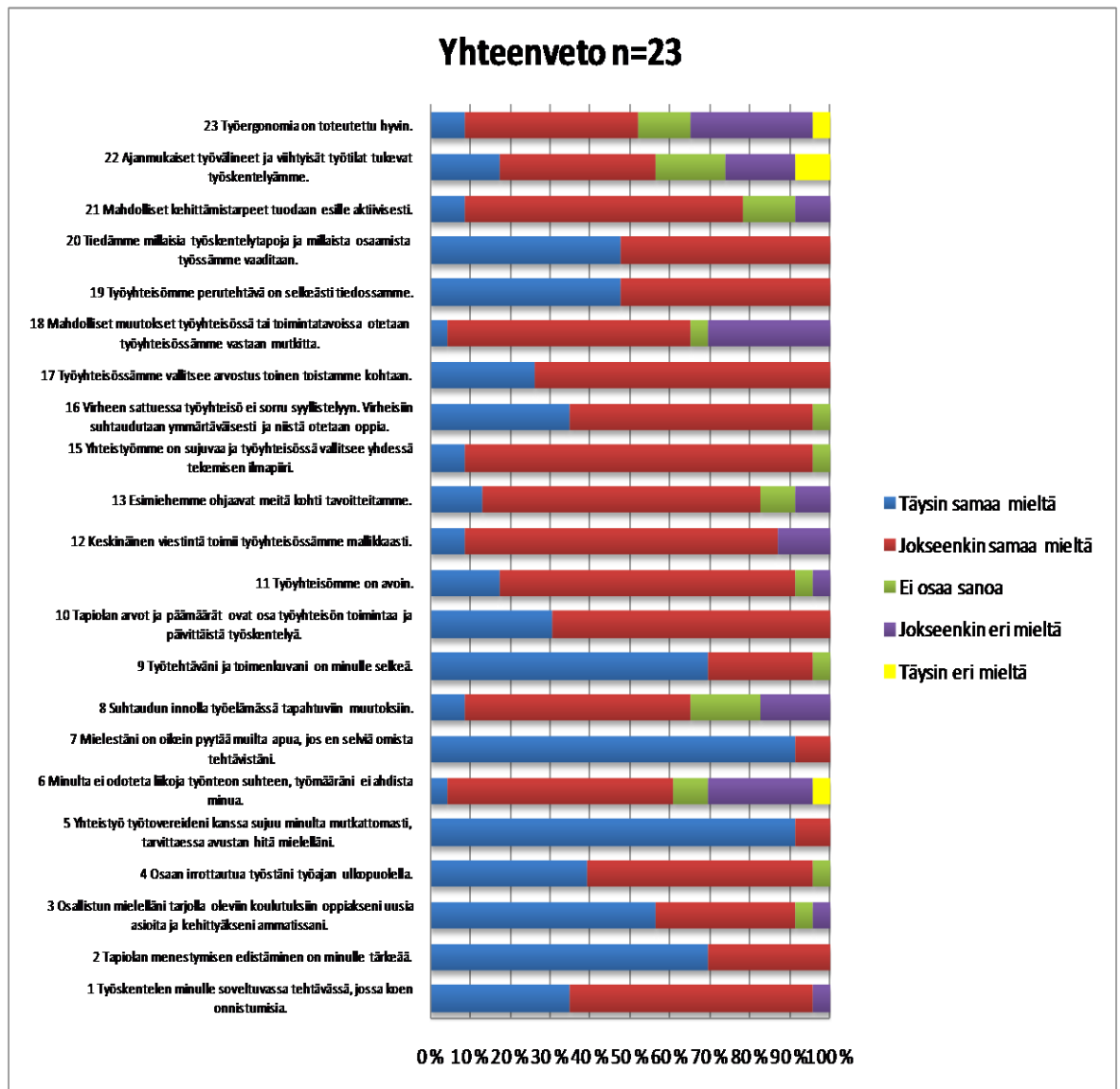
*”Säädettävät työpistet kaikille.”*

Työergonomian suunnitteluun kaivattiin asiantuntija apua:

*”En ole kertaakaan saanut ulkopuolisen asiantuntijan apua työergonomian suunnittelussa. Itse ei edes aina huomaa epäkohtia.”*

*”On siitä aikaa kun työergonomiaa on pohdittu.”*

### 4.3 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset



Kuvio 40. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Tutkimustulosten perusteella kokonaisuutena voidaan todeta Tapiola-ryhmän Kouvolan toimiston työntekijöiden kokevan työhyvinvointinsa hyväksi. Yksilönä työntekijät kokevat pystyvänsä yhteistyöhön työtovereidensa kanssa, koska työporukka on mukava. Yksilöt voivat tarvittaessa pyytää toisilta apua ja he myös avustavat toisiansa mielellään. Myös työtehtävät ja toimenkuva koetaan selkeinä sekä juuri itselle soveltuvina. Nämä kaikki kertovat yksilön kannalta toimivasta työyhteisöstä.

Strukturoitujen vastauksien perusteella myös työyhteisössä työhyvinvointi on kohdallaan. Vastajat kokevat Tapiolan arvojen ja päämäärien olevan osa päivittäistä työskentelyä. Työyhteisössä yhteistyö ja yhdessä tekemisen ilmapiiri koetaan pääosin toimivana. Työyhteisössä vallitsee arvostus toinen toistaan kohtaan, eikä syyllistely kuulu työyhteisön tapoihin. Työyhteisössä tiedostetaan sen perustehtävä ja työssä vaadittava osaaminen sekä työskentelytavat. Esimiehet koetaan oikeudenmukaisiksi ja luotettaviksi.

Vastauksissa ilmeni joitakin eriävyyksiä eri työryhmien välillä etenkin esimiestyön, keskinäisen viestinnän, työmäärän sekä kouluttautumishalun osalta. Työskentelyvuodet Kouvolan Tapiolassa eivät vaikuttaneet vastaajien mielipiteisiin. Tosin yli viisitoista vuotta talossa työskennelleet pitivät työtiloja ja välineitä ajanmukaisina. Pisinpään talossa työskennelleet antoivat myös parhaat arvostukset esimiehille.

Tutkimuksen strukturoitujen vastausten perusteella Kouvolan Tapiolan työhyvinvointia voidaan siis pääsääntöisesti pitää hyvänä. Avoimet perustelut tuovat kuitenkin esille myös kehittämistarpeita.

Työhyvinvoinnin kehittämistarpeita Tapiola-ryhmän Kouvolan työyhteisössä esiintyy vastauksien perusteella työn odotusten ja työmäärän suhteen. Kolmekymmentä prosenttia vastaajista koki työn määrän ja odotusten olevan liian korkeita. Perusteluissa tuli ilmi vastaajien kokevan töiden tavoitteet liian korkeina, vaikka työmäärä sinänsä ei ahdistaisi. Vastajat kokivat myös riittämättömyyttä. Työntekijöiden kokiessa töiden tavoitteet liian kovina, tulisi toimintatapoja ja tavoitteita tarkastella. Liian hankalia tavoitteita tulisi tarvittaessa muokata sopivammiksi.

Muutoksiin suhtautuminen ja niiden vastaanottaminen koettiin sekä yksilöiden että työyhteisön kannalta vaikeaksi. Kolmekymmentä prosenttia vastaajista koki, ettei työyhteisössä oteta työyhteisössä tai toimintatavoissa tapahtuvia muutoksia vastaan mutkitta. Lähes kaksikymmentä prosenttia vastaajista ilmoitti ettei

suhtaudu työelämässä tapahtuviin muutoksiin innolla. Muutosvastarintaa voidaan työyhteisössä helpottaa tuomalla muutokseen liittyvää tietoa avoimesti ja rehellisesti esille. Suunnitellusta muutoksesta tulisi keskustella ja sen tarpeellisuus tulisi perustella työyhteisölle. Muutokseen liittyvät hyödyt tulisi kertoa selkeästi, koska ne helpottavat muutoksen ymmärtämistä ja vastaanottamista.

Keskinäinen viestintä koettiin vastauksien perusteluissa takkuilevaksi. Tiedonkulun todettiin toimivan oman työryhmän kesken, mutta muiden työryhmien välisessä tiedonkulussa nähtiin puutteita. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen esteitä voidaan poistaa arvostamalla erilaisia näkemyksiä ja avoimuutta. Vuorovaikutusta voidaan lisätä työryhmien välillä esimerkiksi yhteisten taukotilojen avulla. Tiedonkulku paranee eri työryhmien välillä, kun he ovat enemmän tekemisissä toistensa kanssa.

Vastaajat toivoivat esimiestyöhön parannuksia niin tavoitteita kohti ohjaamisessa. Vastaajat kaipasivat esimiehiltä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös avoimuutta ja keskinäistä viestintää kartoittavissa kysymyksissä nostettiin perusteluissa esille esimiestyö. Työhyvinvointia voidaan lisätä esimiestyön avulla esimerkiksi yhdessä käytävien keskustelujen avulla. Työhyvinvointi paranee, kun esimies on aidosti kiinnostunut alaistensa asioista, kuuntelee mielipiteitä ja antaa arvoa kaikkien näkemyksille.

Vastaajat kokivat työergonomiassa sekä työtiloissa ja -välineissä olevan parannettavaa. Lähes kolmekymmentäviisi prosenttia vastaajista koki työergonomian puutteelliseksi. Henkilökohtaista työergonomiaa voidaan parantaa työtuolia säätämällä ja työpisteen oikealla asettelulla. Liikunta- ja tukielinten sairauksia voidaan tehokkaasti vähentää tunnistamalla ja välttämällä niitä aiheuttavia tekijöitä, kuten epä-mukavia työasentoja ja turhaa kuormitusta. Työympäristön viihtyisyyttä voidaan parantaa esimerkiksi työpisteen siisteydellä. Myös työskentely helpottuu, kun työvälineet ja tavarat eivät ole sekaisin.



## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yksilön, työyhteisön sekä työn ja työolojen kautta. Tarkoituksena oli löytää työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisen kautta keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää. Tavoitteena oli tutkia, miten työhyvinvointia voidaan parantaa. Empiirinen osio rakentui Tapiola-ryhmän Kouvolan toimistolle toteutetun kyselytutkimuksen ympärille. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään Kouvolan Tapiolan työhyvinvoinnin tilaa.

Teoreettisessa osiossa tarkasteltiin työhyvinvointia yksilön, työyhteisön sekä työn ja työolojen kannalta. Yksilön osalta työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tarpeet sekä työkyky. Yksilön tarpeita tarkasteltiin Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Työyhteisön osalta työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön sosiaalinen pääoma, johon kuuluvat työilmapiiri, yhteistyö ja tiedon kulku. Myös esimiestyöllä on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Työ ja työolot vaikuttavat työhyvinvointiin muun muassa työnkuvan sekä työtilojen ja välineiden osalta. Myös työyhteisössä tapahtuvilla muutoksilla on vaikutus työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Työhyvinvointia parantamalla voidaan säästää sairaus-, tapaturma- ja työkyvyttömyyspoissaolojen kustannuksissa. Työhyvinvointiin panostavan yrityksen henkilöstö toimii tehokkaammin, tuottavammin ja innovatiivisemmin kuin yritys, joka ei panosta työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia voidaan parantaa uusien toimintamallien, menetelmien, oivallusten ja johtamisen avulla. Yksilö voi edesauttaa omaa työhyvinvointiaan liikunnan ja rentoutumisen avulla. Työyhteisössä hyvinvointia parantaa avoin ja keskustelua suosiva ilmapiiri sekä selkeät toimintatavat ja kannustava johtaminen. Työhyvinvointia voidaan parantaa työolojen kautta kiinnittämällä huomiota työympäristön siisteyteen ja viihtyvyyteen, oikeanlaisiin säätöihin työtuoleissa ja -pöydissä sekä työvälineiden toimivuuteen.

Case-yrityksessä toteutettu tutkimus onnistui hyvin. Olen tyytyväinen, että valitsin empiirisen osion tutkimusmenetelmiksi sekä kvantitatiisen että kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimuslomakkeessa pelkkien strukturoitujen kysymysten käyttäminen ei olisi tuonut esille monia asioita. Vastaajien perustelut toivat tutkimukseen mielenkiintoista sisältöä. Työyhteisön jäsenet suhtautuivat tutkimukseen hyvin ja vastausprosentti yllätti minut positiivisesti: 85 prosenttia työyhteisön jäsenistä vastasi kyselyyn. Vastausprosenttiin vaikutti oletettavasti se, että minut tunnettiin jo entuudestaan, eikä kyselyyn hennottu olla vastaamatta.

Case-tutkimus osoitti Tapiola Kouvolan työhyvinvoinnissa olevan yksilön osalta parannettavaa työmäärän ja tavoitteiden sekä muutoksiin suhtautumisen saralla. Työyhteisön osalta kehittämistarpeita ilmaantui keskinäisen viestinnän, työyhteisön avoimuuden sekä muutoksiin suhtautumisen osalta. Työoloissa koettiin parannettavaa etenkin ergonomian suhteen. Tutkimustulosten perusteella kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta Tapiola-ryhmän Kouvolan toimiston työntekijöiden kokevan työhyvinvointinsa pääosin hyväksi.

Tutkimustuloksia ei voida yleistää, koska tulokset perustuvat ainoastaan yhden työyhteisön näkemykseen työhyvinvoinnin tilasta. Tutkimus voidaan katsoa luotettavaksi case-yrityksen työyhteisön tilaa koskien, koska enemmistö työyhteisön jäsenistä vastasi siihen.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas - Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. 1. painos. Jyväskylä: WSOYpro.

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

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

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kananen, J. 2008. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lehto, A.-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. 1. painos. Helsinki: Edita.

Työterveyslaitos 2006. Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työturvallisuuskeskus 2006. Druvan-malli. Tulosta ja hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

#### INTERNET-LÄHTEET

Joki, E. 2006. Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? [verkkolehti]. Psykon-lehti 01/2006. [viitattu 20.10.2009]. Saatavissa: [http://www.psycon.fi/asiakaslehti/0106/0106\\_tyohyvinvointi.php](http://www.psycon.fi/asiakaslehti/0106/0106_tyohyvinvointi.php)

Marttila, A. 2009. Nupin ei tarvitse mennä nurin [verkkolehti]. Työterveyslaitos Työpiste. [viitattu 21.10.2009]. Saatavissa: <http://tyopiste.ttl.fi/artikkelit/Sivut/Nupineitarvitsemennanurin.aspx>

Murto, K. 2004. Muutosvastarinta työyhteisössä [verkkojulkaisu]. [viitattu 29.10.2009] Saatavissa: [http://www.jkk.fi/YY/artikkelit/2004-4\\_muutosvastarinta.php](http://www.jkk.fi/YY/artikkelit/2004-4_muutosvastarinta.php)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön [verkkajulkaisu]. [viitattu 3.6.2009]. Saatavissa:

<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi/>

Tapiola-ryhmä 2009. Tapiola-ryhmä Vuosikertomus 2008 [verkkajulkaisu]. [viitattu 24.9.2009]. Saatavissa:

[http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/168375E9-2E0B-4198-B85B-1C3758501D22/0/Tapiola\\_vuosikertomus\\_2008.pdf](http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/168375E9-2E0B-4198-B85B-1C3758501D22/0/Tapiola_vuosikertomus_2008.pdf)

Tapiola-ryhmä 2009. Työhyvinvointi [verkkajulkaisu]. [viitattu 24.9.2009]. Saatavissa:

[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Tapiola\\_yrityksena/Yhteiskuntavastuu/Vastuullinen+yritystoiminta/Tyoymparisto/Tyohyvinvointi.htm](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Yhteiskuntavastuu/Vastuullinen+yritystoiminta/Tyoymparisto/Tyohyvinvointi.htm)

Tilastokeskus 2009. Palvelualueiden toimialakatsaus IV/2008 [verkkajulkaisu]. [viitattu 5.4.2009]. Saatavissa:

[http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-03-27\\_004.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-03-27_004.html)

Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannat. Työlliset toimialoittain (TOL 2002) vuonna 2008. [viitattu 13.10.2009]. Saatavilla:

[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=070\\_tyti\\_tau\\_105\\_fi&ti=Ty%F6lliset+toimialoittain+%28TOL+2002%29+vuosina+1990%2D2008&path=../Database/StatFin/tym/tyti/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=070_tyti_tau_105_fi&ti=Ty%F6lliset+toimialoittain+%28TOL+2002%29+vuosina+1990%2D2008&path=../Database/StatFin/tym/tyti/&lang=3&multilang=fi)

Tilastokeskus 2009. Työvoimatutkimus 2009, syyskuu [verkkajulkaisu]. [viitattu 28.10.2009]. Saatavissa:

[http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2009/09/tyti\\_2009\\_09\\_2009-10-20\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2009/09/tyti_2009_09_2009-10-20_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus 2009. Teollisuuden tilinpäätöstilasto 2007 [verkkajulkaisu]. [viitattu 6.4.2009]. Saatavissa:

[http://tilastokeskus.fi/til/tetipa/2007/tetipa\\_2007\\_2008-12-16\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tetipa/2007/tetipa_2007_2008-12-16_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus 2009. Kaupan tilinpäätöstilasto 2007 [verkkajulkaisu]. [viitattu 6.4.2009]. Saatavissa:  
[http://tilastokeskus.fi/til/katipa/2007/katipa\\_2007\\_2008-12-16\\_kat\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/katipa/2007/katipa_2007_2008-12-16_kat_001_fi.html)

Työterveyslaitos. 2009. Työyhteisön hyvinvointi [verkkajulkaisu]. [viitattu 3.6.2009]. Saatavissa:  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2009. Työn muutos [verkkajulkaisu]. [viitattu 12.10.2009]. Saatavissa:  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tietotyö/Tyon+muutos/>

Työterveyslaitos. 2007. Työkyky [verkkajulkaisu]. [viitattu 16.9.2009]. Saatavissa:  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tyokyky/>

Työterveyslaitos. 2009. Potentiaali laskee tuoton työhyvinvoinnille [verkkajulkaisu]. [viitattu 21.10.2009]. Saatavilla:  
[http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/Tiedote65\\_2009.htm](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/Tiedote65_2009.htm)

Työturvallisuuskeskus. 2008. Yksityiset palvelualat [verkkajulkaisu]. [viitattu 5.4.2009]. Saatavissa:  
[www.tyoturva.fi/index.phtml?s=48](http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=48)

Työvoimatutkimus 2009, syyskuu. Tilastokeskus [verkkajulkaisu]. [viitattu 21.10.2009]. Saatavissa:  
[http://www.stat.fi/til/tyti/2009/09/tyti\\_2009\\_09\\_2009-10-20\\_tau\\_009\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2009/09/tyti_2009_09_2009-10-20_tau_009_fi.html)

Työhyvinvointi. 2009. Tapiola-ryhmä. [verkkajulkaisu]. Tapiola-ryhmän Internet-sivut. [viitattu 21.10.2009]. Saatavissa:  
[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Tapiola\\_yrityksena/Yhteiskuntavastuu/Vastuullinen+yritystoiminta/Tyoymparisto/Tyohyvinvointi.htm](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Yhteiskuntavastuu/Vastuullinen+yritystoiminta/Tyoymparisto/Tyohyvinvointi.htm)

Virtanen, M. 2004. Onko pätkätyö terveysriski? [verkkolehti]. Työterveyslaitos, Työterveiset 02/2004. [viitattu 29.10.2009]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2004-02/05.htm>

#### MUUT LÄHTEET

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

## LIITTEET

## LIITE 1/4

## TUTKIMUS TYÖYHTEISÖN TILASTA

Tutkimus jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään yksilöön, toisessa osassa työyhteisöön ja viimeisessä osassa työoloihin liittyviä asioita. Vastaathan rehellisesti. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä.

- Vastaajan profiili  toimihenkilö, toimistokanava  
 toimihenkilö, muu  
 edustaja  
 esimies
- Työskentelyvuodet Kouvolan Tapiolassa  < 5 vuotta  
 5-10 vuotta  
 10-15 vuotta  
 > 15 vuotta

## MINÄ ITSE

1. Työskentelen minulle soveltuvassa tehtävässä, jossa koen onnistumista.  
 Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_  
 En osaa sanoa. \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_  
 Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_
2. Tapiolan menestymisen edistäminen on minulle tärkeää.  
 Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_  
 En osaa sanoa. \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_  
 Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_
3. Osallistun mielelläni tarjolla oleviin koulutuksiin oppiakseni uusia asioita ja kehittyäkseni ammatissani.  
 Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_  
 En osaa sanoa. \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_  
 Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_
4. Osaan irrottautua työstäni työajan ulkopuolella.  
 Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_  
 En osaa sanoa. \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_  
 Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_
5. Yhteistyö työtovereideni kanssa sujuu minulta mutkattomasti, tarvittaessa avustan heitä mielelläni.  
 Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_  
 En osaa sanoa. \_\_\_\_\_  
 Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_  
 Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_



## LIITE 2/4

6. Minulta ei odoteta liikoja työn teon suhteen, työmääräni ei ahdistakaan minua.
- Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_
- Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_
- En osaa sanoa. \_\_\_\_\_
- Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_
- Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_
7. Mielestäni on oikein pyytää muilta apua, jos en selviä omista tehtävistäni.
- Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_
- Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_
- En osaa sanoa. \_\_\_\_\_
- Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_
- Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_
8. Suhtaudun innolla työyhteisössä tapahtuviin muutoksiin.
- Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_
- Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_
- En osaa sanoa. \_\_\_\_\_
- Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_
- Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_
9. Työtehtäväni ja toimenkuvani on minulle selkeä.
- Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_
- Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_
- En osaa sanoa. \_\_\_\_\_
- Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_
- Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_

## TYÖYHTEISÖ

10. Tapiolan arvot ja päämäärät ovat osa työyhteisön toimintaa ja päivittäistä työskentelyä.
- Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_
- Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_
- En osaa sanoa. \_\_\_\_\_
- Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_
- Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_
11. Työyhteisömme on avoin.
- Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_
- Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_
- En osaa sanoa. \_\_\_\_\_
- Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_
- Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_
12. Keskinäinen viestintä toimii työyhteisössämme mallikkaasti.
- Täysin samaa mieltä. Perustelut: \_\_\_\_\_
- Jokseenkin samaa mieltä. \_\_\_\_\_
- En osaa sanoa. \_\_\_\_\_
- Jokseenkin eri mieltä. \_\_\_\_\_
- Täysin eri mieltä. \_\_\_\_\_

## LIITE 3/4

13. Esimiehemme ohjaavat meitä kohti tavoitteitamme.

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---

14. Esimiehemme ovat (ympyröi mielestäsi oikea kohta asteikosta)

kannustavia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	latistavia
osallistuvia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	etäisiä
oikeudenmukaisia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	epäoikeudenmukaisia
luotettavia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	epäluotettavia

15. Yhteistyömme on sujuvaa ja työyhteisössä vallitsee yhdessä tekemisen ilmapiiri.

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---

16. Virheen sattuessa työyhteisö ei sorru syyllistelyyn. Virheisiin suhtaudutaan ymmärtäväisesti ja niistä otetaan oppia.

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---

17. Työyhteisömme keskuudessa vallitsee arvostus toinen toistamme kohtaan

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---

18. Mahdolliset muutokset työyhteisössä tai toimintatavoissa otetaan työyhteisössämme vastaan mutkitta.

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---

## TYÖ JA TYÖOLOJAT

19. Työyhteisömme perustehtävä on selkeästi tiedossamme

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---

## LIITE 4/4

20. Tiedämme millaisia työskentelytapoja ja millaista osaamista työssämme vaaditaan.

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---



---

21. Mahdolliset kehittämistarpeet tuodaan esille aktiivisesti.

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---



---

22. Ajanmukaiset työvälineet ja viihtyisät työtilat tukevat työskentelyämme.

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---



---

23. Työergonomia on toteutettu hyvin.

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En osaa sanoa.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

Perustelut:

---



---



---



---

Ajatuksia työyhteisöömme liittyen:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Kiitos yhteistyöstäsi!

Maiju