

# Varastotyöntekijöiden työhyvinvointi Yritys X:n jakelukeskuksessa



Surakka, Petri

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

**Varastotyöntekijöiden työhyvinvointi  
Yritys x:n jakelukeskuksessa**

Petri Surakka  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2010

Petri Surakka

### Varastotyöntekijöiden työhyvinvointi Yritys x:n jakelukeskuksessa

Vuosi 2010 Sivumäärä 63

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työhyvinvoinnin tilaa kohdeyrityksessä sekä löytää tapoja, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää. Kohdeyritys on suuren vaatetusalan yrityksen Suomen jakelukeskus. Tavoitteena oli löytää tekijät, jotka ovat olennaisimpia kohdeyrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Aihe rajattiin käsittelemään käsillä tehtävien nostojen ja siirtojen kuormittavuustekijöitä, yhteisölliseen ja vuorovaikutteiseen ilmapiiriin painottavaa esimiestyötä sekä yhteisten arvojen vaikutusta työhyvinvointiin.

Teoriaosuuden tarkoitus on kuvata tekijöitä, joista työhyvinvointi muodostuu. Teoriaosuus koostuu ihmisen käyttäytymistä kuvaavista motivaatioteorioista, työn kuormittavuudesta, sekä esimiestyön osuudesta työhyvinvointiin. Työhyvinvointia käsitellään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin muodostaman kolmijaon avulla.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä oli kaksi ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelut olivat teemahaastatteluja, joissa tietoa kerättiin yhdeksältä henkilöltä. Menetelmän tarkoitus oli saada tietoa haastateltavien tuntemuksista työhyvinvoinnin nykytilasta, sekä kerätä näkökulmia sen kehittämiseen. Ryhmähaastattelu sopi tähän tutkimukseen hyvin, sillä sen avulla pystyttiin seuraamaan haastateltavien välistä vuorovaikutusta.

Tutkimuksessa löydettiin paljon kohdeyrityksen työhyvinvointiin liittyvää tietoa ja ideoita sen parantamiseksi. Suurimmat kehittämiskohteet löytyivät ongelmista, jotka liittyivät yhteisöllisen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin puutteesta. Tutkimuksesta saadut tiedot tarjoavat kohdeyritykselle ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tulosten perusteella laadittiin viisi kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset liittyvät apuvälineiden käyttöön, työntekijöiden kehitysideoihin, palautteeseen, arvojen tuntemiseen ja työnkiertoon. Tutkimus avasi myös mahdollisuuksia jatkotutkimuksille.

Petri Surakka

**Storage Workers' Occupational Wellbeing in the Distribution Centre of Company X**

Year 2010 Pages 63

---

The purpose of this thesis was to study the state of occupational wellbeing in the target company and to find ways in which wellbeing at work could be improved. The target company is a Finnish distribution centre of a large clothing company. The goal was to pinpoint the most essential factors affecting occupational wellbeing of the target company's personnel. Thus, this thesis focused on encumbering factors of lifting and moving by hands, on leadership which emphasizes communal and interactive atmosphere and on the effect of common values on occupational wellbeing.

The theoretical section discusses the factors that contribute to occupational wellbeing. The theoretical section consists of motivation theories which describe human behaviour and the effects of both workload and leadership on occupational wellbeing. Occupational wellbeing is discussed from the viewpoints of physical, mental and social wellbeing.

The data for this study was collected from two group interviews. The group interviews were themed interviews where there were nine different participants. The purpose of this method was to acquire information about the interviewees' thoughts about the current state of their occupational wellbeing as well as get some ideas on how it could be improved. A group interview worked well for this study because during the interview it was possible to watch the interaction between the interviewees.

This thesis revealed a lot of information about the target company's occupational wellbeing and brought out ideas on how to improve it. The most important development targets related to the lack of communal and interactive atmosphere. The results offer valuable information for the target company on how to develop occupational wellbeing. Five recommendations for improvement were devised based on the results. These involve the improvement suggestions of the employees, the use of lifting aids, feedback, knowledge of company values and the circulation of duties. This study also opened possibilities for further research.

Key words: occupational wellbeing, occupational satisfaction, motivation, occupational strain

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tavoite .....	6
1.2	Aiheen rajaus .....	7
1.3	Tutkimusongelma .....	8
2	Kohdeyritys .....	9
2.1	Yritys X arvot - Toiminnan perusta .....	9
2.2	Suomen jakelukeskus .....	10
3	Työhyvinvoinnin kokonaisuus, työtyytyväisyys ja työmotivaatio .....	12
3.1	Maslow'n ja Alderferin tarveteoriat .....	13
3.2	Työtyytyväisyys .....	14
3.3	Odotusarvoteoria .....	15
3.4	Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys .....	15
3.5	Työhyvinvoinnin yhdistäminen tarveteoriaan .....	16
3.6	Yhteenveto työhyvinvoinnin kokonaisuudesta .....	20
4	Työn kuormittavuus .....	21
4.1	Henkinen kuormittavuus .....	21
4.2	Fyysinen kuormittavuus .....	22
4.3	Käsillä tehtävät nostot ja siirrot varastotyön kuormittavuustekijöinä .....	22
5	Esimiestyö osana hyvinvointia .....	24
5.1	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	24
5.2	Työilmapiiri .....	25
5.3	Yrityskulttuuri ja yrityksen arvot .....	25
5.4	Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset .....	27
6	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät .....	28
6.1	Ryhmähaastattelu .....	28
6.2	Haastateltavien valinta .....	29
6.3	Kysymysten valinta ja tutkimuksen aikataulu .....	30
6.4	Havainnot haastatteluista .....	31
6.5	Haastatteluaineiston käsittely .....	34
6.6	Haastatteluaineiston luotettavuus .....	34
7	Tutkimustulokset .....	36
8	Johtopäätökset .....	51
9	Kehitysehdotuksia .....	53
10	Yhteenveto .....	55
10.1	Mahdolliset jatkotutkimukset .....	56
10.2	Oma oppiminen .....	56
	Lähteet .....	58

Kuvio- ja taulukkuuettelo .....	60
Liitteet.....	61

## 1 Johdanto

Valitsin opinnäytteeni aiheen sillä perusteella, mikä minua kiinnostaa ja minkälaisien asioiden parissa tahtoisin työskennellä valmistumisen jälkeen. Olen kiinnostunut hyvinvoinnista, terveydestä, jaksamisesta ja onnellisuudesta, ja haluan säilyttää nämä asiat opinnäytetyöhöni. Tehokkuuteen ja tuottavuuteen panostavassa työmaailmassa yritysten tärkeimmän voimavaran, sen oman henkilöstön, terveyden tilaa ei usein huomioida tarpeeksi. Hyvinvointiasiat nähdään valitettavan usein irrallisiksi tekijöiksi tuottavan liiketoiminnan kannalta. Uskon vahvasti hyvinvoivan henkilöstön ja menestyksekkään liiketoiminnan yhteyteen, ja tässä opinnäytetyössä tahdon tarkastella asiaa yhden yrityksen kohdalta. Aion pureutua työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin ja tarkastelen näiden asioiden yhteyttä menestyvään liiketoimintaan. Totuus on, että tuottavan liiketoiminnan tekeminen vaatii tehokasta rahankäyttöä ja sijoituksille on saatava tuottoa. Jos havaitaan, että sijoitus henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaa positiivisesti myös tuottavuuteen, tulee sijoituksesta silloin taloudellisesti kannattava.

Valitsin työhyvinvoinnin aiheekseni myös urasuunnitelmieni takia. Tarkoitukseni on hakea töitä henkilöstöhallinnon tehtävistä, jotka liittyvät edes osittain työhyvinvointiin. Liiketalouden AMK-tutkinnon lisäksi olen vuosien varrella kouluttautunut harrastukseni ohella Suomen liikunta- ja urheiluliiton valtuuttamaksi kamppailulajivalmentajaksi. Työhyvinvointi tuntui luonnolliselta valinnalta, koska kamppailulajivalmentajan tutkinto sisältää myös yleistä tietoa hyvinvoinnista.

Toimeksiantajana toimii Yritys X Oy:n Suomen jakelukeskus, joka sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Kohde on otollinen, koska työskentelen yrityksessä ja tunnen hyvin yrityksen toimintatavat ja kulttuurin. Työ jakelukeskuksessa on pääosin tyypillistä varastotyötä. Uskon varastotyön olevan hyvä kohde hyvinvointitutkimukselle, koska käytännön työ on yksinkertaista ja siihen liittyviä muutoksia on helppo havaita.

### 1.1 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite on kartoittaa työhyvinvoinnin tilaa kohdeyrityksessä. Tarkoitus on kartoittaa niitä tekijöitä, joista tämä laaja kokonaisuus muodostuu, sekä keskittyä niihin osa-alueisiin, jotka ovat kohdeyrityksen kannalta oleellisimpia. Haluan päästä keskustelemaan hyvinvointiasioista työntekijöiden kanssa ja tehdä havainnot siitä miten asiat oikeasti koetaan. Tavoitteeseen on päästy jos pystyn tutkimieni asioiden kohdalta tekemään sellaisia havainnot, joista on hyötyä kohdeyritykselle ja niiden perusteella pystyn laatimaan ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

Hyvinvointiasiat ovat jotain, mitä ihmiset kokevat ja tuntevat. Aiheen tutkiminen opinnäytetyön muodossa antaa mahdollisuuden päästä aitoon vuorovaikutukseen näiden tuntemusten kanssa. Tämä on mahdollisuus päästä todella kuuntelemaan ihmisiä ja pysähtyä pohtimaan miten kohdeyrityksessä voidaan. Valitettavan usein esimiehillä ei riitä aikaa tällaiseen hyvinvointiasioiden tarkasteluun työkiireiden ja asioiden johtamisen lomassa.

## 1.2 Aiheen rajaus

Työhyvinvoinnin laajasta kentästä olen valinnut tämän työn aiheiksi työn kuormittavuuden, esimiestyön, sekä arvot ja yrityskulttuurin. Näissä kokonaisuuksissa keskityn seuraaviin osa-alueisiin:

- Työn kuormittavuudesta keskityn erityisesti käsillä tehtävien nostojen ja siirtojen kuormittavuuteen.
- Esimiestyössä painopisteeni ovat yhteisöllisyyden ja vuorovaikutteisen ilmapiirin vaikutukset.
- Arvojen ja yrityskulttuurin kohdalla pyrin selvittämään työyhteisön yhteisen arvopohjan merkitystä.

Rajaus perustuu omaan tulkintaani asioista, jotka ovat kohdeyritykseni kannalta tärkeimpiä. Olen työskennellyt kohdeyrityksessä vuodesta 2007 lähtien, joten minulla on kokemusta siitä, mitkä asiat ovat siellä tärkeitä ja millaisia asioita painotetaan. Halusin valita myös aiheita, joihin uskon saavani mielipiteitä yrityksen työntekijöiltä käytännön tutkimustyötä tehdessäni.

Opinnäytetyön alussa käsittelen yleisesti kokonaisuutta, josta työhyvinvointi muodostuu. Käsittelen kokonaisuutta ihmisen käyttäytymistä kuvaavien motivaatioteorioiden kautta. Työhyvinvoinnin portaat -malli perustuu motivaation tarveteorioihin. Malli perustuu Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat sekä Leenamajaja Ahosen ja Guy Ahosen Työhyvinvointi tuloksentekijänä kirjoihin. Porrasmallin lisäksi tutkin kannusteiden ja odotusten vaikutusta käyttäytymiseen ja tätä kautta hyvinvointiin. Tämä kolmijako havainnollistaa mielestäni hyvin niitä tekijöitä, joista työhyvinvoinnin laaja kenttä muodostuu.

On myös huomioitava, että koska työhyvinvointi on niin laaja käsite, se sisältää myös sellaisia asioita joita ihmiset eivät välttämättä halua käsitellä julkisesti. Tämä tarkoittaa pääasiassa yksityiselämään, kuten perheeseen tai terveydentilaan liittyviä asioita. Tämän vuoksi näitä arkaluontoisia asioita ei tutkita käytännössä, vaikka teorian yhteydessä niitä hieman käsitelläänkin.



### 1.3 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmanani on selvittää seuraavia kokonaisuuksia:

Työn kuormittamisen kannalta:

- Millaisia ovat käsillä tehtävien nostojen ja siirtojen kuormittavuustekijät?
- Miten näitä kuormittavuustekijöitä voidaan alentaa?

Esimiestyön kannalta:

- Yhteisöllisyyden vaikutus työhyvinvointiin?
- Millaista on työhyvinvointia edesauttava vuorovaikutus?

Arvojen ja yrityskulttuurin kannalta:

- Mikä on yhteisten arvojen rooli työhyvinvoinnin luojana?
- Voiko yhteisten arvojen määrittelyllä vaikuttaa yrityskulttuuriin?

Nämä tutkimusongelmat luovat tämän työn perustan. Pysin saamaan vastauksia näihin ongelmiin sekä teorian, että käytännön tutkimustyön kautta.

## 2 Kohdeyritys

Yritys X on perustettu vuonna 1947 ja se myy vaatteita ja kosmetiikkaa. Tällä hetkellä Yritys X:llä on yli 1700 liikettä ympäri maailmaa. Yrityksen toiminta-ajatuksena on myydä laadukkaita ja muodikkaita tuotteita halpaan hintaan. Pysyäkseen muodin huipulla, sillä on oma muoti-suunnitteluosasto, joka suunnittelee tuotteet. Hinnat pidetään kohtuullisina ostamalla suuria eriä kerralla, tehokkailla jakelukanavilla, ostamalla tuotteita oikeilta markkinoilta ja panostamalla kustannustehokkuuteen yrityksen jokaisella toiminta-alueella. Jatkuva laadunhallinta pitää huolen tuotteiden korkeasta laadusta. Laadunhallinta varmistaa samalla, että yrityksen toiminnasta on mahdollisimman vähän haittaa ympäristölle, ja että yrityksen työntekijät toimivat mahdollisimman hyvissä työoloissa.

Yritys X toimii 34 eri maassa ja sillä on 73 000 työntekijää. Suurimmat markkinat löytyvät Saksasta, Iso-Britanniasta ja Ruotsista, uusimpana aluevaltauksena on Lähi-itä. Toiminta Suomessa on Pohjoismaiden nuorinta. Ensimmäinen liike perustettiin vuonna 1997. Tällä hetkellä liikkeitä on 34. Suomessa, kuuden muun Euroopan maan lisäksi, tuotteita voi myös ostaa postimyyntistä internetin ja katalogien kautta.

### 2.1 Yritys X arvot - Toiminnan perusta

Yritys X on määritellyt yrityksen toiminnalle yhteiset arvot. Arvoja tarkastelemalla pääsee käsiksi yrityksen kulttuuriin ja niihin pelisääntöihin joita yritys noudattaa. Yritys X arvot ovat samat koko yrityksessä eri puolilla maailmaa. Arvot on jaettu seitsemään eri kokonaisuuteen ja yhdessä ne muodostavat niin sanotun Yritys X-talon (taulukko 1). Yritys X-talo pyrkii vertauskuvallisesti osoittamaan kuinka arvot muodostavat kokonaisuuden, johon kiteytyy koko Yritys X:n toiminta. Toiminnan perusta on tarjota asiakkaille muotia ja laatua parhaaseen hintaan, ja näiden arvojen tarkoitus on varmistaa sen toteutuminen. Yritys X-talo on siis kivijalka, joka antaa perusteet myös johtamiskulttuurille ja työilmapiirille. Nämä arvot esitellään myös jokaiselle uudelle työntekijälle työsuhteen alkaessa ja näin osoitetaan niitä asioita joita uudelta työntekijältä odotetaan. On selvää, että Yritys X panostaa tehokkuuteen, muuntautumiskykyisyyteen sekä taloudellisuuteen yrityksen joka osa-alueella. Työntekijöiltä odotetaan kykyä ajatella ja ratkoa ongelmia itsenäisesti, sekä uskallusta keskustella avoimesti mieltä koskettavista asioista.

<b>Yritys X Talo</b>	
<p><b>Nopea tahti &amp; jatkuvat parannukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uskallamme kokeilla tutkimisen sijasta</li> <li>- Panostamme täydellä sydämellä siihen, mihin uskomme</li> <li>- Aina eteenpäin - tämä hetki ratkaisee, mikä on oikein</li> <li>- Pidämme siitä, että kokoajan tapahtuu uusia asioita</li> <li>- Tuemme ja autamme toisiamme pitääksemme tahdin yllä</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Terve järki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tyytyväinen asiakas on tärkeämpi kuin oikeassa oleminen</li> <li>- Yksinkertaisuus ja vaatimattomuus, emme koskaan yritä tehdä vaikutusta</li> <li>- Ajattelemme itse, käytämme mielikuvitusta ja maanläheisiä ratkaisuja</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oma-aloitteisuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etsimme aina kaupallisia ratkaisuja</li> <li>- Kokeilemme uusia ideoita ja testaamme rajoja</li> <li>- Olemme oma-aloitteisia ja kyseenalaistamme, näin kehitämme itseämme ja Yritys x:ää</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Uskomme ihmiseen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritys X asettaa suuria vaatimuksia meille kaikille, vastuunalaista vapautta</li> <li>- Kiitos ja kannustus kasvattavat ihmistä</li> <li>- Kehityksesi on omalla vastuullasi, Yritys X avaa oven</li> <li>- Rekrytoimme ensisijaisesti Yritys X:n sisältä</li> <li>- Uskalla kokeilla, virheiden tekeminen on sallittua</li> <li>- Ole oma itsesi</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Suorat kanavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratkaise ongelmat heti</li> <li>- Puhu suoraan henkilölle, jolle sinulla on asiaa, aina avoimet ovet</li> <li>- Sano jos jokin on pielessä, ei puhetta selän takana</li> <li>- Rehellisyys kautta linjan, kaikkien tulee voida luottaa toisiinsa</li> <li>- Seisomme tekojemme takana</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Huolehdimme rahoista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voidaksemme tarjota parhaan hinnan: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Olemme säästäväisiä, ei tarpeettomia kuluja</li> <li>o Etsimme aina parempia vaihtoehtoja</li> <li>o Ostamme suuria määriä, ilman välkäsiä</li> <li>o Vältämme pieniä kuluja, jotta meillä on varaa suuriin investointeihin</li> <li>o Kannattavuus takaa työskentelyvapauden, turvallisuuden ja mahdollisuuden nopeaan kasvuun</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Yhteistyö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Olemme joukkue, joka työskentelee yhteistä tavoitetta kohti</li> <li>- Kuuntelemme, opimme ja autamme toisiamme</li> <li>- Kannustamme toisiamme</li> <li>- Vahvuus on joukkueessa</li> </ul>	

Taulukko 1: Yritys X-talo

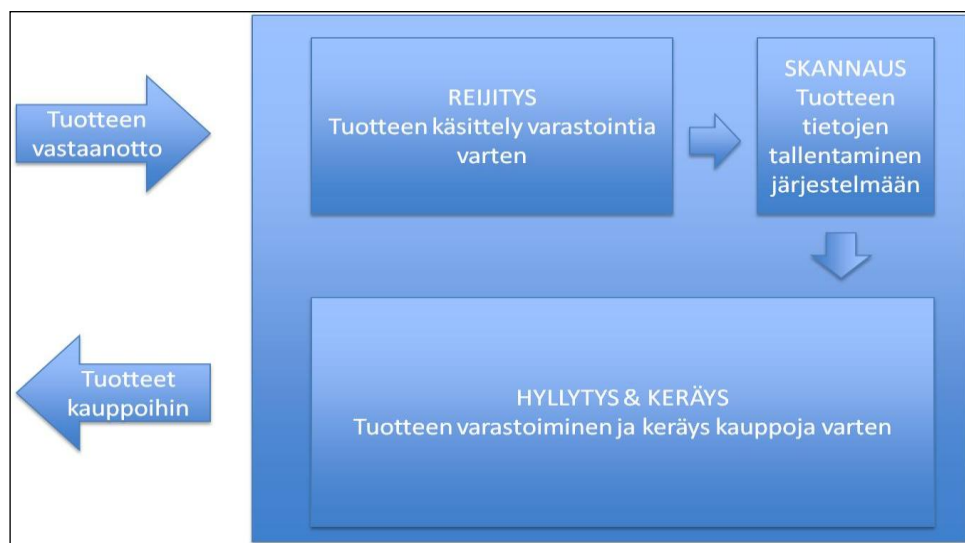
## 2.2 Suomen jakelukeskus

Tämä opinnäytetyön tutkimuskohteena on Yritys X:n jakelukeskus. Kaikki Suomessa myytävät Yritys X:n tuotteet kulkevat jakelukeskuksen kautta. Suomen jakelukeskus toimii läheisessä yhteistyössä Puolan Yritys X:n kanssa, koska kaikki tuotteet tulevat Suomeen Puolasta. Suomen jakelukeskuksen tehtävä on ottaa vastaan Puolasta tulevat tuotteet ja jakaa ne Yritys X-

myymälöihin ympäri Suomea. Uusien tuotteiden kanssa, jakelukeskuksessa ainoastaan jaetaan tuotteet myymälöittäin eri kuljetuksiin. Tuotteet on jaettu oikeanlaisiin eriin jo Puolassa. Uusien tuotteiden jakelun lisäksi jakelukeskus toimittaa myymälöihin tuotteita sitä mukaa kun niitä liikkeissä myydään. Järjestelmä kirjaa myydyt tuotteet ja päivän päätteeksi listat toimitetaan jakelukeskukseen. Näin myytyjen tuotteiden keräys ja toimitus takaisin myymälöihin jakelukeskuksessa alkaa heti seuraavana päivänä tuotteiden myynnistä. Jakelukeskuksessa on noin 60 työntekijää.

Työ Yritys X:n jakelukeskuksessa on tyypillistä varastotyötä. Se sisältää paljon kävelyä ja erilaisten laatikoiden nostamista ja siirtämistä. Työssä käsitellään paljon vaatteita ja vaatelaatikoita, jotka ovat usein melko painavia. Työ onkin määritelty fyysisiltä vaatimuksiltaan keskiraskaaksi. Osalta työntekijöistä työ vaatii myös tietokoneen käsittelytaitoa, sekä joidenkin koneiden ja laitteiden käytön hallitsemista. Tällaisia ovat mm. tavaroiden siirtelyyn ja nostamiseen tarkoitetut laitteet pumppukärryistä mastotrukkeihin.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on kuvattu pelkistetyksi jakelukeskuksen toimintaa. Tuotteet vastaanotetaan, minkä jälkeen ne viedään reijitysalueella. Reijitysalueella vaatelaatikot laitetaan sellaiseen kuntoon, että niitä on helppo käsitellä myöhemmissä vaiheissa. Nimi reijitys tulee siitä, että vaatelaatikoihin tehdään reikä keräilyyn helpottamista varten. Tämän jälkeen tuotteen tiedot vastaanotetaan tietokonejärjestelmään. Tätä vaihetta kutsutaan skannaukseksi, koska tiedot vastaanotetaan siihen tarkoitetulla skannauslaitteella. Skannauksen jälkeen tuote varastoidaan, eli hyllytetään. Tämän jälkeen hyllytetyt tuotteita kerätään myymälöihin lähettämistä varten.

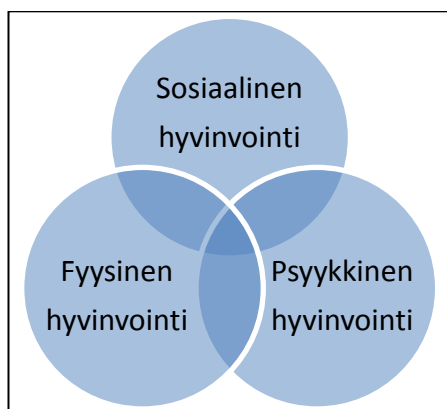


Kuvio 1: Yritys X:n jakelukeskuksen toiminnan yleiskuvaus.

### 3 Työhyvinvoinnin kokonaisuus, työtyytyväisyys ja työmotivaatio

Suomessa työelämä on ollut ehkä rajuimman muutoksen alle viimeisen 15 vuoden aikana. 1980-luvun lopun talouskasvu perustui voimakkaasti ulkomaisen velan ottamiseen, joka ennen pitkää johti historian syvimpään lamaan. Laman aikana käytiin pohjalla ja koettiin vaikeaa työttömyyttä. Talous kääntyi nousuun, suuryritykset kansainvälistyivät voimakkaasti ja kansantuote kasvoi. Tänä päivänä työelämä on aivan erilaista kuin ennen. Suurin osa työntekijöistä käyttää apuvälineinään viestintä- ja tietotekniikkaa ja yhä useammat työntekijät käsittelevät työssään koneiden ja laitteiden sijaan symboleja. Työntekijät tekevät työtä yhdessä ja toisilleen, sekä luovat tietoon ja osaamiseen liittyviä palveluja. Globaaleja heikkoja talousnäkyymiä ja ikärakenteessa tapahtuvia muutoksia pidetään Suomen tulevaisuuden keskeisimpinä haasteina. Iän takia työelämästä poistuvien joukko kasvaa jatkuvasti verrattuna työikäisiin, mikä aiheuttaa merkittäviä haasteita kansantaloudelle. Kilpailu on kovaa, tehokkuuteen panostetaan ja henkilöstövoimavaroista on otettava kaikki irti. Näin inhimillisestä pääomasta on muodostunut merkittävä kilpailutekijä. (Kauhanen 2006, 11-13; Ojala & Ahonen 2007, 11-20.)

Työhyvinvointi sisältää ihmisen fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen kunnan (kuvio 2). Sen perustan muodostavat terveys, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen, sekä esimiesten johtamistaidot. Vain hyvinvoiva henkilöstö voi taata yrityksen toiminnan tuoksellisuuden. Kun henkilöstö voi hyvin, on sen helpompi päästä yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin ja näin tehdä parempaa tulosta. Viimeaikainen markkinoiden epävarmuus aiheuttaa yrityksille erityisen kovia paineita pärjätä alati kovenevassa kilpailussa. Muutokset ovat nopeita ja työn tahti on kireää. Tällaisessa tilanteessa henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen onkin haaste sekä yritykselle että työntekijöille. Onkin syytä ymmärtää, että vastuu henkilöstön hyvinvoinnista kuuluu yritykselle, mutta koska kyse on todella laajasta käsitteestä, on syytä kannustaa asiasta huolehtimiseen myös oma-aloitteisesti. Hyvinvoivassa työyhteisössä työhyvinvointi onkin kiinteä osa yrityskulttuuria ja sen ymmärretään olevan tärkeä osa yrityksen toimintaa. (Viitala 2007, 290-292; Österberg 2005, 144-145.)



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Parhaimmillaan työ voi olla ihmiselle tärkeä hyvinvoinnin ja innostuksen lähde, mutta pahimmillaan voi pilata terveyden ja kuluttaa loppuun voimavarat. Työn tarkoitus on tuottaa tekijälleen hyvinvointia niin aineellisesti kuin henkisesti. Sopivasti haasteellinen työ antaa tekijälleen onnistumisen elämyksiä ja auttaa toteuttamaan itseään ja perimmäisiä tarkoituksiaan. (Rauramo 2008, 9,11.) Useimmille meistä työ on tärkeä koko elämän hyvinvointi tekijä. Työ on tärkeä kanava, jonka avulla voi tuntea itsensä tarpeelliseksi, sitä kautta voi toteuttaa itseään, sekä tuntea kuuluvansa johonkin yhteisöön. Työssä ei käydä vain palkan takia. Se on asia, jonka parissa vietetään iso osa elämästä, eikä todellakaan ole yhdentekevää, miten tuo aika käytetään. (Ojala & Ahonen 2007, 21, 27-28.)

Työhyvinvointi tarkoittaa ensisijaisesti ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, mutta se sisältää myös pahoinvoinnin hoidon. Hyvällä työhyvinvoinnilla varmistetaan, että yrityksen työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet suoriutua työstään ja tehdä yritykselle taloudellista tulosta. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee ensisijaisesti keskittyä ennaltaehkäisevään toimintaan. (Kärkkäinen 2002, 23-27.) Työhyvinvointi on paljon muutakin kuin vain fyysisestä terveydestä huolehtimista. Nykyisin työhyvinvointi tarkoittaa työoloja, jotka tarjoaa haasteita, mahdollisuuksia, turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, sekä onnistumisen elämyksiä ja kehittymismahdollisuuksia. (Ojala & Ahonen 2007, 21, 27-28.)

### 3.1 Maslow'n ja Alderferin tarveteoriat

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Erilaisia motiiveja ovat esimerkiksi halut, vietit, tarpeet ja sisäiset yllykkeet. Motivaatio määrää millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motivaatio on monimutkainen asia ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät ja motiivit samanaikaisesti. Se ei ole pysyvä tila, vaan se heikkenee aina, kun päämäärä tai tavoite on saavutettu. (Juuti 2006, 37.)

Työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta käsiteltäessä on tiedostettava sen yhteys ihmisen käyttäytymisen ymmärtämiseen. Yksi tunnetuimmista ihmisen käyttäytymistä kuvaavista teorioista on Abraham Maslow'n (1954) tarveteoria. Se on motivaatioteoria, jonka mukaan ihmisen viisi perustarvetta (taulukko 2) muodostavat hierarkian, joka ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Nämä perustarpeet ovat toisistaan riippuvaisia; jos alemman tason tarve on vähintään melko hyvin täytetty, herää tarve siirtyä täyttämään seuraavan tason perustarpeita. Maslow'n tarvehierarkiateoria perustuu käsitykseen, että tarpeet ohjaavat siis ihmisen motivaatiota. Sen mukaan ihmisen käytöstä ohjaa halu toteuttaa ihmisen perustarpeita hierarkkisessa järjestyksessä. Kun jonkun tason tarve on tyydytetty, se ei ole enää motivaatiotekijä, eikä siis ohjaa enää ihmisen käyttäytymistä. Näin ollen vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä. (Rauramo 2008, 29.)

Maslow'n tarveteoria luottaa käsitykseen, että tarpeet tulevat motivaatiotekijöiksi portaittain edellisen tarpeet täytyttyä. Tätä teoriaa yritettiin pitkään todentaa tutkimuksen kautta, siinä kuitenkaan onnistumatta. Alderfer tutustui tähän tutkimustietoon ja loi sen pohjalta oman tarveteoriamallinsa, jonka mukaan tarpeiden tyydytys ei tapahdu hierarkkisessa järjestyksessä. Tämän lisäksi Alderfer totesi, että useampi kuin yksi tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Alderfer ei kuitenkaan täysin hylännyt tarveportaikkoa, mutta vähensi sen määrää kolmeen tarpeeseen, jotka ovat toimeentulo, vuorovaikutus ja kasvu (taulukko 2).

Alderferin malli on huomattavasti Maslow'n mallia vapaampi. Työhyvinvoinnin kannalta Alderferin mallissa henkilö voi esimerkiksi pyrkiä kehittämään omaa osaamistaan (kasvuntarpeet), vaikka olisikin todella nälkäinen (toimeentulon tarpeet). (Juuti 2006, 45-48; Ruohotie 1998, 53-54.)

### 3.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin sukulaiskäsite. Vallitsevan käsityksen mukaan työtyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta. Suoritusta seuraa tyytyväisyys jos siitä saatua palkkiota pidetään oikeudenmukaisena. Työtyytyväisyys on henkilön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Se on emotionaalinen reaktio, jonka työ herättää henkilössä. (Juuti 2006, 27-37; Ruohotie & Honka 2002, 24.)

Luultavasti yleisin työtyytyväisyysteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Motivaatioteorioiden kannalta Herzbergin teoria on yllyketeoria, eli se korostaa ulkoisten kannusteiden merkitystä käyttäytymisen ohjaajana. Herzberg jakaa kannusteet kahteen ryhmään: motivaatiotekijöihin ja hygieniaitekijöihin (taulukko 2). Motivaatiotekijät aiheuttavat tyytyväisyyttä ja motivoivat tehokkaisiin suorituksiin, kun taas hygieniaitekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä, eivätkä motivoi. Hygieniaitekijöitä ovat mm. palkkaus, työolot, työnjohto ja henkilösuhteet. Motivaatiotekijät vetoavat henkilön ylimpiin tarpeisiin. Tällaisia tekijöitä ovat mm. vastuu, arvostus, uralla eteneminen, saavutukset ja tehtävän sisältö. Jos työ kykenee tyydyttämään ainoastaan työntekijän hygieniaitarpeet, on työntekijän tyytyväisyystaso korkeintaan neutraali. Tämän perusteella voidaan todeta, että haasteellinen, vaihteleva ja luova työ motivoi tehokkaasti ja luo työtyytyväisyyttä. (Juuti 2006, 27-37; Ruohotie & Honka 2002, 24.)

Taulukossa 2 on kuvattu Herzbergin kaksifaktoriteorian yhteyttä Maslowin ja Alderferin porasmalleihin.

Herzberg	Maslow	Alderfer
Motivaatiotekijät	Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet	Kasvu
	Arvostuksen tarpeet	Vuorovaikutus
Hygieniatekijät	Läheisyyden tarpeet	
	Turvallisuuden tarpeet	Toimeentulo
	Fysiologiset perustarpeet	

Taulukko 2: Maslow'n ja Aldeferin porrasmallit ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Juuti 2006, 45, 48)

### 3.3 Odotusarvoteoria

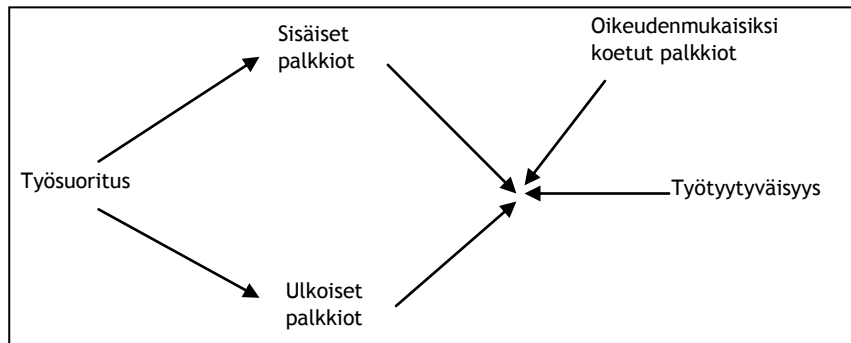
Tarveteorioiden ja yllyketeorioiden lisäksi motivaatioteorioiden kolmannen pääryhmän muodostavat odotusarvoteoriat. Tarveteorioiden mukaan hyvinvointi työssä on seurausta siitä, kuinka hyvin työssä pystyy täyttämään itselle tärkeitä tarpeita ja yllyketeorioissa tarpeiden tyydytys perustuu kannusteisiin. Odotusarvoteorioiden mukaan työtyytyväisyys on seurausta siitä, missä määrin työ tarjoaa henkilön arvostamille päämäärille ja tavoitteille toteutumismahdollisuuksia. Vroom esitti odotusarvoteorian vuonna 1964. Vroom koki, että sisältöteoriat (mm. Maslow, Alderfer, Herzberg) eivät kuvanneet riittävän monipuolisesti ihmisen motivaation liittyvää problematiikkaa. Ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat tilanteita eri tavoin ja niistä muodostuu erilaisia odotuksia näiden tulkintojen pohjalta. Ihmisen käyttäytyminen on siis seurausta hänen tietoisesta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. (Juuti 2006 29, 49-52; Ruohotie & Honka 2002, 19, 23-24.)

### 3.4 Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys

Työtyytyväisyyden vaikutusta työsuoritukseen on tutkittu paljon. Kyse on siitä paraneeko työsuoritus työtyytyväisyyden parantuessa. Ensimmäisten 1920-luvulla tehtyjen mittavien tutkimusten jälkeen oletettiin yleisesti, että työtyytyväisyys vaikuttaa työsuoritukseen. Tästä syystä yleisesti uskottiin, että tuottavuutta voidaan parantaa työtyytyväisyyttä parantamalla. Myöhemmät aiheesta tehdyt tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että tämä uskomus ei pidä paikkaansa. Useimmissa tutkimuksissa työtyytyväisyyden vaikutus työsuoritukseen on ollut todennettavissa, mutta sen vaikutukset ovat olleet pieniä. Tämän seurauksena tutkijat ovat päättelleet, että tämä yhteys on monimutkainen asia.



Lawler on laatinut oman työtyytyväisyysmallinsa odotusarvoteoreettiselta pohjalta. Tämä malli ottaa huomioon, mitä tyydytystä henkilö työstään saa ja mitä hän odottaa saavansa. Lawlerin mukaan henkilö siis ikään kuin vertailee sitä, mitä hän saa siihen mitä hänen tulisi saada. Lawler on yhdessä Porterin kanssa tutkinut myös työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välistä yhteyttä. Heidän mallissaan (kuvio 3) työsuorituksen ja työtyytyväisyyden väliin tulevat tekijät ovat palkkiot, joita suorituksesta saadaan. Mallissa odotetaan työtyytyväisyyden myös liittyvän siihen, että työsuorituksesta saatu palkkio koetaan oikeudenmukaiseksi.



Kuvio 3: Lawlerin ja Porterin malli työsuorituksen ja tyytyväisyyden välisestä yhteydestä (Juuti 2006, 33).

Ulkoisilla palkkioilla Lawler ja Porter tarkoittavat esimerkiksi palkkaa, ylennystä, arvostusta, työn jatkuvuutta ja kiitosta. Sisäisillä palkkioilla tarkoitetaan taas palkkioita, joita henkilö antaa itselleen työsuorituksen seurauksena. Tällainen sisäinen palkkio on esimerkiksi tunne, että on tehnyt jotain arvokasta, hyvää tai merkittävää. Nämä sisäiset ja ulkoiset palkkiot ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen oikeudenmukaisiksi koettujen palkkioiden välityksellä. Henkilö siis tekee työtä tietyllä suoritustasolla ja havaitsee suorituksesta aiheutuvan tiettyjä sisäisesti tai ulkoisesti palkitsevia seurauksia. Henkilö arvioi näiden saamiensa palkkioiden oikeudenmukaisuutta suhteessa suoritukseen ja muiden suorituksiin, sekä muiden saamiin palkkioihin. Näihin seurauksiin henkilö reagoi tietyllä tavalla, jolloin hän on joko tyytyväinen tai tyytymätön. (Juuti 2006, 32-33.)

### 3.5 Työhyvinvoinnin yhdistäminen tarveteoriaan

Työhyvinvointia ja sen vaikutusta yrityksen toimintaan on hankalaa käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia kuten koneet ja rakennukset tai tilinpäätös ja tase. Työhyvinvoinnin kannalta kaikkein tärkeintä on se miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Vaikutusten käsittelemistä hankaloittaa myös se, että ihmiset kokevat samat asiat joskus hyvinkin eri tavalla. Yksi tapa käsitellä yksilön työhyvinvointia on peilata sitä Maslow'n ihmisen motivaatiota kuvaavaan tarvehierarkiateoriaan. (Rauramo 2008, 29.)

Leenamajja Ojala ja Guy Ahonen (2005) ovat laatineet mallin, jossa työhyvinvointiasiat ovat yhdistetty tarvehierarkiaan. (taulukko 3) Viidelle tarvehierarkian portaalle on määritelty vastaavat tarpeet työelämästä. Näiden lisäksi on määritelty mitkä näistä portaista liittyvät psyykkiseen, fyysiseen tai sosiaaliseen hyvinvointiin.

Henkinen, sisäinen draivi omat arvot ja ihanteet		Henkinen hyvinvointi
Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet	Oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen	Psyykkinen hyvinvointi
Arvostuksen tarpeet	Oman osaamisen/ ammattitaidon arvostus Oman työn arvostus	Sosiaalinen hyvinvointi
Läheisyyden tarpeet	Työyhteisön yhteisöllisyys Työkaverit, tiimit	
Turvallisuuden tarpeet	Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus Työn jatkumisen turvallisuus	Fyysinen hyvinvointi
Fysiologiset perustarpeet	Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen	

Taulukko 3: Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslow'n tarvehierarkian avulla (Ojala ja Ahonen 2005).

Taulukko yhdistää työhyvinvoinnin isommaksi kokonaisuudeksi osana koko ihmisen perustarpeita kuvaavaa tarvehierarkiaa. Alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet. Fyysinen hyvinvointi on kaiken hyvinvoinnin perusta. Tästä syystä työhyvinvoinnin kannalta näitä fysiologisia perustarpeita voidaan verrata terveyteen, fyysiseen kuntoon ja jaksamiseen. Myös toisen tason, eli turvallisuuden tarpeet liittyvät fyysiseen hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta nämä tarpeet voidaan peilata työpaikan henkiseen ja fyysiseen turvallisuuteen. Fyysinen turvallisuus muodostuu asioista, kuten työympäristön ja työvälineiden turvallisuus, kun taas henkisellä turvallisuudella tarkoitetaan työilmapiiriä jossa ei tule kiusatuksi, eikä tarvitse pelätä. Tärkeä osa turvallisuuden tarvetta, ja yksilön psyykkistä hyvinvointia, on myös luottamus siihen, että työ jatkuu.

Halu kuulua johonkin yhteisöön on kolmannen tason, eli läheisyyden, tarve. Työpaikalla ihmisen perustarpeisiin kuuluu halu olla osana jotakin työ- tai ammattiyhteisöä. Tätä tarvetta täyttää työpaikan yhteisöllisyys, kuuluminen johonkin tiimiin tai läheiset suhteet työkaveriin. Tämä läheisyyden tarve yhdessä neljännen tason, eli arvostuksen tarpeen, kanssa ovat osana sosiaalista hyvinvointia. Työelämässä osaaminen ja ammattitaito muodostavat suurelta osin arvostuksen tarpeen. Osaaminen ja ammattitaito tukevat sosiaalista hyvinvointia, koska niiden perusteella ihminen valitaan tiimeihin, työryhmiin ja eri työtehtäviin. Kun osaaminen on korkeaa auttaa se saamaan arvostusta, joka taas tekee ihmistä kiinteämmän ja tärkeämmän osan työyhteisöä, joka täyttää läheisyyden tarvetta.

Maslow'n tarvehierarkiassa korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Tähän asteeseen kuuluu halu jatkuvasti kehittää omaa työtään ja osaamistaan, sekä luovuus ja vapaus. Jos työntekijä pääsee toteuttamaan tätä perustarvetta, se muodostaa tärkeän osan osaamisen ja ammattitaidon kehittymisestä. Näin ollen se on tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä. Tämä korkeamman tason tarve on osana yksilön psyykkistä hyvinvointia. Halu toteuttaa itseään on osana halua saavuttaa päämääriä elämässä.

Otalan ja Ahosen mukaan Maslow'n viiden tason päälle voidaan asettaa vielä yksi ylempi taso, henkisyys ja sisäinen draivi. Heidän mukaansa se ohjaa ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Se sisältää omat arvot, motiivit ja oman sisäisen energian. Tässä tasossa kyse on pitkälti henkisestä hyvinvoinnista. Psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi muodostuvat kun eri portaiden tarpeet ovat täytetty kun taas henkinen hyvinvointi on ikään kuin kaiken perusta ja yksilön hyvinvoinnin kattotaso. Jos se pettää, pettävät helposti myös muut hyvinvoinnin tasot.

Myös Päivi Rauramo kirjassaan, Työhyvinvoinnin portaat (2008), kuvaa viittä työhyvinvoinnin muodostavaa askelta Maslow'n tarvehierarkiateoriaan perustuen (taulukko 4). Malli on hyvin Otalan ja Ahosen mallin kaltainen, mutta siinä psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ei ajatella olevan yhteydessä tiettyihin portaisiin. Rauramon mallissa eri tarpeet jaetaan myös organisaation ja työntekijöiden tarpeisiin. Malliin on myös lisätty tapoja jolla kunkin tarpeen toteutumista voidaan arvioida. Oikeanpuoleisessa sarakkeessa tarkennetaan, mitä kukin tarve tarkoittaa käytännössä.

<p><b>5. Itsensä toteuttamisen tarve:</b>  Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus.  Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito.  Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuokset.</p>	<p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täyspainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset.</p>
<p><b>4. Arvostuksen tarve:</b>  Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut.  Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä.  Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>	<p>Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.</p>
<p><b>3. Liittymisen tarve:</b>  Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot.  Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos.  Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.</p>
<p><b>2. Turvallisuuden tarve:</b>  Organisaatio: Työsuhde, työolot.  Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat.  Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys.</p>	<p>Työn pysyvyys, riittävä toimentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa- arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.</p>
<p><b>1. Psyko-fysiologiset perustarpeet:</b>  Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.  Työntekijä: Terveelliset elintavat.  Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnan mittaukset.</p>	<p>Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.</p>

Taulukko 4: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004; Rauramo, Louhevaara 2005).

Rauramon malli on tarkoitettu käytännönläheiseksi työkaluksi työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen. Se on luotu hyödyntämällä jo olemassa olevia työhyvinvoinnin parantamiseen kehitetty malleja, yhdistämällä niiden sisältöä tarvehierarkiateorian mukaisesti.

Sekä Rauramon että Otalan ja Ahosen kehittämien mallien mukaan työhyvinvointi voidaan yhdistää tarveteoriaan eli tarveohjattuun motivaatioteoriaan. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden yhdistäminen ihmisen kaikkea käyttäytymistä ohjaavaan tarveteoriaan ennen kaikkea osoittaa, että työhyvinvointi on erittäin laaja käsite ja se liittyy lähes kaikkeen ihmisen toimintaan.

### 3.6 Yhteenveto työhyvinvoinnin kokonaisuudesta

Työhyvinvoinnin laajan kokonaisuuteen kuuluu henkilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Nämä kolme tekijää eivät ole toisistaan erillisiä tekijöitä, vaan niiden vaikutukset voivat olla myös päällekkäisiä. Ihmisen käyttäytymistä koskeva teoria muodostaa tärkeän osan työhyvinvoinnin kokonaiskuvan muodostumisesta. Tässä opinnäytetyössä ihmisen käyttäytymistä selitetään tarpeiden, kannusteiden ja odotusten luoman kolmijakoisen (taulukko 5) asetelman avulla. Tarpeet määritellään yksilön sisäiseksi epätasapainon tilaksi, jonka seurauksena ihminen käyttäytymistä ohjaa toiminta kohti tasapainon saavuttamista. Kannusteet tuovat ulkoisten tekijöiden vaikutukset mukaan käyttäytymiseen. Tällöin ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa organisaatiossa esiintyvä ärsyke eli kannuste. Havainnot ja odotukset vaikuttavat myös ihmisen käyttäytymiseen. Ihminen arvioi tarpeiden tyydyttämisen todennäköisyyksiä ja muodostaa odotuksia asioiden haasteellisuudesta aikaisempiin havaintoihin perustuen. (Ruohotie & Honka 2002, 19.)

Työmotivaatio		
Tarpeet	Kannusteet	Odotukset

Taulukko 5: Työmotivaation kolmijako.

## 4 Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuus on asia, jota tulee arvioida hyvinvoivan työyhteisön toiminnassa. Sopivasti kuormittava työ tarjoaa haasteita ja onnistumisen elämyksiä, kun taas liikaa kuormittava työ johtaa uupumiseen ja kasvattaa työtapatumariskiä. Työn kuormittavuutta tulee tarkastella sekä fyysisenä että henkisenä ilmiönä. Se on työn jokaiseen osa-alueeseen liittyvä kokonaisuus. Kuormittuminen ilmenee työn vaatimusten ja työntekijän kykyjen vuorovaikutuksessa, jonka tavoitteena on löytää sopiva kuormittuminen. Kuormitustekijät voivat liittyä käytännön työhön, työympäristöön tai työn organisointiin. Työn kuormituksen käsitteleminen on paikallaan silloin, kun tarkastellaan työhön tai työympäristöön kuuluvien tekijöiden mahdollisia haittoja.

Työn järjestelmällistä tarkastelua työn kuormittavuuden vähentämiseksi, kutsutaan ergonomiaksi. Sen tarkoitus on saada työ kokonaisuudessaan vastaamaan, niin hyvin kuin mahdollista, ihmisen fyysisiä ja henkisiä edellytyksiä. Kun ergonomia on hoidettu hyvin, on sen painopiste ennalta ehkäisevässä toiminnassa ja työn suunnittelussa. Ergonomiaan tulisi siis panostaa ennen kuin esimerkiksi huonot työasennot tai puutteellinen työsuunnittelu alkaa aiheuttaa liiallista kuormittavuutta. (Työterveyslaitos 2006 94-114.)

### 4.1 Henkinen kuormittavuus

Myönteinen suhtautuminen asioihin, tyytyväisyys elämään ja työhön, sekä oman itsensä hyväksyminen muodostavat henkisen hyvinvoinnin. Kun näissä asioissa koetaan olevan puutteita, on kyse henkisestä kuormituksesta. Käytännön työssä henkistä toimintaa ovat työn ja työympäristön havainnointi ja ajattelu. Sillä tarkoitetaan myös motivaatiota ja kiinnostusta, sekä vireyttä ja työhön liittyviä tunteita. Liialliset tai liian vähäiset työn vaatimukset voivat synnyttää henkistä kuormittumista. Muita tyypillisiä henkisiä kuormittavuustekijöitä ovat mm. ammattitaitoon ja osaamiseen liittyvät tekijät, sekä epävarmuustekijät, kuten huoli työn jatkuvuudesta. (Ojala & Ahonen 2005, 58-59; Työterveyslaitos 2006, 74-75.)

Kuormittavuus syntyy työtehtävän liian suurista vaatimuksista, yhteistyövaikeuksista tai koko organisaation toimintatavoista. Työn liiallinen kuormitus aiheuttaa stressiä, jonka seurauksena työn sujuvuus ja tuloksellisuus kärsivät. Ihminen kokee stressiä, kun oma suorituskyky on ristiriidassa ympäristön vaatimusten kanssa tai kun työhön liittyvät odotukset eivät vastaa ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Yleisesti kaikki, mikä vaikeuttaa ja häiritsee työn tekemistä, aiheuttaa haitallista kuormitusta. (Työterveyslaitos 2006, 74-76, 94.)

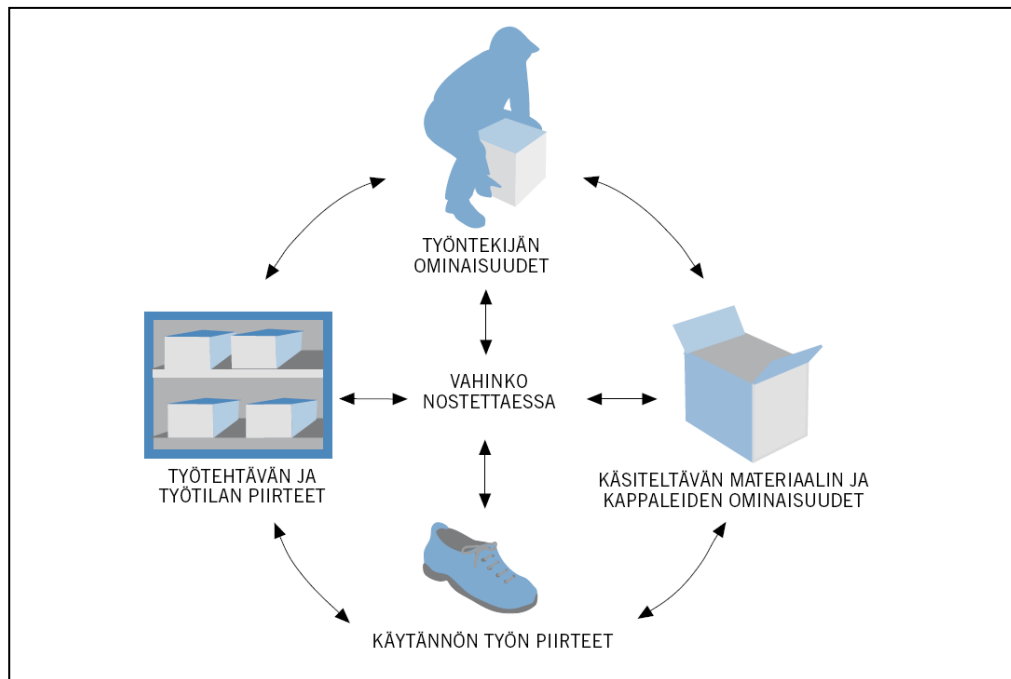
#### 4.2 Fyysinen kuormittavuus

Työn fyysiseen kuormittavuuteen liittyvät ne työn osa-alueet, jossa työntekijä käyttää tuki- ja liikuntaelimestöään, hengitys- ja verenkiertoelimestöön sekä aistejaan. Työn fyysiseen raskauteen vaikuttavat erityisesti työasennot, työliikkeet ja voimankäyttö sekä ympäristötekijät. Suurimpaan osaan töistä liittyy sekä staattista että dynaamista lihastyötä. Dynaamisessa lihastyössä lihas toimii aktiivisesti liikkeessä. Tällaista lihastyötä on esimerkiksi esineen nostaminen lattialta. Staattisessa lihastyössä taas ylläpidetään jotain asentoa yhtäjaksoisesti. Esimerkiksi staattista lihastyötä on se jos joutuu kannattelemaan jotain esinettä käsissä. Yksilölliset erot työn kuormittavuudessa ovat suuria. Yksilön lihasvoima vaihtelee suuresti etenkin iän ja sukupuolen mukaan, jolloin kevyetkin taakat voivat olla joillekin raskaita. (Työterveyslaitos 2006, 99.)

#### 4.3 Käsillä tehtävät nostot ja siirrot varastotyön kuormittavuustekijöinä

Käsillä tehtävät nostot ja siirrot ovat tyypillinen kuormitustekijä varastotyössä. Raskaiden taakkojen nostamisen yhteydessä tapahtuu joka neljäs työtaturma. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat myös maamme yleisin sairauspoissaolojen syy. Noston raskauteen liittyvät tekijät, kuten nostokorkeus sekä esineen muoto ja paino. Toistuvaan nostamiseen liittyvää kuormittavuutta voidaan alentaa harjoittelemalla oikeanlainen nostotekniikka. Nostotekniikassa on tärkeää saada koko kehonvoima avuksi ja välttää selän liiallista kuormitusta. Nosto on suunniteltava etukäteen. Suunnittelussa arvioidaan, tarvitaanko apuvälineitä tai työkaverin apua. On myös huomioitava tarvitseeko esinettä siirtäessä liiallisesti taivuttaa tai kiertää vartaloa. Nostoa suunniteltaessa on myös varmistuttava ympäristön turvallisuudesta. Likainen tai sotkuinen työympäristö voi aiheuttaa liukastumisen tai kompastumisen noston aikana. (Työsuojeluhallinto 2009; Työterveyslaitos 2006, 101.)

Kuviossa 4 on kuvattuna kokonaisuutena ne asiat, jotka vaikuttavat noston kuormittavuuteen.



Kuvio 4: Käsini tehtävissä nostoissa ja siirroissa esiintyvien kuormitus- ja vaaratekijöiden syitä (Työsuojeluhallinto 2009).

Työntekijän yksilölliset ominaisuudet, kuten sukupuoli, ikä, fyysiset ominaisuudet ja työkokemus ovat kuviossa pääasiallisena. Tämän käsiteltävän esineen ominaisuudet sekä työtehtävän, työtilan ja käytännön työn piirteet muodostavat kokonaisuuden, jonka on oltava kunnossa ettei nostossa muodostu vahinkoa. Noston kuormittavuutta voidaan arvioida nostettavan esineen painon ja nostokorkeuden mukaan. Mitä painavampi esine on ja mitä korkeammalle se nostetaan, sitä kuormittavampi nosto on.



## 5 Esimiestyö osana hyvinvointia

Tyypillisesti johtaminen on jaettu kahteen osaan; asiajohtamiseen (leadership) ja ihmisten johtamiseen (management). Perinteisesti asiajohtaminen on nähty tärkeämpänä ja haastavampana osana, koska sen tarkoituksena on saada asiat hallintaan. Asiajohtamisen onnistumista on helppo mitata erilaisten seurantajärjestelmien ja mittarien avulla. Se on konkreettimpaa kuin ihmisten johtaminen. Tyypillisesti tämän seurauksena ihmisten johtaminen hoidetaan asiajohtamisen sivussa, eikä siihen juuri kiinnitetä huomiota. Konkreettisiin ja mitattavissa oleviin asioihin on helpompi puuttua ja käytännössä tämä johtaa helposti vuorovaikutustaitojen, kuten innostamisen, motivoinnin ja yleisen työhyvinvoinnin unohtamiseen. (Kaivola & Launila 2007, 44-46.) Tällainen suhtautuminen edustaa vanhanaikaista ajattelua eikä sillä ole sijaa nykypäivän menestyvissä yrityksissä. Nykyisin on ymmärrettävä, että ihmisten aito kohtaaminen on tärkeä osa hyvää johtamista ja se on nähtävä merkittävänä osana menestyvää yritystä. Vain näin voidaan luoda hyvinvoiva työyhteisö. (Hyppänen 2007, 173.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen vaatii johtamiselta ennen kaikkea ihmisten yksilöllistä kohtaamista. Työntekijät tulee nähdä ainutlaatuisina ja arvokkaina yksilöinä, joilla on erilaiset intressit, tavoitteet ja ominaisuudet. (Kaivola & Launila 2007, 45-54.) Esimiestyön kannalta esimiehen suhde yksilöihin ja toisaalta myös ryhmiin muodostaakin työhyvinvoinnin ytimen. Syntyy aitoa vuorovaikutusta jonka seurauksena esimies saa työntekijät sitoutumaan työhönsä ja työskentelemään tehokkaammin kohti yhteisiä tavoitteita. (Nummelin 2008, 43-46.)

### 5.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnista huolehtiminen alkaa yrityksen ylimmästä johdosta. Omalla toiminnallaan ylin johto sitouttaa työntekijänsä organisaatioon, sekä sen tavoitteisiin ja arvoihin. Työhyvinvointiohjelman, eli työhyvinvoinnin hoitamisen käynnistäminen kuuluu ylimmän johdon tehtäviin. Se valtuuttaa henkilöt toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja vastaa tavoitteiden toteutumisesta. Onnistuakseen on ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti, mitä työhyvinvointi sisältää kyseisessä organisaatiossa. (Kärkkäinen 2002, 33-45.) Jos työhyvinvointia tahdotaan kehittää, sillä on oltava yhteys yrityksen tavoitteisiin. On hahmotettava, miten työhyvinvointi tukee yrityksen tavoitteita ja mitä riskejä sen puutteesta seuraa. Johdolla on oltava tavoitteita jotka painottavat yrityksen kestävään kehittymiseen. Kestävässä kehityksessä työhyvinvointitavoitteet ovat yhtä oleellisia kuin tulos- ja osaamistavoitteetkin. (Ojala & Ahonen 2005, 189-190.)

Suuryrityksissä ylin johto on hyvin etäällä henkilöstön päivittäisestä työstä. Yrityksen tavoitteiden ja suunnitelmien toteuttaminen käytännön työssä onkin keskijohdon ja lähiesimiesten tehtävä. Tämän johtamisketjun toimiminen ylimmästä johdosta aina yksittäiseen työntekijään

asti kertookin kuinka hyvin organisaation eri osat pystyvät toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Työhyvinvointiasioiden kannalta onkin tärkeää, että niille asetetut tavoitteet ja päämäärät välittyvät suunnitelmista myös käytäntöön lähiesimiesten kautta. (Järvinen 2008, 59-67.)

## 5.2 Työilmapiiri

Yhteisöllisyys on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Puhutaan ”me-hengestä”, joka tarkoittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyvää oloa kuulua yhteisöön. Yhteisöllisyys on yhdessä toimimista kohti yhteisiä päämääriä. Jotta tällainen henki voi muodostua, täytyy työpaikalla vallita oikeudenmukaisuus ja luottamus. Yhteisöllisyydessä arvostetaan yksilön erilaisuutta ja käännetään erilaisuus vahvuudeksi. (Kärkkäinen 2005, 79-82.)

Yhteisöllisen ilmapiirin muodostamiseksi tarvitaan ihmisten välistä aitoa vuorovaikutusta. On huomioitavaa, että tämä vuorovaikutus ei synny itsestään vaan sen kehittäminen vaatii aikaa. Jos työssä ei ehdi tutustua työkavereihin, eikä aikaa ole edes muutaman sanan vaihtamiseen tilaisuuden tullen, on työ liian kiireistä ja aikataulut on asetettu liian tiukoiksi. Ajankäytön lisäksi myös työtilojen suunnittelulla voidaan vaikuttaa vuorovaikutuksen syntymiseen. Esimerkiksi yhteiset taukotilat ovat tärkeä paikka työntekijöihin tutustumiseen ja vuorovaikutuksen syntymiseen. Tällaisen avoimen vuorovaikutuksen avulla työyhteisö tiivistyy ja se alkaa tuntea yhteenkuuluvuutta. (Työturvallisuuskeskus 2009.) Hyvät vuorovaikutustaidot ovat välttämättömät esimiehelle, joka haluaa onnistua työssään. Johtaminen on paljon muutakin kun suoraviivaista tehtävien jakamista. Alaisia on kuunneltava ja heidän kanssaan on keskusteltava avoimesti asioiden ratkaisemiseksi. (Järvinen 2008, 59-67.)

Avainasemassa yhteisöllisen työilmapiirin muodostumisessa ovat siis esimiehet. Yhteisöllinen johtaja ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkityksen ja sen roolin hyvien tulosten luojana. Kun organisaatio on todella yhteisöllinen, esimiehet ymmärtävät, että ongelmien ratkominen vaatii avointa keskustelua koko organisaation sisällä. Syntyy keskustelua, väittelyä ja suoraa palautetta, jonka tuloksena ongelmia ratkotaan yhdessä, yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Kärkkäinen 2005, 79-82; Työturvallisuuskeskus 2009.)

## 5.3 Yrityskulttuuri ja yrityksen arvot

Yrityksillä on oma kulttuurinsa aivan kuten esimerkiksi perheillä, organisaatioilla ja kansakunnillakin. Kulttuurilla tarkoitetaan niitä arvoja, normeja ja käsityksiä jotka muodostavat yhteisön perustan. Organisaatiokulttuuria kutsutaan yrityksissä yrityskulttuuriksi. Yrityskulttuuri kertoo siinä olevien ihmisten tavan ajatella, tuntea ja toimia. Yrityskulttuuri on se joka saa yrityksen työntekijät ratkaisemaan ongelmat tietyllä tavalla tai toimimaan kirjoittamattomien sääntöjen mukaan. Jos yrityskulttuuri on vahva, voi satunnainen vierailijakin sen huomata,

mutta se voi olla myös jotain jonka oppii tuntemaan vasta pidemmän tarkastelun jälkeen. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 91.)

Arvot muodostavat yrityskulttuurin perustan. Ne kertovat, millaisia asioita pidetään tärkeinä ja arvostetaan. Näin arvot osoittavat millaiseen toimintaan pyritään ja mitä vältetään. Yrityskulttuuri siis osaltaan selittää ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa ja se voidaan ikään kuin nähdä yrityksen persoonallisuutena. Tyypillisenä lähtökohtana yrityskulttuurikeskustelulle voidaan pitää toteamusta: organisaatiot eivät tee työtä, vaan ihmiset. Yrityskulttuurin ymmärtäminen vaatii siis yksilöiden yhteisen ajattelutavan ymmärtämistä. On havaittava millaiset arvot ja oletukset ohjaavat ihmisten toimintaa ja millaiset tekijät pitävät organisaation yhdessä. (Ulrich 2007, 208-211; Viitala 2007, 33-35.)

Määrittelemällä yhteiset arvot yritys pyrkii vaikuttamaan yrityskulttuuriin ja ohjaamaan sitä haluamaansa suuntaan. On huomattava, että kaikissa organisaatioissa vallitsee jonkinlainen kulttuuri ja arvot sen taustalla ovat olemassa vaikka niitä ei olisikaan erikseen sovittu. Arvojen määrittelyllä pyritään siis vahvistamaan haluttua yrityskulttuuria ja asettamaan suuntaa arvojen kehittymiselle. Ulrichin mukaan asia voidaan myös nähdä niin, että kulttuuri on jotain muuttumatonta, eikä se ole asia jota voitaisiin muovaila halutunlaiseksi. Se voidaan kuitenkin nähdä myös yksinkertaisena asiana, eikä sen muuttaminen ole sen ihmeellisempää kuin työntekijöiden käyttäytymismallien tai työkäytäntöjen muokkaaminen.

Yrityskulttuurin parantaminen on hyvä keino kehittää organisaatiota. Yrityskulttuuri on jotain mikä esiintyy kaikkialla yrityksessä ja se on osa jokaista työntekijää. Erityisesti työhyvinvoinnin kannalta vahvaa yrityskulttuuria voidaan pitää tavoittelemisen arvoisena. Kehittämällä yrityskulttuuria oikeaan suuntaan voidaan parantaa yhteishenkeä, luoda turvallisuuden tunnetta ja saada työntekijät toimimaan tehokkaammin kohti yhteisiä tavoitteita. Työhyvinvoinnissa organisaation arvot ja niiden toimiminen käytännössä nousevat keskeiseksi kysymykseksi. (Kärkkäinen 2002, 35.)

Sitoutuakseen työhönsä ja tunteakseen perusturvallisuutta yksilön henkilökohtaisten ja yritysten yhteisten arvojen pitää olla sopuossuussa. Työelämän arvot tarkoittavat usein samaa kuin hyvä työyhteisö tai hyvä työelämä. Työntekijän on siis tunnettava yrityksen arvot, toimintatavat ja tavoitteet voidakseen toimia sen osana kohti yhteistä päämäärää. Mikäli nämä päämäärät ovat ristiriidassa keskenään, eivätkä yrityksen arvot ja etiikka sovi yhteen työntekijän henkilökohtaisten arvojen kanssa, työsuhte ei voi olla tuottava tai pitkäikäinen. Arvokeskustelu edellyttää avointa keskustelua yhteisön sisällä. Koko yhteisön pitää osallistua keskusteluun yhteisistä tavoitteista, päämääristä ja menettelytavoista. Vain näin voidaan edellyttää täydellistä sitoutumista ja halua toimia yhdessä kohti niiden saavuttamista. (Kärkkäinen 2005, 17-20.)

#### 5.4 Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset

Yrityksen tavoite on tehdä tulosta. Onko hyvinvoinnilla tekemistä tuloksen kanssa? Voiko huonosti voiva työyhteisö tehdä hyvää tulosta? Tapaturmien ja sairauspoissaolojen taloudelliset vaikutukset ovat konkreettisemmin todennettavissa, mutta entäpä ihmisten tuntemusten ja onnellisuuden vaikutus? Näiden asioiden selvittäminen vaatii asian tarkastelua monien eri tekijöiden kautta. Se vaatii pitkäjänteisyyttä ja ymmärrystä siitä mistä suuret kokonaisuudet muodostuvat.

Yksi tapa mitata työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamia kustannuksia on laskea toteutuneen työajan ja laskennallisen työajan eroja. Mitä paremmin toteutunut työaika vastaa laskennallista työaika, sitä parempi on kannattavuus ja tuottavuus. Poissaolot alentavat toteutunutta työaika ja aiheuttavat yrityksille kustannuksia. Työtekijälle maksetaan rahaa tietyn suuruisesta työpanoksesta. Työntekijän poissaolot alentavat tätä toteutunutta työpanosta ja näin jäljelle jäävä summa on kustannuserä joka kertyy yritykselle poissaolosta. Poissaolokustannusten kautta työhyvinvointi vaikuttaa välittömästi yrityksen henkilöstökuluihin. Ojala ja Ahonen (2007, 77.) ovat listanneet seuraavia asioita, jotka kasvattavat henkilöstökustannuksia:

- sairauspoissaolojen määrä
- sairaanhoitokulut
- tapaturmakulut
- eläkekulut
- yksilöiden työkyvyn heikkeneminen

Nämä työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset on esitetty työhyvinvoinnin kokonaiskuvan kartoittamiseksi. Kuten rajauksessa aiemmin mainittiin, tätä yhteyttä ei kuitenkaan tutkita tässä opinnäytetyössä, tietojen henkilökohtaisuuden (esim. poissaolojen syyt) ja toisaalta kohdeyritykselle arkaluontoisen tiedon takia (esim. kulujen määrät).

## 6 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Työhyvinvointiasiat liittyvät ennen kaikkea ihmisten mielipiteisiin ja tuntemuksiin, numeeristen arvojen sijaan. Tästä syystä luonnolliselta valinnalta tuntuu tehdä tutkimus laadullisena. Laadullinen tutkimustapa antaa mahdollisuuden tutkia tarkemmin syitä, seurauksia ja tuntemuksia toiminnan takana. Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin ryhmähaastattelun, koska uskon sen sopivan hyvin haluamani aineiston keräämiseen.

### 6.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan teemahaastattelua, jossa samanaikaisesti haastatellaan useampaa henkilöä. Teemahaastattelu on keskustelua jolla on etukäteen määritelty tarkoitus. Se ei siis ole tavallista arkikeskustelua, vaan haastattelijan ohjaamaa keskustelua tutkittavan aiheen ympärillä. Ryhmähaastattelun kysymykset ovat strukturoimattomia ja vastaukset niihin ovat pohdintaa kysymyksessä annetun teeman ympärillä. Ryhmähaastattelussa ryhmän välinen pohdinta ja ajatukset vievät keskustelua eteenpäin. Tämä pakottaa haastateltavia tarkentamaan ja kommentoimaan omia puheenvuorojaan ja reagoimaan toisten ajatuksiin. Toisaalta myös haastateltavien reaktioiden vaikutus toisiin haastateltaviin voi aiheuttaa mielipiteiden vääristymistä ja hiljaisempien persoonien mielipiteiden hautautumista koväänisempien alle. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2007, 203-207.)

Onnistuneella ryhmähaastattelulla voidaan saada kerättyä enemmän tietoa kuin yksilöhaastattelulla. Haastateltavat voivat yhdessä muistella asioita, herättää muistikuvia, tukea toisiaan, rohkaista tai herättää ajatuksia. Yksilöhaastattelussa haastateltavaa voi myös jännittää ryhmähaastattelua enemmän. Jännitys voi aiheuttaa sulkeutumista, jolloin haluttua tietoa ei saada. Ryhmähaastattelu voi myös olla keino tutkijalle päästä sisälle tutkittavien maailmaan. Haastateltavat keskustelevat pääosin keskenään, jolloin tutkija pääsee seuraamaan ryhmän sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja yksilön käyttäytymistä ryhmän jäsenenä. (Eskola & Suoranta 2000, 94-98.)

Ryhmädynamiikka on siis ryhmähaastattelun suurin vahvuus, mutta myös samalla sen suurin ongelmakohta. Tästä syystä tiedonkeruuta ryhmähaastattelun avulla pidetäänkin yleisesti todella haastavana. Haastattelijan on kyettävä kontrolloimaan keskustelua, jotta se pysyy valitun teeman ympärillä, mutta samalla on varottava manipuloimasta haastateltavia vastamaan haastattelijan toiveiden mukaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 203-207.) Tavoitteena on, että ryhmähaastattelun ilmapiiri on avoin ja vapaa. Tällaisen ilmapiirin syntymiselle voi kuitenkin olla ongelmana yksittäiset dominoivat henkilöt, jotka hallitsevat koko ryhmän keskustelua ja pahimmassa tapauksessa vääristävät muiden mielipiteitä. Dominoivien yksilöiden kontrolloi-

misen lisäksi ryhmähaastattelutilanteen ongelmat liittyvät usein keskustelun aloittamiseen. (Eskola & Suoranta 2000, 94-98.)

## 6.2 Haastateltavien valinta

Sopivaan ryhmäkokoon vaikuttaa monta tekijää. Toimiva haastatteluryhmä on pääsääntöisesti samankokoinen kuin toimiva opetusryhmä, eli 4-8 henkilöä. Ryhmän kokoa on tosin pohdittava tilannekohtaisesti, joissain tilanteissa jopa vain kahden ihmisen haastatteleminen samalla kertaa saattaa toimia. Ylärajana haastateltavien määrälle voidaan pitää noin 15 henkilöä, mutta tämän kokoiset ryhmät ovat pääsääntöisesti jo liian suuria. (Eskola & Suoranta 2000, 94-98.)

Ennen haastateltavien valintaa kävin keskustelua kohdeyrityksen johdon kanssa haastattelun kestosta, haastateltavien lukumäärästä, paikasta ja tilaisuuden luonteesta. Yhteisen pohdinnan jälkeen sovittiin, että saan haastatteluun aikaa puolitoista tuntia hiljaiseksi arvioidun työpäivän lomassa ja haastattelun osallistuu kuusi ihmistä. Olin päätökseen tyytyväinen ja tällöin tein lopullisen päätöksen ryhmähaastattelun käytöstä tiedonkeruumenetelmänä. Ryhmähaastattelun vahvuuksiin kuuluu sen tehokkuus (Eskola & Suoranta 2000, 96). Nyt saan puolentoista tunnin aikana haastateltua kuutta ihmistä. Jos olisin valinnut yksilöhaastattelun, olisi tämä aika pitänyt jakaa kuuden ihmisen kesken jolloin haastattelu olisi jäänyt kestoltaan lyhyeksi. Valitsin kuuden haastateltavan ryhmän yhdessä esimiesten kanssa. Ryhmään valittiin iältään ja työskentelyvuosiltaan erityyppisiä ihmisiä. Haastattelupaikaksi valittiin työpaikan neuvotteluhuone.

Tämän työajalla toteutetun kuuden ihmisen haastattelun lisäksi lähdin selvittämään mahdollisuuksia toiseen haastatteluun. Toinen haastattelu oli tapahduttava työajan ulkopuolella, koska toisen haastattelun toteuttaminen työajalla olisi vienyt liikaa aikaa poissa työpisteiltä. Työntekijöitä saaminen osallistumaan työajan ulkopuoliseen haastatteluun oli odotetusti työajalla tapahtuvaa haastattelua hankalampaa. Onnistuin kuitenkin saamaan lisähaastatteluun kolme ihmistä. Tämä haastattelu toteutettiin yhden haastateltavan kotona viikonloppuna, ilman aikarajaa hyvin vapaassa tunnelmassa.

Toteutin kolmen ihmisen haastattelun ensimmäisenä. Halusin haastatella pienemmän joukon ensimmäisenä, koska sen jälkeen oli mahdollista tehdä vielä muutoksia haastattelurunkoon ennen isomman ryhmän haastattelua. Yhteensä sain siis kerättyä tietoa yhdeksältä ihmiseltä.

### 6.3 Kysymysten valinta ja tutkimuksen aikataulu

Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) on havainnollistettu tutkimuksen aikataulu.



Kuvio 5: Tutkimuksen aikataulu.

Kolmen ihmisen haastattelussa käytin kolmea teemaa jonka ympärille ryhmähaastattelu rakentui. Teemat olivat nostotyön kuormittavuus, esimiestyö ja yrityksen arvot. Pohdin pitkään käytäntö viittä vai kolmea teemaa ja päädyin haastattelun yksinkertaistamiseen takia kolmeen. Ensimmäisen haastattelun jälkeen kuitenkin huomasin, että kolmen teemaan käyttö rajasi käsiteltävän aiheen liian suuriin kokonaisuuksiin. Jakaakseni aihetta helpommin käsiteltäväksi, päätin käyttää isommassa kuuden ihmisen haastattelussa viittä teemaa. Päätin muodostaa vuorovaikutukselle ja ilmapiirille, sekä kehittymiselle ja ammatillisella kasvulla omat teemaansa, koska ensimmäisessä haastattelussa näistä aiheista oli niin paljon sanottavaa. Toisen haastattelun teemat olivat siis nostotyön kuormittavuus, esimiestyö, vuorovaikutus ja ilmapiiri, arvot sekä kehittyminen ja ammatillinen kasvu. Valitsin teemoja joilla pääsen tutkimaan haasteltavien kokemusten yhteyttä työhyvinvointiin liittyvään teoriaan. Halusin myös valita teemoja joihin uskon saavana hyvää aineistoa. Teemat ovat siis muotoiltu niin, että ne eivät ole liian teoreettisia tai vaikeasti lähestyttäviä. Haastatteluissa käytetyt havaintomateriaalit löytyvät liitteistä (liitteet 1 ja 2).

Viiden teeman käyttö osoittautui hyväksi valinnaksi. Siksi päätin käyttää myös näitä viittä teemaa purkaessani molempien haastattelujen tietoja. Viiden teeman käyttö mukailee hie-man aikaisemmin esitettyä työhyvinvoinnin portaat-mallia. Tarpeiden lisäksi kannusteiden ja odotusten motivaatiovaikutusten maailman on myös otettu huomioon.

Jaoin molempien haastatteluryhmien osallistujille aineistoa haastattelua varten ja kerroin lyhyesti tilaisuudesta, noin 3-4 päivää ennen haastattelua. Aineisto koostuu kahdesta paperista jossa toisessa esiteltiin haastattelun teemat ja toiseen olin tulostanut yrityksen arvot (kuvio 1). Tämän tarkoitus oli saada haastateltavat pohtimaan valmiiksi niitä asioita joita haastattelussa käsitellään ja näin saada keskustelu alkamaan nopeammin.

Rakensin ryhmähaastattelut niin, että esitän valitsemistani teemoista haastateltaville yhden pääkysymyksen, jonka on tarkoitus avata keskustelu teemasta. Jos pääkysymyksen avulla synnyttää riittävästi keskustelua valitusta aiheesta, en esitä muita kysymyksiä ja keskustelu saa jatkua kunnes kaikki oleellinen on saatu sanottua. Jokaista teemaa varten olen kuitenkin laatinut tarkentavia kysymyksiä, joilla avaan aihetta lisää tai ohjaan keskustelua oikeille raiteille, jos halutunlaista keskustelua ei synny.

#### 6.4 Havainnot haastatteluista

Kolmen osallistujan haastattelu pidettiin ensin. Paikkana toimi yhden haastateltavan olohuone. Ennen haastattelun alkua kerroin opinnäytetyöni ja tämän haastattelun tavoitteista, sekä haastattelun luonteesta. Haastateltavat vaikuttivat kiinnostuneilta ja he olivat selvästi tutustuneet jakamaani aineistoon etukäteen. Haastattelu alkoi kun esittelin ensimmäisen teeman. Luin teeman ääneen, jonka lisäksi jätin sen näkyviin tietokoneen näytölle haastateltavien viereen. Teeman pääkysymyksen lisäksi suurimmassa osassa teemoista käynnistin keskustelun jatkamalla kysymystä jollain helpommalla lisäkysymyksellä. Kun keskustelu alkoi, siirryin itse taustalle ja jätin haastateltavat sohvan ääreen keskustelemaan. Pysyin keskustelun ajan mahdollisimman huomaamattomana taustahenkilönä ja kuuntelin syntykö keskustelua kaikista haluamistani aiheista. Kun huomasin, että keskustelu teeman ympärillä alkaa hiipua siirryin lähemmäksi sohva esittämään lisäkysymyksiä. Pyysin henkilöitä mm. tarkentamaan puheenvuorojaan ja varmistin, että saan tietoa kaikista haluamistani aiheista teeman sisällä. Varmistin myös aina ennen seuraavaan teemaan siirtymistä, että kaikki olivat päässet sanomaan haluamansa. Aikaa koko tilaisuuteen meni noin puolitoista tuntia.

Toista haastattelua varten käytin avuksi ensimmäisessä haastattelussa tekemiäni havaintoja. Huomasin mm. että siirryttäessä seuraavaan teemaan minun täytyy valmistella huolellisesti etukäteen helppo kysymys keskustelun avaukseksi. Vaikka ensimmäisessä haastattelussa käytin kolmea ja toisessa haastattelussa viittä teemaa, käsiteltiin molemmissa haastatteluissa silti samat asiat. Ainoastaan teemojen jako oli erilainen.

Toisessa haastattelussa oli huomioitava tarkkaan määritelty aikataulu. Aikaa oli puolitoista tuntia, jonka jälkeen haastateltavien oli mentävä takaisin töihin. Haastattelussa käytetty yrityksen oma neuvotteluhuone toimi paikkana todella hyvin. Tila oli viihtyisä ja yleensä se on



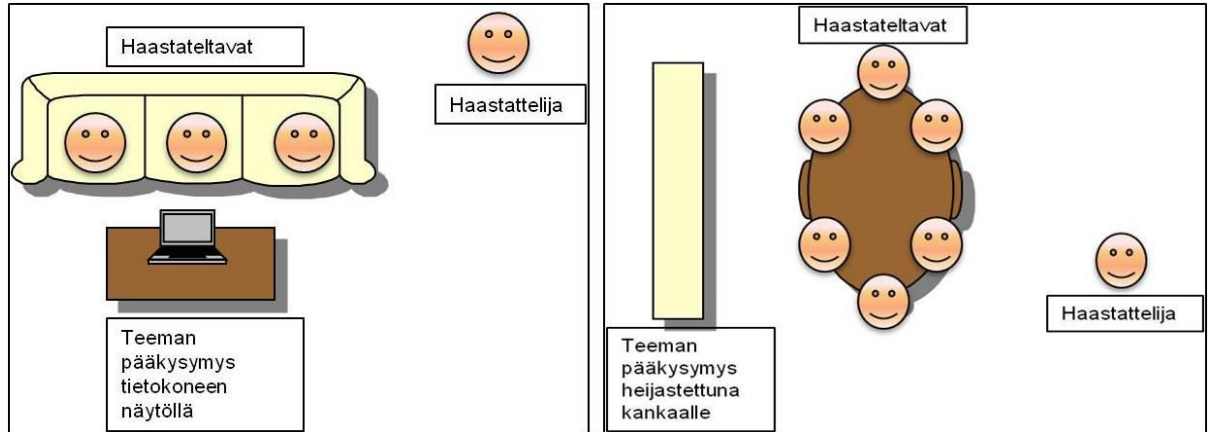
vain yritysjohdon käytössä. Tämä toi tilaisuuteen mukavasti virallisuutta ja tärkeyden tuntua, koska se toteutettiin paikassa, jota työntekijät eivät yleensä käytä. Huoneesta löytyi myös videotykki teemojen esittelyä varten, sekä sopivan kokoinen pöytä, jonka ympärille haastateltavat mahtuivat. Tilaisuus alkoi kahvitelulla, jonka aikana pidin tiiviin presentaation itsestäni, opinnäytetyöstäni sekä haastattelun tavoitteista ja kulusta. Pysin omalla esiintymiselläni luomaan tilaisuuteen vapaata ilmapiiriä ja poistamaan jännittyneisyyttä. Presentaation lopuksi esitin ryhmälle leikkisästi kysymyksen ”mitä kuuluu?”, johon kaikki vuoronperään vastasivat. Tämän kysymyksen tarkoitus oli saada kaikki sanomaan jotain heti alkuun ja samalla näyttää, miten varsinainen haastattelu tulisi menemään.

Myös toisen haastattelun osallistujat vaikuttivat kiinnostuneilta ja hyvin valmistautuneilta. Tuntumuksiani kiinnostuneisuudesta lisäsi myös se, että useat haastateltavat tulivat ennen haastattelua kyselemään minulta lisätietoja ja kertomaan, että he ovat innostuneita koska heidät on valittu mukaan. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla oli aikaisemmin jakamani aineisto mukana haastattelussa ja osa oli tehnyt aineistoon myös omia merkintöjään

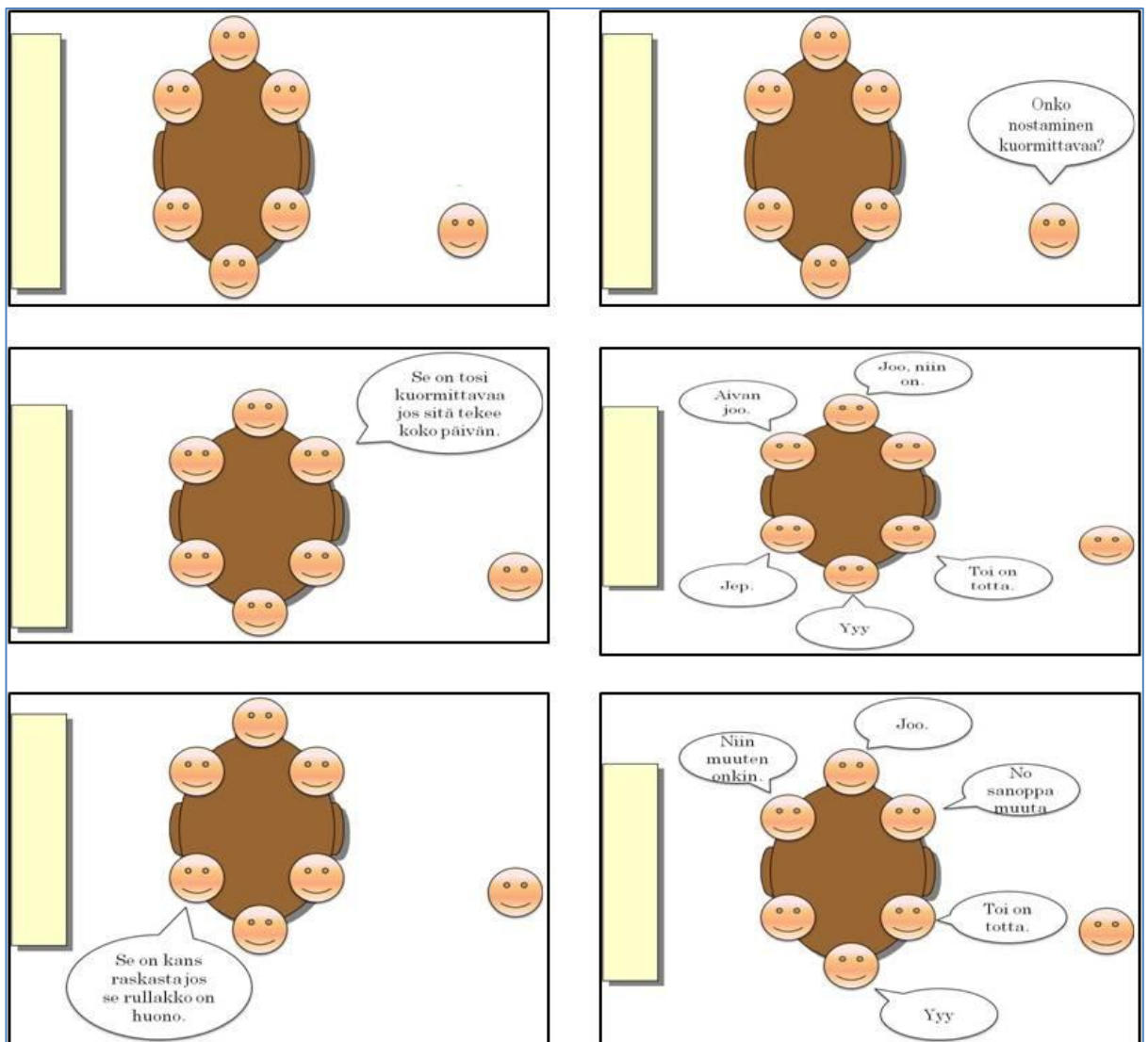
Presentaation jälkeen varsinainen haastattelu alkoi. Tässä vaiheessa siirryin muutaman metrin päähän haastatteluryhmän taakse omalle penkilleni istumaan. Tavoitteena oli, että haastateltavat eivät kokeneet tilannetta painostavaksi, vaan syntyy normaalia keskustelua ja mielipiteitä vaihdetaan avoimesti. Esittelin teemat videotykin avulla, jonka lisäksi luin teeman ääneen ja esitin kysymyksen, jolla keskustelu lähti käyntiin. Keskustelua syntyi hyvin ja tunnelma pysyi miellyttävänä. Nopeasti oli selvillä, ketkä haastateltavista puhuivat enemmän ja ketkä olivat hiljaisempia. Kaikki kuitenkin kertoivat omia mielipiteitään ja osallistuivat keskusteluun. Ryhmä piti itsenäisesti huolen siitä, että kaikki pääsivät ääneen. Usein ryhmän jäsenet kannustivat toisiaan kertomaan oman mielipiteensä ja jos joku oli ollut pitkään hiljaa, niin siihen puututtiin. Samalla tavoin kuin ensimmäisessä haastattelussa, esitin lisäkysymyksen kun keskustelu alkoi hiipua. Joskus lisäkysymykset myös kohdistettiin johonkin tiettyyn henkilöön jos kyseinen henkilö ei ole tarpeeksi kertonut aiheesta. Jokaisesta teemasta keskusteltiin suurin piirtein saman verran aikaa. Kokonaisuena riitti haastatteluun hyvin, eikä lisäaika olisi todennäköisesti tuonut enempää tietoa.

Molempien haastattelujen jälkeen lähes kaikki haastateltavat tulivat kertomaan, että he pitivät tilaisuutta kiinnostavana ja hyödyllisenä. Haastateltavien viesti tuntui olevan, että työasioista keskustelemalla voidaan löytää ratkaisuja työpaikan ongelmiin. He toivoivat, että myös työnantaja järjestäisi tällaista tilaisuuksia. Tämä positiivinen palaute ja haastateltavien innostunut suhtautuminen lisäsi uskoa siitä, että haastattelut olivat onnistuneita.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvissa (kuvat 1 ja 2) on havainnollistettu ryhmähaastattelujen kulkua.



Kuva 1: Haastattelutilanteet.



Kuva 2: Haastattelun kulku.

Ensimmäisessä kuvassa (kuva 1) on vasemmalla kolmen henkilön haastattelun ja oikean puoleisessa kuvassa kuuden henkilön haastattelun kuvaus. Kuvissa näkyy haastattelijan paikka keskustelun ulkopuolella. Haastateltavat ovat omana ryhmänään ja haastattelijan tarkkailee ja ohjaa tilannetta etäältä. Kuvassa 2 on havainnollistettu kysymyksen esittämistä. Haastattelija esittää kysymyksen, jonka jälkeen yksi henkilö vastaa ja muut yhtyvät mielipiteeseen. Tilanne on siis hyvin erilainen kuin yksilöhaastattelussa. Kysymys esitetään koko ryhmälle ja usein vain yksi henkilö vastaa kysymykseen ja muut osoittavat mielipiteensä olemalla samaa mieltä. Yksilöhaastattelussa jokainen haastateltava vastaisi kysymykseen henkilökohtaisesti. Kun haastattelijan kysymykseen on vastattu, haastateltavat jatkavat itsenäisesti keskustelua. Näin ryhmähaastattelu etenee ilman haastattelijan jatkuvaa osallistumista.

### 6.5 Haastatteluaineiston käsittely

Molemmat haastattelut nauhoitettiin. Videokuvausta ei käytetty, koska sen aiheuttamaa lisääntynyttä riskiä haastattelun onnistumiselle. Haastattelujen sisällöt litterointiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon. Aineiston tulkinta perustuu siis tämän paperille kirjoitetun puheen analysoimiseen. Haastattelujen litteroinnit ovat salattuja liitteitä. Kertomalla haastateltaville, että heidän puheitaan ei julkaista, tunnelma keveni entisestään. Monet haastateltavat kysyivät haastatteluaineiston julkisuudesta ennen kuin he suostuivat haastatteluun. Monet sanoivat leikkisästi, että he eivät uskalla sanoa mitään, jos haastatteluaineisto on julkista tietoa. Haastatteluissa käytetyt havainnointimateriaalit, eli Power Point-esityksen diat, kuitenkin löytyvät liitteistä (liitteet 1 ja 2), mutta niistä on poistettu yritykseen nimeen viittaava tieto.

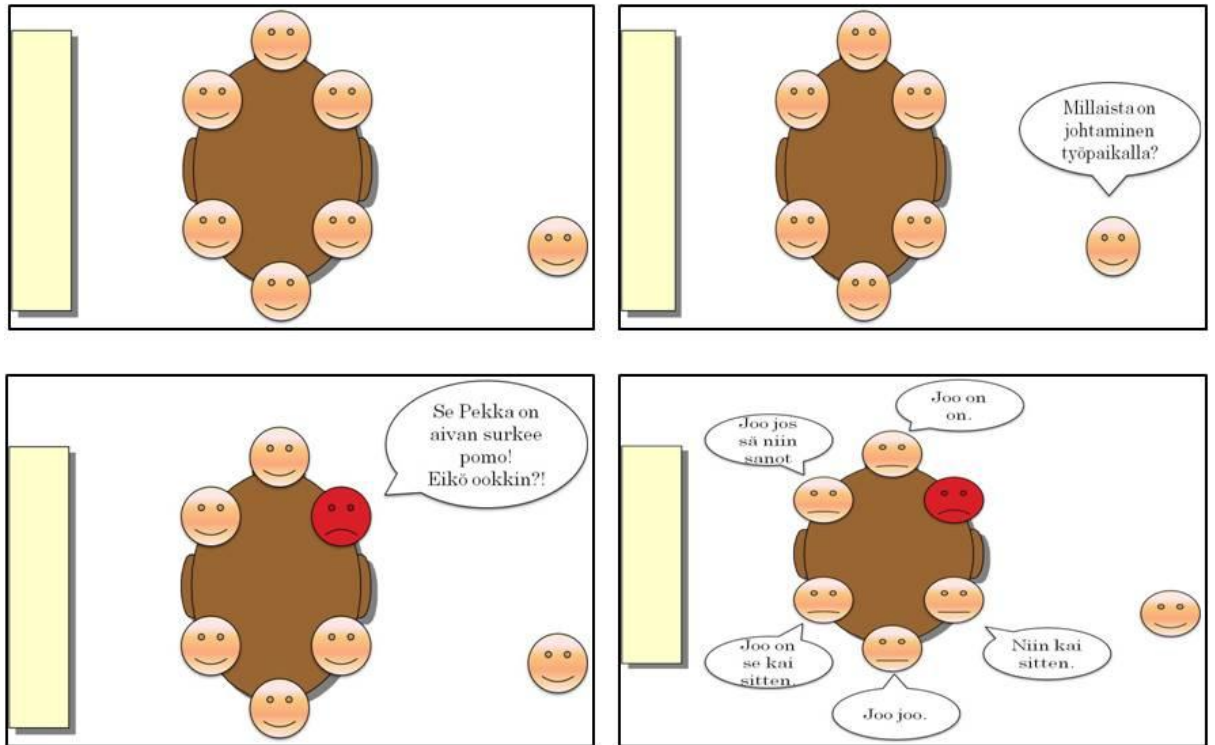
Litteroinnissa haastateltavat numeroitiin. Jos kaikki sanoivat jotain yhteen ääneen, merkittiin sen kommentin sanojaksi K eli kaikki haastateltavat. Haastattelija merkittiin kirjaimella H. Nauraminen ja muut sanattomat ilmaisutavat merkittiin sulkuihin. Myös keskustelun aikana tulleet hiljaiset hetket tai muut haastatteluun vaikuttavat tapahtumat, kuten keskeytykset, merkittiin sulkuihin.

### 6.6 Haastatteluaineiston luotettavuus

Ryhmähaastattelu on erittäin haastava tiedonkeruumenetelmä, koska ryhmädynamiikan vaikutuksia on erittäin vaikea tulkita. Mahdollisimman luotettavan tiedon saamiseksi, tuli tarkkailla huolellisesti ryhmän välistä vuorovaikutusta (Hirsjärvi ym. 2007, 231-233). Molemmissa haastatteluryhmissä mielipiteet kerrottiin avoimesti. Kuitenkin on hyvin vaikeaa tietää, vaikuttiko muiden ryhmäläisten läsnäolo haastateltavien mielipiteisiin. Kummastakaan haastatteluryhmästä ei tullut esiin keskustelua liiallisesti dominoivia henkilöitä. Päätös salata haastattelu-

aineistot todennäköisesti lisäsi haastateltavien rehellisyyttä, millä on varmasti vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

Alla olevassa kuvassa (kuva 3) on havainnollistettu dominoivan henkilön vaikutusta ryhmähaasteluun yksinkertaisella esimerkillä.



Kuva 3: Dominoivan henkilön vaikutus ryhmähaastatteluun.

Haastattelija esittää kysymyksen ja dominoiva henkilö vastaa. Dominoiva henkilöä on esitetty punaisella värillä. Kuvan esimerkissä kysymykseen vastaavalla henkilöllä on kiivas mielipide ja hän esittää sen voimakkaasti. Muut haastateltavat yhtyvät hänen mielipiteeseensä. On kuitenkin vaikea tulkita olivatko muut haastateltavat oikeasti samaa mieltä vai vaikuttiko yhden henkilön kiivas kommentti muiden mielipiteisiin.

## 7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista saatuja tutkimustuloksia. Vaikka haastattelut etenevät teemojen mukaan ennalta määritellyssä järjestyksessä, tuli niissä silti paljon päällekkäisyyksiä. Keskustellessa yhdestä teemasta saattoi siis aihe liittyä enemmän toiseen teemaan. Tästä johtuen purin kerätystä aineistosta saadut tiedot viiteen kategoriaan oman tulkintani mukaan riippumatta haastattelussa sillä hetkellä käsitellystä teemasta.

Haastatteluista kerätty tieto on jaettu viiteen eri teemaan.

1. Nostotyön kuormittavuus
2. Esimiestyö
3. Vuorovaikutus ja ilmapiiri
4. Arvot
5. Kehittyminen ja ammatillinen kasvu

Seuraavaksi on esitetty eri teemoista saadut tulokset. Ennen eri teemojen käsittelyä on nähtävissä pääkysymys johon kunkin teeman kohdalla pyrittiin löytämään vastaus. Pääkysymyksen lisäksi alle on listattu apukysymyksiä, joilla keskustelua pyrittiin ohjaamaan oikeaan suuntaan. Pääkysymys esitettiin aina jokaiseen teemaan siirryttäessä, mutta apukysymyksiä käytettiin vain jos halutunlaista keskustelua ei syntynyt. Usein pääkysymyksen esittäminen sai aikaan jo niin paljon keskustelua, että apukysymyksiä ei tarvinnut esittää.

Tekstin lomassa on otteita haastattelujen litteroinneista. Lisätyt lainaukset on valittu siten, että ne kuvaavat mahdollisimman hyvin aiheesta käytyä keskustelua. Lainauksiin on lisätty sulkuihin selvennyksiä, jotta lainaukset olisivat helpommin ymmärrettävissä.

### Teema 1: Nostotyön kuormittavuus

**Pääkysymys:** Miten koet työn kuormittavuuden (eli raskauden/rasittavuuden) esineiden nostamiseen ja siirtämiseen liittyvien asioiden osalta ja miten näitä kuormittavuustekijöitä voitaisiin vähentää?

#### Apukysymykset:

- Miten esineiden koko, muoto tai paino vaikuttaa kuormittavuuteen?
- Millaisessa työympäristössä nostoja ja siirtoja tehdään?
- Oletko kokenut nostojen määrän päivää tai viikkoa kohden sopivaksi?
- Onko nostoon tarvittavia apuvälineitä riittävästi saatavilla?
- Saatko tarvittaessa riittävästi apua työkavereiltasi painavien esineiden nostamiseen?

Työ kohdeyrityksessä aiheuttaa paljon lähinnä vaatelatikoitten nostamiseen liittyvää fyysistä kuormittavuutta. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että nostotyö voi olla rasittavaa. Tärkeimmiksi nostotyön rasittavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat nostettavan esineen paino, nostokorkeus ja nostojen määrä työpäivää kohden.

*”Jos sattuu painava farkkulaatikko niin sehän painaa tietysti todella paljon”*

*”Ymmärrän kyllä että jollekin ne raskaimmat jonneki e-hyllyyn nostamiset (e-hylly on korkein hylly) voi olla aika vaativa tehtävä.”*

*”Niin mut se on just raskasta et jos on kauheen raskait laatikoita tai sit jos pitää nostaa sinne E-hyllyyn”*

Myös laatikoiden siirtämiseen käytetyt rullakot koettiin rasittavuutta aiheuttaviksi tekijöiksi jos ne ovat viallisia.

*”Siihen (rasittavuuteen) vaikuttaa ne rullakotkin.”*

*”Jos on koko ajan ne metallituplarullakot niin.. jotka ei suostu oikeen liikku-  
maan niin se lisää sitä rasittavuutta.. paljon enemmän. Sehän on sit se koko  
kuljetusmatka sellasta rasittavaa.”*

*”Sit tohon siirtämiseen et jos on huonoja rullakoita, niin se on tosi ärsyttävää  
ja.. kettumaista suoraan sanoen”*

Kunkin työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia, lähinnä pituutta ja voimaa, pidettiin suurena vaikutustekijänä nostotyön kuormittavuuteen. Voiman nähtiin riippuvan usein sukupuolesta ja iästä.

*”Mä ainakin ihailen niitä pieniä hentoja tyttöjä jotka tekniikalla nostaa niitä”*

*”Mut ei niit sit sinne mitään vanhat tai jotkut nuoret tytöt saa sinne nostel-  
tuu”*

*”Et nuorempana se varmaan paremmin siinä nousee, mut kyl siis tietysti van-  
hemmitenkin mut totta kai se on niinku rasittavampaa.”*

Nostotyöhön käytettävistä apuvälineistä mainittiin nostovyö. Haastateltavien mukaan nostovöitä ei kuitenkaan usein käytetä, eivätkä kaikki edes tienneet mistä niitä saa.

*”Mä kyl pystyn tän liivin (nostovyö) avulla nostelee.”*

*”Niin joo siel on niit semmosia vöitä. En kyl tiedä tietääkö kukaan niistä.”*

*”Mäkin sain ensimmäisen kerran tietää kun näin ne niin kun”*

*”Joo mäkin näin ne (nostovyöt) ihan sattumalta.”*

Nostovöiden käyttämisen opastuksessa koettiin myös olevan puutteita. Nostovyön käytöstä ei myöskään opasteta uusia työntekijöitä.

*” Ei oo opetettu.. mitenkään opastettu niiden käyttöön niin kun yhtään.”*

*”Ei ei ei.. siis jos tulee uus työntekijä töihin niin ei ne (esimiehet) kerro et hei tääl on tämmösiä vöitä jotka auttaa.”*

Haastateltavien mielestä nostotyön kuormittavuustekijöiden vähentämiseksi tulisi tarkkailla nostotyön määrää työpäivää kohden. Nostotyö koettiin rasittavaksi myös pitkille ja vahvoille työntekijöille, jos nostotyötä joutuu tekemään yhtäjaksoisesti useita tunteja.

*”Niin enhän mä nyt helkkari jaksa koko päivää hyllyttää. Se on ihan järjetöntä hommaa. Mut sit kun se menee raskaakas se homma niin enhän mä sitten hyllyttäkään. Mä meen skannaamaan ja mä en hyllytä. Mut siis onhan se raskasta et jos on koko päivän siinä.”*

*”Siis onhan se raskasta et jos on koko päivän (tekemässä nostotyötä)”*

*”Päivän loputtuu vähän huomaa silleen et on sitä jotain tullu tehtyä (jos on tehnyt nostotyötä koko päivän)”*

*”Niin ja se on niin eriasia nostaa yhen kerran mut jos sitä tekee koko päivän”*

Kohtuullinen määrä nostotyötä koettiin haastateltavien mielestä fyysistä kuntoa parantavaksi ja siksi mukavaksi.

*”Treenin kannalta se on hyvä, mut ei mitenkään ylivoimasta”*

*”Mä en koe mitenkään ylivoimasena noita nostamisia.*

Jos painavan esineen nostoon tarvitsee apua muilta työkavereilta, sitä saa helposti, jos vain on tekemässä nostoa sellaisessa paikassa, jossa työkavereita on lähettyvillä.

*”Joo siis kyl aina autetaan.”*

*”Joo siis kyl mua on niinkun.. aikamonta kertaa pyydetty.. tuu auttaa nostaa.”*

*”Apua saa aina kun menee kysymään eli se toimii täällä kyllä hyvin.”*

Usein nosto tapahtuu isossa varastohallissa paikassa, jossa työkavereita ei ole lähettyvillä, joten raskaitakin nostoja tehdään yksin.

*”Joo siis mut siis musta tuntuu et ei kukaan lähe ettii mistään pitkältä (nosto-apua) et jos joku on lähellä niin sitten voi sanoo et hei tuuk sä auttaa. Mut siis ei kukaan lähe ettimään mistään pitkältä.”*

Haastateltavien mielestä työpaikalla on rohkaistu hyvin pyytämään apua painavien nostojen kanssa.

*”Jos sattuu painavava farkkulaatikko olevan niin sehän painaa tietysti todella paljon. Mut siihenhän voi aina pyytää apua.”*

*”Niinkun silloinkin oli se työsuojeluihminen niin se sano et pyytäkää aina kun tarvitte apua.. et ei vaan niinku ihmettelis siinä et..”*

## Teema 2: Esimiestyö

Pääkysymys: Miten työpaikkaa johdetaan?

Apukysymykset:

- Millaista on esimiesten viestintä? Selkeys, ymmärrettävyys, avoimuus yms.
- Koetko voivasi avoimesti keskustella esimiestesi kanssa kaikenlaisista asioista?
- Koetko, että esimiehesi on aidosti kiinnostunut sinusta?
- Millaiseksi koet työstä saamasi palautteen?
- Kannustaako työ parempaan suoritukseen?



Esimiesten ja alaisten väliseen viestintään liittyvissä asioissa koettiin olevan paljon ongelmia. Haastateltavat kuvailivat esimiesten viestintää epäselväksi ja epäjohtonmukaiseksi. Tieto liikkuu paljon työntekijältä toiselle, eikä selkeitä tiedotuskanavia tunnettu.

*”Yleensäkkään ei viestitä yhtään mitään. Mäkin kuulin viime viikolla huhupuheena että mun pitää mennä sinne riippuosastolle harjoittelemaan”*

*”Ja sitten mä taas kuulin huhupuheena että mun pitäis olla ens viikolla siellä (toisella osastolla) mut taas kun kukaan ei sanonu mulle mitään”*

*”Minusta se on äärimmäisen surkeeta tää viestintä ja tota ristiriitasta ja koskaan ei tiedä kenelle pitäis puhua tai mitä.”*

*”Jos niinkun tärkeimmät asiat tässä vielä kokois niin viestinnän tärkeys. Se on hirveen tärkeä”*

Eri esimiesten vastualueet koettiin myös epäselviksi eikä esimiesten välistä kommunikointia pidetty toimivana.

*”Kun ei tiedä kuka vastaa mistäkin hommasta. Koko tässä talossa. Eikä koskaan oo esitelty kuka on vastuussa mistäkin, ihan uteliaisuuttani katoin ite että kuka täällä on kukakin.”*

*”Niin oishan sitä kiva tietää et jos jonkun tossa ovella tapaa, niin ei rupee sille hirveesti ryppyilee jos se onkin joku tärkeä henkilö”*

*”Ne ei välttämättä keskenään juttele. Ne ei keskenään välttämättä jos toinen on määrännyt jonkun toisen ja toinen saattaakin käskee jotain ihan muuta monesti. Et ne ei niinku keskenään niinku päätä”*

*”Kun yhdelle käy jotain sanomassa jotain niin toinen ei ole kuullukkaan sitä ja ne ei kommunikoi toistensa kanssa yhtään.”*

Myös viestintävälineiden käytössä koettiin ongelmia. Erityiseksi ongelmakohtaksi nostettiin eri työtehtävien nimeämiseen käytetty taulu, johon tiedot esimerkiksi työtehtävän vaihtumisesta kirjoitetaan. Taulu koettiin epäselväksi ja hankalaksi, koska aina ei tiedä, mitä sinne on milloinkin kirjoitettu.

*”Sitten yhtenä päivänä oli sitten taululle ilmestynyt joskus seitsemän aikaan ja enhän mä sitä sitten huomannu kun mä kiireellä keräsin ja tota pomo tuli sanomaan että sun pitäis olla siellä ja mä olin kaheksalta siellä”*

*”Niin kun ne laittaa tonne taululle jonkun skannauksen niinku heti. En mä tiedän monen aikaan se on kirjoitettu sinne se heti.”*

Haastateltavat olivat keskenään eri mieltä siitä, voiko esimiesten kanssa keskustella avoimesti kaikista asioista. Siksi aineistoa on siltä osin hieman hankala käsitellä. Esimerkiksi seuraavien kommenttien sanojat kokivat keskustelun esimiesten kanssa helpoksi:

*”Kyl se ihan hyvä. Pystyy mennä sanoo heti jos joku on pieles ”*

*”Kyl must tuntuu et mä voin niinku esimiehille mennä sanoo mitä tahansa. Mut en kuitenkaan tätä niin kauheen avoimena pidä.”*

*”Nii mut kyl sä voit mennä sanoo jos sul on jotain ongelmii esimiehille iha.. tai mä voin ainakin”*

Joistain kommentteista kävi kuitenkin ilmi, että kaikille avoin keskustelu esimiehen kanssa ei ole helppoa, ja sen sanottiin vaativaan tietynlaista luonnetta.

*”Mut siin on se et kuinka moni sit oikeesti tekee sitä (puhuu esimiehelle) et kuinka moni oikeesti menee sanoo niistä asioista. Nii monet kuiskii siel hyllyjen takana”*

*”Kun ihmiset tekee näit virheitä.. niin ne ei tunnusta”*

*”Jengi niinku juttelee vaan ne puhuu vaan sen parhaan kaverin kanssa.”*

*”Sekin riippuu varmasti niinku henkilöstö että osa on niinkun ujompia ja sitten osa rohkeempia”*

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että he saavat liian vähän palautetta työstään. Erityisesti positiivisen palautteen sanottiin olevan vähäistä.

*”Niinku nää meidän lähimmät esimiehet ei anna sitä palautetta.”*

*”Tosi harvoin. (saadaan palautetta)”*

*”Palautetta ei anneta hyvin. Tai et hyvästä työstä ei tuu palautetta.. Et ai vit-si et te ootte ollu ahkerii hyllyttäji. Et ei mulle oo ainakaan koskaan tultu sanomaan”*

*”Negatiivista kyllä tulee että. Viikkopalaverissa aika paljon tulee negatiivista.”*

*”Se sais enemmän olla niinku positiivista. Silloin kun menee hyvin.”*

Haastateltavat toivoisivat saavansa palautteen henkilökohtaisesti. Isolle joukolle annettu palaute koettiin olevan vähemmän merkittävää.

*”Se (palaute) vois olla niinku henkilökohtaista.”*

*”Henkilökohtaista palautetta en muista koskaan kuulleen.”*

*”Mun mielestä enemmän vois olla niinku yksilöllistä palautetta.”*

*”Et en mä usko et mennään ihmisille erikseens sanomaan et sä keräät nopeesti tai tosi hitaasti”*

Kohtuulliseksi palkkioksi koettiin kiittäminen hyvin tehdyn työsuorituksen jälkeen. Kiittämisen koettiin kannustavan parempiin työsuorituksiin. Asia koettiin niin, että jos tekee työnsä normaalia paremmin, eikä siitä saa silti kiitosta, se ei kannusta parantamaan työn laatua.

*”Suomalaisee kulttuuriin kuuluu kiittäminen hyvin harvoin mut sitten kun sitä saa se tuntuu tosi mukavalta”*

*”Jos sä vaikka purat rekan nopeesti ja sit sä meet niinku sanoo esimiehille et hei se on nyt purettu niin ne on vaan silleen mee hyllyttää. Vaik sä oisit oottanu vaik jotain semmosta et hyvä hyvä sä teit hyvin. Et se oli nopeasti tehty. Mut harvoin sielt tulee mitään tollosta”*

*”Sit kun sä teet hyvin ja et saa mitään palautetta siitä niin.. sit sä et se ei niinku kannusta et vaikka tekis nopeammin niin siit ei tuu niinku mitään hyötyä.”*

*”Lähinnä se on vaan niin et niinku itelle tulee vaan parempi mieli. (jos saa kiitosta)”*

*”Ois se joo kiva. (saada kiitosta)”*

Molemmissa haastatteluryhmissä keskusteltiin myös erilaisista aineellisista palkkioista (esimerkiksi palkkaan lisättävä bonus tai leffaliput), mutta kiittämistä kaivattiin silti eniten.

*”Ois kiva jos ois silleen et joku ois tehny hommat hyvin vaik niinku pidemmän aikaan niin pomo tulis niinku hei tossa on sulle risteily”*

*”Se (kiittäminen) riittäis just.”*

*”Mä uskon että... jos ihmiset ehdottaa jotain ja ne huomaa että se otetaan huomioon ja et se vaikuttaa.. ja jos siitä vielä mainitaan ja kiitetään niin kyl se olis jo ihan riittävä.”*

Kiittäminen henkilökohtaisesti on yksinkertainen ja helppo tapa palkita hyvin tehdystä työstä. Koska haastateltavien mielestä se olisi kuitenkin oikeudenmukainen ja riittävä palkkio työstä, voitaisiin sillä lisätä työtyytyväisyyttä.

### Teema 3: Vuorovaikutus ja Ilmapiiri

Pääkysymys: Millainen on työpaikan ilmapiiri ja millaista on työyhteisön vuorovaikutus?

Apukysymykset:

- Millainen on työpaikan yhteishenki?
- Kohtelevatko esimiehet alaisiaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti?
- Luottavatko työntekijät toisiinsa?
- Onko esimiesten ja alaisten välillä luottamusta?

Yhteishenki työpaikalla koettiin kohtalaisen hyväksi. Haastateltavat usein sanoivat, että ilmapiiri on ihan hyvä, koska suurempia riitoja ei ole ollut.

*”Mun mielest kuitenkin semmonen ihan hyvä yhteishenki siel vaikuttaa olevan.. niinku työntekijöiden välillä.”*

*”Työkavereitten kanssa tulee ihan hyvin toimeen”*

*”Ei mitään pahempia kähinöitä ole.. mä oon aikanaan ollu niin erilaisessa paikassa.. niin tää on paljon paljon miellyttävämpää. Ja mukavia tapoja ihmiset tervehtii ja semmosta.”*

*”Täs on aina tullu kaiken ikästen kanssa toimeen. Silleenki tää on kiva.. et en oo koskaan niin ku ollu niinku työpaikal niinku työntekijöillä semmosta käreää”*

Paikoin ilmapiiriä kuvailtiin erittäin hyväksi, mutta tällä tarkoitettiin ilmapiiriä jonkun pienemmän työporukan, kuten samaa työvuoroa tekevien, sisällä.

*”Mut kyl meil iltavuorossa on ihan mahtava ilmapiiri.. et siel pystyy kyl puhua kaikkien kanssa.*

Myös pienempien porukoiden muodostumisesta työpaikan sisälle puhuttiin. Koettiin, että työpaikan sisällä on erilaisia ryhmiä, jotka pelaavat tiiviisti yhteen, kun taas koko työyhteisön yhteishengessä koettiin olevan puutteita.

*”Tääl on naisii niin paljon et on sellasia kuppikuntia.”*

*”Jengi niinku juttelee vaan sen parhaan kaverin kanssa.”*

*”Sitten myös mua niinku tällänen asia vaivaa, et me ollaan samassa firmassa kuitenkin, eikä siel oo mitkään konsernin ihmiset. Niin silti sanotaan et te kun menette ja te kun teette. Mä näkisin et me tehdään täällä. Oli sitten missä asemassa hyvänsä niin yhdessä tässä kuitenkin tätä tehdään. Suurimmalta osalta niin sanottu te porukka tätä työtä tekee.”*

Yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumista koko työyhteisön välillä sanottiin vaikeuttavan se, että kaikki eivät tunne toistensa vastuualueita tai tehtävää työpaikalla.

*”Joo mut se edelleenkin liittyy siihen että ei oo niinku organisaatiokaaviota eikä tiedä kuka mistäkin vastaa. Ja mikä homma sille kuuluu.”*

Tasavertaisuuteen työpaikalla ei haastatteluissa muodostunut mitään yhtenäistä mielipidettä. Joitain henkilöitä ja ryhmiä joita kohdellaan eri tavalla kun muita mainittiin, mutta ne olivat enemmän yksittäisen haastateltavan mielipiteitä. Kysymykseen, tuntuuko heistä, että esimiehet kohtelevat kaikkia tasavertaisesti, vastattiin esimerkiksi:

*"No ei kyllä."*

*"Mä itse en oo kokenut (puutteita tasavertaisuudessa) mutta mä en oo niin pitkään ollukkaan täällä."*

*"Ei mulla ainakaan henk kohtasesti oo mitään sellasta. (kokemuksia tasavertaisuuden puutteesta)"*

#### Teema 4: Arvot

Pääkysymys: Miten koet Yritys X:n laatimien yhteisten arvojen (Yritys X-talo) vaikuttavan työhösi?

Apukysymykset:

- Kuinka hyvin tunnet Yritys x:n arvot?
- Vaikuttavatko yhteiset arvot työpaikan ilmapiiriin tai käytännön työhön?
- Koetko yhteisissä arvoissa olevan ristiriitoja käytännön työn kanssa?
- Koetko yrityksen arvojen olevan ristiriidassa omien henkilökohtaisten arvojesi kanssa?
- Miten esimiehet ovat viestittäneet yhteisten arvojen merkitystä työpaikalla?
- Toimivatko esimiehet sopusoinnussa korostamiensa arvojen kanssa?
- Jos mahdollista, haluaisitko vaikuttaa yhteisten arvojen kehittämiseen?

Yrityksen laatimista yhteisistä arvoista nousi esiin paljon jyrkkiä mielipiteitä. Arvot olivat hyvin huonosti tunnettuja tai joillekin jopa kokonaan tuntemattomia. Yksi haastateltavista sanoi esimerkiksi, että hän näki arvot ensimmäistä kertaa kun annoin heille aineiston haastattelua varten. Isomman haastatteluryhmän kanssa myös useat haastateltavat eivät olleet varmoja olivatko jakamani arvot samoja, mitä he olivat aikaisemmin nähneet. Yksi haastateltavista jopa meni haastattelun välissä pidetyn tauon aikana tarkistamaan kahvihuoneen seinällä olevasta julisteesta, oliko todella kyseessä samat arvot. Arvojen tuntemus oli siis todella puutteellista.

*"Jyrkkä ei. Voin sanoa et en mä tunne niitä. (arvoja)"*

*"Noh.. niin hyvin (tunnen arvot) et nyt tuli luettua kun sulta tän paperin sain"*

*"Mä oon usein puhunu et eiks meidän firman yks arvo oo oma-aloitteisuus ja kaikki on et mitä ihmettä"*

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että arvoilla on hyvin vähäinen vaikutus työpaikan ilmapiiriin tai käytännön työhön, koska arvoja ei tunneta.

*”Ei näil välttämättä mitään merkitystä ole”*

*”En mä just nää et kukaan näiden arvojen mukaan tekis.”*

Yhteisten arvojen listaaminen koettiin hyväksi tavaksi osoittaa, minkä tyyppisiä asioita työpaikalla painotetaan.

*”Mut siis jos työntekijät noudattais näitä arvoja niin sithän ne vaan menis reijittää vaik ne olis hyllyttäny. (puhuu arvosta oma-aloitteisuus)”*

*”Uusille vois antaa just tälläsen samanlaisen (lappu jossa lukee yrityksen arvot). Joo silloin kun tulee töihin niin annettais lappu ainakin tämmönen käteen et tässä on sulle arvot.”*

*”Niin näähän pitäs olla meidän työntekijöiden nähtävillä.”*

Haastateltavien mielestä joitain arvoja painotetaan enemmän kuin toisia. Esimerkiksi esimiesten koetaan painottavan arvoa ”huolehdimme rahoista” enemmän kuin muita arvoja.

*”Tää ei kuulu ainakaan tähän tää huolehdimme rahoista (nauraa) se pitäis pyyhkiä pois täältä listasta.”*

*”Mun mielestä toi arvo niinku et huolehdimme rahoista tulee hyvin (nauraa). Sit painotetaan. Et ollaan esim tosi tarkkoi niist työtunneista.”*

*”Joo se (huolehdimme rahoista) tulee niinku eniten esiin näistä. ”*

Haastateltavien mielestä arvot tuntuvat etäisiltä ja he kokivat, ettei niitä huomioitu käytännön työssä.

*”Ne tulee jostain just niinku ylhäältä et ne ei niinku kosketa meitä.”*

*”Näähän on tavallaan kaupan arvoja. Me tehään vähän eri työtä täällä.”*

Tiedottaminen arvoista on koettu erittäin vähäiseksi tai olemattomaksi. Yleinen mielipide oli, että esimiehet eivät painota arvoihin tutustumista lainkaan. Arvojen tuntemus koettiin olevan kiinni työntekijän oma-aloitteisuudesta. Kaikki eivät myöskään tiedeneet missä arvoihin pääsee tutustumaan.

*”Ei ollu kukaan aikasemmin näyttänyt tai esitelly.. omasta ihan mielenkiinnosta jonain päivänä vilkasin tossa seinällä.. et jaa on tommosiakin.”*

*”Kyllä nää on tuolla seinällä ollu ja jos on aktiivinen ollu niin on voinu näitä tietysti lukee että.. tuolta seinältä.. mutta ei näitä varmaan missään oo sen kummemmin korostettu. ”*

*”Ainakin nykyään aika hämärän peitossa on nää arvot.. et jos vanhemmat.. niille on ehkä esitettykin.. mutta mulle esim niitä ei oo millään lailla käyty”*

Haastatteluissa myös sanottiin, että arvoihin tutustuminen on hankalaa työaikana, mm. kiireen takia.

*”Niin mutta eihän niitä (arvoja) periaatteessa koskaan pääse lukemaan.”*

*”Himaanhan se pitäs ottaa että kerkeis lukea. (arvoja)”*

*”Niin kun tuolla mennään tukka putkella niin eihän siinä kerkee. (tutustua arvoihin)”*

He uskoivat myös, että esimiehet eivät suhtautuisi arvoihin tutustumiseen työaikana kovin myötämielisesti.

*”Ja niinhän se on että tauolla näitä pitäs päästä lukee et.. ei me voida tuolla blokkipöydän (keskeinen paikka) luona ruveta.. johan meitä katotaan että tahdit menee siinä kun te seisotte siinä ja luette näitä lappuja.”*

*”Mutta se et miten ne (esimiehet) kattoo jos me jäädään siihen viis kymmenen minuuttia ja tehdään jotain.. niin ne kattoo ihan varmasti.”*



## Teema 5: Kehittyminen ja ammatillinen kasvu

Pääkysymys: Tarjoaako työ riittävästi mahdollisuuksia kehittää ja toteuttaa itseään ja osaamistaan?

Apukysymykset:

- Pystytkö vaikuttamaan oman työsi sisältöön ja tarjoaako se sinulle mahdollisuuksia kehittyä?
- Otetaanko mielipiteesi huomioon työn suunnittelussa ja kehittämisessä?

Haastateltavien mielestä esimiehet antavat vapaat kädet suunnitella omaa työtään ja päättää siihen liittyvistä pienemmistä yksityiskohdista. Esimerkiksi työvaiheiden järjestykseen ja työtavan saa monessa tapauksessa päättää hyvin itsenäisesti.

*”Joo et jos sul on vaan niinku jotain perushommaa mitä sun pitää tehdä niin kyl sä voit aika hyvin järjestellä sen niinku et miten sä teet sen.”*

*”Onhan siin (työssä) aika paljon mitä voi päättää. On aika paljon vapauksia.”*

Kuitenkin haastateltavat kokivat, että jos on kyse jonkun pitkäaikaisen rutiinin tai vakiintuneen työtavan uudistamisesta, esimiehet eivät suhtaudu muutosehdotuksiin kovin myönteisesti

*”Niin siis jos jotain rutiinia halua niinku rikkoa niin.. siin saa niin kyl taistela.”*

Mahdollisuudet vaihtaa työtehtävää koettiin hyviksi. Jos osoittaa kiinnostusta päästä tekemään vaihtelun tai uuden oppimisen vuoksi jotain toista työtehtävää, yleensä siihen tarjotaan mahdollisuus helposti.

*”Oikeastaan silleen on päässy kaikkia näitä varaston hommia tekee täällä.”*

*”Kyl se yleensä niinku liittyy työkuulttuuriin täällä että kun on jotain töitä totunu tekemään niin sit niitä tehdään täällä. Mutta kyllä sitä sitten ajan kanssa kun oppii niin pääsee aina uusia hommia tekemään.”*

*”Niin et sitä mukaan kun osaa niin pääsee tekee seuraavia juttuja.”*

Työtehtävien vaihtumisen koettiin kuitenkin riippuvan yksilön oma-aloitteisuudesta. Työtehtävien koettiin usein pysyvän pitkään samoina jos työntekijä ei itse pyydä vaihtelua. Tätä pidettiin ongelmallisena sellaisille henkilöille, jotka eivät ole luonteeltaan sellaisia, että he sanoisivat, jos he kaipaavat vaihtelua.

*”Voihan sinne koppiin (esimiesten huone) aina mennä sanomaan... et voisko.. tai oisko mahdollista että voisin mennä.. niin varmaan pääsee.”*

*”Niin ei varmaan kaikki uskalla mennä. (pyytämään työtehtävän vaihtoa)”*

Työtehtävän vaihtumiseen kaivattiin kuitenkin säännöllisyyttä ja se voisi olla paremmin organisoitua.

*”Ois se kiva jos olis säännöissä jossain nää et laittais kiertoon nää jutut. (työtehtävät)”*

*”Ei oo missään palevereissakaan ikinä mitään (puhetta siitä kuka haluisi vaihtaa työtehtävää). Et jos siinä (jossain työtehtävässä) on et tarvitaan joku henkilö niin ihan keskenään vaan sovitaan.”*

Haastateltavien mielestä mahdollisuuksia päästä haastavampiin tehtäviin oli hyvin vähän. Mahdollisuuksia päästä esimerkiksi esimiestehtäviin tai muuhun vaativampaan työhön koettiin olevan todella vähän. Osassa haastateltavissa oli havaittavissa jopa hieman katkeruutta kehittymismahdollisuuksista kysyttäessä. Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että kaikille ei voi tarjota esimerkiksi esimiestehtävää, vaikka pätevyys siihen riittäisikin.

*”Esimieheks ei pääse vaikka on ollu ykstoistavuotta täällä talossa. Ei vaikka oon yrittäny.. ei”*

*”Niin ei kaikki voi vaikka esimiehiä olla. ”*

*”Kukas ne työt tekis jos me kaikki oltas pomoja.”*

Työntekijät eivät koe, että esimiehet haluavat heidän liittyvän työn kehittämiseen. Työntekijät kokevat, että he eivät halua esittää esimiehille mitään uutta, koska he uskovat, että ideoita ei toteuteta. Tilanteesta käy hyvin ilmi Vroomin odotusarvoteoriasta tuttu motivaatiomalli. Työntekijät eivät esitä omia ideoitaan, koska he eivät odota siitä olevan mitään hyötyä. Kysymykseen: otetaanko työntekijöiden mielipiteet huomioon toiminnan kehittämisessä, vastattiin esimerkiksi seuraavaa:

*”Ideat tyssää aina siihen et kun joku meistä työntekijöistä sanoo sen. Kun nää meidän pomot ite keksii sen niin sitten ne ottaa sen käyttöön ja sanoo et joo jes tää on hyvä juttu. Mut ei niin kun kuunneltu ollenkaan, että mitä me työntekijät oltiin mieltä”*

*”Me työntekijät ollaan sen jälkeen lopetettu se ehdottaminen. Just se kun oikeesti kun se tyssää aina siihen kun jos me työntekijät ehotetaan jotain”*

*”Joo yhen kerran mä ehdotin parannuksia ja kun niitä ei otettu huomioon kun vasta kuukauden kahen päästä niin tota mä päätin et mä en enää niinkun rupee ehdottamaan mistään mitään. Et minä tulen tänne aamulla töihin ja lähdän ja sillä sipuli.”*

*”Sanotaan näin että.. ei ole ehdotuksia ja ideoita tukeva ilmapiiri kyllä että”*

Molemmissa haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät tuntevat jopa, että heidän ideansa ikään kuin varastetaan, jos he kertovat siitä esimiehille. Asiasta sanottiin mm. seuraavaa:

*”Mä oon sen huomannu et jos menee niinku jotain parannusehdotuksia kertoamaan niin ne (esimiehet) heti sanoo et ei silleen voi tehdä ja ei me niin tätä tehdä. Mut sit ne on hetken päästä huomannu et näinhän se kannattaakin tehdä niin sit ne tekee sen jutun just samalla tavalla kun mä oon ehdottanu. Sit tuntuu et mun idea on tavallaan varastettu.”*

Haastateltava kuitenkin sanoivat, että heitä on kannustettu työn kehittämiseen ja uusien ideoiden esille tuomiseen. Tilanne on ristiriitainen, koska vaikka kehittämiseen kannustetaan, mutta käytännössä sen ei kuitenkaan koettu toimivan.

*”Aina tuol käsketään ehdottaa vaik mitä parannuksia”*

*”Joo et jos huomaa jotain minkä vois tehdä paremmin tai helpommin niin sano kaa. (kuvailee mitä esimiehet ovat sanoneet)”*

On selvää, että yhteisöllisen ja yhteisen päämäärän omaavan työyhteisön toiminta tukee työhyvinvointia. Työntekijät kokevat pettymyksen ja turhautuneisuuden tunteita kun heidän ideoitaan ei kuunnella. Jos työntekijät tuntevat, etteivät heidän ideoihinsa suhtauduta myönteisesti he lakkaavat yrittämästä ja tällä voi olla suuria vaikutuksia kannattavan liiketoiminnan kannalta.

## 8 Johtopäätökset

Molemmissa haastatteluissa olleilla oli paljon sanottavaa ja hyviä mielipiteitä teemojen aiheista. Vaikka haastateltavat olivat hyvin erilaisia ihmisiä taustoiltaan, löytyi molemmista haastatteluista silti hyvin paljon yhteneviä mielipiteitä ja ajatuksia. Tässä luvussa on pohdittu sitä, miten saadut tutkimustulokset pystyvät vastaamaan kolmeen aikaisemmin esitettyyn tutkimusongelmaan.

Tutkimusongelma 1: Työn kuormittamisen kannalta:

- Millaisia ovat käsillä tehtävien nostojen ja siirtojen kuormittavuustekijät?
- Miten näitä kuormittavuustekijöitä voidaan alentaa?

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeyrityksessä käsillä tehtävien nostojen ja siirtojen osalta suuri kuormittavuustekijä on nostojen määrä työpäivää kohden. Silti kohtuullinen määrä nostoja koettiin jopa terveyttä edistäväksi. Kuitenkin liian suuri nostotyön määrä työpäivää kohden koettiin kuormittavuustekijäksi myös fyysisesti hyväkuntoisille. Toinen havaittu merkittävä kuormitustekijä oli huonot laatikoiden siirtoon tarkoitetut rullakot. Huono rullakko vaikeuttaa laatikoiden siirtoa ja rullakon vaihtaminen parempaan aiheuttaa ylimääräistä nostotyötä. Paras tapa vähentää liiallisesta nostotyöstä johtuvaa kuormitusta on vaihtaa työtehtävää vähemmän kuormittavaan. Kohdeyrityksessä myös rohkaistaan pyytämään apua raskaiden nostojen kanssa ja ilmapiiri on sellainen, että apua myös tarjotaan. Tämä auttaa alentamaan nostotyöstä syntyvää kuormitusta.

Tutkimusongelma 2: Esimiestyön kannalta:

- Yhteisöllisyyden vaikutus työhyvinvointiin?
- Millaista on työhyvinvointia edesauttava vuorovaikutus?

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijät ovat kiinnostuneita tietämään työyhteisöön kuuluvien henkilöiden vastualueet ja tehtävät. He kaipaavat avointa keskustelua ja selkeää viestintää. Näistä asioista voidaan päätellä, että työntekijät haluavat työskennellä yhteisöllisessä työympäristössä. Selän takana kuiskiminen ja päätösten tekeminen ilman työntekijöiden kuuntelua nousi haastattelussa usein esiin. Haastateltavat eivät esimerkiksi pitäneet tehtävien nimeämiseen käytetystä taulusta. Pääsyy tähän johtui siitä, että taululle laitetaan työntekijöitä koskevaa tietoa heidän tietämättään ilman keskustelua aiheesta.

Haastatteluissa voimakkaita mielipiteitä herättänyt aihe oli se, että työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita ei kuunnella tarpeeksi hyvin. He halusivat olla mukana kehittämässä ja parantamas-

sa yrityksen toimintaa, mutta heidän ehdotuksiaan ei huomioida. Asia voidaan nähdä niin, että esimiesten ja työntekijöiden tavoitteet ja päämäärät eivät ole yhtenäiset. Jos työntekijä jättää ideansa tai ehdotuksena kertomatta siksi, että hän ei usko siitä olevan mitään hyötyä, se ei palvele yrityksen yhteisiä tavoitteita.

Puutteet yhteisöllisyydessä viestivät myös puutteista oikeanlaisessa vuorovaikutuksessa. Onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että kaikki luotettava ja asiaan liittyvä tieto jaetaan koko työyhteisölle (Kärkkäinen 2005). Kohdeyrityksessä monia työn kannalta tärkeitä tietoja ei jaeta esimiehille, koska vuorovaikutuksesta puuttuu luottamus, joka saa työntekijän uskomaan, että esimies suhtautuu työntekijän ehdotuksiin vakavasti. Esimies kykenee vuorovaikutuksella, jossa työntekijä kohdataan aidosti ja kiinnostuneesti tasavertaisena yksilönä, parantamaan luottamusta ja sitä kautta vaikuttamaan työhyvinvointiin. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat suoraa ja aitoa vuorovaikutusta, jonka avulla on mahdollista rakentaa yhteisöllisyyttä.

Tutkimusongelma 3: Arvojen ja yrityskulttuurin kannalta:

- Mikä on yhteisten arvojen rooli työhyvinvoinnin luojana?
- Voiko yhteisten arvojen määrittelyllä vaikuttaa yrityskulttuuriin?

Tutkimuksessa selvisi, että yhteisten arvojen rooli työhyvinvoinnin luojana on hyvin pieni jos yhteisiä arvoja ei tunneta. Luodessaan yhteiset arvot yritys pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa tiettyyn suuntaan. On siis selvää, että jokaisen työntekijän on tunnettava yrityksen arvot jotta kaikki voivat toimia kohti yhteistä päämäärää. Arvoja, joita työntekijät eivät tunne eivätkä miellä omikseen ei voi oikeastaan edes kutsua yrityksen yhteisiksi arvoiksi. Jos työntekijät eivät tunne arvoja, eivät ne ohjaa toimintaa yrityksen haluamaan suuntaan. Tästä syystä yhteisten arvojen vaikutuksesta työhyvinvointiin on vaikea saada vastausta tässä tutkimuksessa.

Silti on syytä huomioida, että vaikka yrityksen määrittelemillä arvoilla ei tunnu olevan vaikutusta työntekijöihin, se ei silti tarkoita ettei yrityksellä olisi omia arvoja tai yrityskulttuuria. Kaikissa organisaatioissa on kulttuuri, jonka taustalla ovat arvot. Haastateltavat kokivat, että yhteisten arvojen tuntemus auttaisi heitä ymmärtämään mitä työntekijöiltä odotetaan ja millaisia asioita painotetaan. Voidaan siis päätellä, että luomalla yhteiset arvot yritys voisi ohjata arvojen kehittymistä ja sitä kautta yrityskulttuuria haluamaansa suuntaan. Luodakseen yrityskulttuuria jossa on hyvä työskennellä, yrityksen täytyy siis luoda hyvinvointiin painottava yhteistä arvopohjaa. Työyhteisön jäsenten on tunnettavat arvot ja ymmärrettävä, mitä ne tarkoittavat käytännön työn kannalta.

## 9 Kehitysehdotuksia

Tutkimustuloksista jokaisen teeman kohdalta löytyi tekijöitä joita voitaisiin kehittää työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kunkin teemaan kohdalta on valittu yksi kehittämiskohde, joka liittyy tutkimuksessa havaittuihin ongelmiin.

### Nostotyön kuormittavuus

Nostotyön kuormittavuustekijöitä voitaisiin mahdollisesti vähentää apuvälineiden käytöllä ja käytön paremmalla ohjeistuksella. Haastateltavat mainitsivat nostotyön joitain henkilöitä helpottavaksi apuvälineeksi nostotyössä. Silti nostotyön käytöstä ei mainittu olevan mitään ohjeistusta, eikä sen myöskään sanottu olevan helposti saatavilla. Monet haastateltavat sanoivat tietävänsä nostovöiden sijainnin sattumalta. Kohdeyrityksen esimiesten tulisi parantaa nostotyön käyttöön liittyvää opastusta ja tuoda nostovyöt helpommin työntekijöiden saataville. Keskivartalon lihaksia tukevan nostotyön lisäksi kohdeyrityksessä pitäisi laatia selvitys voisiko muilla vastaavilla tukivälineillä olla käyttöä yrityksessä. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi ranne- tai nilkkatuet.

### Esimiestyö

Tutkimuksesta selvisi, että kohdeyrityksessä on paljon viestintään liittyviä ongelmia. Suurin ongelma liittyy siihen, että työntekijät kokevat, ettei heidän ehdotuksiaan työn kehittämiseksi huomioida. Kohdeyrityksessä tulisi etsiä tapoja jolla työntekijöiden voisivat ehdottaa omia ideoitaan niin, että ne myös varmasti huomioitaisiin. Tähän voisi sopia esimerkiksi ns. aloitelaaatikko. Aloitelaatikko olisi paikka, johon työntekijät voisivat jättää omia ehdotuksiaan. Esimiesten tulisi varmistaa, että kaikki aloitelaaatikon ehdotukset luetaan ja käsitellään huolellisesti. Ehdotuksen laatijalle tulisi ilmoittaa henkilökohtaisesti, mitä asiasta on päätetty, riippumatta siitä, hyväksytäänkö ehdotusta käyttöön vai ei. Vain näin työntekijät voivat olla varmoja, että heidän ideoitaan kuunnellaan ja niiden käyttöönottoa pohditaan vakavasti. Tilanteesta tekee ristiriitaisen se, että kohdeyrityksessä ideoiden ehdottamiseen kuitenkin kannustetaan.

### Vuorovaikutus ja ilmapiiri

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kiittäminen henkilökohtaisesti hyvin tehdystä työstä koettiin toimivaksi kannustetekijäksi. Haastateltavat kokivat, että jos he eivät saa tekemästään työstä kiitosta, ei se motivoi tekemään töitä paremmin jatkossa. Kohdeyrityksessä pitäisikin kehittää yrityskulttuuria, johon kuuluu olennaisena osana kiittäminen. Kiittäminen on yksinkertainen

tapa osoittaa, että arvostaa toisen tekemää työtä. Se on halpa sijoitus hyvinvoinnin parantamiseen.

#### Arvot

Haastattelusta kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat selkeää viestintää ja yhteisöllistä työskentelyilmapiiriä. He pitivät myös yrityksen laatimia arvoja hyvänä tapana osoittaa, mitä työntekijöiltä odotetaan. Yhteisten arvojen laatumista ei kuitenkaan koettu kovin toimivaksi ratkaisuksi, jos työntekijät eivät tunne arvoja, tai jos niillä ei tunnu olevan yhteyttä käytännön työhön. Vaikka arvot eivät ole yhtä kuin ohjeet tai opastukset, voidaan arvoja määrittämällä vaikuttaa siihen, miten työssä toimitaan. Voidaan ajatella, että työntekijä tietää toimivansa oikein ja niin kuin häneltä odotetaan, jos hän toimii yhteisten arvojen mukaisesti. Yrityksen korkein johto on määritellyt yrityksen nykyiset arvot, ja ne on tarkoitettu koko yrityksen yhteiseksi arvopohjaksi. Tutkimus kuitenkin käytännössä osoitti, että yhteisten arvojen on oltava läheisiä ja helposti ymmärrettäviä, jotta niillä voidaan todella vaikuttaa käytännön toimintaan. Siksi kohdeyrityksessä tulisikin miettiä mahdollisuuksia, jolla yrityksen yhteiset arvot saataisiin helpommin ymmärrettävimmiksi ja läheisemmiksi kohdeyrityksen työntekijöille. Työntekijöille pitäisi järjestää aikaa ja mahdollisuuksia tutustua arvoihin. Arvojen pitäisi olla helposti nähtävillä jollain keskeisellä paikalla, ja niihin tutustumisesta työaikana pitäisi tehdä yleisesti hyväksyttävää. Nyt haastateltavat kokivat, että esimiehet eivät suhtaudu hyvin arvoihin tutustumiseen työaikana.

#### Kehittyminen ja ammatillinen kasvu

Työtehtävän vaihtaminen ja uusiin tehtäviin pääseminen koettiin helpoksi. Esimerkiksi nostotyötä tehdessä työtehtävän vaihtamisella voidaan vähentää työn kuormittavuutta. Haastateltavat sanoivat, että uusiin tehtäviin pääsee helposti jos käy kysymässä sitä esimiehiltä. Tämä kuitenkin vaatii työntekijältä oma-aloitteisuutta ja tietynlaista luonnetta. Kohdeyrityksessä voitaisiinkin siis selvittää mahdollisuuksia kierrättää työtehtäviä enemmän. Nyt kaikkia työn kierrättämisen mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty, koska asia on työntekijöiden oma-aloitteisuuden harteilla. Nostotyön sanottiin olevan rasittavaa hyväkuntoisillekin, jos sitä tekee pitkään. Jos työn kiertoa kehitettäisiin niin, että yksittäiset ihmiset eivät joutuisi tekemään nostotyötä pitkiä aikoja yhtenäisesti, voitaisiin siitä johtuvaa kuormittuvista vähentää. Samalla se toisi työhön vaihtelua.

## 10 Yhteenveto

Työhyvinvointi on äärimmäisen laaja ja monimutkainen kokonaisuus, ja sen huomaa myös tämän tutkimuksen tuloksista. Käsitellyissä aiheissa on paljon päällekkäisyyksiä, mikä teki eri aihealueiden jaottelusta paikoin haastavaa. Kuten aiemmin mainittiin, työhyvinvointi sisältää ihmisen psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen kunnon, ja näillä asioilla on jatkuvasti päällekkäisyyttä keskenään. Tämän voi esimerkiksi huomata niin, että vaikka tunnistettaisiinkin selkeästi fyysinen rastitustekijä, ovat vaikutukset usein myös henkisiä ja sosiaalisia. Esimerkiksi laatikon nostaminen ei aiheuta ainoastaan fyysistä rasitusta. Rasitustekijä voi olla vaikka sosiaalinen, jos laatikon nostaja pelkää työkavereiden arvostelevan hänen nostokykyään. Osin päällekkäisyyksien takia aineisto jaettiin välillä viiteen ja välillä kolmeen osaa. Rajaus ja tutkimusongelmat käsittelevät kolmea eri aihealuetta, mutta tutkimustulokset ja kehitysehdotukset on jaettu viiteen aihealueeseen. Ajatus aiheen jakamisesta viiteen kokonaisuuteen syntyi ensimmäisen ryhmähaastattelun jälkeen. Ensimmäinen haastattelu osoitti, että vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä sekä kehittymisestä ja ammatillisesta kasvusta tuli niin paljon aineistoa, että päätin jakaa ne omiin kokonaisuuksiinsa. Jaottelun vaihtelu työn aikana kuvaa hyvin aiheen moniulotteisuutta.

Tämän tutkimuksen tavoite oli kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilaa kohdeyrityksessä sekä löytää kehityskohteita. Mielestäni onnistuin hyvin tässä tavoitteessa. Sain kerättyä tietoa tavalla, josta todella välittyivät ihmisten tunteet. Pääsin lähelle työntekijöitä ja sain luotua haastatteluympäristön jossa syntyi aitoa keskustelua ilman turhaa varautuneisuutta. Haastattelu tuloksista voidaan huomata, että työhyvinvointiasioita pidetään tärkeinä ja niistä halutaan keskustella.

Jälkeenpäin ajateltuna tutkimuksessa käsiteltiin ehkä hieman liian laajaa aihetta. Halusin kartoittaa kokonaisuutta ja antaa haastateltavien vapaasti keskustella monista eri aiheista. Tämä kartoitti hyvin nykytilanteen, mutta se paikoin jätti saadun tiedon pintapuoliseksi ja laaja-alaiseksi. Olisin voinut saada tarkempaa tietoa tietyistä aiheista, jos olisin yhdistänyt useampia tiedonkeruumenetelmiä. Esimerkiksi lomakekyselyn avulla haastateltavat olisivat voineet tarkentaa mielipiteitään. Suurin syy yhden tiedonkeruumenetelmän käyttämiseen oli kohdeyrityksen päättäjien yhteistyöhaluttomuus. Yhdenkin haastattelun järjestämiseen työaikana jouduin käymään pitkiä neuvotteluja. Yhteistyöhaluttomuudesta kertoo myös se, lähes kaikki yrityksen tuottaman materiaalin käyttäminen lähdeaineistona kiellettiin. Sain hyvin vähän tietoa esimerkiksi siitä, miten työturvallisuusasiat on kohdeyrityksessä ohjeistettu.



## 10.1 Mahdolliset jatkotutkimukset

Tutkimuksesta saatu tieto herätti paljon ideoita mahdollisiin jatkotutkimuksiin ja lisäselvityksiin. Nyt kun yleistilanne on hyvin tiedossa voitaisiin mahdollisilla jatkotutkimuksilla paneutua tarkemmin johonkin yksittäiseen aiheeseen. Tutkimuksessa käytetystä rajauksesta voitaisiin valita jokin osa-alue ja laatia kokonainen jatkotutkimus sen ympärille. Esimerkiksi nostotyön fyysisestä kuormittavuudesta kohdeyrityksessä voitaisiin varmasti saada hyödyllistä tietoa, jos siihen paneuduttaisiin tarkemmin isomman kohderyhmän kattavan kyselytutkimuksen avulla. Olisi mielenkiintoista myös kuulla esimiesten mielipiteitä saaduista tutkimustuloksista. Nyt tutkimus kertoo vain työntekijöiden kannan, mikä ei välttämättä anna hyvää kokonaiskuvaa tilanteesta. Jatkotutkimuksella, jossa myös esimiesten kanta selvitettäisiin, saataisiin varmasti paljon selityksiä ja toisenlaisia näkökulmia löydettyihin ongelmiin.

## 10.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja haastava prosessi. Sen tekeminen oli koulu-aikani vaikein tehtävä, mutta samalla myös opettavaisin. Ensimmäiset ajatukset työhyvinvointia käsittelevästä opinnäytetyöstä syntyivät jo hyvin varhaisessa vaiheessa opintojani. Mietin koulu-urani aikana muitakin vaihtoehtoja, mutta palasin niistä aina työhyvinvointiin. Aiheen pitkästä harkinnasta johtuen minulle muodostui hyvin vahvat ennakkokäsitteet siitä, mitä työhyvinvointi sisältää. Huomasin muodostaneeni huomaamattani mielipiteitä ja oletuksia työhyvinvoinnista jo ennen kun olin edes kunnolla tutustunut aiheita käsittelevään kirjallisuuteen. Oletin esimerkiksi, että jos yrityksen henkilöstö voi hyvin, vaikuttaa se positiivisesti myös kannattavuuteen. Aiheeseen tutustuessani kuitenkin tajusin, ettei tämä yhteys olekaan niin selkeä, enkä tutkimuksessani pystyisi sitä käsittelemään.

Ennakkokäsitysteni ja oletuksieni hylkääminen oli merkittävä vaihe opinnäytetyön tekemisen aikana. Mitä tarkemmin aiheeseen tutustuin, sitä enemmän tajusin miten paljon ennakkokäsityksiä ja oletuksia minulla oli. Aluksi tuntui vaikealta ymmärtää, etteivät asiat olekaan niin kuin olin ajatellut. Oli turhauttavaa tajuta, että aiheessa olikin paljon sellaista, jota en ennakkoon osannut ottaa huomioon.

Mitä enemmän työhyvinvointiin tutustuin, sitä paremmin tajusin, miten laajasta kokonaisuudesta on kyse. Törmäsin työhyvinvoinnin sukulaiskäsitteeseen, työtyytyväisyyteen, ja huomasin miten paljon yhteistä työhyvinvoinnilla on työmotivaation kanssa. Useita kertoja vaivuin epätoivoon kun aihe tuntui liian laajalta. Rajaamalla aihetta huolellisesti sain käsityksen kokonaisuudesta, joka on oleellinen oman työni kannalta. Teoriaosuuden valmistuttua aihe alkoi tuntua helpommin käsiteltävältä.

Ryhmähaastattelu tiedonkeruumenetelmänä oli mielestäni todella hyvä valinta. Vaikka ryhmähaastattelu on haastava tiedonkeruumenetelmä ja siitä saatavaa aineistoa on hankala tulkita, pidän sitä silti oikeana valintana tähän opinnäytetyöhön. Ryhmähaastattelu on lähellä itselleni mieluista tapaa käsitellä asioita. Olen ihmisläheinen ja mielestäni asioita on helpointa käsitellä keskustelemalla ja yhdessä pohtimalla. Olen enemmän puhuja kuin kirjoittaja, ja pidän asioiden käsittelystä keskustelemalla. Vaikka ryhmähaastattelu ei olekaan tiedonkeruumenetelmänä kaikkein yksinkertaisin, on se silti lähimpänä omaa persoonaani ja ajattelutapaani. Toivon, että ryhmähaastattelun käyttö tuo persoonallisuutta työhöni, sekä tekee siitä minun näköiseni.

## Lähteet

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Saravaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Wsoy oppimateriaalit.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla: Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Helsinki: Edita Prima.
- Työterveyslaitos. 2006. Työsuojelun perusteet. 3., korjattu painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima .

Työturvallisuuskeskus 2009. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 30.3.2009.

<http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/vuorovaikutus/>

Työsuojeluhallinto. Käsien tehtävät nostot. Viitattu 30.3.2009.

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

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1: Yritys X:n jakelukeskuksen toiminnan yleiskuvaus. ....	11
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin kokonaisuus .....	12
Kuvio 3: Lawlerin ja Porterin malli työsuorituksen ja tyytyväisyyden välisestä yhteydestä (Juuti 2006, 33). ....	16
Kuvio 4: Käsien tehtävissä nostoissa ja siirroissa esiintyvien kuormitus- ja vaaratekijöiden syitä (Työsuojeluhallinto 2009). ....	23
Kuvio 5: Tutkimuksen aikataulu. ....	30
Taulukko 1: Yritys X-talo .....	10
Taulukko 2: Maslow'n ja Aldeferin porrasmallit ja Herzbergin kaksifaktorigen teoria. (Juuti 2006, 45, 48) .....	15
Taulukko 3: Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslow'n tarvehierarkian avulla (Ojala ja Ahonen 2005). ....	17
Taulukko 4: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004; Rauramo, Louhevaara 2005). ....	19
Taulukko 5: Työmotivaation kolmijako. ....	20

## Liitteet

LIITE 1: Kolmen ihmisen haastattelussa käytetty havaintomateriaali:

Tervetuloa! 

Ryhmähaastattelu  
työhyvinvointiasioiden kehittämiseksi


Dia 1

Kuinka kuormittavaksi koet laatikoiden nostamiseen ja siirtämiseen liittyvät työtehtävät työssäsi ja miten näitä kuormittavuustekijöitä voitaisiin vähentää?



Dia 2

Millainen on työpaikan ilmapiiri ja millaista on esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus?



Dia 3

Koetko \*\*\*-arvot omiksesi ja vaikuttavatko ne työhösi?



Yritys x-  
talo

Dia 4

Kiitoksia!



Dia 5

LIITE 2: Kuuden ihmisen haastattelussa käytetty havaintomateriaali:

**Tervetuloa!** 

Ryhmähaastattelu  
työhyvinvointiasioiden kehittämiseksi

Dia 1

Mistä on kyse?


- Laurea-amk opinnäytetyö
- Käsittelee työhyvinvointia
- Rakentava ja kehittävä tilaisuus
- Vastaukset nimettöminä, ääninauhaa ei julkisteta

Dia 2

**Ryhmähaastattelu**

- Keskustelua asetetun aiheen ympärillä
- Muistuttaa normaalia keskustelutilannetta

Dia 3

Mitä kuuluu? 

Dia 4

Kuinka rasittaviksi koet esineiden nostamiseen ja siirtämiseen liittyvät työtehtävät?



Dia 5

Mitä mieltä olet johtamisesta työpaikalla?



Dia 6

Millainen on työpaikan ilmapiiri ja millaista on esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus?



Dia 7

Miten koet [redacted]n laatimien yhteisten arvojen ([redacted]) vaikuttavan työhösi?



[redacted] - talo

Dia 8

Koetko voivasi kehittyä työssäsi ja pääsetkö vaikuttamaan työsi sisältöön?



Dia 9

Kiitoksia!



Dia 10