

Linda Karhula

**ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN HENKILÖSTÖALAN
YRITYKSESSÄ**

**ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN HENKILÖSTÖALAN
YRITYKSESSÄ**

Linda Karhula
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja organisaatiot

Tekijä: Linda Karhula

Opinnäytetyön nimi: Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin henkilöstöalan yrityksessä

Työn ohjaaja: Taina Vuorela

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 44 + 1

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstöalan yrityksen työhyvinvoinnin nykytila haastatteleamalla yrityksen toimihenkilöitä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää esimiehen vaikutusta työhyvinvointiin ja antaa esimiehille eväitä sen kehittämiseen tulevaisuudessa. Toimeksiantaja on koko Suomen alueella toimiva henkilöstöalan yritys.

Työn tietoperustan ja tulosten pohjalta toimeksiantajaorganisaatio saa ajankohtaista tietoa työyhteisön työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluiden pohjalta toimeksiantaja ja esimiehet saivat kehitysehdotuksia, joiden avulla esimiestyötä ja työhyvinvointia voidaan viedä jatkossa eteenpäin.

Opinnäytetyön tietoperusta on koottu neljästä teemasta; työhyvinvointi, motivaatio, johtaminen ja esimiestyö sekä vuorovaikutus. Työn teoriapohja koostuu ammattikirjallisuudesta sekä internetlähteistä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelun aiheet koostuivat samoista teemoista kuin tietoperustassa.

Haastattelun tuloksista ilmeni, että organisaation työhyvinvointi koettiin hyväksi tällä hetkellä. Työyhteisö on tiivis ja pienehkö, ja sen vahvuuksina nousi esiin hyvä yhteishenki ja yhteinen huumorintaju. Työnantaja on panostanut työhyvinvointiin. Tutkimuksen avulla saatiin selville kehittämiskohteet, joita olivat muun muassa ajankäyttö ja vastuun jakaminen, perehdytyskäytännöt ja ohjeistus työterveyshuollon käytöstä.

Työhyvinvointia tulee seurata ja kehittää jatkossakin. Työhyvinvointikysely suositellaan toteutettavaksi työpaikalla vuosittain. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa, ja kehitysehdotuksia muissakin työyhteisöissä.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, työkyky, motivaatio, vuorovaikutus

ABSTRACT

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

Author: Linda Karhula

Title of thesis: Effect of management on wellbeing at work in an organization operating in the sector of human resources

Supervisor: Taina Vuorela

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018 Number of pages: 44 + 1

The aim of this thesis was to examine current wellbeing at work in an organization operating in the sector of human resources by interviewing the employees. In this study, the aim was to investigate the effect of management to wellbeing at work and give managers tools to develop wellbeing at work in the future. The target organization operates nationwide in Finland.

Based on the theoretical framework and interviews, the target organization receives information about the current wellbeing at work and factors affecting it. Managers receive proposals for improvement of wellbeing at work based on the results of this study.

Theoretical framework of this thesis was based on four topics; wellbeing at work, motivation, management and communication. The theoretical framework consists both of professional literature and internet sources. The study was conducted with qualitative theme interview. Interview topics were same as the theoretical framework.

The results of the interviews showed that current wellbeing at work was at a good level. Organization is small and compact, and its strengths are excellent team spirit and mutual humor. Employer has invested in the wellbeing of employees. Based on the results of this study, the suggested improvements are: time management, sharing of responsibility, orientation and instructions for the utilization of occupational health care.

Wellbeing at work needs constant monitoring and developing. It is recommended that wellbeing inquiry is performed every year. Results of this thesis can be utilized by the target organization and the improvement proposals are translatable for other organizations.

Keywords: wellbeing at work, management, work capacity, motivation, communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖHYVINVOINTI	8
	2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	8
	2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	8
	2.3 Motivaatio ja palkitseminen	11
3	JOHTAMINEN JA ESIMIEHEN VAIKUTUS.....	13
	3.1 Työhyvinvoinnin johtamisen välineet	13
	3.1.1 Suorituksen ja osaamisen johtaminen.....	14
	3.1.2 Viestintä ja vuorovaikutus	15
	3.1.3 Työkuormituksen arviointi	16
	3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen tulevaisuudessa.....	17
4	TUTKIMUS	19
	4.1 Laadullinen tutkimus.....	19
	4.2 Haastattelututkimus.....	19
	4.3 CASE-tutkimus	21
	4.4 Tutkimuksen toteutus	21
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	22
	5.1 Tutkimusprosessi.....	22
	5.1.1 Työhyvinvointi	23
	5.1.2 Motivaatio.....	26
	5.1.3 Johtaminen	28
	5.1.4 Viestintä ja kommunikaatio	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
	6.1 Kehitysehdotukset.....	39
7	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET.....	43
	LIITTEET.....	45

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on aina ajankohtainen ja tärkeä aihe. Se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Nykypäivän työelämässä yritykset kamppailevat tuottavuuden parantamisen, epävarmojen talousnäkymien ja tehokkuuden maksimoimisen kanssa. Tämä aiheuttaa paineita henkilöstöjohtamiselle, joka näkyy esimerkiksi varovaisuutena rekrytoida henkilöstöä, määräaikaisten työsuhteiden lisääntymisenä ja henkilöstön työmäärän kasvuna. Nykypäivän henkilöstöjohtamisen haasteena on löytää mahdollisimman hyvä tasapaino yrityksen lyhyen aikajänteen tehokkuusvaatimusten ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistavoitteiden kesken. (Viitala 2009, 212.) Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa. Se syntyy arjen teoilla ja on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Työhyvinvointia edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. (Työterveyslaitos, viitattu 9.10.2017.)

Opinnäytetyön aihe valikoitui oman kiinnostukseni pohjalta. Olen henkilökohtaisesti kiinnostunut ihmisten sekä fyysisestä että psyykkisestä hyvinvoinnista, ja sitä kautta työhyvinvoinnista. Aihe sopii liiketalouden johtamisen suuntautumisvaihtoehtoon, ja liittyy hyvin ammattiopinnoissa käsiteltävien opintojaksojen aihepiireihin. Toimeksiantajani on koko Suomen alueella toimiva keskisuuri henkilöstöalan yritys.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia henkilöstöalan yrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa laadullisen tutkimuksen menetelmin haastatteleamalla yrityksen toimihenkilöitä. Yrityksessä on tällä hetkellä tapahtumassa isoja organisaatiomuutoksia, koska yritys on kasvanut viime vuosina kovasti. Yrityksen työntekijämäärä on kasvanut ja kasvaa koko ajan, minkä johdosta myös esimiesten roolit vaihtuvat ja esimiehiä on tullut lisää. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli selvittää, miten työntekijät kokevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä ja mikä vaikutus esimiehen roolilla on työntekijöiden hyvinvointiin. Haastatteluiden pohjalta luotiin kehitysehdotuksia, joita voidaan hyödyntää työntekijöiden työhyvinvoinnin sekä samalla esimiestyön kehittämisessä. Työn tavoite oli kehittää ja parantaa yrityksen työntekijöiden hyvinvointia.

Työn teoriapohja muodostuu työhyvinvoinnin ja johtamisen aihealueista, joiden keskeisiä osa-alueita ovat työhyvinvointi, motivaatio, esimiestyö ja vuorovaikutus. Lähteinä työssä käytettiin

näihin liittyvää sekä suomen- että englanninkielistä kirjallisuutta ja internetlähteitä. Teoreettisen viitekehyksen aihealueet valittiin siten, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisö kokevat tekemänsä työn merkitykselliseksi ja palkitsevaksi, ja he kokevat, että työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 11.10.2017.) Parhaimmillaan kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta ovat ihmisen elämässä tärkeitä voimavaroja ja tuottavat elämään mielekkyyttä (Viitala 2009, 212). Suonsivun (2011, 58) mukaan työhyvinvoinnin perusta on terve ja tasa-arvoinen työyhteisö, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Myös sukupuolten sekä eri ikäisten välinen tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen toteutuvat.

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa. Se syntyy, kehittyy ja toteutuu työpaikoilla arjen valinnoilla ja pienillä teoilla. Työhyvinvointi pohjautuu yrityksen henkilöstöstrategiaan, eikä sitä voi kehittää tai ohjata työyksikön ulkopuolelta. Työhyvinvoinnin toteutuminen ja edistäminen ovat sekä työntekijöiden että johdon yhteistyötä. Samalla työpaikalla työhyvinvoinnin subjektiivinen kokemus voi olla eri työntekijöillä hyvin erilainen. Työhyvinvoinnin rakentamisessa ovat mukana myös luottamusmiehet, työsuojeluhenkilöstö sekä työterveyshuolto. (Suonsivu 2011, 63 & 112.)

Työntekijä yksilönä

Työntekijän kokemaan hyvinvointiin ja sitä kautta työhyvinvointiin vaikuttavat sekä fyysinen että psyykinen kunto. Tärkeitä tekijöitä ovat työn kuormittavuus, terveydentila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. Hyvällä fyysisellä kunnolla on vaikutus omaan jaksamiseen niin työssä kuin vapaa-ajallakin. (Dosendum 2017, viitattu 12.10.2017.)

Asenne on suhteellisen pysyvä käyttäytymiseemme vaikuttava tekijä. Sen perusteella ihminen havaitsee ympäristönsä ja tulkitsee sen tapahtumia. Siksi jokainen näkee ja kokee työpaikkansa ja työhyvinvointinsa eri tavoin. Myös psykologinen pääoma, persoonallisuus sekä osaaminen vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen joko vähentäen tai edistäen sitä. (Dosendum 2017, viitattu 12.10.2017.) Ihmisen psykologinen pääoma tarkoittaa henkilön sisäisiä voimavaroja, ja se liittyy kykyyn olla oman elämänsä ohjaksissa ja tuntea mielenrauhaa. Psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat itseluottamus, optimismi, sitkeys ja toiveisuus. Näillä on merkitystä työpaikalla käyttäytymisessä ja työntekijöiden suoriutumisessa: ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja vähäisempiin poissaoloihin. (Manka & Manka 2016, 158-167.)

Omien vahvuuksien tunnistaminen vaatii itsetuntemusta ja pohdiskelua. Kun työntekijä uskoo itseensä ja osaa hyödyntää vahvuuksiaan, hän todennäköisesti suoriutuu työtehtävistään paremmin. Työn hallinta on työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä, työtehtäviinsä ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Johdon ja esimiesten tehtävä on huolehtia, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työtehtävistään ja että hänellä on tarvittavat työkalut ja välineet työhyvinvoinnin toteutumiseen. (Suonsivu 2011, 45 & 63.)

Kasvumotivaatio tarkoittaa ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Kehittymisen palon omaava ihminen näkee ympäristönsä huomattavasti positiivisempänä kuin henkilö, joka on menettänyt kiinnostuksensa itsensä kehittämiseen. Kehittymisen halua edistävät työn haasteellisuus ja vapaus sekä työryhmän ja esimiehen tuki. (Dosendum 2017, viitattu 11.10.2017.)

Organisaatio

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet, ja niiden toteutumista voidaan arvioida osana organisaation strategiaa. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, joustava. Se myös kehittää jatkuvasti itseään ja on turvallinen toimia. (Manka ym. 2016, 80.)

Tavoitteellisen organisaation tulee tuntea arvonsa, visionsa ja strategiansa. Visio on tahtotila, jota kohti organisaatiota halutaan viedä. Strategiat ovat ne keinot, joilla toimintaa ohjataan visiota kohti.

Tavoitteiden on oltava kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta kukin tietää oman osuutensa ja tehtävänsä niiden toteuttamisessa. Arvot eivät ole pelkkiä hienoilta kuulostavia sloganeita, vaan yhteisiä pelisääntöjä. (Docendum 2017, viitattu 12.10.2017.)

Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan. Oppiva organisaatio edellyttää, että organisaatio tuntee osaamisensa ytimen sekä tunnistaa tulevaisuuden vaatimukset. Tulevaisuudessa osaamisesta tulee entistä tärkeämpi kilpailutekijä, koska muita tuotannontekijöitä pystytään helpommin kopioimaan. (Docendum 2017, viitattu 13.10.2017.)

Johtaminen

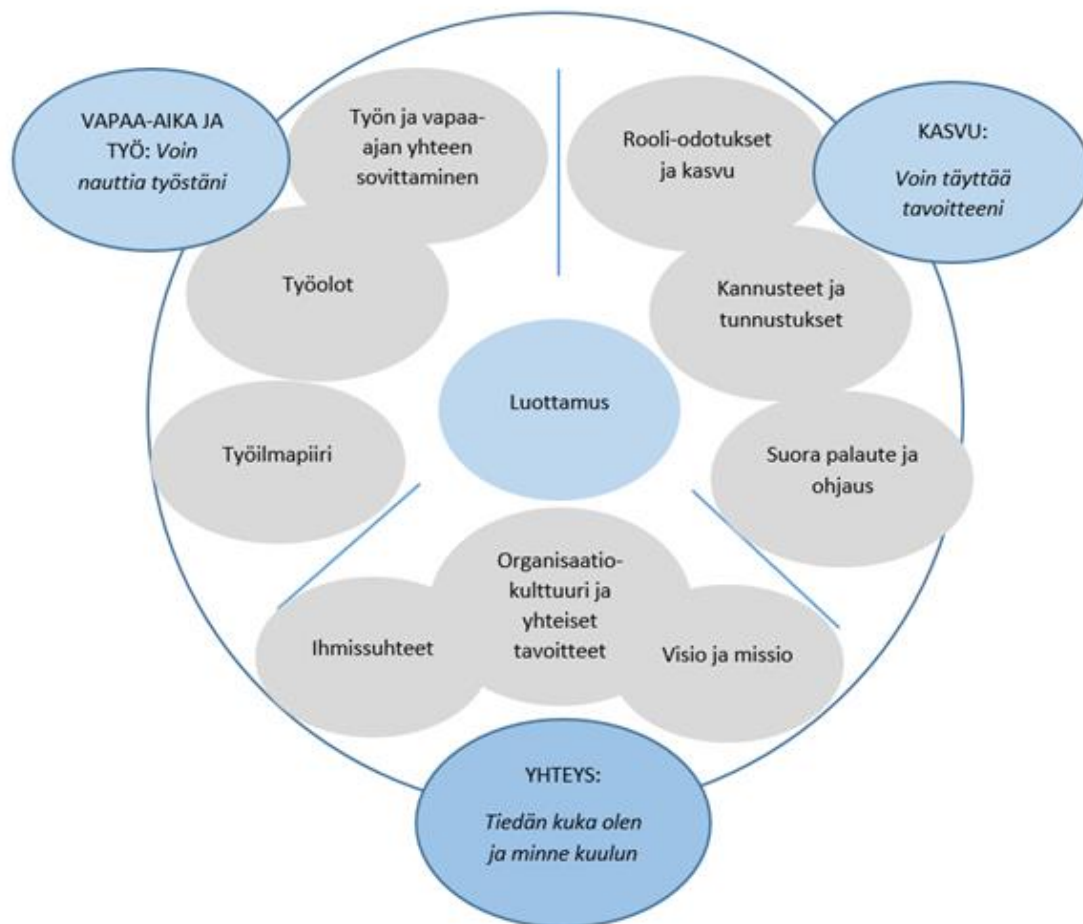
Esimies on avainasemassa luomassa yrityksen työhyvinvointia. Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa niin esimiehellä kuin työntekijälläkin on oma rooli. Mankan ym. (2016, 141) mukaan kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyy luotettavuus, tunneälykyys ja optimismiin johtaminen. Esimiehen tekojen on oltava eettisiä, esimerkillisiä ja johtamisen oikeudenmukaista. Tunneälykyyttä tarvitaan yksilöllisessä ohjauksessa; esimies osaa antaa palautetta ja häneen voi tukeutua, koska hän kuuntelee ja on henkisesti läsnä. Esimies myös innostaa ja inspiroi älyllisesti haastaen työntekijöitä parempaan suoritukseen työtehtävissään. Optimismiin johtamisesta puhutaan silloin, kun tarkoitetaan esimiehen luomaa työpaikan myönteistä ilmapiiriä.

Työ ja työyhteisö

Turvalliset, terveelliset ja tarkoituksenmukaiset työtilat edistävät työn sujuvaa tekemistä ja ehkäisevät tapaturmia sekä sairauspoissaoloja. Työympäristö on suunniteltava ja rakennettava huolellisesti ja siellä olevia laitteita on tarkasteltava ja huollettava säännöllisesti. Työpaikalla havaitut viat ja puutteet on myös korjattava mahdollisimman nopeasti. (Työsuojelu.fi 2017, viitattu 23.10.2017.) Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä niin, että työtilojen ergonomia ja työvälineet ovat kunnossa ja palvelevat työn tekemistä (Työterveyslaki 738/2002 2.8§). Työntekijöiden kokemukset hyvinvoivasta työyhteisöstä vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työsuorituksen parantumiseen. Myönteiset kokemukset lisäävät esimerkiksi motivaatiota ja luottamusta, työhön sitoutumista, stressin hallintaa ja yleistä työtyytyväisyyttä. (Suonsivu 2011, 59.)

2.3 Motivaatio ja palkitseminen

Useat tekijät vaikuttavat työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen työssä. Motivaatio on muutakin kuin hyvä palkka ja muhkeat edut. Haastavaksi työntekijän motivoinnin tekee se, että vaikuttimia voi olla vaikea selvittää sekä se, että jokaisella työntekijällä ne ovat erilaiset. Analysoimalla menestyneitä organisaatioita on huomattu, että jokaisella organisaatiolla on omat reseptinsä motivaation ruokkimisessa ja ylläpitämisessä. Yhteisiä tekijöitä näille organisaatioille löytyi työn ja vapaa-ajan tasapainosta, kannustamisesta ja palautteenannosta sekä ihmissuhteiden ja organisaatiokulttuurin yhteydestä. (Mathe, Pavie & O'Keeffe 2011, viitattu 16.10.2017.)



Kuvio 1. Mathe ja muut jakavat motivaation kemian kolmeen osaan (2011, viitattu 18.10.2017.)

Palkitseminen on johtamisen väline, ja sitä voidaan tarkastella sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Se kertoo, mitä työntekijä saa vastineeksi ajastaan ja työpanoksestaan työpaikalla. Suorituksen ja osaamisen johtamisen kautta se kertoo, minkälaisia tuloksia ja suorituksia organisaatio odottaa vastineeksi tästä työpanoksesta. Organisaation näkökulmasta palkitseminen

liittyy palkkaukseen ja yksilön kasvuun. Palkkaukseen kuuluu kokonais- ja tulospalkka, kannustimet ja henkilöstöedut. Yksilön kasvuun kuuluvat muun muassa investoinnit työntekijään, koulutus, suoritusjohtaminen ja urakehitys sekä terveys ja hyvinvointi. Työntekijä puolestaan näkee palkitsemisessa houkuttelevan kokonaisuuden sekä positiivisen työpaikan. Näihin liittyvät menestyminen, osakkuus, tunnustukset, työkaverit, mielenkiintoinen työ, osallistumismahdollisuudet ja avoin kommunikaatio. (Helsilä & Salojärvi 2009, 213-216.)

3 JOHTAMINEN JA ESIMIEHEN VAIKUTUS

Johtaminen on muuttunut ja muuttuu tämän päivän globaalissa maailmassa entistä haasteellisemmaksi. Johtamista voidaan kuvata monella tavalla, mutta usein ne antavat vain yhden näkökulman johtamisen monipuoliseen kenttään. Sydänmaanlakka (2007, 225) painottaa kokonaisuuden hahmottamiskykyä sekä vuorovaikutussuhteiden hahmottamista tarkasteltaessa johtamista älykkäässä organisaatiossa. Vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen etenee yksilöstä tiimiin, organisaatioon ja toimialaan. Vuorovaikutussuhteita tarkastellaan eri näkökulmista, jotka ovat taloudellinen, teknologinen, poliittinen, sosiaalinen ja henkinen.

3.1 Työhyvinvoinnin johtamisen välineet

Työhyvinvoinnin jatkuvaan ylläpitoon on käytössä paljon erilaisia menetelmiä ja työvälineitä. Esimiesten ja eri työhyvinvoinnin toimijoiden tulee perehtyä eri välineisiin ja yhteisesti sopia, mitkä sopivat parhaiten hyödynnettäviksi omassa organisaatiossa. Suonsivun (2011, 66-67) esittämiä työvälineitä ovat muun muassa:

- Työhyvinvointisuunnitelma
- Henkilöstösuunnitelma
- Rekrytointi- ja perehdyttämisuunnitelmat
- Osaamiskartoitus
- Kehityskeskustelut
- Palkitseminen
- Yhteistoimintamallit
- Työkuormituksen arviointi
- Turvallisuussuunnitelmat
- Koulutukset ja työnohjaus

3.1.1 Suorituksen ja osaamisen johtaminen

Suorituksen johtaminen on Sydänmaanlakan (2007, 81) mukaan tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi. Sen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät

- mikä on toiminnan tarkoitus
- mitkä ovat avaintavoitteet
- miten palautejärjestelmät toimivat
- mitä osaamista tarvitaan

Prosessi on nelivaiheinen; tavoitteiden asettaminen, niiden seuranta, palaute ja kehittäminen. Tavoitteiden asettamisen työkaluja ovat esimerkiksi suunnittelu- tai strategiakokoukset, jotka käydään organisaatiotasolla. Päivittäisjohtaminen tapahtuu yksilötasolla ja niihin liittyy yksilön suorituksen ohjausta ja suorituksen arviointia. Kehityskeskusteluissa asetetaan yksilön suoritukselle tavoitteita, arvioidaan niiden toteutumista ja pyritään kehittämään sitä. Suorituksen johtaminen tapahtuu syklissä, jonka aikajänne on esimerkiksi 6 tai 12 kuukautta. (Sydänmaanlakka 2007, 81-85.)

Työntekijältä odotetaan nykyisin entistä laaja-alaisempaa osaamista. Työhyvinvoinnin perustekijöitä on, että työntekijä kokee osaavansa työnsä ja haluaa kehittää osaamistaan (Suonsivu 2011, 48). Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä ja yrityksen kilpailukyvyn perusta. Sen tarkoitus on turvata yrityksen päämäärien ja tavoitteiden edellyttämä osaaminen nyt ja tulvaisuudessa. Henkilöstösuunnittelussa osaamisen johtamista tarkastellaan seuraavien kysymysten avulla

- mitä osaamista tarvitaan ja mistä voidaan luopua?
- kenellä on tarvittavaa osaamista?
- mitä osaamista pidetään itsellä ja mikä hankitaan ulkopuolelta?
- paljonko tarvitaan uutta osaamista ja mitä se maksaa? (Viitala 2009, 170-171.)

Yritys, jolla ei ole strategiaa tukevia työntekijöitä ei voi menestyä, olipa strategia kuinka hyvä tahansa. On tärkeää ymmärtää, että työntekijät ovat usein tärkein kilpailutekijä, joka erottaa menestyvän yrityksen muista. Huntin (2014, viitattu 23.10.2017) mukaan on yhtä tärkeää sekä tiedostaa ja pitää kiinni nykyisistä osaajista ja palkata heitä lisää kuin tunnistaa heikommat osaajat

nopeasti. Siinä missä kyvykkäät osaajat nostavat organisaation tehokkuutta, heikommat laskevat muiden tehokkuutta, työkykyä ja tulevat maksamaan yritykselle paljon. Hunt nostaa esille neljä asiaa, joihin esimiehen tulee kiinnittää huomiota:

- palkataan oikeanlaista osaamista
- keskitytään työajankäytössä olennaiseen, karsitaan turhia toimintoja
- johdetaan osaamista jatkuvasti oikeaan suuntaan
- annetaan työntekijälle mahdollisuus kehittää osaamistaan

3.1.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestinnässä ei ole kyse pelkästään viestin sisällöstä tai viestintäkanavista vaan kaikista niistä toimintatavoista, joilla yritys on valinnut viestiä. Onnistuneen viestinnän takaamiseksi on tärkeää, että viestintä on kaksisuuntaista, koska vasta dialogin pohjalta voi syntyä ymmärrys. Hyvään kaksisuuntaiseen viestintään on useita keinoja. Se voi toteutua esimerkiksi jalkautumalla työntekijöiden tasolle, kehityskeskusteluiden avulla tai osallistamalla työntekijät yrityksen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Rossi 2015, 121-122.)

Onnistunut viestintä vaatii vuorovaikutustaitoja. Työntekijä toimii aina oman, henkilökohtaisen todellisuudentulkintansa valossa. Jos henkilöstön toiminnassa on ristiriitoja toivotunlaisen toiminnan kanssa, tärkeintä on kuunnella ja tutkia erityisen tarkkaan, mikä toiminnan taustalla on. (Rossi 2015, 304.) Vuorovaikutustaitoja hyödyntävät niin esimies kuin alainenkin. Johtamisen näkökulmasta vuorovaikutustaitoihin kuuluu esimerkiksi jämäkkyys, empaattisuus, kommunikointitaidot, vaikuttaminen (karisma), avoimuus sekä verkoston rakentaminen. Jämäkkyys on kykyä ilmaista suoraan ja rehellisesti ajatuksensa ottaen huomioon toisen tunteet. Empaattisuus on kuuntelukykyä ja ymmärryskykyä ja taito asettua toisen asemaan. Kommunikointikykyä ovat omat henkilökohtaiset viestintätaidot, niihin liittyy myös oheisviestit eli ilmeet ja eleet. Vaikuttaminen ja karisma ovat kykyä olla vuorovaikutuksessa toisiin tuloksellisesti ja positiivisesti. Vaikuttaminen tapahtuu sekä rationaalisella, tunne- että henkisellä tasolla. Avoimuus on omana itsenä olemista kaikissa tilanteissa. Aitous on olennaista johtamisessa. Verkoston rakentamisella tarkoitetaan sitä, että esimies rakentaa jatkuvasti ystävällisiä kontakteja ja verkostoja, jotka ovat tai voivat tulevaisuudessa olla tärkeitä työtavoitteiden saavuttamisessa. (Sydänmaanlakka 2006, 154-155.)

3.1.3 Työkuormituksen arviointi

Työkuormitus voi olla sekä fyysistä että psykososiaalista, joka sisältää psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Sopiva kuormitus työpaikalla edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä tekee työnteosta mielekästä. Työnantajan tulee aktiivisesti ja oma-aloitteisesti ehkäistä haitallista työkuormitusta eikä vain reagoida seurauksiin. Hyviä keinoja seurata työyhteisön työkuormitusta ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt ja turvallisten työtapojen valvominen arkityössä. (Työterveys.fi 2017, viitattu 23.10.2017.)

Fyysistä kuormitusta työssä aiheuttavat muun muassa käsin tehtävät nostot ja siirrot, toistotyö, näyttöpäätetyö ja muu fyysinen rasitus, kuten hankalat ja staattiset työasennot. Haitalliseksi kuormitus muuttuu silloin, kun se aiheuttaa työntekijälle ylikuormitusta ja väsymistä ja hidastaa elimistön palautumista. Haitallista fyysistä kuormitusta ja sen seurauksia pystytään vähentämään, kun työnantaja

- arvioi työn fyysisen kuormituksen riskit
- suunnittelee työn ja työpisteen niin, että ottaa huomioon työntekijän fyysisistä ominaisuuksista johtuvat rajoitukset ja mitoitukset
- opastaa työntekijät terveellisiin ja turvallisiin työtapoihin ja valvoo niiden noudattamista (Työterveys.fi 2017, viitattu 23.10.2017.)

Psykososiaalista kuormitusta voi olla vaikeampi havaita kuin fyysistä. Joskus voi olla epäselvää, johtuuko kuormittuminen työstä vai työpaikan ulkopuolisista tekijöistä. Psyykkistä ja sosiaalista kuormitusta voivat havaita sekä esimies että työntekijä itse. Merkkejä psykososiaalisesta kuormituksesta voivat olla esimerkiksi:

- lisääntynyt oireilu ja sairauslomat
- jatkuvasti pitkittyvät työpäivät
- työn laadun tai työsuorituksen heikkeneminen
- käyttäytymisen muutos
- vetäytyminen tai pakeneminen sosiaalisista kontakteista
- lisääntyneet ristiriidat työyhteisössä
- vaaratilanteiden lisääntyminen

Esimies voi esimerkiksi kirjata hälytysmerkkejä varhaisen tuen malliin ja toimia sen mukaisesti. Työntekijä voi lähestyä asiassa joko esimiestä tai luottamusmiestä. Jos esimiehellä ei ole tarvittavaa osaamista psykososiaalisen työkuormituksen tunnistamiseen ja arviointiin, on hänen käytettävä ulkopuolista apua, esimerkiksi työterveyshuoltoa. Liiallisen kuormituksen nopea tunnistaminen ja siihen puuttuminen nopeuttavat ongelmien ratkaisemista ja voivat lyhentää tai ehkäistä sairauslomia. Jos sairausloma pitkittyy työkuormituksen takia, voi esimiehen olla tarpeellista selvittää, tarvitaanko työpaikalla erityisiä tukitoimia, jotta työntekijä voi palata työhönsä tai jatkaa työssä. Tällaisia tukitoimia voivat olla työ- ja työaikajärjestelyt tai työn muokkaaminen esimerkiksi työnkierrolla tai uudelleensijoittamalla. (Työterveys.fi 2017, viitattu 23.10.2017.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen tulevaisuudessa

Itsensä johtaminen

Työntekijöille voidaan antaa vastuuta. Mitä voidaan itse tehdä työn merkityksellisyyden kohentamiseksi? Työn hallinnan tunne lisääntyy, kun voidaan vaikuttaa omaan työhön, sen olosuhteisiin ja siihen, miten työtä tehdään. Itsensä johtaminen on tätä päivää. (Pajusola 2017, 13.) Nordstromin henkilöstökäsikirjassa on vain yksi sääntö. Siinä kehoitetaan työntekijöitä käyttämään kaikissa tilanteissa maalaisjärkeä. Tämä sääntö riittää, koska yritystä johdetaan kulttuurissa, jossa työntekijät valtuutetaan tekemään parhaansa. Heidän annetaan käyttää omia aivojaan ja heidän myös luotetaan tekevän niin. Nordstrom on valittu Yhdysvaltojen parhaat työpaikat -listalle vuosina 1998-2014. (Rossi 2015, 30.)

Innostaminen

Innostavan työarjen luominen on yksi keskeisimpiä mahdollisuuksia rakennettaessa Suomeen Euroopan parasta työelämää. Innostavassa yrityskulttuurissa saadaan suurempi osa ihmisten potentiaalia käyttöön. Esimiehen tehtävä on tukea työntekijöiden innostusta, ei sammuttaa sitä. Innostava yritys kuuntelee työntekijöitä ja auttaa heitä toteuttamaan ammatillisia unelmiaan. Johto ja esimiehet osoittavat johdonmukaisesti luottavansa ihmisiin. Kun päästään pois "olen vain töissä täällä" -ajattelusta, voidaan samalla ratkaista monia työhyvinvointiin, työurien pidentämiseen ja tuottavuuteen liittyviä haasteita. (Rossi 2015, 87-88.)

Työn merkityksellisyys

Tämän päivän työpaikoissa on kova kiire ja paljon paineita ja tavoitteita. Kun työtehoa mitataan jatkuvasti erilaisilla mittareilla, se jyrää alleen työn vaikeammin mitattavia päämääriä. Välineelliset tavoitteet, kuten ranking-sijoitukset tai kvartaalitulokset korostuvat, vaikka ne voivat vääristää työn varsinaista tulosta eivätkä välttämättä kerro työntekijöiden onnistumisesta. Jos työyhteisöä johdetaan vain välineellisten tavoitteiden kautta, työ tuskin tuntuu mielekkäältä. Esimiehen tulisi pitää mielessä työn itseisarvoiset päämäärät, eli ne asiat, mistä syystä työtä lähtökohtaisesti tehdään. Näihin kuuluvat ammatilliset hyveet, joita ovat esimerkiksi huolellisuus, luovuus, rehellisyys ja pitkäjänteisyys. Päämäärien kirkastaminen ja hyveiden pohtiminen antavat suunnan, mihin päin työtä pitää kehittää, jotta organisaation tärkeät tavoitteet saavutetaan. (Pajusola 2017, 12-13.)

Rossi (2015, 164 & 169) mainitsee esimerkkejä, joissa yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus sisustaa työhuoneensa firman luottokortilla tai rajoitusten sijaan valita itse matkustustapansa ja välineensä. Tällainen vapaus kielii arvostuksesta työntekijöitä kohtaan. Yksilön arvostuksen tärkeimpiä voimavaroja ovat merkityksellisyyden tunne ja kiitos henkilökohtaisesta ponnistuksesta. Merkityksellisyyden tunteen puuttuessa kohdataan työelämässä tuttuja ilmiöitä, kuten työuupumusta ja työelämästä pakenemista. (Rossi 2015, 164 & 169.)

Helsingin yliopistossa tutkitaan myötätunnon vaikutusta työelämässä. Hankkeen mukaan myötätunnolla ja huumorilla on mullistava voima työyhteisössä. Myötälämisen teot vaikuttavat niin sosiaalisiin suhteisiin, merkityksellisyyden kokemuksiin kuin työhyvinvointiin. Myötätuntoa voi toteuttaa olemalla läsnä ja huomioimalla muut, mutta myös tuntemalla itsensä ja omat rajansa. (CoPassion 2018, viitattu 26.3.2018.)

4 TUTKIMUS

Tässä luvussa perehdytään laadullisen tutkimuksen periaatteisiin ja erilaisiin menetelmiin. Lopussa käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteutustapa.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista menetelmää silloin, kun aihetta halutaan ymmärtää paremmin. Määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on huomattavasti vähemmän, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy usein enemmän. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa. Näin tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä havainnointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.)

Lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen kohde on harkiten valittu, otoksen sijaan puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Tutkimusmenetelmässä on tyypillistä, että tutkija on lähellä tutkittavia ja tekee ilmiöstä omia tulkintojaan. Tutkimuksen luotettavuutta lisätään tutkimusprosessin tarkalla kuvauksella ja tulkintojen perusteluilla. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

4.2 Haastattelututkimus

Haastattelu on yleinen aineistonkeruumenetelmä ja sillä saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa ilmiöstä. Menetelmänä se on hyvä valinta silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Vähän tutkitusta aiheesta on haastattelututkimuksella mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on haastattelijan etukäteen suunnittelemaa ja ohjaamaa. Haastattelu voidaan yhdistää toisiin menetelmiin, sillä menetelmät tukevat hyvin toisiaan. (Ojasalo ym. 2009, 95-96.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja suurimmat erot liittyvät siihen, kuinka strukturoituja eli standardoituja haastattelun kysymykset ovat eli kuinka paljon haastattelijalla voi joustaa itse haastattelutilanteessa. Strukturoitu lomakehaastattelu voidaan erottaa omakseen teema-, syvä- ja ryhmähaastattelusta. Silloin, kun halutaan kerätä faktatietoa ja kysyä samat kysymykset suurelta joukolta, voidaan valita strukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu on muuten edellä mainitun kaltainen, mutta haastattelijalla voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti ja kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. Etukäteen laadituista kysymyksistä voidaan haastattelun aikana poiketa, jos ne vaikuttavat tilanteeseen sopimattomilta ja vastaavasti voidaan kysyä uusia haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisesti haastatteluaiheesta tai ilmiöstä. Keskustelu on avointa, ja sekä haastateltava että haastattelijat osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. Puolistrukturoitu ja avoin haastattelu ovat hyviä valintoja esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen tarkoitus on tutkia jonkin ilmiön merkitystä haastateltavalle. (Ojasalo ym. 2009, 95-98.)

Syvähaastattelussa aiheesta keskustellaan luottamuksellisesti. Haastattelijalla rohkaisee haastateltavaa kertomaan mahdollisimman avoimesti kaikki aiheeseen liittyvät asiat, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman syvä ymmärrys. Ryhmähaastattelussa osallistujia on tyypillisesti 6-12 henkilöä ja haastattelijoina voi olla enemmän kuin yksi. Yksilöhaastatteluun verrattuna keskeinen ero on, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uudelle tasolle. Sekä syvähaastattelussa että ryhmähaastattelussa voidaan käyttää haastattelun pohjana teemalistaa, mutta keskustelu ei rajoitu näihin, vaan usein haastattelussa nousee esiin uusia olennaisia teemoja. (Ojasalo ym. 2009, 98-100.)

Havainnointi on tutkimusmenetelmä, jonka avulla saadaan tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössään. Havainnointiaineistoa voidaan kerätä joko luonnollisessa tai keinotekoisessa, niin kutsutussa laboratorio-olosuhteissa. Havainnointi sopii kehittämistehtäviin, joissa halutaan selvittää yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta toisten kanssa. Havainnointia voidaan yhdistää muihin tutkimusmenetelmiin, ja silloin saadaan tietoa esimerkiksi siitä, toimiiko ihminen niin kuin sanoo toimivansa. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

4.3 CASE-tutkimus

Case-tutkimuksen eli tapaustutkimuksen kohteena on yleensä yksi tapaus, josta halutaan syvälinen ymmärrys. Kanasen (2013, 54) mukaan tutkimuksen kohteena on aina tämänhetkinen ilmiö. Case-tutkimus kohdistuu yleensä aina yhteen asiaan tai ilmiöön, kuten esimerkiksi yritykseen ja on siis verrattavissa vain kyseiseen yritykseen. Case-tutkimuksen kysymystenasettelussa on tärkeää, että kysymykset ovat muotoa: miten, kuinka ja miksi. Asettamalla tutkimuskysymykset oikein ja saamalla niihin vastaukset tutkimusongelma voidaan ratkaista. (Kananen 2013, 54 & 62.)

4.4 Tutkimuksen toteutus

Oikean tutkimusmenetelmän valinta on oleellista opinnäytetyöprosessin onnistumisen kannalta. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan laadullisena Case-tutkimuksena, jossa tutkittavana on yhden yrityksen työhyvinvointi. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska siinä on tietty haastattelupohja, jotta kaikilta haastateltavilta saadaan vastaukset samoihin kysymyksiin. Puolistrukturoitu haastattelu sopii myös hyvin selvittämään työhyvinvoinnin merkitystä haastateltaville. Jos haastattelun aikana nousee esiin uusia aiheita, voidaan esittää lisäkysymyksiä, samoin kysymysten järjestyksestä voidaan haastattelutilanteessa poiketa. Osittain teemahaastattelu kahden kesken on myös havainnointia; miten haastateltava asiat kertoo, tai vaikuttaako siltä, että jotain jää kertomatta? Haastattelut tehdään yrityksen kaikkiin Suomen toimistoihin. Toimihenkilöitä niissä on yhteensä 12, joista neljä on esimiesasemassa. Haastattelun kysymykset pyritään muodostamaan miten- ja miksi-kysymyksillä, jotta kohdeyrityksen työhyvinvointia pystytään parhaiten tutkimaan, selittämään ja kuvaamaan. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa joko videohaastatteluilla tai paikan päällä kahdenkeskisinä haastatteluina. Koska haastateltavia on 12, haastattelun vastaukset kirjataan ylös, ja haastattelun nauhoituksia käytetään tukena aineiston analysoinnissa. Haastatteluja ei kuitenkaan litteroida kokonaisuudessaan.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää haastattelemalla työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila ja antaa esimiehille eväitä työhyvinvoinnin parantamiseksi jatkossa. Teoriaosuutta mukaillen haastattelut on jaettu neljään teemaan: työhyvinvointi, motivointi, johtaminen ja kommunikaatio.

5.1 Tutkimusprosessi

Tutkimus toteutettiin aikavälillä 6.-17.11.2017. Haastattelukysymykset hiottiin vastaamaan tutkimusongelmaa ja haastattelun kysymysten asettelua testattiin koehenkilöllä, ja siihen tehtiin muutoksia vielä ennen työntekijöiden haastattelua. Yhteyshenkilöni oli informoinut haastatteluista työntekijöitä etukäteen, ja sovin jokaisen kanssa sähköpostilla haastattelun ajankohdat. Kysymyksiä ei kerrottu etukäteen, mutta heille kerrottiin haastattelun aihe ja teemat. Sähköpostissa ohjeistettiin haastateltavia etsimään haastattelulle rauhallinen ja yksityinen tila, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luottamuksellisia ja totuudenmukaisia. Heille myös painotettiin, että vastauksia ei voisi henkilöidä tiettyyn työntekijään vaan ne jäisivät anonyymeiksi.

7 työntekijää haastateltiin henkilökohtaisesti ja 6 työntekijää haastateltiin videopuhelulla. Vastaajista 5 oli miehiä ja 8 naisia. Suurin osa vastaajista oli iältään 30 - 40-vuotiaita. Tutkimus eteni luonnostaan haastattelurungon mukaisesti, muutamissa kohdissa kysymysten järjestyksestä poikettiin. Haastattelut kestivät 20 – 30 minuuttia. Kirjoitin haastattelun aikana muistiinpanoja, ja ne myös nauhoitettiin muistin tueksi. Vastauksia ei litteroitu kokonaisuudessaan, vaan niistä kirjoitettiin ylös vain tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Haastattelumateriaali käytiin läpi kysymys kysymykseltä. Vastauksista poimittiin yhtäläisyyksiä ja saman kaltaisia ilmauksia. Jokainen ilmaus listattiin, jotta voitiin konkreettisesti laskea, kuinka moni haastateltava käytti tiettyä ilmausta. Kun ilmaukset oli poimittu ylös ja laskettu niin sanotulla tukkimiehen kirjanpidolla, pystyttiin tekstissä käyttämään ilmaisuja "noin puolet vastaajista" tai "suurin osa vastaajista". Ilmauksista etsittiin yhdistäviä tekijöitä, eli niitä teemoiteltiin. Näin löytyi esimerkiksi yrityksen palkitsemisen kolme muotoa työpaikalla. Lopuksi tutkimuksen tuloksista ja teoriasta tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia, jotka on esitetty opinnäytetyön lopussa.

5.1.1 Työhyvinvointi

Haastattelun alussa kysyttiin, mitä työntekijöille tulee mieleen sanasta työhyvinvointi. Kysymyksen oli tarkoitus herätellä vastaajat aiheeseen, ja tarvittaessa pyrin täsmentämään työhyvinvoinnin käsitettä, jotta haastattelussa puhuisimme samasta aiheesta ja vastaukset olisivat vertailukelpoisia.

"Siitä tulee mieleen tietenkin ergonomia ja fyysiset asiat, mutta enemmän henkiset asiat. Eli että ei ole työpaikkakiusaamista ja kuunnellaan ja on hyvä henki. Ja että jaksaa, ja saa tukea ja arvostusta."

"No työssäjaksaminen ja työilmapiiri, ja sellainen, mun mielestä se on aika kokonaisvaltaisen juttu. Että siihen vaikuttaa oikeestaan kaikki ne työn osa-alueet. Ja toisaalta se työhyvinvointi vaikuttaa työstä suoriutumiseen."

"Sitä että töissä voi hyvin. Ei tarvi jännittää ja olla murheissaan että pitää lähteä aamulla töihin. Että on kiva lähteä töihin ja töissä viihtyy."

Työntekijät tuntuivat ymmärtävän työhyvinvoinnin käsitteen hyvin. Suurin osa mainitsi, että työhyvinvointi tarkoittaa heille työssäjaksamista ja mielekkyyttä tulla töihin. Tuki, arvostus ja hyvä ilmapiiri työpaikalla nousivat esille. Kolmasosa sanoi työhyvinvoinnin olevan kokonaisvaltaista, johon liittyy fyysinen ja psyykinen puoli. Myös työn tarjoamat haasteet ja arjen ja työn yhteensovittaminen mainittiin vastauksissa.

Oman työhyvinvointinsa työntekijät näkivät hyvänä tai erittäin hyvänä tällä hetkellä. Hyvä ilmapiiri ja vaikutusmahdollisuudet työpaikalla vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Pienen työyhteisön hyvinä puolina nähtiin se, että työntekijöillä on hyvät välit keskenään ja asioista voidaan puhua. Toisaalta muutokset ja työntekijävaihdokset vaikuttavat paljon, kun työntekijöitä on vähän. Yrityksen hyvät kasvumahdollisuudet nähtiin positiivisena, tosin muutosten ja kasvupaineiden mainittiin luovan ajoittain stressiä. Haastatteluissa nousi esille aiemmin syksyllä tapahtuneet kahden työntekijän irtisanoutumiset, mutta niitä ei lähdetty enempää analysoimaan.

"Periaatteessa ihan hyvänä. Mulla on hyvät työkaverit, hyvä esimies, hyvä työpaikka ja luotettava työnantaja."

"Ollaan vähän veitsenterällä sen hyvinvoinnin suhteen. Että ollaan voimakkaasti kasvava yritys ja jokaisella alueella on omat haasteensa, mutta ku ollaan pieni, vahvasti kasvava yritys niin ei ole oikein särkymävaraa. Kaikki pienetki muutokset näky tosi nopeesti ja tosi isosti."

"Täällä on hyvät vaikutusmahdollisuudet ja ilmapiiri toimistolla. Joustomahdollisuutta on, mutta muiden toimistojen kohdalla tiedän, että siellä on paineita ja vaikeita tilanteita, ja se varmasti heikentää työhyvinvointia, kun paineet on niin kovat ja stressitasot korkealla."

"Meillä on ollut aika paljon muutoksia ja on tulossa muutoksia niin.. aika ajoin on haasteita."

Työhyvinvoinnin arvioinnissa korostuu selvästi pienen työyhteisön hyvät ja huonot puolet. Oma työhyvinvointi arvioitiin lähes kaikissa vastauksissa paremmaksi kuin koko työpaikan työhyvinvointi. Osa ei osannut arvioida koko työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa.

Työnantaja panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin monella tapaa ja kannustaa liikkumaan. Työpaikalla on käytössä Smartum-setelit ja he saavat käyttää tunnin viikossa omaa työaikaansa esimerkiksi liikuntaan. Moni kuitenkin mainitsi, ettei aikaa käytännössä löydy siihen, että töistä ehtisi lähteä tuntia aiemmin. Työpaikalla tehdään vuodessa yhdestä kahteen yhteistä reissua. Viimeisin oli Lapin patikointiretki, joka vaikutti olleen monelle tärkeä ja mieleinen. Syksyisin on ollut painonpudotuskampanja.

"Yksi on joustavat työajat, mikä auttaa tosi paljon. Ja sitten on nää kaikki liikuntasetelit.. ja täällä on se tunti omaa aikaa. Muutenki ku on pieni yritys niin täällä kysytään kaikkien ajatuksia, mielipiteitä. Pääsee vaikuttamaan."

"Huokuu pieni firma ja perheyritys ja lämminhenkisyys. Tiedetään ja tunnetaan toisemme."

"Minun mielestä työhyvinvointi kuuluisi alueiden esimiehille, jotka sitten kehittäisivät omien alueidensa hyvinvointia...Fyysiseen hyvinvointiin on panostettu, et sillä puolella ei ole mitään vikaa, mutta se henkinen hyvinvointi on se kriittisempi."

Työntekijät mainitsivat, että heidän kuulumisiaan kysellään palaverissa ja jaksamisesta ollaan kiinnostuneita. Työntekijät käyvät yhdessä syömässä ja silloinkin pyritään syömään terveellisesti. Joustavat työajat, vaikutusmahdollisuudet työpaikalla ja mahdollisuus lyhennettyyn työaikaan nähtiin myös työhyvinvointia parantavina voimavaroina. Pajusolan (2017, 13) mukaan hallinnan tunne saavutetaan työssä juuri sillä, että voidaan itse vaikuttaa oman työnsä olosuhteisiin. Tämä liittyy itsensä johtamiseen, joka onnistuessaan lisää työhyvinvointia.

Työn kuormituksesta kysyttäessä kukaan ei nähnyt, että kuormittuisi työssään liikaa. On kuitenkin tyypillistä, että kuormitusta on ajoittain, mutta yritykseen on tulossa järjestelmäuudistus, joka tulee helpottamaan työntekoa ja vähentää osaltaan kuormitustakin. Esimiesten vastauksista ilmeni, että organisointia ja roolituksia on yrityksessä mietitty koskien työsisältöä ja työtehtäviä. Tämä on erittäin tärkeää, koska työterveyslaitoksen mukaan juuri esimies on tärkeässä roolissa tunnistamassa ja ehkäisemässä työntekijän liiallista kuormitusta. (Työterveys.fi 2018, viitattu 4.3.2018.) Kysyttäessä tämänhetkisestä työkyvystä kaikki työntekijät mainitsivat olevansa työkykyisiä.

"Nyt on ollut hyvä tilanne.. mutta aikaisemmin olen kokenu kuormittuvani liikaa varsinki lomien aikaan."

"Välillä henkinen puoli kuormittuu tosi paljon.. Mutta jos ajatellaan keskiarvoa, niin kyllä se pysyy kohtuullisella tasolla. Toimistotyön fyysinen kuormittavuus on tullu yllätyksenä, mutta onneksi siihenki on hyvät työkalut. Mullakin on sähköpöytä."

"Tiedonkulun jouhevuus auttaisi, mutta se on varmaan joka työpaikassa ongelma. Mutta on siihenki puututtu. Se vähentäis turhaa soittelu ja ylimääräistä työtä."

Toimistotyö ei useinkaan kuormita fyysisesti, tosin päätetyö voi aiheuttaa niska- hartiaseudun kipuja. On hyvä, että työpaikalla on reagoitu roolitukseen henkisen kuormituksen huippujen vähentämiseksi.

Työpaikalla on työterveyshuolto, mutta ohjeistus sen käytöstä sai moitteita. Noin puolet työntekijöistä vastasi, että ovat käyneet säännöllisesti tarkastuksissa ja "sinne saa hyvin aikaa jos on tarve". Toisaalta toinen puoli oli epä tietoinen, mitä työterveyshuolto kattaa tai saako sitä käyttää. Yksi työntekijä ei ollut tietoinen työterveyshuollosta lainkaan.

"No eihän se oikein toimi, täällä pitäis siihen panostaa. Kävin työhöntulotarkastuksessa. Jos olis muuta, niin olis hyvä, et ois selkeät periaatteet missä sää käydä ja miten toimitaan. Pitäis selvittää ja olla selkeät säännöt miten toimia."

Haastattelussa kävi ilmi, että työterveyshuoltoa ollaan tällä hetkellä kilpailuttamassa. Toiveena on saada siitä toimivampi.

5.1.2 Motivaatio

Tekijät, jotka motivoivat vastaajia työssään voidaan jakaa kolmeen; aineellisiin motivaattoreihin, työpaikan kasvuun ja hyvään henkeen. Aineellisiin motivaattoreihin kuuluvaksi mainittiin raha, tuloksen tekeminen ja kunnianhimo. Nämä eivät kuitenkaan vaikuttaneet olevan tärkeimpiä motivaation lähteitä. Mathen ja muiden mukaan motivaatio koostuu muun muassa työpaikan yhteishengestä, hyvästä työilmapiiristä ja suorasta palautteesta. Myös kannustus ja mahdollisuus kehittyä muodostavat motivaation perustaa. (Mathe ym. 2011, viitattu 7.3.2018.)

"Että saa aika vapaasti ite muokata. Toki tietyt asiat pitää tehdä, mut ne saa tehdä aika hyvin sillä tavalla ku ite parhaaksi näkee. Että joustoa on. Kiva työpaikka ja hyvät työkaverit motivoi. Työtehtävän ei tartte olla kummonen, mutta se porukka on tärkeä tuki."

"Tällä hetkellä motivoi, ku kehitetään koko ajan. On uusia projekteja tulossa ja uutta tulossa. Innostava porukka tässä ympärillä tekemässä tätä työtä. Ja on mukava olla kehittyvässä toiminnassa mukana."

"Raha tietysti, mut ennemmänki se, että aamulla töihin lähtiessä tietää et on mukava päivä tulossa."

Tässä työpaikassa työntekijät mainitsivat motivoituvansa eniten työpaikan kasvumahdollisuuksista, nuorten työllistämisestä sekä ongelmanratkaisusta. Työyhteisön hyvä henki, positiivinen palaute sekä jousto ja vapaus muokata työtänsä ovat myös tärkeitä.

Työpaikalla palkitaan työntekijöitä hyvin. Heille on käytössä bonusjärjestelmä ja kuukausipalkan mainittiin olevan kilpailukykyinen. Palkankorotuksista kävi ilmi, että ne tulevat usein johdon esityksestä, ei työntekijän. Näiden rahallisten kannustimien lisäksi työntekijöitä palkitaan monipuolisesti yhteisen tekemisen ja muistamisen muodossa. Ääneen lausuttu kiitos, henkinen tsemppi ja yhteinen tekeminen nousivat tärkeimmiksi palkitsemisen keinoiksi. Alla olevassa taulukossa on jaettu haastatteluissa esiin nousseet palkitsemisen muodot kolmeen osa-alueeseen:

Rahallinen	Yhteinen tekeminen	Muistaminen
Palkka	Koulutukset	Vapaat
Bonusjärjestelmä	Virkistysreissut	Sanallinen kiittäminen
Palkankorotukset		Henkinen tsemppaus
		Suklaapatukka
		Muistaminen jouluna ja syntymäpäivinä

Taulukko 1. Palkitsemisen muodot kohdeyrityksen työpaikalla

"Bonusjärjestelmä, joka on kohtalaisen hyvä. Se motivoi myös tekemisestä. Täällä muistetaan synttäreinä ja jouluna. Ja yhteiset virkistysreissut. Se puoli on kunnossa"

"Rahalliset kannustimet on todella hyvät. Keskimääräistä korkeemmat kuukausipalkat ja bonusjärjestelmä. Vapaaapäiviä saa palkallisia, pidennettyjä viikonloppuja. Käyään syömässä, tehään yhdessä. Muistetaan myös kiittää. Mielestäni palkitaan hyvin. Palkankorotuksetki tulee johdon aloitteesta."

On hyvä, että palkitseminen on monipuolista eikä pelkästään rahallista. Ihmisten henkilökohtaiset arvostukset ja elämäntilanteet vaihtelevat, ja siksi työnantajan kannattaa panostaa henkilöstönsä yksilöllisten toiveiden tuntemiseen ja mielekkään palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseen. (Pro 2018 2018, viitattu 7.3.2018.)

Usein työntekijöille on tärkeintä hyvät työkaverit ja hyvä yhteishenki. Nämä ovat työssä viihtymisen peruspilareita, mutta niitä ei voi esimerkiksi rekrytointitilanteessa absoluuttisesti luvata. Sen sijaan joustavat työajat ja mielenkiintoisen ja vaihtelevan työnkuvan työnantaja voi luvata. (Pro18 2018, viitattu 6.3.2018.) Toiveet ja ehdotukset motivaation lisääjiksi liittyivät työpaikan kasvuun sekä yhteisöllisyyteen. Kasvuun liittyen toivottiin uusia toimitiloja nykyisten käydessä ahtaiksi, lisää

haasteita, selkeämpiä linjoja yrityksen strategiassa, selkeämpää tiedottamista ja koulutuksia. Yhteisöllisyyteen liittyen mainittiin rehellisyys, auttaminen, tasa-arvo, vapaus ja lisää etenkin positiivista palautetta.

"Ehkä sellanen, et ku välillä teen töitä kotona, mutta se on vaikeeta ja vaatii järjestelyjä. Niin se et pystyis tekemään työtä missä tahansa. Ja kaipaisin enemmän joustoa, koska elämää on työpaikan ulkopuolellaki. Ja luottoa täällä kyllä on, mulle on tärkeetä, ettei ole tyhjänpäiväistä vahtimista tai niskaan hengitetä."

"Nyt ku ollaan muutoksen äärellä niin toivon et saada selkeemmät raamit ja fokus ja strategia kaikkien takaraivoon. Että mihin ja miten ja milloin? On kuitenkin elinehto että puhalletaan yhteen hiileen ja tiedetään mikä on yhteinen sävel. Se on vielä itelle hakusessa. Kunhan uusi toimari saa gameplanin, et se tulee kaikkien tietoon."

Kysymykseen, mikä lisäisi työntekijöiden työmotivaatiota entisestään, saatiin monenlaisia erilaisia vastauksia. Tosin muutama vastaaja oli sitä mieltä, että motivaatio on huipussa eikä sitä ole mahdollista enää nostaa.

5.1.3 Johtaminen

Yhtä lukuun ottamatta kaikki työntekijät vastasivat saavansa jokseenkin riittävän perehdytyksen. Tosin useassa vastauksessa ilmeni, että työntekijä oli saanut kaikki tarvittavat tiedot, kun oli oma-aloitteisesti osannut kysellä, eikä sen enempää perehdytystä ollut kaivannut. Perehdytykseen ei ole aiemmin ollut suunnitelmaa, mutta nykyisin siihen on suunnitelma ja ohjeet. Perehdytys sitouttaa työntekijän työyhteisöön ja on tärkeä yrityksen markkinointikeino myös ulospäin. (Tehylehti 2017, viitattu 8.3.2018).

"Sain. Käytiin kunnolla läpi ja sain olla työkavereiden mukana, et miten tehään. Oli kyllä tosi hyvä perehdytys."

"Oon saanut periaatteessa perehdytyksen, mutta kysymällä, ite pitää kysyä. En odota, että kaikki tarjoillaan ja kerrotaan eteen. Pitää hyväksyä, et jotkut asiat pitää vaan kysyä. Pidän

hyvänäkin asiana, et on kerrottu suurin piirtein miten pitää tehdä, mut sitte saa ite tehdä sellaseksi ku haluaa."

Moni työntekijä korosti sitä, että ala on monipuolinen ja työn oppii vain tekemällä. Usein perehdytys on ollut kokeneemman työntekijän matkassa kulkemista esimerkiksi viikon tai kahden ajan, joten sen pohjalta perehdytys on kuitenkin ollut hyvin konkreettista ja käytännönläheistä.

Työpaikan ilmapiiriin liittyy myötätunto, joka vauhdittaa merkityksellisyyden kokemusta, kognitiivista suorituskkyä sekä työhyvinvointia. Myötätunto vaikuttaa työntekijöiden sosiaalisiin suhteisiin ja on apuna rakennettaessa parempaa työyhteisöä. (CoPassion 2018, viitattu 13.3.2018.) Työyhteisön ilmapiiriä luonnehditaan avoimeksi, välejä työkavereihin kaverillisiksi ja luottamuksellisiksi. Kaikki vastaajat sanoivat työilmapiirin olevan hyvä. Muutama maininta selän takana puhumisesta tuli ilmi, etenkin ennen kahden työntekijän irtisanoutumista. Samanhenkisistä huumorintajusta mainitsi useampi työntekijä.

"Hyvät välit esimiehiin ja alaisiin. Työ on välillä raskasta, eikä kaikkea voi toimistolla alaiselle sanoa, niin kollegan vertaistuki on äärimmäisen tärkeä. Koen, et meillä on avoin ilmapiiri, ja asioista uskalletaan puhua. Pyritään oleen matalan kynnyksen organisaatio siinä suhteessa."

"Mielestäni tosi hyvät. Kaikilla on hyvä huumorintaju, se näkyy päivittäin. Erimielisyydet voitetaan huumorilla ja yhteistyöllä."

Vaikuttaa siltä, että selän takana puhumista ei enää ole yhtä paljon kuin ennen. Hyvä yhteishenki ja avoimet välit työkavereihin ovat tärkeitä ja säilyttämisen arvoisia.

Johtaminen on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista lähes kaikkien vastaajien mielestä, yksi työntekijä ei osannut ottaa kysymykseen kantaa. Kuulopuheista mainitsi muutama vastaaja. Irtisanoutuneet työntekijät nousivat jälleen esille ja tiedottamisesta toivottiin parempaa. Edelleen avoimuus nousi esille positiivisessa mielessä; työpaikalla uskalletaan puhua.

"Pyritään, et jokainen sais tuoda omia näkemyksiään koskien omaa työtä. En koe, et olis syrjintää. Ollaan pieni, ja meillä on vähä toimihenkilöitä, niin sen takia kaikkien kans ei voi puhua esim. "johtoryhmän" asioita."

"Tietysti ku yks työntekijä lähti, niin tuntu, et hän sai kuulla enempi asioista ja päävastuu oli hänellä. Toivon, et jos jotain on, niin niistä sanotaan, tunteita kunnioittaen. Täällä on helppo sanoo puolin ja toisin."

"Varmasti uudella toimitusjohtajalla on uudet haasteensa. Siinä on kehittämistä ja hän varmaan sen tiedostaa. Sehän on muutosjohtamista tänä päivänä olla toimitusjohtaja. Ite koen, että mua kohtaan on toimittu oikein. Ja täällä on hyvää se, että meillä pystyy sanomaan."

Työpaikalla edistetään yhteisöllisyyttä monin tavoin. On erilaisia palavereja, joista tärkeimpänä mainittiin kuukausipalaveri, jossa kaikki Suomen toimihenkilöt ovat koolla. Työntekijät käyvät syömässä yhdessä, heillä on pikkujoulut ja yhteisiä illanviettoja. Yhteiset reissut mainittiin myös tärkeänä voimavarana yhteishengen luomisessa. Eräs esimies mainitsi, että kehitettävääkin vielä on, ja alueellista yhteistyötä halutaan lisätä entisestään.

"On hienoa, et näin pieni yritys kokoontuu yhteen kerran kuussa, vaikka se on varmasti kallista, koska työnteko tyssää noina päivinä. Näen sen isona voimavarana yhteisöllisyyden, oman jaksamisen ja ennen kaikkea oman viihtymisen kannalta. Et nähdään toisia ja voidaan vaihtaa kuulumisia. Kaikki pienetki asiat on isoja ja tärkeitä. Ettei kokoonnuta vaan pikkujouluihin ynnä muihin pari kertaa vuodessa. Nää asiat ja reissut vie tosi paljo meidän yhteisöllisyyttä eteenpäin."

"Aika luontaisia juttuja, ei oo varmaan erikseen päätetty, et näin tehään. Käydään paljo yhdessä lounaalla. Yrityksenä meidän vahvin voimavara on se, et meille on sattunu niin samanhenkisiä ihmisiä. Se näkyy rentoutena. En usko et kukaan kokee olevansa ulkopuolinen, ja ollaan läheisiä. Merkitys korostuu pienessä yrityksessä, missä pitää toimia välittömästi."

Yhteisöllisyys nousi esiin monessa kohdassa positiivisena, tärkeänä voimavarana. Panostaminen siihen monipuolisesti näyttää tuottaneen tulosta.

Työpaikka kannustaa ja antaa työntekijöille mahdollisuuden kouluttautua. Tarve lähtee työntekijän omasta näkemyksestä, niin sanottuja pakollisia koulutuksia ei järjestetä. Haastattelussa moni kuitenkin mainitsi, että aina ei ole työkiireiden takia mahdollista osallistua kiinnostaviin koulutuksiin.

"On, ja siihen kannustetaan. Jos löytää hyvän koulutuksen niin sen ku vaan ottaa esille niin saa käydä. Tietysti pitää liittyä työhön."

"Se on itestä kii et jaksaa ettii ja ehdottaa."

Työntekijä saa siis itse etsiä työtä tukevaa, kehittävää koulutusta ja työnantaja mahdollistaa niihin pääsyn. Lopulta on työntekijästä itsestä kiinni hakeutua mielenkiintoiseen koulutukseen.

Tärkeä työhyvinvoinnin tekijä on osallistuva ja kannustava johtaminen. (Dosendum 2018, viitattu 7.3.2018.) Johtamisen kehittämiskohteista mainittiin kannustaminen ja palkitseminen, palautetta haluttiin lisää. Viestinnästä ja asioista tiedottamisesta toivottiin entistä avoimempaa. Muita ilmi tulleita toiveita olivat kuunteleminen ja kannustus itsenäiseen päätöksentekoon sekä se, ettei rasita muita omilla ongelmilla.

"Avoin tiedonkulku. Että asioista, mitä on meneillään ja kehitettävänä kerrotais ennen ku on tehty lopulliset päätökset. Aina tiedonkulkua voi lisätä. Siitä on puhuttu ja reagoidaan nytkin."

"Vision ja strategian kirkastaminen kaikille, siinä on vielä tekemistä. Sopivasti vastuun antoa ja kannustamista ja tsemppausta ja itsenäiseen päätöksentekoon ohjausta. Oma viestintää pitää vielä miettiä, että se on yksinkertaista, selkeää ja toistuvaa."

Noin puolet haastatelluista ei nähnyt esimiesten toiminnassa mitään parannettavaa, ja yleisesti siihen oltiinkin tyytyväisiä.

5.1.4 Viestintä ja kommunikaatio

Työpaikalla keskustellaan ongelmista hyvin. Työntekijät kokevat, että he uskaltavat ottaa vaikeatkin asiat puheeksi. Työilmapiiriä luonnehditaan sellaiseksi, että muita on helppo lähestyä. Yhden vastaajan mielestä ongelmista puhuminen onnistuu vaihtelevasti. Eräs vastaaja luonnehti palavereja tärkeiksi. Niistä saa enemmän irti, kuin mitä ne työaika vievät. Ongelmatilanteissa ratkaisua etsitään ja asiat otetaan tosissaan. Toisaalta myös ilmeni, että "kaikki ei kantaudu esimiehille virallisesti", vaan itse pitää uskaltaa ottaa asia esille.

"Suomalaisessa työkulttuurissa ongelmista puhuminen on aina vaikeaa. Meillä on mahdollista puhua ongelmista, jos ei esimiehen niin oman työkaverin kans, joka lähtee asiaa viemään eteenpäin. Työnantajan on vaikea huomata, jos et ite tuo asiaa esille. Työnantajan tulee satsata jokapäiväiseen välittämiseen."

"Varmasti puhutaan ja kaikki käydään läpi. Ja ratkaisua etitään ennen ku menee liian pitkälle."

"Vaihtelevasti, en tiää miten muut. Ite oon päättäny, et puhun rohkeasti ja suoraan ja on sanottu et se on hyvä juttu. Meillä on juoruja ja keskenään puhutaan, ku ollaan niin tiivis yhteisö ja aidosti huolissaan, mut ne ei kantaudu esimiehille virallisesti."

On todella tärkeä, että asioista voidaan puhua. Tässäkin kohtaa nousi esiin pienen työyhteisön hyvänä puolena se, että työntekijöistä välitetään ja esimiehet kyselevät kuulumisia. Hyvä kanava keskustella työntekijän kokemista haasteista ovat kehityskeskustelut, koska niiden kautta palaute viimeistään kulkeutuu johdolle.

Ongelmiin puututaan nopeasti ja ne hoidetaan suoraan. Työntekijöiden mukaan ongelmasta selvitetään näkökulmat ja etsitään ongelman juuri. Eräs vastaaja luonnehtii ongelmien selvittelyä "palaverimaiseksi toiminnaksi", jossa asiat puidaan saman tien. Toinen taas oli sitä mieltä, että ongelmia hoidetaan olkia kohauttamalla ja puhumalla nätisti, ja tämä ei ole riittävää.

"Ottamalla asiat vakavasti ja kehittämällä saman tien ratkaisu. Sympatia ja nätisti puhuminen ei riitä. Pitää keskittyä ja puuttua heti, ei saa jäädä unholaan."

"Jos täällä tulee jotain, niin kissa nostetaan heti pöydälle."

"Pyritään selvittään näkökulmat ja se, mikä on ongelma. Mistä se juontaa juurensa? Työstä vai työn ulkopuolelta. Jos johtuu vapaa-ajasta, olisko aika ottaa huilia? Ite oon avoin ja pystyn puhumaan kaikesta, ja toivon, että muutkin puhuvat."

Ongelmat on tärkeä ottaa esille heti kun niitä ilmenee, koska niistä voi aina oppia jotain (CoPassion 2018, viitattu 13.3.2018). Ongelmat puidaan työpaikalla tapauskohtaisesti, yleisesti ottaen hyvin.

Vaikutusmahdollisuudet ja yhteinen päätöksenteko lujittavat sosiaalisia suhteita työpaikalla. Koko henkilöstön osallistuminen esimerkiksi rekrytointipäätöksiin auttaa rekrytoimaan sellaisia työntekijöitä, jotka sopivat työpaikalle. (CoPassion 2018, viitattu 12.3.2018.) Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työpaikalla ovat todella hyvät. Kehittämiseen kannustetaan, mitään ehdotuksia ei tyrmätä. Työntekijöillä on mahdollisuus määrittää työnsä sisältöä. Tiimit voivat kehittää ideoita yhdessä ja esitellä ne sitten muille. Kuukausipalaveri on yksi tärkeä forum uusien asioiden esiintuomiselle. Työntekijöillä oli haastatteluhetkellä käytössä yhteiseen viestintään tarkoitettu WhatsApp-ryhmä, ja lisäksi heille oli pian tulossa käyttöön sähköinen toimistojen välinen ilmoitustaulu.

"Sen takia on palaverit, että asioita sanotaan ääneen. Viestintään panostetaan kans, että muut toimistot tietävät mitä muualla tapahtuu. Meillä on tulossa ens viikolla toimistojen välinen ilmoitustaulu, koska ne on tärkeitä yhteisiä asioita. Meillä on myös WhatsApp, mutta ei sinne kannata laittaa ku ne sinne hukkuu."

"Ku ollaan pieni, pystytään tekeen isoja ja radikaaleja muutoksia hyvinki nopeesti. Siks jokaisella on mielestäni hyvin painava sana."

"Vastuu on yhteinen. Se on päivän kestävä palaveri ja yrityksen tasolla asioita läpi. Siksi se on niin hyvä. Toivon, ettei siitä ikinä luovuta, on iso voimavara, ku rakennetaan yhteishenkeä."

Pienessä työyhteisössä yksittäisen työntekijän sana on isommassa roolissa. Työpaikalla on useita kanavia vaikuttamiseen ja työntekijöiden ideat otetaan tosissaan. Toimistojen välinen yhteistyö tulee paranemaan sähköisen ilmoitustaulun myötä.

Lopussa tiedusteltiin kehittämisehdotuksia tai yleistä palautetta liittyen työhyvinvointiin. Monella ei enää sanottavaa ollut. Alla ovat kaikki ne kommentit, joita saatiin:

"Ootan uudelta tjl:ltä punasta lankaa, ja et kerro sen meille."

"Ei työhyvinvointia voi olla ja korostaa liikaa. Että vois olla kulttuuriseteleitä esim. Jos on niin mulle ei oo tullu niistä tieto. 1 tunti omaa aikaa on tosi hyvä, se motivoi, sen käytännön toteutus pitäis saada vielä toimiin."

"Olis hyvä, että olis liikuntamahdollisuutta, vaikka Smartum-seteleitä. Pitää vaan hoksata kysyä."

"Ehdotin viime viikolla esimiehelle työn kuormitus -mittauksia. Siitä varmaan keskustellaan seuraavassa kuukausipalaverissa. Ehdotin, et voitaisko kokeilla. Se analysoi stressitasot ja palautumisen ja unen laadun."

"Haluaisin vielä painottaa, et työssäjaksaminen ja hyvinvointi on kaikkien yhteinen etu ja kaikkien asia. Et on sellanen työpaikka, jossa jaksaa ja joka oikeasti aidosti välittää. Ja tuodaan asioita esille eikä lakasta pöydän alle, niin silloin ollaan oikeella tiellä. Meidän suurin ongelma on se, ku kasvetaan koko ajan ja suurin haaste on se, et kasvun aikana saadaan pidettyä työhyvinvointi kasassa."

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstöalan yrityksen toimihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytilaa ja esimiesten vaikutusta siihen. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä työhyvinvointi merkitsi työntekijöille, miten he kokivat sen tällä hetkellä ja kuinka sitä voitaisiin parantaa.

Kuten teoriapohjassa käy ilmi, työhyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, joka käsittää niin fyysisen kuin psyykkisen puolen (Työterveyslaitos 2018, viitattu 20.3.2018.) Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että haastateltavat ymmärsivät työhyvinvoinnin laajan käsitteen hyvin. Moni kuitenkin mainitsi hyvin konkreettiset asiat kuten sen, että töihin on mukava tulla ja työssä jaksaa. Jo tässä kohtaa useassa vastauksessa puhuttiin työpaikan hyvästä ilmapiiristä ja yhteishengestä. Ne mainittiin monen muunkin kysymyksen kohdalla.

Työhyvinvointi koostuu useasta palasesta ja toteutuu työpaikoilla arjen valinnoilla ja pienillä teoilla työntekijöiden ja johdon yhteistyöllä. Samassa työpaikassa työhyvinvoinnin kokemus voi olla eri työntekijöillä hyvin erilainen. (Suonsivu 2011, 63 & 112.) Työpaikalla viihdytään ja voidaan hyvin tällä hetkellä. Kaikki vastaajat näkivät oman työhyvinvointinsa hyvänä tai erittäin hyvänä. Työyhteisö on pienehkö ja tiivis, ja siinä on hyvät puolensa, mutta myös haasteita. Positiivista on se, että työntekijöillä on yhteinen huumori, hyvät välit keskenään ja ilmapiiri on avoin. Myös vaikutusmahdollisuudet työpaikalla ovat hyvät. Työyhteisö on kasvanut viime vuosina paljon, joten yrityksessä on kasvupaineita, jotka ajoittain luovat stressiä. Tosin moni mainitsi, että nimenomaan yrityksen kasvu ja positiiviset tulevaisuuden näkymät lisäävät työhön mielekkyyttä ja motivaatiota. Huomionarvoista on se, että vaikka oma työhyvinvointi nähtiin hyvänä, puhuttaessa koko työyhteisön tai muiden toimistojen työhyvinvoinnista, sitä ei arvioitu yhtä hyväksi. Syytä tähän ei löytynyt, mutta arvioon voi vaikuttaa työpaikalla syksyllä 2017 irtisanoutuneet kaksi työntekijää, joiden irtisanomisten syitä ei kuitenkaan haastattelussa selvinnyt.

Työpaikka kannustaa ja panostaa työntekijöiden liikkumiseen. Perinteisten Smartum-seteleiden lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus käyttää viikossa tunti omaa aikaa liikuntaan, lisäksi vuosittain tehdään viikonloppureissu esimerkiksi johonkin hiihto- tai luontokeskukseen. Myös henkisestä puolesta ollaan kiinnostuneita, työntekijöiden kuulumisia kysellään. Työhyvinvointiin panostamista on myös se, että työntekijöille mahdollistetaan joustavat työajat esimerkiksi lyhennetyn työajan keinoin sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Vaikka työnantajan luomat edellytykset

hyvinvointiin ja liikuntaan ovat hyvät, mainitsi moni, ettei aikaa käytännössä usein ole töistä tuntia aikaisemmin lähtemiseen. Liikunnan tukeminen ja yhteinen tekeminen tulee säilyttää jatkossakin.

Sopiva kuormitus edistää työntekijöiden ja työkykyä sekä tekee työnteosta mielekästä (Työterveys.fi 2018, viitattu 20.3.2018). Toimistotyötä ei nähty fyysisesti liian kuormittavana eikä henkistäkään kuormitusta ole liikaa. Henkistä kuormitusta työntekijöille aiheuttaa ajoittain kiire ja stressi. Haastattelussa ilmeni, että esimiehet ovat herkällä korvalla työntekijöiden kuormituksen suhteen ja esimerkiksi rooleja ja työtehtäviä mietitään ajoittain uudelleen. Myös työpaikalle tulossa oleva järjestelmäuudistus helpottaa päivittäistä työtä. On erittäin hyvä, että työntekijöitä kuunnellaan ja seurataan tiheään, jotta varhaistakin liikakuormitusta voidaan havaita ja ehkäistä. Työpaikan avoin ilmapiiri toivottavasti pienentää työntekijöiden kynnystä avautua ongelmista.

Työterveyshuollon palveluiden käyttö vaatii käytännön ohjeistusta, koska noin puolet työntekijöistä eivät olleet varmoja, milloin ja miten työterveyshuoltoa saa käyttää. On hyvä, että työterveyshuolto kilpailutetaan ja kunhan uusi sopimus on solmittu, ohjeistetaan myös työntekijät.

Mathen ja muiden mukaan työntekijöiden motivaation muodostavat muun muassa yhteishenki, hyvä ilmapiiri, suora palaute sekä kannustus ja mahdollisuus kehittyä (Mathe ym. 2011, viitattu 21.3.2018.) Myös tässä työpaikassa motivaation lähteiksi mainittiin samoja asioita; kasvumahdollisuudet, työpaikan hyvä henki ja positiivinen palaute. Aineelliset motivaattorit kuten raha ei noussut tärkeimmäksi. Tärkeiksi mainittiin myös nuorten työllistäminen, ongelmien ratkaisu sekä jousto ja vapaus muokata omaa työtään. Kun työntekijöiden motivaation lähteet ovat tiedossa, voidaan sitä hyödyntää myös palkitsemisessa ja työhyvinvoinnin suunnittelussa. Erityisesti mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön voidaan tarjota kuukausipalaverissa tai kahden keskiöllä keskusteluilla esimiehen kanssa.

Palkitseminen on motivaation ylläpitämistä ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Työpaikalla on käytössä monenlaisia palkitsemisen muotoja, kuten rahalliset kannustimet, yhteinen tekeminen ja muistaminen. Tärkeimmäksi näistä nousivat kiittäminen, henkinen kannustus ja yhteiset tekemiset. On tärkeää pitää palkitseminen jatkossakin monipuolisena ja huomioida työntekijöiden yksilölliset toiveet ja mielenkiinnon kohteet.

On erittäin hyvä, että moni työntekijä kertoi motivaation työtään kohtaan olevan jo huipussaan. Vastaukset kysymykseen mikä voisi lisätä motivaatiota entisestään, saatiin lähinnä toiveita ja

parannusehdotuksia. Työpaikan kasvuun liittyen mainittiin uudet toimitilat, jotka palvelisivat paremmin työntekoa nykyisten käydessä pieniksi. Työpaikan yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä toivottiin edelleen kehitettävän, vaikka siihen yleisesti oltiin jo erittäin tyytyväisiä. Asioista tiedottamiseen toivottiin nopeutta ja selkeyttä, mikä paranee uuden toimitusjohtajan päästessä vauhtiin tämän vuoden puolella. Etenkin yhteisöllisyys on tässä pienessä työyhteisössä voimavara, josta kannattaa pitää kiinni. Rehellisyys, auttaminen ja muiden huomioiminen kannustamalla ja kiittämällä ovat juuri niitä arjen pieniä tekoja, joista hyvä työhyvinvointi muodostuu.

Vaikka perehdytys ei aiemmin ole ollut suunnitelmallista, on siihen nyt ainakin periaatteessa työkalut. Perehdytys on tärkeää tehdä huolella, koska siihen pohjautuu kaikki työntekijän tuleva osaaminen. Työpaikalla on käytössä omatoiminen ja itsenäinen perehdytys, jossa opitaan työtä tekemällä niin sanotun mentorin eli kokeneemman työntekijän kanssa. Haastattelussa kävi ilmi, että ala on monipuolinen ja jatkuvasti muuttuva, joten tällainen tyyli sopii varmasti tälle työpaikalle.

Yksi työpaikan vahvuuksista on varmasti saman henkinen työporukka ja avoin ilmapiiri, ja sitä pitää ehdottomasti edistää ja vaalia. On todella suuri voimavara, että välit työkaveriin ovat luottamukselliset ja avoimet, näin ongelmista on helpompi puhua. Jos esimerkiksi uupumassa oleva työntekijä uskaltaa varhaisessa vaiheessa kertoa ongelmistaan, nopeuttaa se asiaan puuttumista ja voi ehkäistä pitkiä sairauslomajaksoja. (Työterveys.fi 2018, viitattu 26.3.2018). Pienessä yhteisössä kaikki tuntevat toisensa hyvin, mikä voi aiheuttaa myös niin kutsuttua selän takana puhumista, mutta sitä esiintyy varmasti jossain muodossa kaikissa työyhteisöissä. Johtamisen kerrottiin olevan tasa-arvoista ja oikeudenmukaista. Työpaikan sukupuolijakaumakin on melko tasainen, ja se pyritään myös sellaisena pitämään.

Yhteisöllisyyden tärkeys on huomattu työpaikalla, ja sen edistämiseksi on useita keinoja. Niistä tärkein on kuukausipalaveri, jonka mainitsi moni vastaaja, sen merkitys on työyhteisössä kiistaton. Kaikenlainen yhdessä tekeminen illanviettojen, lounaiden ja yhteisen liikkumisen muodossa lujittavat me-henkeä. Kuten Myötätunto-hanke painottaa, tuntemalla työkaverinsa hyvin ja jakamalla tunteet muiden kanssa saadaan positiivisia vaikutuksia työilmapiiriin ja asiakassuhteisiin. (CoPassion 2018, viitattu 26.3.2018).

Työntekijän tarvittavasta ja ajantasaisesta osaamisesta tulee huolehtia. Suonsivun (2011, 66-67) mukaan osaamista voidaan kartoittaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai osaamiskartoituksella. On tärkeää myös työhyvinvoinnin kannalta, että työntekijä kokee osaavansa työnsä ja haluaa

kehittää osaamistaan. On hienoa, että työnantaja antaa mahdollisuuden ja kustantaa sopiviin koulutuksiin osallistumisen. Rossin (2015, 164 & 169) mukaan se, että työntekijä saa itse valita koulutukset joihin osallistuu, viestii työntekijöiden arvostuksesta. Jotta koulutuksista saisi täyden hyödyn irti, on tärkeä mahdollistaa niihin pääsy järjestämällä työt niin, että aikaa osallistumiselle myös todellisuudessa löytyy.

Johtamisen kehittämiskohteet liittyivät kannustamiseen ja palautteen antoon sekä avoimempaan tiedottamiseen. On varmasti totta, ettei kaikkia niin kutsuttuja johdon asioita voi alaisten kanssa puhua, mutta työntekijät on hyvä pitää kartalla siitä, mitä on tulossa. Koska työpaikalla on avoin ilmapiiri, kuukausipalaverissa puhutaan ajankohtaisista asioista, ja työntekijöillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet ovat edellytykset hyvälle tiedonkululle jo olemassa. Lisäksi uusi sähköinen ilmoitustaulu tulee lisäämään asioiden tulemistä kaikkien tietoon. Työpaikalla myös palkitaan ja huomioidaan työntekijöitä hyvin, joten sen puolesta johtamisen saralla ei tarvita suuria suunnan muutoksia, korkeintaan pientä viilausta. Jos työntekijät kokevat haluavansa enemmän palautetta ja kannustusta, voisi siihen kiinnittää jatkossa vielä enempi huomiota.

Ongelmatilanteet hoituvat työpaikalla hyvin, kunhan ne otetaan puheeksi. Moni työntekijä painotti, että asioista kyllä keskustellaan, kunhan uskaltaa itse tuoda asian julki. Muuten kaikki ei kantaudu esimiehille asti. Ongelman ilmettyä asiat voidaan kuitenkin saman tien läpi ja ongelmien syyt etsitään juurta jaksen. Yksi työntekijä oli sitä mieltä, ettei ongelmiin puututa. Jotta kukaan ei jatkossa kokisi näin, ongelmanratkaisuprosessia voisi vielä hieman tehostaa ja luoda työntekijöille sellainen mielikuva, että heidät otetaan tosissaan. Rossi (2015, 121-122) painottaa kaksisuuntaista dialogia vuorovaikutussuhteissa. Jos käy niin, ettei työntekijä uskalla avata suutaan häntä askarruttavista asioista tai puhua ääneen jostakin mielestä painavasta on tärkeää, että esimies aktiivisesti ja tarpeeksi usein kyselee työntekijän kuulumisia.

Vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen päätöksentekoon olivat kaikkien vastaajien mielestä hyvät. Mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön lisää motivaatiota. Onkin tärkeä ruokkia työntekijöiden innostusta, eikä tyrmätä mitään ideoita. Rossin (2015, 87-88) mukaan innostava yritys kuuntelee työntekijöitä ja auttaa heitä toteuttamaan ammatillisia unelmiaan. Erilaisia kanavia vaikuttamiselle on varmasti tarpeeksi; yhteinen WhatsApp-ryhmä, sähköinen ilmoitustaulu, palaverit ja kehityskeskustelut. Jos halutaan entisestään innostaa ja kannustaa työntekijöitä ideoimaan yhteiseksi hyväksi, voisi joskus järjestää esimerkiksi palaute- tai idealaatikon, johon kerätään ideoita tietyn ajan. Lopuksi parhaan idean keksinyt palkitaan.

6.1 Kehitysehdotukset

Työyhteisön työhyvinvointi on mukavalla mallilla ja työntekijöistä selvästi huokui, että he viihtyvät työssään. Vaikka haastattelussa saatiin muutamia negatiivisempia kommentteja ja kehittämiskohteita, jokainen työntekijä puhui silti positiivisin mielin työhyvinvoinnistaan. Moni asia työpaikan työhyvinvoinnissa toimii, kuten yhteiset viikonloppureissut, toimihenkilöiden kuukausipalaverit ja yleinen avoin ilmapiiri. Alle on koottu niitä kohtia, joissa on mahdollista vielä parantaa.

Vastuun jakaminen

Vastuun jako ja loma-aikojen tuuraajan löytyminen ovat olleet joidenkin vastaajien mielestä haastavia. Pienessä työyhteisössä on toki tyypillistä, että niin sanottua särkymävaraa ei ole. Olisi kuitenkin hyvä töiden järjestelyillä ja roolituksilla huolehtia siitä, ettei kenelläkään työntekijällä ole korvaamatonta osaamista, vaan aina on myös joku toinen henkilö, joka voi tarvittaessa ottaa vastuun.

Perehdytys

Haastattelussa ilmeni, että työntekijät kokivat saaneensa hyvin erilaisia perehdytyksiä, osa kattavia ja osa ehkä hieman puutteellisia. Yksi perehdyttämisen tyyli voi toki olla sellainen, että edellytetään työntekijältä aktiivista ja omatoimista otetta asioihin perehtymisessä. Näkisin kuitenkin, että tietty runko perehdyttämiseen olisi hyvä olla. Kävi jo ilmi, että nykyisin perehdytykseen on ohjeet, joten asia lienee jo paremmalla mallilla. On tärkeää, että perehdys olisi kaikille samanlainen ja perustiedot esimerkiksi organisaatiosta ja sen toimintatavoista käydään jokaisen uuden työntekijän kanssa läpi. Tehtäväkohtaisessa perehdyttämisessä toimitaan tietenkin tehtävän vaatimalla tavalla.

Työterveyshuolto

Haastatteluiden aikaan marraskuussa 2017 työpaikan työterveyshuolto oli kilpailutuksen alla ja uutta toimintamallia sille haettiin. Työntekijöiden kokemuksen mukaan ohjeistus työterveyshuollon kattavuudesta ja toimintatavoista oli puutteellinen. Ohjeistus työterveyshuollon käytöstä voidaan yhdistää perehdytykseen, kuuluuhan työhöntulotarkastuskin työuran alkuun. Myös työntekijöiden

kokemuksia työterveyshuollosta voisi ajoittain kysellä, ja tarvittaessa antaa tarkentavia ohjeita siihen kuuluvista palveluista.

Ajankäyttö

Työnantaja kannustaa työntekijöitä kouluttautumaan, mutta aikaa niihin osallistumiselle ei työntekijöiden mukaan aina löydy. Olisi tärkeä mahdollistaa myös käytännössä koulutuksiin osallistuminen. Tähän liittyy jo aiemmin mainittu roolitus ja tehtävien jakaminen niin, että tuuraaja löytyy koulutuspäivien ajaksi. Samoin työnantajan tarjoama tunti omaa aikaa viikossa -käytäntö on hieno, ja se täytyy ehdottomasti saada toimimaan.

Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin edistäjänä

Työyhteisön yhteishenki ja huumorintaju ovat suuria voimavaroja ja edesauttavat työhyvinvoinnin toteutumista. Ajoittain voisi kokeilla esimerkiksi ideaaattikkaa tai vastaavaa, johon kerätään tietyn ajan kehitysideoita eri teemoihin. Teemoja voivat olla vaikkapa yhteisen illanvieton suunnittelu, seuraavan viikonloppuretken aktiviteetit tai yleisiä ideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Leikkimielisen ideakilpailun palkintona voi olla jotain pientä, sekin on työntekijöiden motivointia ja samalla palkitsemista.

Työhyvinvoinnin seuranta

Työhyvinvointia tulee seurata jatkossakin. Yksi tapa on toteuttaa esimerkiksi vuosittain kysely työhyvinvoinnista. Jos kyselyssä on pisteytys, voidaan jokaisen työntekijän henkilökohtaista työhyvinvointia seurata ja vertailla, kun kysely pysyy samana.

7 POHDINTA

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena teemahaastatteluna, ja siinä haastateltiin henkilöstöalan työpaikan 12 toimihenkilöä yksilöhaastatteluina. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila. Tulosten perusteella oli tarkoitus luoda hyödynnettävää tietoa esimiehille työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Olin ensimmäistä kertaa yhteydessä yritykseen jo keväällä 2017. Juttelimme alustavasti opinnäytetyön mahdollisuudesta, mutta aihe jäi vielä avoimeksi. Syksyllä ajankohta oli itselleni parempi ja silloin pyörät laitettiin pyörimään. Opinnäytetyöprosessi sujui mielestäni mukavasti omalla painollaan, liian tiukkaa aikataulua en halunnut tehdä loppuvuodesta tulleen perheenisäyksen vuoksi. Yhteistyösopimus kirjoitettiin lokakuussa ja heti sen jälkeen aloin koota työn tietoperustaa. Siinä kohtaa aikataulu oli todella tiukka, 2 viikkoa, koska haastattelut oli tarkoitus tehdä marraskuun aikana. Työ oli tarkoitus saada valmiiksi toukokuuhun mennessä, ja onneksi näin myös tapahtui.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa, mutta mielekästä. Tietoperustan työstäminen sujui hyvin, kun sisällyluettelon määritteli tarkasti. Aiheesta olisi ollut tietoa saatavilla vaikka millä mitalla, mutta rajaus onnistui mielestäni hyvin ja laajuus oli riittävä. Haastatteluiden toteuttaminen oli opinnäytetyöprosessin mieluisin kokemus. Voisin haastatella ihmisiä työkseni koska pidän ihmisten kanssa keskustelemisesta. Tutkimuksen luotettavuutta pyrin noudattamaan siten, että kuvasin opinnäytetyössä mahdollisimman tarkkaan tutkimusprosessin kulun ja haastattelukysymykset. Haastatteluaineisto oli mielestäni laajahko, mutta oli perusteltua haastatella jokainen 12 työntekijästä. Pyrin saavuttamaan haastateltavien kanssa sellaisen yhteyden, että minulle uskalsi puhua luottamuksellisesti, ja mielestäni siinä onnistuin. Tämä tutkimus oli case-tutkimus, eikä ole sellaisenaan verrattavissa muihin kuin tähän työpaikkaan. Työpaikalla ei ole aiemmin tehty työhyvinvointikyselyä, joten tuloksia ei voinut verrata aiempiin.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että työyhteisö on tiivis ja pienehkö, ja sen hyvinä puolina tuli esiin hyvä yhteishenki ja yhteinen huumorintaju. Oli mukava huomata, että työpaikalla on panostettu työhyvinvointiin kannustamalla liikuntaan ja luomalla yhteishenkeä yhteisten retkien muodossa. Toivon, että kehitysehdotuksiani voidaan hyödyntää yrityksessä, ja työhyvinvointi voisi entisestään parantua.

Mielestäni työhyvinvointi on aiheena aina yhtä ajankohtainen eikä sen tärkeyttä voi vähätellä. Nykypäivänä henkilöstöjohtamisen haasteena on löytää tasapaino yrityksen tehokkuusvaatimusten ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä. Hyvinvoiva henkilöstö on menestyvän yrityksen lähtökohta. Opinnäytetyöprosessi kehitti ammattiosaamistani ja tieto työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä on kasvanut valtavasti. Olen kiinnostunut ihmisten hyvinvoinnista sekä vapaa-ajalla että työelämässä, ja aiheeseen syventyminen tutkimuksen muodossa on ollut palkitsevaa etenkin, kun tulokset tästä yrityksestä olivat positiivisia.

LÄHTEET

Aromi 2018. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Viitattu 6.3.2018, <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>.

CoPassion 2018. Myötätunto. Viitattu 13.3.2018, <http://copassion.fi/myotatumto/>.

Docendum 2017. Työhyvinvoinnin tekijät. Viitattu 12.10.2017, <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Talentum.

Hunt, S. 2014. Common Sense Talent Management. Viitattu 23.10.2017, <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/home.action>.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Juves Print.

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

Mathe, H., Pavie, X. & O'Keeffe, M. 2011. Valuing people to create value: An innovative approach to leveraging motivation at work. E-book central. Viitattu 16.10.2017, <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=846095&ppg=88>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.

Pajusola, K. 2017. Mitä kuuluu apurahatutkijan työhyvinvointiin? Acatiimi 6/2017, 12-13.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa: UNipress.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tehylehti 2017. Työelämä, Hyvä perehdytys vaatii aikaa ja halua. Viitattu 8.3.2018,
<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-perehdytys-vaatii-aikaa-ja-halua>.

Työsuojelu.fi 2017. Työympäristö. Viitattu 23.10.2017,
<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto>.

Työterveyslaitos 2017. Toimiva työyhteisö, Työhyvinvointi. Viitattu 9.10.2017,
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työhyvinvointi

Mitä sinulla tulee mieleen sanasta työhyvinvointi?

Millaisena koet oman työhyvinvointisi / koko työpaikan hyvinvoinnin tällä hetkellä?

Miten työpaikka panostaa työntekijöiden hyvinvointiin?

Koetko kuormittuvasi työssäsi liikaa joko henkisesti tai fyysisesti?

Miten kuormitusta voitaisiin vähentää?

Millaiseksi koet työkykysi tällä hetkellä?

Onko työpaikalla työterveyshuoltoa ja miten se näkyy ja toimii?

Tukeeko työnantaja liikuntaa/ kulttuuria työpaikalla tai työn ulkopuolella? Miten?

Motivointi

Mikä sinua motivoi työssäsi?

Palkitaanko työntekijöitä työpaikalla? Miten?

Onko kiinnostusta työtä kohtaan mahdollista lisätä? Miten?

Johtaminen

Saitko riittävän perehdytyksen työtehtäviisi?

Millainen ilmapiiri/ välit työkavereihin työpaikalla on?

Onko johtaminen tasa-arvoista ja oikeudenmukaista?

Edistetäänkö työpaikalla yhteisöllisyyttä?

Millaisia koulutusmahdollisuuksia työpaikallasi on?

Miten esimies voisi toimia paremmin, jotta työhyvinvointi lisääntyisi?

Viestintä ja kommunikaatio

Keskustellaanko esimiesten ja työntekijöiden välillä ongelmista?

Miten työpaikan mahdollisiin ongelmiin puututaan? Miten sen tulisi tapahtua?

Millaiset vaikutusmahdollisuudet työntekijöillä on?

Kehittämisehdotukset liittyen työhyvinvointiin? Muuta palautetta.