

Eveliina Heikura

**TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN JA TYÖYHTEISÖTUTKIMUKSEN  
MERKITYS HENKILÖSTÖLLE – CASE SOK PALVELUÄSSÄ KAJAANI**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, hallinnon ja kaupan koulutusala

Liiketalouden koulutusohjelma

21.1.2015



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, hallinnon ja kaupan koulutusala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Eveliina Heikura	
Työn nimi Työhyvinvoinnin kehittäminen ja työyhteisötutkimuksen merkitys henkilöstölle	
Vaihtoehtoiset ammattipinnot Taloushallinto ja juridiikka	Toimeksiantaja SOK Palveluässä
Aika Kevät 2015	Sivumäärä ja liitteet 56+11
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota valmiuksia lisätä työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta ja analysoida SOK Palveluässä Kajaanin yksikössä toteutetun kyselyn tuloksia, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää organisaatiossa yhä edelleen. Opinnäytetyössä tutkitaan työyhteisötutkimuksen merkitystä henkilöstölle, joten tutkimusongelmiksi valittiin seuraavat kysymykset: ”Ovatko aiempien vuosien työyhteisötutkimusten pohjalta tehdyt muutokset työyhteisössä vaikuttaneet työhyvinvoinnin parantamiseen?” ja ”Miten S-ryhmässä vuosittain toteutettavaa työyhteisötutkimusta voitaisiin kehittää?”</p> <p>Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa selvitetään, mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja määritellään siihen liittyviä tärkeimpiä käsitteitä ja vaikutustekijöitä. Toisessa luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää toimintaa ja edellytyksiä erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimusstrategia on case-tutkimus, jossa on käytetty sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksessa esitellään joulukuussa 2014 teetetyin sähköisen kyselyn tuloksia ja henkilöstön näkemyksiä työhyvinvoinnin ja työyhteisötutkimuksen kehittämistarpeista. Opinnäytetyön tekijä perehtyi myös aikaisempien työyhteisötutkimusten tuloksiin ja sai näin kattavan tietoperustan myös tapaus-tutkimuksen lähtökohdista.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työyhteisötutkimus on erittäin merkityksellinen työntekijöille. Se on myös hyvä työväline esimiehille ja oikein käytettynä voi parantaa esimiesten, alaisten ja johdon välistä vuorovaikutusta suuressakin organisaatiossa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	työhyvinvointi, työyhteisötutkimus, työtyytyväisyys, työn imu, esimiestyö
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Eveliina Heikura	
Title Development of Work Welfare and the Importance of a Work Community Study for Personnel	
Optional Professional Studies Financial Administration and Law	Commissioned by SOK Palveluässä
Date Spring 2015	Total Number of Pages and Appendices 56+11
<p>The goal of this thesis was to offer possibilities to increase internal interaction in the organization and analyze the results of the survey carried out in the Kajaani unit of SOK Palveluässä to be able to develop work welfare in the future. The research problems of the thesis were the following: “Have the changes made based on the work welfare survey results improved the work welfare?” and “How could the work welfare survey be improved?”</p> <p>The theoretical background consists of two main chapters. In the first chapter the concept of work welfare and impact factors are defined. In the second chapter the development related to actions and requirements are examined especially from the management’s point of view.</p> <p>The research method in the empirical part is a case study that includes both quantitative and qualitative research methods. The study introduces the results of the electronic survey implemented in December 2014 as well as the personnel’s opinions on the development ideas for the general work welfare and the work welfare survey improvements. The writer of the thesis also had a chance to familiarize herself with the recent work welfare survey results from the previous years and gained comprehensive knowledge about the data.</p> <p>The results of the study showed that the work welfare survey is significant for the personnel of the company. It is also a great tool for the superiors and when used correctly, can improve the interaction between the superiors, staff and administration even in large organizations.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	work welfare, work welfare survey, job satisfaction, job engagement, leadership
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on tehty Kajaanin ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyönä. Opinnäytetyön työstäminen aloitettiin syyskuussa 2014.

Ajallisesti lyhyt, mutta merkittävä vaihe elämästäni lepää nyt kirjallisena silmiäni edessä. Tämä matka on ollut erittäin antoisa ja opettavainen ja uusien kokemusten ja satojen työtuntien lisäksi tämän työn äärellä on tyhjennetty kahvikupponen jos toinenkin.

Haluan kiittää erityisesti opinnäytetyöni ohjaavaa opettajaa Arto Huuhtasta saamastani palautteesta ja neuvoista. Haluan osoittaa nöyrät kiitokseni myös opinnäytetyöni toimeksiantajalle SOK Palveluässälle ja koko sen henkilökunnalle ja samalla kiittää kaikista avusta ja kannustuksesta myös työharjoittelujaksonei aikana.

Kaikista suurimmat kiitokset kuuluvat kuitenkin rakkaalle avomiehelleni ja kannustavalle perheelleni.

Kajaanissa 21.1.2015

Eveliina Heikura

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
2 TYÖHYVINVOINTI	4
2.1 Keskeinen lainsäädäntö	5
2.2 Tarve- ja motivaatioteoriat työhyvinvoinnin taustalla	7
2.3 Työhyvinvoinnin portaat	9
2.4 Työn imu ja työyhteisön ilmapiiri	12
2.5 Johtajuus	13
2.6 Muutokset työyhteisössä	15
3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	18
3.1 TYKY-toiminta	19
3.2 Esimiesten toiminta	20
3.3 Työhyvinvoinnin mittaus ja mittarit	23
3.4 Työyhteisötutkimus	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
4.1 Case SOK Palveluässä	28
4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	30
4.3 Tutkimusote	31
4.4 Tutkimuksen toteutus	33
5 TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1 Vastaajien taustatiedot	35
5.2 Työyhteisötutkimuksen merkitys henkilöstölle	37
5.3 Parannusehdotukset	46
5.4 Tulosten analysointi ja yhteenveto	47
6 POHDINTA	51
LÄHTEET	54
Liite 1 Kyselylomake henkilöstölle	
Liite 2 Taulukot	
Liite 3 Kuviot	

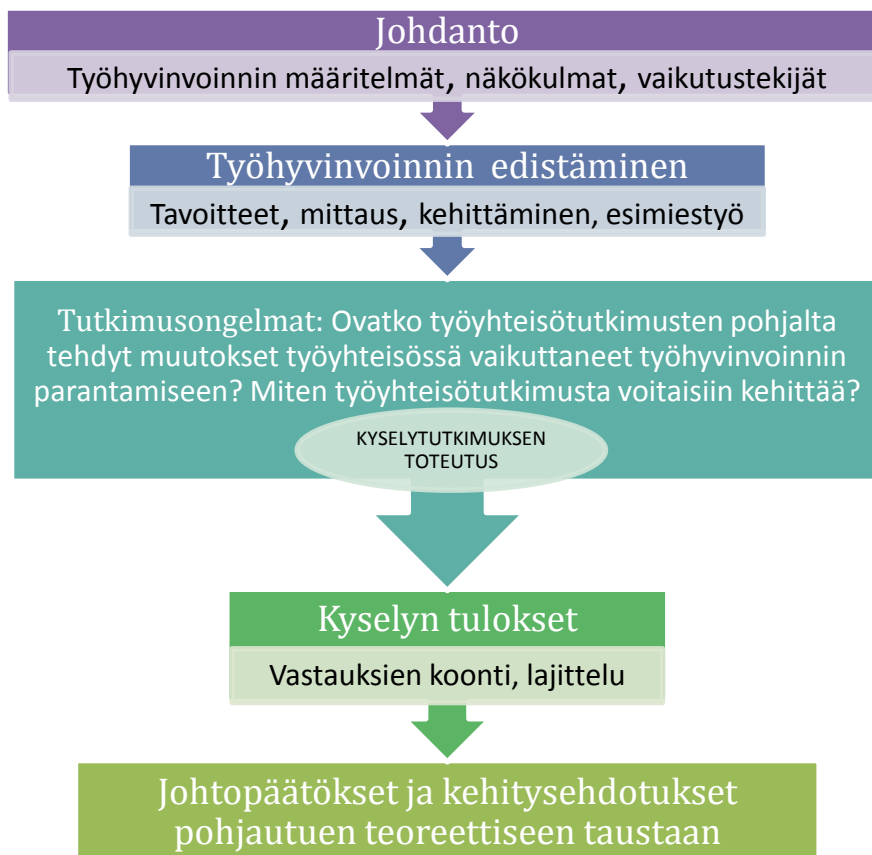
## SYMBOLILUETTELO

TAikaL	Työaikalaki 9.8.1996/605
Tasa-arvoL	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609
TEL	Työeläkelaki 19.5.2006/395
TSL	Työsopimuslaki 26.1.2001/55
TsValvL	Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44
TTurvL	Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
Työn imu	työstä saatava myönteinen tunne- ja motivaatiotila
VL	Vuosilomalaki 18.3.2005/162

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin kehittäminen ja työyhteisötutkimuksen merkitys SOK Palveluässä Kajaanin yksikön henkilöstölle. Aihe on erittäin ajankohtainen ja sen tutkimisesta toivottiin olevan konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota valmiuksia lisätä organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja analysoida SOK Palveluässä Kajaanin yksikössä tehdyn kyselyn tuloksia, jotta työyhteisötutkimusta voidaan kehittää organisaatiossa yhä parempaan suuntaan.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa perehdytään työhyvinvoinnin käsitteisiin, työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin sekä sen kehittämiseen vaikuttaviin edellytyksiin muodostaen näin työn teoreettista viitekehystä. Työhyvinvoinnin kehittämistä arvioidaan erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön viitekehysten muodostamisessa on käytetty teoriapohjana myös Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallia.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimus suhtautuu teoriaan pääosin niin, että tuloksia verrataan jo valmiiseen teoriaan ja analysoidaan sen pohjalta. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on tutkia vuosittain organisaatiossa toteutettavan työyhteisötutkimuksen merkitystä henkilöstölle sekä sitä, miten aiempien työyhteisötutkimusten tuloksien pohjalta tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi tutkittiin, kuinka kyseistä tutkimusta voidaan kehittää edelleen.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin sähköisenä kyselynä joulukuussa 2014 ja tutkimus rajattiin SOK Palveluässään Kajaanin yksikön henkilöstöön opinnäytetyön toimeksiantajan toiveesta organisaation laajuuden vuoksi. Tutkimuksen strategiaksi valittiin case-tutkimus eli tapaustutkimus, sillä tutkimuksen luonteeseen kuului oleellisesti sekä kvalitatiiviset eli laadulliset, että kvantitatiiviset eli määrälliset kysymykset. Lisäksi tutkimuksessa perehdyttiin laajasti aikaisempien vuosien työyhteisötutkimusten tuloksiin, niiden perusteella tehtyihin toimiin ja aiemmin kerättyyn dataan. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia on lopuksi arvioitu sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen kriteerejä yhdistellen.



## 2 TYÖHYVINVOINTI

”Se on sitä, että töihin on kiva tulla”. Työhyvinvoinnin käsite on laaja ja hieman epämääräinen. Yksinkertaisimmillaan se on juurikin sitä, että töihin on mukava tulla, mutta työhyvinvointiin liittyy samanaikaisesti myös lukuisia muita ulottuvuuksia. Työhyvinvointia kartoittaessa täytyy tarkastella samanaikaisesti työn, terveyden, turvallisuuden sekä henkisen hyvinvoinnin erilaisia piirteitä, mutta arvioida samalla myös työyhteisön ilmapiirin ja johtajuuden vaikutuksia.

Työhyvinvoinnin merkitystä yhteiskunnalle ei turhaan korosteta työelämässä. Henkilöstön hyvinvointi, terveys ja työyhteisön toimivuus tuovat suuria taloudellisia etuja ja ne toimivat samalla myös kilpailuvalttina aikana, jona eläkeikää joudutaan jatkuvasti korottamaan. Pohjana työhyvinvoinnille on usein ihmisen henkilökohtainen terveys ja hyvinvointi, joka rakentuu fyysisen ja psyykkisen kunnon yhdistelmästä. Riskiryhmässä organisaation kannalta on erityisesti työntekijä, joka yrittää vastata kaikkiin niihin odotuksiin, joita häneen kohdistetaan tehden jatkuvasti enemmän kuin mihin voimat riittävät. Työuupuneille on tyypillistä erittäin korkea moraalinen ja kohtuuttomat vaatimukset oman itsensä suhteen. (Rauramo 2004, 13–14.) Toisaalta taas osaavalla ja hyvinvoivalla työntekijällä on hallinnan tunne, jolloin hän voi kokea työperäisen stressin myönteisenä asiana ja voimavarat aktivoituvat. (Manka 2011, 31.) Työhyvinvoinnin edistäminen on täten myös hyvin suurelta osalta yksilöllisten ratkaisujen hakemista ja erilaisten vaihtoehtojen toteuttamista.

Jo nyt suomalaiset työnantajat käyttävät työterveyteen, liikuntaan ja muuhun hyvinvointiin lähes kaksi miljardia euroa vuosittain. Monien alan tutkijoiden mielestä rahaa kannattaisi käyttää kuitenkin vielä paljon enemmän. (Taloussanomat 2011, 32.) Työterveyslaitoksen vuonna 2013 tuottamasta Työ ja terveys Suomessa 2012 -katsauksesta selvisi, että puutteellisen työhyvinvoinnin kustannukset ovat yhteiskunnalle yli 40 miljardia euroa vuodessa. Suurin osa kustannuksista syntyy ennenaikaisista eläkkeistä, sairauspoissaoloista sekä terveyden ja sairaanhoitokuluista. (Svan-Santero 2013, 2.) Jokainen organisaatio voi kuitenkin toiminnallaan vaikuttaa kustannuksiin. Työhyvinvointiin panostaminen siis kannattaa, mutta samat keinot eivät välttämättä aina toimi kaikissa organisaatioissa.

## 2.1 Keskeinen lainsäädäntö

Työn ja turvallisuuden näkökulmasta tarkastelukohteena ovat työoikeus ja työyhteisön toiminta. Sopimus- ja lainsäädäntöperusta sisältää lukuisia kohtia, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja määrittelevät sille vähimmäisvaatimuksia ja lähtökohtia. Lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen on työnantajan kannalta ehdotonta toimintaa, mutta työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta parhaimmat työpaikat ylittävät reilusti lainsäädännön vaatimukset. (Rauramo 2004, 19.)

Keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia lakeja ovat työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja työterveyshuoltolaki sekä yhteistoimintaa ja työsuojelun valvontaa koskevat säädökset. Näiden tärkeiden lakien lisäksi työhyvinvointia sääteleviä lakeja ovat myös muuta työelämää säätelevät lait, kuten työaikalaki (TAikaL), vuosilomalaki (VL), työeläkelaki (TEL) sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Tasa-arvoL). (Rauramo 2004, 20.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi, sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (ITurvL 2002/738, 1. luku, 1§.) Työsopimuslaki taas määrää työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehittäessä. Työsopimuslakiin sisältyvä yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on edistettävä suhteitaan sekä työntekijöihin että työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työssä kykijensä mukaan ja etenemään tyourallaan (TSL 2001/55, 2. luku, 1§).

Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja sen toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on se, että työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoiminta edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä ja vahvistaa työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, 1. luku, 1§.)

Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta säädetyn lain tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen, parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Näitä parannetaan viranomaisvalvonnan, työnantajan ja työntekijöiden yh-

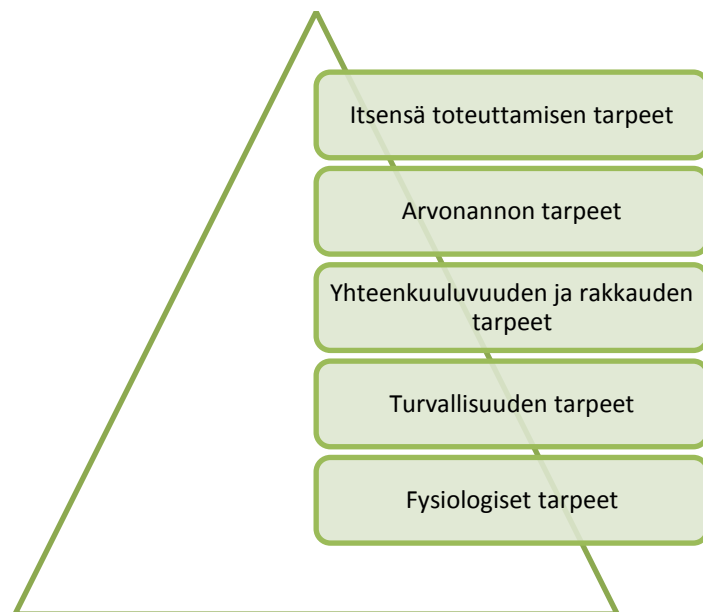
teistoiminnan avulla. (TsValvL 2006/44, 1.luku, 1 §.) Yhteistoiminnasta säädetty laki taas edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Niiden tarkoituksena on antaa henkilöstölle oikeaa ja perustavaa tietoa yrityksen tilasta, suunnitelmista ja tulevaisuuden näkymistä. Tavoitteena on myös kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin ja tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 1. luku, 1 §).

Lainsäädännön lisäksi on olemassa yleisesti noudatettavia sopimuksia, jotka lakien tavoin säätelevät lähtökohtia työnteolle ja hyvinvoinnille. Suomen nykyisen työmarkkinajärjestelmän perusrakenteet luotiin suurilta osin 1960- ja 1970-luvuilla. Uudistukset koskivat tulopoliittisia sopimuksia ja työmarkkinajärjestöjen yhteistyösopimuksia. Lisäksi luotiin yhteistoiminta-, työsuojelu-, luottamusmies ja työterveyshuollon järjestelmät. Merkittävänä uudistuksena voidaan pitää myös vuonna 1993 yleistynyttä paikallista sopimista. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä johto että henkilöstö sitoutuvat työmarkkinajärjestöjen yhdessä määrittelemiin pelisääntöihin. (Alasoini 2002, 72.) Lisäksi noin 70 % suomalaisista kuuluu johonkin ammattiliittoon. Ammattiliitot ovat työntekijöiden omia järjestöjä, jotka pyrkivät puolustamaan ja parantamaan työntekijöiden työehtoja. Ammattiliittojen tärkein tehtävä on neuvotella alakohtaiset työ- ja virkaehtosopimukset yhdessä työnantajaliittojen kanssa. Ammattiliitot lisäksi valvovat työehtosopimusten noudattamista ja toimivat ristiriitatilanteissa jäsentensä apuna (Työelämään 2015).

Myös työpaikan työsuojeluhenkilöillä ja työsuojelutoimikunnalla on lainsäädäntöön perustuvat tehtävänsä työolojen kohentamiseksi (Rauramo 2004, 127). Työsuojelu on perinteisesti yhdistetty ongelma- ja epäkohtalähtöiseksi, mutta työympäristöön sisältyy kuitenkin paljon työkykyä ja työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Työsuojelu on jokapäiväistä toimintaa, joka sisältää johtamista, esimiestyötä, työsuorituksia ja suunnittelua. Lainsäädännön mukaan päävastuu on työnantajilla, mutta myös muiden osapuolien täytyy ottaa vastuuta työsuojelun toteutumisesta. (Riikonen 2006, 11–12.)

## 2.2 Tarve- ja motivaatioteoriat työhyvinvoinnin taustalla

Lainsäädäntö antaa objektiiviset lähtökohdat työhyvinvoinnin määrittämiselle, mutta myös erilaisiin tulkintoihin on varaa. Abraham Maslow'n tarvehierarkia on yksi kuuluisimmista ja sovelletuimmista tarveteorioista, jotka ovat toimineet perustana monille työhyvinvoinnin malleille. Maslow julkaisi psykologisen teorian vuonna 1943 tutkimuksessaan ”A Theory of Human Motivation”. (Rauramo 2004, 40.) Teorian mukaan ihmisen tarpeiden hierarkinen järjestys on fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Blom & Hautaniemi 2009, 26.)



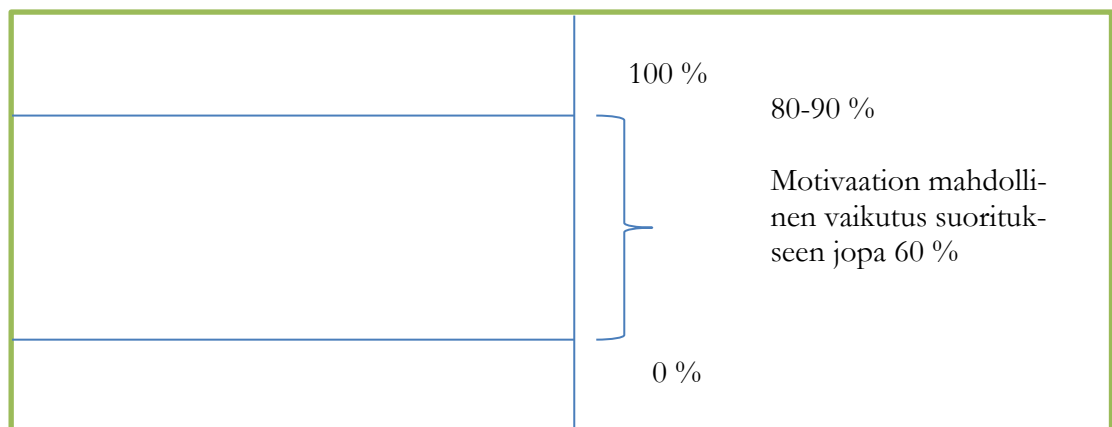
Kuvio 2. Abraham Maslow'n tarvehierarkia (Blom & Hautaniemi, 2009)

Maslow korosti tarvehierarkiassaan kuitenkin sitä, että korkeampaa tasoa ei voi saavuttaa ellei alempien tasojen tarpeita ole ensin tyydytetty. Useat muut psykologit ja tutkijat ovat myöhemmin korostaneet, että näin ei tarvitse välttämättä olla, eli eri osa-alueita voi kehittää samanaikaisesti, vaikka saman tason tarpeet ei olisikaan ensin täysin tyydytetty. Esimerkiksi Eurooppalaisessa elämänlaatu tutkimuksessa ”European Quality of Life Survey” sovelletaan Erik Allardt'n tunnettua kolmiulottuvuuteen perustuvaa hyvinvointimallia, joka muodostuu kolmesta elementistä: omistamisesta, rakastamisesta ja olemassaolosta. Hyvinvointi muodostuu näiden elementtien tasapainosta. Omistaminen viittaa taloudellisiin ja ei-persoonallisiin resursseihin ja sen termin merkitys on lähellä elintason käsitettä. Hyvinvointiin kuuluu oleel-

lisesti myös rakastaminen, solidaarisuus ja yhteiskunnallinen ulottuvuus, johon lukeutuu itsensä toteuttaminen sekä vieraantumisen vastakohta, voimaantuminen. (Blom & Hautaniemi 2009, 25–26.)

Myös Frederick Herzbergin työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyvä työmotivaatioteoria on laajalti tunnettu. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä ei tulisi kuitenkaan mitata yksiulotteisilla mittareilla, koska työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen vaikuttavat hyvin erilaiset tekijät. Teorian mukaan tyytymättömyyttä aiheuttavat muun muassa työn puutteet eli hygieniatekijät, joita voidaan ehkäistä hyvällä ”työhygienialla” samaan tapaan kuin puhtaudesta huolehtimalla voidaan ehkäistä sairauksia. Tyytyväisyyden kokemusta taas tuottavat työn sisäiset piirteet, jotka edistävät työmotivaatiota. (Blom & Hautaniemi 2009, 29.)

Motivaatiotekijöitä ovat tutkineet myös lukuiset muut tutkijat. Yhdysvaltalainen tutkija William James teki merkittäviä havaintoja motivaation vaikutuksesta suorituksiin. Hänen mukaansa hyvä henkilöstöjohtaminen voi vaikuttaa motivaatiotasoon. Jamesin mukaan ihminen pystyy hyödyntämään vain 20–30 prosenttia omista kyvyistään, jos hän ei koe olevansa motivoitunut työssään tai tekemisessään. Motivoitunut ihminen taas saattaa ylittää jopa 80–90 prosentin suorituksiin kapasiteetistaan. Motivaatiotekijöiden osuus voi siis olla jopa 60 % suorituksesta. Seuraavassa kuviossa on esitetty henkilöstöjohtamisen vaikutusta motivaatioon ja työsuorituksiin. (Hyppänen 2013, 128–130.)

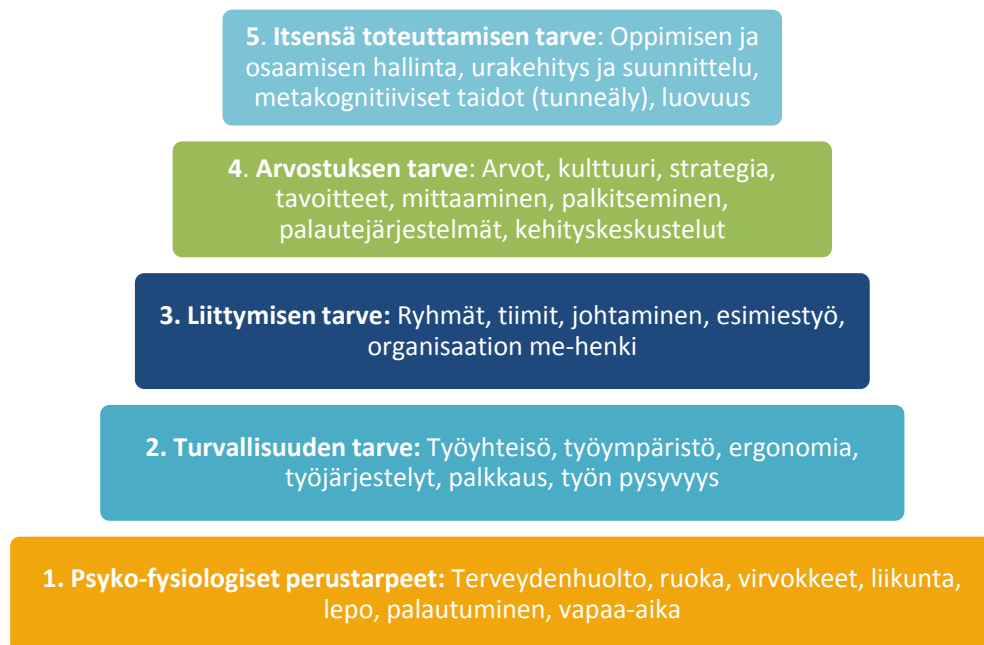


Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen vaikutus motivaatioon ja työsuorituksiin (Hyppänen 2013, 129)

Näin ollen menestyvän liiketoiminnan kannalta on erittäin tärkeä, että henkilöstö saadaan kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät tekevät työnsä usein paremmin ja tehokkaammin ja ovat arvokas etu organisaatiolle.

### 2.3 Työhyvinvoinnin portaat

Abraham Maslow'n tarvehierarkia antoi teoriapohjan Työhyvinvoinnin portaat -mallille. Mallissa sovelletaan tarvehierarkiaa niin, että ihmisen perustarpeita arvioidaan suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat on väline työhyvinvoinnin jatkuvaan ja kestävään kehittämiseen. Mallin tarkoitus on nousta porrasta portaalta omaa itseä, ympäristöä, yhteisöä ja organisaatiota arvioiden ja kehittämisen samalla eri portaiden eri osa-alueita prosessin aikana. Lopuksi voidaan mahdollisuuksien mukaan nousta lopulta ylimmälle portaalle. Ylintä porrasta, luovuuden lähdeä ei kuitenkaan voida saavuttaa täydellisesti ellei alempien tasojen tarpeita ole ensin tyydytetty. (Rauramo 2004, 40.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004, 40)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin ensimmäinen porras koostuu psyko-fysiologisista perusteista, joita ovat esimerkiksi terveydenhuolto, ruoka ja juoma sekä liikunnan, levon ja palautumisen sopiva suhde. Rauramon mukaan terveys on työkyvyn ja työhyvinvoinnin perusta, johon voi vaikuttaa omilla valinnoillaan ja elämäntavoillaan. Jotta keho toimisi toivotulla tavalla ja kestäisi myös satunnaista ja lyhytjaksoista stressiä, täytyy myös ruokavalion olla kunnossa. Ruokavalion tulisi sisältää monipuolisesti perusaineosia kuten kuituja, hiilihydraatteja, valkuaisaineita, rasvoja, vitamiineja sekä kivennäisaineita ja aterioinnin tulisi olla kiireetöntä. Mahdolliset ruoansulatusongelmat voivat vaikuttaa haitallisesti myös yönun laatuun. Hyvä unen laatu on kuitenkin ehdoton perusedellytys yleisen hyvinvoinnin ylläpidossa. Rauramon mukaan suomalaiset nukkuvat yleisestikin liian vähän, mikä voi aiheuttaa lukuisia ongelmia vapaa-ajan lisäksi myös työelämään. Unettomuuden aiheuttajista myös liikunnan puute voi aiheuttaa vakavia terveysongelmia. (Rauramo 2004, 48–56.)

Sen lisäksi, että ihminen tarvitsee rentouttavaa vapaa-aikaa työelämän ulkopuolella, tarvitsee ihminen myös työympäristön tukea. Työhyvinvoinnin portaiden toisella tasolla keskitytään parantamaan ihmisen turvallisuuden kokemusta pysyvyyden säilyttämisen ja tasapainon kautta. Turvallisuutta voidaan parantaa työpaikalla esimerkiksi niin, että ihmisiä kannustetaan turvallisiin työ- ja toimintatapoihin sekä sattuneiden vaara-tilanteiden raportointiin. Myös turvallinen ilmapiiri, työpaikan me-henki eli yhteishenki ja toiminnan ja yhteistyön sujuvuus ovat edellytyksenä yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön henkisen hyvinvoinnin saavuttamiselle. Organisaation kannattaa kuitenkin huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta myös vapaa-aikana, sillä työajan ulkopuolella sattuneet tapaturmat voivat todellisuudessa kasvaa työtapaturman kustannuksia suuremmiksi. Vapaa-ajan tapaturmia voidaan kuitenkin yrittää ehkäistä ja vähentää valistuksella ja valvomisella, mutta myös kannustamisella ja palkitsemisellä. (Rauramo 2004, 76–120.)

Henkiseen hyvinvointiin liittyy vahvasti myös työhyvinvoinnin portaat -mallin kolmas porras. Siinä keskitytään kehittämään työyhteisöä, sillä Rauramon mukaan työyhteisö on yksilön tärkein voimanlähde ja yhteisyyden tunnetta voidaan kuvailla keskeisimpänä yhteiskuntaa koossa pitävänä voimana. Toiminnallinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys vaativat jaettuun päämäärään, joihin pyritään yhteisellä toiminnalla ja välitavoitteiden asettamisella. Kun organisaatiossa tavoitellaan positiivisia muutoksia, on ilmapiirin todettu olevan kulttuuriakin herkempi ja sopivampi kohde lyhyellä tähtämällä tehdyille interventioille. Työpaikan ilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän muodostama kokonaisuus.

Esimiehillä on usein avainasema havaita mahdollisia ongelmia ja pahoinvoinnin oireita työyhteisössä, mutta työyhteisön voimavarat eivät välttämättä riitä ongelmien ratkaisemiseen. Tällöin voidaan kääntyä esimerkiksi yrityksen sisäisten tai ulkoisten asiantuntijoiden puoleen. (Rauramo 2004, 122–134.)

Ihmisen itsearvostukseen ja työn arvostukseen vaikuttaa myös työyhteisön, esimiehen ja ystävien ja läheisten osoittama arvostus. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus tuntea olevansa osa organisaatiota ja saada osansa yhtiön menestyksestä. Monet organisaatiot ja yritykset korostavat nykyään osaamisen ja elinikäisen oppimisen lisäksi myös yhteisiä ja jaettuja arvoja. Tarkastelukohteet neljännellä portaalla ovat siten yhteiset missiot, visiot ja arvot sekä organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuriin liittyy olennaisesti myös yhteiskunnallinen vastuu, eettiset arvot ja kaikki johtamisen osa-alueet. Kannustavat ja oikeudenmukaiset palaute- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat yrityksen toimintaa ja mittaus- ja arviointimenetelmät auttavat kehittämään organisaation toimintaa. Suunniteltujen muutosten lisäksi myös yllättäviin muutoksiin tulee varautua. Yksi tapa edistää johdon ja henkilöstön valmiuksia varautua muutoksiin on työnohjaus. Se tarkoittaa ammatillisen kasvun ja yhteistyön edistämistä ja yhteisen käsityksen luomista työn tarkoituksesta ja tavoitteista. Hyvin suunniteltu ja toteutettu työnohjaus kehittää myös työyhteisön yhteishenkeä, ilmapiiriä, viihtyvyyttä ja hyvinvointia. (Rauramo 2004, 136–145.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen viides, eli viimeinen porras käsittelee yksilön ja yhteisön työosaamisen lisäksi työympäristön viihtyvyyden edistämistä ja tiedon ja käytännön yhdistämistä. Työympäristöön liittyy vahvasti myös kansainvälisyys, yrittäjyys ja innovatiivisuus. Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset edellyttävät myös jatkuvaa sopeutumista ja uudistamista, eli elinikäistä oppimista. Koulutus on jatkuva prosessi ja keskeinen tuotannontekijä, mutta oman osaamisen ylläpitäminen on merkittävä kilpailutekijä myös työntekijälle työmarkkinoilla. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää korostaa työssä tapahtuvaa oppimista ja sen mielekkyyttä. Rauramon mukaan itseään toteuttavat henkilöt nauttivat yleensäkin elämästä ja kaikista sen tuomista kokemuksista, kun taas useimmat ihmiset osavat nauttia vain satunnaisista voiton ja saavutuksien tuomista hetkistä. (Rauramo 2004, 148–166.)



## 2.4 Työn imu ja työyhteisön ilmapiiri

Työn imuksi voidaan kutsua työstä saatavaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imun tunnusmerkeiksi voidaan nimetä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus tarkoittaa energisyyttä ja voimavarojen aktivoitumista haastavasta työstä. Omistautumisella taas tarkoitetaan sitä, että työntekijän henkilökohtaiset arvot kohtaavat riittävästi työnantajan arvojen kanssa. Myös se, että työntekijä voi kuvitella olevansa työnantajansa palveluksessa vielä vuosienkin päästä, on merkki omistautumisen toteutumisesta. Kolmas tunnusmerkki, uppoutuminen, liittyy flow-ilmiöön. Flow eli virtauskokemus on tunne siitä, että työpäivät sujuvat nopeasti ja tehokkaasti ja virtaa riittää vielä työpäivän jälkeenkin. Pitkäveiteinen ja tylsä työ voivat passivoida työntekijää ja pahimmassa tapauksessa voivat vaikuttaa hänen persoonaansa. (Luukkala 2011, 38.)

Positiiviset ja negatiiviset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin ja työn imuun eri tavoin. Työn imuun vaikuttaa ennen kaikkea mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja esimiesten johtamiskäytännöt. Innostava, oikeudenmukainen ja osallistuva johtaja voi edistää merkittävästi alaistensa työpaikkaan sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota ja tätä kautta myös työn imua. Heikentynyt työilmapiiri ja mahdollinen luottamuspuola ovat työhyvinvointia rasittavia tekijöitä, mutta eivät kuitenkaan suoranaisesti ehkäise työhyvinvointia. (Blom & Hautaniemi 2009, 49–50.)

Työn imuun vaikuttaa myös toimintatilan rajaus. Työn imuun vaikuttavan toimintatilan voi jakaa neljään osaan: työn luonteeseen, työsopimukseen, ammatti-identiteettiin ja autonomiaan. Työn luonne määrittää omalta osaltaan toimintatilaa ja sitä kautta myös työn imua. Kirjallinen työsopimus taas määrittelee työn ehdot ja työntekijän roolin velvollisuuksineen ja oikeuksineen. Ammatti-identiteetti on kuva itsestä työntekijänä ja autonomia täydentää tätä. Autonomia eli itsenäisyys on olennaisen tärkeää työn imun kannalta, sillä työn tekeminen oman persoonan kautta tuo tyydytystä. (Luukkala 2011, 40.)

Työn imua voidaan pitää eräänlaisena hyvinvoinnin mittarina (Työterveyslaitos, 2014). Työn imu on yleensä subjektiivinen kokemus, mutta työpaikan yleisellä ilmapiirillä on siihen tehostava vaikutus. Työyhteisön työilmapiiri muodostuu yhteisön jokapäiväisestä toiminnasta. Siinä ratkaisevana tekijänä ovat ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteisöllisyys sekä yhteistyö. Ilmapiirin ollessa huono kehityskohteet löytyvät usein esimiestyön puutteellisuudesta ja ke-

hittymättömistä työtavoista. Työilmapiiriä voidaan kuitenkin kehittää samoin kuin muitakin osa-alueita. Avain kehitykseen löytyy yhteisistä tavoitteista ja esimiesten järjestelmällisestä ohjauksesta ja osallistumisesta. (Työturvallisuuskeskus, 2014.)

Työn imun tavoin myös hyvä työilmapiiri edistää terveyttä ja hyvinvointia, sillä työpaikoissa, joissa tilanne on jännittynyt, koetaan niin psyykkisiä ja fyysisiä vaivoja paljon enemmän kuin niissä työpaikoissa, joissa työilmapiirin koetaan erityisesti henkilöstön näkökulmasta olevan hyvä. Työpaikoissa, jossa työn imua on useilla työntekijöillä, on yleensä myös hyvät edellytykset saavuttaa hyvä työilmapiiri. Kuten työn imukin, myös työilmapiiri on eräänlainen hyvinvoinnin mittari. Sitä voidaan mitata erityisesti vuorovaikutuksen laatua mittaamalla, jolloin mittauksessa korostetaan esimiehiltä ja työkavereilta saadun tuen määrää ja yhteisiä keskusteluja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manka 2006, 61–62.)

Ongelmat työilmapiirin suhteen liittyvät yleensä toimintatapojen ja vastualueiden epäselkeyteen, kontrollointiongelmiin ja tärkeiden tietojen ja asioiden vähättelyyn tai salaamiseen. Usein työilmapiiriä heikentäviksi tekijöiksi tunnistetaan erilaisia rutiineja ja ajattelumalleja, jotka ohjaavat tiedostamatta ihmisten käyttäytymistä. Usein myös kuvitellaan, että oikeudenmukainen kohtelu olisi sama asia kuin tasavertaisuus, mutta näin ei useinkaan ole. Työilmapiirin kannalta tulisi pohtia jokaisen työntekijän yksilöllisiä vahvuuksia ja tapoja, joilla turhilta ja vanhanaikaisilta ajattelu- ja toimintamallien tuomilta lisäkuormituksilta välttyttäisiin. Näin resursseja voidaan ohjata oikeisiin kohteisiin tehokkaammin, sillä kaikkien työntekijöiden ei välttämättä tarvitse osata tehdä kaikkea. (Manka 2006, 64–65.)

## 2.5 Johtajuus

Käsite johtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan ja johtajan perustehtävä onkin omien alaisten johtaminen. Johtajan työllä on tarkoitus saada joukko ihmisiä toimimaan johtajan haluamalla tavalla. Keskeinen elementti johtamisessa onkin siis johtajan tahto. Johtamista ei tapahdu, ellei johtajalla ole näkemystä asioiden johtamiseen ja auktoriteettia henkilökohtaisen vastuunoton muodossa. Yrityksen strategia, omistajien tahto ja monet lait ja säädökset voivat vaikuttaa johtajan toimintavapauteen, mutta useimmiten johtajalla on laaja vapaus toteuttaa myös omaa tahtoaan asioiden hoidossa ja alaistensa johtamisessa. (Hiltunen 2011, 32–33.)

Aikaisempina vuosikymmeninä esimiehen työn keskeisimmät tehtävät liittyivät oleellisesti itse työn organisointiin ja asioiden johtamiseen (management). Nykyään esimiesten keskeisin tehtävä on johtaa ihmisiä (leadership). Nykyaikaiseen johtajuuteen katsotaankin kuuluvan henkinen tuki ja valmennus, esimerkillisyys, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.)

Työhyvinvointi ei synny organisaatiosta itsestään, vaan se vaatii systemaattista ja järjestelmällistä johtamista. Esimies voi luoda toimivan ja tuottavan työyhteisön rakenteita ja kulttuuria parhaimmillaan kaikille työyhteisön jäsenille. Vaikka esimiehen merkitys työhyvinvoinnin rakentamisessa on suuri, työhyvinvoinnin edistäminen on myös jokaisen työyhteisön jäsenen ja koko organisaation vastuulla. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.) Johtaminen on usein myös yrityksen tärkein kilpailukeino. Hyvä johtaja osaa johtaa alaisiaan niin, että tyytyväisyys ja motivaatio kasvavat työntekijöiden keskuudessa. Esimieheensä tyytyväiset ja luottavaiset työntekijät tekevät jatkuvasti myös parempaa tulosta. Tämä vaikuttaa oleellisesti myös työhyvinvointiin, sillä innostava, johdonmukainen ja luotettavan oloinen johtaja herättää luottamusta alaisissa, mikä on edellytys koko organisaation hyvinvoinnille. (Hiltunen 2011, 21–22.)

Hyvän johtajan tulisi tuntee ihmisen käyttäytymisen perusasiat erityisesti silloin, jos heidän odotetaan pystyvät johtamaan työntekijöitä tehokkaasti ja motivoivalla tavalla. Työelämän yksi suurimmista haasteista onkin, miten saada hyvällä johtamisella tulostavoitteet koottua sellaiseksi kokonaisuudeksi, että keskitytään voiton saavuttamiseen eikä niinkään lamautta-vaan häviämisen uhkaan. Negatiivisiin asioihin keskittyminen päivittäin voi pahimmillaan huonontaa koko organisaation työkykyä ja motivaatiota. (Hiltunen 2011, 27–28.)

Aivan kuten hyvällä johtajuudellakin, on myös huonolla johtajuudella selkeät vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin. Usein niillä työntekijöillä, jotka kokivat työssään esimerkiksi epäoikeudenmukaisuutta ja näin huonoa johtajuutta todettiin olevan kaksinkertainen sairastumisriski. Oikeudenmukaisuuden kokeminen työssä taas vähensi riskiä huomattavasti, tutkimuksiin vastanneiden henkilöiden sukupuolesta ja iästä riippumatta. (Manka 2006, 55–56.) Johtajuuden laadun vaikutuksista työhyvinvointiin on tehty lukuisia tutkimuksia. Esimerkiksi tutkimuslaitos Ernst & Young Center for Business Innovation julkaisi vuonna 1998 raportin

”Measures that Matter”, jonka mukaan yrityksen arvoon vaikuttavat eniten seuraavat ei-kaupalliset tekijät:

- johdon laatu
- yrityskulttuurin vahvuus
- tuotekehityskyky
- tehokkuus ja siihen liittyvä johdon palkkiojärjestelmä
- strategian toteuttaminen
- kyky palkata kyvykkäitä ihmisiä
- johtajuus markkinapositionsa. (Ernst & Young 1998, 12.)

Hieman harvinaisemman ajatuksen mukaan työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen vaikuttaa myös johtamisen johtaminen. Johtamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että myös johtajia ja johtajien toimintaa tulisi johtaa. Hyvän johtajan ominaisuuksien ajatellaan usein olevan synnynnäisiä, mutta ominaisuuksia ja työtapoja jatkuvasti kehittämällä huonoistakin johtajista saadaan parempia ja tuloksellisia ja jo hyvistä johtajista entistä osaavampia moniulotteisempia. Osaava johtaja kykenee vastaamaan myös työntekijöidensä tarpeisiin ja toteuttaa työyhteisön kannalta yhtenäistä ja luotettavaa johtamistyötä. (Kauppinen 2006, 2–24.)

## 2.6 Muutokset työyhteisössä

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin liittyy oleellisesti myös yksilö- ja ryhmätason hyvinvointitaitojen yhdistäminen. Muutosvalmius on näiden siltakäsite, sillä se tarkoittaa halua ja kykyä oppia uutta. Muutoksen väistämättömyys yhteiskunnassa ja työelämässä voi aiheuttaa epätoivottua stressiä ja turhia paineita sekä työntekijälle että organisaatiolle, ellei kielteistä suhtautumista muutokseen pyritä muuttamaan positiiviseksi. (Luukkala 2011, 176.)

Muutoksissa menestyminen edellyttää erityisesti henkilöstön mahdollisuutta ja kykyä uudistua. Tavoitteena on yleensä sopeutua mahdollisimman nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön esimerkiksi kehittämissankkeiden kautta. Tämä on tärkeää, sillä kaikki muutokset yhteiskunnassa, työelämässä, yritysten toimintaympäristössä ja työpaikan sisällä suodattavat ihmisten jokapäiväiseen työhön ja ilmenevät usein erilaisina sujuvan työn esteinä, kuten tiedonkulkuongelmina ja työilmapiiri-ongelmina. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 64.)

Työelämän muutostarve voi kuitenkin tulla joko yrityksen ulko- tai sisäpuolelta. Ulkoisia muutospaineita ovat esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, teknologia ja yhteiskunta (Åhman 2003). Asiakkaiden antama palaute ja sen säännöllinen analysointi mahdollistaa työn kehittämisen nopeallakin aikataululla. Yksittäisellä palautteella ei yleensä ole niin paljon arvoa kuin toistuvalla palautteella. Yrityksen tai työntekijän saadessa toistuvasti samasta asiasta myönteistä tai kielteistä palautetta, on tiedon luotettavuusarvo suuri. (Luukkala 2011, 177.)

Myös alan muiden toimijoiden seuraaminen on oman työn kehittämisen kannalta tärkeää. Asiakas hyötyy terveestä kilpailusta, mutta omaa osaamista ei kannata markkinoida kritisoidulla muilla vaan keskittymällä omaan vahvuuksiinsa. Tätä voi soveltaa myös sellaisessa organisaatiossa, jossa keskinäinen kilpailu ja esimerkiksi myynnilliset tavoitteet luovat sisäistä kilpailua. Myös teknologian kehittyminen on tärkeä osa ulkoisia muutostarpeita. Työhyvinvointiin kuuluu läheisesti se, että erilaiset apu- ja työvälineet ovat ajan tasalla tukemassa työntekijän terveyttä ja työergonomiaa. Ulkoisia muutospaineita luo myös lainsäädäntö, sillä jos sitä ei noudateta, työtoimintaan voidaan puuttua. (Luukkala 2011, 177–178.)

Työelämän kehittymistä ohjaavat myös sisäiset muutospaineet. Näitä ovat esimerkiksi strategia, tuotteet, henkilöstö ja johto (Åhman 2003). Työpaikan strategian muuttuessa palvelu- tai tuotantoprosessia täytyy muuttaa sen mukaiseksi. Jos taas strategia ei enää tuota tulosta tai vastaa asiakkaiden tarpeita, sitä tulee muuttaa. Samoin myös tuotteita ja tuoteperheitä tulee parantaa, muokata ja monipuolistaa. (Luukkala 2011, 178.)

Työelämän laadun kehittämisestä on tehty myös paljon tutkimuksia. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on ollut tyypillistä, että johto ja luottamushenkilöt ovat yhteisien tilaisuuksien seurauksena käynnistäneet hankkeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Konkreettiset muutosehdotukset saadaan usein kuitenkin myös suoraan työntekijöiltä, jotka voivat nimetä myös sellaisia kehityskohteita, joihin esimiesten ja yrityksen johdon tulisi kiinnittää huomiota. (Mäki 1992, 22.) Sisäinen muutostarve voi näin syntyä henkilöstöryhmän aloitteesta. Kehitysideoita kannattaa myös pyytää suoraan henkilöstöltä ja niitä on suotavaa myös toteuttaa. Johdon tehtävänä on toteuttaa näitä muutoksia, seurata oman alansa kehitystä ja luoda toimivia strategioita tiedostaen samalla mahdolliset muutostarpeet. (Luukkala 2011, 178.)

Yrityksen johto suhtautuu yrityskulttuuriin usein kriittisenä muuttujana, joka määrää miten hyvin organisaatio sopeutuu strategioihin. Jos se estää työntekijöitä havaitsemasta muutos-

kohteita tai tarpeita selvästi, on kulttuuria muutettava. Yritysjohdon tulisi ymmärtää merkitystasojen väliset erot ja tulkita ne oikein, sillä yrityskulttuurilla on selvä yhteys työntekijöiden käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Esimerkiksi sitoutuminen työyhteisöön näkyy paitsi mehenkenä, myös yrityksestä ulospäin heijastuvana yhtenäisyytenä. Erittäin hyvät edellytykset tähän ovat silloin, kun henkilöstö osallistuu yrityksen tarjoamiin harrastuspiireihin, vapaaajan toimintoihin ja muihin yrityksen aktiviteetteihin, joihin myös yrityksen esimiehet ja joh-to osallistuvat. (Mäki 1992, 50–51.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Organisaation tuloksellisuuden ja sen jäsenten hyvinvoinnin välinen yhteys on kiistaton (Ahonen, 2002.) Useiden tutkimustulosten mukaan henkilöstön hyvinvoinnilla on selvä yhteys

- asiakastyytyväisyyteen
- johtamiseen
- osaamisen kehittämiseen ja
- tuottavuuteen yhdessä esimiestoimikunnan kanssa. (Manka 2006, 75.)

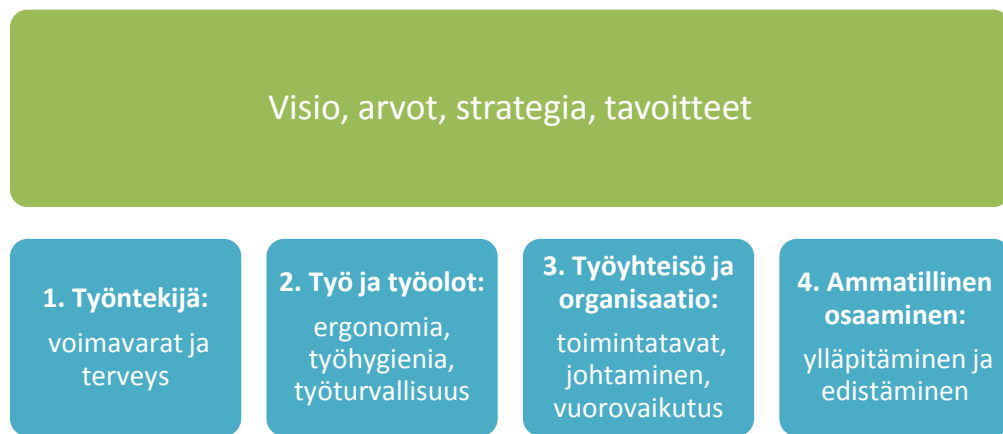
Työyhteisön menestyksen kannalta on siis tärkeää, että hyvinvointia kehitetään jatkuvasti. Menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja työntekijöiden vaihtuvuus on hillitympää. Mikäli organisaation työntekijät eivät ole innostuneita työstään ja kokevat voivansa huonosti, vaikuttaa se heti organisaation toimintaan. Lainsäädäntö ja budjetit antavat työhyvinvoinnille ja sen kehittämislle tietyt lähtökohdat, mutta näiden reunaehtojen sisällä suurin osa asioista on niitä, joihin työyhteisön jäsenet kykenevät itse omalla toiminnallaan ja halullaan vaikuttamaan. Terveessä työyhteisössä on usein ymmärretty, että tietyt asiat on hyväksyttävä, mutta on monia asioita, joihin voidaan halutessaan vaikuttaa. (Mäkisalo 2003, 13–14.)

Työyhteisöjen työhyvinvoinnin erilaiset kehittämisen välineet ovat välttämättömiä laadukkaan ja terveellisen työympäristön saavuttamiseen. Työyhteisöjen on syytä miettiä, miltä perustalta kehittämistyötä tehdään. Mitkä ovat ensisijaiset kehityskohteet ja miten työhyvinvointia tulee mitata? Kuka määrittelee, mitä kehitetään ja saako työyhteisössä olla eri mieltä? (Mäkisalo 2003, 23–24.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on parhaimmillaan sujuvaa yhteistyötä niin organisaation sisäisten, kuten yritysjohdon, esimiesten ja työyhteisön toimijoiden, kuin ulkoistenkin toimijoiden kesken. Oli toimintamalli mikä tahansa, on tärkeää, että organisaatiokohtaiset tarpeet tulevat laajasti huomioiduiksi. Mittaamisen ja kehittämisen tueksi voidaan tarvita erilaisia tahoja kuten tutkimuslaitokset, koulutus-, kehitys-, kuntoutus- ja asiantuntijapalveluiden tuottajat. (Rauramo 2008, 37.)

### 3.1 TYKY-toiminta

Työkykyä ylläpitävä toiminta, eli tyky-toiminta on parhaimmillaan laaja-alaista työn, työolojen, työyhteisön sekä yksilön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämistä sekä muutoksen turvallista hallintaa. Se kohdistuu erityisesti terveyden edistämiseen, mutta edellyttää myös asenteiden, arvojen, tietojen ja taitojen uudistamista ja kehittämistä. Tyky-toiminnan rinnalla on yleistynyt myös käsite työhyvinvoinnin edistäminen, joka mielletään työpaikoillakin laajalaiseksi eri alueille ulottuvaksi kehittämistoiminnaksi. Henkilöstön hyvinvoinnin on todettu olevan myönteisesti yhteydessä myös organisaatioiden taloudelliseen menestymiseen. (Rauramo 2004, 30.)

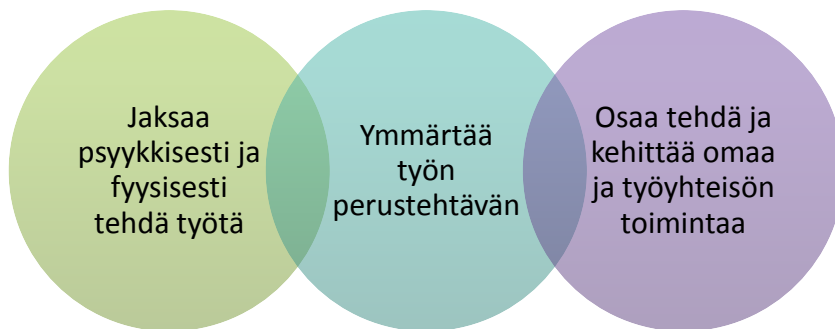


Kuvio 5. Tyky-toiminnan kohteet, joita organisaation visio, arvot ja strategia ohjaavat (Rauramo 2004, 30)

Käsitteenä työkyky voidaan määrittellä kyvyksi tehdä työtä. Työkykyyn kuuluu työntekijän psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ja jaksamisen lisäksi se tapa, miten työntekijä osaa tehdä ja kehittää omaa ja työyhteisön toimintaa. Työkyky on siis myös kykyä kehittyä työn vaatimusten ja muutosten mukana ja ylläpitää hyvää vuorovaikutusta muiden työntekijöiden, mutta myös työnantajien ja päättäjien kanssa. (Mäkisalo 2003, 20.)

Työkyky-käsitettä voidaan konkretisoida myös seuraavan kuvion avulla:





Kuvio 6. Työkyky-käsitteen sisältö (Mäkisalo 2003, 19)

Työkyky-käsite on siis vähitellen laajentunut käsittämään lähes kaikki työn onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Rauramo 2004, 28). Onnistunut tyky-toiminta perustuu kuitenkin ennen kaikkea saumattomaan yhteistyöhön työnantajan ja työntekijän välillä, sillä yhteistyötä tarvitaan niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Toiminnasta vastaamaan voidaan nimetä erillinen yrityksen työkyvyn ylläpitoryhmä, jossa yhdistyy organisaatiossa oleva eri alojen asiantuntemus. Henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen tulee kuitenkin olla myös pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa osana arkista työtä ja johtamista. On siis ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiossa tunnetaan tyky-palveluiden sisältöön vaikuttavat tekijät ennen ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamista. (Rauramo 2004, 14–15, 31.)

### 3.2 Esimiesten toiminta

Johtamisella ja esimiesten toiminnalla on erittäin suuri merkitys työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi. Esimiestuki, eli alaisille osoitettu tuki, parantaa yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön sitouttamista. Esimiestuen kehittämisen on todettu olevan myös suorassa yhteydessä työhyvinvoinnin parantumiseen. Työuupumuksen ehkäisyssä ja siten myös työhyvinvoinnin parantamisessa on tärkeää kohtuullistaa työn vaatimuksia, varmistaa riittävät voimavarat ja kehittää myös johtamista ja organisaatiota jatkuvasti. (Riikonen 2006, 80–81.)

Esimiesten ja johtajien on otettava toiminnassaan huomioon monia eri osa-alueita, jos he haluavat pysyviä ja positiivisia tuloksia työhyvinvoinnin ylläpidosta ja sen kehittämisestä.

Oleellisina kehitysosa-alueina voidaan pitää viestintää organisaatiossa, palautejärjestelmää, palkitsemista, perehdytystä, kehityskeskusteluista, muutosjohtamista, ongelmatilanteiden hallintaa, sairauspoissaolojen ja työuupumuksen hallintaa sekä toimintaa irtisanomistilanteissa. (Aarnikoivu 2008, 115–119).

Palautejärjestelmän hyödyntäminen johtamisessa on hyvin tärkeää, sillä se on arvokas motiivointi- ja palkitsemiskeino. Jos esimies osaa käyttää palautejärjestelmää oikein, voidaan sillä saada aikaan positiivisia tuloksia. Palaute voi olla esimerkiksi kehumista ja kiittämistä sanoin ja elein, jolloin työnantaja osoittaa tyytyväisyyttä ja toivoo työntekijältä samansuuntaista toimintaa myös jatkossa. Päinvastainen, negatiivinen palaute taas voi olla korjaavaa tai rakentavaa, jolloin esimies osoittaa sillä tyytymättömyyttään johonkin työsuoritukseen tai toimintatapaan. Rakentava palaute ei kuitenkaan saisi syyllistää palautteen saajaa, vaan sen tarkoitus on kehittää tilannetta parempaan suuntaan. Palaute ei saisi myöskään kohdistua työntekijän persoonaan, eikä sitä anneta koskaan ulkopuolisten kuullen. Parhaiten palaute toimii silloin, kun se annetaan välittömästi jonkin tilanteen jälkeen ja on samansuuntaista kuin palautteen saaja on mahdollisesti odottanut. (Hyppänen 2013, 141.)

Esimiehen tärkeimpiin työvälineisiin kuuluu palautejärjestelmän ja palkitsemisen ohella myös kehityskeskustelut, sillä yrityksen toiminnan tulokset tehdään ihmisten avulla. Oleellisinta on, miten ihmiset onnistuvat, saavuttavat tavoitteensa ja toimivat yhteistyössä. Tässä prosessissa esimiehen tärkeä tehtävä on tukea, valmentaa ja auttaa alaisiaan kehittymisessä. Esimiehen toteuttaessa kehityskeskustelut hyvin, syntyy niiden tuloksena usein parantunut motivaatio, selkeämmät tavoitteet ja tiiviimpi sitoutuminen työhön. Onnistunut kehityskeskustelu luo myös positiivista ilmapöytä ja on loistava tilaisuus antaa palautetta. Yksilön ja tiimin on helpompaa kehityskeskustelujen avulla suunnitella toimintaansa, tarkastella tuloksiaan ja selkiyttää keskinäisiä roolejaan. (Rauramo 2004, 158.)

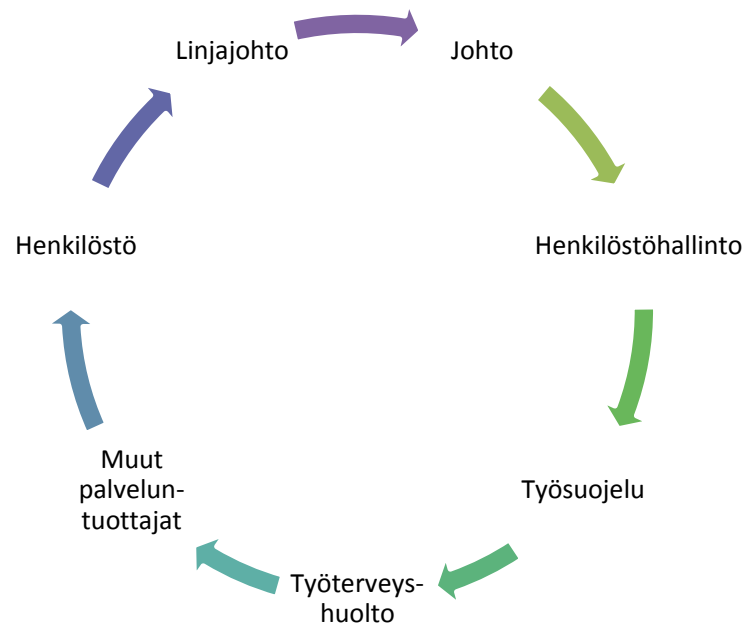
Joskus pitkät sairauspoissaolot saattavat kuvastaa vakavaa työkyvyn alentumista. Ne voivat johtaa myös pysyvään työkyvyttömyyteen, joka tuo puolestaan yrityksen lisäksi myös yhteiskunnalle kasvavia eläkekustannuksia. Esimerkiksi työntekijän kuntoutukseen panostaminen on selvästi tuottavampaa, kuin joutua maksamaan omavastuuta eläkejärjestelyissä. (Ojala & Ahonen 2005, 97.)

Työyhteisöä ja työyhteisön hyvinvointia voidaan parantaa erilaisilla kehitystoimenpiteillä. Kehitystoimenpiteet voivat kohdistua eritellysti myös yksilön terveyden, voimavarojen ja ammatillisen osaamisen lisäksi koko työyhteisöön. Kehitysprojektien avulla pyritään vaikuttamaan erityisesti esimiestoiminnan kehittämiseen, sillä se on todettu usein avainongelmaksi organisaatiossa. Tällöin tyypillisiä kehitystoimenpiteitä ovat esimerkiksi palautteen antamisen lisääminen henkilöstön puolelta esimiehelle ja vuorovaikutuksellisuuden parantaminen. Ilman osaavaa ja osallistuvaa esimiestä on olemassa uhka, että hyvätkin suunnitelmat työhyvinvoinnin edistämiseksi jäävät vain suunnitelmiksi. (Alasoini 2002, 62.)

Myös organisaation kehittämisellä on todellinen vaikutus työhyvinvointiin. Vastuu organisaation kehittämisestä on esimiehillä ja yritysjohdolla. Organisaation kehittäminen koostuu noin 50 erilaisesta tekniikasta, mutta organisaation kehittäminen ei itsessään ole kuitenkaan mikään tekniikka. Se on pikemminkin ajattelutapa. (Mäki 1992, 16.) Yksi näistä kehittämisen tekniikoista on keskittyä parantamaan johtamisen laatua, sillä se vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Pelkästään mittaamalla ja palkitseamalla hyvää johtamista sitä ei kuitenkaan merkittävästi kohenneta. Yritysten tulisi aidosti arvostaa hyvää esimiestyötä ja edistää niiden uraa, jotka kunnostautuvat työhyvinvointia edistävinä esimiehinä. Myös jatkokoulutuksen tulisi olla oleellinen osa johtajien taitojen edistämistä, sillä ne vaikuttavat suoraan johtajien alaisten ja heidän omien esimiestensä työhön. (Hiltunen 2011, 28.)

Parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa. Ennakointi tarkoittaa sitä, että toimenpiteet valitaan ja kohdennetaan ja resurssit hallitaan ja suunnataan oikein tuloksen kannalta merkityksellisimpiin kohteisiin. Ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää kuitenkin myös nykytilanteen hallintaa. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta avainasemassa ovatkin esimiehen kyky ja taito samanaikaisesti ylläpitää ja edistää työorganisaation tuloksisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 59–60.)

Työpaikan esimiestehtävissä toimivat henkilöt ovat usein myös avainasemassa havaitsemaan ongelmia ja työpahoinvoinnin oireita työyhteisössä, mutta aina työyhteisön omat voimavarat eivät kuitenkaan riitä ongelmien ratkaisuun ja työolojen parantamiseen. Tällöin voidaan kääntyä kehityskohteen luonteesta riippuen yrityksen sisäisten tai ulkoisten asiantuntijoiden puoleen. (Rauramo 2004, 126.) Työhyvinvointityön eri tahoja kuvataan seuraavassa kuviossa:



Kuvio 7. Työhyvinvointityön toimijat (Suutarinen & Vesterinen 2010, 33)

Työhyvinvointityön sisäisiä toimijoita ovat esimerkiksi johto, henkilöstöhallinto ja henkilöstö. Ulkoisia toimijoita ovat taas työsuojelu, työterveyshuolto ja muut palveluntuottajat kuten kuntoutuslaitokset ja työhyvinvoinnin parantamiseen erikoistuneet henkilöstöpalvelut. (Rauramo 2004, 126.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja mittarit

Työelämää kehittävän ja työkykyä ylläpitävän toiminnan vaikuttavuutta on kyettävä arvioimaan. Systemaattinen seuranta antaa realistisen kuvan henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta, ja jotta tavoitteita voidaan mitata, täytyy niitä olla mahdollisuus mitata järjestelmällisesti. Työpaikoilla on paljon keinoja työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittaukseen. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset mittarit, tutkimukset sekä testit. Jotta työhyvinvointia voidaan alkaa kehittämään, täytyy lähtötilanne pystyä ensin arvioimaan. Näin tavoitteet voidaan asettaa mahdollisimman realistisesti. (Rauramo 2004, 32–33.)

Työhyvinvoinnin mittaamisella tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainon arviointia, jossa jokaista osa-aluetta arvioidaan erikseen. Työhy-

vinvointiin liittyvät mittarit voidaan jakaa esimerkiksi yksilö-, työyhteisö ja työympäristömittareihin. Työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan usein yksilötasolla, mutta hyvinvoinnilla on myös sosiaalinen ulottuvuus. Tunnustuksen saaminen esimerkiksi hyvin tehdystä työstä tai organisaation yhtenäisyys ovat tärkeitä osatekijöitä sekä yksilön että yrityksen hyvinvoinnille. (Blom & Hautaniemi 2009, 31.)

Laajemmissa tutkimuksissa yksilön työhyvinvointia arvioidessa korostuu usein henkilön terveydentilan ja henkisen hyvinvoinnin määrittäminen, kun taas organisaation työyhteisön työhyvinvointia määrittäessä työympäristössä vallitseva yleinen ilmapiiri. Työhyvinvoinnin mittarit voidaan jakaa myös työhyvinvoinnin seurantaan liittyviin mittareihin sekä mahdollisiin muihin kehittämistoimenpiteisiin, joita voidaan mitata ja seurata. (Rauramo 2004, 33–34.)

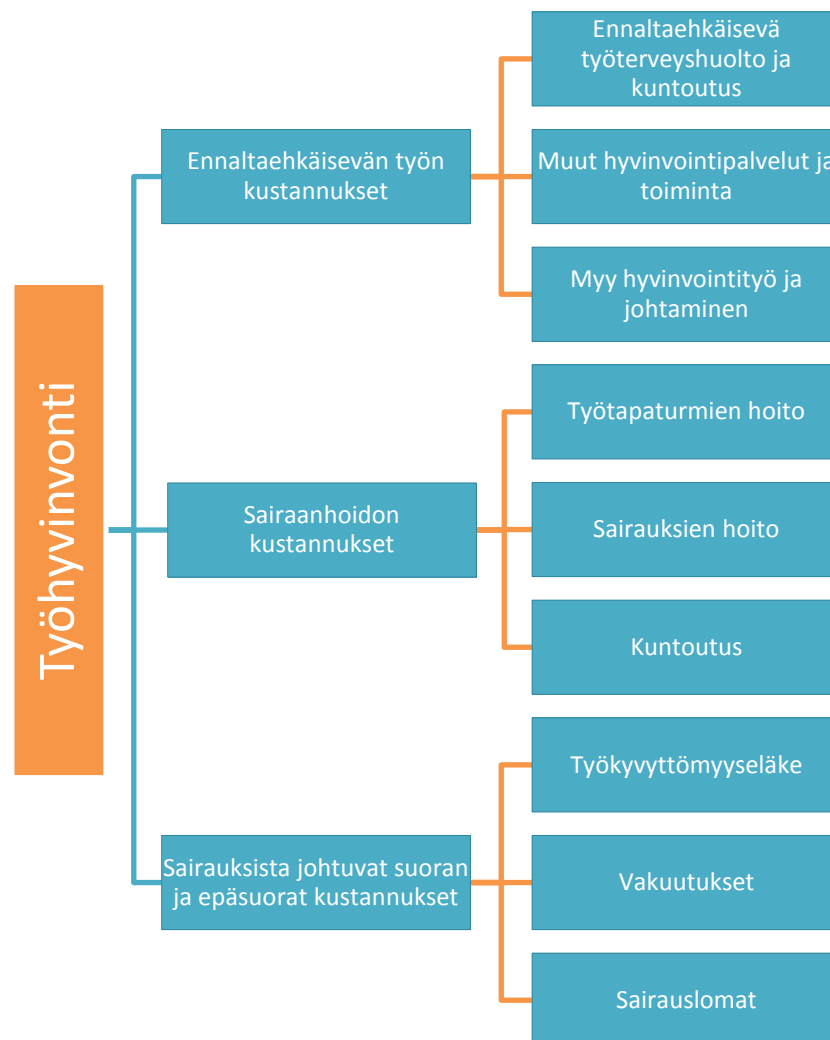
Työhyvinvoinnin seurantaan liittyviä mittareita ovat esimerkiksi seuraavat:

- SWOT-analyysi
- työpaikkaselvitys
- työhygieeniset mittaukset
- altistemittaukset
- fyysisen kuormituksen ja työasentojen analyysi
- riskien arviointi
- työsuojelukierros
- työilmapiirikysely
- työtyytyväisyyskysely
- työyhteisön toimivuus -kysely
- odotusten, kehityskohteiden ja tavoitteiden kartoitus
- terveydentilakysely
- terveystarkastukset
- painoindeksi
- fyysisen kunnon ja toimintakyvyn mittaukset
- liikuntaharrastuskysely
- työstressikysely
- Bergen Burnout Indicator 15 -kysymyslomake
- työkykyindeksi
- esimieshaastattelut
- tapaturmien, vaaratilanteiden ja sairauspoissaolojen seuranta sekä tutkiminen. (Rauramo 2004, 34.)

Yritys voi valita seurantaan liittyvien mittareiden lisäksi myös erilaisia kehittämistoimenpiteitä, jotka auttavat saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Mahdollisia kehittämistoimenpiteitä ovat Päivi Rauramon (2004) mukaan myös työympäristöön, työyhteisöön ja organisaatioon, työntekijän terveyteen sekä ammatilliseen osaamiseen liittyvät toimet, kuten esimerkiksi työ-

ympäristöön liittyvät parannukset, työyhteisön ohjaustoimenpiteet ja työterveyshuollon lisäpalvelut sekä myös henkisiin voimavaroihin liittyvä koulutus.

Työhyvinvoinnin mittareita valitessa ja päätöksiä priorisoidessa täytyy ottaa huomioon organisaation päätavoitteet kehittämisen kannalta. Päätöksiä tehdään kuitenkin usein organisaation eri osa-alueiden euromääräisiin kustannuksiin perustuen. Mahdollisten kustannusvaikutusten täytyisi olla yhdistettävissä myös laadullisiin mittareihin. Työhyvinvoinnin mittareiden oikealla valinnalla voidaan vaikuttaa kustannusten säästöpotentiaaleihin keskittämällä toimenpiteet vaikuttavimpiin alueisiin. (Nordic Healthcare Group 2012, 3–14.)



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin kustannusten osa-alueet (Nordic Healthcare Group 2012, 10)

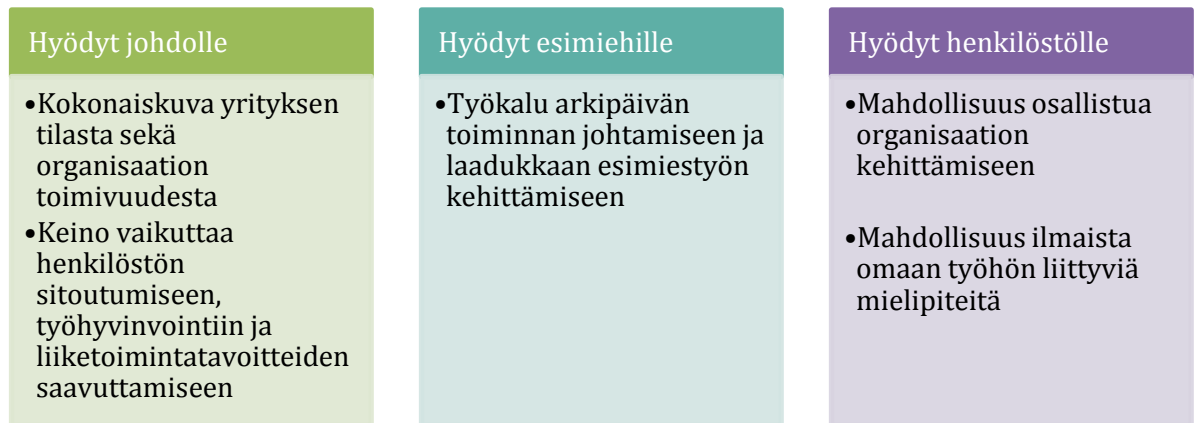
Työhyvinvointia mitattaessa työhyvinvointia ei tule kuitenkaan käsitteenä sekoittaa työviihtyvyyteen tai työtyytyväisyyteen. Nämä käsitteet kuvaavat yksinkertaisuudessaan sitä, minkälaisiksi työntekijät kokevat työskentelyn organisaatiossa, ei niinkään kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Rauramo 2004, 33.)

Kun mittarit ja sopivat kehityskohteet on valittu, on esimiehillä ja johdolla vastuu siitä, että tarvittavat kehitystoimenpiteet saadaan aloitettua. Yritysten keskittyessä yhä voimakkaammin ydinliiketoimintaan ja -osaamiseen on yhä yleisemmäksi käynyt kuitenkin trendi, johon kuuluu työhyvinvointiin liittyvien palveluiden ulkoistaminen. Seurauksena on, että esimerkiksi terveyden, kuntoutuksen ja henkilöstön kehittämisen asiantuntijat myyvät palveluitaan työpaikoille, jotka tekevät ostoksia tarpeittensa ja resurssiensa mukaan. Työpahoinvointi työllistää näin työterveyshuollon ja kuntoutuksen asiantuntijoiden ohella tuhansia yritysvalmentajia, konsultteja ja kouluttajia. (Rauramo 2004, 14.)

### 3.4 Työyhteisötutkimus

Kun Suomessa alettiin 1990-luvun laman jälkeen huolestua työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, keskityttiin työhyvinvoinnin tutkimisessa usein työpahoinvointiin. Hyvinvointia työssä käsiteltiin erityisesti stressin ja työuupumuksen käsittein. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on viime vuosina kuitenkin yleistynyt niin sanottu kaksisuuntainen hyvinvointikäsitys, jonka mukaan jaksamisongelmien ja pahoinvoinnin lisäksi korostetaan myös myönteistä ja aktiivista hyvinvointia. (Blom & Hautaniemi 2009, 26.)

Työyhteisötutkimus on yksi työkalu tutkia työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa. Työyhteisötutkimuksen tarkoituksena on mitata työtyytyväisyyttä ja sen kaikkia osa-alueita. Työyhteisötutkimus on myös eräänlainen työhyvinvoinnin seurannan mittari. Sen avulla esimiehet saavat arvokasta tietoa työntekijöidensä mielipiteistä ja vallitsevasta työilmapiiristä. Työhyvinvointitutkimuksen tuloksien kautta esimies pystyy kehittämään myös omaa toimintaansa ja mahdollisesti muuttamaan toimintatapojaan. Tutkimuksen avulla myös koko organisaatio saa yksityiskohtaista tietoa koko yrityksen tilasta ja toimivuudesta. (S-ryhmän henkilöstön Ässä-lehti 2013.)



Kuvio 9. Työyhteisötutkimuksen hyödyt eri organisaatiotasolla (Suur-Seudun Osuuskaupan henkilöstölehti Basso 2011, 2)

Työyhteisötutkimukseen vastaa koko organisaation henkilöstö, ja saadut tutkimustulokset kertovat paljon työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. Kun työyhteisötutkimuksia käsitellään, päämääränä on löytää ratkaisuja ja konkreettisia tekemisiä työyhteisön kehittämiseksi. Sitoutuminen kasvaa huomasti, kun kehityskohteista ja uusista toimintatavoista on päätetty yhdessä. (Jollas News 2/2013.) Työyhteisötutkimuksen tuloksien pohjalta työyhteisössä voidaan valita yksi ensisijainen kehityskohde, jota aletaan kehittää koko tiimin tai organisaation panostuksella. Kehityskohteita voidaan nimetä myös useampi, jos koetaan, että se on tarpeellista työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti ja lopuksi arvioidaan, onko tavoitteet saavutettu onnistuneesti. (Sintra 2014.)



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimusstrategia on case-tutkimus. Tutkimuksen toteutusta suunniteltaessa oli otettava huomioon SOK Palveluässään lähtökohdat ja työhyvinvoinnin tutkimisen nykytilanne. Kyselyssä ei haluttu selvittää varsinaista henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa, sillä työyhteisön työhyvinvointia tutkitaan vuosittain S-ryhmässä laaja-alaisella tutkimuksella. Tärkeämpää kyselyn laatimisessa oli keskittyä sellaisten kysymyksiin esittämiseen, joiden vastaukset antaisivat mahdollisimman ajankohtaista tietoa työyhteisötutkimuksen kehittämistä ajatellen. Lisäksi haluttiin selvittää, miten aikaisempina vuosina tehtyjen tutkimusten tulokset olivat vaikuttaneet työyhteisön hyvinvointiin henkilöstön kannalta, ja olivatko työntekijät tyytyväisiä tehtyihin muutoksiin. Kyselytutkimus toteutettiin joulukuussa 2014.

### 4.1 Case SOK Palveluässä

SOK Palveluässä on SOK Talouden yksikkö, joka tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluita koko S-ryhmälle. Yritys aloitti toimintansa 1.4.2007 ja Kajaanissa toiminta aloitettiin vuonna 2009. SOK Palveluässään toimipisteet sijaitsevat Kajaanin lisäksi Espoossa ja Turussa. Yrityksen palveluksessa on yhteensä noin 300 talous- ja palkkahallinnon ammattilaista, joista hieman alle 140 työntekijää työskentelee Kajaanin yksikössä. (Sintra 2014.)

SOK Palveluässässä hoidetaan S-ryhmän taloushallinnollisia asioita useissa eri prosessissa:

- Kirjanpito palvelut
- KT-laskunkäsittely palvelut
- Laskuntarkastus palvelut
- Luotonvalvonta palvelut
- Myynnintilitys palvelut
- Myyntireskontra palvelut
- Ostoreskontra palvelut
- Palkkahallinto palvelut
- Rahaliikenne palvelut (Sintra 2014).

SOK Palveluässän panostus työhyvinvointiin noudattelee koko SOK-yhtymän ja S-ryhmän strategiaa. Myös S-ryhmä panostaa haluttavuuteensa työnantajana ja se kouluttaa työntekijöitä ja esimiehiä jatkuvasti. Pääpaino koulutuksessa keskittyy ammattitaidon kehittämiseen sekä henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin työuran kaikissa vaiheissa. SOK Palveluässässä kannustetaan työntekijöitä ja esimiehiä kehittämään työtapoja ja pitämään ammattitaitoa ajan tasalla alati muuttuvassa työympäristössä muiden S-ryhmän toimipaikkojen tavoin. (Sintra 2014.)

### S-työvire 2000

S-ryhmän S-työvire 2000 oli valmennusohjelma, jolla tavoiteltiin entistä tyytyväisempää, motivoituneempaa ja osaavampaa henkilöstöä. Se ei ollut pelkästään fyysistä työhyvinvointia edistävä työkykyhanke, vaan siinä oli huomioitu myös psyykkisiä, sosiaalisia ja ammatillisia asioita. Käytännössä tämä näkyi panostuksena fyysisen kunnon kohentamisen lisäksi vuorovaikutustaitoihin, ajankäytön hallintaan sekä työpaikan viihtyvyyteen. Nykypäivän käsityksen mukaan tässä ei ole mitään ihmeellistä, mutta 1990-luvulla painopiste oli ollut usein vain työkyvyn kehittämisessä sekä erityisesti liikunnassa ja ergonomiassa. (Hyppänen 2010, 43.)

S-ryhmä voitti vuonna 2000 S-työvire -valmennushankkeellaan ensimmäisenä yrityksenä Vuoden henkilöstöteko -kilpailun. Hankkeessa laadittu S-työvire-opas on edelleen käytössä ja sitä on jaettu S-ryhmän sisäisesti yhteensä yli 17 000 kpl. S-ryhmässä on edelleen vuosittain järjestettävä organisaation sisäinen S-työvire-kilpailu, johon eri työyhteisöt voivat osallistua omilla hankkeillaan. Voittaja saa S-työvire-diplomin sekä stipendin toimintarahaksi. (Hyppänen 2010, 45–46.)

### Työyhteisötutkimus S-ryhmässä

S-ryhmässä toteutettavaan tutkimukseen osallistuu vuosittain kaikki sen alueosuuskaupat, lähes kaikki yhtiöt SOK-yhtymästä sekä SOK. Työyhteisötutkimuksen vastaukset käsittelee ulkopuolinen yhtiö ja tuloksia käytetään pääosin toiminnan kehittämisessä yksiköiden ja tiimien sisällä. Esimerkiksi vuonna 2012 S-ryhmän työyhteisötutkimuksen TYT-indeksi oli 72,7 Suomen yleisnormin ollessa vain 62,3. TYT-indeksi, eli työyhteisötutkimuksen varsinaisen vertailtava tulos, muodostuu tutkimuksen 22 ydinkysymyksen perusteella. Ydinkysymyk-

set kyselyssä käsittelevät omaan työhön, yksikön toimintaan ja koko yritykseen liittyviä asioita. (S-ryhmän henkilöstön Ässä-lehti 2013.)

SOK Palveluässässä vuosittain tehtyjen työyhteisötutkimusten vastauksia tarkastellaan koko organisaation tasolla, toimialatasolla ja yksikkötasolla ja tuloksia analysoidaan ja puretaan myös yhdessä prosessien sisäisissä palaverissa, kuten myös yhteisissä kuukausi-infoissa. Esimiehet keskustelevat työntekijöiden kanssa tuloksista niin, että ne osa-alueet, joilla prosessi ei ole menestynyt yhtä hyvin tai joissa olisi parannettavan varaa, voidaan valita kehityskohteiksi ja samalla asetetaan yhteisiä tavoitteita tulosten parantamiseksi. (Jollas News 2/2013.)

Suuri osa S-ryhmän esimiehistä käy esimieskoulutuksen Jollas-instituutissa, jossa käydään läpi tarpeellisten esimiestaitojen lisäksi myös esimerkiksi työyhteisötutkimukseen liittyvää tietoa. Koulutuspäällikkö Tero Raatikainen on koonnut viiden vinkin luettelon työyhteisötutkimuksen tuloksien purkuun liittyen:

- Tutustukaa tuloksiinne huolella ja käyttäkää siihen kunnolla aikaa.
- Varatkaa riittävästi aikaa tulosten esittelyyn ja kehityskohteiden yhteiseen laadintaan.
- Keskittykää kehityskohteissa niihin asioihin, joihin voitte vaikuttaa itse tai yksikkötasolla.
- Tehkää kehityskohteiden valinnasta vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa jokainen osallistuu aktiivisesti.
- Seuratkaa kehityskohteiden toteutusta säännöllisesti kokouksissanne läpi vuoden ennen seuraavaa kyselyä. (Jollas News 2/2013.)

#### 4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

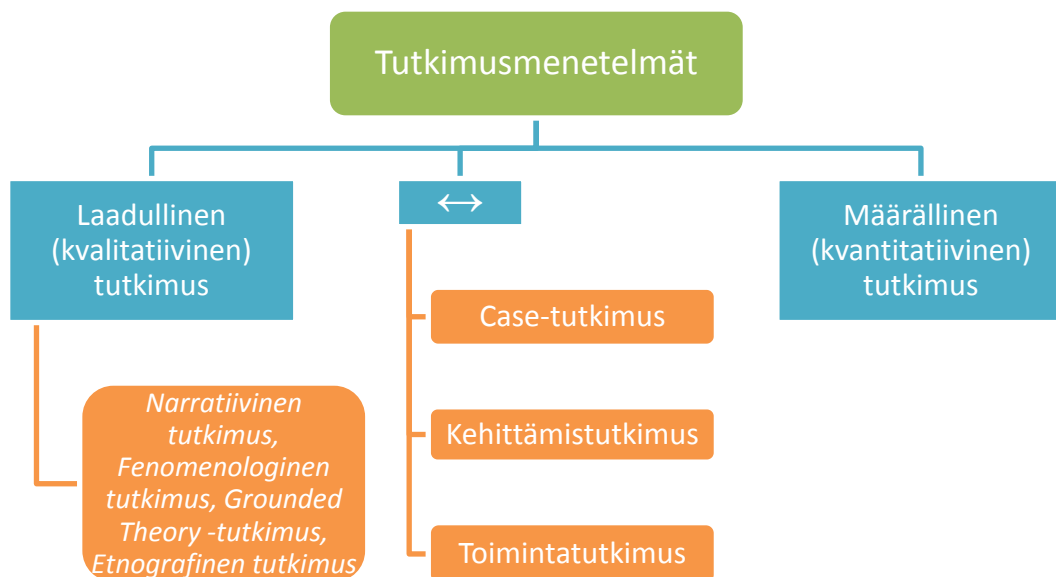
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia vuosittain S-ryhmässä toteutettavan työyhteisötutkimuksen merkitystä toimeksiantajayrityksen SOK Palveluässään Kajaanin yksikön henkilöstölle, sekä sitä, miten tutkimuksen tulosten pohjalta tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin ja miten tutkimusta voitaisiin kehittää edelleen. Koska S-ryhmässä tehdään laaja työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia mittaava tutkimus vuosittain, ei tässä tutki-

muksessa haluttu painottaa niinkään työhyvinvointiin liittyvien asioiden kehityskohteiden tunnistamista, vaan enemmänkin löytää kehityskohteita työhyvinvointia parantavien toimenpiteiden osalta.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös tarjota valmiuksia lisätä organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja analysoida kyselyn tuloksia, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää edelleen.

#### 4.3 Tutkimusote

Tutkimuksessa on aina ongelma, joka pyritään ratkaisemaan valitulla tutkimusmenetelmällä tai -otteella. Laajaa ongelman lähestymistapaa kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Tutkimusote on tieteen filosofinen osa-alue, joka sisältää kullekin otteelle tyypillisen tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. (Kananen 2013, 22.) Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu sitä, kuinka tutkimusotteet voidaan nähdä jatkumona, jonka ääripäässä ovat laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus:



Kuvio 10. Tutkimusotteiden sijoittuminen (Kananen 2013, 22)

Case-tutkimuksessa kohteena on aina nykyhetkessä tapahtuva ilmiö, eikä sitä voida tehdä menneestä ilmiöstä, vaikka teoreettisessa viitekehyksessä käytetäänkin aina tapahtuneita ilmiöitä ja niistä kirjoitettuja kirjallisia dokumentteja. Tutkimus toteutetaan käyttäen lukuisia eri tietolähteitä, joiden avulla tutkimuskohteesta pyritään muodostamaan syvälinen ymmärrys (Kananen 2013, 54.) Robert Yin'in mukaan case-tutkimus voidaan määritellä seuraavasti: ”Doing case study research means conducting an empirical investigation of a contemporary phenomenon within its natural context using multiple sources of evidence” (Yin 2003).

Case-tutkimuksella ja laadullisella tutkimuksella on vain vähäisiä eroja. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan puhua silloin, kun tutkimusongelmaa yritetään ratkaista vain yhdellä laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Tällöin tutkimuskohde on pystytty rajaamaan selvästi, toisin kuin case-tutkimuksessa. Case-tutkimukselle on tyypillistä ongelmien moninaisuus ja sen takia menetelmiäkin tarvitaan useita sekä tiedonkeruussa että aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa. (Kananen 2013, 56–57.) Case-tutkimuksessa pyritään siis saamaan mahdollisimman holistinen, eli kokonaisvaltainen kuva ilmiöstä. (Feagin, Orum & Sjöberg, 1991.)

Case-tutkimuksessa on samat vaiheet kuin laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen rakenne noudattaa seuraavaa kaavaa:

- 1) Tutkimusongelma
- 2) Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset
- 3) Tutkimuskohteen valinta: tapauksen/tapausten mukaan
- 4) Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät
- 5) Toteutus (tiedonkeruu)
- 6) Tutkimusaineiston tulkinta ja analyysi
- 7) Raportointi ja tutkimuksen dokumentaatio (Kananen 2013, 59).

Case-tutkimus käynnistyy aiheen valinnalla ja tutkimusongelman määrittämisellä. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joiden avulla pyritään saamaan vastauksia ja ratkaisu ongelmaan. Ongelman määrittelyn ja tutkimuskysymysten jälkeen valitaan tutkimuskohde, ellei työelämältä ole saatu suoraa aihetta toimeksiantona. Tilastotieteen termejä, kuten esimerkiksi otantaa ei case-tutkimuksessa käytetä, sillä otannan edellytyksen eivät täyty. (Kananen 2013, 59.)

Tutkimuskohteen valinnan jälkeen valitaan tiedonkeruumenetelmät, joilla aineistoa aletaan kerätä tutkittavasta ilmiöstä. Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää miettiä tiedonkeruumenetelmät ja tietojen ja aineiston taltiointi ja käsittely, kuten myös se, mitä tietoa tutkimuksessa tarvitaan. Analyysimenetelmät on myös hyvä täsmentää suunnitteluvaiheessa. Toteutus-, eli kenttävaiheessa käytetään useita lähteitä, esimerkiksi jotain seuraavista:

- Erilaiset kirjalliset lähteet
- Tallenteet (päiväkirjat, tutkimukset)
- Haastattelut
- Suora tai osallistuva havainnointi
- Muut tietolähteet tapauksen mukaisesti. Kerätystä aineistosta tutkija laatii lopuksi tulkinnan (Kananen 2013, 60–61, 79).

Case-tutkimuksen mahdollisina ongelmina voidaan pitää aineistojen, erityisesti teemahaastatteluiden aineistojen laajuutta ja moninaisuutta. Tutkimus täytyy voida lopuksi arvioida ja todeta luotettavaksi. Lisäksi laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroja vertaillen täytyy ottaa huomioon, että case-tutkimuksessa ei voida tehdä yleistäviä päätelmiä tulosten perusteella, koska kyseessä on tietty, uniikki tapaus. Analyysin tulkinnan joustavuus voi muodostua haitaksi, jos tutkimuksen tekijä ei kykene löytämään loogista ja uskottavaa selitystä tutkimuksen tuloksista. (Kananen 2013, 60.)

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin case-tutkimuksena SOK Palveluässä Kajaanin yksikköön rajattuna. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kirjallisia dokumentteja, suoraa ja osallistuvaa havainnointia sekä henkilöstölle kohdistettua kyselyä. Kirjalliset dokumentit sisälsivät tietoa muun muassa aiempien vuosien työyhteisötutkimusten tunnusluvuista ja tuloksista ja niiden perusteella tehdyistä toimista. Tutkija pääsi tutustumaan myös vuoden 2014 työyhteisötutkimukseen ja sen aihealueisiin. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kysely taas toteutettiin sähköisenä lomakehaastatteluna joulukuussa 2014 ja se sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kysely ajoitettiin tarkoituksella heti vuoden 2014 lokakuun työyhteisötutkimuksen jälkeisille viikoille joulukuun alkuun, jotta tämän tutkimuksen

tuloksia voitiin analysoida mahdollisimman pian henkilöstön vastattua laajaan työyhteisötutkimukseen. Lomakehaastattelu sisälsi sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksiä ja se hyväksyttiin ammattikorkeakoulun tilastotieteen opettajalla ennen aineiston keruuta.

Tutkimusmenetelmä valittiin yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Koska yrityksessä vuosittain toteutettava työyhteisötutkimus on laaja ja antaa jo itsessään monipuolisen kuvan organisaation työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä, haluttiin tässä kyselyssä keskittyä olennaisiin ja yksiselitteisiin kehityskohteisiin. Kyselystä tehtiin myös mahdollisimman yksinkertainen ja nopea täyttää, jotta vastaajajoukoksi saadaan mahdollisimman suuri ja vastauksia mahdollisimman kohdennetusti halutuista tutkimusongelmista.

Kysymykset oli jaoteltu seuraavasti: kysymykset 1-4 kartoittivat vastaajan taustatietoja (sukupuoli, ikä, työkokemus, prosessi) ja ne olivat monivalintakysymyksiä. Kysymys 5 kartoitti työntekijöiden osallistumista työyhteisötutkimukseen joko kuluneena tai aiempina vuosina. Monivalintakysymykset 6-9 ja avoin kysymys 10 kartoittivat puolestaan vastaajan suhtautumista työyhteisötutkimukseen, sekä sen tarpeellisuutta sekä tärkeyttä. Kysymykset 11–15 käsittelivät työyhteisötutkimuksen tuloksien käsittelyä ja kysymykset 16–19 työyhteisötutkimuksen perusteella asetettuja tavoitteita. Kysymykset 20–21 käsittelivät tuloksien perusteella tehtyjä muutoksia. Lopuksi avoimet kysymykset 22 ja 23 käsittelivät parannusehdotuksia työyhteisötutkimukseen sekä työyhteisöön liittyen. Vastaaja sai vapaasti halutessaan kuvailla, mitä muutoksia hän haluaisi työyhteisötutkimukseen ja mitkä konkreettiset muutokset työyhteisössä parantaisivat työhyvinvointia edelleen.

Kysymysten tuloksien tilastoimisessa ja analysoimisessa käytettiin PSPP-ohjelmistoa. Monivalintakysymysten vastaukset käsiteltiin tilastollisesti ja sanalliset vastaukset käytiin yksitellen läpi. Lisäksi tulosten analysoinnin edetessä suoritettiin myös riippuvuustestejä, jotta saatiin selville, oliko tuloksien välillä riippuvuutta esimerkiksi vastaajan prosessin ja mielipiteiden välillä. Lopuksi tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikriteeristön mukaisesti.

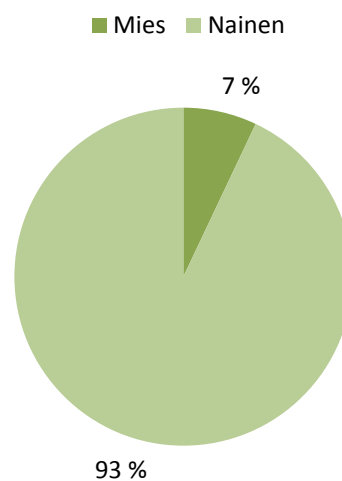
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tutkimuksen kyselylomake (liite 1) lähetettiin kaikille 136 SOK Palveluässään työntekijälle. Kyselyyn annettiin vastausaikaa 8 arkipäivää ja kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä yhteensä 72 työntekijää, joten vastausprosentiksi muodostui lopulta 53 %. Tutkimuksen aineisto tallennettiin sähköiseen muotoon ja siirrettiin PSPP-ohjelmaan tulosten analysoimiseksi. Vastaajien valitsemat vastausvaihtoehdot ja jakaumat monivalintakysymyksiin on myös taulukoitu opinnäytetyön lopussa (liite 2).

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn ensimmäinen osio käsitteli vastaajien taustatietoja. Taustatietona haluttiin selvittää vastaajan sukupuoli, ikä, työkokemus ja vastaajan sen hetkinen prosessi, jotta voitiin päätellä ja laskea, esiintyykö tutkimuksen varsinaisten tutkimuskysymyksien vastauksissa riippuvuutta joidenkin tekijöiden kanssa.

#### Vastaajien sukupuoli

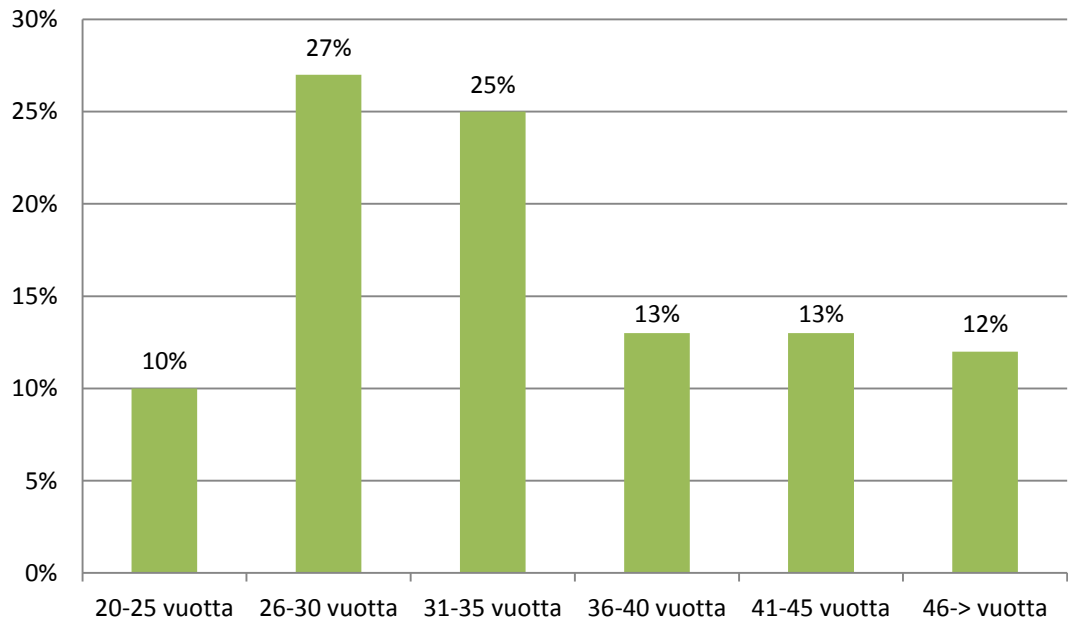


Kuvio 11. Vastaajien sukupuoli (n=71)

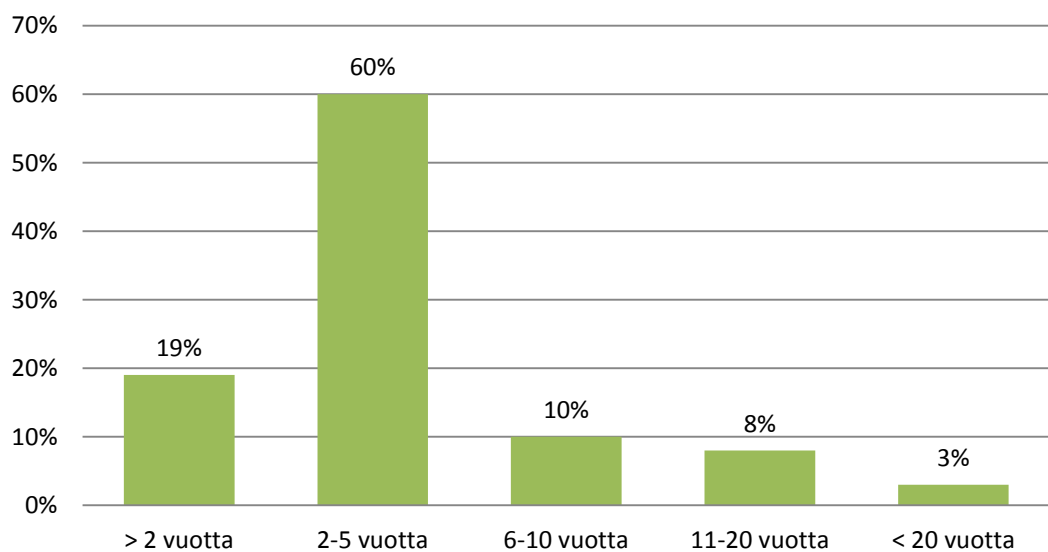
Kyselyyn vastanneista 93 % oli naisia ja loput 7 % miehiä. Kyselyn jakauma noudattelee hyvin pitkälle yrityksen todellista sukupuolijakaumaa, sillä SOK Palveluässään työntekijöistä vain



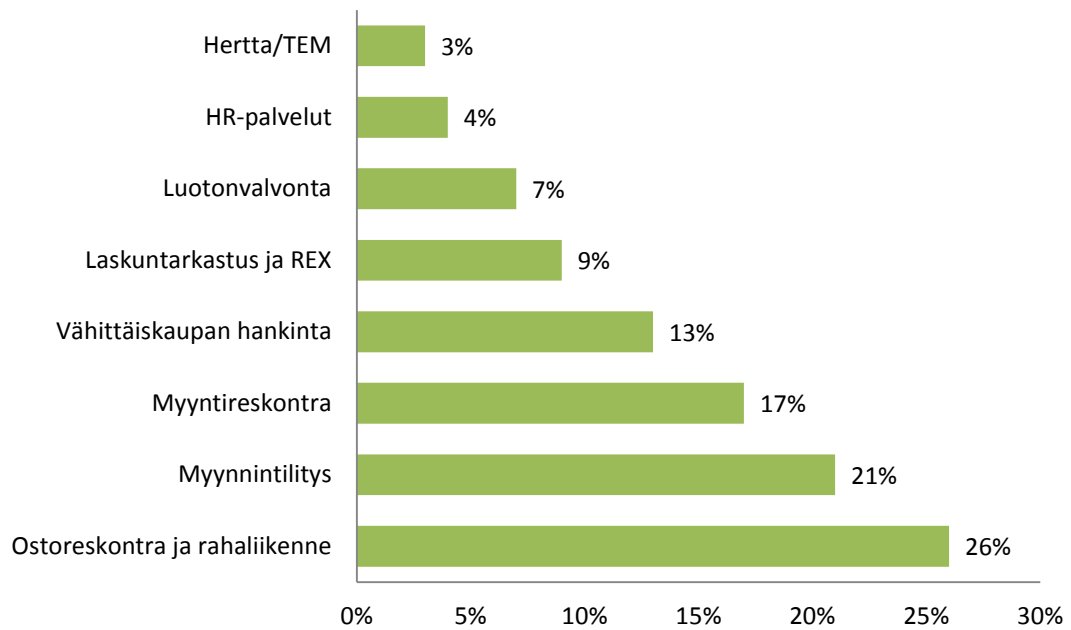
pieni osa on miehiä. Taustatietoja mittaavissa kysymyksissä haluttiin myös selvittää vastaajan ikä sekä työkokemus. Kyselyyn vastanneista suurin osa ei halunnut ilmoittaa ikäänsä, mutta vastaajien keskimääräiseksi iäksi muodostui 35 vuotta ja moodiksi 28 vuotta (liite 2). Yhteensä 79 % vastaajista ilmoitti työkokemuksensa olevan maksimissaan 5 vuotta. Työkokemuksen laskettiin työvuodet Palveluässä, SOK:n tai S-ryhmän toimipaikoissa.



Kuvio 12. Vastaajien ikäjakauma (n=51)



Kuvio 13. Vastaajien työkokemus (n=70)

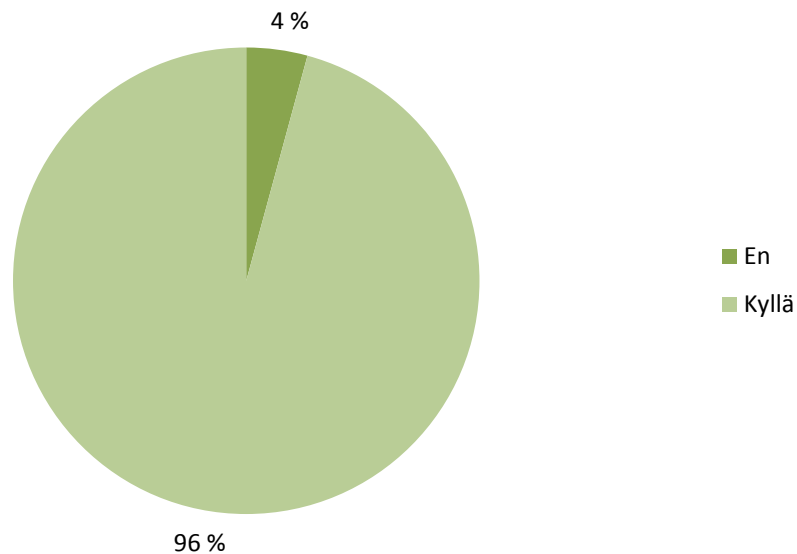


Kuvio 14. Vastajat prosesseittain (n=70)

Vastajista suurin osa oli ostoreskontrasta ja rahaliikenteestä (26 %). Lähes yhtä moni vastaajista oli myynnintilityksistä (21 %) ja myyntireskontrasta (17 %). Vastajia oli myös vähittäiskaupan hankinnasta (13 %), laskuntarkastuksesta ja REX-laskunkäsittelypalveluista (9 %), luotonvalvonnasta (7 %), HR-palveluista (4 %), Hertta/TEM:istä (3 %). Kaikki kyselyyn vastanneet eivät kuitenkaan vastanneet kaikkiin taustatietoja koskeviin kysymyksiin. Taustatietoja koskeviin kysymyksiin vastaamatta jättämistä voi selittää esimerkiksi se, ettei vastaaja täysin luota siihen, että vastauksia ei eritellä ja hänen anonymiteettinsä säilyisi, kuten myös kyselyn tuloksista myöhemmin kävi ilmi koskien varsinaista työyhteisötutkimusta.

## 5.2 Työyhteisötutkimuksen merkitys henkilöstölle

Taustatietojen jälkeen haluttiin selvittää työntekijöiden vastausaktiivisuutta työyhteisötutkimukseen.



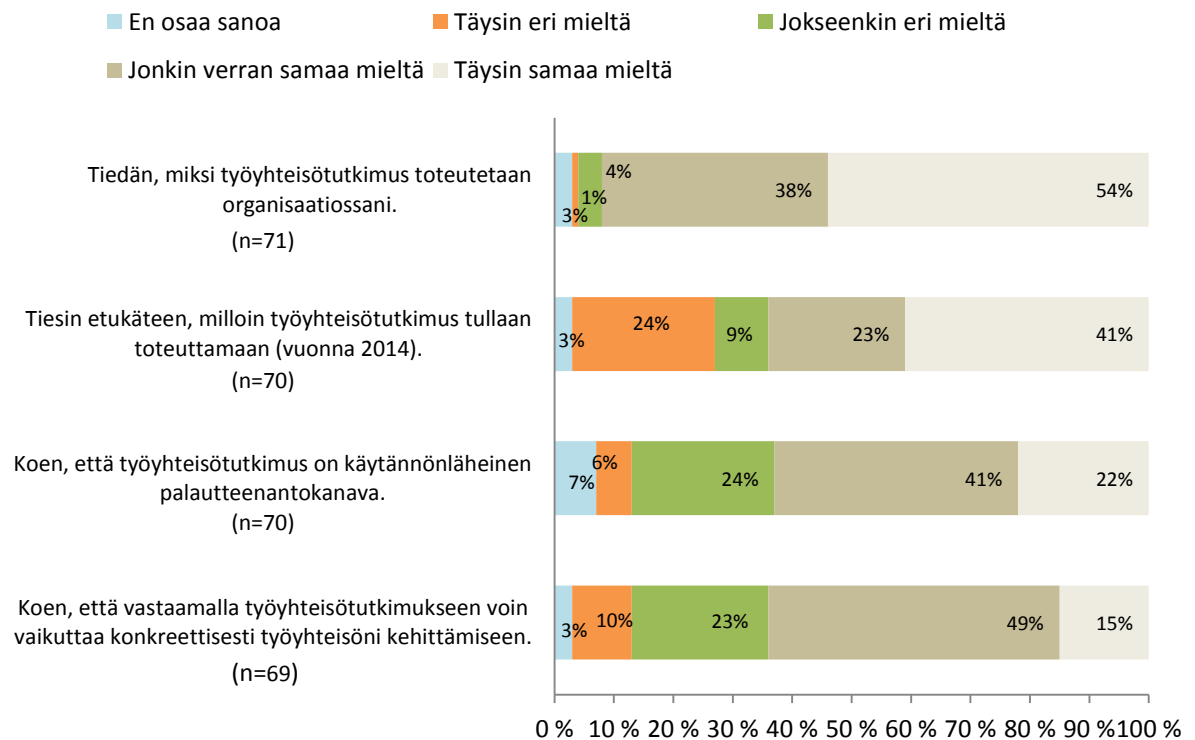
Kuvio 15. Oletko vastannut SOK Palveluässäsi työyhteisötutkimukseen (vuonna 2014 tai aiemmin?) (n=71)

Lähes kaikki kyselyyn vastanneista ilmoitti vastanneensa johonkin työyhteisötutkimukseen, joko vuonna 2014 toteutettuun kyselyyn tai johonkin aiempaan (96 %). Syitä siihen, miksi jotkin vastaajat eivät olleet vastanneet työyhteisötutkimukseen vastaajat eivät olleet eritelleet, vaikka sanallista selvitystä oli pyydetty. Joitakin mahdollisia syitä kävi kuitenkin ilmi tutkimuksen myöhemmissä kysymyksissä.

Tutkimuksen seuraava osio koostui monivalintakysymyksistä, joihin vastaajan saivat vastata annetun asteikon mukaisesti väitteisiin asteikolla 0-4 (0=en osaa sanoa, 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jonkin verran samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Monivalintakysymyksien avulla haluttiin selvittää vastaajan mielikuvia ja mielipiteitä työyhteisötutkimuksen tärkeydestä, tarpeellisuudesta ja konkreettisuudesta.

Ensimmäiseksi haluttiin selvittää, tiesivätkö vastaajat, miksi työyhteisötutkimus toteutetaan. Väite oli ”Tiedän, miksi tutkimus toteutetaan” ja vastaajista yli puolet (54 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 38 % kertoi olevansa jonkin verran samaa mieltä. Vain yhteensä 5 % vastaajista kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaukset kertoivat siitä, että työyhteisötutkimusta on aiempina vuosina pohjustettu hyvin ja henkilöstöllä on yleisesti ottaen käsitys sen toteuttamisen syistä. Tämän lisäksi haluttiin sel-

vittää, oliko vastaajilla tiedossa, milloin tutkimus tulitisiin toteuttamaan. Tutkimus toteutetaan S-ryhmässä joka vuosi, joten tutkimuksen toteuttaminen oli odotettavissa, mutta silti monille vastaajille ei ollut etukäteen selvää, milloin tutkimus tulitisiin toteuttamaan. Vastaajista 41 % kertoi olevansa täysin samaa mieltä väitteen ”Tiesin, milloin työyhteisötutkimus tullaan toteuttamaan (vuonna 2014)” kanssa, mutta 24 % vastaajista totesi olevansa täysin eri mieltä. Prosesseittain vertailtuna vastauksissa ei ollut juurikaan eroja, sillä jokaisesta prosessista oli vastaajia, jotka eivät olleet tietäneet, milloin tutkimus toteutettaisiin, mutta kaikissa prosesseissa oli myös niitä vastaajia, jotka tiesivät. Niistä vastaajista, jotka olivat täysin eri mieltä väitteen kanssa, oli suurin osa kuitenkin ostoreskontrasta ja rahaliikenteestä, eli noin 29 % vastaajista (liite 2).



Kuvio 16. Työyhteisötutkimuksen tärkeys, tarpeellisuus ja konkreettisuus

Seuraavaksi haluttiin selvittää, kokivatko työntekijät työyhteisötutkimuksen käytännönläheiseksi palautteenantokanavaksi. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa vastaajista oli vain 22 %, kun taas 24 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Kuitenkin suurin osa vastaajista (41 %) kertoi olevansa jonkin verran samaa mieltä. 6 % vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa, ja näitä syitä oli eritelty myöhemmin avoimissa kysymyksissä.

Osion lopuksi haluttiin selvittää, kokivatko työntekijät työyhteisötutkimuksen konkreettiseksi vaikutuskeinoksi työyhteisön kehittämistä ajatellen. Suurin osa vastaajista kertoi olevansa väitteen kanssa jonkin verran samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (64 %), mutta 23 % vastaajista kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä. 3 % vastaajista ei osannut kertoa tähän kantaansa.

Seuraava osio koostui avoimista kysymyksistä, joissa vastaajaa pyydettiin kertomaan, kokiko hän työyhteisötutkimuksen tarpeelliseksi vai ei ja perustelemaan vastauksensa. Suurin osa vastaajista kertoi kokevansa työyhteisötutkimuksen tarpeelliseksi (80 %). Perusteluiksi vastaajat kommentoivat seuraavasti:

*”Jos työyhteisön kehittämiseen on tarvetta, tulee se esille vastauksista.”*

*”Voi nimettömänä kertoa mielipidettä ja saa kokonaiskuvaa henkilökunnan mielipiteestä.”*

*”On hyvä että luulot muuttuu tiedoksi.”*

*”Se on hyvä kanava saada tietoa henkilöstön tuntemuksista ja ajatuksista.”*

*”Voi esittää kehitysehdotuksia, palautte käsitellään ja epäkohtiin puututaan.”*

*”Tällä saadaan selville hyvin laajasti asioita työyhteisön tilanteesta ja ajatuksista.”*

*”Kyllä, hyvä kerätä työntekijöiden mielipiteitä, näkemyksiä.”*

*”Se vain on.”*

*”Tutkimuksen avulla on helppo selvittää, mikä toimii ja mikä ei.”*

*”Kertoo työyhteisön/ tiimin tutkimuksen aikaisen tilanteen mielestäni hyvin. Oiva työväline esimiehelle.”*

*”Työnantaja osoittaa kiinnostusta työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Voin nostaa anonyymisti asioita esille, joita haluaisin kehitettävän.”*

*”Saadaan tietoa siitä, millainen tilanne on työntekijöiden mielestä.”*

*”Voi anonyymisti kertoa missä olisi parannettavaa.”*

*”Antaa esimiehille realistisen kuvan työyhteisöstä, ja hyvä kanava saattaa tietoon epäkohtia.”*

*”Tutkimuksen perusteella saa kuvan, miten työntekijänä koen työyhteisön.”*

*”Vaikuttamismahdollisuus.”*

*”Parantamista tarvitsevat asiat tulevat esille, kunnossa olevista tulee palautetta.”*

*”Sillä voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin.”*

*”Nähdään kehityskohteet.”*

*”Kun saa vastata anonyymisti niin monet uskaltavat sanoa asiat ääneen.”*

*”Hyvä työilmapiiri auttaa selviytymään työstä hyvin.”*

*”Palautteen antaminen mahdollista anonymisti ja otantana koko Palveluässä.”*

*”Hyvä mittari siitä kuinka meillä menee ryhmänä.”*

*”Helppo kanava viestiä, kun työyhteisössä ilmenee epäkohtia / ongelmia.”*

*”Palante on kanava kehittämiseen.”*

*”Kyllähän se antaa työnantajalle kuvaa siitä, mitä mieltä työntekijät ovat ja millaisena he kokevat työpaikkansa.”*

*”Tullaan kuulluksi.”*

*”Sen tulokset johtavat muutoksiin.”*

*”Saadaan hyvä raportti tilanteesta.”*

Tutkimuksen tarpeettomuutta perusteltiin ja kommentoitiin taas seuraavasti:

*”Johdoton nappi, merkityksettömiä numeroita.”*

*”Tutkimuksia tehdään, mutta vastauksilla ei ole loppujen lopuksi mitään merkitystä.”*

*”Onko tulokset tarpeeksi luotettavia?”*

*”Ei, koska ei yleensä kyselyillä ole mitään merkitystä, eikä ongelmiin puututa. Kunhan vaan muka kysellään.”*

*”Epäkohtiin ei puututa.”*

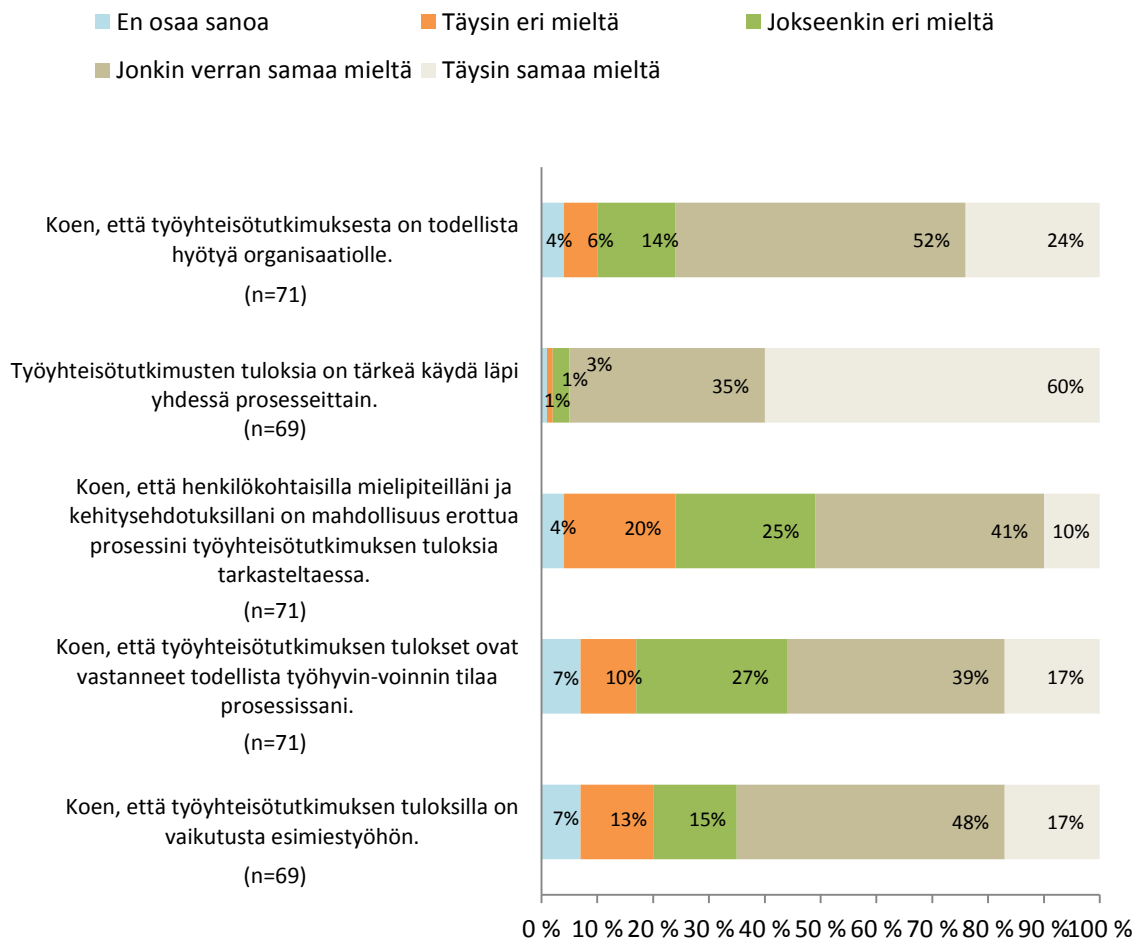
*”En luota siihen, että näissä säilyy vastaajan anonymiys, jolloin täysin suoraa palautetta ei uskalla antaa. Ja vaikka antaisitkin, aina löytyy joku syy jolla annettu palaute saadaan käännettyä niin ettei asiaa voi toteuttaa tai ei ole tarpeellista toteuttaa.”*

*”Osa kokee tämän vain purnauskanavaksi, ja tuloksiin vaikuttaa liiallisella painoarvolla paras ja huonoin arvosana.”*

Vastaajilla oli siis jonkin verran erimielisyyksiä siitä, puututaanko epäkohtiin ja saadaanko tutkimuksella konkreettisia muutoksia aikaan, jotka nousivat vastauksissa esille useassa otteessa. Myös työyhteisötutkimuksen luotettavuutta kyseenalaistettiin. Lisäksi huomautettiin, että suoraa palautetta ei välttämättä uskalleta antaa, sillä tutkimuksen anonymiteettiä ei täysin luoteta. Lisäksi voidaan olettaa, että jos työntekijämäärältään pienessä prosessissa antaa yksityiskohtaista ja rakentavaa palautetta, voidaan joitakin vastauksia yhdistää työntekijään, koska vastaukset käsitellään prosesseittain läpi.

Seuraavassa osiossa haluttiin selvittää työntekijöiden mielipiteitä työyhteisötutkimuksen tuloksista ja niiden käsittelystä. Osio koostui monivalintakysymyksistä, joihin vastaaja vastasi edel-

leen ohjeissa annetun asteikon 0-4 mukaisesti (0=en osaa sanoa, 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jonkin verran samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Ensimmäisenä kysyttiin vastaajan mielikuvaa työyhteisötutkimuksen todellisesta hyödystä koko organisaatiolle. Vastaajista hieman yli puolet (52 %) oli jonkin verran samaa mieltä väitteen kanssa ja 24 % vastaajista täysin samaa mieltä. 76 % kyselyyn vastanneista koki tutkimuksen siis hyödylliseksi organisaatiolle. Kyselyssä haluttiin myös selvittää vastaajien mielipiteitä työyhteisötutkimuksen tuloksien läpikäymisestä. Jopa 95 % vastaajista oli sitä mieltä, että tuloksia on tärkeä käydä läpi yhdessä prosesseittain, mutta vain puolet vastaajista (51 %) koki, että heidän mielipiteillään ja kehitysehdoituksillaan on mahdollisuus erottua tuloksia tarkasteltaessa prosesseittain.



Kuvio 17. Työyhteisötutkimuksen tulokset

Kyselyssä haluttiin selvittää myös työntekijöiden käsitystä työyhteisötutkimuksen tuloksien ja todellisuuden kohtaamisesta sekä tuloksien vaikutuksista esimiestyöhön. Vastaajista 39 % oli jonkin verran samaa mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan työyhteisötutkimuksen tulokset vastaavat todellista työhyvinvoinnin tilaa vastaajan prosessissa. Kuitenkin 37 % vastaajista ei ollut väitteen kanssa samaa mieltä, ja vain 17 % oli täysin samaa mieltä. Vaikka suurin osa vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä, olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, että reilu kolmannes vastaajista ei kokenut, että työyhteisötutkimuksen tulokset olisivat täysin realistisia. Tähän voi vaikuttaa myös esimerkiksi se, että jotkin vastaajat toivoivat kehitysehdotuksissa, että esimerkiksi johtoa koskevat kysymykset eivät vaikuttaisi niin paljoa tuloksiin. Jos tutkimuksessa kysytään työhyvinvoinnin kannalta kokonaan vääriä tai vain työhyvinvointia sivuavia kysymyksiä, voi todellista työhyvinvointiakin kuvaava loppuarvosana vääristyä.

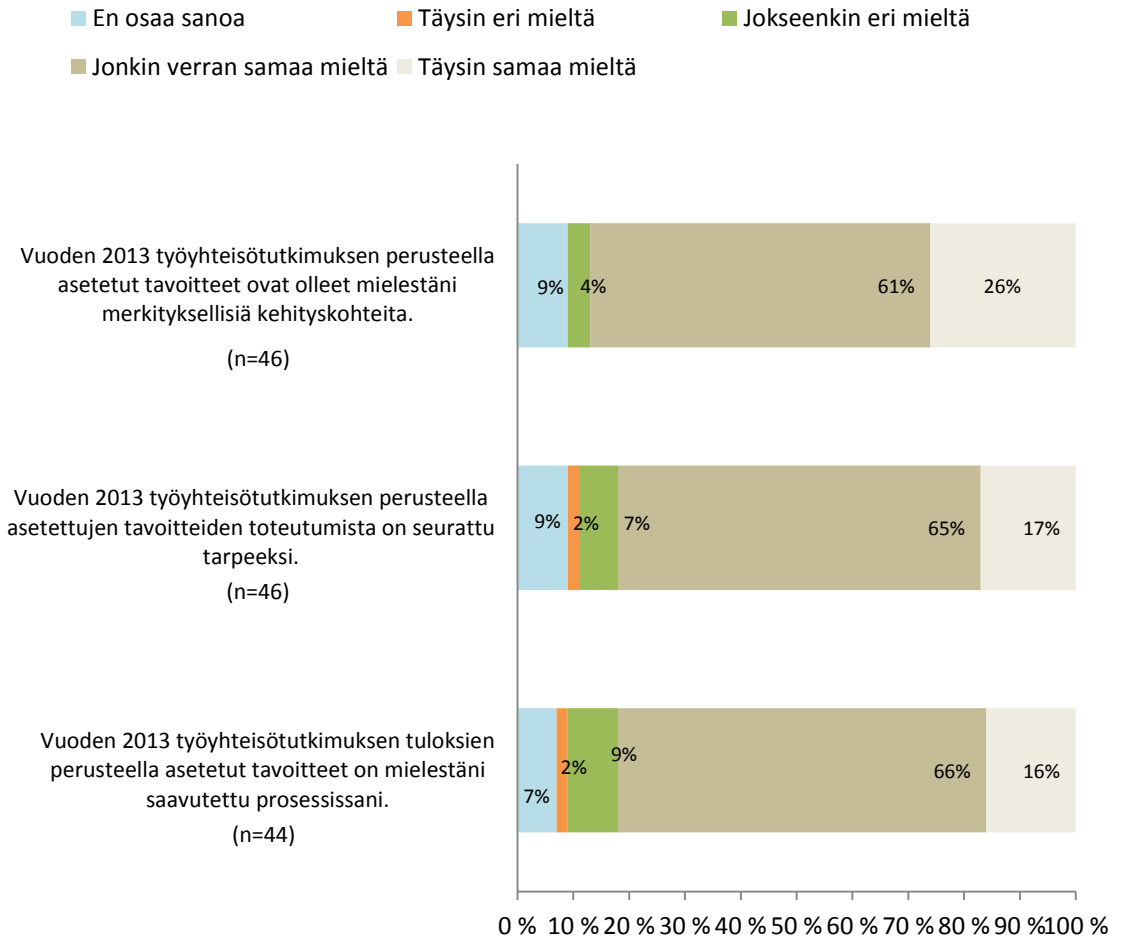
Kyseisen monivalintaosion viimeisen väitteen tulokset osoittivat, että 65 % vastaajista koki, että työyhteisötutkimuksen tuloksilla oli vaikutusta esimiestyöhön. 28 % ei kuitenkaan ollut samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaukset kuitenkin jakautuivat tasaisesti eri prosessien välillä, joten negatiivisia vastauksia ei tullut vain tietystä prosessista.

Kyselyn viimeinen varsinainen monivalintaosio käsitteli työyhteisötutkimuksen perusteella tehtyjä muutoksia ja toimenpiteitä. Kyselyssä haluttiin selvittää, oliko vastaajien prosesseissa tehty edellisen vuoden työyhteisötutkimuksen (2013) tuloksien perusteella muutoksia. Jos vastaaja vastasi ”ei” tai ”en osaa sanoa”, ohjautui kysely suoraan viimeiseen osioon, jossa sai antaa vapaata palautetta. Jopa kolmasosa vastaajista (35 %) vastasi, että vastaajan prosessissa ei joko tehty muutoksia tai vastaaja ei tiennyt tehdyistä muutoksista. Prosesseittain vastauksissa ei ollut muita suuria eroja, mutta vähittäiskaupan hankinnan vastaajista yli puolet (56 %) ilmoitti, ettei tiennyt, oliko muutoksia tehty. Tätä voi kuitenkin vaikuttaa se, että prosessissa oli paljon uusia työntekijöitä, jotka eivät välttämättä olleet vielä tähän kyselyyn mennessä päässeet perehtymään edellisen vuoden muutoskohteisiin. (liite 2.)

Vastaajille, jotka olivat vastanneet ”kyllä” edelliseen kysymykseen, esitettiin jälleen väitteitä, joihin vastaaja vastasi annetun asteikon mukaisesti. Ensimmäiset väitteet koskivat työyhteisötutkimuksen perusteella asetettujen tavoitteiden merkityksellisyyttä ja niiden seuraamista. Jopa 87 % vastaajista ilmoitti asetettujen tavoitteiden olleen merkityksellisiä kehityskohteita ja 82 % vastaajista oli sitä mieltä, että asetettujen tavoitteiden toteutumista on seurattu vuoden



aikana tarpeeksi. Lisäksi haluttiin vielä selvittää, että onko prosesseissa asetetut tavoitteet vastaajien mielestä saavutettu. Suurin osa vastaajista (82 %) koki tavoitteet saavutetuksi.



Kuvio 18. Työyhteisötutkimuksen perusteella asetetut tavoitteet

Monivalintaosiossa, jossa käsiteltiin työyhteisötutkimuksen perusteella tehtyjä muutoksia ja toimenpiteitä, oli kaikista monivalintaosioista selkeästi eniten samaa mieltä olevia vastaajia. Voidaankin siis todeta, että edellisen vuoden perusteella asetetut tavoitteet olivat työntekijöiden mielestä merkityksellisiä kehityskohteita, niitä oli seurattu tarpeeksi ja tavoitteet koettiin lähes kaikissa prosesseissa saavutetuiksi.

Viimeiseksi haluttiin selvittää, kokivatko työntekijät, että työyhteisötutkimuksen perusteella tehdyt muutokset olisivat vaikuttaneet heidän päivittäiseen työskentelyynsä ja heitä pyydettiin

myös perustelemaan vastauksensa. 68 % vastaajista koki, että muutokset olisivat vaikuttaneet päivittäiseen työskentelyyn, ja tätä perusteltiin muun muassa seuraavasti:

*”Jobtamis- ja viestintäkäytäntöjä on muutettu mahdollisuuksien mukaan palautteen perusteella.”*

*”Saatiin uudempi puhelin.”*

*”Työkuorma on vähentynyt, prosessien sisäistä työilmapiiriä parannettu ja kivempi tulla töihin.”*

*”Työväivähtyvyys on parantunut.”*

*”Ilmapiiri on parempi.”*

*”Yleisosaaminen/tiedonjakaminen on lisääntynyt.”*

*”Otettu käyttöön uusia toimintatapoja, jotka sovitut yhdessä.”*

*”Ilmapiiri on parantunut, niin että tunne ”nämä ovat meidän yhteisiä töitämme” on vahvistunut. Työskentely tiimissämme on huomattavasti sujuvampaa kuin ennen.”*

*”Työrauha parantunut.”*

*”Motivaatio lisääntynyt.”*

*”Työohjeiden päivitys on enemmän ajantasaista kuin ennen.”*

Muutosten konkreettisuus sai kuitenkin myös kritiikkiä:

*”Muutoksia on todellisuudessa konkretisoitunut vähän.”*

*”Valitut kehityskohteet ovat sellaisia, ettei niillä saada isoja muutoksia aikaan. Jotain pientä hienosäätöä normaaliin tekemiseen, mutta todellisia ongelmakohtia tällä ei saada esille.”*

Vastaajilla oli loppujen lopuksi vain vähän erimielisyyttä siitä, olivatko asetetut tavoitteet ja niiden perusteella suunnitellut muutokset konkretisoituneet työyhteisössä. Kriittisiä kommentteja tuli tasaisesti lähes jokaisesta prosessista, joten yhteisesti sovitut kehityskohteet olivat konkretisoituneet verrattain hyvin koko työyhteisössä. Opinnäytetyön yhdeksi tutkimusongelmaksi oli määritetty ”Ovatko työyhteisötutkimusten pohjalta tehdyt muutokset työyhteisössä vaikuttaneet työhyvinvoinnin parantamiseen?”. Työhyvinvoinnin kannalta oleellisia käsitteitä, kuten esimerkiksi ”työrauha”, ”motivaatio” ja ”ilmapiiri” nousi useissa muutoksia koskevissa vastauksissa esille positiivisessa merkityksessä, joten työyhteisötutkimuksen ja sen perusteella tehtyjen muutosten voidaan päätellä parantaneen työhyvinvointia.

### 5.3 Parannusehdotukset

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajia pyydettiin antamaan palautetta vapaasti liittyen työyhteisötutkimukseen ja sen parantamiseen. Esille nousivat erityisesti seuraavat parannusehdotukset:

*”Koneella tehtävän kyselyn lisäksi pitäisi olla myös keskustelua asiasta.”*

*”Työyhteisötutkimukseen vastaisivat vain ne, jotka haluavat kehittää työyhteisöä. ”Hällä väliä” - vastaukset ja tarkoituksella annetut yksösrivit lähinnä vaikeuttavat toiminnan kehittämistä tutkimuksen tuloksien perusteella.”*

*”Olisi kiiva tietää enemmän työyhteisötutkimuksen taustaa konkreettisesti (ei vain lukujen tuijotusta), miten vastaukset käsitellään muissa prosesseissa jne.”*

*”Tutkimus on liian laaja. Lisäksi paljon kysymyksiä johdosta, yhteisöstä eikä niitä ole selitetty, että mitä niillä tarkoitetaan.”*

*”Se, että tutkimus tehtäisiin 2 kertaa vuodessa. Yritystason kysymykset/vastaukset eivät vaikuttaa tiimin tulokseen niin merkityksellisesti.”*

*”Tulokset pitäisi saada nopeammin, jotta niihin voitaisiin tarttua pikemmin.”*

*”Tyt-tulosten läpikäynti. Jos ilmenee huolestuttavia tms seikkoja joihin puututaan, olisi hyvä käydä toimenpiteet mihin mahdollisesti ryhdytään. Avointa kommunikointia ja sitä kuuluista läpinäkyvyyttä.”*

*”Negatiivisimpiin vastauksiin vaadittaisiin perustelu ja/ tai kehitysehdotus.”*

*”Tutkimus ei kerro koko totuutta toteutettuna kerran vuodessa. Pitäisikö tutkimus tehdä useammin?”*

*”Puututaan ongelmiin, mikäli joku näissä kyselyissä tuo niitä esille.”*

*”Ajankohta ennen kesälomia, jotta kaikilla on mahdollisuus osallistua.”*

*”Tuloksissa pitäisi olla avattuna, minkä kysymysten perusteella yhteenveto on tehty ja tulos saatu aikaiseksi.”*

Lopuksi pyydettiin antamaan vapaata palautetta työyhteisötutkimuksesta ja opinnäytetyönä toteutetusta kyselystä. Seuraavat mielipiteet nousivat esiin:

*”Kysymykset voidaan ymmärtää joskus eri tavoin. Tämän vuoksi keskustelukin asioista on paikallaan.”*

*”Oikein toteutettuna hyvä väline.”*

*”Hyvä olla olemassa!”*

*”Tähän kyselyyn olisi ollut helpompi vastata, jos olisi ollut mahdollista lukea tämän vuoden työyhteisötutkimuksen kysymykset vielä kertauksen vuoksi uudelleen. Nyt tutkimus ei ole tuoreena mielessä.”*

*”Tutkimuksen tuloksiin ja niistä valittuihin kehittämiskohteisiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, ja tehdä muutoksia, ei vain listata niitä tavoitteiksi”*

*”Luotettava kumppani.”*

*”Ihan hyödytön.”*

*”Olisihan se hyvä, että näitä tutkimustuloksia hyödynnettäisiin, ja otettaisiin huomioon henkilöstön käsittelyssä, saldovapaat, lomat, palkkaus jne.”*

*”Minulla on sellainen tuntuma, että työyhteisötutkimuksen yhteenveto ei vastaa kysytyjä kysymyksiä. Joka kerta on tullut sellainen tunne tuloksien läpikäynnillä, että eihän tuollaista ole kysytty...”*

Avoimissa kysymyksissä kiitosta sai erityisesti työyhteisötutkimuksen arvo kätevästä työhyvinvoinnin seurannan työkaluna. Yleisesti taas toivottiin, että työyhteisötutkimuksen taustoista jaettaisiin enemmän tietoa. Työhyvinvoinnista tulisi myös työyhteisötutkimuksen tulosten käsittelyn lisäksi keskustella avoimesti. Työntekijät toivoivat myös, että yritystason kysymykset eivät vaikuttaisi niin paljoa työyhteisötutkimuksen tuloksiin ja että kysymykset kohdistettaisiin suoraan työhyvinvointia koskeviin asioihin. Samalla työntekijöiltä toivottiin myös itseltään aktiivista palautteenantoa, perusteluja ja kehitysehdotuksia myös tulevaisuudessa.

#### 5.4 Tulosten analysointi ja yhteenveto

SOK Palveluässässä toteutetun kyselyn vastaukset osoittivat, että 96 % opinnäytetyön kyselytutkimukseen vastanneista oli vastannut myös vuonna 2014 tai aiempina vuosina toteutettuihin työyhteisötutkimuksiin. Lisäksi työyhteisötutkimusta on aiempina vuosina pohjustettu hyvin ja henkilöstöllä on yleisesti ottaen hyvä käsitys sen toteuttamisen syistä. Kuitenkin yhteensä 33 % vastaajista kertoi tulevan työyhteisötutkimuksen ajankohdan olleen etukäteen epäselvä. Kehittämisehdotuksissa mainittiin ajankohtaan liittyen useaan otteeseen myös se, että tutkimuksen toteutusajankohdaksi toivottiin kevättä, kuitenkin ennen kesälomia. Prosessittain vertailtuna vastauksissa ei ollut juurikaan eroja.

Kyselyn vastausten mukaan työyhteisötutkimus koetaan pääosin käytännönläheiseksi vaikutuskanavaksi, mutta tutkimusta kritisoitiin myös siitä, että sitä kautta vaikuttaminen on myös melko hidasta. Kehitysehdotuksissa toivottiinkin, että tutkimus voitaisiin järjestää esimerkiksi 2 kertaa vuodessa tai että tulokset saataisiin nopeammin tiimien käyttöön, jolloin nopeutta vaativat muutokset saataisiin mahdollisimman nopeasti aluilleen. Tähän muutosprosessiin

kuitenkin vaikuttaa nopeuttavasti myös yleensä kuukausittain järjestettävä TYT-pulssimittaus, joka on eräänlainen suppeampi työyhteisötutkimus. Se mittaa henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa kyselyn hetkellä, joten suurin osa vastaajista oli tähän tyytyväisiä.

Suurin osa vastaajista (80 %) kertoi kokevansa työyhteisötutkimuksen tarpeelliseksi. Erityisen paljon kiitosta sai se, että työntekijöiden mielipiteiden, kehitysehdotuksien ja tutkimuksen tuloksien koettiin johtavan parannuksiin ja muutoksiin. Työyhteisötutkimusta kuvattiin myös erittäin laajaksi ja verrattain helpoksi työhyvinvoinnin kehittämistyökaluksi erityisesti esimiehille. Kriittikkiä tutkimus sai lähinnä siitä, että joidenkin työntekijöiden mielestä tutkimus ei aina johda konkreettisiin toimenpiteisiin ja näin olleen jotkin työntekijät kokivat tutkimuksen turhaksi. Esille nousi myös anonyymiyden menettämisen pelko, sillä erityisesti pienemmissä prosesseissa ei välttämättä uskalleta antaa täysin rehellistä palautetta, jos vastaukset koetaan tunnistettaviksi.

76 % kyselyyn vastanneista koki tutkimuksen hyödylliseksi organisaatiolle. Jopa 95 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että tuloksia on tärkeä käydä läpi yhdessä prosesseittain, mutta vain noin puolet vastaajista (51 %) koki, että heidän mielipiteillään ja kehitysehdotuksillaan on mahdollisuus erottua tuloksia tarkasteltaessa prosesseittain. Prosesseittain vertailtuna vastauksissa ei ollut juurikaan eroja.

Kyselyssä haluttiin myös selvittää työntekijöiden käsitystä työyhteisötutkimuksen tuloksien ja todellisen työhyvinvoinnin kohtaamisesta sekä vaikutuksista esimiestyöhön. Mielipiteet jakautuivat eniten väitteen kohdalla, jonka mukaan työyhteisötutkimuksen tulokset vastaavat todellista työhyvinvoinnin tilaa vastaajan prosessissa. Vastaajista 39 % oli jonkin verran samaa mieltä väitteen kanssa, mutta 37 % vastaajista ei ollut väitteen kanssa samaa mieltä, ja vain 17 % oli täysin samaa mieltä. Vaikka suurin osa vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä, olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, että reilu kolmannes vastaajista ei kokenut, että työyhteisötutkimuksen tulokset olisivat täysin realistisia.

Seuraavassa osiossa 65 % vastaajista oli myös todennut kokevansa, että työyhteisötutkimuksen tuloksilla oli vaikutusta esimiestyöhön. 28 % vastaajista ei kuitenkaan ollut samaa väitteen kanssa mieltä. Negatiiviset vastaukset jakautuivat kuitenkin tasaisesti eri prosesseihin, joten esimiestyön tasossa lienee tuskin suuria eroja.

Kyselyn viimeisessä monivalintaosiossa haluttiin selvittää työntekijöiden ajatuksia työyhteisötutkimuksen perusteella tehdyistä muutoksista ja toimenpiteistä. Ensimmäiset väitteet koskivat työyhteisötutkimuksen perusteella asetettujen tavoitteiden merkityksellisyyttä ja niiden seuraamista. Jopa 87 % vastaajista ilmoitti asetettujen tavoitteiden olleen merkityksellisiä kehityskohteita ja 82 % vastaajista oli sitä mieltä, että asetettujen tavoitteiden toteutumista on seurattu vuoden aikana tarpeeksi. Lisäksi haluttiin vielä selvittää, että onko prosesseissa asetetut tavoitteet vastaajien mielestä saavutettu. Suurin osa vastaajista (82 %) koki tavoitteet saavutetuksi.

Viimeisessä varsinaisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, kokivatko työntekijät, että työyhteisötutkimuksen perusteella tehdyt muutokset olisivat vaikuttaneet heidän päivittäiseen työskentelyynsä ja heitä pyydettiin perustelemaan vastauksensa. 68 % vastaajista koki, että muutokset olisivat vaikuttaneet päivittäiseen työskentelyyn, ja tätä oli perusteltu muun muassa sillä, että ilmapiiri ja työrauha olivat parantuneet. Lisäksi työhyvinvoinnin kannalta tärkeät käsitteet, kuten motivaatio ja työssäviihtyvyys nousivat esille tuloksia tarkastellessa positiivisessa merkityksessä.

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajia pyydettiin antamaan palautetta vapaasti liittyen työyhteisötutkimukseen ja sen parantamiseen. Esille nousi kehitysehdotuksia isoista muutoksista myös pienempiin ja konkreettisempiin ehdotuksiin. Kriittikää esitettiin muun muassa siitä, että tutkimus koettiin liian laajaksi ja esimerkiksi johtoon liittyvien kysymysten määrää kyseenalaistettiin ja toivottiin, etteivät kyseiset kysymykset vaikuttaisi tutkimuksen lopputulokseen. Myös työntekijöiltä toivottiin tutkimukseen liittyen aktiivista palautteenantoa ja heitä toivottiin jakamaan aktiivisesti kehitysehdotuksia, jotta asioita voitaisiin parantaa. Esille nousi myös toive siitä, että työyhteisötutkimukseen vastattaisiin vain niiden toimesta, jotka haluavat kehittää työyhteisöä, jotta turhat vastaukset saataisiin minimoitua. Tämä voisi toisaalta vääristää työyhteisötutkimuksen tuloksia, sillä tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin saada mahdollisimman laaja ja luotettava katsaus kaikkien työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että työyhteisötutkimus on lähes kaikille työntekijöille merkityksellinen. Se on hyvä työväline esimiehille ja voi oikein käytettynä parantaa esimiesten, alaisten ja johdon välistä vuorovaikutusta suuressakin organisaatiossa. Työyhteisötutkimusta kritisoivia vastauksia ei tullut vain yhdestä prosessista, vaan negatiiviset mielipiteet jakautuivat tasaisesti yksikön eri osastoille. Työyhteisötutkimuksessa voisi kuitenkin kiinnittää entistä

enemmän huomiota oikeiden kysymysten kysymiseen, joten oikeisiin ja merkityksellisiin epäkohtiin voitaisiin puuttua tehokkaasti prosessista riippumatta.

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota valmiuksia lisätä organisaation sisäistä vuorovai-  
kutusta ja analysoida SOK Palveluässä Kajaanin yksikössä tehdyn kyselyn tuloksia, jotta  
työyhteisötutkimusta voidaan kehittää organisaatiossa yhä parempaan suuntaan. Opinnäyte-  
työn aihe valittiin toimeksiantajan tarpeen mukaan.

Opinnäytetyön suunnittelu- ja toteutusvaiheessa opinnäytetyön tekijä oli työsuhteessa toi-  
meksiantajaan, joten opinnäytetyötä työstäessä oli mahdollista olla jatkuvasti yhteydessä  
opinnäytetyötä ohjaavaan henkilöön varmistaakseen tietojen oikeellisuuden ja työn valmis-  
tämisen suunnitteluvaiheessa asetetun aikataulun puitteissa. Opinnäytetyöprosessissa koros-  
tuikin suunnittelun tärkeys, sillä lähdekirjallisuutta oli tarjolla valtavasti työhyvinvoinnista, ja  
opinnäytetyön empiirinen osuus täytyi toteuttaa hyvissä ajoin ennen vuoden kiireisintä aikaa,  
tilinpäätöstä. Teoriaosuutta kirjoitettiin siis osin samanaikaisesti empiirisen osuuden ohessa  
toimeksiantajasta johtuvista seikoista.

Opinnäytetyön teoriapohjan suunnittelussa ja toteutuksessa pyrittiin siihen, että lähdeksi-  
nä käytettiin vain mahdollisimman uusia painoksia ja mahdollisimman monipuolista kirjalli-  
suutta opinnäytetyön aihetta sivuten. Tätä vaikeutti hieman se, että kirjastoista ei ollut saata-  
villa kaikkia niitä tuoreimpia lähteitä, joita olisin toivonut pääseväni tarkastelemaan. Koen  
kuitenkin, että opinnäytetyön teoriapohja oli onnistunut ja pohjusti hyvin opinnäytetyön  
empiiristä osuutta, ja tätä tuki myös opinnäytetyösuunnitelman esittelyn yhteydessä saamani  
positiivinen palaute.

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan tarkastella opinnäytetyöprosessin eri vaiheiden avulla.  
Luotettavuudessa on myös kysymys siitä, että eri vaiheet tehdään oikein, jotta saadaan luotet-  
tavaa ja uskottavaa tutkimustietoa. Luotettavuus mittaa myös työn laatua (Kananen 2013,  
115.) Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti, eli tutkimustulosten pysyvyys ja validi-  
teetti, eli se, että tutkitaan oikeita asioita. Tutkimusprosessin eri vaiheissa on riskipisteitä,  
joissa voidaan tehdä vääriä asioita tai jättää jotakin tärkeää tekemättä. (Kananen 2013, 116.)  
Dokumentaation merkitys unohdetaan usein, ja tutkijana pyrin pitämään myös eräänlaista  
päiväkirjaa, jonne kirjasin ajatuksiani ja perusteluita tekemiini valintoihin vaikuttaneista sei-  
koista. Näin opinnäytetyön alkumetreille oli helppo palata yhä uudelleen.



Koska case-tutkimus koostuu eri lähteistä kerätyistä aineistoista, noudatetaan kussakin otteen mukaista luotettavuustarkastelua jos tutkimuksessa on selviä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen osia. (Kananen 2013, 122.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on huomattavasti vaikeampaa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi yksittäisen aineiston tulkinnassa voi olla eroja varsinkin silloin, jos aineisto on kerätty teemahaastattelulla. (Kananen 2013, 117.) Tutkijan subjektiivisuus voidaan kokea joskus ongelmaksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käytetty aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluita vaan kyselytutkimusta, joten tutkijan subjektiivisuus ei juuri vaikuttanut kyselyaineiston analysointiin. Lisäksi kyselytutkimuksesta saatu vastausdata saatiin siirrettyä Excel-ohjelmasta suoraan PSPP-ohjelmaan, joten inhimillisten näppäilyvirheiden riski saatiin minimoitua ja aineisto voitiin käsitellä juuri sellaisenaan.

Alun perin yhtenä tutkimustavoitteena oli tutustua myös aiempina vuosina S-ryhmässä toteutettuihin työyhteisötutkimusten tuloksiin. Lopulta päädyttiin siihen, että aikaisempien S-ryhmässä toteutettujen työyhteisötutkimusten tuloksia ei haluttu tarkemmin esitellä tai hyödyntää tässä opinnäytetyössä, sillä suurin osa tuloksista oli luottamuksellisia ja prosessikohtaisia, eikä niitä ollut saatavilla koko Palveluässystä vaan vain joistakin prosesseista. Näin ollen kattavaa ja luotettavaa kuvaa varsinaisesta työhyvinvoinnin mahdollisesta parantumisesta tai huonontumisesta ei voitu muodostaa. Työyhteisötutkimuksen tuloksista oli kuitenkin havaittavissa selkeä positiivinen kehitys työyhteisötutkimuksen indeksin nousussa, mikä kävi ilmi myös opinnäytetyössä toteutetun kyselytutkimuksen avoimista kommentteista. Toimeksiantajayrityksessä suoritettu ei-osallistuva, eli suora havainnointi esimerkiksi sisäisissä palavereissa myös vahvisti tätä kuvaa. Kyselytutkimuksesta saatiin kuitenkin monipuolista tietoa havainnoinnin ohella, jotta päteviä ja ajankohtaisia kehitysehdotuksia voitiin esittää.

Opinnäytetyössä toteutetun kyselytutkimuksen vastausprosentti oli lopulta 53 %. Tätä voidaan pitää riittävänä, sillä aineistoa käsitellessä sanalliset vastaukset alkoivat toistaa itseään, eli saavutettiin ns. kylläntymispiste, eli saturaatio. Lisäksi vastausmäärä noudatteli hyvin opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa asetettua tavoitetta, jonka mukaan varsinainen vastausmäärä ei ollut tutkimuksen lopputuloksen kannalta oleellisin tekijä, vaan tutkimuksessa haluttiin keskittyä laadullisiin vastauksiin, joiden pohjalta työyhteisötutkimusta ja työhyvinvointia voidaan jatkossa kehittää.

Kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työntekijät olivat keskimäärin tyytyväisiä työyhteisötutkimukseen ja sen tuloksien perusteella tehtäviin toimenpiteisiin. Työyhteisötutkimus

on tärkeä työväline esimiehille ja koko organisaatiolle työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen. Tutkimuksen tulokset noudattelivat hyvin pitkälle tekemiäni havaintoja työpaikalla, joten varsinaisia yllätyksiä tuloksissa ei ilmennyt. Tutkimuksen tulosten analysoimisen kannalta olisi kuitenkin ollut helpompaa, jos taustatiedoissa olisi eroteltu esimerkiksi alaiset ja esimiehet. Näin olisi saatu selvitettyä myös se, olisivatko alaiset ja esimiehet kokeneet työyhteisötutkimuksen osa-alueet eri tavoin.

Opinnäytetyön kokonaisuutta arvioitaessa opinnäytetyö on mielestäni onnistunut ja opinnäytetyöprosessin alussa asetetut tavoitteet saatiin saavutettua. Opinnäytetyön tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta arvioitiin myös erikseen toimeksiantajan kanssa käydyssä palaverissa, jossa opinnäytetyö todettiin onnistuneeksi ja merkitykselliseksi. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin myös opinnäytetyön tuloksista ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Tämän opinnäytetyön perusteella tehtävät mahdolliset jatkotoimenpiteet voisivat liittyä esimerkiksi työyhteisötutkimuksen kehittämiseen opinnäytetyössä esille tulleiden epäkohtien ja kehitysehdotuksien osalta. Lisäksi prosesseille voitaisiin jakaa entistä enemmän tietoa työyhteisötutkimuksen taustoista ja merkityksestä koko organisaatiolle.

## LÄHTEET

- Ahonen, G. 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Työministeriö.
- Alasoini, T. 2014. Suomalaista työhyvinvointitutkimusta perkaamassa ja kehittämässä. Aikuiskasvatus.
- Alasoini, T. 2002. Innovaatioiden lähteillä: miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Helsinki: Työministeriö.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudamus.
- Feagin J., Orum A. & Sjöberg G. 1991. A case for case study. Chapel Hill NC: University of North Carolina Press.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Sanoma Pro Oy.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin : Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, T. 2006. Johtamisen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy
- Mäki, E. 1992. Työyhteisön kehittämisen menetelmät:Aavaranta 30.–31.10.1991: seminaari-raportti. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme : Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammi.
- Otala, L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita. Helsinki.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita. Helsinki.
- Riikonen, E. 2006. Työsuojelun perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Suur-Seudun Osuuskaupan sisäinen henkilöstölehti Basso, 3/2011.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2010. Helsinki: Otava.
- Svan-Santero, I. 2013. Puutteellinen työhyvinvointi maksaa 40 miljardia vuodessa. Tekninen Uratie 7.6.2013, 2.
- Taloussanommat. 2011. Suomi hurauttaa työhyvinvointiin. Työelämä. 20.5.2011, 32.
- Yin, R. 2009. Case study research: Design and methods. Thousand Oaks CA: Sage Publishing.

#### Lait ja säädökset

- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44. 2006. Finlex. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044> (Luettu: 15.10.2014)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. 2007. Finlex. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334> (Luettu 15.10.2014)
- Työsopimuslaki 2001/55. 2001. Finlex.. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> (Luettu: 14.10.2014)
- Työterveyshuoltolaki 2001/1383. 2001. Finlex. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> (Luettu 15.10.2014)

Työturvallisuuslaki 2002/738. 2002. Finlex. Saatavilla:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (Luettu: 14.10.2014)

Sähköiset lähteet

Ernst & Young Center for Business Innovation. 1998. Measures that matter. Saatavilla:

<http://www.oecd.org/sti/ind/1943389.pdf> (Luettu 10.10.2014)

Nordic Healthcare Group. 2012. Työhyvinvointi. Saatavilla:

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Asiakastilaisuudet/Ty%C3%B6hyvinvointi2012/Opintopolku1/Lahipaiva1-Tolkki.pdf> (Luettu 5.10.2014)

S-ryhmän henkilöstön sisäinen Ässä-lehti 05/2013. Saatavilla:

<http://www.digipaper.fi/assa/111370/index.php?pgnumb=41> (Luettu 12.10.2014)

Terävä, K & Mäkelä-Pusa P. Esimies työhyvinvointia rakentamassa 2011. Kuntotussäätiö.

Saatavilla: [http://www.kuntotussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](http://www.kuntotussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf) (Luettu 19.9.2014)

STTK. Työelämään: Ammattiliitto. Saatavilla: [http://tyoelamaan.fi/tukea-](http://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/ammattiliitto/)

[tyoelamassa/ammattiliitto/](http://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/ammattiliitto/) (Luettu 3.1.2015)

Työterveyslaitos 2014. Työn imu. Saatavilla: <http://www.ttl.fi/tyonimu> (Luettu 19.9.2014).

Työturvallisuuskeskus. 2014. Työyhteisön ilmapiiri. Saatavilla:

[http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen\\_tyokuormitus/tyoyhteison\\_ilmapiiri](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus/tyoyhteison_ilmapiiri)

(Luettu 30.9.2014)

Muut lähteet

Jollas News, Jollas –instituutin sisäinen lehti

SOK Palveluässäsin Sintran sisäiset materiaalit

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake henkilöstölle.

Tällä kyselyllä kartoitetaan työyhteisötutkimuksen merkitystä SOK Palveluässä Kajaanin yksikön henkilöstölle. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Kysely sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä (1, 3–20) voit valita vain yhden vastausvaihtoehdon ja avoimissa kysymyksissä (2, 21–23) kertoa vastauksesi omin sanoin. Monivalintakysymykset sisältävät myös väittämiä, joihin voit vastata numeroasteikolla 0-4 sen mukaan, kuinka hyvin ne vastaavat mielipidettäsi esitetystä asiasta.

**Vastaajien taustatiedot:****1. Vastaajan sukupuoli**

- mies
- nainen

**2. Vastaajan ikä**

\_\_\_\_\_

**3. Vastaajan työkokemus (SOK, S-ryhmä)**

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta

**4. Prosessi**

- Ostoreskontra ja rahaliikenne
- Laskuntarkastus ja REX
- Myynnintilitys
- Luotonvalvonta
- Myyntireskontra
- Vähittäiskaupan hankinta
- muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Vastausaktiivisuus työyhteisötutkimukseen:****5. Oletko vastannut SOK Palveluässään työyhteisötutkimukseen (vuonna 2014 tai aiemmin)?** kyllä en, miksi? \_\_\_\_\_**Tärkeys, tarpeellisuus, konkreettisuus:**

0=En osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jonkin verran samaa mieltä,  
4=Täysin samaa mieltä:

- 6. Tiedän, miksi työyhteisötutkimus toteutetaan organisaatiossani.
- 7. Tiesin etukäteen, milloin työyhteisötutkimus tullaan toteuttamaan (vuonna 2014).
- 8. Koen, että työyhteisötutkimus on käytännönläheinen palautteenantokanava.
- 9. Koen, että vastaamalla työyhteisötutkimukseen voin vaikuttaa konkreettisesti työyhteisöni kehittämiseen.

**10. Koen, että työyhteisötutkimus on tarpeellinen työyhteisössäni.** kyllä, miksi \_\_\_\_\_? ei, miksi \_\_\_\_\_?**Työyhteisötutkimuksen tulokset:**

0=En osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jonkin verran samaa mieltä,  
4=Täysin samaa mieltä:

- 11. Koen, että työyhteisötutkimuksesta on todellista hyötyä organisaatiolle.
- 12. Työyhteisötutkimusten tuloksia on tärkeä käydä läpi yhdessä prosesseittain.
- 13. Koen, että henkilökohtaisilla mielipiteilläni ja kehitysehdotuksillani on mahdollisuus erottua prosessini työyhteisötutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa.
- 14. Koen, että työyhteisötutkimuksen tulokset ovat vastanneet todellista työhyvinvoinnin tilaa prosessissani.
- 15. Koen, että työyhteisötutkimuksen tuloksilla on vaikutusta esimiestyöhön.

**Työyhteisötutkimuksen tuloksien perusteella asetetut tavoitteet:**

**16. Onko prosessissasi tehty muutoksia tai asetettu uusia tavoitteita vuoden 2013 työyhteisötutkimuksen tulosten pohjalta?**

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

Jos prosessissasi ei ole asetettu tavoitteita tai tehty muutoksia työyhteisötutkimusten tulosten perusteella, voit siirtyä seuraavan osuuden ohi kysymykseen 22. →

0=En osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jonkin verran samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä:

- **17. Vuoden 2013 työyhteisötutkimuksen perusteella asetetut tavoitteet ovat olleet mielestäni merkityksellisiä kehityskohteita.**
- **18. Vuoden 2013 työyhteisötutkimuksen perusteella asetettujen tavoitteiden toteutumista on seurattu tarpeeksi.**
- **19. Vuoden 2013 työyhteisötutkimuksen tuloksien perusteella asetetut tavoitteet on mielestäni saavutettu prosessissani.**

**Työyhteisötutkimuksen tuloksien perusteella tehdyt muutokset:**

0=En osaa sanoa 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä 3=Jonkin verran samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä:

- **20. Koen, että työyhteisötutkimuksen tuloksien perusteella tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet konkreettisesti päivittäiseen työskentelyyni.**

**21. Miten työyhteisötutkimuksen tuloksien perusteella tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet työskentelyysi?**

---



**Avoimet kysymykset:**

**22. Kuvaile omin sanoin, mitkä konkreettiset muutokset parantaisivat työyhteisötutkimusta (esimerkiksi ajankohta, laajuus, toimenpiteet):**

---

**23. Vapaa palaute/kommenttisi työyhteisötutkimukseen liittyen:**

---

**Kiitos vastauksistasi!**

## Liite 2. Taulukot.

## Vastaajien taustatiedot

Vastaajan sukupuoli					
<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Mies	1	5	6,94	7,04	7,04
Nainen	2	66	91,67	92,96	100,00
.	.	1	1,39	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Vastaajan ikä					
<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
	20	2	2,78	3,85	3,85
	22	1	1,39	1,92	5,77
	23	1	1,39	1,92	7,69
	25	1	1,39	1,92	9,62
	26	1	1,39	1,92	11,54
	27	1	1,39	1,92	13,46
	28	5	6,94	9,62	23,08
	29	3	4,17	5,77	28,85
	30	4	5,56	7,69	36,54
	31	4	5,56	7,69	44,23
	32	3	4,17	5,77	50,00
	33	1	1,39	1,92	51,92
	34	2	2,78	3,85	55,77
	35	3	4,17	5,77	61,54
	36	2	2,78	3,85	65,38
	37	1	1,39	1,92	67,31
	38	1	1,39	1,92	69,23
	39	1	1,39	1,92	71,15
	40	2	2,78	3,85	75,00
	41	1	1,39	1,92	76,92
	44	3	4,17	5,77	82,69
	45	3	4,17	5,77	88,46
	49	1	1,39	1,92	90,38
	50	2	2,78	3,85	94,23
	53	1	1,39	1,92	96,15
	56	1	1,39	1,92	98,08
	59	1	1,39	1,92	100,00
	.	20	27,78	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Vastaajan ikä		
<i>N</i>	<i>Valid</i>	52
	<i>Missing</i>	20
<i>Mean</i>		35,13
<i>Mode</i>		28,00
<i>Std Dev</i>		9,08
<i>Minimum</i>		20,00
<i>Maximum</i>		59,00

## Vastaajan työkokemus

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
>2 vuotta	1	13	18,06	18,57	18,57
2-5 vuotta	2	42	58,33	60,00	78,57
6-10 vuotta	3	7	9,72	10,00	88,57
11-20 vuotta	4	6	8,33	8,57	97,14
< 20 vuotta	5	2	2,78	2,86	100,00
.	.	2	2,78	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

## Vastaajan prosessi

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	5	6,94	7,14	7,14
Ostoreskontra ja rahaliikenne	1	18	25,00	25,71	32,86
Laskuntarkastus ja REX	2	6	8,33	8,57	41,43
Myynnintilitys	3	15	20,83	21,43	62,86
Luotonvalvonta	4	5	6,94	7,14	70,00
Myyntireskontra	5	12	16,67	17,14	87,14
Vähittäiskaupan hankinta	6	9	12,50	12,86	100,00
.	.	2	2,78	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

## Vastaajan prosessi, mikä

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
		67	93,06	93,06	93,06
	HR-Palvelut	1	1,39	1,39	94,44
	HR-palvelut	2	2,78	2,78	97,22
	Hertta/TEM	1	1,39	1,39	98,61
	TEM-palvelut	1	1,39	1,39	100,00
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Vastausaktiivisuus työyhteisötutkimukseen

## Oletko vastannut SOK Palveluässä työyhteisötutkimukseen (vuonna 2014 tai aiemmin)?

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
En	0	3	4,17	4,23	4,23
Kyllä	1	68	94,44	95,77	100,00
.	.	1	1,39	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Tärkeys, tarpeellisuus, konkreettisuus

Tiedän, miksi tutkimus toteutetaan					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
En osaa sanoa	0	2	2,78	2,82	2,82
Täysin eri mieltä	1	1	1,39	1,41	4,23
Jokseenkin eri mieltä	2	3	4,17	4,23	8,45
Jonkin verran samaa mieltä	3	27	37,50	38,03	46,48
Täysin samaa mieltä	4	38	52,78	53,52	100,00
.	.	1	1,39	Missing	
<b>Total</b>		<b>72</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tiesin etukäteen, milloin tutkimus tullaan toteuttamaan (vuonna 2014)					
Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
En osaa sanoa	0	2	2,78	2,86	2,86
Täysin eri mieltä	1	17	23,61	24,29	27,14
Jokseenkin eri mieltä	2	6	8,33	8,57	35,71
Jonkin verran samaan mieltä	3	16	22,22	22,86	58,57
Täysin samaa mieltä	4	29	40,28	41,43	100,00
.	.	2	2,78	Missing	
<b>Total</b>		<b>72</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Vastaajan prosessi \* Tiesin etukäteen, milloin tutkimus tullaan toteuttamaan (vuonna 2014) [count, row %, column %, total %].

Vastaajan prosessi	Tiesin etukäteen, milloin tutkimus tullaan toteuttamaan (vuonna 2014)					Total
	En osaa sanoa	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jonkin verran samaan mieltä	Täysin samaa mieltä	
0	,00	1,00	1,00	2,00	2,00	5,00
	,00%	20,00%	20,00%	20,00%	40,00%	100,00%
	,00%	5,88%	16,67%	6,25%	6,90%	7,14%
	,00%	1,43%	1,43%	1,43%	2,86%	7,14%
Ostoreskontra ja rahaliikenne	1,00	5,00	1,00	4,00	7,00	18,00
	5,56%	27,78%	5,56%	22,22%	38,89%	100,00%
	50,00%	29,41%	16,67%	25,00%	24,14%	25,71%
	1,43%	7,14%	1,43%	5,71%	10,00%	25,71%
Laskuntarkastus ja REX	,00	3,00	,00	,00	3,00	6,00
	,00%	50,00%	,00%	,00%	50,00%	100,00%
	,00%	17,65%	,00%	,00%	10,34%	8,57%
	,00%	4,29%	,00%	,00%	4,29%	8,57%
Myyntintiliitys	,00	1,00	1,00	6,00	7,00	15,00
	,00%	6,67%	6,67%	40,00%	46,67%	100,00%
	,00%	5,88%	16,67%	37,50%	24,14%	21,43%
	,00%	1,43%	1,43%	8,57%	10,00%	21,43%
Luotonvalvonta	1,00	2,00	,00	1,00	1,00	5,00
	20,00%	40,00%	,00%	20,00%	20,00%	100,00%
	50,00%	11,76%	,00%	6,25%	3,45%	7,14%
	1,43%	2,86%	,00%	1,43%	1,43%	7,14%
Myyntireskontra	,00	2,00	2,00	3,00	5,00	12,00
	,00%	16,67%	16,67%	25,00%	41,67%	100,00%
	,00%	11,76%	33,33%	18,75%	17,24%	17,14%
	,00%	2,86%	2,86%	4,29%	7,14%	17,14%
Vähittäiskaupan hankinta	,00	3,00	1,00	1,00	4,00	9,00
	,00%	33,33%	11,11%	11,11%	44,44%	100,00%
	,00%	17,65%	16,67%	6,25%	13,79%	12,86%
	,00%	4,29%	1,43%	1,43%	5,71%	12,86%
Total	2,00	17,00	6,00	16,00	29,00	70,00
	2,86%	24,29%	8,57%	22,86%	41,43%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	2,86%	24,29%	8,57%	22,86%	41,43%	100,00%

Koen, että työyhteisötutkimus on käytännönläheinen palautteenantokanava

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
En osaa sanoa	0	5	6,94	7,14	7,14
Täysin eri mieltä	1	4	5,56	5,71	12,86
Jokseenkin eri mieltä	2	17	23,61	24,29	37,14
Jonkin verran samaan mieltä	3	29	40,28	41,43	78,57
Täysin samaa mieltä	4	15	20,83	21,43	100,00
.	.	2	2,78	Missing	
<b>Total</b>		<b>72</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Koen, että vastaamalla työyhteisötutkimukseen voin vaikuttaa konkreettisesti työyhteisöni kehittämiseen

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	2	2,78	2,90	2,90
Täysin eri mieltä	1	7	9,72	10,14	13,04
Jokseenkin eri mieltä	2	16	22,22	23,19	36,23
Jonkin verran samaa mieltä	3	34	47,22	49,28	85,51
Täysin samaa mieltä	4	10	13,89	14,49	100,00
.	.	3	4,17	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Työyhteisötutkimuksen tulokset

Koen, että työyhteisötutkimuksesta on todellista hyötyä organisaatiolle

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	3	4,17	4,23	4,23
Täysin eri mieltä	1	4	5,56	5,63	9,86
Jokseenkin eri mieltä	2	10	13,89	14,08	23,94
Jonkin verran samaa mieltä	3	37	51,39	52,11	76,06
Täysin samaa mieltä	4	17	23,61	23,94	100,00
.	.	1	1,39	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Työyhteisötutkimuksen tuloksia on tärkeä käydä läpi yhdessä prosesseittain

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	1	1,39	1,45	1,45
Täysin eri mieltä	1	1	1,39	1,45	2,90
Jokseenkin eri mieltä	2	2	2,78	2,90	5,80
Jonkin verran samaa mieltä	3	24	33,33	34,78	40,58
Täysin samaa mieltä	4	41	56,94	59,42	100,00
.	.	3	4,17	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Koen, että mielipiteilläni ja kehitysehdotuksillani on mahdollisuus erottua tuloksia tarkasteltaessa

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	3	4,17	4,23	4,23
Täysin eri mieltä	1	14	19,44	19,72	23,94
Jokseenkin eri mieltä	2	18	25,00	25,35	49,30
Jonkin verran samaa mieltä	3	29	40,28	40,85	90,14
Täysin samaa mieltä	4	7	9,72	9,86	100,00
.	.	1	1,39	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Koen, että työyhteisötutkimuksen tulokset ovat vastanneet todellista työhyvinvoinnin tilaa prosessissani

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	5	6,94	7,04	7,04
Täysin eri mieltä	1	7	9,72	9,86	16,90
Jokseenkin eri mieltä	2	19	26,39	26,76	43,66
Jonkin verran samaa mieltä	3	28	38,89	39,44	83,10
Täysin samaa mieltä	4	12	16,67	16,90	100,00
.	.	1	1,39	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Koen, että työyhteisötutkimuksen tuloksilla on vaikutusta esimiestyöhön

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	5	6,94	7,25	7,25
Täysin eri mieltä	1	9	12,50	13,04	20,29
Jokseenkin eri mieltä	2	10	13,89	14,49	34,78
Jonkin verran samaa mieltä	3	33	45,83	47,83	82,61
Täysin samaa mieltä	4	12	16,67	17,39	100,00
.	.	3	4,17	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Työyhteisötutkimuksen perusteella asetetut tavoitteet

Onko prosessissasi tehty muutoksia tai asetettu uusia tavoitteita vuoden 2013

työyhteisötutkimuksen tulosten pohjalta?

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
Kyllä	1	45	62,50	65,22	65,22
Ei	2	4	5,56	5,80	71,01
En osaa sanoa	3	20	27,78	28,99	100,00
.	.	3	4,17	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Vuoden 2013 tutkimuksen perusteella asetetut tavoitteet ovat olleen merkityksellisiä kehityskohteita

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	4	5,56	8,70	8,70
Jokseenkin eri mieltä	2	2	2,78	4,35	13,04
Jonkin verran samaa mieltä	3	28	38,89	60,87	73,91
Täysin eri mieltä	4	12	16,67	26,09	100,00
.	.	26	36,11	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Vuoden 2013 tutkimuksen perusteella asetettujen tavoitteiden toteutumista on seurattu tarpeeksi

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	4	5,56	8,70	8,70
Täysin eri mieltä	1	1	1,39	2,17	10,87
Jokseenkin eri mieltä	2	3	4,17	6,52	17,39
Jonkin verran samaa mieltä	3	30	41,67	65,22	82,61
Täysin samaa mieltä	4	8	11,11	17,39	100,00
.	.	26	36,11	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

Vuoden 2013 tutkimuksen tuloksien perusteella asetetut tavoitteet on mielestäni saavutettu prosessissani

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	3	4,17	6,82	6,82
Täysin eri mieltä	1	1	1,39	2,27	9,09
Jokseenkin eri mieltä	2	4	5,56	9,09	18,18
Jonkin verran samaa mieltä	3	29	40,28	65,91	84,09
Täysin samaa mieltä	4	7	9,72	15,91	100,00
.	.	28	38,89	Missing	
<i>Total</i>		72	100,0	100,0	

## Työyhteisötutkimuksen perusteella tehdyt muutokset

Koen, että muutokset ovat vaikuttaneet konkreettisesti päivittäiseen työskentelyyni

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
En osaa sanoa	0	3	4,17	6,38	6,38
Täysin eri mieltä	1	1	1,39	2,13	8,51
Jokseenkin eri mieltä	2	11	15,28	23,40	31,91
Jonkin verran samaa mieltä	3	26	36,11	55,32	87,23
Täysin samaa mieltä	4	6	8,33	12,77	100,00
.	.	25	34,72	Missing	
<i>Total</i>		<i>72</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	

## Muutokset prosesseittain

Vastaajan prosessi \* Onko prosessissasi tehty muutoksia tai asetettu uusia tavoitteita vuoden 2013 työyhteisötutkimuksen tulosten pohjalta? [count, row %, column %]

<i>Vastaajan prosessi</i>	<i>Onko prosessissasi tehty muutoksia tai asetettu uusia tavoitteita vuoden 2013 työyhteisötutkimuksen tulosten pohjalta?</i>				<i>Total</i>
	<i>Kyllä</i>	<i>Ei</i>	<i>En osaa sanoa</i>		
0	3,00 60,00%		,00 ,00%	2,00 40,00%	5,00 100,00%
	6,67% 4,41%		,00% ,00%	10,53% 2,94%	7,35% 7,35%
Ostoreskontra ja rahaliikenne	13,00 72,22%		1,00 5,56%	4,00 22,22%	18,00 100,00%
	28,89% 19,12%		25,00% 1,47%	21,05% 5,88%	26,47% 26,47%
Laskuntarkastus ja REX	4,00 66,67%		1,00 16,67%	1,00 16,67%	6,00 100,00%
	8,89% 5,88%		25,00% 1,47%	5,26% 1,47%	8,82% 8,82%
Myyntintilitys	12,00 80,00%		1,00 6,67%	2,00 13,33%	15,00 100,00%
	26,67% 17,65%		25,00% 1,47%	10,53% 2,94%	22,06% 22,06%
Luotonvalvonta	3,00 60,00%		,00 ,00%	2,00 40,00%	5,00 100,00%
	6,67% 4,41%		,00% ,00%	10,53% 2,94%	7,35% 7,35%
Myyntireskontra	6,00 60,00%		1,00 10,00%	3,00 30,00%	10,00 100,00%
	13,33% 8,82%		25,00% 1,47%	15,79% 4,41%	14,71% 14,71%
Vähittäiskaupan hankinta	4,00 44,44%		,00 ,00%	5,00 55,56%	9,00 100,00%
	8,89% 5,88%		,00% ,00%	26,32% 7,35%	13,24% 13,24%
Total	45,00 66,18% 100,00% 66,18%		4,00 5,88% 100,00% 5,88%	19,00 27,94% 100,00% 27,94%	68,00 100,00% 100,00% 100,00%

## Liite 3. Kuviot.

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Kuvio 2. Abraham Maslow'n tarvehierarkia

Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen vaikutus motivaatioon ja työsuorituksiin

Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat

Kuvio 5. Tyky-toiminnan kohteet, joita organisaation visio, arvot ja strategia ohjaavat

Kuvio 6. Työkyky-käsitteen sisältö

Kuvio 7. Työhyvinvointityön toimijat

Kuvio 8. Työhyvinvoinnin kustannusten osa-alueet

Kuvio 9. Työyhteisötutkimuksen hyödyt eri organisaatiotasoilla

Kuvio 10. Tutkimusotteiden sijoittuminen

Kuvio 11. Vastaajien sukupuoli

Kuvio 12. Vastaajien ikäjakauma

Kuvio 13. Vastaajien työkokemus

Kuvio 14. Vastaajat prosesseittain

Kuvio 15. Oletko vastannut SOK Palveluässään työyhteisötutkimukseen (vuonna 2014 tai aiemmin?)

Kuvio 16. Työyhteisötutkimuksen tärkeys, tarpeellisuus ja konkreettisuus

Kuvio 17. Työyhteisötutkimuksen tulokset

Kuvio 18. Työyhteisötutkimuksen perusteella asetetut tavoitteet