

TYÖHYVINVOINTIKYSELY AUTOALAN YRITYKSELLE

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Katja Suomalainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun ala

SUOMALAINEN, KATJA:

Työhyvinvointikysely autoalan
yritykselle

Restonomi opinnäytetyö, 79 sivua, 12 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työhyvinvointikyselyn avulla kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytila. Tutkimuksen avulla selvitetään yrityksessä olevat kehittämiskohteet ja niiden perusteella laaditaan kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toimeksiantajana opinnäytetyölle oli autoalan yritys. Toimeksiantaja haluaa pysyä anonyymina.

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä. Se muodostuu muun muassa yksilön tarpeista, työkyvystä, fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista sekä esimiestyöstä. Työhyvinvointi perustuu pitkälti työn iloon sekä ihmissuhteisiin. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan vastuu työhyvinvoinnista on työntekijällä sekä esimiehellä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia käsitteenä teoriaosuuden pohjalta. Opinnäytteen empiirinen osio toteutetaan kvantitatiivista tutkimusmenetelmää apuna käyttäen. Tarvittava aineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Kyselyn toteuttamisen jälkeen tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta tehtiin päätelmiä kohdeyrityksen työhyvinvoinnin puutteista ja vahvuuksista. Tutkimusaineisto saatiin 28 vastaajan kyselylomakkeista. Vastausprosentiksi saatiin 66%. Tulosten perusteella saatiin kattava käsitys kohdeyrityksen henkilöstön tämän hetkisestä työhyvinvoinnista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimustulokset osoittivat suurimman osan vastaajista olevan tyytyväisiä työhyvinvointiin. Tutkimuksen perusteella kehitystarpeita löytyi muun muassa tiedonkulussa, palautteen antamisessa, kiireen hallitsemisessa sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työtyytyväisyys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

SUOMALAINEN, KATJA: Well-being at Work Questionnaire in
the automobile company

Bachelor's Thesis in Hospitality Management 79 pages, 12 pages of
appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to find out current state of well - being at work in the target company. The plan was to define the basic development targets in the company and based on the research, make suggestions for how to improve the work welfare. The thesis was commissioned by a company in the automobile industry. The client of the thesis wanted to stay anonymous.

Work welfare consists of many factors. It consists for example of an individual's needs, ability to work, physical and mental well - being and management work. Work welfare is based on happiness and relationships in the work place. Work welfare does not come about by itself. The responsibility is on the employees' and management shoulders.

The theoretical part of the thesis explores work welfare as a concept, based on available theoretical literature. The empirical part of the thesis was carried out through research methods. The data was collected with questionnaires. After the implementation of the survey, the outcome was analyzed and conclusion were made about the target company's well - being at work. The material was based on 28 respondent questionnaires. The rate of response was 66%. The results showed comprehensive understanding of the company's employees work welfare, as well as the factors affecting it.

The results showed that most of the respondents were satisfied with the work welfare. Based on the study development and improvement is needed for example in the fields of information, feedback, work rush and reward system.

Key words: Work welfare, work satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset	2
2	TYÖHYVINVOINTI	4
2.1	Hyvinvoiva työyhteisö	5
2.2	Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi	8
2.2.1	Fyysinen hyvinvointi	8
2.2.2	Psyykinen hyvinvointi	9
2.2.3	Sosiaalinen hyvinvointi	10
2.2.4	Henkinen hyvinvointi	11
2.2.5	Henkilöstön työkyky	12
3	TYÖHYVINVOINNIN RAKENTAMINEN	16
3.1	Iloinen ja houkutteleva työyhteisö	18
3.2	Motivaatiolla kukoistukseen	20
3.3	Palkitseminen työyhteisössä ja palautteen merkitys	21
3.4	Haastetta työtehtäviin	23
3.5	Työn hallinta osa työhyvinvointia	23
3.6	Kehityskeskustelut – katse tulevaisuuteen	25
3.7	Osaaminen ja työhyvinvointi sekä yhteistyön voima	28
3.7.1	Viestintä, vuorovaikutus ja johtaminen	29
3.7.2	Muutostilanteiden johtaminen ja keskinäinen luottamus	31
3.8	Hyvä esimies työntekijöille ja yritykselle	32
3.9	Hyvä työntekijä esimiehelle ja yritykselle	36
3.10	Erilaiset ihmiset johdettavina	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
4.1	Aineisto ja menetelmät	41
4.2	Aineiston analysointi	45
5	TUTKIMUSTULOKSET	46
5.1	Vastaajien taustatiedot	46
5.2	Työ ja työolot	49
5.3	Työyhteisön toimivuus ja työn hallinta	52

5.4	Työkyky ja hyvinvointi	56
5.5	Esimiestyö	59
5.6	Osavuosikeskustelu	63
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1	Tulosten tulkinta ja kehittämiskohteet	68
6.1.1	Ajanhallintaan ja työhön liittyvät kehittämiskohteet	68
6.1.2	Ergonomiaan ja työvälineisiin liittyvät kehittämiskohteet	69
6.1.3	Palkitsemiseen liittyvät kehittämiskohteet	70
6.1.4	Kanssakäymiseen ja ilmapiiriin liittyvät kehittämiskohteet	70
6.1.5	Hyvinvointiin liittyvät kehittämiskohteet	71
6.1.6	Esimiestyöhön liittyvät kehittämiskohteet	71
6.1.7	Osavuosikeskusteluihin liittyvät kehittämiskohteet	72
7	YHTEENVETO	73
	LÄHTEET	76
	LIITE 1	80

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnista kuulee puhuttavan paljon ja siitä on tehty useita tutkimuksia ja kirjoitettu kasapäin kirjoja. Työhyvinvointi koostuu monista asioista kuten yhteisistä tavoitteista, pelisäännöistä, yhteistyötaidoista, vuorovaikutuksesta ja työnilosta. Yrityksen tulee ensin luoda puitteet hyvinvoivalle työyhteisölle jonka jälkeen on erittäin tärkeää, että koko henkilöstö panostaa omalta osaltaan hyvinvoinnin kehittämiseen sekä ylläpitämiseen.

Toimivan ja iloisen, innostuneen sekä hyvinvoivan työyhteisön tärkein voimavara on ihmisten väliset suhteet, eli suhteet työntekijöiden ja esimiehen välillä. Ihmisten työhyvinvointi onkin noussut yhdeksi tärkeäksi menetyksen mittariksi yrityksissä. Jotta ihmiset voisivat hyvin, tarvitaan luottamusta, haastavia tehtäviä, sitoutunutta ja motivoitunutta henkilökuntaa, työniloa, palautetta tehdystä työstä, arvostusta, oikeudenmukaisuutta sekä rehellistä ja hyvää johtajuutta.

Johtamisessa ja esimiestyössä tulisi lähteä liikkeelle yksilöstä, jokaisella yksilöllä onkin oikeus hyvään johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn. Esimiehen tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, tuntea itsensä ja osata ohjata itseään. Jos esimiehen hyvinvointi on vaakalaudalla, henkilökunta vaistoaa sen varmasti. (Härkönen, Itä- Savo 24.3.2015, 2.) Jokaisen vastuulla on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvä yritys ja esimies kantavat omalta osaltaan vastuunsa hyvinvoivasta työyhteisöstä. Kun henkilöstö on motivoitunutta ja työpaikalla on hyvä ilmapiiri silloin ei tarvitse kuluttaa aikaa ongelmien ja ristiriitojen selvittämiseen. Hyvä motivaatio ja ilmapiiri parantavatkin omalta osaltaan työn tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia yrityksessä.

Arkijohtamiseen kuuluu oleellisena myös niin kutsuttu hyvä kotikasvatus, eli esimies tervehtii, kyselee kuulumisia ja kiittää tarvittaessa työntekijöitään. Työntekijöille ei enää tänä päivänä riitä se, että esimies sanoo aamulla huomenta ja iltapäivällä ”morjens”. Esimiehen tulee laittaa

itsensä likoon jotta koko työyhteisö puhaltaisi yhteen hileen.

(<http://www.aromi.fi> 18.2.2015) Kun työyhteisöllä on yhteinen päämäärä ja kaikki puhaltavat yhteen hiileen, saadaan aikaiseksi työniloa sekä työhyvinvointia.

Työterveyslaitos toteaa hyvinvoivan henkilöstön olevan työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys organisaation kilpailukyvyille, taloudelliselle tulokselle sekä yrityksen maineelle.

(<http://www.ttl.fi>, 26.2.2015.) Voidaankin todeta, että työhyvinvoinnista puhuttaessa, puhutaan laajasta ja erittäin tärkeästä asiasta koko yritykselle.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyöni aihe muodostui kiinnostuksestani työhyvinvointiin työpaikoilla. Sain mahdollisuuden toteuttaa opinnäytetyöni minulle mielenkiintoisen aiheen parissa toimeksiantajani johdosta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on autoalan yritys.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kohdeyrityksen työhyvinvointia.

Tämän työn tavoitteena on perehtyä siihen, mitä työhyvinvointi on ja mitkä kaikki osatekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Jotta kohdeorganisaatiossa voitaisiin parantaa työhyvinvointia, on tärkeää tietää ne tekijät, joilla työhyvinvointia voidaan parantaa. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on tehdä kohdeyritykselle kartoitus työhyvinvoinnin nykytilasta. Kartoitus suoritetaan kyselytutkimuksena kohdeyrityksen henkilöstölle. Kyselyn tulokset esitetään taulukon muodossa sekä sanallisesti. Kyselytutkimuksen tuloksena syntyi kehittämissuhteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi kohdeyritykselle.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvoinnin määritelmää ja mitkä kaikki osatekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Lähdeaineistona käytettiin alan kirjallisuutta sekä aihetta käsitteleviä artikkeleita.

Opinnäytetyöni koostuu tutkimukseen kerätystä teoreettisesta sisällöstä, yritykselle teetetystä hyvinvointikyselystä sekä sen tutkimustuloksista.

2 TYÖHYVINVOINTI

Sanana työhyvinvointi on varmasti kaikille tuttu, mutta mitä se tarkoittaa? Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, mutta myös koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Se on ennen kaikkea tila, jossa kaikki ovat mukana kehittämässä työyhteisöä sellaiseksi, että siellä koetaan työn iloa ja onnistumisia. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Kun haetaan kokonaisvaltaista selittäjää yrityksen menestymiselle, nousee työhyvinvointi merkittäväksi tekijäksi (Saarikoski 2006, 12). Työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia kuten koneet ja rakennukset, siksi sitä on ollut vaikea käsitellä. Työhyvinvointi sananakin tarkoittaa ihmisille erilaisia asioita. Toiselle se tarkoittaa turvallisuutta ja toiselle vapautta. Työyhteisöissäkin siitä ajatellaan eri tavalla; toisessa yrityksessä valvotaan säännöllisesti ihmisen terveyttä, kun taas toisessa vaalitaan innostusta ja ilmapiirin kehittymistä. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Pääomat, koneet ja laitteet sekä muut tekniset, logistiset ja ympäristöön liittyvät tekijät ovat myös erittäin tärkeitä, mutta niiden toimimiseksi tarvitaan ihmisiä. Kaikki asiat pyörivätkin vain ihmisten ja heidän tekemistensä myötä. (Saarikoski 2006, 12.)

Työelämän muuttuessa haastavammaksi on yrityksissä kiinnitetty enemmän huomiota työhyvinvointiin, jopa poliittiset tahot ovat sitoutuneet erilaisin hankkein edistämään työhyvinvointia. Työhyvinvointi ei ole pelkästään hankkeita tai projekteja, vaan se kuuluu tai tulisi kuulua yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Työyhteisöissä vallitseva ilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin ja esimiehen tulisikin olla luomassa osaltaan hyvää työhyvinvointia. (Salminen 2006, 130.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijä itse, hänen tekemänsä työ sekä ympäristö jossa työtä tehdään. Työntekijän näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on suhteessa omiin voimavaroihin ja että työyhteisö on kannustava. Työntekijän näkökulmasta työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan pysymistä toimintakykyisinä niin, etteivät sairauspoissaolot haittaa yrityksen toimintaa, ja että työntekijät eivät jää ennenaikaiselle

eläkkeelle työkyvyttömyyden tai eläköitymisen takia. (Salminen 2006, 130 - 131.)

2.1 Hyvinvoiva työyhteisö

Työhyvinvointiin liittyvät monet tekijät. Siihen vaikuttavat muun muassa työsuojeluun, työturvallisuuteen, työaikaan, lomiin, perhevapaisiin ja sosiaaliturvaan liittyvät asiat, unohtamatta työntekijän yksityiselämän vaikutuksia kuten esimerkiksi harrastuksia. Suuri merkitys työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on työterveyshuollolla. Työnantajan vastuulla on järjestää lakisääteinen työterveyshuolto. Työterveyshuollon palvelut liittyvät sairauksien ennaltaehkäisyyn, työturvallisuuteen ja työkyvyn ylläpitoon sekä arviointiin. (Hyppänen 2007, 153.)

Toimivassa, hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen kantaa vastuunsa työhyvinvoinnista. Toimivan työyhteisön rakennuspalikat muodostuvat johtamistavoista, töiden organisointitavoista, yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja jatkuvasta arvioinnista. Työhyvinvointiin liittyviä ongelmia voidaan ennaltaehkäistä ja ratkoa monin tavoin.

Tarvitaan vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisutekniikoita, kompromissien tekemistä ja selkeitä pelisääntöjä. (Hyppänen 2007, 172.)

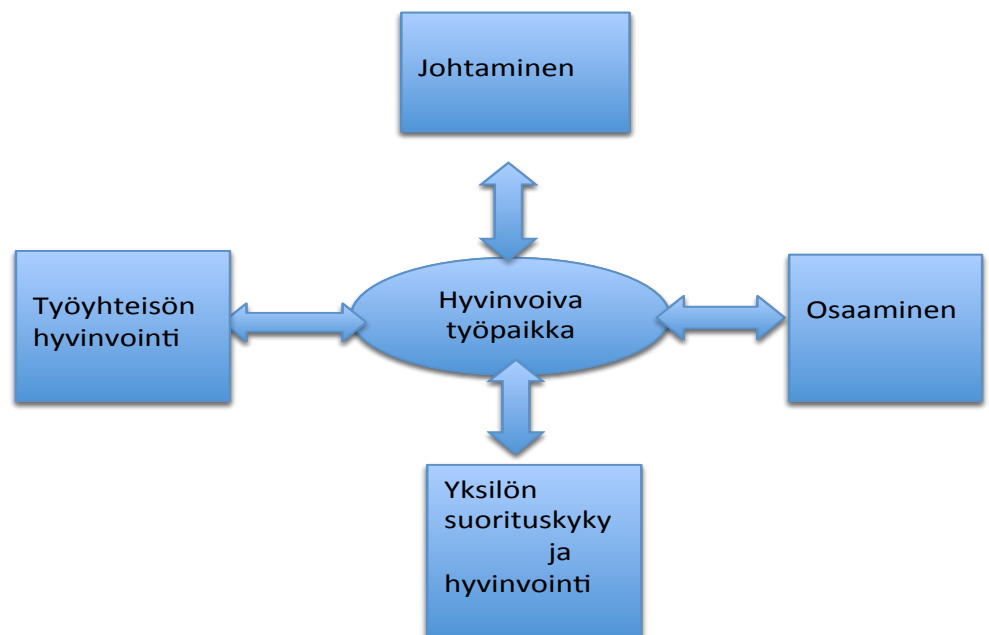
Työnantaja voi tarjota fyysisen kunnon ja terveyden ylläpitämiseksi erilaisia virikkeitä kunnon kohentamiseen, mutta loppujen lopuksi kunnon kohentaminen on jokaisen omalla vastuulla. Henkisen hyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu ihmiselle itselleen, mutta työnantajallakin on oma vastuunsa henkisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työtehtävien sopivuus on työntekijälle tärkeää, liian helppo tai vaikea työ ei tuota tyydytystä. Esimiehen vastuulla onkin sovittaa yhteen työntekijän tehtävät ja sopivuus keskenään. (Salminen 2006 30 - 32.)

Hyvinvoiva henkilöstö pystyy vastaamaan menestyksellä sidosryhmien odotuksiin kuten myös yrityksen liiketoimintatavoitteisiin. Jos ihmiset eivät voi hyvin, eivät puhalla yhteen hiileen, hyödynnä toistensa osaamista ja jos heikko johtaminen vie työhalut tai jos ihmiset ovat uupuneita, ei yritys

kykene saavuttamaan yhä kovenevia tavoitteitaan. Ihmisistä on tullut kilpailuedun kannalta erottava tekijä ja työhyvinvoinnista on tullut jopa ratkaiseva kilpailukykytekijä sekä keskeinen osa strategiaa. (Ojala 2003, 14.)

Työhyvinvointi ja hyvinvoiva työpaikka muodostuvat seuraavista asioista:

- yksilön suorituskyky
- osaaminen
- johtaminen
- työyhteisön hyvinvointi (Ojala 2003, 17.)



KUVIO1. Työhyvinvointi (Mukaillen Ojala 2003, 17.)

Työntekijän suorituskyvyn kerrotaan olevan 30-40%. Suurin osa suorituskyvystä jää käyttämättä, koska tavoitteet, suunnitelmat ja töiden tekemisen tärkeysjärjestys puuttuu. Ihminen voi kokea, että aikaa työtehtävien tekemiseen on liian vähän. (Helsilä 2002, 100.) Keino lisätä työhyvinvointia on oppia hallitsemaan omaa ajankäyttöään (Helsilä 2002, 99).

Henkilöstön hyvinvoinnista kerätään tietoa ja tulosten perusteella korjataan ongelmia sekä kehitetään toimintaa. Tämä on yksi keino jolla tuetaan hyvinvointia. Työilmapiiri on työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kannalta keskeinen tekijä. Työilmapiiriin liittyvät yhteisön yhteishenki sekä yhteistyöhalukkuus ja -kyvykkyys. (Ojala 2003, 16.) Ihmiset nauttivat siitä, että voivat tehdä yhteistyötä toisten kanssa, auttaa muita, tai että he voivat tehdä työtä, joka on merkityksellistä työyhteisön kannalta. Ihmiselle on tärkeää, että onnistutaan yhdessä. Hyvinvointi rakentuukin yhteistyön toteutumiseksi. (Vesterinen 2006, 23.)

Tärkeimpiä työhyvinvointitekijöitä ovat lähin esimies ja johtaminen. Johtamisen kannalta esimiesten ihmistaidot ovat avainasemassa, samoin johtamisjärjestelmien selkeys ja tasapuolisuus. Johtamista ei kuitenkaan enää pidetä vain esimiesten yksinoikeutena, vaan jokainen joutuu johtamaan itseään ja vastaamaan omasta työstään. Johtaminen on tänä päivänä ennen kaikkea osaamisen johtamista sekä ihmisten potentiaalien kehittämistä. (Ojala 2003, 16.) Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi, ja siksi henkilöstöjohtamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Ylimmän johdon prioriteettilistalla henkilöstöjohtamisen tulisikin olla sijalla yksi. (Sydänmaanlakka 2012, 223.) Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota esimerkillisyyden voimaan ja sen myönteiseen vaikutukseen koko työyhteisölle. Työntekijöitä ei enää johdeta yläpuolelta, vaan edestä, keskeltä ja omalla esimerkillä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109.)

Ihminen on taitava löytämään erilaisia pakoteita, jos hän ei koe voivansa hyvin. Yksi hautautuu ylitöiden alle, jolloin aikaa ei jää muuhun ajatustyöhön. Toinen pakkaa yhtenänsä laukkunsa matkustellakseen, jotta ei tarvitse olla ahdistusta aiheuttavalla työpaikalla. Kolmas sairastuu fyysisesti tai psyykkisesti. Neljäs hakee lohtua korvikkeista, kuten alkoholista. Viides on urheiluriippuvainen. Näitä pakoteita voidaan välttää tekemällä yritys erilaisille ihmisille sopivaksi, mikäli vain tahtoa ja halua löytyy. Yrityksen tärkein tavoite on luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat hyvin, ja he voivat kehittyä persoonansa mukaisesti. (Jabe & Häkkinen 2010, 325.)

2.2 Fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi

Työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti. Se pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin. Puutteet jossain näissä osa-alueissa heijastuvat helposti toisiin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin edistäminen jaetaan yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle. Yhteiskunta säätelee lakeja ja tukee toimintaa, jolla edistetään kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista sekä työnteon kannattavuutta. Organisaation vastuulla taas on huolehtia, että työpaikalla on turvallista tehdä työtä, siellä noudatetaan työntekoa koskevaa lainsäädäntöä sekä rakennetaan miellyttävä ilmapiiri missä työskennellään. Yksilön vastuulla on puolestaan vastata elintavoistaan sekä noudattaa työpaikan sääntöjä ja ohjeita. (Virolainen 2012, 11 - 12.)

Jotta ihminen pysyisi terveenä, elimistö kaipaa kuormitusta ja haasteita. Sopiva kuormitus työntekijän kannalta edistää terveyttä ja työkykyä, sopivuudella tarkoitetaan, ettei työ ole liian raskasta mutta ei liian kevyttäkään. Ihmisen kokema kokonaiskuormitus muodostuu hänen työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Tasapaino näiden välillä syntyy, kun palautumiseen on riittävästi aikaa. Kuormituksen kokemus on jokaiselle yksilöllinen, ja yksilön olisikin hyvä välillä pysähtyä pohtimaan, mitkä kokemukset tuntuvat kuormittavilta ja mitkä kokemukset taas saavat innostumaan ja jaksamaan. (Rauramo 2008, 37 - 39.)

2.2.1 Fyysinen hyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi luo perustan työhyvinvoinnille. Työssä tarvitaan fyysistä turvallisuutta, kuten työympäristön ja työvälineiden turvallisuutta, sekä henkistä turvallisuutta kuten työilmapiiriä, jossa tiedetään, mitä tehdään ja kuinka tekemisessä onnistutaan. (Ojala & Ahonen 2005, 29.) Turvallisuuskulttuuria voidaan myös tarkastella muutenkin kuin fyysisenä työympäristönä. Siihen kuuluvat yhteenkuuluvuudentunne, tavoitteellisuus ja toisten auttaminen. Nämä osa-alueet heijastuvat viime kädessä vahvana työhyvinvointina. (Virtanen 2005, 220.)

Fyysinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa fyysiset työolosuhteet, fyysisen kuormituksen, ergonomiset ratkaisut, kuten työasennot. Fyysinen työhyvinvointi on siis hyvin näkyvä osa työhyvinvointiamme. Fyysisiin työolosuhteisiin liittyvät osaltaan työpaikan siisteys, lämpötila, melu, tilat ja työvälineet. Tämä työhyvinvoinnin osa-alue korostuukin kun teemme fyysisiä työtehtäviä. (Virolainen 2012, 17.)

Työtilojen vaatimuksista ei työturvallisuuslaissa ole tarkkaa määritelmää. Työtilojen tulee olla turvalliset, terveelliset ja tarkoitukseen sopivat. Hyvään työtilaan kuuluu ikkuna, työtilassa tulee olla sopiva lämpötila, toimiva ilmanvaihto ja tarkoituksenmukainen valaistus.

(<http://www.tyosuojeluhallinto.fi>, 27.3.2015.)

Hyvä, riittävä, sopiva ja tarkoituksenmukainen valaistus on osa työturvallisuutta ja se on myös työpaikan viihtyvyyttä luova tekijä. Riittämätön ja sopimaton valaistus voivat johtaa tapaturmiin, se voi aiheuttaa virheitä työtehtävissä, sekä rasittaa silmiä ja se on myös epäviihtyisä. (<http://www.tyosuojeluhallinto.fi>, 27.3.2015.)

Ergonomialla tarkoitetaan työpisteen rakenteiden, työvälineiden, kalusteiden ja työmenetelmien kehittämistä ihmisten yksilöllisten ominaisuuksien, toimintojen ja kykyjen mukaiseksi. Työergonomian tavoitteena on, että työ voidaan tehdä niin, ettei se aiheuta työntekijöiden terveydelle haitallista tai vaarallista kuormitusta tai tapaturman vaaraa. (<http://www.tyosuojeluhallinto.fi> , 27.3.2015.)

2.2.2 Psyykinen hyvinvointi

Psyykinen hyvinvointi on noussut yhä keskeisempään asemaan työhyvinvointia tarkastellessa. Se pitää sisällään muun muassa työn stressaavuuden, työpaineet ja työyhteisön työilmapiirin. Usein työn fyysiset olosuhteet ovat työpaikoilla kunnossa, mutta psyykkisen hyvinvoinnin tila voi kaivata kohentamista. Psyykkisellä hyvinvoinnin kohentamisella saattaa olla oleellinen merkitys sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja yleisessä työssä viihtymisessä. (Virolainen 2012, 18.)

Työn aiheuttama psyykkinen pahoinvointi on melko yleistä. Kiire aiheuttaa psyykkistä kuormitusta ja se onkin yksi suuremmista tekijöistä psyykkisen pahoinvoinnin aiheuttajana. Hyvinvointia voidaan edistää tukemalla henkilöstöä, jakamalla uudella lailla työtehtäviä sekä huolehtimalla riittävästä työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta. (Virolainen 2012, 18.)

Mielekäs ja mielenkiiltainen työ lisäävät psyykkistä hyvinvointia ja edistävät yksilön mielenterveyttä. Ihminen on emotionaalinen olento ja hän haluaa ilmaista tunteitaan työpaikalla. Mikäli hänelle ei anneta tätä mahdollisuutta, tukahduttaa hän tunteensa sisäänpäin. Liian usein työntekijöiden keskuudessa vallitsee kaunan ja kateuden tunteita. Välit ovat jääneet selvittämättä, loukkaantumisesta ei ole osattu päästää irti. Tämä saattaa ilmetä esimerkiksi piikittelynä, toisen ideoiden aliarvioimisena, työkaverin vähättelynä tai puhumattomuutena. Tällainen toiminta yrityksessä vie hirveästi energiaa koko työyhteisöltä. (Virolainen 2012, 18 - 19, 21 - 22.)

2.2.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään mahdollisuuden keskustella vapaasti työasioista, työntekijöiden välit ovat toimivat ja työkavereita on helppo lähestyä eli puhutaan sosiaalisesta kanssakäymisestä työyhteisön jäsenten kesken. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy myös se, että työkavereihin tutustutaan ihmisinä. Kun työpaikoilla tiedetään esimerkiksi työkaverin harrastuksista ja perheestä, ne luovat osaltaan yhteisöllisyyden tunnetta. Lämminhenkiset kohtaamistilanteet vaikkapa yhteisellä ruokatauolla rakentavat positiivista työilmapiiriä, kun voidaan vaihtaa kuulumisia ja tutustua työkavereihin persoonina. (Virolainen 2012, 24 - 25.) Työpaikka onkin vertaisyhteisö, jossa voidaan keskustella samanhenkisten ihmisten kanssa, sekä kuunnella samanhenkisten ihmisten tarinoita. Se tarjoaa ihmiselle myös mahdollisuuden tukea sekä henkilökohtaista kuin myös työkavereiden henkistä ja ammatillista kasvua. Työntekijä voi saada aikaiseksi asioita, jotka vaikuttavat koko työyhteisöön. (Malmelin & Hakala 2012, 16.)

Suomalaisilla työpaikoilla on varsin yleistä, että siellä syntyy ystävyysuhteita. Ne jatkuvat usein vaihdettaessa työpaikkaakin. Aina työpaikan ystävyysuhteet eivät ole ongelmattomia. Ystävälle, joka on työkaveri ei uskalleta sanoa välttämättä asioista suoraan. Pääsääntöisesti ystävyysuhteilla työpaikoilla on kuitenkin positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. (Virolainen 2012, 24 - 25.) Työpaikoilla ei kuitenkaan tarvitse tykätä työkavereista tai esimiehestä, mutta toimeen on tultava kaikkien kanssa. Ammatilliseen käyttäytymiseen kuuluu, että vaikka työnteossa kohdataan erimielisyyksiä sekä ristiriitoja, niiden ei anneta vaikuttaa keskinäisiin ihmissuhteisiin, tunteista ja jännitteistä huolimatta. Ammatillisen käyttäytymisen edellytyksenä onkin että työsuhteet ja ihmissuhteet pidetään erillään. Tällainen käyttäytyminen johtaa siihen, että asioista uskalletaan puhua suoraan, jokainen voi kertoa mielipiteitään ja ihmiset viihtyvät työyhteisössä. Henkilöstön ei tarvitse pelätä mielipiteitään, vaan ihmisten välille syntyy luottamusta avoimessa, ammatillisessa työyhteisössä. (Järvinen 2008, 81 - 82.)

2.2.4 Henkinen hyvinvointi

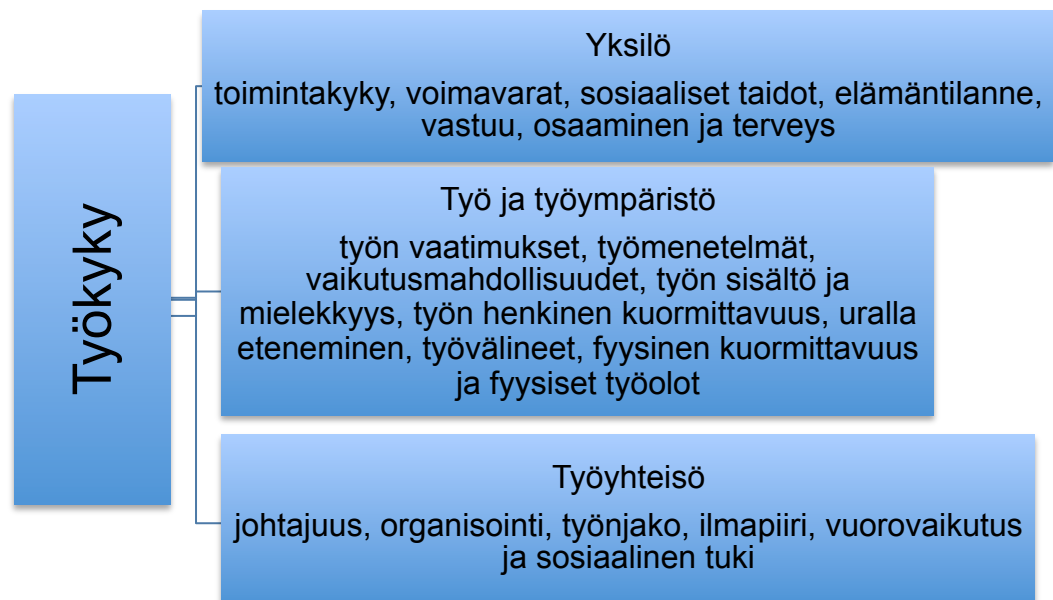
Joissakin työhyvinvointia käsittelevissä kirjoissa henkinen työhyvinvointi yhdistetään psyykkiseen hyvinvointiin. Sitä voidaan käsitellä myös erikseen omana osa-alueenaan. Henkisyys työpaikoilla ei ole mystistä toimintaa eikä uskonnollisia rituaaleja eikä pelkkiä korupuheita henkilöstöpäivillä. Henkinen hyvinvointi voi ilmetä monin tavoin, kuten kuinka työkaverit kohtaavat toisensa, miten yhteistyö sujuu ja miten asiakkaita kohdellaan. Näkyvä piirre hyvinvoinnille on, että ihmiset ovat iloisia ja työkavereista ja asiakkaista välitetään. Työntekijöitä arvostetaan sekä tuetaan työpaikalla ja työntekijät kokevat, että heidän työnsä on merkityksellistä ja he nauttivat työstään. Työntekijä kokee, että hänen tekemällään työllä on suurempi merkitys itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen kasvun myötä. Kun työ kehittyy, ihminen kokee kehittyvänsä myös ihmisenä. (Virolainen 2012, 26.)

Henkisytyteen työpaikalla liittyy myös tunne yhteisöllisyydestä työkaverien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Ihmisellä on sisäinen tarve kokea yhteisöllisyyttä, monille ihmisille työpaikka onkin se paikka, jossa he voivat kokea yhteisöllisyyttä. (Virolainen 2012, 26 - 27.)

Kun arvomaailmat kohtaavat organisaation ja työntekijän välillä, se on osa henkistä työhyvinvoinnin tunnetta. Kun omalla työllä koetaan olevan vaikutuksia yhteiskuntaan ja organisaation motiivina ovat puhtaat arvot pelkän taloudellisen voiton tavoittelun sijaan, luo tämä myös osaltaan henkistä hyvinvointia. Henkistä pahoinvointia voi aiheuttaa muun muassa se, jos työntekijän ja organisaation arvomaailmat eivät kohtaa eli ovat ristiriidassa keskenään. Suuria ristiriitoja työntekijän ja organisaation välille saattavat aiheuttaa esimerkiksi jos työssä edellytetään lakien rikkomista, valehtelemista, liioittelua tai väärin tietojen antamista. Tällöin arvot ovat ristiriidassa työntekijän omien arvojensa kanssa, mikä omiaan lisää henkistä työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 27).

2.2.5 Henkilöstön työkyky

Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen perusajatuksena on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena (Kuvio 2.). Yksilön työkykyyn vaikuttavat työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö. (Vesterinen 2006, 31.) Siihen vaikuttavat myös fyysinen ja psyykkinen kunto, työyhteisön toiminta kuten johtaminen, työ- ja työolot sekä ammatillinen osaaminen (<http://www.pk.rh.fi>, 24.3.2015). Työ, jossa perusasiat ovat kunnossa tukee yksilön työkykyä ja työkyvyn säilymistä. On kuitenkin muistutettava ja painotettava yksilön omasta vastuusta, kun puhutaan työhyvinvoinnista. (Vesterinen 2006, 31.) Työntekijä voi vaikuttaa omaan työkykyynsä muun muassa terveellisillä elintavoilla kuten liikunnalla, ravinnolla ja riittäväällä levolla. Työpaikalla työkykyä edistävät muun muassa oikeanlaiset työtehtävät, palaute ja hyvä ilmapiiri. (<http://www.pk.rh.fi>, 24.3.2015.)



KUVIO 2. Kokonaisvaltainen työkyvyn käsite (Mukaiillen Vesterinen 2006, 31)

Kun työntekijän työkykyä halutaan tukea, tulee toimenpiteiden ja kehittämisen kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi myös työhön liittyviin tekijöihin.

Toimenpiteitä yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämiseksi ovat esimerkiksi:

- terveydenhoito
- lääkinnällinen ja ammatillinen koulutus
- liikunta ja harrastus- sekä virkistystoiminta
- terveelliset elämäntavat ja niiden edistäminen
- työmatkaturvallisuuden lisääminen Vesterinen 2006, 32).

Työn ja työympäristön kehittämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- työssä esiintyvien riskien määrittäminen ja hallinta
- työtilojen ja välineiden parantaminen
- ergonomia
- haitallisilta aineilta suojautuminen (Vesterinen 2006, 33).

Työyhteisön ja työorganisaation kehittämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- tiedonvälityksen parantaminen
- johtamisen kehittäminen
- yhteistyön ja osallistumisen lisääminen
- työn suunnittelun ja laadun parantaminen
- henkilöstön arvostuksen lisääminen
- kiireen ja aikapaineiden vähentäminen
- muutosten ja kriisien hallinnan kehittäminen (Vesterinen 2006, 33).

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- perehdyttäminen
- täydennyskoulutus
- omaehtoisen koulutuksen tuki
- työnohjaus
- työnkierto
- mentorointi
- tutorointi (Vesterinen 2006, 33).

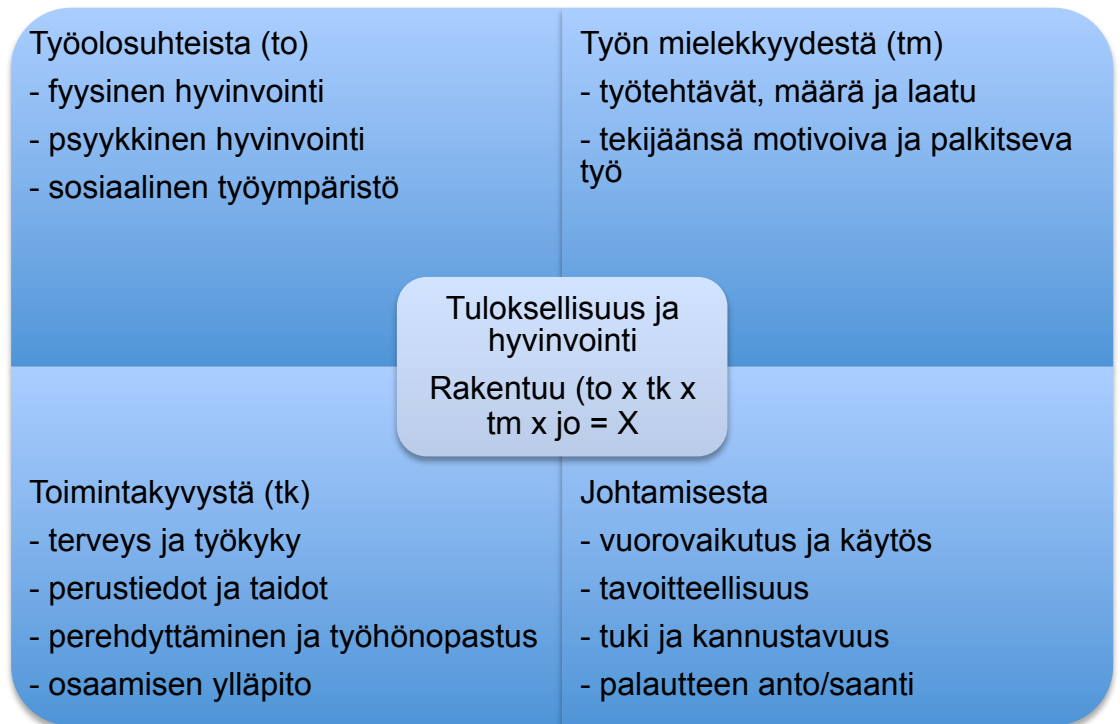
Ihmisen työkyky koostuu siis monista asioista kuten ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta sekä tasapainosta. Työkykyyn vaikuttavat myös työhön kohdistuvat asenteet ja ammattitaito. (<http://www.tela.fi>, 26.3.2015.) Muuttuva työelämä on tuonut haasteita työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle. Elämän tulisi olla tasapainossa, jotta ihmiset voisivat hyvin. Ihmisillä on erilaisia tarpeita työelämän ulkopuolella, kuten lasten hoito tai esimerkiksi omista vanhemmistaan huolehtiminen. Olisikin tärkeää löytää kultainen keskitie työn ja vapaa-ajan välille, jotta ihmiset voisivat hyvin. Erilaisia malleja tasapainon löytämiseksi onkin jo olemassa. Tällaisia malleja voivat olla esimerkiksi elämäntilanteeseen sopiva osa-aika työ. Yritykset, jotka edistävät työn ja yksityiselämän tasapainon löytämistä, lisäävät myös työntekijöidensä hyvinvointia, sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä. (<http://www.choixderriere.com>, 22.5.2015) Työntekijällä itsellään on

avaimet omaan hyvinvointiinsa ja esimiehellä avaimet luoda kannustavat ja hyvät olosuhteet työhyvinvoinnille. Hyvä terveys ja työkyky ovat työntekijälle tärkein pääoma, ja yritykselle avain mahdolliseen menestykseen. (<http://www.pohjola.fi>, 24.3.2015.)

3 TYÖHYVINVOINNIN RAKENTAMINEN

Puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa kustannuksia yritykselle ja yhteiskunnalle. Keskimääräinen sairauspoissaolojen osuus on 5 % palkkakustannuksista, kalleimmaksi tulevat lyhyet 1-3 päivän sairauslomat jotka johtuvat todennäköisesti työpahoinvoinnista, työuupumuksesta tai työssä viihtymättömyydestä. Sairauspoissaoloja kertyy myös lapsen sairastumisen takia tai työntekijän epäterveellisten elintapojen johdosta. Sairauspäivän hinnaksi tulee 200-350 euroa työpaikasta ja työntekijän palkasta riippuen. Työpahoinvoinnista aiheutuvat kustannukset jaetaan suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin. Suorat kustannukset ovat selkeitä laskea, niitä ovat esimerkiksi sairauslomien ja tapaturmien aiheuttamat kustannukset. Epäsuorien kustannusten laskeminen on haastavaa, koska me-hengen heikkenemisen aiheuttama työtehon laskemisen vaikutukset on hankalaa arvioida tarkasti. (Virolainen 2012, 121 - 122.)

Hyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden tiedetään korreloivan keskenään. Hyvän työympäristön, työn osaamisen lisäksi työntekijä odottaa mielekkäitä työtehtäviä, toimivia ihmissuhteita sekä osaavaa johtamista. Professori Veikko Teikari on laatinut yhteenvedon tuloksellisuudesta ja hyvinvoinnista kaavan muodossa (Kuvio 3.). (Juuti & Vuorela 2002, 135.)



KUVIO 3. Tuloksellisuus ja hyvinvointi (Juuti & Vuorela 2002, 135.)

Terveys on sanana yhtä kuin tehokkuus, se voidaan määritellä sekä mitata usealla tavalla. Työntekijöiden terveyttä kuvataan usein työkykynä ja työhyvinvointina, organisaation terveyttä kuvataan puolestaan toimintakykynä ja terveen organisaation tunnusmerkeillä. (Liukkonen 2008, 51.) Organisaation menestys koostuu useista osa-alueista ja taloudellinen menestys onkin sidoksissa siihen, kuinka työntekijät voivat tehtävissään ja työyhteisön jäseninä. Saman kolikon käänttöpuolilla on vahvasti sidoksissa niin taloudellinen kuin sosiaalinenkin näkökulma. Tulosvastuuta on pidetty yrityksen ensisijaisena vastuuna, mutta on kuitenkin tärkeää, että työvoima hyödynnetään sosiaalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. Tämä on tärkeää niin koko organisaation kuin työntekijöiden ja yhteiskunnankin näkökulmasta. Työhyvinvointiin panostaminen yrityksissä on tärkeää nimenomaan pitkän aikavälin taloudellisen kestävyuden kannalta. (Pyöriä 2012, 27 - 28.)

Ehkä enemmän kuin koskaan tarvitaan tietoa henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Yrityksen visio, tuotteet, palvelut, tuotteiden tekijät ja tapa toimia yrityksessä ovat liikeidean määrittelyssä

ketju, jota yhteiset arvot ohjaavat. Työntekijän kuten koko organisaationkin terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä, joka heijastuu vuorovaikutustaitojen kehitykseen, asiakassuhteisiin sekä niiden jatkuvuuteen. Menestyviä ovat yritykset, jotka osaavat luoda oman toimintatapansa niin, että omistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden arvomaailmat kommunikoivat ja mahdollistavat hyvän työelämän kaikilla tärkeillä alueilla. Henkilöstöllä on tärkeä rooli tuloksentehtäjänä ja humanien arvojen vaalijana, kun yrityksissä kehitetään ansaintatapaa. (Liukkonen 2008, 63 - 64.)

Tuloksellinen ja hyvä työyhteisö syntyy silloin, kun yhteisössä tiedostetaan yhteiset tavoitteet ja sen, että tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan panoksia koko työyhteisöltä. Toimivassa ryhmässä ajatellaan itsensä lisäksi myös muita ja siinä uskotaan yhdessä tekemisen voimaan. (Aarnikoivu 2008, 67.)

3.1 Iloinen ja houkutteleva työyhteisö

Toisten kunnioittaminen on yksi keskeinen organisaatiokulttuuria muokkaava osatekijä iloisessa työyhteisössä. Kunnioittaminen liittyy siihen, miten työyhteisössä suhtaudutaan työkavereihin ja toisaalta siihen, kuinka he suhtautuvat yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin.

Kunnioituksen viestittäminen edellyttää eleitä, sanoja ja vastavuoroista toimintaa.

Työntekijöiden näkökulmasta tunne on merkittävä osa houkuttelevaa työyhteisöä. Kun yrityksessä rakennetaan hyvää tunnetta, johdon esimerkki on ratkaiseva. Houkuttelevaan työyhteisöön kuuluvilla ihmisillä on kokeiluhalu sekä venymiskykyä. Venymiskyvyllä tarkoitetaan innovatiivisia toimintatapoja, ei ylitöitä. Kun tietoisuus hyvästä tunteesta leviää, seurauksena on, että houkuttelevaan työyhteisöön pääsyä jonotetaan. (Virtanen 2005, 205, 207 - 208.)

Organisaatorakenteella on huomattava vaikutus työhön sitoutumiseen, työn ilon ja hyvän hengen syntymiseen. Esimiehille lankeaa kuin luonnostaan kaikenlaisia tehtäviä, yksi näistä on työn ilon ylläpitäminen.

Työnilon puuttuminen on seurausta hyvän tunteen puuttumisesta. Vaikka esimiehet voivat merkittäväällä tavalla vaikuttaa työnilon vahvistumiseen ja työnilon kokemuksiin, on kuitenkin muistettava että jokainen työntekijä voi joko nostaa tai lannistaa näitä kokemuksia, koska työnilossa on kyse koko tiimistä. Kun puhutaan työnilosta, tulee muistaa muutosvastarinnan käsite. Tervettä muutosvastarintaa ei tule pitää pahana asiana. Ilman tervettä muutosvastarintaa, organisaatio voi olla pahimmillaan lammasmainen nyökyttelijäkerho joka ei sano sanaakaan ja nielee kaiken, mitä sen niskaan kaadetaan. Terve muutosvastarinta on hyvä, hyödyllinen ja tarpeellinen, koska yhteisöllisyyteen kasvetaan vain ristiriitoja käsittelemällä. Yhteiset pelisäännöt työyhteisössä sekä asioiden jakaminen ovat tärkeitä uupumisen, turhan syyllisyyden ja kyynisyyden estäjiä työyhteisössä. Yksi pahimmista työyhteisöjä kalvavista epäkohdista on puhumattomuuden palomuri. (Virtanen 2005, 208 - 209.)

Monet tutkimukset luovuudesta ja ongelmanratkaisusta kertovat, että ne toteutuvat parhaiten iloisessa työympäristössä, ja mikä merkitys ilolla onkaan työyhteisöissä. Jotkut ovat saaneet työskennellä myönteisten ja iloisten ihmisten vaikutuspiirissä ja voineet kokea positiivisen energian, jonka aidosti iloinen ihminen kykenee tuottamaan ja siirtämään työkavereihinsa. Ilo, positiivisuus ja henkinen tasapaino tulisi ottaa huomioon työhyvinvoinnin kehittämisessä, koska niillä on myönteisiä vaikutuksia terveydelle. Ilon ja positiivisuuden kokeminen työssä ei kuitenkaan tarkoita ongelmien lakaisemista maton alle. Ei ole viisautta olla positiivinen siten, että kieltäytyy näkemästä tosiasioita, hyviä sekä huonoja. Positiivisuus ei myöskään tarkoita, että asiat jätetään käsittelemättä ja ongelmien esittäjää kohdellaan yhteishengen rikkojana. Joissakin työyhteisöissä esitetään positiivisuuden näytelmää, jossa normaalitkin ristiriidat torjutaan ja käsittelemättömät ristiriidat jäävät haittaamaan yhteisön toimintaa. Tällainen johtaminen liittyy usein mekaaniseen, autoritaariseen johtamiseen. (Salminen 2001, 154 - 155.)

Esimiestyössä on erityisesti ymmärrettävä myönteisen, kannustavan ja iloisen työyhteisön monet positiiviset vaikutukset työhön sekä siinä

toimivien yksilöiden hyvinvointiin ja työtehoon. Myönteinen työyhteisö luo energiaa, luovuutta, lieventää erilaisia pelkoja ja johtaa henkiseen työhyvinvointiin. Työntekijöiden kannustus, kiitokset ja yhteiset hauskat hetket luovat hyvinvoinnin pohjaa. Esimiehen tulee uskaltaa kysyä, mitkä asiat tuottavat iloa ja toteuttaa näitä iloa tuottavia asioita. (Salminen 2001, 156 - 157.) Hyvässä työyhteisössä kaivataan siis työniloa, positiivisuutta, huumoria, dialogia ja yhteisöllisyyttä. Tavoitteena iloisessa työyhteisössä on henkilön kukoistaminen, ei vain jaksaminen ja selviytyminen. (Jabe & Häkkinen 2010, 325 - 327.)

3.2 Motivaatiolla kukoistukseen

Esimiehen tehtävänä on luoda ymmärrys työntekijöille siitä, miksi heidän työpanoksensa on tärkeä, mihin heidän tulisi tähdätä työssään ja miksi heidän antamaansa työpanosta arvostetaan. Esimiehen tulee motivoida jokaista työntekijää erikseen sekä tiiminä. Esimiehen tulee aktiivisesti kehittää työntekijöidensä osaamista ja kykyjä ja antaa heidän vaihtaa tehtäviä sekä edetä urallaan. Esimies, joka estää hyvien työntekijöiden siirtymistä uusiin tehtäviin on aina tietyllä tavalla epäonnistunut esimies. Jotta työ säilyisi haastavana ja kehittäväenä, tulisi esimiehen ja työntekijän yhdessä miettiä, mikä olisi seuraava askel, jotta työntekijälle löydettäisiin entistä haastavampia ja kehittävämpiä tehtäviä. (Lehti & Pynnönen 2011, 111.)

Motivaatio virittää ja ohjaa ihmisen käyttäytymistä ja määrittelee sen kuinka ihminen pyrkii toteuttamaan tavoitteensa. Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio liittyy ihmisen arvoihin ja psykologisiin tarpeisiin, kuten muiden auttamiseen, työn moraaliin ja kiinnostukseen uuden oppimiseen. Ulkoinen motivaatio liittyy työn suorittamisesta saatavaan palkkaan, etuihin työpaikalla ja rangaistuksiin. Mitä mielenkiintoisemmaksi ja hyödyllisemmäksi sekä iloa tuottavaksi työn tavoitteet mielletään, sitä motivoivampaa työ on. Myös iloa tuottava työ, ja se että työn lopputulokseen voidaan vaikuttaa, motivoivat työntekijöitä suuresti. Mitä vähemmän alaiset kokevat saavansa tilaa

tarpeidensa tyydyttämiseksi, sitä suurempi mahdollisuus on, ettei motivaatio pääse täyteen kukoistukseensa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 26 - 27.) Motivaatio onkin eräänlainen käyttövoima, joka konkretisoituu tahtona saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 154).

On muistettava että esimies ei ole motivaation synnyttäjä, mutta hän voi tukea motivaation syntymistä. Työntekijä onkin itse avainasemassa motivaation syntymisessä. Kun yrityksessä on tavoitteena saada motivoitunut henkilöstö, esimiehen tulee huomioida työntekijän persoona sekä työuran vaihe, koska näillä on suuri merkitys siihen mikä kyseistä työntekijää motivoi. Esimiehen kannattaakin kysyä työntekijältä mikä häntä motivoi ja haastaa työntekijää miettimään henkilökohtaisia motivaatiotekijöitään. (Aarnikoivu 2008, 153, 155 - 156.)

3.3 Palkitseminen työyhteisössä ja palautteen merkitys

Kun puhutaan arvioinnista ja palkitsemisesta, on tärkeää erottaa hyvät suoritukset huonoista ja huippusuoritukset hyvistä. Jos työyhteisössä palkitaan huonoista ja tyydyttävistä suorituksista, on vaikeaa kiristää tavoitteita ja parantaa tuloksia. (Sistonen 2008, 197.)

Palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu niin aineellisista kuin aineettomistakin palkitsemiselementeistä. Aineellisia palkitsemiselementtejä ovat rahapalkka, rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Aineettomia palkitsemiselementtejä ovat mielekkäät ja haastavat työn sisällöt, kehittymismahdollisuudet, positiivinen palaute, joustavuus työnteon järjestelyissä, työsuhteen pysyvyys, hyvä työympäristö, hyvä työilmapiiri ja ajan tasalla olevat työvälineet. Usein palkitsemiselementtejä pidetään itsestäänselvyyksinä. Näiden puuttuminen huomataan vasta kun ne menetetään, vaihdettaessa esimerkiksi työpaikkaa. (Sistonen 2008, 177.)

Palkitsevassa yrityksessä hyvät ja erinomaiset suoritukset pystytään tunnistamaan ja niistä palkitaan työntekijöitä. Henkilöstön tulee tietää,

millaista osaamista ja millaisia suorituksia heiltä odotetaan, sekä mitkä ovat palkitsemisen perusteet. (Sistonen 2008, 135.) Palkitsemisen ei pitäisi perustua ikään, kokemusvuosiin, sukupuoleen, ihonväriin, pituuteen tai uskontoon. Sen tulisi aina perustua tehtävän vaativuuteen, osaamiseen ja suoriutumiseen. (Sistonen 2008, 218.)

Palautteen merkitys työyhteisössä on tärkeää oppimisen kannalta niin työntekijälle, tiimille kuin koko yrityksellekin. Palautejärjestelmien sekä palautteen antamisen kulttuurin kehittämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Oppimisen ja kehittymisen lähtökohtia ovat riittävä ja jatkuva palaute. (Sydänmaanlakka 2012, 62.)

Jatkuva ja systemaattinen palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Hyvään johtamiseen kuuluukin palautteen antaminen, palkitseminen ja tunnustukset hyvin tehdystä työstä. (Rauramo 2008, 153.) Kun työntekijä saa palautetta, hän kokee että joku on kiinnostunut hänen tekemisistään ja että hänen tekemänsä työ on arvokasta. (Virtanen 2005, 66).

Myönteinen palaute työstä, sillä on suuri voimistava vaikutus ihmiselle. Myönteiset viestit ja palautteet lisäävät työntekijän uskoa omaan kykyihinkin ja sitä kautta uusiin haasteisiin. Myönteinen palaute saa aikaan positiivisen kierteen ja positiivinen kierre lisää uskoa, riskinottohalua ja sitoutumista. (Viitala 2004, 161.)

Työntekijän sekä myös esimiehen hyvä itsetunto merkitsee sitä, että arvostaa omaa osaamistaan, mutta he näkevät myös omat puutteensa ja kehittymistarpeensa työssään. Hyvän itsetunnon omaava ihminen ei koe palautetta uhkana vaan mahdollisuutena tulla paremmaksi työssään. Tällaiset ihmiset yleensä pyytävät tai jopa vaativat muita enemmän palautetta työstään. (Järvinen 2011, 133.)

3.4 Haastetta työtehtäviin

Työ, joka on haasteellista ja jossa työntekijöillä on tarvittava osaaminen tehtävänsä ja he ovat motivoituneita, voi aiheuttaa intohimon. Jotta ihminen toimii luovasti, hän tarvitsee intohimoista otetta työhön ja elämään yleensä, riippumatta siitä mitä hän tekee. Intohimo auttaa kestämaan epävarmuutta ja astumaan ulos omalta epämukavuusalueelta, uusille avarille poluille. Hyvinvoinninkin kannalta on tärkeää löytää työstä edes pieniä intohimoa aiheuttavia tehtäviä, jotka tuovat työhön myönteisyyttä ja auttavat selviytymään rutiineiksi muodostuneista tehtävistä ja pakollisista asioista. Vaikka rutiineiksi muodostuneet tehtävät eivät motivoisikaan innostaviin suorituksiin, on ihmisillä apuna osaamista, taitoa ja kokemusta selvitä niistä. Rutiininomainen osaaminen onkin tärkeä voimavara yrityksissä. Rutiinit muodostuvat ongelmiksi silloin, kun se ei jaksa enää innostaa eikä vastaa toiveita ja pyrkimyksiä. Pienetkin muutokset omassa työssä voivat motivoida ja innostaa uusiin haasteisiin. Näistä toiveista ja ajatuksista pitäisikin kertoa omalle esimiehelleen jotta innostus ja motivaatio työtä kohtaan säilyisivät. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 85.)

Tehtävät, jotka koetaan kiinnostaviksi ja jotka motivoivat, koetaan usein haasteellisiksi. Ihmiset hankkivat tietoja ja taitoja saavuttaakseen tavoitteensa. Haasteelliset tehtävät tyydyttävät myös tarpeitamme. Haasteellisuuden ylläpitäminen vaatii energiaa ja ylläpitoa, ja silloin on myös oltava valmis tarkastelemaan asioita uusista ja erilaisista näkökulmista sekä löytämään sisäinen motivaatio. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 86.)

3.5 Työn hallinta osa työhyvinvointia

Ihminen kestää paremmin kuormitusta, jos hän kokee voivansa vaikuttaa työhönsä ja säädellä työskentelyään, kun jos hänelle sanellaan valmiiksi työn ehdot ja tekeminen. Työntekijän pitäisi löytää työstään jotain omaa ja tehdä siitä itsensä näköistä. Jos näitä mahdollisuuksia ei löydy, pahoinvointi lisääntyy. Työntekijät haluavat työhönsä omia juttuja, jossa he voivat toteuttaa itseään ja kokea työn omistajuutta. Kun työ koetaan

mielekkääksi, silloin ollaan valmiita tekemään paljon töitä. Mielekkäät työtehtävät palkitsevat työntekijöitä usein enemmän kuin iso rahapalkka. Työntekijät toivovat esimiehiltään palautteen, avoimuuden ja kannustamisen lisäksi, että heidän ideoitaan kuunneltaisiin ja he saisivat inhimillistä sekä oikeudenmukaista kohtelua. (Kaivola & Launila 2007, 129 - 130.)

Ihmiselle on tärkeää, että hän voi vaikuttaa työpaikkansa asioihin ja olla kehittämishankkeissa mukana. Työelämään liittyvässä voimaantumisessa on kyse työntekijän vastuunottamisesta oman hyvinvoinnin, oman osaamisensa, itsensä kehittämisen kannalta sekä työympäristön kannalta. Esimies voi tukea voimaantumista tukemalla työntekijöiden omaa toimintaa, omien ratkaisujen synnyttämistä sekä lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia heidän työssään. (Vesterinen 2006, 98 - 99.)

Työhallinnasta puhuttaessa käytetään sanontaa ”homma on hanskassa”. Tällainen tunne syntyy järjestyksestä, suunnitelmallisuudesta ja ennustettavuudesta. Vastakohtana näille on kaaos, joka jatkuvana saattaa aiheuttaa mielenterveyden ongelmia sekä vaarantaa psyykkistä hyvinvointia. Kun ihminen kokee, ettei hän selviä tästä tilanteesta, käynnistyvät stressiin liittyvät elintoiminnot. Kun ihminen kokee, että nyt ”homma on hanskassa”, stressireaktio heikkenee ja lopuksi sammuu. (Järvinen 2008, 38 - 39.)

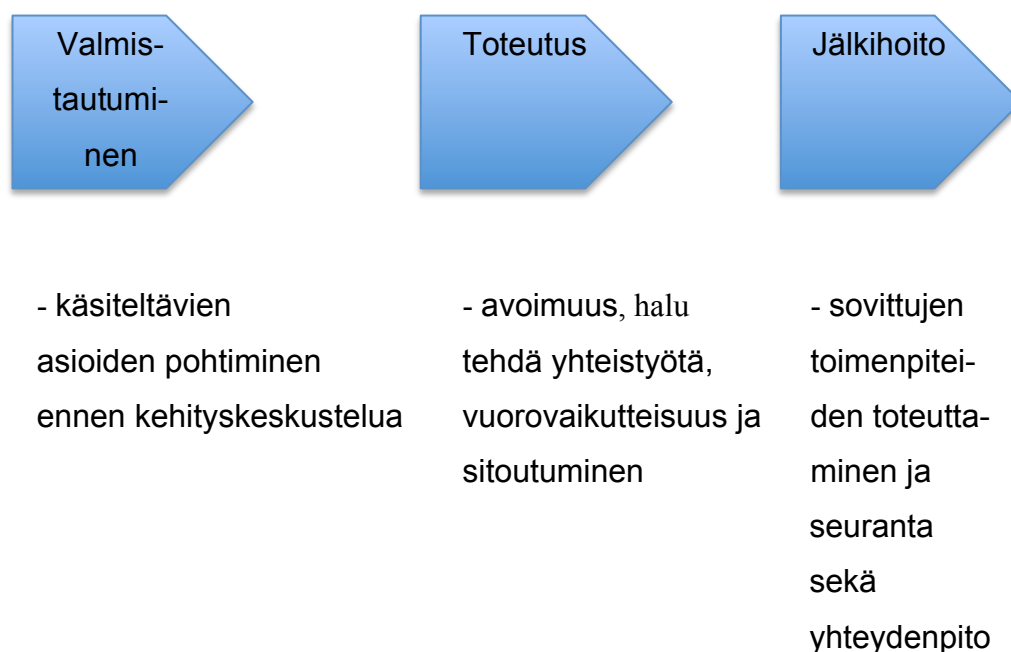
Työntekijä ei yleensä pysty toimenkuvansa ansiosta näkemään työtilannetta työyhteisön tai prosessin kokonaisuuden näkökulmasta, hän tarvitseekin tässä esimiehensä apua. Esimies luo suuntaviivat tekemiselle, työn laadulle ja tekee rajaukset esimerkiksi muutostilanteissa käytössä olevien voimavarojen jakamisesta. Tänä päivänä työntekijältä itseltäänkin odotetaan ja vaaditaan kykyä asettaa työnsä kiireys- ja tärkeysjärjestykseen. Työntekijät tekevätkin itselleen suunnitelmia miten ja milloin he aikovat kyseisiä työtehtäviään tehdä ja toteuttaa. Yllättävissä tilanteissa eivät suunnitelmatkaan välttämättä päde, tällöin tarvitaan joustoja ja reagointia. (Järvinen 2008, 41 - 42.)

Työpaikoilla jokaisen tulisi tietää työyhteisön yhteiset tavoitteet, olla perillä omista ja toisen vastuista sekä tehtävistä ja tuntea työpaikan pelisäännöt. Näiden tavoitteiden, vastuiden, tehtävien ja pelisääntöjen ylläpitämiseksi edellytetään jatkuvaa kommunikointia työntekijän ja esimiehen välillä. (Järvinen 2008, 41 - 42.)

Kun työntekijällä on mahdollisuus hallita omaa työtään, hän on sitoutunut työhönsä, hänellä on hyvä työmotivaatio, hän suorittaa työnsä hyvin, hänellä on vähemmän ruumiillista sekä henkistä oireilua ja poissaoloja. Jos työntekijällä ei ole hallintaa työstään eli hän ei usko vaikutusmahdollisuuksiinsa, niin hänen valmiutensa erilaisissa tilanteissa heikkenee. Kun hän ei usko, että voi vaikuttaa työhönsä ja tilanteisiin, hän ei edes yritä vaikuttaa asioihin tai muuttaa tilanteita. Tällainen tilanne vaikuttaa ihmisen terveyteen, hän ahdistuu ja tilanteen pitkittyessä masentuu tai sairastuu muuten. Työn hallinta on siis itsenäisyyttä, vapautta ja valtaa. Työn mielekkyyden lisäämiseksi tarvitaan vielä taitojen ja tietojen hyödyntämismahdollisuuksia työssä ja merkityksellisyyden lisäämistä. (Manka 2006, 191.)

3.6 Kehityskeskustelut – katse tulevaisuuteen

Kehityskeskusteluista käytetään useita nimiä kuten tavoite- ja tuloskeskustelut tai esimerkiksi osavuosikeskustelut. Idea on kaikissa sama käytetään keskusteluista sitten mitä nimitystä tahansa. Keskustelut ovat osa yrityksen palautejärjestelmää, työn tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin seurantaa, sekä työn ja osaamisen kehittämistä. Parhaimmillaan kehityskeskusteluissa saadaan aikaiseksi toimintamalli, jossa yhdistyvät työorganisaation, työyhteisön ja työntekijän kehittymistarpeet. (Rauramo 2008, 257.) Kehityskeskustelut ovatkin paikka, missä esimies ja työntekijä katsovat yhdessä tulevaisuuteen. Keskusteluissa arvioidaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaa, pohditaan muutosten etenemistä, tiimin toimintaa ja koko yrityksen asioita sekä sovitaan keinoista tulostavoitteisiin pääsemiseksi. (<http://www.ttl.fi>, 8.4.2015.)



KUVIO 4. Kehityskeskustelu prosessina. (Mukaiillen Aarnikoivu 2008, 122).

Kehityskeskustelu on prosessi (Kuvio 4.), jonka vaiheet ovat valmistautuminen, toteutus ja jälkihoito. Jokaisella vaiheella on suuri merkitys kehityskeskusteluiden onnistumiseksi. (Aarnikoivu 2008, 121.)

Molempien osapuolten on hyvä valmistautua huolellisesti etukäteen keskusteluun (Rauramo 2008, 157). Keskusteluun valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Valmistautumisen tärkeydestä kertoo se, että käsiteltävät asiat edellyttävät lähes poikkeuksetta asioiden pohdiskelua ennakkoon. Jos asioita ei ole pohdiskeltu ennen keskustelua, eivät henkilöt todennäköisesti kykene tuomaan parhaalla tavalla mielipiteitään ja näkemyksiään esille käsiteltävistä asioista. Työntekijä voi valmistautua keskusteluun esimerkiksi täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen valmiiksi. Esimies voi valmistautua tekemällä muistiinpanoja esimerkiksi työntekijän toimenkuvan, tavoitteiden ja osaamisen kartoittamisen osalta sekä seuraavien kehittämistavoitteiden osalta. (Aarnikoivu 2008, 123 - 125.)

Keskustelun onnistumiseen vaikuttavat monet pienet asiat. Keskusteluihin tulisi ensinnäkin varata riittävästi aikaa, ja esimiesasemassa oleville

täydennyskoulutusta kehityskeskusteluiden merkityksen ymmärtämiseksi. Riittävän ajan lisäksi tarvitaan rauhallinen ympäristö sekä avoin, arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Rauramo 2008, 157.) Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää molemmilta osapuolilta viestinnän ja vuorovaikutuksen osaamista. Molempien tulee kuunnella aidosti toisiaan. Hyvä myyjä puhuu usein asiakasta vähemmän, tätä voidaan soveltaa myös kehityskeskusteluissa. Esimiehellä onkin kehityskeskusteluissa kuuntelijan rooli. Kuuntelutaidon lisäksi, esimiehen tulee osata kysyä asioita. Avoimet kysymykset joihin ei voi vastata yhdellä sanalla, haastavat kommunikaatioon ja edistävät näin ollen myös vuorovaikutuksen syntymistä. (Aarnikoivu 2008, 128 - 130.) Keskusteluissa on hyvä pohtia yhteisten päämäärien edistämistä, niissä voidaan myös sopia palkkauksesta, koulutuksesta, ja etenemismahdollisuuksista. Keskusteluista on hyötyä vain jos ne edistävät työpaikan sekä yksilön tavoitteita. (Rauramo 2008, 157.)

Esimiehelle kehityskeskustelut ovat työväline:

- esimies saa tuloksia aikaiseksi ihmisten avulla
- on oleellista miten työntekijät onnistuvat, saavuttavat tavoitteensa ja toimivat yhteistyössä
- esimiehen tehtävänä on tukea, valmentaa ja auttaa kehittymään
(Rauramo 2008, 157.)

Esimiehelle kehityskeskustelu on paikka missä hänellä on mahdollisuus saada syvälinen kuva siitä, kuinka hänen työntekijällä menee. Työntekijälle kehityskeskustelu on taas paikka, missä hän voi ottaa puheeksi työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin sekä tiimiin liittyviä asioita. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on tilanteena avoin ja luottamuksellinen. (<http://www.ttl.fi>, 8.4.2015.)

3.7 Osaaminen ja työhyvinvointi sekä yhteistyön voima

Työpaikoilla tulisi aika ajoin kirkastaa perustehtäviä: Mitä olemme tekemässä ja mitkä ovat kenenkin roolit? Töiden ja työyhteisön toimivuus työpaikalla edellyttää koko yhteisöltä selkeää näkemystä siitä, mitä työpaikalla tulisi saada aikaiseksi ja mitä siellä tulisi tehdä ja miksi työpaikka on olemassa. (Järvinen 2008, 49.)

Ihminen ei koe suuria ja koviakaan tavoitteita ahdistaviksi, kun tavoitteiden tarkoitus on selvillä, osaaminen työtehtäviin on riittävää ja tukea on saatavilla. Ihminen haluaa onnistua työssään ja ylittää itsensä, ei kuitenkaan hinnalla millä hyvänsä. Hän haluaa, että hallinnan tunne säilyy. Osaaminen onkin yksi merkittävimmistä asioista työelämässä onnistumisen kokemuksen taustalla. Kun ihminen onnistuu työssään, se lisää työhyvinvointia. (Vesterinen 2006, 52.) Osaaminen ja sitä kautta syntyvät innovaatiot eivät synny itsestään, tarvitaan ihmisiä, joilla on kykyä, tahtoa ja voimavaroja oppia yhdessä. Osaamista syntyy yhdessä luomalla, ei vain tietoa hyödyntämällä. (Rauramo 2008, 177.)

Ongelmatilanteiden ratkaiseminenkin on yhteistyötä. Ihmisten on hyväksyttävä, että toisella osapuolella voi olla parempia näkemyksiä ja perusteluja. Ongelmatilanteissa ihmiset toimivat eri tavoin. Yhdet väistelevät ongelmia, toiset delegoivat vastuuta eteenpäin ja jotkut tarttuvat ongelmaan ja pyrkivät ratkaisemaan sen. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää että ongelmiin tartutaan, ja ne pyritään ratkaisemaan mahdollisimman hyvin ja nopeasti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 78.)

Osaamisen kehittäminen on jatkuvan vuoropuhelun tulosta, sekä työntekijän ja koko työyhteisön välisten suhteiden vaalimista (Juuti & Vuorela 2002, 41). Ihmiset jotka tekevät työssään samoja työtehtäviä, jäsentävät työnsä kuitenkin kokemuksellisesti eri tavoin. Tämä voi olla mahdollisuus oppimisen kannalta, jos he jakavat kokemuksiaan avoimesti keskenään. (Juuti & Vuorela 2002, 53.) Näin koko työyhteisö voi oppia, tarkastella toimintaansa ja muuttaa sitä entistä paremmaksi (Juuti & Vuorela 2002, 56). Sellainen yritys jonka tuoreus säilyy voi luottaa

olemassaoloonsa tulevaisuudessakin. Esimiehen täytyykin olla aktiivinen työyhteisönsä kehittämisessä. Työyhteisö joka ei uudistu ja opi uutta, näivettyy. (Juuti & Vuorela 2002, 59.)

Oppiminen ja yhteisöllisyyden kasvu on parhaimmillaan haasteita täynnä oleva matka kohti asetettuja tavoitteita ja päämääriä kohti. Matkalla tarvitaan aina erilaisia eväitä, työkaluja. Niitä tulee myös aika ajoin huoltaa, tarkistaa ja uudistaa. Yhteisön matka on usein tuntematon, mutta se voi olla kiehtova seikkailu ja antaa tulokseksi huikean lopputuloksen. (Jäppinen 2012, 139, 144).

3.7.1 Viestintä, vuorovaikutus ja johtaminen

Hyvä esimies pyrkii lähelle ihmisiä ja tavoittamaan heidät, aktiivinen pyrkimys tavoittaa ihmiset on tärkeä taito esimiehelle. Jos hän ei osaa näitä asioita, ei hän voi menestyä esimiehenä. Esimiehen ei tule odottaa tilaisuuksia, että häntä lähestytään, vaan hänen tulee itse pyrkiä tavoittamaan ihmisiä. Ikävintä on, jos hän torjuu ihmisen, joka tavoittelee häntä. Yhteyden luominen ihmisiin on esimiesten tehtävä. Vain harvat työntekijät lähestyvät esimiestä omatoimisesti ja tarjoavat mielipiteitään ja osaamistaan, ja niitä jotka näin tekevät pidetään usein tunkeilevina tai pyrkyreinä. Näistä syistä työntekijä haluaakin johtajan lähestyvän heitä. Toisena syynä voidaan pitää ihmisten tarvetta tulla kuulluiksi, huomatuiksi, saada tunnustusta ja tuntea itsensä arvostetuiksi. (Halpern & Lubar 2005, 87 - 90.)

Usein yrityksissä kuulee sanottavan: ”tieto ei kulje”. Heikko viestintätaito haittaa yrityksen ja henkilöstön toimintaa. Ihmiset kokevat etteivät he tiedä riittävästi asioista ja tärkeimmät asiat salataan heiltä. Tästä syystä monet muutosprosessitkin epäonnistuvat. Miksi huonon johtamisviestinnän annetaan haitata yrityksen toimintaa ja tehokasta päätöksentekoa? Kun puhutaan viestinnän merkityksestä esimiestyössä, puhutaan tiedosta ja informaatiosta. Informaatio tarkoittaa lähetettyjä viestejä. Tieto syntyy

vasta kun informaatio vastaanotetaan ja se kyetään liittämään aikaisemmin luotuihin ajatusmalleihin. (Salminen 2006, 110 - 111.)

Esimies viestii puheensa lisäksi äänenpainollaan, ilmeillä, eleillä, asennoilla, vaatetuksella, liikkeillä sekä ajan ja tilankäytöllä. Hän viestii myös puhumattomuudellaan ja tekemättömyydellään ja nämä voivatkin olla hyvin vahvoja viestejä ympäristölle. Ihmiset ovat hyvin taitavia tulkitsemaan muiden eleitä ja ilmeitä. Jos elekieli ei tue sanoja, puheen uskottavuus heikkenee. (Salminen 2006, 117 - 118.)

Esimieheltä odotetaan viestinnän lisäksi tekoja, eli siirrytään sanoista tekoihin, tehdään se mitä on luvattu. Tekopuolen korostaminen tarkoittaa, että lupaukset on tehty pidettäväksi ja mitään sellaista ei kannata luvatakaan, mitä ei aio tehdä tai ei osaa ja voi tehdä.

Yksi esimiehen päätehtävistä on kommunikoida; hänen tulee kertoa työntekijöilleen tavoitteista ja kuunnella muita sekä sanoa ääneen asioita, telepatiaan ei kannata nojata. (Erämetsä 2009, 43.)

Ongelmana yrityksessä voi olla, että johtamistekoja, eli sanoja, on liian vähän ja aikaa sanoille ei ole riittävästi. On myös liian vähän avoimutta, palautetta ei anneta ja on liian vähän yhteistä ymmärrystä, joka saavutetaan vain sanoilla. Suoruudella tarkoitetaan sitä, että kerrotaan asioista niin kuin ne oikeasti ovat; ymmärrettävästi, kiertelemättä ja peittelemättä, mutta esittäen asiat kuitenkin rakentavasti. Avoimuudella viestinnässä tarkoitetaan, että esimies kertoo asioista oma-aloitteisesti, salailematta tai kätkemättä tärkeää tietoa. Kun työntekijän ja esimiehen välille rakennetaan luottamusta, tarvitaan elementeiksi nimenomaan suoruutta ja avoimutta. Samoilla elementeillä rakennetaan tehokas, vastuullinen ja ratkaisunhaluinen organisaatio. (Erämetsä 2009, 43 - 44.)

Kun puhutaan vetovoimasta, puhutaan yhteyksistä ihmisten välillä: tavoitteesta saavuttaa aidosti ihmisten tunteet ja ajatukset. Kaikki jotka ovat kanssakäymisissä toisten kanssa tarvitsevat vetovoimaa, mutta sitä tarvitsevat erityisesti johtajat. Ihmisten johtamisessa on pohjimmiltaan

kyse vuorovaikutuksesta johtajan ja johdettavien välillä, mutta myös tuloksista ja seurauksista. Organisaation tulee kulkea kohti päämäärää, siksi johtajat haluavatkin johdettaviensa sydämien ja tunteiden suuntautuvan haluttua päämäärää kohti. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tarvittavan asiaan ja kohteeseen paneutumiseksi johtaja tarvitsee vetovoimaa sitoakseen ihmisten energian ja luodakseen uutta. (Halpern & Lubar 2005, 25 - 26.)

3.7.2 Muutostilanteiden johtaminen ja keskinäinen luottamus

Muutosprosessit yrityksissä vaihtelevat sekä keston, laajuuden, voimakkuuden, tarkoituksellisuuden ja yllätyksellisyyden mukaan. Muutokset, jotka ovat ennalta suunniteltuja ja johdettuja, lähtevät yleensä yrityksen jäsenistä, kun taas yllättävät ja äkilliset muutokset, joihin tulee reagoida nopeasti, lähtevät yleensä taas liikkeelle ympäristöstä jossa yritys toimii. (Viitala 2004, 88). Työhyvinvoinnin sekä yrityksen menestymisen kannalta on taito valita tarpeelliset ja oikeat muutokset (Vesterinen 2006, 124).

Kun yrityksissä suunnitellaan ja toteutetaan muutosprosessia, se tarvitsee onnistuakseen luottamusta ihmisten välillä. Luottamus näkyy tapana toimia, käyttäytymisenä, rehellisyytenä ja yhteistyökykynä. Kun ihmisten välillä vallitsee luottamus, uskalletaan näyttää oma haavoittuvaisuus ja tietämättömyys eri tilanteissa tai osaamisessa. Muutoksessa luottamus on myös vuorovaikutuksen ja kommunikaationkin puolesta erittäin tärkeää, koska tällöin ihmiset on alttiimpia kuulemaan toistensa ajatuksia. Luottamus vähentää myös itsekkyyttä, joten se saa huomiomaan toiset paremmin. (Stenvall & Virtanen 2007, 77.)

Luottamuksella on tärkeä tehtävä myös henkilöstön hyvinvoinnissa, työssä jaksamisessa sekä työsuoritusten tasossa. Jos luottamusta ei ole, se johtaa usein dialogin puuttumiseen sekä keskustelemattomuuteen, ja näiden puute aiheuttaa negatiivisia tunteita ja ajattelutapoja. Negatiiviset tunteet taas aiheuttavat energian puuttumista ja tekevät esillä olevien

asioiden kokemisen vaikeaksi. Tästä seuraa väsymys ja työsuorituksen laatu muuttuu heikoksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 80 - 81.)

Muutostilanteissa luottamus oikeudenmukaisuuteen on yksi keskeisistä tekijöistä. Jos työyhteisössä koetaan epäoikeudenmukaisuutta, se heikentää työntekijöiden halua työskennellä muutoksen edistämiseksi ja sen puolesta. Oikeudenmukaisuuteen liittyvät myös palkkausjärjestelmät. Kun esimies arvioi työn vaativuutta ja työssä onnistumisia, se edellyttää henkilöstöltä suurta luottamusta, jotta palkkaus toteutetaan oikeudenmukaisesti. Parhaimmillaan luottamuksella saadaan aikaiseksi turvallisuuden tunne työyhteisöön. (Stenvall & Virtanen 2007, 82 - 83.)

3.8 Hyvä esimies työntekijöille ja yritykselle

Yrityksen näkökulmasta esimies vastaa organisaationsa toiminnasta ja edustaa yritystä suhteessa työntekijöihinsä. Hänen päätehtävänä on toteuttaa yrityksen strategiaa sekä antaa organisaatiolle suunnan jota toteuttaa, sekä puutua mahdollisiin epäkohtiin. Mikäli henkilöstön energiaa ei kyetä suuntaamaan strategisesti tärkeisiin päämääriin, se hajoaa ja hajoaminen taas synnyttää tehottomuutta, epäselvyyttä ja turhautumista. Työntekijät tarkastelevat usein yrityksen toimintaa melko kapeasta näkökulmasta ja omista lähtökohdistaan, esimiehen tehtävänä on taas tarkastella toimintaa koko yrityksen näkökulmasta. Esimiehen tulee pystyä saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet ja johtamaan rinnakkain sekä asioita että ihmisiä. (Salminen 2006, 24 - 26.)

Hyvän esimiehen tulee olla ehdottoman rehellinen, on kysymys myös hänen luotettavuudestaan. Ehdottoman rehellinen tarkoittaa, että sortuminen epärehellisyyteen kerran, on liikaa. Epärehellisyyteen sortuminen on esimiehen ensimmäinen virhe. Asioista tulee pystyä puhumaan kaunistelematta. Rehellisyydellä on voima saada ihmiset puhaltamaan yhteiseen hiileen vaikeissakin tilanteissa. (Halonen 2001, 161.)

Yksi hyvän esimiehen ominaisuuksista on itsetunto. Itsetunto on itsensä tuntemista, omien vahvuuksien tiedostamista ja niiden varaan rakentamista. Esimiehen itsetunnon tulisi olla kuin kallio: odotukset jaksamisesta kohdistuvat häneen, jos esimies jaksaa, myös työyhteisö ja yritys jaksavat. Nöyryys muistuttaa esimiestä omista kehitettävistä ominaisuuksistaan. Kun ihmisellä on hyvä itsetunto, on hänellä varaa olla nöyrä eli myöntää asioita, joita esimerkiksi hänen tulisi itsessään kehittää. (Halonen 2001, 161.)

Onnistumisen ilon kokeminen on vastakohta vaikeuksille. Onnistumisen iloa tulisi kokea paitsi omista, myös työntekijöiden onnistumisista, jotka esimiehen tulisi erityisesti tuoda esiin ja huomioida, eli kunnia sille, jolle se kuuluu. Toiseksi pahimman virheen esimies tekee, jos hän ottaa kunnian työntekijöidensä saavutuksista itselleen, unohtaen todellisen tuloksen aikaansaajan. Pahimman virheensä esimies tekee vaikenemalla hyvistä suorituksista. (Halonen 2001, 161 - 162.)

Esimiehen tulee olla tarvittaessa eri mieltä ja uskaltaa tuoda asioita esiin. Yksimielinen hymistely ei tuo yritykselle parhaita ratkaisuja, ainoastaan keskinkertaisia. Parhaita päätöksiä tehdään, kun saadaan paljon erilaisia näkemyksiä asioista. (Halonen 2001, 162.)

Esimiehen tulee muistaa, että heidän sanavarastoonsa ei sisälly lausetta: ”Ei kuulu minulle”. Jos esimies käyttää tällaista lausetta, tulee hänet palauttaa päiväjärjestykseen, ja jos tämä ei tehoa, on hänet erotettava. Esimies joka hyväksyy omalla kohdalla tuon lauseen, hyväksyy sen myös työntekijöiltään ja näin myrkyttää koko työilmapiirin. (Halonen 2001, 163.)

Johtamista ei tulisi ymmärtää käskyttämiseksi tai pomotteluksi, eikä itsekkääksi ja omaa asemaa korostavaksi vallankäytöksi. Johtaminen tulisi ymmärtää aitona ja sisäistettynä vastuun kantona koko tiimistä. Johtaminen on ihmisten ja asioiden kehittämistä, luottamusta sekä vastuun ja valtuuksien jakamista. (Halonen 2001, 165.) Johtaminen pohjautuu aina ihmiskäsitykseen. Se kertoo, millaisia ominaisuuksia pidämme keskeisinä. Jos esimiehellä on pessimistinen ihmiskäsitys, hän

valitsee autoritaarisen johtamistyylin. Autoritaarisessa johtamistyyllisessä suositaan käskyttävää tyyliä. Esimies näkee tällöin työntekijänsä epäluotettavina ja laiskuuteen taipuvaisina. Optimistisen ihmiskäsityksen tyylin omaava esimies uskoo, että jokainen on ainutlaatuinen ja arvokas. Tällaisessa johtamistyyllisessä esimies arvostaa työntekijää, neuvottelee ja kannustaa työntekijän kehittymistä. (Kaivola & Launila 2007, 61.)

Warren Bennis (1989) on esittänyt, että esimiehen välttämättömät ja riittävät ominaisuudet esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen syntymiseksi ovat henkilökohtainen sitoutuminen, luotettavuus ja rehellisyys sekä johdonmukaisuus. Johdonmukainen esimies pysyy valitsemallaan kurssilla, ja pitää valitsemansa kurssin hankalissakin tilanteissa, tällöin ei kuitenkaan puhuta jääräpäisestä tai joustamattomasta esimiehestä. Henkilökohtainen sitoutuminen on itsensä likoon laittamista koko organisaation parhaaksi. Hyvä esimies tekee sen, mitä puhuu ja mitä hän edellyttää työntekijöiltään. Esimies onkin oman viestinsä paras esimerkki. Luotettavuus näkyy ennen kaikkea siinä, että esimies tukee työntekijöitään heidän sitä tarvittaessa. Hyvä esimies toimii omiensa puolesta ja kunnioittaa henkilökuntaansa, sekä on rehellinen puheissaan ja teoissaan. (Viitala 2004, 75 - 76.)

Tämän päivän johtajilla ei ole enää muodollista valtaa kuten ennen. Herlinin, Kekkosen ja muiden johtajapersoonallisuuksien ajoista johtaminen on muuttunut paljon. Karismaa kyllä kaivataan edelleen johtajilta, mutta otteet ovat erilaiset kuin esimerkiksi Kekkosen aikana. Nyt tarvitaan kykyä vaikuttaa muihin, jotta ihmiset kokevat tekevänsä päätöksiä ja muutoksia työssään. Karismaattiset ihmiset ovat sovussa itsensä kanssa, he ovat aitoja ja itselleen uskollisia. Karismaa on kahta tyyppiä: rakentavaa ja tuhoavaa. Tuhoava karismaatikko kaipaa koko ajan tunnustusta, mikään ponnistus ei riitä. Arvostelijat vaiennetaan ja kutistetaan pois pelistä. Tällainen esimies kaipaa lähelleen hännystelijöitä. (Jabe & Häkkinen 2010, 255.) Viisas ja kokenut esimies ei kuitenkaan halua eikä hanki niitä ympärilleen (Jabe & Häkkinen 2010, 200).

Positiivinen karismaatikko käyttää sydäntä ja älyä. Hänen johdettavanaan ihminen kokee olevansa aivan erityinen. Tällainen karismaatikko kohottaa itsensä sijaan muita. Osa positiivista karismaatikkkoa ovat myös huomaavaisuus, ystävällisyys, avoimuus ja huumori, unohtamatta persoonallista vetovoimaa ja viehätystä. (Jabe & Häkkinen 2010, 255 - 266.)

Uutta johtamista on työntekijöiden vahva ja jatkuva tukeminen kiitoksen ja kannustamisen kautta. Tämän päivän esimies haluaa myös tutustua työntekijöihinsä, ja hän viettää aikaa konkreettisesti lähellä työntekijöitään. Avoimuuden ja suoraselkäisen johtamisen lisäksi tärkeää on läpinäkyvyys, eli säännöt koskevat kaikkia työyhteisössä, eli suosikkeja ei ole. (Jabe & Häkkinen 2010, 199 - 200.)

Esimiehelle kuuluu myös kasvatustehtäviä. Hyvä esimies kasvattaa vastuuntuntoisia tuloksetekijöitä, ja huono esimies laskelmoivia lorvailijoita. Työelämään tarvitaan rajoja ja rimoja, eli esimiehen tehtäväksi jääkin määrittellä pelikentän rajat. Jos rajat ovat liian leveällä alueella, silloin toimiminen on epämääräistä touhuilua. (Slåen & Slåen 2008, 278 - 279.)

Hyvä esimies odottaa tuloksia, koska hänellä on usko että ihmiset haluavat antaa aina parastaan. Huono esimies vaatii tuloksia, koska hän ei usko että ihmiset tuottaisivat niitä vapaaehtoisesti. Erot kumpuavat ihmiskäsityksestä sekä syvistä uskomuksista. Kumpikin esimiehistä saa uskomustensa mukaisia tuloksia. (Slåen & Slåen 2008, 279.)

Sitten se riman asettaminen. Jos se rima laitetaan liian alas, häviää into. Ainakin fiksummat menettävät kiinnostuksensa. He menevät siitä, mistä aita on matalin, eli rimaa hipoen yli. Sitä he eivät tee, koska ovat pahoja ihmisiä, vaan siksi että he haluavat tehdä merkityksellisiä asioista ja toteuttaa itseään. Jos rima asetetaan taas liian ylös, se lamaannuttaa. Ihmiset kokevat rimakauhua ja tällöin he alkavat etsiä keinoja riman alituksiin. Esimies, joka asettaa riman korkeuden, hänellä tulisi olla pää pilvissä ja jalat maassa. (Slåen & Slåen 2008, 279 - 280.)

Esimies myy työntekijöilleen esimiespalveluja, ja hyvä myyjä ymmärtää ostajan tarpeet ennen kuin tarjoaa mitään. Useimmiten palvelut liittyvät tukeen ja haasteisiin. Yksilöllistä on, kuinka paljon työntekijät tarvitsevat tukea ja haasteita. Tuen ja haasteiden määrällä on suuri merkitys motivaatioon ja toimintakykyyn. Kun esimies on läsnä, hän pystyy selvittämään tuen ja haasteiden määrän sekä muodon. (Slåen & Slåen 2008, 286.)

Kun esimies tekee työtä ja johtaa työntekijöitään koko sydämen palolla, huomaa hän, että se palo leviää kulovalkean tavoin koko työyhteisöön ja organisaatioon (Slåen & Slåen 2008, 283).

3.9 Hyvä työntekijä esimiehelle ja yritykselle

Ihmistä useat pohtivat, miksi käyttää aikaansa työhön, kannattaako tehdä töitä yrityksessä, jota kohtaan ei tunne kiintymystä, intohimoa eikä sitoutumista. Kun puhumme sitoutumisesta työhömmä, tarkoitamme sitä, että työntekijä tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä yhteisön kehittämisestä. Sitoutuminen on parhaassa tapauksessa sitä, että työntekijä tuntee sisäistä innostusta työtään kohtaan, työskentelee tehokkaasti ja innokkaasti. (Lämsä & Hautala 2005, 91 - 92.)

Tunneperäinen sitoutuminen on ihmisen arvoihin, tunteisiin sekä samaistumiseen perustuvaa sitoutumista. Näin sitoutuessaan ihminen kokee työnsä arvokkaaksi sekä tärkeäksi ja hän suorittaa työtehtävänsä innokkaasti, kokien kiintymystä työn tekemiseen. Tällainen sitoutuminen on sitoutumisen muodoista syvin. Tunneperäisessä sitoutumisessa ihminen panostaa runsaasti työhönsä, eikä laske työhönsä käyttämiään uhrauksia. Äärimuotona tunneperäistä sitoutumista voi kutsua intohimoksi, kutsumukseksi tai elämäntehtäväksi. Tällöin työstä tulee ihmisen elämänsuunnitelman ydin. (Lämsä & Hautala 2005, 94.)

Ihmisen tulisi kokea tekemisen iloa, aitoa tyydytystä työstä sekä mahdollisuus tehdä ja toteuttaa jotain tärkeää. Tällaisen sitoutumisen

toisella puolella on kuitenkin esimerkiksi työuupumus. Voimme pohtia, kuinka sitoutunut ihmisen tulee olla: onko kutsumus työhön hyvä vaihtoehto vai riittäisikö vähempi sitoutuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 94.)

Hyvä työntekijä kykenee luomaan hyvää oloa ja voittamisen tunnetta. Hän lupaa vain sen, mihin pystyy ja antaa rakentavaa palautetta esimiehelleen. Työntekijän tulee luottaa esimiehen taitoihin ja hänen uskottavuuteensa sekä omaan ammattitaitoonsa, ja hänellä tulee olla selkeä käsitys, mitä häneltä odotetaan tekemässään työssä. Hyvän itsetunnon omaava työntekijä pystyy haastamaan esimiehensä tarpeen tullen, kuin myös oman roolinsa työyhteisössä. Hänen tulee pystyä ja uskaltaa panna itsensä likoon työyhteisönsä hyväksi. Hänen tulee nähdäkin työelämän monimuotoisuus ja kokea olevansa osa sitä kokonaisuutta. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 168 - 169.)

Hyvä työntekijä on aidosti ahkera. Se näkyy työssä iloisena yhdessä tekemisenä, ja motivaatio on korkealla, kun tiedetään, että ollaan tekemässä oikeita asioita oikeaan aikaan. Hyvä työntekijä haluaa tehdä laadukasta työnjälkeä ja hänen tulee tuntea hyväksytyksi tulemisen tunteita onnistumisten kautta. Laadukkaaseen tekemiseen vaikuttavat hyvä vuorovaikutus esimieheen ja hyvä johtaminen. Hyvältä työntekijältä odotetaan täsmällisyyttä eli hänen tulee tehdä työt ajallaan ja huolehtia omasta ajankäytöstään. Hän toivoo oikeudenmukaisuutta, eli että vain ne palkitaan hyvästä työsuorituksesta, jotka ovat suorittaneet tehtävänsä hyvin. Hän on myös tunnollinen tekijä. Aito tunnollisuus tarkoittaa, että tekee työnsä niillä resursseilla joita kokee itsellään olevan, eli ymmärtää oman rajallisuutensa, mutta on myös valmis kehittämään osaamistaan. Hyvä työntekijä on sosiaalinen, eli hänellä on avoimuuden kyky. Tämä tarkoittaa syvällistä toisen ihmisen kuuntelua, jota hän pystyy käyttämään erilailla ollessaan erilaisten ihmisten kanssa. Hän on myös suvaitsevainen eli hän hyväksyy erilaisuutta ja ymmärtää, että jokainen on arvokas vahvuuksineen ja heikkouksineen. (Sinervä 2011, 81 - 86.)

Hyvältä työntekijältä odotetaan myös tahdikkuutta eli toisen huomioonottamista ja kykyä ajatella asioita myös toisen näkökulmasta. Uskollisuus oli jo Kolmen Muskettisoturinkin mielestä tärkeä asia: ”Yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta”. Uskollisuus omaa esimiestä ja organisaatiota kohtaan antaa toiminnalle helpomman ja laadukkaamman suunnan. Aitoa luottamuksellisuutta halutaan vuorovaikutuksen helpottamiseksi, eli esimiehen ei tarvitse arvailla mitä hänen alaisensa mistäkin ajattelee, ja avoimuus taas auttaa asioiden julkilausumiseen ja empaattiseen kuunteluun. (Sinervä 2011, 89 - 91.)

Hyvältä työntekijältä kaivataan aitoa arvostavuutta, eli että hän esimerkiksi antaa myönteistä palautetta muille. Auttavaisuudesta puhuttaessa, puhutaan toisen auttamisesta ja pääsemisestä yhteiseen hyvään. Auttamalla toisia myös viihtyvyys lisääntyy ja auttavuus on yhteydessä tuloksen tekoon. Hyvältä työntekijältä odotetaan myös joustavuutta tilanteen mukaan. Oma-aloitteisesta työntekijästä sanotaan, että sellainen ihminen on kullanarvoinen, eli hän on innokas ja kiinnostunut työstään. Tehokas työntekijä tekee työnsä laadukkaasti ja oikein. Hyvä työntekijä on rehellinen eli tunnustaa tosiasiat ja ei pidä suurta melua rehellisyydestään. Aitoon rehellisyyteen kuuluu myös tosiasioiden tunnustaminen, ja sen jälkeen vahva sitoutuminen asioiden kehittämiseksi. (Sinervä 2011, 94 - 99.)

Tänä päivänä ratkaisevaa työelämässä ei ole pelkästään ammattitaito, vaikka sen merkitys ei olekaan vähentynyt. Työntekijöiden sosiaalisten taitojen merkitys työelämässä on korostunut ja lisääntynyt ammattitaidon lisäksi. Hyvinvoinnin ja menestymisen kannalta ratkaiseviksi tekijöiksi on noussut työntekijän kyky ja ymmärrys toimia työyhteisön jäsenenä. Hän on itsenäinen, mutta hän ymmärtää riippuvuutensa suhteessa myös muihin työntekijöihin, esimieheen sekä yritykseen. (Kaivola & Launila 2007, 72.)

3.10 Erilaiset ihmiset johdettavina

Edgar Scheinin (1994) mukaan ryhmä on vuorovaikutuksessa keskenään ja he ovat tietoisia toisistaan, oli sitten kyseessä lukumäärällisesti millainen

joukko ihmisiä tahansa. Heillä on yhtenäinen päämäärä tai tavoite, jota kohti he kulkevat yhdessä. (Lämsä & Hautala 2005, 104.)

Esimiehen tulisi pystyä johtamaan erilaisia yksilöitä, mutta saada yksilöt toimimaan myös ryhmänä tuloksellisesti. Työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan kannalta on tärkeää pystyä ymmärtämään ja hyödyntämään erilaisuutta työyhteisössä. Erilaisuuden ymmärtämisen ja hyödyntämisen lähtökohtana ovat itsetuntemus ja itseymmärrys. Se kuinka hyvin tunnemme itsemme ja osaamme arvioida omaa käyttäytymistämme, ovat tärkeitä lähtökohtia ryhmätyökykymme kehittämisen kannalta. (Aarnikoivu 2008, 63.)

Erilaisuus herättää ihmisissä erilaisia tunteita, kuten pelkoa, epäluuloisuutta ja epävarmuutta. Samanlaisuus herättää tuttuuden tunnetta, helppoutta ja turvallisuutta. Jos erilaisuus osataan nähdä positiivisena asiana, se tuo työyhteisöön kykyä tuottaa innovaatioita ja oppimisen mahdollisuuksia. Kun työyhteisössä on eri näkökulmista katsovia ja eri lailla lahjakkaita ihmisiä, se lisää usein myös työn tuottavuutta. Erilaisuudessa on kyse ymmärtämisestä, eli olemmeko valmiita näkemään asioita myös toisen näkökulmasta. Ymmärtämisellä ei kuitenkaan tarkoiteta, että kaikesta ollaan samaa mieltä ja kaikkea tulisi hyväksyä. Erojen huomioonottaminen työyhteisössä on oikeudenmukaista kohtelua, ei tasa-arvoinen kohtelukaan tarkoita että kaikkia kohdellaan samalla tavalla. (Kaivola & Launila 2007, 100 - 101.)

Esimiehellä on tavallisesti vaikeuksia tunnistaa eri-ikäisyydestä johtuva erilaisuus, näin ollen kaikkia johdetaan samalla tavalla. Useasti ikääntyvää työntekijää tulisi kuitenkin johtaa kuuntelemalla ja puhumalla hänen kanssaan tulevista muutoksista. Nuorille tulisi taas tarjota riittävän selkeitä toimenkuvia, perusteellista perehdyttämistä sekä mahdollisuus mentorointiin. (Kiviranta 2010, 57.)

Vastakkainasettelua työpaikoilla voivat aiheuttaa ikään liittyvät kysymykset. Nuoret saattavat ajatella, etteivät iältään vanhemmat työntekijät ole kielitaitoisia, he eivät hallitse tietotekniikkaa ja kaiken lisäksi

he ovat hitaitakin. Vanhat voivat ajatella nuorista, että he ovat liian hätäisiä ja nuorilla ei ole sellaista osaamista jota heillä on työvuosiensa aikana kertynyt, eli he hallitsevat työtehtävät nuoria paremmin. Olisi äärettömän tärkeää, että molemmat ikäryhmät ymmärtäisivät toistensa arvon. (Sinervä 2011, 87, 139.) Koko henkilöstön, niin nuoren aloittelevan työntekijän kuin ikääntyvänkin tulisi muistaa että työelämä ei ole pelkkää ruusuilla tanssimista, mutta ei se ole jatkuvaa piikkimatolla kulkemistakaan. Tämän ymmärtäminen auttaa nauttimaan työn hyvistä puolista ja onnistumisista, mutta myös hyväksymään ja sietämään siihen liittyviä koettelemuksia ikään katsomatta. (Järvinen 2008, 26.)

Yksilöllisen johtamisen perustana on erilaisuuden ymmärtäminen, sen hyväksyminen. Esimiehen tulisikin oppia hyödyntämään erilaisuutta ja hienosäätää omaa johtamistyyliä erilaisuuden mukaan. Yksilöllinen johtaminen ei siis lähde ajatuksesta, että kaikkien pitäisi olla samanlaisia. Järkevä esimies ei pyri tekemään työntekijästä jotain sellaista mitä hän ei ole, eli hän ei työnnä työntekijäänsä myöskään vääränlaisille epämukavuusalueille. Oikeudenmukaisuus ihmisten johtamisessa ei tarkoita siis sitä, että ihmisiä johdettaisiin samalla tavalla. (Erämetsä 2009, 176.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön toimeksiantajana on autoalan yritys Etelä-Suomesta. Kysely tehtiin yrityksen yhdessä toimipisteessä jossa työskentelee 42 henkeä.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa ja löytää mahdolliset kehittämiskohteet työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kysely toteutettiin talvella 2015 yrityksen työntekijöille. Työntekijät arvioivat omaa hyvinvointiaan, työyhteisöä sekä lähintä esimiestään.

4.1 Aineisto ja menetelmät

Tässä opinnäytetyössä aineiston keruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kyselytutkimuksen avulla kartoitettiin työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa kohdeyrityksessä. Kartoitus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä kyselyllä. Hirsjärven ym. mukaan (2012) tutkimukselle on ominaista tutkittavien henkilöiden valinta, tuloksien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tutkimuksessa tehdään myös päätelmiä tilastolliseen analysointiin perustuen, esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2012, 140.)

Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi asenteista, mielipiteistä ja toiminnasta. Useimmiten lomakkeisiin sisältyy myös taustakysymyksiä, jotka koskevat sukupuolta, ikää, ammattia ja koulutusta. Kysymyksiä voidaan muotoilla usealla eri tavalla. Yleensä lomakkeissa käytetään avoimia kysymyksiä, joihin jätetään tyhjää tilaa vastauksia varten. Lomakkeissa on myös monivalintakysymyksiä. Näihin tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joihin vastaaja merkitsee esimerkiksi rastin. Kolmantena, lomakkeen laadinnassa voidaan käyttää asteikkoihin perustuvia kysymyksiä jossa vastaaja valitsee väittämän, jonka kanssa hän on voimakkaammin samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. (Hirsjärvi ym. 2012, 197-200.)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen on mahdollisuus saada paljon henkilöitä ja siinä on mahdollisuus kysyä monia asioita. Aineisto voidaan käsitellä nopeasti, jos lomake on suunniteltu hyvin. Tutkimukseen voi liittyä myös heikkouksia; miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien mielestä. (Hirsjärvi ym. 2012, 195.)

Yhdeksi tärkeimmäksi kriteeriksi Hirsjärvi ym. määrittävät kirjassaan Tutki ja kirjoita (2012) sen, että tutkittava aihe on tekijälleen mielenkiintoinen. Opinnäytetyön aiheen valinta oli tekijälleen selkeä. Toimeksiantajan löydyttyä, työssä yhdistyivät opinnäytetyön tekijän sekä kohdeorganisaation tarpeet.

Käytin kyselylomakkeen suunnittelussa apuna Pirkko Vesterisen Työhyvinvointi ja esimiestyö (2006) kirjaa. Kyselylomakkeessa on 46 kysymystä, jotka jaettiin kuuteen kysymysryhmään: taustatiedot, työ ja työolot, työyhteisön toimivuus ja työn hallinta, työkyky ja työhyvinvointi sekä esimiestyö. Viimeisessä eli kuudennessa kohdassa kysyttiin osavuosikeskustelun hyödyllisyydestä. Lisäksi neljän kysymysryhmän lopussa oli aina avoin kohta, jossa oli mahdollisuus esittää omia ajatuksia sekä kehittämideoita kyseistä aihealuetta. Toisen, kolmannen ja neljännen osion kysymykset laadittiin mielipideväittämiä muotoon. Kyselyssä annettiin väittämiä, joihin kyselyyn vastaajien tuli vastata. Työhyvinvointia mitattiin esitettyjen väitteiden avulla asteikolla 1-4 seuraavasti:

1= Täysin eri mieltä

3= Melko samaa mieltä

2= Melko eri mieltä

4= Täysin samaa mieltä

Kyselyssä keskityttiin kysymyksiin jotka koettiin kohdeyritykselle tärkeiksi. Kyselylomakkeen kysymyksissä huomiota kiinnitettiin keskeisimpiin työhyvinvoinnin osa-alueiden sisältöihin. Niihin kuuluvat muun muassa terveys, työkyky, osaaminen, työturvallisuus, toimintatavat, tiedonkulku,

esimiestyö, ilmapiiri, erilaisuus, yhteistyötaidot sekä ihmisten väliset suhteet.

Keräsin aineistoa työn teoriaosuutta varten kyselylomakkeen sisältämien aihealueiden pohjalta. Kuviossa viisi, (Kuvio 5.) kuvataan sitä, että työhyvinvointi on joukkuelaji eli kaikilla työyhteisössä on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Olen laittanut kuvioon osapuolet joiden vaikutus on vahvasti sidoksissa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja parantamiseen. Ne ovat yksilö, työyhteisö, esimies ja yritys. Kuviossa tuon myös esille työhyvinvoinnin sisältöjä. Kaikilla osapuolilla on vastuunsa ja tehtävänsä, joilla he voivat vaikuttaa omaan sekä koko työyhteisön työhyvinvointiin. Työntekijän vastuulla on esimerkiksi omasta terveydestään huolehtiminen. Työyhteisössä on kuitenkin kaikilla myös samanlaisia tehtäviä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kaikille näille osapuolille kuuluu muun muassa yhteistyökyvykyys ja vuorovaikutustaidot. Näistä, kuviossa 5 nähtävistä eri osatekijöistä koostui myös tämän työn kyselylomakkeen sisällöt.



KUVIO 5. Joukkuelaji.

Saatekirje työhyvinvointikyselystä työntekijöille, sekä kyselylomake kokonaisuudessaan on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

Kyselylomakkeesta on jätetty tässä kohtaa yritystä koskevat tiedot pois.

Kysely jaettiin paperiversiona ja se palautettiin suljetussa kirjekuoressa. Kyselyn mukana oli saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä sen käsittelyn luotettavuudesta.

Pohdinta ja johtopäätökset - lukuun valittiin kyselyn perusteella eniten kehittämistä vaativat aiheet. Näitä aiheita avattiin ja niille mietittiin kehittämisehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi.

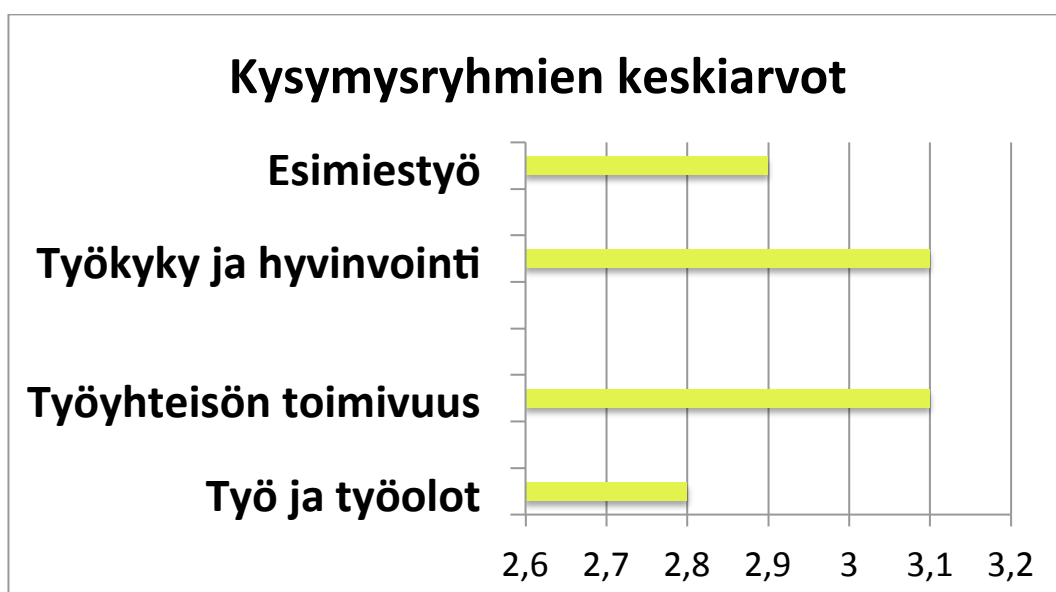
4.2 Aineiston analysointi

Kyselylomakkeen kysymysten vastauksien analysointi aloitettiin numeroimalla kyselylomakkeet. Numeroinnin tarkoituksena oli erotella suorittavaa työtä ja esimiestyötä tekevät sekä osastot erikseen. Tämä siksi, jotta työssä voitaisiin vertailla tuloksia myös työtehtävien sekä osastojen välillä. Kaikki lomakkeiden vastaukset siirrettiin Excel-taulukkoon numeerisina arvoina. Vastausvaihtoehdot ”Täysin samaa mieltä” käsiteltiin lukuarvona 4, ”melko samaa mieltä” arvona 3, ”melko eri mieltä” arvona 2 ja ”täysin eri mieltä arvona” 1. Tämä tehtiin, jotta pystyttäisiin laskemaan tilastollisia tunnuslukuja, kuten keskiarvoja. Summaamalla kaikkien vastauksien arvot ja jakamalla ne vastauksien lukumäärällä saatiin vastauksille keskiarvot. Keskiarvoa laskettaessa tulee huomioida myös mahdolliset tyhjät vastaukset sekä vastaukset, joille on annettu puolikas arvo, esimerkiksi 3,5. Yhdessä lomakkeessa oli jätetty johonkin kysymykseen vastaamatta. Se kohta käsiteltiin nollana.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely toimitettiin yrityksen 42 työntekijälle. Kyselystä saatujen tulosten kehittämisehdotukset löytyvät Pohdinta ja johtopäätökset luvusta (luku 5). Tulosten tulkintaa helpottamaan on jokaisesta kysymyksestä laadittu taulukko. Taulukosta käy ilmi vastausten keskiarvot. Vastauksia on myös avattu sanallisesti ja lopuksi on vielä kirjattu saadut avoimet kommentit henkilöstöltä.

Kuvio 6 kertoo neljän kysymysryhmän vastauksista saadut keskiarvot. Vastausten keskiarvot ovat hyvällä tasolla. Kehitettävääkin näistä kuvion 6 osa-alueista löytyi.

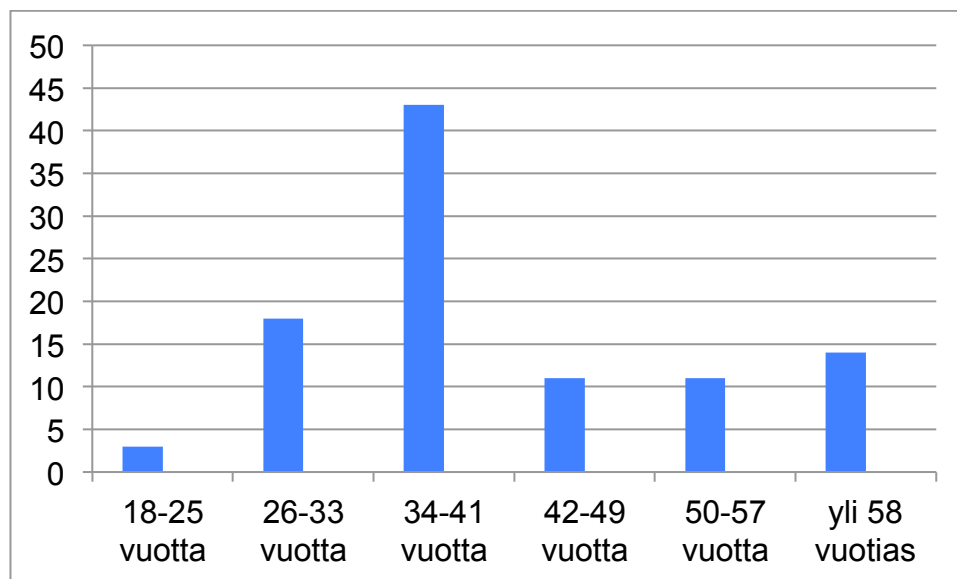


KUVIO 6. Kysymysryhmien keskiarvot.

5.1 Vastaajien taustatiedot

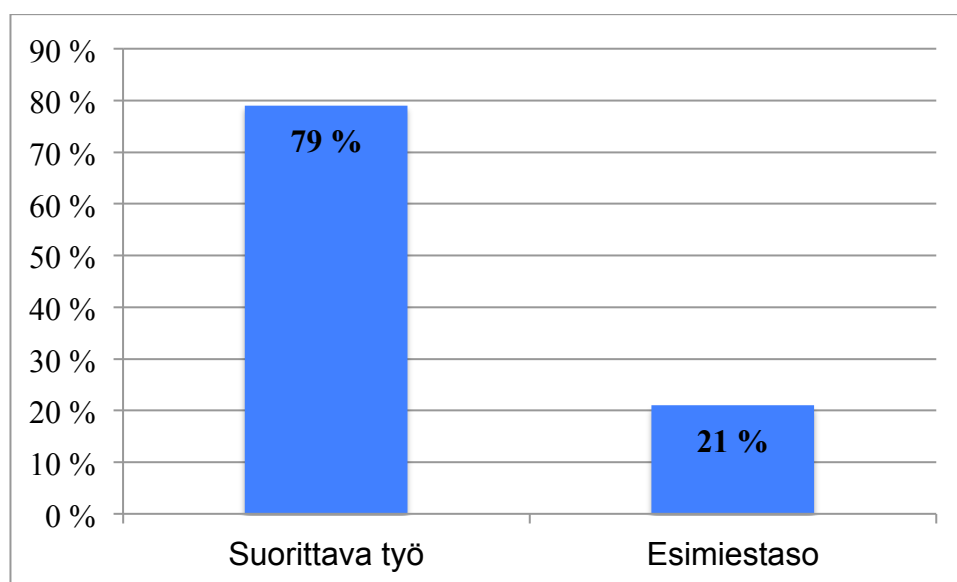
Yrityksessä on 42 työntekijää, joista 28 vastasi työhyvinvointikyselyyn. Vastausprosentti oli 66 %. Kyselyyn osallistuneista suurin osa, eli 43 % on 34 - 41- vuotiaita. Toiseksi eniten eli 18 % vastanneista on 26 - 33 - vuotiaita. Kolmanneksi eniten eli 14 % vastanneista on yli 58 - vuotiaita. Neljänneksi ja viidenneksi eniten eli 11 % vastanneista ikäryhmistä on 42

-49 ja 50 - 57 - vuotiaita. Vastanneista 3 % kuuluu ikäryhmään 18 - 25 vuotta. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Vastaajien ikä (N=28)

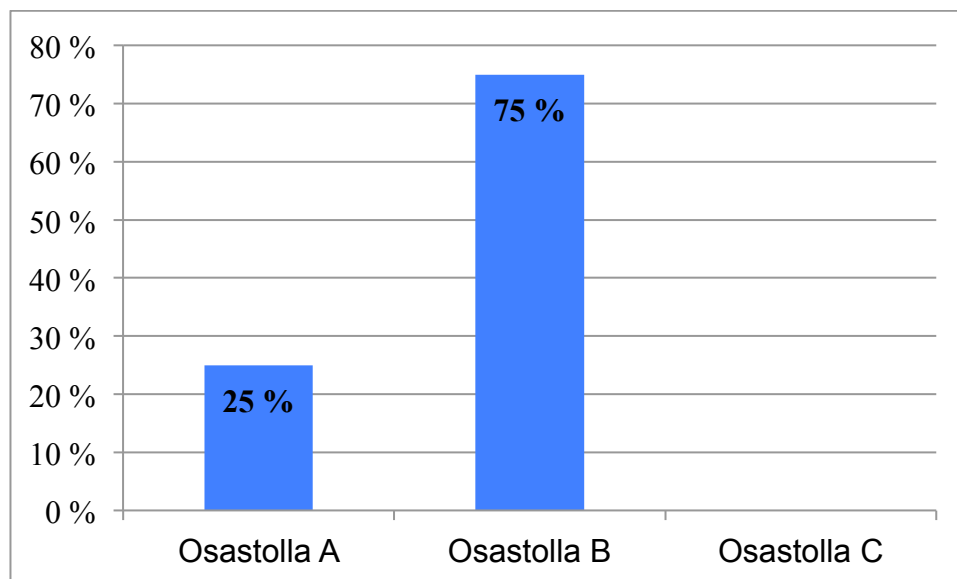
Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin asemaa työssä. Vastanneista 79 % on suorittavissa työtehtävissä ja esimiesasemassa 21 %. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Asema työssä (N=28)

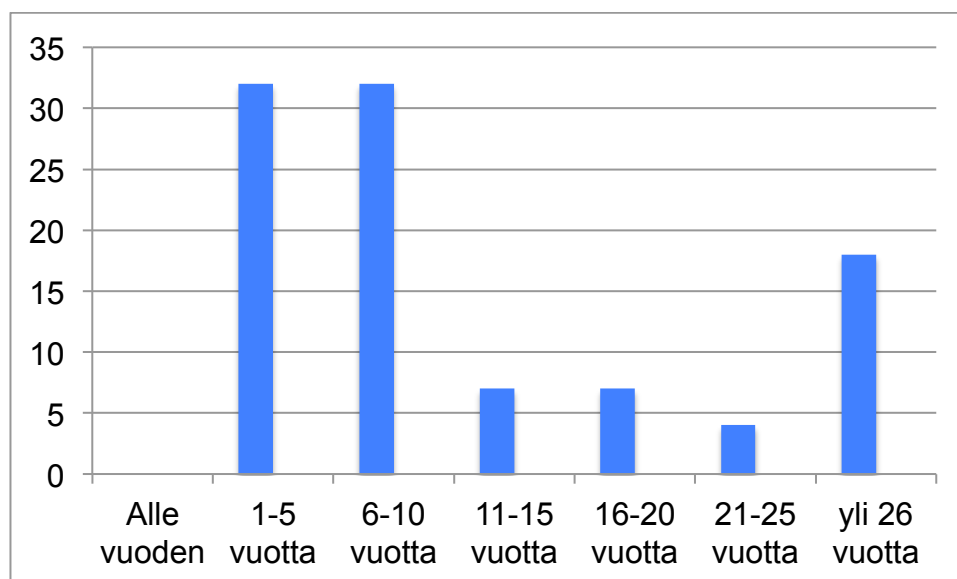
Kyselyn taustatiedoissa selvitettiin myös, millä osastolla työntekijä työskentelee. Käytän osastoista nimitystä: Osasto A, osasto B sekä osasto

C. Osastolta C kyselyyn ei vastannut kukaan. Osastolla B työskentelee 75 % vastanneista ja osastolla A työskentelee vastanneista 25 %. (Kuvio 9.)



KUVIO 9. Millä osastolla työntekijä työskentelee (N=28)

Vastanneista 32 % on työskennellyt yrityksessä 1 - 5 vuotta sekä 6 - 10 vuotta. Vastajista 18 % on työskennellyt yrityksessä yli 26 vuotta. Vastajista 7 % on työskennellyt yrityksessä 11 - 15 sekä 16 - 20 vuotta. Kyselyyn vastanneista 4 % on ollut 21 - 25 vuotta yrityksessä töissä. (Kuvio 10.)



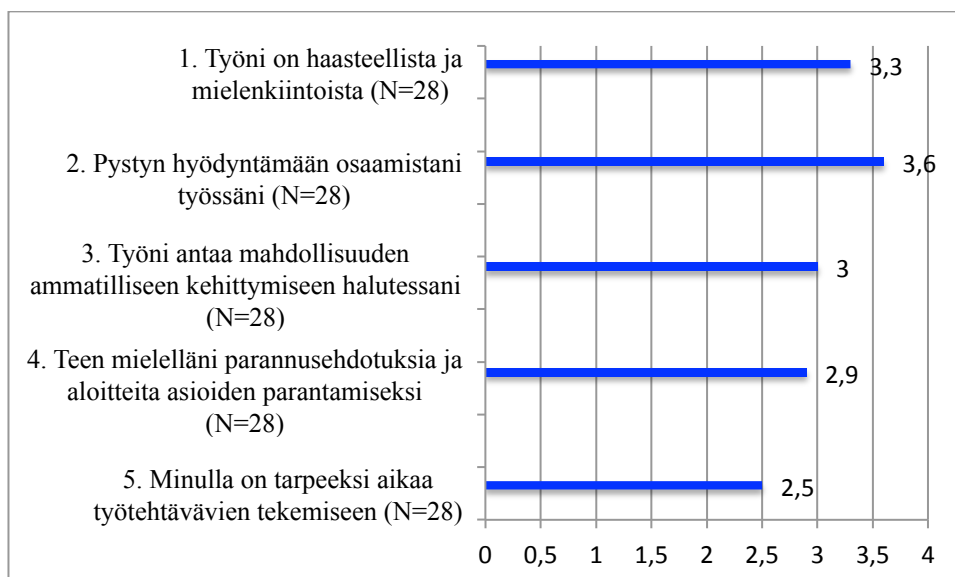
KUVIO 10. Työsuhteen kesto (N=28)

5.2 Työ ja työolot

Työhön ja työoloihin liittyviä väittämiä oli yhteensä 11 kappaletta.

Kysymykset liittyivät oman työn haastavuuteen ja mielenkiintoisuuteen, oman osaamisen hyödyntämiseen työssä, ammatilliseen kehittymiseen, työntekijän halukkuuteen tehdä parannusehdotuksia sekä ajan riittävyyteen työtehtävien tekemisessä. Näissä väittämässä kysyttiin lisäksi kannustamisesta, ergonomiasta, työvälineistä, työturvallisuudesta, suhtautumisesta henkilöstön tekemiin parannusehdotuksiin sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta.

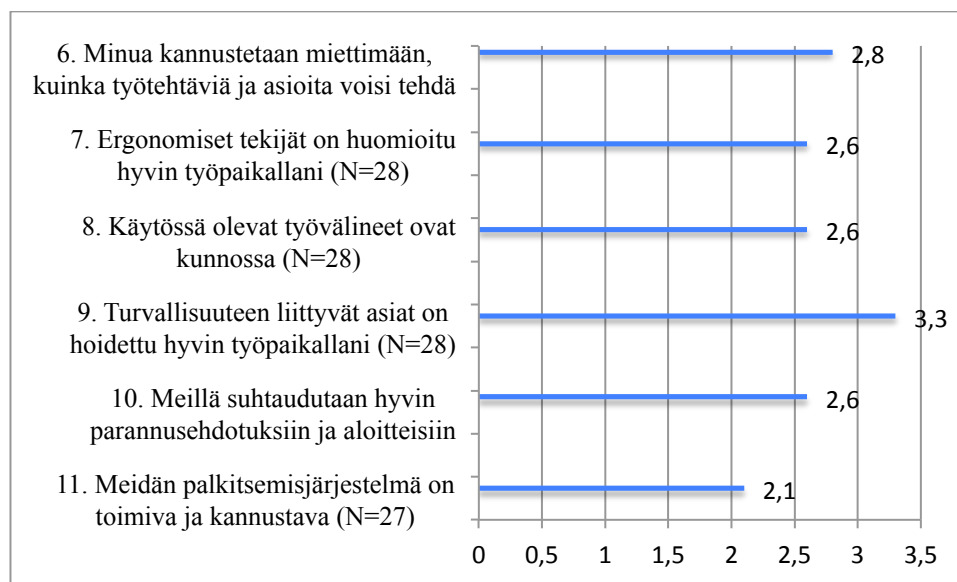
Ensimmäinen väite koski oman työn haastavuutta ja mielenkiintoisuutta. Vastausten keskiarvo oli 3,3. Suurin osa työntekijöistä kokee työnsä haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi. Toisessa väittämässä kysyttiin osaamisen hyödyntämisestä työssä. Vastausten keskiarvo oli 3,6. Suurin osa vastanneista kokee pystyvänsä hyödyntämään omaa osaamistaan työssään. Kolmas väite koski ammatillista kehittymistä. Vastausten keskiarvo oli 3,0. Vastajista suurin osa kokee työnsä antavan mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen. Neljäs väite koski parannusehdotusten ja aloitteiden tekemistä asioiden parantamiseksi. Vastausten keskiarvo oli 2,9. Vastanneista suurin osa kokee tekevänsä parannusehdotuksia ja aloitteita asioiden parantamiseksi työyhteisössä. Viides väite koski ajan riittävyyttä työtehtävien tekemiseen. Vastausten keskiarvo oli 2,5. Vastanneista 32 % oli täysin eri mieltä tai melko eri mieltä ajan riittävyyden suhteen. Suurin osa vastanneista kokee kuitenkin että aikaa on riittävästi työtehtävien tekemiseen. Kysymysten 1 - 5 vastausten keskiarvot on kuvattu kuviossa 11.



KUVIO 11. Työ ja työolot 1, väittämien 1 - 5 vastausten keskiarvot.

Kuudennessa väittämässä kysyttiin, kuinka työntekijää kannustetaan miettimään, miten hän voisi tehdä työtehtäviään ja asioitaan paremmin. Vastausten keskiarvo oli 2,8. Suurin osa vastanneista kokee, että häntä kannustetaan miettimään, kuinka asioita ja työtehtäviä voisi tehdä paremmin. Seitsemännessä väittämässä kysyttiin ergonomian huomioimisesta työpaikalla. Vastausten keskiarvo oli 2,6. Suurin osa vastanneista kokee, että ergonomia on huomioitu hyvin työpaikalla. Vastanneista 35 % on väittämän kanssa täysin tai melko eri mieltä. Kahdeksannessa väittämässä kysyttiin työvälineiden kunnosta. Vastausten keskiarvo oli 2,6. Suurin osa vastanneista kokee, että työvälineet ovat kunnossa. Vastanneista kuitenkin 43 % oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Vastanneista 57 % oli täysin tai melko samaa mieltä, että käytössä olevat työvälineet ovat kunnossa. Yhdeksännessä väittämässä kysyttiin turvallisuusasioista. Vastausten keskiarvo oli 3,3. Suurin osa vastanneista kokee, että turvallisuuteen liittyvät asiat ovat kunnossa. Kymmenennessä väittämässä kysyttiin, kuinka yrityksessä suhtaudutaan työntekijän tekemiin parannusehdotuksiin. Vastausten keskiarvo oli 2,6. Suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että parannusehdotuksiin suhtaudutaan hyvin. Kuitenkin 43 % vastanneista oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Kohdassa yksitoista kysyttiin palkitsemisjärjestelmän

toimivuudesta. Vastausten keskiarvo oli 2,1. Vastanneista 65 % on täysin tai melko eri mieltä tämän kohdan väittämän kanssa. Vastanneista 35 % on samaa täysin tai melko samaa mieltä siitä, että palkitsemisjärjestelmä on toimiva ja kannustava. Kysymysten 6 - 11 vastausten keskiarvot on kuvattu kuviossa 12.



KUVIO 12. Työ ja työolot 2, väittämien 6 - 11 vastausten keskiarvot.

Ajatuksia työ- ja työoloista sekä kehittämisideoita tuli avoimeen kohtaan muutamia. Tietojen salassapitämiseksi vapaansanan kentässä on hieman muutettu käytettyjä sanamuotoja. Ajatuksia ja kehittämisideoita kyselyyn vastanneilta:

Vastaaja 6:

Toinen osasto näyttää jo miltä pitääkin. Vielä loput samaan siisteystasoon ja voi olla ylpeä työpaikastaan.

Vastaaja 18:

Työympäristöön jokainen voi itse vaikuttaa.

Vastaaja 12:

Liian kiire, liian väsyttävää, liian vähän työntekijöitä.

Vastaaja 28:

Lisää henkilökuntaa.

Vastaaja 13:

Työntekijöiden määrä työtehtäviin nähden liian pieni. Ei voi lomia pitää, ilman että se näkyy yhtiön tuloksessa.

Vastaaja 19:

Hyvät olot/hyvä henki

Kyselyn vastaukset on purettu ja käsitelty kokonaisuutena. Tein kuitenkin tulosten osalta tutkimukseen osallistuneiden kesken, eli kahden eri osaston välistä vertailua. Otan jokaisen osion lopussa esille keskiarvoja ja vertaan niitä osastojen sekä työtehtävien välillä.

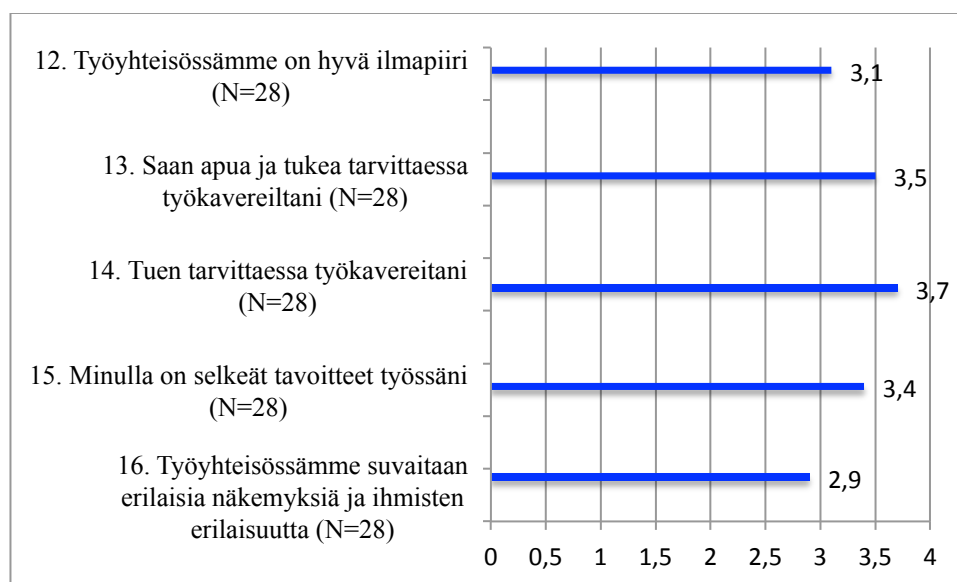
Esimiehet olivat tyytyväisempiä työhön ja työoloihin kuin suorittavassa asemassa olevat. Osaston A esimiehet olivat tyytyväisempiä työhön ja työoloihin kuin osaston B esimiehet. Esimiesten kokonaiskeskiarvo tässä osiossa oli osastolla A 3,8 ja osastolla B keskiarvo oli 2,8.

Osastolla A suorittavassa työtehtävässä työskentelevät olivat tyytyväisempiä työhön ja työoloihin kuin osastolla B työskentelevät. Kokonaiskeskiarvo tässä osiossa oli osastolla A 3,1 ja osastolla B keskiarvo oli 2,6.

5.3 Työyhteisön toimivuus ja työn hallinta

Työyhteisön toimivuuteen ja työn hallintaan liittyviä väittämiä oli 10 kappaletta. Väittämät koskivat ilmapiiriä, avun ja tuen saamista työkavereilta, oman tuen antamista työkavereille, työn tavoitteita, suvaitsevaisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä, yhteisten tavoitteiden edistämistä, oman toiminnan merkitystä työyhteisön menestymiselle, mahdollisuutta osallistua tulevaisuuden suunnitteluun, päätöksenteon mahdollisuuteen työssä sekä kuinka ristiriidat ratkaistaan työyhteisössä.

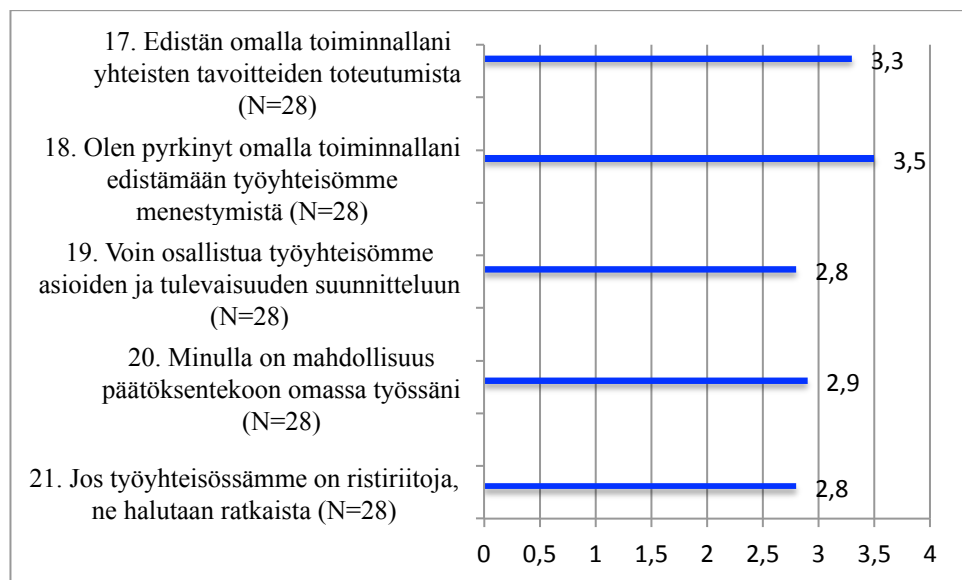
Väite 12 koski työilmapiiriä. Vastausten keskiarvo oli 3,1. Suurin osa on sitä mieltä, että työyhteisössä on hyvä ilmapiiri. Väite 13 koski avun ja tuen saamista työkavereilta. Vastausten keskiarvo oli 3,5. Suurin osa vastanneista koki saavansa apua ja tukea työkavereiltaan. Väite 14 koski oman tuen antamista työkavereille. Vastausten keskiarvo oli 3,7. Suurin osa antaa tarvittaessa tukea työkaverilleen. Väite 15 koski oman työn tavoitteiden selkeyttä. Vastausten keskiarvo oli 3,4. Suurin osa vastanneista kokee, että hänellä on selkeät tavoitteet työssään. Väite 16 koski suvaitsevaisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä työyhteisössä. Vastausten keskiarvo oli 2,9. Suurin osa kokee, että työyhteisössä suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta. Vastanneista 11 % on täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Kysymysten 12 - 16 vastausten keskiarvot on kuvattu kuviossa 13.



KUVIO 13. Työyhteisön toimivuus ja työn hallinta 1, väittämien 12 - 16 vastausten keskiarvot.

Väittämässä 17 kysyttiin työntekijän oman toiminnan vaikutusta yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Vastausten keskiarvo oli 3,3. Suurin osa vastanneista on edistänyt omalla toiminnallaan yhteisten asioiden toteutumista. Vastanneista 89 % oli väittämän kanssa täysin tai melko samaa mieltä. Väittämä 18 koski pyrkimyksestä edistää työyhteisön menestymistä. Vastausten keskiarvo oli 3,5. Suurin osa kokee

edistävänä työyhteisön menestymistä. Väittämässä 19 kysyttiin työntekijän osallistumisesta työyhteisön asioiden ja tulevaisuuden suunnitteluun. Vastausten keskiarvo oli 2,8. Suurin osa kokee voivansa osallistua asioiden ja tulevaisuuden suunnitteluun. Vastanneista 29 % oli väittämän kanssa täysin tai melko eri mieltä. Väittämässä 20 kysyttiin päätöksenteon mahdollisuuksia työssä. Vastausten keskiarvo oli 2,9. Suurin osa kokee pystyvänsä vaikuttamaan päätöksentekoon omassa työssään. Vastanneista 14 % oli täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Väittämässä 21 kysyttiin ristiriitojen ratkaisemisesta työyhteisössä. Vastausten keskiarvo oli 2,8. Suurin osa vastanneista kokee, että ristiriidat halutaan ratkaista työyhteisössä. Väittämän kanssa täysin tai melko eri mieltä vastaajista oli 18 % ja 82 % on väittämän kanssa täysin tai melko samaa mieltä. Kysymysten 17 - 21 vastausten keskiarvot on kuvattu kuviossa 14.



KUVIO 14. Työyhteisön toimivuus ja työn hallinta 2, väittämien 17 - 21 vastausten keskiarvot.

Ajatuksia työyhteisön toimivuudesta ja työn hallinnasta sekä kehittämisideoita tuli avoimeen kohtaan muutamia. Tietojen salassapitämiseksi vapaansanan kentässä on hieman muutettu käytettyjä sanamuotoja. Ajatuksia ja kehittämisideoita kyselyyn vastanneilta:

Vastaaja 5:

Yksi henkilö pilaa työilmapiirin käyttämällä muita puuttamalla toisten asioihin. Muiden työhyvinvointi kärsii.

Vastaaja 6:

Tasapuolinen kohtelu kaikille samaan asemaan kuuluville. Jos ja kun järjestetään tapahtumia henkilökunnalle, voisi olla myös sellaisia missä alkoholi ei ole numero 1.

Vastaaja 12:

Ei toimi kun on liian vähän porukkaa.

Vastaaja 10:

Olisi helpompi olla töissä, jos joku ei vahtisi toisia.

Vastaaja 14:

Kaikki puhaltaa yhteen hiileen.

Vastaaja 13:

Kun asioista yritetään puhua, niin niihin voisi reagoida heti, eikä todeta muutaman kuukauden päästä että oikeassa se on. Joku voi ihan oikeasti yrittää parantaa yhtiön toimintoja.

Vastaaja 18:

Jokainen työntekijä itse vaikuttaa osaltaan työyhteisön toimivuuteen.

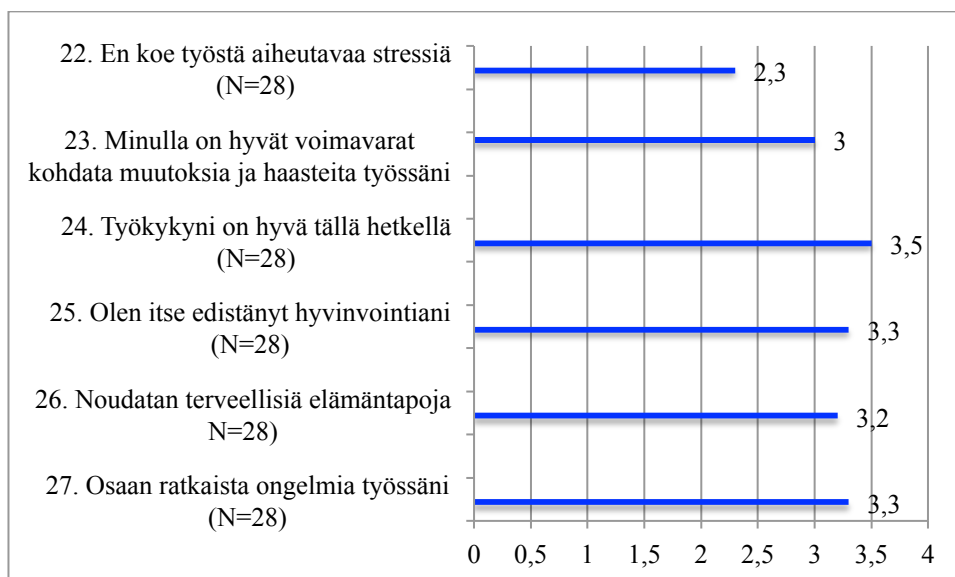
Esimiehet olivat tyytyväisempiä työyhteisön toimivuuteen ja työn hallintaan kuin suorittavassa asemassa olevat työntekijät. Osaston A esimiehet olivat tyytyväisempiä työyhteisön toimivuuteen ja työn hallintaan kuin osaston B esimiehet. Esimiesten kokonaiskeskiarvo tässä osiossa oli osastolla A 3,9 ja osastolla B keskiarvo oli 3,4.

Osastolla A suorittavassa työssä työskentelevien, työyhteisön toimivuuden ja työn hallinnan kokonaiskeskiarvo tässä osiossa oli 3,6. Osastolla B suorittavassa työssä työskentelevien kokonaiskeskiarvo tässä osiossa oli 2,9.

5.4 Työkyky ja hyvinvointi

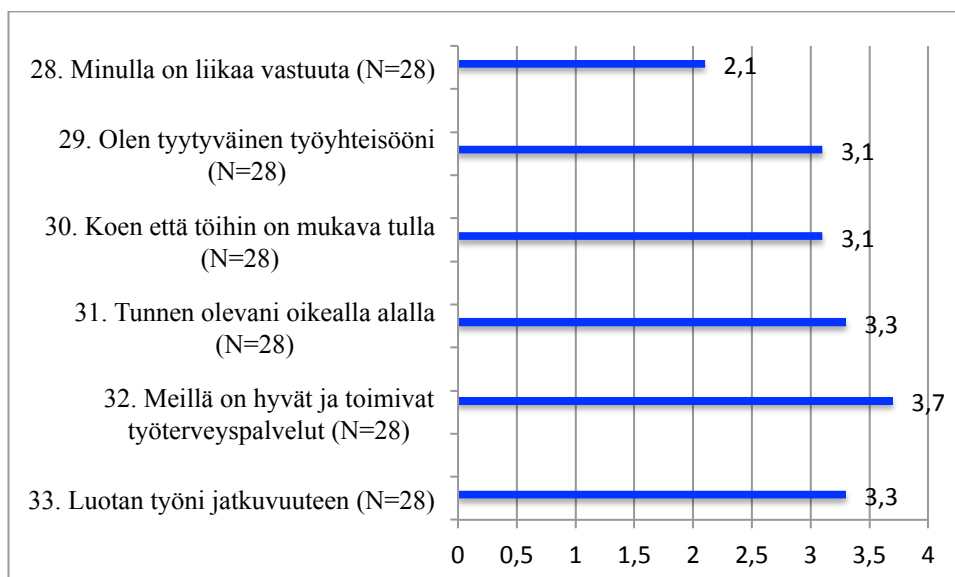
Työkykyä ja hyvinvointia käsittelevässä kohdassa väittämiä oli yhteensä 12 kappaletta. Väittämät koskivat työn stressaavuutta, omia voimavaroja, työkykyä, oman hyvinvoinnin edistämistä, terveellisten elämäntapojen noudattamista, ongelmaratkaisukykyä, vastuita, tyytyväisyyttä työyhteisöön, onko töihin mukava tulla, työterveyspalveluita sekä luottamuksesta työn jatkuvuuteen.

Väite 22 koski työn stressaavuutta. Vastausten keskiarvo oli 2,3. Suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että stressiä ei ole liikaa. Vastanneista 7 % tuntee kokevansa stressiä, eli oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Vastanneista 29 % ei koe ollenkaan stressiä, eli oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Väittämässä 23 kysyttiin omista voimavaroista kohdata muutoksia ja haasteita työssä. Vastausten keskiarvo oli 3,0. Suurin osa vastanneista kokee omaavansa hyvät voimavarat kohdata haasteita ja muutoksia työssä. Väittämässä 24 kysyttiin työntekijän työkyvystä. Vastausten keskiarvo oli 3,5. Suurin osa kokee työkykynsä oleva hyvä. Väittämässä 25 kysyttiin oman hyvinvoinnin edistämisestä. Vastausten keskiarvo oli 3,3. Suurin osa on itse edistänyt hyvinvointiaan. Vastanneista vain 3,5 % oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Väittämässä 26 kysyttiin terveellisistä elämäntavoista. Vastausten keskiarvo oli 3,2. Suurin osa vastanneista noudattaa terveellisiä elämäntapoja. Väittämässä 27 kysyttiin ongelmienratkaisukyvyistä. Vastausten keskiarvo oli 3,3. Suurin osa kokee, että osaa ratkaista ongelmia työssään. Kysymysten 22 - 27 vastausten keskiarvot on kuvattu kuviossa 15.



KUVIO 15. Työkyky ja hyvinvointi 1, väittämien 22 - 27 vastausten keskiarvot.

Väittämässä 28 kysyttiin vastuun määrästä työssä. Vastausten keskiarvo oli 2,1. Suurin osa vastanneista kokee, että vastuuta ei ole liikaa. Vastanneista 14 % kokee vastuuta olevan liikaa. Väittämässä 29 kysyttiin tyytyväisyydestä työyhteisöön. Vastausten keskiarvo oli 3,1. Vastanneista suurin osa on tyytyväinen työyhteisöönsä. Väittämässä 30 kysyttiin, onko töihin mukava tulla. Vastausten keskiarvo oli 3,1. Suurimman osan mielestä töihin on mukava tulla. Vastanneista 14 % oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Väittämässä 31 kysyttiin, tunteeeko työntekijä olevansa oikealla alalla. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,3. Suurin osa vastanneista kokee työskentelevänsä oikealla alalla. Väittämässä 32 kysyttiin, onko työterveyspalvelut hyvät ja toimivat. Vastausten keskiarvo oli 3,7. Suurin osa kokee, että yrityksen tarjoamat työterveyspalvelut ovat hyvällä ja toimivalla tasolla. Vastanneista vain 3,6 % oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Väittämässä 33 kysyttiin, luottaako työntekijä työn jatkuvuuteen. Vastausten keskiarvo oli 3,3. Suurin osa vastanneista luottaa työn jatkuvuuteen. Vastanneista vain 7 % ei luota työnsä jatkuvuuteen. Kysymysten 28 - 33 vastausten keskiarvot on kuvattu kuviossa 16.



KUVIO 16. Työkyky ja hyvinvointi 2, väittämien 28 - 33 vastausten keskiarvot.

Ajatuksia työkykyyn ja hyvinvointiin sekä kehittämisideoita tuli avoimeen kohtaan muutamia. Tietojen salassapitämiseksi vapaansanan kentässä on hieman muutettu käytettyjä sanamuotoja. Ajatuksia ja kehittämisideoita kyselyyn vastanneilta:

Vastaaja 12:

Väsyttää

Vastaaja 10:

Työni jatkuu, mutta ei välttämättä teillä.

Vastaaja 8:

Yhden ihmisen ei tarvitsisi puuttua muiden tekemisiin/asioihin.

Vastaaja 6:

Liikunta- ja kulttuuriseteli käyttöön helpottamaan työkyvyn ylläpitoa.

Vastaaja 5:

Minulle on sysätty liikaa yleisiä työtehtäviä. Huonon palkan takia ei innosta jatkamaan tässä yrityksessä.

Vastaaja 3:

Tupakointi.

Vastaaja 22:

Kaipasin liikuntaseteleitä yms.

Vastaaja 20:

Työkykyni on hyvä ja pyrin ylläpitämään sitä liikunnalla, koska työni on istumatyötä. Työnantaja voisi enemmän kannustaa liikkumaan erinäisillä tapahtumilla yms.

Vastaaja 13:

Täällä ihmiset pitää pään terveenä, vaikka välillä on vaikeaa.

Esimiehet ovat tyytyväisempiä työkykyyn ja hyvinvointiin kuin suorittavassa asemassa olevat. Osaston A esimiehet olivat tyytyväisempiä työkykyyn ja hyvinvointiin kuin osaston B esimiehet. Esimiesten kokonaiskeskiarvo tässä osiossa oli osastolla A 3,7 ja osastolla B keskiarvo oli 3,3.

Osastolla A suorittavassa työtehtävässä työskentelevät ovat tyytyväisempiä työkykyyn ja hyvinvointiin kuin osastolla B työskentelevät. Kokonaiskeskiarvo tässä osiossa oli osastolla A 3,5 ja osastolla B keskiarvo oli 2,9.

5.5 Esimiestyö

Kohdassa esimiestyö väittämiä oli yhteensä 12 kappaletta. Väittämät koskivat palautteen saantia, avun ja tuen saantia, tiedonkulkua, mahdollisuutta vaikuttaa päätösten tekemiseen, esimiehen toimimista

esimerkkinä työntekijöille, esimiehen kiinnostuksesta työntekijän hyvinvointiin, kuuntelutaidoista, uskalluksesta olla eri mieltä esimiehen kanssa, palautteen antamisesta esimiehelle, vuoropuhelusta esimiehen kanssa, palautteen saamisesta sekä kannustamisesta.

Väittämässä 34 kysyttiin palautteen saamisesta. Vastausten keskiarvo oli 2,9. Suurin osa kokee saavansa palautetta esimieheltä työstään.

Väittämässä 35 selvitettiin avun ja tuen saamisesta esimieheltä.

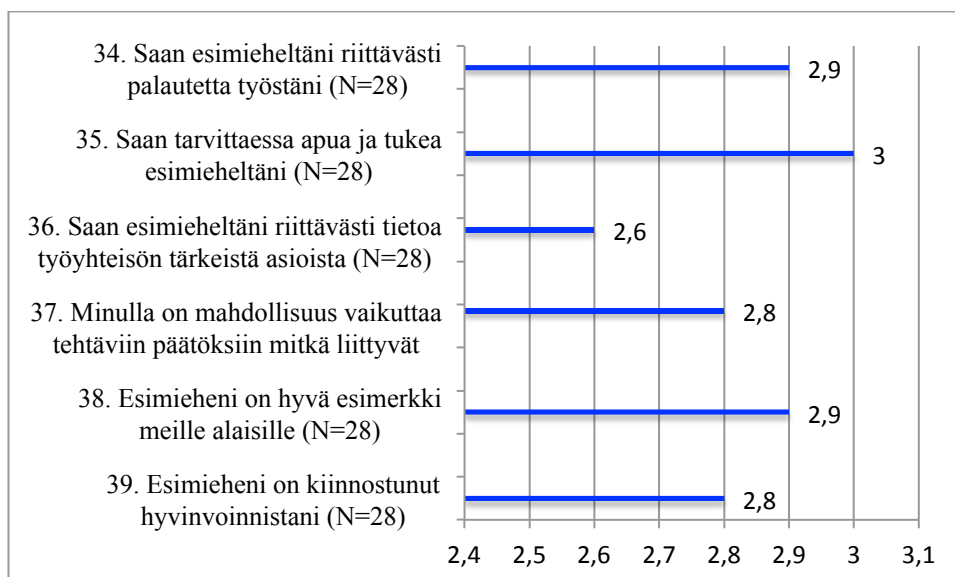
Vastausten keskiarvo oli 3,0. Suurin osa kokee saavansa tarvittaessa tukea ja apua esimieheltään. Vastanneista 11 % on täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 35 % on täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Väittämässä 36 kysyttiin tiedonkulusta. Vastausten keskiarvo oli 2,6.

Suurin osa vastanneista kokee saavansa riittävästi tietoa työyhteisön tärkeistä asioista. Vastanneista 14 % on täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 18 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämässä 37 kysyttiin vaikutusmahdollisuuksista tehtäviin päätöksiin. Vastausten keskiarvo oli

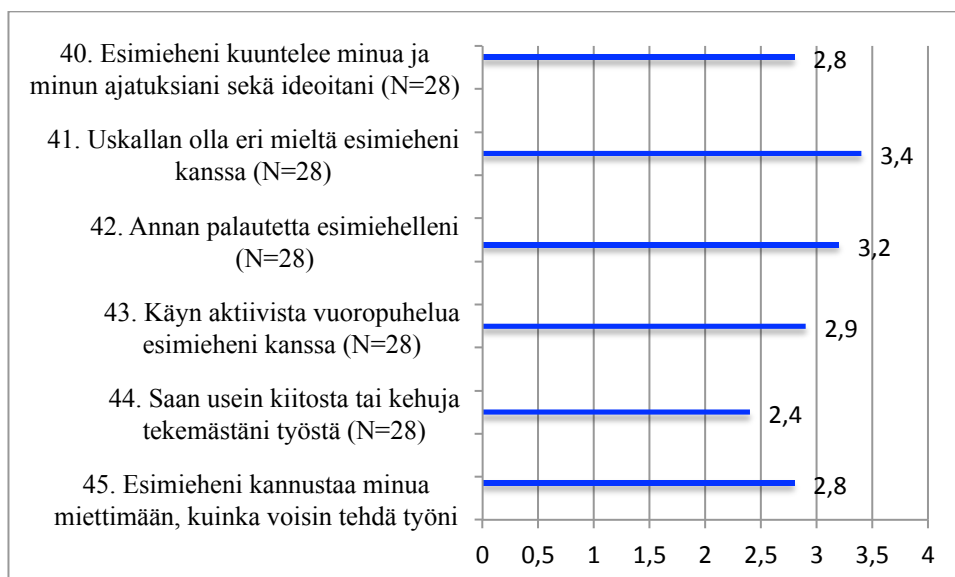
2,8. Suurin osa kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin päätöksiin. Vastanneista 14 % oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Väittämässä 38 kysyttiin, onko esimies hyvä esimerkki

työntekijöille. Vastausten keskiarvo oli 2,9. Suurin osa kokee, että esimies on hyvä esimerkki alaisille. Vastanneista 11 % on väittämän kanssa täysin eri mieltä. Väittämässä 39 kysyttiin esimiehen kiinnostuksesta työntekijän hyvinvointiin. Vastausten keskiarvo oli 2,8. Suurin osa on sitä mieltä, että esimiestä kiinnostaa työntekijänsä hyvinvointi. Kysymysten 34 - 39 vastausten keskiarvot on kuvattu kuviossa 17.



KUVIO 17. Esimiestyö 1, väittämien 34 - 39 vastausten keskiarvot.

Väittämässä 40 kysyttiin kuuntelutaidoista eli kuunteleeko esimies työntekijän ajatuksia ja ideoita. Vastausten keskiarvo oli 2,8. Suurin osa vastanneista kokee, että esimies kuuntelee työntekijän ideoita ja ajatuksia. Väittämässä 41 kysyttiin uskalluksesta olla eri mieltä esimiehen kanssa. Vastausten keskiarvo oli 3,4. Suurin osa kokee, että uskaltaa olla eri mieltä esimiehensä kanssa. Vastanneista kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämässä 42 kysyttiin palautteen antamisesta esimiehelle. Vastausten keskiarvo oli 3,2. Suurin osa antaa esimiehelleen palautetta. Vastanneista kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. Väittämässä 43 kysyttiin aktiivisesta vuoropuhelun käymisestä esimiehen kanssa. Vastausten keskiarvo oli 2,9. Suurin osa käy aktiivista vuoropuhelua esimiehensä kanssa. Vastanneista 7 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 29 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämässä 44 kysyttiin kiitosten ja kehujen saamisesta esimieheltä. Vastausten keskiarvo oli 2,4. Tässä väittämässä mielipiteet menivät tasan. Vastanneista 50 % on väittämän kanssa täysin tai melko eri mieltä ja 50 % täysin tai melko samaa mieltä. Väittämässä 45 kysyttiin kannustaako esimieheni tekemään minua työtäni paremmin. Vastausten keskiarvo oli 2,8. Suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että esimies kannustaa työntekijää miettimään, kuinka hän voisi tehdä työnsä paremmin. Kysymysten 40 - 45 vastausten keskiarvot on kuvattu kuviossa 18.



KUVIO 18. Esimiestyö 2, väittämien 40-45 vastausten keskiarvot.

Ajatuksia esimiestyöstä sekä kehittämisideoita tuli avoimeen kohtaan muutamia. Tietojen salassapitämiseksi vapaansanan kentässä on hieman muutettu käytettyjä sanamuotoja. Ajatuksia ja kehittämisideoita kyselyyn vastanneilta:

Vastaaja 13:

Nokkimisjärjestys hyvä, raha ratkaisee.

Vastaaja 21:

Välillä ”kannustus” on jopa vähän painostamista.

Vastaaja 6:

Esimiehille esimieskoulutusta. Ei-sanankäyttökielto > negatiivinen suhtautuminen asioihin ruokkii itseään.

Vastaaja 10:

Esimies voisi syventyä enemmän...

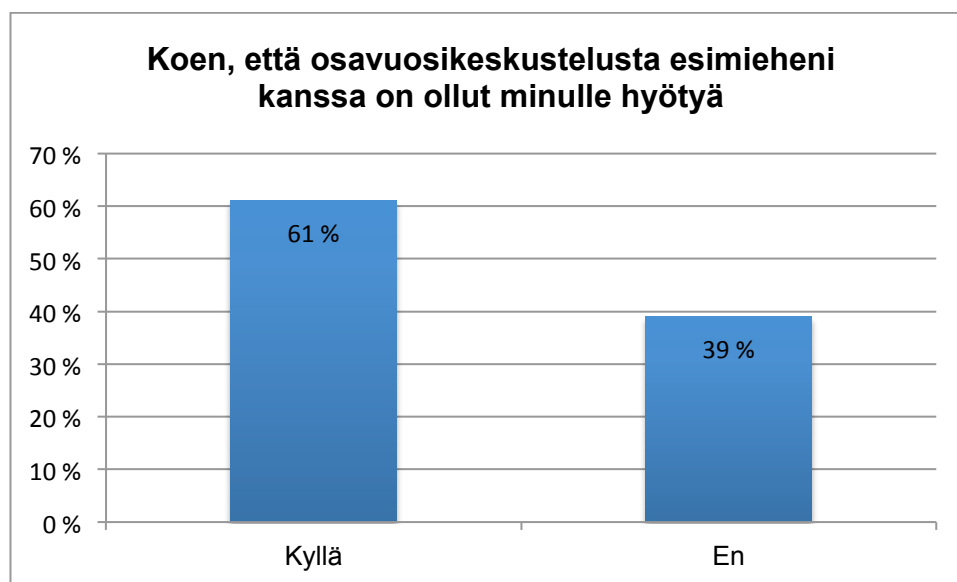
Esimiehet ovat tyytyväisempiä esimiestyöhön kuin suorittavassa asemassa olevat. Osaston A esimiehet olivat tyytyväisempiä

esimiestyöhön kuin osaston B esimiehet. Esimiesten kokonaiskeskiarvo tässä osiossa oli osastolla A 3,6 ja osastolla B keskiarvo oli 2,8.

Osastolla A suorittavassa työtehtävässä työskentelevät ovat tyytyväisempiä esimiestyöhön kuin osastolla B työskentelevät. Kokonaiskeskiarvo tässä osiossa oli osastolla A 3,5 ja osastolla B keskiarvo oli 2,7.

5.6 Osavuosikeskustelu

Osavuosikeskustelun hyödyllisyydestä kysyttäessä vastausten keskiarvoksi saatiin 2,8. Suurin osa vastanneista kokee osavuosikeskustelun esimiehensä kanssa hyödylliseksi. Vastaukset on prosentteina kuviossa 19.



KUVIO 19. Osavuosikeskustelu, väittämän 46 vastausten prosenttijakaumat.

Osastolla A työskentelevistä esimiehistä puolet (50 %) vastanneista kokee osavuosikeskustelusta olevan hyötyä. Osaston B esimiehistä kaikki (100 %) vastanneista kokevat osavuosikeskustelusta olevan hyötyä.

Osaston A suorittavassa työssä työskentelevistä 83,3 % kokee osavuosikeskusteluista olevan hyötyä. Osaston B suorittavassa työssä työskentelevistä 78,6 % kokee osavuosikeskusteluista olevan hyötyä.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila ja löytää työhyvinvointiin liittyvät kehityskohteet. Kyselyyn osallistuivat esimiestehtävissä sekä suorittavissa työtehtävissä työskentelevät työntekijät.

Kyselyn perusteella työntekijöiden työhyvinvointi on hyvällä tasolla. He arvioivat oman työhyvinvointinsa hyväksi, mutta kehittämiskohteitakin työhyvinvointiin vaikuttavista asioista henkilöstön antamista vastauksista löytyi.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin, mitä työhyvinvointi on ja millä kaikilla osatekijöillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Esimiestyöllä, työntekijän oman hyvinvoinnin edistämällä, yrityksen hyvinvointipolitiikalla ja koko työyhteisön ponnisteluilla on suuri merkitys työhyvinvoinnille ja työkyvylle. Mikäli työssä koetaan työn iloa, haastavia tehtäviä, käydään vuoropuhelua, saadaan palautetta sekä arvostusta, työntekijät pysyvät yleensä terveempinä ja tyytyväisempinä. Esimiestyöllä ja hyvällä johtamisella on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja henkilöstön hyvinvointiin.

Toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön elementit olivat vastausten mukaan yrityksessä kunnossa, tutkimuksessa nousikin esille paljon positiivisia asioita työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijät olivat selvillä heille asetetuista tavoitteista, ilmapiiriä leimasi pääosin hyvä henki sekä auttamisen ja tukemisen kulttuuri. Jokaisen työntekijän tulisi tietää yhteiset pelisäännöt, ja mikä on kenenkin rooli yhteisössä. Auttamalla toisia ja pyrkimällä yhteisen hyvään voidaan lisätä viihtyvyyttä työyhteisössä. Iloisessa ja hyvässä ilmapiirissä on myös nautinto työskennellä. Tällaisessa työyhteisössä ajatellaan itsensä lisäksi myös muita, ja usko yhdessä tekemisen voimaan on suuri.

Työ koettiin mielekkääksi ja työn sujuvuutta edisti turvallinen työyhteisö. Kehittymiselle ja oppimiselle luotiin ja annettiin mahdollisuuksia. Ongelmia haluttiin ratkaista ja erilaisuutta suvaittiin. Hyvinvoivassa työyhteisössä

ymmärretään, että ristiriitoja syntyy, mutta ne osataan ja halutaan ratkaista. Tällaisessa yhteisössä ymmärretään, että on olemassa monenlaisia näkemyksiä asioista. Erilaisuutta pidettiin vahvuutena ja toisilta työkavereilta voitiin oppia. Työ koettiin haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi. Haasteelliset työtehtävät motivoivatkin usein tekijäänsä ja antavat lisää energiaa. Haastavat tehtävät taas tarjoavat tekijälleen oppimiskokemuksia, motivaatiota ja aikaansaamisen tunteita. Työn haasteellisuus sekä mielekkyys edistävät myös työn tuloksellisuutta. Omaa osaamista pystyttiin hyödyntämään työtehtävissä. Turvallinen ja avoin ilmapiiri jossa tietoa ei pantata on oppimisen edellytys. Omalla toiminnalla edistettiin yhteisten tavoitteiden toteutumista ja työyhteisön menestymistä. Ihmiset haluavat olla mukana kehittämässä ja vaikuttamassa omiin työtehtäviinsä sekä työpaikkansa asioihin. Jatkuva oppiminen on elinehto koko työyhteisölle ja yritykselle.

Työkyky koettiin hyväksi ja omaa hyvinvointia pyrittiin edistämään omalla toiminnalla. On erittäin tärkeää että työntekijät tunnistavat omat vaikutusmahdollisuutensa hyvinvointiin ja työkykyyn. Esimiehen tehtäväksi jää luoda hyvät ja kannustavat olosuhteet työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Työyhteisöön oltiin tyytyväisiä ja töihin oli ylipäättään mukava mennä. Esimiehet voivat omalta osaltaan vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin, mutta suuri vaikutus hyvän ilmapiirin luomiselle on myös muulla henkilöstöllä.

Suurin osa ihmisistä koki, että he ovat oikealla alalla ja he luottivat töiden jatkuvuuteen yrityksessä. Kun työyhteisössä on myönteinen ilmapiiri, myös tulevaisuuteen uskotaan ja se näyttää valoisalta. Työterveyspalveluja pidettiin erittäin hyvinä ja toimivina. Työterveyspalvelut ovat tärkeä osa henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistä, seurantaa ja ylläpitoa.

Esimieheltä saatiin tarvittaessa apua sekä tukea, ja heidän kanssaan uskallettiin olla eri mieltä asioista. Työntekijät eivät koe suuriakaan haasteita ongelmiksi, jos esimies on tarvittaessa heidän tukenaan ja apunaan. Työpaikoilla tarvitaan luottamusta, jotta jokainen uskaltaa kertoa oman näkemyksensä ja mielipiteensä työyhteisöön sekä työntekoon

liittyvistä asioista. Esimiehille annettiin reilusti palautetta. Myös esimies tarvitsee kehittyäkseen työssään palautetta työntekijöiltään. Palautteen annon tulisikin olla vastavuoroista, ja kuulua molempien osa-puolien arkeen.

Työstä ei koettu liikaa stressiä, eikä vastuuta ollut liian paljon omiin kykyihin nähden. Kun työntekijä kokee osaavansa työtehtävät, eli kun työtehtävät on mitoitettu työntekijän ammattitaidon perusteella, ihminen säästyy haitalliselta stressiltä. Osaamisen tulisikin aina vastata työn vaatimuksia. Hyvällä stressitasolla on hyviä vaikutuksia työn tekemiseen, eli se antaa puhtia työntekoon ja halua tavoitteisiin pääsemiseksi.

Avoimissa vastuksissa nousi positiivisesti esille jokaisen työntekijän mahdollisuus vaikuttaa hyviin oloihin, me-henkeen, työympäristön viihtyvyyteen ja toimivuuteen sekä oman hyvinvointinsa ylläpitämiseen. Työkaverit koettiin myös voimavaroiksi jaksamisessa.

Yrityksen mietittäväksi ja tehtäväksi jää se, kuinka he huomioivat kyselyn tulosten perusteella saadut kehittämisideat ja haluavat kehittää yrityksensä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tulisi olla jatkuvaa ja suunnitelmallista, osana arkista tekemistä. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi edellyttää hyvää johtamista. Yrityksen johto tai esimies eivät kuitenkaan pysty yksin ylläpitämään ja kehittämään työhyvinvointia. Koko henkilöstöltä vaaditaan avoimuutta, ratkaisukeskeistä asennetta ja vuorovaikutustaitoja, jotta esiintyviin ongelmiin tartutaan ja ratkaisutapoja etsitään yhdessä ja viedään johdonmukaisesti eteenpäin. Kehittämistyötä tehdään pohtimalla, arvioimalla, keskustelemalla ja tekemällä työtä. Yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden tulee kaikkien sitoutua asetettuihin tavoitteisiin kehittääkseen ja parantaakseen työpaikan hyvinvointia. Hyvällä työhyvinvoinnilla parannetaan kilpailukykyä, laatua, tuottavuutta ja yrityksen kannattavuutta. Työhyvinvointi auttaakin yritystä menestymään. Hyvinvoiva henkilökunta viihtyy työssään ja toimii työssään tehokkaasti. Kaiken tämän lisäksi yritys saa iloista, motivoitunutta ja sitoutunutta väkeä. Henkilöstö saa kannustavan, menestyvän yrityksen ja jatkuvan mahdollisuuden oppimiseen.

6.1 Tulosten tulkinta ja kehittämiskohteet

Tutkimus koostui kvantitatiivisesta eli määrällisestä työhyvinvointikyselystä. Työhyvinvointikysely jaettiin yrityksen kaikille työntekijöille. Kaikki eivät kuitenkaan vastanneet kyselyyn. Vastauksia tuli 28, eli vastausprosentiksi saatiin 66%. Vastausmäärää voidaan pitää hyvänä, vaikkakin 14 henkilön työhyvinvoinnista ei tiedetä mitään. Kyselyssä selvitettiin työtä ja työoloja, työyhteisön toimivuutta ja työn hallintaa, työkykyä ja hyvinvointia sekä esimiestyötä. Lopuksi kysyttiin vielä osavuosikeskustelun hyödyllisyydestä. Näiden osa-alueiden sisältä nousi esille kehittämiskohteita, vaikka nämä osa-alueet ovatkin yrityksessä pääsääntöisesti kunnossa.

Työhyvinvointikyselyn perusteella työntekijät kokevat, että työ ja työolot ovat yrityksessä pääsääntöisesti kunnossa. He kokevat myös, että työyhteisö on toimiva kokonaisuus ja he pystyvät hallitsemaan omaa työtään. Kyselyn perusteella työntekijät voivat pääsääntöisesti hyvin, ja heidän työkykynsä on hyvä. Esimiestyöhön oltiin myös pääsääntöisesti tyytyväisiä.

Tutkimustulosten perusteella parannusta toivottiin muun muassa palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen ja kannustavuuteen, lisää aikaa työtehtävien tekemiseen, ergonomian huomioimiseen, ja että työssä käytettävät työvälineet olisivat kunnossa. Parannusta toivottiin myös siihen, että työntekijän tekemiin parannusehdotuksiin ja aloitteisiin suhtauduttaisiin paremmin, esimiehet jakaisivat enemmän tietoa yrityksen asioista, ja että esimiehet antaisivat enemmän kiitosta sekä kehuja.

6.1.1 Ajanhallintaan ja työhön liittyvät kehittämiskohteet

Työn ja työolojen parantamiseksi toivottiin enemmän aikaa työtehtävien tekemiseen, eli henkilökuntaa tulisi mahdollisesti olla enemmän. Esimies voisi käydä läpi, onko työntekijöillä työtehtäviinsä nähden riittävä koulutus tai tarvitaanko esimerkiksi täydennyskoulutusta. Jos tehtävissä on alikoulutautunut työntekijä, hän voi kokea, että työtä on liikaa, kun taas

ylikoulutautunut kyseiseen työtehtävään voi kokea työn liian helpoksi ja vaatimattomaksi osaamiseensa nähden.

Tarvitaan myös esimiehen ja työntekijän välistä rehellistä vuoropuhelua töiden jakamisesta ja organisoimisesta, jotta kiire ei muodostu kohtuuttomaksi. On muistettava priorisoida sekä johdon että esimiehen toimesta, mikä on tärkeää saada juuri tänään tehdyksi ja mihin asioihin keskitytään. Esimies tarvitsee työntekijänsä tukea siinä, että hän kertoo avoimesti tarvitsevansa apua ja opettelee myös itse rajaamaan ja organisoimaan työtehtäviään.

Jatkuva kiireen tuntu vähentää työhyvinvointia, ihannetyössä työmäärä on kohtuullinen ja ihmisellä on hallinnan tunne. Yleensä kaikkea kiirettä ei pidetä kielteisenä, vaan moni kokee tekevänsä työnsä paremmin kun on paljon tekemistä ja haastavia työtehtäviä. Kiire on kuitenkin viesti töiden paljoudesta sekä siitä, että töitä tulisi organisoida paremmin.

Työntekijöiden ja esimiesten välillä kiireen hallinta koetaan selvästi eri tavalla. Myös osastojen välillä on suuria poikkeavuuksia. Tässä kohtaa voisi miettiä, olisiko työnkierrosta apua ja miten se olisi mahdollista toteuttaa. Voisiko sitä toteuttaa esimerkiksi toisessa toimipisteessä. Toisesta toimipisteestä tuleva työntekijä pystyisi mahdollisesti antamaan hyviä vinkkejä toisen kollegan hyväksi, esimerkiksi työn organisoimisessa ja ilmapiirin parantamisessa.

6.1.2 Ergonomiaan ja työvälineisiin liittyvät kehittämiskohteet

Ergonomiaan ja käytössä oleviin työvälineisiin voisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Työympäristön kehittäminen voi vähentää sairauspoissaoloja ja lisätä myös kustannustehokkuutta. Esimiehen tehtävänä olisi selvittää mitä ergonomiaan ja työvälineisiin liittyviä puutteita työpaikalla nähdään ja mitä niiden korjaamiseksi voisi tehdä. Hyvän työkyvyn ylläpitämiseksi olisi tärkeää, että näihin asioihin kiinnitettäisiin huomiota. Työterveyshuolto voisi olla tarvittaessa apuna. He voisivat opastaa työntekijöitä työergonomiassa, koska ihmisellä itsellään on myös

mahdollisuus vaikuttaa ergonomiaan esimerkiksi työasunnoilla. Avoimissa vastauksissa ei selvinnyt, mitä puutteita henkilöstö näkee ergonomian ja työvälineiden suhteen.

6.1.3 Palkitsemiseen liittyvät kehittämiskohteet

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen ja kannustavuuteen voisi yrityksen johto miettiä mahdollisia uusia toimintatapoja. Suurin osa vastaajista kokee, että järjestelmä ei ole toimiva. Palkittavien osaamisen tulisi olla sidoksissa tehtävään ja yrityksessä päätettävään riittävään tasoon, eli riittääkö hyvä vai erinomainen suoritus, jotta voi tulla palkituksi.

Työntekijöiden tulee tietää palkitsemisen tasot, eli miksi ja milloin on mahdollisuus tulla palkituksi. Työntekijöiden tulee ymmärtää, että heidän työpanoksellaan on suuri merkitys palkitsemiselle ja että kaikkia ei välttämättä palkita suorituksista, koska ne eivät ole ylänneet yrityksen asettamille tasoille. Yritys voi halutessaan palkita tiimejä onnistuneista suorituksista, eli palkitsemisen ei tarvitse aina olla henkilökohtaista. Palkitsemisen tulisi yrityksissä tapahtua vaativuuden, suorituksen tason ja osaamisen perusteella. Vaikka tämä väittämä oli keskiarvoltaan heikoin, niin kukaan vastaajista ei kertonut miksi palkitsemisjärjestelmä nähdään toimimattomana ja miksi se ei kannusta työntekijöitä. Tämä asia kannattaisi ottaa esille työntekijöiden kanssa.

6.1.4 Kanssakäymiseen ja ilmapiiriin liittyvät kehittämiskohteet

Työyhteisön toimivuuden ja työn hallinnan osa-alueelta esille nousi kehittämiskohteeksi tasapuolinen kohtelu. Työyhteisössä myös koetaan huonoa käytöstä toisten asioihin puuttumisena ja kyttäämisenä. Kun ja jos, esimies tunnistaa tai tietää muun muassa tällaisen toisten kyttäämisen, olisi hänen syytä puuttua asiaan. Asialla on varmasti vaikutusta ihmisten kokemaan työhyvinvointiin. Ihmissuhdeongelmat myös kuluttavat turhaa energiaa, jolloin työhön käytettävä energia on pois työtehtävistä. Työ ei aina kuitenkaan ole ruusuilla tanssimista tai yhtä onnen huumaa, vaan työssä kohdataan vastoinkäymisiä ja ristiriitoja. Tämä on normaalia, kun

kyseessä ovat ihmiset ja heidän välisensä suhteet. Ristiriitoihin tulisi kuitenkin aina puuttua mahdollisimman hyvissä ajoin.

6.1.5 Hyvinvointiin liittyvät kehittämiskohteet

Kehittämiskohteeksi nostettiin myös työkyky ja hyvinvointi. Tämänkin osa-alueen avoimen sanan kohdassa nousi esille kokemus siitä, että työkaverit puuttuvat toisten työkaverien tekemisiin. Tämä aiheuttaa selvästi kitkaa työpaikalla. Toimivilla ihmissuhteilla on suuri vaikutus työn sujuvuuteen, ja useasti ne ovat myös edellytys työtehtävissä onnistumiseksi. Kuten aiemmin mainittiin, erimielisyyksiin työpaikalla tulisi esimiehen ehdottomasti puuttua. Myös kiire nostettiin tässäkin osa-alueessa esille. Jatkuvan kiireen kokemisen tuntuun kannattaa myös yrittää löytää ratkaisuja, esimerkiksi organisoimalla työtehtäviä uudelleen. Työkyvyn ylläpitämiseksi ehdotettiin liikunta- ja kulttuuriseteleitä.

6.1.6 Esimiestyöhön liittyvät kehittämiskohteet

Esimiestyössä nousseita kehittämiskohteita olivat tiedon jakaminen työntekijöille sekä palautteenanto. Esimiehet voisivat johdon kanssa pohtia yhdessä, kuinka tiedon kulkua yrityksessä voisi parantaa. Työntekijöiden tulee kyllä myös muistaa, että vastuullinen tiedonkulku kuuluu kaikille. Jokaisen kannalta on tärkeää saada työhön liittyvää tietoa, puutteellinen tiedon kulku on työhyvinvointia vähentävä tekijä. Esimiesten tulisi kehittää myös palautteenantoa, eli pyrkiä antamaan kiitosta ja kehuja henkilöstölle työn lomassa. Hyvin tehdystä työstä ja saavutuksista kannattaa aina antaa kiitosta, ainakin sanallisesti. Se ei edes maksa mitään. Avoimissa vastauksissa nousi esille tasapuolinen kohtelu. Työtehtävistä riippumatta tulisi esimiesten yrittää antaa kaikille työntekijöille tasapuolisesti huomiota. Näissä vastauksissa nousi myös esille, että työntekijät toivoisivat esimiehiä koulutettavan enemmän. Kannustuksen ei myöskään haluta olevan painostamista. Esimiehiltä toivotaan myös positiivista asennetta, jotta negatiivisuus ei työyhteisössä leviäisi.

6.1.7 Osavuosikeskusteluihin liittyvät kehittämiskohteet

Vaikka osavuosikeskusteluihin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, voisi tähän kuitenkin työyhteisössä kiinnittää enemmän huomiota.

Keskusteluihin tulisi molempien valmistautua, ja käyttää tilaisuus hyödyksi tavoitteiden ja odotuksien selventämiseksi. Keskusteluissa on hyvä mahdollisuus antaa molemminpuolin palautetta ja päättää kehityskohteista, sekä miettiä omia ja työnantajan tavoitteita työn parantamiseksi.

Näiden keskustelujen tarkoitus ei ole poistaa tai korvata arjessa jatkuvaa kanssakäymistä esimiehen ja työntekijän välillä. Osavuosikeskusteluilla on kuitenkin suuri merkitys työssä onnistumiselle, kehittymiselle sekä yhteistyölle. Tämä vaatii kuitenkin molemmilta osapuolilta aitoa halua ja kiinnostusta asioiden parantamiseksi.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä työhyvinvointia. Opinnäytetyöhön sisältyi tutkimus, jossa selvitettiin kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa kyselyn avulla. Kyselystä saatujen tulosten perusteella syntyi kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa tuloksellisen toiminnan yrityksessä.

Tutkimusta varten tarkasteltiin työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta, jota oli saatavilla runsaasti. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin, mitä työhyvinvointi on ja mitkä kaikki osatekijät vaikuttavat työhyvinvointiin.

Joistakin kysymyksistä ja niiden tuloksista kävi ilmi, että työntekijät olivat tyytyväisiä ja he voivat hyvin. Tuloksista kävi myös ilmi joidenkin työntekijöiden tyytymättömyys ja kehittämisen tarpeita nousi esille. Kyselyn tuloksista saatiin selville kehittämiskohteet, sekä mikä on hyvää ja toimivaa. Näin myös alussa esittämäni opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin.

Panostamalla esille nousseisiin kehityskohteisiin, kuten palkitsemisjärjestelmän kannustavuuteen ja toimivuuteen, esimiehen antaman kiitoksen ja kannustuksen antamiseen, ergonomiaan, työvälineisiin ja kiireen hallitsemiseen sekä ottamalla asiat rohkeasti esille, voidaan yrityksessä lisätä työhyvinvointia entistäkin paremmaksi. Kohdeyrityksen henkilöstö koki pääsääntöisesti työ ja työolot hyviksi, työyhteisön toimivuuteen ja työn hallintaan oltiin myös tyytyväisiä. Suurimmaksi osaksi ihmiset kokivat työkykynsä ja hyvinvointinsa hyviksi sekä olivat tyytyväisiä esimiestyöhön.

Kun tutkimustuloksia tarkisteltiin, nousi sieltä esille pieniä poikkeamia keskiarvoista. Työyhteisöstä löytyy siis ihmisiä jotka eivät koe viihtyvänsä työssään ja suoriutuvat mahdollisesti työssään huonosti. Näiden työntekijöiden kanssa kannattaisi käydä nopeasti vuoropuhelua, jotta

ongelmat eivät kasvaksi entisestään. Jos näihin ongelmiin ei puututa, ne jatkuvat ja voivat vaikuttaa pian koko työyhteisöön.

Tässä työssäni olisin voinut vertailla eri osastojen esimiesten sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmia ja syitä vieläkin enemmän. Olisi ollut mielenkiintoista saada enemmän tietoa siitä, miksi osastojen välillä on näinkin isoja eroavaisuuksia työhyvinvoinnissa, mitä tässä tutkimuksessa tuli nyt esille. Tässä olisi mahdollisuus jatkotutkimukselle. Yritys voisi ottaa tarkemmin käsiteltäviksi osastojen väliset erot, esimerkiksi seuraavassa mahdollisessa työhyvinvointikyselyssä.

Kohdeyrityksessä voidaan näiden tulosten perusteella parantaa työhyvinvointia, koska keskittymiskohteet on selvitetty. Työhyvinvoinnin tila on muuttuva ja sitä täytyykin kehittää jatkuvasti. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka mahdolliset muutokset yrityksessä työhyvinvoinnin parantamiseksi ovat vaikuttaneet. Tämä selviäisi teettämällä uusi kysely esimerkiksi vuoden päästä. Uudessa tutkimuksessa voisi myös käsitellä työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin mahdollisia säästöjä ja kuluja yritykselle. Kuten tässä työssä tuli esille, on työhyvinvoinnilla suuri merkitys taloudelliselle menestymiselle.

Tutkimus osoitti mielestäni sen, että yrityksen henkilöstö on kiinnostunut työpaikkansa asioista. Ihmiset haluavat omalta osaltaan olla kehittämässä yritystä sekä yrityksen hyvinvointia.

Opinnäytetyöni onnistui mielestäni hyvin, alun vastoinkäymisistäni huolimatta. Kyselyn tekeminen ja siitä saatujen tulosten analysointi oli mielenkiintoista. Eri lähteisiin tutustuminen teoriaosuutta varten oli erittäin opettavaista. Materiaalia aiheeseen liittyen oli runsaasti, mikä teki osaltaan työstä haastavaa mutta samalla hyvin kiinnostavaa.

Työni tekemisen aikana pohdin paljon esimiehen, työntekijän sekä koko organisaation vaikutusmahdollisuuksista työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Työntekijät voisivat kiinnittää enemmän huomiota alaistaitoihinsa. He voisivat myös pohtia, mitä he itse voivat tehdä asioiden hyväksi sekä parantamiseksi työssään. Esimiestyö ja hyvä johtaminen

ovat avainsanoja työhyvinvoinnista puhuttaessa, esimiehen vaikutus työntekijöidensä hyvinvointiin on kiistaton. Esimiesten kannattaakin pohtia omaa johtamistaan ja sen vaikutusta koko työyhteisöön. Tämän pohdinnan näin osaksi myös omaa kehittymistäni työn edetessä. Oma osaamiseni kehittyi ja kasvoi tutkimuksellisen työn tekemisenä ja sain paljon uutta tietoa aiheeseen liittyvistä materiaaleista.

Haluan vielä työni lopuksi kiittää toimeksiantajaani mahdollisuudesta tämän tutkimustyön tekemiselle.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Halpern, B-L., Lubar K. 2005. Johtajuus ja vetovoima. Helsinki: Rastor Oy.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Itä-Savo. 24.3.2015. Esimiehen olo säteilee koko työyhteisöön. A2.
- Jabe, M., Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS - kustannus.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaivola, T., Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kalliomaa, S., Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Lehti, M., Pynnönen, P. 2011. Lupa johtaa. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M., Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Malmelin. N., Hakala, J. 2012. Vetovoima. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestyksen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, L., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saarikoski, V. 2006. Kehittämisen kulmakivet. Kirjapaino Topnova Oy.

Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2007. Onnistu alaisena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sinervä, H-P. 2011. Iso Jii. Kirjapaino Kopijyvä Oy/Suomen Graafiset Palvelut.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Slåen, T., Slåen, A. 2008. Tulokunnossa. Juva: WS Bookwell Oy.

Stenvall, J., Virtanen.P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD-Books on Demand.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

A new dimension for HRM. Viitattu 22.5.2015. Saatavissa:

<http://www.choixderarniere.com/pdf/6573/2010/Baptiste.2008.pdf>

Työhyvinvointi auttaa parantamaan bisnestä. 2012. Viitattu 18.2.2015.

Saatavissa: [http://aromilehti.fi/aromi-lehti/2012/01/tyohyvinvointi auttaa - parantamaan -bisnesta/](http://aromilehti.fi/aromi-lehti/2012/01/tyohyvinvointi%20auttaa%20parantamaan%20-bisnesta/)

Kehityskeskustelu. 2014. Viitattu 8.4.2015. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx

Työhyvinvointi auttaa myös taloudellisesti. Viitattu 26.2.2015. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus paranevat lähijohtamista kehittämällä.

2013. Viitattu 14.4.2015. Saatavissa:

<http://www.yrittajalinja.fi/uutiset.html?a400=1159>

Työ- ja henkilöstötilavaatimukset. 2013. Viitattu 27.3.2015. Saatavissa:
www.tyosuojelu.fi/fi/tilavaatimukset

Työkyvyn muodostaminen. Viitattu 26.3.2015. Saatavissa:
<http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyokyky>

Työkyvyn ylläpito. Viitattu 24.3.2015. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=tyokyvyn-yllapito>

Työkyky. Viitattu 24.3.2015. Saatavissa:
<https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/riskienhallinta/tyoturvallisuus/tyokyky?id=3282550>

LIITE 1 Kysely työhyvinvoinnista

Moi,

Teen opinnäytetyötä Lahden ammattikorkeakouluun. Aiheenani on työhyvinvointi. Tutkimukseni tarkoitukseni on selvittää mikä teidän yksikkönne työhyvinvoinnin nykytila on, ja miten voisitte jatkossa kehittää sekä pitää sitä yllä.

Kyselyni toteutetaan viikkojen 7, 8 ja 9 aikana. Kyselyyn osallistuvat osasto A:n, osasto B:n sekä osasto C:n työntekijät. Kohdassa 5 esimiestyö, arvioitte lähintä esimiestänne.

Käsittelen kaikki vastauksenne nimettöminä ja luottamuksellisesti. Toivonkin että vastaatte kaikki kyselyyni, jotta voisitte olla kehittämässä yhdessä yksikkönne työhyvinvointia.

Täytä kysely ajatuksella ja palauta se suljetussa kirjekuoressa. Vastauksesi tulisi olla palautettuna viimeistään 26.02.2015. Jätä kirjekuori esimiehenne ohjeistamaan paikkaan.

Lämmin kiitos vastauksistasi.

Katja Suomalainen

Lahden ammattikorkeakoulu

I TAUSTATIEDOT

1. Ikä

18-25 vuotta

26-33 vuotta

34-41 vuotta

42-49 vuotta

50-57 vuotta

yli 58 vuotias

2. Asema työssä

Suorittava työ

Esimiestaso

3. Työskentelen

Osastolla A

Osastolla B

Osastolla C

4. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:n palveluksessa?

Alle vuoden

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

16-20 vuotta

21-25 vuotta

yli 26 vuotta

II TYÖ JA TYÖOLOJAT

Valitse näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto ja rengasta se.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Melko samaa mieltä

4 = Täysin samaa mieltä

1. Työni on haasteellista ja mielenkiintoista

1 2 3 4

2. Pystyn hyödyntämään osaamistani työssäni

1 2 3 4

3. Työni antaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen halutessani

1 2 3 4

4. Teen mielelläni parannusehdotuksia ja aloitteita asioiden parantamiseksi

1 2 3 4

5. Minulla on tarpeeksi aikaa työtehtävieni tekemiseen

1 2 3 4

6. Minua kannustetaan miettimään, kuinka työtehtäviä ja asioita voisi tehdä paremmin

1 2 3 4

7. Ergonomiset tekijät ovat huomioitu hyvin työpaikallani

1 2 3 4

8. Käytössä olevat työvälineet ovat kunnossa

1 2 3 4

9. Turvallisuuteen liittyvät asiat on hoidettu hyvin työpaikallani

1 2 3 4

10. Meillä suhtaudutaan hyvin parannusehdotuksiin ja aloitteisiin

1 2 3 4

11. Meidän palkitsemisjärjestelmä on toimiva ja kannustava

1 2 3 4

Ajatuksiani työoloista ja osaamisesta sekä kehittämisideoitani:

III TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS JA TYÖN HALLINTA

Valitse näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto ja rengasta se.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Melko samaa mieltä

4 = Täysin samaa mieltä

12. Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri

1 2 3 4

13. Saan apua ja tukea tarvittaessa työkavereiltani

1 2 3 4

14. Tuen tarvittaessa työkavereitani

1 2 3 4

15. Minulla on selkeät tavoitteet työssäni

1 2 3 4

16. Työyhteisössämme suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta

1 2 3 4

17. Edistän omalla toiminnallani yhteisten tavoitteiden toteutumista

1 2 3 4

18. Olen pyrkinyt omalla toiminnallani edistämään työyhteisömme menestymistä

1 2 3 4

19. Voin osallistua työyhteisömme asioiden ja tulevaisuuden suunnitteluun

1 2 3 4

20. Minulla on mahdollisuus päätöksentekoon omassa työssäni

1 2 3 4

21. Jos työyhteisössämme on ristiriitoja, ne halutaan ratkaista

1 2 3 4

Ajatuksiani työyhteisön toimivuudesta sekä kehittämisideoitani toimivuuden parantamiseksi:

IV TYÖKYKY JA HYVINVOINTI

Valitse näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto ja rengasta se.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Melko samaa mieltä

4= Täysin samaa mieltä

22. En koe työstä aiheutuvaa stressiä

1 2 3 4

23. Minulla on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja haasteita työssäni

1 2 3 4

24. Työkykyni on hyvä tällä hetkellä

1 2 3 4

25. Olen itse edistänyt hyvinvointiani

1 2 3 4

26. Noudatan terveellisiä elämäntapoja

1 2 3 4

27. Osaan ratkaista ongelmia työssäni

1 2 3 4

28. Minulla on liikaa vastuuta

1 2 3 4

29. Olen tyytyväinen työyhteisöni

1 2 3 4

30. Koen että töihin on mukava tulla

1 2 3 4

31. Tunnen olevani oikealla alalla

1 2 3 4

32. Meillä on hyvät ja toimivat työterveyspalvelut

1 2 3 4

33. Luotan työni jatkuvuuteen

1 2 3 4

Omia ajatuksiani työkyvystäni ja työhyvinvoinnista sekä
kehittämisideoitani:

V ESIMIESTYÖ

Valitse näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto ja rengasta se.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Melko samaa mieltä

4 = Täysin samaa mieltä

34. Saan esimiehelläni riittävästi palautetta työstäni

1 2 3 4

35. Saan tarvittaessa apua ja tukea esimiehelläni

1 2 3 4

36. Saan esimiehelläni riittävästi tietoa työyhteisön tärkeistä asioista

1 2 3 4

37. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa tehtäviin päätöksiin mitkä liittyvät työhöni

1 2 3 4

38. Esimieheni on hyvä esimerkki meille alaisille

1 2 3 4

39. Esimieheni on kiinnostunut hyvinvoinnistani

1 2 3 4

40. Esimieheni kuuntelee minua ja minun ajatuksiani sekä ideoitani

1 2 3 4

41. Uskallan olla eri mieltä esimieheni kanssa

1 2 3 4

42. Annan palautetta esimiehelleni

1 2 3 4

43. Käyn aktiivista vuoropuhelua esimieheni kanssa

1 2 3 4

44. Saan usein kiitosta tai kehuja tekemästani työstä

1 2 3 4

45. Esimieheni kannustaa minua miettimään, kuinka voisin tehdä työni paremmin

1 2 3 4

Ajatuksiani esimiestyöstä sekä kehittämisideoitani esimiestyöhön:

VI OSAVUOSIKESKUSTELU

Valitse näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto ja rengasta se.

46. Koen että osavuosikeskustelusta esimieheni kanssa on ollut minulle hyötyä?

1 Kyllä

2 En

