



Johtaminen ja viestintä -  
keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen

Case: Saajos Oy



Kukkamäki, Satu

Pellinen, Tuula

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Lohja

**JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ**  
**- KEINOT TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN**  
**CASE: SAAJOS OY**

Satu Kukkamäki  
Tuula Pellinen  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2009

Tekijät: Satu Kukkamäki ja Tuula Pellinen

Johtaminen ja viestintä - keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen Case: Saajos Oy

Vuosi 2009

Sivumäärä 26

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Saajos Oy:n henkilöstöä haastatteleamalla, min-käläiset johtamisen ja viestinnän keinot edistävät tai heikentävät työhyvinvointia yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen johtamisen ja vies-tinnän avulla ja esittää suosituksia Saajos Oy:n johtamiseen ja viestintään. Tutkimustyyppiä valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, joka toteutettiin toimintatutkimuksena.

Työhyvinvoinnin toteutumista johtamisen ja viestinnän näkökulmasta käsiteltiin teoreettisesti käyttäen aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tutkimus toteutettiin vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa keväällä 2008 toteutettiin www-kysely ja henkilökohtaiset haastat-telut, joissa kartoitettiin henkilöstön näkemykset työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tästä saadut tulokset raportoitiin koko henkilöstölle kesällä 2008. Toisessa vai-heessa tehtävänä oli kerätyn aineiston ja johtopäätösten saattaminen todellisiksi toimenpi-teiksi. Tämä vaihe toteutettiin tiiviissä yhteistyössä Saajos Oy:n työhyvinvointiryhmän kanssa.

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan johtamisen keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi liittyvät hyviin esimiestaitoihin. Työhyvinvointia koettiin vähentävän, mikäli johtamiseen vai-kuttaa mieliala tai esimiesten epäasiallinen käyttäytyminen. Sisäisen viestinnän koettiin lisää-vän työhyvinvointia ja vähentävänä tekijänä koettiin liian harvoin tapahtuva tiedottaminen. Selvitimme henkilöstön omia ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseen ja siitä saaduissa tulok-sista kävi ilmi, että henkilökohtainen tiedonsiirto, kiireestä huolimatta varmistaisi työhyvin-voinnin. Henkilöstön mielestä osastojen toimintaa pitäisi kehittää siten, että osastojen työn-kuvat tarkennettaisiin ja työt siirrettäisiin eteenpäin ennalta sovitun työprosessin valmistut-tua. Tulosten mukaan henkilöstön toimenpide-ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseen liit-tyivät usein tiedonkulun parantamiseen ja valtaosan mielestä johtamistapaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimustuloksista voitiin päätellä, että Saajos Oy:n henkilöstö on motivoitunut kehittämään työhyvinvointia ja heillä on realistisia parannusehdotuksia tavoitteen saavuttamiseksi.

Tulosten perusteella Saajos Oy:n johtamiseen ja viestintään voitiin suositella seuraavia kehit-tämistoimenpiteitä: säännöllisten kehityskeskusteluiden aloittamista, tiedottamisen lisäämis-tä, osastojen työnkuvan selkiyttämistä ja päivittämistä sekä kokemuksen tuoman ammatilli-sen osaamisen jakamista henkilöstön kesken.

Jatkotutkimusehdotuksemme on tutkimus, jonka avulla selvitetään suosittelimme ke-hittämistoimenpiteiden käyttöön otto ja niiden vaikutus työhyvinvoinnin edistämässä.

Avainsanat: hyvinvointi, työhyvinvointi, työ, vapaa-aika, johtaminen, viestintä

Satu Kukkamäki and Tuula Pellinen

Management and communication - methods for developing well-being at work Case: Saajos Oy

Year 2009

Pages 26

The purpose of this thesis was to clarify, by interviewing the personnel of Saajos Oy, what kinds of means of management and communication promote or weaken well-being at work in the company. The target of the research was to find ways of developing well-being at work by means of management and communication procedures and to present recommendations for Saajos Oy's management and communication. A qualitative research method was selected as the research type and it was implemented as an action research.

Implementation of well-being at work from the perspective of management and communication was handled theoretically using the studies and literature about the subject. The research was carried out in phases. In the first phase in spring 2008 a www questionnaire was used and personal interviews were made, in which the personnel's opinions of well-being at work and factors affecting that were charted. The results were reported to the whole personnel in summer 2008. In the second phase the task was to turn the material collected and the conclusions into real measures. This phase was carried out in close cooperation with the group for well-being at work of Saajos Oy.

According to the results of the research, the ways of management for promoting well-being at work are related to good managerial skills. Well-being at work was considered to decline if superiors' /managers' mood or even misbehaviour affected management. Internal communication was considered to improve well-being at work and too infrequent communication was considered to decrease well-being at work. We also studied the personnel's own suggestions to promote well-being at work and the results of the study revealed that personal transfer of information, despite the personnel being in hurry, would ensure better well-being. In the personnel's mind, the operation of the departments should be developed so that the job descriptions of the departments would be specified and the works would be moved forward after the work process agreed on in advance has been completed. According to the results, the personnel's suggestions for developing well-being at work were often related to improved flow of information and according to the majority, special attention should be paid to the management style for promoting well-being at work.

The results of this research showed that Saajos Oy's personnel is motivated to promote well-being at work and that they have realistic improvement suggestions to achieve the goal.

The research results made it possible that the following development measures for Saajos Oy's management and communication could be recommended: to start regular development discussions, to increase the amount of information, to clarify and update the job descriptions of the departments and to put the professional skills gained by experience at the disposal of the whole personnel.

We suggest that further studies be made to clarify how the development measures recommended in this research would be brought into use and how they would promote well-being at work.

Key words: well-being, well-being at work, work, leisure time, management and communication

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT .....	7
3	TEOREETTINEN TAUSTA .....	7
	3.1 Hyvinvointi .....	7
	3.2 Työhyvinvointi .....	8
	3.3 Työ ja vapaa-aika .....	9
	3.4 Johtaminen.....	11
	3.5 Viestintä .....	12
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	13
	4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	13
	4.2 Haastattelut ja haastattelukysymykset .....	14
	4.3 Luotettavuus .....	15
	4.4 Tutkimusetiikka.....	16
	4.5 Aineiston analyysi .....	16
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	17
	5.1 Vastaaajien taustatiedot .....	17
	5.2 Tulokset johtamisen keinoista työhyvinvointiin .....	17
	5.3 Tulokset viestinnän keinoista työhyvinvointiin .....	17
	5.4 Tulokset henkilöstön keinoista työhyvinvoinnin edistämiseen .....	18
	5.5 Tulokset osastojen toiminnan kehittämis ehdotuksista .....	18
	5.6 Tulokset vastaajien toimenpide-ehdotuksista työhyvinvointiin.....	19
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	19
	6.1 Pohdinta tutkimustuloksista.....	19
	6.2 Suosituksia Saajos Oy:n johtamiseen ja viestintään .....	22
	LÄHTEET .....	24
	LIITE .....	26

## 1 JOHDANTO

Hyvinvoinnin ja tuottavuudenkin edistämässä keskeistä on johdon ja henkilöstön yhteinen visio, joka ohjaa yrityksen kaikkea toimintaa. Luottamuksellisen työilmapiirin saavuttamisen edellytys on, että jokapäiväiseen toimintaan liittyvät kuin suuretkin linjaukset on käsiteltävä siten, että kaikilla on ymmärrys yhteisistä tavoitteista. (Rauramo 2004, 26.)

Työpaikan johdolla on tärkeä vastuu siinä, että esimiehet ovat paitsi päteviä ja ammattitaitoisia, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Esimiehen merkitys alaisten hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava. (Rauramo 2004, 131.) Ajatellaan, että tyytyväinen työntekijä on aina yrityksen kannalta hyvä ja tyytymätön vastaavasti huono. Työyhteisöt tarvitsevat sopivassa määrin tyytymättömyyttä ja kilpailua, sillä niistä kumpuaa kriittisyyttä, kehitystä ja voimavaroja muutokseen sekä motivaatiota seurata omaa yksilöllistä kehitystä. (Rauramo 2004, 33.)

On hyvä muistaa, että vaikka yhteiskunnan ja organisaatioiden tehtävä on tukea jokaisen työssä käyvän hyvinvointia läpi työuran, jää vastuu kuitenkin yksilölle itselleen. Jokaisen meistä onkin katsottava itseään peiliin ja pysähdyttävä miettimään, mitä omalta ainutlaatuiselta elämältään tahtoo ja pohdittava työn mielekkyyttä ja sitä mitä voisi tehdä tavoitteiden ja unelmien saavuttamiseksi ja toisaalta työn ja elämäniloa haastavien pulmien ratkaisemiseksi. Toisaalta on myös tärkeää pohtia, mitä voisi tehdä työympäristönsä, työyhteisönsä ja organisaationsa hyväksi. (Rauramo 2004, 38.)

Saajos Oy on perheyritys, joka on toiminut 60 vuotta. Yrityksen ydinosamisalueena ovat palo- ja turvaovet, joita käytetään korkean vaatimustason laatua ja turvallisuutta edellyttävissä kohteissa kuten loistoristeilijät tai energialaitokset. Saajoksen johto käynnisti vuoden 2008 alussa työhyvinvointihankkeen yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun ja CoFi/Äbo Akademin kanssa. Hankkeen tavoitteena oli luoda Saajokselle työhyvinvoinnin käsikirja, joka on jokaisella saajokselaisella käytössä ja jonka tuella kaikki voivat myös itse aktiivisesti vaikuttaa omaan ja työyhteisön hyvinvointiin nyt ja tulevaisuudessa. Tähän liittyen teimme opinnäytetyömme.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Saajos Oy:n henkilöstöä haastatteleamalla, minkälaiset johtamisen ja viestinnän keinot edistävät tai heikentävät työhyvinvointia yrityksessä. Halusimme selvittää minkälaisia keinoja henkilöstöllä oli työhyvinvoinnin edistämiseen ja osastojen toiminnan kehittämiseen, jotta työhyvinvointi paranisi ja työssä viihtyminen Saajos Oy:ssä lisääntyisi. Halusimme selvittää henkilöstön toiminnan kehittämis- ja toimenpideehtouksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen johtamisen ja viestinnän avulla ja esittää suosituksia Saajos Oy:n johtamiseen ja viestintään.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Saajos Oy:n henkilöstöä haastatteleamalla, minkälaiset johtamisen ja viestinnän keinot edistävät tai heikentävät työhyvinvointia yrityksessä. Halusimme selvittää minkälaisia keinoja henkilöstöllä oli työhyvinvoinnin edistämiseen ja osastojen toiminnan kehittämiseen, jotta työhyvinvointi paranisi ja työssä viihtyminen Saajos Oy:ssä lisääntyisi. Halusimme selvittää henkilöstön toiminnan kehittämis- ja toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen johtamisen ja viestinnän avulla ja esittää suosituksia Saajos Oy:n johtamiseen ja viestintään.

Rajasimme haastattelukysymykset sisällöllisesti siten, että saisimme henkilöstöltä mahdollisimman hyvän käsityksen johtamiseen ja viestintään keinoista työhyvinvoinnin kehittämiseen juuri heidän näkökulmastaan. Opinnäytetyössämme haemme vastauksia seuraaviin avoimiin kysymyksiin:

1. Minkälaiset johtamisen keinot vaikuttavat edistävästi / heikentävästi työhyvinvointiin?
2. Minkälaiset viestinnän keinot vaikuttavat edistävästi / heikentävästi työhyvinvointiin?
3. Mitä henkilöstö olisi itse valmis tekemään työhyvinvoinnin edistämiseen?
4. Miten osastojen toimintaa pitäisi kehittää?
5. Henkilöstön toimenpide-ehdotuksia työhyvinvointiin?

## 3 TEOREETTINEN TAUSTA

### 3.1 Hyvinvointi

Aikuisten ja työikäisten ihmisten selviytymistä ja hyvinvointia ajatellen tarjoaa Erik H. Eriksonin elämänkaarimalli hyvin käyttökelpoisen pohjan. Lähtökohtana on, että ihminen kasvaa ja kehittyy koko elämänkaarensa ajan kohdaten eri kehitysvaiheissa erilaisia kehityshaasteita ja -tehtäviä. On harhaan johtavaa ajatella, että ihminen kypsyy jossain elämän tiettyssä iässä. Todellisuudessa hän muuttuu koko elämänsä ajan. (Rauramo 2004, 22.)

Stakesin Suomalaisten hyvinvointi 2008 -raportin mukaan väestö voi entistä paremmin. Valtaosa eli yhdeksän kymmenestä työikäisestä suomalaisesta on tyytyväinen elämäänsä. Vaikka muut kuin materiaaliset tekijät ovat nousseet yhä enemmän suomalaisten hyvinvointia kehittäviksi tekijöiksi, niin työhön ja toimeentuloon liittyvät tekijät määrittelevät edelleen hyvin-

vointia. Yksittäisistä riskitekijöistä työttömyys oli selvimmin yhteydessä hyvinvointiin ja sen vajeisiin. (Moisio, Karvonen, Simpura & Heikkilä, 2008.)

Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Vastuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin edistämisestä jakaantuu yhteiskuntaan, yrityksen ja yksilön kesken. Yhteiskunnan velvollisuutena on tuoda yleiset puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään kansalaisten terveyttä, oppimista ja työn tekemisen osaamista sekä kannustettavuutta. Yrityksillä on työsuojelulainsäädäntöön perustuvana tehtävänä huolehtia työpaikan turvallisuudesta, työhygieniasta ja työterveydestä. (Työturva 2008.)

Hyvinvoinnilla me itse kukin tarkoitamme eri asioita. Joillekin se on hyvää toimeentuloa, terveyttä tai yleensä hyvää elämää. Konun mukaan hyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan hyvää ja positiivista tai ainakin huonon tai negatiivisen puuttumista. (Konu 2002.)

Ylitalon mukaan hyvinvoinnin perustan luovat työ, toimeentulo, terveys, toimintakykyisyys, turvallisuus sekä vahva sosiaalinen verkosto. Hyvinvointi ilmenee tyytyväisenä elämään, onnellisuutena ja mahdollisuutena toteuttaa ja kehittää itseään. Hyvinvointikäsitteelle läheisiä käsitteitä ovat elämänlaatu ja terveys. (Ylitalo 2005.)

### 3.2 Työhyvinvointi

Abraham Maslowin (Rauramo 2004, 39) motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidon inhimillisen toiminnan voimanlähde. Teorian mukaan korkeinta tarvehierarkian porrasta on mahdotonta saavuttaa, mikäli alemman tason tavoitteet eivät ensin toteudu. Työhyvinvoinnin portaat on väline työhyvinvoinnin jatkuvaan, kestävään kehittämiseen. Tarkoitus on nousta porras portaalta samalla omaa itseä, ympäristöä, yhteisöä ja organisaatiota arvioiden ja mahdollisuuksien mukaan kehittäen ja lopulta päästä ylimmälle portaalle - luovuuden lähteelle. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa, joka edellyttää jokaisen työhyvinvoinnin ”portaan” arviointia erikseen. ”Porraskävelyä” tulee jatkaa ympärivuotisena kehittämis- ja kuntoiluprosessina tuloksia mitaten ja niistä itseä sekä yhteisöjä palkiten. Prosessi alkaa kehittämiskohteiden tunnistamisesta ja valinnasta työpaikalla. (Rauramo 2004, 39.)

Askel ensimmäiselle portaalle sisältää psykofysiologiset tarpeet; työterveydenhuolto, ruoka, virvokkeet, liikunta, lepo, palautuminen, vapaa-aika. Nousu toiselle portaalle sisältää turvallisuuden tarpeen, joka on yksi ihmisen perustarpeista, jonka tulee tyydyttyä niin yksityis- kuin työelämässä, jotta hyvinvointi olisi mahdollista. Siirtyminen kolmannelle portaalle sisältää liittymisen tarpeet. Oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, kannustava ja innostava työyhteisö, jossa avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja.



Toimivat esimies-alaisuudet, palaverikäytänteet, kehittyvä työ ja yhteiset tilaisuudet. (Rauramo 2004, 121.) Ponnistus neljännelle portaalle, joka sisältää arvostuksen tarpeen. Yhteinen missio, visio, arvot ja organisaatiokulttuuri, näkyvät kaikessa käytännön toiminnassa. Arvostus, kiitos, asiallinen palaute. Eettiset arvot ja yhteiskunnallinen vastuu, laatu sekä työhyvinvointi osana strategiaa ja johtamista kaikkine osa-alueineen. Kannustavat, oikeudenmukaiset ja toimintaa tukevat palaute- ja palkitsemisjärjestelmät sekä mittaus- ja arviointimenetelmät. (Rauramo 2004, 135.) Perille viidennelle portaalle, sisältää itsensä toteuttamisen tarpeen eli oppivan organisaation periaatteet. Yksilö ja yhteisön oppimisen tukeminen. Itseen aktiivisesti kehittävä henkilöstö. Työssä oppinen. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Eri-laisuuden arvostaminen. Tiedon ja käytännön yhdistäminen. Työympäristön ja työolojen viihtyvyyden edistäminen. Yrittäjäys, innovaativisuus, muutosvalmius, edelläkävijä, kansainvälisyys. (Rauramo 2004, 147.)

Työntekijän oma työ- ja terveystyöhyvinvointi vaikuttaa hänen työhyvinvointiinsa ja työyhteisön menestykseen. Kun työntekijät voivat hyvin, yritys voi hyvin. Terveellinen ja turvallinen työ, joka vastaa yksilön edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen tunne sekä oppimiskokemuksia, edistää hyvinvointia. Terveelliset elintavat, yksilön kannalta mielekkäät vapaa-ajanharrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa rasitusta. Työnantaja, esimiehet, työyhteisö ja työterveyshuolto voivat tukea yksittäisen työntekijän työhyvinvointia. Tärkein toimija on kuitenkin jokainen työntekijä itse

Työyhteisön työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille. Sitä kehitetään työyhteisössä/työpaikalla johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Johtajan ja esimiesten tehtävänä on edistää innostavaa ja kannustavaa työilmapiiriä. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelma vuosille 2007 -2008, 13 - 14.) On kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka yhteiskunnan ja organisaatioiden tehtävä on tukea jokaisen työssä käyvän hyvinvointia läpi työuran, jää vastuu sen toteuttamisesta viime kädessä kuitenkin yksilölle itselleen. (Rauramo 2004, 38.)

### 3.3 Työ ja vapaa-aika

Työn tarkoituksena on tuottaa, sekä henkistä, että aineellista hyvinvointia. Työn tekeminen voi olla raskastakin, mutta se myös osittain pitää yllä ihmisten hyvinvointia ja terveyttä. Työ voi sekä edistää, että vähentää työntekijän henkistä hyvinvointia ja terveyttä, kuitenkin sillä on suuri merkitys, koska kokopäivätyötä tekevä ihminen viettää valvellaoloajastaan noin 40% työssä. Työssä on kuormitustekijöitä, jotka kuormittavat työntekijää. Se onko kuormittuminen hyvinvointia edistävää vai sitä estävää johtuu osittain työntekijästä itsestään. Kuinka hyvin hän kestää painetta ja miten hyvin hän hallitsee työnsä. Kun kuormittumista on liikaa yhtäjaksoisesti, työntekijän voimavarat hupenevat ja hän jaksaa huonommin käsitellä työn tuomia uusia tilanteita. (Waris 2001, 14 -15.)

Työllä on työntekijälle tietyt vaatimukset, joihin työntekijä vastaa omien tietojen, taitojen, motivaation, tunne- elämän tasapainoisuuden ja muiden edellytystensä mukaisesti. Myös työntekijällä on odotuksia työltä ja työstä riippuen työntekijä voi saada työltä tarpeeksi haluamia tietoja, taitoja, itsenäisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Työn ja työntekijän vuorovaikutuksen tasapainon tai ristiriidan määrä vaikuttaa stressin vähenemiseen tai lisääntymiseen. (Kalimo 1987 , 51 -52.)

Työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen 24 t/7pv tieto- ja palveluyhteiskunnassa edellyttää perusteellista arvokeskustelua. Suomalaisessa työelämässä on hyvin vallitsevana ollut ajattelu, että yksityiselämä ei kuulu työpaikalle. Työn ja muun elämän yhteensovittamisessa keskeisintä on toimeentulo, mutta tärkeitä näkökohtia ovat myös ajankäyttö sekä työn ja vastaavasti perheen tai vapaa-ajan merkitys ihmiselle. Toisella perhe on arvojärjestyksessä ykkössijalla, toisella työ. (Rauramo 2004, 27-28.) Vapaa-aika on sinänsä lisääntynyt, mutta työhön käytetty aika sekä sen vaatimustaso ja sitoutumisaste ovat samalla nousseet, toteaa Timo Valtonen Helsingin yliopiston tutkimuksessa, jonka aiheena on; näkökulmia ajanhallintaan työn ja vapaa-ajan jännitteessä. (Valtonen 2003.)

Se, mitä vanhemmat puheillaan, ilmeillään ja käytöksellään työstään viestivät, muodostaa lapsille oppimisympäristön työelämästä. Tekemällä havaintoja vanhemmistaan ennen ja jälkeen työpäivän lapset päättelevät, millaista vanhemmalla on töissä, ja muodostavat samalla kuvaa työelämästä yleisesti ja itsestään tulevana työntekijöinä. Lapsen näkökulman huomiointi onkin nähtävä myös panostamisena tulevaisuuteen. (Kinnunen, Feld & Mauno 2005, 306.)

Tilastokeskuksen tehnyt jo kolmen vuosikymmenen ajan laajoja haastatteluihin pohjautuvia työolotutkimuksia, jotka kertovat palkansaajien työolojen monensuuntaisista muutoksista. Suurimpia muutoksia kielteiseen suuntaan on, että 1980-luvun lopulta lähtien kiire ja epävarmuus ovat lisääntyneet. Myös työn ja vapaa-ajan suhde on hämärtynyt. Kun työpaikoilla lisäksi korostetaan yksilöllistä työsuoritusta ja kilpailu lisääntyy, sosiaaliset suhteet ja yhteistyö kärsivät. Työolotutkimukset osoittavat, että 30 vuoden aikana suomalainen työelämä on muuttunut monessa suhteessa myös myönteisesti. Paitsi että palkansaajien osaamistaso on noussut, myös mahdollisuudet kehittyä työssä ja saada työpaikkakoulutusta ovat parantuneet tuntuvasti. Palkansaajat näkevät työnsä entistä useammin tärkeänä ja merkittävänä. Suomalaiset arvostavat työnsä sisältöä ja työn tarjoamia kehittymismahdollisuuksia huomattavasti enemmän kuin työhön liittyviä etenemismahdollisuuksia. Ansiotyö on varsin keskeinen osa suomalaispalkansaajan elämää, ja moni haluaisi jatkaa sitä jossain muodossa jopa eläkeiän jälkeen. (Työolojen kolme vuosikymmentä 2009.)

### 3.4 Johtaminen

Johtajan keskeisenä tehtävänä on luoda työyhteisöön innostamisen toimintakulttuuri. Toimintakulttuurin rakentaminen ei onnistu pelkin rationaalisin perustein, vaan se edellyttää johtajalta tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muiden kanssa. Tämä vaatii johtajalta mukaan menemistä ja itsensä likoon laittamista. Johtajan tehtävä on luoda yhdessä henkilökunnan kanssa selkeä mielikuva siitä, mihin yhteinen toiminta tähtää. Työyhteisöllä on oltava mielekäs perustehtävä, joka ei saa hämärtyä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 92.) Perustehtävä kertoo organisaation, työyhteisön tai ryhmän olemassaolon tarkoituksen. Kaikki toiminta, jota organisaatiossa toteutetaan, tulee välittömästi tai välillisesti liittyä perustehtävään. Perustehtävä on toiminnan ydin, jonka ympärille rakentuu koko ohjausjärjestelmä: Organisaati rakenne, strategiat, johtaminen, tietojärjestelmät, kehittäminen jne. Kaikkien näiden tehtävänä on tukea perustehtävän toteutumista. Perustehtävä ohjaa myös yksilöllisten voimavarojen käyttöä. Siksi on tärkeää, että perustehtävästä vallitsee työyhteisössä yhteinen ja yksiselitteinen käsitys. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 65.)

Esimiehen tehtävänä pidetään huolehtimista sekä työryhmänsä tuttavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista. Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) liittyvät aina väistämättä yhteen. Ei ole olemassa sellaista työryhmää, joka pidemmän päälle voisi hyvin, vaikka työ ei sujuisi tai olisi huonosti tuottavaa. Samoin ei ole olemassa työryhmää, jonka tuloksellisuus tai tuottavuus olisi kovinkaan kauan hyvä ilmapiirin ollessa huono. Näin ollen esimiehen tehtäväksi lankeaa huolehtia ennen kaikkea työteon perusrakenteista. Johdon tehtävä on puolestaan vastata koko organisaation toiminnasta ja seurata tilannetta organisaatiotasolla. (Sundvik 2006, 41.) Ihmisten ja asioiden johtaminen (leadership ja management) ovat kaksi saman ”kolikon” kääntöpuolta. Hyvä johtaminen merkitsee sellaista kokonaisvaltaista lähestymistä johtamiseen, joka hyväksyy lähtökohdaksi kestävän kehityksen periaatteet - taloudellisen, eettisen, ekologisen ja sosiaalisen näkökulman toisiaan täydentävinä ja kehittyvinä. (Opinto-opas 2002, 1.)

Täysin tietoinen johtaminen on ihannetila, joka ei täydellisenä koskaan toteudu. Johtaja voi kuitenkin ottaa sen tavoitteekseen. Tavoitteita kohti eteneminen edellyttää elinikäisen oppimisen periaatteen sisäistämistä. Se tarkoittaa jatkuvaa itsensä kehittämistä: tietoisuuden laajentamista, ihmiskuvan ja elämäntutkimuksen syventämistä sekä aktiivisuutta perehtyä uusiin yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason ilmiöitä ja organisaatioteorioita koskeviin näkemyksiin. Se edellyttää kykyä sisäistää ja analysoida uutta tietoa sekä soveltaa sitä tarpeen mukaan. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 7 - 8.) Ihminen sinänsä on tilannetekijänä kiehtova. Ihmiset ovat erilaisia ja yksilöllisiä. He ovat kuin murtolukuja, joilla on yhteisiä nimittäjiä, mutta myös erilaisia osoittajia. Tämä tuo johtamiseen elävyyttä, vivahderikkautta ja mielenkiintoa mutta samalla vaatavuutta ja haasteita. (Pirnes 2003, 121.)

Erinomaista johtamiskäyttäytymistä kuvaavat sanat luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen. Niiden voima ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on suunnaton. Kokonaisvaltaisesti hyvään johtamiseen kuuluu myös kyky organisoida ja tehdä päätöksiä. (Nissinen 2004, 9.)

### 3.5 Viestintä

Filosofian maisteri Hanna Kalla (2006) on tutkinut väitöskirjassaan yritysten sisäistä viestintää. Tutkimuksen mukaan sujuva sisäinen viestintä on yrityksille tärkeä valtti kireässä kilpailutilanteessa. Yrityksen kilpailukyky paranee, jos työntekijät pysyvät muutoksessa mukana. Tutkimuksen mukaan toimivaan sisäiseen viestintään kuuluvat sekä ylimmän johdon viestit että työntekijöiden kahvipöytäkeskustelut. Kalla toteaa, että menestymään pyrkivällä yrityksellä on oltava selkeä viestintä strategia, joka vastaa yrityksen arvoja. Strategia pitää tiivistää muutamaa avainviestiin, jotka kulkevat muuttumattomina yrityksen jokaiseen kolkkaan. Kallan mukaan tehokas viestintä motivoi työntekijöitä. Se lisää monin tavoin yrityksen tehokkuutta eikä sen arvoa voi mitata rahassa. Viestintää ei voi lähestyä eristyksissä, vaan se on aina osa muuta toimintaa. Tämän vuoksi meidän pitäisi hallita sitä yhtenäisenä kokonaisuutena. Esimerkkinä tästä mainittakoon eri viestinnän muodot yrityksissä. Virallinen ylimmän johdon viestintä kertoo yhden totuuden, esimiesviestintä toisen ja työntekijöiden keskinäinen epävirallinen viestintä kahvitauolla taas kolmannen. Siksi onkin tärkeää huomioida kaikki edellä mainitut viestintämuodot samanaikaisesti ja tarkastella niiden yhteisvaikutusta. (Kalla 2006.) Tärkeintä sisäistä viestintää on työviestintä, jota ilman yritys ei voi toimia, toteaa Brita Korhonen tutkimuksessaan; sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. (Korhonen 2008.) Työviestintään kuuluu kaikki se kommunikointi, jota työyhteisössä työskentelevät työtehtävissään harjoittavat toimiessaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työviestintään sisältyy sekä työntekijöiden ja työryhmien välinen informaatiovaihto ja muu kanssakäyminen, että organisaation hallinnon ja toimintayksiköiden välinen kommunikointi. (Lehtonen 1998.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus ja viestintä on sitä, että yksi ihminen lähettää viestin toiselle tietoisesta tavoitteestaan vaikuttaa vastaanottajan käyttäytymiseen. Ideoiden ja ajatusten vaihto on mahdollista vain, jos molemmilla on suhteellisen samanlainen tapa ymmärtää sanatonta viestintää, puhuttua tai kirjoitettua kieltä ja kuvia. Kaiken edellisen pohjalta voikin sanoa, että viestintä ja vuorovaikutus on tehokasta silloin, kun viestin vastaanottaja ymmärtää viestin tavalla, jolla viestin lähettäjä on sen tarkoittanut. (Vartiainen & Kujala 1999, 76.)

Viestintä on luonteeltaan dynaaminen ja jatkuva prosessi. Jokainen viestintätilanne alkaa itse asiassa jo ennen kohtaamista: se alkaa ennakoinnissa ja odotuksissa, joita meillä on. Viestintäprosessin voidaan ajatella myös jatkuvan vielä kohtaamisen jälkeen, kun tilanteessa tuotetut ja syntyneet tulkinnat ja merkitykset muokkautuvat. Jokaista viestintätilannetta edeltävät osallistujien mielikuvat, käsitykset, tunteet, kokemukset ja odotukset sekä aikaisemmat tapahtumat. Viestintätilanteeseen vaikuttaa kulttuuri, johon vuorovaikutus sijoittuu. Siihen vaikuttavat myös asiayhteys, kuten työ tai epävirallinen tapaaminen, sekä muut erilaiset ti-

lannetekijät, esimerkiksi tilannetta ohjaavat normit ja viestintäilmapiiri. Näillä kaikilla on merkityksensä sille, kuinka tilanteesta viestitään. Millaisia tavoitteita viestintätilanteessa syntyy ja miten noihin tavoitteisiin pyritään, riippuu siis useista seikoista. (Esim. Ruben ja Stewart 1998.) Viestinnässä siis kaikki vaikuttaa kaikkeen. Sen vuoksi viestinnällä on aina sekä tarkoituksellisia että tahattomia tuloksia. (Silvennoinen 2004, 19.)

Viestintä ja vuorovaikutus ryhmässä ei ole aina helppoa, sillä ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat samoja asioita eri tavoin. Ei ole samanlaisia tapoja havaita. Ihmiset siis tulkitsevat samoja tilanteita eri tavalla. Jokaiseen havaintoon ja siihen liittyvään tulkintaan vaikuttavat ensinnäkin ihmisen aikaisemmat kokemukset asiasta ja tilanteesta. Ne muovaavat ihmisen ajattelutapaa, jolla hän suhtautuu asiaan tai tilanteeseen. Lisäksi kokemukset vaikuttavat ihmisen toimintaan tietyn asian suhteen tai tietyssä tilanteessa. Toiseksi havaintoihin tai tulkintoihin vaikuttavat ihmisen tämän hetkiset tarpeet, esimerkiksi hänen kaipaamansa tiedot jonkin tehtävän tekemiseen. Havaintoihin ja tulkintoihin vaikuttavat myös ominaisuudet, joita tilanteeseen liitetään. Myös kulttuuri ja tietty ympäristö vaikuttavat havaitsemiseen ja tulkitsemiseen. Käsitteet ryhmistä ja käyttäytymisestä niissä vaihtelevat eri kulttuureissa ja ympäristöissä. (Vartiainen & Kujala 1999, 78.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikeminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156.)

Työhyvinvointihanke eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa talvella 2008 on kartoitettu henkilöstön näkemykset työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Taustatutkimuksesta saatiin käyttöön tulokset ja toisessa vaiheessa työtä jatkettiin jo saatujen tulosten perusteella ja kehitettiin toimintamalli, jonka avulla koetut pulmat voidaan korjata ja uudet pulmat ennakoiden välttää. Tämä vaihe toteutettiin tiiviissä yhteistyössä Saajoksen työhyvinvointiryhmän kanssa.

Valitsimme tutkimustyyppiksi laadullisen tutkimusmenetelmän, jonka toteutimme toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus yhdistää käytännön toiminnan, tutkimuksen ja toiminnan arvioinnin kokonaisvaltaiseksi prosessiksi. (Ruohonen 2006.) Aineistonkeruun perusmenetelmäksi valitsimme haastattelun, jonka toteutimme esittämällä avoimia kysymyksiä. Perusteluna va-

linnallemme oli antaa vastaajille mahdollisuus sanoa, mitä heillä on todellisuudessa mielessään Saajos Oy:n työhyvinvointiin liittyen. Toisaalta pyrimme olemaan osa henkilöstön arkea, jonka avulla pyrimme ymmärtämään mistä tutkittavassa aiheessa on kysymys.

#### 4.2 Haastattelut ja haastattelukysymykset

Henkilöstön haastattelut toteutettiin kaksivaiheisesti siten, että keväällä 2008 tehtiin [www/paperilomakekysely](http://www.paperilomakekysely), jolloin kartoitettiin henkilöstön näkemykset työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Vastauksia tuli 56 kappaletta, mikä on 85 % henkilöstöstä. Osallistuimme henkilöstön henkilökohtaiseen haastatteluun, johon osallistui 48 henkilöä ja neljä vastasi kirjallisesti kysymyksiin. Haastattelimme seitsemän henkilöstön jäsentä ja lisäksi haastattelemiseen osallistuivat Otaniemen Laureasta liiketalouden opiskelijoita ja Lohjan Laureasta sairaanhoitaja opiskelijapari. Syksyllä 2008 toteutimme haastattelujen toisen vaiheen, jolloin haastattelimme suunnitteluosaston (n=5) ja myyntiosaston henkilöstön (n=6). Alkuvuodesta 2009 asennusosaston henkilöstö (n=4) vastasi haastatteluun kirjallisesti. (Liite 1) Osastokohtaiset haastattelut toteutimme yksilöhaastatteluna, näin menetellen toivoimme saavamme sellaisia vastauksia, jotka vastaavat parhaalla mahdollisella tavalla juuri sitä käsitystä ja kokemusta joka vastaajilla todellisuudessa oli vallitsevasta työhyvinvoinnista johtajuuden ja viestinnän näkökulmasta. Tutkimme aihetta laadullisen toimintatutkimuksen avulla haastattelemalla henkilöstöä (n=15) ennalta suunniteltujen avointen kysymysten pohjalta. Haastatteluajankohdat sovittiin tilannekohtaisesti ja haastatteluun saimme toimitusjohtajan luvalla käyttää noin puoli tuntia/ haastateltava. Kysymykset muodostimme kerätyn aineiston ja johtopäätösten avulla. Koko henkilöstön (n=56) kattavat tulokset raportoidaan työhyvinvoinnin käsikirjaksi kevään 2009 kuluessa.

Rajasimme haastattelukysymykset sisällöllisesti siten, että saisimme henkilöstöltä mahdollisimman hyvän käsityksen johtamiseen ja viestintään keinoista työhyvinvoinnin kehittämiseen juuri heidän näkökulmastaan. Käytimme viittä haastattelukysymystä, joiden avulla selvitimme, minkälaiset johtamisen ja viestinnän keinot edistävät tai heikentävät työhyvinvointia yrityksessä. Halusimme selvittää minkälaisia keinoja henkilöstöllä oli työhyvinvoinnin edistämiseen ja osastojen toiminnan kehittämiseen, jotta työhyvinvointi paranisi ja työssä viihtyminen Saajos Oy:ssä lisääntyisi. Halusimme selvittää henkilöstön toiminnan kehittämis- ja toimenpite-ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Yhdistimme suunnittelu-, myynti- ja asennusosaston vastaukset, koska anonyymiteetin suojaaminen oli näin helpompi toteuttaa.

### 4.3 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2007, 227.)

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei- sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavoin arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää. Kun lukee laadullisia tutkimuksia, voi todeta monien tutkijoiden pohtivan, miten he kertoisivat lukijoilleen tarkasti, mitä he ovat tutkimuksessaan tehneet ja miten he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin. Janesickin (2000,393) mukaan ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. (Hirsijärvi ym. 2007, 226-227.)

Keväällä 2008 toteutettiin www-kysely, jonka tarkoituksena oli kerätä henkilöstön näkemyksiä heidän omasta hyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tiedot analysoitiin ja raportoitiin niin, etteivät yksittäisten vastaajien tiedot ole tunnistettavissa. Kesällä 2008 esiteltiin taustatiedoista saadut tulokset henkilökunnalle. Vastaukset muodostivat taustatiedot henkilökohtaisille haastatteluille, jotka tehtiin toukokuussa 2008.

Tästä eteenpäin olimme mukana haastatteluiden toteuttamisessa. Henkilökohtaiset haastattelut toteutettiin Saajos Oy:n toimitiloissa. Tarkoituksena oli syventää esiin nousseita ”kipukoh-  
tia” ja samalla oli tarkoitus, että kukin saa vapaasti tuoda esille omia näkemyksiään ja tuntea itsensä aidosti kuulluksi.

Syksyllä 2008 aloitimme tapaamiset Tyhy-ryhmän kanssa. Ryhmään kuului yhteensä 13 jäsentä. Ryhmän kokoontumisten tarkoituksena oli työhyvinvointikäsikirjan suunnittelu ja siihen liittyen opinnäytetyömme kulloisenkin vaiheen esittely. Tyhy-ryhmän tapaamiset olivat ennalta sovittuja ajallisesti ja sisällöllisesti, tapaamisia oli yhteensä kymmenen. Samoin syksyllä 2008 aloitimme osastokohtaiset haastattelut, jolloin haastattelimme suunnitteluosaston (n=4) ja myyntiosaston (n=6) henkilöstön jäsentä. Alkuvuodesta 2009 asennusosaston henkilöstö (n=5) vastasi haastatteluun kirjallisesti.

Tutkimuksemme luotettavuutta parantaa lyhyet kysymykset ja niiden selkeys. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseen kiinnitimme erityistä huomiota, koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää olemassa olevaa viestinnän ja johtamisen nykytilaa Saajos Oy:ssä ja

etsiä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen. Haastattelutuloksiin ei lisätty vastaajien nimiä, jotta anonymiteetti säilyisi.

#### 4.4 Tutkimusetiikka

Mittarit antavat aina pelkistetyn kuvan todellisuudesta. Tulisikin keskustella siitä, miten mitausten tuloksia tulkitaan ja kuka niitä tulkitsee. Tähän liittyy myös eettiset kysymykset siitä, miten tuloksia käytetään ja kuka omistaa mitausten tulokset. Kun kysytään arkaluonteisista asioista, tämä eettinen keskustelu on käytävä ennen mitausta. Usein lähdetään innokkaasti mittaamaan ja herätellään työntekijöissä parannustoiveita. Mutta mitaustuloksia ei alakaan kuulua, esimiesten kiinnostus viilenee, ja kun tulokset vihdoinkin tulevat, ei kukaan enää ole niistä kiinnostunut. Tulosten julkistamisaika tulisikin sopia ennen mitausta, ja tulisi sopia myös, millä areenalla ja miten tulevista toimenpiteistä keskustellaan. (Liukkonen 2006, 256-257.)

Olemme keskustelleet TYHY-ryhmässä ja haastatteluun osallistuneiden henkilöstön jäsenten kanssa edellä mainituista asioista ja sopineet kuinka opinnäytetyössä edetään eettisyys huomioiden. Haastattelua tehdessämme sanoimme heti, että haastattelu on luottamuksellinen. Jolloin haastateltavien oli helppo puhua vaikeistakin asioista. Kunnioitimme myös heidän sanomisiaan. Annoimme jokaiselle aikaa kertoa mitä halusivat. Korostimme myös, että vastaaaminen tapahtuu nimettömänä. Aika moni oli ollut monta vuotta Saajos Oy:n palveluksessa, eivätkä olleet koskaan päässeet itse vastaamaan, mitä he haluaisivat parantaa ja mitä tehdä toisella tavalla. Iloksemme huomasimme, että toiset haastateltavat olivat todella miettineet mitä sanoa, mutta toisaalta toiset tulivat sillä asenteella, että muutosta ei tule kuitenkaan tapahtumaan.

#### 4.5 Aineiston analyysi

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Analyysitavat voidaan jäsentää karkeasti kahdella tavalla: Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Pääperiaate on helppo sanoa: valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsijärvi ym. 2007, 219.)

Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytimme ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Halusimme selvittää mitä asioista on sanottu ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden sanoa mitä heillä todellisuudessa on mielessään ja tehdä johtopäätöksiä niiden perusteella.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajista neljä henkilöstöön kuuluvaa työskentelee suunnitteluosastolla, kuusi myyntiosastolla ja viisi asennusosastolla. Tulosten raportoinnissa olemme yhdistäneet näiden kolmen osaston haastattelujen tulokset.

### 5.2 Tulokset johtamisen keinoista työhyvinvointiin

Kysymyksessä 1 halusimme selvittää minkälaiset johtamisen keinot vaikuttavat edistävästi / heikentävästi työhyvinvointiin. Vastauksista ilmeni, että edistävänä tekijänä pidettiin hyviä esimiestaitoja. Myös johdon kiinnostuneisuus osaston toiminnasta koettiin edistävänä tekijänä sekä se, että johtaja kannustaa ja on läsnä.

Työhyvinvointia koettiin vähentävän, mikäli johtamiseen vaikuttaa mieliala tai esimiesten epäasiallinen käyttäytyminen. Myöskään auktoritääristä johtamista ei pidetä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Ylimalkaiset ohjeet ja etenkin, jos sama tehtävä on annettu monelle työntekijälle, koettiin ajankäytön tuhlauksena. Henkilöstön eriarvoisena pitäminen eli kastinjakaja ja vastuuttomuus johtamisessa koettiin työhyvinvointia vähentävänä tekijänä. Seuraavallaisia vastauksia löytyi kysymyksestä 1.

*Hyvä johtaja on sellainen, joka saa ryhmänsä toimimaan.  
Stressi pienenee, jos johdetaan hyvin.  
Auktoritäärinen johtaminen ei anna tilaa vaihtoehtoille.  
Esimiesten epäasiallinen käyttäytyminen sanallisesti tai sanattomasti vaikuttaa vähentävästi työhyvinvointiin.*

### 5.3 Tulokset viestinnän keinoista työhyvinvointiin

Kysymyksessä 2 halusimme selvittää minkälaiset viestinnän keinot vaikuttavat edistävästi / heikentävästi työhyvinvointiin. Vastauksista ilmeni, että viestinnän keinoin voidaan lisätä työhyvinvointia, mikäli talon sisäinen viestintä toimii. Toivottiin suullista viestintää ja tiedottamista viikoittain tapahtuvana toimintana. Osastojen yhteisiä palavereita toivottiin, koska silloin viestintä olisi suoraa. Viestinnän tulisi olla ajoissa tapahtuvaa avointa, suoraa ja rehellistä. Henkilöstö kokee, että jo hyväksi koettujen tietojen/työskentelytapojen edelleen kehittäminen tiedonsiirron avulla lisää työhyvinvointia. Henkilöstö toivoo enemmän keskinäistä viestintää.

Vastauksista ilmeni, että viestinnän keinot voivat myös heikentää työhyvinvointia. Koettiin, että liian harvoin tapahtuva tiedottaminen estää viestinnän jatkumon syntymisen ja informaation etenemisen. Ihmisten tapa viestittää ja tulkita viestejä koettiin johtuvan erilaisuudesta. Mikäli viestintä tapahtuu vain sähköpostin välityksellä, saattaa se aiheuttaa väärinymmärryksiä. Heikentävänä tekijänä koettiin myös viestien kulkemattomuus ja paheksuttiin puskaradion hyvää toimintaa. Seuraavanlaisia vastauksia löytyi kohdasta 2.

*Yhteisissä informaatioilaisuuksissa voisi kysyä asioita, kaksi kertaa vuodessa ei riitä.*

*Tiedot ajoissa, niin työt ehtisi tehdä ajoissa valmiiksi.*

*Kaikkien pitäisi olla aktiivisia ja vastuullisia, että nuoremmat/uudet työntekijät saavat tietoa asioista, joita työn toteuttamisessa tarvitaan.*

#### 5.4 Tulokset henkilöstön keinoista työhyvinvoinnin edistämiseen

Kysymyksessä 3 halusimme selvittää, mitä henkilöstö olisi itse valmis tekemään työhyvinvoinnin edistämiseen. Yksi henkilöstön jäsen olisi valmis antamaan omaa aikaa työpäivän jälkeen, vaikka palkatta, jotta työhyvinvointi paranisi. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että oman työpanoksen on riitettävä työhyvinvoinnin edistämiseen. Vastauksista kävi ilmi, että henkilökohmainen tiedonsiirto, kiireestä huolimatta varmistaisi työhyvinvoinnin. Vanhempien henkilöstön jäsenten kuuleminen koettiin tärkeäksi.

Henkilöstön kesken tapahtuvasta tiedonpanttaamisesta haluttaisiin tehdä loppu, koska se aiheuttaa turhia jopa päällekkäisiä työtehtäviä. Ulkomaankauppaa haluttaisiin kehittää ja perustaa porras joka tekee kaikkia työvaiheita. Seuraavanlaisia vastauksia löytyi kohdasta 3.

*Olisin valmis lähettämään tiedot paperilla, vanhaan malliin.*

*Valmis tekemään sen minkä pystyy, en asettuisi kapulaksi rattaisiin.*

#### 5.5 Tulokset osastojen toiminnan kehittämisehdotuksista

Kysymyksessä 4 halusimme selvittää, miten osastojen toimintaa pitäisi kehittää. Vastauksista kävi ilmi, että olisi hyvä jos kaikki osaisivat tehdä kaikkia työvaiheita, mutta toisaalta mietittytti, että mistä aika perehtymiseen. Henkilöstön jäsenet kokivat, että työnsiirto pitäisi lopettaa ja selkiyttää työnkuvat. Stressiä pitäisi vähentää, mutta keinoja oli vaikea löytää. Yhtenä ehdotuksena oli virheiden kirjaaminen, joista kaikki oppivat. Inhimillisetkin virheet tulisi kirjata ja järjestää virheiden purkutilanne. Ei etsittäisi syyllisiä, vaan pyrittäisiin oppimaan virheistä, ettei ne toistuisi. Ehdotettiin osastopalavereja ja sähköisen viestinnän lisäämistä. Toisaalta koettiin, että ihan kasvotustenkin tapahtuvaa vuorovaikutusta tulisi lisätä. Osaston toiminnan kehittämisessä nähtiin yhtenä tekijänä töiden valmistusprosessien selkiyttäminen. Arkisto johon tallennetaan hyväksi koettuja työmenetelmiä, jotta kokemuksesta

opittaisiin. Koettiin, että tulevaisuudessa valmistettavista tuotteista tiedottamalla voidaan myös kehittää osaston toimintaa ja tietoisuutta tulevasta. Seuraavanlaisia lauseita löytyi kohdasta 4.

*Ihmiset saman pöydän ääreen ja heitetään tittelit pois, katsotaan asioita samalta lähtöviivalta.  
Toimii hyvin näinkin ja näin pienellä porukalla, ei isompaa epäkohtaa.*

## 5.6 Tulokset vastaajien toimenpide-ehdotuksista työhyvinvointiin

Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tasapuolinen suhtautuminen</li> <li>• työnjohtajat takaisin osastoille</li> </ul>
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viestien perillemenon varmistaminen</li> <li>• ilmoitustaulut takaisin ja niille hoitaja</li> <li>• vältetään omalle osastolle kuuluvien työtehtävien siirtoa toisten tehtäväksi</li> <li>• avoimempaa viestintää</li> </ul>
Yleiset kommentit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• olisinko edes halukas tekemään muutoksia</li> <li>• mahdollisimman hyvää tavaraa asiakkaille</li> <li>• tuottamattoman ajan minimointi, työ siirretään eteenpäin vasta tarpeellisten tietojen kanssa</li> <li>• tottumusten rikkominen</li> </ul>

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Pohdinta tutkimustuloksista

Tämä opinnäytetyö aloitettiin vuoden 2008 keväällä ja silloin ei vielä tiedetty, että taantuma tulee olemaan tosiasia vuoden kuluttua. Suomen yrittäjien pääekonomisti Timo Lindholmin mukaan (Moisio 2009.) talouden syöksykierre etenee nyt hirmuvauhtia. Hänen mukaansa synkimmät veikkailut alkavat käydä toteen: Suomi on jo vajonnut taantumasta lamaan. (em. 2009.) Uskomme tämän vaikuttavan myös Saajos Oy:n toimintaan ja henkilöstöön. Työpaikan säilymisellä ja säilyttämisellä on suuri merkitys tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Saajos Oy:n henkilöstöä haastatteleamalla, min-käläiset johtamisen ja viestinnän keinot edistävät tai heikentävät työhyvinvointia yrityksessä.

Halusimme selvittää, minkälaisia keinoja henkilöstöllä oli työhyvinvoinnin edistämiseen ja osastojen toiminnan kehittämiseen, jotta työhyvinvointi paranisi ja työssä viihtyminen Saajos Oy:ssä lisääntyisi. Halusimme selvittää henkilöstön toiminnan kehittämis- ja toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen ja esittää suosituksia Saajos Oy:n johtamiseen ja viestintään. Henkilökohtaiseen haastatteluun osallistui suunnitteluosaston neljä ja myyntiosaston kuusi henkilöstön jäsentä lisäksi viisi vastasi kirjallisesti. Tutkimme aihetta laadullisen toimintatutkimuksen avulla haastatteleamalla henkilöstöä ennalta suunniteltujen avointen kysymysten pohjalta.

Toimintatutkimus yhdistää käytännön toiminnan, tutkimuksen ja toiminnan arvioinnin kokonaisvaltaiseksi prosessiksi. Toimintatutkimuksessa tutkijan panos on vahva ja hän toimii itse muutosagenttina. Tutkija osallistuu kohdeyhteisön elämään ja pyrkii myös jollain tasolla aktiiviseen toimintaan ja ratkaisemaan ongelmia yhdessä kohdeyhteisön kanssa. Toimintatutkimuksessa ei pyritä yleistettävään tietoon. (Ruuhonen 2006.)

Feldin ja Elon mukaan hyvän esimiehen ominaisuus on vaikuttaminen henkilön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja henkilöstön sitoutumiseen. (Markkanen 2008, 17) Myös Salminen (Markkanen 2008, 17) korostaa johtajan ihmissuhdetaitojen tärkeyttä motiivoinnissa ja johtamisessa. Hänen mielestään luovuuteen ei voida ketään pakottaa, joten johtajan tulisi saada alaisen motivaatio esille. Suonsivu (Markkanen 2008, 17.) pitää alaisista huolehtimista eräänä vahvan johtamisen tärkeänä ulottuvuutena. Hänen mukaansa osa henkilöstöjohtamista on lähestyä alaista ihmisyyden kautta, johon tarvitaan vuorovaikutuskykyjä ja kommunikaatitaitoja. Johtajan vuorovaikutuskyvyt ovat myös Koiviston (Markkanen 2008, 17.) mukaan tärkeitä. Hän mainitsee, että kanssakäymisen johdon ja alaisten välillä tulisi olla molemminpuolista avointa ja kannustavaa. Toisin sanoen välinpitämättömyys voi kertoa heikosta esimestaidosta. (Markkanen 2008, 17.)

Johtamisen keinoista työhyvinvointiin kävi ilmi, että esimestaidoilla koettiin olevan suuri merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä. Johdon kiinnostuneisuus osaston toiminnasta koettiin edistävänä tekijänä sekä se, että johtaja kannustaa ja on läsnä. Johtamisen koettiin estävän työhyvinvoinnin edistymistä, mikäli se on mielialavaltaista tai se ilmenee epäasiallisena käyttäytymisenä. Auktoritääristä johtamista pidettiin työhyvinvoinnin edistämisen kannalta haitallisena tekijänä. Ylimalkaiset ohjeet ja saman työn antaminen monen hoidettavaksi koettiin ajankäytöntuhlaukseksi. Työntekijät toivovat heitä kohdeltavan samanarvoisina ilman kastiinjakoja.

Heikoilla esimestaidoilla oli Syväsen (Markkanen 2008, 19.) tutkimuksen mukaan vaikutusta huonontuneeseen ilmapiiriin, sitoutumiseen, sairaspöissaoloihin ja tehottomuuteen. Jos tieto ei kulje ja esimies ei ota huomioon alaistensa mielipiteitä, on myös molemminpuolinen vuoro-

vaikutus niukkaa. Tällöin työntekijät kokevat, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia, eikä heitä arvosteta. Luottamuksen ja arvostuksen puute luo huonoa ilmapiiriä ja asioista ei uskalleta puhua. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa niin suotuisasti kuin epäsuotuisastikin työpaikan henkeen, mutta suurin vaikutus välittyy kuitenkin esimiehen taholta. (Markkanen 2008, 19.)

Viestinnän keinoista työhyvinvointiin kävi ilmi, että viestinnän keinoin voidaan lisätä työhyvinvointia, mikäli sisäinen viestintä toimii. Henkilöstö toivoo säännöllistä tiedottamista ja hyvänä keinona pidettiin suullista tiedottamista, joka tapahtuu viikottain. Henkilöstö toivoo enemmän keskinäistä viestintää, esimerkiksi osastojen yhteisiä palavereja toivottiin, jotta viesti olisi suoraa, avointa ja rehellistä. Lisäksi toivottiin tiedonsiirtoa siten, että jo hyväksi koettujen tietojen/ työskentelytapojen edelleen kehittäminen mahdollistuisi.

Otalan ja Ahosen (Markkanen 2008,66) mukaan työhyvinvoinnin puuttumisella on suuria riskejä organisaation menestymiseen. Riskien seurauksena on mahdollista ajautua menestyksestä menetykseen. He painottavat, että alhainen työvire tarttuu ihmiseltä ihmiselle ja vaikuttaa toiminnan laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja lopulta koko yrityksen menestykseen. Myös Ruotsalainen (Markkanen 2008,66) tähdentää, että työelämän laatu on välttämätön ehto tulosten saavuttamiseksi. Hän korostaa, että tuottavuus syntyy vain työyhteisön hyvän yhteishengen vallitessa, ei huonon. Elon ja Feldtin (Markkanen 2008,66) mukaan työhyvinvointi ja tuloksellisuus toimivat pitkällä tähtäyksellä toistensa edellytyksinä. (Markkanen 2008,66.)

Henkilöstön keinoista työhyvinvoinnin edistämiseen kävi ilmi, että heillä on halukkuutta parantaa työhyvinvointia, vaikka omalla ajalla ja palkalla. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että oman työpanoksen on riitettävä työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen. Tiedonsiirron vaikutuksista työhyvinvoinnin parantamiseen oltiin vakuuttuneita. Vastauksista kävi ilmi, että tietoa haluttaisiin siirtää henkilökohtaisesti, jotta viesti menisi perille sellaisena kun se on tarkoitettukin. Vanhempia työntekijöitä haluttaisiin kuulla enemmän. Toisaalta toivottiin, että kokeneet työntekijät siirtäisivät tietoa uusille työntekijöille panttaamatta sitä. Henkilöstö perusteli tätä sillä, että silloin välttyttäisiin turhilta jopa päällekkäisiltä työvaiheilta. Ulko- maankauppaa oltaisiin halukkaita kehittämään ja perustamaan porras joka tekisi kaikki työvaiheet.

Vaikka henkilöstön hyvinvoinnilla ja organisaation menestymisellä näyttää olevan yhteyksiä, on kuitenkin ilmeistä, että työhyvinvointi ei ole menestyksen tae. Toisin sanoen aina löytyy organisaatioita, jotka voivat hyvin, mutta eivät menesty. Tällöin muut menestystekijät ovat luultavasti hukassa. Kuitenkin menestyminen on kaiketi monen tekijän summa ja yksi tekijä näistä on oletettavasti hyvinvointi. Tämän puolesta puhuu myös useilla aloilla lisääntyneet sairaspotissaot, jotka aiheuttavat suuria kustannuksia yrityksille. (Markkanen 2008, 39.)

Osastojen toiminnan kehittämisehdotuksista kävi ilmi, että olisi hyvä, jos henkilöstön jäsenet osaisivat tehdä kaikkia työvaiheita. Toisaalta mietitytti, mistä aika perehtymiseen löytyisi. Henkilöstön mielestä työnsiirto eli omien töiden siirto toisten tehtäväksi tulisi lopettaa ja selkiyttää osastojen työnkuvat. Henkilöstön mielestä stressiä tulisi vähentää, jotta osastojen toiminta kehittyisi ja työhyvinvointi paranisi. Oli kuitenkin vaikeaa löytää keinoja mitä asialle pitäisi tehdä. Henkilöstön yhtenä kehittämisehdotuksena oli työprosessin aikana tehtyjen virheiden kirjaaminen. Toivottiin myös inhimillisten virheiden kirjaamista ja rakentavaa purkutilanetta, jossa ei etsittäisi syyllisiä, vaan virheistä opittaisiin ja niitä ei enää toistettaisi. Osastojen toimintaa voitaisiin kehittää osastopalaveria pitämällä, jolloin kasvatusten tapahtuva vuorovaikutus lisääntyisi. Sähköinen viestintäkin koettiin yhdeksi toiminnan kehittämisalueeksi. Töiden valmistumisprosessien selkiyttämien ja tulevista töistä tiedottaminen koettiin tärkeäksi. Toivottiin arkistoa, johon hyväksi koettuja työmenetelmiä voitaisiin tallentaa ja jalostaa siitä eteenpäin.

Vastaaajien toimenpide-ehdotuksista työhyvinvointiin kävi ilmi, että johtajan tasapuolinen suhtautuminen henkilöstön jäseniin parantaisi työhyvinvointia. Työnjohtajia toivottiin osastoille takaisin, jolloin osastojen toiminta selkiytyisi. Viestinnän suhteen toimenpide-ehdotuksena esitettiin viestien perillemenon varmistamista, koska toisinaan se ei tavoita kohdetta. Ilmoitustaulujen koettiin olevan hyvä keino tiedottaa asioista ja niitä oltaisiin valmiit hoitamaan. Työhyvinvointia uskottiin lisäävän henkilöstön vastuullisuus omien töiden loppuun saattamisen kautta. Toivottiin avoimempaa viestintää, jolloin väärin tulkinnat vähenisivät.

## 6.2 Suosituksia Saajos Oy:n johtamiseen ja viestintään

Opinnäytetyötä tehdessämme tulimme yhä vakuuttuneemmaksi siitä, että henkilöstöllä on tarve puhua työhön liittyvistä asioista ja kokea aidosti tulleensa kuulluksi. Suosituksemme on säännöllisten, kerran vuodessa tapahtuvien kehityskeskusteluiden aloittaminen.

Seuraava suosituksemme koskee henkilöstön toivomia, kerran kuukaudessa tapahtuvia, koko talon palavereja ja lisäksi osastokohtaisia palavereja, jotka olisivat kerran viikossa.

Osastojen toiminnan kehittämisehdotuksissa on työnkuvan selkiyttäminen ja päivittäminen noussut tämän tutkimuksen mukaan työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Henkilöstö toivoo selkeää työnkuvan päivittämistä, jotta jokainen henkilöstön jäsen olisi tietoinen siitä, missä työprosessinvaiheessa työ voidaan siirtää eteenpäin.

Tutkimuksemme mukaan henkilöstön kehittämisehdotuksena oli työprosessin aikana tehtyjen virheiden kirjaaminen, myös inhimilliset virheet tulisi heidän mielestään kirjata. Henkilöstö ehdottaa purkutilanteiden järjestämistä, jossa ei etsitä syyllisiä, vaan virheistä voi jokainen oppia ja niitä ei enää niin herkästi toistettaisi. Suosituksemme on henkilöstön kehittämisehdotusten toteuttaminen.

Jatkotutkimusehdotuksenamme on tutkimus, jonka avulla selvitetään suosittelimme kehittämistoimenpiteiden käyttöön otto ja niiden vaikutus työhyvinvoinnin edistämässä.

## LÄHTEET

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelma vuosille 2007- 2009.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa: Lindström, K. ja Kalimo, R. (toim.) Työpsykologia, terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kalla, Hanna. 2006. Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. Viitattu 7.2.2009

[http://www.hse.fi//FI/news/research/2006/diss\\_kalla.htm](http://www.hse.fi//FI/news/research/2006/diss_kalla.htm).

Kinnunen, U., Feld, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Keuruu: PS-kustannus.

Konu, A. 2002. Oppilaiden hyvinvointi koulussa. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere. Viitattu 31.5.2008

<http://www.tokem.fi/tervefiilinki/hyvinvointi/hyvinvointi.html>

Korhonen, B., 2008. Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Viitattu 7.2.2009

<http://oa.doria.fi/handle/10024/37810>

Lehtonen, J. 1998. Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa, käsikirjoitus. Viitattu 8.2.2009

<http://www.jyu.fi/viesti/vekkutuotanto/yviperust/termikirjasto/tyoviestinta.html>.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Markkanen, J. - M. 2008. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista. Pro - gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampere.

Moisio, A. 2009. Taantuma syveni lamaksi. Viitattu 24.3.2009

<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2009/03/13/taantuma-syveni-jo-lamaksi/20096890/12>.

Moisio, P., Karvonen, S., Simpura, J. & Heikkilä, M. (toim.). Suomalaisten hyvinvointi 2008. Stakes, M253. Helsinki, 2008. Viitattu 8.2.2009

[http://www.stakes.fi/FI/ajankohtaista/Tiedotteet/2008/11\\_2008.htm](http://www.stakes.fi/FI/ajankohtaista/Tiedotteet/2008/11_2008.htm)

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Opinto-opas 2002. Johtaminen. Viitattu 24.8.2008

<http://www.jyu.fi/economics/opiskelu/opas/opas0102/yjo.shtml>

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Ruohonen, S. 2006. Toimintatutkimus opinnäytetyössä. Viitattu 9.2.2009

<https://www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934468296/1144934658929/1146047909591.html.stx>

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.



Sundvik, L. 2006. Toimiva yhteistyö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.

Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Viitattu 7.2.2009  
[http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008\\_2008-12-16-16\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16-16_tie_001.html)

Työturva. 2008. Viitattu 31.5.2008  
<http://www.tyoturva.fi/tyoturvaluus/vointi>

Valtonen, T., 2005. Näkökulmia ajanhallintaan työn ja vapaa-ajan jännitteessä. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 8.2.2009  
<https://dspace.it.helsinki.fi/manakin/handle/10224/2467show=full>

Vartiainen, M. & Kujala, P. 1999. Kaikki mukaan. Yhdessä kehittämisen kirja. Helsinki: MIK-TOR.

Waris, K. 2001. Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ylitalo, K. 2005. Oulunkaaren seudullinen hyvinvointistrategia. Viitattu 31.5.2008  
<http://www.tokem.fi/tervefiilinki/hyvinvointi/hyvinvointi.html>

## LIITE

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Minkälaiset johtamisen keinot vaikuttavat edistävästi / heikentävästi työhyvinvointiin?
2. Minkälaiset viestinnän keinot vaikuttavat edistävästi / heikentävästi työhyvinvointiin?
3. Mitä henkilöstö olisi itse valmis tekemään työhyvinvoinnin edistämiseen?
4. Miten osastojen toimintaa pitäisi kehittää?
5. Henkilöstön toimenpide-ehdotuksia työhyvinvointiin?