

Elina Jämsä

TYÖHYVINVOINTI LIIKUNTA-ALALLA

Case: liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi

TYÖHYVINVOINTI LIIKUNTA-ALALLA

Case: Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi

Elina Jämsä
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja organisaatiot

Tekijä: Elina Jämsä

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointi liikunta-alalla

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: sivut 41 + 3

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja kuinka sitä voidaan kehittää. Toimeksiantajana on kotimainen liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi. Tutkimus rajattiin koskemaan Oulun toimipistettä. Työn tavoitteena oli kehittää myös työntekijöiden työhyvinvointia.

Tietoperustan ja haastatteluiden pohjalta toimeksiantaja saa ajankohtaista tietoa työyhteisön työhyvinvoinnista. Haastatteluiden pohjalta luotiin toimeksiantajalle hyödyllisiä kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan kehittää työntekijöiden työhyvinvointia. Kehitysehdotuksia on mahdollista hyödyntää myös muissa Fressin toimipisteissä sekä muissa yrityksissä.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta teemasta, joita ovat työhyvinvointi, työkyky sekä johtaminen ja esimiestyö. Tietoperusta on koottu alan ammattikirjallisuudesta sekä internet-lähteistä. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, jotka suoritettiin yksilohaastatteluina. Haastattelun teemoja olivat tietoperustan mukaisesti työhyvinvointi, työkyky sekä johtaminen ja esimiestyö.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työhyvinvointi koetaan hyväksi tällä hetkellä. Siihen vaikuttavia tekijöitä olivat työ, johtaminen ja esimiestyö, työyhteisö ja sen ilmapiiri sekä työterveyshuolto. Tutkimuksen avulla saatiin selville työhyvinvoinnin kehittämiskohteet, joita olivat muun muassa säännölliset virkistäytymiset, kehityskeskustelut sekä vaihtuvuuden vähentäminen.

Työhyvinvointia tulisi seurata ja kehittää jatkuvasti, sillä se on tärkeä voimavara. Jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä koko Fressiä koskeva työhyvinvoinnin tutkimus.

Asiasanat: työhyvinvointi, esimiestyö, työkyky, kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Management and organizations

Author: Elina Jämsä

Title of thesis: Workplace wellbeing in the fitness industry

Supervisor(s): Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2017 Number of pages: 41 + 3

The aim of this thesis was to examine employees' experiences of wellbeing at work, and to create development proposals for them. The thesis was commissioned by Fressi, which is domestic exercise and wellness center. The research was limited to employees in Oulu. The aim was also to develop employees' wellbeing at work.

Based on the theoretical framework and interviews, Fressi receives current information about wellbeing at work. In addition, based on the results, proposals for improvement of wellbeing at work were created. The improvement proposals might be utilized by Fressi and other companies.

This thesis includes a theoretical framework and a qualitative research. The theory of the thesis was based on three main themes: wellbeing at work, work capacity and management. The framework consists of several literary sources and internet sources on those themes. The data for qualitative research was collected by using theme interviews. In accordance with the theoretical framework, the themes were wellbeing at work, work capacity and management.

The results of the study showed that wellbeing at work was good, and that it consists of work, management, work community, work climate and occupational health care. The research gave information of the different areas where wellbeing at work could be developed. For instance, employee turnover should be decreased.

Wellbeing at work should followed and developed continuously, because it is an important resource. A further research could study wellbeing at work for every employee of the company.

Keywords: wellbeing at work, management, work capacity, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	LIIKUNTA- JA HYVINVOINTIKESKUS FRESSI	7
3	TYÖHYVINVOINTI	9
3.1	Kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä	10
3.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	11
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	14
4	TYÖKYVYN YLLÄPITO	15
4.1	Terveys	16
4.2	Työkuormitus	16
5	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	17
5.1	Viestintä	17
5.2	Palaute	18
5.3	Kehityskeskustelut	19
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
6.1	Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruutapa	20
6.2	Tutkimusprosessi	21
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	22
7	TUTKIMUSTULOKSET	24
7.1	Työhyvinvointi	24
7.2	Työkyky	28
7.3	Johtaminen ja esimiestyö	28
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
8.1	Johtopäätökset	32
8.2	Kehitysehdotukset	34
9	POHDINTA	37
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Työhyvinvointiin panostetaan nykyään enemmän, sillä se nähdään tärkeänä yrityksen menestystekijänä ja hyvän työpaikan edellytyksenä. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja kannattavaa työtä, jota osaavat työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa yrityksessä. Työntekijät ja työyhteisö kokevat tekemänsä työn merkitykselliseksi ja palkitsevaksi, ja he kokevat, että työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos, viitattu 1.5.2017.)

Valitsin aiheen oman kiinnostuksen mukaan. Toimeksiantajanani toimii kotimainen hyvinvointi- ja liikuntakeskus Fressi. Opinnäytetyö tehdään Oulun toimipisteeseen, jossa olen ollut asiakkaana pitkään. Yritys lähti mielellään mukaan yhteistyöhön ja sain vapaat kädet opinnäytetyön toteuttamiseen. Fressi toimii liikunta-alalla, joka on ollut muutamia vuosia voimakkaassa kasvussa laamasta huolimatta ja jatkaa kasvua edelleen, sillä tänä päivänä ihmiset ovat entistä enemmän kiinnostuneet omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa laadullisen tutkimuksen avulla haastatteleamalla työntekijöitä. Haastatteluiden pohjalta luotiin kehitysehdotuksia, jotka olisivat hyödynnettävissä yrityksessä. Tutkimusongelmina oli, miten työntekijät kokevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä ja kuinka Fressi panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Työn lopullisena tavoitteena on kehittää Fressiläisten työhyvinvointia.

Työn tietoperusta muodostuu työhyvinvoinnin ja johtamisen ammattikirjallisuudesta, jonka keskeisiä osa-alueita ovat työhyvinvointi, työkyvyn ylläpito sekä johtaminen ja esimiestyö. Teoreettisen viitekehyksen aihealueet on valittu siten, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta.

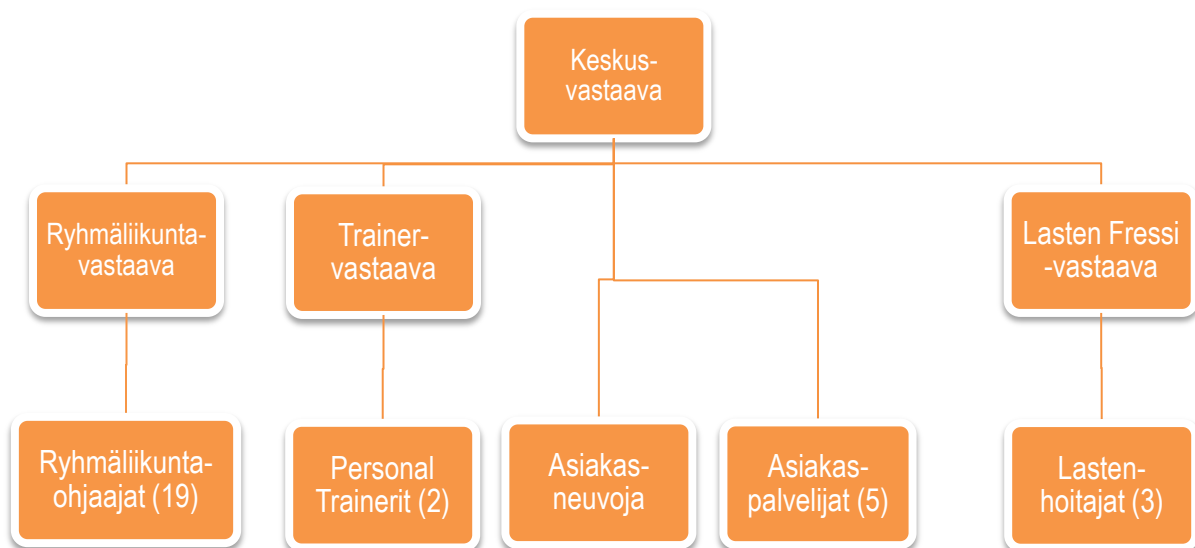
Työn empiirisessä osiossa tehtiin laadullinen tutkimus, jonka menetelmänä käytettiin yksilohaastatteluina toteutettua teemahaastattelua. Keskeisinä teemoina haastattelun pohjalla oli teoreettisen viitekehyksen mukaisesti työhyvinvointi, työkyvyn ylläpito sekä johtaminen ja esimiestyö.

2 LIIKUNTA- JA HYVINVOINTIKESKUS FRESSI

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kotimainen liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi. Ensimmäinen Fressi perustettiin Tampereelle vuonna 1979, tällöin kylläkin vain naisille. Se on alan suurin kotimainen toimija ja sen toiminta on laajentunut 27:än keskukseen ympäri Suomea. Fressin omistaa terveys- ja hyvinvointialan asiantuntijayritys Fysioline, johon kuuluu liikunta- ja hyvinvointikeskuksien lisäksi Fysioline Pharma, liikunta- ja hyvinvointituotteita tuottava Wrange sekä liikunta-alalle ohjaaja kouluttava Fitness Academy of Finland. Fysioline-ryhmän liikevaihto on lähes 50 miljoonaa euroa vuosittain. (Fressi 2017, viitattu 21.3. & 13.6.2017.)

Yritys tuottaa hyvinvointi- ja liikuntapalveluita asiakkailleen kunnosta, sukupuolesta ja koosta riippumatta. Kuntosali- ja ryhmäliikuntapalveluiden lisäksi Fressi tarjoaa asiakkailleen Fressi Trainer- ja hierontapalvelut sekä Lasten Fressi – lastenhoitopalvelun ja lapsille suunnatun ryhmäliikuntatunnin. (Fressi 2017, viitattu 21.3.2017.)

Fressi tuli Ouluun vuonna 2014, kun se osti Oulun SATS – kuntokeskuksen liiketoiminnan. Tällä hetkellä yrityksellä on vain yksi toimipiste Oulussa. Valtakunnallisesti työntekijöitä on 800 (Fressi 2017, viitattu 13.6.2017). Oulussa oli 34 työntekijää toukokuussa 2017 (Rajanti 2017).



Kuvio 1. Organisaatiokaavio.

Fressin visiona on olla asiantuntevin edelläkävijä hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä. Yritys tuottaa kannattavasti asiakkaitaan parhaiten tukevia palveluja ja ratkaisuja. Fressin arvoja ovat muun muassa ymmärtää asiakkaidensa tarpeet, arvostaa henkilökunnan osaamista sekä tarjota mahdollisuus kehittyä alan huippuosaajaksi. (Rajanti 2017.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvyyden käsite on laajentunut viime vuosikymmenien saatossa. Sen tutkiminen alkoi fysiologisella stressitutkimuksella 1920-luvulla, jolloin yksilö oli tutkimuksen kohteena. Uskottiin, että erilaiset kuormittavat tekijät aiheuttavat työssä stressiä. Näkökulma ulottui myöhemmin käsitämään työn kuormittavuuden aiheuttamat vaatimukset sekä sosiaalisen tuen tärkeyden. (Manka 2016, 64.)

Nykyään työhyvinvointi käsitetään laaja-alaisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat työntekijän kokemus hyvinvointia sekä työympäristön osa-alueet. Kyse on arkisista asioista eli siitä, mikä saa työt sujumaan arjessa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8.) Leskisen (2010, 79) mukaan työhyvyyden tärkeyttä korostaa sen yhteys yrityksen menestymiseen.

Työhyvyydellä tarkoitetaan jokaisen ihmisen hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireyttä. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireyttä. Työhyvinvointi on työntekijöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. (Ahola & Ojala 2005, 28.)

Työhyvinvointi on haastava käsite, koska se ei ole konkreettinen asia. Se tarkoittaa myös jokaiselle ihmiselle eri asiaa. Jossakin työyhteisössä on tärkeää pitää huolta työntekijöiden terveydestä, toisessa puolestaan on tärkeää ylläpitää työntekijöiden innostusta ja kiinnittää jatkuvasti huomiota työyhteisön ilmapiiriin kehittymiseen. Työ on monelle yhä useammin keskeinen osa elämää, joten työhyvyyden tulisi tarkastella ihmistä kokonaisuutena. Ei ole olemassa erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää”, vaan on yksi kokonaisminä. Hyvinvointia työelämässä ja vapaa-ajalla ei voida erottaa, sillä tarpeet, tavoitteet, lähtökohdat ja elämäntilanne ovat yksilöllisiä. Jokainen ylläpitää ja edistää hyvinvointiaan eri tavalla, ja se heijastuu niin vapaa-aikaan kuin työelämäänkin. (Ahola & Ojala 2005, 28 ; Leskinen & Hult 2010, 80.)

Kaivolan (2007, 128) mukaan työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen seurauksista. Ainoat tekijät, jotka voivat tuottaa työhyvinvointia, ovat hyvin tehty työ sekä toimiva työyhteisö. Se on osa organisaation joka päivästä toimintaa, johon kaikki osallistuvat. Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuva ilmiö.

3.1 Kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä

Kokonaisvaltainen hyvinvointi on elämän mielekkyyden vaalimista ohjaamalla omaa toimintaa. Voimavarojen tunnistaminen ja aktiivinen kehittäminen ovat toiminnan ohjauksen edellytyksiä. Voimavaroja ovat muun muassa henkinen ja fyysinen hyvinvointi, soveltuva työ sekä lepo ja palautuminen. (Leskinen & Hult 2010, 13.)

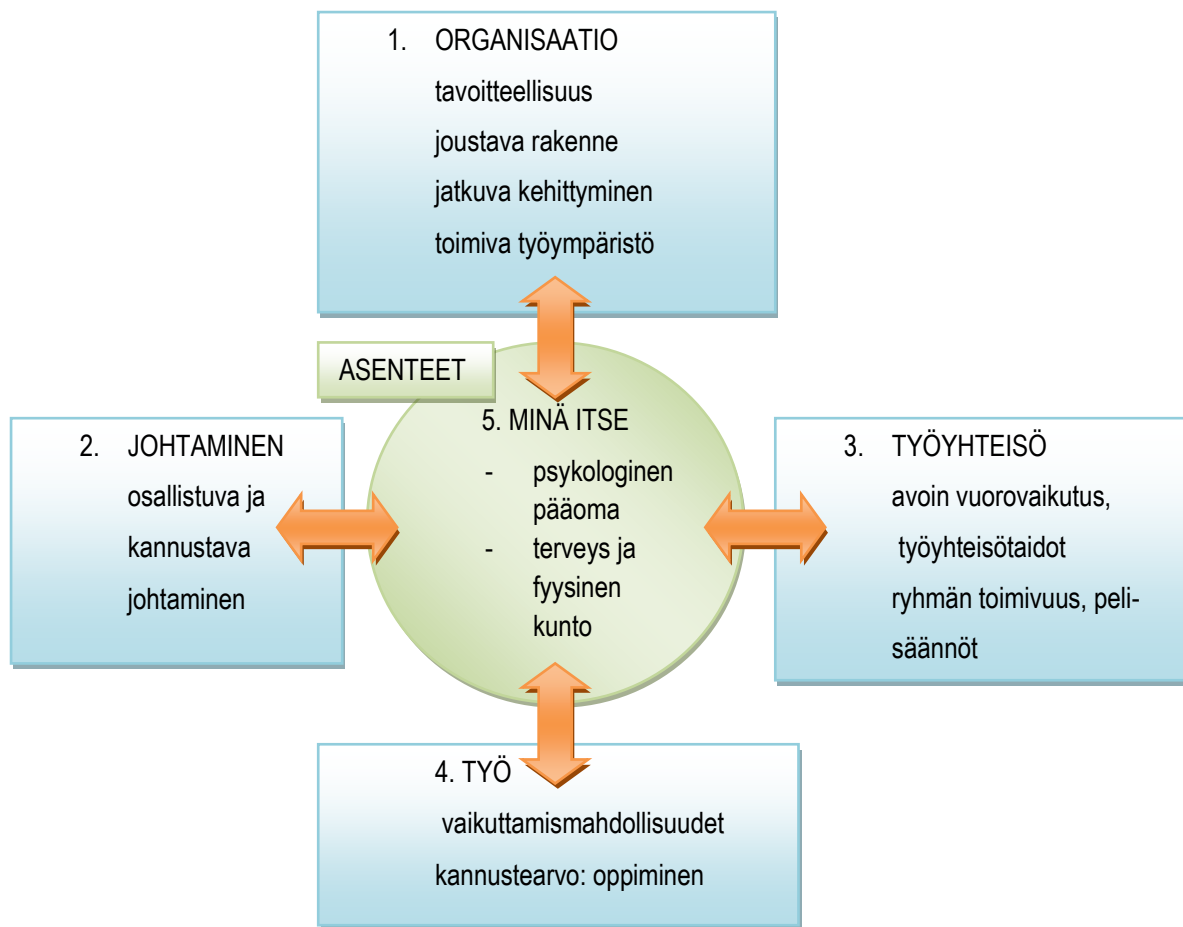
Työelämässä hyvinvoinnissa on kyse työntekijöiden, työn ja työolojen kehittämisestä. Työntekijä on vastuussa itsensä kehittämisestä. Työnantajan vastuulla on työolojen kehittäminen ja hyvän työn mahdollistaminen. Työnantajan tehtävänä on mahdollistaa työntekijöilleen kestävä hyvinvoinnin ylläpito. Hyvinvointia syntyy työssä, kun tämä yhteisvastuullinen yhtälö toimii. Sekä työnantaja että työntekijä toimii toisiensa menestymisen mahdollistajana. (sama, 79 – 80.)

Kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä pitää sisällään kaikki ne tekijät, jotka mahdollistavat työssä onnistumisen sekä sitä kautta yrityksen vision toteutumisen. Hyvinvointi työssä on vakaan ja menestyksekkään liiketoiminnan perusta. (sama, 80.)

Yritysten tulisi ottaa yksilöllisyys huomioon käytänteissään, jotta hyvinvointi työssä toteutuisi. Hyvinvoinnin kehittämiseen saa uutta motivaatiota, kun selvittää itselleen, millä hyvinvoinnin osalueilla toimenpiteet olisivat tärkeitä ja mitkä ovat tärkeitä tavoitteita. Yrityksen kannalta tämä merkitsee sitä, että hyvinvointiin investoidut raha-, aika- ja henkilöresurssit on mahdollista kohdentaa tehokkaasti ja oikein. (sama, 82.)

Yksilöllisyyden huomioiminen saattaa vaikuttaa haasteelliselta isoissa yrityksissä. Jos toimenpiteitä halutaan selkeitä tuloksia, on tärkeää huomioida hyvinvoinnin yksilöllisyys. Kiristynvä kilpailu työntekijöistä ja hyvät tulosodotukset työn laadullisesta onnistumisesta vaatii yrityksiltä aitoja tekoja ja panostuksia. (sama, 82 – 83.)

3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Docendum 2013, viitattu 5.4.2017.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on useita. Sen muodostumiseen vaikuttavat organisaation tapa toimia, johtaminen, ilmapiiri, työ sekä työntekijän oma näkemys työyhteisöstään. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi voidaan tarvita myös virkistyspäiviä, mutta tärkeintä on päivittäinen työn sujuminen. (Manka 2016, 75.)

Organisaatio ja johtaminen

Manka (76, 2016) on kuvannut työhyvinvoinnin tekijöitä voimavaralähtöisen mallin avulla, jonka mukaan organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Tavoitteellinen organisaatio ymmärtää visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio on päämäärä, jota kohti yritystä halutaan suunnata tulevaisuudessa. Strategioiden avulla toimintaa ohjataan kohti visiota. Jokaisen työntekijän tulisi tietää tavoitteet, jotta hän voi vaikuttaa niiden toteutumiseen omalla

toiminnallaan. Arvot kuvaavat sitä, mitä pidetään tärkeänä työtä tehdessä. (Docendum 2013, viitattu 5.4.2017.)

Joustava rakenne on tapa, jolla työtä toteutetaan. Hierarkkiset rakenteet eivät toimi enää kovassa ympäristön muutoksessa, sillä asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ei pystytä tällöin vastaamaan nopeasti. Hierarkkisia rakenteita tulisi pienentää ja jakaa tietoa, jotta jokainen voisi tehdä päätöksiä omalla alueellaan. Tätä varten tarvitaan henkilöstön osallistamiseen, luottamukseen ja toiminnalliseen joustavuuteen perustuva toimintakulttuuri. (Docendum 2013, viitattu 5.4.2017.)

Osaamisen kehittämiseksi organisaation tulee tuntee osaamisensa ydin ja ennakoida tulevaisuuden vaatimuksia. Osaaminen on perusta kilpailukyvyille, koska muita tuotantotehtäviä voidaan kopioida. Myös työssä tarvittavien apuvälineiden ja laitteiden tulee olla kunnossa. (Manka 2008, 17.)

Esimiehen tehtävä on motivoida työntekijöitä tavoitteita kohti. Hyvä esimies kuuntelee alaisiaan, on oikeudenmukainen ja kannustava sekä rakentaa luottamusta. Lisäksi hän asettaa tavoitteita, ohjaa ja neuvoo työntekijöitä sekä antaa palautetta työstä. Leadership ja management- ulottuvuudella on havaittu olevan merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden suorituksiin ja hyvinvointiin. (Manka 2008, 18.)

Työyhteisö

Mankan (2008,18) mukaan työyhteisön hyvä ilmapiiri pohjautuu työntekijöiden väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Yhteisöllisyyden kasvaminen ja kehittyminen vaatii luottamusta. Tämä mahdollistaa avoimuuden, joka näkyy vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. Avoimuutta luonnehtii lisäksi se, kuinka ollaan tavoitettavissa tarvittaessa ja tiedotetaan työhön liittyvistä asioista riittävästi. Käyttäytymisen tasolla avoimuus on esimerkiksi uskallusta puuttua epäkohtiin, erilaisten ihmisten arvostamista sekä omien ajatusten ja mielipiteiden jakamista vapaa-ehtoisesti. (Rauramo 2012, 106.)

Työilmapiiri muodostuu työyhteisöstä, organisaatioilmapiiristä ja esimiehen johtamistyylistä. Jokainen työntekijä voi havainnoida sitä eri tavalla. (Rauramo 2012, 107.) Vuonna 2015 toteutetun tutkimuksen mukaan työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi. Tärkeimmät hyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaatiossa ovat muuan muassa esimiehen tuki ja sosiaaliset suhteet. Työ-

yhteisön positiivinen ilmapiiri, hyvä yhteishenki ja innovatiivisuus vähentävät stressiä työssä. Negatiivisen ilmapiirin on todettu vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin sekä yrityksen tuottavuuteen. (Viitala 2015, 607.)

Hyvä ilmapiiri näkyy työtä tehtäessä työnä, hyvänä mielenä ja innostuksena. Myönteinen vuorovaikutus ja vaatimusten kohtuullisuus edistävät työtyytyväisyyttä. Kun työpaikan ihmissuhteet toimivat ja jokainen työntekijä saa osallistua työelämän kehittämiseen, työyhteisössä voidaan yleensä hyvin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9.)

Työ ja omat asenteet

Hyvä työ pitää sisällään mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, sen sisältöön, työaikoihin ja kehittämiseen. Kannustearvo tarkoittaa monipuolista työn sisältöä ja mahdollisuutta oppia uutta. Työstä saatava korvaus on ulkoista palkkiota. Työnhallinnan tunne muodostuu hyvästä työstä. Se vähentää muun muassa stressiä ja motivaation puutetta. (Manka 2008, 18 & Rauramo 2012, 98.)

Ihminen aistii ympäristöään ja tulkitsee sen tapahtumia asenteiden pohjalta. Tämän vuoksi jokainen työntekijä näkee työpaikkansa eri tavalla. Psykologinen pääoma, persoonallisuus, osaaminen, terveys ja fyysinen kunto ovat myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka parantavat tai vähentävät kokemusta työhyvinvoinnista. (Docendum 2013, viitattu 6.4.2017.)

Psykologisen pääoman eli sisäisen voimavaran kautta ihminen kohtaa vaikeita tilanteita. Sen avulla hän voi ehkäistä vaikeisiin tilanteisiin liittyviä ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. Huomioimalla työyhteisön toimivuuden, avoimuuden ja työn epävarmuuden vähentämisen, esimies voi kasvattaa työntekijöiden työnhallinnan tunnetta. Onnistumisen kokemukset kasvattavat elämänhallintaa, joten työtä suunniteltaessa on tärkeä huomioida myös työntekijöiden toiveet, kyvyt ja tavoitteet. (Docendum 2013, viitattu 6.4.2017.)

Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Kun ihminen on halukas kehittymään, hän näkee ympäristönsä positiivisena. Kehittymisen halua edistävät työn haasteellisuus, vapaus, työryhmän ja esimiehen tuki. (Manka 2008, 17.)

Henkinen ja fyysinen kunto vaikuttavat myös siihen millaisena työkyky koetaan. Merkittäviä vaikuttavia tekijöitä ovat työn rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, ravitse-

muksen laatu ja unen määrä. Hyvällä fyysisellä kunnolla voi vaikuttaa omaan jaksamiseensa. (Docendum 2013, viitattu 6.4.2017.)

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on työnantajan sekä myös työntekijän vastuulla. Sen kehittäminen on työntekijöiden, esimiesten ja johtajien yhteistyötä. (Työterveyslaitos, viitattu 12.4.2017.) Johdon sitoutuminen kehittämiseen on tärkeää, sillä johto luo osaltaan innostuneisuutta ja viestii asian tärkeydestä (Virolainen 2012, 134).

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet edellyttävät resursseja. Taloudellisen sijoituksen lisäksi kehittäminen vaatii johdon ja henkilöstön sitoutumista. Kehittämistä tulisi ajatella investointeina. Kehittämistoimenpiteet tuottavat yritykselle pitkällä aikavälillä positiivisia seurauksia, kun ne nähdään investointeina. Investointinäkökulmassa työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä tarkastellaan panos-tuotos näkökulmasta. Panos – osio sisältää taloudellisen investoinnin, tarvittavan työmäärän ja muut resurssit. Tuotos – osio koostuu toimista aiheutuvista hyödyistä. (sama 2012, 134 – 135.)

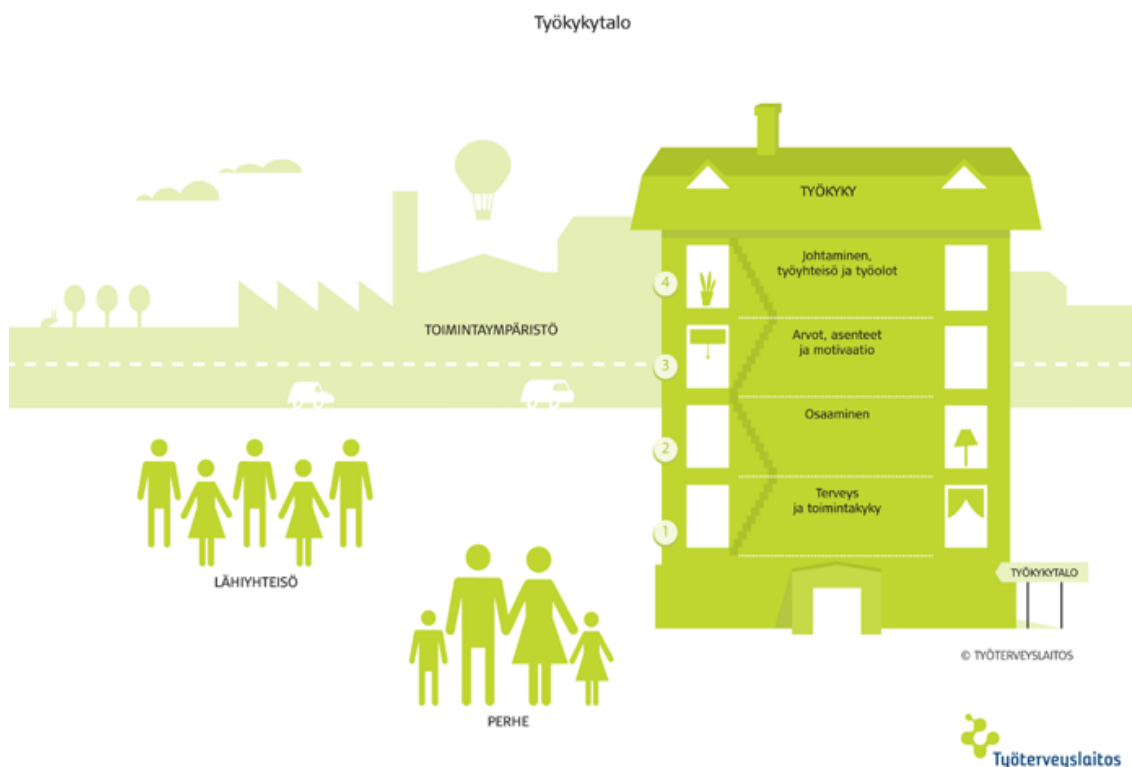
Kehittämisen tulisi olla suunniteltua, pitkäjänteistä ja koko organisaatiota koskeva prosessi (Virolainen 2012, 135). Henkilöstön työhyvinvointi tukee yrityksen menestymistä. Mitä aiemmin puututaan hyvinvoinnin haattatekijöihin ja kehittämiseen, sitä suurempi vaikutus sillä on tuloksellisuuteen. (Manka 2016, 82.)

Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, sen pohjaksi tulee selvittää työhyvinvoinnin sen hetkinen tila esimerkiksi työyhteisökyselyllä. Kyselyn avulla voidaan laatia kehittämissuunnitelma. Toimenpiteiden toteutumista tulisi seurata vuoden mittaan palavereissa. Yrityksen on tärkeää miettiä, millä kriteereillä työhyvinvoinnin kehittymistä seurataan. (Manka 2016, 95 – 98.)

Jotta työhyvinvoinnin kehitystä ja mahdollisia riskejä voidaan seurata, hyvinvoinnin tilaa tulisi arvioida eri menetelmin. Apuna voidaan käyttää erilaisia itsearviointeja tai laaja-alaisia työhyvinvointitutkimuksia, joita tulisi käyttää kehittämisen pohjalla. Kyselyiden lisäksi esimerkiksi kehityskeskustelut ovat hyviä työhyvinvoinnin mittareita. (sama, 215 – 217.)

4 TYÖKYVYN YLLÄPITO

Kokonaisvaltainen käsitys työkyvystä on työhyvinvoinnin perusta. Työkykyä voidaan kuvata työkyvyn talo – mallin avulla, joka on tutkimuksiin perustuva yhteenveto niistä tekijöistä, joiden tiedetään vaikuttavan työkykyyn olennaisesti. (Työturvallisuuskeskus, viitattu 18.4.2017.)



Kuvio 3. Työkykytalo – malli. (Työkaari 2014, viitattu 18.4.2017.)

Työkyky koostuu ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkyvyn perustana on terveys ja toimintakyky. Sen lisäksi siihen vaikuttavat ammattitaito, työhön kohdistuvat asenteet sekä työ ja työolot. Työkykyä ajatellen tavoitteena on, että työn ja voimavarojen välillä on mahdollisimman hyvä tasapaino. Kierreportaat kuvastavat sitä, että työkyvyn vaikuttavat tekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Perhe, lähiympäristö ja toimintaympäristö vaikuttavat myös työkykyyn, jokainen omalla tavallaan. (Työturvallisuuskeskus, viitattu 18.4.2017.)

4.1 Terveys

Hyvä terveys on työkyvyn ja hyvinvoinnin oleellinen lähtökohta työntekijöiden ja työnantajien kannalta. Terveystilan heikentyminen voi aiheuttaa rajoituksia toimintakykyyn, jotka työstä tai työoloista riippuen, voivat heikentää työkykyä. (Aromaa & Koskinen 2010, 50.)

Terveyden edistäminen on sijoittamista terveyteen sekä voimavarojen tietoista kohdentamista ja terveyden taustatekijöihin vaikuttamista. Jokainen voi vaikuttaa omaan terveyteensä terveellisten elämäntapojen avulla eli kohtuullisella ja säännöllisellä liikunnalla, terveellisellä ravinnolla sekä riittäväällä levolla. (Rauramo 2012, 26 - 32.)

4.2 Työkuormitus

Työkuormituksella tarkoitetaan fyysistä ja henkistä kuormittumista työssä. Sopiva työkuormitus edistää työkykyä ja hyvinvointia. Liiallinen ja pitkittynyt kuormitus voi vaikuttaa työntekijän terveyteen ja työkykyyn. Kuormittuneisuuteen vaikuttavat muun muassa työn sisältö, työn laatu ja määrä, työyhteisön toimintatavat sekä yksilön ominaisuudet. (SuPer, viitattu 21.4.2017.)

Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Kuormituksen kokeminen on yksilöllistä. Jokaisen työntekijän tulisi ajoittain pohtia tekijöitä, jotka aiheuttavat itselle haitallista kuormittumista ja keskustella aiheesta esimerkiksi asiantuntijan tai ystävän kanssa, kuinka tilannetta voisi parantaa. Yhtä tärkeää olisi myös pohtia, mitkä tekijät työssä innostavat. (Rauramo 2012, 43 – 44.)

Varsinkin liikunnallisessa työssä fyysinen kuormitus nousee esiin. Työ on fyysisesti kuormittavaa, koska tärkein työväline on oma keho. Fyysistä kuormitusta aiheuttavat etenkin vaativampien ryhmäliikuntatuntien ohjaus, mahdollinen suorituksissa avustaminen sekä välineiden siirtely. Riittämätön palautuminen ja pitkittynyt fyysinen kuormitus voivat aiheuttaa muun muassa kipuja ja työkyvyn heikkenemistä. Liikunta-alalla säännöllinen kehonhuolto, palautuminen sekä riittävä ravinto ja lepo ovat merkittäviä, jotta hyvä työkyky pysyy yllä.

5 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Työhyvinvointi vaatii suunnitelmallista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan arviointia säännöllisesti. Sille voidaan asettaa tavoitteet ja tarkastella niiden saavuttamista osana yrityksen strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Jokaisen työntekijän vastuulla on oma työhyvinvointi, joten sitä ei voi yksinään jättää esimiehen huoleksi. (Docendum 2013, viitattu 28.4.2017.)

Esimestyön olennainen osa on työhyvinvointi. Tärkeää olisi, että esimiehet perehdytetään johtamistaitojen lisäksi käsittelemään myös yleisiä työhyvinvointikysymyksiä. Etenkin korostuu kuitenkin suhtautuminen työhyvinvointiin ja esimiesten tapa johtaa. Toisaalta hyvinvointia edistävään toimintaan ohjaavat jo myönteinen ja avoin asenne. (Virolainen 2012, 105.)

Huomattavia työkyvyn ja hyvinvoinnin taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen johtaminen. Työn sisällön tietämyksen ja hallinnollisten tietojen ja taitojen lisäksi esimieheltä edellytetään kykyä vuorovaikutukselliseen ihmisten johtamiseen. (Rauramo 2012, 130.)

Esimies vaikuttaa merkittävästi työyhteisön työhyvinvoinnin luontiin. Työhyvinvoinnissa kaikki vaikuttaa kaikkeen, kun asiaa tarkastellaan esimiehen ja työolojen kehittäjien näkökulmasta. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esimiehet pitävät tärkeänä yrityksen toiminnan kehittämistä, henkilöstön hyvinvointia sekä oman esimestoiminnan kehittämistä. Tällöin esimiehellä on kyky tarkastella yrityksen kokonaistilannetta ja halu kehittää työhyvinvointia yhdessä työntekijöiden kanssa. (sama, 131.)

5.1 Viestintä

Viestintä on yksi johtamisen työkaluista ja johtaminen on pitkälti viestintää. Yritysviestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoinen viestintä tarkoittaa yhteydenpitämistä yrityksen ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Sisäinen viestintä tapahtuu työyhteisön sisällä. Sen tarkoituksena

on tiedottaa, motivoida henkilöstöä sekä ylläpitää hyvää ilmapiiriä. (Lohtaja & Kaihovirta – Rapo 2007, 13 – 14.)

Onnistuneen työyhteisön toiminnassa viestintä on tärkeää. Viestintä tukee parhaimmillaan liike-toimintaa sekä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen, työyhteisön jatkuvuuden ja yhteistyön. Tiedon välittyminen työyhteisön eri osiin onnistuu parhaiten, kun työntekijöiden väliset suhteet toimivat ja vuorovaikutus on avointa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90.)

Onnistuneen viestinnän takaamiseksi yrityksen on tärkeä ymmärtää, miksi viestintää tarvitaan ja kuinka se tehdään mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Viestinnän avulla voidaan luoda ja vahvistaa luottamusta vuorovaikutussuhteissa. Yrityksen säännöllisen viestinnän mahdollistavat selkaiset viestintäkanavat, jotka sopivat yrityksen tarkoituksiin. Jokaisen työntekijän tulisi osallistua viestintään omalta osaltaan, jotta viestintä toimisi. (Rossi 2012, 122 – 127.)

5.2 Palaute

Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi työtä koskevan palautteen antaminen. Palautteen tarkoituksena on auttaa sen saajaa kehittymään. Palaute voi olla joko positiivista, negatiivista tai rakentavaa. Positiivinen palaute tarkoittaa kehuja ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Rakentavalla palautteella pyritään kehittämään työntekijää, mutta samalla tulisi tuoda esiin ne asiat, joissa palautteen saaja on onnistunut. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden tukemisen kannalta on välttämätöntä saada ja antaa rakentavaa palautetta. (Rasila 2009, 5 – 6 & Rauramo 2012, 135.)

Työntekijät pitävät monilla työpaikalla palautteen saamista riittämättömänä. Rakentavan palautteen antamisen tulisi olla työyhteisön jokapäiväistä vuorovaikutusta. Palautteen antaminen on ilmaista työnantajalle, mutta sen saaminen on työntekijälle merkittävää, sillä se parantaa motivaatiota ja työpanosta. Positiivinen palaute edistää kokemusta työn mielekkyydestä ja itsearvostusta, mitkä heijastuvat myös työn tulokseen ja työilmapiirin kehittymiseen. Työhyvinvoinnin kannalta on ikävää, että palautetta ei saada ollenkaan. Tällaisessa tilanteessa ihminen voi kokea itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. (Rasila 2009, 10 & Rauramo 2012, 136.)

5.3 Kehityskeskustelut

Liukkosen (2002, 266) mukaan nykyaikainen johtamistapa korostaa vuorovaikutuksen ja tunnetaitojen merkitystä. Vuorovaikutukseen pohjautuva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin oleellinen tekijä. Sen keskeisimpiä apuvälineitä ovat kehityskeskustelut, jotka tulisi käydä ainakin kerran vuodessa. (Juuti & Vuorela 2002, 107.)

Kehityskeskustelut toimivat osana palautejärjestelmää, työn tuottavuuden ja hyvinvoinnin seuranta sekä työn ja osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan etukäteen sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä. Tarkoituksena on mahdollistaa hyvä ja helppo työ sekä henkilökohtainen kehittyminen. Keskustelussa on hyvä käydä läpi perustehtävä ja tavoitteet sekä selvittää työtä haittaavat tekijät ja tarvittavat tukitoimet. (Rauramo 2012, 140.)

Kehityskeskusteluissa sekä esimiehellä että hänen alaisellaan on mahdollisuus vaihtaa mielipiteitä työstä ja yksilön toimintatavasta avoimesti ja luottamuksellisesti. Tarkoituksena on keskustella työstä laajemmin ja syvällisemmin sekä suunnitella tulevaisuutta. Lisäksi yhdessä sovittujen tavoitteiden toteutumista tulisi käsitellä. (Juuti & Vuorela 2002, 108.)

Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii riittävästi aikaa, rauhallisen ympäristön sekä luottamuksellisen ilmapiirin, jossa esimiehellä on kuunteleva rooli. Keskustelun tulee pohjautua aitoon dialogiin, jolle ominaista on tasavertaisuus, myönteinen suhtautuminen toiseen ja uusia ajatuksia luova vuorovaikutus. (Rauramo 2012, 141.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö kokee työhyvinvoinnin tällä hetkellä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla työntekijöitä. Tutkimuksessa keskityttiin teorian mukaisesti kolmeen teemaan eli työhyvinvointiin, työkyvyn ylläpitoon sekä johtamiseen ja esimiestyöhön.

6.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruutapa

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tiedonkeruu menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Laadullinen tutkimus tuo esiin tutkittavan asian laatua ja määrää. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisella tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena pyrkiä löytämään ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevia asioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160 – 161.)

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, koska sen avulla voidaan vastata parhaiten tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan syvällisempää tietoa työhyvinvoinnista ja asioita voidaan avata paremmin kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Jos tutkimus toteutettaisiin tilastollisena tutkimuksena, vastaukset jäisivät vain pintatasolle. Tutkimuksen tiedonkeruutapana käytetään yksilohaastatteluina toteutettua teemahaastattelua, sillä työhyvinvointi on toisaalta myös hyvin henkilökohtainen aihe.

Tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on tutkia yhtä kohdetta tai ilmiötä syvällisesti. Sitä ei voida pitää tutkimusmenetelmänä, vaan paremminkin lähestymistapana. Tapaustutkimus ei määrittele käytettäviä lähteitä tai tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Menetelmät tulee päättää tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaan. Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymyksen avulla keskitytään tapauksen syvälliseen ymmärtämiseen eli toisin sanottuna siihen, mistä siinä on kyse. Tärkeää on tutkittavan tapauksen ja sen rajojen määrittäminen. Tapaustutkimuksen avulla tutkitaan tiettyä ilmiötä sen todellisessa ympäristössä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115 – 135.) Tapaustutkimuksella ei kuitenkaan pyritä edustamaan tutkimuksen yleistettävyyttä, mutta sillä pyritään osoittamaan, että tuloksilla on laajempi merkitys eli jonkinlaista yleistettävyyttä (Virtuaali ammattikorkeakoulu, viitattu 13.8.2017).

Tutkimuksen tiedonkeruutapana käytettiin teemahaastattelua, jossa teemat ovat ennalta valittuja. Etuna teemahaastattelussa on se, että kerättävä aineisto muodostuu aidosti haastateltavien henkilöiden kokemuksista. Etukäteen suunnitellut vastausvaihtoehdot eivät rajaa syntyvää aineistoa, vaan valitut teemat sitovat aineiston tutkimusongelmaan. (Tilastokeskus, viitattu 3.5.2017.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei ratkaise sen määrä, vaan sen laatu. Tavoitteena on, että kerätty aineisto olisi apuväline asian tai ilmiön ymmärtämisessä. Laadullisella menetelmällä toteutetussa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä samalla tavoin kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Haastatteluita jatketaan niin kauan, että niistä ei saada enää irti mitään olennaisesti uutta tietoa. (Vilka 2005, 126- 127.)

6.2 Tutkimusprosessi

Kun haastattelulomake oli valmis, mietin sopivia haastateltavia tutkimusta varten. En lähettänyt kyseisille henkilöille saatekirjettä sähköpostitse, vaan kysyin heiltä kasvotusten, saako heitä haastatella opinnäytetyötä varten.

Haastattelut suoritettiin Fressillä, jotta haastatteluun osallistuminen oli mahdollisimman helppoa työntekijöille. Ennen haastattelua käytiin läpi niiden luottamuksellisuus, eli keskustelut jäivät vain haastateltavan ja haastattelijan välille. Tutkimus eteni haastattelurungon mukaisesti, sillä sen avulla mahdollistettiin haastattelun luonnollinen kulku. Vilkan (2005, 101 – 102) mukaan teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana. Tavoitteena on, että kysymykset ovat avoimia ja haastateltavat voivat vastata niihin omien näkemystensä mukaan.

Haastattelut toteutettiin anonymisti, jotta haastateltavia ei voida tunnistaa valmiista työstä. Haastateltavat valittiin sen mukaan keneltä saataisiin mahdollisimman paljon mielipiteitä ja oleellista tietoa tutkittavista osa-alueista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta tietoa saadaan kattavasti työhyvinvoinnin nykytilasta ja sen kehittämisestä. Haastateltaviksi valittiin työntekijöitä lähes kaikista henkilöstöryhmistä työhyvinvoinnin kokonaiskuvan saamiseksi. Haastatteluja oli viisi, sillä vastaukset muistuttivat paljon toisiaan, ja niiden jatkamista ei koettu hyödyllisenä viidennen haastattelun jälkeen. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimesta löytyvän sovelluksen avulla, ja ne toteutettiin viikkojen 20 – 24 välisenä aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin 20 mi-

nuuttia. Haastattelut olivat loppujen lopuksi kestoiltaan aika lyhyitä, mutta tutkittavista aihealueista saatiin riittävästi oleellista tietoa.

Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin, jotta sitä voitiin analysoida tarkemmin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanatarkasti. Se voidaan tehdä koko aineistosta tai osittain, esimerkiksi teema-alueittain. (Vilkkä 2005, 115.) Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin kokonaan, sillä aineisto ei ollut niin laaja, että se olisi ollut tarpeen tehdä osittain. Litteroinnin jälkeen tulokset koottiin yhteen teemoittain, jonka jälkeen niitä pyrittiin analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Teemoittelu on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, jossa aineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihealueita. Analyysissä lähdetään liikkeelle teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä, jonka jälkeen aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Järjestettäessä aineistoa teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan haastatteluista ne kohdat, joissa kyseisistä teemoista puhutaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, viitattu 29.8.2017.) Tässä haastattelussa teemoja olivat työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät, työkyky sekä johtaminen ja esimiestyö. Tutkimuksessa saatuja tuloksia avataan luvussa seitsemän. Tuloksien raportoinnin jälkeen teemoista tehtiin johtopäätöksiä saatujen tulosten ja teorian perusteella.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin perusteella, mutta ne soveltuvat paremmin määrällisen tutkimuksen arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella paremminkin neljän osa-alueen perusteella: luotettavuuden, uskottavuuden, yhdenmukaisuuden sekä siirrettävyyden. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee antaa lukijalle informaatiota siitä, että tutkimusprosessi on ollut looginen ja se on hyvin dokumentoitu. Uskottavuus koostuu siitä, että tutkija on perehtynyt aiheeseen. Myös aineiston tulee olla riittävä saatujen tulosten ja johtopäätösten tueksi. Yhdenmukaisuus tarkoittaa sitä, että saadut tulokset ja tulkinnat liitetään aineistoon siten, että lukijat voivat helposti ymmärtää ne. Siirrettävyys merkitsee vertailua saatujen tuloksien ja aiempien tutkimuksien välillä. Tavoitteena ei kuitenkaan kopiointi, vaan se, että löytyykö tuloksista yhtäläisyyksiä aiempien tutkimustulosten kanssa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.)

Tämä tutkimus täyttää edellä mainitut kriteerit, paitsi ei siirrettävyyttä. En pystynyt hyödyntämään Fressille tehtyjä työhyvinvoinnin tuloksia, joten en voinut verrata tutkimuksen tuloksia aiempiin

tuloksiin. Opinnäytetyössä on kuvattu tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti, jotta lukija saa selkeän käsityksen siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. Kerätty aineisto oli riittävä, sillä haastattelut lopetettiin, kun vastaukset alkoivat muistuttaa toisiaan. Tutkimustulosten luotettavuudesta kertoo myös se, että saadut tulokset vastasivat hyvin tietoperustaa. Vilkan (2005, 126) mukaan haastatteluita jatketaan niin kauan, että niistä ei saada enää irti uutta ja olennaista tietoa tutkimuksen kannalta. Mielestäni tutkimus vastasi hyvin myös tutkimuskysymyksiin: miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin ja kuinka sitä voidaan kehittää. Tulokset – osiossa on tuotu paljon esiin työntekijöiden näkemyksiä, mikä mielestäni lisää tutkimuksen luotettavuutta sekä tuo lukijalle syvemmän käsityksen.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään laadullisen tutkimuksen tulokset. Koska tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, tuloksia käsitellään niiden mukaan. Tutkimuksen teemoja olivat työhyvinvointi, työkyky sekä johtaminen ja esimiestyö. Taustatietoja ei käsitellä tuloksissa ollenkaan, jotta haastateltavia ei voida saada niiden perusteella selville.

7.1 Työhyvinvointi

Aluksi työntekijät määrittivät, mitä työhyvinvointi heidän mielestään tarkoittaa. Esille nousevia asioita olivat työn mielekkäisyys sekä henkinen ja fyysinen hyvinvointi työssä. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen ja esimiestyö sekä työyhteisö. Osa haastateltavista koki myös työterveyshuollon tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta.

”Siellä työssä on mukavaa. - - Esimiestyö ja johtaminen, palkkaus, työterveyshuolto ja sitte se työyhteisö, missä työskennellään, se muodostuu minusta niinku niistä asioista.”

”No sitä, että työn ulkopuoliset asiat ei tavallaan kuormita sua työyhteisössä.”

”Se tarkoittaa sitä, että pidetään huolta työntekijöiden henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, eli tuota varmistetaan, että on pääsy tarvittaessa työterveyteen ja varmistetaan, että on hyvä työilmapiiri missä työskennellään ja ei oo mitään työpaikkakiusaamista tai tämmöstä muuten niinku, miten sen nyt sanois, semmosta tavallaan ahdistavaa työilmapiiriä niin esimiesten ku työkavereidenkaan toimesta.”

Työhyvinvointi koettiin yleisesti ottaen hyväksi tällä hetkellä, sillä suurempia ongelmia ei ole. Työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti ja työilmapiiri on hyvä. Tietyissä työtehtävissä on ollut suuri vaihtuvuus, joka on vaikuttanut omalta osaltaan työilmapiiriin. Työterveyshuoltoon liittyvät seikat tulivat ilmi kahdessa haastattelussa. Sen hyödyntämisestä oli hieman epäselvyyttä, sillä ei ollut varmuutta voiko työterveyshuollon palveluita käyttää osa-aikaisena työntekijänä. Sairastumistapauksissa työterveyshuollon puuttuminen koettiin ongelmaksi siinä tilanteessa, kun esimerkiksi lievässä flunssassa pystyy tekemään päätyötään, mutta tuntien ohjaaminen on mahdotonta. Tässä tapauksessa sairasajanpalkka jää saamatta, jos lääkärintodistusta ei ole.

”Työhyvinvointi on Fressillä ollu oikeen hyvä.

-- Mulle on ollu hieman epäselviä ne työterveyteen liittyvät seikat, en oo oikeestaan ollu tietonen pystyisinkö sitä käyttämään, semmonen käsitys on ollu, että en pystyis sitä käyttään osa-aikasena työntekijänä. Työilmapiiri on ollu muuten ihan hyvä, että toki on ollu paljo vaihtuvuutta työntekijöissä. Se tietyllä tapaa vaikuttaa tottakai työilmapiiriin ja siihen, että mikä se on sitte se yleinen fiilis työporukassa --, että tavallaan se semmonen työilmapiirin vakaus on ollu vähä heikko.”

”Mää koen, että nuo edellä mainitut asiat (tasavertainen ja arvostettu kohtelu työnantajan puolelta) toteutuu mun kohalla. Mää oon aina tykänny olla tämän talon työntekijä, koen, että täällä kuunnellaan sillon, ku on jostaki syystä kuormaa ja sillälaila ymmärretään, otetaan työntekijä huomioon.”

”Meillä ehkä ne suurimmat ongelmat on siinä, kun tämä meidän työ on tämmöstä – kaikilla se on sivutoimista ja osa puhuu, että tää on harrastus. Ja sitten se, kun meillähän ei oo sillälaila työterveyshuoltoa meillä ohjaajilla. Elikkä, jos sää ohjaat tietyn määrän tunteja, niin sillon sulla on oikeus työterveyshuoltoon. Meillä on ehkä yks ohjaaja, joka ohjaa niin paljon, että se voi käyttää niitä työterveyshuollonpalveluita, mutta suurin osa ohjaajista ei voi niitä käyttää. -- Sitte ku meillä ei oo sitä työterveyshuoltoa, niin se on ehkä se suurin ongelma, mikä aiheuttaa semmosta niinku keskustelua ja ahistusta meidän työntekijöiden keskuudessa. -- Suuret linjat on kunnossa, mutta se työterveyshuollon puuttuminen on se suurin ongelma.”

”No tällä hetkellä must tuntuu, että meillä on kokonaisuutena tosi hyvä, eli mä pidän siitä tosi tiukasti kiinni itse, että ne toimii mistä mä sanoinkin. Et ei uuvuteta itseä työllä tai negatiivisuudella, et kyl mä koen, et Fressi on niinku yks parhaita paikkoja, ainaki tää yksikkö, missä mä olen, on parhaita paikkoja niinku työhyvinvoinnin kannalta, mis mä oon ollu.”

Kuvio 4. Työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön työhyvinvoinnista.

Osa työntekijöistä koki, että Fressillä ei panosteta työhyvinvointiin millään tavalla. Loput kertoivat työhyvinvointiin panostettavan yhteisten koulutusten, palavereiden, virkistystoiminnan ja kehityskeskusteluiden avulla. Myös kannustava ja joustava työilmapiiri koettiin positiivisena vaikutuksena työhyvinvointiin.

”Nää tämmöset yhteiset, että järjestetään, vaikka tämmösiä yhteisiä koulutuksia tai säännöllisesti palavereita, niin se on semmosta välittämistä, että halutaan kuulla mitä työntekijöille kuuluu. Ja, ku suunnitellaan jotain uutta, niin on otettu ideoita sitte meiltä työntekijöiltä, niin se on semmosta sitouttamista.”

”No mä oon varmaan aika vaatimaton, ei nyt oikeestaan silleen mitenkään, että siis mitään erityistä, mutta toisaalta en mä vaadikkaan mitään erityistä.”

”No meillä on aina sitten niinku tämmösiä kausittaisia virkistystapahtumia, niinku on ollu esimerkiks koko Fressin tasolla ja sitte on paikallisella tasolla järjestetty, mutta niitä on nyt ollu hyvin epäsäännöllisesti. - - Sitte kehityskeskusteluita on ollu suht säännöllisesti. - - Muuten on ihan hyvin ollu semmonen kannustava ja aina on ollu tosi joustava työilmapiiri, että se on tietenki työhyvinvoinnin kannalta tärkeää itselle.”

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työntekijöillä on erittäin hyvät vaikutusmahdollisuudet. He voivat esittää toiveita työvuoroihin ja vastuuseen liittyen sekä ryhmäliikunnanohjaajat voivat vaikuttaa siihen, mitä ryhmäliikuntatunteja he haluavat ohjata. Uusia ideoita voi viedä halutessaan eteenpäin myös ylemmäs kuin omalle esimiehelleen. Myös isommissa linjauksissa otetaan työntekijöiden ideat huomioon.

”No mä kyllä rohkeesti sanon mielipiteeni, ku siihen on tilaisuus ja on annettu ymmärtää, että kaikki ideat ja palautteet on tervetulleita. - - Ei tarte välttämättä lähimmälle esimiehelle niitä kertoa, vaan voi tarvittaessa ottaa ylemmäskin yhteyttä. - - Sitte aina kysytään miten on käytettävissä, niinku nää käytettävyysskyselyt tulee niin, jos mä niihin itse vastaan, niin voin hyvin vaikuttaa niihin.”

”No mulla on aika hyvät, et mä voisin jopa sanoo, et mul on työaika-autonomia. Mä saan ite pitkälti päättää, miten oon töissä, mimmosii vuoroja teen. - - Pystyy tosi hyvin vaikuttan ja sit pystyy ottaan vastuuta, jos halua tai olemaan ilman vastuuta halutessaan.”

Kaikki haastateltavista työntekijöistä koki työilmapiirin ja työntekijöiden väliset suhteet todella hyväksi tällä hetkellä. Työilmapiiri koettiin avoimeksi ja asioista voidaan puhua suoraan. Moni kertoi työilmapiirin parantuneen aikaisemmasta. Henkilökemioiden kanssa on ollut joskus ongelmia, mikä on vaikuttanut myös työilmapiiriin.

” No mä koen, että täällä on kyllä tosi hyvä ilmapiiri varsinkin nyt, että se on ehkä parantunu nyt viime aikoina.”

”No mun mielestä mä melkeen vastasin siihen jo, avoin ja semmonen, että voidaan sanoa myös niitä negatiivisia asioita rakentavasti, mut tääl ei kyl oo mitään sisäsi kärhämii, et kaikki pystyy puhuun suoraan asioista ja niihin puututaan, niihin asioihin, jos niissä on puuttuttavaa. Mun mielestä kyl vähän on puuttumista, et mun mielestä kaikkien on kiva tulla töihin.”

”Oikeen hyvä. Se on vähä kokenu semmosia tuota vaikeampia hetkiä, että itellä ei oo ollu henkilökemioitten kans mitään ongelmaa, mut on huomannu, että on ollu joitaki semmosia niinku tavallaan yksilöitä, joiden kemiat ei oo sitten kohdannu toistensa kanssa.”

Työhyvinvointia lisäävät tekijät vaihtelivat haastateltavien työntekijöiden välillä. Heidän työhyvinvointia lisääisivät yhteiset virkistäytymiset, vaihtuvuuden väheneminen ja työterveyshuolto. Kaksi haastateltavaa kertoi tiettyjen työtehtävien suuresta vaihtuvuudesta, mikä heijastuu negatiivisesti työilmapiiriin.

”Se työterveyshuolto.”

”Mää en erityisesti koe, että sitä pitäs mitenkään lisätä, mutta tietenki aina tämmöset virkistäytymiset ja yhteiset jutut kasvattaa sitä työhyvinvointia. - - On tosi kiva, että semmonen (Fressi convension) kerran vuodessa niin massiivisesti järjestetään, niin toivottavasti se säilyy. Mutta sitte ehkä näillä saleilla semmosta pienempääki, vaikka semmosta kevätvirkistäytymistä ja semmosta, että olis kaks – kolme kertaa vuodessa semmonen työnantajan puolelta tuleva. Ja tietenki sitte se, että pääsis koulutuksiin, kivasti oon kyllä itse päässykkäin, mutta joskus oon kuullu, että ei välttämättä saa tai pääse koulutukseen.”

”Hmm, no varmaan se, et meil ois parempi pysyvyys tietyis työntekijätyypeissä.”

”Ehkä se vois olla semmonen tietynlainen vakauden lisääntyminen. Toki se on aina niinku tosi tilannekohtasta ja se, että henkilöstö vaihtuu, niin sille ei välttämättä mitään tai ainakaan silleen lyhyellä aikavälillä ei hirveesti voi, mutta tietenki Fressillä pystytäs isompia linjauksia tekemään siihen liittyen, että ei se henkilöstö niin paljon vaihtuis. Se tietenki aina välillä tuo semmosta negatiivista sävyä työilmapiiriin, kun ihmisiä joutuu lähtemään paljon ja sitte tulee taas uusia ihmisiä tilalle ja ei voi olla varma sitte, että kauan ne pysyy kuvioissa, että varsinki tietyt työtehtävät täällä on semmosia, että vaihtuvuus on tosi suuri.”

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Haastateltavilta työntekijöiltä tuli paljon erilaisia kehitysehdotuksia. Suurin osa heistä oli virkistäytymistapahtumien kannalla, sillä niitä on ollut hyvin epäsäännöllisesti. Fressillä on vuosittain koko henkilöstölle järjestettävä tapahtuma Helsingissä, mutta paikallisella tasolla tällaisia virkistäytymisiltoja on epäsäännöllisemmin.

”No tossa aiemmin puhuin niistä virkistäytymisjutuista ja niistä.”

”Ois kiva, jos ois sellasii virkistysiltoi - - tai yleensä semmonen yhteinen tekeminen parantaa sitä.”

”Voitais viettää enemmän viel vapaa-aikaa yhdessä, mut meil on erilaiset työajat, et on vaikee löytää semmosii vapaa-ajanviettoja.”

7.2 Työkyky

Haastateltavat työntekijät pitivät työkykyään erittäin hyvänä. Työkyvystä he pitivät huolta tekemällä töitä sopivasti, liikunnalla, riittävällä levolla sekä ravinnolla. He pitivät tärkeänä sitä, että on aikaa myös omille vapaa-ajan harrastuksille ja liikkumiselle. Myös töiden tekeminen työaikana koettiin tärkeäksi.

”No näin ku ikää tulee lisää, niin on oppinu sanomaan myös ei sillon, ku se on itelle tarpeellista. Sitte jokasella täytyy olla se oma kiva juttu tai väylä, jossa päivittäin saa itteensä nollata tai tuota omaa hyvinvointia kasvattaa.”

”Hoidan työt työaikana ja harrastan liikuntaa, erilaista liikuntaa, käyn koiran kans metsässä iltasin ja tota nukun ja syön hyvin.”

”Mää pidän siitä sillälaillla huolta, että mää oon vähentäny hurjasti tunteja. Mulla on sen verran tunteja, että mää jaksan ne pitää. - - Jos musta alkaa tuntuun, että joku tunti on semmonen, että tämä on tylsää ja sitä on iso kynnys lähtä ohjaamaan, niin sitte se jätetään seuraavassa kalenterissa pois tai sitte jätetään tauolle vähäksi ajaksi.”

”Pitää ittensä suht hyvässä kunnossa, tai silleen niinku, ku toski kuitenkin pitää antaa itteensä aika paljon, niin sit, et koittaa pitää elämän tasasena.”

7.3 Johtaminen ja esimiestyö

Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus toteutuvat esimiestyössä haastateltavien mukaan hyvin. Heidän mielestä ketään ei suosita, ja kaikilla on samat säännöt. Myös tuntijaot ja työvuorotoiveet toteutetaan haastateltavien mukaan tasapuolisesti.

”No mun mielestä ainaki lähiesimies erittäin oikeudenmukaisesti ja tasaisesti noissa tunti-
jaossa ja tuommosissa kohtelee ja vaatii kaikilta työntekijöiltä sen saman panoksen. - -
Ja sitte, ku kysellään niitä toiveita, niin mun mielestä hän niinkö sillälaila tasapuolisesti
sitte niitä toteuttaa.”

” No hyvin, kaikilla on samat säännöt - - se tulee selväksi heti, ku me tullaan töihin. Kaikil-
la on samat työsopimukset, niihin ei tehä muutoksia, niin kaikki tietää alusta asti, mitkä
on ne pelisäännöt. Ja tietää sen, et jos toi saa jotain, jonku eri vapauden, niin se on
sillon oikeutettu kaikille. Ja semmosii eri vapauksii ei niinku kauheesti oo, et samoilla
pelisäännöillä pelataan, niin mun mielestä se on kauheen oikeudenmukaista.”

Haastateltavat kertoivat, että yleensä ongelmiin reagoidaan nopeasti. Ne otetaan heti käsittelyyn
ja selvitetään asia työntekijän kanssa. Ongelmia voidaan käsitellä myös yhteistoiminnallisesti
miettimällä kehitysideoita. Esimerkiksi, kun ryhmäliikuntatunneilla on käynyt vähemmän asiakkai-
ta työntekijät ovat pohtineet yhdessä kehitysideoita, miten asiakkaita saataisiin enemmän tunneil-
le.

Yksi haastateltavista kertoi, että aiemmin hän oli havainnut ongelmia henkilökemioiden välillä.
Silloiselle esimiehelle oli kerrottu tilanteesta, mutta asiaa ei oikeastaan käsitelty ollenkaan. Siihen
oli reagoitu pelkällä olankohautuksella.

Viestintä

Sisäinen viestintä on Fressillä lähinnä viikkokirjeet. Viestintä toimii lähes kaikkien haastateltavien
mukaan hyvin. Pääasiassa sähköpostia käytetään viestintäkanavana, mutta myös työntekijöiden
Facebook –ryhmää voidaan hyödyntää tarvittaessa. Suurempien muutosten tapahtuessa, esi-
merkiksi uuden CRM-järjestelmän vaihtuessa, järjestettiin info kyseisestä asiasta, jotta henkilöstö
pysyy ajan tasalla.

”Meil on itse asiassa aika montaki kanavaa. Sähköposti on semmo-
nen, jota käytetään paljon, koska kaikilla on sähköpostit ja varsinki,
ku meillä on erittäin laaja se porukka. - - Meil löytyy myös ihan
tämönen Facebook –ryhmä, missä pystytään tiedottamaan myös-
kin, mut pääsääntöisesti sähköposti on se kanava, millä tiedotetaan.
Ja se toimii erittäin hyvin jopa niin, et ku Helsingistä tulee jotain, niin
se kaikille tulee selväksi. Tiedottaminen on must ehk vähä vanhan-
aikasesti sähköpostilla. mut toimii.”

Kuvio 5. Viestinnän toimivuus.

Yksi haastateltavista koki kuitenkin sisäisen viestinnän toimivan huonosti. Hän kertoi viestinnän toimivan huonosti etenkin tiimien välillä. Tiimien sisällä tieto kulkee hyvin, mutta välttämättä muista tiimeistä olennaiset asiat eivät tule kaikkien tietoon kuin arkipäivän keskusteluissa. Esimerkiksi vastaanottotyöntekijöiden olisi hyvä tietää Personal Trainereiden irtisanoutumisista, sillä vastaanottotyöntekijät varaavat heille aikoja.

”Huonosti. - - Voi olla, et trainereilta ei tuu tietoo, vaik tonne vastaanottoon, ku me kuitenkin varataan siit trainereille ajat.”

Palaute

Lähes kaikki haastateltavat työntekijät kokivat saavansa palautetta riittävästi. Palaute on yleensä lähinnä rakentavaa. Negatiivista palautetta ei anneta, vaan palautteenanto tapahtuu aina positiivisen kautta. Palautetta saadaan mahdollisesti myös kausi-infoissa ja viikkokirjeissä. Ryhmäliikunnanohjaajat saavat harvemmin palautetta, sillä työntekijät käyvät vähän ryhmäliikuntatunneilla. Palaute tulee heille vain asiakkailta, jotka antavat sitä todella harvoin.

”Palautetta annetaan mun mielestä nopeasti ja aiheesta, ja aina semmosen positiivisen kautta, et ei lähetä, et etpäs onnistunu tässäköön, et ootpas huono. Vaan se, et jos meni huonosti, niin se meni huonosti, mutta siitä opitaan ja mennään ylöspäin, et aina se on niinku positiivisen kautta.”

”Kyllä palautetta annetaan aina. Se on oikeestaan ollu ihan hyvän sävystä ainaki omaan suuntaan ja koen, että itekki annan palautetta riittävästi ja semmosella rakentavalla tavalla. Kyllä aina tavallaan, jos jotaki semmosia virheitä sattuu tai niinku, jos on joku uus järjestelmä ja siellä tekee jonku väärän merkinnän, niin se on aina se tapa, miten siitä on sitte ilmotettu, että katotaampa yhdessä miten tämä menee ja ei ikinä oo semmonen syyllistävä sävy missään, että kyllä täällä hyvin se toimii.”

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi, mutta yksi haastateltavista koki ne samalla johdon tavaksi olla selvillä siitä, kuinka työntekijöillä menee. Henkilökohtaisia kehityskeskusteluita pidettiin parempana kuin ryhmäkeskusteluita, sillä koettiin, että ryhmäkeskusteluissa kaikki ei välttämättä rohkene kertoa syvimpiä tuntojaan.

Yksi haastateltavista kertoi esimiehen ja hänen kaverillisien välien vaikuttavan kehityskeskusteluun. Keskustelussa olevat asiat käydään läpi, mutta suurin osa ajasta saattaa mennä muista aiheista keskustelemiseen, jotka eivät välttämättä edes liity työhön. Hän ei kokenut tätä kuitenkaan negatiivisena asiana, kun kehityskeskusteluissa käsiteltävät asiat eivät ole vakavia.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöille, kuinka he kokevat sen ja kuinka sitä voidaan kehittää. Tutkimuksen avulla saatiin selville kehittämistä vaativat kohteet. Fressi tekee työntekijöilleen työhyvinvointikyselyitä, mutta aiempia tuloksia ei ollut mahdollista hyödyntää tässä tutkimuksessa.

8.1 Johtopäätökset

Tietoperustassa todettiin työhyvinvoinnin olevan haasteellinen käsite, koska se ei ole konkreettinen asia, ja jokaiselle ihmiselle se merkitsee eri asiaa (Ahonen & Ojala 2005, 28). Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työhyvinvointi merkitsee haastateltaville työntekijöille eri asioita, mutta vastauksista löytyi myös yhtäläisyyksiä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on useita, mutta Mankan (2016, 75) mukaan sen muodostavat johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, työ sekä työntekijän oma kokemus työyhteisöstään. Tutkimustulokset vastaavat hyvin tätä teoriaa, sillä lähes kaikki haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin muodostuvan juurikin näistä tekijöistä. Lisäksi koettiin, että myös palkkaus ja työterveyshuolto, jotka voidaan liittää työhön, ovat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Työhyvinvointi koettiin Fressillä hyväksi, sillä tärkeimmät siihen vaikuttavat tekijät ovat kunnossa. Työyhteisössä voidaan useimmiten hyvin, kun työyhteisö on toimiva ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa työelämän kehittämiseen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9). Työilmapiiri ja johtamistapa on kannustava ja avoin, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Tiettyjen työtehtävien suuren vaihtuvuuden on kuitenkin koettu vaikuttavan ilmapiiriin ja työntekijöihin hieman, koska uuden työntekijän tulevaisuus mietityttää. Työ on mielekästä, mikä on etenkin liikunta-alalla yleistä. Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin, kuten työaikaan ja toiminnan kehittämiseen.

Työpaikan hyvä ilmapiiri pohjautuu muun muassa avoimuuteen. Luottamus mahdollistaa avoimuuden, joka näkyy esimerkiksi vuorovaikutuksen määrässä. Avoimuutta on myös jakaa omia ajatuksiaan ja mielipiteitä. (Rauramo 2012, 106.) Haastateltavat, jotka myös kuvailivat ilmapiiriä, kertoivat sen olevan avoin. Asioista pystytään puhumaan suoraan, ja niihin tarvittaessa puutu-

taan. Myös kehitysideat on mahdollista viedä eteenpäin joko omalle esimiehelle tai halutessaan ylempään.

Negatiivinen ilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin (Viitala 2015, 607). Vaihtuvuuden on koettu vaikuttavan ilmapiiriin hieman negatiivisella tavalla, joka on vaikuttanut myös jonkin verran työntekijöiden henkiseen puoleen. Haastatteluissa tuli myös esille, että huonompi ilmapiiri on vaikuttanut työhyvinvointiin. Aiemmin muutamien työntekijöiden välit ovat olleet huonot, joka on heijastunut työilmapiiriin. Jos työntekijöiden välillä ilmenee jatkossa eripuraa, siihen tulisi puuttua heti, koska se heijastuu myös ilmapiiriin negatiivisesti.

Kaikki haastateltavat työntekijät kokivat olevansa erinomaisessa kunnossa. Toimintakykyyn voidaan vaikuttaa terveyttä edistämällä. Jokainen voi vaikuttaa terveyteensä kohtuullisella ja säännöllisellä liikunnalla, terveellisellä ravinnolla ja riittäväällä levolla. (Rauramo 2012, 26 – 32.) Haastateltavat kertoivat pitävänsä työkyvystään huolta riittävän liikunnan, ravinnon ja levon avulla. Liikunta-alalla toimivat henkilöt noudattavat terveellisiä elämäntapoja, jolloin he myös ovat keskimääräistä paremmassa kunnossa.

Hyvinvointia vapaa-ajalla ja työelämässä ei voida erottaa, sillä se heijastuu sekä vapaa-aikaan että työelämään (Leskinen & Hult 2010, 80). Haastatteluissa tuli esiin, että esimerkiksi stressaavat ajat elämässä vaikuttavat myös työhön. Kokonaiskuormitus muodostuu vapaa-ajasta ja työstä. Haastateltavat kertoivat, että työkyvystä huolehditaan tekemällä töitä sopivasti, jotta aikaa jää myös omaan vapaa-aikaan. Liikunta-alalla työskenteleville työ on useimmiten sivutyötä, jolloin työmäärään kiinnitetään enemmän huomiota.

Hyvä esimies-alaisuhde sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen johtaminen ovat huomattavia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Virolainen 2012, 105). Työkavereiden väliset suhteet nähtiin hyvinä, ja yhteistyö esimiehen kanssa sujuu. Haastateltavat kokivat johtamisen tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, sillä esimerkiksi työvuorotoiveet huomioidaan kaikkien kohdalla. Kaikilla on samat säännöt, ja kukaan ei ole oikeutettu saamaan eri vapauksia.

Palautteen antaminen on yksi hyvän johtamisen tunnusmerkeistä. Rakentavan palautteen avulla työntekijää pyritään kehittämään. (Rasila 2009, 5.) Palautteenanto koettiin Fressillä useimpien mukaan riittävänä. Palautetta annetaan yleensä rakentavalla tavalla, jolloin ei syyllistetä ketään.

Rakentava palaute annetaan positiivisen palautteen kautta, mikä on tärkeää, sillä siinä tulee tuoda esiin ne asiat, joissa on onnistuttu (Rauramo 2012, 135). Ryhmäliikunnanohjaajat saavat palautetta harvoin, koska asiakkaat antavat vähän palautetta. Sen ajateltiin johtuvan siitä, että asiakkaat kokevat kaiken olevan kunnossa, kun mitään ei sanota.

Haastateltavat kokivat kehityskeskustelujen olevan hyvä asia. Esimiehen ja työntekijän kaverillisesta suhteesta johtuen yksi kertoi sen vaikuttavan kehityskeskusteluun, sillä suurin osa ajasta voi mennä muuhun. Kehityskeskusteluiden toimivuutta voisi parantaa sillä, että työntekijät saisivat valita osan keskustelun aihealueista, jotka he näkevät tärkeänä. Tällä tavalla voitaisiin myös huomioida yksilöllisyyttä, jota Leskinen (2010, 82) pitää tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta.

8.2 Kehitysehdotukset

Alla olevaan taulukkoon on koottu kaikki kehittämiskohteet ja toimenpiteet niiden kehittämiseen. Taulukon alla näitä kaikkia on avattu enemmän tekstin muodossa.

Kehittämiskohde	Toimenpide	Miksi?
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisten tapahtumien säännöllisyys • Vaihtuvuus • Koulutusten mahdollistaminen • Viestintä tiimien välillä • Palaute • Kehityskeskustelut • Työterveyshuolto 	<ul style="list-style-type: none"> • Virkistäytymiset esim. keväällä ja syksyllä • Lähtöhaastattelu • Eri tyyppiset koulutukset • mm. Ilmoitukset irtisanoutumistilanteessa • Positiivisen palautteen/kiitoksen lisääminen • Yksilökeskustelut, aiheiden valinta kehityskeskusteluihin • Työterveyshuollon palveluiden mahdollistaminen / oma ilmoitus oikeuttaa sairausajanpalkkaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteishengen kasvattaminen, • Vaihtuvuuden vähentäminen • Ammattitaidon kehittyminen • Selkiyttää mm. ajanvarausta Trainereille • Motivoi, sitouttaa • Sujuvuus, yksilön huomioiminen • Oikeudenmukaisuus, helpottaa sairaustapauksissa

Kuvio 6. Kehittämisehdotukset.

Haastatteluissa kävi ilmi, että Oulun toimipisteessä ei ole säännöllisesti työntekijöiden **virikistämisiä**. Fressi järjestää vuosittain Fressi Convensionin kaikille työntekijöilleen, mutta kyseinen

tapahtuma on Helsingissä. Kaikilla ei ole välttämättä mahdollisuutta osallistua tähän, ja myös kynnys lähteä sinne voi olla suuri. Oulussa olisi hyvä järjestää vähintään kaksi kertaa vuodessa yhteinen virkistäytymispäivä tai -ilta toimipisteen työntekijöille. Kaikki haastateltavat kertoivat kipaavansa virkistäytymistoimintaa myös paikallisesti.

Fressillä on suuri **vaihtuvuus** tietyissä työtehtävissä. Tämän koettiin vaikuttavan hieman negatiivisesti työilmapiiriin, kun uuden työntekijän pysyvyydestä ei ole varmuutta ja välillä vaihtuvuutta tapahtuu hyvinkin nopeasti. Fressillä on kehitetty rekrytointia, mutta myös lähtöhaastatteluiden kannattaisi olla käytössä. Vaihtuvuuden vähentämiseksi olisi hyvä käyttää lähtöhaastattelua, jonka avulla selvitetään työntekijän irtisanoutumisen todelliset syyt. Lähtöhaastattelun tulosten perusteella voidaan saada selville myös kehittämiskohteita. (The Balance, viitattu 16.8.2017.) Tämän vuoksi loin Fressille lähtöhaastattelulomakkeen käyttämällä apuna The Balancen artikkelia. Lähtöhaastattelun lomakepohja löytyy liitteistä (ks. LIITE 2). Työntekijän irtisanoutuessa hänelle lähetetään linkki sähköpostiin, jotta hän voi vastata anonyymisti kyselyyn.

Ryhmäliikunnanohjaajia haastatellessa esiin nousi halu kehittyä ammatissaan. Kaikki eivät kuitenkaan ole saaneet mahdollisuutta osallistua **koulutuksiin**. Tämän uskon johtuvan siitä, että tietyille lajille ei välttämättä ole tarvetta saada lisää ohjaajia. Tämän vuoksi olisi kannattavampaa vahvistaa ryhmäliikunnanohjaajien ammatillista osaamista, jotta he voivat luoda asiakkailleen parhaan mahdollisen liikuntakokemuksen. Oululainen MK Activities tarjoaa esimerkiksi Elämysten luoja – koulutusta sekä karismaan ja vuorovaikutukseen pohjautuvaa koulutusta, joita on järjestetty muun muassa Kuopion Fressillä. Tämän tapaiset koulutukset antaisivat ohjaajille mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti. Näillä koulutuksilla myös mahdollistettaisiin mahdollisimman monen koulutukseen osallistuminen, joilla on halu kehittää itseään alan ammattilaisena.

Suurin osa koki **viestinnän** toimivan hyvin. Tiimien välillä tiedottaminen ei kuitenkaan sujunut toivotulla tavalla, sillä viimeksi trainereiden irtisanoutumisesta ei tiedotettu ollenkaan, vaan asia oli tullut ilmi arkipäivän keskustelussa. Jatkossa trainereiden tulisi ilmoittaa vastaanoton työntekijöille irtisanoutumistilanteissa, sillä se helpottaisi ja selkeyttäisi ajanvarausta tällaisissa tilanteissa.

Palautteenanto tapahtuu aina rakentavan palautteen avulla eikä kukaan kertonut koskaan saavansa negatiivista palautetta. Positiivista palautetta tai vaikkapa kiitosta hyvästä työstä tulisi lisätä, koska myös sillä on suuri merkitys palautteensaajalle. Ryhmäliikunnanohjaajat saavat palautetta vain asiakkailtaan, mutta se on heidän mielestään vähäistä. Palautetta olisi hyvä saada

myös työkavereilta. Yksi haastateltavista kertoi, että on suunniteltu ohjaajien jakamista pareihin, jolloin ohjaajat käyvät toistensa tunneilla ja antavat siitä palautetta toisilleen. Tämä tulisi ehdottomasti toteuttaa, sillä ohjaajat pystyvät kiinnittämään huomiota ammatilliseen osaamiseen paremmin kuin asiakkaat.

Kehityskeskusteluissa tulisi suosia henkilökohtaisia keskusteluja, sillä ryhmäkeskustelussa kaikesta ei välttämättä uskalleta puhua, jos aihetta olisi. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa voidaan myös paremmin keskittyä työntekijän näkemyksiin sekä tavoitteisiin. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen edellisessä kehityskeskustelussa suurin osa ajasta oli ollut muista asioista puhumista, sillä esimiehen ja hänen suhde on hyvin kaverillinen. Jotta kehityskeskustelut sujuisivat paremmin, ja niistä voisi olla enemmän hyötyä työntekijöille, tulisi työntekijöiden saada ehdottaa kehityskeskusteluun aihealueita, mistä he haluavat keskustella. Työntekijät voisivat kertoa esimerkiksi kolme valitsemaansa aihealuetta viikkoa ennen kehityskeskustelua esimiehelleen, jotta siihen ehditään valmistautua.

Työterveyshuollon hyödyntäminen helpottaisi etenkin ryhmäliikunnanohjaajia sairastumistapauksissa. Tällä hetkellä työterveyden käyttö on mahdollista, jos ohjaa tietyn tuntimäärän viikossa. Sairastumistapauksissa sairastajan palkkaan oikeuttaa vain lääkärintodistus, jolloin lääkärikulut täytyy maksaa itse. Tämä on aiheuttanut haastatteluiden mukaan jonkin verran ahdistusta ja keskustelua ohjaajien kesken. Tätä voitaisiin kehittää niin, että jokaisella olisi oikeus käyttää sairastumistapauksissa työterveyshuoltoa. Tällöin tämä olisi kaikkia työntekijöitä kohtaan tasapuolista. Toisena vaihtoehtona on, että omalla ilmoituksella on oikeutettu sairastajan palkkaan kolmen päivän ajan, ja sen jälkeen olisi mahdollista käyttää työterveyshuoltoa.

Työterveyshuollon hyödyntäminen oli lisäksi ainakin yhdelle haastateltavalle hieman epäselvää. Työterveyshuollon palveluista tulisi tiedottaa, jotta työntekijöille olisi selvää, milloin työterveyshuoltoa on mahdollista hyödyntää.

9 POHDINTA

Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelun avulla. Sen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin tällä hetkellä. Tutkimustulosten perusteella oli tarkoitus luoda hyödynnettävissä olevia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi, ja näin kehittää työhyvinvointia Fressillä.

Alun perin tarkoituksena oli tehdä opinnäytetyö syksyllä 2016, mutta silloinen aihe ei lopulta onnistunutkaan eri toimeksiantajan vuoksi. Työhyvinvointi oli ollut pitkään mielessä toisena vaihtoehtona opinnäytetyön aiheeksi, mutta syksyllä sen aloittaminen olisi ollut haastavaa, koska työhyvinvoinnin opintojakso ei ollut vielä silloin käytyä. Opinnäytetyöprosessi sujui mielestäni hyvin. Tietoperustan työstämisen aloitin maaliskuun lopussa ja tavoitteena oli saada työ valmiiksi elokuussa. Pysyin aikataulussa täysin, vaikka teoriaosuuden kasaamisen aikataulu oli tiukka, sillä sen kirjoittamiseen oli aikaa alle kaksi kuukautta.

Teoriaosuuden työstäminen oli toisaalta haastavaa, koska työhyvinvointi on laaja aihe. Tietoa löytyy paljon, mutta mielestäni onnistuin rajaamaan aiheen hyvin, ja näin ollen tuomaan oleellisia asioita esiin. Kun teki tarkan sisällysluettelon, aiheen rajaaminen oli helppoa.

Haastattelut oli helppo toteuttaa, sillä kaikki valitsemani työntekijät suostuivat haastateltaviksi. Myös haastatteluiden ajan sopiminen onnistui hyvin, koska pystyin toteuttamaan ne täysin heidän toiveiden mukaan. Haastattelutilanteet olivat avoimia, ja vastaukset olivat suurimmaksi osaksi samankaltaisia. Ainoastaan eroavaisuuksia oli työhyvinvoinnin käsitteen, työhyvinvointiin panostamiseen ja kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Tämän koen johtuvan siitä, että jokainen kokee työhyvinvoinnin ja sen kehityskohteet eri tavalla.

Haastatteluissa tuli esiin, että liikunnallisesta työstä puhutaan usein harrastuksena. Tämä oli itselle selvä asia, sillä työ on sellaista, joka vaatii aitoa kiinnostusta ohjattavaa tuntia kohtaan. Työstään täytyy pitää, jotta voi myös innostaa asiakkaita ja tarjota heille parhaan mahdollisen liikunnallisen kokemuksen.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Nykyään ja tulevaisuudessa henkilöstön hyvinvointiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä se on yhteydessä myös yrityksen menes-

tymiseen. Opinnäytetyön tekeminen on ollut ammattiosaamistani vahvistava, koska tietämys työhyvinvoinnista kasvoi prosessin aikana. Uskon, että valmistumisen jälkeen osaamiseni pohjautuu vahvasti työhyvinvointiin.

Fressi tekee työhyvinvointikyselyitä työntekijöilleen. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, ja sitä täytyy myös seurata. Kehittämällä työhyvinvointia voidaan saada aikaan suuria hyötyjä pienellä panostuksella. Toivon, että luodut kehitysehdotukseni ovat yritykselle hyödynnettävissä, ja niiden avulla voitaisiin kehittää työhyvinvointia. Jatkossa työntekijöiltä myös voisi kerätä kehitysideoita koskien työhyvinvointia, jotta heilläkin olisi mahdollisuus osallistua sen kehittämiseen.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa myös muissa Fressin toimipisteissä sekä eri yrityksissä. Työ sisältää kattavasti tietoa työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä. Kehitysehdotukset ovat hyödynnettävissä myös muualla.

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä selvittää koko Fressin kokemusta työhyvinvoinnista. Keskuksien tulokset tulisi kuitenkin pystyä jakamaan keskuksittain, jotta mahdolliset kehityskohteet tulisivat ilmi. Kehityskohteet voivat olla erilaisia toimipisteestä riippuen, jonka vuoksi ei välttämättä voida kehittää samoja kohteita jokaisessa toimipisteessä.

LÄHTEET

Aromaa, A. & Koskinen, S. 2010. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000 –luvun alkaessa. Helsinki: Yliopistopaino.

Docendum 2013. Työhyvinvointitekijät. Viitattu 2.4.2017, <http://docendum.fi/tyohyvinvointin-tekijat/>

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: SAGE Publications Ltd.

Fressi 2017. Fressi yrityksenä. Viitattu 21.3.2017, www.fressi.fi/yritys/

Fressi 2017. Kotimainen Fressi kasvattaa markkinaosuuttaan yrityskaupoilla. Viitattu 13.6.2017, <http://www.fressi.fi/uutiset/mediatiedote-kotimainen-fressi-kasvattaa-markkinaosuuttaan-yrityskaupoilla/>

Haastattelu 1. 2017. Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi. 17.5.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu 2. 2017. Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi. 23.5.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu 3. 2017. Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi. 30.5.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu 4. 2017. Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi. 12.6.2017. Tekijän hallussa.

Haastattelu 5. 2017. Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressi. 13.6.2017. Tekijän hallussa.

Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Kauppalehti 2017. Fysioline Fressi Oy. Viitattu 21.3.2017,
<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/fysioline+fressi+oy/25389104>

Leskinen, T. & Hult, H. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi - Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.

Lohtaja, S. & Kaihovirta – Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L., 2008. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Rajanti, M. Keskusvastaavan haastattelu sähköpostilla. 3.5.2017. Tekijän hallussa.

Rasila, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Kyriiri Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Rossi, A 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 29.8.2017, http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

SuPer. Työhyvinvointi, työsuojelu ja työelämän kehittäminen. Työkuormitus. Viitattu 21.4.2017, <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/kuormitus/>

The Balance. Perform exit interviews – how to conduct an exit interview with an employee who is leaving. Viitattu 16.8.2017, <https://www.thebalance.com/perform-exit-interviews-1919341>

Tilastokeskus. Teemahaastattelu. Viitattu 3.5.2017, <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Työkaari 2014. Työkykytalo. Viitattu 18.4.2017, <http://tyokaari.fi/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö, työhyvinvointi. Viitattu 12.4.2017, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Viitattu 18.4.2017, <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Viitala, R., Tanskanen, J. & Säntti, R. 2015. The connection between organizational climate and well-being at work. Emerald Group.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi.

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

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Case – tutkimus. Viitattu 13.8.2017, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

TAUSTAKYSYMYKSET:

- Lyhyt esittely Fressin työhistoriasta
- Mitä työtehtäviisi kuuluu Fressillä? / Mitä teet päätyökseksi?
- (Ohjaatko ryhmäliikuntatunteja muilla saleilla?)

TYÖHYVINVOINTI

- Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa?
- Miten koet oman työhyvinvointisi / työyhteisön työhyvinvoinnin?
- Miten Fressillä panostetaan sinun työhyvinvointiisi?

TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

- Millaiset vaikutusmahdollisuudet sinulla on?
- Millainen on mielestäsi työyhteisönne työilmapiiri?
- Millaiset suhteet työkavereiden välillä mielestäsi on?
- Mikä lisäisi työhyvinvointiasi?

TYÖKYKY

- Miten huolehdit työkyvystäsi?
- Minkälaiseksi koet fyysisen terveydentilasi ja toimintakykysi?

JOHTAMINEN & ESIMIESTYÖ

- Miten asioista tiedotetaan kaikille? Minkälaista sisäinen viestintä on?
- Miten mahdollisiin ongelmiin puututaan? Kerro jokin esimerkki.
- Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista?
- Miten palautetta annetaan ja onko se mielestäsi riittävää?
- Miten tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus toteutuvat esimiestyössä?

- Miten kehittäisit työhyvinvointia Fressillä?
- Onko vielä jotain mitä haluaisit sanoa, joka ei tullut näissä kysymyksissä ilmi?

Hei,

Olemme saaneet tiedon, että työsuhteesi on päättymässä.

Sähköpostin ohessa on linkki lähtöhaastatteluun. Arvostamme mielipidettäsi koskien toimintaamme ja työtäsi, ja toivomme, että vastaisit kyselyyn viikon kuluessa. Kyselyn avulla pyrimme kehittämään yrityksemme toimintaa. Kyselyyn vastataan nimettömästi. Kysely on luottamuksellinen.

Kyselyyn pääset tästä: [_linkki:klikkaa tästä_](#)

Liikunnallisin terveisin,

Fressi, HR-osasto

Perustiedot

(* -merkityt = pakollinen tieto)

Tehtävänimike*

Toimipaikka*

Työsuhteen kesto

0-3 v

yli 3v

Seuraaviin kysymyksiin vastataan alla olevan asteikon mukaan

5=täysin samaa mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 2=osittain eri mieltä, 1=täysin eri mieltä

TYÖTEHTÄVÄT

Työtehtävät olivat tarpeeksi haastavia*	1	2	3	4	5
Työ vastasi osaamistani/koulutustani*	1	2	3	4	5

Työn sisältö vastasi odotuksiani*	1	2	3	4	5
Tavoitteet olivat selkeät*	1	2	3	4	5
Työmäärä oli sopiva*	1	2	3	4	5
Vaikutusmahdollisuudet työhön olivat riittävät*	1	2	3	4	5
Työni oli riittävän monipuolista*	1	2	3	4	5

PALKKAUS

Olin tyytyväinen palkkaani*	1	2	3	4	5
Palkka vastasi työni vaatimuksia *	1	2	3	4	5
Palkitsemisjärjestelmä oli kannustava*	1	2	3	4	5

ESIMIESTYÖ & TYÖYHTEISÖ

Esimies kohteli työntekijöitä tasavertaisesti*	1	2	3	4	5
Esimies oli kannustava*	1	2	3	4	5
Yhteistyö esimiehen kanssa sujui*	1	2	3	4	5
Sain riittävästi palautetta työstäni*	1	2	3	4	5
Perehdytys työhön oli riittävä*	1	2	3	4	5
Työyhteisön ilmapiiri oli hyvä*	1	2	3	4	5
Suhteeni työkavereihini olivat hyvät*	1	2	3	4	5
Yhteistyö työntekijöiden kanssa sujui*	1	2	3	4	5
Henkilökohtaiset syyt eivät vaikuttaneet irtisanoutumiseeni*	1	2	3	4	5

TYÖNANTAJA

Mielikuvani Fressistä on positiivinen*	Kyllä	Ei	
Työskentelisitkö tulevaisuudessa uudestaan Fressillä?*	Kyllä	Ehkä	En
Voisitko suositella Fressiä työnantajana?*	Kyllä	Ehkä	En