

Henri Hankonen & Joel Lukka

## **TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ**

# **TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ**

Henri Hankonen & Joel Lukka  
Opinnäytetyö  
Syksy 2014  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja organisaatiot -suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijät: Henri Hankonen & Joel Lukka  
Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvoinnin kehittäminen kohdeyrityksessä  
Työn ohjaaja: Eija Rajakangas  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2014

Sivumäärä: 70+5

---

Opinnäytetyö tehtiin käsittelemään työhyvinvointia ja sen kehittämisestä saatavaa hyötyä kohdeyrityksessä. Toimeksiantajana on keskisuuri teollisuusalan yritys Pohjois-Suomesta. Kohdeyritykseen liittyvät tarkemmat tiedot on salattu. Tutkimus rajattiin koskemaan vain tuotannon työntekijöitä. Tavoitteena oli lisätä kohdeyrityksen työhyvinvointia sekä mahdollisesti vähentää sairauspoissaoloja.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin tilastollisen aineiston analyysiä, teemahaastatteluina tehtyjä yksilöhaastatteluja ja ryhmähaastattelua. Haastatteluiden tuloksia analysoitiin eri tavoin, jotta niiden pohjalta pystyttiin luomaan työhyvinvointiin liittyviä kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Kehitysehdotukset suunniteltiin niin, että niitä voi hyödyntää myös muissa yrityksissä.

Työn tietoperustaan on kerätty monipuolisesti tietoa suomen- ja englanninkielisistä lähteistä, jotka koostuvat sekä kirjallisuudesta että Internet-aineistoista. Teoreettinen viitekehys sisältää osa-alueita työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta, työkyvyn ylläpidosta sekä työhyvinvoinnin vaikuttavuudesta tulokseen. Työssä käytetty teoriaosuus on kirjoitettu vetoketjumallin avulla, jossa työn teoriaosat sovitetaan yhteen käytännön tulosten kanssa, osa kerrallaan.

Tutkimuksen avulla saatiin paljon tietoa työhyvinvoinnin kehittämiskohteista. Niiden pohjalta voidaan todeta, että erityisesti työkiertoa, viestimistä ja perehdyttämistä täytyy kehittää, sillä ne nousivat eniten esille haastateltujen työntekijöiden vastauksissa. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimeksiantajan kannattaa aloittaa työhyvinvoinnin kehittäminen kehittämiskalenterin avulla, joka on yhteenveto keskeisimmistä kehittämisehdotuksista. Työhyvinvoinnin vaikutuksia käytäntöön on hyvä seurata myös sen mittaamiseen kehitetyn kvantitatiivisen mallin avulla.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvointijohtaminen, työkyky, työterveystilinpäätös, kehittämiskalenteri

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Option of Business Competence: management and organizations

---

Authors: Henri Hankonen & Joel Lukka

Title of thesis: Developing of Work Well-being for a Target Company

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2014

Number of pages: 70+5

---

The thesis deals with well-being at work and elaborates its benefits with regards to the target company. The client for the thesis is a medium-sized industrial company in Northern Finland. The research was limited to production workers. Detailed information relating of the target company has been withheld for security reasons. The aim was to increase the well-being of the target company and possibly reduce the amount of absenteeism due to illness.

This study has been made as a qualitative case study. Research methods used were analysis of the statistical material, individual theme interviews and a group interview. Results of the interviews were analyzed with various emphasis in order to create detailed and relevant development suggestions for the target company. The improvement proposals were designed so that they can also be utilized by other companies.

The well-rounded knowledge base was collected both from Finnish and English speaking published books and online materials. The theoretical framework consists of different areas of well-being at work, leading of well-being, maintaining the ability to work and the effectiveness of the outcome. The theory used in this work was written with a zipper model where the different sections of theory are bound together with the practical outcomes of the work.

The research gave a lot of information of the different areas where well-being at work could be improved. From the basis of this research it can be stated that the improvement of the well-being at work should be started from job rotation as well as internal communication and familiarization, as they rose as the most frequent development areas in the interviews. As a conclusion it can be stated that the client should start to improve work well-being according to the development calendar, which is a summary of central development proposals. Effects of the improvements should be tracked according to the quantitative method developed for the above mentioned model.

---

Keywords: work well-being, leading of work well-being, work ability, work well-being account, workplace well-being development calendar

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA	9
2.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	9
2.2	Triangulaatio ja anonymiteetti	11
2.3	Tilastollisen aineiston käsittely	12
2.4	Teemahaastattelu	12
2.5	Ryhmähaastattelu	14
3	TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖSSÄ	16
3.1	Ikärakenteen vaikutus työhyvinvointiin	18
3.2	Työilmapiiri	20
3.3	Työturvallisuus	21
4	JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	24
4.1	Palkitseminen ja palautteenanto	26
4.2	Perehdyttäminen	28
4.3	Oppiminen ja koulutus	31
4.4	Välittäminen ja kuuntelu	32
4.5	Viestiminen	34
4.6	Kehityskeskustelut	36
4.7	Työn organisointi	39
4.8	Ajankäytön hallinta	41
5	TYÖKYVYN YLLÄPITO	44
5.1	Motivaatio	46
5.2	Varhaisen tuen/puuttumisen malli	48
5.3	Ergonomia	51
5.4	Työkierto	52
6	TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUS TULOKSEEN	56
6.1	Työhyvinvointi osana strategiaa	57
6.2	Henkilöstökulut ja sairauspoissaolot	58
6.3	Työterveystilinpäätös	59
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62
8	POHDINTA	66

LÄHTEET  
LIITTEET

68  
72

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointiin on kiinnitetty yhä enemmän huomiota nykypäivänä ja se nähdäänkin monessa yrityksessä vahvuutena ja edellytyksenä hyvälle ja menestyvälle työpaikalle, johon työntekijät haluavat sitoutua. Sen suunnitteluun ja toteuttamiseen on tärkeää panostaa paljon aikaa ja erilaisia resursseja. Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä fyysiset että psyykkiset tekijät. Kokonaisuutta käsitellessä tämä on ehdottoman tärkeä asia muistaa, sillä hyvinvoinnin kohdalla puhutaan tiivistä kokonaisuudesta, jossa eri osa-alueet vaikuttavat suoraan toisiinsa.

Olimme yhteydessä kohdeyritykseen, joka on keskisuuri teollisuusalan yritys Pohjois-Suomesta. He lupasivat, että voimme tehdä opinnäytetyön heille. Aihetta saimme miettiä itse ja ehdotimme työhyvinvointia, koska tiesimme yrityksen suurista sairauspoissaolomääristä sekä niistä koituvasta kiireestä ja suurista taloudellisista kustannuksista. Aihevalintaa helpotti myös se, että molemmilla opinnäytetyön tekijöistä on suuntautumisvaihtoehtona johtaminen ja organisaatiot sekä omaa kiinnostusta työhyvinvointia kohtaan. Aihe kelpasi yrityksen toimitusjohtajalle ja hän suostui yhteistyöhön. Häneltä saimme tietää, että kohdeyritykselle on myös tehty henkilöstökyselyitä työhyvinvointiin liittyen jo useamman vuoden ajan. Saimme kyselyt käyttöömmek, jotta pystyisimme hyödyntämään niitä tutkimuksessamme. Kyselyiden tulosten kehityssuunta on ollut koko ajan parantuva, mutta työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluvista osa-alueista löytyi paljon kehitettävää. Tulosten perusteella kävi ilmi, että kaikki työntekijät eivät ole tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen yrityksessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa sekä siihen liittyviä ongelmakohtia. Niiden pohjalta oli tarkoitus miettiä konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka ovat oikeasti hyödynnettävissä. Lopullisena tavoitteena oli lisätä kohdeyrityksen työhyvinvointia sekä mahdollisesti vähentää sairauspoissaoloja. Tutkimusongelma muotoutui kysymykseen, kuinka toimeksiantajan työhyvinvointia saataisiin kehitettyä. Tutkimusongelman selvittämisessä käytettiin apuna myös kysymystä, mitkä asiat nykytilanteessa ovat työntekijöiden mielestä toimivia.

Opinnäytetyö tehtiin kohdeyrityksen tuotannon työntekijöiden näkökulmasta. Työn teoreettinen viitekehys rajattiin koskemaan työhyvinvointiin liittyviä asioita ja sitä lähetettiin kohdentamaan henkilöstökyselyiden pohjalta. Rajauksessa huomioitiin kuitenkin koko ajan se, että teoreettisen viitekehysten ja samalla työn lopputuloksen avulla saadaan monipuolisesti vastauksia tutkimusongelmaan. Työn keskeisimpiä osa-alueita ovat työhyvinvointi, johtamisen vaikutus työhyvinvointiin, työkyvyn ylläpito ja työhyvinvoinnin vaikutus tulokseen. Merkittävimpiä käsitteitä ovat perehdyttäminen, viestiminen ja työkierto.

Työssä ei kerrota kohdeyrityksen nimeä eikä muita tietoja, joista se voitaisiin tunnistaa, koska muuten työhyvinvointiin liittyviä asioita ei voisi käsitellä julkisessa työssä työntekijöiden yksityisyyden suojan vaarantumisen vuoksi. Tutkimustulokset myös kerättiin ja kirjoitettiin niin, että työntekijöiden henkilöllisyys ei voi paljastua. Näillä seikoilla turvataan tutkimuksen ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti.

Valmis työ kirjoitettiin vetoketjumallin mukaisesti niin, että teoria, tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset vuorottelevat. Tämän avulla työstä saatiin mielenkiintoisempi luettava. Teksti on pyritty kirjoittamaan niin, että se on helposti luettavissa ja asiaan perehtymätönkin lukija pystyy ymmärtämään sen. Opinnäytetyö tehtiin laadullisena case- eli tapaustutkimuksena. Työssä käytettäviä menetelmiä ovat tilastollisen aineiston käsittely, yksilöhaastatteluina toteutetut teemahaastattelut sekä ryhmähaastattelu. Näiden lisäksi kehitettiin työterveystilinpäätöksestä oma malli sekä työhyvinvointiin liittyvien kehittämisehdotusten käytäntöön viemistä helpottava kehittämiskalenteri.

Opinnäytetyö käsittelee ajankohtaista aihetta eli työhyvinvointia. Se on erittäin hyödyllinen yritykselle ja työ on kirjoitettu sekä suunniteltu kohdeyrityksen tarpeeseen, mutta käsiteltävät asiat ovat sellaisia, että ne ovat myös muiden yritysten hyödynnettävissä. Työhön on nähty todella paljon vaivaa ja se on tehty huolellisesti alusta loppuun saakka, jotta se kehittäisi mahdollisimman paljon tekijöiden ammattitaitoa, täyttäisi yrityksen tarpeen ja hyödyttäisi myös muita yrityksiä sekä opiskelijoita.



## 2 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

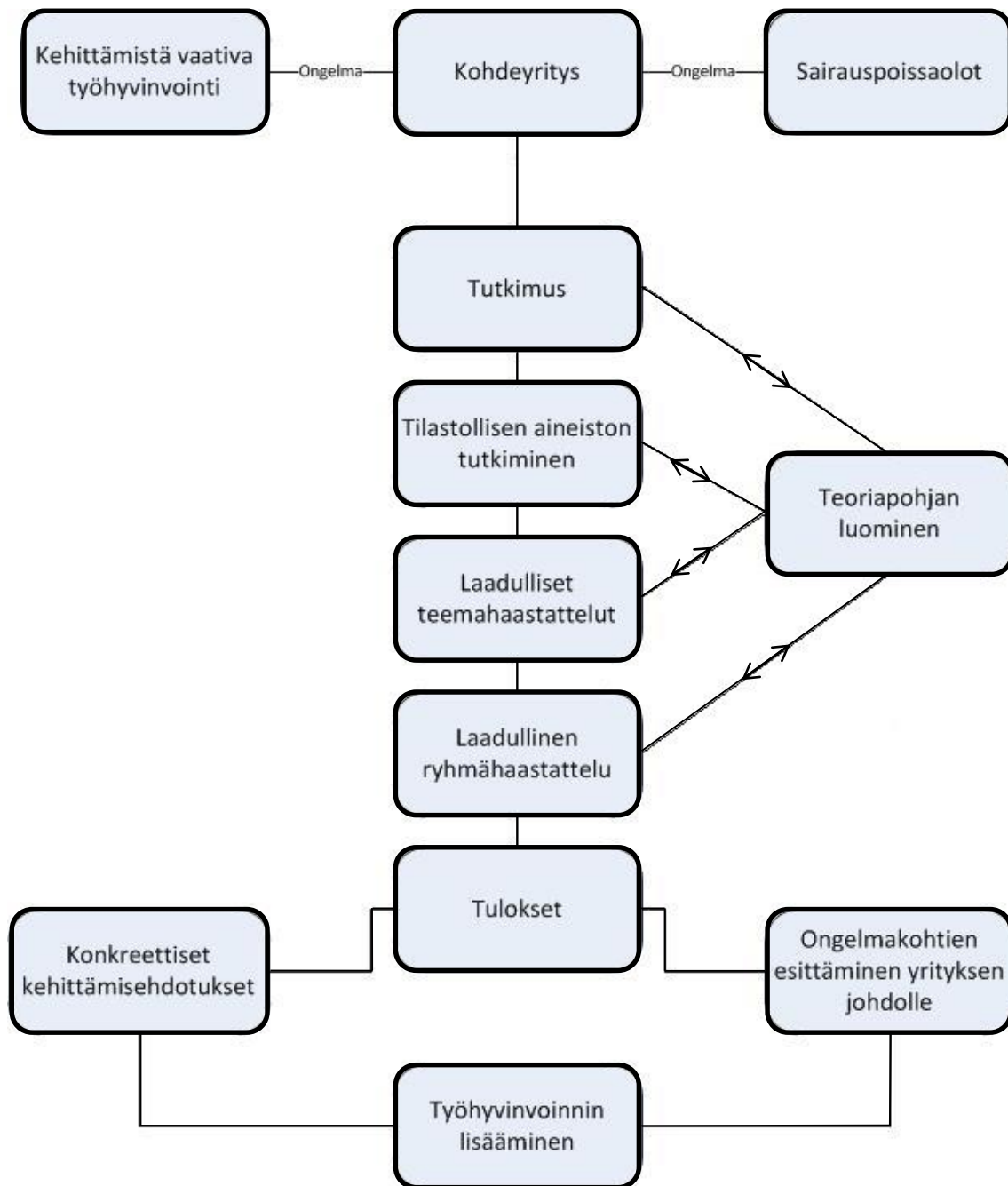
Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja perustellaan niiden käyttöä aiheeseen liittyvän teorian avulla. Samalla käsitellään tämän tutkimuksen toteuttamista ja kulkua. Lisäksi esittelemme oman versiomme työterveystilinpäätöksestä ja kehittämiseen luodun mallin.

### 2.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena, koska siinä tutkitaan rajattua kokonaisuutta eli työhyvinvointia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014, viitattu 15.8.2014). Tässä tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti eri menetelmillä kerättyjä tietoja. Haastattelujen kysymykset pyrittiin muodostamaan miten- ja miksi-kysymyksiä hyödyntäen, jotta kohdeyrityksen työhyvinvointia pystyttiin tutkimaan selittämään ja kuvaamaan.

Kohdeyritykselle on tehty aiemmin henkilöstökyselyitä hyvinvointiasioihin liittyen ja työtä lähdettiin kohdentamaan sekä rajaamaan niiden avulla. Kyselyiden ja niiden pohjalta muodostettujen tulosten sekä johtopäätösten avulla etsittiin työhyvinvoinnillisia ongelmakohtia. Näiden avulla muodostettiin työn teoriapohjan sisältö sekä suunniteltiin laadullisten haastatteluiden toteutusta. ”Kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta; esim. laaja kvantitatiivinen survey-tutkimus voi luoda perusteet sille, miten muodostaa mielekkäitä vertailtavia ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluita varten” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 137).

Tämä tutkimus eteni niin, että ensin toteutettiin kyselyn pohjalta luodut teemahaastattelut. Saadut aineistot analysoitiin ja tulosten perusteella luotiin pohja ryhmähaastattelulle. Laadullisten haastattelujen tulosten ja päätelmien avulla pyrittiin saamaan tietoa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämistä varten. Samalla kehitimme oman version työhyvinvointia numerollisesti mittaavasta työterveystilinpäätöksestä, joka on yksi työn merkittävimmistä osa-alueista (LIITE 3). Kohdeyritystä varten luotiin kehittämiskalenteri, jonka avulla työhyvinvointia on helppo lähteä kehittämään. Tutkimuksen kulkua on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimussuunnitelma

Yksilöhaastatteluina toteutettujen teemahaastattelujen sekä ryhmähaastattelun avulla saatuja materiaaleja analysoitiin kattavasti. Aineistot pelkistettiin eli redusoiitiin useampaan kertaan ja ne klusteroitiin eli ryhmiteltiin teemojen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Pelkistämisen ja teemoittelun avulla vastaukset oli helpompi koostaa tuloksiksi ja tehdä niistä johtopäätöksiä, joiden pohjalta loimme konkreettisia kehittämissuosituksia. Pelkistämisen ansiosta myös haastateltavien työntekijöiden henkilöllisyyden tunnistamisen mahdollisuus valmiista työstä poistettiin kokonaan heti alkuvaiheessa.

## 2.2 Triangulaatio ja anonymiteetti

Monimetodinen tutkimustapa eli triangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkimusta tehdessä sovitetaan yhteen useita eri tapoja kuten kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus, erilaiset tutkimusaineistot, lähestymistavat tai tutkijat. Triangulaation päätavoitteena on oleellisen sisällön lisääminen ja näin ollen suoritettujen tutkimusten reliabiliteetin parantaminen. (Vilkkä 2005, 53–54.) Tässä tutkimuksessa käytettiin triangulaation eri muotoja, jotta aineiston luotettavuus parani ja tutkittavasta aiheesta saatiin mahdollisimman paljon oleellista tietoa.

Tutkijatriangulaation määritelmän mukaan samassa tutkimuksessa on mukana useampi tutkija. Sitä on mahdollista toteuttaa niin, että tutkittavan aiheen tietojen keruussa käytetään useampia haastattelihoita ja havainnoitsijoita. Ammatillisissa tutkimushankkeissa tutkijatriangulaatiota hyödynnetään paljon ja se mahdollistaa sen, että tutkija voi olla tutkimassa ja analysoimassa aineistoa, jota hän ei ole kerännyt itse. (Vilkkä 2005, 54.) Tätä tutkimusta tekemässä oli kaksi tekijää, jotta työlle saatiin enemmän näkökulmaa sekä samalla pystyttiin käsittelemään suurempia tutkimusaineistoja.

Aineistotriangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on käytössä monia eri tutkimusaineistoja, joita yhdistellään kattavan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä muun muassa tarkkailun ja osallistuvan havainnoinnin, teemahaastattelun, kyselyn, teksti- tai kuva-aineiston avulla. Siinä voidaan hyödyntää myös valmiiksi koostettuja rekistereitä ja tilastoja. Aineistotriangulaatiota hyödynnettäessä täytyy muistaa, että vain tutkimusaineistoa tutkitaan ja luokitellaan, ei lähdeaineistoa. (Vilkkä 2005, 54–55.) Aineistotriangulaatiota tähän tutkimukseen luotiin sillä, kun tutkittavasta aiheesta kerättiin useampia eri aineistoja, joita tutkittiin, analysoitiin ja tulkittiin.

Tässä tutkimuksessa käsiteltävät aihe-alueet ovat sellaisia, että yrityksen nimi ja työntekijöiden henkilötiedot on pyritty salaamaan heti alusta lähtien. Anonymiteetin ansiosta haastateltavat henkilöt olivat avoimempia ja rehellisempiä vastauksissaan sekä kerätyt tiedot oli mahdollista julkaista valmiissa opinnäytetyössä. Toimeksiantajasta puhutaan työssä nimellä ”kohdeyritys”. Henkilöhaastattelut suoritettiin nimettöminä ja saadut tulokset analysoitiin ja pelkistettiin useaan kertaan, jotta haastateltujen tunnistaminen on mahdotonta. Henkilökunnasta puhuttaessa käytetään nimityksiä henkilö, työntekijä tai haastateltu, jotta esimerkiksi heidän asemansa yrityksessä ei paljastuisi.

### **2.3 Tilastollisen aineiston käsittely**

Ulkopuolinen, yritysten henkilöstölähtöiseen kehittämiseen erikoistunut toimija, on suorittanut kohdeyrityksen henkilöstölle kyselyitä hyvinvointiasioihin liittyen jo useamman vuoden ajan. Saimme käyttöömmme niitä kattavasti viiden vuoden ajalta, joista viimeisin on vuodelta 2014. Henkilöstökyselyt on toteutettu niin, että kaikilla työntekijöillä on ollut mahdollisuus käydä vastaamassa niihin. Vastausprosentti on ollut joka vuosi hyvä tai henkilöstökyselyille tavanomainen. Kyselyiden perusteella saadut tulokset ovat pääosin parantuneet viime vuosina.

Survey- eli kyselytutkimus on menetelmä, jolla hankitaan tutkimusaineistoa, joka kuvaa suuren joukon asenteita, mielipiteitä ja käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Kyselyt sopivat erityisen hyvin tilanteeseen, jossa halutaan selvittää eri tilanteita, käytäntöjä ja olosuhteita. Niitä käytetään monesti alustavana tutkimuksena muille tarkemmin suoritetuille tutkimuksille ja niiden avulla voidaan saada kerättyä tietoa suurelta ihmisjoukolta kohtuullisen taloudellisesti. (Anttila 1998, viitattu 21.5.2014.)

Työssä tutkitut ja käsitellyt aihealueet on pääosin suunniteltu henkilöstökyselyiden perusteella analysoimalla niitä kattavasti sekä tekemällä niistä johtopäätöksiä. Suurin painoarvo oli vuoden 2014 henkilöstökyselyllä, sillä siinä olevat asiat antavat parhaan informaation kohdeyrityksen nykytilanteesta. Kyselyissä nousi esiin kehitettävistä kohteista erityisesti töiden organisointi, työn kannalta tarpeellinen tiedonkulku, työpisteiden välinen yhteistyö, kehityskeskustelut ja työskentelyolosuhteet.

### **2.4 Teemahaastattelu**

Käytetyin menetelmä laadullisen aineiston keräämiseen on teemahaastattelu. Sitä voidaan hyödyntää erityisesti liiketaloustieteissä. Teemahaastattelulla saadaan kerättyä tehokkaasti tietoa, sillä tutkija voi suunnata keskustelua tiettyyn suuntaan määräämättä sitä kumminkaan kokonaan. Tietojenkeruutapana teemahaastattelumenetelmä on suhteellisen nopea ja monesti ainut mahdollinen tapa, sillä joissakin tapauksissa tutkijaa ei ole päästetty esimerkiksi havainnoimaan johtajien kouksia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105–106.)

Hyvin suunnitellun ja toteutetun haastattelun avulla tutkittavat henkilöt on helppo saada osallistumaan tutkimukseen, sillä sen avulla haastateltavat voivat kokea tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi. Haastattelun vapaampi muoto luo haastateltavalle vaivattomuuden tunteen sekä haastateluun käytetty aika ei tunnu pitkältä. (Koskinen ym. 2005, 105.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2001, 58, 60) teemahaastatteluun valitaan niin monta henkilöä, että haastattelussa ei saavuteta enää uutta tietoa eli saavutetaan saturaatiopiste. Valittujen henkilöiden määrä riippuu myös tutkittavasta aiheesta ja sen tarkoituksesta.

Tutkimus etenee niin, että tutkija esittää kysymyksiä ennalta suunnitellun haastattelurungon mukaan. Haastattelurungon tarkoituksena on varmistaa oikeiden kysymysten esittäminen sekä samalla varmistetaan haastattelun luonnollinen kulku. Kysymysten ei tarvitse olla teorian mukaisessa järjestyksessä ja niillä pyritään hankkimaan sellaista tietoa, jota on mahdollista tutkia myöhemmin. Teemahaastattelussa kysymykset muodostetaan avoimiksi niin, että haastateltavat voivat vastata niihin omien sanojensa mukaan. (Koskinen ym. 2005, 108–109.)

Tämä tutkimusaineisto koostuu pääasiassa yksilöhaastatteluina toteutetuista teemahaastatteluilta, joiden avulla haluttiin saada mahdollisimman kattava kuva tutkittavien osa-alueiden nykytilasta sekä työntekijöiden mielipiteet ja kehitysehdotukset aiheista. Yksilöhaastatteluihin osallistui kuusi henkilöä, jotka valittiin sen mukaan, keneltä saataisiin mahdollisimman paljon eri mielipiteitä ja olennaista tietoa teemoihin liittyen. Haastateltavien työntekijöiden henkilöllisyys salattiin jo tässä vaiheessa, jotta heitä ei voida tunnistaa valmiista työstä. Tämä mahdollistettiin sillä, että haastateltavilta ei kysytty nimeä, eikä mitään sellaista tietoa, joka mahdollistaisi heidän tunnistamisen. Haastattelujen tuloksissa on vain muutama suora lainaus työntekijöiltä, jotta heitä ei ole mahdollista tunnistaa valmiista työstä puhetyylin perusteella.

Haastatteluihin haluttiin saada aikaan mahdollisimman luonnollinen ja rento ilmapiiri, joka muistuttaa enemmän vapaata keskustelua. Tällä haluttiin varmistaa se, että haastateltavat uskaltaisivat kertoa rehelliset mielipiteensä haastatelluista teemoista. Teemahaastatteluita varten laadittiin valmis haastattelurunko, jolla varmistettiin haastattelun luonnollinen kulku (LIITE 1). Kysymysrunko suunniteltiin niin, että alkuun tulisi helppoja lämmittelykysymyksiä, jotka virittävät tunnelmaan ja laukaisevat jännitystä. Kysymykset suunniteltiin työhön tulevien teemojen avulla sekä tilastollisten aineistojen pohjalta tarkentamaan niistä saatuja tuloksia. Samalla otettiin huomioon myös yrityksen johdon mielipiteet tutkittavista teemoista sekä kysymyksistä. Kysymysrungosta haluttiin saada sellainen, että tutkimuksen kannalta olennaiset asiat tulevat ilmi, mutta haastattelut eivät veny kohtuuttoman pitkiksi.

Haastattelut toteutettiin kahden päivän aikana ja yhden haastattelun ajallinen kesto oli noin tunti. Haastatteluja jatkettiin niin kauan, että haastateltavilta ei saatu enää oleellista uutta tietoa tutkitta-

van aiheen kannalta ja tieto alkoi toistaa itseään. ”Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aiheisto alkaa toistaa itseään; tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Haastattelut nauhoitettiin ja kerätyt äänitykset litteroitiin.

## 2.5 Ryhmähaastattelu

Haastatteluun valitaan kerralla useimmiten viidestä kymmeneen henkilöä. Haastateltavat valitaan niin, että henkilöt olisivat riittävän samankaltaisia sekä heidän arvellaan tuottavan tarpeeksi oleellista tietoa tutkittavan aiheen kannalta. Ryhmähaastattelussa tutkija määrittää tietyn keskustelurungon, jolla tilanne jaetaan osioihin, joihin tutkija haluaa vastauksen. Haastattelutilanne muistuttaa monesti vapaata keskustelua, sillä haastattelijan merkitys ryhmähaastattelutilanteessa on vähäisempi kuin tilanteessa, jossa henkilöitä haastateltaisiin yksitellen. (Koskinen ym. 2005, 123–124.)

Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tutkija saa luotua oikeanlaisen ilmapiirin. Haastattelun alussa voidaan esittää joitakin lämmittelykysymyksiä, joilla pyritään rentouttamaan haastateltavia. Lämmittelykysymysten aiheiden täytyy olla haastateltavia koskettavia, jotta niihin vastaaminen on mahdollisimman helppoa. Kyselytekniikan pitää olla sellainen, että tutkija saa haluamansa tiedon. Se voi olla puolueeton tai jopa hyökkäävä. (Grönfors 1985, 107,110.)

Ryhmähaastattelussa tutkimus ei ole ainoastaan tutkittavan ja tutkijan keskinäistä vuoropuhelua. Usein haastattelijalla seuraa sivummalta, kun ryhmä keskustelee. Näin haastattelijalle avautuu tilaisuus seurata, kun ihmiset alkavat kyselemään asioita toisiltaan, uusilla, omilla kysymyksillään. Haastateltavat puhuvat eri tavalla kuin yksilötutkimuksessa, täten puheessa alkaa erottua työpaikan omaa kieltä ja sanastoa. Keskustelussa ilmennyttä käsitteistöä voi selventää itselleen myöhemmin tai heti samalla hetkellä. (Alasuutari 2011, 152.)

Ryhmähaastattelulla haettiin tähän tutkimukseen monipuolisuutta ja sen avulla haluttiin tarkentaa yksilöhaastatteluissa esille nousseita aihealueita. Ryhmässä toteutetun haastattelun avulla pyrittiin herättämään enemmän keskustelua aiheista, sillä ajateltiin, että työntekijät voisivat vapaasti keskustellessaan kertoa asioita, joita he eivät yksilöhaastatteluissa edes uskaltaisi kertoa. Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelun avulla haluttiin vähentää haastattelijoiden roolia, jotta keskustelu ei olisi niin muodollista ja ohjattua.

Ryhmähaastattelua varten laadittiin keskustelurunko, jonka avulla keskustelua ohjattiin tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olennaiseen suuntaan (LIITE 2). Haastatteluun valittiin kuusi henkilöä, koska määrän ajateltiin olevan sellainen, että tutkittavasta aiheesta saadaan tarpeeksi

tietoa ja henkilöt uskaltavat kertoa omat mielipiteensä. Haastatteluun valittiin sellaiset henkilöt, joiden arveltiin olevan sellaisia, että he saavat aikaan tarpeeksi keskustelua ja kertovat oleellista tietoa tutkittavien aihealueiden kannalta.

Ryhmähaastattelu järjestettiin niin, että työntekijöiden henkilöllisyys ei tulisi ilmi valmiissa työssä. Haastateltavilta ei kysytty nimeä, eikä mitään sellaista tietoa, joka mahdollistaisi heidän tunnistamisen. Haastattelun tuloksissa on vain muutama suora lainaus työntekijöiltä, jotta heitä ei ole mahdollista tunnistaa valmiista työstä puhetyylin perusteella. Haastattelutilanteen avulla saatiin tutkimusongelman kannalta tarpeellista tietoa. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin ja se litteroitiin.

### 3 TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖSSÄ

Kolmannessa luvussa kerrotaan yleistä työhyvinvoinnista sekä työhyvinvointiin vaikuttavista osatekijöistä. Eri osa-alueiden alta löytyy tietoa niiden hyödyistä sekä siitä, miten osa-alueita on mahdollista hyödyntää työpaikalla. Lisäksi jokaisen osa-alueen kohdalla esitetään tutkimuksen tulokset sekä kehitysehdotuksia kyseiseen aiheeseen.

Aiheena työhyvinvointi on erittäin laaja-alainen ja käsitteelle löytyy useita hyviä määritelmiä. Seuraavissa esimerkeissä on kiteytetty käsitteen keskeisin merkitys. ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteistyössä” (Henkilöstöjaosto 2011, viitattu 13.5.2014). ”Työhyvinvointia syntyy, kun ihmiset kokevat aidosti, että on tehty oikeita valintoja ja päätöksiä ja että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja arvostavasti” (Hyppänen 2010, 11).



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Docendum 2013, viitattu 22.5.2014.)



Työhyvinvointi koostuu useasta tekijästä, kuten käy ilmi kuviosta 2. Vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, työyhteisö, työn sisältö, johtaminen ja työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja kokemukset. Organisaation tavoitteellisuuteen kuuluu visio eli tahtotila, strategiat joilla pyritään visioon, arvot eli asiat joita työnteossa arvostetaan. Joustavaan organisaation rakenteeseen kuuluu tiedon jakaminen, jotta jokaisella on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Joustava organisaatio pyrkii minimoimaan hierarkian, koska silloin on mahdollista vastata asiakkaiden tarpeisiin nopeasti. Organisaatioiden täytyy tunnustaa oman osaamisen ydin sekä kehittää sitä jatkuvasti, sillä sitä voidaan pitää tärkeimpänä kilpailutekijänä. Työympäristön tulee olla toimiva ja työssä käytettävien laitteiden kunnossa. (Manka 2006, 17.)

Johtaminen koostuu ihmisten ja työn suoritusten johtamisen näkökulmista. Ihmislähtöisessä johtamistavassa eli leadershipissä otetaan huomioon henkilöstön kuuntelu, luottamus ja tasapuolinen kohtelu. Management eli työhön sisältyvien asioiden johtaminen koostuu esimerkiksi neuvonnasta, opastamisesta, työhön liittyvän palautteenannosta sekä selkeiden päämäärien asettamisesta. (Manka 2006, 18.)

Toimiva työyhteisö koostuu hyvästä ryhmähengestä, joka syntyy toisen huomioon ottamisesta, halusta auttaa muita, avoimesta ilmapiiristä sekä keskinäisestä luottamuksesta (Manka 2006, 18). Siihen liittyvät olennaisesti myös yhteisesti sovitut kaikille samat pelisäännöt sekä ryhmädynamiikka (Docendum 2013, viitattu 23.5.2014).

Hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön ja tavoitteisiin luovat kokemuksen hyvästä työstä sekä antavat sille merkityksen. Tämä tuo samalla monipuolisuutta työhön ja uusien asioiden oppiminen on hyvä kannustearvo. (Manka 2006, 18.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttaa myös työntekijöiden henkilökohtainen kyky hallita omaa elämänsä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö omaa sellaiset fyysiset, henkiset ja sosiaaliset resurssit, joilla hän selviytyy omista ongelmistaan itsenäisesti ja päämäärätietoisesti. (Manka 2006, 15.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen vastuu kuuluu sekä työntekijälle että työnantajalle. Sen edistämistä toteutetaan työpaikalla työntekijöiden, esimiesten ja yrityksen johdon yhteistyön avulla. Työhyvinvointia tukevat myös työsuojeluhenkilöstö yhdessä luottamusmiesten kanssa. Työterveyshuolto toimii yhteistyössä yritysten kanssa yleisen työkyvyn, työterveyden ja työhyvinvoinnin kokonaisuuden ylläpitämisessä. (Työterveyslaitos 2013a, viitattu 13.5.2014.)

Työnantaja veloitetaan huolehtimaan työhyvinvoinnista työlainsäädännön puitteissa. Lainsäädännön avulla pyritään parantamaan työolosuhteita ja työympäristöä. Keskeisimmät työhyvinvointiin vaikuttavat säädökset ovat laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44, työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. (Ojala & Ahonen 2003, 35–36.)

## **Tuloksia**

Työntekijät kertoivat, että käytössä olevia työhyvinvoinnin parantamiskeinoja ovat liikuntasetelit, virkistyspäivä, työhyvinvointikysely ja yhteiset vapaa-ajan aktiviteetit. Työntekijät kokivat, että työhyvinvointikeinoilla oli parantava vaikutus oman työn tuottavuuteen ja yleiseen jaksamiseen. Kokosimme myös yhteen työntekijöiden mietteitä työhyvinvoinnista:

”Se ei oo pakkopullaa, jollain lailla kuitenkin nautit työnteosta, se antaa sulle jotakin”.

”On mukava tulla töihin ja olla töissä.”

”Kaikki puhaltaa yhteen hiileen, et on se hyvä työilmapiiri, työkaveria autetaan ja esimiesten kans yhteistyö toimii, työssä jaksaminen, työssä viihtyminen.”

## **Kehitysehdotuksia**

Kohdeyrityksessä kannattaa ehdottomasti aloittaa työhyvinvoinnin numerollinen seuraaminen, jotta työhyvinvointiin sijoitettuja rahallisia panostuksia voidaan verrata esimerkiksi tuottavuuden kehitykseen. Työhyvinvoinnin seuraamiseen tarkoitettu malli ei saa olla liian monimutkainen ja työläs, sillä muuten se jää helposti käyttämättä. Olemme kehittäneet yhdenlaisen mallin työterveystilinpäätöksestä työhyvinvointipanostusten mittaamiseen.

Johdon tulee ehdottomasti sitoutua työhyvinvoinnin kehittämiseen, jotta panostuksilla olisi oikeasti vaikutusta. Kaikkea ei kannata lähteä muuttamaan kerralla, vaan pienissä osissa, jolloin kehittämistä voidaan toteuttaa hallitusti ja se on jatkuvaa.

### **3.1 Ikärakenteen vaikutus työhyvinvointiin**

Yrityksen kannalta on tärkeää, että henkilöstön ikäjakauma on laaja. Tämä tuo yritykselle suuren määrän kokemusta, hiljaista tietoa, uusia näkökulmia ja hyvän uusien asioiden oppimiskyvyn. Monipuolinen ikärakenne mahdollistaa laajan osaamistason, joka on uusiutumiskyvyn ja lisäarvon syntymisen perusta. (Ojala & Ahonen 2003, 48.)

Monilla työpaikoilla on lähitulevaisuudessa edessä työntekijöiden ikääntyminen. Tämä johtuu väestön ikärakenteen muutoksesta eli Suomen työssäkäyvien ihmisten keski-ikä kasvaa. Vanhentumisella on vaikutuksia työntekijöiden toiminta- ja työkykyyn. Ikääntymistä voidaan pitää myös positiivisena asiana, sillä se lisää työntekijöiden työkokemusta ja kasvattaa ammattitaitoa. Pitkän työuran aikana karttunut kokemus nostaa heidän arvoaan työyhteisössä. (Rauramo 2008, 163.)

Yritysten osaamista voidaan kehittää ja pitää yllä vanhempien työntekijöiden tietotaidon ja työhön liittyvien kokemusten avulla. Organisaatioiden täytyy tehdä tarvittavia varotoimenpiteitä, jotta vanhempien työntekijöiden eläköityessä kilpailuetuna ja menestystekijänä pidettävä tieto on saatu siirrettyä eteenpäin. (Rauramo 2008, 163.)

## **Tuloksia**

Haastateltujen yleinen mielipide oli, että yrityksen tämänhetkinen ikärakenne on aika hyvin jakaantunut ja kehityksen suunta on oikea eli nuoria työntekijöitä on yhä enemmän suhteessa vanhempiin työntekijöihin. Ikärakenteen nuorentuessa saadaan samalla siirrettyä osaamista vanhemmilta työntekijöiltä nuorille. Useassa tapauksessa nuorten tuomaa uusinta tietoa ei hyväksytä, esimerkiksi tapaa tehdä jokin asia nopeammin kuin käytössä olevalla menetelmällä.

Osa työntekijöistä totesi, että liian nuoria työntekijöitä on turhan paljon varsinkin kesäaikana. Osalla heistä ei ole välttämättä aiempaa työkokemusta ollenkaan, he eivät monesti edes ymmärrä mitä töissä kuuluu oikeasti tehdä ja samalla myös tehtyjen virheiden määrä on suuri. Ulkomaalaistaitaisia työntekijöitä pidettiin hyvänä asiana.

## **Kehitysehdotuksia**

Ikärakenteeseen liittyen tulee huomioida vanhempien työntekijöiden eläköityminen, josta johtuen työpaikan vakituisen henkilökunnan keski-ikä laskee. Työpaikalle olisi hyvä luoda toimintamalli, jonka avulla varmistetaan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen muille työntekijöille ennen kuin henkilö jää eläkkeelle.

Rekrytoinneissa täytyy kiinnittää erityistä huomiota siihen, että uusien palkattavien työntekijöiden joukossa on myös sellaisia henkilöitä, joilla on jo ennestään kokemusta työssä olemisesta. Työpaikan ikärakennetta voidaan pitää laajempänä sillä, että työntekijöiden ennenaikainen eläköityminen pyritään välttämään huolehtimalla työhyvinvoinnista.

## 3.2 Työilmapiiri

Henkilöstön sisäisillä suhteilla on vaikutusta työyhteisön kokonaisosaamisen tasoon. Koko yrityksen osaaminen kasvaa, mikäli työntekijät ovat halukkaita jakamaan omat tietonsa ja kasvattamaan asiantuntemustaan yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. (Ojala & Ahonen 2003, 215.)

Kahden työntekijän kesken syntyvä ongelmatilanne, mikä on edennyt liian pitkälle, joka ilmenee esimerkiksi puhumattomuutena, täytyy pystyä rajaamaan näihin kahteen henkilöön. Tilanne vaatii nopeasti ongelman laukaisevan keskustelun. Usein on syytä ottaa avuksi ratkaisija työyhteisön ulkopuolelta, ulkopuolinen kykenee käsittelemään asiat eri näkökulmasta, ei pelkästään kyseisen työpaikan totuuksina. (Kaiku-työnantajapalvelut 2007, 41.)

Monikansallisuus aiheuttaa työilmapiiriin liittyviä haasteita, mutta työpaikat tarvitsevat monesti toimintaansa ulkomaista työvoimaa. Tämän vuoksi eri kansallisuudet sekä kulttuurit täytyy huomioida ja erityisesti tulevaisuudessa monimuotoisuus tulee lisääntymään työpaikoilla. Työvoimassa tapahtuva rakennemuutos edellyttää työilmapiirin kehittämistä sekä suvaitsevaisuuden ja toisten arvostamisen lisäämistä. (Ojala & Ahonen 2003, 49.)

Yhden henkilön häiritsevää käytöstä tai töistä laistamista ei hyväksytä enää työyhteisöissä. Tällainen ihminen on omiaan pilaamaan koko työyhteisön ilmapiiriin. Mikäli yhden ihmisen aiheuttamaan haittaan työyhteisöä kohtaan ei heti puututa, niin hänen käytöksensä voi vaikuttaa alentavasti koko henkilöstön tuottavuuteen, työmoraaliin ja viimeisenä myös asiakkaisiin. Tilanteen vaikeuden vuoksi voidaan myös menettää osa muista työntekijöistä, koska he voivat irtisanoa itsensä tämän vuoksi. Tilanne on yleensä työyhteisöä kahtia jakava. Syynä voidaan pitää erimielisyyttä siitä, kuinka laajasti työyhteisön täytyy sietää, pyrkiä ymmärtämään sekä auttamaan haitan aiheuttajaa. Lisäksi vaikuttavana tekijänä on lopullinen ratkaisu siitä, mitä ongelman aiheuttajalle tapahtuu. Esimiehelle tilanne on vaikea, sillä häntä arvostellaan yleensä aina tavasta millä hän puuttuu asiaan. Mikäli häirikkö joudutaan irtisanomaan, niin siitä voi koitua esimiehen kohdistuva luottamuspula. Johtavassa asemassa oleva henkilö ei voi kertoa julkisesti henkilökohtaisia tietoja irtisanotusta, kun taas irtisanottu voi kertoa oman versionsa tapahtuneesta vapaasti. (Järvinen 2008, 128–129.)

### Tuloksia

Työntekijät kokivat, että työyhteisössä vallitsevaa yleistä ilmapiiriä voi parantaa jokainen työntekijä itse omalta kohdaltaan. Työilmapiiriin vaikuttaa suuresti jokaisen työntekijän oma asenne, koska yhden työntekijän on helppo ”myrkyttää” koko työpaikan ilmapiiriä. Haastateltujen mielestä hyvät työkaverit parantavat ilmapiiriä, mutta kuitenkin työyhteisö ei ole kovin yhtenäinen, vaan sinne on

syntynyt tiettyjä ”kuppikuntia”. Työntekijät ovat monesti kateellisia toisilleen ja tämä heikentää ilmapiiriä sekä vähentää avoimuutta. Työilmapiiri parantuisi, mikäli turha juonittelu, lapsellisuus ja haukkuminen karsittaisiin pois. Tuloksista ilmeni myös, että lähiesimiehillä on joissakin tapauksissa työilmapiiriä heikentävä vaikutus, mutta toisaalta vika voi olla myös työntekijöiden omassa asenteessa.

Haastateltujen työntekijöiden mielestä työpaikan ilmapiiriä voisi parantaa yhteisen tekemisen avulla, johon osallistuvat kaikki työntekijät. Tällä tavalla saadaan luotua työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työntekijät oppivat tuntemaan toisiaan paremmin.

### **Kehitysehdotuksia**

Työpaikan ilmapiirin kehittämisessä voisi ottaa käyttöön esimerkiksi ”hyvä tyyppi”-äänestyksen, jossa työntekijät äänestäisivät keskuudestaan joka viikko henkilön, joka on ollut heidän mielestään avulias, ystävällinen ja positiivinen toisia työntekijöitä kohtaan. Valitulle henkilölle osoitettaisiin pieni huomionosoitus. Tämä voisi motivoida henkilöstöä olemaan parempia työkavereita toisilleen.

Työpaikalla olisi hyvä ottaa käyttöön myös positiivisen palautteen malli, joka toimii niin, että työntekijät voivat antaa toisistaan positiivista palautetta. Palautteet kootaan kuukausittain yhteen ja ne julkaistaan kaikkien nähtäväksi.

### **3.3 Työturvallisuus**

Työturvallisuuden johtaminen eli turvallisuusjohtaminen kuuluu vastuulliseen liiketoimintaan. Turvallisuusjohtaminen on osa-alue, jonka avulla yrityksen johto huolehtii työntekijöiden, asiakkaiden ja koko ympäristön turvallisuuden hoitamisesta. Sen avulla voidaan kehittää yrityksen prosesseja, toimintatapoja, työolosuhteita, työntekijöiden ammattitaitoa, yhteistyötä ja ilmapiiriä, jotta turvallisuuden taso lisääntyisi ja kilpailukyky paranisi. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 29–31.)

Työturvallisuuteen liittyy olennaisesti työntekijöiden automatisoitunut toiminta eli tiettyjä tehtäviä on toistettu niin kauan ja opittu suoriutumaan niistä niin hyvin, että tehtävien tekeminen ei vaadi enää tietoista ajattelua. Kaikilla työntekijöillä on omissa työtehtävissään näitä ”selkäytimestä tapahtuvia” toimintoja. Ne ovat usein myös tarpeellisia, sillä ne vähentävät hermoston jatkuvaa ylikuormittamista, jonka jatkuva uuden opettelu aiheuttaa. Automatisoituneita työtapoja on vaikea muuttaa, sillä ne ovat iskostuneet muistiin ja henkilöt eivät välttämättä edes itse tiedosta tai havaitse kyseisen tavan olemassaoloa. Näiden toimintojen muuttaminen on kuitenkin usein välttämätöntä esimerkiksi työtehtävien ja työn sisällön muuttuessa. (Laitinen ym. 2013, 79.)

Automatisoituneet työtavat voivat monessa tapauksessa aiheuttaa myös työturvallisuuteen liittyviä riskejä. Opitut rutiinit voivat olla haitallisia työkavereille tai henkilöille itselleen, vaikka he tietyllä hetkellä kokisivat hyötyvänsä niistä, mutta pitemmällä tähtäimellä niistä aiheutuu ongelmia. Automatisoituneita vääriä työtapoja ovat usein työpisteiden jättäminen epäjärjestykseen, oikeiden suojavälineiden poisjättäminen tai työvälineiden käyttäminen väärin. Muutokseen pitää pyrkiä niin, että vääristä työtavoista annetaan sanktioita, jotta ne eivät muodostuisi tavoiksi sekä samalla palkitaan oikeiden työtapojen noudattamisesta. Työturvallisuuteen liittyvien ohjeiden tulee olla selkeät ja käytännölliset, jotta ne eivät lisää vääriä toimintatapoja. (Laitinen ym. 2013, 79.)

## **Tuloksia**

Työturvallisuuteen liittyvistä haastattelun vastauksista voidaan todeta yleisesti, että työturvallisuus on parantunut viime aikoina ja kehityksen suunta on ollut koko ajan parempi. Työturvallisuuden paranemiseen voi vaikuttaa jokainen työntekijä itse ja vaaratilanteita voi syntyä esimerkiksi työntekijöiden huolimattomuudesta ja epäsiisteiksi jätetyistä työpisteistä. Vaaratilanteita syntyy myös yleisesti ahtaudesta sekä tiettyjen koneiden ja laitteiden vaihtelevasta toimivuudesta. Työpaikalla käytössä olevien vaarailmoituslappujen käytännön tehoa epäiltiin ja kävi myös ilmi, että esimiehet eivät välttämättä toimi aina niin kuin pitäisi, jotta uudet vaaratilanteet voitaisiin välttää.

Yksilöhaastatteluiden perusteella työturvallisuutta voitaisiin parantaa paremman tiedottamisen avulla. Kaikista työhön liittyvistä muutoksista kuten uusista menetelmistä, toiminta- tai työtavoista täytyy kertoa työntekijöille selkeästi niin, että kaikki ymmärtävät kyseiset asiat.

## **Kehitysehdotuksia**

Yrityksessä voisi järjestää työturvallisuuteen liittyen koulutuspäivän, jossa käytäisiin kaikkien työntekijöiden kanssa läpi se, miten työympäristöstä voitaisiin luoda turvallisempi. Tähän liittyen laadittaisiin selkeät työturvallisuusohjeet, jotka olisivat kaikkien tiedossa. Tämän jälkeen työnjohdon sekä työsuojeluvaltuutetun tulee seurata tilannetta ja puuttua asiaan, mikäli huomataan, että joku ei noudata yhteisiä sääntöjä.

Työturvallisuutta voidaan parantaa olennaisesti myös sillä, että työntekijät siivoavat työpisteen sekä sen ympäristön viikoittain. Jokaiselle työpisteelle nimetään vastaavat, jotka pitävät huolen siitä, että näin tapahtuu.

Työturvallisuutta voitaisiin parantaa jakamalla työntekijöille ”korjauskehotus”-lappuja, joiden ideana on se, että työturvallisuutta heikentävän seikan huomattessaan työntekijä kiinnittää siihen kyseisen lapun. Tätä toistetaan päivittäin niin kauan, kunnes ongelma on korjattu.

Työtapaturmien sattumista tulee seurata kuukausitasolla ja määritetään realistinen taso, jonka alle tapaturmien lukumäärän tulisi jäädä. Nämä tulevat kaikkien työntekijöiden näkyville ja jos tavoitteen päästään, palkitaan työntekijät esimerkiksi työnantajan tarjoamilla pullakahveilla.

## 4 JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Luvussa kerrotaan siitä, kuinka esimiehet voivat vaikuttaa työhyvinvointiin sekä esitellään keinoja, joita kehittämällä he pystyvät lisäämään työhyvinvointia. Luvussa esitettyjen osa-alueiden kautta esimiesten on helpompi johtaa hyvinvointia. Lisäksi aiheiden alta löytyy tutkimuksesta saadut tulokset sekä kehitysehdotukset.

Työhyvinvointia täytyy osata johtaa järjestelmällisesti, jotta se saadaan toimivaksi. Se vaatii strategisen suunnittelun toteutusta, konkreettisia henkilöstön resursseihin liittyviä tekoja niiden kasvattamiseksi ja jatkuvasti tapahtuvaa työhyvinvointiasioiden seuranta. Johtamisen näkökulmasta asetetaan päämäärät ja työhyvinvointi täytyy ottaa osaksi yrityksen strategiaa. Johtaminen onnistuu parhaiten voimaannuttavaa tai delegoitua johtamistapaa hyödyntäen. (Docendum 2013, viitattu 22.5.2014.) Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla tärkeä osa johtamisen kokonaisuutta sekä erityisesti henkilöstöjohtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu henkilöstöstrategian, arvojen ja johtamisen käytäntöjen pohjalta. (Rauramo 2008, 146.)

Esimiesten ja alaisten välisellä suhteella on tärkeä merkitys työntekijöiden työkykyyn ja kokemukseen työhyvinvoinnista. Johtamisen tulee olla tasa-arvoista, kaikille oikeudenmukaista sekä yhdenvertaista, jotta työntekijöiden jaksaminen ja työn tuloksellisuus lisääntyvät. Työpaikan ylimmän johdon tulee huolehtia siitä, että esimiehet omaavat tarpeellisen ammattitaidon sekä hyvät ihmisuhde- ja johtamistaidot. Samalla yrityksen johdon tulee pitää huolta siitä, että esimiehet saavat parhaan mahdollisen tuen sekä heiltä että koko työyhteisöltä. Lähiesimiehillä on erityisen tärkeä merkitys työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin parantamisessa. Esimiesten tulee havainnoida työympäristöä, työntekijöiden vointia ja työskentelyn turvallisuutta. (Rauramo 2008, 145–150.)

Työhyvinvoinnin johtamisen onnistuminen edellyttää, että esimiehiltä löytyy halua kehittää toimintaa, henkilöstön hyvinvointia sekä omia esimiestaitojaan. Heidän tulisi olla entistä enemmän valmentajia, jotka luovat selkeät visiot, näyttävät suunnan toiminnalle ja sitouttavat työntekijät muutokseen tai yhteisiin päämääriin. Valmentava johtamisote edellyttää työntekijöiden innostamista ja motivointia sekä molemminpuolista avointa keskustelua. (Rauramo 2008, 147–149.)



## **Tuloksia**

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että lähiesimiesten tulisi olla enemmän läsnä ja kuunnella työntekijöitä, jotta työhyvinvointi voisi kehittyä. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta esimiesten tulisi toteuttaa kehittämis ehdotuksia nopeammin, mikäli ne ovat toteutettavissa sekä heidän tulisi ottaa ilmenneet ongelmat tosissaan.

Kaikki työntekijät eivät koe, että johtaminen olisi tasa-arvoista ja oikeudenmukaista, sillä kaikkia työntekijöitä ei kohdella samalla tavalla. Tietyt työntekijät saavat valita itse omat työpisteensä ja toisia taas määrällään edestakaisin työpisteeltä toiselle. Osa työntekijöistä kokee, että lähiesimiehet ovat avoimia ja heitä on helppo lähestyä, mutta siihen tulisi kiinnittää kuitenkin vielä enemmän huomiota. Työntekijöiden tulisi myös miettiä omaa käytöstään esimiehiä kohtaan.

Ryhmähaastatteluun osallistuneiden vastauksista ilmeni, että työntekijöiden välinen epätasa-arvon kokeminen on suurta ja se lähtee jo ihan pienistä asioista, kuten musiikin kuunteleminen puhelimesta. Esimiehet antoivat osan työntekijöistä kuunnella musiikkia vapaasti, kun taas toisille asiasta huomautettiin heti. Johtaminen koettiin joidenkin asioiden kohdalla epätasa-arvoiseksi. Kaikkia työntekijöitä eivät koske samat säännöt esimerkiksi työvaatteiden, työkierron sekä ylityövapaiden pitämisen kohdalla. Eriarvoisesti kohdeltaviin henkilöihin miellettiin kuuluvan sekä uusia että jo kauemman aikaa töissä olleita henkilöitä.

Työntekijät kokivat, että joitakin työnjohdolle kuuluvia asioita jätetään heidän vastuulleen. He joutuvat esimerkiksi monesti neuvomaan ja auttamaan muita työntekijöitä, vaikka tämä kuuluisi esimiesten vastuulle. Haastateltujen työntekijöiden mielestä kaikkien työntekijöiden tulisi kuunnella esimiehiä, eikä aina saisi olla kieltäytymässä pyydytyistä työtehtävistä. Esimiesten tulisi käyttää toimivaltaansa, kuten eräs haastatelluista mainitsi. ”Työjohdon pitäisi laittaa tulpat korviin ja kaikki tekee niin kuin käsketään.”

## **Kehitysehdotuksia**

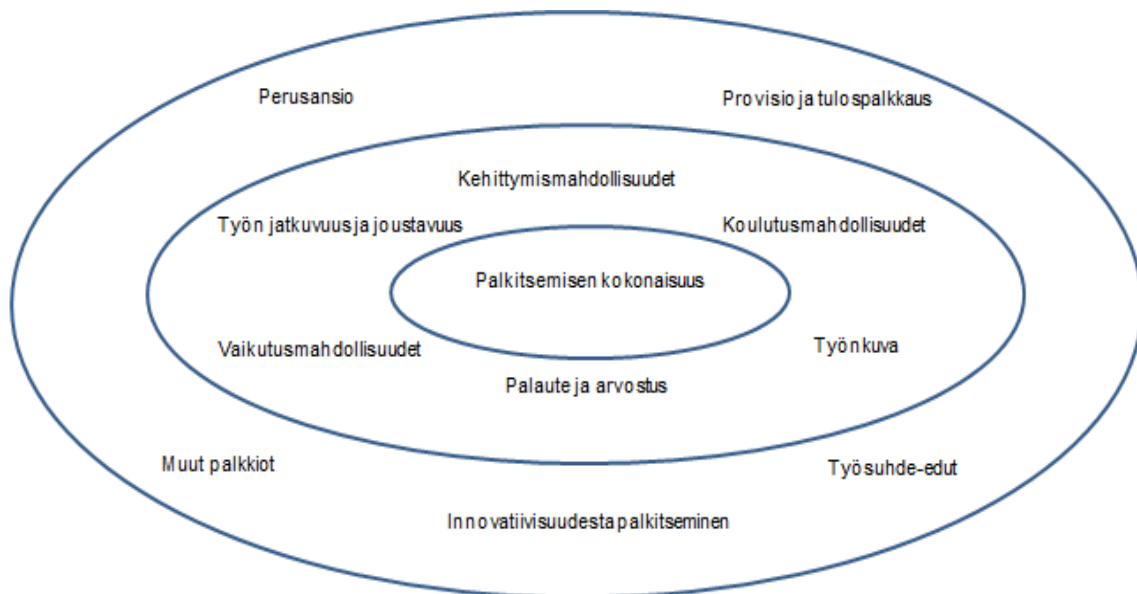
Johtamisen kehittämisessä tulee ehdottomasti kiinnittää huomiota tasa-arvon lisäämiseen. Esimiehillä täytyy olla rohkeutta kohdella työntekijöitä niin, että kaikkia koskevat samat säännöt. Työnjohdolla tulee olla kyky tehdä päätöksiä, jotka eivät aina miellytä kaikkia työntekijöitä.

Työhyvinvointi täytyy ottaa osaksi päivittäistä johtamista ja kaikkien esimiesten tulee yhdessä sitoutua sen edistämiseen. Työhyvinvoinnin seuraamisessa ja numerollisessa mittaamisessa tulee

käyttää erilaisia järjestelmiä kuten työterveystilinpäätös, josta kehitimme mallin kohdeyrityksen tarpeita varten. Työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden käytäntöön viemisessä ei kannata lähteä toteuttamaan kaikkia asioita kerralla. Käyttöön voisi ottaa esimerkiksi kehittämiskalenterin, jossa eniten kehittämistä vaativat osa-alueet on jaettu vuoden jokaiselle kuukaudelle tärkeysjärjestyksessä.

#### 4.1 Palkitseminen ja palautteenanto

Palkitsemista voi toteuttaa sekä aineellisesti että aineettomasti ja ne muodostavat yhdessä toimivan palkitsemisen kokonaisuuden (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus 2014, viitattu 29.5.2014). Palkitsemisen osatekijöitä ja jakoa aineettomaan sekä aineelliseen palkitsemiseen on havainnollistettu kuviossa 3. Palkitsemisessä ei ole yhtä ainoaa oikeaa mallia, jota voisi soveltaa kaikissa yrityksissä. Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä tulee ottaa huomioon, että työntekijät arvostavat erilaisissa elämäntilanteissa eri asioita ja kaikilla työntekijöillä on omat tarpeensa. Monet suuret yritykset käyttävät niin sanottua voileipäpöytämallia, joka sisältää erilaisia palkitsemisen vaihtoehtoja. Tämä tarkoittaa palkitsemista joko ryhmän, yksilön tai koko henkilöstön tasolla, esimerkiksi tiimipalkkiot. (Ojala & Ahonen 2003, 180–181.)



KUVIO 3. Palkitsemisen osatekijät (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus 2014, viitattu 3.6.2014.)

Palautteenannon tarkoituksena on edistää työntekijöiden oppimista, kehittymistä ja kasvua. Palautteen käsite jaetaan monesti positiiviseen, negatiiviseen ja rakentavaan palautteeseen. Myönteinen eli positiivinen palaute tarkoittaa kehuja ja kiitoksia hyvin tehdystä työstä. Kielteinen eli negatiivinen palaute voi huonoimmillaan olla jopa haukkumista tai moittimista. Kehittämistä vaativat asiat tulisi

esittää rakentavaa eli korjaavaa palautetta antaen, eikä niin, että annetaan negatiivista palautetta. (Rasila & Pitkonen 2009, 5–6.)

Liian vähäinen palautteenanto on työntekijöiden mielestä monien työpaikkojen ongelma. Rakentavasti annetun palautteen pitäisi olla osana työyhteisöjen päivittäistä vuorovaikutusta. Annettu palaute on työnantajalle ilmaista, mutta merkitsee paljon työntekijälle. Sillä on havaittu olevan suora yhteys motivaatiotason nousuun sekä työntekijöiden antaman työpanoksen lisääntymiseen. Palautteenantoa tutkimalla on huomattu, että negatiivinenkin palaute lisää motivaatiota enemmän kuin se, että palautetta ei saada laisinkaan. Kehittävästi annettu kritiikki ja avoimesti asioista keskusteleminen parantavat ilmapiiriä. Positiivinen palaute lisää mielekkyyttä työntekoon ja parantaa arvostusta itseä kohtaan. (Rasila & Pitkonen 2009, 9–10.)

## **Tuloksia**

Kaikki haastatellut kertoivat, että tällä hetkellä palkitsemisessa on käytössä tuotantopalkkiojärjestelmä. Osa henkilöistä yhdisti myös toteutuneen virkistyspäivän palkitsemiseen. Haastatellut olivat yleisesti sitä mieltä, että palkitseminen ei ole riittävää ja sen tulisi olla monipuolisempaa. Yksi haastatelluista totesi, että nykyinen tuotantopalkkio on hyvä.

Palautteenannosta kysyttäessä yleinen mielipide oli se, että he eivät koe saavansa tarpeeksi palautetta. Vastauksista selvisi, että palaute on monesti negatiivista, eikä hyvin tehdystä työstä muisteta antaa palautetta ja kiittää. ”Sanotaan näin, että sitä negatiivista tulee usein liikaa, unohtuu helposti se positiivinen.” Palautteenantaminen tapahtuu yleensä viikkopalaverissa ja joissakin tapauksissa palautetta saa, jos sitä kysyy itse.

Ryhmän mielipiteestä kävi ilmi myös positiivisen palautteen saamisen vähäinen määrä. Negatiivinen palaute muistetaan pidempään ja se heikentää työssä jaksamista sekä viihtymistä. Kiireen vaikutus näkyy palautteenannon tavassa, sillä kiireessä saatetaan asioita sanoa rumasti, jolloin työntekijä ei hyödy palautteesta mitenkään. Asiakkaiden antaman negatiivisen palautteen kertominen työntekijöille hoidetaan niin, että virheet laitetaan aina pelkästään työntekijöiden vastuulle. Negatiivista palautetta antavat niin esimiehet kuin työntekijätkin. Ryhmästä kävi ilmi myös se, että osalle työntekijöistä on kehittynyt tapa ajatella asioista aina negatiivisesti. Haastateltujen mielestä kaikenlainen turha valittaminen pitäisi pystyä karsimaan pois, sillä yleinen negatiivisuus vaikuttaa heikentävästi koko työyhteisön ilmapiiriin.

Yksilöhaastatteluiden tuloksista kävi ilmi se, että työntekijöiden mielestä työnantajan tulisi palkita hyvistä suorituksista. Työntekijöiden mukaan palkitsemisen ei tarvitse olla välttämättä sellaista, että

siihen käytetään suurta määrää rahaa, vaan pienemmätkin huomionosoitukset riittävät. Osa haastatelluista totesi, että palkitseminen voisi olla esimerkiksi ylimääräistä rahaa, vapaata tai tapahtumia.

Lähes kaikki haastatellut totesivat, että positiivisella palautteenannolla on konkreettista palkitsemista suurempi merkitys. Positiivista palautetta tulisi antaa enemmän ja palaute pitää antaa mahdollisimman nopeasti. Työntekijät haluavat palautteen olevan aitoa ja he ovat valmiita ottamaan vastaan myös negatiivista palautetta, kunhan se esitetään rakentavasti.

### **Kehittämisehdotuksia**

Kohdeyrityksen tulisi luoda monipuolisempi palkitsemisjärjestelmä, koska matalapalkkaisilla aloilla pienikin palkitseminen koetaan välittämisenä ja ylimääräisenä etuna. Käytössä oleva järjestelmä, jossa ylimääräinen palkkio maksetaan toteutuneiden tavoitteiden perusteella, ei ole riittävän selkeää ja tasapuolinen. Työntekijöistä riippumattomat keskeytykset tuotannossa tulisi ottaa huomioon tavoitteiden toteutumisessa. Tavoitteet eivät saisi olla työpistekohtaisia, vaan niiden tulisi olla yhden henkilön työpanokseen sidottuja.

Työpaikalla voisi järjestää tuotannon työntekijöiden kesken erilaisia kilpailuja, jotka perustuvat tuotannon tavoitteisiin. Kilpailuiden avulla työn tehokkuus paranisi ja samalla se motivoisi työntekijöitä. Kilpailuita järjestettäisiin vain muutamissa työpisteissä ja kaikkien olisi mahdollista osallistua niihin työkierron avulla. Palkintojen ei tarvitse olla suuria ja kalliita, kunhan ne ovat sellaisia, että niitä on mielekästä tavoitella.

Palautteenantoon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Palautteenantamisessa tulisi muistaa se, että ihmiset ovat erilaisia. Osa voi pitää siitä, että palaute annetaan kaikkien kuullen, mutta toisille se on täysin mahdoton ajatus ja he haluavat palautteen henkilökohtaisesti. Esimiesten täytyy opetella kiittämään ja kehuaan hyvistä suorituksista. Palautteenantomallin tulisi olla yhtenäinen kaikilla esimiehillä ja palautetta täytyy antaa kaikille tasapuolisesti. Työntekijät voivat kokea oikein annetun palautteen osana palkitsemista.

### **4.2 Perehdyttäminen**

Työntekijöiden hyvä perehdyttäminen on työhön liittyvää opastusta, jonka avulla työntekijä saa tarvittavan osaamistason uuteen työtehtävään, työpaikan käytänteisiin ja toimintaan, työvälineiden käyttöön sekä työturvallisuuteen liittyviin asioihin. Perehdyttämisen voi suorittaa siihen erillisen

koulutuksen saanut työntekijä, mutta vastuu on kuitenkin aina esimiehellä. Työhön liittyvä perehdyttäminen ei saa kohdistua vain uusiin työntekijöihin, sillä nykyiset työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä työnkuvan muuttuessa, työtehtävien vaihtuessa ja silloin, kun työntekijä tulee takaisin töihin esimerkiksi pitkään kestäneen sairausloman jälkeen. Perehdyttämisen onnistumista voi seurata esimerkiksi siihen tarkoitukseen laaditulla lomakkeella. Tämä mahdollistaa perehdytyksen arvioinnin mittauksen. (Työterveyslaitos 2014b, viitattu 30.5.2014.)

Hyvin suoritettu perehdytys mahdollistaa sen, että uudet työntekijät saavat mahdollisimman hyvät lähtökohdat työntekoon. Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijöiden ja työpaikan väliseen suhteeseen koko työsuhteen keston ajan ja erityisesti ensimmäisellä päivällä on suuri vaikutus siihen, millaiseksi mielikuvamme työpaikasta muodostuu. Perehdyttämiskäytännön aikana uusien työntekijöiden tulee päästä sisään työyhteisöön ja saada luotua verkosto työkavereiden ja esimiesten kanssa. (Rossi 2012, 72–73.)

Mentoroinnilla voidaan laajentaa perehdyttämistä. Erikseen nimetyt mentorit edustavat työyhteisön tietoja ja taitoja eri osa-alueilta. Mentori voidaan osoittaa niin vanhalle kuin uudellekin työntekijälle. Heiltä voi kysyä esimerkiksi sitä, miten jokin asia tehdään oikealla tavalla. Tällöin työntekijän ei tarvitse miettiä keneltä asiaa pitäisi kysyä. Mentoroinnin toteutuessa oikein saadaan luotua luottamussuhde ihmisten välille, joka auttaa kehittymään työnteossa. Hiljaisen tiedon siirtäminen on yksi mentoroinnin suurimmista hyödyistä. Työkokemuksen mukanaan tuomaa osaamista, jota ei ole mahdollista kirjoittaa, voidaan siirtää työntekijöille, jotka tulevat joko uusina tai vaihtavat työtehtävistä toisiin. Kokeneilla työntekijöillä on usein tarvittavat tiedot sekä taidot suoriutua työtehtävistä nopeasti ja näitä taitoja voidaan jakaa mentoroinnin avulla. (Evita-mentorointi 2014, 4.)

## **Tuloksia**

Kerättyjen aineistojen perusteella perehdyttämisessä on paljon ongelmakohtia ja kehitettävää. Haastateltuja ei ollut perehdytetty joko ollenkaan tai toinen työntekijä oli neuvonut työssä alkuun. Osa henkilöistä kokee, että kokeneemmat työntekijät ovat osanneet kuitenkin neuvoa kohtuullisen hyvin ja heiltä on saanut tarvittaessa apua myös myöhemmin. Perehtyminen työpaikkaan ja uuden oppiminen jäi työntekijän itsensä huolehdittavaksi. Huonon perehdyttämisen vuoksi aluksi opitaan väärät työmenetelmät ja virheiden määrä voi olla suuri.

Perehdyttämisen ajallinen kesto on yleensä liian lyhyt ja se hoidetaan kiireellisesti alta pois. Osa haastatelluista työntekijöistä totesi myös, että perehdyttämisessä ei varmisteta riittävää osaamis-

tasoa esimerkiksi kysymällä perehdyttävältä työntekijältä itseltään, että kykeneekö hän nyt työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttäminen ei ole samanlaista kaikille työntekijöille, se vaihtelee myös työpisteittäin, eikä siihen ole selkeitä käytäntöjä.

Perehdyttämisen vastuu jää usein epäselväksi ja yleisesti siitä ajatellaan, että ”ei kuulu minun työtehtäviin”. Haastateltujen mukaan yrityksessä on koulutettuja perehdyttäjiä, mutta he eivät perehdytä ketään. Perehdyttämisessä ei huomioida riittävän hyvin sitä, että henkilö vaihtaa työpistettä tai palaa pitkän sairausloman jälkeen töihin.

Yksilöhaastattelujen perusteella työntekijät haluaisivat perehdytyksen tapahtuvan perusteellisemmin ja yksityiskohtaisemmin. Perehdytykseen liittyen tulee varmistaa, että se on kaikille työntekijöille samanlaista. Siinä tulee käsitellä tarkasti esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvät asiat sekä yleiset työohjeet. Työntekijät haluavat uuden työntekijän pääsevän kiertämään ja tutustumaan uuteen työpaikkaan ohjatusti.

### **Kehitysehdotuksia**

Perehdyttämiseen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota ja siinä täytyy muistaa se, että perehdyttämisen prosessi alkaa jo ennen kuin uusi työntekijä saapuu yritykseen. Työntekijöiden keskuudesta valitaan mahdollisimman laajan osaamistason omaavia henkilöitä, jotka koulutetaan erikseen perehdyttäjiksi. He hoitavat aina kaikki perehdytykseen liittyvät toimenpiteet alusta loppuun saakka ja heille maksetaan siitä erillinen korvaus.

Perehdyttäjiä järjestettävään koulutukseen pitää panostaa ja sen tulee olla mahdollisimman monipuolista ja kattavaa, jotta uudet työntekijät pääsevät nopeasti ja tehokkaasti mukaan työntekoon. Perehdyttäjien työ ei lopu perehdytysjaksoon, vaan he toimivat niin sanotusti kummeina uusille työntekijöille. Heidän tehtävänä on huolehtia siitä, että uudet henkilöt pääsevät sisään työyhteisöön ja yrityksen organisaatiokulttuuriin.

Yrityksen johdon tulee miettiä yhdessä perehdyttäjien kanssa perehdytyksen haluttu laatutaso ja sen toteutumista seurataan tasaisin väliajoin. Tällä varmistetaan perehdytyksen laadun säilyminen. Perehdyttäjien työn tueksi tulee laatia perehdytysopas, josta tehdään omat versiot perehdyttäjiille sekä perehdytettäville.

### 4.3 Oppiminen ja koulutus

Uuden oppimista voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä kilpailukyvyn ennakoimisen tekijöistä. Oppimisen johtamisen käsitettä voidaan käyttää osaamisen johtamisen sijasta, sillä se kuvaa paremmin todellista tilannetta. Osaaminen on oppimisen avulla syntyvä lopputulos. Oppiminen on prosessina asia, jota on mahdollista kehittää ja kohdentaa tiettyyn suuntaan. (Manka 2006, 109.)

Oppiminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: työssä oppimiseen, työnantajan järjestämään koulutukseen ja omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen. Oppiminen tapahtuu suurimmaksi osaksi työtä tehdessä. Konkreettisella koulutuksella, jonka työnantaja järjestää, on vain pieni osa osaamistason lisäämisessä. Työolosuhteiden tulee olla järjestetty niin, että työntekijöiden on mahdollista toimia asiantuntevasti ja avoimesti, jotta osaamistasoa voidaan kasvattaa. Oppimisen kannalta on tärkeää, että työntekijät jakavat käytännön osaamistaan ja kerättyä tietopääomaa koko työyhteisön osaamisen lisäämiseksi. Oppiminen on tärkeää erilaisten muutosten kannalta, sillä organisaatioiden täytyy sopeutua uusiin tilanteisiin ja muutokset tulisi toteuttaa oppimisen kautta. (Rauramo 2008, 162.)

Yritysten tulee luoda ja kehittää erilaisia toimenpiteitä ja järjestelmiä, joilla yrityksen piilevät resurssit sekä olemassa oleva tiedot ja taidot voidaan hyödyntää kaikkien käyttöön. Kehittäminen lähtee yleensä siitä, että selvitetään nykyinen osaamisen taso ja arvioidaan tulevia tarpeita, jotta yrityksen visio ja erilaiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamistason arvioimiseen täytyy myös kehittää erilaisia menetelmiä. (Rauramo 2008, 163–164.)

#### **Tuloksia**

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden mielipiteet vaihtelivat, kun kysyttiin työhön liittyvistä oppimismahdollisuuksista. Suurempi osa haastatelluista totesi, että uusia asioita voi oppia ainakin jossakin määrin. Toisaalta taas osa haastatelluista koki, että uuden oppiminen on rajallista, eikä sitä juuri tapahdu. Suurin osa henkilöistä kuitenkin koki, että esimiehet kannustavat heitä opettelemaan uusia asioita ja kehittämään osaamistaan.

Puolet työntekijöistä totesi, että kauemman aikaa yrityksessä työskennelleet henkilöt auttavat uudempiä työntekijöitä ja jakavat heille omaa osaamistaan. Vastaavasti toinen puoli haastatelluista ajatteli, että tiedonjakaminen kokeneemman ja uudemman työntekijän välillä ei ole kovin avointa eikä osalla työntekijöistä ole edes kiinnostusta jakaa tietojaan. Tähän liittyen ilmeni myös sellainen seikka, että ”Kauheen monella on sellanen kanta, että ei oo mun juttu, ei kuulu mulle”. Tämä on

johtanut äärimmillään jopa siihen, että toisen työntekijän saatetaan antaa tehdä tiettyä asiaa, vaikka hän tekee sen väärin ja odotetaan vain, että joku tulee huutamaan hänelle.

Koulutuksesta kysyttäessä haastatellut olivat lähes kaikki sitä mieltä, että koulutusta on ainakin jossain määrin. Yleisesti ottaen mielipiteet olivat sellaisia, että tiettyjä työtehtäviä hyödyttävää koulutusta saisi olla enemmän, mutta koulusta ei tarvitse olla kuitenkaan liikaa.

Työntekijöiden mielestä koulutuksen tulee olla työhön liittyvää. Koulutukset voisivat olla esimerkiksi tietoteknistä koulutusta liittyen työpaikalla käytettäviin ohjelmistoihin. Työntekijät toivoivat myös koulutusta työturvallisuuteen sekä työhyvinvointiin liittyen. Koulutukset eivät saa olla ajalliselta kes-  
toltaan liian pitkiä sekä niiden tarpeellisuutta täytyy arvioida tilannekohtaisesti.

### **Kehittämisehdotuksia**

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen kannalta on oleellista, että työpaikalla järjestetään tilaisuuksia, joissa esimiehet keskustelevat työntekijöiden kanssa esimerkiksi saaduista asiakaspa-  
lautteista ja siitä, kuinka niiden pohjalta voidaan kehittää toimintaa ja työntekijöiden osaamistasoa. Työntekijöille on hyvä tehdä kartoitus, jossa selvitetään heidän nykyinen osaamistaso.

Koulutustarvetta voitaisiin kartoittaa henkilöstölähtöisesti, koska työntekijöillä on yleensä selkein näkemys siitä, millaisesta koulutuksesta olisi eniten hyötyä. Järjestetyn koulutuksen vaikutusta työhön ja osaamiseen tulee seurata, jotta organisaatio oppii tunnistamaan hyödylliset koulutusaiheet.

### **4.4 Välittäminen ja kuuntelu**

Yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin johtamisen keinoista on kuuntelu. Sillä on havaittu olevan suora yhteys myös organisaation tuottavuuden kohoamiseen. Kuuntelevan johtamisen avulla työntekijät voidaan saada ottamaan vastuuta ja osallistumaan esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Aidosti henkilöstön asiantuntemuksesta välittävä esimies järjestää itselleen aikaa, jotta hän voi kuunnella työntekijöitään. Tällä saadaan luotua luottamuksellinen ja arvostava ilmapiiri johdon ja henkilöstön välille. Kuuntelevan johtamisen avulla esimies voi saada myös yrityksessä olevan hiljaisen tiedon organisaation käyttöön. (Rossi 2012, 150, 153.)

Esimiesten tulee olla mahdollisimman helposti työntekijöiden lähestyttävissä, jotta henkilöstöllä on mahdollista tulla esimerkiksi keskustelemaan mieltä painavista seikoista ja antamaan palautetta. Keskustelu- ja kuuntelutilanteita tulee hakea myös esimiehen toimesta, jotta niiden syntyminen ei jää kokonaan työntekijän varaan. Vuorovaikutussuhteet esimiehen ja alaisen välillä tulee aktivoida niin, että keskusteluista tulee säännöllisiä. Yrityksen johdon tulee tavoitella työntekijöiltä työhön



liittyviä kehittämis ehdotuksia ja toteuttaa niitä käytännössä, jotta työntekijöille syntyy kokemus siitä, että he pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä. (Rossi 2012, 155–157.) Rytikankaan (2011, 69) mukaan kaikessa vuorovaikutuksessa on tärkeää opetella noudattamaan seitsemän K:n periaatetta. Niitä ovat ”keskity, kuuntele, kerro, kysy, kunnioita, kannusta ja kiitä”.

Yrityksissä on usein niin kova kiire tai jokin stressiä aiheuttava tilanne, että työyhteisön välinen sisäinen vuorovaikutus ei ole tarvittavalla tasolla. Vuorovaikutukselle ei koeta olevan aikaa, joten keskustelut esimiesten ja alaisten välillä jäävät liian vähälle tai niiden laatu kärsii. Yrityksen menestyksen kannalta on kuitenkin välttämätöntä huolehtia riittävästä ja tarpeeksi tasokkaasta kommunikaatiosta, sillä työnteko on aiempaa enemmän yhteistyötä työntekijöiden välillä. Työntekijät tarvitsevat sekä keskinäistä että esimiesten kanssa tapahtuvaa kommunikointia. Kommunikaation taso yrityksen sisällä sekä ulospäin kaikkia sidosryhmiä kohtaan määrittää sen, kuinka menestyksellä ja tehokas koko yritys tai tietty tiimi voi olla. (Rytikangas 2011, 60.)

## **Tuloksia**

Yksilöhaastattelujen tulosten perusteella suurempi osa haastatelluista kokee, että lähiesimiehet eivät kuuntele riittävän hyvin. Tämä johtuu siitä, että heidän koetaan olevan melkein aina liian kiireisiä tai he hoitavat samalla muita asioita. Työntekijöillä on vaihtelevat vaikutusmahdollisuudet ja ne riippuvat usein ihmisestä, työpisteestä tai siitä mitä asia koskee. Asioista saattaa joutua sanomaan monta kertaa ennen kuin ne toteutetaan. Kehittämis ehdotusten ja työntekijöiden toiveiden toteutumiseen vaikuttaa myös se, ovatko ne toteuttamiskelpoisia ja kenelle ne esitetään.

Ryhmähaastattelun perusteella saatujen vastausten mukaan lähiesimiehillä on yleensä niin kiire, että he eivät ehdi kuuntelemaan työntekijöitä. Haastatellut kokivat kuitenkin, että lähiesimiehiltä voi yrittää kysyä tiettyä asiaa, mikäli hänet onnistuu saamaan vauhdissa kiinni. Lähiesimiesten kiireellisyys johtuu siitä, että heille tulee liikaa puheluita ja he joutuvat käyttämään niihin paljon aikaa vaikka heitä tarvittaisiin esimerkiksi tuotannossa. Vastausten mukaan tämä voitaisiin ratkaista sillä, että joku muu ottaisi puhelut vastaan ja välittäisi tiedot esimiehille. He voisivat soittaa takaisin tai keskittyä asiaan paremmin, kun heillä myöhemmin olisi enemmän aikaa. Lähiesimiehille kiirettä aiheuttaa myös se, että he ovat välillä myös itse mukana tuotannon töissä.

## **Kehitysehdotuksia**

Esimiesten tulee luoda työntekijöille sellainen olo, että heistä välitetään. Tämä tapahtuu niin, että työntekijöitä kuunnellaan aidosti ja heidän kanssa keskustellaan niin, että ei hoideta samalla muita

asioita. Välittämisen kulttuuria saadaan lisättyä sillä, että esimiehillä olisi varattuna tietty aika päivästä työntekijöille, jolloin ainakin yksi heistä olisi vapaasti tavattavissa.

Esimiehet voivat osoittaa välittävänsä työntekijöistä, kun he jalkautuvat tasaisin väliajoin tuotannon työntekijöiden joukkoon. Työntekijöiden on usein heidän omassa työympäristössään helpompi keskustella esimiesten kanssa. Jalkautumisen avulla esimiehistä tulee helpommin lähestyttäviä ja työntekijät uskaltavat kertoa heille paremmin mieltään painavia asioita.

Työntekijöiden ehdottamia kehitys- tai parannusideoita voi tavoitella siten, että työntekijöillä on mahdollisuus jättää kehitysehdotuksia niille varattuun paikkaan. Kaikki ideat käydään läpi tasaisin väliajoin ja parhaimpien ehdotusten jättäjät huomioidaan erikseen. Tällä voidaan luoda työntekijöille sellainen olo, että he pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä sekä samalla yritys saa hyviä ideoita toiminnan kehittämistä varten.

#### **4.5 Viestiminen**

Yritysviestintään kuuluvat sekä yrityksen sisäinen että yrityksen ulkoinen viestintä. Sisäistä viestintää käytetään apuna tiedottamisessa, motivoinnissa ja hyvän ilmapiirin rakentamisessa sekä liiketoiminnan kehittämässä. Ulkoista viestintää käytetään, kun halutaan tiedottaa tai selventää sidosryhmille jokin asia yrityksen toiminnasta. Hyvä viestiminen tukee koko yrityksen liiketoimintaa ja samalla se edistää haluttuihin tavoitteisiin pääsyä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–14.)

Rossin (2012, 120–130) mukaan viestinnällä on todella suuri merkitys hyvässä työpaikassa, sillä sitä käytetään apuvälineenä johtamisen kaikissa osa-alueissa. Viestinnän kokonaisuus ei koostu ainoastaan konkreettisista viestin välittämistavoista ja -kanavista, vaan viestintää ovat kaikki yrityksen valinnat ja tavat toimia. Viestimisen avulla esimerkiksi yrityksen visio viedään konkreettisesti käytännön liiketoimintaan.

Viestinnän onnistumisen kannalta yrityksessä on tärkeää miettiä, miksi viestintää tarvitaan ja kuinka se voidaan hoitaa mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti. Hyvässä viestinnässä korostuu erityisesti avoimuus ja sen avulla voidaan rakentaa luottamusta vuorovaikutussuhteisiin. Avoimuuden lisäksi hyvän viestinnän sisältö on tarkkaan mietitty ja sillä täytyy olla tietty merkitys viestin vastaanottajalle. Useat eri viestintäkanavat, jotka sopivat yrityksen tarkoituksiin, mahdollistavat kokonaisvaltaisen ja säännöllisen viestinnän. Toimivaan viestintään liittyy se, että yrityksen kaikki työntekijät osallistuvat viestimisen toteuttamiseen omalta osaltaan. (Rossi 2012, 120–130.)

Nykykaaiseen johtamisen kuuluvat säännöllisen palaverit, joilla on erittäin tärkeä rooli työyhteisön kehittämisessä. Henkilöstöllä tulee olla palavereissa mahdollisuus nostaa esille työhön liittyviä ongelmakohtia ja muita tärkeitä seikkoja. Palavereissa pohditaan yhdessä mahdollisia ratkaisuja ongelmakohtiin sekä työtapojen ja menetelmien parannusehdotuksia. Johtamisen näkökulmasta palaverit ovat hyvä keino tiedon jakamiseen ja palautteenantoon. Niissä voidaan tiedottaa toimialan yleisestä tilanteesta sekä omaa työpaikkaa tai tiettyä työpistettä koskevista asioista. (Työturvallisuuskeskus 2014, viitattu 15.7.2014.)

## **Tuloksia**

Haastatellut totesivat, että viestiminen on puutteellisella tasolla ja siihen liittyy monia ongelmia. Eräs haastatelluista totesi, että ”Tiedonkulku ihan sieltä kärjestä, mille pitäisi tehdä jotain”. Tiedottaminen tapahtuu monesti viime hetkellä tai jopa viiveellä ja tästä johtuen työntekijöillä ei usein ole tietoa esimerkiksi muuttuneista työjärjestelyistä. Uusien tai muuttuneiden asioiden selvittäminen jää monesti työntekijän omalle vastuulle.

Hyvänä asiana pidettiin uusia inforuutuja, sillä ne ovat nopein tapa asioiden tiedottamiseen, mutta kuitenkin niiden vähäistä hyödyntämistä ihmeteltiin. Tiedonkulussa eri työpisteiden välillä ilmenee katkoksia. Tämä aiheuttaa pahimmillaan keskeytyksiä tuotannossa. Työyhteisössä lähtevät myös helposti kiertämään turhat huhut.

Suurin osa työntekijöistä piti palavereita hyvänä asiana. Heidän mukaansa viikkopalavereiden toimivuus vaihtelee työpisteittäin, sillä joissakin pisteissä ne toimivat paremmin ja niitä pidetään säännöllisesti. Koko työpaikan yhteisiä palavereita järjestetään aika harvoin. Palavereihin on kertynyt monesti turhan paljon asiaa, jolloin aika loppuu kesken ja saadun informaation määrä yhdelle kerralle on liian suuri.

Työntekijöiden mielestä palavereita pitäisi osata hyödyntää paremmin uusien tai muuttuneiden asioiden tiedottamisessa. Nopeaa tiedottamista vaativat asiat käydään kertomassa suoraan työpisteille saman esimiehen toimesta, jotta asiasisältö ei muutu työpisteiden välillä ja epäselvyyksiä ei pitäisi jäädä kenellekään.

## **Kehitysehdotuksia**

Tiedonkulkua täytyy parantaa olennaisesti, jotta työntekijät saavat oikean tiedon työhön liittyvistä asioista mahdollisimman samaan aikaan. Hyvin hoidetun tiedottamisen ansiosta säästetään sekä työntekijöiden että esimiesten aikaa. Väärän informaation aiheuttamien ongelmien korjaamiseen

menee huomattavasti enemmän aikaa kuin siihen, että tiedottaminen hoidettaisiin kerralla kunnolla. Tiedottamisen vastuu tulee jakaa kaikkien esimiesten kesken, mutta täytyy varmistaa kuitenkin se, että sama esimies hoitaa tietyn asian tiedottamisen alusta loppuun saakka, jotta informaatio pysyy samana. Viestintä ja avoin tiedonkulku voivat toimia kunnolla vasta sitten, kun esimiesten lisäksi myös työntekijät ovat sitoutuneita edistämään niitä.

Kaikilla esimiehillä tulee olla mahdollisuus käyttää ja opetella käyttämään inforuutuja tiedottamisessa, jotta niiden käyttämisestä tulee nopeampaa ja tehokkaampaa. Tällä voidaan varmistaa myös se, että asioista tiedotetaan inforuutujen avulla myös silloin, kun niiden käytöstä vastaava henkilö on poissa töistä.

Henkilökunnan kanssa tulee pitää vähintään kerran kuukaudessa tiedotustilaisuus, jossa käydään läpi se, miten edellinen kuukausi meni. Tilaisuus järjestetään sellaiseen kellonaikaan, että lähes kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua siihen. Palaverissa kerrotaan esimerkiksi tulevista projekteista ja niiden vaikutuksista työntekoon sekä samalla käydään läpi jo käynnissä olevien toimenpiteiden etenemistä.

Esimiesten kesken voisi laatia sisäisen tiedottamisen listan esimerkiksi Excel-tilaukseen, johon kirjattaisiin tiedottamista vaativat asiat sekä ilmoitetaan päivät jolloin asioista tiedotetaan. Tiedotettavat asiat kuitataan listaan nimellä, jonka ansiosta kaikki voivat seurata, että asiat tulevat tiedotetuksi ajallaan. Sisäinen lista mahdollistaa tiedotettavan informaation lisäämisen tai muokkaamisen kaikkien esimiesten toimesta. Tämä tekee tiedottamisesta yhtenäistä ja tehokasta. Lista voitaisiin laatia alustavasti viikkopalaverin yhteydessä, jonka jälkeen sitä voi vielä päivittää. Listaa seurataan ja asioiden toteutumista seurataan jatkuvasti viikkopalaverien yhteydessä.

#### **4.6 Kehityskeskustelut**

Yrityksen palautteenantojärjestelmään kuuluvat oleellisena osana toimivat kehityskeskustelut. Niiden avulla voidaan tarkastella myös saavutettuja työn tuloksia, työhyvinvoinnin tasoa ja osaamisen kehittämistä. Ideaalitulanteessa kehityskeskustelut muodostuvat toimivaksi kokonaisuudeksi, joka yhdistää organisaation, työyhteisön ja yksilöiden kehittymistarpeet. Kehityskeskusteluiden täytyy olla suorassa yhteydessä johtamisjärjestelmään ja niistä saadaan haluttu hyöty vain, jos ne tukevat sekä työntekijöiden että työpaikan yhteisiä tavoitteita. (Rauramo 2008, 157.)

Kehityskeskusteluiden avulla selvitetään työntekijöiden omat intressit ja tarpeet yksityiskohtaisesti, sillä tämä edistää tehtävä- ja urasuunnittelua. Kartoituksen avulla työntekijät voidaan sijoittaa osaa-

misen mukaisiin työtehtäviin, joka kasvattaa heidän motivaatiota työntekoa kohtaan. Kehityskeskusteluista pitävät henkilöt tarvitsevat erillistä koulutusta niiden järjestämiseen, jotta he ymmärtäisivät niiden merkityksen ja osaisivat toteuttaa ne oikein. (Rauramo 2008, 157.) Hyvin toteutetuista kehityskeskusteluista saatuja hyötyjä on havainnollistettu kuviossa 4.



KUVIO 4. Oikein suoritettujen kehityskeskusteluiden hyödyt (Rauramo 2008, 158)

Kehityskeskusteluista varten tulee varata aina riittävästi aikaa ja ne tulee toteuttaa rauhallisessa ympäristössä säännöllisin väliajoin. Keskusteluihin tulee luoda arvostava ja avoin ilmapiiri, joka perustuu luottamukseen. Esimiehen rooli niissä on kuunteleva ja ymmärtävä. Esimies-alaiskeskusteluiden onnistuminen edellyttää hyvää valmistautumista etukäteen sekä työntekijöiden että esimiesten osalta. Kehityskeskusteluissa voidaan miettiä yhdessä esimerkiksi sitä, kuinka omalla työllä edistetään yhteisiin päämääriin pääsyä. Keskustelut ovat hyvä hetki puhua koulutukseen, palkkaukseen ja etenemismahdollisuuksiin liittyvistä asioista. Niiden avulla luodaan työntekijöille kuva siitä, että yritys tukee työntekijöitään ja samalla myös palkitsee onnistumisista. (Rauramo 2008, 157–158.)

## **Tuloksia**

Kehityskeskustelut herättivät vaihtelevia mielipiteitä. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluilla ei ole mitään käytännön vaikutusta ja sen vuoksi ne ovat turhia. Osittain tähän mielipiteeseen voi vaikuttaa se, että kehityskeskusteluissa ei kerrota asioita, jotka painavat mieltä, mutta kuitenkin haluttaisiin niihin tapahtuvan muutoksia. Toisaalta taas jotkut työntekijät kokivat, että ne ovat hyvä mahdollisuus keskustella kiireettömästi esimiehen kanssa ja vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Yleisesti ottaen lähes kaikki haastatellut olivat kuitenkin tyytyväisiä kehityskeskusteluiden sisältöön, mutta niissä sovittuja kehitystoimenpiteitä ei saisi unohtaa.

Osa haastatelluista koki, että esimiehet ovat kehityskeskusteluissa liikaa äänessä ja tämän vuoksi työntekijän mielipide saattaa jäädä kuulematta. Vastauksissa ilmeni myös kehityskeskusteluiden ja mielipidekyselyiden varjopuoli. Jotkut työntekijät eivät uskalla kertoa niissä omia rehellisiä mielipiteitään asioista, sillä he pelkäävät, että työnantaja saa tietää mitä mieltä he oikeasti ovat asioista ja heidät tunnustetaan vastauksista. Tästä johtuen työntekijöiden mielipiteet ja saadut tulokset eroavat suuresti toisistaan.

Ryhmässä toteutetun haastattelun mukaan kehityskeskustelut tulisi järjestää useamman kerran vuodessa. Tällä hetkellä kehityskeskusteluista jää sellainen kuva, että ne pidetään sen takia, koska ne on pakko pitää. Kehityskeskusteluiden palautteet unohdetaan heti, eikä niitä välttämättä toteuteta. Haastateltujen mielestä annetut palautteet tulisi kirjata ylös ja sopia tietyt päivämäärät milloin niiden toteutumista tarkastellaan. Haastattelun mukaan osa työntekijöistä on saanut niistä kuitenkin hyötyä, sillä he ovat voineet vaikuttaa keskustelujen avulla esimerkiksi omiin työpisteisiin.

## **Kehitysehdotuksia**

Kehityskeskustelut tulee aina järjestää niin, että ne eivät ole vain pakollinen rutiinisuoritus. Niissä käsiteltävät asiat täytyy käydä oikeasti läpi ja miettiä sitä, onko niiden toteuttaminen mahdollista tai järkevää. Työntekijöille pitää pystyä esittämään selkeästi esimerkiksi lyhyen tarkastuskeskustelun avulla se, että käsitellyt asiat on käyty oikeasti läpi ja niihin tehdään muutoksia, mikäli se onnistuu. Tällä voidaan luoda työntekijöille tunne siitä, että kehityskeskusteluista on oikeasti hyötyä, eivätkä ne ole vain muodollisuus.

Työntekijät voivat vaikuttaa kehityskeskusteluiden sisältöön esimerkiksi siten, että he valitsevat viisi käsiteltävää aihealuetta ja esimiehet valitsevat toiset viisi. Käsiteltävät aihealueet vaihdetaan viikkoa ennen, jotta molemmilla on mahdollisuus valmistautua tulevaan keskusteluun. Työntekijä voi

ehdottaa kehityskeskusteluita varten paikkaa, mikäli hän haluaa. Kehityskeskusteluita ei kuitenkaan saisi järjestää esimiehen työhuoneessa, vaan niille tulisi valita neutraalimpi ympäristö. Tällä voidaan vähentää keskusteluihin liittyvää jännitystä ja pelkoa.

#### **4.7 Työn organisointi**

On tärkeää, että jokainen tietää, mikä työ kuuluu kenellekin ja miten tehtävien vastuut on jaettu. Kaikilla tulee olla yhteinen päämäärä ja työpaikan toimintasääntöjen tulee olla selvät. Useasti työntekijöiden stressi laskee, kun päivittäisen tekemisen työ- ja vastuujako on selkeä. Työpisteiden osaamistaso täytyy jakaa sillä tavoin, että mahdollisissa hätätilanteissa työn voi suorittaa muutkin. Työnjakamista sekä neuvojen pyytämistä työkaverilta täytyy opetella, koska jokaiselle ei ole mutkatonta nojautua toiseen. (Järvinen 2008, 42–43.)

Tärkeimpinä tehtävinä esimiehellä on työtilanteen ja työnjaon seuraaminen sekä töiden selkeästä järjestelystä huolehtiminen. Mikäli organisaatiossa tapahtuu muutoksia, niin on esimiehen tehtävä kertoa, miten työpanos jaetaan ja käytetään. Eri työtehtäville voidaan määrittää tavoiteltu laatu. Sen avulla työntekijät pystyvät konkreettisesti huomaamaan sen, että kaikkia asioita ei aina tarvitse tehdä täydellisesti. Tällä voidaan esimerkiksi vähentää kiirettä. (Järvinen 2008, 41.)

Esimiesten täytyy myös opetella siirtämään osa omista tehtävistään muille työntekijöille, jotta heille jää tarpeeksi aikaa oikeille työnjohtotehtäville. He rasittavat usein liikaa itseään, koska heille on saattanut jäädä myös edelliseen toimenkuvaan liittyviä tehtäviä. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun tavallinen työntekijä siirtyy esimiestehtäviin. (Järvinen 2008, 43.)

#### **Tuloksia**

Haastateltujen työntekijöiden mielestä työtehtävien sisällöt ja vastualueet eivät ole kaikille työntekijöille selviä. Vakituiset työntekijät tietävät ne kuitenkin yleensä kausi- ja iltatyöntekijöitä paremmin. Tehtäviä voidaan selkiyttää paremmalla perehdytyksellä ja kunnollisilla työohjeilla. Vastauksista ilmeni, että nykyiset työohjeet ovat vanhentuneita ja ne pitäisi päivittää uusiin. Kaikille työntekijöille ei ole myöskään selvää, että minkälainen työtahdin pitäisi olla ja mitä tavaraa tulisi laittaa eteenpäin. Jokaisella työpisteellä on hyvä olla aina henkilö, joka tietää kyseiset asiat ja kertoo ne muille.

Vastausten perusteella työn organisoinnissa löytyy monia kehitettäviä asioita. Päivittäiset työtehtävät tulisi järjestää niin, että työt ehdittäisiin tekemään normaalityöaikana, jotta ylitöiden määrää voisi karsia. Osa henkilöistä oli sitä mieltä, että työvuorosunnittelua tulisi kehittää.

Osa haastatelluista piti aikatauluja liian tiukkoina. Aikataulussa pysymistä heikentävät mahdolliset puutteet tuotannossa ja välillä koneiden heikko toimivuus. Tähän liittyen haastateltujen mielestä myös laitosmiehillä on liian kiire. Tämä johtaa siihen, että koneita ei välttämättä ehditä korjaamaan täysin, vaan ne kunnostetaan niin, että ne toimivat taas vähän aikaa.

Suuret poissaolomäärät vaikeuttavat työn suunnittelua sekä lisäävät työhön liittyvää kiirettä. Sairaustapauksien vuoksi muut työntekijät joutuvat tekemään poissaolevan henkilön työt omien lisäksi, koska poissaolevan henkilön tilalle ei oteta yleensä ketään paikkaamaan. Tällä on suuri kerronnaisvaikutus, koska yhden henkilön poissaolo voi kuormittaa merkittävästi muita työntekijöitä, varsinkin jos poissaoloja on paljon.

Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että ylitöitä ei jaeta tasapuolisesti, vaan niihin kysytään aina samoja henkilöitä, jotka saavat tehdä ylitöitä niin paljon kuin haluavat ja pystyvät. Ylitöiden jakamista rajoittaa osaamisen yksipuolisuus, mutta yleistä osaamistasoa voitaisiin parantaa työkierron avulla. Vastauksista kävi ilmi myös se, että tuotannon järjestelyihin liittyy puutteita, esimerkiksi työssä tarvittavia välineitä on liian vähän. Tämä aiheuttaa sen, että jonottamiseen ja odottamiseen menee turhaa aikaa.

Ryhmähaastattelun mukaan työn organisoinnissa olisi kehitettävää, koska esimerkiksi projekteja ei suunnitella etukäteen ja välillä organisointi puuttuu kokonaan. Organisoinnin puuttuminen aiheuttaa kiirettä työntekijöille. ”Koskaan ei tiedä mihin joutuu itse menemään ja joutuu olemaan niin monessa paikassa. Jos saisi keskittyä siihen yhteen työhön, niin ei olisi sellaista kiireen tuntua.” Haastateltujen mielestä toimenpiteet tulisi miettiä etukäteen, jotta kaaosta ei pääsisi syntymään. Vastauksista kävi ilmi se, että puutteellinen määrä tavaraa aiheuttaa katkoksia työntekoon. Keskeytykset aiheuttavan sen, että mitään tehtäviä ei saa tehtyä kerralla valmiiksi ja useat kesken jääneet tehtävät aiheuttavat helposti joidenkin asioiden unohtumisen.

Ryhmässä haastatellut henkilöt totesivat, että työntekijöitä joudutaan siirtelemään työpisteestä toiseen. Tämä aiheuttaa ylimääräistä kiirettä, koska oman työpisteen tehtävät kasaantuvat eikä omaa työpäivää voi tämän vuoksi suunnitella ja aikatauluttaa. Tästä voi aiheutua myös se, että joillakin työpisteillä on vajaa työntekijämäärä.

### **Kehitysehdotuksia**

Töiden organisointia voisi parantaa toimituspuskurin avulla. Toimitettavalle tavaralle pyritään luomaan vähintään yhden päivän pelivara eli käytännössä se tarkoittaa sitä, että tänään tehdään huo-



misen päivän tilauksia. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että hankitaan yhdeksi lauantaisiksi tarpeeksi suuri määrä henkilökuntaa töihin, jotta saadaan tehtyä maanantain tilaukset valmiiksi. Pelivara vähentää kiirettä ja ylitöitä, helpottaa loma-aikojen ja arkipyhien suunnittelua sekä auttaa varautumaan odottamattomiin tapahtumiin, kuten sairauspoissaoloihin.

Ylitöiden jakamisessa tulee kiinnittää huomiota tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun työntekijöiden kesken. Niiden organisoimisessa voi käyttää apuna listaa, johon ylitöitä haluavat työntekijät voivat kirjoittaa nimensä ja halutut päivämäärät, jolloin on mahdollista jäädä ylitöihin. Listan avulla voi luoda ennakoitavuutta, sillä sitä täytetään useammalle päivälle tai täydelle viikolle. Halukkaiden ilmoittautumisaika tietylle päivälle päättyy edellisen työpäivän loppuun mennessä, jolloin esimiehille jää aikaa tilanteen tarkasteluun ja suunnitteluun. Tällä voidaan helpottaa ylitöiden suunnittelua ja parantaa sitä, että mahdollisimman monella työntekijällä olisi mahdollisuus osallistua ylitöihin. Listan ansiosta esimiehet näkevät työntekijät, joilla on mahdollisuus jäädä ylitöihin, mikäli ylityötarve syntyy. Esimiesten ei myöskään tarvitse käyttää aikaa siihen, että he kiertävät ja keräävät työntekijöitä ylitöihin.

Käytössä olevista koneista täytyy saada parempi hyöty irti, sillä koneet tekevät työtehtävät tehokkaammin kuin työntekijät, jotka joutuvat tekemään ne käsin. Työt täytyy organisoida niin, että kaikille tarvittaville koneille on niitä käyttävät työntekijät. Tavaraerät, joihin käytetään jotakin konetta, hoidetaan aina kerralla, jotta seuraavien työvaiheiden ei tarvitse odottaa ja niitä ei jouduta tekemään käsin. Työntekijöille jaetaan organisointi- ja suunnitteluvastuuta esimerkiksi tuleviin tavaraeriin liittyen, jonka ansiosta toimintaa pystytään ennakoimaan ja tavarat liikkuvat sujuvammin läpi koko tuotantoprosessin.

#### **4.8 Ajankäytön hallinta**

Työhön liittyvä ajankäytön hallinta on tarpeellista, mutta vaikeaa. Suunnittelussa täytyy osata laittaa työtehtävät oikeaan järjestykseen harkitsemalla mitkä ovat tärkeimpiä ja mistä pitää aloittaa. Lisäksi täytyy osata mitata ja seurata omaa ajankäyttöä. Suunniteltua aikataulua verrataan toteutuneeseen aikatauluun. Tämä opettaa seuraamaan sitä, mihin aikaa käytetään ja samalla pystytään ymmärtämään se, käytetäänkö aikaa oleellisiin tehtäviin. Toteutuneen ja ennalta suunnitellun ajankäytön ero voi olla suuri. Perustehtäviin käytettävää aikaa vähätellään usein kun tehdään työ- ja ajankäyttösuunnitelmaa. Ajankäyttöä miettiessä ei saa varata itselleen liikaa tehtäviä. Huono ajankäyttö on käytännössä sitä, että aikaa käsitellään niin kuin se olisi rajatonta. (Heiske 2005, 29-30.)

Tänä päivänä, kun yritysten toimintaa on tehostettu, joudutaan miettimään tarkkaan töiden järjestystä. Suunniteltaessa tulee ottaa huomioon se, millä on kiire, mitä jätetään toiselle päivälle ja luovutaanko jostakin kokonaan. Usein työntekijä ei työnkuvansa vuoksi pysty havaitsemaan jotakin prosessia kokonaisuutena, jonka vuoksi asioiden tärkeysjärjestykseen laittamiseen tarvitaan esimiehen tukea. (Järvinen 2008, 41.)

Työntekijä, joka asettaa itselleen jonkin päämäärän, kokee usein kiirettä. Aika tuntuu kuluvan liian nopeasti, varsinkin silloin, kun edetään kohti asetettua päämäärää pienempien työtehtävien kautta. Mikäli työntekijä haluaa osoittaa, että juuri hänen panostaan tarvitaan, hän esiintyy usein kiireisenä. Ihminen, joka tekee työtä liian kiireisesti, ehtii harvoin miettimään, mitä juuri nyt kannattaisi oikeasti tehdä. (Heiske 2005, 12, 15, 17.)

Kiireen taustalta voi löytyä työntekijän itselleen asettamat liian suuret tavoitteet. Monessa tapauksessa epärealistiset tavoitteet ovat kuitenkin esimiesten asettamia. Työntekijälle on henkisesti todella raskasta, mikäli hän joutuu olemaan aina sellaisessa tilanteessa, jossa häneltä odotetaan liikaa. Tällaisessa tilanteessa olevaa henkilöä vetoaa monesti kiireisyyteen, vaikka oikeasti kiireen tunne voi johtua riittämättömyyden tunteesta. Toisaalta usein keskeytyvä työ, joka katkaisee ajatuksen työntekoon, voi aiheuttaa kiireen tunteen. Jatkuvasti katkeava työ voi tehdä olon turhautuneeksi, koska päämäärä jää alituisesti saavuttamatta. On myös ihmisiä, jotka kestävät kiirettä paremmin. Heiltä työn organisointi sujuu luontevammin, koska he osaavat esimerkiksi järjestää tehtävät tärkeysjärjestykseen ja ennakoita ajankäytön. (Heiske 2005, 18, 23.)

## **Tuloksia**

Haastatellut henkilöt pitivät päivittäistä työn tekemistä liian kiireisenä ja kokivat samalla, että lähiesimiehillä ei ole riittävästi aikaa työntekijöille. Toisaalta kiireessä saa apua muilta työntekijöiltä, mutta tämän kääntöpuolena on se, että heidän omat työtehtävänsä kerääntyvät sillä aikaa. Kiireisenä aikana työntekijät joutuvat tekemään erityisen paljon ylitöitä. Kiireellisistä työtehtävistä tiedottaminen toimii kuitenkin hyvin. Kiireestä johtuva työuupumus aiheuttaa myös sairauspoissaoloja.

Vastausten mukaan eri työpisteille ja tehtäville on asetettu tavoitteet, jotka vaikuttavat tuotantopalkkioon. Tavoitteet on annettu yleensä aikamääräisesti eli tietty tehtävä tai tavaramäärä pitää olla valmiina annettuun kellonaikaan mennessä. Tavoitteet eivät kuitenkaan aina ole kaikille selviä. Joissakin työpisteissä tavoitteet ovat selkeämmät kuin toisissa. Työpisteissä on vastaavat henkilöt, jotka huolehtivat, että tavoitteisiin päästään. Tavoitteet ovat kuitenkin monesti liian kovia, eikä niihin

ehditä, vaikka yritettäisiin. Vastauksista ilmeni myös, että aina kaikki eivät välttämättä edes pyri tavoitteisiin.

Ryhmähaastattelun mukaan kiirettä voitaisiin vähentää sillä, että työntekijöitä olisi enemmän. Työntekijöiden mielestä tämä ei ole ollut mahdollista ainakaan tähän mennessä, mutta työntekijämäärän lisäys parantaisi työn tuottavuutta, tavara saataisiin kulkemaan joustavammin ja tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Haastateltujen mielestä kiire on jatkumo eli se on mukana työnteossa koko ajan. Kiirettä aiheuttavat katkokset tuotannossa ja se, että tavaraa joudutaan usein odottamaan.

Ryhmähaastattelussa tulee esille se, että työtehtävien tavoitteet ovat epäselviä työntekijöille tai niitä ei tiedetä ollenkaan. Tämä johtuu siitä, että työntekijöille ei kerrota tarpeeksi selkeästi tavoitteista. Työntekijät eivät tiedä myöskään sitä, missä kohdassa tavoitteita ollaan menossa tällä hetkellä. ”Mehän painetaan täällä monesti ihan urakalla vaikka meidän pitäisi ihan normaalisti kyetä tekemään. Eihän kellään ole edes mitään tietoa, että mikä on normaalitahti.” Tavoitteisiin pääsy ei myöskään aina ole työntekijöistä riippuvaista ja tätä ei huomioida tavoitteissa tai tuotantopalkkiossa. Esimerkiksi jokin työssä käytettävä kone voi olla poissa käytöstä tietyn aikaa, mutta sitä ei kirjata ylös ja huomioida siinä, miksi tavoitteisiin ei päästy. Tavoitteisiin pääsyä vaikeuttaa myös tavaran riittämättömyys.

### **Kehitysehdotuksia**

Ajankäytön hallintaa voisi parantaa sillä, että joka päivä laadittaisiin tietty aikataulu seuraavalle päivälle. Aluksi mietitään se, kuinka tärkeitä eri tehtävät ovat. Sen jälkeen tehtäville arvioidaan tietty ajallinen kesto. Tämän jälkeen tehtäville mietitään tavoitteelliset valmistumisajat ja ne priorisoidaan tärkeysjärjestykseen niin, että tärkeimmät tehdään heti aamulla. Työpäivän jälkeen voidaan laskea tehtävien todellinen kesto ja verrata niitä suunniteltuihin.

Suunnitellut tavoitteet työpäivälle tuodaan selkeästi esiin työntekijöille, jotta ne ovat kaikkien tiedossa. Tavoitteiden täytyy olla realistisia, jotta niihin pääsyä on mielekästä tavoitella. Selvien tavoitteiden ansiosta työntekijät voivat myös itse suunnitella ja jaksottaa omaa työpäiväänsä. Työntekijöille tulee kertoa siitä, onko tavoitteisiin päästy vai ei.

Lähiesimiesten kiirettä voidaan vähentää sillä, että he opettelevat jakamaan vastuuta ja luottamaan työntekijöihin. Työpisteisiin voisi esimerkiksi nimetä vastaavat henkilöt, jotka pitävät huolen siitä, että työpisteen työntekijät tietävät sekä tulevat että toteutuneet tavoitteet. Kyseiset henkilöt myös huolehtivat siitä, että kaikki työntekijät tavoittelevat yhteisiin tavoitteisiin pääsyä ja he vastaavat siitä lähiesimiehille.

## 5 TYÖKYVYN YLLÄPITO

Viidennessä luvussa käydään läpi sitä, miten työkykyä voidaan ylläpitää. Työkyvyn ylläpitoon vaikuttavat sekä henkinen että psyykinen jaksaminen. Luvun osa-alueiden avulla voidaan parantaa työntekijöiden työkykyä. Lisäksi osa-alueista löytyy tutkimuksessa saadut tulokset sekä kehitysehdotukset.

Työnantaja ja työterveyshuolto toimivat yhteistyössä työntekijöiden työkyvyn kehittämässä ja ylläpitämässä, mutta työntekijöillä on kuitenkin itsellään suurin vastuu oman työkyvyn ylläpidossa. Työnantajan tulee mahdollistaa turvallisten ja terveellisten työolojen syntyminen. Samalla työterveydenhuolto toimii asiantuntijan roolissa ja on tukemassa työpaikkojen terveyttä ja työkykyä edistävää toimintaa. Työkyvystä huolehtiminen on erityisen tärkeää niillä aloilla, joiden työtehtävät ovat yleensä fyysisesti ja/tai henkisesti raskaita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, viitattu 2.6.2014.)

Säännöllisellä liikunnan harrastamisella saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia, koska se parantaa jaksamista työssä ja vapaa-ajalla. Työyhteisön yhteisellä liikkumisella voidaan motivoida liikunnan pariin sellaisia ihmisiä, jotka ei vielä harrasta liikuntaa säännöllisesti sekä samalla tuetaan jo aktiivisesti liikuntaa harrastavia. Yhteisen harrastamisen avulla voidaan lisätä työviihtyvyyttä ja yhteishenkeä. (Rauramo 2008, 63.)

Erilaiset sairaudet ja vammat hankaloittavat työntekijöiden arkea ja työntekoa. Niitä voidaan parantaa ja ehkäistä kuntouttamisella. Kuntouttaminen on laaja-alaista toimintaa, jonka avulla pyritään säilyttämään sekä parantamaan ihmisen toiminta- ja työkykyä. Kuntouttamisen avulla voidaan myös lisätä fyysistä ja henkistä hyvinvointia sekä yleistä elämänlaatua. Kuntoutus voidaan aloittaa jo työpaikalla, kun tehdään yhteistyötä työterveyslaitoksen kanssa tai työntekijä voidaan ohjata suoraan kuntoutukseen. Kela tukee kuntouttamista monin eri tavoin. (Rauramo 2008, 77.)

### **Tuloksia**

Työterveyshuollon koetaan toimivan erittäin hyvin. Vastauksista kävi ilmi, että työterveyshuollon helppous voi lisätä sairauslomia, koska sinne on vaivatonta päästä, vaikka tarve ei olisi aina aito. Työterveyshuollon henkilökuntaa on käynyt joskus tutustumassa yrityksen työpisteisiin, mutta haastatellut toivoivat, että he kävisivät useammin tarkistamassa ja neuvomassa esimerkiksi työasentoja.

Haastatteluiden mukaan yksipuolinen työ heikentää työntekijöiden fysiikkaa ja aiheuttaa sairauspoissaoloja. Jokapäiväisillä pienillä asioilla voidaan kuitenkin vaikuttaa yleiseen jaksamiseen ja tuottavuuteen. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että esimerkiksi pakolliset radiokuulosuojaimet kaikilla työntekijöillä nostaisivat työtahtia. Työntekijät voisivat kuunnella haluamaansa musiikkia ja ylimääräiset juttelutauot työkavereiden kanssa vähentyisivät.

Työpaikalla tulisi tapahtua jonkinlaista liikuntaa esimerkiksi taukojumppaa. Vastauksissa todettiin, että sitä on joskus aiemmin ollut, sitä on suunniteltu tai sitä pitäisi olla tälläkin hetkellä, mutta käytännössä sen toteutuminen on jäänyt vähäiselle tai sitä ei ole ollenkaan. Työnantajan tulisi kannustaa ja antaa mahdollisuus taukoliikuntaan.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä liikuntaselimahtollisuuteen. Liikuntaseteleitä käytetään paljon ja niistä koetaan olevan oikeasti hyötyä. Työnantajan tulisi kuitenkin tukea liikuntaa vielä enemmän esimerkiksi yhteisillä liikuntaharrastuksilla. Haastateltujen työntekijöiden mielestä tämä voisi koostua yhteisistä liikuntapäivistä työajalla tai heti töiden jälkeen järjestettävistä liikuntamuodoista. Haastateltavat totesivat, että yhteinen liikunta lisää esimerkiksi työporukan yhteishenkeä. Osa työntekijöistä kokee, että työntekijöille on vaikea järjestää mitään yhteistä toimintaa, koska kaikki eivät ole niihin aina tyytyväisiä eivätkä lähde mukaan vapaa-ajalla järjestettävään toimintaan ainakaan omalla kustannuksellaan.

Ryhmähaastattelussa henkilöt kertoivat, että virkistyspäivä parantaa huomattavasti työhyvinvointia ja yhteishenkeä. Vastauksissa korostettiin sitä hyvänä asiana, että kaikki työntekijät osallistuivat tapahtumaan. Virkistyspäivään oli helpompi saada koko henkilöstö mukaan, koska se tapahtui työaikana eikä työajan ulkopuolella. Yhteisten virkistyspäivien tulisi olla säännöllisiä. Haastateltujen mielestä täytyy kuitenkin olla myös illanviettoja, vaikka kaikki työntekijät eivät haluaisikaan osallistua niihin. Liikuntatapahtumaa pidettiin hyvänä myös sen takia, että työssä vaaditaan hyvää fyysistä kuntoa, jotta jaksaa työskennellä täysipainoisesti.

### **Kehitysehdotuksia**

Työpäivän keskellä olisi hyvä järjestää ohjattu venyttelyhetki, jossa verrytellään ja venytetään eniten työssä rasittuvat lihasryhmät. Venyttelyn kesto voi olla esimerkiksi vain viisi minuuttia, jotta se on helposti järjestettävissä. Venyttelyhetkeen liittyen voidaan konsultoida työterveyshuoltoa ja sille valitaan työpaikalta sopivat sekä halukkaat vetäjät. Heillä tulee olla riittävästi motivaatiota huolehtia siitä, että se järjestetään. Kaikkien tulisi lähtökohtaisesti osallistua toimintaan, mutta ne jotka eivät osallistu, jatkavat normaalisti töitään, jotta tästä ei tule vain ylimääräistä taukoa työnteosta.

Pyörällä kuljetuista yli kolmen kilometrin työmatkoista voisi maksaa kilometrien mukaan korvauksen. Työntekijät voisivat pitää vapaa-ajalla liikutuista tunneista päiväkirjaa niin, että tietyn tuntimäärän saavuttaessaan heille annettaisiin palkinnoksi esimerkiksi lahjakortti johonkin urheilukauppaan. Tämän lisäksi liikuttuja tuntimääriä voisi tarkastella kuukausittain tai vuosittain ja ahkerimmat liikujat voisi huomioida erikseen.

Työntekijöille järjestettäisiin kaksi kertaa vuodessa kehonkoostumusmittaus, jotta he oikeasti huomaisivat liikunnan hyödyt. Mittausten yhteydessä työntekijät voisivat asettaa itselleen henkilökohtaiset tavoitteet seuraavaan mittaukseen ja joiden toteutuessa heille annettaisiin palkinto. Liikunnasta palkitsemiseen kannattaisi pyrkiä neuvottelemaan yhteistyösopimus paikalliseen urheilukauppaan. Tässä tulee kuitenkin huomioida verotukseen liittyvät seikat.

Työyhteisöstä voisi valita henkilöitä, jotka vastaavat liikunnan järjestämisestä vapaa-ajalla. Kolmena päivänä viikossa, heti työpäivän jälkeen, työpaikalta lähtisi yhteinen lenkkiporukka. Tähän ei tarvitse nimetä ketään vetäjää, vaan porukka kerääntyisi yhteen paikkaan tiettyyn kellonaikaan ja siitä lähdettäisiin lenkille. Lenkki järjestetään niin, että siihen on mahdollista osallistua kaikilla iästä ja kunnosta riippumatta.

Liikunnasta vastaavat henkilöt voisivat pitää työpaikan yhteistä liikuntakerhoa. Sen ideana olisi se, että mahdollisimman monet työntekijöistä innostuisivat liikkumaan. Kerhossa tutustuttaisiin uusiin lajeihin ja joka kerta valittaisiin laji seuraavaksi kerraksi. Työntekijöiden fyysisiä ongelmia voidaan ennaltaehkäistä hieronnan avulla. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus päästä hierojalle säännöllisin väliajoin.

## **5.1 Motivaatio**

Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on työn hallintaa. Työn motivaatiopotentiaali koostuu työn mielekkyydestä, itsenäisyydestä ja palautteesta. Mikäli jokin edellä mainituista osa-alueista on heikko, koko motivaation taso jää alhaiseksi. Työn kannustavuutta lisääviä tekijöitä on useita. Työtehtävien tulisi olla sellaisia, että työntekijä saa käyttää monipuolisesti taitojaan ja osaamistaan. Työn tulee olla mielekästä ja merkityksellistä. Merkityksellisyyttä lisää se, kun työn tulokset ovat havaittavissa, työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, aikatauluttaa omaa työtä ja vaikuttaa käytettäviin työmenetelmiin. Työssä onnistumisesta tulee saada palautetta ja työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan koko ajan. (Manka 2006, 188–189.)

Työhön liittyvä motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan eli ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät tarkoittavat sellaisia asioita, jotka työntekijä saa itsensä ulkopuolelta. Näistä voidaan luetella esimerkkeinä palkka, hyväksynnän ja arvostuksen kokeminen sekä palautteen saaminen. Sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat asiat, jotka tulevat työntekijältä itseltään ja joita hän tuntee sisällään. Esimerkkeinä ovat oman työn hyödyllisyyden kokeminen ja halu oppia uusia asioita tai pyrkiä hyviin suorituksiin. Motivaation kokemus muodostuu usein myös innostuksesta ja työnilosta. (Rytikangas 2011, 44–51.)

Motivaatiota käsiteltäessä on hyvä muistaa, että työntekijät motivoituvat erilaisista asioista. Motivoituneet työntekijät ovat arvokkaita yrityksen kannalta, koska he yleensä pitävät työstään, ovat sitoutuneita ja antavat työlle koko työpanoksensa. Hyvin motivoituneet työntekijät voivat tehdä työpaikan eteen myös enemmän kuin heiltä odotetaan ja mistä he saavat palkkaa. Samalla motivoituneet työntekijät toimivat esimerkkinä muille ja saavat myös heidät innostumaan ja pitämään työstään. (Rytikangas 2011, 44, 47.)

## **Tuloksia**

Työntekijöiltä löytyi monia eri asioita, mitkä motivoivat heitä työssään. Lähes kaikki haastatelluista kertoivat hyvien työkavereiden lisäävän motivaatiota. Useat haastatelluista pitivät myös työn tekemistä mielekkäänä, koska työtä saa tehdä omaan tahtiin. Se on osaltaan itsenäistä ja aika kuluu nopeasti työtä tehdessä. Monessa vastauksessa esille nousi raha. Vasta saadut radiokuulosuojaimet saivat myös kiitosta niiltä henkilöiltä, jotka olivat halunneet ja saaneet ne käyttöön. Muita haastatelluissa ilmenneitä motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat hyvät työajat (päivätyö, vapaat viikonloput), työkierto, työn haasteellisuus, vaikutusmahdollisuudet ja oman osaamisen hyvä taso.

Työntekijöiltä kysyttäessä ilmeni, että kiinnostusta tehtävää työtä kohtaan voisi lisätä oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä sekä positiivisen tai rakentavan palautteen saaminen. Heidän mielestään esimiehet eivät saisi odottaa liikoja ja kaikkien henkilöiden tulisi päästä työkiertoon. Suurempi määrä koulutusta nostaisi myös motivaatiotasoa. Koneiden pitäisi toimia paremmin ja aikataulujen tulisi olla sellaisia, että niissä olisi mahdollista pysyä.

Vastauksissa ilmeni myös se, että osa työntekijöistä hakee sairauslomaa motivaation puutteessa. Heikkoon motivaatiotasoon liittyviä sairauslomia hakevat sekä vanhemmat että nuoremmat työntekijät. Motivaatiosairauslomat voivat kestää jopa viikkoja. Osa työntekijöistä ajattelee, että he eivät pääse enää muualle töihin ja se laskee heidän motivaatiotaan. Jotkut työntekijät odottavat vain pääsyä sairauseläkkeelle.

Kaikki haastatelluista kokivat, että heillä on suuri merkitys yritykselle. Tehtävä työ on merkittävää ja työt hoidetaan huolellisesti, jotta sillä olisi yritykselle hyvä vaikutus. Osa työntekijöistä mainitsi myös, että he kykenevät työskentelemään useammalla työpisteellä, joten heidän arvonsa yritykselle on suurempi.

Ryhmähaastattelun mukaan työympäristön ahtaus ja epäsiisteys heikentävät työhön liittyvää motivaatiota. Tähän vaikuttavat myös keskeneräiset työpisteet eli se, että työpistettä ei siirretä oikeaan paikkaan eikä käytössä ole työhön tarvittavia oikeita välineitä. Haastateltavat totesivat, että puutteellisilla työohjeilla on olennaisesti heikentävä merkitys motivaatioon.

### **Kehitysehdotuksia**

Työntekijöiden motivaatiota voi kasvattaa realistisilla ja oikeasti saavutettavissa olevien tavoitteiden avulla. Motivaatiotason kasvuun vaikuttaa olennaisesti myös se, että saavutetuista tavoitteista kerrotaan työntekijöille. Työntekijöiden nykyistä motivaatiotasoa kannattaa nostaa ehdottomasti, koska tällä hetkellä jopa useat työntekijät hakevat motivaation puutteen vuoksi sairauslomaa.

Motivaatiotasoa voidaan nostaa, jos kehittämisessä huomioidaan se, että jokaisella työntekijällä on yksilölliset tarpeet ja kaikki työntekijät motivoituvat erilaisista asioista. Työntekijöiden motivaatiota voisi selvittää kehityskeskustelujen yhteydessä tehtävän motivaatiokartoituksen avulla. Henkilökunnan motivaation parantaminen edellyttää monipuolisia panostuksia esimerkiksi työhyvinvointiin, mutta paremmalla motivaatiotasolla on suora positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen.

### **5.2 Varhaisen tuen/puuttumisen malli**

Varhainen puuttuminen on sitä, että asiat tai tekijät, jotka mahdollisesti heikentävät työpaikkaa kokonaisuudessaan, otetaan käsiteltäviksi heti, kun ne havaitaan eikä anneta niiden edetä liian pitkälle, jolloin niihin on vaikeampaa löytää ratkaisumenetelmiä. Toimintatapa luo välittämisen ja turvallisuuden tunteen sekä kulttuurin, joka osoittaa, että työntekijä huomioidaan. Malli, joka toimii oikein, lisää työpaikan avoimuutta ja keskustelukulttuuria. (Kaiku-työnantajapalvelut 2007, 4.)

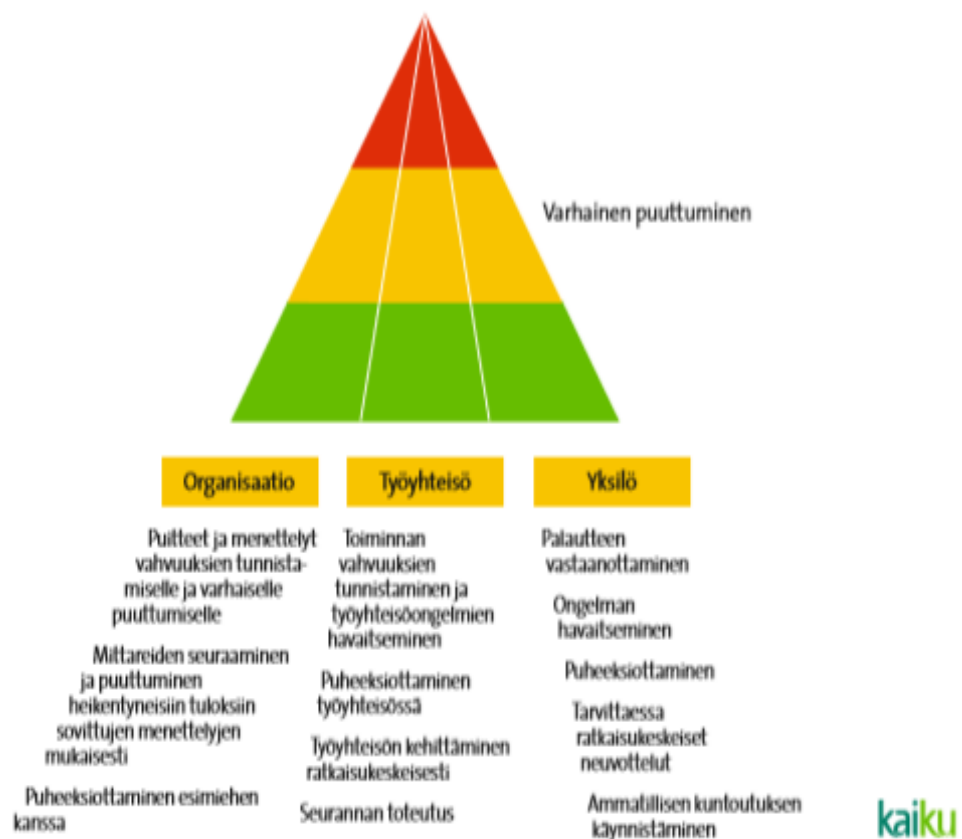
Varhaisella puuttumisella on mahdollista saada lisää viihtyvyyttä, tuottavuuden lisäystä ja säästöjä eläkemenoihin. Toimintamallilla on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden omiin verkostoihin työpaikalla. (Kaiku-työnantajapalvelut 2007, 7.)

Tuottavuuden näkökulmasta ajoituksella on suuri merkitys, koska sen avulla voidaan varmistaa henkilöstön oikeanlainen hyödyntäminen ja samalla huomioidaan ihmisten jaksaminen eläkepäiviin saakka. Oikeaan aikaan huomatu ongelmat on helpompi ratkaista ja samalla pystytään välttämään



sairauspoissaoloja sekä säästämään energiaa muihin tehtäviin. Yleensä jokaisesta ongelmasta koituu yritykselle kustannuksia, esimerkiksi ennenaikainen eläköityminen. (Kaiku-työnantajapalvelut 2007, 10.)

Oikeanlainen keskustelukulttuuri pystytään luomaan riittävällä määrällä positiivista palautetta, tällöin mahdolliset ongelmatkin huomioidaan tarpeeksi aikaisin. Jokaisella on vastuu puheeksi ottamisesta työpaikalla, ei vain esimiehillä. Puheeksi ottamisen toimintamalli päätetään yhdessä. Samalla sovitaan tilanteet sekä menetelmät, joilla positiivista palautetta jaetaan ja miten alkaviin ongelmiin puututaan. Puheeksiottotilanteessa asiaa täytyy pohtia etukäteen, jotta asiasta on mahdollista keskustella kehittävässä mielessä eikä sitä käytetä syyllisten hakemiseen. Asia käsitellään aina kaikkien kesken, keskustelemalla ja kuuntelemalla eikä asian esilletuojaa hylätä yksin asiansa kanssa. Keskustelun päättyessä on sovittu, miten asiassa edetään ja milloin tähän palataan seuraavan kerran. (Kaiku-työnantajapalvelut 2007, 23.)



KUVIO 5. Riskienhallintapyramidi. (Kaiku-työnantajapalvelut 2007, viitattu 27.5.2014.)

Riskienhallintapyramidi (kuvio 5) on yksi mahdollinen keino hyödyntää varhaisen puuttumisen mallia. Pyramidin huippu eli punainen osa tarkoittaa, että ongelma on jo syntynyt tai se on syntymässä. Tilanteen purkaminen vaatii aina kohdennettuja toimia. Oikea kehitystyö voidaan aloittaa vasta kun ongelma on saatu ratkaistua. (Kaiku-työnantajapalvelut 2007, 9.)

Keltainen kerros on varhaisen puuttumisen kerros. Tällöin rakennetaan mahdollisuus toteuttaa varhaista puuttumista työyhteisötasolla. Henkilökohtaisissa tapauksissa alkaviin ongelmiin käytetään puheeksi ottamisen mallia positiivisella otteella. (Kaiku-työnantajapalvelut 2007, 9.)

Alimmassa kerroksessa sijaitsee toimiva työympäristö, se on hyväksi huomattujen työskentelytapojen alituista kehitystyötä. Työpaikalla tapahtuu koko työyhteisön ja samalla myös työntekijöiden tasolla asioita, mitkä mahdollisesti voisivat purkautua ongelmiksi. Ongelmien ei anneta syntyä, vaan niihin puututaan heti varhaisessa vaiheessa. (Kaiku-työnantajapalvelut 2007, 9.)

## **Tuloksia**

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että työpaikalla ilmeneviin ongelmiin puututaan kohtuullisen hyvin. Esimiehet kannustavat työntekijöitä kertomaan heille epäkohdista. Kaikkien työntekijöiden pitäisi puhua ongelmakohdista tai mieltä painavista asioista, jotta ne pystytään selvittämään. Työntekijöillä on myös itsellään vastuu yrittää toimia ongelman ratkaisemiseksi. Pääasiallisesti ongelmista kuitenkin keskustellaan, mutta niihin ei tule aina muutoksia.

Osa haastatelluista totesi, että työpaikalla on paljon epäkohtia, joihin ei puututa ja joillakin ihmisillä on aina ongelmia keskenään. Mikäli ongelma koetaan merkitykselliseksi ja se huomataan, niin silloin siihen puututaan heti. Työpaikalla on käytössä myös varhaisen puuttumisen malli, jonka avulla pyritään selvittämään mahdolliset ongelmakohdat ajoissa ja yritetään puuttua niihin, jotta ne eivät kasvaisi liian suuriksi.

## **Kehitysehdotuksia**

Henkilöt, jotka ovat olleet pitkään sairauslomalla, tulee huomioida työnjohdon osalta. Sairauslomalla oleville työntekijöille tulee soittaa tai olla heihin muulla tavalla yhteydessä, jotta heille tulee olo, että työpaikalla välitetään. Yhteydenotossa ei saa kuitenkaan olla liian utelias, sillä sairauteen liittyvät asiat ovat aina henkilökohtaisia, mutta yhteydenottaja voi kysellä esimerkiksi työntekijän vointia. Samalla voidaan tiedustella onko työntekijällä asioita, joita hän haluaisi huomioitavan palatessaan töihin. Pitemmän poissaolon jälkeen töihin palaavan työntekijän tulee päästä aloittamaan

työnteko kevyemmässä ja helpommassa työpisteessä. Samalla hänet täytyy perehdyttää uudelleen tehtävään työhön tai vähintään kertoa muuttuneista käytännöistä.

Työnantajan pitäisi ohjeistaa työterveyshuoltoa ja huolehtia siitä, että työntekijät, joilla on tuki- ja liikuntaelinvaivoja, ohjattaisiin automaattisesti työfysioterapeutille. Tämä mahdollistaisi sen, että sairausloma ei ole aina itsestään selvä vaihtoehto, sillä fysioterapeutti arvioi vaivan laadun ja hoidon tarpeen. Tällä voitaisiin mahdollisesti karsia myös sairauslomapäivien määrää, sillä fysioterapeutti voi laatia tarvittaessa kuntoutussuunnitelman kyseisten vaivojen hoitoon eikä työntekijän tarvitse jäädä sairauslomalle ainakaan kokopäiväisesti. Varhainen puuttuminen tuki- ja liikuntaelinvaikeuksiin voi jopa pidentää työntekijöiden työuria, koska vaivat huomataan ajoissa ja ne on tässä vaiheessa vielä hoidettavissa kokonaan tai niitä pystytään kontrolloimaan niin, että henkilö voi käydä töissä.

### 5.3 Ergonomia

”Ergonomia tarkoittaa työpisteen rakenteiden, työvälineiden, kalusteiden ja työmenetelmien kehittämistä ihmisten ominaisuuksien, toimintojen ja kykyjen mukaisiksi” (Työsuojeluhallinto 2013, viitattu 15.7.2014). Ergonomiassa on tarkasteltava niin, että siinä huomioidaan jokaisen työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Sen avulla voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä, turvallisuutta ja lisätä työn tuottavuutta sekä tehokkuutta. (Työterveyslaitos 2013b, viitattu 1.6.2014; Työsuojeluhallinto 2013, viitattu 15.7.2014.)

Tehtävän työn tulee voida tapahtua niin, että se on turvallista ja työntekijän terveydelle ei aiheudu haittaavaa kuormitusta. Tuki- ja liikuntaelinten liiallista kuormitusta sekä erilaisia sairauksia voivat aiheuttaa toistotyö, yksipuoliset työliikkeet, raskaat nostot, huonot työasennot ja työliikkeet. (Työsuojeluhallinto 2013, viitattu 15.7.2014.)

Ergonomian käsite voidaan jakaa fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen osa-alueeseen. Fyysisessä ergonomiassa toiminta pyritään sopeuttamaan ihmisten fyysisten ominaisuuksien mukaiseksi. Sitä käytetään esimerkiksi, kun halutaan kehittää ja suunnitella työpisteitä, työympäristöä sekä työhön käytettäviä välineitä ja menetelmiä. Kognitiivisessa ergonomiassa erilaiset järjestelmät pyritään sopeuttamaan työntekijöiden tiedonkäsittelykyvyille sopiviksi. Organisatorisessa ergonomiassa tekniset ja sosiaaliset järjestelmät sovitetaan yhteen. Sitä hyödynnetään esimerkiksi työaikajärjestelmien, erilaisten prosessien ja työhön liittyvien kokonaisuuksien suunnittelussa. Sillä on keskeinen rooli myös palveluiden, tuotannon ja henkilöstön välisen yhteistyön kehittämisessä. (Työterveyslaitos 2013b, viitattu 1.6.2014.)

## **Tuloksia**

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että ergonomiaa on parannettu paljon ja se on kehittynyt huomattavasti viime vuosina. Ergonomiaa pyritään parantamaan jatkuvasti. Työpisteisiin on investoitu laitteita ja apuvälineitä, jotka keventävät fyysistä raskautta.

Osa työntekijöistä kertoi, että monissa työpisteissä istuminen on todella huono asento tehdä töitä, mutta työrajoitteisten työntekijöiden vuoksi kaikkia istuimia ei voi ottaa pois. Heidän mielestään työpisteitä tulisi katsoa yhdessä työterveyshuollon lääkärin kanssa, jotta työrajoitteisten työasentoja saataisiin parannettua.

## **Kehitysehdotuksia**

Työterveyshuollon kanssa täytyisi sopia siitä, että he tulevat käymään ja kiertävät kaikki työpisteet läpi ja varmistavat sen, että käytössä olevat työasennot ovat ergonomisia, turvallisia ja ne eivät rasita työntekijöitä liikaa. Työterveyshuoltoon kuuluvien henkilöiden tulisi aina selvittää kohdeyrityksessä paikan päällä se, onko työasunnoissa jotakin vikaa, kun henkilö tulee toistuvasti käymään työterveyshuollossa kertomassa esimerkiksi kipeytyneestä selästä.

Kaikilla työpisteillä tulisi tehdä työtä seisoma-asennossa, sillä istumatyöskentely niissä aiheuttaa luonnottomia työasentoja sekä sitä voidaan pitää tutkitusti jopa terveysriskinä (Markuksela 2013, viitattu 13.10.2014). Työpisteisiin tulee kuitenkin laittaa pehmentävät kumimatot, joiden päällä työntekijät seisovat, jotta seisominen ei aiheuta ylimääräistä raskautta. Työnantajan olisi hyvä tarjota työntekijöille myös yksilöllisesti jalkaan sopivat kengät, jotka antavat mahdollisimman hyvän tuen.

Kaikkiin työpisteisiin, joihin tarvitaan tasoa, tulee vaihtaa helposti säädettävät pöydät. Samalla tulisi mahdollisuuksien mukaan tehdä koneista ja laitteista sellaisia, että työntekijä voi säätää niitä itselleen sopiviksi. Nostoon ja kuljettamiseen voisi miettiä apuvälineitä yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta työ ei olisi fyysisesti niin raskasta.

## **5.4 Työkierro**

Osaamistasoa parantava työkierro tarkoittaa järjestelmällistä ja päämäärätietoista vertailuoppimista, joka kehittää työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa. Työkierrosta saadaan paras mahdollinen hyöty työntekijöille ja koko yritykselle, kun se on liitetty osaksi johtamiskokonaisuutta. Työkierrolle määritetään haluttu tavoite ja sitä voi käyttää apuna esimerkiksi, kun halutaan ratkaista tietty ongelma. (EOSMO 2011, viitattu 2.6.2014.)

Työkierron kokonaisuutta voidaan tarkastella sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Työntekijöiden kohdalla työkierto mahdollistaa uusien asioiden oppimisen käytännön tekemisen avulla sekä samalla auttaa jakamaan osaamista ja työhön liittyviä kokemuksia. Näillä seikoilla on suora positiivinen vaikutus työntekijöiden kokemukseen työhyvinvoinnista. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna työkierto auttaa henkilöstöä tutustumaan muiden työpisteiden käytäntöihin, pehdyttää heidät eri työskentelymenetelmiin sekä luo kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta. Työkierto auttaa työhön liittyvien prosessien sekä menetelmien kehittämisessä, mahdollistaa verkostoitumisen ja strategisen osaamisen siirtämisen työntekijöiden välillä. (EOSMO 2011, viitattu 2.6.2014.)

Työkiertoa voidaan toteuttaa sisäisesti, yksipuolisesti ja vastavuoroisesti. Sisäinen työkierto tarkoittaa työntekijöiden kiertämistä organisaation tai yksikön sisällä. Yksipuolinen työkierto tarkoittaa sijaisuutta eli henkilön tilalle, joka lähtee kiertoon, ei tule toista työntekijää. Vastavuoroisessa työkierrossa kaksi työntekijää vaihtaa töitä toistensa kanssa. Työkiertoa kehitettäessä tulee huomioida käytännön toteuttamiseen liittyviä seikkoja kuten työsopimukset ja palkkaus sekä esimiesten osallistuminen. Työkierron toteuttamisen yhteydessä on hyvä suorittaa sen onnistumisen arviointia. (EOSMO 2011, viitattu 2.6.2014.)

## **Tuloksia**

Työntekijät olivat kaikki sitä mieltä, että työkiertoa tulee lisätä paljon ja se tulee toteuttaa tasapuolisesti niin, että kaikki kiertävät ainakin jollakin tasolla. Heidän mielestään työkiertoon pääsemiseen ei saisi vaikuttaa työntekijän osaamistaso. Työntekijät joutuvat itse vaatimaan työkiertoa, jotta se toteutuisi edes jossain määrin. Osa työntekijöistä haluaisi mukaan työkiertoon, mutta he eivät välttämättä pysty olemaan kaikissa työpisteissä.

Vastauksista ilmeni myös se, että pieni osa työntekijöistä ei suostu työkiertoon, joten sillä voi olla vaikutusta siihen, että kaikki työntekijät eivät ole työkierrossa. ”Ne jotka on pantu kiertään vasten tahtoaan, niin ne on monet lähteny hakeen sitä sairauslomaa.” Työkierron vastustaminen johtuu osittain siitä, että ei haluta oppia uusia asioita, koska on totuttu olemaan aina samassa työpisteessä ja suoriutumaan tehtävistä tutuksi tulleella työtavalla. Työkierron vastustus loppuu ajan kanssa, kun sen todelliset hyödyt tulevat ilmi. Monet vastaajista olivat kuitenkin sitä mieltä, että työkierto tulisi saada toimimaan, vaikka osa henkilöistä jouduttaisiin määräämään siihen ja työtyytyväisyys voisi laskea hetkellisesti.

Vastauksista ilmeni se, että työkierron puute aiheuttaa fyysisiä ongelmia, koska työskentely yhdessä ja samassa työpisteessä rasittaa fyysisesti paljon. Haluttomuus työkiertoon sekä työkierron huono käytännön toteutuminen aiheuttavat lisääntyneitä sairauspoissaolopäiviä. Työkierron avulla voidaan lisätä työntekijöiden osaamistasoa ja samalla kokonaisnäkemys työpaikasta kasvaa, koska osataan hahmottaa paremmin esimerkiksi eri työvaiheita. Työkierto helpottaisi huomattavasti esimiesten työtä, koska kaikkien työntekijöiden laajempi osaaminen mahdollistaa työntekijöiden monipuolisemman sijoittamisen.

Työntekijät, jotka osallistuivat ryhmähaastatteluun, kertoivat myös, että työkiertoa halutaan. Työkiertoa oikeasti vastustavien työntekijöiden määrän kerrottiin todellisuudessa olevan vain pieni joukko koko henkilökunnasta. Osaa vastustavista henkilöistä pidettiin niin voimakastahtoisina, että heille ei auta puhua työkierrosta. Haastateltavat kertoivat, että osa työntekijöistä ei halua osallistua työkiertoon, koska on totuttu olemaan samassa työpisteessä. Näihin pisteisiin on monesti kehittynyt tiivis yhteisö ja tämän vuoksi työpistettä vaihtava henkilö voi tuntea itsensä ulkopuoliseksi uudessa paikassa. Työnteko nykyisessä työpisteessä on helpompaa, koska siinä ei tarvitse kysyä neuvoa toiselta. Yleensä työkiertoa vastustavat henkilöt ovat haastateltujen mukaan nykyisessä työssä jo kauemman aikaa olleita. Vastaavasti nuoret ja uudemmat työntekijät halusivat työkiertoa.

Ryhmähaastatteluun osallistuneiden työntekijöiden mukaan työkiertoa vaikeuttaa myös se, että kaikki työntekijät eivät halua työskennellä ollenkaan tietyissä työpisteissä. Haastateltavien mielestä yksi työkierron toteutumista heikentävä asia on työnjohto. Työkiertoon haluaville kerrotaan, että tällä hetkellä on liian kiire ja heitä ei ehditä opettamaan uusiin työpisteisiin. Tiedyt työpisteet on koulutettu vain muutamalle henkilölle. Tämän vuoksi kyseisiä henkilöitä ei voida päästää mukaan työkiertoon, koska muut työntekijät eivät osaa työskennellä näillä pisteillä.

Yhtenä syynä työkierron huonoon toteutumiseen pidettiin sitä, että työnjohto ei halua kuunnella valituksia tietyiltä henkilöiltä työkiertoon joutumisesta. Esimiehet pääsevät helpommalla, kun kiertoa ei toteuteta. Vastustuksen ei kuitenkaan oleteta jatkuvan kovin pitkään, vaikkakin aluksi osa työntekijöistä saattaisi hakea sairauslomaa sen vuoksi, että heidän ei tarvitse osallistua työkiertoon. Ryhmähaastatteluun osallistuneiden työntekijöiden mielestä työkierron tulisi olla säännöllistä, jotta eri työpisteissä tarvittavat tiedot ja taidot säilyvät muistissa. Haastateltavien mukaan työkierron avulla parantuneen yleisen osaamistason ansiosta esimerkiksi työhön liittyvä kiire vähenee.

## **Kehitysehdotuksia**

Työkierto tulee ottaa käytäntöön mahdollisimman nopeasti. Se tulee toteuttaa niin, että kaikki henkilöt kiertävät eri työpisteillä. Tässä huomioidaan kuitenkin se, että osalla työntekijöistä on esimerkiksi liikuntarajoitteita ja he eivät voi työskennellä ihan kaikissa työpisteissä. Työkierto pitää ottaa käytäntöön, vaikka pieni osa työntekijöistä vastustaakin sitä tällä hetkellä.

Työkiertoon tulee kehittää selkeä toimintasuunnitelma, jonka mukaan kierto tapahtuu. Suunnitelma täytyy esittää työntekijöille huolellisesti, koska he sitoutuvat paremmin muutokseen, joka on oikeasti suunniteltu. Suunnitelmaan kirjataan esimerkiksi työkierron hyödyt, jotta työntekijöille saadaan parempi kuva työkierrosta.

Työkierron vaihteluväli voi olla aluksi yksi viikko, jotta kaikki työntekijät ehtivät oppia työpisteiden tehtävät. Siinä vaiheessa, kun koetaan, että työntekijät osaavat työpisteet, voidaan kiertoaikaa lyhentää. Lyhempi kiertoaika vähentää fyysistä kuormitusta tai jakaa kuormitusta tasapuolisemmin sekä pitää työn sisällön monipuolisena ja mielekkäänä.

Kierto pysyy toimivana, kun se toteutetaan aina järjestelmällisesti tiettyyn suuntaan. Kiertoon mietitään selkeästi myös se, missä järjestyksessä työpisteitä kierretään, esimerkiksi raskaammasta työpisteestä kevyempään. Esimiesten vastuulle jää huolehtia siitä, että järjestys säilyy samana eikä kenellekään anneta erilaisia vapauksia.

Työkiertoon perehdyttäminen voidaan hoitaa niin, että jokaisesta työpisteestä lähtee yksi henkilö kerrallaan seuraavaan työpisteeseen. Tällä voidaan varmistaa se, että kyseinen henkilö oppii työpisteet kunnolla ja yhden henkilön opastaminen ei vie juuri aikaa muilta työntekijöiltä. Samalla työntekijät oppivat tuntemaan paremmin toisiaan sekä niin sanottujen kuppikuntien vaikutusta saadaan lievennettyä.

## 6 TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUS TULOKSEEN

Tässä luvussa kerrotaan siitä, millainen vaikutus työhyvinvoinnilla on yrityksen talouteen. Samalla käsitellään sitä, miksi työhyvinvointi tulisi ottaa osaksi yrityksen strategiaa. Luvussa kerrotaan myös siitä, miten työhyvinvointi lisää yrityksen kannattavuutta sekä sairauspoissaolojen vaikutuksesta yrityksen talouteen.

Otalan & Ahosen (2003, 268–269) mukaan työhyvinvoinnilla on nykyään suurempi taloudellinen painoarvo kuin aiemmin, koska sen avulla on mahdollista saavuttaa huomattavasti parempia tuloksia. Heidän mukaansa työhyvinvointi pitäisi nähdä talouteen liittyvänä voimavarana ja osana yrityksen kokonaisvarallisuutta. Siitä tulisi raportoida samalla tavalla kuin investointien kannattavuudesta sekä liiketoiminnan tehokkuudesta, jotta siihen sijoitettujen panostuksien hyötyjä voitaisiin seurata ja mitata konkreettisesti.

Työpaikan suurimpana voimavarana voidaan pitää hyvinvoivia työntekijöitä. Sijoitus työhyvinvointiin tulee takaisin parhaimmillaan kuusinkertaisena eli yksi sijoitettu euro tulee takaisin kuutena euromana. Vuositasolla laskettuna saadaan suuret säästöt henkilöstökuluihin pienellä panostuksella työhyvinvointiin. Työpaikan talouteen työhyvinvointi tuo välittömiä ja välillisiä vaikutuksia. Työhyvinvoinnin välillisiä ja välittömiä vaikutuksia yrityksen talouteen käsitellään kuviossa 6. Työn kannattavuus paranee kun kustannukset laskevat ja tuotot nousevat. Työterveyslaitoksen internet-sivuilla on laskuri, jolla voi laskea panostusten suoria vaikutuksia esimerkiksi sairauspoissaolojen vähene-  
misen vaikutuksesta. Laskurilla voidaan suunnitella tulevaisuuden muutoksia. (Työterveyslaitos & Ahonen 2014, viitattu 3.6.2014.)





KUVIO 6. Työhyvinvoinnin välittömiä ja välillisiä vaikutuksia talouteen. (Työterveyslaitos & Ahonen 2014, viitattu 3.6.2014.)

## 6.1 Työhyvinvointi osana strategiaa

Riippumatta yrityksen tavoitteista työhyvinvoinnilla saadaan hyötyä, kun se otetaan osaksi strategista työskentelyä. Työhyvinvoinnin avulla voidaan vähentää sairaus- ja työkyvyttömyyskustannuksia, jolloin hyötynä saadaan kustannustehokkaampaa työtä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehitetään osaamista ja lisätään hyvinvointia, joiden tuloksena on henkilöstökustannusten lasku. (Ojala & Ahonen 2003, 71.)

Yhteistä visiota luodessa omat tavoitteet tulee selventää henkilöstölle. Samalla kerrotaan millä keinoin ja mihin halutaan päästä. Tavoitteet ovat pitkäaikaisia ja niihin päästään pienillä saavutuksilla. Saavutusten tulee olla realistisia ja samalla henkilöstö täytyy pitää ajan tasalla siitä, kuinka työssä edistytään. Onnistumisista ja samalla myös takaiskuista, jotka ovat vaikuttaneet aikatauluun, tulee kertoa henkilöstölle. Tavoitteisiin pääsemiseksi voidaan asettaa palkkioita, joiden ei tarvitse olla aina rahallisia. (Roennevig 2014, viitattu 15.7.2014.)

Työhyvinvoinnin perspektiivi strategiassa voidaan määritellä yrityksen lähtökohtien perusteella. Kilpailukykyä voidaan parantaa työhyvinvoinnin avulla. Tällöin sen voidaan ajatella olevan yrityksen varallisuutta ja keino tuottaa lisää varallisuutta. Kilpailukyvyllisiä etuja syntyy myös laadunkehityksessä ja kustannustehokkuudessa. (Roennevig 2014, viitattu 15.7.2014.)

Strategiaa, joka huomioi koko työyhteisön, kutsutaan prospektiiviseksi strategiaksi. Siinä pyritään työntekijöiden laajaan ja järjestelmälliseen osaamisen parantamiseen, jolloin kehittäminen ajatel-

laan pitkäjänteisenä jatkumona. Keskeisin tavoite on luoda työyhteisöön joustavaa osaamista. Samalla kasvatetaan työn organisoimistaitoja, joiden avulla vaikutuksista saadaan prosessinomaisia ja pysyviä. (Manka 2006, 81.)

## 6.2 Henkilöstökulut ja sairauspoissaolot

Työhyvinvoinnin tuomia vaikutuksia on mahdollista laskea sen kautta, minkälaisia kuluja yritykselle tulee työhyvinvoinnillisista puutteista. Vertaamalla realisoituneen ja laskennallisen työajan eroa saadaan tietää työhyvinvoinnin hyödyt kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmista. Kun koko vuoden palkallisesta normaalityöajasta otetaan pois kaikki lakisääteiset poissaolot, saadaan laskennallinen työaika selville. Yrityksen kannalta ihanteellisin tilanne on se, kun työajat ovat mahdollisimman lähellä toisiaan. (Ojala & Ahonen 2003, 76.)

Välittömät henkilöstökustannukset lisääntyvät sairauspoissaolojen kasvaessa, koska usein sairauslomalla olevan työntekijän tilalle täytyy palkata sijainen. Sairauspoissaolojen lisääntyessä myös yritykselle aiheutuvat terveydenhoitokustannukset nousevat. Lisäksi työntekijöiden työkyvyn aleneminen nostaa kuluja. (Ojala & Ahonen 2003, 77.)

Sairauspoissaoloihin liittyvät epäsuorasti myös kulut, joita aiheutuu muassa myöhästelyistä, työn lisääntymisestä toisilla työntekijöillä ja asiakassuhteen laadun heikkenemisestä, josta voi huonoimmillaan seurata asiakkaan menetys. Sairauksien ja tapaturmien vuoksi yritykselle aiheutuvat kustannukset ovat monesti huomattavasti suuremmat kuin poissaoloajan palkkakustannukset olisivat. (Ojala & Ahonen 2003, 79.)

Poissaoloista aiheutuvien todellisen kustannusten määrän voi laskea seuraavaa mallia käyttäen (kuvio 7). Laskennallisena perustana pidetään henkilön vuoden normaalityöaikaa, josta on maksettu palkkaa. Saatu normaalityöaika kerrotaan henkilöstösivukulut sisältävällä keskituntiansiolla, jolloin saadaan työntekijän todellinen vuoden kokonaispalkka. Tämä jaetaan toteutuneilla työpäivillä, jolloin voidaan laskea yhden työpäivän pienin mahdollinen kustannus. Näin saadaan selville minimiarvo eli summa, joka henkilön täytyy ansaita toteutuneena työpäivänä, jotta työnantajalla on mahdollisuus kattaa koko palkkakulu. Käytännössä työnantajan täytyy saada samalla työllä katettua myös muut kulut eli työpäivän hinta on oikeasti vielä isompi. Monesti on kuitenkin mahdollista järjestää työt muulla tavoin, jolloin yritys joutuu maksamaan vain henkilöstökulut poissaolevan työntekijän osalta. (Ojala & Ahonen 2003, 76–77.)

*KUVIO 7. Työpäivän minimiarvon laskukaava Otalan & Ahosen (2003, 76–77) mukaan*

### 6.3 Työterveystilinpäätös

Henkilöstön työhyvinvointia tulee johtaa strategisesti suunnitelman mukaan. Työhyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteita, joihin pääseminen edellyttää toimenpiteiden ja erilaisten tunnuslukujen suunnittelua. Ne tulee viedä käytäntöön ja niitä pitää seurata, jotta nähdään se, panostetaanko työhyvinvoinnissa oikeisiin asioihin. (Manka & Hakala 2011, 7.) Työhyvinvoinnin kehittämispanostuksia voidaan seurata esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksestä pidemmälle johdetulla työterveystilinpäätöksellä (TTT-DIGI 2014, 1).

Työterveystilinpäätös kertoo yrityksen aineettomat voimavarat. Hyvin tehdystä työterveystilinpäätöksestä näkee henkilöstön hyvinvoinnin tilan ja kehityksen, osaamistason parantamiseen liittyvät panostukset sekä niiden yhteyden yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Työterveystilinpäätökseen tarvittavat tiedot kerätään yrityksen kirjanpidosta ja henkilöstörekisteristä. Niiden lisäksi tarvitaan tietoa yrityksen tuottavuudesta sekä henkilöstökyselyistä. Vuosittain tehtävä työterveystilinpäätös tulee esitellä ja käydä läpi yhdessä koko henkilöstön kanssa. (Työterveyslaitos 2014a, 1.)

Työterveystilinpäätös koostuu erilaisista osa-alueista, joiden sisältöä täytyy pohtia sen mukaan, mitkä tiedot ja luvut ovat tarvittavia yrityksen strategian kannalta. Peruspanostukset kuvaavat yrityksen henkilöstötietoja. Peruspanostuksiin kuuluvat esimerkiksi henkilöstökustannukset, työsuhdetiedot ja ikäjakauma. Kehittämisosio kuvaa esimerkiksi yrityksen panostuksia henkilökunnan koulutukseen ja ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon. Työhyvinvoinnin mittareiden avulla voidaan tarkastella henkilöstön kehittämispanostuksien vaikutuksia. Tuottavuusosio kertoo keskeiset tuottavuus ja vaikuttavuusluvut, joita verrataan kehittämispanostuksiin. Osa-alueita verrataan ja suhteutetaan keskenään, jotta nähdään onko kehitys oikeansuuntaista. (TTT-DIGI 2014, 1–2.)

Työhyvinvoinnin numerollista mittaamista varten kehitimme oman versiomme työterveystilinpäätöksestä (LIITE 3), koska siitä löytyi tällä hetkellä todella hyvin vähän tietoa ja aihe on todella tarpeellinen työhyvinvointipanostusten käytännön vaikuttavuuden seuraamisen kannalta. Siihen on kerätty tietoja yrityksen tilinpäätöksestä, henkilöstötiedoista, tapaturmaseurannasta sekä yrityksen

omasta tuotannoseurantamallista. Malliin kerätyt tiedot on pyritty valitsemaan niin, että yrityksen on helppo kerätä ne yhteen, mutta luvut ovat kuitenkin hyödyllisiä työhyvinvoinnin mittaamisen kannalta. Työn liitteenä olevassa mallissa on näkyvillä vain julkista tietoa olevat tunnusluvut, mutta yritykselle tehtiin työterveystilinpäätös oikeilla luvuilla.

Kerättyjen tietojen avulla muodostetaan viisi eri osa-aluetta. Peruspanostukset sisältävät henkilömäärän, työsuhteen laadun sekä henkilöstökulut. Kehittämissosioon kuuluu koulutus-, työterveys- sekä virkistystoimintaan osoitetut panostukset. Työhyvinvointimittareihin kuuluvat sairauspoissaolo- ja työtapaturmamittarit sekä työilmapiirikysely ja eläköitymisikä. Tuottavuusosiossa on tuottavuusmittari ja sairauspoissaolojen aiheuttama tuotantovaje. Toiminnan tehokkuus sisältää työntekijän keskimääräisen työpäivän pituuden sekä työtuntimittarin, joka seuraa toteutuneita työtunteja verrattuna normaalityöaikaan.

Suoraan yrityksen tilinpäätöksestä otettiin liikevaihto ja henkilöstökulut, jotka ovat peruspanostuksia sekä työhyvinvointipanostukset. Työhyvinvointipanostuksiin voidaan huomioida työterveyshuolto, henkilökunnan virkistystoiminta ja koulutus. Valmiissa mallissa lukuja verrattiin yrityksen liikevaihtoon, jotta pystyttiin näkemään rahallisten panostusten suhde liikevaihtoon.

Yrityksen henkilöstötiedoista poimittiin työsuhdetiedot sekä eläköitymisikä. Työsuhdetiedoissa huomioitiin työsuhteen laatu, josta voidaan päätellä se, onko vakituisten työntekijöiden määrä suhteessa sijaisiin oikeanlainen. Eläköitymisikää seuraamalla nähdään se, pystyvätkö työntekijät olemaan mukana työelämässä riittävän pitkään sekä huomataan nopeasti, mikäli eläkeiät alkavat laskea. Työntekijöiden yksityisyydensuojaa ei vaarannettu, koska kaikki tiedot kerättiin nimettöminä ja niin, että edes sukupuolta ei paljasteta.

Kohdeyrityksessä seurataan sattuneita tapaturmia täyttämällä jokaisesta tapaturmasta kirjallinen ilmoitus. Tapaturmamittariin huomioitiin kaikki työpaikalla tapahtuneet tapaturmat ja ne suhteutettiin miljoonaan työtuntiin. Mittarilla voidaan seurata sitä, miten työpaikan työturvallisuus kehittyy sekä sitä, kuinka tapaturmia on osattu ennaltaehkäistä.

Yrityksellä on oma tuotantoa seuraava malli, mistä saatiin kuukausittaiset tuotanto- ja sairauspoissaolomäärät. Kehittämässämme mallissa tuotannossa valmistetut kappaleet suhteutettiin työtunteihin, jotka yksi työntekijä tekee keskimäärin päivän aikana. Näin saatiin tuottavuuslukema yritykselle. Lisäksi mukaan otettiin joka vuosi tehtävän työilmapiirimittauksen tulos, jota seuraamalla voidaan mitata työpaikan yleistä tyytyväisyyttä ja toimivuutta. Näin voidaan seurata helposti myös sitä, miten eri osa-alueisiin sijoitetut rahalliset panostukset vaikuttavat esimerkiksi sairauspoissaolojen

kehittymiseen. Sairauspoissaolojen rahallinen vaikutus näkyy mallissa konkreettisesti sairauspoissaolojen aiheuttamana laskennallisena tuotantovajeena.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa selvinneet keskeisimmät kehittämistä vaativat osa-alueet on koottu alla olevaan kuvioon tärkeysjärjestyksessä. Ne on kaikki käsitelty työssä tarkemmin, mutta oheisen työhyvinvoinnin kehittämiskalenterin avulla yrityksen johdon on helpompi lähteä kehittämään yrityksen työhyvinvointia. Mallin avulla näkee selvästi kehittämisen kohteena olevan asian sekä sitä varten mietityt toimenpiteet ja niistä saatavan hyödyn. Toimenpiteitä on hyvä lähteä toteuttamaan kuukausittain tärkeysjärjestyksessä yksi kehittämiskohde kerrallaan.

Kuukausi	Kehittämiskohde	Toimenpiteet ja niistä saatavat hyödyt
<b>Joulukuu</b>	Työhyvinvoinnin numerollinen mittaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mittareiden laadinta</li> <li>✓ Tarkastusajankohdat</li> </ul> Hyöty: Nähdään kohteet, joista oikeasti hyöty työhyvinvointiin
<b>Tammikuu</b>	Työkierto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selkeä suunnitelma</li> <li>✓ Asiasta tiedottaminen</li> </ul> Hyöty: Työn fyysisyyden jakaminen tasapuolisesti, työn sisällön monipuolistaminen
<b>Helmikuu</b>	Viestiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nopeammin, yhtenäisemmin</li> <li>✓ Kuukausittaiset tiedotustilaisuudet</li> </ul> Hyöty: Työajan ja resurssien säästäminen, asiakastyytyväisyys
<b>Maaliskuu</b>	Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perehdyttämissuunnitelma</li> <li>✓ Perehdyttämisopas</li> </ul> Hyöty: Opitaan oikeat työtavat, osaamistason ylläpito, yhteisöllisyys
<b>Huhtikuu</b>	Työn organisointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toimituspuskuri</li> <li>✓ Ylityölista</li> </ul> Hyöty: Mahdollisuus vähentää kiirettä/ylitöitä, esimiesten ajansäästö

<b>Toukokuu</b>	Palkitseminen ja palautteenanto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Palkitsemisjärjestelmä</li> <li>✓ Rakentava palautteenanto</li> </ul> Hyöty: Motivaation lisäys, innostus, oppiminen, työssäjaksaminen
<b>Kesäkuu</b>	Ajankäytön hallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Työn priorisointi</li> <li>✓ Selkeät tavoitteet</li> </ul> Hyöty: Työ hoidetaan järjestelmällisesti, tuottavuus paranee
<b>Heinäkuu</b>	Kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suunnitelmallisuus (Mitä keskusteluilta halutaan?)</li> <li>✓ Ennakkokysymykset</li> </ul> Hyöty: Kehitysehdotukset, välittämisentunne, hiljainen tieto
<b>Elokuu</b>	Työturvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Koulutuspäivä</li> <li>✓ Muistilaput</li> </ul> Hyöty: Tietoisuudenlisäys, viat korjataan, siisteys
<b>Syyskuu</b>	Ergonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Työterveyshuolto</li> <li>✓ Istumatyön poistaminen</li> </ul> Hyöty: Ammattilaisten apu, työasentojen parantuminen
<b>Lokakuu</b>	Varhaisen tuen / puuttumisen malli	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Työterveyshuolto</li> <li>✓ Yhteydenotot sairauslomalla oleviin</li> </ul> Hyöty: Fysioterapia, sairauspoissaolojen väheneminen, välittämisen tunne
<b>Marras-kuu</b>	Oppiminen ja koulutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asiakaspalautteet</li> <li>✓ Osaamiskartoitus</li> </ul> Hyöty: Asiakastyytyväisyys, mahdollisuus hyödyntää osaamista

KUVIO 8. Työhyvinvoinnin kehittämiskalenteri

Opinnäytetyön tutkimustehtävän lähtökohtana oli selvittää kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tämänhetkistä tilaa sekä tutkia mahdollisia siihen liittyviä ongelmakohtia. Kehittämistehtävänä oli lisätä kohdeyrityksen työhyvinvointia sekä mahdollisesti vähentää työntekijöiden sairauspoissaoloja. Tulokset ja niiden pohjalta kehitetyt parannusehdotukset vastaavat opinnäytetyöprosessin alussa

mietittyyn kehittämistehtävään ja tutkimusongelmaan. Tulokset ja kehittämissuositukset on pyritty esittämään ja suunnittelemaan niin, että myös muilla yrityksillä on mahdollista hyötyä niistä ja käyttää niitä apuna työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Opinnäytetyössä käytetty tietoperusta palveli tutkimuksen tekoa hyvin. Tietoperustan avulla pystyy oppimaan työhyvinvointiin liittyvät perustiedot kattavasti, kuitenkin niin, että siinä ei mennä liian syvälle yksityiskohtiin. Valmiissa työssä on pyritty yhdistämään tietoperustaa ja empiriaa, jotta lukija saisi mahdollisimman monipuolisen ja kattavan kuvan työhyvinvoinnista. Empiirialla syvennetään tietoperustaa niin, että valmis lopputulos palvelisi mahdollisimman hyvin kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämisen tarvetta. Niin sanotun vetoketjumallin ansiosta työtä on myös mielenkiintoista lukea, koska siinä vuorottelevat teoria ja käytännön tekeminen. Tutkimuksen avulla saadut tulokset tukivat työhyvinvoinnin tietoperustaa.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta ajateltuna on tärkeää se, millaiseksi työntekijät tuntevat olonsa töissä. Työhyvinvoinnin pitäisi olla yksilöiden ja työyhteisön keskeytymätöntä kehittämistä sellaiseen suuntaan, että kaikilla on mahdollisuus osallistua onnistumiseen ja iloita työstään. (Ojala & Ahonen 2003, 27–28.)

Haastatellut työntekijät kertoivat, että työstä täytyy pitää. Eräs haastateltu työntekijä kuvaili sanaa työhyvinvointi seuraavalla tavalla. ”No semmonen, että joka aamu on mukava lähtiä töihin, että ei oo semmosta epämiellyttävää tai jotenkin ahdistavaa tunnetta”. Työntekijät olivat myös sitä mieltä, että heitä motivoi se kun työssä on mahdollisuus onnistua ja vaikuttaa sen sisältöön.

Aiemmin työhyvinvointia on ollut haasteellista tarkastella, sillä sitä ei voi havaita samalla tavalla konkreettisesti kuin esimerkiksi koneita. Samalla haasteita tulee myös siitä, että työhyvinvoinnin käsitettä on vaikeaa yleistää, sillä se on enemmän yksilökohtainen. Ihmiset arvostavat eri asioita työssään ja lisäksi täytyy huomioida, että jokaisella työyhteisöllä on omat tarpeensa. Tästä syystä kannattaa miettiä tarkkaan sitä, mitkä käytännöt sopivat omaan yritykseen. (Ojala & Ahonen 2003, 28.)

Tutkimuksessa huomattiin, että työhyvinvointia on mahdollista mitata numerollisesti eikä sitä ole enää niin haasteellista hahmottaa kuin aiemmin ajateltiin. Kehitysehdotuksia miettiessä huomattiin, että työntekijät motivoituvat eri asioista ja sen vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla monipuolista. Samalla täytyy seurata sitä, että sopivatko työhyvinvoinnin kehityspanostukset omaan yritykseen.



Valmiissa lopputuloksessa tutkittiin työhyvinvointia ja siihen liittyviä asioita laajasti. Siinä esitellään tutkimuksen tuloksia sekä monia uusia kehittämissuhteita tai menetelmiä, joiden avulla voi kehittää työhyvinvointia käytännössä. Työhyvinvoinnin parantamista varten on myös kehitetty uusi malli, jonka avulla työhyvinvointia ja siihen sijoitettujen rahallisten panostusten vaikutusta voi mitata ja seurata numeerisesti sekä euromääräisesti.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä kohdeyrityksen työhyvinvointia sekä mahdollisesti vähentää sairauspoissaoloja. Tavoitteeseen pääsemiseksi selvitettiin kohdeyrityksen tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa, jonka pohjalta luotiin kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimuksen avulla päästiin alussa määriteltyyn tavoitteeseen, koska kohdeyritystä varten luotiin paljon parannusehdotuksia, jotka on mahdollista viedä käytäntöön. Samalla onnistuttiin selvittämään työhyvinvoinnin nykytilaa. Kehitysehdotusten lopullista vaikutusta esimerkiksi sairauspoissaoloihin ei voi tietää ennen kuin ne on otettu käyttöön yrityksessä ja niiden vaikutusta on seurattu.

Työhyvinvointi oli tutkittavana aiheena erittäin mielenkiintoinen ja työn edetessä huomattiin, että työhyvinvointiin liittyvät asiat vaikuttavat yrityksen toiminnassa todella moneen eri asiaan. Jälkeenpäin ajateltuna voi todeta, että aihetta oli vielä mielenkiintoisempaa tutkia kuin aluksi olisi voinut kuvitella. Aiheesta löytyi paljon hyödynnettävää teoretietoa, mutta aiheeseen perehdyttyämme huomasimme, että rahallisten työhyvinvointipanostusten käytännön mittaamiseen ei ole saatavilla vielä tarpeeksi hyvää valmista mallia, joten kehitimme oman versiomme työterveystilinpäätöksestä.

Tutkimus aloitettiin analysoimalla ulkopuolisen, yritysten henkilöstölähtöiseen kehittämiseen erikoistuneen, toimijan vuosittain keräämiä henkilöstökyselyitä. Aineistojen analysoinnin avulla pystyttiin suunnittelemaan opinnäytetyön teoriaosuuden runko järkeväksi ja samalla luotiin yksilöteemahaastatteluita varten haastattelurunko. Haastatteluista saatuja tietoja syvennettiin vielä ryhmähaastattelulla.

Haastattelut sujuivat hyvin ja niiden pohjalta saatiin paljon hyödynnettäviä tuloksia, joiden avulla oli mahdollista miettiä konkreettisia kehittämissuhteita, jotka ovat oikeasti hyödynnettävissä käytäntöön. Tutkimuksen avulla saadut tulokset ja kehittämissuhteet kirjoitettiin teemoittain vetoketjumalliin, mutta niistä tärkeimmät kerättiin työssä esitellyn malliin (ks. Kuvio 8) ja kirjattiin siinä järjestyksessä, missä niitä tulisi lähteä kehittämään.

Haastattelujen tulokset ovat luotettavia siinä mielessä, että monet vastauksista toistuivat useiden eri haastateltavien vastauksissa. Haastatteluja myös jatkettiin niin kauan, että niiden avulla ei enää saatu oleellista tietoa. Tulosten luotettavuutta arvioitaessa täytyy kuitenkin huomioida se, että kaikki haastatelluista eivät ole välttämättä uskaltaneet vastata täysin rehellisesti, vaikka heidän henkilönsä on salattu ja siitä on kerrottu heille selkeästi. Haastateltavat työntekijät olivat yhteistyöhaluisia ja he vastasivat kysymyksiin suhteellisen avoimesti.

Opinnäytetyö oli prosessina melko suuri, koska aikaa sen tekemiseen kului noin kahdeksan kuukautta. Tutkimuksen ajalliseen keston vaikutti suurelta osin se, että työtä kirjoitettiin kesälomaaikaan. Tämän vuoksi kirjoittaminen oli välillä hieman kausittaista. Opinnäytetyöprosessi eteni kuitenkin ajallisesti suunnitellun aikataulun mukaan.

Koko opinnäytetyöprosessin suorittaminen sujui kokonaisuutena hyvin. Menetelmät olivat hyvin valittuja ja niiden avulla saatiin tarpeellinen määrä tietoa, jotta yritys saisi opinnäytetyön tekemisestä mahdollisimman hyödyn. Työ tehtiin parityönä ja molemmat kokivat siitä olleen hyötyä, koska kahden tekijän ansiosta kumpikin pystyi motivoimaan ja tsemppaamaan toista työn tekemiseen. Sovimme alussa selvän roolijaon, joka pysyi loppuun asti samana, eikä siitä työnjaosta aiheutunut kertaakaan ongelmia. Parityön avulla työhön saatiin myös enemmän näkökulmaa. Kirjoittaminen oli sujuvaa ja molemmat tekijät olivat tyytyväisiä koko opinnäytetyöprosessiin ja sen lopputulokseen.

Opinnäytetyö on lopputuloksena kattava tietopaketti työhyvinvoinnista ja sen tekemiseen on nähty paljon vaivaa, jotta lopputulos olisi oikeasti hyödyllinen yrityksen työntekijöille sekä tuloksellisuuden puolesta myös koko yritykselle. Tämän vuoksi toivomme, että yritys ottaa työhön liittyvät asiat huomioon, kun he kehittävät omia toimintojaan. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan saada pienin teoin aikaan suuria hyötyjä. Kohdeyritykselle jatkoa varten voimme kertoa vinkkinä, että työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja käyttöönotettuja menetelmiä täytyy seurata ja ylläpitää, jotta niistä saadaan todellinen hyöty irti eivätkä ne pääsisi unohtumaan.

Jo työn alkuvaiheessa sovittiin, että työstä tehdään sellainen, mikä hyödyttää molempia tekijöitä sekä oppimismielessä että mahdollisesti myös tulevaisuudessa töitä haettaessa, koska aihe on erittäin ajankohtainen. Lopputuloksena voidaan todeta, että molempien tietämys ja asiantuntemus työhyvinvoinnista kasvoi todella paljon. Tuleville opinnäytetyön tekijöille voimme kertoa, että aiheen rajaus kannattaa miettiä tarkkaan jo aluksi sekä kirjoittamisen on hyvä olla jatkuvaa eikä siinä kannata pitää liian pitkiä taukoja.

Työtämme helpotti kohdeyrityksen erittäin hyvä suhtautuminen siihen, että heille tehdään opinnäytetyötä tärkeästä aiheesta. He olivat heti alusta lähtien täysillä mukana, sillä heiltä sai apua ja tietoa avoimesti aina tarvittaessa. Haastattelut saatiin järjestettyä työn etenemisen kannalta sujuvasti. Yrityksen puolelta asiat oli järjestetty niin, että työntekijät pystyivät osallistumaan niihin. Kohdeyrityksen puolelta annettiin työn tekemiselle suhteellisen vapaat kädet ja he ovat olleet tyytyväisiä työn välivaiheisiin. Haluamme kiittää toimeksiantajaa mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö heille sekä ohjaavaa opettajaa Eija Rajakangasta hyvästä tuesta koko opinnäytetyön keston ajan.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Anttila, P. 1998. Tutkimisentalo ja tiedonhankinta – 9.1.5 Survey eli kyselytutkimus. Metodix. Viitattu 21.5.2014, [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/21\\_survey\\_eli\\_kyselytutkimus](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/21_survey_eli_kyselytutkimus).
- Docendum 2013. Työhyvinvoinnin tekijät. Viitattu 22.5.2014, <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>.
- EOSMO 2011. Osaamista kehittävä työkierto. Viitattu 2.6.2014, <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>.
- Evita-mentorointi 2014. Työkirja mentoroinnin tueksi. Varma. Viitattu 19.6.2014, <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EvitaMentorointiTyokirja.pdf>.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät. Toinen painos. Juva: WSOY.
- Heiske, P. 2005. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- Henkilöstöjaosto 2011. Varhaisen tuen malli – Liperiläinen toimintatapa työssä jatkamisen ja jakamisen tueksi. Keva. Viitattu 13.5.2014, [http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa\\_jatkaminen/Aktiivinen\\_tuki/Liperi\\_Varhaisen\\_tuen\\_malli.pdf](http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Aktiivinen_tuki/Liperi_Varhaisen_tuen_malli.pdf).
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Toinen painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Kaiku-työnantajapalvelut 2007. Avoimuutta arkeen – Varhaisen puuttumisen opas työpaikoille. Valtionkonttori. Viitattu 27.5.2014, <http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset/public/default.aspx?nodeid=19552>.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere; Osuuskunta Vastapaino.
- Laitinen H., Vuorinen, J. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L., Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Viitattu 17.8.2014. <http://www.kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>.
- Markuksela, H. 2013. Parempi aineenvaihdunta ja pidempi elämä - istumista vähentämällä. Terveyden tukipilarit. Viitattu 13.10.2014, <http://www.terveydentukipilarit.fi/terveysinfo/uutiset/80/parempi-aineenvaihdunta-ja-pidempi-elama-istumista-vahentamalla/>.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Toinen uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Palkitseminen ja palkitsemistutkimus 2014. Palkitsemistapoja. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus. Viitattu 29.5.2014, <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm>.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Yrityskirjat.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Roennevig, M. 2014. How to bring the staff to a common vision. Houston Chronicle. Viitattu 15.7.2014, <http://smallbusiness.chron.com/bring-staff-common-vision-33240.html>.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Helsingin Kauppakamari.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2014. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tapaustutkimus. Viitattu 15.8.2014. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html).
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2013. Työterveyshuolto ja työkyvyn ylläpito. Viitattu 2.6.2014, [http://www.stm.fi/tyoelama/tyoterveyshuolto\\_ja\\_tyokyvyn\\_yllapito](http://www.stm.fi/tyoelama/tyoterveyshuolto_ja_tyokyvyn_yllapito).
- TTT-Digi 2014. Hyöty irti numeroista. Työterveyslaitos. Viitattu 15.8.2014. <http://www.ttttdigi.fi/index.php?mid=15&pid=57&aid=2958>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsuojeluhallinto 2013. Ergonomia. Viitattu 15.7.2014, <http://www.tyosuojelu.fi/fi/ergonomia>.
- Työterveyslaitos 2013a. Työhyvinvointi. Viitattu 13.5.2014, <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>.
- Työterveyslaitos 2013b. Mitä ergonomia on? Viitattu 1.6.2014, [http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/mita\\_ergonomia\\_on/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/mita_ergonomia_on/sivut/default.aspx).
- Työterveyslaitos 2014a. Hyvinvointia työstä VP1 tammikuu 2014. Viitattu 15.8.2014. [http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/Tyoterveyslaitoksen\\_viesti\\_paattajille\\_Tyoterveystilinpaatos.aspx](http://www.ttl.fi/fi/uutiset/Sivut/Tyoterveyslaitoksen_viesti_paattajille_Tyoterveystilinpaatos.aspx).
- Työterveyslaitos 2014b. Perehdyttäminen. Viitattu 30.5.2014, [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx).
- Työterveyslaitos & Ahonen, G. 2014. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Viitattu 3.6.2014. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>.
- Työturvallisuuskeskus 2014. Tuottavuus ja tuloksellisuustyö. Palaverit yhteistyön välineenä. Viitattu 15.7.2014, [http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva\\_tyopaikka/yhteistyoy\\_ja\\_verkostot](http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/yhteistyoy_ja_verkostot).
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.–3. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mitä sinulla tulee mieleen sanasta työhyvinvointi?

Millaisena koet oman työhyvinvointisi / työpisteen hyvinvoinnin / koko työpaikan hyvinvoinnin? Mitä arvostat työssäsi?

Millaisena koet työpaikkasi ikärakenteen? Onko tarpeeksi kokemusta suhteessa nuoriin työntekijöihin?

Miten työpaikallanne palkitaan tehdystä työstä? Onko se riittävää? Miten palkitsemisen pitäisi tapahtua? Miten työstä annetaan palautetta? Onko se riittävää? Miten palautteenantamisen pitäisi tapahtua?

Kuinka hyvin työssäsi on mahdollista oppia uusia asioita? Kannustetaanko siihen? Miten työntekijät jakavat keskenään osaamistaan (vanhempi vs. nuori työntekijä)? Mitä mieltä olet työnantajasi järjestämästä koulutuksesta? Onko sitä? Millaista sen tulisi olla?

Mitä ja kenen tulisi tehdä, jotta työpaikan ilmapiiri olisi nykyistä parempi?

Mitä mieltä olet työpaikkasi turvallisuudesta? Miten sitä voisi parantaa?

Kuinka lähimpien tulisi toimia työntekijöitä kohtaan, jotta työhyvinvointi lisääntyisi? Onko johtaminen tasa-arvoista ja oikeudenmukaista?

Miten sinut perehdytettiin työhösi? Mikä on mielestäsi työpaikan perehdyttämisen taso? Miten huomioidaan pitemmän aikaa työstä poissaolleen henkilön paluu / työpistettä vaihtavan henkilön perehdyttäminen? Mitä mieltä olisit erikseen koulutetuista perehdyttäjästä? Miten perehdyttämisen tulisi tapahtua?

Miten hyvin lähiesimiehet kuuntelevat työntekijöitään? Millaiset vaikutusmahdollisuudet työntekijöillä on?

Miten työhön liittyvistä asioista tiedotetaan? Miten sen tulisi tapahtua, jotta kaikki saavat tiedon mahdollisimman nopeasti ja yhtäaikaaisesti? Mitä mieltä olet palaverista? Kuinka usein ja millälaisella kokoonpanolla niitä tulisi järjestää?

Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista? Mitä niissä tulisi käsitellä? Tapahtuuko niiden jälkeen mitään muutoksia?

Kuinka hyvin työhön liittyvät järjestelyt hoidetaan esimerkiksi työvuorosunnittelu? Ovatko työtehtävien sisällöt ja vastualueet kaikille selviä? Mikäli tietyllä työllä on kiire, kuinka se ilmaistaan ja huomioidaan? Jaetaanko ylityöt tasapuolisesti? Asetetaanko tehtäville tavoitteita, miten?

Miten työterveyshuolto näkyy ja toimii työpaikalla? Minkälaista tukea työnantajan tulisi tarjota liikuntaan työpaikalla / työn ulkopuolella?

Mikä sinua motivoi työssäsi? Onko kiinnostusta työtä kohtaan mahdollista lisätä, miten? Millaisena koet oman työsi merkityksen ja vaikuttavuuden yritykselle?

Miten työpaikan mahdollisiin ongelmiin puututaan? Miten sen tulisi tapahtua? Keskustellaanko esimiesten ja työntekijöiden välillä ongelmakohtista? Kannustetaanko siihen?



Millaisena koet työpaikkasi ergonomian tällä hetkellä? Miten sitä voitaisiin kehittää tasapuolisesti?

Mitä mieltä olet työkierrosta? Kuinka työkierron tulisi tapahtua?

Mitä työhyvinvoinnin keinoja on työpaikallanne käytössä tällä hetkellä? Mitkä niistä ovat hyödyllisiä itsellesi / muille? Ovatko työhyvinvointiin liittyvät panostukset vaikuttaneet oman työsi tuottavuuteen? Onko sinulla kehittämissuhteita liittyen työhyvinvointiin?

Yleisesti työhyvinvoinnista

Työkierto

Välittäminen ja kuuntelu

Kehityskeskustelut

Ajankäytön hallinta

Motivaatio

Sairauspoissaolot

Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

# TYÖTERVEYSTILINPÄÄTÖS

# LIITE 3

	<u>2011</u>		<u>2012</u>		<u>2013</u>	
<b>Peruspanostukset</b>						
Työsuhdetiedot	<b>% henkilöstöstä</b>		<b>% henkilöstöstä</b>		<b>% henkilöstöstä</b>	
Henkilömäärä (tuotanto)	65	100 %	68	100 %	66	100 %
Vakituinen	36	55 %	39	57 %	42	64 %
Sijaiset	20	31 %	18	26 %	11	17 %
Opiskelijat	8	12 %	6	9 %	4	6 %
Henkilöstökulut	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Liikevaihto (€)	6442839		6599037		6797212	
	<b>% liikevaihdosta</b>		<b>% liikevaihdosta</b>		<b>% liikevaihdosta</b>	
Palkat ja palkkiot yhteensä (€)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Sivukulut yhteensä (€)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Henkilöstökulut yhteensä (€)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Vapaaehtoiset sivukulut (€)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>Kehittämisosio</b>						
Koulutuspanostukset (€)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Työterveyshuolto-panostukset (€)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Virkistys- ja harrastustoiminta (€)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>Työhyvinvointimittarit</b>						
<b>Sairauspoissaolot</b>						
Päivää/hlö/vuosi	0		0		0	
<b>Kustannus (€)</b>						
(sairauspoissaolotunnit*kta)	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Tapaturmamittari ( sis. kaikki työpaikalla tapahtuneet/miljoona työtuntia)	0,0		0,0		0,0	
Työilmapiirikyselyn tulokset	0,0 %		0,0 %		0,0 %	
Eläköitymisikä	0		0		0	
<b>Tuottavuus</b>						
Tuottavuusmittari (päivässä/kpl/hlö)	0,0		0,0		0,0	
Tuotantovaje (kpl:ta jää tekemättä sair.lomien vuoksi)	0		0		0	
<b>Toiminnan tehokkuus</b>						
Työntekijän keskimääräisen työpäivän pituus (Normaali 7,65h)	0,0		0,0		0,0	
<b>Työtuntimittari (h)</b>						
Normaalit työtunnit	0		0		0	
Ylityöt	0		0		0	
Toteutuneet työtunnit	0		0		0	