



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Case: Autokorjaamo

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalous
Opinnäytetyö
20.1.2015
Sara Tuominen

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

TUOMINEN, SARA:

Työhyvinvointi
Case: Autokorjaamo

Liiketalouden opinnäytetyö

52 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Opinnäytteen tavoitteena on selvittää autokorjaamon työhyvinvoinnin nykytilaa ja pohtia kyselyn perusteella kehittämiskohteita ja keinoja, joilla ylläpitää jo olemassa olevaa työhyvinvointia. Tutkimuksen pääkysymyksenä on: mikä on työhyvinvoinnin tämän hetkinen tila autokorjaamossa? Alakysymyksinä ovat: mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat? Opinnäytetyön teoria osuudessa käsitellään työhyvinvointia käsitteenä ja mitkä seikat vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Kohdeyritys on lahtelainen autokorjaamoalan yritys, jonka pyynnöstä yrityksen nimeä ei julkaista. Kysely toteutettiin koko henkilöstölle lukuun ottamatta johtoa. Vastausprosentti oli 100 ja vastaukset saatiin määrätysässä ajassa. Kysely toteutettiin marraskuussa 2014 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Autokorjaamossa ei ole aikaisemmin suoritettu vastaavanlaisia kyselyä, joten suoraa vertailupohjaa ei ollut.

Koko tutkimuksen ajan aineistoa ja teoriaa käsitellään johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista saatiin käsitys autokorjaamon nykyisestä työhyvinvoinnin tilasta, joka tuloksien mukaan osoittautui hyväksi. Tutkimuksen tuloksia käsitellään johtamisen näkökulmasta ja kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Henkilöstö koki tutkimuksen mukaan työilmapiirin, oman osaamisen ja työhyvinvoinnin hyväksi. Kehittämiskohteiksi nousivat esimiehen kyky antaa palautetta ja esimiehen vuorovaikutustaidot sekä vaikeiden tilanteiden käsittelyt.

Aineistoista nousi esiin myös mielenkiintoisia kehittämis- ja parannusehdotuksia. Kehittämis ehdotuksia pohdittiin yhdessä autokorjaamon johdon kanssa. Tämän tutkimuksen myötä autokorjaamossa on tarkoitus lähteä toteuttamaan jatkossakin vastaavanlaisia kyselyitä.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, työkyky

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TUOMINEN, SARA:

Well-being at Work
Case: Car repair shop

Bachelor's Thesis in Business Studies 52 pages, 3 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the current situation of well-being at the case company and to determine development areas as well as means of development. The study's main question is: what is the current state of well-being, of the employees, at the car repair shop? The study's sub-questions are: what is well-being and what factors influence it? The theoretical part of the study deals with the components of well-being at work and covers the ways by which well-being at work can be improved and developed.

The target company, a car repair company, is based in Lahti. The company name will not be published at the request of the company. The survey was conducted of all personnel, with the exception of management. The survey was conducted in November 2014, and the response time was two weeks. The response rate of return was 100 percent, and replies were received within the prescribed time. The car repair shop has not participated in such a research previously, so direct comparison of results is not possible.

The qualitative study results were examined from the management perspective. According to the results, personnel felt that the work environment, personal skills and well-being at work were generally good. However, development areas included: superior's ability to provide feedback; and superior's interpersonal skills; and handling of difficult situations.

New and interesting development and improvement suggestions arose from the documentation of the study. Such proposals were discussed together with the car repair shop management. Due to this study, the case company plans on continuing with similar queries, in future.

Key words: Well-being at work, derivation, ability to work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimus menetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	TYÖHYVINVOINTI	6
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	6
2.2	Työhyvinvoinnin eri tilat	11
2.3	Työyhteisön merkitys työhyvinvoinnissa	13
2.4	Alaistaidot työhyvinvoinnin tukena	14
2.5	Motivaatio osana työhyvinvointia	15
2.6	Psykologinen pääoma ja osaaminen työhyvinvoinnissa	16
2.7	Työn kuormittavuustekijät ja flow työhyvinvoinnissa	19
2.8	Työterveys ja Tyky-päivä työhyvinvoinnin edistävinä tekijöinä	20
3	JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNISSA	22
3.1	Johtaminen	22
3.1.1	Henkilöstöjohtaminen	24
3.1.2	Työntekoa palveleva johtaminen	26
4	CASE: TYÖHYVINVOINTI KYSELY	29
4.1	Tutkimuksen suorittaminen	29
4.2	Aineiston käsittely ja tulokset	30
4.3	Tutkimuksen johtopäätökset	36
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on tällä hetkellä monessa yrityksessä vahvasti esillä. Media ja internet ovat täynnä artikkeleita ja tutkimuksia työhyvinvoinnista, uusista johtamistavoista ja kuinka saada työntekijät tyytyväisiksi. Tämän päivän työntekijän tulee olla monialainen, jotta hän menestyisi omassa työssään erilaisissa olosuhteissa ja muuttuvissa tilanteissa. Olemme ymmärtäneet, että työhyvinvointi on yksi iso osa yrityksen ja organisaation tulokseen ja menestykseen vaikuttava tekijä. Työntekijät ovat yrityksen voimavara.

Työhyvinvointi ei ole yksinkertainen asia ja siihen vaikuttavat monet seikat. Yksistään johto tai työntekijät eivät voi siihen vaikuttaa, vaan hyvän työhyvinvoinnin aikaansaamiseksi täytyy kaikkien osapuolten tehdä lujasti yhteistyötä. Avoimuutta ei voi olla korostamatta liikaa.

Kasvatustieteiden lisensiaatti Pertti Laineen työhyvinvoinnintutkimuksessa oli havaittu, että tieteellisessä keskustelussa työhyvinvoinnin käsite muodostui suurilta osin psykologia-tieteenalan näkökulmasta. Keskustelut yleensä korostavat yksilönäkökulmaa ja työhyvinvoinnin ongelmia, kuten työuupumusta. Tämä näkökulma on ohjannut etsimään keinoja, joilla voitaisiin sopeuttaa yksilöä paremmin työelämän vaatimuksiin. Yleensä ratkaisuksi on esitetty terveitä elämäntapoja kuten liikunta ja terveellinen ruokavalio. Uudempi ajattelutapa olisi korostaa työn kehittämistä työhyvinvoinnin lähtökohtana. Laine myös kertoo, että työhyvinvoinnin kehittämistä hämmentää se, että käytännössä meillä on hyvin erilaisia käsityksiä siitä mitä työhyvinvointi on. (Turun yliopisto, Laine)

Aiheesta on tehty lukuisia opinnäytetöitä: Virve Pulkkinen ja Nina Cederqvistin opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvointia kaupan alan yrityksessä. Tutkimuksen tulokset olivat hyvät työhyvinvoinnin suhteen. Tulosten mukaan työhyvinvointi muodostui erityisesti hyvästä työkyvystä, positiivisuudesta ja avoimuudesta. Jokainen työntekijä on osa työyhteisöä ja näin ollen jokaisen panos vaikuttaa työhyvinvointiin. (Pulkkinen & Cederqvist 2014)

Johanna Pulkkinen opinnäytetyössään tutkittiin myös työhyvinvointia ja mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tärkeimpiä henkilökohtaiseen työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja ovat työssä viihtyminen, töihin menon mielekkyys ja fyysinen jaksaminen. Tärkeänä kehittämiskohteena nousi esille esimiehen palautteen antaminen. Myös tiedonkulun parantaminen ja avoimen keskustelun lisääminen nousivat kehityskohteiksi. (Pulkkinen 2014)

Annukka Annanniemi tutki opinnäytetyössään esimiehen roolia henkilöstön työhyvinvoinnissa. Työn tavoitteena oli kartoittaa kohde yrityksen henkilökunnan tyytyväisyyttä esimiesten toimintaan ja miten se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilökunta oli suhteellisen tyytyväinen esimiestensä työskentelyyn. Tässäkin tutkimuksessa kuitenkin esimiesten viestintä ja tavoitteiden oikea mitoitus nousi kehittämiskohteiksi. (Annanniemi 2014)

Niin esimiehillä kuin työntekijöilläkin on kaikilla oikeus kokea työnsä mielekkääksi ja antoisaksi. Tällöin on suurempi mahdollisuus saada työntekijöitä sitoutumaan työhönsä, jolloin taas saadaan työhyvinvointia kasvatettua, koska työn motivaatio pysyy yllä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen tämän hetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Saatujen tulosten pohjalta on tarkoitus miettiä myös erinäisiä ratkaisuja nykyisen työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen. Tavoitteena on myös tuoda tutkimuksen myötä työntekijöiden ajatuksia ja mielteitä omasta työhyvinvoinnistaan. Toivottavaa olisi, että tutkimuksesta hyötyisivät johdon lisäksi myös työntekijät niin, että johto osaisi löytää oikeat kehitys- ja parannuskohdat työntekijöiden hyväksi. Opinnäytetyö koostuu myös johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin: mitä johtamisen eri tapoja on ja miten ne palvelevat parhaiten työntekijöitä ja sitä kautta organisaatiota.

Päätutkimuskysymyksenä on:

Mikä on työhyvinvoinnin tämän hetkinen tila autokorjaamossa?

Alakysymykset ovat:

Mitä työhyvinvointi on?

Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin?

Työntekijöiden havainnot työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilanteesta on kerätty kyselytutkimuksella. Tarkoituksena on, että johto saa työvälineitä ja toiminta-ajatuksia oman yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

1.2 Tutkimus menetelmät

Kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus.

Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään kohteen laatua ja ominaisuuksia sekä merkitystä kokonaisvaltaisesti. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimusmenetelmiä.

(Jyväskylän yliopisto)



KUVIO 1. Tutkimusmenetelmät (Jyväskylän yliopisto)

Kvalitatiivisessä eli laadullisessa tutkimuksessa objektisuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkimuskohteeseen sekoiteta omia uskomuksia, asenteita ja arvostuksia.

Aineiston tulkinnan ja lukemisen lähtökohtana toimii tutkimuksen teoriaosuus ja tulkintavaiheessa aineistoa pyritään ymmärtämään ja järjestämään.

(Tilastokeskus)

Valitsin työhöni kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kartoittamaan aineistoa todellisista tilanteista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on se, että kyselyt ja haastattelut määrätään ennalta sovitulle joukolle. Tutkimus perustuu aineiston tarkasteluun, eikä olettamuksiin kuten taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-164)

Opinnäytetyöni on case- eli tapaustutkimus, jonka avulla pyrin selvittämään mitä työhyvinvointi on ja millä tasolla työhyvinvointi on autokorjaamossa. Case-tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka tutkii ja kuvaa tutkittavaa kohdetta pääasiassa miksi- ja miten- kysymysten avulla. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohdetta eikä tuottaa yleistettävää tutkimustietoa.

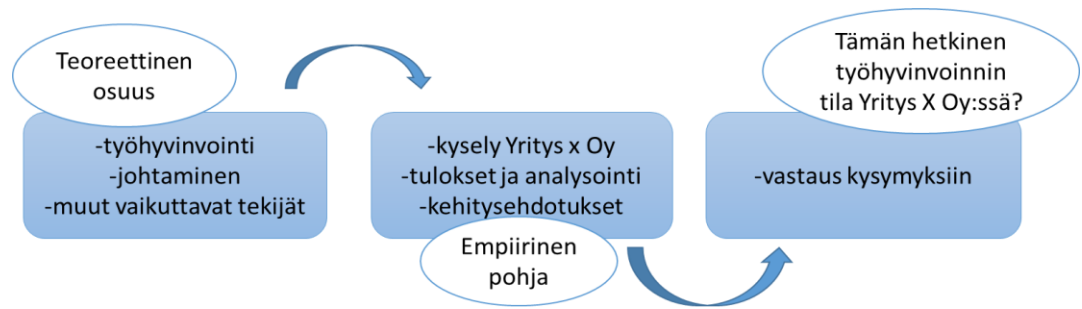
Ymmärryksen myötä on myös mahdollista kyetä vaikuttamaan tutkimuskohteiden kehittämistarpeisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 125-126)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen teoriaosuuden aineisto koostuu tietokirjallisuudesta, artikkeleista ja sähköisistä lähteistä. Tutkimuksen empiirinen osa toteutuu kyselyssä, joka suunniteltiin yhdessä autokorjaamon johdon kanssa. Aikaisemmin vastaavanlaista kyselyä ei ole yrityksessä toteutettu, joten taustakokemusta ja vertailutietoa ei ollut valmiina.

Opinnäytetyön rakenne koostuu viidestä luvusta ja niiden alaluvuista.

Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa käsitellään opinnäytetyön tavoitteita ja rakennetta. Toisessa luvussa avataan työhyvinvoinnin käsitettä ja mietitään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

Kolmas luku koostuu johtamisesta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin.

Neljännessä luvussa esitellään toimeksiantajayritys ja tutkimus. Samassa luvussa myös selvitetään tutkimuksen toteuttamista sekä käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta. Kuvio 2 kuvaa opinnäytetyöni rakennetta.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työpaikan tärkein voimavara on hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstö vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Tällöin on äärimmäisen tärkeää, että työntekijät ovat hyvinvoivia ja jaksavat panostaa yrityksen eteen. (Työterveyslaitos 2014)

Sekä työnantajalla että työntekijällä on vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. (Työterveyslaitos 2014)

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi käsitteenä on hyvinkin laaja eikä yhtä ja ainoaa oikeaa määritelmää tai menetelmää ole. Lähtökohtaisesti se koostuu seuraavista asioista:

- työilmapiiri ja – viihtyvyys
- ergonomia ja turvallisuus
- työ- ja yksityiselämän tasapaino
- työntekijä tuntee arvostusta ja kehitystä työssään
- esimiestyöskentely ja johtaminen.

(Valtiovarainministeriö 2014)

Työkyky on merkittävä perusta työhyvinvoinnille. Työntekijät luovat itse perustan työ- ja toimintakyvylleen, jossa on kyse voimavarojen ja työnyhteensopivuudesta. (Valtiovarainministeriö 2014)

Työhyvinvointi on suoraan yhteydessä talouteen sekä tuottavuuden että kulujen kautta. Toiminta on tuloksellista, kun työ sujuu hyvin ja jälki on laadukasta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös samalla kulujen hallintaa, sillä pitkälti samat asiat, jotka vaikuttavat töiden sujumiseen, edistävät myös terveyttä ja säästävät siten sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkemaksuista. (Ahola 2011, 119)

Kun työorganisaatioissa keskustellaan työhyvinvoinnista, keskustellaankin yleensä työpahoinvoinnin eri ilmentymistä. Johtoryhmissä saatetaan seurata tarkkaan sairauspoissaolojen määriä ja kuinka pitkiä sairauspoissaolot ovat.

Tällöin tarkastellaankin työpahoinvointia eikä työhyvinvointia. Näissä tarkasteluissa usein nousevat esille työyhteisö- tai yksilöongelmat. Työpahoinvointia voidaan kuitenkin tarkastella työhyvinvoinnin vastakohtana ja työhyvinvointina, joka on puutteellista. Työpahoinvointi ilmentää ongelmakeskeistä ajattelua ja viittaa vahvasti taylorismin aikaiseen ajattelumalliin organisaatiossa. Taylorismin aikainen ajattelumalli yksinkertaistettuna on työntekijä, joka tekee liukuhihnatyötä, jonka oma terveys tai sairaus oli ainoastaan yksilön omalla vastuulla. (Suonsivu 2014, 13-14)

Työhyvinvointiin vaikuttaa vahvasti työntekijän työkyky. 1970-luvulla työkyvyn käsite valittiin työterveystutkimuksen käsitteeksi siinä vaiheessa, kun ikääntyneiden työntekijöiden eläkkeelle siirtämiseksi etsittiin perusteluita. Tämän tutkimuksen jälkeen työkyvyn käsitettä on määritelty monin tavoin, kuten työkyvyn edistämisen ja arvioinnin yhteydessä. Hankalaksi käsitteen muodostamisen tekee myös se, että työkyvylle ei ole olemassa yhtenäistä hyväksyttyä määritelmää, jonka eri viranomaistahot olisivat yksimielisesti hyväksyneet. Käsitteeseen vaikuttavat myös eri tilanteet ja siihen vaikuttavat tarkastelunäkökulmat. Työkyvyn käsite tunnetaan ja on tutkittu ainakin sosiaalipolitiikassa, lääketieteessä, kieli- ja hallintotieteessä, psykologiassa, kasvatustieteessä sekä sosiologiassa. (Suonsivu 2014, 14)

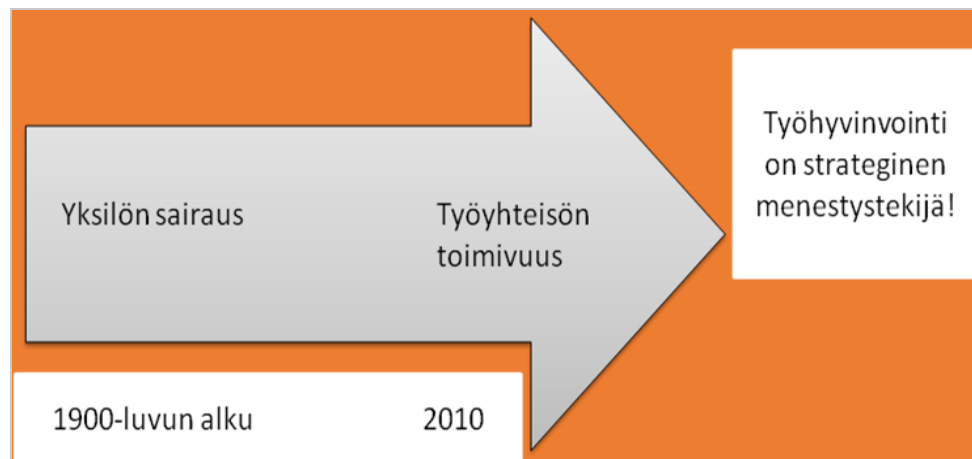
Näkemyksiä työhyvinvoinnista on kutakuinkin yhtä monta kuin yritystä tai organisaatiota. Aikaisemmat tutkimukset ja artikkelit pohjautuvat lähinnä erilaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin, tutkittuihin ja ei tutkittuihin tietoihin ja ennen kaikkea malleihin ja kokemuksiin, jotka yleensä pohjautuvat johonkin tiettyyn tilanteeseen. (Valtionvarainministeriö 2014)

Työelämämme on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut huomattavasti ja muutosta tapahtuu koko ajan. Voidaan siis puhua myös työhyvinvoinnin muuttumisesta. Nykyään rivakat toimintatavat, jotka perustuvat määrän ja laadun sijaan nopeaan asiakastarpeisiin ja muihin toimintaympäristön tuomiin haasteisiin ovat nousseet työelämän keskeisiin tapoihin. Myös paljon muuttuvat työolot ja verkostot luovat haasteita hyvälle työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi seikaksi nousee uudistuminen ja erityisesti jatkuva oppiminen. Pitkään työelämässä olleiden kohdalla voi olla välillä havaittavissa vaikeuksia sopeutua

uusiin tilanteisiin. Työhyvinvoinnin kehittäminen onkin jatkuvaa uudistamista ja sopeuttamista haasteellisiin ja alati muuttuviin työolosuhteisiin unohtamatta toimintakäytäntöjä. (Verve, 2014)

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä vuodelta 2005 tarkasteltiin työhyvinvointitutkimusta ja sen painoalueita Suomessa. Raportissa todettiin, että työhyvinvointitutkimuksella on pitkät perinteet Suomessa ja se on vakiinnuttanut asemansa muun soveltavan ja perustutkimuksen joukossa. (Suonsivu 2014, 101)

Työhyvinvoinnin tutkimuksen perinne on yli sadan vuoden mittainen, jonka aikana se on muuttunut yksilön sairauden ja työturvallisuuden painottamisesta työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämiseen. Strategiseksi menestystekijäksi katsotaan henkilöstön hyvinvointi. Kuvio 3 kuvaa tutkimuksen muutosta. (Manka 2011, 54)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kehittyminen (Manka 2011, 55)

Työhyvinvointia on siis jo melko paljon tutkittu, mutta työhyvinvoinnin käsite ei ole vielä vakiintunut. Käsitteeseen on sisällytetty mitä erilaisimpia asioita ja ehkä yleisin näkökulma on ollut liittää työhyvinvointi työkykyyn, terveyteen ja ennen kaikkea elämäntapoihin. Työelämän näkökulmasta tässä voidaan nähdä *sopeuttava toimintamalli*. Tämä malli viestii työntekijöille liikunnasta, terveellisestä ruuasta ja itsensä hyvässä kunnossa pitämisestä. Toisenlainen malli, *kehittävä toimintamalli*, taas viestii mahdollisuuksista pyrkiä kehittämään työelämän toimintavaatimuksia ja toimintaympäristöä työntekijän edellytyksiä vastaaviksi. Tämä tarkoittaisi työprosessien, -menetelmien, toimintatapojen ja

työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä toimintavaatimusten asettamista niin, että työntekijöiden hyvinvointi ei myöhemminkään vaarantuisi. Kolmas näkökulma, *kokonaisvaltainen toimintamalli*, liittää nämä edellä esitetyt mallit yhteen. Työntekijän tulee pitää huolta itsestään, mutta samalla tavoin työnantajan täytyy huolehtia työn tekemisen edellytyksistä ja tukea työntekijän työhyvinvointia. (Ranta & Tilander 2014, 9-10)

Kokonaisvaltainen toimintamalli edellyttää kaikilta toimijoilta vastuun ottamista. Työnantajan ja työntekijän lisäksi voidaan puhua myös työtovereiden ja asiantuntijoiden työhyvinvointivastuusta. Viime vuosina olemmekin usein saaneet huomata, että vastuuta vyörytetään vain esimiehelle. Esimiesten toiminnalla on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin, mutta heillä on myös huoli omasta hyvinvoinnistaan. (Ranta & Tilander 2014, 10)

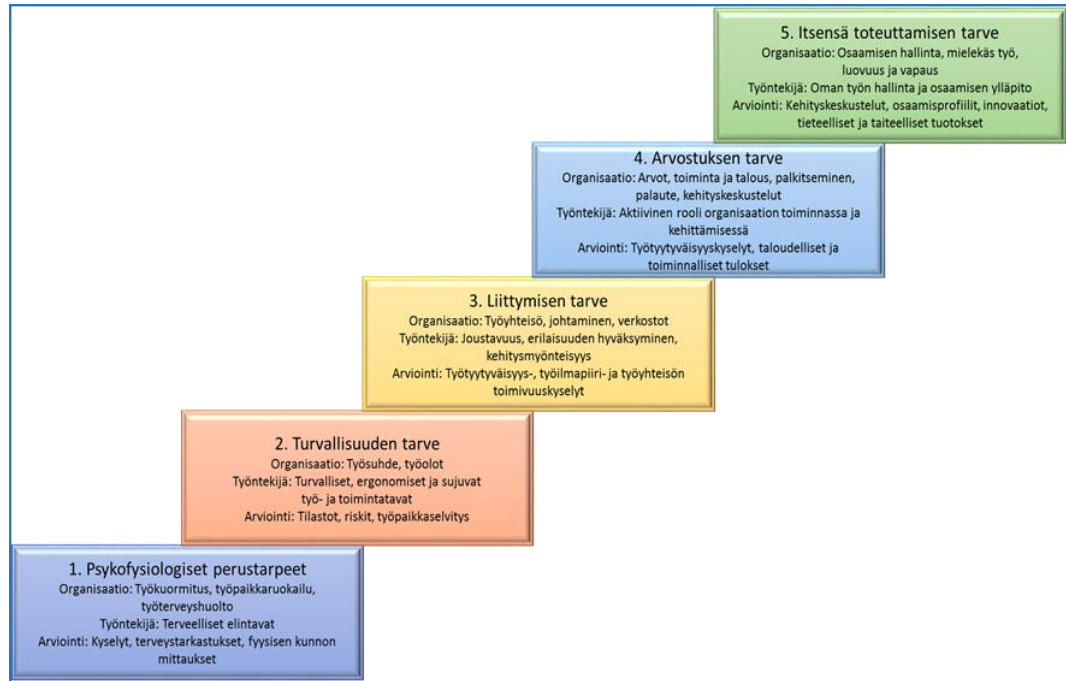
Työhyvinvointi ei ole vain erillinen saareke, vaan vaikutukset työstä kotiin ja kodista työhön ovat osa työhyvinvointia. Työhyvinvointikin on hyvin henkilökohtainen ja subjektiivinen kokemus työntekijälle hänen omasta työtilanteestaan ja siihen vaikuttavista moninaisista tekijöistä. (Ranta & Tilander 2014, 11)

Vuosien saatossa olemme oppineet tunnustamaan, että työ täyttää muutakin kuin vain taloudelliset tarpeet. Työoloista on muokattu inhimillisempiä jo pitkään, mutta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ei vielä riittävästi tunneta tai saati huomioida työyhteisössä. Kaiken kaikkiaan tavoitellaan työn ja elämän integroimista ehyemmäksi kokonaisuudeksi. (Leiviskä 2011, 11)

Työhyvinvoinnista on myös suunniteltu erilaisia malleja ja tapoja.

Työhyvinvoinnin portaat- mallin perustana ovat ihmisen perustarpeet, kuten psykofysiologiset perustarpeet, arvotuksen, turvallisuuden, itsensä toteuttamisen sekä liittymisen tarpeet (kuvio 4). Jos nämä tarpeet eivät tyydyty niin työssä kuin elämässä, ei hyvinvointia synny. Työssä on työhyvinvoinnin ydin. (Työturva 2009)

Työhyvinvoinnin portaat- malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työhyvinvointimalleja sekä yhdistämällä eri teorioita. Jokaiselle portaalille on koottu organisaation ja yksilön näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. (Työturva 2012)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat (Työturva 2012)

Tämän mallin tarkoitus on kehittää yksilön omaa sekä työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia. (Työturva 2012)

- *Psykofysiologiset perustarpeet.* Tavoitteena on hyvä terveys. Perustarpeet täyttyvät, kun työ on mielekästä ja mahdollistaa myös virikkeisen vapaaajan. Laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito ovat välttämättömiä tarpeita. Työterveys on iso osa tätä porrasta.
- *Turvallisuuden tarve.* Tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuus. Jotta tämä tarve tulee tyydytetyksi, täytyy olla turvallinen työympäristö ja toimintatavat, työsuhteen vakaus, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö sekä toimeentulon mahdollistava palkkaus.
- *Liittymisen tarve.* Tavoitteena on vahva yhteisöllisyys. Keskeisempiä arvoja työyhteisössä on avoimuus ja luottamus sekä vaikutus mahdollisuudet omaan työhön. Myös toimivat esimies-alaisuudet ja

kehittyvä työ ovat tärkeitä osa-alueita. Taustalla vaikuttavat myös työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen.

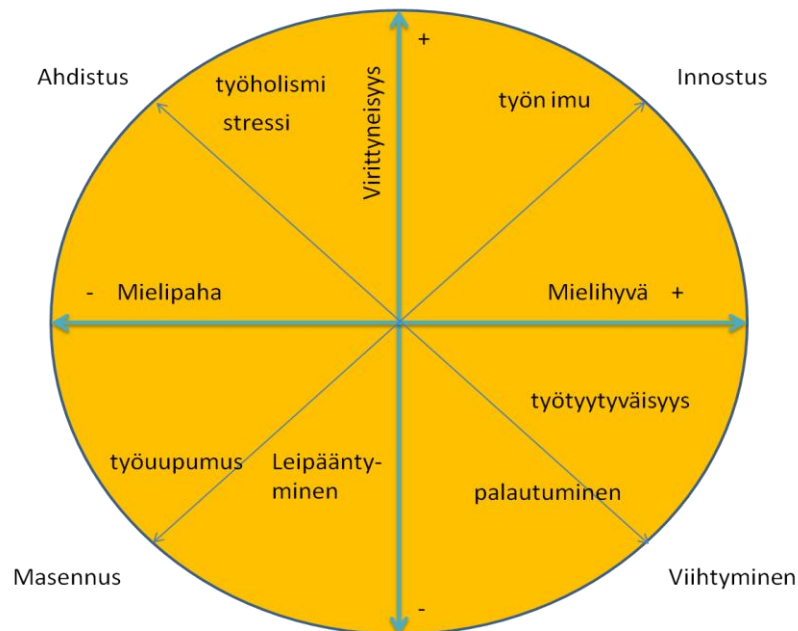
- *Arvostuksen tarve.* Tavoitteena on arjessa näkyvä ja tuntuva arvostus omaa ja toisen työtä kohtaan. Käytännön toiminnassa pitäisi näkyä eettisesti kestävät arvot sekä hyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti edistävät päämäärät ja strategiat. Osa pitkäjänteistä toimintaa ovat oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, kuten myös palautekäytännöt sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen.
- *Itsensä toteuttamisen tarve.* Tavoitteena on osaaminen, joka tukee organisaation ja yksilön kilpailukykyä. Jotta tarve tyydytetään, täytyisi tukea yhteisön ja yksilön oppimista ja osaamista. Aktiivisesti itseään kehittävä henkilöstö osaa ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. (Rauramo 2012, 14)

Työhyvinvoinnin portaat- malli pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan. Rauramo on pääosin nimennyt uudelleen käsitteet tähän päivään sopivimmiksi: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Systemiseksi malliksi kuvattu työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä on Maslowin teorian mukainen, näin on onnistuttu löytämään keskeiset prosessit, kun halutaan saada pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. (Rauramo 2012, 13)

2.2 Työhyvinvoinnin eri tilat

Työhyvinvointi voidaan määritellä vireystilan ja mielihyvän asteen mukaan neljään eri ulottuvuuteen; viihtyminen, innostus, ahdistus ja masennus. Kuvio 4 kuvaa eri ulottuvuuksia. Työhyvinvointi ei siis ole yksiulotteinen ilmiö ja usein töissä on mahdollista tuntea eriasteista virittyneisyyttä ja mielihyvää tai -pahaa. Pidemmällä aikavälillä työhyvinvoinnin perustila on melko pysyvä, jolloin onkin tärkeää pystyä tunnistamaan mihin suuntaan oma hyvinvointi on kulkemassa. (Hakanen 2011, 21-22)

Työtyytyväisyytenä eniten tutkittu on mielihyvä-mielipaha-ulottuvuus. Kuviossa 5 mielihyväakselilla on suurempi paino kuin virittyneisyydellä. Stressiä ja työholismia luonehtii vähäinen mielihyvä mutta suuri virittyneisyys. (Manka 2011, 142-143)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Hakanen, 2011, 24)

Sen sijaan rentoutuneisuuteen ja työssä viihtymiseen kuuluu mielihyvää mutta vähäistä virittyneisyyttä. Positiivinen tila on työn imun alue, jota taas luonehtii kolme ominaisuutta:

1. *Tarmokkuus*. Tämä ilmenee energisyytenä, sinnikkyytenä ja haluna panostaa työhön. Vastakohtana voidaan pitää väsymystä.
2. *Omistautuminen*. Koostuu työn kokemisen merkityksellisyydestä, innostumisen ja ammattitilanteiden tuntemisesta. Kyynisyys on tämän vastakohta.
3. *Uppoutuminen*. Kutsutaan myös flow-tilaksi, joka on voimakasta keskittymistä ja työhön paneutumista.

Työn imu näyttää olevan myös yhteydessä hyvinvointiin kotona, parisuhteessa ja vanhemmuudessa. Imu siirtyy myös toisiin työntekijöihin ja näin ollen se motivoi

sitoutumiseen ja haluun antaa parasta työssään. Kukaan työntekijä ei kuitenkaan voi olla kaiken aikaa työn imussa, hetkittäin saattaa esiintyä myös ikäviä työtehtäviä, jolloin esimerkiksi aika ei virtaa ja mikään ei kiinnosta. (Manka 2011, 142-143)

Kun työpaikoilla halutaan kehittää ja edistää töiden sujuvuutta ja työhyvinvointia, on ensin hyvä määrittää millaista työhyvinvointia halutaan edistää, sillä eri asioihin puuttumisella voivat seurauksetkin olla erilaiset. Työhyvinvoinnin yksilöllistyminen on tuonut suuria haasteita organisaatioiden työhyvinvointitoimille. Yhtä aikaisesti olisi löydettävä keinoja työuupumuksen ehkäisyyn ja hoitoon, työn imun löytymiseen ja ylläpitoon. Työpaikoilla olisikin pystyttävä yhteisölliseen sekä yksilölliseen työhyvinvoinnin johtamiseen. (Hakanen 2011, 23)

Kielteisten ja kuormittavien työn piirteiden puuttuminen ei takaa työtyytyväisyyttä tai hyvää työhyvinvointia. Myönteisten kokemusten seurauksena on työhyvinvointi ja siksi onkin tärkeää katsoa työn myönteisiä tekijöitä, sillä ne edistävät työntekijöiden tuottavuutta, voimaantumista ja suorituskykyä sekä vahvistavat yhteistyötä työntekijöiden välillä. (Manka 2011, 72)

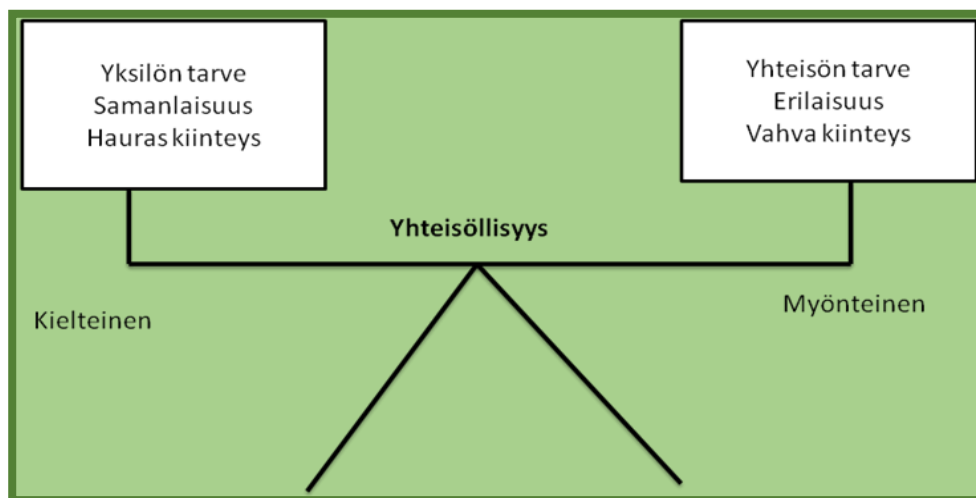
2.3 Työyhteisön merkitys työhyvinvoinnissa

Työyhteisö määrittyy perimmiltään aina siellä työskentelevien ihmisten kautta. Sitä voidaan luonnehtia toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, joka koostuu ihmisistä. Painopiste on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteisyyden tunteessa sekä ihmisten välisten suhteiden kehittämisessä. Ihmiset, niin työntekijät kuin asiakkaat, ovat siis yhteisöllisyyden keskiössä. Ihmisten lisäksi työyhteisö vaatii tiettyjä rakenteita. Rakenteellisia piirteitä ovat työnjako, valta, keskittäminen, organisaatiomallit, yksijohtajuus ja hajauttaminen. Nämä seikat eivät kuitenkaan kerro vielä toiminnasta mitään, vaikka säätelevät pitkälti varsinaista toimintaa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 43-44)

Lähes kaikilla suomalaisilla palkansaajilla on työkavereita, sillä vain prosentti työskentelee yksin. Niinpä työpaikan sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys

työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Työpaikoilta etsitään myös voimaannuttavia sosiaalisia suhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Leiviskä 2011, 96)

Työyhteisöjen käytännöt muuttujien suhteen vaihtelevat huomattavasti. Tätä yhteisöllisyyden tilaa voidaan kuvata vaakana, joka harvoin on tasapainossa. Vaakaa kuvaa alla oleva kuvio 6. Työpaikan ilmapiiri ja työntekijöiden ja työyhteisön jäsenten suhtautuminen vaikuttaa siihen kallistuuko vaaka myönteisen yhteisöllisyyden suuntaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 51)



Kuvio 6. Yhteisöllisyyden vaaka. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 51)

Yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla voi rakentaa yhteisöllisyyden tunnetta. Hyvä yhteisö taas tukee jokaista työntekijää toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Erilaisuus ja sen hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta. Yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus muodostaa sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöllisyyden piirteitä, jotka vahvistavat luottamusta, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta yhteisön sisällä. Sosiaalinen pääoma on työyhteisön että yksilön voimavara. Se kasvaa, kun sitä käytetään ja tehostaa tavoitteiden saavuttamista. (Manka 2011, 115-116)

2.4 Alaistaidot työhyvinvoinnin tukena

Kun puhutaan alaistaidoista, tarkoitetaan sillä velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, yhteistyöstä työtovereiden kanssa, resurssien järkevästä käytöstä sekä aktiivisesti osallistumista työpaikan asioiden edistämiseen. Samaan

määritelmään voidaan myös lisätä se, että osoittaa kiinnostusta ja halua käyttäytyä ja toimia niin, että tuloksia syntyisi ja yhteiselo sujuisi. (Jabe 2012, 72)

Yllä oleva määritelmä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki ohjeet ja määräykset tarvitsee niellä mukisematta. Kyseenalaistaa pitää aina tarvittaessa. Tällöin alaiset osaavat ottaa vastuun itsestään ja toisistaan. (Jabe 2012, 72)

Jokainen työntekijäkin voi siis vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Kaikki tekijät vaikuttavat yleiseen viihtyvyyteen alaisen näkökulmasta. Esimerkiksi kotiasiat, oma terveys, käyttäytyminen yms. Myös oma arvostus työtä kohtaan on äärimmäisen tärkeää ja mielestäni sitä kannattaisikin jokaisen säännöllisin väliajoin tarkkailla ja pohtia. Avoin keskustelu johdon kanssa omasta työkuvastaan ja tarpeen tullen yhteinen suunnittelu sen muuttamiseksi ovat kaikkien etu. Tänä päivänä on myös usein mahdollista saada työaika joustavammaksi esimerkiksi osa-aikatyönä. (KEVA 2014)

Erityisen isoa osaa näyttelevät epäviralliset vaikuttajat, sillä yksilöiden valta ei riipu vain hierarkkisesta asemasta, vaan nimenomaan asemasta erilaisissa verkostoissa. Verkostoilla tarkoitetaan organisaation ohella olevista varjo-organisaatioista, kuten sosiaali- ja asiantuntijaverkostoja. Nämä näkymättömät verkostot vaikuttavat pitkälti siihen onnistuuko esimerkiksi muutos yrityksen sisällä vai ei. (Jabe 2010, 210)

Alaistaitojen kohdalla se tarkoittaa sitä, että työntekijät osaisivat tunnistaa ja löytää ne kohdat, joissa heillä olisi mahdollisuus vaikuttaa ja sen jälkeen vielä osata aktiivisesti hyödyntää löytämiään kohtia niin, että tavoitteet saadaan saavutettua. (KEVA 2014)

2.5 Motivaatio osana työhyvinvointia

Motivaatio on myös tärkeä asia työhyvinvoinnissa. Motivaatio ohjaa ihmistä toimimaan ja auttaa valitsemaan kohteen johon sitoutua. Hyvin tehty työ auttaa motivoinnissa ja ennen kaikkea se, että jokainen kokisi tarvitsemansa haasteet omassa työssään. Toisaalta juuri haasteet ja muutokset voivat luoda tunnetta motivaation puutteesta. Usein uudet asiat saattavat pelottaa ja herättää ristiriitaisia ja kielteisiäkin tunteita muutosta kohtaan. (Varma 2014)

Työn ilo vaikuttaa myös oleellisesti motivaatioon ja se tarttuu ihmisestä toiseen. Jos työntekijä ja/tai esimies on innostunut ja haluaa saada muutkin mukaan tekemiseen, on erittäin positiivinen vaikutus työyhteisön hyvinvoinnille. Silloin kun ihminen kokee ylpeyttä työstään ja ammatillinen itsetunto on korkealla, on hänen paljon helpompi saada muutkin mukaan työn imuun. (Jabe 2012, 12)

Motivaatiota on kahdenlaista; sisäistä ja ulkoista. Ulkoiset motivaation lähteet ovat yleisesti ottaen taloudellisia kuten palkka. Nämä lähteet eivät tosin muodosta kestäväää motivaatiota, mutta niillä on vaikutuksensa. Sisäisillä motivaation lähteillä tarkoitetaan ihmisten sisäistä tarvetta ja halua itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen sekä aitoa kiinnostusta tehtävään työhön. Mielenkiinto itsestään on sisäiseen motivaatioon liittyvä palkinto. Tällä hetkellä myös sisäiseen motivaatioon voidaan rinnastaa käsite flow. Siinä yhdistyvät sisäinen motivaatio, osaaminen ja haasteiden tasapainoinen kokonaisuus. Seuraavassa osiossa kerrotaan enemmän flow'sta. (Leiviskä 2014, 49-50)

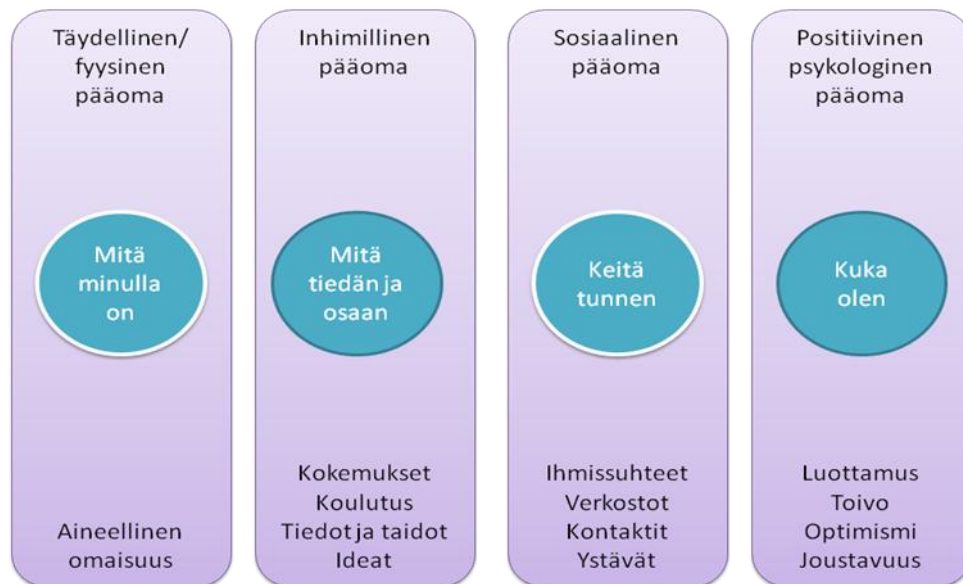
2.6 Psykologinen pääoma ja osaaminen työhyvinvoinnissa

Osaaminen on inhimillisen pääoman ydin. Olennaisia ovat koulutus, tiedot, kyvyt ja taidot. Olennaista on myös se, että työntekijä on tunnistanut omat unelmansa ja tavoitteensa ja kehittää niitä määrätietoisesti saavuttaakseen tiedot ja taidot. Sosiaalinen pääoma karttuu vuorovaikutuksesta eri henkilöiden, ryhmien ja organisaatioiden kesken. (Leiviskä 2011, 51-52)

Työ, joka on sopivan haastavaa, tarjoaa työntekijälle oppimiskokemuksia, oivalluksia ja ennen kaikkea aikaansaamisen tunteita. Se edistää myös työn tuloksellisuutta, hyvinvointia, motivaatiota sekä jälleen kehittymistä. Käyttövoimana voidaan pitää motivaatiota, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Työn täytyy vastata yksilön ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita, jotta se edistäisi oppimista. Työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on myös oleellista, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan omaa työtään ja kehittämään työympäristöään ja työtapojaan. Osaamista tukee myös ammattitaitoinen johto, joka on oikeudenmukainen ja nauttii työntekijöiden luottamusta. Johto osaa sopivasti jakaa ja toisaalta itse kantaa vastuuta. Kaikki

nämä edeltä mainitut asiat vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden, työyhteisöjen sekä koko organisaation oppimiseen. (Rauramo 2012, 156-157)

Jokaisella henkilöstön jäsenellä tulisi olla käsitys omasta henkilökohtaisesta tarkoituksestaan ja siitä, miten toimii sen tarkoituksenmukaisesti. Inhimillisen toiminnan keskeinen päämäärä on pyrkiä olemaan jotain ja tehdä jotain, jolla on itselle arvoa ja merkitystä ja ennen kaikkea saada jokin muutos aikaan itsessä tai ympäristössä. Näin työntekijälle on muodostunut käsitys siitä, mitä hän tahtoo sekä hän on löytänyt oman vahvuutensa ihmisenä ja toteuttamassaan tehtävässään. Tällöin työntekijä pystyy sovittamaan onnistuneesti työnsä yhteen omien arvojen, unelmien ja kutsumuksensa kanssa. Psykologisen pääoman ulottuvuudet on esitelty alla olevassa kuviossa 7. (Leiviskä 2011, 52)



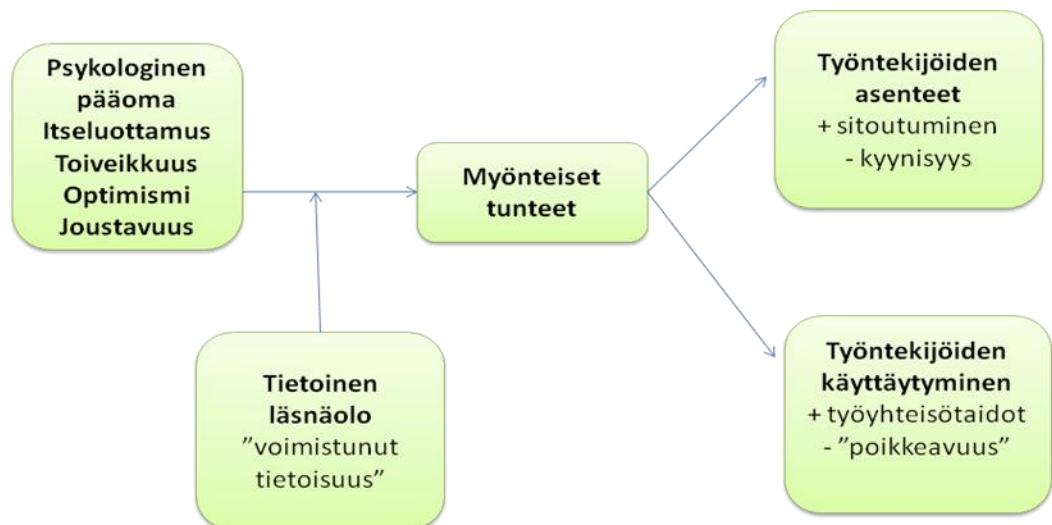
Kuvio 7. Neljä pääoman muotoa (Leiviskä 2011, 52)

Psykologisen pääoman neljä ulottuvuutta ovat luottamus, optimismi, toivo ja joustavuus. Henkisen, sosiaalisen ja inhimillisen pääoman kasvuprosessit yhdistyvät laajentaakseen yksilön tietoisuuden laajentamista. Tämä tarkoittaa tilaa, jossa tietoja tapahtumat saavat merkityksen. (Leiviskä 2011, 53)

Työntekijöiltä odotetaan sopeutumiskykyä työelämän muutoksiin, mutta samalla heiltä odotetaan entistä enemmän tarvetta toimia itse muutoksen agenteina. Useissa työyhteisöissä töitä organisoidaan niin, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja vaikuttavat suuresti oman työnsä ja lähityöyhteisön työhön.

Tässä on jokaiselle työntekijälle mahdollisuus, sillä työntekijä ei ole tällöin vain ulkopuolinen objekti, jolle tapahtuu ikäviä tai iloisia asioita. Näin hän voi vaikuttaa kokemaansa. (Manka 2011, 148-149)

Psykologinen pääoma auttaa muutosten hallinnassa, jonka on todettu olevan yhteydessä sitoutumiseen, suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen, mutta ennen kaikkea myös hyviin työyhteisötaitoihin. On havaittu myös, että psykologinen pääoma kytkeytyy siihen, miten työntekijä osaa hyödyntää työyhteisön tukea. Palautetta on vaikea ottaa vastaan, jos on heikko itseluottamus. Psykologista pääomaa voi oppia, se ei periydy. Vähäinenkin psykologinen pääoma riittää ennakoimaan sairauspoissaoloja paremmin kuin työtyytyväisyyden ja sitoutumisen, jotka vanhastaan on liitetty aina sairastamiseen. Kuviossa 8 nähdään, miten psykologinen pääoma on yhteydessä emootioihin eli positiivisiin tunteisiin ja miten ne puolestaan ovat yhteydessä asenteisiin. (Manka 2011, 149)



Kuvio 8. Psykologisen pääoman vaikutukset työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Manka 2011, 150)

Emootiot ovat yhteydessä suoraan asenteisiin joko lisäämällä innostusta tai vähentämällä kyynisyyttä. Ne vaikuttavat myös muutosta edistävään käyttäytymiseen vahvistamalla työyhteisötaitoja ja vähentämällä negatiivista käyttäytymistä. Taito olla läsnä on yhteydessä puolestaan psykologiseen pääomaan, koska se ennustaa myönteisiä tunteita. Psykologisen pääoman,

asenteiden ja käyttäytymisen välisiin suhteisiin myönteiset tunteet vaikuttavat välillisesti. Psykologiseen pääomaan liittyy myös liike, mahdollisuuskulma. Psykologinen pääoma vastaa kysymykseen ”Kuka olen?”, eikä kyse ole pelkästään siitä, millainen juuri nyt olet. Se määrittää myös millaiseksi voit tulla. Itseluottamus, toiveikkaus, realistinen optimismi ja joustavuus muodostavat pääoman. (Manka 2011, 150)

2.7 Työn kuormittavuustekijät ja flow työhyvinvoinnissa

Jokaisella työpaikalla koetaan työn kuormittavuustekijöitä, niin fyysisiä kuin henkisiä. Näitä ovat esimerkiksi ruumiillisesti raskas työ, vaikeat työasennot, ominaisuudet työyhteisössä ja organisaation johtamisessa. Työelämässä esiintyy aina jonkin verran stressiä, eikä sitä ole tarvettakaan aina poistaa, koska siitä on katsottu olevan tiettyyn pisteeseen asti hyötyä. Sopiva määrä stressiä vie työtä eteenpäin ja vaikuttaa positiivisella tavalla aikaansaannoksiin. (Työelämän kehittäminen)

Työssä ei saa olla vain haitallisia kuormittavuuden tekijöitä, vaan työstä täytyisi löytyä myös hyviä puolia. Nämä ovat niitä seikkoja, joita voidaan kutsua voimavaroiksi ja joilla pystyy hallinnoimaan stressiä. Kokonaisuudessaan siis työhyvinvointi ja työn mielekkyys nostavat esille onnistumisen tunteita ja lieventävät näin ollen työn kuormittavuuden vaikutuksia. Ihanteellista olisikin, jos työssään pääsisi työn imuun ja jopa flow-tilaan. Näillä termeillä tarkoitetaan myönteistä ja suhteellisen pysyvää tilaa, johon liittyy omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Flow-tilassa taas pyritään pääsemään valtavaan keskittymiseen mieluisassa työssä, josta seuraa harmoninen ja mielihyvän tunne. (Työturvallisuuskeskus 2014)

Flow-tilaan on vaikeaa päästä, mutta se on hyvinkin keskeisessä roolissa inhimilliselle hyvinvoinnille. Psykologian professori Mihaly Csikszentmihalyi on esittänyt, että flow-tilaan päästäkseen täytyy pystyä keskittymään täysin. Tyypillistä flow-tilalle on täydellinen uppoutuminen ja keskittyminen, jolloin ajan kulu ja käsitys itsestä hämärtyy tai jopa katoaa. Professori Martin Seligman on linjannut, että hyvinvointia on kolmenlaista. Hedonia, joka perustuu aistinautintoon, työskentelyyn perustuva flow-tila sekä merkityksellisyyden

kokemus, joka saavutetaan toisten palvelemisesta. Flow nousee kuitenkin vahvasti esille myös tuossa viimeisessä vaihtoehdossa; merkityksellisyys tulee siitä, että pystyy työskentelemään flow-tilassa. (Hyvä johtajuus 2012)

Flow-kokemuksen syntyyn vaikuttavat mahdollisuus suorittaa työ alusta loppuun saakka sekä mahdollisuus keskittyä toimintaan täydellisesti. Toimintaa taas määrittelevät sen sisältämät kehitysmahdollisuudet. (Leiviskä 2014, 50)

2.8 Työterveys ja Tyky-päivä työhyvinvoinnin edistävinä tekijöinä

Työterveyshuolto perustuu työterveyshuoltolakiin (1383/2001) ja on ehkäisevää terveydenhoitoa. Perusajatuksena on, että työnantaja käyttää työturvallisuuslain perusvelvoitteiden toteuttamisessa apunaan työterveyshuollon ammattihenkilöiden asiantuntemusta. Lain mukaan työnantajan on järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto. Työterveyshuollon toiminta kuitenkin lähtee aina yrityksen tarpeista. Sen tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä hyvin toimiva työyhteisö, työhön liittyvien sairauksien ehkäisy ja työntekijöiden toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. (Työsuojeluhallinto 2014)

Työnantajan tulee toimia yhteistoiminnassa työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka liittyvät työterveyshuollon järjestämiseen, sisältöön, laajuuteen ja vaikutusten arviointiin. Nämä yhteistyömuodot ovat lakisääteisiä ja määritelty yhteistoiminta-, työsuojelu- ja työterveyshuoltolainsäädännössä sekä työehtosopimuksissa. (Työsuojeluhallinto 2014)

Kolmikantatyöyhteistyöhön kuuluu työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto. Tämän tarkoituksena olisi noudattaa sovittuja käytäntöjä työkyvyn seurannasta ja hallinnasta ja antaa tarvittaessa ennaltaehkäisevää tukea. Tämä edellyttäisi aktiivista kanssakäymistä kaikkien osapuolten kesken ja ennen kaikkea reagoimista ennakoivaan toimintaa. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011-tutkimus antoi tästä seikasta huonot tulokset. Valitettavan usein yhteistyötä johdon, henkilöstöyksikön ja työterveyshuollon välillä ei ole sovittu. Myös terveydenhuollon raportointi sai moitteita, mutta vastaavasti työhyvinvoinnin edistämistä on kuitenkin tapahtunut työyhteisötasolla. (Jabe 2012, 92-93)

Tyky-päivällä tarkoitetaan yhteistä toimintaa työntekijöiden ja johdon välillä. TYKY on lyhennys sanoista työkykyä ylläpitävä toiminta. Se toteutetaan kummankin osapuolen yhteistyönä. Ammattitaitoisesti toteutettu pitkäjänteinen tykytoiminta tukee työssä viihtymistä, jaksamista ja ennen kaikkea työkyvyn säilymistä. Samalla tämä kaikki myös johtaa parempaan yrityksen kannattavuuteen ja toimintakykyyn kestäväällä tavalla. Joskus myös työterveyshuolto saattaa olla mukana tukemassa ja kehittämässä yritykselle räätälöityä tykytoimintaa. Vastuu tykytoiminnasta ei siis ole pelkästään johdolla. (Työterveyslaitos 2014)

Työterveyshuoltolaissa korostetaan toiminnan suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta sekä työterveyshuollon osuutta työ- ja toimintakyvyn edistäjänä. Tykytoiminnalta edellytetäänkin työyhteisön kaikkien osapuolten sitoutumista ja osallistumista. Näin saadaan hyvät edellytykset vaikuttaa tykytoiminnan suunnitteluun ja ennen kaikkea siitä saataviin tuloksiin. (Työterveyslaitos 2014)

Tykytoiminta keskittyy usein erilaisten virkistyspäivien järjestämiseen eikä niinkään strategisesti merkittävään toimintaan. Olisikin hyvä, jos johto olisi enemmän kiinnostunut kyseisestä toiminnasta. Sillä on siis vaikutusta suoraan toiminnan jatkuvuuteen. Toki virkistyspäiviäkin tarvitaan ja usein ne lisäävät yhteisöllisyyttä, mutta varsinaisia ongelmia työyhteisön sisällä ne eivät välttämättä poista. (Tykypäivä.net 2014)

Ensisijaisesti työpaikat ovat olemassa työn tekemistä varten. Työn tehokkuus ja tuottavuus ovat työnantajan näkökulmasta keskeisiä. Niitä tarvitaan, jotta voidaan taloudellisesti menestyä sekä taata kilpailu- ja suorituskyvyt. Työntekijät edesauttavat markkinoilla menestymistä ja siksi työnantaja pyrkii investoimaan tekijöihin. Investointi on myös terveyden edistämistä. Jotta voidaan ylläpitää työnantajan halukkuutta investoida työntekijöiden terveyteen, täytyy löytyä näyttöä terveyden edistämisen kustannushyödyllisyydestä. Tänä päivänä on kuitenkin jo pystytty antamaan laskennallisia viitteitä hyvän työkyvyn ja yrityksen menestymisen välisestä yhteydestä. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 203)

3 JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNISSA

Työhyvinvoinnin johtaminen on jokapäiväistä kehittämistä, joka kuuluu niin työntekijöille kuin työnantajille. Esimies toimii ja tukee työntekijää omalla esimerkillään, jolla on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. (Varma 2014)

3.1 Johtaminen

Johtaminen tämän päivän organisaatiossa on hyvin monipuolista ja samalla vaativaa. Hyvä johtaja keskittyy olennaiseen ja pyrkii toiminnallaan seuraamaan poikkeamia ja varmistamaan kilpailukyvyn pitkälläkin aikavälillä. Johtajan täytyy uskaltaa tehdä päätöksiä vaikeissakin tilanteissa. Yksi hyvän johtajan tunnusmerkeistä on, että henkilöstöllä on selkeä yhteinen tahtotila. (Suonsivu 2011, 134-135)

Menestyvässä organisaatiossa on hyvin hoidettu johtamiseen liittyvät kyvykkyydet ja niitä kehitetään tietoisesti ja systemaattisesti. Näitä kyvykkyyksiä ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Johtamisessa korostuu hyvä arvojohtaminen, eli työntekijät kokevat, että heistä pidetään ja välitetään ja organisaation tulevaisuuteen uskotaan. Myös visionäärisyyttä sekä oman toiminnan tuntemusta vaaditaan johtamiselta niin, että visiot ovat sopivasti haastavia että innostavia. Johtajalla on tärkeä tehtävä - luoda edellytykset jatkuvalla kehitymiselle. Toinen hyvin tärkeä tehtävä on vahvistaa organisaation kulttuuria, jotta sen ryhmät kykenisivät jatkuvasti kehittymään ja suhtautumaan positiivisesti liiketoiminnan jatkuviin muutoksiin. (Kesti 2014, 135-136)

Nykypäivänä ihmisellä on monipuolinen koulutus ja yleissivistys, jonka myötä he odottavat johtajalta muita ominaisuuksia kuin auktoriteettia. (Perttula & Syväjärvi 2012). Johtamisen psykologiakirjassa listataan yhdeksän johtamisen ominaisuutta, joilla johto kykenee tukemaan ja hyödyntämään henkilöstövoimavaroja muuttuvassa toimintaympäristössä.

Nämä yhdeksän ominaisuutta ovat:

- tulevaisuuden visiointi
- pitkäjänteinen organisaation kehittäminen
- tuotekehityksen investoinnit
- organisaation maineen edistäminen
- henkilöstöä osallistava strateginen suunnittelu
- yhdessä esimiesten kanssa haasteiden ja tavoitteiden asettaminen
- henkilöstöstä välittäminen
- palkitseminen, joka tukee tuloksellisuutta ja innovatiivisuutta
- työyhteisöjen lähiesimiesten kannustaminen ja tukeminen.

(Kesti 2014, 137)

Yhteisen tarkoituksen ja positiivisen organisaationkulttuurin luomisessa johtajuudella on merkittävä rooli. Usein kuitenkin monissa organisaatioissa keskitytään enemmän taloudellisiin asioihin kuin ihmisiin ja kuvitellaan, että työntekijöiden henkilökohtainen kasvu ja siihen liittyvät tekijät ovat niin sanotusti pehmeitä asioita, joilla ei kovaa liiketoimintaa pyöritetä. Toisaalta juuri kovaa osaamista tarvitaan siihen, että työntekijät löytävät omat potentiaalinsa, lahjakkuutensa, intohimonsa ja pystyvät yhdistämään ne organisaation tarpeisiin. (Leiviskä 2011, 132-133)

Keskeisin vaikuttaja työhyvinvoinnin luomisessa on esimies. Työolojen ja esimiesten kehittäjien näkökulmasta työhyvinvoinnissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Toisinaan on vaikeaa löytää kehittämismahdollisuuksia ja ratkaisukeinoja. Esimieskin tarvitsee tukea ja parhaan tuen silloin antaa oma työyhteisö. Esimiehen ei pidä eristäytyä työyhteisöstä eikä taas työyhteisö saa jättää esimiestä ulkopuolelle, sillä hyvä työyhteisö auttaa myös esimiestä kehittymään. Koko yhteisöön vaikuttaa esimiehen jaksaminen ja ylemmiltä tahoilta saatu henkilökohtainen arvostus ja tuki. (Rauramo 2012, 130-131)

Yleensä ne esimiehet, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittämisestä kuten myös henkilöstön hyvinvoinnista että oman esimiestoiminnan kehittämisestä. Nämä esimiehet

pystyvät arvioimaan omaa esimiestoimintaa ja heillä on valmiudet kohdata sekä kritiikkiä että myönteistä palautetta. Heillä on ennen kaikkea halua toimia yhdessä henkilöstön kanssa, jotta työhyvinvointia saadaan kehitetyksi. (Rauramo 2012, 131)

3.1.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä toimintoja ovat koordinointi eri organisaatioiden ja sidosryhmien välillä, ja sen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle käytännössä hyvät edellytykset työntekoon. Tällä tarkoitetaan muun muassa turvallista työympäristöä, työolojen riskien minimointia, mahdollisiin ongelmiin nopeaa puuttumista sekä ajanmukaisia, ergonomisia ja terveyttä edistäviä työvälineitä ja tiloja. Myös verkostojen ylläpito työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden kanssa sisältyvät hyvään johtamiseen. (Suonsivu 2014, 137)

Työterveyslaitoksen mukaan erinäisissä tutkimuksissa on havaittu, että lähiesimiestyö on keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi työntekijöiden kokiessa johtamisen olevan epäoikeudenmukaista, on se suoraan yhteydessä työntekijöiden psyykkiseen kuormittavuuteen ja saattaa jopa vaikuttaa työntekijän riskiin sairastua. (Työterveyslaitos 2014)

Henkilöstöjohtamisessa koetaankin vielä tänä päivänä Suomessa olevan paljon kehitettävää. Liiketoimintastrateginen ja liikkeenjohdollinen johtaminen on arvioitu olevan hyvällä mallillaan. Jotta henkilöstöjohtaminen onnistuisi, tarkoittaa se sitä, että työntekijöiden on saatava aidosti arvostusta, kiitosta ja ohjaavaa palautetta. Kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu ei riitä, vaan johdon ja alaisten vuorovaikutus täytyy olla aktiivista muulloinkin. Avoimuus, luottamus, ohjaus, ja kiinnostus alaisia kohtaan on arkijohtamista ja tukee ennen kaikkea henkilöstöjohtamista. (Työterveyslaitos 2014)

Esimiesten tulisikin huomioida myös alaistensa tunteet – myös tunteita olisi johdettava. Erityisesti hankalissa asioissa tunteiden johtamista tarvitaan.

Esimiehellä on velvollisuus puuttua ja ottaa esiin vaikeitakin asioita sekä pystyä keskustelemaan niistä rohkeasti ja avoimesti. Alaisten tiedonjano ei katoa oli

tilanne mikä tahansa, joten palautteen antaminen suorituksista on tärkeää.

Vaikeina aikoina tarvitaan toivon johtamista eli herätetään yhteinen tunnepitoinen kuva todellisuudesta, jossa jokainen voi olla mukana. Esimiehen olisi myös hyvä muistaa kiittää hyvin tehdystä työstä. (Jabe 2014, 245)

Työelämässä ja etenkin esimiestyössä tunneällyn merkitys on tärkeää.

Työhyvinvoinnin tärkeimpiä rakennusaineita ovat kokemus

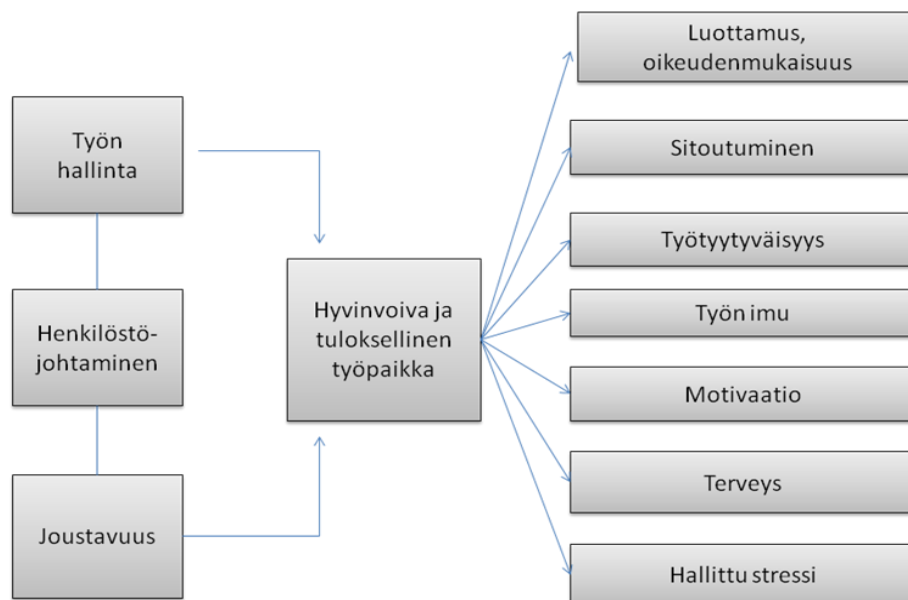
oikeudenmukaisuudesta, kyvystä vaikuttaa omaan työhön sekä oman työn

merkityksellisyys. Usein työpaikoilla koettavat ongelmat ovat ilmapiiri- tai

kemia-asioita, joihin voi vaikuttaa vain tunteita ymmärtämällä. Näin ollen esimies

on työyhteisön tunneilmapiirin tulkitsija, joka pyrkii säätämään ja ymmärtämään

parhaimmillaan omia ja toisten tunteita. (Rauramo 2012, 131)



Kuvio 9. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi, (Suonsivu 2011, 136)

Hyvä henkilöstöjohtaminen on oikeudenmukaista, luottamusta herättävää ja joustavaa. Henkilöstön jaksamisen kannalta henkilöstöjohtamisen monet toiminnot ovat oleellisia. Inhimillisten voimavarojen johtaminen on yksi tärkeimmistä henkilöjohtamisen ydinalueista. Muita johtamisen alueita ovat muun muassa henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, henkilöstön kannustamismuodot ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Henkilöstöjohtamisella yritetään tavoitella

myös henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Kuvio 9 osoittaa hyvin henkilöstöjohtamisen vaikuttavat tekijät. (Suonsivu 2011, 135-136)

Käytännössä henkilöstöjohtamisella on tehtävänä mahdollistaa henkilöstölle hyvät työnteon mahdollisuudet, esimerkiksi riskien minimointia, turvallista työympäristöä ja nopeaa puuttumista ongelmiin. Ne asiat ja vaatimukset, jotka ovat organisaatiolle määritelty tuo henkilöjohtaminen ne tietoisuuteen ja käytäntöön. Myös verkostojen ylläpito työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden kanssa kuuluu hyvään johtamiseen. (Suonsivu 2014, 137)

Työn vaatimusten ja työntekijöiden ammattitaidon välillä pitäisi löytyä sopiva tasapaino. Jatkuva henkilöstön ammattitaidon kehittäminen ja sille edellytysten luominen on hyvin keskeistä. Hyvän henkilöjohtamisen toteutukseen vaikuttavat myös johtajan oman itsensä kehittäminen ja ajan tasalla pysyminen. Myös koordinointi eri organisaatioiden ja sidosryhmien kesken kuuluu keskeisiin toimintoihin henkilöstöjohtamisessa. (Suonsivu 2014, 136-137)

3.1.2 Työntekoa palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen edistää työntekijöiden jatkuvaa kehitystä ja heidän mahdollisuuksien toteutumista. Ydinajatus palvelevassa johtamisessa on halu palvella, josta syntyy tietoinen halu johtaa, sillä esimiehenä oman työyhteisön palvelemisen voi parhaiten toteuttaa. Toimiminen työyhteisön palvelijana ei tarkoita esimiehen valta-aseman katoamista, alamaisuutta tai roolien kääntymistä. Palvelevan esimiehen valta-asema ei myöskään perustu oman edun tavoitteluun, vaan työyhteisön hyväksi toimimiseen ja ennen kaikkea roolimallina muille olemiseen. Luonteeltaan palveleva johtaminen on eettistä ja enemmän kuin vain tietty tapa tehdä asioita, se on tapa olla esimiehenä ja johtajana. (Hakanen 2011, 76-77)

Palveleva johtaja ja esimies

- omistautuu työntekijöiden palvelemiseen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi
- kiinnittää huomion työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen

- rakentaa ja kuuntelee yhteisöllisyyden kokemusta
- rohkaisee ajatusten ja ideoiden esiin nostamista ja valmentaa työntekijöitä
- edistää työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä nostaakseen vahvuuksia esiin.

(Hakanen 2011, 77)

Palveleva johtaminen on yksi haastavimmista johtamisen taidoista. Usein työyhteisöissä on erilaisia näkemyksiä johtajuudesta ja millaista sen pitäisi olla. Myös käsitykset työyhteisöstä saattavat poiketa toisistaan. Odotukset ja näkökulmat ovat todennäköisesti jotain aivan muuta kuin mitä johdolla. Nämä asiat synnyttävät helposti ristiriitatilanteita työyhteisössä. Esimerkkinä tästä; alaiset saavat uuden esimiehen ja he ovat aikaisemmin tottuneet johtamattomuuteen. Tällöin työyhteisöön helposti syntyy johtamattomuuden ja rajattomuuden tila. Uusi esimies taas toiminnallaan haluaa sopeuttaa alaisiaan yhteisiin pelisääntöihin ja normeihin sekä suuntaamaan huomion ja energian perustehtävässä kehittymiseen. Tämän seurauksena saattaa syntyä yhteentörmäys. (Hyvä johtaja 2014)

Tärkeää olisikin ottaa alaiset mukaan heti alusta alkaen toimintakulttuurin muuttamiseen. Näin ollen voitaisiin välttää voimakasta kritiikkiä johtoa kohtaan ja alaisten loukkaantuminen olisi lievempää. Myös tuntemukset ”meihin ei luoteta” pystyttäisiin minimoimaan alaisten keskuudessa. Jälleen kerran esiin tulee avoimuus ja sen suuri merkitys työyhteisön viihtyvyydessä. Aika tässä tapauksessa on myös oleellinen asia, muutokset olisi hyvä tehdä asteittain. (Hyvä johtaja 2014)

Työntekoa palvelevassa johtamisessa on myös kysymys tavoitteiden saavuttamisesta. Pyrkimyksenä on saada aikaan yhtenäinen ja toimiva organisaatio. Vaatimusten täytyy olla asetettu oikeisiin mittoihin, valta ja vastuu on oltava tasapainossa, ja ennen kaikkea työntekoon on oltava kunnan välineet ja ympäristö. Jos johtaminen on puutteellista, näkyy se usein työturvallisuuden laiminlyömisessä. (Terveysnetti 2014)

Suurin ero muihin johtamiskäsityksiin on se, että palvelevassa johtamisessa ollaan aidosti kiinnostuneita alaisista, jopa niin, että yksilö on tärkeämpi kuin

organisaatio. Esimiehillä ja johdolla täytyisi olla kyky anteeksiantamiseen ja ennen kaikkea kritiikistä oppimiseen. Heidän olisi myös osattava tukea ammatillista kehittymistä ja pysytellä taustalla antaen kunniaa työyhteisölle. (Työterveyslaitos 2014)

Palveleva johtaminen ei ole vain ihmislähtöisyyttä ja ihmisten ehdoilla tapahtuvaa johtamista. Palvelevalla johtajalla on myös käsitys mihin suuntaan organisaation on mentävä ja sen mukana työntekijät. Tällöin hänen täytyy vastuuttaa oma johtamisensa ja antaa suunta. Vastuuttamisella tarkoitetaan, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä he saavat vastuutavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Vastaavasti vastuuttamiseen sisältyy vapaus päättää keinoista työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuuttaminen perustuu luottamukseen, mikä taas vastaavasti lisää luottamusta. (Hakanen 2011, 80)

Vastakohtana palvelevalle johtamiselle voidaan pitää hierarkkista ja autoritääristä johtamista mutta myös välinpitämätöntä johtamista, jossa työntekijät kokevat olevansa korvattavissa ja jossa heitä ei kuunnella. Ei-palvelevan johtajan johtamiskyky ja –toiminta on hyvin pahasti rajoittunutta nykypäivän työelämässä. Palveleva johtaja pyrkiikin löytämään ja näkemään jokaisessa työntekijässä olevat mahdollisuudet ja tukee sitä, että työntekijät voivat käyttää vahvuuksiaan työssään. Näillä keinoin voidaan hyödyntää organisaationsa jo olevat ja uinuvat voimavarat. Organisaation tavoitteena on, että jokainen työntekijä tuntisi olevansa kallisarvoinen omalle organisaatiolle. Viesti työntekijöille on, että jokainen työntekijä on tärkeä ja enemmän kuin vain hänen työroolinsa. (Hakanen 2011, 80-81)

4 CASE: TYÖHYVINVOINTI KYSELY

Autokorjaamo on perustettu Lahteen vuonna 1988, jossa se onkin toiminut koko 25 vuoden historiansa ajan. Syksyllä 2006 yrityksessä toteutettiin sukupolvenvaihdos, jonka myötä nuorempi polvi otti yrityksen johdon. Viimeisen seitsemän vuoden aikana autokorjaamo on kehittänyt toimintaansa. Autokorjaamo on vakuutusyhtiöiden hyväksymä tarkastuspaikka ja autokorjaamo. Tämän lisäksi autokorjaamo tarjoaa kattavan määrän autoalan palveluita, kuten korjaus- ja huoltotyöt, katsastuspalvelut, maalaustyöt, autovahinkotarkastukset sekä automyynnin. Autokorjaamo työllistää kahdeksan ulkopuolista työntekijää kahden omistajan lisäksi. (Hallituksen puheenjohtaja 2014)

4.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tämä tutkimus on tehty lahtelaisen autokorjaamoalan yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseksi. Tarkoituksena on myös pohtia kyselyn tulosten perusteella keinoja, joilla säilyttää jo olevaa työhyvinvointia sekä miettiä parannuskeinoja. Yrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu vastaavanlaista kyselyä, joten vertailu pohjaa tälle tutkimukselle ei suoraan löydy.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnin määritelmästä ja mitä eri osa-alueita se käsittää. Teoreettinen osuus on myös kirjoitettu esimiesnäkökulmasta eli työn tarkoituksena on löytää erityisesti keinoja esimiehen toimintaan liittyen henkilöstön työhyvinvointiin. Jos ajatellaan työhyvinvoinnin muodostumista, niin ensiarvoisen tärkeä tekijä on työkyky. Hyvinvoiva ja terve työntekijä on todennäköisemmin tyytyväisempi myös työhönsä, kuin työntekijä, jonka työkykyyn liittyvät seikat eivät ole kunnossa.

Työkyky on siis perusta, jolle jaksaminen työssä luodaan. Työhyvinvoinnin tavoitteena olisi saavuttaa sellainen innostus ja mielekkyys työntekijälle, että olisi hyvä mennä töihin ja ennen kaikkea, että työ antaisi lisää mielekkyyttä työntekijän elämään.

Tämä tutkimus on tarkoitettu koskemaan autokorjaamon työhyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitämistä. Tutkimuksessa yritetään löytää ratkaisuja ja keinoja juuri kyseisen yrityksen henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tätä tutkimusta ei voi sinällään hyödyntää muissa tapauksissa. Työhyvinvoinnista puhutaan tällä hetkellä paljon tiedotusvälineissä ja erilaisissa tutkimuksissa. Asia on meille kaikille tärkeä siinäkin mielessä, että työurien pidentäminen on ajankohtainen asia. Jos työhyvinvointi on kohdallaan, antaa se voimia jatkaa pidempään työelämässä.

Kysely toteutettiin autokorjaamon henkilökunnalle marraskuussa 2014. Aikaa vastauksille annettiin kaksi viikkoa. Kysely tulostettiin ja henkilökunta sai täyttää kyselyn ja palauttaa suljetussa kuoressa anonyymisti. Kysely koostui kuudesta monivalintakysymyksestä ja kahdesta avoimesta kysymyksestä. Jokaisen monivalintakysymyksen jälkeen oli varattu tilaa omille ajatuksille ja mielipiteille liittyen kysyttävään kysymykseen.

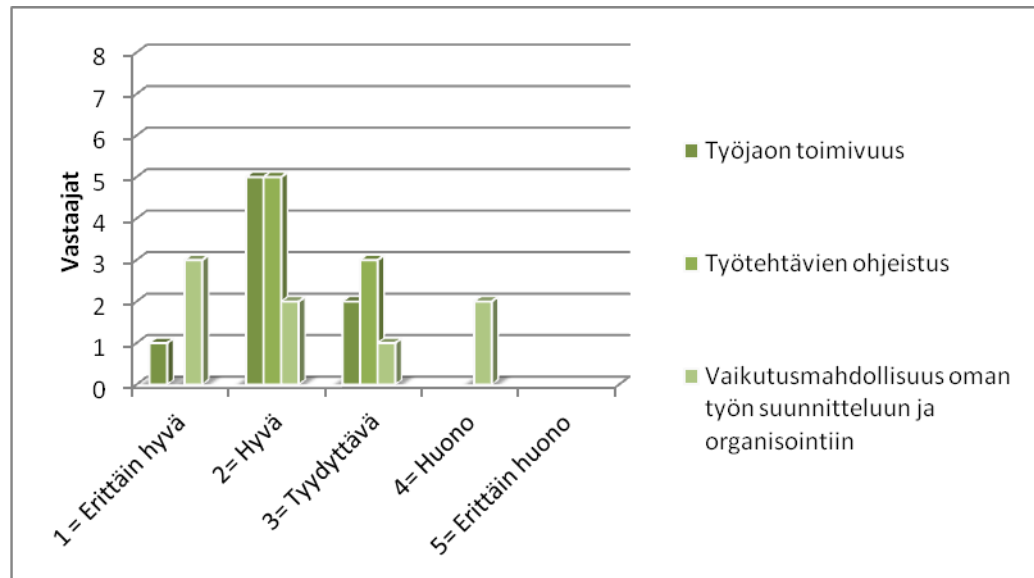
Kyselyn alkuun ei voitu laittaa työntekijöitä lokeroivaa kysymystä, kuten esimerkiksi ikä, koska vastaajien iso ikähaarukka olisi jollain tasolla voinut paljastaa vastaajan henkilöllisyyden. Tämän takia tutkimuksen pääpaino on yhteisön kannalta. Vastaaminen olisi myös voitu toimittaa sähköisesti, mikäli joku vastaajista olisi niin toivonut. Henkilökunta koostui kahdeksasta vastaajasta ja vastausmäärä oli 100 %.

Seuraavaksi avataan tarkemmin lomakkeen kysymyksiä ja niiden tuloksia. Myöhemmin tarkastellaan parannusehdotuksia, jotka ovat yhdessä autokorjaamon johdon kanssa mietittyjä.

4.2 Aineiston käsittely ja tulokset

Kyselyn ensimmäinen kysymys (kuvio 10) käsitteli työn organisointia ja yrityksen tapaa toimia. Yli puolet vastaajista koki työn jaon toimivuuden ja työtehtävien ohjeistuksen hyvänä ja jopa erittäin hyvänä. Vaikutusmahdollisuus oman työn organisoinnin ja suunnittelun kohdalla oli enemmän hajontaa vastauksissa. Yli puolet vastaajista kuitenkin piti hyvänä vaikutusmahdollisuuksiaan, sillä vain kaksi vastaajista oli vastannut sen olevan huonoa.

Kuvio 10 osoittaa, että autokorjaamossa työn organisointi ja yrityksen tapa toimia on hyvä. Suurin osa henkilökunnasta kokee, että työnjako on tasapuolista ja yrityksen toimintavat, kuten ohjeistus ja vaikutus omiin töihin on hyvät.

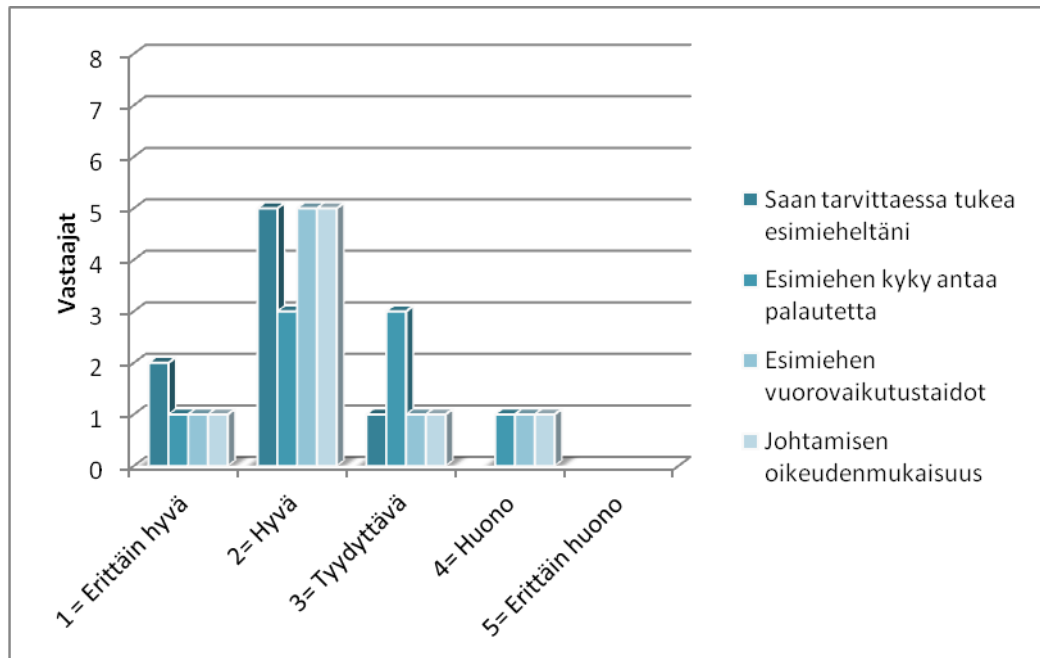


KUVIO 10. Työn organisointi ja yrityksen tapa toimia

Kyselyn toisessa kysymyksessä (kuvio 11) piti arvioida johtamista ja esimiestyötä. Viisi vastaajista koki saavansa hyvin tukea aina tarvittaessa esimieheltään ja johtamisen olevan oikeudenmukaista. Kaksi vastaajista koki saavansa tukea erityisen hyvin. Tässä kysymyksessä piti myös pohtia esimiehen kykyä antaa palautetta. Henkilökunta jakautui tämän kysymyksen myötä ja puolet vastasi palautteenannon olevan hyvää, kun vastaavasti puolet vastaajista koki sen tyydyttävänä tai jopa huonona. Yli puolet vastaajista koki esimiehen vuorovaikutustaidot hyväksi.

Johtajan käyttäytyminen ja johtamismenetelmät ovat isossa osassa työhyvinvointia. Esimieheltä saatava tuki ja kannustus ovat keskeisessä roolissa työntekijöiden motivaatiossa. Jos nämä asiat ovat kunnossa, auttavat ne jaksamaan vaikeidenkin asioiden edessä ja ennen kaikkea motivoivat työntekijää tekemään parhaansa.

Tasa-arvoinen kohtelu ja aito kiinnostus työntekijöidensä hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta ovat myös oleellisia tekijöitä. Avoimuus ja rehellisyys tulisi olla kaikissa tilanteissa mukana, sekä jokaisen tulisi kiinnittää huomiota siihen kuinka kohtelisi asiallisesti muita työyhteisöön kuuluvia.



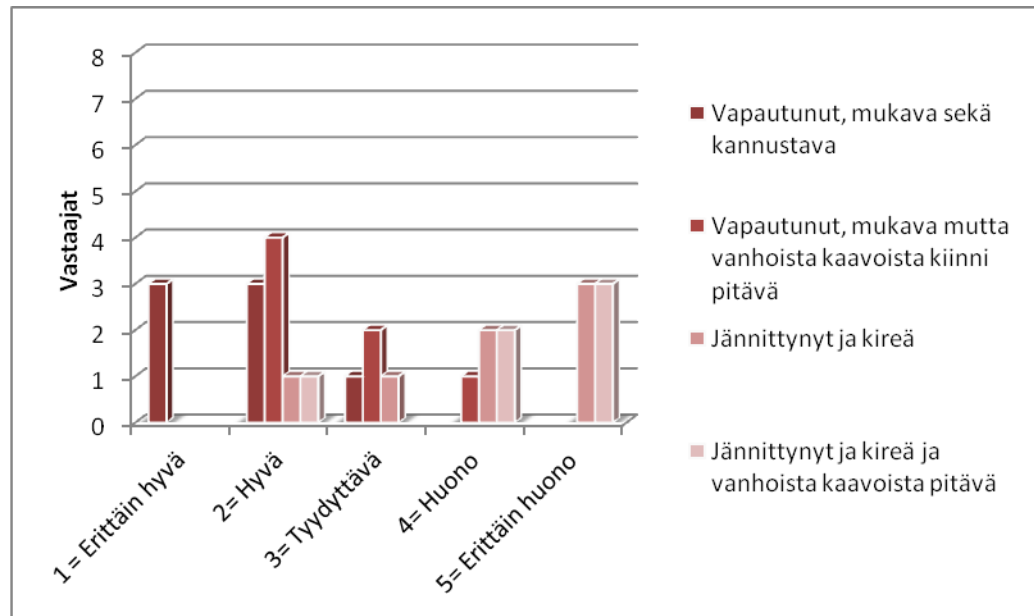
KUVIO 11. Johtaminen ja esimiestyö

Yli puolet vastaajista koki esimiestyöskentelyn olevan hyvää. Tästä kysymyksestä nostaisin tarkemman mietinnän alle esimiehen kykyä antaa palautetta, koska puolet henkilökunnasta on sitä mieltä, että palautteen anto ei ole hyvää.

Työntekijän jaksamiseen saattaa vaikuttaa myös esimiehen toimintatavat. Tämä onkin tärkeä seikka työyhteisön työhyvinvoinnin suhteessa.

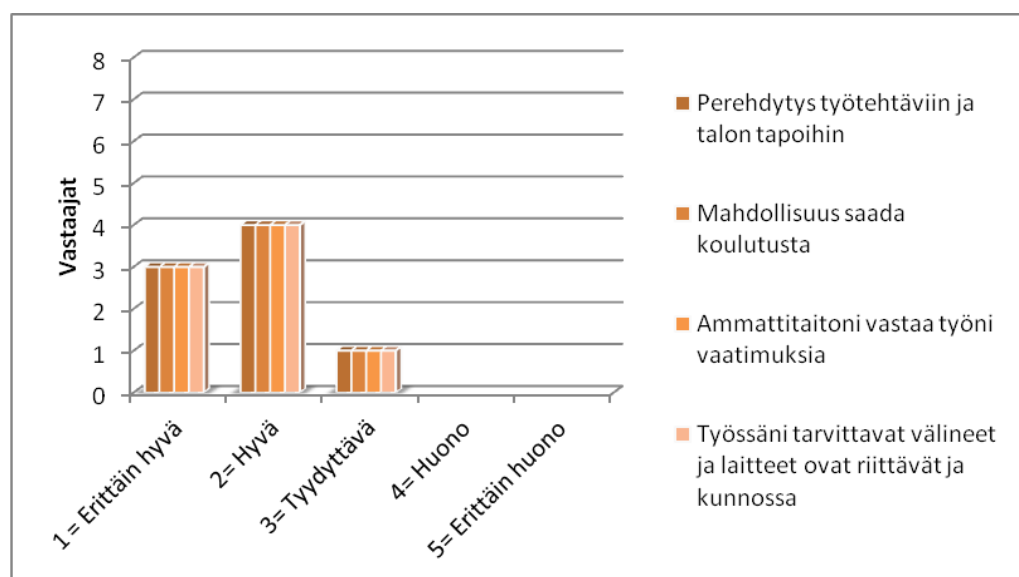
Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin työilmapiiristä (kuvio 12) ja tämän kysymyksen vastauksien miettiminen onkin mielenkiintoista, sillä tehtävän anto ymmärrettiin vastaajien keskuudessa eri tavoin, miten se oli ajateltu kyselyä tehdessä. Tarkoitus oli, että vastaaja valitsee yhden vaihtoehdon kyseisistä kohdista. Suurin osa vastaajista kuitenkin vastasi kaikkiin kohtiin, joten tässä kohtaa kysymyksen analysointi on haastavaa.

Tarkastelemalla kuviota 12 tarkemmin, voidaan tehdä analyysi siitä, että suurin osa henkilökunnasta mieltää työilmapiirin olevan vapautunutta ja kannustavaa. Toisaalta vanhoista kaavoista pidetään kiinni.



KUVIO 12. Työpaikan työilmapiiri

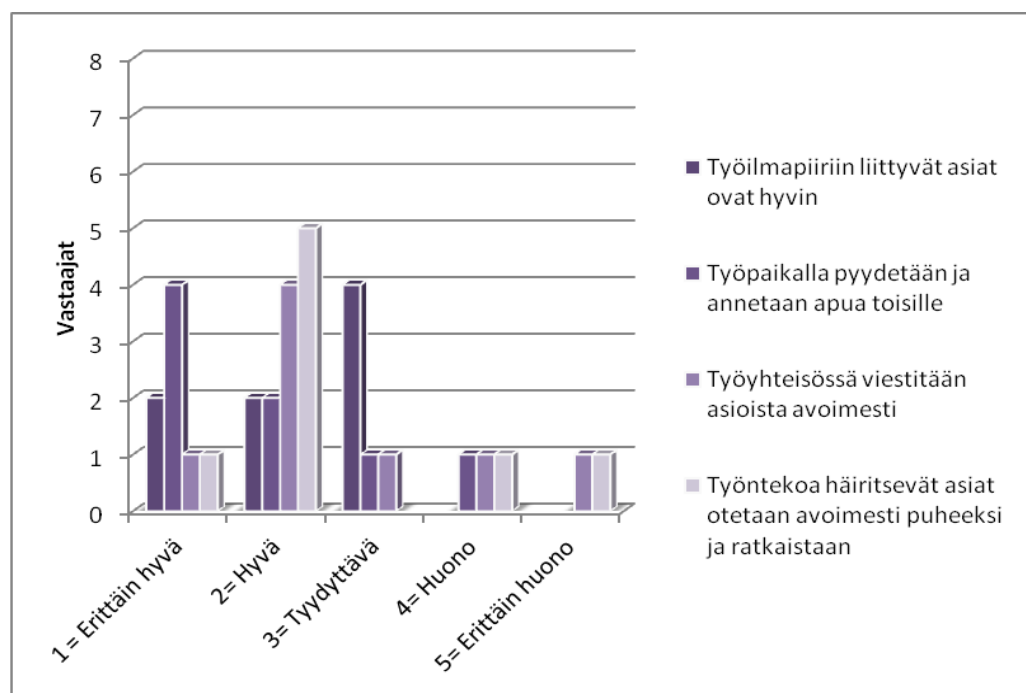
Neljännessä kysymyksessä (kuvio 13) vastaajien oli tarkoitus miettiä omaa osaamistaan ja talon toimintaa työtehtävien perehdyttämisessä. Seitsemän vastaajaa antoi arvosanaksi erittäin hyvän ja hyvän koulutus mahdollisuuksiin, työssä tarvittaville välineille, perehdytykselle sekä talon tavoille.



KUVIO 13. Osaaminen

Henkilökunta kokee olevansa tyytyväinen osaamiseensa ja tarvittaessa saavansa koulutusta. Positiivisena tuloksena voidaan pitää, että työntekijät kokevat työssään tarvittavat välineet hyväksi ja riittäviksi. Kuten teoriaosuudessa aikaisemmin kävi ilme, työ, joka on sopivan haastavaa, tarjoaa työntekijälle oppimiskokemuksia, oivalluksia ja ennen kaikkea aikaansaamisen tunteita. Näin saadaan edistettyä työn tuloksellisuutta, motivaatiota hyvinvointia. Työn täytyisi myös vastata yksilön ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita, jotta se edistäisi oppimista.

Työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on myös oleellista, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan omaa työtään ja kehittämään työympäristöään ja työtapojaan. Johdolla on myös tässäkin osiossa iso rooli, sillä ammattitaitoinen johto osaa oikeudenmukaisesti jakaa työtehtävät, jolloin jälleen tuetaan henkilöstön ja ennen kaikkea koko organisaation oppimista.

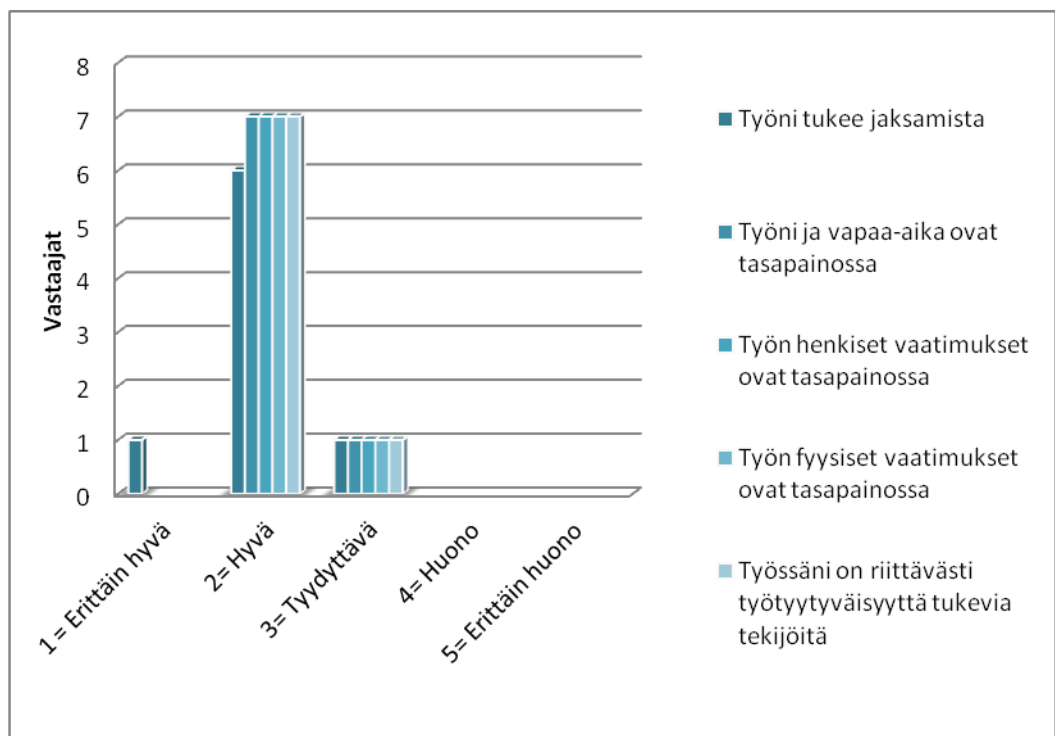


KUVIO 14. Työyhteisö

Kysymys viisi koski työyhteisöä (kuviota 14) ja tämä kysymys toi kaikista isoimman hajonnan vastauksien välillä. Huomioitavaa oli, että viisi vastaajista piti hyvänä sitä, että asioista keskustellaan ja vaikeat tilanteet ratkaistaan. Neljä vastaajista koki erittäin hyväksi sen, että työpaikalla saa ja annetaan apua aina sitä tarvittaessa. Toisaalta nämä edeltä mainitsemani vastausvaihtoehdot saivat myös tyydyttävän, huono ja erittäin huono vastauksen.

Työyhteisö autokorjaamossa on kaikin puolin hyvä, mutta silti kehittämisideoita miettiessä olisi hyvä kiinnittää huomiota negatiivisiin vastauksiin. Pieni prosentuaalinen määrä kysymyksiin on vastauksilla huono ja erittäin huono, mutta työyhteisöllä on iso merkitys henkilökunnan työhyvinvointiin. Siksi onkin tärkeää, että jokainen kokee voivansa uskaltaa puhua epäkohdista. Jokaisen mielipide tulee ottaa huomioon ja kunnioittaa sitä. Työntekijän tulee voida luottaa siihen, että hänen mielipiteensä otetaan rakentavasti ja hyvin vastaan. Tämä seikka koskee niin esimiehiä kuin työkavereitakin. Lähtökohta on kuitenkin se, että kipeimmistäkin asioista uskalletaan puhua ja ne saadaan mahdollisimman nopeasti selvitettyä.

Viimeisessä valinta kysymyksessä (kuvio 15) mietittiin työhyvinvointia ja työkykyä. Seitsemän vastaajista koki hyvänä työn ja vapaa-ajan tasapainon, henkisten ja fyysisten vaatimusten tasapainon sekä työtyytyväisyyttä tukevat tekijät. Melkein kaikki vastaajat kokivat myös työn tukevan jaksamista.



KUVIO 15. Työhyvinvointi ja työkyky

Tämän kysymysten vastausten perusteella työntekijät huolehtii omasta fyysisistä ja psyykkisestä kunnostaan ja he kokevat työn ja vapaa-ajan olevan hyvässä tasapainossa. Kun nämä seikat ovat kunnossa, niin työkykykin on hyvällä tasolla.

Yksityiselämässä usein vaikuttavia tekijöitä työmotivaatioon ovat stressi ja huolet. Jos nämä edellä mainitut seikat saavat vallan työntekijästä, on niillä suora yhteys henkilön työmotivaatioon.

Työhyvinvointi ja työkyky ovat todella hyvässä kunnossa henkilöstön vastauksien perusteella. Johdon kannattaa keskittyä näiden ylläpitämiseen jatkossakin.

Kyselyn viimeisellä sivulla pyydettiin vastaajia kertomaan keinoja mitä ja miten työhyvinvointia voisi kehittää. Pyydettiin myös kertomaan vapaasti muita terveisiä. Varsinaisia kehitysehdotuksia emme saaneet ja vain kaksi vastaajista oli laittanut terveisiä. Tässä muutama saaduista vastauksista: ”Aina kehitys käynnissä!”, ”Yhteistyötä pitäisi parantaa ja olla tasapuolinen työn jaossa.”

Nykypäivän trendi tämän hetken työelämässä on, että muutoksia tulee koko ajan. Yritysten täytyy pysyä muuttuvan maailman mukana, joten muutos on väistämätöntä. On kuitenkin ymmärrettävää, että henkilökunta saattaa jossain määrin kokea alituisen muutoksen stressaavana ja ehkä pelottavanakin.

Psykologisen pääoman myötä emootiot ovat yhteydessä suoraan asenteisiin, joko lisäämällä innostusta tai vähentämällä kyynisyyttä. Muutoksesta puhuttaessa olisikin hyvä tarkastella psykologisen pääoman vaikutuksia ja toteutuvatko henkilöstön pääomat. Pystyvätkö he vastaamaan kysymykseen ”Kuka olen?” tai ”Millaiseksi voin tulla?”. Psykologisen pääoman muodostavat itseluottamus, toiveikkuus, realistinen optimismi ja joustavuus. Kaikki edellä mainittu vaikuttaa henkilöstön suhtautumiseen muutoksissa. (Manka 2011, 150)

Työyhteisössä kaikkien pitää tuntea olonsa tasavertaisiksi muiden työntekijöiden kesken. Kaikkien tulee myös ymmärtää erilaisia persoonia tasa-arvoa kunnioittaen ja kaikille pitää luoda samat säännöt ja velvollisuudet.

4.3 Tutkimuksen johtopäätökset

Kyselyn tulokset ovat melko positiivisia ja nykyinen työhyvinvoinnin tila voidaan tulkita hyväksi. Tutkimuksen vastausprosentti oli 100 ja se antoi hyvät lähtökohdat tutkimuksen analysoinnille. Tulosten perusteella voidaan tulkita, että autokorjaamon nykyinen työhyvinvointi on hyvällä pohjalla. Tutkimuksessa käy ilmi, että työntekijät kokevat työilmapiirin avoimeksi ja työyhteisöä tukevaksi.

Yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi johtajien kyky antaa palautetta ja heidän vuorovaikutustaitonsa. Koska tutkimuksen pääpaino kohdistui johtamisen vaikutuksiin työhyvinvoinnissa, tuloksia käsitellään johtajien näkökulmasta ja heidän tavastaan toimia niin, että työntekijät viihtyvät työssään. Taulukossa 1 kuvaan kehittämiskohteiden ehdotuksia.

TAULUKKO 1. Kehittämisen kohteet

Kehittämiskohteet	Kehityskohteiden ehdotukset
Esimiestyöskentely	<ul style="list-style-type: none"> • Avoimuus • Luottamus ja tuki • Palautteen anto -> kehityskeskustelut
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • Erityishuomio viestintään • Asioista puhuminen -> myös vaikeat asiat • Yhteistä toimintaa -> TYKY-päivä
Työkyky	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden jaksaminen -> liikuntasetelit, työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät -> sosiaalilojen parantaminen -> työvälineistä huolehtiminen
Työn organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • Tasapuolinen jako • Luottamus työntekijöihin • Ohjeistuksen parantaminen

Esimiehen vuorovaikutustaidot nousivat vastauksien lomasta niin, että osa koki ne puutteelliseksi. Jatkossa tähän seikkaan olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota, koska ihmiset ovat erilaisia ja siksi tulkitsevat myös erilailta toisia. Toiselle jokin muu tapa on hyvä mikä ei taas sovi toiselle. Jos ajattelemme palvelevaa johtamista, jossa johtajuus ei ole vain ihmislähtöisyyttä vaan myös organisaation suuntaa tarkkailevaa, ovat vuorovaikutustaidot todella haastava kehittämiskohde. Palveleva johtamistyyli luo vastuuttamisen eli työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä taas vastavuoroisesti saavat tulosten ja tavoitteiden saavutettua. Vastuuttaminen perustuu siis luottamukseen, mikä taas vastavuoroisesti lisää luottamusta.

Jotta johtajat voivat luottaa työntekijöihinsä, täytyy heidän ansaita luottamuksensa. Toisaalta taas johtajien on otettava tietoisia riskejä luottamuksenkin suhteen. Tällöin voi löytyä aivan uusia piirteitä asioista ja työntekijöistä. Pidemmällä aikavälillä näistä uusista asioista voivat hyötyä kaikki osapuolet. Näin ollen myös työntekijöiden työhyvinvointi kasvaa.

Tutkimuksessa oli myös havaittavissa palautteen annon vaikeus esimiehillä. Autokorjaamossa on muutaman kerran aikaisemmin pidetty kehityskeskusteluja, jotka ovat osoittautuneet hyviksi. Tämän myötä niiden jatkamista kannattaa jatkaa ja kehittää. Hallituksen puheenjohtajan kanssa keskusteluissa kävi myös ilmi, että keskusteluja kahden kesken työntekijöiden kanssa voisi pitää muutaman kuukauden välein.

Näin johto pysyisi mukana työntekijöiden välissä ja tarvittaessa pystyisi mahdollisimman pian puuttumaan epäkohtiin, jos niitä havaitaan. Myös yksilötasolla tapahtuva työn tukeminen ja ohjaaminen helpottuu.

Kehityskeskusteluista saadaan myös tietoa mitkä seikat auttavat työntekijöitä jaksamaan ja miten he voivat parantaa työkykyään. Jokaisella työntekijällä on erilaiset tarpeet, jotka osittain määräytyvät jo ikärakenteenkin mukaan.

Kartoittamalla työntekijöiden tarpeita voidaan minimoida työkyvyttömyyden syitä. Liikuntaneuvoston raportin mukaan yleisimmät työkyvyttömyyden syyt ovat mielenterveyden häiriöt, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä sydän- ja verisuonitaudit. Liikunnalla on todistetusti iso merkitys näiden edeltä mainittujen syiden hoidossa ja ennaltaehkäisyssä. Tässä kohdassa voidaan miettiä liikuntaa lisääviä keinoja esimerkiksi tukemalla työntekijän liikuntaharrastusta liikuntaseteleillä.

Yleinen työpaikan viihtyvyys on huomioitava seikka. Sosiaalitulojen päivittäminen ja remontoiminen viihtyisämmiksi ja toimivimmiksi luo yleistä viihtyvyyttä ja välittämisen tunnetta työntekijöistä. Erityisen tärkeää on huolehtia, että jatkossakin työntekijöiden työvälineistä ja suojavarusteista pidetään hyvää huolta ja niitä uusitaan aina tarpeen vaatiessa.

Työn organisoinnissa huomioitavaa tuli töiden tasapuolisesta jakamisesta ja yleensä tasapuolisesta kohtelusta. Luottamus nousee tärkeään rooliin. Voiko työntekijöihin luottaa enemmän ja antaa heidän kokeilla ”omia siipiään”? Jotkut vastaajista kokivat myös ohjeistuksessa olevan puutteita. Työntekijöille annetaan ohjeita enemmän eikä oleteta, että työntekijä tietää kaiken.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää autokorjaamon työhyvinvoinnin nykytila ja miettiä tulosten perusteella kehityskohteita ja nykyistä työhyvinvointia ylläpitäviä keinoja. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli miettiä yrityksen työhyvinvointia johtamisen näkökulmasta. Alakysymyksenä olivat mitä on työhyvinvointi ja mitkä seikat siihen vaikuttavat.

Tutkimus onnistui luomaan käsityksen autokorjaamon nykyisestä työhyvinvoinnin tilasta ja saamaan käsitystä työntekijöiden ajatuksista omasta työhyvinvoinnistaan. Tutkimuksesta nousi esiin selkeitä kehittämiskohteita ja samalla myös heräsi uusia ajatuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tukee tehtyä tutkimusta ja se on muokkaantunut tutkimuksen edetessä. Lähteitä on pyritty valitsemaan mahdollisimman monipuolisesti ja lähteiden tuoreuteen on kiinnitetty erityisesti huomiota. Aineistoa on ollut hyvin saatavilla, koska aihe on hyvin ajankohtainen ja siksi materiaalia on saatavilla huomattavia määriä.

Tämä tutkimus on toteutettu kohdeyritykselle, eivätkä sen tulokset ole yleistettävissä. Kysely tehtiin koko autokorjaamon henkilökunnalle lukuun ottamatta johtoa. Tutkimuksen aihe on melko henkilökohtainen, joten se loi haasteita kyselyä suunnitellessa. Myös tutkimuksen osallistujat loivat omia vaatimuksia. Kyselyn piti olla selkeä, lyhyt ja kuitenkin tarpeelliset kysymykset täyttävä. Kyselyssä toivottiin myös vapaita kommentteja, joita emme saaneet kuin muutaman kappaleen. Kaikki kyselyyn osallistuvat vastasivat kyselyyn ajallaan.

Kyselyn vastauksien analysoinnin yhteydessä kävi ilmi, että kysymys kolmen kohdalla ohjeistusta olisi pitänyt parantaa. Vastajat olivat käsittäneet kukin omalla tavallaan kysymyksen. Tältä osin kyselyä ei voitu analysoida täysin oikein, sillä tulkinan varaa tiettyjen vastauksien kohdalla oli havaittavissa. Yleinen käsitys kuitenkin saatiin, jolloin kysymyksen pois jättäminen analysoinnista ei ollut tarpeen.

Tutkimus on kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti validiteetti, sillä tutkimus vastasi pää- ja alakysymyksiin, sekä tutkimuksesta saatu tieto vastasi

teoriaosuudessa olevaa teoriaa. Tutkimusote teki oikeutta tutkittavalle ilmiölle ja kysymyksenasettelulle. Tämän tutkimuksen tulokset ovat tutkijasta riippumattomia. Tutkimuksessa säilytettiin myös vastaajien anonymiteetti, joten näin ollen vastaajien henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, jolloin tutkimus on tehty niin, että alkuperäisen tutkimuksen edellytyksin toistettuna se antaisi saman tuloksen. (Validiteetti ja reliabiliteetti 2009)

Tätä tutkimusta on tehty johtamisen näkökulmasta, ja kyselyn tuloksia on pohdittu johtajien käyttäytymisen ja asenteen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin. Luontevana vaihtoehtona jatkotutkimukselle olisikin tehdä esimerkiksi vuoden päästä uusi kysely ja vertailla tuloksia. Näin olisi mahdollista saada selville millaisia vaikutuksia tämä tutkimus on tehnyt yrityksen henkilöstön työhyvinvointiin.

Toinen vaihtoehto jatkotutkimuksille voisivat olla vertailut henkilöstön tai koko työyhteisön näkökannalta. Tällöin näkökulma vaihtuisi, mutta tutkimuksien tuloksia ei voisi suoranaisesti verrata.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä. Tampere:Tammerprint Oy

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P.& Sajavaara, P. 2009. 15. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Saarijärvi: Yrityskirjat Oy

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Vantaa: Yrityskirjat Oy

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Tallinna: AS Pakett

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy

Martimo, K-P., Antti-Poika, M., Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy

Paasivaara, L., Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy

Ranta, I., Tilander, E. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy

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

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Toinen painos. Painettu EU:ssa.

Sähköiset lähteet:

Hyve johtaja. 2012. [viitattu 23.10.2014] Saatavilla:

<http://www.hyvejohtajuus.fi/7628/mista-flow-tilassa-on-kysymys/>

Hyvä johtaja. 2014. [viitattu 20.10.2014] Saatavilla:

<http://hyvajohtaja.fi/tyoyhteison-johtamisen-todellisuus-on-erilainen/>

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. [viitattu 2.1.2015] Saatavilla:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Hiltunen, L. Jyväskylän yliopisto 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti [viitattu 14.1.2015] Saatavilla:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Keva. 2014. Alaistaidot [viitattu 17.10.2014] Saatavilla:

<https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Tyoyhteisotaidot/Alaistaidot.pdf>

Liikuntaneuvosto. 2012. Liikunta ja työurat [viitattu 2.1.2015] Saatavilla:

<http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/9/Tyourajulkaisu.pdf>

Terveysnetti. 2014. Työpaikkakiusaaminen [viitattu 20.10.2014] Saatavilla:

http://terveysnetti.turkuamk.fi/Tyoikaisten/2006_Tyopaikkakiusaaminen/_johtaminen.html

Tilastokeskus. Virsta [Viitattu 13.1.2015] Saatavilla:

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Laine, Pertti Turun yliopisto. 2013. Sitoutumisen puute vaikeuttaa työhyvinvoinnin kehittämistä (Väitös KL Pertti Laine, 4.12.2013) [Viitattu 22.11.2014] Saatavilla:

<http://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/vaitostiedotteet/Sivut/sitoutumisen-puute-vaikeuttaa-tyohyvinvoinnin-kehittamista.aspx>

Tyköpäivä.net. 2014. Tyköpäivä [viitattu 17.10.2014] Saatavilla:

<http://www.tykopai va.net/tyky-toiminta/>

Työsuojeluhallinto. 2014. [viitattu 27.11.2014] Saatavilla:

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyoterveyshuolto>

Työterveyslaitos. 2014. [viitattu 3.10.2014]. Saatavilla:

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

Työterveyslaitos. 2014. Duunitalkoot [viitattu 4.10.2014]. Saatavilla:

http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s4.html

Työterveyslaitos. 2014. Työhyvinvointi [viitattu 11.10.2014]. Saatavilla:

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

Työterveyslaitos. 2014 Palveleva esimiestyö [viitattu 20.10.2014] Saatavilla:

http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/palveleva_esimiestyo/sivut/default.aspx

Työturva 2012. Työhyvinvoinnin portaat- malli [viitattu 6.1.2015] Saatavilla:

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli

Työturva. 2009. Työhyvinvoinnin portaat työkirja [viitattu 6.1.2015] Saatavilla:

http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2014. Työelämän kehittäminen [viitattu 21.10.2014]

Saatavilla: http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan

Valtiovarainministeriö. 2014. Työhyvinvointi [viitattu 17.10.2014]. Saatavilla:

[http://www.valtiokonttori.fi/fi-fi-Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-fi/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on)

Varma. 2014. Minne menet, työhyvinvointi? [viitattu 17.10.2014] Saatavilla:

https://www.varma.fi/fi/yritykset/tyokykyjohtaminen/kiinnostuitko/julkaisummetyo_hyvinvoinnintueksi/Pages/Default.aspx

Varma. 2014. Työhyvinvoinnin opas [viitattu 20.10.2014] Saatavilla:

<https://www.varma.fi/fi/.../MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf>

Verve. 2014. Ajankohtaista [viitattu 23.10.2014] Saatavilla:
<http://www.verve.fi/ajankohtaista/blogi/tyo-muuttuu-muuttuuko-tyohyvinvointi.html>

Muut lähteet:

Haastattelut hallituksen puheenjohtaja 3.10.2014

Opinnäytetyö Annanniemi, Annukka. Esimies henkilöstön työhyvinvoinnin varmistajana. Julkaistu: <https://www.theseus.fi/handle/10024/77645>

Theseus 2014. Opinnäytetyö Kilpinen, Johanna. Työhyvinvointi: case X. Julkaistu: <https://www.theseus.fi/handle/10024/79053>

Theseus 2014. Opinnäytetyö Cederqvist, Nina ja Pulkkinen Virve. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Julkaistu: <https://www.theseus.fi/handle/10024/84442>

LIITTEET

Työhyvinvointikysely

Valitse alla olevista vaihtoehdoista sopivin, joka kuvaa parhaiten työtäsi ja työyhteisöäsi. Halutessasi voit perustella vastaustasi jokaisen väittämän jälkeen olevassa kommenttikentässä.

1 = Erittäin hyvä

2= Hyvä

3= Tyydyttävä

4= Huono

5= Erittäin huono

Työn organisointi ja yrityksen tapa toimia

Työjaon toimivuus	1	2	3	4	5
Työtehtävien ohjeistus	1	2	3	4	5
Vaikutusmahdollisuus oman työn suunnitteluun ja organisointiin	1	2	3	4	5

Johtaminen ja esimiestyö

Saan tarvittaessa tukea esimieheltäni	1	2	3	4	5
Esimiehen kyky antaa palautetta (sekä kiitokset että rakentava palaute)	1	2	3	4	5
Esimiehen vuorovaikutustaidot	1	2	3	4	5
Johtamisen oikeudenmukaisuus	1	2	3	4	5

Työpaikan työilmapiiri

Vapautunut, mukava sekä kannustava	1	2	3	4	5
Vapautunut, mukava mutta vanhoista kaavoista kiinni pitävä	1	2	3	4	5
Jännittynyt ja kireä	1	2	3	4	5
Jännittynyt ja kireä ja vanhoista kaavoista pitävä	1	2	3	4	5

Osaaminen

Perehdytys työtehtäviin ja talon tapoihin	1	2	3	4	5
Mahdollisuus saada koulutusta	1	2	3	4	5
Ammattitaitoni vastaa työni vaatimuksia	1	2	3	4	5
Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa	1	2	3	4	5

Työyhteisö

Työilmapiiriin liittyvät asiat ovat hyvin	1	2	3	4	5
Työpaikalla pyydetään ja annetaan apua toisille	1	2	3	4	5
Työyhteisössä viestitään asioista avoimesti	1	2	3	4	5
Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan	1	2	3	4	5

Työhyvinvointi ja työkyky

Työni tukee jaksamista	1	2	3	4	5
Työni ja vapaa-aika ovat tasapainossa	1	2	3	4	5
Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa	1	2	3	4	5
Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa	1	2	3	4	5
Työssäni on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä	1	2	3	4	5

Mitä ja miten työhyvinvointiin liittyviä asioita työpaikallasi olisi hyvä kehittää?

Muita terveisiä.

Kiitos vastauksistasi!