

TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMINEN

Tapaustutkimus

Harrinkoski Markus

Opinnäytetyö
Tekniikka ja liikenne
Teollisuuden verkostojohtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

2021

Teollisuuden verkostojohtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

Tekijä	Markus Harrinkoski	Vuosi	2021
Ohjaajat	Helena Kangastie, TtM Outi Hyry-Honka, FT		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	Työhyvinvoinnin parantaminen-tapaustutkimus		
Sivu- ja liitemäärä	42 + 3		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten saadaan parannettua kohdeyrityksen tietyn toimipisteen työtyytyväisyyttä ja sitä kautta kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työssä etsittiin vastauksia siihen, mikä on johtanut työtyytyväisyyskyselyjen huonoihin tuloksiin vuosina 2018 ja 2019. Työssä etsittiin myös keinoja, millä saataisiin työtyytyväisyyttä parannettua.

Teoriassa on käsitelty työhyvinvointia ja työtyytyväisyyden mittaamista muun muassa Hertzbergin ja Maslow'n teorioiden avulla. Suomessa on myös joukko lakeja, jotka määrittelevät yrityksen velvollisuuksia työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen saralla, kyseiset lait löytyvät tästä työstä listattuna.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa materiaalia kerättiin kohdennetuilla haastatteluilla työntekijäryhmälle. Haastatteluissa korostettiin haastateltaville, että kyseessä on nimenomaan vuosien 2018 ja 2019 kyselyihin johtaneet tulokset, ja että tarkastelussa on nimenomaan näille ajanjaksoille ominaiset piirteet.

Johtopäätöksenä kehittämistehtävästä nousi kuusi asiaa, jotka tulee huomioida tulevaisuudessa paremmin. Asiat, jotka nousivat esille, ovat johtamistavan muuttaminen ja määrätietoisempi johtamistyyli, palautteen antamisen ja vastaanottamisen parantaminen, henkilöstön tasapuolinen kohtelu, henkilöstön osallistamisen parantaminen, tiedon kulun parantaminen ja henkilöstökyselyn kysymysten selkeyttäminen.

Asiasanat työtyytyväisyys, jaksaminen, työmotivaatio, työhyvinvointi

Management of Industrial Networks
Master of Engineering

Author	Markus Harrinkoski	Year	2021
Supervisors	Helena Kangastie, MSc. Outi Hyry-Honka, PhD.		
Commissioned by	Corporation X		
Subject of thesis	Improving Wellbeing at Work-Case Study		
Number of pages	42 + 3		

The purpose of the thesis was to find out, how to improve the job satisfaction of target corporation's specific production unit and thereby improve overall well-being at work. The work sought answers to what has led to the poor results of job satisfaction surveys in 2018 and 2019. The thesis also looked for ways to improve job satisfaction.

The theory consists of well-being at work and measuring job satisfaction, e.g. through the theories of Herzberg and Maslow. Finland has also several laws that define the company's responsibilities in the field of well-being at work and coping at work, these laws can be found in this work.

The study was conducted as a qualitative case study, in which material was collected through targeted interviews with a group of employees. The interviewer emphasized to the interviewees, that these questions are targeted for the time period that led to the 2018 and 2019 survey results, and that the analysis has characteristics specific to these periods.

The conclusion of the development task is that there are six areas that need to be better considered in the future. These include a change in leadership style and a more determined leadership style. Improving the giving and receiving of feedback, equal treatment of staff, improving staff involvement, improving the flow of information, and clarifying staff survey questions.

Key words job satisfaction, coping, work motivation, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	5
3	TYÖHYVINVOINTI	7
3.1	Työhyvinvoinnin määrittelyä	7
3.2	Kiirekulttuuri.....	11
3.3	Herzbergin kahden faktorin teoria.....	13
3.4	Maslow'n tarvehierarkia	15
3.5	Työhyvinvoinnin välineet.....	17
3.6	Työhyvinvointi kilpailuetuna	18
4	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	21
4.1	Lähestymistapa	21
4.2	Aineiston keruu ja analysointi	24
5	TULOKSET	30
5.1	Haastattelujen yhteenveto	30
5.2	Haastattelutulokset teemoittain.....	30
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	34
6.1	Työhyvinvointia parantavia toimenpide-ehdotuksia	34
6.2	Pohdinta	36
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Nykypäivän työelämässä on entistä enemmän alettu kiinnittämään huomiota työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin ja syystäkin. Ihmisten työssäoloaikaa pyritään pidentämään jatkuvasti, samalla kuitenkin ihmisten työpaikkojen määrä kasvaa jatkuvasti pätäkä- projektiluontoisien töiden yleistyessä. Hyvinvoiva työntekijä on tärkeä työnantajalleen, koska silloin hän pystyy antamaan huomattavasti paremman työpanoksen. Tämä myös auttaa työntekijää tuottamaan työnantajalleen mahdollisimman hyviä työtuloksia.

Suomen laeissa (katso luku 3.1) on asetettu yrityksille velvollisuus huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Vuosien saatossa on tehty paljon lakimuutoksia, jotka tähtäävät työympäristön ja -olosuhteiden parantamiseen. Esimerkiksi työterveyshuolto- ja turvallisuuslainsäädäntöä on uusittu siten, että siinä on pyritty ottamaan paremmin huomioon työn henkinen rasittavuus. Myös tapaturma- ja ammattitautilainsäädäntöä on muutettu siten, että se ottaa paremmin huomioon muun muassa psyykkiset tekijät paremmin huomioon ammattitautien aiheuttajina. Tasa-arvolaki pyrkii edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa ja vähentämään sukupuolista syrjintää työpaikoilla. Sen mukaan työpaikat, joissa on yli 30 henkilöä, on vuosittain velvoitettu laatimaan tasa-arvon edistämissuunnitelma, joka täytyy olla liitettynä joko yrityksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Työeläkelainsäädäntöäkin muutettiin vuoden 2005 alussa, uudessa laissa on korostettu tarve saada ihmiset jaksamaan ja viihtymään työssä entistä paremmin ja pitempään. (Ojala & Ahonen 2005, 35–37.)

Yrityksissä on tärkeää saada johto sitoutettua työhyvinvoinnin kehittämiseen; tämä viestii siitä, kuinka tärkeänä asia koetaan yritysjohtoa myöten. Yrityksen johto on myös vastuussa useimmiten resursoinneista ja tekee päätökset uusista kehitystoimenpiteistä. Myös johdon ja esimiesten toiminta on merkittävässä roolissa hyvän työilmapiirin luomisessa. Vastuut ja niiden jakaminen, viestintätavat ja toimintanormit vaikuttavat siihen, millaisena työyhteisö kokee työilmapiirin työpaikallaan. Johtaminen on se, millä luodaan mahdollisuuksia ja toimintaedellytyksiä työn turvalliselle ja tehokkaalle tekemiselle, näiden onnistuminen vaikuttaa suoraan työhyvinvoinnin kehitykseen. Perinteisesti suomalaiset ovat olleet asiajohtamisen eri osa-alueilla vahvoja, mutta henkilöstön- ja aineettoman pääoman johtamisessa on useilla työpaikoilla paljon parantamisen varaa. Työhyvinvoinnin

kehittäminen vaatii kuitenkin resursseja, ja taloudellisen panoksen lisäksi tulee johdon ja henkilöstön olla sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin kehityksen tulisi olla suunniteltu ja pitkäkestoinen koko organisaation läpi vietävä jatkuva prosessi. Työhyvinvoinnin parantamiseen on hyvä perustaa esimerkiksi oma työryhmä, jolla on johdon valtuutus toimia. Jatkuvalle parempaan työhyvinvointiin tähtäävällä strategialla on enemmän ja pitempikestoisia vaikutuksia verrattuna yksittäisiin projekteihin. (Virolainen 2012, 134–135.)

Opinnäytetyön aihe tuli yritys X:ltä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä johtuu työtyytyväisyyden laskeminen vuosien 2018 ja 2019 välillä (Taulukko 1). Nämä työtyytyväisyyskyselyn tulokset ovat myös lähtökohta tälle työlle. Työssä etsittiin myös keinoja, joilla olisi mahdollista saada työtyytyväisyys nousemaan. Nykyään työtyytyväisyys ja työpaikalla viihtyminen on yhä tärkeämmässä roolissa, koska työ koetaan nykypäivänä kiireellisemmäksi ja hektisemmäksi kuin aiemmin. Tähän on myös valtaosassa yrityksiä alettu kiinnittämään enemmän huomiota ja niissä pyritään ottamaan työntekijöiden jaksaminen yhä paremmin huomioon. Tämä aihe sopii koulutukseeni hyvin, sillä tämä käsittelee juuri niitä asioita, joita tulevat johtajat ovat myös osaltaan kehittämässä. Yritys X tarvitsee nyt vahvan muutoksen, jotta henkilöstön tyytyväisyys saadaan nousemaan, koska tällä on suora vaikutus niin tehdyn työn laatuun kuin työntekijän jaksamiseen ja tästä johtuviin poissaoloihin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mistä huonot työtyytyväisyyskyselyn tulokset johtuvat vuosina 2018 ja 2019 ja löytää toimenpiteitä millä yrityksen olisi järkevää aloittaa nostamaan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Taulukko 1. Yritys X, työtyytyväisyyskyselyn tulokset (Yritys X, 2019)

	TOIMIPISTE 1		TUTKITTAVA TOIMIPISTE		TOIMIPISTE 2		TOIMIPISTE 3		TOIMIPISTE 4		KOKO KONSERNI	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
TYÖYMPÄRISTÖ	5.56	↓ 5.43	4.13	↓ 3.62	4.94	↑ 5.07	5.35	↓ 4.83	5.74	↓ 5.66	5.07	↓ 4.87
TEHTÄVÄT	6.33	↓ 5.27	4.80	↓ 4.42	5.03	↑ 5.24	5.91	↓ 4.92	6.22	↓ 6.04	5.57	↓ 5.27
TAIDOT	4.92	↑ 5.00	4.30	↓ 3.92	4.40	↑ 4.51	3.72	↑ 4.35	5.05	↑ 5.11	4.55	↑ 4.57
TIEDOTTAMINEN	5.42	↓ 5.17	4.42	↓ 3.86	4.35	↑ 4.92	3.59	↑ 4.12	5.29	↑ 5.88	4.67	↑ 4.88
JOHTAJUUS	6.21	↓ 6.04	4.91	↓ 4.14	4.93	↑ 5.35	5.04	↓ 4.13	6.06	↓ 5.69	5.41	↓ 4.99
TULEVAISUUDEN	5.97	↑ 6.27	4.59	↓ 4.08	5.05	↑ 5.31	5.59	↓ 4.91	5.98	↑ 6.03	5.36	↓ 5.22
KOKONAISPISTEIDEN KESKIARVO	5.75	↓ 5.55	4.53	↓ 4.01	4.78	↑ 5.07	4.88	↓ 4.54	5.73	↑ 5.73	5.11	↓ 4.97

Taulukossa 1 on esitetty työtyytyväisyyskyselyn tulokset vuosilta 2018 ja 2019, asteikko on 1–7 ja suurempi luku kuvaa asioiden olevan paremmin. Taulukossa on vasemmassa reunassa otsikoitu mihin alueeseen liittyviä kysymyksiä se on sisältänyt. Lukuarvot kuvaavat alueiden keskiarvoa. Kokonaispisteiden keskiarvo on laskettu yksittäisten vastaustulosten mukaan, eikä se ole taulukossa esitettyjen alueiden keskiarvosta laskettu keskiarvo. Taulukosta on myös havaittavissa, ettei muissa toimipisteissä ole ollut läheskään niin huonoja tuloksia kuin tutkittavassa yksikössä. Myös lasku on ollut huomattavan suurta verrattuna muihin toimipisteisiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, mistä haastateltavien henkilöiden mielestä henkilöstökyselyn huonontuneet tulokset vuodesta 2018 vuoteen 2019 johtuvat. Tarkoituksena oli myös määritellä toimenpiteet, joilla tulokset saataisiin parantumaan. Henkilöstökyselyitä ei ole teetetty aikaisemmilta vuosilta, tai tuloksia ei ole saatavilla, joten tässä ei voida arvioida, onko kyseessä useampia vuosia jatkunut trendi.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miksi työtyytyväisyys on yrityksen toimipisteessä alhaisella tasolla. Toisena tutkimuskysymyksenä oli, millä toimenpiteillä työtyytyväisyys saataisiin nousemaan.

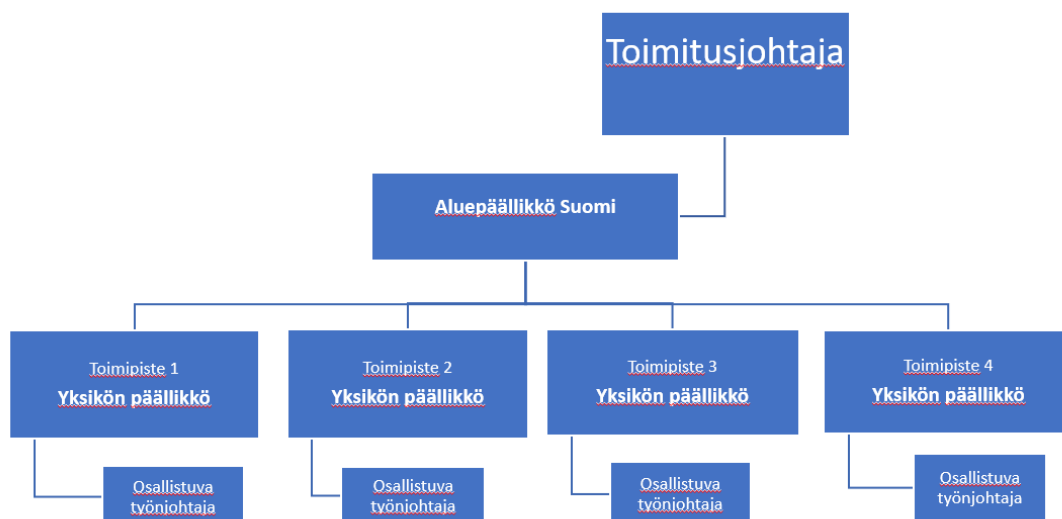
Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville keinoja, mitä käyttämällä saataisiin henkilöstön työhyvinvointia ja työssäjaksamista parannettua. Yrityksessä on yhä enemmän alettu kiinnittämään huomiota siihen, että työntekijän työhyvinvointi parantaa kokonaisvaltaisesti yrityksen tulosta sekä mainetta hyvänä työnantajana. Nykytila on huolestuttava ja edellyttää toimenpiteitä, koska hyvinvoiva henkilöstö on koko yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeässä asemassa.

Taustatietojen keräämiseen tehtiin haastattelulomake, jota apuna käyttäen suoritettiin haastattelut yrityksen valikoidulle henkilöstölle. Henkilöt valittiin haastatteluun työkokemuksen ja vapaaehtoisuuden perusteella, haastatteluihin pyydettiin henkilöitä, joilla oli jo useamman vuoden työkokemus yrityksen palveluksessa. Yrityksen tutkittavan toimipisteen työntekijöiden haastattelulomakkeet käytiin läpi haastateltavien kanssa kahden kesken, jotta kysymysten ymmärtäminen oikein saatiin varmistettua ja ulkoiset häiriötekijät minimoitua. Haastattelulomakkeiden analysointi tehtiin Colaizzin fenomenologisella analyysimenetelmällä ja niiden perusteella tehtiin johtopäätökset. Johtopäätöksistä oli tarkoituksena saada konkreettisia toimia, jotka voitaisiin ottaa käyttöön yrityksessä. Näiden toimien tulisi auttaa siinä, miten yrityksessä saadaan työtyytyväisyys nousemaan. Opinnäytetyöstä hyötyä saa toimeksiantajayritys, joka saa opinnäytetyön tuloksena keinot, joilla saataisiin työtyytyväisyys paranemaan.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Yrityksen tutkittava yksikkö tarjoaa kierrätysmetalleihin liittyviä toimintoja terästehtaille Pohjoismaissa. Yritys auttaa asiakkaitaan romun hallinnoinnissa ja muokkauksessa, mikä lisää arvoa kierrätysmetalleille antaen ympäristöhyötyjä sekä vähentää uudelleen sulatusten määrää. Yrityksen ylin johto sijaitsee Ruotsissa. (Yritys X 2016.)

Yritys toimii Suomessa usealla paikkakunnalla. Toiminta sisältää kierrätysteräksen jatkokäsittelyä jäähdytysromuksi terässulaton käyttöön. Jatkokäsittelyä tehdään kolmella eri linjalla, näistä tärkein on murska, jolla materiaali murskataan maksimissaan 80 mm:n kokoiseksi palasiksi. Tämän lisäksi on kaksi leikkauslinjaa, toinen on teräsrullien leikkausta varten ja toinen teräslevyjä varten. Vuorossa on kolme operaattoria, jotka operoivat linjoja siten, että murska pidetään mahdollisuuksien mukaan aina käynnissä ja samalla operoidaan kahdella leikkauslinjalla. Murska työllistää vuorosta kaksi henkilöä, mylläriä ja materiaalin syöttäjän, joiden välinen kommunikaatio on avainasemassa murskan hyvän tuotannon varmistamiseksi. Leikkauslinjat ja pyöräkonetukitoiminnot työllistävät yhden henkilön, joka operoi leikkauslinjoja ja tarvittaessa tekee avustavia töitä muissa laitoksen tehtävissä. Operaattorit osallistuvat kunnossapitotöihin seisokkipäivinä, sekä tarvittaessa vuoron aikana tekevät tarvittavia korjauksia, jotta linjat saadaan pidettyä tuotannossa. Työympäristö on erittäin pölyinen, varsinkin murskan ja tuotevaraston läheisyydessä, sillä varsinkin mustaa kierrätysromua murskattaessa syntyy paljon pölyä. Pölynpoistojärjestelmä on käytössä, mutta pölyä syntyy niin paljon, ettei sillä saada kaikkea kerättyä pois. Vuoromestaria ei ole, vaan vuorojen niin sanotut nokkamiehet pyörittävät omaa vuoroaan palvelun tilaajan ja yrityksen päivähenkilöstön ohjeiden mukaisesti. Hierarkkisesti (Kuvio 1) yrityksellä on tutkittavassa toimipisteessä Yksikön päällikkö, jonka apuna on osallistuva työnjohtaja. Heidän tehtävänänsä on tuotannon koordinointi palvelun tilaajan kanssa sekä kunnossapitotöiden suunnittelu ja tuotannon koordinointi. He vastaavat myös muista laatuun ja kehitykseen liittyvistä tehtävistä. (Yritys X 2016.)



Kuvio 1. Yritys X, organisaatiokaavio (Yritys X 2020)

Kuviossa 1 on kuvattu yrityksen Suomen toimintojen organisaatiokaavio, joka on otettu käyttöön vuonna 2020. Maakohtaisia toimintoja ohjaa Suomen aluepäällikkö, jonka alaisuudessa toimivat yksiköiden päälliköt. Aluepäällikkö toimii suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa, vastaten koko maan toiminnoista. Tämä eroaa aiempaan siten, että Suomi ja Ruotsi ovat saaneet oman aluepäällikkönsä. Aiemmin ei ollut maakohtaisia aluepäälliköitä, vaan Suomen ja Ruotsin tehdaspalveluita johti yksi henkilö, mikä on ollut toimintamalli niinä vuosina ja mihin viitataan henkilöstökyselyiden tuloksissa.

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Suomessa on useita lakeja, jotka ohjaavat työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitoa. Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007) ovat listanneet kyseiset lait seuraavasti:

- Työsopimuslaki 26.1.2001/55, väliaikainen muutos 167/2020
 - Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
 - Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44
 - Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334
 - Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383
 - Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395
 - Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609
- (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 10–11.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat useat asiat, kuten organisaation piirteet ja sen johtaminen, työilmapiiri sekä itse työ ja viimeisenä työntekijän oma tulkinta työstään. Hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa myös työntekijän oma persoona ja mahdollinen asiakassuhde. Työhyvinvointi syntyy positiivisesta ja aktiivisesta vuorovaikutuksesta yksilön, työpaikan, esimiehen, työn ja työtovereiden välillä. Yksilössä työhyvinvointi näkyy työn ilona ja organisaatio saa nauttia siitä positiivisena voimavarana, koska silloin työ on tuloksellista, kun työntekijät voivat hyvin. Hyvin voivat työntekijät myös auttavat kestäämään paremmin tilapäisiä vastoinkäymisiä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 11.) Manka, Kaikkonen ja Nuutinen kuvaavatkin työhyvinvointia ”imuna”, jolle ominaisia piirteitä ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä työhön uppoutuminen. Ihmiset, jotka voivat hyvin, tekevät hyvää tulosta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6.) Jatkuva muutos kuitenkin Virolaisen mukaan on omiaan turhauttamaan työntekijöitä (Virolainen 2012, 3).

Työelämä muuttuu ja nämä muutokset ovat havaittavissa ympärillämme. Teknologian kehittyminen on tuonut uudet välineet työn suorittamiseen niin työpaikalla kuin kotonakin, monilla työ ei enää olekaan välttämättä sidottu työn suorituspaikkaan tai aikaan. Työn muuttuminen teknisemmäksi samalla kun toimintatavat

muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti aiheuttaa sen, että työntekijöillä on jatkuvaa painetta oman osaamisensa kehittämiseen. Työn tekemisen kuva muuttuu koko ajan yksinäisestä työnteosta enemmän kohti tiimi-, matriisi- ja verkostotyöskentelyä. Enää ei myöskään kiinnitytä samalle työnantajalle vuosikymmeniksi, vaan työt ovat muuttuneet projektiluontoisiksi ja työsuhteet sidottu yhä useammin tietyn työn valmistumiseen. Työn henkinen kuormittavuus on kasvanut, vaikkakin fyysistä turvallisuutta vaarantavat seikat ovat vähentyneet. (Kehusmaa 2011, 55–56.) Samalla myös yritykset muuttuvat ja siihen voi olla useita syitä, muun muassa kasvu- tai poliittiset paineet. Onnistuneimmat muutosjohtajat tunnistavat mitkä paineet aiheuttavat näitä muutoksia, jotta he osaavat ohjata kehitystä oikeaan suuntaan. (Palmer, Dunford & Akin 2006, 61–65)

Ihminen käyttää noin puolet valveillaoloajastaan työhön. Näin ollen työstä saadut kokemukset vaikuttavat ihmisen koko elämään. Ihminen ei voi vaihtaa persoonaansa työroolin ja yksityiselämänsä välillä, nämä seuraavat aina toinen toisiaan ja onkin harhaluuloa kuvitella, että ne voisi erottaa täysin. Näin ollen työllä on suuri merkitys koetun elämän laadun kannalta ja ihmisen arvoa mitataan myös yhteiskunnassa työn perusteella. Edellä mainittujen asioiden takia työtön usein tuntee olevansa vähemmän arvokas ja yhteiskunnan ulkopuolella. Suomessa Tilastokeskus on tehnyt työlötyökimusta jo usean vuosikymmenen ajan. Työelämä Suomessa on kehittynyt ristiriitaisella tavalla: vaikkakin kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat muuttuneet parempaan suuntaan, on työtahti kiristynyt ja epävarmuus kasvanut. Myös työpaikkojen ristiriidat ovat pahentuneet, vaikka työn mielenkiintoisuus on parantunut. Työpaikkakiusaamisena ilmenevä pahoinvoinnin kohteeksi on arvioitu joutuneen jopa 16 prosenttia palkansaajista. Lyhennettyä työviikkoakin on Suomessa kokeiltu ja sen tulokset on olleet pääsääntöisesti positiivisia. Lyhennettyä työaikaa kuitenkin vastustetaan koska tämä johtaisi tulotason laskuun. (Viitala 2004, 130–131.)

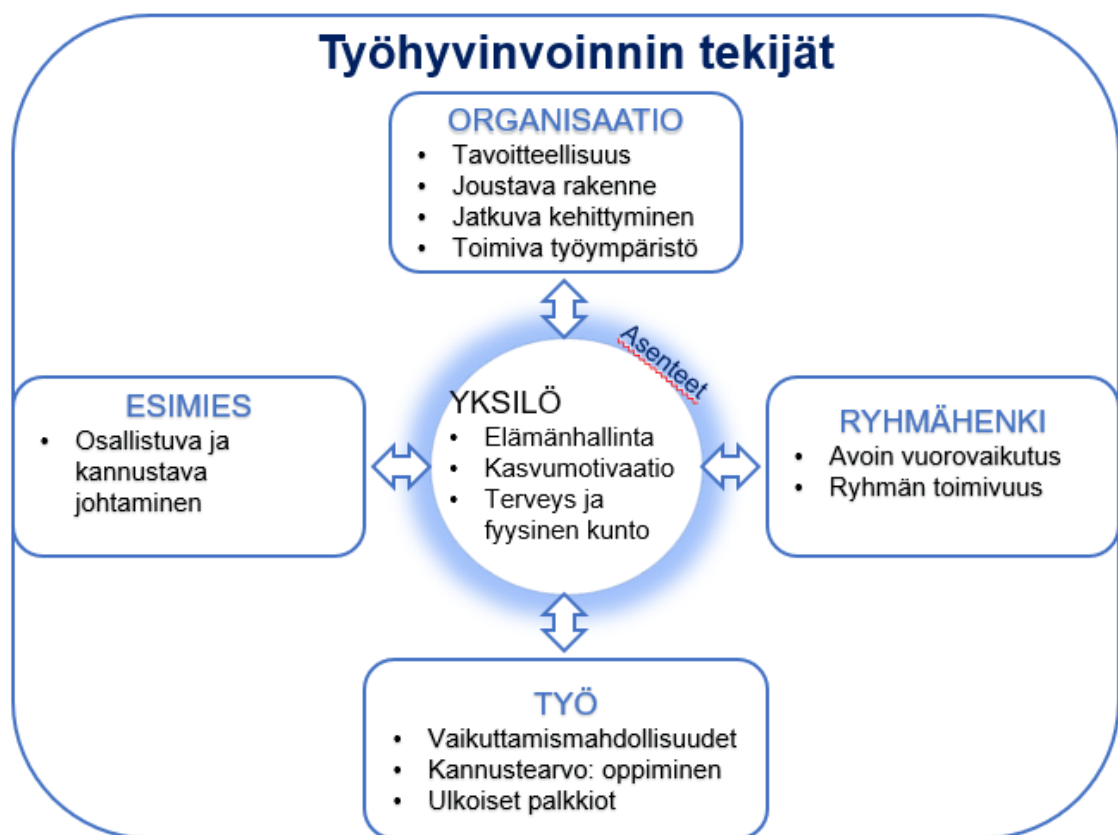
Nykyään työhyvinvoinnin merkitys on korostunut, koska sitä vaaditaan työnantajilta työlainsäädännössä. Ikääntyvä väestö on väistämättä johtamassa työvoimapulaan, ja kustannukset kohoavat puutteellisen työhyvinvoinnin takia. Näiden takia yritystoiminnassa korostuu entistä enemmän kestävä kehityksen merkitys ja yhteiskuntavastuu. (Ojala & Ahonen 2005, 35) Yhteiskunnan keskiöön nousseita kysymyksiä, joista käydään lähes päivittäin keskustelua, ovat työssäkäyvien terveyden edistäminen ja työhyvinvointi. Jatkuvat uudistustarpeet ja alati muuttuva

työympäristö luovat haasteita työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Itseohjautuvuus, valmius entistä monipuolisempiin tehtäviin ja joustavuus ovat nousseet työntekijöiltä vaadittuihin taitoihin nykyään. Johtajuudelta taas odotetaan enemmän kykyä olla innovatiivisia, jämäkkiä, laaja-alaisia ja tulosvastuullisia. (Suonsivu 2011, 9–11.)

Mukaillen työ-kysyntä-resurssit-mallia, oppimismahdollisuudet antavat työntekijälle mahdollisuuden laajentaa tietopohjaansa ja oppia uusia taitoja ja tehokkuutta. Näillä mahdollisuuksilla myös annetaan työntekijöille henkilökohtaisia resursseja, joilla he pystyvät vastaamaan paremmin psyykkisesti ja psykologisesti vaativiin työtehtäviin. Resurssien säilyttämisteoria väittää, että yksilöt ovat motivoituneita kehittämään, uudistamaan ja suojelemaan henkilökohtaisia resurssejaan. Jos yksilöt eivät pääse lepäämään ja uudistamaan heidän resurssejaan tietyn raskaan ajanjakson jälkeen, he kokevat räsitystä ja stressiä. Pyrkimys-toipumisteoriassa huomioidaan erilaisia palautumisstrategioita olevan tarpeen riippuen siitä, mitä resursseja on kulutettu. Mahdollisuus palautua työpaikan aiheuttamilta kuormituksilta on tärkeää hyvinvoinnin ja työsuorituksen tason ylläpitämiseksi. Oppimismahdollisuudet, joiden tarkoituksena on henkilökohtaisten resurssien parantaminen siten, että pärjää työn aiheuttaman stressin kanssa ja parantaa hyvinvointia, ovat yleensä tehokkaita. On kuitenkin huomioitavaa, että nämä tulisi aina suunnitella henkilökohtaisiksi. (Watson, Tregaskis, Gedikli, Vaughn & Semkina 2018, 249–250.)

Työhyvinvoinnista on olemassa useita määritelmiä. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa (Työterveyslaitos 2019). EU Progress -hankkeessa on luotu eurooppalainen konsensusmääritelmä työhyvinvoinnille. Tällä konsensusmääritelmällä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työtä, joka on terveellistä, turvallista ja myös tuottavaa, jota työntekijät ja -yhteisöt, jotka kokevat työnsä mielekkääksi ja antoisaksi, tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa vuosittain työolobarometrin, joka on laajimpia suomalaista työelämää ja sen laatua koskevia tutkimuksia. Tämä työolobarometri pohjautuu työelä-

män laadun osilta käsitteisiin: tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, voimavarojen suhde vaatimuksiin, sekä kannustavuus, innostavuus ja keskinäinen luottamus. (Kehusmaa 2011, 14–15.) Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen mukaan hyvä työhyvinvointi ei kuitenkaan ole saavutettavissa ilman yrityksen ja työntekijöiden tekemää vuorovaikutusta ja ponnisteluja, vaan se vaatii aina systemaattista johtamista ja jatkuvaa arviointia sen tilasta ja kehityksestä. Tämä vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta, mutta tähän käytetty aika ja resurssit kuitenkin tuovat suuret hyödyt niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Kuviossa 2 on esitetty työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6–7.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7)

Psykologisessa hyvinvoinnissa on kaksi päätekijää: subjektiivinen hyvinvointi ja eudaimoninen hyvinvointi, jonka juuret ovat ideassa ”elämä hyvin eletty”. Tämän jälkimmäisen opettelu on avainkomponentti psykologisen hyvinvoinnin saavuttamiselle. Subjektiivinen hyvinvointi koostuu subjektiivisesta elämän- tai työtyytyväisyyden arvioinnista, positiivisista vaikutuksista ja suhteellisesta negatiivisen poissaolon vaikutuksesta. Siksi sillä on sekä kognitiiviset että affektiiviset ulottuvuudet. (Watson ym. 2018, 249.)

Työtyytyväisyys on tunnustettu tärkeäksi osaksi mitatessa työntekijöiden subjektiivista hyvinvointia ja onkin yksi useimmiten käytettyjä mittauksia liittyen työntekijöiden hyvinvointiin. Vaikka subjektiivinen työhyvinvointi sisältää molemmat, sekä affektiivisen ja kognitiivisen ulottuvuuden ja vaikka usein työtyytyväisyydessä mitataan molempia, näin ei kuitenkaan aina ole. On väitelty siitä, että työtyytyväisyyttä ei voi rinnastaa onnellisuuteen tai psykologiseen hyvinvointiin, mutta kuitenkin on vahvoja todisteita siitä, että korrelaatio työtyytyväisyyden ja erilaisten psykologisen hyvinvoinnin mittareiden välillä on olemassa. (Watson ym. 2018, 249.) Myös ennaltaehkäisevän työsuojelun kannalta mittaukset ovat tärkeitä. Niiden avulla saadaan tietoa, jota voidaan käyttää, kun mahdollisia kehitystoimenpiteitä mietitään. Niiden avulla voidaan myös puuttua epäkohtiin, ennen kuin niistä muodostuu mahdollinen ongelma. (Virolainen 2012, 111.)

3.2 Kiirekulttuuri

Jatkuva suorittaminen ja ainainen kiire, ovatko nämä vain nykyajan hokemia vai ovatko nämä asioita, jotka toteuttavat itseään. Kiireestä on tullut jossain määrin jopa ihannoitu elämäntapa. Täysi kalenteri on osoitus henkilön tärkeydestä, hänen läsnäoloon tarvitaan asioiden eteenpäin viemiseen. Kiireeseen vetoaminen on hyväksyttävä syy jättäytyä jostakin kutsusta tai tehtävän hoidosta pois. Kiire muodostuu osin itseaiheutetusti ja osittain se on muiden aiheuttamaa. Varsinkin henkilöt, jotka ihannoivat suorittamista ja kiirettä, aiheuttavat näitä myös ympärilleen. (Kehusmaa 2011, 57–59.) Liiallinen aikakiireellisyys tarkoittaa sitä, että on sitonut tehtävänsä kellon mukaan ja yrittää tehdä liian montaa asiaa yhtä aikaa. Tekemällä liian nopeaa tai liian paljon kerralla työn tehokkuus laskee ja jaksaminen huononee. Olisikin hyvä oppia tunnistamaan, että työskentelemällä liian nopeasti virheen mahdollisuudet kasvavat ja työn laatu kärsii. Itsensä pakottaminen aina olemaan aikatauluissa, vaikka ei olisi tarvetta, aiheuttaa suurta kuormitusta ja stressiä mielelle ja keholle. Aikakeskittyneillä ihmisillä on vain päämäärä ja aikataulu mielessä ja usein he eivät osaa nauttia työn onnistumisista, joita tulee matkan varrella. Aikakeskittyneisyyden ja päämääräkeskittyneisyyden tasapaino onkin avaintekijä työssä jaksamiseen. (Ashworth 2016.)

Aikakeskeisyys on omiaan pitämään stressitasoa korkealla jatkuvasti, koska se pitää elimistöä jatkuvassa ahdistuksen tunteessa ja stressissä. Ihmiset, jotka ovat

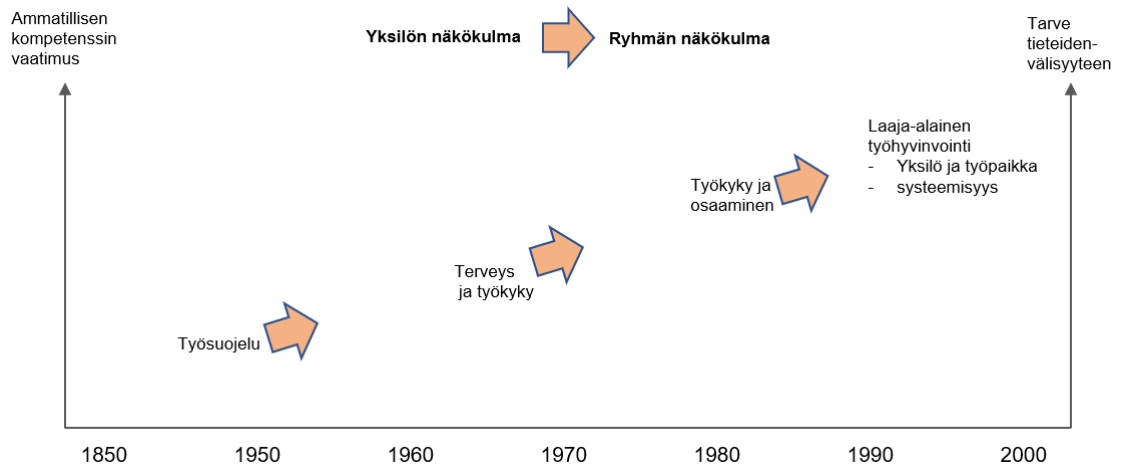
kiireessä, tahtovat helpommin sortua itsetuhoiseen käytökseen ja ajatuksiin kuten aikatauluista murehtimiseen, liian tiukkoihin aikatauluihin ja hätäilyyn, vaikkei sille olisi tarvetta. Ihmisillä, jotka ovat liian aikakeskittyneitä, on suurempi riski verisuonitauteihin ja muihin terveysongelmiin kuin rauhallisemmilla kollegoillaan. (Ashworth 2016.) Varsinkin esimiesasemassa kiire tahtoo kertautua ja kalentereihin, jotka ovat täynnä jo ennestään, tulee viime tingan muutoksia ja tehtävälis-toja (Kehusmaa 2011, 57–59).

Kiirekulttuuri on Suomessa mahdollisesti syntynyt 90-luvun laman jälkimainin-geissa, jolloin henkilöstövähennyksiin johtanut huono taloustilanne johti siihen, että jäljelle jääneet työntekijät joutuivat alkaa kantamaan lomautettujen ja irtisa-nottujen työkuormaa omansa lisäksi. Osittain haluttiin myös tuoda omaa tärkeyttä esille organisaatiossa, jotta työn loppuminen omalla kohdalla olisi vältettävissä. On siis hyvin mahdollista, että juuri nämä seikat ovat tuolloin olleet suuressa roo-lissa synnyttämässä nykyistä kiirekulttuuria. (Kehusmaa 2011, 57–59.)

Suomessa on tutkittu työhyvinvointia jo reilut sata vuotta, painopisteet ovat toki ajan saatossa muuttuneet. 1920-luvulla tutkimukset lähtivät liikkeelle lääketieteel-lisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta, jolloin tutkimuskohteena oli yksilö. Stressin syntyperän uskottiin tuolloin olevan yksilön fysiologinen reaktio erinäisiin kuormittaviin tekijöihin, kuten meluun, fyysiseen raskauteen tai kylmään. Fysiolo-gista reaktiota edelsivät kielteiset tuntemukset, jotka saattoivat mahdollistaa sai-rauksien kehittymisen. Teoriaan on myöhemmin liitetty myös psykologiset ja käyt-täytymiseen vaikuttavan reaktiot työntekijöiden suojelemiseksi terveyttä uhkaa-vilta vaaroilta, työsuojelun voidaan katsoa lähteneen liikkeelle näistä toimista. Myöhemmin mukaan tuli reaktioperustainen stressimalli kattamaan myös työn ja työolosuhteiden sekä ympäristön aiheuttamat stressireaktiot. Jotkut tutkijat alkoi-vat puhua niin sanotusta tasapainomallista, jossa työn kuormittuvuutta verrattiin työntekijän edellytyksiin vastata työn asettamiin vaatimuksiin. Niin sanottu työn vaatimusten ja hallinnan malli sai alkunsa ja kehittyi tasapainomallista. (Manka & Manka 2016, 64–65.)

1990-luvulla Suomessa jalkautettiin työkykyä ylläpitävä toiminta, niin sanottu kol-miomalli. Tässä mallissa kehitetään koordinoitusti ja samanaikaisesti työntekijän toimintakykyä ja terveyttä, työympäristönturvallisuutta ja terveellisyyttä sekä myös työyhteisöä. Oleellista tässä mallissa on myös se, että sillä sitoutetaan ja

osallistetaan työpaikan eri osapuolia yhteistoimintaan. Kuviossa 3 on esitetty työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet, joissa on menty vanhasta yksilön näkökulmasta kohti ryhmän näkökulmaa. (Manka & Manka 2016, 66–66.)



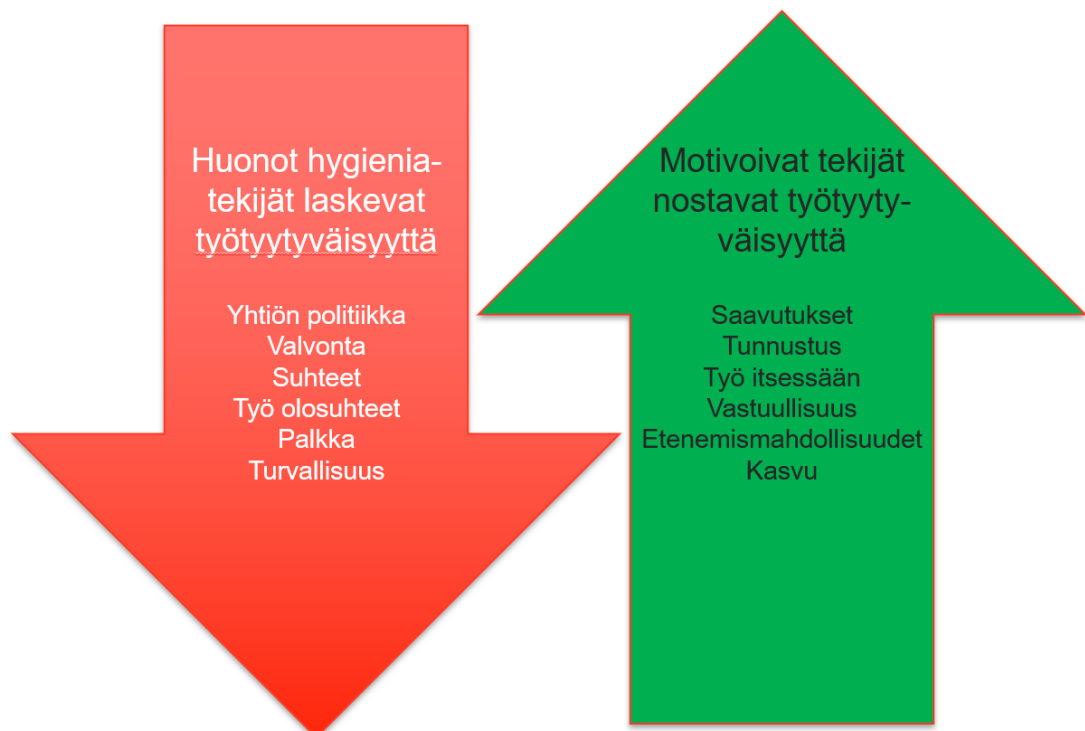
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kehittymisen vaiheet (Manka & Manka 2016, 67)

Työstä johtuva väsymys voi alkaa useasta syystä ja kerääntyä vuosien saatossa. Kaikki mikä liittyy vähänkään työhön, vaikuttaa myös työväsymykseen. Usein risiiridat ihmisten välillä, työtehtävissä tai omissa odotuksissa, ovat jossakin yhteydessä työväsymykseen. Myös henkilökohtainen elämäntilanne yhdistyy olennaisena osana työssä jaksamiseen ja siihen vaikuttaa paljon myös muualta tulevan stressin määrä. (Luukkala 2011, 59–62.)

3.3 Herzbergin kahden faktorin teoria

Herzbergin kahden faktorin teoria on suunniteltu vuonna 1959. Se perustuu kahdeltasadalta insinööritä ja kirjanpitäjältä kerättyyn palautteeseen Yhdysvalloissa. Siinä tiedusteltiin heidän henkilökohtaisia tunteita työympäristöään kohtaan. Näiden perusteella Herzberg määritteli kaksi tekijää, joissa määriteltiin työntekijöiden asenteita ja suoritusasoa: motivaatio- ja hygieniatekijät. Motivaatiotekijät ovat luontaisia tekijöitä, jotka nostavat työntekijän työtyytyväisyyttä, kun taas huonot hygieniatekijät ovat ulkopuolisia tekijöitä, jotka edistävät työntekijän tyytymättömyyttä. Herzberg edisti, että täydet hygieniatekijät eivät välttämättä takaa parempia tuloksia työtyytyväisyydessä. Työntekijöiden suorituksen tai tuottavuuden kasvuun myös motivaatiotekijät tulee ottaa huomioon. Herzbergin kahden faktorin teoria on läheinen Maslow'n tarvehierarkialle, mutta siinä esitellään enemmän tekijöitä, joilla mitataan, kuinka motivoituneita työntekijät ovat työpaikallaan. Tässä teoriassa väitetään, että täyttämällä alemman tason tarpeet yksilölle se ei

riitä motivoimaan heitä ylimääräisiin ponnistuksiin, vaan estää heitä ainoastaan olemasta tyytymättömiä. Työntekijöiden motivoimiseksi, tulee ylemmän tason tarpeet myös olla tyydytettynä. Tätä teoriaa käyttämällä yritykset voisivat selvittää, mitä tarpeita tulisi täyttää, jotta työntekijöistä saataisiin parempaa tuottavuutta aikaiseksi. Työntekijöiden motivoimiseksi yritysten tulisi keskittyä toimittamaan työntekijöilleen hygienia- ja motivaatiotekijöitä. Herzbergin kahden faktorin teoriaa on käytetty laajasti useissa motivaatiotutkimuksissa eri aloilla ja sukupolvilla. Erityistä Herzbergin kahden faktorin teoriassa on se, että se integroi yksilöiden sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät ja pystyy ideaalisesti kattamaan muutkin motivaatioteoriat. Nykyään on kuitenkin huomattu, että kahden faktorin teoria ei ole täysin käytännöllinen nykypäivän työntekijöihin. Onkin suositeltua, että tiettyjä elementtejä, jotka on kategorioitu ulkopuolisiin tekijöihin, tulisi käsitellä siten, että niillä on suora vaikutus työtyytyväisyyteen. (Yusoff, Kian & Idris 2013, 19–21.)



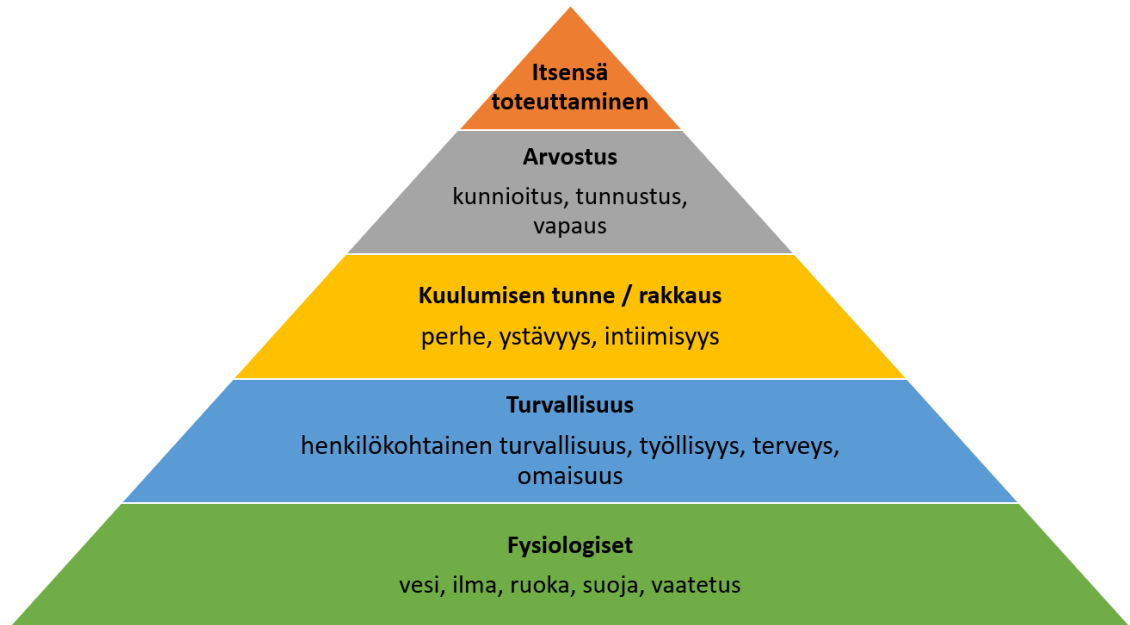
Kuvio 4. Herzbergin kahden faktorin teoria (Riley 2016)

Herzbergin kahden faktorin teoriassa hygieniatekijät (ulkoiset) ja motivoivat (motivaatio) tekijät eivät vaikuta toisiinsa, vaan molemmilla on oma vaikutuksensa (kuvio 4). Näin ollen esimerkiksi motivoivia tekijöitä parantamalla ei hygieniatekijöitä saada paranemaan, vaan työtyytyväisyyden parantamisessa tulee kiinnittää huomiota molempiin faktoreihin. (Riley 2016.)

3.4 Maslow'n tarvehierarkia

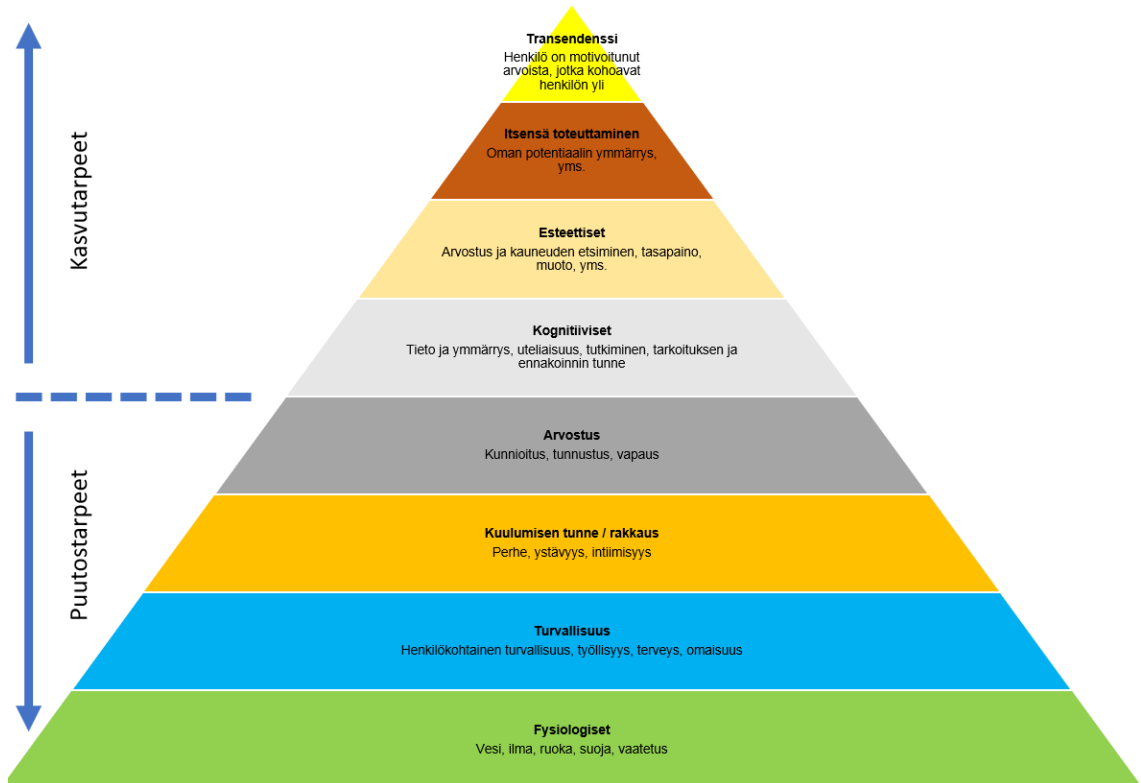
Yleisesti motivaatioteorioiden aloituskohdaksi on valittu niin sanotut fysiologiset ajatukset. Kaksi tarkastelulinjaa tekee tarpeelliseksi tutkia tavanomaisia käsitteitä näistä tarpeista. Ensimmäisenä näistä tulee elimistön sisäinen tasapaino ja toisena tarve selvittää, että halut ovat tehokas keino selvittää elimistön tarpeita ja puutteita. Elimistön sisäinen tasapaino tarkoittaa automatisoitua työtä, jota keho tekee ylläpitääkseen normaalin jatkuvan verenkierron, joka sisältää kaikkea elämälle tarpeellisia mineraaleja, hivenaineita, vitamiineja ynnä muita sellaisia. Young on artikkelissaan todennut yhteenvedona, että ruokahalu on suhteessa kehon toimintoihin. Jos kehossa on puutetta jostakin ainesosasta, elimistö kehittää ruokahalun näitä puutteita sisältäviin ruokiin. Vaikuttaa turhulta ja lähes mahdottomalta yrittää listata perustavia fysiologisia tarpeita, sillä ne voivat tulla lähestulkoon mistä vain henkilö osaa keksiä unelmoida. Kaikkia fyysisiä tarpeita ei edes osata tunnistaa homeostaattisesti. Maslow on lisäksi jättänyt pois aistien varaiset nautinnot, koska nämä todennäköisesti ovat fysiologisia tarpeita, joista kuitenkin voi tulla motivaatiokäyttäytymisen tavoitteita. Jos ihmiseltä puuttuu kaikki muu elämässä, on hyvin todennäköistä, että fysiologisista tarpeista tulee hallitsevia. Tällä tarkoitetaan, että jos ihminen ei saa tyydytystä henkisellä puolella, tyydytetään niitä tarpeita sitten fyysisillä tarpeilla, esimerkiksi syömällä sellaisia ruokia, jotka antavat hetkittäisen hyvän olon tunteen. Jos kaikki tarpeet ovat täyttämättä ja elimistöä dominoivat fyysiset tarpeet, kaikki muut tarpeet voivat kuihtua kokonaan. Mielenkiintoinen seikka ihmisessä on, että kun sitä dominoivat tietyt tarpeet, koko tulevaisuuden filosofia muuttuu. Esimerkiksi henkilö, joka on todella nälkäinen voi kuvitella, että hän on lopun elämää onnellinen päästyään paikkaan, jossa on loputtomasti ruokaa tarjolla. Kaikki muut tarpeet muuttuu tarpeettomiksi, muun muassa rakkaus, vapaus ja kunnioitus. (Maslow 2012, 7–9.)

Maslow oletti, että ihmisen tarpeet järjestäytyvät hierakkisesti (kuvio 5). Maslow kuitenkin huomauttaa, että tarvehierarkian järjestys voi olla eri joillakin henkilöillä, esimerkiksi joillekin voi itsetunto olla tärkeämpää kuin rakkaus (Maslow 2012, 18.)



Kuvio 5. Maslow'n tarvehierarkiapyramidi (McLeod 2018, 5)

On huomioitava, että Maslow on 1960- ja 1970-luvuilla laajentanut alkuperäistä tarvehierarkiaansa sisältämään kognitiiviset, esteettiset ja transsendenssiset tarpeet. Kuviossa 6 on esitetty Maslow'n 8-portainen tarvehierarkiapyramidi. Maslow on todennut, että ihmisen motivaatio perustuu täyttymyksen ja muutoksen etsimiseen henkilökohtaisen kasvun kautta. Itseänsä toteuttavat ihmiset ovat niitä, jotka ovat täytyneitä ja tekevät kaiken mihin he pystyvät. Koska ihmiset ovat yksilöllisiä, ajaa itsensä toteuttaminen ihmisiä eri suuntiin. Kun toisilla tie itsensä toteuttamiseen voi löytyä luovasta työskentelystä kirjallisuudessa tai taiteessa, voi toisilla se löytyä vaikka luokkahuoneesta, urheilusta tai työympäristöstä. Maslow uskoi, että itsensä toteuttamista voisi mitata huippukokemusten perusteella. Näitä ilmaantuu, kun henkilö kokee maailman euforisesti, totaalisesti ja iloisena sellaisena kuin se on. Itsensä toteuttaminen on jatkuva prosessi, josta tulee täydellinen olotila. Maslow on arvioinut, että kuitenkin vain noin kaksi prosenttia ihmisistä saavuttaa itsensä toteuttamisen tason. (McLeod 2018, 6–10.)



Kuvio 6. Maslow'n 8 -portainen tarvehierarkiapyramidi (McLeod 2018, 8)

Työtyytyväisyyden motivaatioteorioista on johdettavissa toimintaan kolme teesiä aktivoivan motivaation lähteistä:

- Usko, että tavoite on saavutettavissa
 - Usko tavoitteen merkityksellisyyteen ja arvoihin
 - Usko, että palkkio tulee ponnisteluista
- (Viitala 2004, 155.)

Maslow'n 1940-luvulla julkaisemaa tarvehierarkiaa on kuitenkin kritisoitu paljon muun muassa siitä, että tämän teorian mukaan ihmisen on tyydytettävä ensin alemmilla portailla sijaitsevat tarpeensa, jotta voi siirtyä korkeammalla sijaitsevien portaiden tarpeisiin. Maslow on itsekin todennut myöhemmin, ettei hierarkisuus aina välttämättä toteudu ja eri tilanteissa yksittäisten portaiden saattavat korostua muiden portaiden kustannuksella tietyissä tilanteissa. (Kehusmaa 2011, 16–17.)

3.5 Työhyvinvoinnin välineet

Paljon on kehitelty ja edistäviä työvälineitä ja menetelmiä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen. Näihin kuuluvat muun muassa mentorointi ja työn ohjaustoiminta, joilla edistetään työssä jaksamista ja näin ollen myös pidennetään heidän pysymistään työssä. Yrityksen johdon ja työntekijöiden tulisikin sopia

työhyvinvoinnin toimijoiden kanssa, mitkä toimintamallit sopivat parhaiten oman yrityksen käyttöön. Useita erilaisia työhyvinvoinnin kehittämismalleja, tutkimustuloksia ja suosituksia on saatavilla. Esimerkkeinä mainittakoon IIP-kehittämismalli (Investors in People) muutosten ja johtamisen kontrollointiin, duunitalkoot, suositukset perehdyttämiseen, henkilöstökoulutukseen ja henkilöstöraportointiin. Nämä sisältävät paljon ohjeita, tietoa sekä suosituksia työhyvinvoinnin taustatekijöistä ja tilasta, sekä paljon muuta hyödyllistä tietoa siitä, miten parantaa työhyvinvointia. Ohjeet omille työpaikoille käyttökelpoiseksi saattamiseen on jokaisen organisaation tehtävä, sekä työhyvinvointi olisi hyvä olla oleellisena osana sisällytettynä organisaation strategiaan. (Suonsivu 2011, 66–68.)

Arviolta jopa yli kaksi miljoonaa työntekijää menettää henkensä työpaikalla vuosittain, eli päivittäin jopa 5500 henkilöä menehtyy työpaikallaan. Toisaalta huomattavaa parannusta on kuitenkin tapahtunut vuosisadan vaihteesta alkaen työtaturmien vähentyessä. Esimerkkinä mainittakoon Triangle Shirtwaist tehdas New Yorkissa 1911, jolloin päälliköt olivat lukinneet ulospääsyt ja 146 henkilöä menehtyi tulipalon sytyttyä, toki muitakin suuria onnettomuuksia on käynyt jopa tällä vuosituhannella. Näille tapahtumille kuitenkin on ollut yhteistä se, että niissä on ollut huonosti suunnitellut työsuojauskäytännöt ja huono johtaminen. (Day, Kevin & Hurrell 2014, 75.)

3.6 Työhyvinvointi kilpailuetuna

Yhtiöt, joilla on onnistuneimmat työhyvinvointiohjelmat näyttävät, ymmärtäneen sen, että näillä toimilla ei ole positiivinen vaikutus pelkästään sairauspoissaolojen aiheuttamiin kustannuksiin, vaan on myös suora vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Näissä yhtiöissä ylempi johto ei katso työhyvinvointia erillisenä ohjelmana, vaan katsoo työhyvinvoinnin kuuluvan oleellisena osana työkuulttuuria. Työhyvinvointi katsotaan osana ydin arvoja ja yritysvisiota, vaikkakin jokaisella alalla on omat erityistarpeensa. Nämä ovat osana luomassa parempaa luovuutta ja tuottavuutta, sekä parantamassa asiakaspalvelua ja houkuttelemassa parhaita osaajia joukkoonsa. Tällä on myös positiivinen vaikutus henkilöstön vaihtuvuuteen. Näissä kuvauksissa tärkeimmiksi tekijöiksi nousi seuraavat asiat:

- Edistävät ylemmän johdon näkyvyyttä
- Mahdollistavat kehitysohjelmat, jotka on integroitu yhtiön kulttuuriin

- Mahdollistavat resurssit ja työkalut, jotka vastaavat työntekijöiden tarpeita ja kulttuuria
- Edistävät työntekijöiden sitoutumista hyvinvointikomiteoihin ja verkostoihin
- Edistävät kehitys- ja hyvinvointiohjelmia ajan myötä
- Edistävät näyttöä siitä, että työnantaja arvostaa työntekijöitään
(Bennett, Weaver, Senft & Neepser 2017, 581–582.)

Työntekijät, jotka on osallistettu toimintaan työskentelevät kovemmin, ovat lojailimpia ja ovat todennäköisemmin valmiita menemään sen ylimääräisen matkan yrityksen puolesta. Esimerkiksi 62 % osallistetuista työntekijöistä kokee, että heidän työllänsä on positiivinen vaikutus heidän fyysiseen terveyteensä, kun taas työntekijöillä, joita ei osallisteta, vastaava luku on 39 %. Työntekijöillä, joita estetään osallistumasta, vastaava luku on 22 %. Tutkimuksissa on myös todettu työntekijöiden osallistamisen olevan sidoksissa asiakkaiden lojaaliuteen, organisaation resurssien saatavuuteen sekä työntekijöiden suoritukseen. Varsinkin palvelualoilla on huomattu työntekijöiden osallistamisella olevan positiivinen vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen: kun työntekijä tuntee olevan osana työpaikkaa, on työilmapiirikin parempi, mikä taas johtaa parempaan asiakaskokemukseen. Työntekijät, jotka ovat osallistettuja työskentelevät antaumuksella ja tuntevat kuuluvansa osaksi yritystä, he etsivät innovaatioita ja auttavat yritystä kulkemaan eteenpäin. (Lockwood 2007, 3–4.) Työhyvinvointiin sijoitetun summan voi saada takaisin jopa 10–20 kertaisena ja työntekijöiden hyvinvoinnin voidaan verrata kulkevan käsi kädessä yrityksen menestyksen kanssa (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23).

Työntekijät, joita ei osallisteta, menevät työpäivänsä läpi tavallaan horroksessa tekemällä ainoastaan ne pakolliset työtehtävät antamatta sen suurempaa panosta yritykselle. Työntekijät, joita estetään osallistumasta, eivät ole pelkästään tyytymättömiä työssään, vaan he tuovat ilmi jatkuvaa tyytymättömyyttään joka päivä. Tällaiset työntekijät heikentävät kaikkien työntekijöiden motivaatiota ja tuhoavat osallistettujen työntekijöiden aikaan saamia positiivisia asioita. (Lockwood 2007, 3–4.) On tärkeää, että työntekijät pysyvät terveinä ja aktiivisina, koska yrityksen menestyminen ja sosiaalinen osallisuus ja kaikki nojaavat siihen, että kaikki työkäiset pysyvät työelämässä kehittämässä ja tarjoamassa taitojaan. Täl-

löin he myös ylläpitävät työn korkeaa tuottavuutta. Tämä ajatusmalli on pikkuhiljaa löytämässä tiensä yritysjohtajien ja poliittisten päättäjien ajatusmaailmaan kehittyneissä länsimaissa. Tätä pyrkimystä kuitenkin nykyisessä taloudellisessa ympäristössä vaikeuttaa muutamat seikat, kuten työmarkkinoiden toiminta, laskussa oleva kansanterveys, yksittäisten työntekijöiden ja työnantajan väliset käytökset sekä se, miten terveydenhuollon prioriteetit on asetettu. (Day ym. 2014, 27–28.)

Suurta huolenaihetta antaa kehittyneissä talousmaissa työvoiman terveys. Esimerkiksi eurooppalaisista melkein kolme kymmenestä kärsii pitkäkestoisista sairauksista tai terveysongelmista, joilla on vaikutusta heidän työkykyynsä. (Day ym. 2014, 28–29.) Henkilöstöhallinnon tulisikin keskittyä pitämään työntekijät osallistettuina ja pyrkiä rakentamaan kestävä työympäristö, jossa kannustetaan osallistamista ja saadaan aikaan hyvä ja houkutteleva työpaikka uusille työntekijöille (Lockwood 2007, 4). On kolme pääasiallista asiayhteyttä, johon nämä asiat voidaan kiteyttää suurimmassa osassa kehittyneitä talousmaita. Ensimmäisenä tulee työvoiman ikääntyminen, esimerkiksi Euroopan unionissa on kaksi kertaa enemmän yli 50-vuotiaita työntekijöitä kuin 25-vuotiaita tai nuorempia. Tämä trendi näyttää jatkuvan vielä useita vuosikymmeniä. Kuitenkin samaan aikaan ikääntymisen kanssa tulee yhä suuremmat riskit jäädä työelämästä pois ennenaikaisesti ja huonon terveyden riskit kasvavat. Toiseksi on horisontissa orastava eläkekriisi suurimmassa osassa kehittyneitä talousmaita. Tämä johtaa siihen, että työuraa pitää tulevaisuudessa jatkaa yhä vanhemmaksi. Tämä voi myös johtaa siihen, että tulevaisuudessa yhä suurempi osa työntekijöistä joutuu pysymään työelämässä pitempään yhä huonommassa terveydellisessä tilassa. Kolmanneksi tulee kroonisten tautien yleistymisen työikäisissä. Sydän- ja verisuonitaudit ovat kasvaneet suurimpana kuolinsyynä Euroopassa, ja maailmassa vuoden 2008 kuolemista edellä mainituista syistä johtui 30 %. Ennusteiden mukaan pitkäkestoiset sairaudet ovat kasvamassa Euroopassa työikäisissä ihmisissä. (Day ym. 2014, 28–29.)

4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

4.1 Lähestymistapa

Usein laadullisessa tutkimuksessa on keskitytty verrattain pieneen määrään tapauksia ja niitä analysoimalla pyritty mahdollisimman perusteellisiin vastauksiin. Näin ollen aineiston tieteellisyyden kriteeri ei olekaan sen määrä vaan laatu. Laadullisessa tutkimuksessa usein voidaan lähteä liikkeelle hyvinkin puhtaalta pöydältä, ilman suurempia määritelmiä tai ennakoasetteluja. (Eskola & Suoranta 2014, 18–20.) Tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa on hyvinkin vapaa, tämä mahdollistaa joustavan tavan suunnitella tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta (Eskola & Suoranta 2014, 20–21).

Aineistolähtöisessä analyysissä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pelkistetyimmillään tarkoitetaan sitä, että teoria rakennetaan alhaalta ylöspäin. Tällaisessa menetelmässä on tärkeää pohtia sitä, miten aineiston saa rajattua siten, että sen analysointi on järkevää ja luontevaa. Laadullisen aineiston keruun ongelmana voisi pitää sitä, että aineisto ei lopu koskaan. Ennen kuin voidaan puhua jonkin ilmiön olemuksesta, tulee ensin selvittää, millainen on kyseisen ilmiön perusolemus. Hypoteesittomuus laadullisessa tutkimuksessa on sitä, ettei tutkijalla ole vahvoja tai lukittuja ennakkoluuloja tutkimuksen kohteesta tai siihen liittyvistä tuloksista. Analysoitaessa laadullista materiaalia tulisi tutkijan oppia uutta ja yllättyä tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 2014, 18–20.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään tutkimustietoa humanistisena tai idealistisena lähestymistapana, ja sitä usein käytetään ymmärtämään ihmisten uskomuksia, tunteita, käyttäytymistä ja vuorovaikutusta. (Pathak, Jena & Kalra 2013.) Kokemuksista ja maalaisjärjestä koostuu suurin osa tieteellistä tutkimuksista. Se mitä kutsutaan ”tieteellisyydeksi” on lopulta pieni osa kaikesta siitä, mistä se koostuu. Varsinkin kvalitatiivisen tutkimuksen tekijöitä on usein kritisoitu siitä, että tieteellisessä mielessä heidän väitteensä on perustelemattomia. (Eskola & Suoranta 2014, 20–21, 24.)

Laadullista tutkimusta on tunnustettu kyvystään lisätä interventiotutkimuksiin uusia ulottuvuuksia, jotka eivät ole saavutettavissa pelkällä muuttujien mittaamisella (Pathak, Jena & Kalra 2013). Laadullista tutkimusta kehitettäessä on vaikutteita saatu useista eri ajattelumalleista ja tutkimusperinteistä, laadullinen tutkimus ei

ole yhtä äkkiä syntynyt ilmiö. Sillä on perintötekijöitä muun muassa hermeneutiikassa, fenomenologiassa ja analyttisessä kielifilosofiassa, kaikista näistä on otettu lähtökohtia laadullisen tutkimuksen peruslähtökohtiin. (Eskola & Suoranta 2014, 20–21, 24.) Laadullista tutkimusta on alun perin käytetty psykologisissa tutkimuksissa, kun ihmisten käyttäytymistä oli tutkijoiden mielestä työlästä mitata numeerisesti. Tämän jälkeen se on levinnyt myös muille tutkimusaloille. (Pathak, Jena & Kalra 2013.)

Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuskohteeksi valitaan yksittäinen tapaus, tapahtuma, tilanne tai tapausten joukko, joiden tarkastelussa erityisen kiinnostuksen kohteena on prosessit. Tutkittavan tapauksen on kuitenkin muodostettava kokonaisuus. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tiedonkeruuja ja analyysitapoja, eli se ei rajoita menetelmävalintoja. Tapauksen tutkimisella koitetaan lisätä ymmärrystä jostakin ilmiöstä, kuitenkin yleistämättä saatua tietoa. Huolellinen tutkiminen yhdestäkin tapauksesta voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tapaustutkimuksen työvaiheet Oinaksen mukaan:

- Tutkimuskysymyksen asettelu
- Tutkimusasetelman jäsenitys
- Tapausten määrittely ja valinta
- Teoreettiset näkökulmat ja käsitteet
- Aineiston ja tutkimuskysymysten keskusteluyhteys ja sen logiikka
- Aineiston analyysitavat ja tulkintasäännöt
- Raportointitapa

(Oinas 2011,19)

Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa tärkeitä kysymyksiä, joita tulisi miettiä on ainakin mitä tapauksesta on opittavissa, mistä tämä kyseinen tapaus on tapaus, missä tapauksessa kyseinen tapaus on tapaus? Tapaus voidaan määrittellä joko teorialähtöiseksi tai käytännönläheiseksi, rajaamisessa tulisi miettiä miten saadaan paljon vähästä ja miten pienestä saadaan suurta. Tapaus voi määrittyä myös vasta aineiston keruun jälkeen, tutkijan tehtäväksi jää määrittellä ja perustella tutkimus. Tutkimuksen aineisto voi paljastaa ennakoimatonta ja yllättävääkin tietoa mutta teorian avulla lankojen sitominen toisiinsa on mahdollista, tutkimuk-

sessä on oltava myös valmis joustamaan. (Oinas 2011, 20–29.) Tapaustutkimuksessa on huomioitavaa se, että mikäli tapauksella ei ole merkittävää ongelmaa ei tällä silloin myöskään ole koulutuksellista arvoa. Tapauksella täytyy siis olla merkittävä ongelma, jota tutkimuksella voidaan päästä luotettavasti käsittelemään. Tapauksesta on myös löydyttävä asiaan kuuluvaa tietoa, jotta pystytään tekemään tarvittavat johtopäätökset luotettavasti. Mikäli luotettavaa tietoa ei ole saatavilla, tämä voi johtaa arvailuihin ja heikentää näin ollen niiden perusteella tehtyjä tuloksia. (Ellet 2018, 13.)

Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa haasteina usein voi olla teoreettisten käsitteiden tai älyllisen monipuolisuuden jääminen vajaaksi tai puuttuminen kokonaan. Tapauksen määrittely voi jäädä epäselväksi jo alussa, tai se voi muuttua sellaiseksi tutkimuksen edetessä. Tutkimuskysymys määritellään liian yleistäväksi, jolloin myös vastaukset jäävät yleiselle tasolle ja näille ei ole uutuusarvoa. Aineiston analysointi, näyttö ja yhteyksien häviäminen jäävät puutteelliseksi, tämä vaikeuttaa johtopäätöksiä perustelua. Aikaisempiin tutkimuksiin ei saada rakennettua asiayhteyksiä. Raportointi jää puutteelliseksi. Kontribuution pohdinta jää liian vähäiseksi. (Oinas 2011, 20–29.)

Tietoa voi myös olla saatavilla liikaa, joka voi helposti vaikeuttaa tutkittavan ilmiön kannalta oleellisen tiedon löytämistä. Tietoa kerättyä voi tulla eteen voimakkaita mielipiteitä, onkin tärkeää pystyä vertaamaan näitä mielipiteitä yhdessä muihin kerättyihin tietoihin. Tapaustutkimuksessa onkin tärkeää opetella käsittelemään tietoa kokonaan uudella tavalla. Voisikin sanoa, että tapaustutkimus on palapeliä, jota tutkimustiedolla rakennetaan sovitellen tiedonpalasia kohti suurempaa yhtenevää kokonaisuutta. (Ellet 2018, 13–15)

Tässä työssä kehittämistehtävän lähestymistavaksi valitsin kvalitatiivisen tapaustutkimuksen, jossa kohteena oli koko yrityksen henkilöstöä koskenut henkilöstökysely, mutta erityisesti tässä opinnäytetyössä keskityttiin tutkittavan yksikön toimintoihin. Tavoiteltavat tulokset olivat saada selville, mistä johtuu työtyytyväisyyden laskeminen sekä konkreettisia toimia millä saataisiin työtyytyväisyyttä parannettua. Kvalitatiivinen lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen, koska tässä tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille annetaan tilaa ja halutaan selvittää kokonaisvaltainen käsitys ilmiöstä. Kvalitatiivista lähestymistapaa on myös

paljon käytetty aiemmin tämän tapaisissa tutkimuksissa ja se on havaittu niissä hyvin toimivaksi.

Tiedon keruu suoritettiin haastatteluilla, koska tämän tyyliässä tutkimuksessa haastatteluilla on mahdollista saada syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeilla tai havainnoimalla. Haastattelijalla oli myös mahdollisuus avata haastattelukysymyksiä haastateltavalle, jolloin voitiin varmistua siitä, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen oikein. Lisäksi haastattelijalla oli mahdollisuus johdatella mahdollisiin jatkokysymyksiin, mikäli koki sen tarpeelliseksi.

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Halutessamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on haastattelun idea hyvin yksinkertainen tällaisessa tapauksessa, kysytään asiantomaiselta itseltään. Kysely ja haastattelu eivät ole synonyymejä toisilleen, vaikkakaan niiden jyrkkä erotteluakaan ei ole aina järkevää. Kysely on usein määritelty menettelytavaksi, jossa henkilöt, joilta tietoa halutaan saada, täyttävät heille annetun kyselylomakkeen kotonaan tai valvotusti ryhmätilanteessa. Haastattelut on taas mielletty tilanteeksi, jossa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee haastateltavan vastaukset ylös. Kyselyn ja haastattelun erona on siis tiedonantajan toiminnassa tietoa kerätessä. Haastattelun etuna voitaisiin mainita joustavuus, tällöin haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tai selventää mitä kysymyksellä on tarkoitettu, sekä keskustella asiasta haastateltavan kanssa. Haastatteluille on suotavaa, että haastateltavat saisivat tutustua haastattelun aiheeseen etukäteen. Haastattelun etuna voidaan lisäksi mainita se, että haastattelijalla on mahdollisuus toimia havainnoitsijana haastattelutilanteessa. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 84–86.)

Selkeyttä ja uutta tietoa tutkittavasta asiasta, tiivistäminen informaatiota kadottamatta näitä tavoitellaan laadullisen aineiston analysoimisella. Analysoinnilla voitaisiin jopa sanoa, että hajanaista aineistoa selkeyttämällä saadaan informaatioarvoa kasvatettua. Laadulliseen tutkimukseen liittyvien vaikeuksien selvittämiseksi on Suoranta tehnyt pienen empiirisen tutkimuksen. Sen päätuloksena oli se, että laadullisessa tutkimuksessa ongelmallisinta on aineiston analysointi. Tämä selittyy osittain sillä, että ei ole ollut selkeitä työskentelytekniikoita ja osittain annettu opetus on ollut liian suuripiirteistä. Aineistonkeruutavoista on tietoa

ja keskustelua paljon, mutta kun siirrytään siihen, mitä aineistolla tulisi tehdä keräyksen jälkeen, on tietoa melko vähän saatavilla varsinkin laadullisten aineistojen analysointiin. Kaksi periaatteellista lähestymistapaa kuitenkin on olemassa laadullisen materiaalin analyysiin ja tulkintoihin. Joko pitäydytään tiukasti kerätyssä aineistossa ja analysoidaan sitä ns. grounded-mallin mukaan, rakentaen tulkinnat tiiviisti seuraten aineistoa. Toinen malli on pitää aineistoa teoreettisen ajattelun lähtökohtana, tulkintojen lähtökohtana tai apuvälineenä tutkijalle, tällöin hitaan ajattelun apuvälineenä toimii kerätty aineisto. Ongelmallisoin vaihe laadullisessa tutkimuksessa on aineiston pohjalta tehtävät tulkinnat, tähän on hyvin niukasti muodollisia ohjeita saatavilla, jos ollenkaan. Yksi heuristinen apuväline on, kun yksityisestä yleiseen etenevään analysointiin, tämä on niin kutsuttu fenomenologinen menetelmä. Tässä menetelmässä pyritään yksinkertaistettuna näkemään tutkittava ilmiö hyvinkin pelkistettynä ilman, että ilmiön luonteeseen olisi vaikutuksia etukäteisoletuksilla. (Eskola & Suoranta 2014, 138, 146–147.)

Aineisto analysoitiin Colaizzin fenomenologisella analyysimenetelmällä, jonka tarkoitus oli paljastaa minkä tahansa tutkittavan ilmiön olemus tai olennainen rakenne, eli ne piirteet, jotka tekevät siitä sen mitä se on. Tämä voidaan kuvata eräänlaisena suodatusmenetelmänä, jossa analysoija poistaa askel askeleelta (taulukko 2) kaiken mikä ei ole välttämätöntä ilmiön riittävän tarkaksi kuvaamiseksi. Colaizzin menetelmää ei ole käytetty kovin laajasti psykologiassa, mutta on erittäin suosittu muilla tieteenaloilla kuten terveystieteissä. Colaizzin luoma seitsemän askeleen prosessi antaa tiukan analyysin, jokaisen vaiheen pysyessä lähellä analysoitavaa tietoa. Lopputuloksena saadaan tiivis, mutta kattava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Menetelmä on riippuvainen onnistuneista henkilökokemuksista. Näitä voi olla esimerkiksi henkilökohtaiset haastattelut, blogit, tutkimuspäiväkirjat, verkkohaastattelut ynnä muut. (Morrow, Rodriguez & King 2015, 1–3.)

Kuvaava fenomenologinen menetelmä on erityisesti toimiva aihealueilla, joista ei ole ollenkaan tai on vähäisesti olemassa olevaa tutkimustietoa. Vaikka perusrakenne on päätepiste analyttiselle prosessille, on kuitenkin hyödyllistä tutkia ja esittää myös pääteemat, joista se on johdettu. Viimeinen vaihe Colaizzin menetelmässä on palata tuloksien kanssa osallistujien tykö, joka on kuitenkin kyseenalainen, koska tutkijan ja osallistujan näkemykset kuitenkin eroavat lopulta toisistaan. Osallistuja muodostaa näkemyksensä luontaiseen asenteeseensa, kun

taas tutkijan näkemys pohjautuu fenomenologiseen näkemykseen. Kuitenkin ottaen huomioon kuvaavan fenomenologisen tarkastelun tarkoituksen, on kuitenkin kohtuullista odottaa, että osallistujat osaavat tunnistaa oman kokemuksensa perusrakenteen. Psykologeille Colaizzin menetelmä tarjoaa systemaattisen ja selvän lähestymistavan ja sen temaattinen luonne voi olla helpompi ja mukavampi kuin ”tislaustyylä”. (Morrow, Rodriguez & King 2015, 3–4.)

Taulukko 2. Colaizzin fenomenologinen analyysimenetelmä (Morrow ym. 2015)

Vaihe	Kuvaus
1. Perehtyminen	Tutkija perehtyy aineistoon, lukemalla läpi kaikkien osallistujien tuotokset useita kertoja
2. Merkittävien lausuntojen tunnistaminen	Tutkija tunnistaa kaikki lausunnot jotka ovat suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön
3. Merkitysten muotoileminen	Tutkija tunnistaa ilmiön kannalta merkitykselliset asiat, jotka nousevat pinnalle huolellisen pohdinnan jälkeen. Tutkijan on reflektoidusti ”kiinnitettävä” ennako-oletuksensa pysyäkseen tiiviisti ilmiössä kokemansa mukaisesti (vaikka Colaizzi myöntää, että täydellinen haarukointi ei ole koskaan mahdollista).
4. Teemojen ryhmittely	Tutkija ryhmittelee tunnistetut merkitykset teemoihin, jotka ovat yhteisiä kaikilla osallistujilla. Esi-olettamusten haarukointi on jälleen ratkaisevan tärkeää, etenkin nykyisen teorian mahdollisen vaikutuksen välttämiseksi.
5. Tyhjentävän kuvauksen kehittäminen	Tutkija kirjoittaa täydellisen ja osallistavan kuvauksen ilmiöstä, mukaan lukien kaikki vaiheissa 4 tuotetut teemat.
6. Perusrakenteen teko	Tutkija tiivistää tyhjentävän kuvauksen lyhyeksi, tiheäksi lausunnoksi, joka sisältää vain ne näkökohdat, joita pidetään ilmiön rakenteen kannalta oleellisina.
7. Perusrakenteen todentaminen	Tutkija palauttaa perusrakennelausekkeen kaikille osallistujille (tai joskus osa-näytteelle suuremmissa tutkimuksissa) kysyäksään, kuvaako se heidän kokemuksensa. Hän voi palata takaisin ja muuttaa aiempia analyysivaiheita tämän palautteen perusteella.

Tässä työssä aineistoa, jonka pohjalta lähdettiin analysoimaan tarvittavia toimia työtyytyväisyyden nostamiseen, kerättiin haastatteleamalla henkilöstöä. Haastattelujen kestot vaihtelivat 10–28 minuutin välillä. Haastateltaville korostettiin sitä, että kysymyksillä haetaan kuvauksia siltä ajalta, mikä oli johtanut vuoden 2018 ja 2019 henkilöstökyselyiden huonoihin tuloksiin.

Haastattelun valitsin aineistonkeruutavaksi, koska sillä pystyttiin pieneltä kohde-ryhmältä saamaan hyvin avattuja vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Haastattelija voi myös tarvittaessa johdatella haastateltavaa ja avata kysymystä tarkemmin, koska oli tärkeää, että haastateltava ymmärsi kysymyksen sisällön. Haastatteluja tehtiin kuusi kappaletta, joka edustaa noin kolmasosaa henkilöstön määrästä. Haastateltavat valittiin haastattelijan kokemuksiin perustuen, miten eri henkilöt reagoisivat haastatteluun ja miten heidän kanssaan voi käydä avointa keskustelua. Tarkoituksena oli, että haastatteluihin saataisiin mahdollisimman selkeät ja todenmukaiset vastaukset. Haastateltavilta kysyttiin etukäteen, haluisivatko he osallistua haastatteluun. Heille kerrottiin mitä tarkoitusta varten haastattelut ovat ja että haastattelut ovat täysin nimettömiä eikä haastatteluissa mahdollisesti esille tulevia nimiä tulla mainitsemaan missään. Haastateltaville kerrottiin myös, että tämän opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan käyttää apuna työtyytyväisyyden parantamisessa.

Haastattelut suoritettiin suljetussa toimistossa, jossa haastattelija antoi haastateltavalle kopion haastattelukysymyksistä. Haastattelukysymykset käytiin järjestyksessä läpi ja mahdolliset lisäkysymykset ja keskustelut käytiin läpi niiden tullessa esille. Haastattelujen litteroinnissa on poistettu kaikki henkilöiden nimet sekä sellaiset maininnat, joista henkilöitä voitaisiin tunnistaa. Haastatteluihin vastanneiden keskimääräinen työkokemus yrityksen palveluksessa oli 9,5 vuotta. Kyselyyn haastateltiin kuutta henkilöä.

Varsinaisena tiedonkeruumenetelmänä tässä työssä ei käytetty havainnointia, mutta haastattelujen aikana kuitenkin havainnoitiin haastateltavien reagointia kysymyksiin, jotta haastattelija pystyi esittämään tarvittavia jatkokysymyksiä.

Haastattelut analysoitiin käyttäen Colaizzin fenomenologista menetelmää (taulukko 2) mukaillen. Taulukossa 3 on esitetty haastattelujen tulosten analysoinnin kulku vaiheittain tässä tutkimuksessa.

Taulukko 3. Analyysin kulku tässä tutkimuksessa.

Vaihe	Kuvaus
1. Perehtyminen	Kaikki haastattelut luettiin läpi useita kertoja.
2. Merkittävien lausuntojen tunnistaminen	Merkittävät lausunnot merkittiin teksteihin eri väreillä, jokaisen värin viitatessa tiettyyn teemaan.
3. Merkitysten muotoileminen	Merkitykselliset asiat jotka, nousivat pinnalle huolellisen pohdinnan jälkeen, otettiin jatkotarkasteluun.
4. Teemojen ryhmitely	Merkitykset ryhmiteltiin teemoittain ja pisteytettiin osumamäärien mukaan, niiltä osin, jotka olivat yhteisiä kaikille haastatettaville.
5. Tyhjentävän kuvauksen kehittäminen	Tutkija kirjoittaa täydellisen ja osallistavan kuvauksen ilmiöstä, mukaan lukien kaikki vaiheessa 4 tuotetut teemat.
6. Perusrakenteen teko	Tyhjentävä kuvaus tiivistettiin lyhyeksi kuvaukseksi, jossa oli vain ilmiön kannalta oleelliset näkökohdat.
7. Perusrakenteen todentaminen	Perusrakennelauseke palautettiin osallistujille kommentoitavaksi, kuvaako se heidän kokemuksiaan.

Haastattelut litteroitiin ensimmäiseksi, jotta saatiin kirjallista aineistoa, jota oli helpompaa analysoida. Tämän jälkeen aloitettiin niin sanottu Colaizzin analyysi. Aineisto luettiin läpi useita kertoja ja siihen perehdyttiin hyvin, ennen kuin alettiin tekemään merkintöjä tai muistiinpanoja. Tämä helpotti aineiston käsittelyä jatkossa, koska olin jo hyvin perehtynyt aineistoon. Kun aineistoon oli tehty alkupeerehtyminen kunnolla, aloitin merkittävien lausuntojen etsimisen aineistosta. Tämä tehtiin tekemällä merkintöjä litteroituun aineistoon ja merkkamalla jo alustavasti eri väreillä eri teemoihin liittyvät asiat. Alustava teemoitus tehtiin mielessä jo aineistoon perehtymisvaiheessa, jotta saatiin helpotettua merkittävien lausuntojen teemoittelua. Merkitykselliset asiat otettiin jatkotarkasteluun, jossa käytiin vielä läpi asian oleellisuus ja luotettavuus, sekä mihin teemaan se mahdollisesti liittyy. Ylös nousseet teemat pisteytettiin ja ryhmiteltiin siten, että kysymysten vastauksista merkittiin teema, mihin se liittyi. Yhdestä kysymyksestä saattoikin tulla osumia yhden teeman lisäksi myös johtajuuteen liittyen, koska johtajuus ja johtotavat olivat oleellisesti kytkettynä toisiin teemoihin. Tämä myös osaksi vaikuttaa siihen,

miksi johtajuus sai suuret pisteet teemojen pisteytyksessä. Tämän jälkeen kirjoitettiin tyhjentävä kuvaus ja perusrakenne aineiston pohjalta. Perusrakenne todennettiin käyttämällä se luettavana haastateltavilla ja varmistettiin, että se kuvasi heidän kokemuksiaan.

5 TULOKSET

5.1 Haastattelujen yhteenveto

Haastatteluista esille nousseet teemat ryhmiteltiin seuraavasti: Pisteytykset on laskettu siten, että jokaista kysymystä ja sitä seurannutta jatkokysymystä, jossa teemat olivat ilmenneet, saivat yhden esiintymispisteen. Haastatteluissa nousi selvästi esille kuusi eri teemaa, jotka olen nimennyt esiintymispisteiden mukaan seuraavasti:

- Johtamien	40 pistettä
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	32 pistettä
- Tasapuolinen kohtelu	29 pistettä
- Osallistaminen	24 pistettä
- Tiedon kulku	16 pistettä
- Henkilöstökysely	9 pistettä

Johtaminen koettiin vaihtelevasti, kuitenkin yhteistä vastaajille oli, että yrityksessä suhteellisen tiheään tapahtuneet muutokset johtajatasolla ovat aiheuttaneet toimintamallien ja -tapojen jatkuvaan muutokseen. Uusi johtaja on tuonut aina oman näkemyksensä mukaisen toimintatavan, joka ei ole aina ollut välttämättä työntekijöiden mieleen, eikä heiltä ole kysytty mielipidettä siihen, miten kyseiset muutokset vaikuttavat työn tekemiseen. Kaikki vastaajat kokivat palautteen antamisen helpoksi, joskaan se ei usein ole johtanut toimenpiteisiin. Palautteen saamista sen sijaan kaivattiin lisää, niin positiivista kuin negatiivista palautetta saisi antaa enemmän. Tasapuolista kohtelua myös kaivattiin, vastaajat kokivat, etteivät kaikki ole tasavertaisia keskenään yrityksen johdon silmissä. Osallistamista kaipasivat kaikki vastaajat. Yrityksessä ei ole henkilöstöä osallistettu juuri ollenkaan heidän tekemäänsä työtä koskeviin kehity- ja muutos toimenpiteisiin. Tiedon kulku koettiin vajavaisena, yritys ei ole paljoa tiedottanut koko konsernia koskevista asioista, eikä tutkittavaa toimipistettä koskevista asioista. Henkilöstökyselyn sekavasti muotoillut kysymykset aiheuttivat ihmetystä koko vastaaja joukolla, useat kysymykset oli mahdollista tulkita väärin.

5.2 Haastattelutulokset teemoittain

Tässä luvussa sivutaan johtamisen lisäksi montaa muutakin teemaa, joita nousi esille, mutta ne ovat usein kytköksissä johtamiseen ja niitä on siksi sivuttu myös

tässä osiossa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että vaikka monia asioita oli hoidettu hyvin ja henkilöstö oli osittain tyytyväinen hoidettujen asioiden tasoon, on kuitenkin lähes jokaisella osa-alueella tarvetta huomattaviin toiminnan parannuksiin. Johtamisessa suurimmaksi ongelmaksi koettiin ylemmän johdon sanelupolitiikka ja se, ettei näitä ratkaisuja ei ole juurikaan selitelty työntekijöille. Myös tietyllä tavalla työntekijät ovat kokeneet jääneensä oman onnensa nojaan toisinaan ongelmien kanssa. Työntekijät ovat myös kokeneet, ettei heitä ole kuunneltu tarpeeksi paljoa ja heidän mielipidettään ei ole kunnioitettu tarpeeksi tai otettu heidän ilmaisemiaan mielipiteitä ei ole kuunneltu tai kunnioitettu tarpeeksi. Myös hyvästä tai huonosta työstä työntekijät eivät koe saaneensa tarpeeksi palautetta. Työntekijät kuitenkin ovat kokeneet palautteen antamisen johdolle helpoksi, vaikka se ei useinkaan ole vaikuttanut asioiden muuttumiseen.

Johdon tavoitettavuus ongelmatilanteissa oli ollut paikoin hankalahkoa ja usein työntekijät olivat joutuneet tekemään ratkaisuja ilman päätäntävaltaa omaavia henkilöitä. Johdon puuttuminen työpaikalla syntyneisiin konflikteihin oli myös ollut puutteellista ja työntekijät ovatkin kokeneet, että heidät oli toisinaan jätetty yksin selvittämään nämä konfliktitilanteet. Kuitenkaan mitään suurempia tai vakavia konflikteja ei työntekijöillä ollut muistissa tapahtuneen. Työntekijöiltä ei ole heidän omasta mielestään vaadittu tarpeeksi muun muassa yleisen siisteyden ylläpitämistä tai koneiden ja laitteiden huoltoa, mikä on oleellinen osa tasapuolista kohtelua ja työssä viihtyvyyttä. Työyhteisössä oli koettu joskus olleen myös työilmapiiriä myrkyttäviä henkilöitä, joiden toimintaan ei ollut puututtu mitenkään, tämä johtaa helposti koko työpaikan työilmapiirin radikaaliin huonontumiseen. Johdon olisi tärkeää puuttua näihin tapauksiin välittömästi ja saada tällainen toiminta loppumaan. Työntekijät ovat kuitenkin kokeneet positiivista muutosta ainakin jollakin tasolla kaikkiin edellä mainittuihin asioihin, kuitenkin suhtautuvat epäilevästi tulevatko hyvät muutokset jäämään pidemmäksi aikaa vai ovatko vain uusien muutosten tuomaa tilapäisyyttä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin tärkeänä ja työntekijät kokivatkin palautteen antamisen lähijohdolle pääsääntöisesti helppona. Myös vaikeista ja negatiivisista asioista pystyi antamaan helposti palautetta ja käydä keskustelua sen pohjalta. Samalla kuitenkin palautetta toivottiin enemmän henkilökohtaisella tasolla saatavaksi. Vaikkakaan palauteen antamisen ei aina koettu johtavan

konkreettisiin toimiin tai parannuksiin, usein näihin saattoi olla esteenä ylimääräiset kustannukset. Työntekijät kuitenkin kokivat tarvetta saada enemmän palautetta niin hyvin hoidetuista asioista kuin myös niistä mitkä eivät onnistuneet suunnitellusti. Myös tukea työnjohdollisesti kaivattiin enemmän. Palautteen antaminen, saaminen ja keskustelu ylemmän johdon kanssa koettiin vähintäänkin haastavaksi, koska yhtiön johto sijaitsee Ruotsissa, ei heitä ole näkynyt kuin muutamana kerran vuodessa tutkittavassa toimipisteessä. Myös kielimuuri vaikuttaa ylemmän johdon kanssa kommunikointiin, koska he käyttävät ruotsia ja englantia puhekielessä ja kaikki työntekijät eivät näitä kieliä välttämättä osannut. Tämän teeman puutteissa oli henkilöstön mielestä kuitenkin myös tapahtunut suunnan muutosta lievästi positiiviseen suuntaan.

Tasapuolinen kohtelu ei ollut työntekijöiden mukaan hyvällä tasolla yhtiössä. Työntekijät kokivat, että toiset työntekijät saivat itse vaikuttaa liikaa omiin työtehtäviin ja vapauksiin. Kaikkia tulisi kohdella tasapuolisesti ja kaikkien tulisi olla samalla viivalla, jolloin saataisiin työyhteisön työilmapiirikin pysymään parempana. Johdon tulisi puuttua myös nopeasti ja tiukasti työtehtävien tekemättä jättämiseen ja siirtämiseen muille henkilöille, vaikka sen asian olisi kerennyt hoitaa itsekin. Aiemmin osa työntekijöistä oli tehnyt tiettyä tehtävää koko ajan. Nyt on alettu kierrättämään työtehtäviä jo yhden vuoron aikana, mikä on koettu hyväksi ja viireyttä nostattavaksi tekijäksi. Näissäkin asioissa on koettu, että suunta on ollut parempaan, ja johto pyrkii kohtelemaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.

Osallistaminen koettiin hyväksi keinoksi saada työntekijät enemmän kiinnostumaan omasta työstään ja siitä, miten siihen olisi mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan. Halua osallistua työntekijöiltä kyllä löytyy ja he kokivatkin, että omat työntekijät saavat myös asiat hoidettua. Osallistamista ei ole aiemmin hirveän paljoa käytetty työpaikalla ja yleensä muutokset oli runnottu läpi ilman työntekijöiden kanssa keskustelua sanelupolitiikalla. Osallistaminen onkin tullut aivan viime aikoina yhtiön tavaksi saada työntekijät mukaan muutosten läpivientiin enemmän. Tässä on tapahtunut työntekijöiden mielestä onnistunut muutos parempaan, myös jo huoltoseisokkien suunnitteluun, kun kysellään työntekijöiltä mitä heidän mielestään tulisi tehdä seuraavassa huoltoseisokissa. Epäily kuitenkin oli, annetaanko heidän osallistumispanoksellensa kuitenkaan tarpeeksi vaikutusarvoa.

Tiedon kulku koettiin työntekijöiden keskuudessa ihan toimivaksi siltä osin, mitä vuoronvaihdossa tietoa tarvitsee kulkea seuraavalle vuorolle. Tosin tässäkin olisi hieman parannettavaa, mutta työtehtävien hoitamisen osalta riittävä tieto siirtyi työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät myös keskenään välittävät tietoa viestitelmällä, jolla on suuri merkitys laitoksen toiminnan kannalta. Toisaalta työntekijät kokivat yhtiön puolelta tulevan viestinnän olevan puutteellista tai olematonta, tai jos sieltä tietoa oli tullut se ei ole ollut heille useinkaan oleellista tietoa. Työpaikalla on otettu käyttöön kuukausittainen uutiskirje, jossa kerrotaan yhtiön tilanteesta ja muista uutisista, tämä julkaistaan suomeksi, englanniksi ja ruotsiksi, mikä on silloin kaikkien luettavissa ja ymmärrettävissä. Tätä uutiskirjettä kritisoiin siitä, että siinä olevat asiat eivät suoraan koske tutkittavaa toimipistettä ja että siinä oli paljon turhaa tietoa työntekijöille. Tämä teemakin on työntekijöiden mielestä ollut hieman paranemaan päin, varsinkin kun työntekijöitä osallistetaan enemmän, niin he saavat myös sitä kautta tietoa uusista toimenpiteistä ja niihin johtavista taustoista.

Työtyytyväisyyskysely herätti paljon ihmetystä, varsinkin kun kysymyksistä ei ilmene suoraan ketä siinä tarkoitetaan ja useat muut kysymykset olivat vaikeasti tulkittavissa. Osa kysymyksistä oli jopa käännetty niin huonosti, että eri kielellä luettuna voi tarkoittaa aivan eri asiaa kuin toisella kielellä. Kyselyssä kysymykset ovat luettavissa suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Kävi myös ilmi, ettei kysymykset olleet riittävän selviä, että voisi tietää ketä se kysymys koskee. Jos esimerkiksi kysymyksessä on puhuttu johtajasta, niin tarkoitettiinko paikallisjohtajaa, aluejohtajaa, henkilöstöjohtajaa vai toimitusjohtajaa. Tämä oli aiheuttanut hämmennystä, kun ei tiedetä, ketä johtajaa ollaan arvioimassa. Toivottiin myös, että kaikista johtotasoista olisi kyselyssä selviä kysymyksiä.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Työhyvinvointia parantavia toimenpide-ehdotuksia

Palautteen antamisen työntekijät kokivat tärkeänä, olipa palaute sitten positiivista tai negatiivista. Silloin kun työ on tehty onnistuneesti, tulisi työntekijöille antaa palautetta onnistumisesta. Kun kyseessä on jokin isompi tai vaativampi tehtävä, olisi hyvä myös palkita ko. työntekijät esimerkiksi pullakahveilla. Tämä on pieni panostus työnantajalta, mutta sillä on suuri vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Myös epäonnistumisista tulee antaa palautetta. Työntekijät haastattelujen mukaan ottavat kyllä mielellään vastaan kehittävääkin palautetta, jos jotakin on tehty väärin, koska heillä on halu parantaa toimintaansa jatkossa. Negatiivinen palaute tulisi kuitenkin antaa rakentavassa ja neuvovassa muodossa, koska haukkumalla vain latistetaan työntekijöiden työmotivaatiota entisestään. Työntekijöillä pitää myös olla mahdollisuus antaa palautetta, ja sen pitäisi olla luontevaa ja helppoa työntekijälle. Kauppinen on päättötyössään todennut, että työntekijät toivovat nykyhetkeen perustuvaa palautetta ja sillä koettiin olevan työhön sitoutumisessa positiivinen vaikutus. Kerran vuodessa tehtävät henkilöstö- tai kehityskyselyt eivät riitä, vaan työntekijät haluavat palautetta tiheämmin. Työntekijöiden mielestä palaute on osa hyviä esimiesominaisuuksia ja se kuuluu osaksi työyhteisötaitoja. (Kauppinen 2020, 38–39)

Tiina Mattila on opinnäytetyössään tutkinut palautekulttuurin kehittämistä esimiestyössä. Hänen mukaansa työpajat olisivat hyvä tuki palautekulttuurin kehittämistyön alulle saattamisessa. Näistä työpajoista olisi tarkoitus saada käytännöllisiä menetelmiä, joiden kautta rakentaa palautekulttuuria työpaikalle. Tämä vaatii kuitenkin aikaa ja käytäntöjä, jotka ovat systematisoituja ja pitkäjänteisiä. (Mattila 2017, 63–64.)

Osallistaminen tulee tärkeänä asiana ottaa huomioon, kun toimintoja ollaan muuttamassa tai kehittämässä. Työntekijöillä oli selvä halu olla mukana muutos- ja parannusprojekteissa, koska näillä on vaikutusta suoraan heidän työn suorittamiseensa. Työntekijöillä on myös tietoa, mitä ei välttämättä muualla organisaatiossa ole saatavilla, ja nämä voivat vaikuttaa ratkaisevasti myös suunniteltuihin projekteihin. Indonesian yliopiston psykologian laitoksella tehdyssä tutkimuk-

sessä havaittiin, että työntekijöiden osallistamisella ja sitouttamisella saadaan aikaan positiivinen vaikutus työntekijöiden joustavuuteen (Nataopera & Mangundjaya 2019, 5–6).

Tasapuolinen kohtelu on jokaisella työpaikalla erittäin tärkeässä roolissa. Kenellekään ei saisi antaa sellaisia etuja, joita muilla työntekijöillä ei ole. Kaikkien työntekijöiden tulisi olla yhdenvertaisia toisiinsa nähden. Mikäli annetaan joillekin etuja mitä muilla ei ole saatavilla, aiheuttaa tämä hyvin nopeasti työilmapiirin huononemista ja katkeroitumista ja voi johtaa pahimmillaan vakaviin konflikteihin työntekijöiden välillä. Suomessa on myös määrätty laki työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja syrjinnästä: yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Tiedon kulun parantaminen on myös tärkeä ottaa huomioon. Työntekijöillä oli tarve ja halu useimmiten tietää yrityksen tilanteesta ja mahdollisista muutoksista toiminnassa. Varsinkin jokaisen omaa yksikköä koskevat asiat olivat niitä, mistä työntekijät halusivat kuulla ja olla ajan hermolla. Tämä on hyvä yhdistää esimerkiksi osallistamiseen, koska siinä saadaan siirrettyä tietoa henkilöstölle ja saadaan myös sieltä sitä niin sanottua hiljaista tietoa, jonka siirtäminen ja jakaminen on usein havaittu vaikeaksi. Leena Nousiainen on todennut päättötyössään, että ilman toimivaa sisäistä viestintää yritys kärsii toiminnallisista ongelmista, keskinertaisesta asiakaspalvelusta ja tyytymättömistä työntekijöistä. Jotta voidaan parantaa tiedon kulkua, on ensin tutkittava millä tasolla on lähtöpiste. Viestintä tulisi ottaa osaksi yhtiön jatkuvan parantamisen mallia ja sen kehittäminen vaatii pitkäjänteistä toimintaa. (Nousiainen 2008, 52–53)

Kaikki tässä kappaleessa olevat seikat olivat kytköksissä myös johtamismenetelmiin. Onkin huomioitavaa, että edellä mainitut toimenpide-ehdotukset tulisi ottaa huomioon yhtiön kokonaisvaltaisessa toiminnassa ja johdon tulee tukea ja mahdollistaa kyseisiä toimia. Johtaminen on kuitenkin nykyään vaikeampaa kuin aiemmin, koska työelämä on muuttunut. nykyiset johtamismallit ovat luotu tehokkuus ja laatu edellä. nykyisin on kuitenkin alettu korostamaan innovaatioita ja yhteisöllisyyttä. Tämä ei kuitenkaan ole poistanut tarvetta tehokkuudelle ja hyvälle laadulle. Uusi sukupolvi on tullut työelämäänsä ja he haastavat esimiehiä ja tapoja, joilla heitä johdetaan. He eivät koe, että elämän pitää pyöriä pelkästään työn ympärillä, vaan työ on vain yksi osa-alue kokonaisuudessa. (Työelämän parantamisen paradoksi, Raportti työelämästä 2010, 21–22.)

6.2 Pohdinta

Mitä syvemmälle kaivauduin tutkiessani työhyvinvoinnin merkitystä ja sen mittaamisesta, tuli yhä selvemmäksi se asia, että tämä on erittäin haastava aihe. Tutkimuksia ja teoriaa aiheesta kyllä löytyy hyvin, mutta kun aletaan miettiä niiden käytännön sovelluksia, niin asia alkaa saadakin useita eri ulottuvuuksia ja suuntia. Tässäkin työssä läpi käytyjä Maslowin ja Herzbergin työtyytyväisyysteorioita katsomalla huomaa nopeasti, että työtyytyväisyyteen vaikuttaa useat eri asiat monella taholla. Teorian pohjalta oli selvää, ettei yksinkertaista ja helppoa ratkaisua ole. Ennen kuin voidaan edes miettiä, millaisilla keinoilla työhyvinvointia lähdetään parantamaan, on tärkeää ymmärtää asiaan liittyviä perusteorioita. Myös ensiarvoisen tärkeää on, että lähtökohdat ovat selvillä ennen kuin aletaan tekemään muutoksia, koska hakuammunnalla lähdetään tekemään helposti vääriä asioita. Itselleni tämä tutkimus oli silmiä avaava kokemus eritoten henkilöstöjohtamisen kannalta. Tässä tutkimuksessa tuli esille paljon asioita, joihin osaan nyt itse varautua ja kiinnittää huomiota paremmin tulevaisuudessa. Voin suositella kaikille esimies- ja johtotehtävissä työskenteleville tai asiasta kiinnostuneille, perehtymistä työhyvinvointiin ja siihen, mitkä asiat rakentavat kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin vaikutus työyhteisöön ja miten työhyvinvointia saadaan parannettua? Tässä on kysymyksiä, joihin ei ole yksiselitteistä vastausta ja suoraa oikotietä onneen. Tähän aiheeseen perehtyessäni tuli erittäin selväksi se, ettei yleensä yhden asian muuttaminen tuo suurtakaan vaikutusta työhyvinvointiin. Siksi olisikin tärkeää tuoda työhyvinvointi esille organisaation visiota määriteltäessä ja luoda siihen liittyvät toimeleimet ja nimetä henkilöt, jotka toimivat näissä toimeleimissä. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin rakentaminen kuuluu kaikille läpi organisaatioportaiden ja mitä useammasta tasosta työntekijöitä on mukana, sen paremmin saadaan kaikkien mielipide mukaan yhteisistä työhyvinvointiin liittyvistä asioista päätettäessä. Tilannetta, jossa kukaan ei päästä työhyvinvointiin liittyvistä asioista tulisi välttää viimeiseen asti, koska tämä on omiaan huonontamaan työntekijöiden työmotiivia nopeasti. Myös tilanne, jossa yksi esimies tekee päätökset koko henkilöstön puolesta, tulee välttää, koska ei yhdellä henkilöllä ole kokemusta koko työyhteisön kaikista tehtävistä ja miten he ne kokevat. Tämä usein jää liian vähälle huomiolle yrityksissä, varsinkin mitä suuremmaksi yritys

kasvaa ja kustannussäästöjä haetaan, työntekijöiden kuormitus kasvaa entisestään ja työhyvinvointiin ei ole aikaa panostaa riittävällä antaumuksella.

Jos mietitään hetki tähän kehittämistehtävään johtaneita henkilöstökyselyiden tuloksia ja peilataan niitä tutkimustuloksiin, nousee esille selviä yhtäläisyyksiä liittyen johtamiseen. Johtaminen tulee olla selvälinjaista ja johdonmukaista, asetetut tavoitteet tulee olla kaikille selvillä ja nähtävillä ja niiden on oltava realistisesti tavoiteltavissa, eli tulisi edetä pienin askelein kohti suurempaa päämäärää. On myös ensiarvoisen tärkeää, että yritysten henkilöstökyselyissä osataan kysyä oikeita kysymyksiä ja että kysymykset on osattu muotoilla oikein ja selkokielellä. On ensiarvoisen tärkeää, että kysymyksen lukijalla on selvä käsitys mitä kysymyksellä tarkoitetaan, eikä tulkinnan varaa jäisi kysymykselle.

Tutkimuksessa tutkitaan ajanjaksoa, jolloin en ole ollut kyseisessä yhtiössä töissä, näin ollen olen välttynyt itseni arvioimiselta ja arvostelulta tutkimuksessa. Haastattelujen analysoinnista syntynyt ilmiön perusrakenne on käytetty haastateltavina olleilla henkilöillä kommentoitavana, tällä on varmistuttu siitä, että perusrakenne kuvaa haastateltavien mielestä ilmiön olemusta. Tutkimus on myös toistettavissa samojen haastattelujen perusteella, mitä tämä tutkimus on tehty. Teoria perustuu tutkittuihin menetelmiin ja ilmiöihin ja ovat alansa huippujen luomia teorioita, joita käytetään paljolti tämän aihealueen tutkimuksissa. Tiedonkeruu on tapahtunut siten, että henkilöt ovat olleet tietoisia silloin kun tietoa on kerätty, tässä tapauksessa haastatteluilla. Tutkimus tehtiin noudattaen tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tutkimus on tehty noudattaen tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta ja tässä tutkimuksessa ei ollut tarpeellista tehdä ennakoarviointilausuntoa. Haastateltaville kerrottiin hyvissä ajoin ennen haastattelua mihin tällä tutkimuksella pyritään ja mitkä ovat sen tavoitteet. Haastateltaville myös kerrottiin, että kaikki nimet ja semmoiset tiedot, joista voisi henkilöitä tunnistaa, poistetaan tutkimuksesta. Tutkimuksen luotettavuudesta voidaan mainita, että kenelläkään haastateltavista tai tutkimuksen tekijällä ei ole motiivia, miksi alkaisi vääristelmään asioita. Tutkija on perehtynyt tutkimusaineistoon ja sen analysointiin kattavasti ja antaumuksella. Luotettavuudesta kertonee myös se, että analyysiä tehtäessä perusrakenne käytettiin luettavana haastateltavilla. Näin varmistuttiin siitä,

että analyysin tekijän kuvaus vastaa haastateltavien näkemystä siitä, miten asiat heidän mielestään ovat olleet.

LÄHTEET

- Ashworth, M. 2016. Always In a Rush? Maybe It's Time Urgency. Viitattu 29.1.2021. <https://psychcentral.com/lib/always-in-a-rush-maybe-its-time-urgency#1>.
- Bennet, J., Weaver, J., Senft, M. & Neeper, M. 2017. The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice. Viitattu 27.5.2020. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118993811.ch35>.
- Day, A., Kelloway, E.K. & Hurrell, J.J.Jr. 2014. Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces. Oxford: John Wiley & sons Ltd.
- Ellet, W. 2018. The Case Study Handbook: A Student's Guide. Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Kauppinen, H. 2020. Y- ja Z-sukupolvien käsitykset palautteesta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.
- Kehusmaa, K., 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Lockwood, N. R. 2007. Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. Society for human resource management.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Maslow, A. H. 2012. A Theory of Human Motivation. Star Publishing LLC.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuoksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön: eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mattila, T. 2017. Palautekulttuurin kehittäminen esimiestyössä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. YAMK-opinnäytetyö.
- McLeod, S. 2018. Maslow's Hierarchy of Needs. Viitattu 19.8.2020. <https://canadacollege.edu/dreamers/docs/Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf>.
- Morrow, R. Rodriguez, A. & King, N. 2015. Colaizzi's descriptive phenomenological method. The Psychologist. Vol. 28 No 1.

- Natapoera, M., P. Mangundjaya, W., L. 2019. The Effect of Employee Involvement and Work Engagement on Workforce Agility. Viitattu 5.1.2021. https://www.researchgate.net/profile/Wustari-Mangundjaya-2/publication/344092837_The_Effect_of_Employee_Involvement_and_Work_Engagement_on_Workforce_Agility/links/5f9e747392851c14bcf8c709/The-Effect-of-Employee-Involvement-and-Work-Engagement-on-Workforce-Agility.pdf.
- Nousiainen, L. 2008. Improving internal information flow: Case: The Case Company. Tampere polytechnic, International Business. Maisterintyö.
- Oinas, P. 2011. Tapaustutkimus_9_2011. Viitattu 12.12.2019. www.ulapland.fi.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. Uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Palmer, I. Dunford, R. & Akin, G. 2006. Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach. New York: McGraw-Hill.
- Pathak, V., Jena, B. & Kalra, S. 2013. Qualitative research. Viitattu 10.2.2021. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3757586>.
- Riley, J. 2016. Motivation – Herzberg. Viitattu 19.8.2020. <https://www.tutor2u.net/business/reference/motivation-herzberg-two-factor-theory>.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 12.12.2019 <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työelämän Parantumisen paradoksi. Raportti työelämästä 2010. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Työhyvinvointi. 2019. Viitattu 29.1.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. Tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Publishing Oy.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen Työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. 2018. Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being, European Journal of Work and Organizational. Viitattu 10.10.2020. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529>.
- Yritys X. 2016. Viitattu 19.8.2020.

Yusoff, W., F., W. Kian, T., S. & Idris, M., T., M. 2013. Herzberg's Two Factor Theory on Work Motivation: Does it Work Today's Environment? Global Journal of Commerce & Management Perspective syys- lokakuu 2013, 2.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Toimeksiantositoumus

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mikä on roolisi yrityksessä?
 - Executive (johtaja)
 - Manager (päällikkö)
 - Foreman / supervisor (työnjohtaja)
 - Process operator (prosessinhoitaja)
2. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?
3. Kuvaile mikä on täällä työskentelyssä haastavinta.
4. Kuvaile tyypillinen työpäiväsi.
5. Voiko henkilöstö ilmaista itseään vapaasti?
6. Minkälaisia konflikteja työpaikalla ilmenee ja miten ne ratkotaan?
7. Miten henkilöstöä osallistetaan vaikuttamaan päätöksenteossa, joka vaikuttaa heidän työhönsä.
8. Minkälaisia vapauksia työntekijöillä on työnsä suhteen?
9. Kuka organisaatiossasi saa hommat tehtyä, tittleistä huolimatta?
10. Miten sinä esimiehenä- tai miten esimiehesi tukee ja motivoi henkilöstöä?
11. Kysytäänkö yhtiön työtyytyväisyyskyselyissä oikeita kysymyksiä, jos ei niin mitä pitäisi ehdottomasti kysyä?
12. Onko sinun helppoa antaa palautetta yhtiön johdolle, ja kuuntelevatko ja kommentoivatko he asioitasi?
13. Voitko unohtaa työasiat ollessasi vapaalla?
14. Mitä toimenpiteitä sinun mielestäsi meidän tulisi tehdä työhyvinvoinnin parantamiseksi?

Liite 2. Toimeksiantositoumus

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

Yritys/Työyhteisö

Yrityksen/Työyhteisön nimi: [REDACTED]

Yhteyshenkilö: [REDACTED] Asema/ammattinimi: [REDACTED]

Osoite: [REDACTED] Puhelin: [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

Opinnäytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteenä)

Opinnäytetyön aihe: Työtyytyväisyyden parantaminen [REDACTED]

Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto: [REDACTED] Välimis: [REDACTED]

Opinnäytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten? [REDACTED]

Toimeksiantajan edustaja sitoutuu

osallistumaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan

mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä

ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä

osallistumaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arviointia varten

sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellisista asioista opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa

Allekirjoitus: [REDACTED]

Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhön

Opiskelija

Opiskelijan etu- ja sukunimi: Markus Harrinkoski Opiskelijan numero: [REDACTED]

Osoite: [REDACTED] Puhelin: [REDACTED]

Sähköposti: [REDACTED]

Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto: YAMK Teollisuuden verkostojohtaminen

Opiskelija sitoutuu

suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen.

käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoitukseen.

noudattamaan vaikeavaikeisuutta erikseen sovittuun luottamukselliseen tausta-aineiston osalta sekä

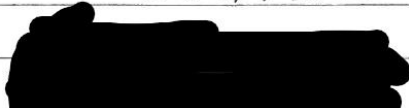

toimittamaan valmiin opinnäytetyön toimeksiantajalle sovittua tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.

Allekirjoitus: [REDACTED]

Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

Opinnäytetyön ohjaus

Ohjaava opettaja	
Ohjaavan opettajan nimi:	<i>Sointi Mäkelä-Mäkelä</i>
Koulutus ja toimipaikka:	<i>Käsitys, Teoll. verkostoj.</i>
Puhelin:	<i>040-7340405</i>
Sähköposti:	<i>sointi.makelam@lapinamk.fi</i>

Koulutuksen yliopettaja	
Koulutuksen yliopettajan nimi:	<i>Sointi Mäkelä-Mäkelä</i>
Puhelin:	
Sähköposti:	
Allekirjoitus:	

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, sitä ei sisällytetä julkaistavaan opinnäytetyöhön. Tätä sitoumusmallia käytetään toistaiseksi.