

Työhyvinvointi Martinlaakson Huolto Oy:ssä

Nina Pesonen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

10.5.2013



<p>Tekijä Nina Pesonen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Työhyvinvointi Martinlaakson Huolto Oy:ssä.</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 72 + 9</p>
<p>Ohjaajat Pirjo Saaranen ja Juha Sillanpää.</p>	
<p>Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite. Siihen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten organisaatio, työympäristö, ryhmähenki, esimiestyö, oma työ, osaaminen, yksilö ja asenne. Työhyvinvoinnin edistämiseksi johdon, esimiesten ja työntekijöiden on tehtävä yhteistyötä. Ne asiat, joihin kiinnitetään huomiota kasvavat helposti. Siksi työhyvinvointiin ja työn iloon tulisi kiinnittää enemmän huomiota kuin työpahoinvointiin. Työn imu on innostumista ja iloa, jota työntekijä kokee työtä tehdessään. Hän kokee ylpeyttä työstään ja on tarmokas, omistautunut, uppoutunut työhönsä ja hän ponnistelee sinnikkäästi vastoinkäymisissä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Martinlaakson Huolto Oy:n henkilökunnan työhyvinvointia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiseksi Martinlaakson Huolto Oy:n henkilöstö kokee työhyvinvoinnin ja miten sitä tulisi kehittää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta, jonka avulla selvitettiin sekä huoltomiesten että toimistotyöntekijöiden työhyvinvoinnin tila. Kysely tehtiin kokonaistutkimuksena 28.11.2012. Työ on rajattu Mankan voimavarakeskeiseen työhyvinvointimalliin ja siihen liittyviin tekijöihin.</p> <p>Työhyvinvointi koettiin melko neutraaliksi koko yrityksessä vastausvaihtoehtojen ollessa; erittäin huono, melko huono, neutraali, melko hyvä ja erittäin hyvä viisiportaisessa Likertin asteikossa. Vain harvoissa vastauksissa saatiin muutama vastaus asteikon ääripäihin. Tämä osoitti, että työhyvinvoinnin tila ei ole paras mahdollinen ja että sitä pitäisi kehittää. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi osoittautuivat tiedonkulku, vuorovaikutus, ristiriitojen ratkaiseminen, esimiestyö ja palautteen saaminen. Parempi työhyvinvointi lisää työntekijöiden työn imua ja parantaa näin yrityksen tulosta ja kilpailukykyä.</p>	
<p>Asiasanat Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työilmapiiri, esimiestyö, työympäristö</p>	

Degree Programme in Business

<p>Author Nina Pesonen</p>	<p>Year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Workplace well-being at martinlaakson huolto ltd.</p>	<p>Number of pages and appendices 72 + 9</p>
<p>Supervisors Pirjo Saaranen and Juha Sillanpää</p>	
<p>Well-being at work is a broad concept. It is influenced by many factors, such as the organization, the working environment, team spirit, leadership, work itself, skills and individual attitudes. To promote well-being at work, the managers, supervisors and employees should co-operate. The list of things to which attention is paid, tends to grow easily. Therefore, more attention should be paid to well-being at work and joy instead of ill-being. Work engagement consists of excitement and joy, which the employee experiences while working. He feels pride in his work and is energetic, dedicated and immersed in his work and he struggles persistently to overcome adversities.</p> <p>This thesis examines well-being at work in Martinlaakson Huolto Ltd. The aim of the study was to find out how the employees in Martinlaakson Huolto Ltd feel about the well-being at work and how it should be developed. The study was a quantitative survey in order to identify the status of well-being at work from both the servicemen's and office workers' perspective. The survey was conducted as a total research on 28 November 2012. The work is limited to the resource-centered well-being at work of the Manka model and to factors related to it.</p> <p>Well-being at work was seen as fairly neutral across the company. The scale of alternatives for answering the questions included; very bad, quite bad, neutral, fairly good and very good in a five-point Likert scale. Only a few of the answers were placed in the extreme ends of the scale. This showed that the state of well-being is not optimal among the employees and that it should be developed. The most important areas identified for development were communication, interaction, conflict resolution, leadership and giving and receiving feedback. A better well-being at work increases employee job engagement and therefore improves the company's results and competitiveness.</p>	
<p>Key words Well-being at work, work satisfaction, work atmosphere, leadership, work community</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite, ongelmat ja kehittämistehtävä	2
1.2	Peittomatriisi	2
1.3	Käsitteet.....	3
2	Katsaus työhyvinvointiin.....	6
2.1	Mistä työhyvinvoinnissa on kyse?	6
2.2	Suomalaisen työhyvinvoinnin nykytila	7
2.3	Mankan voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli	10
3	Toimiva työyhteisö.....	13
3.1	Organisaatio ja tavoitteellisuus	13
3.2	Joustava rakenne ja jatkuva kehittyminen	14
3.3	Toimiva työympäristö.....	15
3.4	Työyhteisö	17
3.4.1	Vuorovaikutus ja yhteistyö	18
3.4.2	Ilmapiiri ja alaistaidot	19
3.4.3	Työyhteisön kehittäminen	20
4	Käytännön esimiestyö.....	23
4.1	Esimiehen rooli työyhteisössä	23
4.2	Osallistava ja kannustava johtaminen	24
4.3	Osaamisen johtaminen	26
4.4	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus.....	28
4.5	Motivointi ja palkitseminen.....	31
4.6	Kehityskeskustelut esimiehen työkaluna	33
5	Hyvinvoiva työntekijä.....	36
5.1	Psykologinen pääoma ja asenne	36
5.2	Terveys ja työkyky	37
5.3	Työn voimavarat.....	39
6	Tutkimus	41
6.1	Kohdeyrityksen lyhyt esittely	41
6.2	Tutkimusmenetelmä	41

6.3	Tutkimuksen toteutus	42
6.4	Käytetyt analysointitavat.....	43
7	Tulokset.....	45
7.1	Vastaajien taustatiedot	45
7.2	Työyhteisön toimivuus	46
7.3	Työympäristö	49
7.4	Esimiestyö	50
7.5	Oma työ.....	54
7.6	Ammatillinen osaaminen.....	56
7.7	Omat voimavarat.....	58
8	Pohdinta	62
8.1	Tulosten tarkastelu.....	62
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	65
8.3	Kehittämisehdotukset.....	66
8.4	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi	70
	Lähteet.....	73
	Liitteet.....	79
	Liite 1. Työhyvinvointikysely.....	79
	Liite 2. Korrelaatiot.....	83

1 Johdanto

Työhyvinvointia tarkasteltiin aikaisemmin työkyvyn kannalta. Jos ihminen oli fyysisesti terve ja hyvässä kunnossa, katsottiin hänen olevan työkykyinen. Kyse oli terveydellisistä ominaisuuksista, joilla suoriuduttiin työstä. (Suonsivu 2011, 14.) Työhyvinvoinnin käsite on ajan saatossa muuttunut. Kun yksilön terveys oli aikaisemmin työhyvinvoinnin tai työkyvyn mittari, on se muuttunut kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi, jossa sekä yksilön, organisaation ja yhteiskunnan rooli on vahvasti mukana. (Suonsivu 2011, 14–18.)

Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007, 7–9) kuvaavat työhyvinvointia laaja-alaiseksi käsitteeksi, joka pitää sisällään yksilön, työn, ryhmähengen, esimiehen ja organisaation. Yksilötasolla elämänhallinta, terveys, fyysinen kunto ja yksilön motivaatio, ovat avainasemassa. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, uuden oppiminen ja palkitseminen luovat tunteen työn hallinnasta. Ryhmähengi koostuu avoimesta vuorovaikutuksesta ja ryhmän toimivuudesta ja kannustava ja osallistuva esimies motivoi ja luotsaa henkilökuntansa parempiin tuloksiin. (Manka ym. 2007, 7–9.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti Martinlaakson Huolto Oy:n henkilökunnan työhyvinvointia. Yritys on pieni isännöintiin ja kiinteistöhuoltoon erikoistunut paikallinen toimija Martinlaaksossa Vantaalla, jonka henkilökuntamäärä on 22. Osa henkilökunnasta tekee toimistotyötä ja osa fyysistä kiinteistöhoitoon ja -huoltoon liittyvää työtä. Henkilökunnan työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä tutkitaan tässä työssä Mankan (2011, 76) voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin kautta. Malli esitellään luvussa ”2.3 Mankan voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli” tarkemmin.

Työ on myös rajattu Mankan (2011, 76) voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin mukaan ja siihen liittyviin muihin elementteihin. Keskeiset työhyvinvointiin ja työiloon vaikuttavat tekijät ovat organisaatio, esimiestyö, työyhteisö, työ ja yksilö. Näitä elementtejä tarkastellaan ensin teoriaosuudessa, jonka jälkeen esitellään työhyvinvointikyselyn tulokset ja viimeiseksi tarkastellaan tuloksia pohdintaosuudessa esittäen kehittämisehdotuksia.

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä toimitusjohtaja toimii samalla isännöitsijänä hoitaen esimiestehtäviä työnsä ohessa. Koska resurssit ovat vähäiset sekä ajallisesti että rahallisesti, on tähän työhön liittyvä teoriaosuus sekä pohdinta yritetty tehdä mahdollisimman hyvin esimiestä ja työyhteisöä palvelevaksi kokonaisuudeksi. Työ on rakennettu siten, että sekä esimies että työntekijät ja työyhteisö ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen ja siihen vaikuttavat tekijät.

1.1 Tavoite, ongelmat ja kehittämistehtävä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Martinlaakson Huollon henkilökunnan työhyvinvointia ja työmotivaatiota sekä löytää vastauksia työhyvinvoinnin tilasta keskeisten osa-alueiden kautta. Osa-alueet ovat yksilö, työ, ryhmähenki, esimiestyö ja organisaatio (Manka ym. 2007, 7). Tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen pääongelmiin ja alaongelmiin.

Tutkimuksen pääongelma on:

Millaiseksi Martinlaakson Huollon työhyvinvointi koetaan ja miten sitä tulisi kehittää?

Alaongelmat ovat:

- 1) Miten työympäristö ja organisaatio koetaan työhyvinvoinnin kannalta?
- 2) Miten käytännön esimiestyö tukee työhyvinvointia?
- 3) Miten työntekijä kokee työyhteisön toimivuuden?
- 4) Miten työntekijät kokevat omat voimavaransa, työnsä ja ammatillisen osaamisensa?

Näiden kysymysten avulla pyritään löytämään henkilökunnan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja löytämään sitä kautta kehittämiskohteet, joiden kautta työhyvinvointia voidaan edelleen parantaa. Tutkimuksen alaongelmista on tehty kysymyksiin sekä tämän työn teoriaan liittyvä peittomatriisi, joka esitellään seuraavassa alaluvussa 1.2.

1.2 Peittomatriisi

Peittomatriisin kautta havainnollistetaan alaongelmien, viitekehityksen ja kyselyn sekä tulosten linkittymistä toisiinsa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Peittomatriisi				
Pääongelma Millaiseksi Martinlaakson Huollon työhyvinvointi koetaan ja miten sitä tulisi kehittää?				
	Alaongelmat:	Teoria	Tulokset	Lomakkeen kysymykset
1	Miten työympäristö ja organisaatio koetaan työhyvinvoinnin kannalta?	2 3	7.3 8.1 8.3	9, 10, 13, 14, 15, 16, 25, 29, 30, 31, 32, 33.
2	Miten käytännön esimiestyö tukee työhyvinvointia?	2 4	7.4 8.1 8.3	3, 6, 7, 8, 9, 10.
3	Miten työntekijä kokee työyhteisön toimivuuden?	2 3	7.2 8.1 8.3	1, 2, 4, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 25, 28, 33.
4	Miten työntekijät kokevat omat voimavaransa, työnsä ja ammatillisen osaamisensa?	2 4 5	7.5 7.6 7.7 8.1 8.3	18, 19, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42.

1.3 Käsitteet

Arvot

Arvot ovat ne periaatteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa erilaisissa tilanteissa (Hyppänen 2007, 280.)

Asenteet

Asenteet ovat opittuja taipumuksia ajatella, tuntee ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan (Gordon Allport 1954, teoksessa Erwin 2001).

Kehityskeskustelu

Esimiehen ja alaisen välinen säännöllinen keskustelu, jossa arvioidaan työn tuloksia, asetetaan uusia tavoitteita ja sovitaan kehittymiseen liittyvistä toimenpiteistä. (Hyppänen 2007, 281).

Käytännön esimiestyö

Käytännön esimiestyö on päivittäisjohtamista ja käytännön toimintaa kuvaava esimiestyö – operatiivinen johtaminen (Hyppänen 2007, 282).

Motivaatio

Motivaatio on ihmisen käyttäytymistä ohjaava voima: sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät (Hyppänen 2007, 283.)

Osaaminen

Osaaminen pitää sisällään tiedot, taidot ja asenteen: voi olla sekä yksilön että yhteisön osaaminen (Ojala 2003, 282).

Strategia

Strategia on suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan päämäärä (SuomiSanakirja.fi).

Stressi

Stressi on yksilön kokema paine, joka voi pitkäkestoisena vaikuttaa negatiivisesti terveyteen (Hyppänen 2007, 283).

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. (Ojala 2003, 14–15). Työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön asenteet ja voimavarat, ryhmähenki, esimiestoiminta, itse työ sekä organisaatio (Manka 2007, 76).

Työkyky

Työkyky perustuu ihmisen fyysisiin ja psyykkisiin voimavaroihin, jotka yhdessä, asenteiden ja ammattitaidon kanssa sekä yhteensopiessa työn kanssa muodostavat yksilön toimintakyvyn työssä (TELA 2013).

Työmotivaatio

”Työntekijän tai ryhmän tietoiset tai tiedostamattomat motiivit, jotka ohjaavat suhtautumista työhön ja vaikuttavan työhyvinvointiin” (TSK 2013).

Työn imu

Työn imussa oleva työntekijä on tarmokas, omistautunut, uppoutunut, sinnikäs vastinkäymisissä ja ylpeä työstään. Hän kokee työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi sekä inspiroivaksi. (Työterveyslaitos 2012b.)

Työympäristö

Työympäristöön kuuluvat kaikki elementit, jotka vaikuttavat työntekijään työpäivän aikana ja hänen hyvinvointiin. Siihen liittyvät mm. ergonomia, ilmastointi, sisäilma, lämpötilaolot, melu, valaistus, ympäristö ja työolosuhteet. (Työterveyslaitos 2013.)

Vuorovaikutus

”Vuorovaikutus on sitä, että joku ilmaisee ajatuksensa sanoman muodossa. Toinen tai toiset vastaanottavat sen, tekevät oman tulkintansa sisällöstä ja reagoivat takaisin.” (Työterveyslaitos 2013b.)

Visio

Visio kuvaa sitä tavoitetilaa, jossa organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla (Hyppänen 2007, 284).

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on sosiaalista kanssakäymistä, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (SuomiSanakirja.fi).

2 Katsaus työhyvinvointiin

Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvointia yleisesti pohtien mistä työhyvinvoinnissa on kyse ja mistä elementeistä työhyvinvointi koostuu. Luku pitää sisällään myös kurkistuksen suomalaisen työhyvinvoinnin nykytilaan ja muutamaaan työhyvinvointia edistävään hankkeeseen. Lopuksi esitellään Mankan voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli tarkemmin, joka toimii tämän työn perustana.

2.1 Mistä työhyvinvoinnissa on kyse?

Yksittäisen ihmisen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Siihen kuuluu myös ammattitaito, osaaminen ja arvopohja. Fyysinen hyvinvointi koostuu terveydestä sekä fyysisestä kunnosta ja fyysisestä jaksamisesta.

Psyykkisessä hyvinvoinnissa työ ja yksityiselämä ovat tasapainossa. Vuorovaikutuskyky sekä suhteet työtovereihin, ystäviin, perheeseen ja eri verkostoihin muodostavat sosiaalisen hyvinvoinnin. Ihmisen omat arvot ja asenteet luovat arvopohjan. Kun näiden lisäksi ammattitaito ja osaaminen ovat kohdallaan, voidaan puhua hyvästä yksilön työhyvinvoinnista. (Ojala 2003, 14–15.)

Terveeseen työyhteisöön kuuluu avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus, yhteistyö, ongelmien ratkaisutaito, tehokas muutosten hallinta ja tulevaisuuteen suuntaava kehitystyö. Työhyvinvoinnin edistämiseksi johdon, esimiesten ja työntekijöiden on tehtävä yhteistyötä. Terve työyhteisö on palkitseva ja kannustava ilmapiiriltään. Työntekijät tunnustavat omat vahvuutensa ja osaamisensa ja kokevat saavansa käyttää niitä omassa työssään. Ristiriitoihin ja konflikteihin suhtaudutaan vakavasti ja niihin puututaan rakentavasti. (Työterveyslaitos 2011.) Hyvinvoiva työyhteisö kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä, joiden seurauksena työsuoritukset ja jaksaminen työssä parantuvat (Suonsivu 2011, 59).

Manka ym. (2007, 5-6) tuovat työhyvinvoinnin käsitteeseen myös työn ilon ja myönteisen motivaation. Yleensä työhyvinvointia tutkitaan enemmän työpahoinvoinnin kannalta, jossa työyhteisön ja yksilön ongelmat ovat keskiössä. Työhyvinvointia tulisi tarkastella ja kehittää enemmän positiivisten asioiden kautta, kuin pahoinvoinnin kautta. Tuli-

si miettiä mahdollisuuksia ja myönteisiä piirteitä. Myös Suonsivu (2011, 41) nostaa tarkastelun kohteeksi siirtymisen työpahoinvoinnin tarkastelusta työhyvinvoinnin tarkasteluun. Työhyvinvointi ei voi olla vain pahoinvoinnin minimoimista, vaan sen tulisi olla myös vahvuuksien ja työn imun vahvistamista.

Työhyvinvointia on tutkittu kirjallisuudessa laajasti ja työhyvinvoinnin malleja on useita. Alkujaan yksilön fysiologisesta stressitutkimuksesta liikkeelle lähtenyt työhyvinvointitutkimus laajeni vähitellen kattamaan myös yksilön psykologisiin ja käyttäytymisiin vaikuttavien tekijöiden tutkimisen. Tämän jälkeen myös ympäristö, työ ja työolojen stressivaikutukset otettiin huomioon. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kehittyessä työhyvinvoinnista on tullut yksi strateginen menestystekijä. (Manka 2011, 55–56.)

2.2 Suomalaisen työhyvinvoinnin nykytila

Tilastokeskus julkisti vuonna 2008 valtakunnallisen työolotutkimuksen. Se on laajoihin haastatteluihin pohjautuva tutkimus, joka on toteutettu yli kolmen vuosikymmenen ajalta. Tutkimus seuraa työoloja ja niiden muutosta. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden keski-ikä on selvästi korkeampi nyt kuin kolme vuosikymmentä sitten ja he ovat selvästi paremmin koulutettuja kuin ennen. Kyse ei ole pelkästään osaamistason lisääntymisestä, vaan työntekijöillä on myös paremmat mahdollisuudet kehittyä ja kouluttautua työsäään. Työ on muuttunut monipuolisemmaksi, itsenäisemmäksi ja työhön vaikuttamismahdollisuudet ovat lisääntyneet selvästi. Työ nähdään tärkeänä ja työn sisältö koetaan entistä useammin jopa tärkeämmäksi kuin palkka. (Lehto & Sutela 2008.)

Selvänä kielteisenä muutoksena on kiireen lisääntyminen ja työsuhteen epävarmuus, joiden lisääntyminen alkoi 1990-luvun laman aikana. Kun henkilöstömääriä vähennettiin tuntuvasti ja talouden aallonpohjasta noustiin, lisäsi se paineita huomattavasti työpaikkansa säilyttäneille. Laman jälkeen alettiin mitata yksilöllisiä työsuorituksia ja kilpailu kasvoi sekä yksilöiden että eri tiimien ja ryhmien välillä. Työolotutkimuksesta selvisi kuitenkin, että kiire ja lisääntynyt kilpailu toi haittavaikutuksia sekä työntekijälle että työyhteisölle. Työssä koettiin vähentyneitä työtyytyväisyyttä, heikentyneitä sosiaalisia suhteita ja tyytymättömyyttä tiimityön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. (Lehto & Sutela 2008, 221.)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa on selvitetty työssä viihtymistä lisäävät ja vähentävät tekijät. Työntekijät ovat kokeneet tärkeimmät työn viihtyvyyttä lisäävät tekijät lähes samana koko kolmen vuosikymmenen ajan. Kärjessä ovat olleet työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin, työn vaihtelevuus ja työn mielenkiintoisuus. Tutkimuksen aikana työn viihtyvyyttä lisäävien asioiden kuten työpaikan henki, työajat, miellyttävät asiakkaat, työn arvostus, suhteet esimiehiin, palkka ja etenemismahdollisuudet ovat lisääntyneet. Yleisin työn viihtyvyyttä heikentävä tekijä on ollut kiire. Tämän jälkeen mainitaan palkka sekä tiedonkulku. Nykypäivänä hankalat asiakkaat, työn pakkotahtisuus, huonot työjärjestelyt, työskentelyolosuhteet, vaikutusmahdollisuuksien puute, työpaikan ilma- piiri sekä suhteet esimiehiin koetaan nykypäivänä tärkeämpinä kuin aikaisemmin. (Lehto & Sutela 2008, 191–196.)

Työhyvinvoinnin perustutkimusta suorittavat korkeakoulujen ja yliopistojen tutkimusyksiköt sekä esimerkiksi Työterveyslaitos ja VTT. Valtakunnallisia työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämisohjelmia on viime vuosina käynnistetty monia. Tutkimusten painopiste on muuttunut viime vuosina fyysisten asioiden tutkimisesta enemmän henkisten asioiden tutkimiseen. Nykyään tutkitaan henkistä kuormittuneisuutta, työyhteisön toimivuutta, työympäristöä, yksilön jaksamista ja työssä selviytymistä. Tutkimukset ovat hyödynnettävissä käytännön työelämään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 42, 57.)

Myös yritykset ovat panostaneet enemmän työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen ja monet ovat toimineet esimerkillisesti hyvinvoinnin lisäämiseksi. Esimerkiksi Fazer tarjoaa henkilöstölleen laadukkaat ja lain vaatimukset ylittävät terveyspalvelut. Sillä on oma työterveyshuolto, joka on merkittävä työsuhde-etu. Fazer on panostanut ennaltaehkäisevään toimintaan ja varhaisen tuen malliin jo pitkään. Työterveyshuollon avulla panostetaan kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin, ennaltaehkäisyyn ja työssä viihtymiseen koko työuran ajan. Fazer käynnisti kokonaisvaltaisen hyvinvointiohjelman vuonna 2012 koska työkykyiset, osaavat ja innostuneet työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Työterveyshuollon palveluja laajennettiin entisestään ja esimiehiä koulutettiin tunnistamaan heikentynyttä työhyvinvointia ja työkykyä. Fazer panostaa työssä jaksami-

seen ja työhyvinvointiin, mutta odottaa myös henkilöstön ottavan vastuuta omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Fazer 2012.)

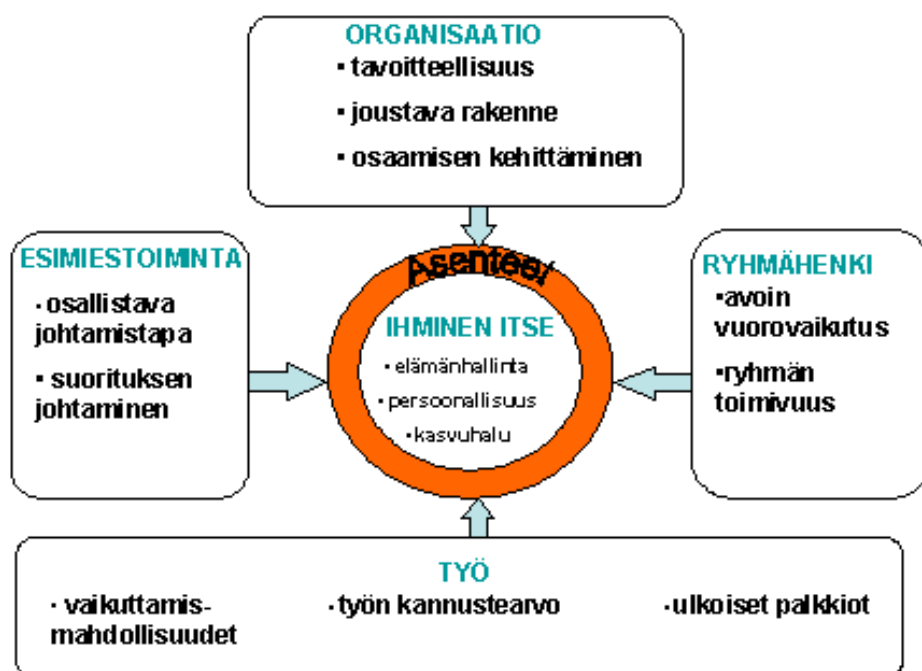
Investointi työhyvinvointiin ei ole pelkästään työhyvinvointia ja työkykyä edistävä tekijä. Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin investointi maksaa itsensä takaisin nopeammin kuin muut investoinnit. Kun ihmiset viihtyvät työssään ja ovat motivoituneita, paranevat myös tulo- ja jaksamistulokset sekä työssä jaksaminen. Fazerilla on kokemuksia 1-2 miljoonan euron säästöistä vuosittain pelkästään edistämällä työssä jaksamista ja kehittämällä työturvallisuutta. (Fazer 2013.) Myös Ilmarinen (2012) tuo esille panostamisen työhyvinvointiin ja työkykyyn. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen tuo yritykselle huomattavia säästöjä. Kun työtyytyväisyys nousee, vähentää se sairauspoissaoloja joka puolestaan vähentää kustannuksia huomattavasti. (Ilmarinen 2012.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi on myös tehty innovatiivisia ratkaisuja. Yhtenä esimerkkinä on HENRY ry:n ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen kannustepalkinto yritykselle panostuksesta työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla. Kilpailun palkintona on 10 000 euroa, jonka Ilmarinen lahjoittaa voittajalle. Kilpailun kriteereinä on teon vaikutus työhyvinvointiin ja organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Lisäksi huomioidaan ajankohtaisuus, esimerkillisyys, innovatiivisuus ja yhteiskunnallinen vakuuttavuus. (Henry 2013.)

Vuoden 2012 Henkilöstöteko-palkinnon voitti Microsoftin ”Läsnätyöllä joustoja ja työtyytyväisyyttä” –hanke. Kyseessä on asiantuntijatyöntekijöiden yksilöllisten tarpeiden ja elämäntilanteen huomioon ottava hanke, jossa työtä tehdään ajasta ja paikasta irrotettuna uuden viestintäteknologian välityksellä. Hanke osallistaa työntekijöitä edistämään heidän vaikutusmahdollisuuksiaan omaan työhön, osaamisen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Se mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ja hallinnan. Hanke on lisännyt työtyytyväisyyttä huomattavasti sekä yrityksen kilpailukykyä. (Ilmarinen 2013.)

2.3 Mankan voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli

Manka (2011, 76) työhyvinvointimalli tarkastelee työyhteisöä voimavarakeskeisesti (Kuvio 1). Se on kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli, joka etsii vastauksia siihen mitkä asiat luovat hyvinvoivan ja menestyksellisesti toimivan työpaikan, jossa hyvinvoiva työntekijä kokee työniloa. Malli perustuu psykologiseen, organisaatioteoreettiseen, kasvatustieteelliseen, talous- ja terveystieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen, jolloin työhyvinvointia tarkastellaan eri näkökulmista. Mallissa on esitetty keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat työn iloon ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Vaikka mallin kaikki osa-alueet tukisivat hyvää työhyvinvointia, vaikuttavat työntekijän asenteet ja oma hyvinvointi myös hänen kokemukseensa työhyvinvoinnista. Näin ollen kokemus hyvästä työhyvinvoinnista ja työyhteisön hyvinvoinnista voi vaihdella yksilötasolla. (Manka 2011, 75–76.)



Kuvio 1. Manka ym. (2007, 76). Voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli

Nykyään työn positiivisiin asioihin on kiinnitetty enemmän huomioita. Manka (Manka multimedia) uskoo työn voimavaroihin ja niihin panostamiseen. Keskittymällä työn ja työyhteisön myönteisiin asioihin ja vahvuuksiin, luo se positiivista energiaa. Jos työyhteisössä kiinnitetään huomiota vain ongelmiin ja negatiivisiin asioihin, kasvavat ne helposti suuremmiksi ja luovat enemmän työpahoinvointia. Manka painottaa, että työn

ilon ja työhyvinvoinnin kasvattaminen on työyhteisössä kaikkien vastuulla. Tällaista työhyvinvointimallia, jossa keskitytään työn positiivisiin asioihin, kutsutaan voimavara-lähtöiseksi työhyvinvointimalliksi. (Manka)

Työn ilon reseptiin kuuluu hyvinvoiva tavoitteellinen organisaatio, jolla on selvä tulevaisuuden visio ja strategia vision toteuttamiseksi. Henkilöstö on myös osallistunut strategian luomiseen, mikä sitouttaa heidät toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Strategiaan tulisi liittää myös työhyvinvointi, jota tulisi kehittää koko ajan. Joustava rakenne antaa työntekijöille mahdollisuuden tehdä päätöksiä ja saada tietoa oman työnsä pohjaksi, joka lisää aloitteellisuutta. Osaamiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen panostetaan ja sitä jaetaan tehokkaasti. Työympäristön toimivuus ja turvallisuus parantaa työoloja ja turvaa näin työntekijöiden henkistä ja fyysistä työkykyä ja ehkäisee työtapaturmia. (Manka 2011, 78–85.)

Manka (2011, 95–97) tuo modernin, osallistavan ja kannustavan johtamisen yhdeksi työn iloon vaikuttavaksi tekijäksi. Esimiehen toiminnalla on tärkeä rooli työyhteisössä. Johtamisen tulisi olla vuorovaikutukseen pohjautuvaa tilannejohtamista, jossa toiminnan ja ihmisten johtaminen linkittyvät toisiinsa. Moderni johtaminen vaatii esimieheltä oikeudenmukaisuutta, esimerkillisyyttä ja luotettavuutta. Esimies huolehtii työntekijöistään antaen tukea sekä palautetta ja olemalla henkisesti läsnä. Hän huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista ja myönteisestä ilmapiiristä tarttuen epäkohtiin heti niiden ilmaantuessa. Moderni johtaja kannustaa ja innostaa työntekijöitä toimimaan luovasti ja kyseenalaistamaan asioita. Moderni johtajuus vahvistaa optimismia ja saa aikaan positiivisen kierteen. (Manka 2011, 95–97, 111–114.)

Työn iloon vaikuttaa myös toimiva työyhteisö, jossa jokaisen yksilöllisyys ja erilaisuus hyväksytään. Kun työyhteisössä koetaan yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutus toimii sen jäsenten kesken, synnyttää se sosiaalista pääomaa. Se on voimavara, joka kumpuaa yhteisön kanssakäymisestä tuottaen luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista vahvistaen yhteisön toimintaa. Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö on kaikkien vastuulla. Tähän liittyy vahvasti työyhteisötaidot, jossa työntekijät sitoutuvat ja ottavat vastuuta, auttavat ja toimivat yhteisen hyväksi. Nämä taidot eivät synny itsestään, vaan niitä on

myös opeteltava ja niiden syntymiseen on varattava riittävästi aikaa. (Manka 2011, 115–123.)

Työn imu on työntekoon liittyvä positiivinen tila, jossa työntekijä on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä. Kun työ on monipuolista, suunniteltua, sopivasti haastavaa, omaan työhön voi vaikuttaa ja työssä voi oppia ja kehittyä, edistää se työn ilon tuntemusta. Jotta työntekijä voisi kokea työn iloa, on työn vaatimusten ja voimavarojen oltava tasapainossa. Liiallinen kiire ja stressi ylikuormittavat ja lisäävät virheitä. Jos työntekijä ei ehdi palautua työstään ja työ ei tarjoa tyydytystä ja ammatillista kehitystä, voi se johtaa ylikuormittumiseen ja työuupumukseen. (Manka 2011, 139–146.)

Mankan (2011, 76) voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin keskiössä on yksilö. Yksilön työiloon vaikuttavat hänen psykologinen pääoma, terveys ja fyysinen kunto sekä asenne. Psykologinen pääoma sisältää yksilön itseluottamuksen, toiveikkuuden, optimismin ja sitkeyden. Se on tietoinen läsnäolo, jossa myönteiset tunteet vaikuttavat asenteisiin, sitoutumiseen ja käyttäytymiseen. Psykologiseen pääomaan voi vaikuttaa ja sitä voi kasvattaa, mutta se edellyttää tietoista ja aktiivista itsensä kehittämistä. (Manka 2011, 147–165, 168.)

Yksilöön liittyvään terveyteen kuuluu terveet elämäntavat, mutta terveyteen liittyvä hyvinvointi ei ole pelkästään fyysistä, vaan siihen luetaan myös henkinen terveys. Yksilön omat keinot työn ilon lisäämiseen liittyvät psykologisen pääoman kasvattamiseen ja myönteisten tunteiden lisäämiseen, stressin tunnistamiseen ja hallintaan sekä riittävään palautumiseen. Työniloon vaikuttavat myös työn ulkopuolella oleva oma aika, sosiaalinen aktiivisuus, ystävät ja perhe. (Manka 2011, 200.) Tämän voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin avulla halutaan löytää työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, jotka tuottavat menestyksellisen toimivan työpaikan, jossa työntekijät voivat hyvin ja kokevat työn iloa. Työyhteisö koostuu monesta eri yksilöstä ja mitä useampi voi hyvin, sitä enemmän se vaikuttaa koko ryhmään. Tämän takia työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen asia, vaan siihen vaikuttaa monet eri asiat laaja-alaisesti. Manka toteaa, että *”Myönteiset tunteet antavat voimia, kielteiset puolestaan johtavat helposti energian loppumiseen ja jopa sairastuttavat.”* *”Siksi ei ole yhdentekevää, kumpaa asennetta ruokimme.”* (Manka 2011, 75–77, 199.)

3 Toimiva työyhteisö

Toimiva työyhteisö koostuu monesta eri osa-alueesta. Organisaation on oltava rakennettu siten, että se voi toimia tehokkaasti ja luotettavasti kaikissa tilanteissa. Yrityksellä on oltava selvät tavoitteet ja suunnitelmat niiden toteuttamiseksi. Toimiva ja turvallinen työympäristö sekä työyhteisön ilmapiiri vaikuttavat yrityksen menestykseen.

3.1 Organisaatio ja tavoitteellisuus

Hyvinvoivalla organisaatiolla on oltava selvä tulevaisuuden tavoite. Sillä on oltava selvä visio ja sen on luotava strategia vision toteuttamiseen. Organisaation johdon tehtävänä on suunnitella liiketoimintaa sekä varmistaa, että toiminta on suunnitelman mukaista. Jokaisen työntekijän on tiedettävä mitkä yrityksen tavoitteet ovat ja ymmärrettävä oman työnsä merkityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hyppänen 2007, 42.)

Yrityksen toiminta-ajatus on sen peruskivi, jolle koko toiminta perustuu. Se on yrityksen olemassaolon syy ja se määrittää yrityksen tehtävän ja roolin. Arvot ovat yrityksen toimintaperiaatteet, jonka mukaan toimitaan. Jokaisen työntekijän tulisi tietää ja ymmärtää yrityksen arvot. Arvoja tulisi pohtia ja ne tulisi määrittää yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin niihin myös sitouduttaisiin paremmin. Yrityksen visio on se tavoitetilä, jossa yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Visio toimii yrityksen suunnannäyttäjänä, jota on tarkastettava aika ajoin, jotta se vastaa yrityksen tahtotilaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Vision on oltava selkeä, yksinkertainen, uskottava ja johdonmukainen, jotta se vetoaa yrityksen henkilöstöön. (Hyppänen 2007, 42–44.)

Yrityksen strategia luodaan toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision perusteella. Strategia on yrityksen suunnitelma vision toteuttamiseksi. Sen avulla yrityksen tulisi saavuttaa tulevaisuuden tahtotilansa. Strategiaa voidaan määrittellä monen eri osatekijän kautta. Yritys voi esimerkiksi tarkastella omaa toimialaansa, asiakkaitaan ja kilpailijoitaan sekä tarkastella sitä omien taloudellisten näkymien ja omien resurssien kautta. Määritelläkseen omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, yritys voi tehdä SWOT-analyysin. Balanced scorecard (BSC), eli tasapainoitettu tuloskortti, jakaa strategiset päämäärät neljään eri osaan; taloudellinen näkökulma, asiakas-, prosessi- ja henkilös-

tönäkökulma. Näiden kautta tavoitteet ja mittarit määritellään tasapainoisesti eri sidosryhmien, eli omistajien, asiakkaiden ja henkilöstönäkökulman kautta. (Hyppänen 2007, 46–47.)

Jotta strategia toimisi hyvin, olisi henkilökunnan jo aikaisessa vaiheessa oltava mukana strategian luomisessa. Strategian jalkauttaminen on tehtävä huolella, jotta jokainen työyhteisössä oleva henkilö ymmärtää sen ja toimii strategian mukaisesti. (Ojala 2011, 79–80.) Uuden strategian viestinnässä on syytä kertoa yrityksen toiminta-ajatuksista, arvoista ja visioista sekä miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa. Henkilöstölle kerrotaan miten strategia vaikuttaa omaan yksikköön ja työhön sekä mitä henkilöstöltä odotetaan. Viestinnässä on kiinnitettävä erityistä huomiota vuoropuheluun ja henkilökohtaisiin keskusteluihin, jotta henkilöstö ymmärtää uuden strategian ja sitoutuu siihen. (Hyppänen 2007, 51.)

Samalla tavalla kun organisaatiolla on tulevaisuuden tavoite, myös työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet. Työhyvinvointi tulisi liittää organisaation strategiaan ja sitä tulisi systemaattisesti johtaa, kehittää ja arvioida. (Manka 2011, 79–80.) Työterveyshuolto on hyvä yhteistyökumppani työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. Se voi osallistua omalla näkemyksellään ja ammattitaidollaan työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämissuunnitteluun ja sen toteutukseen, seurantaan ja arviointiin. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

3.2 Joustava rakenne ja jatkuva kehittyminen

Marja-Liisa Manka (2011, 83–84) vertaa kirjassaan, Työn ilo, yrityksen joustavaa rakennetta kiertoliittymään, joka mahdollistaa itsenäisen ajattelun ja itsenäisen päätöksenteon. Hän vertaa liikennevaloja tiukkaan ohjaamiseen, jossa työntekijälle ei anneta mahdollisuutta tai tarvetta omaan ajatteluun. Samalla tavalla kuin kiertoliittymässä tarvitaan liikennesääntöjä, myös työpaikalla tarvitaan pelisääntöjä. Yhteiset pelisäännöt mahdollistavat joustavan rakenteen, jossa henkilöstö kokee saavansa tarpeeksi tietoa ja voi tehdä päätöksiä omassa tehtävässään vastuullisesti. Myös se, että työntekijä voi osallistua päätöksentekoon tiimissä, lisää henkilöstön aloitteellisuutta ja vastuullisuutta ja työn

mielekkyyttä. Tiimityö lisää myös henkilöstön monipuolista osaamista. (Manka 2011, 83–84.)

Otala (2008, 51) vertaa yksilön osaamista käteen, jossa kämmen on henkilökohtaiset ominaisuudet, peukalo asenne ja tahto ja sormet ovat tiedot, taidot, kokemukset sekä kontaktit ja verkostot. Yksilön osaaminen muodostuu kaikista näistä tekijöistä ja niihin liittyy myös hiljaista tietoa, jota ei voi kuvata. Hiljainen tieto on kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista, joka on sidoksissa tiettyyn asiaan ja jota on vaikea välittää muille. Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi kun tietoa jaetaan, yhdistetään ja kehitetään yhdessä. Tämä ei tapahdu itsestään vaan sitä on ohjattava ja tuettava. (Otala 2008, 50–53.)

Oppiva organisaatio on käsite, jolla on monia määritelmiä. Se on kuitenkin organisaatio, jonka johtamistapa pyrkii liittämään yhteen henkilökunnan osaamisen ja oppimisen ja sitä kautta löytämään toimintamuodot yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Se on oppimista tukeva organisaatiokulttuuri, jossa pyritään koko henkilökunnan jatkuvaan kehittämiseen sekä yksilöinä että tiiminä ja joka lopulta johtaa koko organisaation oppimiseen. Keskeisiä asioita ovat myös vapaa tiedonkulku, järjestelmällinen ajattelu sekä hajautettu päätöksenteko ja henkilökuntaa osallistava johtaminen. Oppiva organisaatio pyrkii kyseenalaistamaan toimintatapojaan ja kehittämään niitä jatkuvasti. Se kannustaa ja rohkaisee yksilöitä ja tiimejä löytämään uusia ratkaisuja ja työskentelytapoja, jotka johtavat tehokkaaseen toimintaan, joka puolestaan edistää yrityksen kilpailukykyä. (Kauhanen 2006, 151–153.)

3.3 Toimiva työympäristö

Toimiva ja turvallinen työympäristö helpottaa työntekoa ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Siihen kuuluu työtilat, työvälineet, ergonomia ja työturvallisuus. Kun työympäristö on kunnossa, tavaroilla on omat paikkansa ja siisteydestä pidetään huolta, vaikuttaa se myös työturvallisuuteen ja työilmapiiriin. Työympäristön ja työolosuhteiden tulee olla työntekijälle turvalliset ja terveelliset. Tähän kuuluu mm. rakenteet, materiaalit, varusteet ja laitteet sekä ilmanvaihto, valaistus, järjestys ja siisteys. Työpisteen ergonomia,

työasennot ja työliikkeet eivät saa aiheuttaa työntekijän terveydelle haitallista tai vaarallista kuormitusta (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työturvallisuuslainsäädäntö asettaa työturvallisuudelle vastuut ja velvoitteet. Työturvallisuuslain tarkoituksena on turvata työntekijöiden turvallisuus ja ennaltaehkäistä tapaturmien, ammattitautien ja muiden terveyshaittojen syntyä. Työnantaja on vastuussa työntekijöiden, työpaikan, työympäristön ja työolosuhteiden työturvallisuudesta. Työntekijän vastuuseen kuuluu ohjeiden ja määräysten noudattaminen sekä työturvallisuutta vaarantavien puutteiden ja vikojen ilmoittaminen työnantajalle. Hänelle kuuluu myös mahdollisen välittömän työturvallisuusvaaran ehkäiseminen omalla toiminnallaan sekä huolehtiminen myös muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) puuttuu myös työergonomiaan ja työn kuormitustekijöihin. Työterveyslaitos (2013a) määrittää ergonomian seuraavasti: ”*Ergonomian avulla työ, työvälineet, työympäristö ja muu toimintajärjestelmä sopeutetaan vastaamaan ihmisen ominaisuuksia ja tarpeita. Ergonomian avulla parannetaan ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia sekä järjestelmien häiriötöntä ja tehokasta toimintaa*”. Työn kuormitustekijöitä voivat olla fyysisten kuormitusten lisäksi myös henkiset ja sosiaaliset kuormitukset, kuten häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. Näihin tekijöihin työnantajan on puututtava välittömästi tiedon saatuaan. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työsuojelutoiminta työpaikalla on oltava jokapäiväistä. Se on jatkuva prosessi, jossa terveys- ja turvallisuusvaarat tunnistetaan ja niiden ehkäisemistä kehitetään jatkuvasti. Työntekijöiden on tunnettava työnsä vaaratekijät ja osattava suojautua niiltä. Kun koko henkilökunnan työsuojeluasenteet ovat kunnossa ja työsuojelusuunnitelmat tehdään yhteistyössä, työsuojelusta tulee tehokasta ja järjestelmällistä. (3T Ratkaisut Oy 2012.)

Työturvallisuuskulttuurin kehittäminen on tärkeää tapaturmien ennalta ehkäisemiseksi. Yrityksen turvallisuuskulttuuri ei perustu siihen, miten halutaan että asioita tehdään, vaan siihen miten niitä tehdään. Hyvässä yrityksen turvallisuuskulttuurissa turvallisuuden merkityksestä on yhteinen käsitys, yrityksessä uskotaan ennaltaehkäisyyn, siellä vallitsee keskinäinen luottamus, hyväksytään erilaiset näkemykset ja noudatetaan

yhteisiä pelisääntöjä. Tällaisen kulttuurin rakentaminen vaatii aikaa ja kehittämistä. (3T Ratkaisut Oy 2012.)

Vahva perusta hyvän turvallisuuskulttuurin rakentamiseen on turvallinen työympäristö. Työvälineiden on oltava kunnossa, tavaroiden omilla paikoillaan, työohjeet laadittu ja asianmukainen perehdytys annettu. Siisti ja toimiva työympäristö luo perustan turvallisuudelle. Seuraava askel hyvän turvallisuuskulttuurin saavuttamisessa on työskentelyprosessien kehittäminen. Tässä korostuu myös valvonta. Ei-turvalliseen toimintaan puututaan mutta asioista annetaan myös positiivista palautetta. Turvallisuutta mitataan, tarkastellaan ja arvioidaan. Mahdolliseen koulutukseen kiinnitetään myös huomiota. Esimiehet sitoutuvat ja vaativat työntekijöitä toimimaan ohjeiden mukaan. Vähitellen työntekijät ymmärtävät miksi ohjeita on noudatettava ja toimivat sen mukaan. (3T Ratkaisut Oy 2012.)

Kun turvallisuuden peruselementit ovat kunnossa, näkyy se työntekijöiden sitoutumisena ja riskinoton välttämisenä. Motiivina on terveyden säilyttäminen ja uskominen ennakoivaan turvallisuustyöhön. Valvonta ei ole enää keskeinen käsite vaan ilmapiiri on kehittämismyönteinen ja tekemisessä näkyy vastuunkanto. Kun turvallisuuskulttuuri on kokonaisvaltaista, työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan ja pyrkivät yhdessä tavoitteisiin. Pyritään siihen ettei tapaturmia satu, mutta jos niitä sattuu, niistä ei syyllistetä. Virheitä ei peitellä, vaan ne nähdään oppimisen mahdollisuutena ja käytäntöjä työstetään yhdessä. Kun hyvä työturvallisuuskulttuuri on saavutettu, vaatii se edelleen jatkuvaa kehittämistä ja johdon konkreettista osallistumista jotta yhteinen turvallinen työympäristö säilyisi. Avoin viestintä ja seuranta ovat tärkeä osa hyvän turvallisuuskulttuurin säilyttämiseksi. (3T Ratkaisut Oy 2012.)

3.4 Työyhteisö

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat avoin vuorovaikutus sekä ryhmän keskinäinen toimivuus. Positiivinen ja avoin vuorovaikutus, jossa ystävällisyys, kiitollisuus ja hyvien asioiden jakaminen on keskiössä, on työyhteisön hyvinvointia lisäävä tekijä. Avoimuus, reiluus, auttaminen, aktiivisuus ja suvaitsevuus edistävät hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta. Tässä voi mainita myös nollatoleranssin ja välittömän puheeksiottamisen,

joita noudatetaan ja joiden pelisäännöt työntekijät tietävät. Nämä ovat työyhteisötaitoja, joita jokaisen yksilön ja jokaisessa työyhteisössä tulisi kehittää. (Manka 2011, 115–138.)

3.4.1 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Suonsivu (2011, 58–59) korostaa tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta, osallistumista ja syrjimättömyyttä työyhteisöjen hyvinvoinnin perustaksi, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä, motivaatiota, sitoutumista, luottamusta sekä stressin hallintaa. TEK:n (2002, 32) tutkimuksen mukaan huonot vuorovaikutustaidot ja huono tiedonkulku ovat merkittäviä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kun vuorovaikutus on toimivaa, myös työ koetaan mielekkääksi. Yrityksen panostaessa vuorovaikutusosaamiseen myös vaikeisiin asioihin voidaan löytää ratkaisu avoimella ja rakentavalla keskustelulla. (TEK 2002, 32.) Toimivan vuorovaikutuksen kehittämiseen on varattava aikaa. Se ei synny itsestään. Hyvin sijoitetut yhteiset taukotilat, kopiokoneet ja tulostimet tukevat toimivan ja luontevan vuorovaikutuksen syntyä. On tärkeää, että henkilöstö tapaa ja keskustelee keskenään. (TTK 2013a.)

Vuorovaikutusosaaminen on kyky kommunikoida avoimesti, positiivisesti, rehellisesti ja tehokkaasti ottaen huomioon vastapuolen ajatukset ja tunteet. Se on kyky asettua toisen asemaan ja ymmärtää ja hyväksyä erilaiset ajattelu- ja lähestymistavat. Vuorovaikutusosaaminen on myös karismaa ja tahdonvoimaa, jolla pystyy vaikuttamaan ihmisiin. Nykyään yksi tärkeimmistä vuorovaikutusosaamisista on verkoston rakentaminen. Hyvät kontaktit kollegoihin ja yhteistyökumppaneihin edesauttavat jatkuvaa oppimista ja auttavat luovimaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2009, 153–155.)

Vuorovaikutuksen kehittäminen vaatii aikaa. Työ ei saa olla niin hektistä ettei tilaisuutta työkavereiden kanssa kommunikointiin ei ole. (TTK 2013a.)

Manka (2011, 116) kirjoittaa yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen synnyttämästä sosiaalisesta pääomasta. Se on sekä yksilön että työyhteisön voimavara, joka edistää yhteisön toimintaa. Sosiaalinen pääoma jakaantui Oksasen (2009, teoksessa Manka 2011, 116–117) tutkimuksessa viiteen väittämään; ”*pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa, työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita, työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, asen-*

teemme on ”toimimme yhdessä”, jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty”. Sosiaalinen pääoma kasvaa sitä käytettäessä ja hyvän sosiaalisen pääoman on todettu vaikuttavan myönteisesti terveyteen.

Manka (2011, 124–126) tuo esille myös työyhteisön ongelmat ja ristiriitatilanteet, joita ei aina voi välttää kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Niiden kautta syntyy uusia ratkaisuja ja työyhteisö kehittyy. Ongelmiin ja ristiriitatilanteisiin tulisi kuitenkin heti puuttua. Niiden ratkaisemiseksi tulisi etsiä enemmän toiveita ja ehdotuksia, kuin syytöksiä ja syyllisiä. Halu löytää ratkaisu pitäisi olla suurempi kuin syyllistäminen. Puhumalla ja antamalla rakentavaa palautetta voidaan ratkaista moni ristiriitatilanne myönteisesti. Ongelmat täytyy ratkaista heti, mutta pelkästään niihin keskittyminen, lisää niiden havaitsemista ja merkitystä. Myönteinen vuorovaikutus, jossa kiinnitetään huomiota enemmän onnistumisiin, edistää työyhteisön hyvinvointia. Manka puhuu myös vuorovaikutuksen sävystä ja sanattomasta viestinnästä, jolla on suuri merkitys. (Manka 2011, 124–126.)

3.4.2 Ilmapiiri ja alaistaidot

Hyvän työilmapiirin syntyyn vaikuttavat useat eri tekijät. Työturvallisuuskeskus (2013) listaa myönteiseen ja kielteiseen työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Myönteisiä tekijöitä ovat mm. pelisääntöjen ja toimintatapojen tuntemus, yhteiset tavoitteet, varmuus tulevaisuudesta, yhteistyö ja usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin. Kielteisiä tekijöitä ovat huono tiedonkulku, epäselvät säännöt, syyttelyt, riidat ja valitukset, johtajuuden hämärtyminen ja yleisesti kielteinen asenne. Työilmapiiri on osa jokapäiväistä toimintaa ja siihen vaikuttaa ratkaisevasti vuorovaikutus ja ihmisten välinen yhteistyö. Kun työyhteisö toimii sisäisesti, vaikuttaa se myös yrityksen menestykseen ja tehokkuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2013b.)

Jo yksi työyhteisön jäsen voi vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti. Jos yritys on pieni ja henkilökuntaa on vähän, voi negatiivisen asenteen omaava henkilö vaikuttaa merkittävästi työyhteisön hyvinvointiin. Esimiehellä on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista ja hän on avainasemassa ongelman ratkaisemiseen. Tilanteen ratkaisemiseksi tarvitaan hyviä sosiaalisia taitoja. Esimiehen psykologinen silmä, tunneäly, rakentava ja joustava

suhtautuminen sekä erinomainen tilannetaaju auttavat positiivisen lopputuloksen saavuttamisessa. (Ahokas 2009.)

Vaikka esimiehellä on vastuu työhyvinvoinnista, nykyään puhutaan myös alaistaidoista. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa työyhteisön työhyvinvoinnista ja näin työntekijän alaistaidoilla on myös merkityksensä. (Suonsivu 2011, 60.) Alaistaidoista käytetään englannin kielessä ilmaisua *organizational citizenship*, jonka voi suomentaa organisaatiokansalaisuudeksi. Tätä sanaa voi verrata kansalaistaito-käsitteeseen, joka liittyy jokaisen velvollisuuksiin ja oikeuksiin toimia oikein yhteiskunnassa lakien ja normien mukaan sekä huolehtia ympäristöstä, kanssaihmisistä ja toimia yhteisen hyväksi. Organisaatiokansalaisuus on siis sama asia, mutta siinä yhteiskunta on työyhteisö, jossa työntekijällä on samat velvollisuudet ja oikeudet työyhteisössä kuin yhteiskunnassakin ja hänen odotetaan toimivan työyhteisön hyväksi. (Keskinen 2005, 19–24.)

Hyvän alaistaidon omaava työntekijä tekee vähän enemmän mitä häneltä vaaditaan (Keskinen 2005, 19–24). Alaistaidoissa on kyse työntekijän halusta toimia työyhteisön hyväksi ja tukea sekä työkavereitaan että esimiestä hyvän työyhteisön saavuttamiseksi. Hyvän alaistaidon omaava henkilö käyttää kokemustaan ja osaamistaan työnsä kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. (Suonsivu 2011, 60.) Hän on kannustava ja avulias myös muita työntekijöitä kohtaan ja pyrkii edistämään heidän työtään, oppimistaan ja kehitystään. Alaistaito kuuluisi inhimillisyyteen ja sivistyneeseen käyttäytymiseen, mutta se ei kuitenkaan ole kaikilla työpaikoilla itsestään selvä asia. Vaikka johtajia koulutetaan ja kehitetään paljon, ei voida odottaa toimivaa työyhteisöä jos työntekijöiltä ei löydy alaistaitoja. (Keskinen 2005, 19–24.)

3.4.3 Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisöä kannattaa kehittää. Kehittäminen hyödyttää sekä yksittäistä työntekijää että työyhteisöä. Työntekijän hyvinvointi paranee, työn imu lisääntyy, sitoutuminen vahvistuu, vastuunotto lisääntyy sekä yhteistyötaidot kehittyvät. Työyhteisöstä tulee toimivampi ja joustavampi. Tämä johtaa parempaan tuloksellisuuteen, henkilöstön parempaan työhyvinvointiin sekä muutosten ennakoinnin lisääntymiseen että innovatiivisuuteen. (Työterveyslaitos 2013a.) Kehittämisprosessi alkaa nykytilanteen kartoittamisella,

joka on työyhteisön yhteinen tulkinta ja näkemys nykyisestä tilasta. Itse kehittäminen on yhdessä tekemistä jokapäiväisessä arjessa. Kehitetään yhdessä tapoja ja pelisääntöjä, jotka lisäävät keskustelua ja vastuunkantoa omasta työyhteisöstä. Tämä opettaa työyhteisölle kehittämistaitoa. Tapaamisia ja yhteisiä keskustelu- ja arviointitilaisuuksia on syytä olla riittävän usein prosessin aikana, jotta kehittämisinnostus pysyy yllä ja muutokset sekä onnistumisten tulokset nähdään. (Työterveyslaitos 2010a.)

Manka (2011, 201–223) kuvaa ”Työn ilo” -kirjansa lopussa kahta työyhteisön kehittämishanketta, jossa hän oli kehittäjänä mukana. Molemmissa kehittämishankkeissa tehtiin tilanneselvitys, toisessa sähköpostikysely ja toisessa teemahaastattelu, joissa selvitettiin työntekijöiden mielteitä asioista. Tämän jälkeen pidettiin etukäteen suunniteltuja kehittämistyöpajoja, jossa käsiteltiin työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä kyselyiden ja haastatteluiden vastausten pohjalta. Pajoissa käsiteltiin yleisesti hyvin toimivaa työyhteisöä sekä purettiin kyselyiden ja haastatteluiden tulokset ja asetettiin tavoitteita. Tämän jälkeen etsittiin ratkaisuja ja työskenneltiin eri tavoin. (Manka 2011, 201–223.)

Ensimmäisessä työyhteisöesimerkissä (Manka 2011, 201–212) esimiehen ja työyhteisön välillä oli ristiriita, joka ratkesi sekä esimiehen että työyhteisön helpotukseksi esimiehen siirrolla toisiin tehtäviin. Siirron jälkeen työyhteisö kuitenkin huomasi, että se oli kohdistanut kaiken pahoinvointinsa esimieheen ja, että asiat eivät parantuneet. Vasta kun työntekijät katsoivat itseään peiliin ja keskittyivät oikeisiin asioihin, työyhteisö alkoi toimia. Manka (2011, 212) tuo esille miten helppoa on aina syyttää ongelmista jotain toista. Pahoinvointi kohdistetaan johonkin henkilöön ja kun syntipukista päästään eroon, valitaan uusi syntipukki. Tällöin työyhteisö ei osaa toimia oikein. Konfliktit ovat tarpeellisia ja hyvin hoidetut konfliktitilanteet kehittävät työyhteisöä. Ristiriidat käynnistävät työyhteisön hakemaan uusia ratkaisuja ja toimimaan yhteisen hyväksi kehittyen. (Manka 2011, 212.)

Toisessa esimerkissä asetettiin tavoitteiksi kehittää johdon ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua sekä yhteisöllisyyttä erityisesti eri tiimien välillä. Työpajoja pidettiin yhteensä viisi. Tunnelma oli pajojen aikana välillä kireäkin eikä sovittuja asioita työntekijöiden mielestä oltu työpajojen välillä tehty. Pajoissa mietittiin mm. mikä edistää ja mikä tuhoaa yhteisöllisyyttä ja lopuksi perustettiin työryhmä, henkilöstön ja johdon välisen yhtey-

den kehittämiseksi. Kaikki toimet johtivat lopuksi siihen, että johdon ja henkilöstön välinen avoimuus parani, tiedonkulku ja palautteenanto kehittyivät ja positiivinen asenne lisääntyi. Positiivinen kehittyminen oli todennäköisesti saatu aikaiseksi ongelmien esiin tuomisessa ja kaikkien työntekijöiden katsoessa peiliin sekä miettiessä mitä itse voisi tehdä asioiden parantamiseksi. (Manka 2011, 213–223.)

Kehittäminen ei ole aina helppoa ja prosessin aikana voi ilmetä kriittisyyttä ja vaihteita, jotka tuntuvat raskaalta. Monesti pahaa oloa puretaan esimiehiin ja heitä syytetään kaikista ongelmista. (Manka 2011, 212, 220.) Näissä kahdessa edellisessä esimerkissä on selvästi tullut esille, että kukaan ei voi yksin kehittää työyhteisöä, vaan kehittämiseen on jokaisen osallistuttava ja mietittävä mitä itse voisi asian hyväksi tehdä. Kehittäminen on tehtävä yhdessä. Manka (2011, 48) tuo esille, että kehittämisellä saadaan suuria positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja sitä kautta kustannuksiin. Hän painottaa, että kehittämistä ei pitäisi vaan tehdä ongelmien kautta, vaan olisi luotava olot, joissa työnteko olisi helppoa.

4 Käytännön esimiestyö

Esimiehen työ on hyvin moniulotteista ja siihen liittyvät monet eri toiminnot työyhteisössä, jotka edesauttavat työhyvinvointia ja yrityksen menestyksellisyyttä. Esimiehen on oltava monitaituri ja löydettävät ratkaisut kiperissäkin tilanteissa. Tässä kappaleessa käsitellään esimiehen roolia sekä työyhteisön toimivuuden kannalta esimiehen työhön liittyviä asioita.

4.1 Esimiehen rooli työyhteisössä

Esimiestyö on muuttunut ajan saatossa. Aikaisemmin esimiestyö oli käskyttämistä, rankaisemista, valvontaa ja ohjeistamista. Nykyään siihen liittyy enemmän visionäärisyyttä, tavoitteellisuutta, innostavuutta, itsenäisyyttä, kykyä tukea sekä arvostuksen osoittamista. (Hyppänen 2007, 12.) Yhteiskunnan, työelämän ja toimintatapojen muuttuessa käskyttäminen, yksipuolinen määrääminen ja tiukka valvonta ei ole enää toimiva johtamistyyli nykyajan Suomessa. Yhteiskunta on muuttunut ja työntekijät ovat enemmän itseohjautuvia, arvostavat tasa-arvoa ja ovat oppineet tekemään tiimityötä. Esimieheltä toivotaan esimerkkinä toimimista. Myönteinen asenne, tulevaisuuteen katsova ja innostava esimies saa alaisensa toimimaan yhteisen hyväksi. (Piili 2006, 28–29.)

Esimiehen tärkein tehtävä on saada organisaation jäsenet toimimaan tehokkaasti yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Piili 2006, 13). Hän vastaa toiminnasta yrityksen omistajille, johdolle tai omalle esimiehelleen. Esimiestyössä on hallittava kokonaisuuksia ja tunnettava erilaiset johtamistyylit. Viitalan (2009, 269) mukaan esimiehen työtehtävät vaihtelevat eri organisaatioissa ja yksiköissä mutta henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet ja roolit ovat samankaltaisia. Esimies on suunnan selkiyttäjä, olosuhteiden luoja, innostaja, osaamisen kehittäjä ja asioiden hallinnoija. Esimies on työnantajan edustaja ja hänen tehtävänsä on varmistaa yksikkönsä toiminta annettujen tai asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Esimiehen työ on hyvin laaja-alaista ja esimiehen rooliin vaikuttavat monet eri tekijät kuten esimerkiksi persoonallisuus, osaaminen, työyhteisö ja yrityksen johdon tavoitteet. Tehtäviin kuuluu mm. ”varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen, tukea kehittymistä,

arvioida ja kehittää osaamista, huolehtia motivaatiosta, kannustaa ja antaa palautetta, hyödyntää erilaisuutta, huolehtia jaksamisesta, varmistaa henkilöstön sitoutuminen, kehittää toimintaa, varmistaa toimivat palaverit ja hyvä tiedonkulku, asettaa selkeitä tavoitteita, seurata tuloksia, huolehtia ilmapiiristä, olla tasapuolinen ja oikeidenmukainen sekä auttaa ja tukea henkilöstöä ristiriitojen ratkaisemisessa”. (Hyppänen 2007, 11–12.)

Työntekijät odottavat hyvää johtamista ja mitä korkeammalla tasolla heidän osaamisensa on, sitä kriittisemmin he suhtautuvat johtamiseen ja sen tasoon. Menestyminen ja onnistuminen yrityksessä tai yhteisössä tarvitsee kuitenkin johtajuutta, jotta yhteinen toiminta olisi järjestelmällistä. Johtaja on vastuussa muista ihmisistä, heidän tekemisistään ja työn tuloksista. Hänen tehtävänsä on saada ihmiset tekemään työtä yhdessä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja löytää tie, jolla henkilöstön saa aidosti mukaan. Tässä on otettava huomioon realistiset tavoitteet ja sopivat haasteet sekä tiimeille että yksilöille, joilla saavutetaan myönteisiä vaikutuksia ja tuloksia. Johtajan on tuotava esille ihmisarvo kaiken tuottavuuden ja taloudellisten arvojen keskellä. (Nissinen 2007, 19–23.)

4.2 Osallistava ja kannustava johtaminen

Manka (2011, 95–96, 111–114) kuvaa kirjassaan, Työn ilo, modernia johtamista, jossa suoritusten johtaminen ja ihmisten johtaminen linkittyvät toisiinsa. Moderni johtaminen on tilannejohtamista, jossa työntekijä otetaan mukaan vuorovaikutteisesti. Se on osallistavaa ja kannustavaa johtamista, jossa työntekijöitä kuunnellaan ja he ovat mukana päätöksenteossa. Esimies toimii esimerkillisesti ja luotettavasti ja hän on johdonmukainen. Hän tukee työntekijöitä, antaa heille sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja innostaa ja inspiroi heitä luovaan ajatteluun. Lisäksi hän seuraa työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia ja huolehtii myönteisestä ilmapiiristä. (Manka, 95–96, 111–114.)

Kun johtaminen on osittain jaettava, myös päätöksenteosta tulee nopeampaa ja tehokkaampaa, koska kaikkien päätösten ei tarvitse kulkea johtajan kautta. Työn iloon vaikuttavat johtamisen keinot ovat, reiluus, oikeudenmukaisuus, valtuuttaminen, vastavuoroisuus, henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen, sekä tuen antaminen ja positiivis-

ten asioiden vahvistaminen. Hyvästä johtamisesta tulee tehokasta, koska esimiehen ei tarvitse tietää ja osata kaikkea ja ryhmä voi helposti kompensoida esimiehen puutteita. Moderni johtaminen lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää poissaoloja. Esimiehen ja työntekijöiden työyhteisötaidot kehittyvät ja suorituskyky kasvaa. Työntekijät luottavat esimieheensä ja uskovat itseensä ja haluavat saavuttaa korkeampia tavoitteita. (Manka 2011, 95–114.)

Nissinen (2007, 33–35) tuo kannustavan johtamisen piirteitä esille syväjohtamisen kulmakivissä, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Kun johtaja osaa käyttää kaikkia näitä syväjohtamisen kulmakiviä tasapuolisesti, ihmisten kaikki perustarpeet täyttyvät. Yrityksessä vallitseva syväjohtamisen kulttuuri luo näin ollen sille kilpailuetua, koska yritys muuttuu erittäin houkuttelevaksi työntekijän näkökulmasta. (Nissinen 2007, 33–35.)

Taulukko 2. Syväjohtaminen kulmakivet (Nissinen 2007, 33 (muokattu))

AMMATTITAITO	
<p>Luottamuksen rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus • rehellisyys • pitää sanansa ja lupauksensa • osaa tehdä päätöksiä • toimii johdonmukaisesti • kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa • toimii rohkeasti 	<p>Inspiroiva tapa motivoida</p> <ul style="list-style-type: none"> • hahmottaa kokonaisuuden • selkeät, haastavat tavoitteet • laittaa itsensä likoon, on innostunut • osaa kannustaa ja palkita • huumorin käyttö • pyrkii löytämään positiiviset seikat
OMA ESIMERKKI	
<p>Älyllinen stimulointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • jakaa vastuuta • antaa tilaa ja toiminnanvapautta • ei jätä yksin, ”sparraa” • palaute toimii kahteen suuntaan • ei tarvitse olla aina samaa mieltä • rohkaisee ideoimaan • myöntää omat virheensä • näkee virheet oppimismahdollisuutena 	<p>Yksilöllinen kohtaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • on aidosti kiinnostunut ihmisistä • osaa kuunnella • on helposti lähestyttävä • pitää huolta alaisistaan • on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa • tuntee alaisensa • hyväksyy ihmisten erilaisuuden

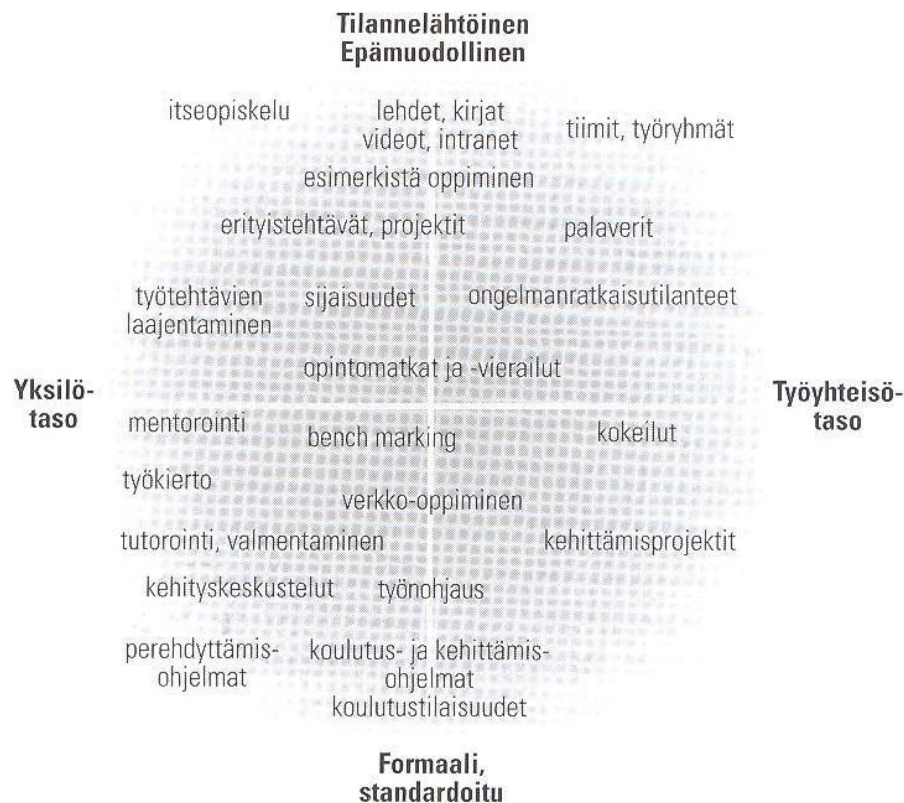
Kun johtamiskäyttäytyminen kehittyy, vaikuttaa se myös työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja yrittämisen haluun (Nissinen 2007, 48–49). Kun työntekijät luottavat esimieheen, saavat inspiraatiota ja tarpeeksi älyllistä stimulointia he kokevat työskentelyn mielekkääksi ja itsensä hyödylliseksi ja tärkeiksi. Tämä lisää työtyytyväisyyttä työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Kun ihmisen tarpeita katsotaan tarvehierarkioiden kautta, nähdään tässä myös perustarpeena turvallisuus, sosiaalinen hyväksyminen ja arvostus sekä kasvuun ja kehittymiseen liittyvä tarve. Näiden tarpeiden täyttyessä myös työtyytyväisyys lisääntyy.

4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on kaikki se osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvä toiminta, jolla yrityksen kilpailukykyä ylläpidetään ja parannetaan. Se pitää sisällään nykyisen osaamisen, sen kehittämisen, uudistumisen, vaalimisen ja uuden osaamisen hankinnan. Osaamisen johtaminen liittyy yrityksen strategiaan, jolla varmistetaan kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Työntekijän osaaminen ja sen kehittäminen on liitettävä yrityksen toimintaan ja strategiaan ja sitä on hyödynnettävä tehokkaasti, jotta osaaminen siirtyisi itse yritykseen ja sitä kautta parempiin tuloksiin. Jos sitä ei liitetä toimintaan ja strategiaan, se kehittää ainoastaan työntekijän osaamista mutta ei yrityksen osaamista. (Viitala 2009, 170.)

Hyppänen (2007, 96–97) esittelee osaamisen johtamisen prosessin. Siihen kuuluu kriittisen osaamisen tunnistaminen, osaamistavoitteiden määrittely, osaamisen arviointi, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelma, oppimista tukeva johtaminen ja seuranta. On tunnistettava osaamistarpeet ja mietittävä minkälaista osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa. Nykyinen osaaminen arvioidaan sekä yksilön että koko työyhteisön osalta, jolloin saadaan kartoitettua osaamisen nykyinen tilanne ja tulevaisuuden tarve. Kehityskeskusteluissa verrataan yrityksen ja henkilöstön kehittämistarpeet toisiinsa ja tehdään jokaiselle yksilöllinen kehityssuunnitelma. Esimiehellä on tärkeä rooli tukien oppimista jokapäiväisessä työssään. Osaamista ja oppimistuloksia tulisi seurata ja mitata asetettujen tavoitteiden mukaan. (Hyppänen 2007, 96–97.)

Osaamista voidaan kehittää monella eri tavalla. Viitala tuo esille kirjassaan, Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä (2009, 188–200) henkilöstön kehittämismuotoja. Kehittämistä voidaan tehdä työyhteisötasolla ja yksilötasolla sekä formaalisti että tilannelähtöisesti (epämuodollinen). Näiden perusteella Viitala on muodostanut henkilöstön kehittämisen nelikenttä kuvion, josta ryhmittelee kehittämismenetelmät yksilö ja työyhteisötasolla. Henkilöstön eri kehittämistavat näkyvät kuviossa 2.



Kuvio 2. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2009, 189.)

Osaamisen kehittäminen on paljon muutakin kuin ulkopuolinen koulutus (Kuvio 2). Viitala (2009, 190–200) mainitsee työnkierron, haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset, sijaisuuksien hoidon, ristiinkoulutuksen, mentoroinnin, työnohjauksen ja toimintaoppimisen. Ristiinkoulutuksessa työntekijät perehdytetään toistensa tehtäviin. Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi työntekijä tukee ja ohjaa vähemmän kokenutta. Työnohjauksessa kehitetään toimintatapoja ja vahvistetaan ammattitaitoa kun taas toimintaoppiminen on teorian ja käytännön yhteen sovittamista. (Viitala 2009, 190–200.)

Otalan (2008, 75–77, 223–255) mukaan oppimisprosessi sisältää monia eri vaiheita ja niihin kuuluvia ominaisia kehittämiskeinoja. Nämä ovat tiedon ymmärryksen ja sisäistämisen varmistaminen, tiedon jakaminen, yhteisten näkemysten luominen, tiedon soveltaminen käytäntöön, kokemusten jakaminen ja organisaation oppimisen tulokset. Koska osaaminen koostuu niin monesta asiasta, on kehittämisessä otettava huomioon myös vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset taidot. Työyhteisössä nämä taidot ovat erittäin tärkeitä. TEK:n (2002, 32) tutkimuksen mukaan huonot vuorovaikutustaidot ja huono tiedonkulku ovat merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Kun vuorovaikutus on toimivaa, myös työ koetaan mielekkääksi. Yrityksen panostaessa vuorovaikutusosaamiseen, myös vaikeisiin asioihin voidaan löytää ratkaisu avoimella ja rakentavalla keskustelulla.

Esimiehen neljä päätehtävää osaamisen johtamisessa on suunnan näyttäminen, tuki, oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen sekä esimerkkinä toimiminen. Hänen on määriteltävä osaamisen tarve nyt ja tulevaisuudessa. Koska sekä yksilöt että tiimit ja ryhmät ovat erilaisia ja kehittymiskyky ja halu kehittyä on erilainen, on esimiehen osattava tukea jokaisen kehittymistä yksilöllisesti. Myönteinen ilmapiiri edistää oppimista. Kun ristiriidat ja ongelmat osataan ratkaista ja työyhteisössä osataan antaa palautetta ja vastaanottaa rakentavaa palautetta, luo se hyvän ilmapiirin oppimiselle. Myös osaamisen jakaminen lisääntyy tällaisessa yhteisössä. Esimiehen esimerkki vaikuttaa osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen. (Hyppänen 2007, 122–123.)

4.4 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Esimies on avainasemassa hyvän sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen luojana. Esimiehen tehtäviin kuuluu monet tilanteet, jossa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä johtaessa toimintaa. Sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen sisältyvät tiedonkulku, päivittäinen työviestintä, suunnitelmalliset kehityskeskustelut, henkilöstön ohjaus tavoitteisiin nähden, perehdyttämiset, erilaisten asioiden käsittely ja yleisesti vuorovaikutuksen edistäminen. (Piili 2006, 70–71.)

Tiedonkulku koetaan monessa työyhteisössä riittämättömäksi ja työntekijät kritisivat usein esimiestä huonosta työyhteisön tiedonkulusta. Tietoa halutaan aina lisää ja esi-

miehen tehtävänä on varmistaa riittävä tiedonkulku erilaisten kanavien kautta. Päivittäisen työviestinnän tarkoitus on antaa alaisille tehtäviin tarvittavat tiedot ja tukea ja kannustaa työntekijää hänen työssään. Työtehtäviin liittyvät tiedot on osattava valikoida oikein, jotta tietoa ei anna liikaa ja liian yksityiskohtaisesti. Työntekijä on myös itse vastuussa tiedon hakemisesta ja tiedon syventämisestä. Henkilöstön on myös tiedettävä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja miten hänen oma työnsä niihin liittyy ja mitä häneltä odotetaan. Erilaiset palaverit ja epäviralliset tapaamiset edistävät vuorovaikutusta ja hyvän vuorovaikutus työyhteisössä luo avoimuutta ja hyvää työilmapiiriä. (Piili 2006, 71.) (Piili 2006, 70–71.)

Nykyisin työyhteisöissä on käytössään monia eri tiedonkulun ja viestinnän kanavia. Tietoa voidaan esimerkiksi jakaa henkilökohtaisesti, kokouksissa, neuvotteluissa, ilmoitustauluilla, intranetissä, sähköpostitse, työyhteisölehdessä, tekstiviestein ja eri tiedotustilaisuuksissa. (Kauhanen 2007, 172.) Suora kommunikaatio on tehokas tapa kommunikoida ja sen taitaminen voi vaikuttaa kuulijaan voimakkaasti. Suorassa kommunikaatiossa käytetään selkeää ja ymmärrettävää kieltä vuorovaikutteisesti. Siinä voidaan peilata ja muotoilla toisen ihmisen ilmaisuja ja antaa palautetta. (Suonsivu 2011, 51–52.)

Dialogi on ihmisten välinen vuoropuhelu, jossa saadaan tietoa toisen todellisuudesta. Se auttaa arvioimaan myös omaa todellisuutta ja punnitsemaan omia ajatuksia. Suora ja avoin vuorovaikutussuhde, jossa molemmat osapuolet ovat aidosti läsnä, mahdollistaa inhimillisen kasvun ja kehityksen. Myös työyhteisö kehittyy kun asioista keskustellaan avoimesti ja päätökset tehdään yhteisen tahdon mukaisesti. Hyvä vuoropuhelu on avoin keskustelu, jossa kaikki voivat ilmaista mielipiteensä ja ajatuksia punnitaan yhdessä. Kun työyhteisön jäsenillä on taito kuunnella, keskustella rakentavasti ja ilmaista omia ajatuksiaan, ehkäisee se ristiriitoja. (Suonsivu 2011, 53–54.)

Vuorovaikutustilanteeseen vaikuttavat monet eri tekijät. Yksilön sisäiset kerrostumat, kuten esimerkiksi perusluonne, arvot, uskomukset, selviytymistavat, tunteet, osaaminen ja geenit vaikuttavat kohtaamistilanteissa. Ihmisellä on monesti ennako-odotuksia ja tunteita, joiden taustalla saattaa olla aiempi kokemus tai kohtaaminen, joka voi vaikuttaa vahvasti asennoitumiseen. Myös ulkoiset tekijät, kuten tilanne, tavoitteet, roolit, valtuudet ja taustavoimat sekä ulkoiset häiriöt vaikuttavat vuorovaikutustilanteeseen.

Ihminen tulkitsee myös tietoa erilalla, joka saattaa aiheuttaa ristiriitoja. Jotta vuorovaikutus onnistuisi, tulisi osata kuunnella, asettua toisen ihmisen asemaan, viestiä ottaen huomioon vastapuolen ja tarkastaa että viestit on ymmärretty oikein. (Piili 2006, 72–74.)

Assertiivinen vuorovaikutustyyli tarkoittaa sitä, että henkilö pitää omista oikeuksista kiinni loukkaamatta toisten oikeuksia. Tunnuksmerkkejä tälle vuorovaikutustyyliä ovat: ”minä-viestit, lyhyet ja selkeät ilmaisut, vastuullisuus, rehellisyys, tietäminen mitä haluaa, katsekontakti, ilmaisua tukeva kehonkieli sekä lisäkysymysten tekeminen”. (Suonsivu 2011, 54–55.) Assertiivinen henkilö on tietoinen omista ajatuksistaan ja tunteistaan ja osaa kuunnella sekä eläytyä toisen henkilön tilanteeseen. Itsetuntemus, omat asenteet ja sietokyky sekä aito kiinnostus auttaa kommunikoinnissa. Näitä asioita kehittämällä esimies selviytyy hankalistakin tilanteista. (Terveyskirjasto 2013.)

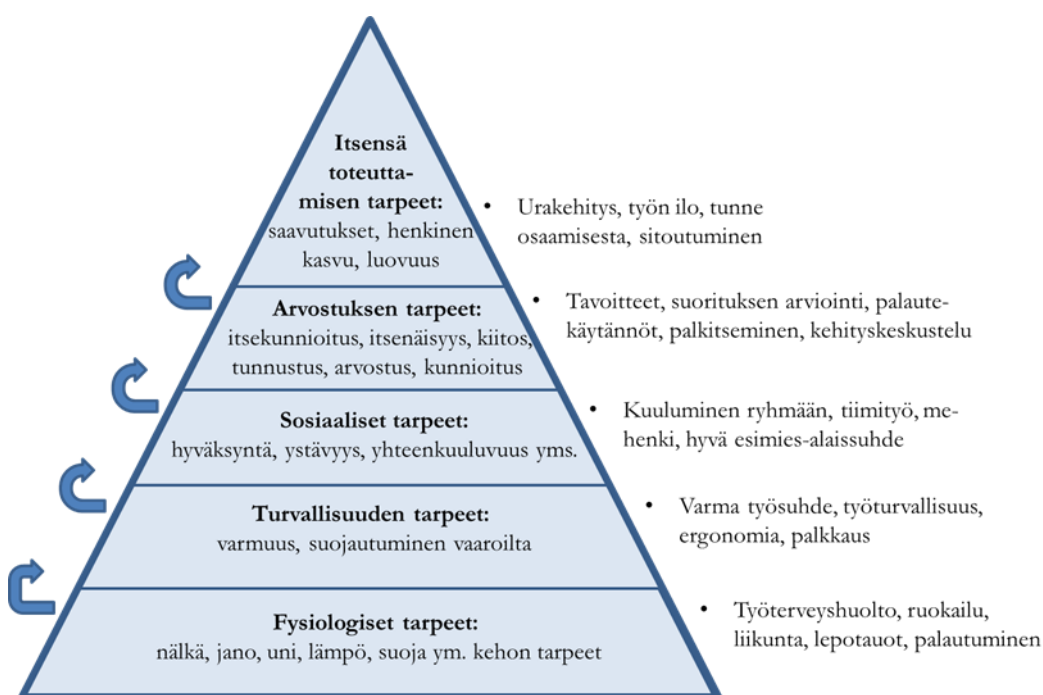
Vuorovaikutuksen yksi osa on myös sanaton viestintä, jolla on suurempi vaikutus kuuntelijaan kuin mitä yleensä ajatellaan. Jopa 50–93 % on kehon kieltä suorassa vuorovaikutustilanteessa. Vain pieni osa on sanallista viestintää. Siksi myös esimerkiksi sähköposti voidaan helposti ymmärtää väärin, koska se ei sisällä kehon kieltä. Sanatonta viestintää ovat esimerkiksi ääni, äänen sävy ja rytmitys, katsekontakti, ilmeet, eleet, vartalon liikkeet, liikkuminen, tilankäyttö, ulkonäkö, värit sekä tuoksut. Kehon kielellä ilmaistaan usein tunteita ja se on erittäin tärkeä tunneyhteyden luomisessa. (Piili 2006, 74, 76–78.)

Koska sanaton viesti täydentää ja vahvistaa kielellistä viestintää, on se tärkeä esimiehen työväline, jolla voidaan rakentaa uskottavuutta ja luotettavuutta. Sanaton viestintä välittää signaaleita viestin ymmärtämisestä ja hyväksymisestä. Sanaton viestintä voidaan myös kokea epämiellyttävänä. Jos esimies esimerkiksi korostaa valta-asemaansa sanattoman viestinnän avulla, voi se johtaa siihen että alainen ei enää tule keskustelemaan hänelle tärkeästä asiasta. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota omaan sanalliseen viestintäänsä. (Piili 2006, 76–78.)

4.5 Motivointi ja palkitseminen

Hyppänen (2007, 128–129) esittelee Maslowin tarvehierarkiaa, joka on tunnetuin motivaatioteorioista (Kuvio 3). Tarvehierarkian alimmaisena ovat fysiologiset tarpeet, kuten esimerkiksi nälkä, jano, uni. Ylimpänä on itsensä toteuttamisen tarpeet kuten saavutukset, henkinen kasvu ja luovuus. Jotta seuraava taso saavutettaisiin, täytyy edellinen taso olla tyydytetty. Tätä tarvehierarkiaa voidaan myös soveltaa työhön. Hyppänen (2007, 129) tuo kuviossa 3, esiin Maslowin tarvehierarkiaan liittyvät työkalut, joiden kautta tarpeet voidaan tyydyttää.

Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden tyydyttämisessä työterveyshuollolla, lepotauoilla, palautumisella, liikunnalla, ruokailulla, työturvallisuudella, ergonomialla ja varmalla ja vakaalla työsuhteella on merkityksensä. Kuuluminen ryhmään, tiimityö, me-henki ja hyvä esimies-alaissuhde tyydyttävät sosiaaliset tarpeet. Arvostuksen tarpeet voidaan tyydyttää tavoitteiden, suorituksen arvioinnin, palautekäytäntöjen, palkitsemisen ja kehityskeskusteluiden kautta. Urakehitys, työn ilo, tunne osaamisesta ja sitoutuminen tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarpeet. (Hyppänen 2007, 129.) Jotta motivaatio nousisi ylimmälle tasolle, tulisi tarvehierarkian kaikkien rappusten tarpeet tulla ensin tyydytyksi.



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut (Hyppänen 2007, 129 (muokattu))

Motivaatiotekijöiltä on tutkittu paljon. Hyppänen (2007, 128–131) tuo esille amerikkalaisen tutkijan William Jamesin havainnot motivaation vaikutuksesta ihmisten suorituksiin. Tutkimuksen mukaan ihmisen motivaatio lisää suoritustasoa huomattavasti. Normaalisti ihminen hyödyntää 20–30 % omista kyvyistään, kun hyvin motivoituneena hän hyödyntää jopa 80–90 prosenttia. Hyvin motivoituneella työntekijällä suoritustaso nousee siis jopa 60 %. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa motivaatiotasoon. Koska motivoituneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin, tulisi esimiehen luoda edellytyksiä motivaation lisäämiseen. Esimiehen työ on tässä erittäin tärkeää.

Viitala (2009, 158–161) toteaa, että työmotivaatio syntyy työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta. Motivaatio on ihmisen sisäinen voima, jota hän tahtoo käyttää toiminnassaan, johon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Ihmisten ollessa erilaisia, eri-ikäisiä ja eri elämänvaiheessa, syntyy myös työmotivaatio eri tekijöiden kautta. Työn palkitsevuus voi olla sisäistä tai ulkoista. (Viitala 2009, 158–161) Kauhanen (2007, 109–110) esittelee erilaisia palkitsemistekijöitä työmotivaation lisäämiseksi, jotka jaetaan kahteen osaan: taloudelliset palkitsemiskeinot ja aineettomat palkitsemiskeinot. Taloudellisiin palkitsemiskeinoiniin voidaan lukea peruspalkka, suorituspalkka ja taitolisä. Epäsuoria taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat lakisääteiset vakuutusmaksut sekä vapaaehtoiset vakuutukset kuten esimerkiksi sairauskulu-, vapaa-ajan- ja lisäeläkevakuutus. Näiden lisäksi vapaaehtoisia epäsuoria palkitsemistapoja ovat luontaisedut kuten esimerkiksi ravintoetu, puhelinetu, autoetu ja asuntoetu. Työntekijät arvostavat etuja eri tavalla. (Kauhanen 2007, 109–110.)

Taloudellisena palkitsemiskeinona palkka motivoi perustarpeiden tyydyttymisen ja taloudellisen turvallisuuden kautta. Mitä pienempi palkka, sen paremmin palkanlisä tyydyttää nämä tarpeet. Palkka voi myös tyydyttää arvostuksen tarvetta, vallan tarvetta ja suoritustarvetta. Palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu ihmisen sisäisistä arvoista, taloudellisista tarpeista, varallisuudesta ja elämänkaaren eri vaiheista. (Kauhanen 2006, 110–115.) Viitala (2009, 160) toteaa, että palkalla ei ole aina merkitystä motivointiin ja se ei yksiselitteisesti selitä motivaation laskemista ja nousemista.

Kun palkka tyydyttää perustarpeet, aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa. Aineettomia palkkioita ovat urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioihin kuuluvat työsinänsä ja työn vakaus, mahdollisuus itsensä kehittämiseen sekä urakehitys. Sosiaaliset palkkiot ovat statussymbolit, kiitos ja tunnustukset sekä sosiaaliset palkkiot. (Kauhanen 2007, 110, 131.) Viitala (2009, 161–162) toteaa sosiaalisten palkkioiden tuottavan työntekijöille mielihyvää ja motivaatiota. Tärkeitä sosiaalisia palkkioita ovat kiitokset ja tunnustukset, joita käytetään yrityksissä liian vähän kateuden pelossa. Statussymbolit saatava merkitä joillekin paljon mutta niiden käyttö tulisi olla selkeää, perusteltua ja läpinäkyvää. Erilaisiin tilaisuuksiin, vierailuihin ja tapahtumiin osallistuminen ja edustaminen ovat myös palkitsemiskeinoja. (Viitala 2009, 161–162.)

Hyvä esimies-alaissuhde ja motivoiva työympäristö ovat myös tärkeitä motivaatioita edistäviä tekijöitä. Esimiehen on siis opittava tunnistamaan alaiensa motivaatiotekijät. Hänen on osattava olla läsnä ja kuunneltava, tuettava, annettava palautetta ja arvostusta tehdystä työstä. Monesti pienillä asioilla voi olla suuri merkitys. Esimiehen on pyrittävä kehittämään yhteistyötä ja palkita auttamista ja osaamisen jakamista. Hänen tulisi kannustaa alaisiaan hyvän työilmapiirin syntyyn ja ottaa heidät mukaan työyhteisön kehittämistyöhön antaen tunnustusta vaikuttamisesta. Kun esimies kannustaa ja palkitsee, vaikuttaa se työn imuun, mielekkyyteen ja motivaatioon. (Esimies.info 2009–2011.)

4.6 Kehityskeskustelut esimiehen työkaluna

Kehityskeskustelu on yksi johtamisen väline. Se on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, jossa käsitellään työntekijän työtä, tunteuksia ja ajatuksia. Siinä arvioidaan suoriutumista ja työn tuloksia sekä selkiytetään tehtävänkuvaa ja työroolia. Keskustelussa määritellään työn tavoitteet ja tunnistetaan kehittämistarpeet, joiden perusteella tehdään kehittämistoimenpiteitä. Kehityskeskustelu antaa sekä työntekijälle että esimiehelle mahdollisuuden antaa palautetta, jonka kautta molemmilla on mahdollisuus kehittyä työssään ja toimintatavoissaan. Kehityskeskusteluun kuuluu myös työhyvinvointi sekä työyhteisön toimivuus. Se edistää yhteistyötä ja luo pohjan työyhteisön kehittämiseksi. (Kuntatyönantajat 2011.)

Valpola (2002, 9-13, 19) toteaa, että ”kehityskeskustelu on oleellinen osa esimiesalaisyhteistyötä”, eikä sen pitäisi olla vapaehtoisuuden varassa. Kehityskeskusteluista on tehtävä tottumus, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä. Esimiestyö on mm. viestintää, valmistusta ja ohjausta, joiden kautta muita autetaan selviämään. Kehityskeskustelun kautta alainen ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja hän voi kertoa omista toiveistaan työnsä, esimiehen ja työyhteisönsä suhteen. Esimies voi tällöin varmistaa, että jokaisen työyhteisön jäsenen työhön ja toiveisiin on paneuduttu. (Valpola 2002, 9-13, 19.) Aarnikoivu (2011, 11) pitää kehityskeskustelua tärkeänä osana henkilöstöjohtamista, joka on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Hyvä kehityskeskustelu edesauttaa työntekijän ja työyhteisön erinomaisia työsuorituksia, sitouttaa ja kasvattaa työhyvinvointia sekä synnyttää kehittämisideoita.

Piili (2006, 128–130) kirjoittaa kehityskeskustelun luonteesta ja vaiheista. Kehityskeskustelu on tavoitteellinen ja säännöllisesti toistuva luottamuksellinen ja tasavertainen keskustelu. Se on ennalta sovittu, suunniteltu ja valmisteltu keskustelu, jolle on varattava riittävästi aikaa. Kehityskeskustelun eri vaiheet ovat:

1. *Valmistautuminen ennen keskustelua*
2. *Virittäytyminen, alkulämmittely keskustelun käynnistyessä*
3. *Menneen kauden arviointi*
4. *Tulevan kauden tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnittelu*
5. *Osaamisen arviointi ja kehittämissuunnitelma*
6. *Työolosuhteiden, yhteisön ja esimies-suhteen toimivuuden arviointi*
7. *Mahdolliset muut huomioon otettavat seikat*
8. *Päätös ja yhteenveto*
9. *Seuranta, dokumentointi, raportointi, jälkitekivät*

(Piili 2006, 128–130).

Molempien osapuolten huolellinen valmistautuminen on kehityskeskustelun onnistumisen kannalta tärkeää. Esimies pyytää alaista valmistautumaan täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen ja miettimään miten hän on työssään onnistunut ja miltä tulevaisuus näyttää. Esimies varaa myös tarpeeksi aikaa, yleensä noin 2-3 tuntia yksittäiseen keskusteluun, ja tarkoitukseen sopivan rauhallisen tilan. Hän valmistautuu huolella edellisen kehityskeskustelun ja havaintojensa pohjalta osaan näin arvioida alaisen suorituksia ja

toimintatapoja sekä osaan antaa hänelle palautetta. Samalla hänen tulisi myös arvioida omaa toimintaansa ennen keskustelua ja pyytää keskustelussa alaiselta palautetta siitä. Esimiehellä on myös oltava selvillä yrityksen ja yksikön tavoitteet, jotta hän osaa keskustelussa asettaa alaiselle omat tavoitteet. Alaisen osaaminen ja kehittymishalu on myös asia, jota on syytä pohtia ennakolta. (Hyppänen 2007, 57–59.)

Kehityskeskustelun lopussa arvioidaan käytyä keskustelua ja mietitään mikä oli hyvää ja mitä olisi voitu tehdä paremmin, jotta seuraava keskustelu olisi antoisampi. Tässä voidaan myös sopia miten sovittuja asioita jatkossa seurataan. Kehityskeskustelusta dokumentoidaan kaikki keskustelussa sovitut asiat, jotta sekä esimiehellä että alaisella on sama käsitys niistä. Dokumentaatio auttaa esimiestä ja alaista muistamaan mitä keskustelussa käsitelty ja mitä niistä on sovittu sekä seuraamaan sovittujen asioiden toteutumista. Dokumentoidusta lomakkeesta on myös suuri apu mahdolliselle uudelle esimiehelle. (Hyppänen 2007, 62–63.)

5 Hyvinvoiva työntekijä

Luvussa ”2.3 Voimavarakeskeinen työhyvinvointimalli”, esiteltiin Mankan (2011, 75) työhyvinvointimalli, jossa työniloon vaikuttavat tekijät koostuivat organisaatiosta, johtamisesta, työyhteisöstä, työstä ja työntekijästä itsestään. Tässä luvussa tarkastellaan yksilöä ja hänen työtään työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka työhyvinvointi koostuu monesta eri asiasta, niin työntekijän omaan hyvinvointiin vaikuttaa myös hänen psykologinen pääoma, terveys, fyysinen kunto ja asenne. Tästä johtuen voidaan työhyvinvointi kokea hyvinkin erilaisilla eri työntekijöiden kesken, vaikka kaikki muut osat tukisivat työhyvinvointia hyvin. (Manka 2011, 75–77.)

5.1 Psykologinen pääoma ja asenne

Myönteisten tunteiden merkitys on suuri henkilökohtaisten voimavarojen kannalta. On todettu, että myönteiset tunteet edistävät terveyttä. Sillä on siis merkitystä tunteeko työniloa vai työpahoinvointia. Voidakseen olla tasapainossa, työn voimavarojen on oltava painavimmat kuin kuormittavien tekijöiden. Ihmisen psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Tutkimuksissa on todettu, että psykologinen pääoma vaikuttaa työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työyhteisötaitoihin. Se vaikuttaa myös ihmisen taitoon hyödyntää työyhteisön tukea. Psykologinen pääoma liittyy positiivisiin tunteisiin, jotka lisäävät positiivista asennetta ja käyttäytymistä. (Manka 2011, 148–150., Manka 2011b.)

Psykologista pääomaa voi oppia. Itsensä luottava ihminen kokee kykenevänsä suoriutumaan tehtävistään ja uskoo itseensä. Hän asettaa itselleen tavoitteita, pitää haasteista ja on motivoitunut. Itseluottamusta voi kehittää harjoittelemalla. Kun osaa jotain, luottaa myös paremmin itseensä ja omaan selviytymiseensä. Onnistumisen kokemukset sekä pienet riskit kehittävät itseluottamusta. Kun saa positiivista palautetta esimieheltä ja työtovereilta ja keskustelee avoimesti palautteista, antaa se uskoa, jolloin itseluottamus lisääntyy kehittymisen myötä. (Manka 2011, 151–152., Manka 2011b.)

Toiveikkaus kuuluu myös psykologiseen pääomaan. Se on halu ja usko saavuttaa asetettuja tavoitteita. Toiveikkaus auttaa löytämään vaihtoehtoisia polkuja ja väistämään esteitä. Tavoitteiden asettelu tulisi olla sellaista, että ne ovat saavutettavissa välietappien kautta. Toiveikkautta lisää myös oma vaikuttaminen, vaihtoehtoisten polkujen etsiminen ja harjoittelu. Realistisessa optimismissa henkilö kokee elämässä enemmän positiivisia asioita kuin negatiivisia. Myönteiset tunteet lisäävät henkilökohtaisia resursseja ja lisäävät tarkkaavaisuutta ja huomiokykyä. Nämä tunteet vaikuttavat myös terveydentilaan. Myönteiset tunteet lisäävät myös sitkeyttä, joka liittyy lannistumattomuuteen ja joustavuuteen. (Manka 2011, 154–162., Manka 2011b.)

Asenteet ja persoonallisuus vaikuttavat siihen, miten ihminen kokee ympäristönsä ja tulkitsee sitä. Elämänhallinnan tunne on ihmisen sisäinen voimavara, jonka kautta hän uskoo pystyvänsä vaikuttamaan omaan elämäänsä ja työhönsä sekä selviytymään niihin liittyvistä haasteista. Elämänhallinnan tunnetta ja kehittymistä voidaan työyhteisössä lisätä avoimuudella sekä huomioimalla työntekijöiden toiveita, kykyjä ja tavoitteita. Hyvin toimiva työyhteisö ja epävarmuuden vähentäminen edesauttaa myös yksilön hallinnan tunnetta. (Manka ym. 2007.)

5.2 Terveys ja työkyky

Kun henkilöstö voi hyvin, työskentelee se myös tehokkaammin ja tuottaa paremmin. Terveys, osaaminen, uuden oppiminen sekä kehittyminen ovat hyvinvoinnin kulmakiviä fyysisen ja psyykkisen työympäristön ohella. Kun työ on kiinnostavaa ja siinä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä, sekä kun työyhteisö tukee ja arvostaa työntekijän panosta, työ koetaan mielekkääksi. Työnantaja ei ole yksin vastuussa työntekijän hyvinvoinnista, mutta työhyvinvointiin kannustamalla ja siihen sijoittamalla yritys hyötyy nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2009, 212, 223.)

Elintavat vaikuttavat työntekijän omaan terveyteen ja työkykyyn. Riittävä liikunta, terveellinen ruokavalio, sekä lepo ja riittävä palautuminen edistävät työkykyä. Epäterveellinen ruokavalio, liian vähäinen liikunta, tupakointi ja liiallinen alkoholin käyttö heikentävät terveyttä ja toimintakykyä. Hyvä, terveellinen ja monipuolinen ruokavalio, josta saa riittävästi hivenaineita ja vitamiineja sekä säännölliset ruokatottumukset, pitävät

vireystasoa ja työkykyä yllä. Fyysiset ja psyykkiset voimavarat vahvistuvat säännöllisen liikkumisen kautta. Tämä heijastuu työsuoritusten ja työkyvyn positiivisena paranemisena, stressin hallintana sekä pienentyneinä sairauspoissaoloina. Liikunta vaikuttaa ihmisen itsetuntoon ja elämänhallintaan sekä unen laatuun. Riittävä ja laadukas uni vaikuttaa ihmisen tarkkaavaisuuteen, muistiin, oppimiseen, mielialaan ja asioiden hallintaan positiivisesti. (Työterveyslaitos 2011c.)

Myös palautumiseen tulee kiinnittää huomioita. Palautuminen ei ole pelkästään nukkumista, vaan se on myös henkinen prosessi, johon omalla sosiaalisella elämällä on vaikutuksensa. (Työterveyslaitos 2011c.) Psykologian professori Ulla Kinnunen (Tampereen yliopisto 2012) toteaa, että riittämätön palautuminen työstä voi olla terveysriskinä suurempi kuin kuormittuminen. Palautumista uhkaavia tekijöitä ovat liiallinen työnteko, työn vaatimukset, riittämätön vapaa-aika ja työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat. Sosiaalinen tuki työpaikalla ja oikeudenmukaisuus sekä vaikutusmahdollisuudet tukevat työstä palautumista. Palautumista edistäviä tekijöitä vapaa-ajalla ovat liikunta, sosiaalinen yhdessäolo sekä lepo. Työstä on osattava irrottautua psykologisesti, vaikka työ olisi innostavaa ja mukavaa, jotta taataan jaksaminen ja innostus jatkossakin. (Tampereen yliopisto 2009.)

Työn kuormitus voi olla myönteistä tai kielteistä. Kun kuormitus on myönteistä, kokee ihminen onnistumisen ja kehittymisen tunteita. Kielteinen kuormitus vaikuttaa heikentävästi työsuoritukseen, oppimiskykyyn sekä luovuuteen. Työn kuormittavuustekijät voidaan jakaa sekä fyysisiin että psyykkisiin. Fyysisesti raskaassa työssä vaarana on rasitusvammojen ja kiputilojen syntyminen. On tärkeää, että fyysisesti raskaassa työssä kiinnitetään erityistä huomiota työasentoihin, nostamiseen ja liikkumiseen. Myös työajat, työvuorot sekä tauot vaikuttavat työn rasittavuuteen. Fyysisiä kuormitustekijöitä voivat olla myös lämpötila, melu ja erilaiset kemikaalit. Psyykkinen kuormittavuus syntyy yleensä työn vaatimusten ja työntekijän osaamisen sekä voimavarojen välisestä ristiriidasta. Se voi liittyä myös siihen, että työntekijän tavoitteet ja työn mahdollisuudet eivät kohta. Myös työyhteisön ongelmat voivat olla syynä psyykkiseen kuormittavuuteen. Työn kuormitusta voivat aiheuttaa myös liian helpot tehtävät työntekijän kykyihin verrattuna tai tehtävien vähyys. (Viitala 2009, 216–218.)

Kun työn kuormittavuus jatkuu pitkään, voi se aiheuttaa työntekijälle stressitilan. Psykkinen kuormittavuus ja työn korkeat vaatimukset sekä vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön aiheuttavat stressiä. Liiallisella stressillä on vaikutusta terveyteen ja työhyvinvointiin. On yksilöllistä miten ihminen kokee stressin. Toinen voi kokea stressiä asioista, joista toinen motivoituu. Stressi voi aiheutua yksilötekijöistä ja ympäristötekijöistä. (Viitala 2009, 218–219.)

Stressin ilmenemismuodot voivat näkyä mm. tyytymättömyytenä, hermostuneisuutena ja ärtyisyytenä, ahdistuneisuutena ja mielialan laskuna, keskittymis- ja muistivaikeutena sekä päätöksentekovaikkeutena. Ihminen kokee aloitekyvyttömyyttä ja kehossa saattaa tuntua selittämättömiä kipuja ja tuntemuksia. (Työterveyslaitos 2010b.) Stressi aiheuttaa unihäiriöitä, masentuneisuutta, kyynisyyttä ja itsetunnon heikkenemistä. (Manka 2011, 16–17.) Stressin jatkuessa se voi johtaa pitkäkestoiseen uupumukseen sekä loppuun palamiseen. Toipuminen uupumuksesta tai loppuun palamisesta voi kestää vuosia. (Viitala 2009, 219.)

Terveyttä edistävä työpaikka kehittää ja tukee henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointia jatkuvasti. Se osallistuu terveyden edistämiseen kokonaisvaltaisesti ja laaja-alaisesti kaikilla organisaation tasoilla sekä kaikissa toiminnoissa ja päätöksenteoissa. Se osallistaa koko henkilöstön ja pyrkii pitkäkestoiseen vaikuttavuuteen. Terveyden edistäminen ei kohdistu vain henkilöstöön vaan siinä pyritään vaikuttamaan myös työyhteisöön, työympäristöön, työprosesseihin ja johtamiseen. (Työterveyslaitos 2011a)

5.3 Työn voimavarat

Työn imu on innostumista ja iloa, jota työntekijä kokee työtä tehdessä. Työ koetaan merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. Kun työntekijä kokee työn imua, hän on tarmokas ja omistautunut sekä uppoutunut työhönsä. Hän ponnistelee sinnikkäästi vastoinkäymisissä ja kokee ylpeyttä työstään. Hänen asenteensa on myönteinen ja motivaatiotaso korkea. (Työterveyslaitos 2012b.) Työn imua vahvistavat työtehtävien haastavuus, monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä. Siihen vaikuttaa myös työyhteisön arvostus ja tuki sekä kannustava johtaminen. Työn imuun voivat vaikuttaa myös työn ulkopuoliset asiat kuten yksilön

omat ja kodin voimavarat, palautuminen sekä työn imun ”tarttuminen”. (Työterveyslaitos 2010c.)

SAK:n vuonna 2012 keräämän työolobarometrin mukaan henkilöt, joilla oli paljon tai melko paljon vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, viihtyivät työssään, jaksoivat hyvin ja sairastivat vähemmän. Valtakunnallisessa työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissa saatiin samanlaisia tuloksia. SAK:n tutkimusasiantuntija Riitta Juntunen korostaa, että vaikutusmahdollisuudet lisäävät työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Henkilöt, jotka tutkimuksen mukaan eivät voineet vaikuttaa työhönsä, kokivat muita useammin, että heidän työtä arvostettiin vähemmän, he eivät voineet hyödyntää osaamistaan ja että työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen oli vaikeampaa. Työntekijät, joilla oli paljon vaikutusvaltaa omaan työhönsä, kokivat muita useammin esimiehensä luottavan ja arvostavan heitä sekä kannustavan kokeilemaan uusia asioita. (Pietarinen 2013.)

Manka (2011, 145) kirjoittaa työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta, jossa positiiviset voimavarat tasapainottavat negatiivisia vaatimuksia. Työn voimavaroja ovat arvostus, esimiehen tuki, palaute, varmuus työstä, myönteisyys, asiakkaan palaute, vaikuttamisen mahdollisuus, innovatiivisuus, työn palkitsevuus ja kehittävyys. Vaatimuksia ovat työn määrällinen kuormittavuus, epävarmuus jatkumisesta, vaikeus ja vastuullisuus, rooliristiriidat, työn ja muun elämän ristiriita, tunteita kuormittava vuorovaikutus, huono henki ja työn fyysinen kuormittavuus. Näihin vaikuttavat lisäksi työntekijän persoona ja asenne sekä muut ominaisuudet. Myös työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen voi aiheuttaa kuormitusta. (Manka 2011, 145.)

”Työhyvinvoinnin eräs perustekijä on, että ihminen kokee osaavansa työnsä” (Suonsivu 2011, 48). Työntekijän osaaminen ei ole pelkästään tietoa. Osaaminen pitää sisällään tiedot ja taidot, mutta siihen liittyy myös kokemus, ihmissuhdeverkostot sekä arvot ja asenteet. Tämän lisäksi osaamiseen vaikuttaa myös motivaatio ja energia sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Nämä kaikki vaikuttavat siihen miten työntekijä pystyy toimimaan työssään ja organisaatiossa sekä oppimaan uutta ja jakamaan omaa osaamistaan. (Kauhanen 2006, 142–145.)

6 Tutkimus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys lyhyesti sekä tutkimusmenetelmä ja käytetyt analysointitavat. Lisäksi esitellään tutkimuksen toteutustapa.

6.1 Kohdeyrityksen lyhyt esittely

Kohdeyritys on Martinlaakson Huolto Oy, joka tarjoaa kiinteistöpalveluja Vantaan Martinlaakson ja lähialueiden asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöille. Yrityksen hoidossa on noin 70 % alueen kiinteistökannasta. Yritys on perustettu vuonna 1969 ja sen koko osakekannan omistavat alueen paikalliset taloyhtiöt. Yrityksen tarkoituksena on tarjota laadukkaita isännöinti- ja kiinteistönhoitopalveluja omistajayhtiöilleen sekä muille paikallisille taloyhtiöille. (Kankaanpää, J. 22.3.2012.)

Martinlaakson Huollon liikevaihto oli vuonna 2011 1,8 miljoonaa euroa. Yritys työllistää 22 henkilöä, joista kiinteistöhuollon tehtävissä työskentelee 22 ja toimiston puolella 10 henkilöä. Yritys on toiminut pitkään ja henkilöstön vaihtuvuus on pientä. Keskeinen osaaminen tulee alue- ja korttelitalonmiesperiaatteesta ja vahvuutena on pitkä tuntemus alueen kiinteistöistä ja niiden laadukkaasta hoidosta sekä isännöinnin että kiinteistöhuollon kautta. (Kankaanpää, J. 22.3.2012.)

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin kyselyyn liittyviä kysymyksiä (Heikkilä 2008, 16.). Tämä valittiin myös, koska haluttiin kartoittaa nykyinen työhyvinvoinnin tilanne monen osatekijän kautta ja saamaan vastaukset moneen eri kysymykseen. Koska yritys on pieni, tehtiin tutkimus kokonaistutkimuksena, jolla pyrittiin saamaan vastaus jokaiselta yrityksessä työskentelevältä työntekijältä. Lisäksi kun vastaajien anonymiteetti säilyi, saatiin myös mahdollisimman rehelliset ja todenmukaiset vastaukset. Kyselytutkimuksessa ei käytetty verkossa täytettävää sähköistä tiedonkeruusovellusta, koska kaikilla työntekijöillä ei ollut käytössään tietokonetta ja tämä olisi hankalana vähentänyt kyselyyn vastaamista. Kyselytutkimus tehtiin paperiversiona, johon tutkimukseen osallistuvat vastasivat kirjallisesti.

6.3 Tutkimuksen toteutus

Kyselylomakkeen pohjana käytettiin Helsingin kaupungin työhyvinvointikysely-oppaan kyselylomaketta. Opas on tehty Helsingin kaupungin koko henkilöstölle käytettäväksi kaikissa virastoissa ja sen tarkoituksena oli saada kattava ja vertailukelpoinen seuranta-tieto henkilöstön ja työyhteisöjen työhyvinvoinnista. (Helsingin kaupunki 2003.) Kyselylomakkeen kysymyksiä käytettiin soveltuvin osin ja niitä muokattiin osin tähän työhön sopiviksi (Liite 1). Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että niitä ei voisi tulkita erilailla. Kyselytutkimuksessa oli myös avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan työntekijöiden mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Kyselylomakkeesta tehtiin peittomatriisi, joka varmisti että pääongelmaan ja alaongelmiin saadaan vastaukset. Peittomatriisi on esitelty johdanto kappaleessa 1.2. Kyselylomake testattiin kolmella eri henkilöllä, jolla selvitettiin lomakkeen toimivuus, kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys sekä vastaamiseen tarvittava aika. Testin jälkeen lomakkeeseen lisättiin vielä saatekirje ja se lähetettiin kohdeyritykseen hyväksyttäväksi. Kun kyselylomake oli hyväksytty, sovittiin kohdeyrityksen kanssa kyselytutkimuksen ajankohta.

Kysely toteutettiin informoituna kyselynä 28.11.2012 klo 8.00 yrityksen omissa kokouksiloissa, jossa olin henkilökohtaisesti paikalla. Koko henkilöstö oli kutsuttu koolle vastaamaan kyselyyn ja näin vastaukset saatiin varmasti ja heti. Tilaisuus kesti kokonaisuudessaan noin 20 minuuttia. Tilaisuus mahdollisti itseni, taustani, opinnäytetyöni ja työhyvinvointikyselyn hyvän esittelyn, joka osaltaan motivoi vastaajia täyttämään kyselylomakkeet huolellisesti. Henkilökohtainen osallistumiseni varmisti myös kyselyn anonymiteetin, joka mahdollisti osaltaan rehelliset vastaukset. Sairaslomalla oleville henkilöille annettiin kyselylomake kirjekuoressa, jonka he toimittivat suoraan minulle postitse palattuaan töihin. Näin varmistettiin myös anonymiteetti heidän osaltaan ja se, että vastausprosentiksi saatiin lähemmäs sata. Muistutuksia ei tarvinnut lähettää, koska loput vastauksista saatiin noin viikon kuluessa kyselyn järjestämisestä.

6.4 Käytetyt analysointitavat

Aineisto analysoitiin käyttäen SPSS ohjelmaa, joka on tilastollinen tietojenkäsittelyohjelma (IBM SPSS Statistics 21). Tutkimuksen taustamuuttujina olivat henkilöstöryhmä, palvelusvuodet, sairauspoissaolopäivät sekä arvio omasta työkyvystä. Taustamuuttujista käytettiin eniten henkilöstöryhmää, koska toimistotyöntekijän ja huoltomiehen työ on hyvin erilaista ja näiden kahden ryhmän mielipiteistä oltiin eniten kiinnostuneita.

Kyselyn vastausvaihtoehdoissa käytettiin enimmäkseen likertin asteikkoa, muutamaa poikkeuskysymystä lukuun ottamatta. Likertin asteikkoa käytetään yleensä mielipidevääntämässä, joissa asteikon ääripäät kuvaavat täysin eri mielipiteitä. Likertin asteikossa voi olla useita eri arvoja, mutta yleisimmin käytetyt arvot ovat yleensä 4- tai 5-portaisessa asteikossa. Tavallisesti käytettyjä arvoja ovat; täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa mieltä eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. (Heikkilä 2008, 51.) Tässä työssä on käytetty 5-portaista Likertin asteikkoa, jossa arvot ovat; erittäin huono, melko huono, neutraali, melko hyvä ja erittäin hyvä. Arvojen sanamuoto, mutta ei merkitys, voi vaihdella hiukan kysymysasettelun mukaan. Taustatietoja sekä sairauspoissaoloja ja nykyistä työkykyä kysyttäessä, asteikon arvot oli kuvailtu eri tavalla.

SPSS-ohjelmalla kuvattiin muuttujia taulukoiden ja kuvioden avulla. Aineistosta tutkittiin frekvenssijakaumia, joiden avulla saatiin yleiskuva aineistosta. Jokaiseen Likertin asteikon kysymykseen laskettiin keskiarvo sekä vastausten prosentuaalinen jakaantuminen eri vastausvaihtoehtojen välillä. Suurimmassa osassa kysymyksiä käytettiin henkilöstöryhmää taustamuuttujana, joten jokaisen kysymyksen kohdalla saatiin sekä toimistotyöntekijöiden että huoltomiesten vastaukset erikseen. Muita taustamuuttujia käytettiin harkiten vain tietyissä niihin selvästi liittyvissä kysymyksissä, jotta yksittäisen henkilön vastaukset eivät paljastuisi. Mahdollisen paljastumisen takia myös vastausten jakaantumisessa eri vastausvaihtoehdoille, käytettiin prosenttilukua.

Tässä työssä kaikki kuviot esitellään graafisesti pylväskuvioina. Pylväskuvioilla voidaan helposti havainnollistaa vastausten erot muuttujassa sekä myös taustamuuttujien mukaan. Se kertoo nopeasti annettavan tiedon visuaalisesti. Pylväskuviosta pystyy helposti

vertailemaan tietoa ja siitä näkee heti vastausten jakaantumisen eri vastausvaihtoehtojen välillä. (Heikkilä 2008, 154–156.) Itse työssä suurin osa kuvioista on keskiarvokuvioita. Keskiarvo on ilmoitettu yhden desimaalin tarkkuudella. Tekstissä mainitut prosenttiluvut on pyöristetty tasaluvuiksi ilman desimaaleja.

Kahden muuttujan välistä riippuvuutta tutkittiin myös ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimen avulla. Ristiintaulukoinnissa esitetään kahden muuttujan yhteyttä toisiinsa samassa taulukossa, jossa toinen muuttuja on sarakkeissa ja toinen riveillä. Näiden avulla nähdään miten vastaukset vaikuttavat toisiinsa. Korrelaatiokerroin on kahden muuttujan välisen yhteyden tutkimista. Korrelaatiokertoimena voidaan käyttää Pearsonin, Spearmanin ja Kendallin korrelaatiokerrointa. Pearsonin korrelaatiokerrointa käytetään useimmiten ja se osoittaa kahden muuttujan lineaarista riippuvuutta. Sen käyttämiseen tarvitaan vähintään välimatka-asteikolliset muuttujat. Spearmanin ja Kendallin korrelaatiokertoimia voidaan käyttää järjestysasteikollisissa muuttujissa. Nämä kaikki korrelaatiokertoimet on normeerattu -1 ja +1 välille. (Heikkilä 2008, 203–204, 210.)

Korrelaatiokertoimen tulkinnassa -1 ja -0,7 osoittaa voimakasta negatiivista lineaarista riippuvuutta ja -0,7 ja -0,3 välinen luku osoittaa kohtalaisen negatiivista lineaarista riippuvuutta. Kertoimen ollessa välillä -0,3 ja +0,3 lineaarista riippuvuutta ei ole. Vastavasti +0,3 ja +0,7 välinen luku osoittaa kohtalaista positiivista lineaarista riippuvuutta ja +0,7 ja +1 välinen luku voimakasta positiivista riippuvuutta. (Saaranen 2012, 58.) Positiivinen lineaarinen riippuvuus osoittaa samansuuntaista vastausta kysymysten välillä, kun taas negatiivinen lineaarinen riippuvuus osoittaa erisuuntaista vastausta kysymysten välillä.

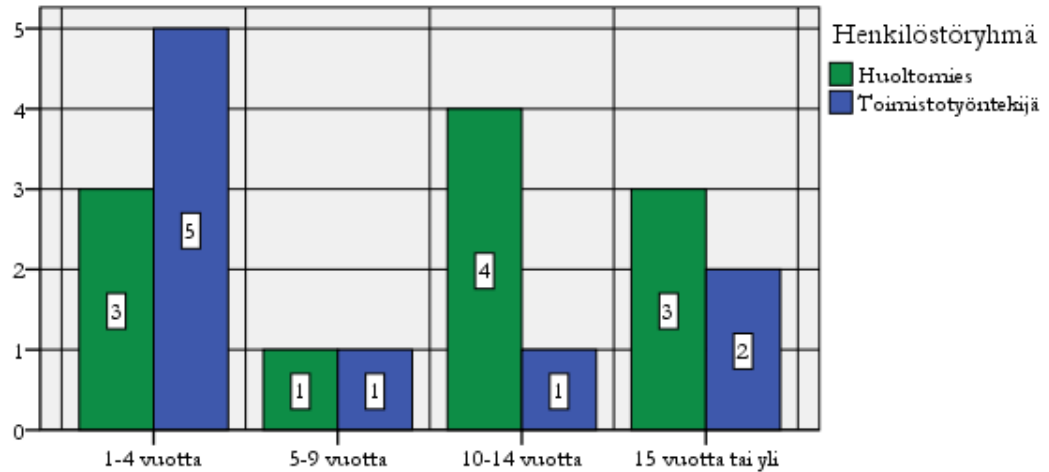
7 Tulokset

Tässä luvussa esitellään työhyvinvointikyselyn vastaukset ja tulokset. Ensin esitellään vastaajien taustatiedot. Tämän jälkeen vastaukset esitellään osa-alueittain. Tutkitut osa-alueet ovat työyhteisön toimivuus, työympäristö, esimiestyö, oma työ, ammatillinen osaaminen ja omat voimavarat. Avoimet vastaukset käsitellään kunkin osa-alueen kohdalla. Jokaisen osa-alueen vastaukset on jaettu henkilöstöryhmän mukaan ja vastausten keskiarvo on esitetty pylväsdiagrammina. Vastausten jakaantuminen eri vastausvaihtoehdoille on esitetty prosenttiosuuksina. Näiden lisäksi osaa vastauksista on vertailtu palvelusvuosiin ja sairauspoissaoloihin. Lisäksi osaa vastauksista on myös vertailtu toisiinsa korrelaatiokertoimen avulla.

7.1 Vastaajien taustatiedot

Martinlaakson Huolto Oy:n henkilöstömäärä on 22 henkilöä, joista huoltomiehinä on 12 ja toimistotyöntekijöitä 10. Toimitusjohtaja ja yksi huoltomies eivät vastanneet työhyvinvointikyselyyn. Vastaamatta jättänyt huoltomies oli juuri aloittanut työsuhteensa yritykseen, joten hänelle ei ollut vielä muodostunut kuvaa yrityksestä, joten tämä ei vaikuttanut kyselyn tuloksiin. Huoltomiehet työskentelevät lähinnä nimettyjen asunto- ja kiinteistöyhtiöiden huoltomiehinä hoitaen yhtiön huoltoon ja ylläpitoon liittyviä tehtäviä. Työhön kuuluu myös paljon fyysistä työtä korjaustöistä lumityöhön ja pihan siivoukseen. Toimistotyöntekijät työskentelevät hallinnollisissa tehtävissä hoitaen mm. asiakaspalvelua, kirjanpitoa ja isännöintiä.

Yli puolet toimistotyöntekijöistä on työskennellyt alle 5 vuotta yrityksessä ja noin 33 % on työskennellyt vähintään 10 vuotta yrityksessä. Vastaavasti huoltomiehistä 27 % on työskennellyt yrityksessä alle 5 vuotta ja yli 60 % on työskennellyt yrityksessä yli 10 vuotta. Palvelusvuosiin liittyvä ikäjakauma on melko kattava. Sekä toimistotyöntekijöissä että huoltomiehistä on sekä uusia, keskipitkään ja pitkään yrityksessä toimineita henkilöitä. Pidemmän työhistorian tässä yrityksessä omaavia huoltomiehiä on kuitenkin selvästi enemmän. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Palvelusvuodet (henkilölukumäärä)

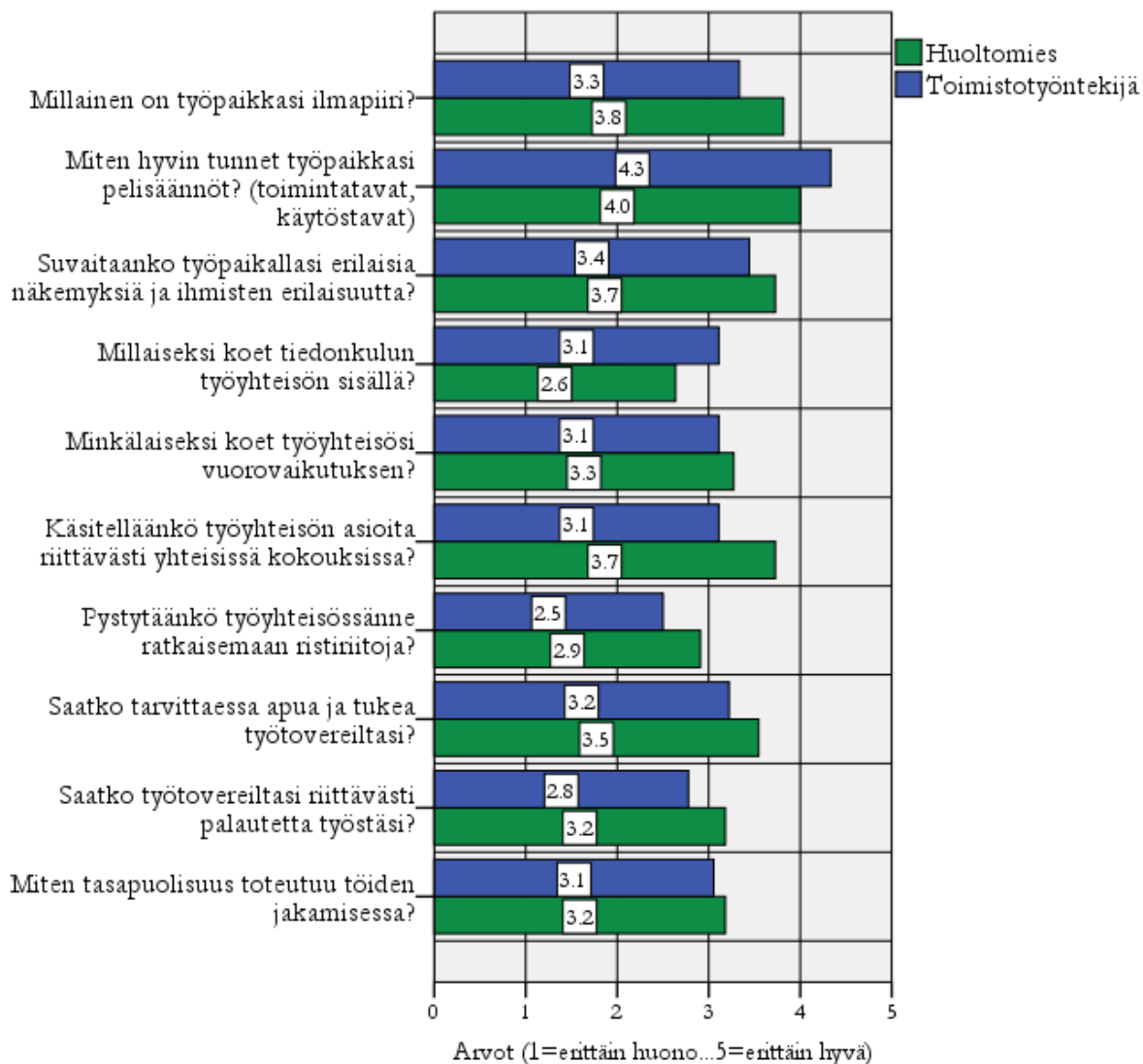
7.2 Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuudesta vastausten keskiarvo vaihteli 2,5 ja 4,3 välillä viisiportaisessa Likertin asteikossa, jossa 1 kuvaa erittäin huonoa ja 5 erittäin hyvää tulosta (Kuvio 5). Parhaan keskiarvon sai työpaikan pelisääntöjen tuntemus sekä ilmapiiri ja erilaisten näkemysten ja ihmisten suvaitseminen. Huoltomiehistä 73 % koki työpaikan ilmapiirin melko hyväksi tai erittäin hyväksi. Vastaava prosentti oli toimistotyöntekijöiden keskuudessa vain 33 %. Työpaikan pelisääntöjen tuntemus sai parhaimmat keskiarvot sekä huoltomiesten että toimistotyöntekijöiden vastauksissa. Toimistotyöntekijöiden vastausten keskiarvo oli 4,3 ja huoltomiesten 4,0 viisiportaisessa Likertin asteikossa.

Tiedonkulku koettiin huoltomiesten keskuudessa huonommaksi kuin toimistotyöntekijöiden keskuudessa. 36 % huoltomiehistä koki tiedonkulun melko tai erittäin huonoksi ja 45 % koki sen neutraaliksi. Toimistotyöntekijöistä 67 % koki tiedonkulun neutraalina ja ainoastaan 11 % koki sen melko huonona. Kummassakaan henkilöstöryhmässä tiedonkulkua ei koettu erittäin hyväksi. Työyhteisön vuorovaikutus koettiin huoltomiesten osalta hiukan parempana kuin toimistotyöntekijöiden keskuudessa. Huoltomiehet antoivat työyhteisön vuorovaikutukselle keskiarvon 3,3 ja toimistotyöntekijät 3,1 viisiportaisessa Likertin asteikossa.

Työyhteisön ristiriitojen ratkaiseminen sai sekä huoltomiehiltä että toimistotyöntekijöiltä keskiarvon alittavan tuloksen. Huoltomiesten vastausten keskiarvo oli 2,9

ja toimistotyöntekijöiden keskiarvo oli vain 2,5 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Huoltomiestistä 45 % antoi neutraalin arvion ja muut vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti melko huonon, erittäin huonon ja melko hyvän sekä erittäin hyvän kesken. Toimistotyöntekijöiden keskiarvo oli huonompi kuin huoltomiesten. Vain 33 % toimistotyöntekijöistä arvioi sen neutraaliksi ja 44 % melko huonoksi ja erittäin huonoksi, ainoastaan 11 % arvioi sen melko hyväksi.

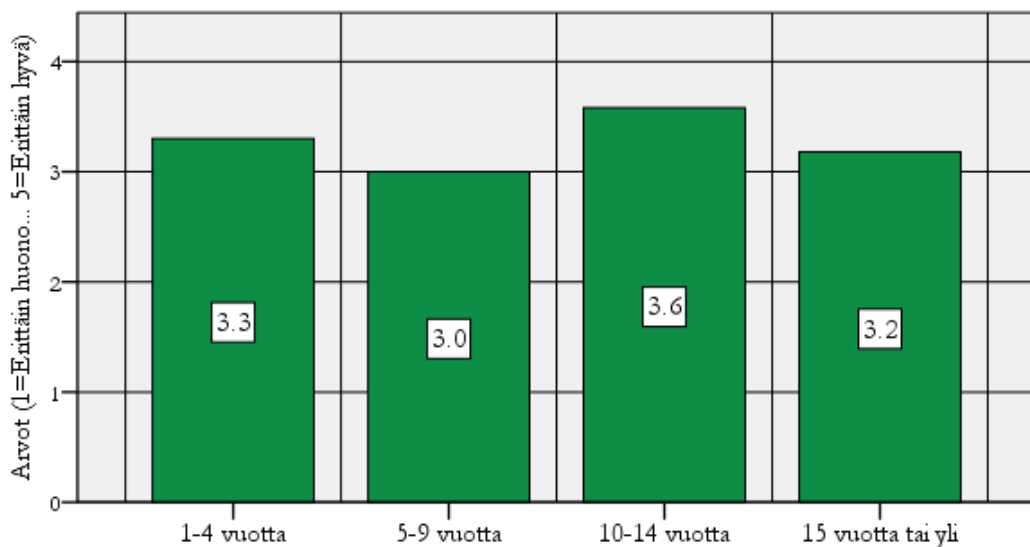


Kuvio 5. Työyhteisön toimivuus; keskiarvot henkilöstöryhmittäin

Tutkittaessa vastausten korrelaatioita voidaan todeta, että tietyissä työyhteisön toimivuuteen liittyvissä kysymyksissä havaittiin kohtalaisen positiivista lineaarista riippuvuutta. Mitä paremmaksi vastaajat arvioivat työyhteisön ilmapiirin, sen paremmaksi he myös kokivat työyhteisön vuorovaikutuksen sekä avun, tuen ja palautteen saamisen työtovereilta. Tutkittaessa vastauksia työyhteisön vuorovaikutuksesta, voitiin myös todeta koh-

talaisen positiivista lineaarista riippuvuutta tiedonkulun, erilaisuuden hyväksymisen sekä riittävän avun ja palautteen saamisessa työtovereilta. (Liite 2a)

Työyhteisön toimivuudesta laskettiin myös kokonaiskeskiarvo, jota vertailtiin palvelusvuosiin (kuvio 6). Vertailtaessa työyhteisön toimivuutta kokonaisuudessaan palvelusvuosiin, voidaan todeta, että suurta eroa eri palvelusvuosisiryhmien kesken ei ole. Palvelusvuodet oli jaettu neljään eri ryhmään. 50 % työntekijöistä oli työskennellyt 10 vuotta tai yli yrityksen palveluksessa. Kymmenestä neljääntoista vuoteen yrityksen palveluksessa olleiden keskiarvo oli paras, 3,6 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Tässä ryhmässä työskentelee 25 % yrityksen työntekijöistä.



Kuvio 6. Työyhteisön toimivuus kokonaisuudessaan; keskiarvot palvelusvuosittain

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin, mitkä ovat työyhteisön hyvät puolet. Kahdestakymmenestä kyselyyn vastanneista kolmetoista antoi tähän vastauksen. Työyhteisön hyväksi puoliksi koettiin sopiva pieni koko, jolloin kaikki tuntevat toisensa ja olo on helppoa. Vastauksissa mukavat ja hauskat työkaverit sekä rento ja hyvä yhteishenki mainittiin monta kertaa, samoin vapaus. Hyvinä asioina koettiin myös monipuolisuus, oma rauhallinen työhuone, keskustelut, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä avun saaminen aina, mikäli sitä tarvitsee.

Kysyttäessä mitä työyhteisössä pitäisi kehittää, vastauksia tuli hiukan vähemmän. Vastauksissa mainittiin tiedonkulun parantaminen, yhteistyön ja avoimuuden lisääminen sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Osassa vastauksia mainittiin esimiestyö sekä työky-

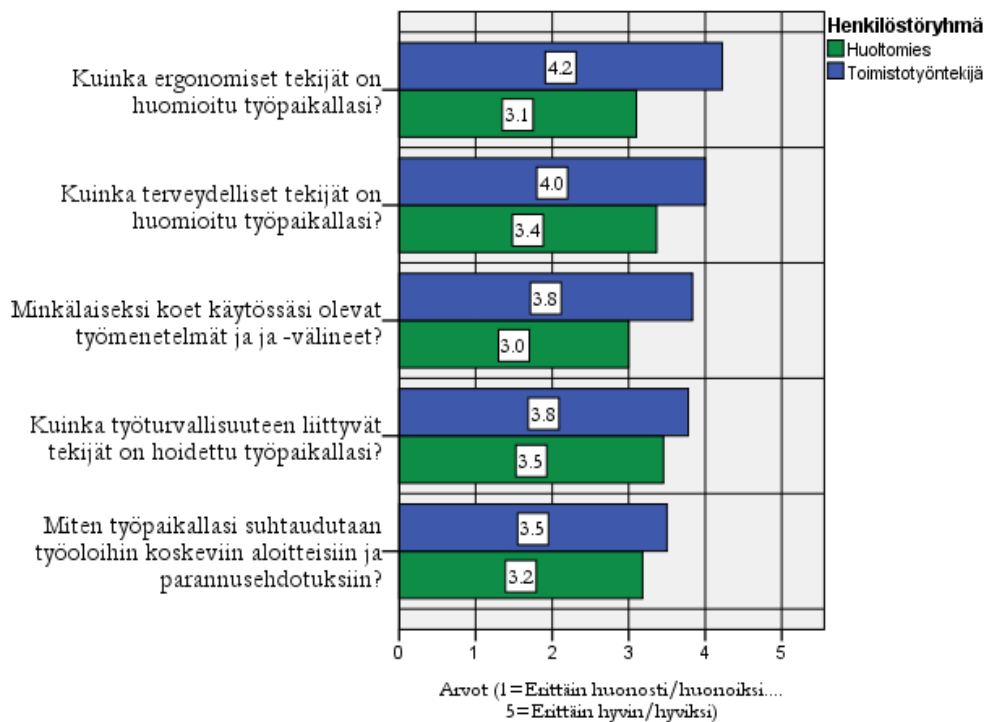
vyn seuraaminen. Avoimeen kysymykseen työhyvinvoinnin kehittämisestä yleisesti vastattiin jonkin verran. Toimistotyöntekijät kokivat työyhteisössä ristiriitoja, jotka pitäisi selvittää. Huoltomiesten osalta työhyvinvoinnin kehittämiseen haluttiin enemmän yhteistä tekemistä, keskusteluja ja palaverieita. Toivottiin esim. tyky-päivää ja muita yhteisiä tapahtumia. Huoltomiesten vastauksissa haluttiin myös tehokkaampaa työaikaa ja kiinteistöjen jakamista siten, että olisivat lähellä toisiaan ja matkoihin ei menisi niin paljon turhaa aikaa. Vastauksissa oli myös toive riittävästä henkilökuntamäärästä ja tarvittaessa ulkopuolinen henkilö auttamaan tiettyjen ongelmien ratkaisemisessa.

Kysyttäessä vielä mitä muuta työntekijä haluaisi tuoda esille, saatiin vain muutama vastaus. Vastaukset olivat positiivisia ja toivat esille, että työntekijät olivat tyytyväisiä työpaikkaansa ja, että positiivisella asenteella päästään pitkälle. Työolot koettiin hyväksi ja omasta työstä pidettiin.

7.3 Työympäristö

Työympäristö ja siihen liittyvät terveydelliset, ergonomiset ja työturvallisuuteen liittyvät tekijät sekä työmenetelmät ja –välineet saivat keskiarvoiksi neutraalia paremmat arvot (Kuvio 7). Myös työpaikan suhtautuminen työoloihin koskeviin aloitteisiin ja parannusehdotuksiin saivat keskiarvoa paremman tuloksen. Toimistotyöntekijät kokivat työympäristöön liittyvät asiat selvästi positiivisemmin kuin huoltomiehet, mikä selittyy työn luonteen takia. Vertailtaessa kaikkia työympäristöön liittyviä vastauksia palveluvuosiin ja terveydellisistä syistä johtuviin sairauspoissaoloihin, eroja ei voitu huomata työsuhteen pituuteen tai sairauspoissaoloihin liittyen. Vastaukset olivat melko tasaisia näistä riippumatta.

Ergonomisissa tekijöissä oli selvä ero huoltomiesten ja toimistotyöntekijöiden kesken. Toimistotyöntekijöiden osalta ne koettiin melko hyväksi tai erittäin hyväksi 88 %:ssa vastauksista. Neutraaleja vastauksia ei ollut ollenkaan ja ainoastaan 11 % koki ne melko huonoiksi. Huoltomiesten työn ollessa fyysisistä toimistotyöntekijöihin verrattuna, ergonomiset tekijät koettiin erilailla. Huoltomiesten osalta 50 % arvioi ergonomiset tekijät neutraaliksi ja 30 % melko hyväksi. 20 % huoltomiehistä piti niitä melko huonona. Kummankaan ryhmään vastauksissa ei ollut erittäin huonoa arviota. Myös terveydellisten tekijöiden huomioiminen työpaikalla sai toimistotyöntekijöiltä paremmat vastaukset.



Kuvio 7. Työympäristö; keskiarvot henkilöstöryhmittäin

Työmenetelmien ja -välineiden osalta huoltomiesten ja toimistotyöntekijöiden vastauksissa oli myös selvä ero, joskin toimistotyöntekijöiden vastauksissa oli enemmän hajontaa. Toimistotyöntekijöistä jopa 89 % piti työmenetelmiä ja -välineitä neutraalina, melko hyvinä tai erittäin hyvinä. Näistä vain 22 % oli neutraaleja vastauksia. Huoltomiehistä 50 % koki ne neutraalina ja 30 % melko huonoina. Tässäkään kysymyksessä vastauksissa ei ollut erittäin huonoa arviota kummankaan ryhmän osalta.

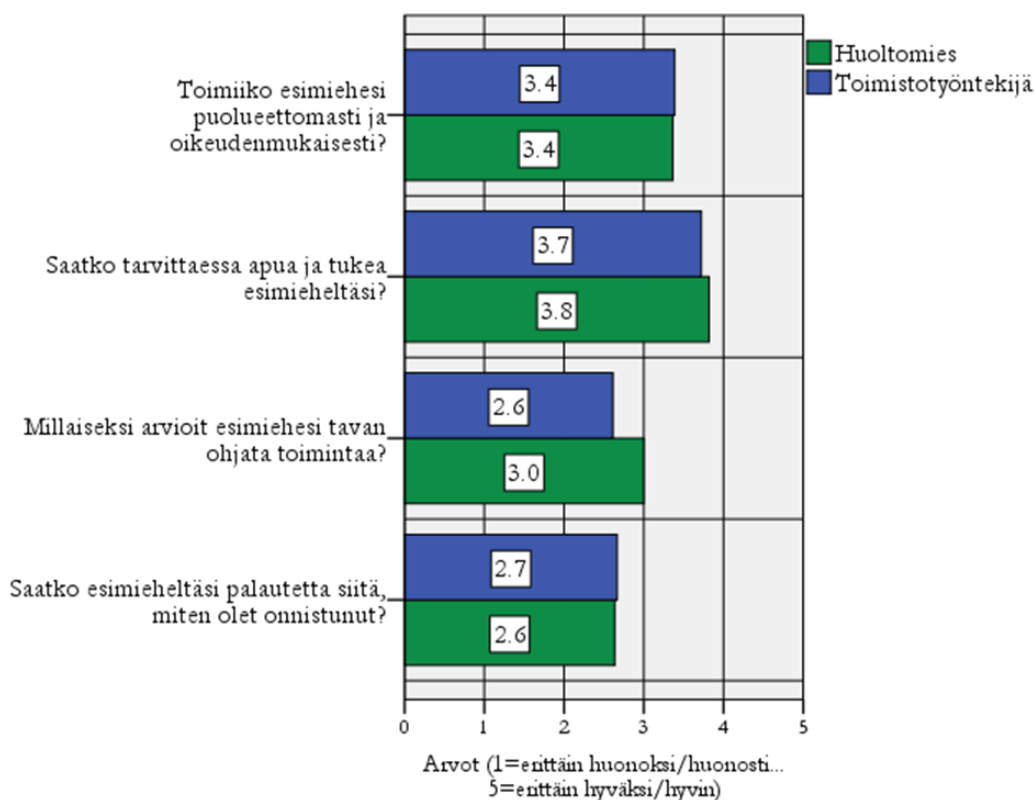
Kysyttäessä työolojen parantamisesta vastauksia tuli hyvin vähän. Työkoneita toivottiin raskaiden töiden avuksi ja työkoneiden nykyaikaistaminen koettiin myös tarpeelliseksi. Tähän kysymykseen oli myös vastattu, että työolot ovat hyvät ja ne ovat kehittyneet. Myös työturvallisuuteen haluttiin kiinnittää huomiota esimerkiksi päivystyksen aikana.

7.4 Esimiestyö

Esimiestyöstä kyselyssä pyydettiin vastauksia esimiehen tavasta ohjata toimintaa, puoleltomuudesta, tuesta ja palautteen antamisesta (Kuvio 8). Lisäksi vastauksia pyydettiin

kehityskeskusteluiden pitämisestä sekä niihin liittyvien odotusten ja tarpeiden toteutumisesta. Esimiehen puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus sai sekä huoltomiehiltä että toimistotyöntekijöiltä keskiarvoksi 3,4 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Molemmista henkilöstöryhmistä noin 80 % koki sen neutraaliksi, melko hyväksi tai erittäin hyväksi.

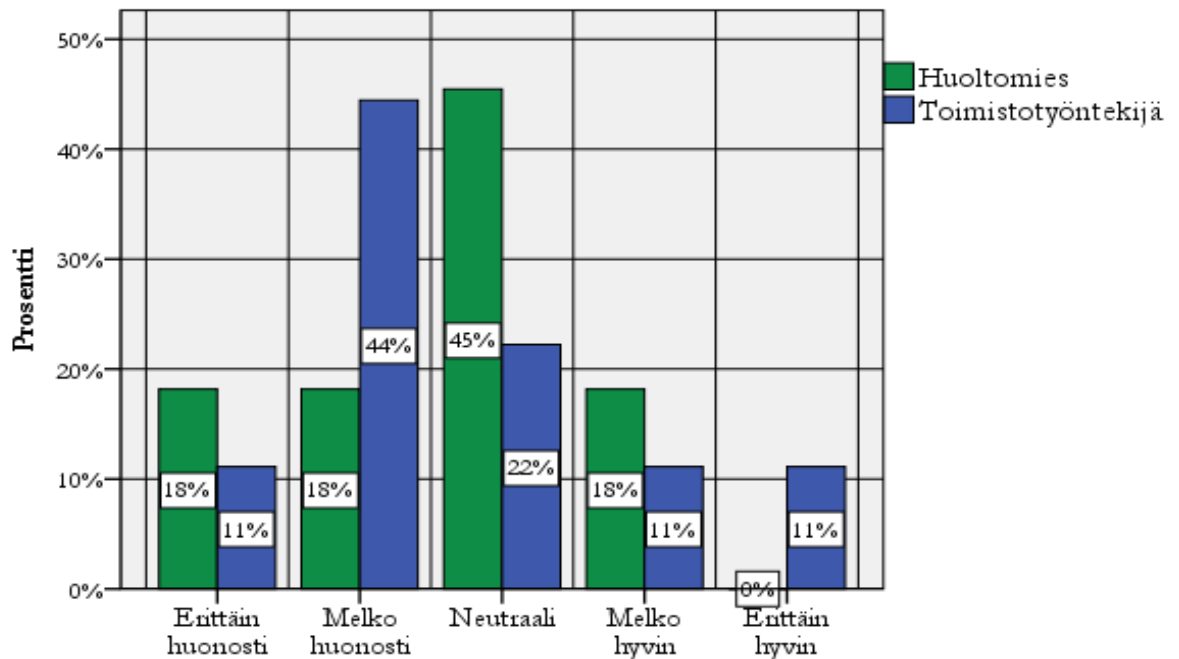
Avun ja tuen saaminen esimieheltä sai reilusti yli keskiarvotuloksen. Yli 70 % huoltomiehistä ja liki 70 % toimistotyöntekijöistä koki saavansa apua ja tukea esimieheltä melko hyvin tai erittäin hyvin. Huoltomiehillä ei ollut ainuttakaan alle neutraalin arvosanan saavaa vastausta kun toimistotyöntekijöistä noin 22 % piti sitä alle keskiarvon. Erittäin huonoa vastausta esimiehen avusta ja tuesta ei ollut ainuttakaan.



Kuvio 8. Esimiestyö; keskiarvot henkilöstöryhmittäin

Esimiehen tavasta ohjata toimintaa, vastausten keskiarvo oli neutraali huoltomiesten osalta 3,0 ja alitti keskiarvon selvästi toimistotyöntekijöiden vastauksissa ollen 2,6 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Huoltomiehistä yli 80 % ja toimistotyöntekijöistä noin 55 % piti esimiehen tapaa ohjata toimintaa neutraalina tai melko hyvänä. Noin 45 % toimistotyöntekijöistä antoi arvosanaksi alle neutraalin.

Esimiehen antama palaute onnistumisesta sai huonoimman ja selvästi alle neutraalin keskiarvon (Kuvio 9). Huoltomiehistä noin 36 % ja toimistotyöntekijöistä noin 55 % koki positiivisen palautteen saamisen esimieheltä melko huonoksi tai erittäin huonoksi. Ainoastaan noin 18 % huoltomiehistä koki sen melko hyväksi ja noin 22 % a toimistotyöntekijöistä koki sen melko hyväksi tai erittäin hyväksi.



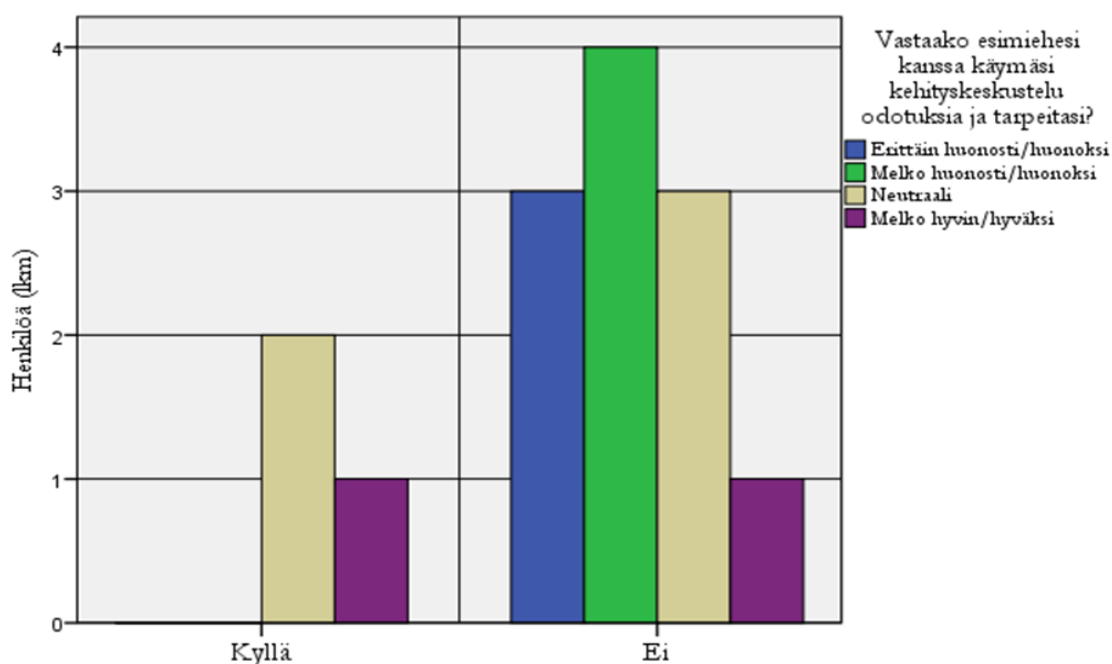
Kuvio 9. Esimieheltä saatu palaute siitä, miten onnistunut työssään

Tarkastellessa esimiestyön vastauksia ja verrattaessa niitä palvelusvuosiin, ei lineaarista riippuvuutta löytynyt. Sen sijaan tarkastellessa esimiehen antamaa palautetta onnistumisesta, esimiehen puolueettomuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä tapaa ohjata toimintaa havaittiin kaikkien näiden kesken voimakasta positiivista lineaarista riippuvuutta. Mitä enemmän saatiin esimieheltä positiivista palautetta, sen paremmin esimiehen koettiin ohjaavan toimintaa ja sen paremmin hänet koettiin puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi. Mitä paremmin hänet koettiin puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi sen paremmin hän vastaajien mielestä ohjasi toimintaa. (Liite 2b)

Kehityskeskustelujen osalta tulokset olivat epämääräiset (Kuvio 10). Kysymykseen vuosittain käytävästä kehityskeskustelusta voitiin vastata joko kyllä tai ei. Seuraava ky-

symys koski odotuksia ja tarpeita jo käydyin kehityskeskustelun osalta. Siihen oli tarkoitus vastata vain, mikäli edelliseen kysymykseen oli vastattu kyllä. Lomakkeessa asiaa ei mainittu, mikä johti siihen että 69 % ”Ei” –vastanneista olivat vastanneet myös kysymykseen kehityskeskustelun laadusta, vaikka heille kehityskeskustelua ei vastauksen perusteella oltu pidetty. Suurin osa näistä oli huoltomiehiä.

Vastausten perusteella 16 % henkilökunnasta oli käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa, kun taas 84 % ei ollut. Kehityskeskustelun käynneistä 67 % piti käytyä kehityskeskustelua neutraalina ja 33 % koki kehityskeskustelun vastaavaan odotuksia ja tarpeita melko hyvin. Pelkästään ”Ei” -vastanneita oli 16 % kun taas ”Ei” -vastanneita, jotka olivat myös vastanneet seuraavaan kysymykseen, oli 69 %. Näiden työntekijöiden mielipiteet kehityskeskustelujen osalta olivat neutraaleita, melko huonoja ja erittäin huonoja vaikka kehityskeskusteluja ei edellisen kysymyksen mukaan oltu heidän kanssaan edes käyty.



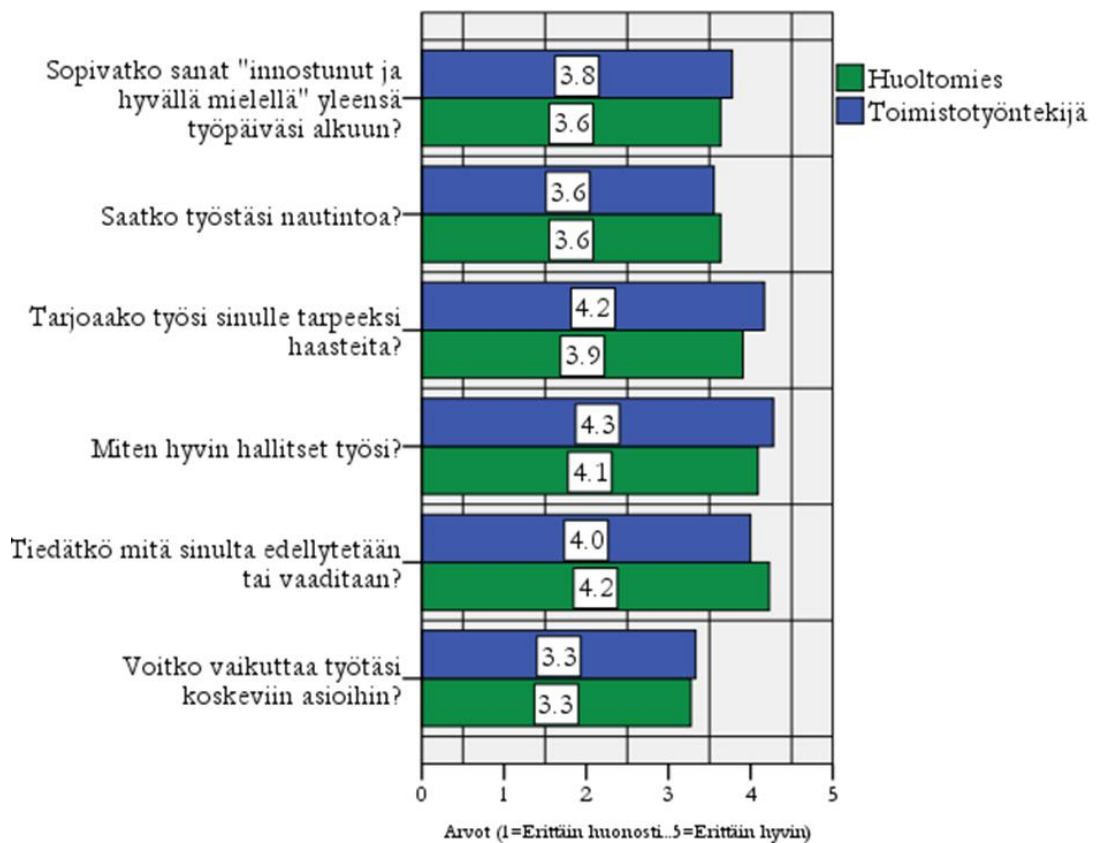
Kuvio 10. Kehityskeskustelujen toteutuminen

7.5 Oma työ

Oma työ koettiin osittain melko positiiviseksi (Kuvio 11). Sekä huoltomiehet että toimistotyöntekijät kokivat hallitsevansa työnsä ja tiesivät mitä heiltä odotetaan. Kaikki toimistotyöntekijät ja 80 % huoltomiehistä kokivat hallitsevansa työnsä melko tai erittäin hyvin. Vertailtaessa kysymystä ”Tiedätkö mitä sinulta edellytetään tai vaaditaan?” ammatilliseen osaamisosioon liittyvään kysymykseen ”Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työsi suhteen?”, saatiin täysin samat vastauskeskiarvot sekä huoltomiesten että toimistotyöntekijöiden osalta. Molemmissa kysymyksissä toimistotyöntekijöiden keskiarvo oli 4,0 ja huoltomiesten 4,2 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Kysymysten kesken oli voimakas positiivinen lineaarinen riippuvuus ($r=0,799$, liite 2c), eli kysymykset korreloivat keskenään, kuten niiden kuuluukin koska mittaavat samaa asiaa.

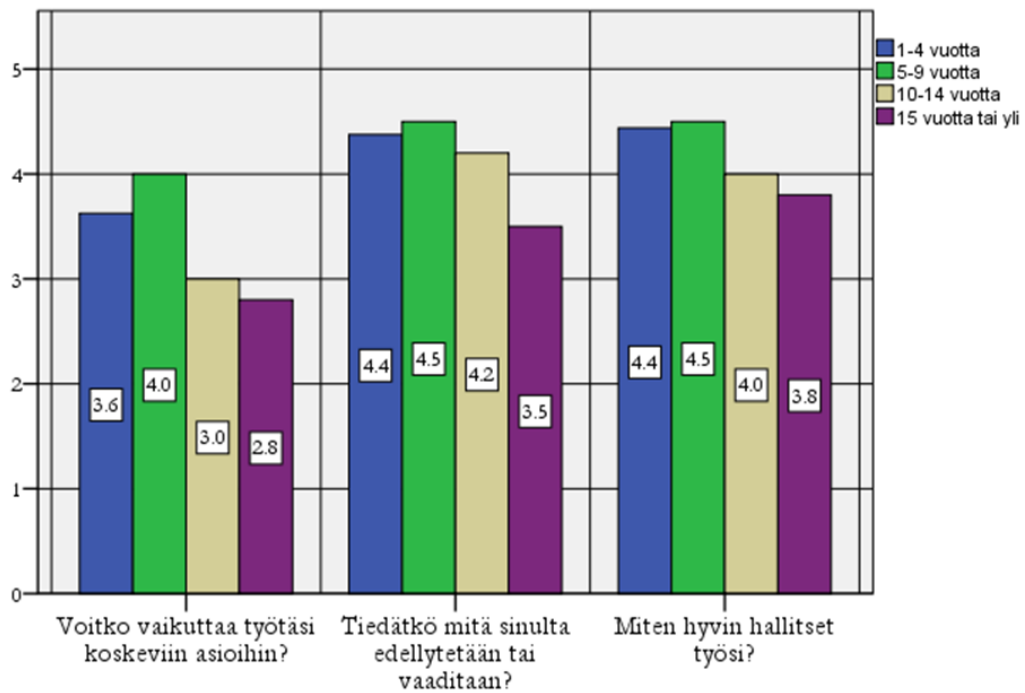
Työ tarjosi myös tarpeeksi haasteita huoltomiesten antaessa keskiarvoksi 3,9 ja toimistotyöntekijöiden antaessa 4,2 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Noin 45 % toimistotyöntekijöistä ja noin 27 % huoltomiehistä koki työn tarjoavan heille tarpeeksi haastetta erittäin hyvin. Ainuttakaan yksittäistä vastausta ei tässä kysymyksessä annettu alle keskiarvon kummassakaan henkilöstöryhmässä. Kysyttäessä voiko omaan työhön koskeviin asioihin vaikuttaa, molempien henkilöstöryhmien vastausten keskiarvo oli 3,3 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Suurin osa vastanneista koki mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin neutraaliksi tai melko hyväksi, hajontaa oli kuitenkin hiukan.

Kysyttäessä saako työstänsä nautintoa ja tunteeko olevansa innostunut ja hyvällä mielellä uuden työpäivän alkaessa, sekä huoltomiehet että toimistotyöntekijät kokivat sen neutraalia paremmaksi. Jopa 55 % toimistotyöntekijöistä ja 45 % huoltomiehistä koki olevansa melko innostunut ja hyvällä mielellä uuden työpäivän alkaessa. Neutraaleja vastauksia oli toimistotyöntekijöiden osalta 33 % ja huoltomiesten osalta 45 %. Lisäksi joukkoon mahtui muutama henkilö, joka koki olevansa erittäin innostunut ja hyvällä mielellä uuden työpäivän alkaessa.



Kuvio 11. Oma työ; keskiarvot henkilöstöryhmittäin

Vertailtaessa palvelusvuosia vastauksiin oman työn hallinnasta, mahdollisuuteen vaikuttaa siihen ja työntekijän tietämykseen mitä häneltä odotetaan, voitiin havaita kohtalaista negatiivista lineaarista riippuvuutta. Mitä kauemmin henkilö oli ollut töissä, sen huonommin hän koki hallitsevansa työnsä, sen huonoimmin hän koki mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja sen huonommin hän tiesi mitä häneltä odotettiin muuhun ryhmään verrattuna. (Liite 2d) Henkilöt, jotka olivat olleet töissä 15 vuotta tai kauemmin antoivat huonoimman keskiarvon näihin kysymyksiin ja 10–14 vuotta töissä olleet antoivat toiseksi huonoimman keskiarvon (Kuvio 12). Erot eivät olleet merkittäviä, mutta havaittavissa kuitenkin. Työn tarjoamista sopivista haasteista, työstä saatavasta nautinnosta ja hyvästä mielestä työpäivän alussa ei havaittu palvelusvuosiin liittyvää riippuvuutta.



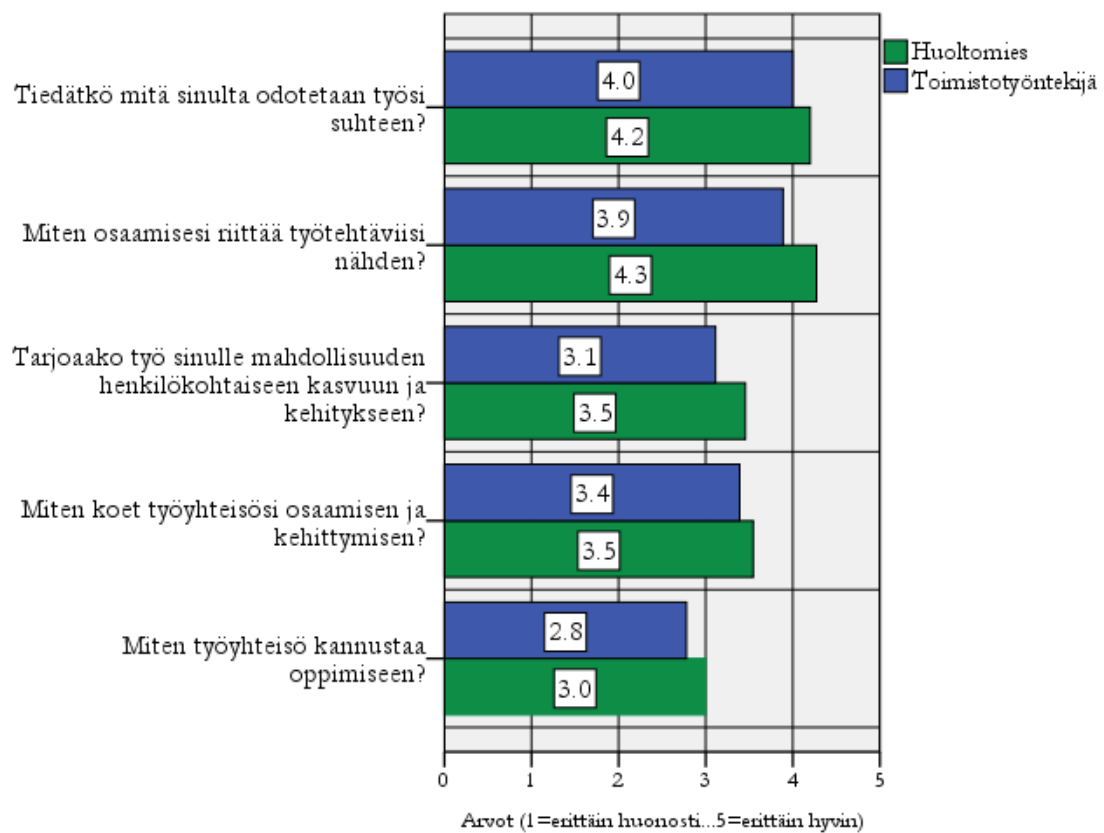
Kuvio 12. Oma työ. Palvelusvuosien vaikutus (keskiarvot)

Omaan työhön liittyvät kommentit olivat avoimissa kysymyksissä osin hyvin positiivisia. Omasta työstä ja työpaikasta pidettiin ja työ koettiin vaihtelevaksi ja töihin tullaan hyvällä mielellä. Joistain vastauksista kävi ilmi, että kiire ja kova työtahti varsinkin talvisin aiheuttavat paineita. Myös erimielisyydet ja haastavat asiakkaat mietityttivät.

7.6 Ammatillinen osaaminen

Ammatillisessa osaamisessa kysymykset koskivat sekä omaa että työyhteisön osaamista (Kuvio 13). Kyselyn mukaan sekä huoltomiehet että toimistotyöntekijät kokivat tietävänsä mitä heiltä odotetaan oman työn suhteen. Myös omaan työhön liittyvä osaaminen sai keskiarvoa paremman keskiarvon. Mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen koettiin neutraaliksi tai melko hyväksi yli 80 %:ssa huoltomiesten vastauksista ja liki 80 %:ssa toimistotyöntekijöiden vastauksista. Toimisto-työntekijöiden osalta hajontaa oli hiukan enemmän neutraalin vastauksen alapuolella. Keskiarvo oli mahdollisuudessa henkilökohtaiseen kasvuun huoltomiesten osalta 3,5 ja toimistotyöntekijöiden osalta 3,1 viisiportaisessa Likertin asteikossa.

Työyhteisön osaamiseen ja kehittämiseen liittyvät vastaukset olivat melko yksimielisiä. Vastausten keskiarvo oli 3,5 huoltomiesten osalta ja 3,4 toimistotyöntekijöiden osalta viisiportaisessa Likertin asteikossa. 95 % kaikista vastauksista jakaantui neutraalin ja melko hyvän välillä työyhteisön osaamisen ja kehittämisen osalta. Työyhteisön kannustaminen oppimiseen sai osaamiseen liittyvistä kysymyksistä huonoimman keskiarvon. Noin 45 % sekä huoltomiehistä että toimistotyöntekijöistä koki sen neutraaliksi. 27 % huoltomiehistä koki työyhteisön kannustamisen oppimiseen melko huonoksi ja 33 % toimistotyöntekijöistä koki sen keskiarvoa huonommaksi, joista 22 % koki sen erittäin huonoksi.



Kuvio 13. Ammatillinen osaaminen; keskiarvot henkilöstöryhmittäin

Tarkasteltaessa kysymysten riippuvuuksia toisiinsa voitiin havaita kohtalaista positiivista lineaarista riippuvuutta tietyissä kysymyksissä. Mikäli vastaaja tiesi mitä häneltä odotetaan työnsä suhteen, hän myös suuremmalla todennäköisyydellä koki osaamisensa riittävän ja koki saavansa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen ($r=0,507$ ja $r=0,646$, liite 2e). Myös työyhteisön osaaminen ja kehittäminen sekä se miten hyvin työyhteisö kannustaa oppimiseen vaikuttivat toisiinsa kohtalaisen positiivises-

ti ($r=552$, liite 2f). Kiinnostavana kohtalaisen negatiivisena lineaarisena riippuvuutena voidaan mainita palvelusvuosia ja kysymystä ”Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työsi suhteen?” Korrelaatiokertoimen tulkinnan mukaan työntekijät, jotka ovat pisimpään olleet töissä, tietäisivät vähiten mitä heiltä odotetaan työnsä suhteen. ($r=-0,564$, liite 2g)

Ammatillisen osaamiseen liittyen kysyttiin myös avoin kysymys osaamisen kehittämisestä työpaikalla. Sekä toimistotyöntekijöiden että huoltomiesten vastauksissa toivottiin enemmän koulutusta. Toimistotyöntekijät toivoivat ajankohtaisia kursseja mm. lakimuutoksista. Huoltomiehet toivoivat enemmän ammatillista koulutusta sekä pienimuotoisia kursseja, esimerkiksi työvälineiden ja työkoneiden käytön opastusta, atk-opastusta ja uusien tekniikoiden ja työmenetelmien oppimista. Myös huoltomiesten kehittäminen suorittamaan pieniä remonteja, hanahuoltoja ja korjauksia otettiin esille.

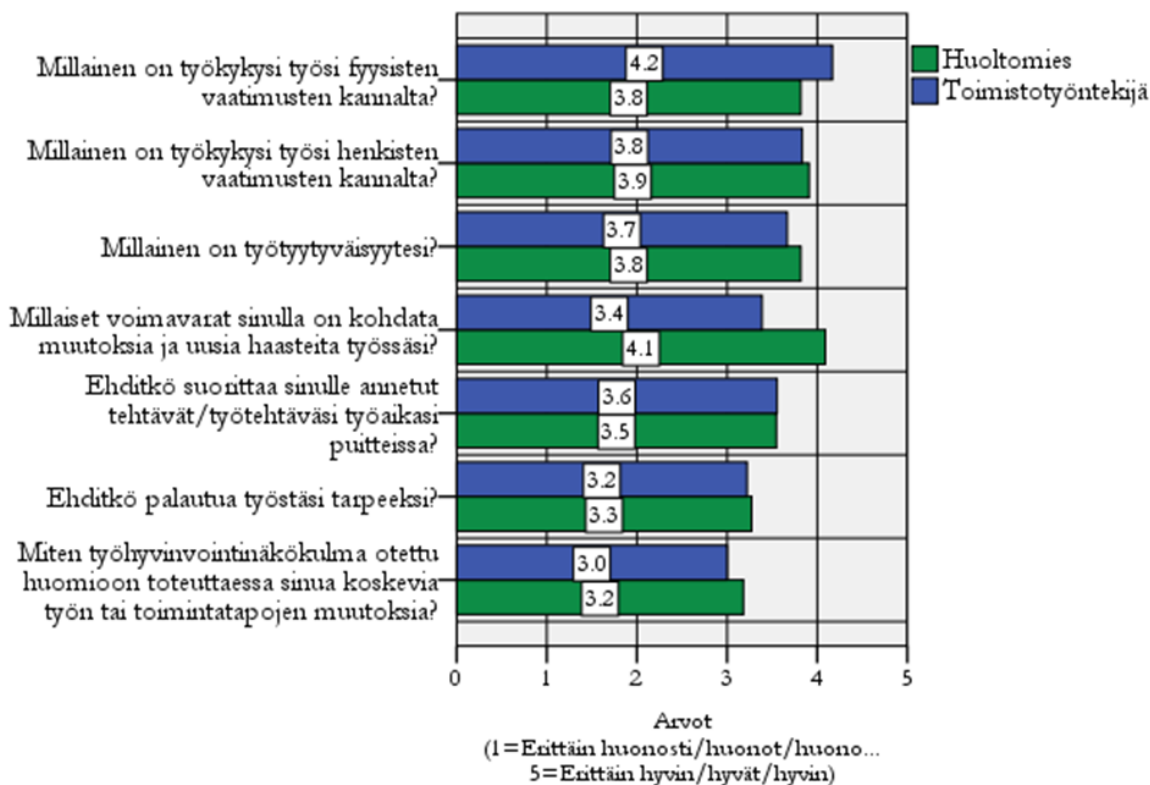
7.7 Omat voimavarat

Tarkastellessa työkykyä työn fyysisten vaatimusten kannalta, voidaan vastauksista todeta, että huoltomiesten töiden ollessa fyysisempiä, myös heidän vastausten keskiarvo oli hiukan huonompi kuin toimistotyöntekijöillä. Huoltomiesten keskiarvo oli 3,8 ja toimistotyöntekijöiden 4,2 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Huoltomiehistä 27 % ja toimistotyöntekijöistä 45 % koki työkykynsä fyysisten vaatimusten osalta erittäin hyväksi. Huoltomiehillä oli selvästi enemmän neutraaleja vastauksia, noin 45 %, kuin toimistotyöntekijöillä, joiden loput vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti. Kukaan vastaajista ei kokenut työkykyä erittäin huonoksi työn fyysisten ominaisuuksien osalta.

Henkisten vaatimusten kannalta sekä huoltomiesten että toimistotyöntekijöiden keskiarvo sijoittui myös melko hyvän paikkeille. Huoltomiehistä 73 % koki työkykynsä melko hyväksi ja liki 10 % erittäin hyväksi henkisten vaatimusten osalta. Toimistotyöntekijöiden vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti neutraalin melko hyvän ja erittäin hyvän kesken.

Työtyytyväisyys sai myös melko hyvän keskiarvon, joka oli liki sama huoltomiesten ja toimistotyöntekijöiden kesken, 3,8 huoltomiehet sekä 3,7 toimistotyöntekijät. Vastauksen jakaantuminen viisiportaiselle Likertin asteikolle oli kuitenkin hiukan erilainen hen-

kilöstöryhmissä. Toimistotyöntekijöiden vastaukset jakaantuivat melko tasan neutraaliin ja erittäin hyvän kesken, kun taas huoltomiehet kokivat suuressa osassa vastauksia työtyytyväisyytensä melko hyväksi. Huoltomiehet kokivat toimistotyöntekijöitä useammin voimavaransa kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssään melko ja erittäin hyväksi. Toimistotyöntekijöiden vastaukset jakaantuivat enemmän tasaisesti, joskin vain 20 % heistä koki voimavarojen olevan alle keskiarvon.



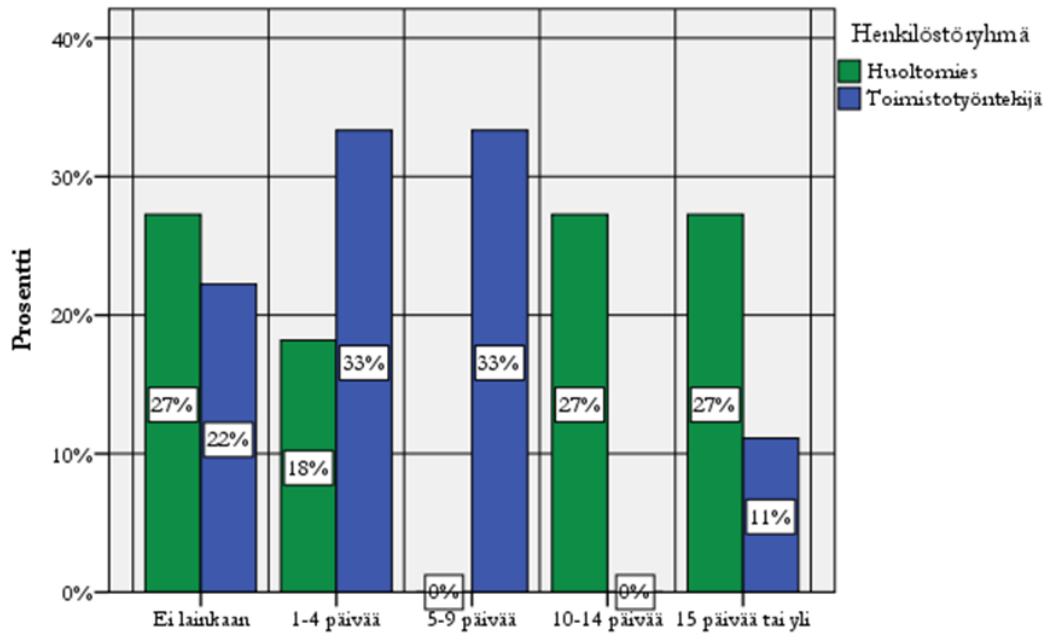
Kuvio 14. Omat voimavarat; keskiarvot henkilöstöryhmittäin

Kysyttäessä ehtivätkö työntekijät suorittaa annetut tehtävät työajan puitteissa, vastausten keskiarvot olivat liki samat huoltomiesten ja toimistotyöntekijöiden kesken. Suurin osa vastauksista sijoittui neutraaliin, melko hyvään ja erittäin hyvään Likertin viisiporraisessa asteikossa. Toimistotyöntekijöistä jopa noin 45 % koki ehtivänsä suorittaa annetut työtehtävät erittäin hyvin työajan puitteissa. Vastaavasti noin 45 % huoltomiehistä koki ehtivänsä suorittaa tehtävät työajan puitteissa melko hyvin. Neutraaleja vastauksia oli suunnilleen yhtä paljon huoltomiesten ja toimistotyöntekijöiden vastauksissa. Noin 10 % huoltomiehistä ja 20 % toimistotyöntekijöistä antoi neutraalia huonomman vastauksen tähän kysymyksen.

Kysyttäessä miten työhyvinvointinäkökulma on otettu huomioon toteuttaessa työntekijöiden työn ja toimintatapojen muutoksia, toimistotyöntekijät antoivat keskiarvoksi 3,0 ja huoltomiehet 3,2 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Vastaukset jakaantuivat melko tasan neutraalin melko hyvän ja melko huonon kesken. Osa työntekijöistä koki, etteivät he ehdi palautua työstä tarpeeksi. Noin 27 % huoltomiehistä koki, että he ehtivät palautua melko huonosti. Toimistotyöntekijöistä tämän koki noin 22 %. Kuitenkin huoltomiehistä noin 83 % ja toimistotyöntekijöistä noin 78 % antoivat neutraalin, melko hyvän ja erittäin hyvän vastauksen arvion tähän kysymykseen.

Peilattaessa työntekijöiden omia voimavaroja taustatekijöihin, mitään varsinaista yhteyttä ei löytynyt. Ruumiillisen työn ja toimistotyön vertailussa ei ollut merkittäviä eroavaisuuksia. Myöskään palvelusvuosia ja sairauspoissaoloja verrattaessa merkittävää yhteyttä omiin voimavaroihin ei löytynyt. Verrattaessa nykyisen työkyvyn pistemäärää fyysiseen työkykyyn ja voimavaroihin kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssä, voitiin havaita kohtalaista positiivista lineaarista riippuvuutta. Mitä paremman pistemäärän työntekijä antoi omalle työkyvyllään sen paremman arvosanan työkyky fyysisten vaatimusten kannalta ja voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita sai. Riippuvuus oli tässä kuitenkin kohtalaista. ($r=0,591$ ja $r=0,478$, liite 2h)

Kysyttäessä sairauspoissaoloista 55 % huoltomiehistä ilmoitti olleensa poissa töistä terveydellisistä syistä viimeisen 12 kk:n aikana yli yhdeksän päivää. Ainoastaan 27 % huoltomiehistä ja 22 % toimistotyöntekijöistä ilmoitti, etteivät ole olleet poissa töistä terveydellisistä syistä viimeisen 12 kk:n aikana lainkaan. Toimistotyöntekijöistä 33 % ilmoitti poissaoloksi 5-9 päivää. 45 % huoltomiehistä ja 55 % toimistotyöntekijöistä ilmoitti olleensa ”ei ollenkaan” tai alle 5 päivää poissa töistä terveydellisistä syistä viimeisen 12 kk:n aikana.



Kuvio 15. Poissaolot terveydellisistä syistä viimeisen 12 kk:n aikana

Annettaessa pistemäärää nykyiselle työkyvyllään nollasta kymmeneen, vastaukset jakaantuivat viiden ja kymmenen väliin. Huoltomiesten keskiarvo oli 8,4 ja toimistotyöntekijöiden 7,8 pistettä kymmenestä. Huoltomiehistä noin 73 % ja toimistotyöntekijöistä noin 65 % koki työkykynsä olevan kahdeksan tai parempi. Huoltomiehet eivät antaneet alle seitsemää pistettä mutta 22 % toimistotyöntekijöistä antoi työkyvyllään arvosanan viisi ja kuusi.

8 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvointikyselyn tuloksia peilaten niitä työn tietoperustaan. Myös tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tarkastellaan sekä mihin olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota kyselyä tehdessä. Luku pitää sisällään kirjoittajan kehittämissuhteudet sekä oman oppimisen arvioinnin.

8.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa miten Martinlaakson Huolto Oy:n työhyvinvointi koetaan ja löytää sieltä kehittämiskohteet. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointi koetaan melko neutraalisti koko yrityksessä ja että huoltomiesten ja toimistotyöntekijöiden vastaukset eivät huomattavasti eronneet toisistaan. Asteikon ollessa 1-5 (1=erittäin huono, 2=melko huono, 3=neutraali, 4=melko hyvä, 5=erittäin hyvä), voidaan todeta että kokonaiskeskiarvon ollessa 3 (=neutraali) ei työhyvinvoinnin tila ole paras mahdollinen ja yrityksen tulisi kehittää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Huoltomiehet kokivat työyhteisön toimivuuden hiukan parempana kuin toimistotyöntekijät. Huoltomiesten keskiarvo työyhteisön toimivuudesta kokonaisuudessaan oli 3,4 kun se toimistotyöntekijöiden osalta se oli 3,2 viisiportaisessa Likertin asteikossa. Ero ei ole merkittävä, mutta se selittyy huoltomiesten ja toimistotyöntekijöiden erilaisten työnkuvien ja kanssakäymisen kautta. Huoltomiehet tekevät itsenäisempää liikkuvaa työtä kokoontuen päivän aikana yhteen kahvitauoille ja syömään. Kanssakäyminen on enimmäkseen positiivista yhdessä vietettyjen kahvitaukojen aikana ja työyhteisön toimimattomuutta ei kenties huomata yhtä helposti tai niitä ei koeta yhtä merkityksellisiksi. Toimistotyöntekijät ovat läheisemmässä kanssakäymisessä koko työpäivän ajan ja kokevat tämän takia työyhteisön toimivuuden erilailla. Jos jokin asia ei toimi, huomataan se helpommin ja jos joku käyttäytyy huonosti, vaikuttaa se helpommin koko työyhteisöön toimiston puolella.

Työyhteisön toimivuudesta ainoastaan pelisääntöjen tunteminen sai molemmilta henkilöryhmiltä keskiarvoksi 4 tai yli (melko hyvin). Huoltomiesten osalta ilmapiiri, eri-

laisten näkemysten ja ihmisten suvaitseminen ja työyhteisön asioiden riittävä käsittely sai lähemmäs 4 keskiarvoksi. Tämä selittynee osin juuri päivittäin toistuvien vuorovai-
kutustilanteiden, eli kahvitaukojen takia, jotka tukevat toimivaa ja luontevaa vuorovai-
kutuksen syntyä (TTK 2013a). Muuten keskiarvot olivat lähellä neutraalia ja useassa
kysymyksessä jopa alle keskiarvon.

Kysyttäessä ilmapiiristä ja pelisääntöjen tuntemuksesta, keskiarvon alittavia vastauksia
ei ollut juuri ollenkaan mutta kaikissa muissa työyhteisön toimivuuteen liittyvissä kysy-
myksissä 15 – 40 % kaikista työntekijöistä koki työyhteisön toimivuuden olevan melko
huono tai erittäin huono. Huonoimmat keskiarvot tulivat huoltomiesten osalta tiedon-
kulusta (2,6) ja ristiriitojen ratkaisutaidoista (2,9). Toimistotyöntekijöiden osalta huo-
noimmat keskiarvot tulivat myös ristiriitojen ratkaisemisesta (2,5) ja riittävän palautteen
saamisesta työtovereilta (2,8). Nämä luvut osoittavat, että työyhteisön toimivuuteen
tulisi kiinnittää kokonaisvaltaisesti enemmän huomiota ja sitä tulisi kehittää monelta eri
osa-alueelta.

Työympäristö koettiin toimistotyöntekijöiden mielestä paremmaksi kuin huoltomies-
ten. Toimistotyöntekijöiden vastausten kokonaiskeskiarvo työympäristön suhteen oli
lähes neljä (4=melko hyvä), kun huoltomiesten keskiarvo oli lähempänä kolmea
(3=neutraali). Ergonomiset tekijät koettiin toimistotyöntekijöiden mielestä paremmiksi
kuin huoltomiesten mielestä. Tämä ero selittyy toimistotyöntekijöiden ja huoltomiesten
erilaisen työympäristön kautta. Toimistotyöntekijät tekevät siistiä sisätyötä, jossa er-
gonomiset tekijät on helppo ottaa huomioon kun huoltomiehet tekevät fyysistä työtä,
jossa oikeilla ergonomisilla tekijöillä on merkittävämpi rooli. Tähän liittyy myös työme-
netelmät ja työvälineet sekä työturvallisuuteen vaikuttavat tekijät, jotka vaikuttavat
enemmän fyysiseen työhön kuin toimistotyöhön.

Esimiestyö sai kokonaisvaltaisesti arvosanaksi neutraalin sekä huoltomiesten että toi-
mistotyöntekijöiden kesken. Esimiehen koettiin antavan tarvittaessa apua ja tukea lähes
melko hyvin mutta muut asiat saivat huonomman keskiarvon. Jopa 55 % toimistotyön-
tekijöistä ja 36 % huoltomiehistä ei kokenut saavansa tarpeeksi palautetta esimieheltä ja
44 % toimistotyöntekijöistä ja 18 % huoltomiehistä koki esimiehen tavan ohjata toi-
mintaa melko tai erittäin huonoksi. Lisäksi kun kehityskeskustelun osalta tulokset olivat

hyvin epämääräiset, voidaan todeta, että esimiestyötä tulisi yrityksessä kehittää. Esimiestyötä saatetaan kuitenkin arvostella negatiivisemmin, koska yleinen työpahoinvointi saatetaan kohdistaa esimieheen.

Oma työ sai yleisesti parempia keskiarvoja sekä huoltomiesten että toimistotyöntekijöiden kesken. Molempien henkilöstöryhmien kokonaisvaltaiset keskiarvot olivat lähemmäs neljää ja hiukan yli (4=melko hyvä). Ainoastaan omaan työhön vaikuttaminen sai keskiarvoksi molemmilta henkilöstöryhmiltä 3,3 (neutraali). Tässä oman työn arvioinnissa neutraaleja huonommat vastaukset olivat hyvin vähäisiä. Oman työn alue koetaan siis melko hyväksi. Molemmat henkilöstöryhmät kokevat hallitsevansa työnsä, tietävänsä mitä heiltä edellytetään ja vaaditaan sekä saavansa tarpeeksi haasteita melko hyvin. Yleisesti parempi kokonaisvaltainen työhyvinvointi sekä parempi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, vahvistaa työn imua, jolloin työ koetaan merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi (Työterveyslaitos 2012b). Tämä lisäisi työntekijöiden oman työn hallinnan tunnetta ja nostaisi työntekijöiden keskiarvoa oman työn kokemisesta lisäten samalla tuottavuutta.

Ammatillinen osaaminen koettiin riittävän työtehtäviin nähden melko hyvin ja työntekijät tiesivät myös melko hyvin mitä heiltä odotetaan. Henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen mahdollisuus nähtiin huonona tai erittäin huonona noin 30 %:ssa vastauksista. Työyhteisön osaaminen ja kehittyminen sekä työyhteisön kannustaminen oppimiseen saivat henkilökohtaisen kasvun lisäksi huonoimmat arvosanat. Tämä viittaa siihen, että osaamista ei ole johdettu tarpeeksi yrityksessä ja sitä ei ole mietitty tarpeeksi laajalaisesti.

Sairauspoissaolojen määrä oli suuri. Jopa 75 % koko henkilökunnasta ilmoitti olleensa poissa töistä terveydellisistä syistä viimeisen 12 kk:n aikana, joista suunnilleen puolet oli ollut poissa 10 päivää tai enemmän. Taloussanomissa olleessa artikkelissa (Kokko 2012) Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun professori ja tutkimusjohtaja Marja-Liisa Manka toteaa, että työhyvinvoinnin heikkous liittyy usein lyhyisiin poissaoloihin etenkin nuorilla. Samassa artikkelissa Työterveyslaitoksen vanhempi asiantuntija Torsten Michelsen toteaa, että terveellä, työstään pitävällä ja siinä menestyvällä työntekijällä, jonka elämä on järjestyksessä, ei ole tarvetta olla pois töistä. Vuonna 2012 voimaan

tullut sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolain muutos edellyttää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyötä työkyvyn ylläpitämiseksi.

Tutkittaessa vastauksia omista voimavaroista voidaan todeta, että osa työntekijöistä kokee ne melko tai erittäin huonona. Suurin osa vastauksista painottui neutraaliin ja melko hyvään. Kun kyseessä on omat voimavarat, voivat tulokset tulkita melko hälyttäväksi. Jos omien voimavarojen keskiarvo on yrityksessä alle neljä, tarkoittaa se, että omat voimavarat eivät ole riittävät yli puolella vastaajista. Kun työn vaatimukset ja omien voimavarojen hallinta eivät ole tasapainossa, vaikuttaa se sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointiin (Helsingin kaupunki 2003).

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

”Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituksin selvittää”. Tutkimus on pätevä, eli validi, kun mitattava asia on tarkoin määritelty ja oikeat asiat ovat yksiselitteisesti mitattu kattuen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2008, 29–30.) Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin Martinlaakson Huolto Oy:ssä ja miten sitä tulisi kehittää. Kun työhyvinvointia tarkasteltiin useiden eri osa-alueiden kautta, saatiin kokonaisvaltainen kuva työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista. Alaongelmat liittyivät työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, kuten työyhteisö, työympäristö ja organisaatio, esimiestyö, omat voimavarat, oma työ ja ammatillinen osaaminen. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi pyrittiin samaan työntekijöiden mielipiteet avointen kysymysten kautta.

Tutkimus oli validi, koska se antoi vastaukset tutkimuksen pääongelmiin ja alaongelmiin (taulukko 1; peittomatriisi). Monivalintakysymyksiin työntekijät vastasivat hyvin jättäen muutamaan kysymykseen vastaamatta yksittäistapauksissa. Avoimia kysymyksiä oli seitsemän, joihin vastattiin vaihtelevasti. Ainoastaan 20 % vastasi jokaiseen avoimeen kysymykseen ja 30 % ei vastannut niihin ollenkaan. Muut vastasivat yhdestä kuu-teen kysymykseen. Vaikka kysymysten asettelussa oli kysytty, miten jotain asiaa tulisi kehittää, suurin osa saaduista vastauksista vastasi kysymykseen ”Mitä tulisi kehittää?”. Vain harva antoi vastaukseksi miten jotain asiaa tulisi kehittää. Jos avoimet kysymykset olisi tehty haastattelemalla, olisi voitu esittää tarkentavia kysymyksiä saaden näin pa-

remmin vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Monivalintakysymysten tuloksista selviää kuitenkin työhyvinvoinnin tila ja verrattaessa vastauksia työn teoriaosuuteen, voidaan kehittämistavat löytää. Tutkimus on siis validi myös tämän osalta. Kehittämisehdotukset esitellään luvussa 8.3.

Luotettavuus, eli reliabiliteetti, kertoo tulosten tarkkuudesta. Luotettava tutkimus on voitava toistaa saaden samanlaisia tuloksia, joten tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Otoskoon ollessa pieni, voi se vaikuttaa tutkimuksen sattumanvaraisuuteen ja sitä kautta myös reliabiliteettiin. (Heikkilä 2008, 30.) Tämä työ on tehty kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena, jossa vastaukset saatiin lähes kaikilta työntekijöiltä. Sattumanvaraisuutta ei sen takia ole. Tutkimus voidaan myös toistaa, jolloin vastaukset olisivat samankaltaisia. Tutkittaessa lineaarista riippuvuutta kysymysten ”Tiedätkö mitä sinulta edellytetään tai vaaditaan?” ja ”Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työsi suhteen?”, voidaan todeta että kysymysten vastaukset osoittivat voimakasta positiivista lineaarista riippuvuutta ($r=+0,799$, liite 2c). Tämä osoittaa vastausten samankaltaisuutta, koska samantyyppiseen kysymykseen vastattiin saman lailla.

Kyselylomakkeen vastausvaihtoehtoja olisi voitu miettiä ehkä vielä tarkemmin. Vaihtoehdot olivat: 1=erittäin huono, 2=melko huono, 3=neutraali, 4=melko hyvä ja 5=erittäin hyvä. Näissä vastausvaihtoehtoissa on vaarana, että jos vastaajalla ei ole mielipidettä jostain asiasta tai hän ei ole miettinyt asiaa, hän voi merkitä neutraalin vastaukseksi. Tällöin ei voi tietää ovatko kaikki neutraalit vastaukset todella neutraaleja vai voiko vastaajan todellinen tila olla jokin muu työhyvinvoinnin kannalta. Jos vastausvaihtoehdoksi olisi annettu ”en osaa sanoa”, olisi nämä henkilöt saatu pois vastauksista. Neutraali vastaus ei siirrä keskiarvoa positiiviseksi negatiiviseksi tai päinvastoin, mutta se voi kuitenkin vaikuttaa siihen miten negatiivisesti tai positiivisesti työntekijät keskimäärin kokevat asian.

8.3 Kehittämisehdotukset

Työhyvinvointikyselyn perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointia pitäisi kehittää yrityksessä kokonaisvaltaisesti. Pelkkä neutraali tulos ei riitä, vaan työhyvinvointi tulisi saada vähintäänkin melko hyvän tasolle kaikissa työhyvinvointiin liittyvissä osatekijöis-

sä. Parempi työhyvinvointi lisää työntekijöiden työn imua ja parantaa näin yrityksen tulosta ja kilpailukykyä. Työhyvinvointi pitäisi sisällyttää jokapäiväiseen toimintaan.

Pelkkä työhyvinvointikysely ei paranna työhyvinvointia, vaan tulokset on analysoitava, kehittämiseen on sitouduttava, ja kehittymisen tuloksia on seurattava ja mitattava. Kun työhyvinvointitutkimuksen tulokset ovat julki, käydään ne henkilöstön kanssa yhdessä läpi. Henkilöstön kanssa päätetään yhdessä kehittämiskohteista ja mietitään toimenpiteitä paremman työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. Kun henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan ja he pääsevät vaikuttamaan päätöksentekoon, he myös sitoutuvat paremmin toimenpiteisiin. Esimiehen tehtävänä on valvoa, että muutoksia noudatetaan ja seurata että kehitystä tapahtuu. Esimiehen vastuulla on myös asioista tiedottaminen, esimerkiksi viikoittaisissa palaverissa. (Hyppänen 2007, 170–172.)

Kaikkea ei voi korjata heti, vaan olisi valittava työntekijöiden mielestä kriittisemmät alueet ja pohtia yhdessä mitä niiden parantamiselle voidaan tehdä. Työyhteisön toimivuutta tarkasteltaessa on yllättävää, että tiedonkulku koettiin huonoksi näin pienessä yrityksessä. Myös ristiriitojen ratkaiseminen, vuorovaikutus ja varsinkin toimistotyöntekijöiden työyhteisön yhteisten asioiden käsitteleminen saivat melko alhaiset keskiarvot. Nämä kaikki liittyvät yrityksen sisäiseen viestintään, jota parantamalla työilmapiiri voisi parantua huomattavasti.

Edelliseen viitaten yrityksessä pitäisi lisätä avoimuutta ja yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa yhdessä pohditaan miten tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja yhteisten asioiden käsittelyä voitaisiin lisätä työyhteisössä. Keskustelutilaisuuksissa pitäisi pyrkiä avoimeen rakentavaan keskusteluun, jossa jokainen myös tarkastelisi omaa toimintaansa ja miettiisi mitä itse voisi tehdä paremmin. Samalla voitaisiin pohtia myös, minkälaiset ovat hyvät alaistaidot ja miten niitä voitaisiin parantaa. On tärkeää, että koko henkilöstö osallistuu keskusteluun ja yrittää löytää ratkaisuja työhyvinvoinnin parantamiseen. Kun kaikki osallistuvat, sitouttaa se paremmin työntekijät ja sitä kautta edesauttaa myös kehittämismyönteisen ilmapiirin syntymistä. Vuorovaikutustaitoja ja alaistaitoja voitaisiin kehittää myös ulkopuolisen asiantuntijan opastuksella. Näin kehittäminen lähtisi oikealla tavalla käyntiin ja työyhteisö voisi löytää toimintatavat, jolla jatkuvaa kehittämistä pide-

tään yllä. Kehittäminen ei aina ole helppoa ja se vaatii aikaa. Kehittäminen kannattaa pitää mielessä koko ajan ja tehdä siitä tapa, jottei se unohdu arjen kiireisiin.

Työyhteisön ja yksittäisten henkilöiden välisiin ristiriitoihin tulisi yrityksessä puuttua välittömästi. Työhyvinvointikyselyssä työyhteisön ristiriitojen ratkaiseminen sai selvästi alle keskiarvotuloksen. On selvää, että jokaisessa työyhteisössä tulee ristiriitoja, mutta kipeistä asioista on osattava puhua rakentavasti. Esimies on avainasemassa ristiriitojen ratkaisemisessa ja hänen tulee ottaa ne puheeksi asianosaisten kanssa. Mitä varhaisemmassa vaiheessa näkemuserot ja ristiriidat käsitellään ja ratkaistaan, sen vähemmän ne aiheuttavat ongelmia koko työyhteisössä. Ristiriitatilanteet ovat myös oppimistilanteita, jossa työntekijät ja koko työyhteisö oppii käsittelemään konflikteja ja kehittyä niiden ratkaisemisessa. Esimiehen tulisi siis panostaa enemmän ristiriitatilanteiden selvittämiseen ja luoda yritykselle selvät toimintatavat miten ristiriitatilanteita käsitellään.

Uusi työterveyshuoltolaki astui voimaan 1.6.2012. Se velvoittaa arvioimaan työntekijän työkyky ja työssä jaksamismahdollisuudet riittävän varhain. Vastauksissa huoltomiehet antoivat huonomman keskiarvon ergonomisille tekijöille työpaikalla ja työmenetelmistä ja työvälineistä kuin toimistotyöntekijät. Työstä palautuminen sai molemmilta henkilöstöryhmiltä neutraalin vastauksen, joka tuntuu melko alhaiselta. Lisäksi vastauksista ja avoimista kysymyksistä ilmeni, ettei työkyky kaikkien osalta ole moitteeton. Näiden valossa yrityksen olisi tehtävä enemmän yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja löytää ratkaisuja varsinkin yksittäisten ihmisten työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Lisäksi, kun katsoo yrityksen sairauspoissaoloja, voidaan todeta, että niitä on yllättävän paljon. Huoltomiehistä 54 % on ollut sairaslomalla kymmenen päivää tai yli viimeisen vuoden aikana. Tästä voitaisiin tehdä jatkotutkimus, jossa selvitetäisiin sairauspoissaolojen syyt, mitkä asiat aiheuttavat ne ja millä toimenpiteillä niitä voisi vähentää.

Esimiehen tapa ohjata toimintaa sekä positiivisen palautteen antaminen sai kyselyssä keskimääräistä huonomman keskiarvon. Myös avoimissa vastauksissa tuli esille tyytymättömyys esimiesten toimintaan. Hyppänen (2007, 3-7) tuo esille esimiestyön tärkeyden organisaatiolle, asiakastyytyväisyydelle sekä henkilöstön hyvinvoinnille. Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijöitä onnistumaan. Jotta esimiestyö yrityksessä olisi suunnitelmallista ja työyhteisöä kehittävää tulisi esimiesten perehtyä esimiehen tehtävään tar-

kemmin. Erilaiset johtamisen koulutukset palvelisivat hyvin yrityksen esimiehiä. Esi-merkkinä koulutuksesta voidaan mainita johtamisen erikoisammattitutkinto, jossa osaaminen suoritetaan näyttötutkintona omassa työssä. Tutkinnon tarkoituksena on kehittää osaamista esimiehenä ja kehittyä oman yksilöllisen oppimispolun kautta palvelemaan juuri oman työyhteisön tarpeita. (Markkinointi-instituutti 2013.) Myös erilaiset lyhyemmät esimieskurssit sekä kirjallisuuden ja erilaisten tutkimusten lukeminen auttaisi esimiestyössä. Kirjallisuudesta voidaan esimerkiksi mainita tässä työssä käytettyjä lähteitä, jotka syventäisivät esimiehen tietoa johtamisesta, toimivasta työyhteisöstä ja hyvinvoivasta henkilökunnasta.

Yrityksessä ei ole toimivaa kehityskeskustelukäytäntöä. Työhyvinvoinnin vastauksissa ilmeni, että pieni osa työntekijöistä oli käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa ja loput eivät olleet. Aarnikoivu (2011, 80) painottaa, että kehityskeskustelu ei saisi olla vapaaehtoinen. Vapaaehtoisuus johtaa siihen, että vain osa työntekijöistä kehittyä ja toiset heikkenevät. Esimiehen on pidettävä kehityskeskusteluja tärkeänä, jotta alaiset myös arvostavat niitä ja voivat motivoitua niistä. Monesti esimiehet luulevat, että alaiset tietävät kehityskeskusteluiden tarkoituksen. (Aarnikoivu 2011, 84–86.) Näin ei kuitenkaan aina ole. Sen takia myös tässä yrityksessä esimiehen on tuotava selvästi esille kehityskeskustelun tarkoitus, mahdollisuudet ja hyödyt. Sen jälkeen kehityskeskustelusta on tehtävä säännöllisesti toistuva tottumus.

Toimivan kehityskeskustelukäytännön kautta voisivat myös työntekijöiden mielipiteet mahdollisuudesta henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen parantua. Se voisi myös lisätä tunnetta, että omaan työhön voi vaikuttaa. Kehityskeskustelun aikana esimies keskittyy työntekijään ja luo toisenlaisen keskusteluyhteyden alaiseen kun päivittäisessä toiminnassa antaen hänelle myös palautetta. Vastaavasti esimies saisi myös palautetta omasta toiminnastaan työntekijöiltä ja voisi tätä kautta kehittyä ja oppia uutta. Koska työhyvinvointikyselyssä kävi ilmi, että positiivista palautetta ei saada riittävästi, alentaishi kehityskeskustelut myös kynnystä antaa palautetta.

Lopuksi tätä työtä ja työn teoriaa mietittäessä, nousee esille työyhteisön myönteisen ilmapiirin tärkeys. On tärkeää, että työyhteisön päivittäisessä toiminnassa keskitytään positiivisiin asioihin enemmän kuin negatiivisiin. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi

miettiä mitä minä itse voin tehdä paremman työhyvinvoinnin ja työyhteisön hyväksi. Miten otan huomioon muut työyhteisön jäsenet ja miten edesautan positiivisen ilmapiirin rakentamisessa. Miten käänän negatiivisen asenteen positiiviseksi. Näitä kysymyksiä tulisi myös pohtia ryhmässä ja löytää kanssakäymiseen enemmän positiivisia toimintatapoja. Esimiehen tulisi tuoda selkeästi esille, miten tärkeää positiivinen asenne on työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnin kannalta. Mikään ei synny itsestään ja muutos tarvitsee aikaa. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, jokainen askel on kuitenkin voitto parempaan päin.

Kehittämisehdotusten yhteenvetona voidaan esittää:

- Työhyvinvoinnin osatekijöiden sisällyttäminen jokapäiväiseen toimintaan
- Henkilöstö pohtii ja kehittää työhyvinvointia yhdessä
- Avoimuutta, vuorovaikutustaitoja, tiedonkulkua ja alaistaitoja lisätään esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan opastuksella
- Ristiriitoihin puututaan välittömästi
- Yhteistyö työterveyshuollon kanssa työhyvinvointiin liittyen
- Jatkotutkimus sairauspoissaolojen syistä ja toimenpiteistä, joilla niitä voitaisiin vähentää.
- Esimiesten laajempi perehtyminen esimiestyöhön esim. koulutuksen kautta
- Kehityskeskusteluiden säännöllinen käyttöönotto jokaiselle työntekijälle
- Keskittyminen myös työn ja työyhteisön positiivisiin asioihin

8.4 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Työhyvinvointi on askarruttanut minua monen vuoden ajan. Aloittaessani HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa tiesin jo, mistä aiheesta halusin tehdä opinnäytetyöni. Koin, että sekä oma että työyhteisöni työhyvinvointi ei ollut paras mahdollinen ja että minulla ei ollut työkaluja niiden parantamiseksi. Syytin suurelta osin esimiehiä työpaikoinnista ja koin, että en voinut vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin ja sitä kautta omaan työhyvinvointiini.

Aloittaessani opinnäytetyötäni keskityin enemmän esimiestoimintaan ja yritin löytää syitä, jotka tukisivat ajatustani siitä, että työhyvinvointi johtuu suurimmaksi osaksi esi-

miehestä ja hänen toiminnastaan. Työn edistyessä huomasin, että työhyvinvointi on paljon laaja-alaisempaa kuin pelkkä esimiestyö ja että siihen liittyy monet muutkin tekijät. Vaikka edelleen uskon, että esimiestyö vaikuttaa merkittävästi työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin, on myös muilla osatekijöillä merkittävän suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja yksilön omaan työhyvinvointiin.

Opinnäytetyöprosessi oli minulle eräänlainen terapiajakso, jonka aikana käsittelin ja ymmärsin ne asiat, jotka vaikuttivat työyhteisöni ja siellä työskentelevien ihmisten käytökseen ja työhyvinvointiin. Toimivassa työyhteisössä myös työntekijät vastaavat työhyvinvoinnista. Mikäli työntekijän psykologinen pääoma ei ole tasapainossa ja työn vaatimukset ovat korkeammat kuin työn voimavarat, vaikuttavat ne olennaisesti työntekijän työhyvinvointiin. Kun tähän lisätään työntekijän asenteet ja työyhteisön huonot yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot riittämättömän esimiestyön ohella, ja kun työyhteisön jäsenillä ei ole alaistaitoja, vaikuttaa se varmasti koko työyhteisön hyvinvointiin. Näin ollen voi yksikin huonosti voiva työntekijä myrkyttää koko työyhteisön oman pahoinvointinsa kautta. Tämä auttoi minua ymmärtämään miksi työyhteisössäni ei voitu hyvin ja että asioihin olisi pitänyt puuttua monen eri osa-alueen kautta.

Opinnäytetyöprosessini aikana koin monta kertaa riittämättömyyttä lähinnä ajan puutteen takia. Samaan aikaan prosessin aikana suoritin syventävän työharjoittelujaksoni sekä opintoihini kuuluvia opintokursseja, joiden oppimistehtävät veivät reilusti aikaa. Monesti aikaa ei yksinkertaisesti jäänyt opinnäytetyön tekemiseen vaikka kuinka yritti. Pitkään yritin pitää kiinni omista vapaa-ajan harrastuksistani ja vasta kun päätin vähentää niitä vähäksi aikaa ja laiminlyödä kotitöitä sekä perhettä, opinnäytetyö edistyi paremmin ja valmistui. Opinnäytetyön takia oli tehtävä uhrauksia, joita ei välttämättä halunnut tehdä, mutta se opetti myös kuinka tärkeää rentoutuminen ja palautuminen on, jotta pystyy tekemään työtä tehokkaasti ja luovasti. Siksi omasta vapaa-ajasta ja omista harrastuksista ei tulisi luopua, vaan mieluummin alun perin arvioida aikaa ja omia resursseja paremmin, jolloin rentoutumiseen, palautumiseen, vapaa-aikaan ja perheelle jää niiden tarvitsema aika.

Opinnäytetyöprosessin aikana minua kiehtoi erityisesti saamani piirretty kuva vuoresta, jossa tikku-ukot yrittivät kaikin keinoin kiivetä ylös vuorta siinä onnistumatta tai onnis-

tuen. Pitkään minusta tuntui, etten päässyt vuoren keskitasolla olevan vesirajan ylitse, mutta kun vihdoin istuin orrella melkein vuoren huipulla minusta tuntui mahtavalta. Silloin työ oli jo löytänyt raaminsa ja tiesin mitä siihen halusin. Nyt vaativan kiipeilyn jälkeen vuoren huipulla seisoo yksi tikku-ukko ja tällä hetkellä se olen minä.

Lähteet

3T Ratkaisut Oy 2012. Turvallisuuskulttuurin kehitysasteet & Bradley'n käyrä. Multimediaesitys. 3T Multimediakirjasto.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Ahokas, T. 2009. Taltuta työpaikan hankala tyyppi. Luettavissa:
http://www.ahjo.fi/portal/suomi/ahjo_verkkolehti/?a=getArticle&issueId=57&articleId=680. Luettu: 21.3.2013.

Erwin, P. 2001. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. WSOY. Helsinki.

Esimies.info 2009-2011. Motivointi ja palkitseminen. Luettavissa:
<http://test.linemanager.fi/Motivointi-ja-palkitseminen.php>. Luettu: 29.3.2013.

Fazer 2012. Panostukset työhyvinvointiin tuovat tuloksia. Luettavissa:
http://www.fazer.fi/Uutiset/Fazer_yritysuutiset/Panostukset-tyohyvinvointiin-tuovat-tuloksia/. Luettu: 11.4.2013.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2003. Työhyvinvointikyselyn hyödyntäminen – opas tulosten tulkintaan. Helsingin kaupunki.

Henry 2013. Henkilöstöteko, Ilmarinen-palkinto. Luettavissa:
<http://www.henryorg.fi/page?pageId=33>. Luettu: 11.4.2013.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing. Helsinki.

Kankaanpää, J. 22.3.2012. Toimitusjohtaja. Martinlaakson Huolto Oy. Haastattelu. Vantaa.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos, 2007. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Pole-Kuntatieto Oy. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59.

Kokko, O. 2012. Taas ”kuumetta ja vatsatauti” – tästä on kyse. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/05/31/taas-kuumetta-ja-vatsatauti-tasta-on-kyse/201230285/139>. Luettu: 13.4.2013.

Kuntatyönantajat 2011. Kehityskeskustelu johtamisen välineenä. Luettavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hr/johtaminen/kehityskeskustelu/Sivut/default.aspx>. Luettu: 30.3.2013.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf. Luettu: 12.4.2013.

Ilmarinen 2013. Microsoftin läsnätyöllä joustoja ja työtyytyväisyyttä – hanke voitti henkilöstöteko 2012 –kilpailun. Luettavissa: http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06_mediapalvelu/02_uutiset_tiedotteet/0_0_uutiset_2013/2013_02_12.jsp. Luettu: 11.4.2013.

Ilmarinen 2012. Työhyvinvoinnin strategisella johtamisella jopa satojen tuhansien säästöt. Luettavissa: http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06_mediapalvelu/02_uutiset_tiedotteet/0_uutiset_2012/2012_04_04.jsp. Luettu: 11.4.2013.

Manka, M-L. Voimavaralähtöinen työhyvinvontimalli. Multimedia. Luettavissa: <http://www.videosto.fi/1/voimavara/>. Katsottu: 10.11.2012.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy, Helsinki.

Manka, M-L. 2011b. Miten saan iloa työhön. Luettavissa:

http://www.mielenterveysseura.fi/tiedotus_ja_julkaisut/mielenterveyslehti/mielenterveys_2012/mielenterveys_2_2012/iloa_tyohon. Luettu: 30.3.2013.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Luettavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Luettu: 15.3.2013.

Markkinointi-instituutti 2013. Johtamisen erikoisammattitutkinto. Luettavissa:

http://www.markinst.fi/koulutus/sivut/tuotesivu.aspx?tid=181&t=johtamisen_erikoisammattitutkin-to&snsrsrc=aws_c04d83edacf42244cd6241e5b7d09f986704990533&snkw=johtamisen%20erikoisammattitutkinto&gclid=CIWg4dPiz7YCFdJ4cAod-l4Ahw. Luettu: 16.4.2013.

Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö – Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Luettavissa: www.mol.fi/tyke/00-03/materiaalit/kirjat/otala/otala1.doc. Luettu: 29.8.2012.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Pietarinen, A. 2013. Vaikutusmahdollisuuksilla hyvään kierteeseen (SAK). Luettavissa: <http://www.sak.fi/luottamushenkilöille/jutut/vaikutusmahdollisuuksilla-hyvan-kierteeseen-2013-02-19>. Luettu: 31.3.2013.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus. Helsinki.

Saaranen, P. 2012. Kyselytutkimuksen analysointi SPSS-ohjelmalla. Oppimateriaali. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Luettavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoalueet_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi.pdf. Luettu: 11.4.2013.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Sydänmaalakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Tampereen yliopisto 2009. Riittämätön työstä irrottautuminen uhka työkuormituksesta palautumiselle. Luettavissa: <http://www.uta.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2009/83.html>. Luettu: 31.3.2013.

Tampereen yliopisto 2012. Uusi tutkimus selvittää työstä palautumisen parhaita keinoja. Luettavissa: <http://www.uta.fi/ajankohtaista/tutkimusuutiset/ilmoitus.html?id=74597>. Luettu: 31.3.2013.

TEK 2002. Toimiva vuorovaikutus – avain työhyvinvointiin. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK. Helsinki.

TELA 2013. Työkyvyn muodostuminen. Luettavissa: <http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyokyky>. Luettu: 9.5.2013.

Terveyskirjasto 2013. Assertiivisuus. Luettavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00036&p_teos=onn&p_selaus=#s1. Luettu: 9.5.2013.

TTK Työturvallisuuskeskus 2013. Vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa:
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/1182>. Luettu: 22.1.2013.

TTK Työturvallisuuskeskus 2013b. Työyhteisön ilmapiiri. Luettavissa:
<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>. Luettu: 21.3.2013.

Työterveyslaitos 2013a. Mitä ergonomia on? Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/mita_ergonomia_on/sivut/default.aspx. Luettu:
22.3.2013.

Työterveyslaitos 2013b. Työympäristö. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/Sivut/default.aspx>. Luettu: 10.5.2013.

Työterveyslaitos 2010a. Kehittämisprosessi. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/kehittamisprosessi/sivut/default.aspx. Luettu: 22.3.2013.

Työterveyslaitos 2010c. Mikä synnyttää työn imua? Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mika_synnyttaa_tyon_imua/sivut/default.aspx. Luettu: 31.3.2013.

Työterveyslaitos 2012. Työterveyshuollon tehtävät. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/sivut/default.aspx>. Luettu: 3.11.2012

Työterveyslaitos 2012b. Työn imu. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx. Luettu: 31.3.2013.

Työterveyslaitos 2011. Työyhteisön työhyvinvointi. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx.
Luettu: 29.8.2012.

Työterveyslaitos 2011a. Terveyden edistäminen työpaikalla. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx. Luettu: 3.11.2012

Työterveyslaitos 2011c. Elintavat ja hyvinvointi. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/elintavat_ja_tyokyky/sivut/default.aspx. Luettu: 31.3.2013.

Työterveyslaitos 2010b. Stressin ilmenemismuodot. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/henkinen_kuormittuminen/stressi/stressin_ilmenemismuodot/sivut/default.aspx. Luettu: 21.10.2012.

Työterveyslaitos 2013a. Työyhteisön kehittäminen. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx. Luettu: 22.3.2013.

Työterveyslaitos 2013b. Mitä on hyvä vuorovaikutus? Luettavissa:
http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina_4_0.html. Luettu: 10.5.2013.

Työturvallisuuskeskus 2012. Työterveyshuolto työhyvinvoinnin tukena. Luettavissa:
http://ttk.fi/tyoelaman_kehittamien/tyoterveyshuolto_tyohyvinvoinnin_tukena. Luettu: 3.11.2012

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Väitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikysely

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Saate

Nina Pesonen

28.11.2012

Martinlaakson Huolto Oy:n työntekijät

Hei,

Opiskelen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa suuntautumisena HRM ja johtaminen. Tämä työhyvinvointikysely liittyy opinnäytetyöhöni ja sen tarkoituksena on selvittää Martinlaakson Huollon henkilöstön työhyvinvointia sekä löytää työhyvinvoinnin kehittämiskohteet.

Kysely tehdään nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaukset käsitellään kokonaisvaltaisesti niin että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Kiitos vastauksestasi!

Nina Pesonen

nina.pesonen@elisanet.fi

045-1147 417

Martinlaakson Huolto Oy
28.11.2012

Erittäin huonosti = 1 Erittäin hyvin = 5
 huonoksi hyväksi

Työyhteisön toimivuus ja oma työ

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Millaiseksi koet työpaikkasi ilmapiirin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisön sisällä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Saatko työtovereiltasi riittävästi palautetta työstäsi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Käytkö vuosittain esimiehesi kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavan? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | Kyllä | Ei | | | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Vastaako esimiehesi kanssa käymäsi kehityskeskustelu odotuksia ja tarpeitasi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Saatko tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäsi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Toimiiko esimiehesi puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Millaiseksi arvioit esimiehesi tavan ohjata toimintaa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Käsitelläänkö työyhteisön asioita riittävästi yhteisissä kokouksissa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Pystytäänkö työyhteisössänne ratkaisemaan ristiriitoja? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltasi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Miten tasapuolisuus toteutuu töiden jakamisessa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Miten hyvin tunnet työpaikkasi pelisäännöt? (toimintatavat, käytöstavat) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Minkälaiseksi koet työyhteisösi vuorovaikutuksen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Tiedätkö mitä sinulta edellytetään tai vaaditaan? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Miten hyvin hallitset työsi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Miten voit vaikuttaa työyhteisösi hyvinvointiin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Tarjoaako työsi sinulle tarpeeksi haasteita? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Saatko työstäsi nautintoa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Sopivatko sanat "innostunut ja hyvällä mielellä" yleensä työpäiväsi alkuun? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mitkä ovat työyhteisösi hyvät puolet?

Miten työyhteisöäsi pitäisi kehittää?

41. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyllesi asteikolla 0 - 10
(0 tarkoittaa, että et nykyisin pysty lainkaan työhön)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Kuinka monta päivää olet ollut poissa töistä terveydellisistä syistä viimeisen 12 kk:n aikana?

En lainkaan	<input type="checkbox"/>
1-4 päivää	<input type="checkbox"/>
5-9 päivää	<input type="checkbox"/>
10-14 päivää	<input type="checkbox"/>
15 päivää tai yli	<input type="checkbox"/>

Miten Martinlaakson Huollon työhyvinvointia pitäisi mielestäsi kehittää?

Omaan työhöni liittyviä vapaita kommentteja:

Mitä muuta haluaisit tuoda esille?

Taustatiedot:

Huoltomies

Toimistotyöntekijä

Palvelusvuodet? Alle 1 vuosi
 1- 4 vuotta
 5 - 9 vuotta
 10 - 14 vuotta
 15 vuotta tai yli

Kiitos!

Liite 2. Korrelaatiot

a)

Correlations

Spearman's rho		Millainen on työpaikkasi ilmapiiri?	Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?	Minkälaiseksi koet työyhteisösi vuorovaikutuksen?	Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisön sisällä?
	Correlation Coefficient	1,000	,235	,650**	,088
Millainen on työpaikkasi ilmapiiri?	Sig. (2-tailed)	.	,319	,002	,713
	N	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	,235	1,000	,486*	,237
Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?	Sig. (2-tailed)	,319	.	,030	,314
	N	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	,650**	,486*	1,000	,476*
Minkälaiseksi koet työyhteisösi vuorovaikutuksen?	Sig. (2-tailed)	,002	,030	.	,034
	N	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	,088	,237	,476*	1,000
Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisön sisällä?	Sig. (2-tailed)	,713	,314	,034	.
	N	20	20	20	20
	Correlation Coefficient	,646**	,270	,659**	,179
Saatko tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltasi?	Sig. (2-tailed)	,002	,250	,002	,449
	N	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b)

Correlations

			Saatko esimiehelläsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?	Toimiiko esimiehesi puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti?	Millaiseksi arvioit esimiehesi tavan ohjata toimintaa?
Spearman's rho	Saatko esimiehelläsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?	Correlation Coefficient	1,000	,717**	,767**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	20	20	20
	Toimiiko esimiehesi puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti?	Correlation Coefficient	,717**	1,000	,729**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	20	20	20
	Millaiseksi arvioit esimiehesi tavan ohjata toimintaa?	Correlation Coefficient	,767**	,729**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c)

Correlations

			Tiedätkö mitä sinulta edellytetään tai vaaditaan?	Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työsi suhteen?
Spearman's rho	Tiedätkö mitä sinulta edellytetään tai vaaditaan?	Correlation Coefficient	1,000	,799**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	20	19
	Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työsi suhteen?	Correlation Coefficient	,799**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	19	19

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

d)

Correlations

		Palvelus- vuodet	Miten hy- vin hallitset työsi?	Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?	Tiedätkö mitä sinul- ta odote- taan työsi suhteen?	
Spearman's rho	Palvelusvuodet	Correlation Coef- ficient	1,000	-,456*	-,412	-,564*
		Sig. (2-tailed)	.	,043	,071	,012
		N	20	20	20	19
	Miten hyvin hallitset työsi?	Correlation Coef- ficient	-,456*	1,000	,480*	,588**
		Sig. (2-tailed)	,043	.	,032	,008
		N	20	20	20	19
	Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?	Correlation Coef- ficient	-,412	,480*	1,000	,260
		Sig. (2-tailed)	,071	,032	.	,282
		N	20	20	20	19
	Tiedätkö mitä sinul- ta odotetaan työsi suhteen?	Correlation Coef- ficient	-,564*	,588**	,260	1,000
		Sig. (2-tailed)	,012	,008	,282	.
		N	19	19	19	19

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

e)

Correlations

			Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työsi suhteen?	Miten osaamisesi riittää työtehtäviisi nähden?	Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?
Spearman's rho	Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työsi suhteen?	Correlation Coefficient	1,000	,507*	,646**
		Sig. (2-tailed)	.	,027	,003
		N	19	19	19
	Miten osaamisesi riittää työtehtäviisi nähden?	Correlation Coefficient	,507*	1,000	,142
		Sig. (2-tailed)	,027	.	,550
		N	19	20	20
	Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	Correlation Coefficient	,646**	,142	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,550	.
		N	19	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

f)

Correlations

			Miten koet työyhteisösi osaamisen ja kehittymisen?	Miten työyhteisö kannustaa oppimiseen?
Spearman's rho	Miten koet työyhteisösi osaamisen ja kehittymisen?	Correlation Coefficient	1,000	,552*
		Sig. (2-tailed)	.	,012
		N	20	20
	Miten työyhteisö kannustaa oppimiseen?	Correlation Coefficient	,552*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,012	.
		N	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

g)

Correlations

		Palvelusvuodet	Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työsi suhteen?
Spearman's rho	Palvelusvuodet	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,564*
		N	20
	Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työsi suhteen?	Correlation Coefficient	-,564*
		Sig. (2-tailed)	,012
		N	19

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

h)

Correlations

		Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi?	Millainen on työkykysi työsi fyysisten vaatimusten kannalta?	Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyllesi asteikolla 0-10?
Spearman's rho	Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi?	Correlation Coefficient	1,000	,478*
		Sig. (2-tailed)	,031	,897
		N	20	20
	Millainen on työkykysi työsi fyysisten vaatimusten kannalta?	Correlation Coefficient	,031	1,000
		Sig. (2-tailed)	,897	,591**
		N	20	20
	Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyllesi asteikolla 0-10?	Correlation Coefficient	,478*	,591**
		Sig. (2-tailed)	,033	,006
		N	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).