

Tiia Järvinen & Viikka Ylijoki

ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Liiketalouden koulutusohjelma

2015

ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Järvinen Tiia & Ylijoki Viikka
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Moisio Hanna
Sivumäärä: 47
Liitteitä: 1

Asiasanat: johtaminen, esimiestyö, työhyvinvointi

Opinnäytetyö käsittelee Itella Posti Oyj:n erään toimipisteen työntekijöiden työhyvinvointia, ja sitä miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin. Itella Posti Oyj on Suomen valtion omistama osakeyhtiö joka toimii 11 maassa. Itella Posti Oyj:n toiminta on jaettu neljään liiketoimintaryhmään, jotka ovat posti-palvelut, paketti- ja logistiikkapalvelut, Itella Venäjä sekä OpusCapita. Organisaatiossa työskentelee 23 000 työntekijää.

Teoreettisessa osuudessa käydään läpi johtamisen ja esimiestyön keskeisimpiä tukipilareita sekä työhyvinvointia kattavasti niin psyykkisestä, fyysisestä kuin sosiaalisestakin näkökulmasta. Teoriaosuuden pohjalta koottiin 22 kysymystä, joihin kysyttiin vastauksia postin työntekijöiltä. Kyselylomakkeita saatiin takaisin 11 kappaletta.

Tutkimus on suoritettu tapaustutkimuksena kyselylomakkeilla. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat työhyvinvoinnin toteutuneen työpaikallaan. Tutkimuksessa on kysymyksiä kattavasti esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyen. Vastauksien pohjalta on koottu keskeisimmät ongelmat joihin on laadittu kehitysehdotuksia.

Tutkimus osoittaa että työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin pystytään puuttumaan melko helpoin keinoin ja esimiestyön kehittämisellä pystytään parantamaan koko organisaation työhyvinvointia ja samalla toimintakykyä. Tämän työn avulla Itella Posti Oyj voi ryhtyä kehittämään toimintaansa myös yrityksen muilla toimipisteillä.

SUPERIOR'S IMPACT ON WORK WELL-BEING

Järvinen Tiia & Ylijoki Viikka

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2015

Supervisor: Moisio Hanna

Number of pages: 47

Appendices: 1

Keywords: management, superior's work, work well-being

This thesis handles the well-being of one of the Itella Posti Oyj's office's employees and how the superior can impact on organization's work well-being. Itella Posti Oyj corporation is owned by Finnish government and it has operations in 11 countries. Itella Posti Oyj's operations have divided in four different business groups, which are postal services, parcel and logistics services, Itella Russia and OpusCapita. There are 23 000 employees working in this organization.

The theoretical part handles what are the essential mainstays in management and superior's work. The theoretical part handles also the work well-being from the mental, physical and social aspect. From the base of theoretical part, we combined 22 questions for the Posti's employees. We got 11 filled questionnaires back.

The research has been done in the form of case study in questionnaires. The purpose of this research is to find out how the employees of the focus group experience how the work well-being has come true. We combined the most crucial problems from the questionnaires and made improvement suggestions to them.

The research shows that the factors that effects negatively on work well-being, can be interfered with quite easy ways. By improving superior's work, it can effect on the whole work place's well-being, and at the same time work performance. With the help of this thesis, Itella Posti Oyj can start improving its' activity on other offices as well.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSONGELMAN TAUSTAA JA KUVAUS.....	6
	2.1 Opinnäytetyön ongelma.....	6
	2.1 Tutkimusmenetelmä.....	7
3	JOHTAMINEN	8
	3.1 Mitä johtamisella tarkoitetaan?.....	8
	3.2 Johtamisviestintä.....	8
	3.3 Johtamisen muutokset.....	9
	3.4 Esimies	10
	3.5 Johtamismallit.....	12
	3.5.1 Johtajuuden kokonaisuus.....	13
	3.5.2 Johtajan toiminta	13
4	TYÖHYVINVOINTI	19
	4.1 Mitä työhyvinvointi on?.....	19
	4.2 Työhyvinvoinninvaikutuksia	20
	4.3 Fyysinen työhyvinvointi	20
	4.4 Psyykkinen työhyvinvointi	23
	4.5 Sosiaalinen työhyvinvointi	25
	4.6 Lain mukainen työhyvinvointi.....	27
5	TYÖHYVINVOINTIKYSELY	29
	5.1 Johtaminen.....	29
	5.2 Oikeudenmukaisuus työyhteisössä	30
	5.3 Informaation kulkeminen lähiesimiehen ja työntekijöiden välillä	31
	5.4 Fyysinen työhyvinvointi	32
	5.5 Psyykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi.....	33
6	PARANNUSEHDOTUKSIA.....	36
	6.1 Esimieheltä saatavan palautteen kehittäminen	36
	6.2 Myöhästelyn kitkeminen työyhteisöstä	37
	6.3 Informaation laadun parantamisehdotus.....	38
	6.4 Fyysisen työhyvinvoinnin parantamisehdotuksia.....	39
	6.5 Psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin parannusehdotuksia.....	41
7	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe liittyy johtamiseen ja työhyvinvointiin eli miten nämä kaksi liittyvät toisiinsa. Opinnäytetyössä pyrimme kartoittamaan miten juuri lähiesimies vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Ajatus opinnäytetyöhön lähti työpaikalta, jossa molemmat olemme työskennelleet. Ongelma kyseisessä toimipisteessä onkin johtoportaan ja työntekijöiden välinen kommunikaatio, joka ei kulje parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän vuoksi työntekijöiden työhyvinvointi kärsii, mikä taas johtaa sairauspoissaoloihin. Sairauspoissaolot vaikuttavat muun muassa koko organisaation toimintakykyyn ja yrityskuvaan.

Työn teoriaosuudessa nimensä mukaisesti käsitellään teoriaa liittyen johtamiseen, esimiestyöhön sekä työhyvinvointiin, eli muun muassa mitä kyseisillä termeillä tarkoitetaan sekä mitä ne pitävät sisällään. Työssä käsitellään ensin johtamiseen sekä esimiestyöhön liittyviä perusteita sekä teorioita, jonka jälkeen syvennyttään työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, joita käsitellään psyko-fyysis-sosiaaliselta kannalta. Teoriaosuuden jälkeen on tutkimusosio, jossa käydään läpi kyselytuloksien avulla sitä, miten tutkittavan organisaation työntekijöiden mielestä esimiestyö vaikuttaa työhyvinvointiin. Lopuksi kyselytuloksien pohjalta on koottu kehitysehdotuksia esimiestyön sekä työhyvinvoinnin parantamiseksi.

2 TUTKIMUSONGELMAN TAUSTAA JA KUVAUS

Kohdeyritys on Itella Posti Oyj:n yksi toimipiste. Olemme molemmat työskennelleet kyseisessä yrityksessä ja juuri tutkimuksen alla olevassa toimipisteessä ja olemme henkilökohtaisesti kokeneet että toimipisteen ja koko organisaation toiminnassa on kehittämisen varaa. Kehityksen avulla koko organisaation työhyvinvointia voitaisiin parantaa ja tätä opinnäytetyötä voitaisiin käyttää apuna Itella Posti Oyj:n muidenkin toimipisteiden työhyvinvoinnin kehittämisen apuvälineenä. Osa ongelmista on helposti korjattavissa jämäkkyydellä, mutta osa niistä kaipaa selvästi perinpohjaista tutkimusta. Tämän vuoksi olemme halunneet tämän opinnäytetyön tutkimuksineen tehdä.

2.1 Opinnäytetyön ongelma

Tämän opinnäytetyön ongelmana on työhyvinvointi ja esimiestyön vaikutus siihen. Haluamme siis selvittää, voidaanko esimiestyöllä vaikuttaa työhyvinvointiin. Jos tämä on mahdollista, niin miten esimiestyö vaikuttaa työhyvinvointiin. Opinnäytetyö on käsitelty työntekijöiden näkökulmien kautta ja nämä näkökulmat on saatu selville kyselyn avulla. Opinnäytetyön avulla pyrimme selvittämään esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin ja vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin?
- Mikä on esimiehen rooli työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta?
- Miten työntekijöiden on mahdollista vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin?
- Onko esimies vastuussa työhyvinvoinnista?
- Vaikuttaako työntekijöiden ja esimiehen välit työhyvinvointiin?

Kyselyn tuloksien kokoamisen jälkeen tarkastelemme tuloksia ja selvitämme mitkä asiat tarvitsevat parannusta ja pyrimme teoriaa apuna käyttäen kehittämään ongelmia aiheuttavia asioita toimivampaan suuntaan.

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä olemme käyttäneet kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimusta. Opinnäytetyömme käsittelee merkittävässä määrin työhyvinvointia, joka on parhaiten mitattavissa laadullisen tutkimuksen avulla. On vaikea sanoa luvuin, mitä ajattelee jostakin asiasta joka on periaatteessa oman kokemuksen ja mielipiteen varassa. Tästä syystä käytämme laadullista tutkimusta apunamme opinnäytetyön tekemisessä. Laadullisen tutkimuksen kautta saamme kysymyksiin vastaukset tarkasti ja seikkaperäisesti. Lisäksi sen avulla saadaan erilaisia tulkintoja sekä löydetään ilmiöitä, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Esimiehen vaikutuksesta työhyvinvointiin tutkittaessa on mielenkiintoista tietää, millaisia näkemyksiä työntekijöillä on aiheesta. Näistä syistä käytämme kvalitatiivista tutkimusta ja jätämme kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän syrjään.

Parhaiten aiheeseemme tutkimusmuodoksi sopii valitsemamme tapaustutkimus, jossa tutkitaan tiettyä yhteisöä tai ryhmää tarkasti. Tutkimuksen avulla on mahdollista saada selville yksityiskohtaisesti tutkittavien näkemykset sekä omakohtaiset kokemukset sekä mielipiteet ja tunteet. Tutkittaville ryhmälle tulee tehdä kysymyksiä, jotka eivät ole johdattelevia, mutta joiden avulla saa kuitenkin jotain selville. Kysymykset eivät voi siis olla sellaisia, joihin voi vastata joko kyllä tai ei. Kysymysten asettelussa tulee huomioida myös se, että ne eivät ole liian vaikeaselkoisia tai huonosti ymmärrettäviä.

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus. Tapaustutkimus käyttää monenlaista tietoa pohjana tutkimuksen analysoinnissa. Kyseisellä tutkimuksella pyritään saamaan selkeä ja yksityiskohtainen kuva jostakin tietystä asiasta, kuten henkilöstä, esineestä tai ryhmästä. Tutkimusta käytetään apuna, kun halutaan tietää kaikki mahdollinen tietystä tapauksesta tai aiheesta, joka on ainutlaatuinen omalla tavallaan. Tämän lisäksi tapaus on usein monimutkainen, jonka vuoksi se pitää selvittää kunnolla, jotta tapauksen hallitseminen on mahdollista. Joissakin tutkimuksissa yhdistetään useampia tapauksia, joista sitten tapaustutkimuksen avulla kootaan yleispätevä analyysi. (Virtuaaliammattikoulun verkkosivut 2012)

Tutkimus suoritetaan kirjallisessa muodossa kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake sisältää 22 kysymystä, joista osassa on useampi kohta. Kysymyksissä on vastausvaihtoehdot, mutta myös hyvin tilaa vastaajan omille näkemyksille ja kokemuksille. Avointen vastaustilojen avulla varmistamme, että vastaajalla on mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä esille tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksesta tulee kokonaisuudessaan laadukas ja ongelmakohtat kattava. Kysymykset on laadittu teorian pohjalta eli kysymykset käsittelevät johtamista, esimiestyötä ja työhyvinvointia kattavasti. (LIITE 1)

3 JOHTAMINEN

3.1 Mitä johtamisella tarkoitetaan?

Työelämässä johtamisella tarkoitetaan sitä vaikutusta, joka pyritään saamaan organisaation jäseniin, jotta nämä toimisivat organisaation päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Johtamisessa on kyse viestinnästä, joka tapahtuu johtajan ja työntekijän välillä. Johtaja pyrkii sanoillaan sekä toimillaan vaikuttamaan työntekijän ajatteluun ja sitä kautta toimintaan. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän toimintaan vain silloin kun on pystynyt antamaan informaatiota sellaisessa muodossa, jossa työntekijä pystyy informaation havaitsemaan ja käsittelemään. Kun viesti on havaittu ja käsitelty, on se mahdollista liittää toimiin. Johtamisen tehtävä nykyaikana on keskittyä antamaan työntekijälle käsitys oman työnsä merkityksestä organisaatiolle ja auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation toimintaympäristöä sekä itse toimintaa. (Salminen 2001, 14–15)

3.2 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä on viestintää, jolla organisaation johto pyrkii ohjaamaan työntekijöitä organisaation tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Johtamisviestinnässä tulee

huomioida, että viesti itsessään ei kulje ja saavuta työntekijöitä, vaan viestin kuljetamiseen tarvitaan jokin henkilö. Joillain työpaikoilla on erikseen viestintään palkattu henkilö hoitamassa asiaa, mutta usein lähiesimiehen kautta tulee tieto kaikista organisaatiota koskevista viesteistä, jotka työntekijöiden tulee tietää. Kun viestintä on kunnossa, työntekijöillä on riittävä tieto organisaatiosta ja sen toiminnasta, työntekijöillä on tieto sellaisessa muodossa, jossa tämä voi sitä hyödyntää ja lisäksi työntekijä itse toimii viestinnän osalta tehokkaasti. (Salminen 2001, 15;61)

Viestintä, joka on yksisuuntaista ja niukkasanaista tiedottamista, ei saa aikaan johdon tavoittelemaa muutosta työntekijöiden ajatteluun eikä näin ollen myöskään toimintaan. Suurissa yrityksissä on tiedottamista varten viestintäjohtaja, joka huolehtii informaation kulusta organisaation sisällä. Suurimmassa osassa yrityksistä viestintää hoitavat hajautetusti esimerkiksi esimiehet, henkilöstöhallinto sekä markkinointi. (Salminen 2001, 62)

Viestintää ei usein koeta tärkeäksi osaksi johtamista, jolloin oletetaan että tieto kulkeutuu niin sanotusti itsestään. Syynä voi olla myös käsitys siitä, että johto antaa määräykset ja työntekijät vain toimivat annettujen ohjeiden mukaisesti. Organisaatio on voinut myös sivuuttaa että yksilöt hankkivat ja käsittelevät informaatiota eri tavoilla, jolloin informaatiota pitäisi olla saatavilla eri tavoilla, jotta se saisi kaikkien työntekijöiden ajatukset ja toiminnan muuttumaan ja olisi näin ollen tehokkaimmillaan. (Salminen 2001, 62–63)

3.3 Johtamisen muutokset

Nykyaikana organisaation johtaminen tehokkaasti on mahdotonta ilman viestinnän kehittämistä. Esimiesten viestintävalmiuksien tulee olla kunnossa ja jotta tämä olisi mahdollista, on esimiesten ymmärrettävä mikä on viestinnän tehtävä ja mikä on sen merkitys johtamisen kannalta. Esimies voi kehittää omia viestintätaitojaan erilaisten kurssien avulla, jotta käsitys itse viestinnän merkityksestä hahmottuu. Lisäksi tulee osata viestinnän perustaidot sekä tietää erilaiset viestintämahdollisuudet. Tämän jälkeen esimies voi yksilönä alkaa kehittämään omia vuorovaikutus- ja keskustelutaitojaan. Nopeat muutokset yrityselämässä ovat tätä päivää ja se vaikuttaa näin ollen

myös johtamiseen. Jatkuva muutos tuo mukanaan haasteet ja mahdollisuudet, jotka pitävät organisaation käynnissä. Muutosten aikana asioista tulee monimutkaisempia ja samalla päätöksenteon on oltava ripeää, mutta samalla äärimmäisen kattavaa informaation kannalta. Kun päätöksen tekoon käytettävä aika vähenee, kasvaa intuition merkitys. (Salminen 2001, 16, 37)

Muutoksen tuulet yritysmaailmassa ovat tärkeitä aikoja ja samalla tulee huomioida toimintaympäristön vaikutukset organisaation johtamiseen. Viestinnän merkitys on kasvanut ja samalla johtamisesta on tullut enemmänkin työntekijöiden ja työyhteisön tukemista eikä se enää ole käskyjen antamista. Jotta työntekijät saataisiin muuttamaan toimintaansa organisaation haluamaan suuntaan, tulee näiden sisäistä annettu informaatio. Koska viestintä on tärkeässä roolissa, nousee tärkeään asemaan työntekijöiden päätöksentekovalmiuksien kehittäminen viestinnän yhteyteen. Johtamisessa tulee huomioida muutoksen aikana motivoiminen ja sen merkitys, työhyvinvointi ja sen tila sekä sosiaalisten taitojen korostaminen. (Salminen 2001, 38)

Nykyajan työelämässä voi fyysisten rasitusten sijaan usein törmätä uupumukseen, stressiin sekä ahdistukseen. Asiat eivät ole niitä, joita korkeakouluissa opetettiin johtamaan, vaan kyse on uudenlaisesta haasteesta, joka johdon ja esimiesten on ehkä hankalakin ottaa vastaan. Johtamistyyliä on siis muutettava ja ensisijaisesti tulee huomioida että johdettavana on ihminen, jonka henkisestä terveydestä ja työhyvinvoinnista tulee pitää huolta, jotta organisaatio voi menestyä taloudellisesti. (Salminen 2001, 16–17)

3.4 Esimies

Esimies on organisaation työntekijä, jolle on määritelty työnjohto-oikeus. Esimiehen oikeus toimia työnjohtajana voi rajoittua pelkästään projektiin, mutta yhtä hyvin johonkin työkohteeseen. Esimies kohtaa työssään lähes jatkuvasti vastoinkäymisiä ja joskus myös epäonnistuu, joten esimiestyötä tekevän henkilön itsetunnon tulee olla hyvässä kunnossa. Mikäli esimies on aina puolustusmekanismin takana ja toimii hyökkäävästi ja syyttelevästi, syntyy jatkuvasti uusia ongelmia selvitettäväksi. Esimiehen tulee huomioida, että työntekijät toimivat samoin kuin tämä itse. Esimiehen

ja työntekijöiden pitää toimia yhteistyössä, jotta yhteiset organisaation asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Yhteistyö ei voi toimia, mikäli kummatkin osapuolet eivät pysty näkemään asioita toisen osapuolen kannalta. Kun tunnelma on ymmärtäväinen ja hyväksyvä sekä empaattinen, on yhteistyön tekeminen helpompaa vaikka vastaan tulisikin vastoinkäymisiä. Esimiehen tulee huomioida, että mahdolliset negatiiviset tuntemukset ja toiminnot sekä aggressiot johtuvat usein työntekijöiden henkilökohtaisista elämäntilanteiden tuomista muutoksista eikä esimiehestä. (Pentikäinen 2009, 16–17)

Hyvä esimies tuntee omat vahvuutensa ja tiedostaa heikkoutensa. Esimiehillä tulee olla siis realistinen kuva itsestään, mutta samalla vankka itsetunto ja usko omaan kykyihinsä. Tulee kuitenkin huomata, että liian voimakas jopa narsismiin menevä itsetunto ei ole eduksi esimiestyölle, sillä usein omat mielipiteet ovat ainoita oikeita, eikä työntekijöiden mielipiteillä ole merkitystä. Mikäli itsetunto on liian voimakas, häiriintyy työympäristön toimintakyky, sillä innostava ja motivoiva vuorovaikutus ei ole tukemassa yhteistyötä. Tämä johtaa vuorovaikutuksen katkeamiseen ja työntekijöiden alistumiseen, jolloin he eivät edes yritä tuoda omia näkemyksiään esille vaan tekevät mitä esimies sanoo. (Pentikäinen 2009, 17)

Esimes on vastuussa alaisistaan eli työntekijöistään. Esimiehen tulee selvittää ongelmat, joita syntyy päivittäin, omien esimiehiensä avustuksella. Esimiestä koskevat useat lakisääteiset vastuut joita tulee noudattaa tarkasti. Tärkeä lakisääteinen vastuualue on työsuojelu, jonka lainsäädäntö esimiehen on hyvä tietää ja tuntea, sillä hän on vastuussa oman osastonsa sisäisistä työsuojeluasioista. (Pentikäinen 2009, 18)

Esimesistö voidaan jakaa kahteen osioon: asijahtamiseen ja ihmisjohtamiseen. Asijahtaminen on jaettu suurissa organisaatioissa, jotta valvonta ja ohjeistaminen tavoittaisivat kaikki organisaation jäsenet. Yrityksissä organisaatiotasot kasvavat kun suoria alaisia ei ole suuria määriä. Kun esimiehellä on liian suuri määrä alaisia, ei tällä ole aikaa yksittäisille työntekijöille minkä seurauksena työntekijät tuntevat väliensä esimieheen etäisenä. Tulee huomioida, että vaikka asijahtaminen ja ihmisjohtaminen erotetaan usein toisistaan, tulee ne nähdä yhtenä kokonaisuutena. (Pentikäinen 2009, 13–14; Sydänmaanlakka 2004, 23)

Asiajohtaminen koostuu työn johtamisesta ja tavoitteiden asettamisesta sekä niiden saavuttamisen tarkkailusta. Henkilö- ja tehtäväjärjestelyt, kuten työvuorojen ja työtehtävien järjestäminen sekä sijaisuuksien ja lomakorvaajien hoitaminen kuuluu esimiehen asiajohtamiseen. Esimiehen tulee opastaa työntekijät työhön ja antaa työntekijöille selkeät työohjeet ja samalla pitää huoli työsuojelusta. Esimiehen pitää huomioida työolojen ja olosuhteiden muutokset, jotka voivat vaikuttaa työturvallisuuteen ja huolehdittava että työohjeistus pysyy muuttuvien olosuhteiden tasalla. Lisäksi esimiehen tulee valvoa työohjeiden noudattamista ja puuttua mahdollisiin ohjeiden laiminlyömiseen heti niiden sattuessa. Näiden tärkeiden tehtävien lisäksi esimiehen tulee seurata työtunteja, tarkistaa palkkatiedot ja mahdollisesti pitää huoli työhön vaadittavien tarvikkeiden tilaamisesta sekä laskujen tarkistamisesta. Tästä kaikesta pitää myös raportoida ylemmille tahoille, jotta informaatio kulkee organisaatiossa toivotulla tavalla ja johto on tietoinen organisaatiossa tapahtuvista asioista. (Pentikäinen 2009, 14–15)

Ihmiskojohtaminen alkaa työntekijöiden kouluttamisella sekä valmentamisella, jota seuraa työntekijöiden vahvuuksien ja mahdollisten kehityskohteiden arviointi. Esimiehen tulee pitää huoli että motivointi toimii ja organisaation kannustejärjestelmät ja palkitsemistavat ovat käytössä ja oikeelliset. Esimiehen tulee lisäksi pitää kehityskeskustelut ja antaa työntekijöille palautetta näiden tekemästä työstä. Esimiehen on huolehdittava että työntekijöiden väliset mahdolliset ristiriidat selvitetään viivyttämättä, jotta nämä eivät vaikuta työntekijöiden työtyytyväisyyteen tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseen negatiivisesti. Esimiehen työpäivä on aina erilainen, sillä työntekijöiden päivät ovat aina erilaisia ja muutoksia täynnä, niin hyvässä kuin pahassa. Esimiehen työ ihmiskojohtamisessa ei ole koskaan valmis, sillä vaikka sen saisi-kin tasapainoon, tulee aina jotain muutoksia työntekijöiden tarpeisiin näiden muuttuvien elämäntilanteiden vuoksi. Esimiehen asenteen on hyvä olla joustava, sillä kaikkeen ei voi millään varautua. (Pentikäinen 2009, 14, 16)

3.5 Johtamismallit

Yrityksellä tulee olla jokin selkeä linja siitä, miten johtamisen tulee tapahtua. Johtamismallin valitseminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä mallivaihtoehtoja on

lukusia ja niitä tulee jatkuvasti lisää. Tärkeää on että johtamismalleista muutama vaihtoehtoon tutustutaan tarkemmin ja niistä valitaan yrityksen kannalta järkevin ja toimivin ratkaisu. Tässä tekstissä lähestymme johtamismalleja Sydänmaanlakan Älykäs johtajuus-kirjan pohjalta. (Sydänmaanlakka 2004, 23)

Johtamisen osa-alueet on hyvä jaotella kuuteen osioon, joista jokainen on oma lähestymistapansa johtajuuteen. Nämä kuusi osa-aluetta ovat: itsensä johtaminen, muiden johtaminen, asioiden johtaminen, teknologian johtaminen, markkinoiden johtaminen sekä strategian johtaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 23)

3.5.1 Johtajuuden kokonaisuus

Johtajuuden osaamispuu koostuu oksistosta sekä juuristosta. Oksisto sisältää ne asiat, jotka kertovat sen mitä johtaja tekee, kun taas juuristo kertoo millainen johtaja on. Molemmat osa-alueet käsittävät asioita, joita jokaisella johtajalla tulee olla jotta tällä itsellä ja organisaatiolla on mahdollisuus menestyä. (Sydänmaanlakka 2004, 146, 148–49)

3.5.2 Johtajan toiminta

Oksisto koostuu ammattiosaamisesta, vuorovaikutusosaamisesta, johtamisaamisesta, hyvinvointiosaamisesta, tehokkuusosaamisesta sekä itseluottamuksesta. Nämä kuusiosa-aluetta nivoutuvat osittain yhteen, mutta ovat kuitenkin selkeästi myös omat alueensa. (Sydänmaanlakka 2004, 148–149)

Ammatillinen osaaminen tarkoittaa henkilön selviytymistä tehtävässään hyvin ja itsensä toteuttamista. Ammatillinen osaaminen saavutetaan usein koulutuksen kautta, mutta joskus pelkkä kokemus ja tehtävistä toisiin siirtyminen antaa hyvät ammatillisen osaamisen valmiudet. Ammatillisesti osaava henkilö on motivoitunut riittävän osaamisen lisäksi. Hän kokee työtehtävänsä riittävän haasteellisina ja saa tehtävistään palautetta ja kehittää itseään niiden kautta. (Sydänmaanlakka 2004, 152–153)

Johtajan tulee olla hyvä vuorovaikutuksessa ja se onkin yksi johtajan tärkeimmistä osaamisalueista, jotka tulee hallita, jotta organisaatio voi menestyä. Johtajan tulee olla jämäkkä ja määrätietoinen, mutta toisaalta myös empaattinen, jotta työntekijöiden johtaminen sujuisi sulavasti. Johtajan tulee olla sopivassa määrin avoin työntekijöilleen ja samalla pystyttävä vaikuttamaan heihin. Verkostot ovat johtajalle tärkeitä, sillä nykyaikana erilaiset organisaatioiden muutokset ja uusien tietojen ja taitojen oppiminen tulee hoitua nopeasti. Näin ollen kontaktiverkostosta on hyötyä, mikäli tarvitsee työntekijälle sijaisen tai kiireellisesti tuuraajan, kun tietää mihin tai kenelle voi soittaa. Ongelmatilanteissa kontaktiverkostosta voi poimia henkilön, jonka uskoo tietävän miten ongelman pystyy hoitamaan ja soittaa tälle neuvoa kysyen. (Sydänmaanlakka 2004, 153)

Vuorovaikutustaidot koostuvat siis useammasta eri osiosta, jotka johtajan tulisi osata toimivan työyhteisön ylläpitämiseksi. Osioita on kuusi: jämäkkyys, empaattisuus, kommunikointi, vaikuttaminen, avoimuus ja verkoston rakentaminen. Jämäkkä johtaja osaa sanoa suoraan ja rehellisesti ajatuksensa sekä tunteensa, ottaen samalla huomioon työntekijän tunteet ja ajatukset. Empaattisuus eli työntekijän kuunteleminen ja ymmärtäminen sekä tämän tilanteeseen samaistuminen on yksi tärkeimmistä vuorovaikutustaitojen osa-alueista, joka jokaisen johtajan tulisi osata. Kommunikoinnin eli viestinnän tulee tapahtua johdonmukaisesti, selkeästi sekä täsmällisesti, jotta se olisi tehokasta. Kommunikointia tulee suorittaa useista kanavista, jotta informaatio tavoittaa jokaisen työntekijän. Vaikuttaminen puolestaan on kykyä olla positiivisesti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Johtajan avoimuudella tarkoitetaan johtajan kykyä olla oma itsensä, aito ja kehittää itseään saatujen palautteiden mukaisesti. Verkoston rakentaminen eli kontaktien solmiminen ja ylläpitäminen tulevaisuuden tarpeita varten. (Sydänmaanlakka 2004, 154–155)

Johtamisosaaminen on johtajuusosaamisen pääosa ja samalla luultavasti johtajille tutuin. Myös johtamisosaaminen koostuu kuudesta eri osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue on visiointi, mikä tarkoittaa että johtajalla tulee olla kyky koota suunnitelmia ja samalla kontaktien kautta saada ne toimimaan myös käytännössä. Johtajan tulee toimia tuloksellisesti eli tehokkaasti yrittäen aina kaikkensa ja samalla pyrkien parantamaan omaa osaamistaan. Kolmas osa-alue on valtuuttaminen, joka tarkoittaa kykyä jakaa omaa valtaa ja vastuutaan muille sekä luottamuksen rakentamista. Li-

säksi valtuuttaminen on työntekijöiden innostamista ja motivointia sekä opastusta vastuun ottamiseen. Neljänneksi johtajan tulee olla kykenevä toimimaan tiimissä eikä vain yksin. Johtajan tulee kyetä johtamaan työntekijöitään siten, että organisaation tavoitteet saavutetaan tehokkaasti. Johtajan tulee valmentaa työntekijöitään eli johtaa opettamalla, jotta nämä voivat jatkossa ottaa vastaan vastuullisempia tehtäviä. Viimeisenä osa-alueena on muutoksen johtaminen, joka tarkoittaa että johtajan tulee järjestelmällisesti antaa muutoksille mahdollisuus ja samalla saada työntekijät hyväksymään muutokset samalla johtaen muutoksia tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2004, 155–156)

Tehokkuusosaamisen tarkoituksena ovat nimensä mukaisesti varmistaa se että organisaation toiminta on tehokasta. Kuten kaikki aikaisemmatkin johtajuusosaamisen osa-alueet, niin tämäkin osa-alue pitää sisällään kuusi kohtaa, joiden osaaminen auttaa tehokkuuden hallitsemisessa. Johtajan ensimmäinen tehokkuusosaamisen taito on havaitseminen, joka siis tarkoittaa tiedon hankkimista jatkuvasti ilman ennakkokäsitteitä. Johtajan tulee osata analysoida tietojaan ja järjestää kokonaisuuksia samalla huomatun yhteydet kokonaisuuksien välillä. Päätöksenteko on todella tärkeä johtajan taito, joka tarkoittaa päätöksentekomenettelyjen kehittämistä sekä itse päätöksien tekemistä vaikeissa tilanteissa. Johtajalla tulee olla kyky suunnata oma energiansa tehokkaasti ja olla samalla motivoitunut tavoitteisiin pääsemiseksi. Tätä kykyä kutsutaan toimintatarmoksi. Ajanhallinta eli organisointi, priorisointi sekä ajan tehokas käyttö ovat perusedellytyksiä, jotka johtajan tulee hallita, jotta organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Uudistuminen on uusin osa-alue ja se tarkoittaa johtajan itsensä kehittämistä muutoksien mukana. Johtajan tulee toisten ajatuksien ja näkökulmien kautta kehittää ja muuttaa omia jo syntyneitä ajatusmallejaan sekä toimintatapojaan. (Sydänmaanlakka 2004, 156–158)

Hyvinvointiosaamisen hahmottamisessa on hyvä käyttää apunaan kokonaiskuntoisuusarviota, joka koostuu viidestä osa-alueesta: ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Voidaan katsoa, että ammatillinen kunto on oma kokonaisuutensa ja muut osa-alueet sekä stressinhallinta ja nöyryys oma osa-alueensa. Nämä kaksi osa-aluetta yhdessä muodostavat siis hyvinvointiosaamisen. (Sydänmaanlakka 2004, 158)

Fyysinen kunto käsittää oman terveyden hallinnan sekä hoidon. Tämä tarkoittaa, että henkilön tulee itse huolehtia että syö terveellisesti ja omaa muutenkin terveelliset elämäntavat sekä hyvän kunnon. Henkilön tulee itse huolehtia omasta terveydestään, sillä työntekijän terveys ja elämäntapojen tasapainoisuus vaikuttavat tuloksellisuuteen. Mitä terveempi työntekijä on, sitä tehokkaammin hän työskentelee. Johtajan tulee pystyä hallitsemaan psyykkistä energiaansa positiivisesti. Tätä kutsutaan psyykkiseksi kunnoksi. (Sydänmaanlakka 2004, 65, 159)

Sosiaalinen kunto sisältää henkilön sosiaaliset suhteet olivatpa ne sitten perhesuhteita, ystävyys-suhteita tai suhteita lapsiinsa tai vanhempiinsa. Henkilön tulee pitää yllä sosiaalisia suhteitaan ja kehittää niitä jatkuvasti, jotta sosiaalinen kunto säilyy. Henkinen kunto puolestaan tarkoittaa henkilön suhdetta itseensä ja omaan arvomaailmaansa. (Sydänmaanlakka 2004, 160)

Hyvinvointiosaamista tarkasteltaessa kannattaa huomioida myös stressinhallinta ja nöyryys. Stressinhallinta tarkoittaa henkilön kykyä kohdata henkilökohtainen stressi sekä ahdistuneisuus myönteisesti ja tämä tietää miten pystyy hallitsemaan omaa stressiään. Nöyryydellä puolestaan tarkoitetaan henkilön omien rajojen tunnistamista sekä omista virheistä oppimista. (Sydänmaanlakka 2004,160)

Johtajan tulee arvostaa itseään ja tätä arvostusta kutsutaan itseluottamukseksi. Se on tärkeää, jotta johtaja pystyy muutosten keskellä ja kehittämään itseään, omia ajatusmallejaan sekä omia toimintamallejaan. Voi siis sanoa, että johtajan pitää pystyä kulkemaan oman mukavuusalueensa rajojen ulkopuolelle ja olla valmis kokeilemaan uutta, jotta voi toimia tehtävässään tehokkaasti. Itseluottamus jakautuu selkeästi viiteen eri osa-alueeseen; sisäiseen varmuuteen, varmuuteen sosiaalisissa tilanteissa, muiden ja itsensä hyväksymiseen, positiivisuuteen sekä dominoituvuuteen eli tahtoon. (Sydänmaanlakka 2004, 160–161)

Johtajan on lähes mahdotonta toimia tehtävässään tehokkaasti pitkää aikaa, mikäli eivät nämä osa-alueet täyty. Johtajan hyvä itseluottamus heijastuu positiivisesti kaikkiin johtajan tarvitsemiin osaamisalueisiin, joita tässä tekstissä on aikaisemmin käsitelty. Huono itseluottamus näkyy johtajan epävarmuutena. Epävarma johtaja ei uskalla olla oma itsensä ja esimerkiksi tämän vuoksi voi stressaantua helposti. Kun joh-

taja on epävarma itsestään, on tämän usein vaikea tehdä päätöksiä ja tuntee epäonnistuvansa. Epäonnistumisista voi syntyä kierre, joka on kuitenkin mahdollista selvittää oman itsetunnon kehittämällä. (Sydänmaanlakka 2004, 160–161)

3.5.2.1 Johtajan minä

Johtamisen osaamispuun juuristo koostuu viidestä eri alueesta, jotka ovat arvot ja periaatteet, persoonallisuus, visio, energisyys sekä itsensä tunteminen. Juuriston avulla voidaan selvittää millainen johtaja on eli millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia johtajalla on. (Sydänmaanlakka 2004, 163)

Johtajuuden perustana ovat eettiset ja moraaliset toiminnat, jotka auttavat johtajaa toimimaan oikein. On olemassa periaatteita, jotka ovat maailmanlaajuisia ja pätevät siis jokaisessa maailman kolkassa ja liittyvät ihmissuhteiden lisäksi vahvasti ihmisorganisaatioihin. Periaatteet ovat oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luottamus, kohtuus, reiluus ja nuhteettomuus, jotka kaikki ovat osa inhimillisyyttä sekä omaatuntoa. Ilman näitä periaatteita ei organisaatio voi menestyä, sillä epäoikeudenmukainen organisaatio syö itseään sisältä. Työntekijät, jotka tuntevat tulleen väärin kohdelluksi eivät voi hyvin, eivätkä heidän työpanostuksensaakaan tai työhyvinvointinsa näin ollen ole kohdillaan, mikä puolestaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen sekä tavoitteiden saavuttamiskykyyn. Voidaan sanoa, että ihmisten periaatteet ovat ulkoisia eli objektiivisia ja muokkautuvat ympäristön kautta, mutta arvot ovat subjektiivisia eli sisäisiä. Arvot siis muodostavat perustan ja periaatteet kertovat miten toimia arvojen mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 164)

Johtajan tärkein ominaisuus on olla oma itsensä. Tämä linja jatkuu myös johtajan persoonallisuutta pohdittaessa, sillä ei ole niinkään väliä millainen johtaja on persoonallisuudeltaan, kunhan tämä on aito ja oma itsensä, eikä yritä esittää jotain mitä ei ole. Johtajan työ ei vaadi mitään persoonallisuuden piirteitä, mutta joistain piirteistä uskotaan olevan apua johtajan työtä tehdessä. Johtajalle eduksi olevia ominaisuuksia katsotaan usein olevan päättäväisyys, sosiaalisuus, luotettavuus, innovoivuus ja nöyryys. Kaikilla johtajilla ei ole näitä ominaisuuksia ja joillain johtajilla voi olla niistä

vain osa, mutta näitä ominaisuuksia on mahdollista opetella tietoisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 165–166)

Jotta johtajan olisi mahdollista kehittää itseään, tulee hänen ensin tiedostaa ja osata analysoida itseään eri tasoilla. Pinnalla olevat ominaisuudet on helppo havaita, ja näin ollen myös niiden muokkaaminen ja kehittäminen on helpompaa kuin syvemmällä olevien ominaisuuksien tiedostaminen, analysoiminen ja kehittäminen. Kaikkein syvin ominaisuus on ydinminä, joka siis on meidän tietoisuutemme. Ydinminän ulkopuolelle syntyy persoonallisuus eli meidän jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet, arvot sekä motiivit. Minäkuva puolestaan muodostuu persoonallisuuden ympärille. Minäkuva eli johtajan itseluottamus on pohjana tämän osaamiselle, joka muodostaa seuraavan kehän pitäen sisällään tiedot, taidot, asenteet, kokemukset sekä kontaktit. Kaikista uloin kehä ja samalla helpoiten muokattavissa oleva persoonallisuuden osa on johtajan käyttäytymis- sekä toimintamallit. (Sydänmaanlakka 2004, 167)

Visiolla tarkoitetaan tässä kohdassa johtajan henkilökohtaista visiota eli sitä mikä on johtajien henkilökohtainen tavoite. Tutkimuksien mukaan voidaan todeta, ettei visioina ole ollut aikomusta tai määrätietoista halua ryhtyä johtajaksi, vaan siihen on lähinnä vain ajauduttu. Usein johtajilla oli halu elää tasapainoista ja onnellista elämää. Voidaan sanoa, että nämä visiot toistuvat lähes jokaisella henkilöllä riippumatta siitä ovatko he johtajia vai tavallisia työntekijöitä. On huomattu että johtajilla on hyvin korkea suoritusmotivaatio ja halu tehdä kaikkensa sekä samalla kokeilla omia rajojaan. Voidaankin siis sanoa että selkeän johtamistyöhön tähtäämisen sijaan johtajaksi päätyvät henkilöt, jotka ovat ammatillisesti päteviä, omaavat korkean suoritusmotivaation, haluavat johtaa sekä ovat olleet oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja ovat onnekkaita. Ei voi kuitenkaan yleistää ja sanoa, että kaikki haluaisivat johtajiksi, sillä se ei takaa tasapainoista elämää ja voi joidenkin näkemysten mukaan olla, jopa tasapainoisen ja onnellisen elämän esteenä. (Sydänmaanlakka 2004, 167–168)

Johtajan tulee olla energinen ja lahjakas, mikä tarkoittaa että johtajan tulee olla muuta kuin ammatillisesti pätevä: johtajan tulee olla fyysisesti hyvässä kunnossa. Johtaja voi saada hyvän tuloksen organisaatiossa vain, mikäli tällä on energiaa, jota sen saavuttamiseen vaaditaan. Energia organisaation tuloksen tekemiseen saadaan kun kokonaiskuntoisuus sekä hyvinvointi ovat hyvässä kunnossa. Johtajan työ vaatii pal-

jon muun muassa motivoituneisuutta ja sitoutumista, mutta vastaavasti myös antaa paljon. (Sydänmaanlakka 2004, 168)

Hyvä johtaja voi olla vain, mikäli tuntee itsensä hyvin: tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kaikki alkaa lapsuudesta ja siitä millaiset kotiolot ovat olleet, millainen kasvatus on ollut ja millainen on ollut sosiaalinen ympäristö kasvaessa. Perusarvot opitaan jo lapsuudessa ja näiden varaan rakennetaan osaamista, joka saadaan kouluja käymällä ja kokemuksen kautta. Tämä kaikki ovat perustana hyvän johtajan itse tuntemukselle ja näin ollen myös itseluottamukselle ja kaikelle mitä tämä tekee. (Sydänmaanlakka 2004, 169)

4 TYÖHYVINVOINTI

4.1 Mitä työhyvinvointi on?

Työhyvinvointia ei voida selittää yksiselitteisesti, sillä jokainen tuntee työhyvinvoinnin eri tavoin. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus eli sitä, miten työntekijä tuntee olonsa työpäivän aikana. Jonkun mielestä työhyvinvointi voi tarkoittaa sitä, että aamulla on mukava tulla töihin, kun taas toinen kokee sen oman työpanoksensa arvostamisena. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli omia henkilökohtaisia tunteita ja viretilaa, mutta myös koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Työhyvinvointia tulisikin jatkuvasti kehittää, jotta kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja samalla he saisivat kokea työn iloa. (Ojala 2003, 19)

Työhyvinvointi on siis sitä, että työ on turvallista, terveellistä sekä mielekästä. Se vaikuttaa hyvin paljon työssä jaksamiseen, eli kun hyvinvointi kasvaa, myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä saattaa laskea. Työhyvinvoinnin edistämisessä tulisi olla mukana työnantaja sekä työntekijä, eli se ei ole yksistään toisen osapuolen tehtävä. Työnantaja huolehtii turvallisuudesta, oikeanlaisesta johtamisesta ja työntekijöiden kohtelusta, jonka tulisi olla yhdenvertaista. Kuitenkin työntekijöillä on osansa työhyvinvoinnissa; heidän vastuullaan on

oman työkyvyn ja ammatillisen osaamisen ylläpitäminen sekä tietenkin työpaikan myönteisen ilmapiirin ylläpito. Hyvinvointia voidaan parantaa muun muassa kehittämällä työoloja, ammatillista osaamista, tyky-toiminnalla eli työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä työterveyshuollolla, mutta tietysti johtamisella on ratkaiseva merkitys työntekijöiden hyvinvoinnissa. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2014)

Ihminen on kokonaisuus, joka muodostuu mielestä, tunteista ja fyysisestä kehosta, eli ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus. Jotta työ olisi mahdollisimman mielekäästä, ihmisen tulisi voida hyvin kaikilla näillä kolmella osa-alueella. Työelämä vaikuttaa yhä enemmän niin sanotusti yksityisminään, sillä ne sekoittuvat jatkuvasti. Esimerkiksi yksityiselämän muutokset voivat heijastua sairauspoissaoloihin, suorituskyvyn heikkenemiseen tai epäterveellisiin elämäntapoihin ja toisaalta työstressi voi heijastua yksityiselämään niin, että ei osata enää rentoutua tai vapaa-ajalla ei jaksata tehdä mitään. Työhyvinvointia voidaankin siis tarkastella fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta näkökulmasta. (Ojala 2003, 20)

4.2 Työhyvinvoinninvaikutuksia

Työhyvinvointi kannattaa, sillä se vaikuttaa työn tuottavuuteen, tuloksellisuuteen sekä laatuun ja kustannussäästöihin. Se on myös osaksi lain velvoittamaa sekä se vaikuttaa yhteiskuntavastuuseen, etiikkaan, työnantajakuvaan ja inhimillisyyteen. Yhteiskuntavastuu vaikuttaa yritykseen strategisesti; sillä on tärkeä sekä kasvava merkitys organisaatiossa. Yhteiskuntavastuuseen kuuluvat työterveys ja työturvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset sekä henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi. Nämä vaikuttavat organisaation tai yrityksen imagoon eli työpaikka nähdään kiinnostavana työpaikkana sekä yrityksen imago yhteistyökumppanina paranee. (Rauramo 2008, 18)

4.3 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysiseen työhyvinvointiin liittyvät fyysinen toimintakyky ja kuormittavuus. Näitä ovat esimerkiksi ruumiilliset työtehtävät ja yleisesti kehoon liittyvät asiat. Työasennot, -liikkeet, voimankäyttö ja työtavat ovat yleisimpiä kehoa kuormittavia tekijöitä.

Kuormitus voi parhaimmassa tapauksessa parantaa työntekijän terveyttä, esimerkiksi tavaroiden nostelu voi lisätä lihasmassaa, mutta pahimmassa tapauksessa se voi haitata terveyttä, esimerkiksi siten, että tavaroiden nostelu voi rasittaa työntekijän selkää, jolloin työntekijän terveys heikkenee. Usein kuormitus on kuitenkin terveyttä heikentävää. Yleisimpiä ja tavallisimpia työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat ruumiillisesti raskas työ, hankalat työasennot, kuten kumarassa työskentely, jatkuva paikallaan istuminen, toistotyö, taakkojen käsittely ja käsien voiman käyttö. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2014)

Ihminen tarvitsee kuormitusta ja haasteita pysyäksensä terveenä. Eli kuormitusta ja haasteita tarvitsevat niin luut, lihakset, verenkierto- ja hengityselimet kuin aivot ja hermosto. Sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä, niin myös työhyvinvointia. Työ ei saa olla liian raskasta, yksipuolista, vaikeaa, kevyttä tai helppoa työntekijälle, vaan työn tulisi vastata ihmisen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin. Työn kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2008, 37)

Työntekijän olisi hyvä pystyä toipumaan työpäivän aikana tai pian sen päätyttyä työpäivän rasituksesta, jotta hän pystyisi viettämään täysipainoista vapaa-aikaa. Tällöin ponnistelujen ja palautumisen välillä on tasapaino. Jos työntekijä ei ehdi palautumaan tai se ei ole riittävää, hänen on jatkuvasti ponnistettava yhä enemmän työstä selviytyäkseen. Kuormittuneisuus eli kuorman kasautuminen aiheuttaa erilaisia oireita, jotka ovat kaikilla yksilöllisiä. Työn monipuolisuudella, tauotuksella ja vaativampien ja helpompien tehtävien jaksotuksella on suuri ja tärkeä merkitys hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Näitä käytetään voimakkaan väsymyksen ehkäisyssä ja pitämään työvire hyvänä koko työpäivän. Riittävän unen varmistaminen on ratkaisevaa palautumisessa. (Rauramo 2008, 38)

Työntekijän terveys on yksi työntekijän voimavara, ja se vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin. Omaan terveyteen vaikutetaan terveellisten elämäntapojen avulla, eli kohtuullisella ja säännöllisellä liikunnalla, ravinnolla ja riittäväällä levolla ja unella. Työterveyshuolto kuuluu työntekijöiden perusterveydenhuoltoon. Sillä pyritään edistämään terveellisen ja turvallisen työympäristön aikaansaamista sekä saamaan hyvin

toimiva työyhteisö. Työterveyshuolto tuottaa sairauksia ehkäiseviä ja hoitavia sekä työkykyä ylläpitäviä palveluja. (Rauramo 2008, 60; 74)

Työympäristö kuuluu osana fyysiseen työhyvinvointiin. Työympäristöön taas kuuluvat muun muassa sisäilma, melu, lämpöolot, valaistus, ilmastointi ja värinä. Myös nämä tekijät voivat joko parantaa työhyvinvointia tai huonontaa sitä. Esimerkiksi melu voi olla työssä haitallista, se voi silloin vaurioittaa kuuloa, jolloin työntekijä kärsii. Valaistuksella taas saadaan aikaan viihtyvyyttä, terveellisyyttä, turvallisuutta ja tuottavuutta. Ilman hyvää valaistusta silmät rasittuvat, josta seuraa muita terveyshaittoja, kuten päänsärkyä. Ilmastointi voidaan vaikuttaa rakennusten ilman laatuun sekä lämpötilaloihin. Eli myös ilmastointi lisää työhyvinvointi sekä parantaa työn tuottavuutta, ja samalla se vähentää terveysriskejä. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2014)

Turvallisuus sekä riskien hallinta kuuluvat osana fyysiseen työhyvinvointiin, sillä työhyvinvointi on osaksi sitä, että työ on turvallista. Riskien hallinnalla ja turvallisuudella tarkoitetaan muun muassa tapaturmien ehkäisyä, erilaisia työntekijöiden suojaamia, työsuojelua, riskien arviointia ja hallintaa sekä työturvallisuusjohtamista. Tapaturmia tulisi aina ennaltaehkäistä, eli mahdollisiin tapaturmiin tulisi puuttua erilaisin keinoin. Kun niitä pyritään ennaltaehkäisemään, myös työympäristö muuttuu paremmaksi, turvallisemmaksi sekä tuottavammaksi. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2014)

Työsuojelun tehtävänä on edistää ja ylläpitää työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. Työsuojelu siis ehkäise mahdollisia työstä terveydelle aiheutuvia vaaroja ja haittoja. Työsuojelu on valvottua toimintaa. Sen avulla pyritään varmistamaan työ- ja toimintakyvyn ylläpidon lisäksi työelämän pelisääntöjen toteutumista työpaikalla. Eli työpaikalla pyritään löytämään yhteinen näkemys työsuojelun tarpeellisuudesta. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2014)

Mitä fyysisempää työ on, sitä enemmän työhyvinvointi liittyy konkreettisiin asioihin eli esimerkiksi fyysisten olosuhteiden kehittämiseen mahdollisimman turvallisiksi ja työntekijöiden fyysisen työkyvyn varmistamiseen. Eli toisissa työpaikoissa esimerkiksi juuri työsuojeluun panostaminen on välttämättömän tärkeää, kun taas toisissa

paikoissa taas juuri työsuojeluun ei tarvitse kiinnittää niin paljon huomiota. Työsuojeluun voidaan halutessa järjestää koulutusta, jolla huolehditaan siitä, että työpaikalla on riittävästi pätevää henkilöstöä, joka on pätevää työsuojelun hoitamiseen. Työsuojelu on myös osaksi lain velvoittamaa, mutta sitä voidaan tehdä myös vapaaehtoisesti. (Ojala 2003, 22; Työterveyslaitoksen verkkosivut 2014)

4.4 Psyykinen työhyvinvointi

Työssä voi olla myös henkistä eli psyykkistä kuormitusta, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Psyykinen työhyvinvointi voi ilmetä monin eri tavoin, ja se ilmeneekin työyhteisössä, mutta myös yksittäisissä työyhteisön jäsenissä. Henkinen työhyvinvointi näkyy usein työpaikan ilmapiirissä, työpaikan niin sanotussa me-hengessä sekä yhteistyön sujumisena. Yksittäisessä työntekijässä henkinen osuus työhyvinvoinnissa näkyy esimerkiksi siinä, miten innokkaasti työtä halutaan tehdä, työn sujuvuudessa sekä työntekijän omana tunteena siitä hallitseeko hän työnsä. Työn tulisi tuntua mielekkäältä ja sopivan haastavalta sekä sellaiselta, että työssä voi kehittyä ja oppia uutta, kunhan työ on järjestetty ja mitoitettu oikein. (Työsuojeluhallinnon verkkosivut 2014)

Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvät siis läheisyyden tunne, kuten työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit ja tiimit, arvostuksen tarpeet eli oman osaamisen tai ammattitaidon arvostus ja oman työn arvostus, itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet eli omaa työtä ja osaamista kehitetään jatkuvasti sekä oma henkisyys ja sisäinen draivi eli työntekijän itsensä omat arvot ja ihanteet. Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvät siis niin sosiaaliset tekijät, kuin työntekijälle tärkeät asiat. (Ojala 2003, 21)

Yhä useammin myös henkinen kuormitus on tullut työssä tutuksi, kun ennen kuormitusta käsiteltiin vain fyysisenä ongelmana. Erityisesti työssä kuormittaa se, että työntekijöillä ei ole vapausasteita, vaan kalenteri on täynnä erilaisia työtehtäviä eikä työntekijä tunne silloin saavansa mitään valmiiksi. Tämä on hyvin stressaavaa ja se kuluttaa työntekijää henkisesti, joka taas voi johtaa työuupumukseen. (Jabe 2010, 52)

Työn psyykkiseen kuormitukseen vaikuttavat työympäristö, työtehtävät, tavat joilla työt on organisoitu sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Varsinkin epäoikeuden mukaisilta tuntuva johtaminen, huono työilmapiiri työyhteisössä ja jatkuva kiire lisäävät työuupumusta eli psyykkistä kuormitusta. Kohtuullisen työpäivän tulisi olla sellainen, että työntekijä palautuu seuraavaan päivään mennessä. Jos työntekijä kärsii työuupumuksesta, se tuskin on mahdollista. (Jabe 2010, 52)

Oman työpanoksen näkeminen työprosessin osana on hyvin tärkeää työntekijälle työntekijän psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta. Oman niin sanotusti kädenjäljen näkeminen työssä on tärkeää, sillä se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää motivaatiota tehdä työtä. Arvostuksen kokeminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Arvostuksen kokeminen vain kasvaa jos sitä saa myös muilta, kuten esimieheltä tai työyhteisöltä, varsinkin sellaisilta henkilöiltä, joita työntekijä pitää erityisen tärkeänä. (Rauramo 2008, 143)

Rakentava palaute, sen saaminen ja antaminen, ovat työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta tärkeitä. Palautteen avulla työntekijä pystyy arvioimaan omaa työtään, korjaamaan virheitä sekä kehittämään työtään. Palautteen avulla työntekijä pystyy kokemaan työn mielekkäämpänä ja onnistumisen kokemukset lisääntyvät tai ne vahvistuvat. Palautteen antaminen on osana hyvää johtamista. Parhaimman kokemuksen palautteesta saa, kun tunnustus annetaan heti, oikeudenmukaisesti sekä saaja osaa arvostaa sitä. Usein kuitenkin käy niin, että työntekijä tuntee, ettei saa palautetta tarpeeksi, joskus ei jopa ollenkaan. Kun palaute on riittämätöntä tai sitä ei saa ollenkaan, sillä silloin työntekijä saattaa kokea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. (Rauramo 2008, 152)

Itsensä toteuttaminen voi kuulua osana psyykkiseen työhyvinvointiin. Kun työntekijä pystyy jatkuvasti kehittämään itseään ja työ mahdollistaa oppimiskokemuksia sekä onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita, hänen työmotivaationsa kasvaa. Kun työ on työntekijälle sopivan haastavaa, se tarjoaa oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, kehittymistä ja tietenkin hyvinvointia. Motivaatiolla saadaan aikaan työn iloa ja oppimista. Jotta tämä kaikki olisi mahdollista, olisi hyvä jos työntekijällä olisi itsellään mahdollisuus suunnitella

ja kehittää omaa työtään, työympäristöään ja työtapojaan sekä oppisi hallitsemaan erilaisten työssä käytettävien työvälineiden käytön. (Rauramo 2008, 169)

4.5 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi tarkoittaa suhteita muiden välillä. Se siis pitää sisällään esimerkiksi työntekijän ja esimiehen välisen suhteen, työntekijän suhteet muihin työntekijöihin ja tiimien väliset suhteet. Yhteisö on tärkeä osa yksilöä, sillä se on yksilön tärkein voimanlähde. Yhteisyyden tunne onkin keskeisin voima, joka pitää yhteiskuntaa koossa. (Rauramo 2008, 122)

Jotta työyhteisö olisi terve ja samalla toimiva, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tulisi toimia sekä ongelmista uskallettaisiin puhua. Näin myös yhteistyö sujuisi. Ongelmat pyritään ratkaisemaan rakentavasti sekä muutoksen hallintavalmiuksiin varaudutaan tehokkaasti. Työyhteisössä ei tulisi miettiä liikaa menneisyyttä, vaan kehittämistyö tulisi suunnata tulevaisuuteen. Toimintatavoista koetetaan saada ennaltaehkäiseviä sekä ratkaisukeskeisiä. Näiden avulla koko työyhteisö toimii paremmin. Työyhteisö voi sekä toimii myös silloin paremmin, kun henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista eikä lannistu muutostilanteista, vaan säilyttää kimmoisuutensa. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2014)

Työpaikka on usein kukoistava, jossa on panostettu siihen, että henkilöstö kokee riittävästi työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saa pärjäämisen kokemuksia. Jotta näin tapahtuisi, työ on järjestetty ja johdettu niin, että itsenäisyyden, yhteenkuuluvuuden ja pärjäämisen kokemukset on joillain tavoin koetettu mahdollistaa, esimerkiksi työyhteisön ottamisella toimintaan mukaan. Jotta työntekijät voisivat työpaikalla mahdollisimman hyvin, parhaimmillaan jokainen työyhteisön jäsen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut. He kokevat osaavansa sekä voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamista sekä tehdä palkitsevaa yhteistyötä työilmapiirissä, joka on samaan aikaan kannustava ja innostava. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2014)

Työhyvinvointia luodaan muun muassa yhdessä, esimerkiksi työporukalla eli työyhteisössä. Siksi työyhteisö onkin yksilölle tärkeä. Ihmissuhteet ovat siis työssä oleelli-

sena osana työmotivaatiota, tuloksellisuutta ja tietenkin työhyvinvointia. Hyvä työyhteisö pystyy myös ruokkimaan työntekijän itsetuntoa. Työyhteisö on yhteistyökykyinen, jos sillä on avoimet ja luottamukselliset välit, jolloin se pystyy tekemään tuloksettaampaa työtä. Sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan työssä. (Rauramo 2008, 123)

Jotta työyhteisö toimisi mahdollisimman hyvin, on tärkeää, että koko työyhteisö sitoutuu työolojen kehittämiseen. Eli epäkohdat pyritään poistamaan mahdollisimman nopeasti ja työoloja koetetaan parantaa. Suurempien ongelmien kohdalla olisi hyvä tehdä suunnitelma sekä aikataulu ja sopia vastuhenkilö, joka vastaa ongelman poistamisesta. Pienet ongelmat on hyvä hoitaa heti alta pois. Kun ongelmat poistetaan tai niiden poistamiseksi on laadittu suunnitelma ja aikataulu, se luo luottamusta ja parantaa työn sujuvuutta ja laatua. Turhaa aikaa ei siis kulu ongelmien vatkomiseen. (Rauramo 2008, 125)

Työmotivaatio ja hyvinvointi kasvavat kun työilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Jotta tämä toteutuisi, tarvitaan työpaikan ihmissuhteiden huolenpitoa. Ihmissuhteiden huolenpitoa voidaan ylläpitää tai parantaa työyhteisön kehittämisellä, johon kuuluvat muun muassa sujuvat työjärjestelyt, tarkoituksenmukaiset ja turvalliset työvälineet ja tilat, oikeudenmukainen työnjako sekä palaute. Työpaikan sisäiset konfliktit johtuvat usein väärinkäsityksistä tai tiedonpuutteesta, mutta joskus myös yksinytelämän vaikeuksista, jotka heijastuvat työpaikalle. Jotta konflikteja ei syntyisi yhtä paljon, jokaisen pitäisi itse vaikuttaa työyhteisönsä ongelmatilanteiden ratkaisuun sekä ennaltaehkäisyyn. (Rauramo 2008, 130)

Luottamus pohjautuu organisaation sekä työyhteisön kulttuuriin, joten yksittäinen työntekijä ei ole vastuussa sen rakentamisesta. Esimiehen rooli onkin luottamuksessa tärkeä. Ilman luottamusta ei sitouduta työhön, vaikka ilman sitä voidaankin organisaatiossa työskennellä. Esimiehen tehtävä on rakentaa päivittäisellä toiminnallaan luottamusta. Yhtä hyvin hän pystyy sen myös tuhoamaan. Työ sujuu kun työyhteisössä on luottamusta, eli työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, jolloin he antavat toisille työrauhan. Luottamus voidaan rakentaa yhteisillä pelisäännöillä, jotka kaikkien työntekijöiden tulisi tietää. Eli päätökset tehdään yhdessä ja niissä pysytään siihen asti kun päätetään toisin. (Rauramo 2008, 131)

Luottamuksen kulmakivenä on avoimuus ja se näkyy vuorovaikutuksen määrässä sekä laadussa, varsinkin yhteisissä kokouksissa. Luottamus ja sen poissaolo näkyy työkuulttuurissa, toimintatavoissa ja työprosesseissa. Yhtenä työhyvinvoinnin osana on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön. Esimies sekä työyhteisön jäsenten luottamus ovat tässä tärkeitä, sillä luottamus edistää viihtyvyyttä työssä ja vapauttaa esimiehen voimavaroja mielekkääseen työhön, sillä aikaa ei kulu työn organisointiin, ohjeistukseen ja valvontaan. Työntekijä myös tekee tuloksellisempaa työtä ja voi paremmin, kun häneen luotetaan ja hän saa toteuttaa itseään. (Rauramo 2008, 132)

Ryhmässä tulee toimia johdonmukaisesti, määrätietoisesti sekä jokaisen tulee noudattaa sääntöjä ehdottomasti. Luottamus tuhoutuu jos sovitut tehtävät jätetään tekemättä, valehdellaan ja selitellään. Ryhmän ja sen johtajan olisi hyvä jakaa tietoa avoimesti eli ryhmän sisällä ei saisi olla salaisia materiaaleja. Kaikki ryhmän saavutukset on hyvä pitää kaikkien nähtävissä, johon kuuluvat myös aikataulujen ja tehtävien organisointi. Luottamus, työn ilo ja sosiaalinen läsnäolo lisääntyvät ryhmän jäsenten sisällä kun tiedot ovat näkyvillä. Myös ryhmän palkitseminen saavutusten tunnistaminen on tärkeää, sillä se auttaa ryhmää huomaamaan yhteistyön saavutukset, joka motivoi yhä parempiin suorituksiin. (Rauramo 2008, 132)

4.6 Lain mukainen työhyvinvointi

Työelämään on tehty omia lakeja suojelemaan työntekijöitä. Nämä vaikuttavat myös työntekijöiden hyvinvointiin ja siksi niitä olisikin hyvä noudattaa. Keskeisimpiä työelämän lakeja ovat: työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksistä, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työaikalaki, vuosilomalaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, ammattitautilaki sekä tapaturmavakuutuslaki. (Rauramo 2008, 20)

Esimerkiksi työsopimuslaissa määritellään ehdot muun muassa työsopimuksen muodosta ja kestosta, työnantajan velvollisuuksista, työntekijän velvollisuuksista, yleisiä

säännöksiä työsopimuksen päättämisestä ja irtisanomisperusteista. Nämä kaikki tietysti vaikuttavat työhyvinvointiin, sillä niiden avulla työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan tai mitä hänen pitäisi missäkin tilanteessa tehdä. (Työsopimuslaki 55/2001)

Työehtosopimuslaissa määritellään muun muassa ketkä työehtosopimukseen ovat sidottuina, miten ja koska viimeistään työsopimus on tehtävä, mitä tehdä jos työehtosopimus ja työsopimus ovat ristiriidassa keskenään ja ketä työehtosopimus velvoittaa. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on taas edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä on tehty, jotta sen avulla toteutetaan yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä. (Työehtosopimuslaki 436/1946; Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, 1§; Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, 1§)

Nämä kaikki auttavat suojaamaan työntekijää työelämässä, joten se myös vaikuttaa siihen, että työntekijällä on paremmat oltavat työssä eli se lisää työhyvinvointia. Esimerkiksi työehtosopimuksessa määritellään palkka ja työaika, jolloin työnantaja ei voi vaikkapa teettää työntekijällä liikaa töitä ja työntekijä tietää minkä suuruiseen palkkaan hänellä on oikeus. Yhdenvertaisuuslain on taas tarkoitus lisätä sosiaalista työhyvinvointia, eli sitä, että työntekijöiden kesken on paremmat oltavat. Ei siis voida pitää toista työntekijää suuremmassa arvossa kuin toista.

Työaikalaisissa määritellään muun muassa mitä pidetään työaikana, mikä on säännöllinen työaika tai mitä tehdään jos säännöllinen työaika ylitetään. Nämä ovat osana työntekijän työhyvinvointia sillä työaika vaikuttaa esimerkiksi työntekijän terveyteen, toimintakykyyn sekä se on osana työntekijän muuta elämää. Työajat ovat osana työn tuottavuutta ja sujuvuutta. Työntekijä voi vaikka esimerkiksi kieltäytyä ylityöstä lakiin vedoten, ja se on osana työhyvinvointia. (Työaikalaki 605/1996; Työterveyslaitoksen verkkosivut 2013)

5 TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Työhyvinvointikysely annettiin Itella Posti Oyj:n erään toimipisteen työntekijöille. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä noin 30 kappaletta ja näistä 11 kappaletta palautettiin täytettyinä takaisin. Työtyytyväisyyskysely sisältää 22 kysymystä, joista osa on moniosaisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen kysymykset koskevat johtamista, esimiestyötä sekä työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Kysymykset on laadittu siten, että niitä voidaan käyttää myös postin muiden toimipisteiden työhyvinvoinnin ja esimiestyön onnistuneisuuden arviointiin. Työhyvinvointikysely on liitetty tähän opinnäytetööhön ensimmäiseksi liitteeksi ja sen avulla on helpompi seurata kyselyn purkamista. (LIITE 1)

5.1 Johtaminen

Työhyvinvointikyselyssä kysyttiin työntekijöiltä mitä mieltä he olivat informaation kulusta, mitä tulee työpaikkaa koskeviin tärkeisiin asioihin sekä muutoksiin. Vastajat kokivat, että he tiesivät tärkeistä asioista vasta viimeisinä ja jopa niin, että kuulivat itse asioista valtakunnan uutisista ennen kuin työnantaja informoi asioista. Eräs vastaaja kommentoi kysymystä informaation kulusta seuraavasti " Ei tiedoteta. Työntekijät saavat kuulla asiat vasta viimeisinä. Välillä työpaikan tärkeistä asioista kuulee jopa uutisista ennen kuin esimies tiedottaa niistä meille. En tiedä miten tiedottamista voisi kuitenkin kehittää, sillä ns. isommat pomot päättävät koska asioista meille tiedotetaan." (LIITE 1)

Vastaajissa oli muitakin jotka kokivat että informaatio yritykselle tärkeistä asioista saavutti työntekijät ripeästi kun taas työntekijöille tärkeistä asioista ei informoida juuri ollenkaan. Työntekijät toivovat että he kuulisivat muutoksista hieman aiemmin kuin asioista puhuttaisiin valtakunnallisissa uutisissa, mutta muita kehitysehdotuksia he eivät osanneet antaa. Kaiken kaikkiaan 11 vastaajasta viiden mielestä informaatio kulki hyvin tai melko hyvin, mutta vastaavasti neljä oli täysin vastakkaista mieltä kyseisestä asiasta. (LIITE 1)

Lähiesimies ei kyselyn mukaan anna palautetta kovin usein. Mikäli palautetta kuitenkin saa, on se useimmiten negatiivista ja tulee virheen sattuessa. Näin vastasi yksi työntekijä kyselyyn " Jos tekee virheen, se kerrotaan. Muuten palautetta ei saa. "Osa kyselyyn vastanneista eivät edes haluaisi palautetta, koska ovat kuulleet sen muille työntekijöille annettuna olleen pääasiassa vain negatiivista. Osa vastaajista kokee saavansa myös positiivista palautetta ja osa kokee saavansa palautetta tarpeen mukaan. Esimieheltä ei saada palautetta usein ja sitä toivottaisiinkin enemmän jatkossa. Palautetta kaivattaisiin varsinkin positiivisessa muodossa, sillä työntekijät kokevat siihen olevan aiheutta. Osa vastaajista ei halua lisää palautetta, sillä palautteen puute kertoo, ettei ole tehnyt virhettä. (LIITE 1)

5.2 Oikeudenmukaisuus työyhteisössä

Työhyvinvointikyselyyn oli liitetty kysymys "Tunnetko epäoikeudenmukaisuutta/epätasa-arvoisuutta johtamisessa? Missä asioissa?" Tämän kysymyksen vastaukset ovat ristiriitaisia, osa kokee että epäoikeudenmukaisuutta ei ole, osa kokee että on ja osa ei osaa vastata. Useampi vastaaja kokee työnantajalla olevan omat suosikkinsa tai niin sanotut parhaat kaverit, joka vaikuttaa työpaikan oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. Epäoikeudenmukaisuus näkyy muun muassa siten että työnantaja on suosiollinen, säännöistä ei pidetä kiinni ja lipsuminen on osalle työntekijöistä sallittua. (LIITE 1)

Työnantajan koetaan olevan suosiollinen osalle työntekijöistä. Työntekijät kokevat, ettei kaikkien tarvitse tehdä tiettyjä työtehtäviä tai ajaa tiettyjä autoja reiteillä. Lisäksi työntekijät kokevat että jatkuva myöhästely on toisille sallittua ja osa saa lomapäiviä sekä vapaapäiviä vain pyytämällä ja toisille työntekijöille ne eivät järjesty. Kyselystä käy ilmi että vanhempien jakajien koetaan saavan etuoikeuksia ja että "heikoimmilta" vähennetään työmääriä ja annetaan toisten työntekijöiden hoidettavaksi. Lisäksi kyselystä käy ilmi työn vaihtaminen lyhyemmästä työstä huomattavasti pidemmäksi tehtäväksi sanoen että nämä kaksi työtehtävää ovat samanveroiset. (LIITE 1)

5.3 Informaation kulkeminen lähiesimiehen ja työntekijöiden välillä

Kyselyssä pyydettiin vastauksia kysymyksiin, joissa käsiteltiin esimiehen ja työntekijän välistä informaation kulkua. Kyselyn perusteella lähes kaikkien vastaajien on helppo lähestyä esimiestä, mikäli kyseessä on työasia. Osalla vastaajista on kuitenkin tunne, ettei heitä työntekijänä kuunnella ollenkaan. "Koen, että lähiesimiehelle on kaikkea muuta kuin helppo mennä puhumaan. Koen, että minua ei kuunnella työntekijänä. Eikä kyllä kuunnellakaan." sanoo eräs kyselyyn vastannut työntekijä kun taas toinen vastaa " Kyllä, jos aivan selkeää posttiin liittyvää asiaa on." (LIITE 1)

Työntekijöiltä kysyttiin, lisäksi onko heidän mielestään esimiehelle helppo mennä puhumaan yksityisasiosta, jotka kuitenkin liittyvät työhön tai työn tekemiseen. Kysymykseen vastanneista yli puolet tuntee, että esimiehelle on helppo mennä juttelemaan henkilökohtaisista asioista. Osa vastaajista kuitenkin tuntee, että työelämään vaikuttavista yksityiselämän asioista ei ole helppo puhua, eikä osa puhuisikaan vaikka niistä olisi helppo puhua. Osa vastanneista kokee, ettei esimiestä kiinnosta, vaikka tälle yksityiselämän asioista kertoisikin. (LIITE 1)

Kyselyssä kysyttiin onko esimiehelle helppo mennä puhumaan työyhteisöön liittyvistä asioista. Noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että esimiehelle on helppo puhua työyhteisöön liittyvistä asioista ja puolet vastaavasti sitä mieltä että työyhteisöön liittyvistä asioista puhuminen on hankalaa tavalla tai toisella. Osa vastaajista kokee juoruilevansa, mikäli puhuu työyhteisöön liittyvistä asioista esimiehen kanssa. Suurin osa vastaajista, jotka kokevat ettei esimiehelle ole helppo puhua työyhteisöön liittyvistä asioista ovat sitä mieltä, ettei esimies ymmärtäisi asioita eikä asioihin ole aikaisemmin puututtu kunnolla, joten eivät tämän vuoksi viitsi edes asioista sanoa. (LIITE 1)

Lopuksi kyselyssä kysyttiin onko esimiehelle helppo mennä puhumaan asioista ylempään. Työntekijät kokevat, että työasioista on helppo puhua, mutta kaikesta muusta sitten taas hankalampi. Esimiestä ei koeta ymmärtäväiseksi ja vastauksien saantia pidetään vaikeana eikä vastaajat koe esimiehen tekävän asioiden eteen paljoa. (LIITE 1)

5.4 Fyysinen työhyvinvointi

Työhyvinvointikyselyssä kysyttiin fyysisen työhyvinvoinnin osalta työn kuormittavuudesta, työpäivästä palautumisesta, työntekijöiden elintavoista, työpaikan viihtyvyydestä sekä työturvallisuudesta. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että työ on kuormittavaa ja raskasta. Toiset kokivat työn raskaampana kuin toiset. Työn raskaus koettiin myös vaikuttavan siihen onko paljon postia. Eräs vastaaja vastasikin: ”Kun on vähän postia, niin työpäivät ovat helppoja. Rankkoina päivinä työ on raskasta.” (LIITE 1)

Raskaaksi koettiin pitkiksi venyvät työpäivät, painavien pakettien sekä laatikoiden nostelu ja kuumassa autossa istuminen kesähelteillä. Kuormittavuus vastaajien mukaan näkyy fyysisessä rasituksessa, kuten nivelkivuissa sekä alaselän ja käden rasituksessa. ”Kesäkuumalla vajaa neljä tuntia ilmastottomassa autossa on rasittavaa. Kuun vaihteessa laatikot ovat painavia ja niiden siirtely on toisinaan raskasta.” (LIITE 1)

Osa vastaajista tuntee palautuvansa työstä heti työpäivän jälkeen tai muutaman tunnin päästä. Osalla palautuminen menee seuraavaan päivään ja osa palautuu vasta viikonloppuna tai on jatkuvasti fyysisesti väsynyt. Myös työpäivän rasittavuus vaikuttaa vastaajien mukaan siihen kuinka hyvin työpäivästä palautuu; helpompina päivinä nopeammin ja raskaampina palautuminen venyy pitempään. Palautumiseen vaikuttavat myös jakoreitti sekä työilmapiiri. ”Riippuu työilmapiiristä, myös reitistä mitä tekee, yleensä muutaman tunnin kuluttua, joskus palautumiseen tarvitaan viikonloppu.” ”Riippuu paljon muun muassa postin määrästä ja säästä. Välillä työstä saa ylimääräistä energiaa, kun taas välillä viikonloppun jälkeenkin tuntuu siltä, ettei työstä ole palautunut.” Erään vastaajan mukaan hänen palautumisensa on nopeutunut sen jälkeen kun hän on lopettanut ylitöiden tekemisen: ”Ylityöt lopetettuani palautuminen on parantunut; en ole enää koko ajan väsynyt. Palaudun melko nopeasti kotiin päästyäni.” (LIITE 1)

Lähes kaikki vastaajista pitää mielestään yllä hyviä elintapoja. Vain yksi kertoi, ettei pidä yllä hyviä elintapoja. Suurin osa vastaajista liikkuu mielestään tarpeeksi sekä syö terveellisesti. Osalla ongelmana oli kuitenkin se, että he eivät nuku tarpeeksi;

joko he heräävät liian aikaisin tai saavat unta myöhään. ”Nukahdan illalla helposti, mutta herään aamulla liian aikaisin (yöuni noin 5 tuntia):” ”Liikunta ja ruokavalio ovat kohdillaan, mutta viikolla yönöt jäävät lyhyiksi.” (LIITE 1)

Suurin osa vastaajista koki, ettei yritys kannusta terveellisiin elämäntapoihin, vaikka työnantaja sekä liitto tarjoaakin työntekijöilleen liikuntakortin, jolla saa alennusta esimerkiksi uimahallista ja kuntosaleilta. Myös erilaisia liikuntatapahtumia järjestetään, mutta niiden sijainti on vastaajien mukaan liian kaukana eikä kuljetusta niihin järjestetä. ”Vaikka työpaikalta saa liikuntakortin, jolla saa alennusta esimerkiksi uimahallista ja kuntosalilta ja toisinaan yritys järjestää liikuntatapahtumia. Tapahtumat ovat kuitenkin niin kaukana, että niihin ei huvita lähteä muun muassa sen vuoksi, että kyyditystä sinne ei järjestetä., vaan se tulisi itse kustantaa.” (LIITE 1)

Viihtyvyyden suhteen vastaajat toivoisivat siistimpää ympäristöä. Myös tila on vastaajien mielestä ryhmitelty huonosti. Työturvallisuus koettiin melko hyväksi vastaajien kesken, mutta parannettavaa osan mielestä aina kuitenkin löytyy. ”Siisteydessä on parantamisen varaa niin työpisteessä, kahviossa kuin wc-tiloissa ja naisten/miesten pukuhuoneissa. Ahtaus haittaa varsinkin aamuisin kun postit tulevat, koska taas on alettu käyttää häkkeitä rullakoiden tilalla.” (LIITE 1)

5.5 Psykykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi

Henkisellä tasolla noin puolet vastaajista koki jaksavansa hyvin, ja puolet taas koki, ettei jaksaa. Muutama kertoi, että on pakko jaksaa tai jaksaminen on vaihtelevaa. Vastaajat, jotka eivät kokeneet jaksavansa henkisesti, kertoivat, että jaksamattomuus johtuu muun muassa lisääntyneestä työmäärästä, joka vaikuttaa myös henkisesti sekä siitä, että työpaikan asioista ei kerrota työntekijöille hyvissä ajoin. Myös muut työntekijät vaikuttavat jaksamiseen. ”Jos muut työntekijät ovat huonolla tuulella, tarttuu se itsenkin, jolloin töissä masentaa olla. Liika väsymys myös vaikuttaa paljon henkiseen jaksamiseen. Työ itsessään ei juuri vaikuta henkisesti, vaan ennemminkin asiakkaat ja muut työntekijät.” (LIITE 1)

Kahdeksan vastaajista koki olevansa osana työyhteisöä. Kolme vastaajista ei tuntenut olevansa täysin tai epäröi hieman kysyttäessä tätä kysymystä. Erään vastaajan mukaan työpaikalla on niin sanotusti omia kuppikuntia, joihin osa ei kuulu, jolloin kokemus siitä, että kuuluisi työyhteisöön jää vähäiseksi. ”Porukka koostuu eräänlaisista ”kuppikunnista”, joihin en kauheasti tunne kuuluvani.” Myös osa-aikaisuus sekä määräaikaisuus vastaajien mukaan vähentävät työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Osa-aikaiset kyselyyn vastanneet työntekijät eivät tunne, että heillä on samanlaisia etuuksia kuin kokoaikaisilla työntekijöillä, ja määräaikaiset työntekijät eivät koe, että heillä on valtaa päätöksentekotilanteissa tai mielipideasioissa. (LIITE 1)

Kysyttäessä keneltä vastaajat kokevat saavansa eniten arvostusta, eniten sitä koettiin saavan asiakkailta. Vain yksi vastaaja ei kokenut saavansa arvostusta keneltäkään, eli muilta työntekijöiltä, esimieheltä tai asiakkailta. Kyselyyn vastanneiden vastaukset jakautuivat kolmeen osaan kysyttäessä kokevatko työntekijät, että heitä arvostetaan työntekijöinä. Vain kolme vastaajaa koki olevansa arvostettu työntekijänä. Neljä ei kokenut olevansa ollenkaan arvostettu työntekijänä ja loput vastaajista kertoivat, että kokemus asiasta vaihtelee. (LIITE 1)

Noin puolet vastaajista koki työn motivoivana. He kertoivat, että työssä heitä motivoi itsenäinen työ, haasteellisuus, vastuu, asiakkaat sekä itse se, että töitä saa tehdä. Kuitenkin noin puolet vastaajista koki, että työ ei ole motivoivaa ja ainoat asiat, jotka heitä motivoivat, ovat kahvi- ja ruokatauot. Eräs vastaajista vastasikin, että työssä pitää osata motivoida itseään. (LIITE 1)

Kyselyssä kysyttiin kokevatko työntekijät, että he voivat kehittää itseään työssä muun muassa kursseilla ja koulutuksella. Selvä enemmistö koki, että ei. Yhden mielestä itseään voi kehittää työssä, jos vain haluja on. Osan mielestä taas koulutuksia ei tuoda tarpeeksi esille tai niistä ei kerrota. Muutama oli myös sitä mieltä, että mahdollisuuksia koulutukseen ja itsensä kehittämiseen ei yksinkertaisesti ole. ”Koulutuksia ja kursseja ei tuoda tarpeeksi esille. Jollen tietäisi, että niitä on, en kokisi, että minulla on mahdollisuus niihin. Työnantaja ei itse kannusta työntekijöitänsä kehittämään itseään.” (LIITE 1)

Työilmapiiristä kysyttäessä yksikään vastaaja ei ollut täysin tyytyväinen työpaikan työilmapiiriin, vaan jokaisella oli jotakin negatiivista sanottavaa siitä tai siihen toivottiin parannusta. Osa kertoi, että ilmapiiri on vaihtelevaa, joten muutokset vaikuttavat siihen, muuta myös joidenkin työntekijöiden käyttäytyminen vaikuttaa. ”Välillä ilmapiiri on hyvä ja rento, kun taas välillä kamala ja kireä. Ilmapiiri riippuu aika paljon millä tuulella pari työntekijää on. Ilmapiiriä voisi parantaa esimerkiksi paremmalla tai erilaisella johtamisella sekä työntekijöiden välien parantamisella. Osa työntekijöistä myös tekee mitä huvittaa, kuten tulee jatkuvasti myöhässä töihin eikä siihen puututa ja se taas vaikuttaa muihin työntekijöihin.” (LIITE 1)

Noin puolet vastaajista kertoi saavansa palautetta muilta työkavereilta ja puolet taas koki, että palautetta ei saa tai sitä saa kovin harvoin. Enemmistö kuitenkin koki, että jos palautetta saadaan, on se usein negatiivista tai jopa keksittyä. Muutama kuitenkin kertoi saavansa niin positiivista, kuin negatiivista palautetta, ja niitä sai sopivassa suhteessa. Parin vastaajan vastauksessa tuli kuitenkin ilmi, että jonkin verran palautetta tulee myös selän takana, jolloin se on negatiivista. Kysymyksessä, kuinka usein palautetta muilta työntekijöiltä saatiin, oli hyvin paljon hajontaa. Vastaajien mukaan palautetta saa joskus, harvoin, tarvittaessa tai tuskin koskaan. Tässä kysymyksessä ei siis ollut selkeää suuntaa vastaajien kesken, kuinka usein palautetta saadaan. (LIITE 1)

Kysyttäessä kokevatko työntekijät tulevansa kuulluksi työyhteisössä, suurin osa tunsi, että heitä kuunnellaan. Kahdeksan vastaajaa oli tätä mieltä, että kyllä heitä kuunnellaan. Vähemmistö oli siis sitä mieltä, että heitä ei kuunnella. Eräs ei kuitenkaan edes halunnut tuoda ajatuksiaan julki: ”En halua tuoda itseäni ja ajatuksiani esille, pääsee helpommalla. Viimeksi kun esitin yhtä parannusta työn nopeuttamiseksi (ettei tehtäisi kaksinkertaista työtä), minun ajatukseni tyrmättiin. Kuukauden päästä asia oli muutettu siksi kun ehdotin.”. Kuitenkin myös osa vastaajista, jotka kokivat, että heitä kuullaan, epäröivät he vastauksessaan. ”Ehkä vähän. Kun en käy tupakilla, en kuulu parempiin piireihin. Siellä siat puhutaan ja päätetään.” Määräaikaiset kyselyyn vastanneet työntekijät eivät kokeneet, että heillä olisi sananvaltaa, joten sillä tavalla he eivät kokeneet, että heitä kuunnellaan. (LIITE 1)

Työntekijöitä kysyttiin myös tasa-arvoisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta eli kokevatko työntekijät epätasa-arvoa, ja jos kokevat, missä asioissa. Ne, jotka kokivat epätasa-arvoa, kokivat sitä erilaisissa asioissa. Epätasa-arvoa koettiin muun muassa jakopiireissä, eli toiset ovat pitempiä kuin toiset ja osa työntekijöistä saa vastaajien mukaan enemmän apua vaikka sitä ei välttämättä aina tarvittaisikaan, ja osa ei saa apua vaikka sitä tarvitsisi ja pyytäisi. Jatkuviin myöhästymisiin ei myöskään osan kohdalla puututa. (LIITE 1)

6 PARANNUSEHDOTUKSIA

Tämän luvun tarkoituksena on ehdottaa parannusehdotuksia työntekijöiden tuomiin ongelmiin kyselytutkimuksen vastauksien pohjalta. Parannusehdotuksia on tehty vastausten perusteella suurimpiin, sekä sellaisiin ongelmiin, jotka useammassa vastauksessa tulivat esille. Parannusehdotuksia voi käyttää myös muissa Itella Posti Oyj:n toimipaikoissa, joten vastauksia ei ole täysin räätälöity tässä opinnäytetyössä olevalle toimipaikalle.

6.1 Esimieheltä saatavan palautteen kehittäminen

Palautteen antaminen itsessään perustuu neljän tärkeän tukipilarin varaan. Nämä ovat työlähtöisyys, yksilöllisyys, rakentavuus sekä havainnointi ja säätely, jotka kohdistuvat vuorovaikutukseen. Työlähtöisyys tarkoittaa että työ tai asia on se mikä määrää mitä ja miksi palaute annetaan. Esimerkiksi työtä ei ole tehty vaatimusten mukaisesti, jolloin tästä asiasta annetaan palautetta. Erittäin tärkeää on yksilöllisyys eli se että palaute annetaan sen saajalle räätälöidyllä tavalla ja sisällöllä. (Ranne 2006, 37; 44)

Rakentavuuden kautta palautetilanteessa vallitsee rakentava, kehittävä sekä ennen kaikkea neuvova ilmapiiri. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei palautteen saajalle vain ilmoiteta negatiiviseen sävyyn tämän tekemästä virheestä, vaan hyvässä hengessä kerrotaan tilanteesta ja annetaan mahdollisuuksien mukaan neuvoja miten toimia vastaisuudessa samanlaisissa tilanteissa. (Ranne 2006, 42–43)

Vuorovaikutuksen havainnointi ja säätely ovat itse palautetilanteen kannalta olennaisia, jotta palaute saadaan henkilölle perille. Tämä voi joissain tilanteissa vaatia jäykkää otetta, jotta henkilö jolle palautetta annetaan ymmärtää tilanteen eikä vähättele sitä. Toiset henkilöt tajuavat kehotuksesta, mutta toisille pitää olla jämäkempiä ja mahdollisesti myös kertoa mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Esimerkkitalanteena voi mainita myöhästelyn joka on jatkuvaa. Toiset ymmärtävät tilanteen pikaisen palautteen kautta, mutta toiset vaativat enemmän jäykkyyttä, jolloin tulee selvittää henkilölle että tilanteen jatkuessa seuraa jämäkämmät otteet. Tämä tarkoittaa sitä että palautetilanteessa voidaan joutua jämäköittämään otetta melko reilustikin aina henkilökohtaisesti. (Ranne 2006, 44)

6.2 Myöhästelyn kitkeminen työyhteisöstä

Työntekijöiden myöhästely on tilanne, jonka hoitaminen vaatii jäykkyyttä esimieheltä. Liukuva työaika on yksi melko toimiva keino, joka poistaa myöhästelyn aiheuttamat ongelmat, mutta tämä ei sovi kaikille työpaikoilla eikä varsinkaan kaikille aloille. Työt joissa on paljon yhteistä tekemistä tai esimerkiksi kaupat eivät voi ottaa tätä liukuvaa työaikakäytäntöä, sillä kaupan tulee aueta juuri silloin kun sen aukioloaika on, jotta ei synny ongelmia esimerkiksi asiakkaille, jotka ovat aikatauluttaneet menonsa. Sama pätee aloja joissa työyhteisö rakentuu yhteisen tekemisen pohjalle: myöhästelevä työntekijä aiheuttaa omalla poissaolollaan lisää työtä muille työntekijöille ja tämä puolestaan aiheuttaa töiden viivästymisen. (Haapalainen 2005, 162)

Myöhästely on asia, johon tulee puuttua välittömästi sillä se vaikuttaa koko toimintaan kokonaisuudessaan aina työn laadusta koko työyhteisön tyytyväisyyteen sekä ilmapiiriin. Nämä ovat asioita jotka myöhästelijä tulee saada ymmärtämään, jotta tämä ymmärtää oman toimintansa vaikutukset. Myöhästelevän työntekijän tulee ymmärtää oma vastuunsa sekä haluta kantaa tämä vastuu ja pelkästään tämän ymmärtäminen usein lopettaa myöhästelyn ja vähentää sitä huomattavalla tasolla. (Haapalainen 2005, 162)

Aina myöhästelijä ei kuitenkaan korjaa toimintatapojaan siitä huolimatta että myöhästelyn aiheuttamista haitoista on tälle havainnollistettu. Tällaisessa tilanteessa on otettava käyttöön ankarammat toimet ja muistuttaa myöhästelijää kertomalla myöhästelyn olevan työvelvoitteiden laiminlyöntiä. Mikäli suullinen varoitus ei auta, on kirjallinen varoitus työvelvoitteiden laiminlyönnistä päivämäärineen ja aikoineen seuraava askel, jonka jälkeen on perusteet työsuhteen purkamiseen jopa ilman irtisanomisaikaa. Jämäkkä esimies puuttuu myöhästelyyn heti sen alettua, jotta se ei pääse vaikuttamaan yrityksen toimintaan. (Haapalainen 2005, 162–163)

6.3 Informaation laadun parantamisehdotus

Informaation ei koeta toimivan työyhteisössä, sillä työntekijät kokevat että työtä koskevista muutoksista kerrotaan epätasa-arvoisesti ja usein organisaation päätöksistä kuulee vasta valtakunnallisista uutisista. Havaittavissa on selkeä ongelma, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Ongelma syntyy, koska johdolla ei ole tietoa miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden työntekoon käytännön tasolla eivätkä osaa ajatella miten paljon muutokset vaativat työntekijöiden toiminnan muuttamista.

Johdolla on usein käsitys että muutokset ovat tiedotusluontoisia asioita, mutta käytännöntyötä tekevien henkilöiden on vaikea muuttaa toimintaansa ilmoituksen perusteella. Työntekijöille on tärkeää tietää muutoksista ajoissa, jotta he ehtivät käsitellä muutoksen tuomia tunteita ja mielikuvia sekä kysymyksiä. Johdon pitäisi esittää syyt ja perustelut muutosten taustalla, jotta työntekijöiden on helpompi samaistua niihin. Muutos yleisestikin on kaksijakoinen asia sillä ihmiset kaipaavat tuttua ja turvallista, mutta samalla haluavat vaihtelua ja kehitystä. Toisin sanoen muutos luo epävarmuutta työn tekemiseen ja muuttuneen toiminnan toimivuuteen. (Järvinen 2001, 52–57)

Muutoksien myötä luovutaan vanhasta ja opetellaan uuteen eikä vanhoista totoutuista tavoista ja toimintamalleista ole helppoa luopua ja syöksyä uusiin toimintamalleihin, joiden perimmäistä tarkoitusta ja merkitystä ei kunnolla ymmärrä. Johdon tulee antaa työntekijöille aikaa sopeutua muutoksen tuomiin ajatuksiin ja mielikuviin sekä vastata niiden tuomiin kysymyksiin ja saada esimiehen avulla työntekijät ymmärtämään syyt muutosten takana ja muutoksen merkitys. (Järvinen 2001, 52–57)

Esimiehen tehtävä on kertoa työntekijöille muutoksesta ja on erittäin tärkeää että esimies itse tietää muutoshankkeen taustat ja tarkoitukset, jotta tällä on edellytykset vastata työntekijöille heränneisiin kysymyksiin. Tulee huomata että muutokset eivät koske pelkästään työntekijöitä vaan usein myös esimiestä itseään. Saattaa olla että esimies joutuu muuttamaan omia toimintamallejaan tai jopa asemaansa työyhteisössä. (Järvinen 2001, 57)

6.4 Fyysisen työhyvinvoinnin parantamisehdotuksia

Vastaajat kokivat työn raskaana ja kuormittavana. Työtaakkaa voisi helpottaa lisäämällä työvoimaa, varsinkin raskaampina päivinä. Painavien pakettien ja laatikoiden nosteluun auttaa ergonomia, eli neuvotaan miten kuormitusta pystyy vähentämään työssä. Yksipuolinen työ, huonot työasennot ja liiallinen kuormitus heikentävät ja kuluttavat elimistöä, joka lisää työn raskautta ja kuormittavuutta. Kyseisessä työpai- kassa tällaista on paljon. Ergonomiassa apuna voidaan käyttää erilaisia apuneuvoja, kuten koneita ja laitteita, ja välineet voidaan mitoittaa niin, että voimantuotto on pa- ras mahdollinen. Myös aikaa voidaan määrittää, eli määritellään työskentelyjaksoja ja taukoja. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2015)

Eli työpaikalla voitaisiin esimerkiksi tarkistaa ovatko lajittelupisteiden hyllyt sekä asiakkaiden postilaatikat sopivalla korkeudella. Tämän lisäksi voitaisiin lisätä erilai- sia apuvälineitä, kuten apupöytiä, joissa voi esimerkiksi pitää lehtinippuja, jotta niitä ei tarvitse kantaa käsissä. Myös liikuteltavien laatikkotelineiden lisääminen sekä laa- tikoiden kantamisen vähentäminen lisäävät jaksamista työpaikalla. Laatikoita voi viedä paikasta toiseen kärryillä, eikä niitä tarvitse kantaa käsissä. Myös pehmentävät matot helpottavat seisomatyötä. Työpaikalla on hyvä pitää kiinni tauoista, jotta työ- päivän aikana jaksaa. Kyseisessä työpaikassa tauot jäivät helposti pitämättä kiireen vuoksi, ja kun työntekijä pääsee töistä kotiin, on hän väsynyt ja palautuminen venyy. Siksi tauoista olisi hyvä pitää kiinni. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työergonomi- aa parantavista apuvälineistä, varmistaa niiden saatavuus työpaikalla ja huolehtia sii- tä, että työntekijät pitävät taukonsa kokonaisuudessaan kiireestä huolimatta.

Palautuminen tuntui olevan osalle vastaajista hankalaa ja ongelmia koettiin esimerkiksi nukkumisessa: osa vastaajista ei saa unta tarpeeksi, eli unta ei saada tarpeeksi aikaisin tai herätään liian aikaisin. Leporytmi on tärkeää, sillä taukoamaton rasitus voi kuluttaa liikaa ihmistä. Univaje vaikuttaa tarkkaavaisuuteen, muistiin, oppimiseen, mielialaan ja asioiden hallintaan. Eli univajeesta tai väsymyksestä kärsivä henkilö on herkempi esimerkiksi tapaturmille tai tiuskii herkemmin työkavereille. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2015)

Palautumisen kannalta tärkeää on, että työpaikalla pidetään taukoja, sillä työpäivästä palautumista tapahtuu jo työpäivän aikana lounas- ja kahvitauoilla. Työpaikalta on myös hyvä lähteä ajoissa pois, jotta ajatukset työnteosta saa ajoissa irti eivätkä työasiat pyöri mielessä illalla kotona tai nukkumaan mennessä. Kyseisen työpaikan olisikin edelleen huolehdittava, että työntekijät pitävät tarpeeksi taukoja. Myös kannustaminen urheiluun tai erilaisiin harrastuksiin olisi suotavaa, sillä se lisää palautumista ja saa ajatukset pois työn teosta. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2015)

Vastaajat kertoivat, että työpaikalla on liikuntakortti, jolla saa alennusta eri liikuntapaikoista. Työnantaja voisi tuoda enemmän esille mitä eri liikuntapaikkoja liikuntakortti sisältää. Erilaisiin liikuntatempauksiin voisi myös kannustaa osallistumaan ja paikkoja, joissa niitä järjestetään, voisi muuttaa, jotta eri paikkakunnilta olevat työntekijät jaksaisivat lähteä niihin mukaan kun tempaukset eivät olisi liian kaukana. Toisena vaihtoehtona on kuljetusten järjestäminen kyseisiin tapahtumiin ja tempauksiin.

Vastaajat toivoivat työpaikan viihtyisyyteen parantamista. Varsinkin siisteyteen toivottiin muutosta. Useampi vastaaja kertoi, että siivoamisessa olisi parantamisen varaa. Työpaikalle ei ole mukava tulla jos työpaikka on epäsiisti tai työnteke ei tunnu miellyttävältä. Joten siivoamista tulisi lisätä. Myös työpaikan ryhmittämiseen toivottiin muutosta. Työtilat eivät saisi olla liian ahtaita tai pieniä, sillä välillä suuriakin tavaroita liikutetaan kyseisessä työpaikassa paikasta toiseen. Kun tilat ovat ahtaita, voi syntyä vaaratilanteita.

6.5 Psykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin parannusehdotuksia

Henkisen työhyvinvoinnin ongelmat vaikuttavat kaikkiin. Jopa yksi neljästä kärsii henkisen hyvinvoinnin ongelmista jossain vaiheessa elämäänsä. Se lisää alttiutta stressille, loppuun palamiselle sekä mielenterveysongelmille. Parhaimmassa tapauksessa työpaikka voi edistää henkistä hyvinvointia sekä mielenterveysongelmia. Henkistä kuormitusta syntyy työpaikoilla ja työolosuhteissa, joissa esiintyy muun muassa heikkoa johtamistapaa, vähäinen sosiaalinen tuki työntekijöiden välillä, tehoton viestintä ja puuttuva tiedonvälitys, liika työtaakka, epävarmuus työpaikasta sekä toistuvat organisaatiomuutokset. Näitä voidaan vähentää muun muassa parantamalla viestintää ja yhteistyötä työntekijöiden ja johtajien välillä, tiimityöskentelyn parantamisella sekä työntekijöiden mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon, työntekijöiden koulutuksella stressin hallintaan, työntekijöiden tehtävien ja vastuiden jakamisessa selkeästi ja päivittämällä yrityksen toimintaa tasaisin väliajoin sekä luomalla kulttuurin työpaikalle, joka käsittää yhteistyön ja ymmärryksen kulttuurin. Henkinen kuormitus lisäävät sairauslomia, varhaiseläkettä ja vähentävät tuottavuutta. (Työterveyslaitoksen verkkosivut 2015)

Kun ajattelee kiirettä ja stressiä, sitä enemmän sitä kokee, eli kiireen ajattelemisen ja siitä puhuminen lisäävät kiireen tuntua. Kiireen ajattelemisen voi myös saada kehon tuntemaan fyysisiä oireita, kuten unettomuutta sekä epämääräisiä vatsa- ja selkävaivoja. Postityössä on tavallista tuntea kiirettä ja stressiä jopa päivittäin; pitkät päivät, ylityöt ja jatkuvasti lisääntyvä työtaakka lisäävät kiireen tuntua sekä stressiä. Työmäärä ja stressaavat asiat eivät oikeastaan katoa, mutta niiden tuntua voi helpottaa omalla ajattelutavalla. (Rytikangas 2011, 20)

Työntekijöiden tulisi opetella huomaamaan mikä on olennaista ja tärkeää tänään tai tällä hetkellä ja mikä on tärkeää seuraavaksi. Kun oppii valmentamaan omaa mieltään, stressin tunne häviää, ja myös fyysiset oireet helpottavat, jolloin työntekijän on helpompi tehdä töitä ja ylipäättään tuntea olonsa paremmaksi. Stressiä voi myös vähentää oman mielenhallinnan lisäksi erilaisilla työntekijöiden hyvinvoinnin tarkkailuilla ja seurannalla. Näitä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut sekä työilmapiirin arvioinnit, joita tulisi tehdä säännöllisesti. Näiden avulla saadaan kuva työyhteisön tilasta. Työpaikoille voidaan luoda järjestelmiä, joiden avulla tiedetään miten toimia,

kun kohdataan haitallista stressiä. Järjestelmät auttavat ottamaan stressin helpommin käsittelyyn. (Rytikangas 2011, 20; Työturvallisuuskeskuksen verkkosivut 2015)

Negatiiviset tunteet kuluttavat energiaa ja voivat johtaa turhiin kiistoihin ja tappeluihin työpaikalla. Positiiviset tunteet taas saavat elämän ja työnteon tuntumaan nautinnolliselta. Positiivinen asenne työpaikalla onkin hyvin suuressa merkityksessä, sillä se vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen, työtehoon, päätöksentekoon sekä luovuuteen. Jos työntekijöiden välillä on kitkaa tai paljon negatiivisia tunteita, ilmapiiri on mahdollisesti tulehtunut, joka taas kuluttaa turhaa energiaa. (Rytikangas 2011, 34)

Tulehtuneet ihmissuhteet yrityksessä voivat rasittaa koko tiimiä ja jopa koko työyhteisöä. Tulehtuneista ihmissuhteista seuraa loukkaantumisia, väärää tulkintoja, tunteen purkauksia sekä ajattelemattomia kommentteja, jotka ajan saatossa voivat kasvaa ilkeilyksi ja pahan puhumiseksi selän takana, josta myöhemmin seuraa saastunut ilmapiiri. Positiivisempi työyhteisö voidaan luoda muun muassa siten, että mahdollistetaan, että työntekijät voivat tehdä parhaansa, asetetaan selkeät rajat ja toimenkuvat, luodaan työpaikasta avoimempi, kannustetaan työssä, iloitaan onnistumisissa, tuetaan vaikeuksissa, sovitetaan työntekijöiden kyvyt työhön sekä annetaan avointa ja rehellistä palautetta. (Rytikangas 2011, 34)

Kyseisessä työpaikassa selkeiden rajojen asettaminen, työssä kannustaminen sekä avoin keskustelu voisi luoda positiivisemmän ja paremmin voivan työyhteisön. Kun kaikki työntekijät noudattavat samoja sääntöjä, ei koeta, että kaikki olisivat kovinkaan paljon eriarvoisia. Näin ei esimerkiksi synny niin helposti kuppikuntia tai saataisiin vaikka jatkuvat myöhästelyt kuriin. Työssä kannustaminen luo työpaikalla motivoivaa työilmapiiriä ja auttaa taas parantamaan työntekijöiden välejä.

Avoin keskustelu, niin ylemmältä johdolta kuin myös työntekijöiltä, voisi parantaa kyseisen työpaikan hyvinvointia. Johdon tulisi siis esimerkiksi kertoa ajoissa työntekijöille muutoksista sekä uusista toimintatavoista, jotta epävarmuus ja huono tiedonkulku vähentyisivät. Kun työntekijät ovat varmoja mitä kuuluu tehdä tai he tietävät mitä heiltä odotetaan, vähentää se stressiä ja vaikkapa muille työntekijöille tiuskimista, jolloin työnpaikalla on myös mukava työskennellä ja työilmapiiri paranee.

Palautteen antaminen sekä työssä kannustaminen olisi erityisen tärkeää kyseisessä työpaikassa, sillä vastaajien mukaan kovin moni ei saanut palautetta työstään. Ilman innostusta on vaikeaa jaksaa töissä. Jos työssä ei jaksaa, yksilö ei voi hyvin, jolloin pahan olon purkaa muihin työntekijöihin, jolloin taas työyhteisö tulehtuu. Osa vastaajista koki, että työtä ei enää arvosteta, jolloin arvostus työntekijänä on vähentynyt. Tähän auttaa esimerkiksi palautteen antaminen, sillä silloin työntekijä ei koe tekevänsä työtään niin sanotusti turhaan, vaan kokee, että hänen työpanoksellaan on painoarvo. Työstä tulisi antaa positiivista palautetta, eli aina kun onnistutaan jossain tai työ on muuten vain sujunut ongelmitta, mutta myös rakentavaa kritiikkiä tulisi antaa, jolloin työntekijä osaa korjata virheensä eikä toista niitä jatkuvasti. (Rytikangas 2011, 35)

Osa vastaajista koki epätasa-arvoisuutta jakelureiteissä. Jakelureitit ovat osan mielestä liian lyhyitä tai aivan liian pitkiä ja osa saa apua, vaikkei sitä välttämättä tarvitsisi-kaan ja osa ei saa apua edes pyytämällä. Jakelureittien uudelleenkartoitus olisi siis kohdallaan. Uudelleenkartoituksessa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden työkyky. Osalla työntekijöistä voi olla fyysisiä esteitä, jotka estävät esimerkiksi postinjaon kerrostaloihin tai ikä alkaa painaa niin, että työtä ei jaksaa tehdä samalla tehokkuudella kuin ennen tai samalla tahdilla kuin muut työntekijät. Ruuhkapäivinä apua tulisi järjestää ja apua tulisi tarjota niille henkilöille, jotka apua tarvitsevat tai kokevat tarvitsevänsä sitä.

Kyselyn mukaan osa työntekijöistä koki, että itseään ei voi kehittää työssä erilaisilla kursseilla ja koulutuksella. Osa kertoi, että koulutuksia on, mutta niitä ei tuoda työpaikalla tarpeeksi esille tai niistä ei kerrota. Postityöntekijöille järjestetään yrityksen verkkosivujen mukaan erilaista valmennusta sekä ammatillista koulutusta ja perus- ja ammattitutkintoja. Myös mahdollisuus työssä oppimiseen annetaan ja kannustetaan työnkiertoon. Koulutusta ja valmennusta on siis tarjolla, mutta niitä ei tuoda selvästi-kään tarpeeksi esille. Työpaikalla tulisi siis kertoa aina uusista koulutusmahdollisuuksista ja tarjota kaikille työntekijöille mahdollisuus osallistua niihin sekä kannustamaan kehittämään itseään. Kun työntekijä pystyy jatkuvasti kehittämään itseään ja työ mahdollistaa oppimiskokemuksia sekä onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita, hänen työmotivaationsa kasvaa. Motivaatiolla saadaan taas aikaan työn iloa ja oppimista. (Postin verkkosivut 2015; Rauramo 2008, 169)

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten esimiestyö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimus tehtiin selvittämällä teoriaa johtamisesta sekä työhyvinvoinnista sekä haastattelemalla Itella Oyj:n erään toimipaikan työntekijöitä. Haastattelu tehtiin kyselylomakkeilla, joissa kysyttiin oman työpaikan johtamisesta ja hyvinvoinnista. Kyselyssä annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, mutta myös tilaa omille pohdinnoille jätettiin. Vastauksissa tulikin esille hyvin vastaajien omia pohdintoja. Vastaukset eivät siis olleet pelkästään kyllä tai ei vaihtoehtoja, vaan heidän omia ajatuksiaan kysymyksistä tuli hyvin esille.

Vastaajien yhdenmukaisuus vastauksissa yllätti. Vastaajat olivat muun muassa samaa mieltä työn raskaudesta ja he kokivat palautuvansa työstä hitaasti. Eniten vastauksissa yllätti se, miten työntekijät jaksavat työssä, sillä henkisellä sekä fyysisellä tasolla vastaajat kokivat olevansa väsyneitä, kovin moni ei tuntenut työtään motivoivana ja lähes kaikkien mielestä työilmapiiri oli huono eikä esimiehelle ole kovin helppoa mennä puhumaan. Vastausten perusteella olisikin hyvä jos työntekijöiden työhyvinvointia sekä esimiehen johtamista parannettaisiin.

Esimiehellä on suuri rooli työntekijöiden hyvinvoinnissa. Kyseisessä työyhteisössä esimies pystyisi parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia monella eri tavalla. Esimerkiksi myöhästelyyn pitäisi puuttua. Monet vastaajista kokivat myöhästelyn ärsyttävänä ja toivoivatkin siihen muutosta. Myös palautteen antaminen sekä informoiminen työpaikan sekä yrityksen asioista saattaa parantaa hyvinvoinnin laatua. Palautetta tulisi saada esimieheltä, mutta myös muilta työntekijöiltä. Kun samoista säännöistä pidetään kiinni ja työpaikalla on avointa keskustelua, myös ilmapiiri paranee, sillä esimerkiksi selän takana pahaa puhuminen ja epävarmuus vähentyvät.

Vaikka esimiestyöllä on suuri rooli työntekijöiden työhyvinvoinnissa, työntekijä voi itsekin vaikuttaa siihen. Työntekijä voi esimerkiksi itse vaikuttaa miten sietää tai hoitaa stressiä. Myös oma suhtautuminen eri asioihin vaikuttaa paljon. Esimies ei kuitenkaan parhaalla mahdollisella johtamisellakaan voi vaikuttaa aivan kaikkeen. Silti,

jo pienelläkin kannustamisella esimies voi saada työpaikasta paremmin voivan ja työntekijöistä tyytyväisempiä ja sillä tavoin työn laatu sekä tehokkuus paranevat.

Esimiehellä tulisi olla paljon erilaisia ominaisuuksia, jotta hän olisi mahdollisimman paras työssään. Esimiehen pitäisi siis olla esimerkiksi hyvä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, sopivassa määrin avoin, jotta hän pystyy vaikuttamaan työntekijöihinsä, mutta myös samalla jämäkkä, jotta työntekijät tekevät esimiehen ohjeiden mukaisesti. Esimies voi olla hyvä johtaja vain jos hän tuntee itsensä hyvin, eli tuntee omat vahvuutensa ja tiedostaa heikkoutensa. Hänellä tulee siis olla realistinen kuva itsestään, mutta hänellä tulisi kuitenkin olla vankka itsetunto ja usko omiin kykyihinsä.

Tästä herääkin kysymys, onko kyseisen toimipaikan esimiehellä tarpeeksi näitä ominaisuuksia, onko hän sopiva juuri tämän toimipaikan esimieheksi ja miten esimiestä voisi kouluttaa tulemaan parhaaksi mahdolliseksi johtajaksi. Voidaanko esimiehestä siis vaikka koulutuksen avulla saada parempi johtaja juuri tälle kyseiselle toimipaikalle vai sopisiko työpaikalle jokin toisenlainen esimies? Osa esimiehen ominaisuuksista on opeteltavissa olevia, joten koulutus voisi auttaa. Jos koulutukseen ei kuitenkaan auta, voi olla, että toimipaikka tarvitsee uuden, esimerkiksi jämäkemmän tai vuorovaikutteisemmän esimiehen. On otettava huomioon, että kaikki ihmiset ovat erilaisia, joten myös eri työpaikat sekä niiden toimipisteetkin ovat erilaisia. Kyseinen esimies voisikin siis sopia jonkin toisen toimipisteen esimieheksi paremmin.

LÄHTEET

- Haapalainen I. 2005. Jämäkkä esimies – vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Suomen Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. (toim.). 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 2004. 13.8.2004/759 muutoksineen.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. T. 2009. Työyhteisötaidot. Suomi: 2009.
- Otala, M. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Porvoo: WSOY.
- Pentikäinen, M. T. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Sanoma Pro Oy: 2009. Viitattu 31.1.2014.
<http://verkkokirjahylly.sanomapro.fi.lillukka.samk.fi/teos/DAEBCXJTFF#kohta:1>
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Gummerrus.
- Postin verkkosivut 2015. Viitattu 30.3.2015. <http://www.posti.fi/>
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Salminen, J. T. 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: 2001.
- Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut 2014. Viitattu 24.2.2014.
<http://www.stm.fi>
- Sydänmaanlakka, P. T. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: 2004.
- Työaikalaki. 1996. 9.8.1996/605 muutoksineen.

Työehtosopimuslaki. 1946. L. 7.6.1946/436 muutoksineen.

Työsopimuslaki. 2001. L. 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työterveyslaitoksen verkkosivut 2015. Viitattu 24.2.2015.
<http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>

Työsuojeluhallinnon verkkosivut 2014. Viitattu 25.2.2014.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/>

Työturvallisuuskeskuksen verkkosivut 2015. <http://www.tyoturva.fi/> Viitattu
15.5.2015

Työturvallisuuslaki. 2002. L. 23.8.2002/738.

Ulrich, D. T. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: 2007.

Virtuaaliammattikorkeakoulun www-sivut 2012. Viitattu 12.12.2012.
<http://www.amk.fi/>

Yhdenvertaisuuslaki. 2004. L. 20.1.2004/21 muutoksineen.

Kysymyksiä:

1. Millainen on mielestäsi työilmapiiri? – erittäin hyvä – hyvä –kohtalainen – huono –erittäin huono
2. Tiedotetaanko työpaikan tärkeistä asioista ja muutoksista mielestäsi riittävästi? –erittäin hyvin -hyvin -tarpeeksi -huonosti -ei ollenkaan
3. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta lähiesimieheltäsi? – Positiivista – Negatiivista – Positiivista ja negatiivista – ei kumpaakaan
4. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työkavereiltasi? – Positiivista – Negatiivista – Positiivista ja negatiivista – ei kumpaakaan
5. Kuinka usein saat negatiivista palautetta lähiesimieheltäsi? – päivittäin – viikoittain – vuosittain – harvemmin
6. Kuinka usein saat negatiivista palautetta työkavereiltasi? – päivittäin – viikoittain – vuosittain – harvemmin
7. Kuinka usein saat positiivista palautetta lähiesimieheltäsi? – päivittäin – viikoittain – vuosittain – harvemmin
8. Kuinka usein saat positiivista palautetta työkavereiltasi? – päivittäin – viikoittain – vuosittain – harvemmin
9. Koetko tulevasi kuulluksi työyhteisössäsi? – erittäin hyvin – hyvin – jotenkuten – heikosti – ei ollenkaan
10. a) Tunnetko, että työyhteisön jäseniä kohdellaan työyhteisössäsi oikeudenmukaisesti/ tasa-arvoisesti? (esim. työmäärä, työaika, auttaminen) - erittäin hyvin – hyvin – jotenkuten – heikosti – ei ollenkaan
b) Jos tunnet epäoikeudenmukaisuutta/epätasa-arvoisuutta, missä asioissa?
11. Koetko lähiesimiehesi olevan suosiollinen osalle työntekijöistä? –on tasa-arvoinen – suosiollinen yhdelle – suosiollinen parille – suosiollinen muutamalle – suosiollinen useammalle
12. Tunnetko, että lähiesimiehellesi on helppo mennä puhumaan työasioihin/työhön liittyvistä asioista? – kyllä – en halua puhua –ei
13. Tunnetko, että lähiesimiehellesi on helppo mennä puhumaan yksityiselämään liittyvistä asioista (jotka liittyvät työhön)? – kyllä – en halua puhua –ei

14. Tunnetko, että lähiesimiehellesi on helppo mennä puhumaan työyhteisöön liittyvistä asioista? – kyllä – en halua puhua –ei
15. Tunnetko, että lähiesimiehellesi on helppo puhua ylipäättään mistään? –kyllä -ei
16. Koetko jaksavasi työssäsi? – Hyvin – tarpeeksi hyvin – en