

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2019

Anu Tiikkainen

TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT

– Työhyvinvointikysely asiakaspalvelukeskuksen ammattilaisille

Anu Tiikkainen

TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT

- Työhyvinvointikysely asiakaspalvelukeskuksen ammattilaisille

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoiva työyhteisö on tuotteliaampi, työhön sitoutuminen on suurempaa ja sairauspoissaolojen määrä vähenee.

Kehittämisprojekti käsittelee työhyvinvointia terveydenhuoltoalan asiakaspalvelukeskuksessa. Tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila ja ne tekijät, jotka lisäävät tai heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä työhyvinvointikyselyllä. Kysely lähetettiin 87:lle vakituiselle työntekijälle. Lopullinen vastausprosentti oli 67%. Tutkimusmetodina käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Kummatkin tutkimusmenetelmät analysoitiin omina tiedostoinaan.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijöiden työtyytyväisyys oli kohtalaista. Esimieheltä toivottiin suurempaa panosta työhyvinvoinnin hyväksi, kun taas kollegoiden tärkeys nopeassa avun ja molemminpuolisessa tuen saannissa on tärkeää. Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset osoittivat, että nuoremmat ja vähemmän aikaa työssä olleet kokivat työilmapiirin, esimiestyön ja yleisen työhyvinvoinnin paremmaksi kuin vanhemmat ja pidemmän aikaa työssä olleet työntekijät.

Työntekijät osallistettiin työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen vakituisen työntekijöiden yhteisellä kehittämispäivällä. Lopuksi projektiryhmä kokosi yhteen sekä kehittämispäivän ajatuksia että tutkimuksessa esiintyneitä kehittämiskohteita. Kehittämisprojektin tuotoksena esimiehelle luovutettiin lista konkreettisista työhyvinvoinnin kehittämiskeinoista ja työhyvinvointikyselystä koottu jatkossa toistettava työhyvinvointikysely.

Jatkokehittämis ehdotuksena esitettiin työntekijöiden kehittämispäivän järjestäminen ja työhyvinvointikyselyn toistaminen esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Nämä auttaisivat ylläpitämään avointa keskustelua työyhteisössä ja lisäämään työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tätä kautta työtyytyväisyyttä.

ASIASANAT:

Hoitotyö, työhyvinvointi, työhyvinvointikysely, työtyytyväisyys

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Management and Leadership in Health Care

2019 | 59 pages, 2 appendices

Anu Tiikkainen

FACTORS OF WELL-BEING AT WORK

- Survey of well-being at work for professionals in customer service center

Well-being at work is a whole, which affects coping at work. Affluent work community is more productive, committed to work and have less periods of illness.

The development project focused on well-being at work. Aim of the development project was to find out what was the situation of job satisfaction and to find out what makes the employees feel better at work and what makes them feel worse.

Research data was collected by an electronic questionnaire survey. 58 employees out of 87 responded to questionnaire, so as a result the percentage value was 67%. Study contained qualitative and quantitative method, which were analyzed separate.

The results of the study showed that employees' satisfaction of working atmosphere was average. Employees wished more from the supervisor but in contrast they highlighted colleagues and the important meaning of them to feel better in work. Research results showed that the youngest employees and those who had worked for minimum time at customer service center were feeling more satisfied about working atmosphere, management and well-being at work than older worker and those who have been working longer.

The employees attended to this development project in a common development day at work. Finally the project team collected concrete development suggestions which focused on a customer service center. Development output was given to principal of the study. Principal was also given suggestion of survey which was made on the grounds of original survey.

More research of well-being at work is needed in customer service center. Suggestion is that the survey is repeated for example twice a year and that employees have once or twice a year day, when all get together for a day and talk openly about well-being at work. Open discussion would bring employees together and improves the working atmosphere.

KEYWORDS:

job satisfaction, nursing, questionnaire survey, well-being at work

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Tausta ja tarve	7
2.2 Tarkoitus ja tavoite	8
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
3.1 Viitekehysten keskeiset käsitteet	9
3.2 Työhyvinvointi	10
3.3 Työuupumus	12
3.4 Työhyvinvointi johtajuuden näkökulmasta	14
3.5 Työhyvinvointi työyhteisön näkökulmasta	16
3.6 Työhyvinvointi työkyvyn näkökulmasta	18
3.7 Työhyvinvoinnin mittaaminen	19
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTTAMINEN	22
4.1 Kehittämisen eteneminen	22
4.2 Kehittämisen menetelmät	24
4.2.1 Sähköisen työhyvinvointikyselyn toteuttaminen	24
4.2.2 Työntekijöiden osallistaminen kehittämissuunnitelmaan	25
4.3 Projektin organisaatio	26
5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUTKIMUKSELLINEN OSIO	28
5.1 Tutkimuskysymykset	28
5.2 Kehittämistutkimus tutkimusstrategiana	29
5.3 Aineiston analyysi	30
6 TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1 Taustatekijät	34
6.2 Työhyvinvoinnin nykytila	35
6.3 Työhyvinvointia lisäävät tekijät	39
6.4 Työhyvinvointia heikentävät tekijät	42
6.5 Tulosten yhteenveto	44
7 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS	47

8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	51
8.1 Kehittämiprojektin eettisyys	51
8.2 Kehittämiprojektin luotettavuus	52

9 POHDINTA	55
9.1 Tulosten pohdintaa	55
9.2 Kehittämiprojektin pohdintaa	58
9.3 Jatkokehittämisehdotus	59

LÄHTEET	60
----------------	-----------

LIITTEET

- Liite 1. Työhyvinvointikysely.
- Liite 2. Toistettava työhyvinvointikysely

KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettisen viitekehyksen ohjaama sisältö kehittämisprojektille.	10
Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2019).	12
Kuvio 3. Kehittämisprojektin eteneminen	23
Kuvio 4. Määrällisen kyselyn esimerkki analyysi kuviona (Kyselynetti).	31
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden prosentuaalinen ikäjakauma	34
Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden työvuodet prosentteina	35
Kuvio 7. Taustamuuttujien vaikutus numeerisessa väittämässä	37

TAULUKOT

Taulukko 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin esimerkki toteutuksesta.	32
Taulukko 2. Oma osallisuus työkykyyn	38
Taulukko 3. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä	40
Taulukko 4. Työssä jaksamista heikentäviä tekijöitä	43

1 JOHDANTO

Työhyvinvointia lisäävät motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijän ammattitaito. Työnantaja vastaa hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijä puolestaan on vastuussa oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpidosta. (Kauhanen 2016, 18; Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2018.) Työkykyä tukee ihmisen kokonaisvaltainen sosiaalinen elämä, sen sisältäessä muun muassa perheen, vapaa-ajan, harrastukset, lähimmät kollegat, esimiehen sekä itse työn (Häggman-Laitila 2013, 302; Hämmig 2017, 394).

Edellä mainitut osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa, jonka vuoksi työhyvinvoinnin tarkastelun tulee olla kokonaisvaltaista (Virolainen 2012, 11-12). Työhyvinvointi on ympäristön ja voimavaretekkijöiden yhteissumma, joka heijastuu työn tuloksellisuuteen, tuottavuuteen, laadukkuuteen ja yhteistyötaitoon. (Puttonen ym. 2016, 6; STM 2018).

Kehittämiprojektin aiheena on työhyvinvointi, joka on tärkeä aihe yleisesti ja erityisesti tämän kehittämiprojektin kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio käsittää terveydenhuoltoalan asiakaspalvelukeskuksen. Aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä asiakaspalvelukeskuksessa ei ole aiemmin tehty työhyvinvoinnin selvitystä kohdistuen juuri siellä olevaan työyhteisöön ja työilmapiiriin.

Tämän kehittämiprojektin tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin tila ja kartoittaa, mitkä tekijät lisäävät ja mitkä heikentävät työhyvinvointia. Kehittämiprojekti eteni kirjallisuuskatsauksessa esiintyneiden teoreettisten lähtökohtien perusteella. Näistä lähtökohdista havaittiin kolme sekä erikseen vaikuttavaa että yhteen nivoutunutta työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää: johtaminen, työyhteisö ja työkyky.

Tutkimustietoa työhyvinvoinnista saatiin työntekijöiltä sähköisen työhyvinvointikyselyn avulla. Tutkimustulosten toivottiin nostavan esiin konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämiskohteita kohdistettuna juuri tutkittavaan asiakaspalvelukeskukseen. Lopputuloksena aikaansaatiin konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja sekä työhyvinvointikyselystä koottu jatkossa toistettava kysely kohdennettuna kohdeorganisaation työyhteisön hyväksi.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tausta ja tarve

Kohdeorganisaatio, johon kehittämisprojekti toteutettiin, on terveydenhuoltoalan yritys. Kehittämisprojekti keskittyi yrityksen asiakaspalvelukeskuksen työhyvinvointiin. Asiakaspalvelukeskuksessa työntekijä ja asiakas kohtaavat toisensa joko puhelimitse tai internetissä chatin välityksellä.

Asiakaspalvelijan kohdatessa asiakas puhelimitse kriittisimmät kohdat ovat aloitus ja lopetus. Ensimmäiset lauseet ja äänenkäyttö ratkaisevat, ”mille urille” puhelu lähtee. Puhelun lopetus ratkaisee, miten asiat puhelun jälkeen järjestyvät. Hyvä asiakaspalvelija saa asiakkaalle välittymään tunteen, että hänen asiansa ovat ammattilaisen hoidossa. Äänensävy vaikuttaa puhelun kulkuun 80-prosenttisesti, sanat vain 20-prosenttisesti. Hyvällä ryhdillä ja hymyillen puhumisella on iso merkitys äänenkäyttöön ja siihen millainen mielikuva asiakaskohtaamisesta jää. (Salonen 2018.)

Kehittämisprojektin kohdeorganisaatiossa työskentelee sairaanhoitajia, terveydenhoitajia, kättilöitä, lähihoitajia, hammashoitajia ja lääketieteen opiskelijoita. Työntekijöiden toimenkuva perustuu asiakkaan kokonaisvaltaiseen huomiointiin. Työntekijä kuuntelee, ohjaa, arvioi asiakkaan hoidon tarvetta ja ohjaa asiakkaan oikealle taholle jatkohoitoon.

Työhyvinvoinnin tilan kartoitus ja työhyvinvoinnin kehittäminen olivat aiheina tärkeitä ja ajankohtaisia toteuttaa. Asiakaspalvelukeskuksen henkilökunnan työnkuva oli laajentunut, uusia työntekijöitä rekrytoitiin jatkuvalla avoimella haulla ja asiakaspalvelukeskus oli fyysisesti muuttanut uusiin tiloihin vanhan työtilan jäätyä liian pieneksi. Uusia kollegoita aloitti työssä lähes joka viikko. Aihevalintaa perusteltiin työilmapiirin muuttumisella havaittavasti huonompaan suuntaan viimeisen vuoden sisällä. Toive työhyvinvoinnin tämän hetkisen tilan kartoittamiselle ja kehittämiselle tuli yksikön esimieheltä, joka toimi kehittämistyön toimeksiantajana.

Kehittämistyön kohdeorganisaatio teetti henkilöstölle vuosittain ilmapiirikyselyn. Ilmapiirikysely oli laaja ja käsitti alueittain ympäri suomen kaikkien kohdeorganisaation toimipisteiden yhteisen työilmapiirin tason, eikä kertonut yksityiskohtaisesti juuri asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden kokemuksista tai työilmapiirin tilasta tarvittavia tietoja.

Tarve asiakaspalvelukeskukseen kohdistetulle työhyvinvoinnin kehittämistyölle oli siis olemassa.

2.2 Tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksella on aina tarkoitus tai tehtävä. Tutkimusta johtaa ja sen mukana kulkee johtoajatus. Johtoajatus ohjaa koko tutkimusprosessia. (Hirsjärvi ym. 2013, 69, 137.) Tutkittua tietoa tarvitaan, kun halutaan saavuttaa jotain teoreettisesti pätevää, halutaan päästä asiassa syvemmälle tai ymmärtää jonkin prosessin luonnetta (Anttila 2014).

Projektin tarkoituksena oli luoda asiakaspalvelukeskuksen työntekijöille sähköinen anonyymi työhyvinvointikysely, jonka avulla selvitettäisiin työntekijöiden kokema työhyvinvoinnin tila ja ne tekijät, jotka lisäävät tai heikentävät työhyvinvointia. Tavoitteena oli kyselytutkimuksen tulosten avulla luoda konkreettisia kehittämiskohteita työhyvinvoinnin tueksi kohdeorganisaatioon. Kehittämisprojektin pitkänajan tavoitteena oli lisätä työkykyä ja työhyvinvointia.

Työhyvinvointikysely tehtiin asiakaspalvelukeskuksen vakituiselle henkilökunnalle. Tutkittava kohderyhmä rajattiin vakituisiin työntekijöihin, koska osa-aikaiset työntekijät olivat paikalla harvoin, lähinnä kiireapuina. Työhyvinvointikysely ei ehkä osa-aikaista henkilökuntaa lainkaan saavuttaisi harvan ja epäsäännöllisen työrytmin vuoksi. Tutkimuksen perusjoukko käsitti koko asiakaspalvelukeskuksen henkilökunnan, mukaan lukien kaikki osa-aikaiset sijaiset.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

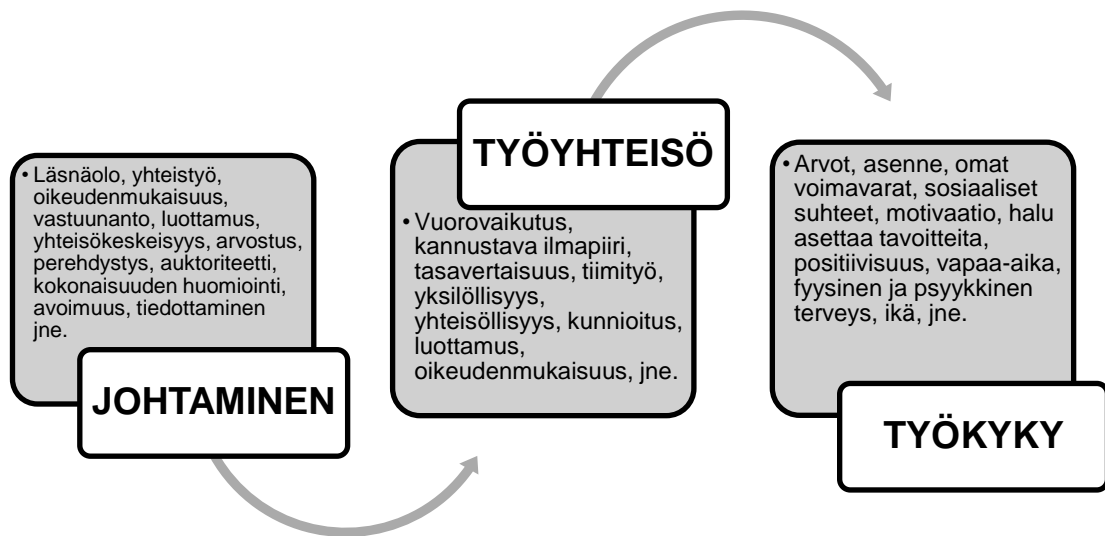
3.1 Viitekehysten keskeiset käsitteet

Asiasanat, joita kirjallisuudessa käytettiin, olivat hoitotyö, työhyvinvointi, työhyvinvointikysely, työtyytyväisyys, nursing, job satisfaction, work ja well-being at work. Kehittämiprojektissa on hyödynnetty hoitotyöhön kohdistuvia työhyvinvoinnin tutkimuksia Suomen lisäksi useasta eri maasta. Eri maiden ja kulttuurien taustojen vaikutukset tutkimuksia luettaessa otettiin huomioon koetussa työhyvinvoinnissa. Huomioitavaa kuitenkin oli, että eri maiden tutkimukset antoivat hyvin samankaltaisia näkökulmia ja tutkimustuloksia koettuun työhyvinvointiin, maasta ja kulttuurista riippumatta.

Kehittämiprojektissa puhutaan yleisesti työntekijöistä, mutta koska kohdeorganisaation työntekijät ovat terveydenhoitoalan ammattilaisia tai alan opiskelijoita, liitettiin asiasana hakuihin hoitotyö yhdessä työhyvinvoinnin kanssa. Asiasanahakuna hoitotyö auttoi rajaamaan laajaa työhyvinvoinnin aihealuetta sopivammaksi kehittämiprojektin sisältöä ajatellen paitsi suomalaisisten tutkimusten sisällöissä, myös englanninkielisissä tutkimuksissa.

Hoitotyöntekijä on terveydenhoidon asiantuntija, joka on suorittanut terveydenhuollon ammatillisen tutkinnon. Esimerkiksi ammattikorkeakoulusta valmistuva sairaanhoitaja tai ammatillisen tutkinnon omaava lähihoitaja hoitotyötä tehdessään, ovat hoitotyöntekijöitä. Hoitotyöntekijän tekemällä hoitotyöllä tarkoitetaan terveysalan ammattilaisen antamaan hoitoa avun tarpeessa olevalle. Hoitotyöntekijän työssä osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, arvoista ja asenteesta. Työntekijä sitoutunut korvausta vastaan tekemään työtä toiselle. (Leppänen & Puupponen 2009, 4, 10.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 1.) esitetään teoreettisen viitekehysten avulla muodostetut työntekijöiden työhyvinvointiin yhteydessä olevat kokonaisuudet. Kokonaisuudet nousivat kirjallisuudesta keskeisinä asioina ja ne poimittiin kirjallisuuskatsauksessa löydetyistä tutkimuksista tiedosta, sillä perusteella, että nämä osa-alueet tukevat ja täydentävät toinen toistaan ja vaikuttavat sekä koettuun työhyvinvointiin että työuupumukseen.



Kuvio 1. Teoreettisen viitekehyksen ohjaama sisältö kehittämisprojektille.

Teoreettisen perustan rakentamisessa tärkeintä on se, että lähestymistapa on tarkoituksenmukainen tehtävänasettelun kannalta, perustellusti valittu ja käytetty. Aiemmat tutkimustulokset jäsentävät asiaa tai ilmiötä. (Vilkkä 2015, 34.) Kirjallisuuskatsauksen merkitys korostuu, sen luodessa pohjan käytettäville keskeisille käsitteille ja niiden määrittelylle sekä tutkimuksen teoreettiselle taustalle (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 65).

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi-käsitteen sisältö on saanut alkunsa fyysisen terveyden ja työsuojelun ajattelumallista. Ajattelumalli on ajan kuluessa laajentunut työkuormituksen, henkisen työsuojelun ja stressin alueille. Myöhemmin kokonaisuuteen on liittynyt ajattelutapa siitä, että myös työssä voi olla kivaa. Työn ilo ja onnellisuus ovat nousseet tärkeiksi työhyvinvointia ajatellessa. Nykyään työhyvinvointiin lasketaan kuuluvaksi kaikki työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat tekijät, sen ollessa henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus omaan työtilanteeseen vaikuttavista tekijöistä. (Ranta & Tilander 2014, 11.)

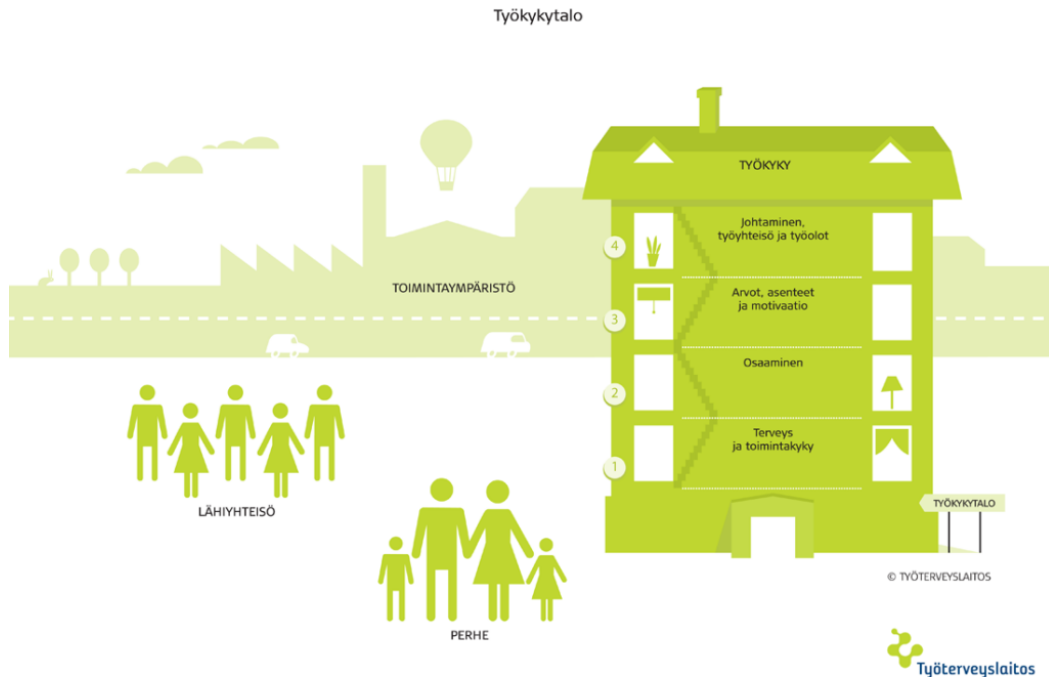
Työhyvinvointia kuvataan positiivisena käsitteenä, jota määrittää kokonaiselämä. Kokonaiselämällä tarkoitetaan sosiaalista elämää, joka sisältää perheen, puolison, sukulaiset, esimiehen, lähimmät kollegat ja muut läheiset ihmissuhteet, vapaa-ajan, harrastukset

sekä työn. Tätä kokonaisuutta ja yleistä hyvinvointia vahvistavat hyvä terveys ja fyysinen kunto, korkea koulutus taso, joustava luonne ja positiivinen elämänasenne. (Häggman-Laitila 2013, 302; Hämmig 2017, 394.) Kaikki edellä mainitut osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, jonka vuoksi työhyvinvoinnin tarkastelun tulee aina olla kokonaisvaltaista (Virolainen 2012, 11-12), sen vaikuttaessa työssä jaksamiseen, joka puolestaan hyvin toteutuessaan lisää työn tuottavuutta, työhön sitoutumista ja mahdollisten sairauspoissaolojen määrä vähenee (STM 2018).

Työhyvinvointia lisäävät myös motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijän ammattitaito. Työnantaja vastaa hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijä on vastuussa oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpidosta. Jokainen voi vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin. (Kauhanen 2016, 18; STM 2018.) Virolainen (2012, 12) lisää oman positiivisen elämän asenteen suojaavan työntekijää risti-riitatekijöiden kuormittavuudelta paremmin kuin pessimistisesti elämään suhtautuvia.

Työhyvinvointi mahdollistuu työntekijän ja organisaation myönteisestä vuorovaikutuksesta (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7). Vuorovaikutustaidot, reiluus, luotettavuus ja arvostava kanssakäyminen tukevat työhyvinvointia (Valtiokonttori 2009, 9). Freeney ja Tiernan (2009, 1564) lisäävät, että työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi huomion kiinnittyä keskustelemaan työilmapiiriin ja hyvän yhteistyöhengen lisäämiseen, työntekijöiden reiluun ja tasapuoliseen kohteluun sekä riittävään huomion antoon.

Yksi työhyvinvoinnin moniulotteisuutta erittäin hyvin havainnollistava kuva on Professori Ilmarisen tekemä ja työterveyslaitoksen nettisivuillaan julkaisema työhyvinvointia kuvaava työkykytalo. (Kuvio 2.) Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on jaettu kerrostalomaiseksi eri kerroksiin. Alimpaan kerrokseen on sijoitettu terveys ja toimintakyky, toiseen kerrokseen osaaminen, kolmanteen arvot, asenteet ja motivaatio ja ylimpään kerrokseen johtaminen, työyhteisö ja työ olot. Perhe ja lähiyhteisö ympäröivät kuviossa työkyky taloa. Jokainen kerros vaikuttaa toiseen ja kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Jos ylempi kerros alkaa painamaan liikaa, vaikuttaa se alempiin kerroksiin. Ja vastaavasti jos alimmassa kerroksessa oleva terveys esimerkiksi alkaa horjumaan, horjuttaa se koko työkyky taloa. Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana. (Työterveyslaitos-työkykytalo 2019.)



Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2019).

Työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin on merkittävä. (Kauhanen 2016, 18; Työterveyslaitos-työhyvinvointi 2018.) Työhyvinvointia tukevia ja työuupumusta ehkäiseviin käytäntöihin tulisi entistä enemmän keskittyä organisaatioiden kehitystoiminnassa (Häggman-Laitila 2013, 309).

3.3 Työuupumus

Työhyvinvoinnista puhuttaessa törmää usein myöskin termiin työuupumus. Työuupumus on häiriötila, joka aiheutuu pitkittyneestä työhön kohdistuneesta stressistä. Seurauksena on kyynistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Ahola ym. 2018.) Työuupumus on siis seurausta siitä, että työntekijä on liian kauan ja liian paljon antanut itsestään työlle ja saanut siitä liian vähän vastineeksi. Työn ilo katoaa, onnistumisen kokemukset vähenevät, työn merkitystä, omaa ammatillista pätevyyttä ja työn mielekkyyttä epäillään. (Häggman-Laitila 2013, 302.)

Stressiä aiheutuu työntekijälle, mikäli henkilö kokee, ettei pysty vastaamaan työn vaatimuksiin tai työn vaatimukset uhkaavat hänen henkilökohtaista hyvinvointiaan. Vähäiset

sosiaaliset suhteet, ryhmään kuulumattomuuden tunne sekä riittämätön palaute ja tunnustus työstä ovat yhteydessä huonompaan terveyteen. Nämä lisäävät yleistä stressiä ja loppuun palamisen oireistoa paitsi elämässä yleisesti, myös lisäämällä epätyytyväisyyttä työhön ja työasioita on vaikeampi unohtaa työpäivän jälkeen. (Hämmig 2017, 396; Kanste 2005,72.)

Ylityöt ovat tutkimuksen mukaan yhteydessä työuupumukseen, mutta sitäkin enemmän korostuu työuupumusta lisääviksi tekijöiksi johdon huomiotta jättämä työn arviointi ja arvostus. Esimerkiksi hoitotyössä asiakkaille antama emotionaalinen tuki ja kannustus jää usein huomiotta. (Freeney & Tiernan 2009, 1558-1563.) Työn laatu, voimakas työpaine, työn ylikuormittavuus, jatkuva kiire töissä, rooliristiriidat, vuoro- ja yötyö sekä kokopäivätyö, ammatillinen osaaminen ja ammatinvalinnan osuvuus lisäävät osaltaan työuupumusta (Häggman-Laitila 2013, 306).

Työuupumukseen yhteydessä oleviin tekijöihin liittyvät nuori ikä, vähäinen työkokemus, alhainen koulutus taso, ahdistus- ja pelkotilat, stressinhallinta keinot ja vähäinen itsearvostus (Häggman-Laitila 2013, 306-307). Ikänäkökulman tuo väitöskirjassaan esille myös Kanste (2005, 157), joka toteaa iäkkäiden ja kokeneiden työntekijöiden olleen työssään uupuneempia kuin nuoremmat. Vaikka toisaalta nuoremmat työntekijät kokevat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen vaikeuksia enemmän kuin vanhemmat (Häggman-Laitila 2013, 306-307; Kanste 2005, 157).

Työuupumusta aiheuttaa myös työpaikkakiusaaminen. Häggman-Laitilan (2013) kirjallisuuskatsauksen mukaan hoitotyöntekijöistä jopa 90% on havainnut työpaikkakiusaamista yksikössään joko kollegan tai lähijohtajan toimesta ja joka viides hoitaja on joutunut kiusaamisen kohteeksi viimeisen vuoden aikana. Verbaalinen kiusanteko on psykistä kiusantekoa selkeästi yleisempää (Häggman-Laitila 2013, 305-307). Verbaalisella kiusaamisella tarkoitetaan selän takana puhumista, juoruamista, puhumisen keskeyttämistä, työn kritisointia ja kiroilua. Psykkisellä kiusaamisella tarkoitetaan kuuntelemattomuutta, pilkallisuutta tai tiedon panttaamista. Fyysinen kiusaaminen tarkoittaa lähinnä ilkivaltaa. (Häggman-Laitila 2013, 305-307; Manka & Manka 2016, 30-31.) Työyhteisön tuki kiusaamistilanteissa koetaan usein riittämättömäksi ja kiusattu käyttääkin usein omia selviytymiskeinoja (Häggman-Laitila 2013, 305-307).

3.4 Työhyvinvointi johtajuuden näkökulmasta

Johtajuus on olemassa jokaisessa työyhteisössä (Kaski & Kiander 2007, 15). Johtaminen on yhteistyössä toimimista, joka aikaansaa yhtiössä tulosta ja työhyvinvointia. Johtamisessa yhdistyy vastuu arjen asioista ja ihmisistä. Oikeudenmukainen ja yhdenvertainen johtaminen vaatii organisaatio tasolla sovittuja yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Esimies on työnantajan edustaja, joka johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hyvä johtaminen ja hyvä työilmapiiri vaativat esimieheltä läsnäoloa ja aikaa. Tilanteen edellyttäessä esimiehen puuttumista, on se esimiehen tehtävä, ei niinkään olla töissä alaisilleen hyvänä kaverina. Esimiehellä on valtaa, velvollisuus johtaa ja ottaa vastuu sekä oikeus olla pomo työntekijöille. (Lavikkala 2013.)

Johtaminen perustuu organisaation missioon, visioon, arvoihin ja strategiaan. Organisaation sovitut toimintamallit ja pelisäännöt pysyvät, vaikka henkilöt vaihtuvat. Esimiehen vastuulla on luoda työnteon puitteet avoimiksi, jossa on lupa onnistumisille ja kipukohdille. Hyvä johtaminen antaa vastuuta alaisille ja luottaa heidän kykyihinsä ideoida ja löytää ratkaisuja kipupisteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2019.) Johtamisella ja johtamistyylillä on suuri vaikutus työhyvinvoinnin toteutumisessa. Johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työntekijöiden kokemaan stressiin. (Virolainen 2012, 106.)

Hyvä johtajuus perustuu esimiehen omaan hyvään itsetuntemukseen. Esimiehen tulee tunnistaa omat vahvuudet ja kehityskohteet, joiden perusteella voi arvioida ja ymmärtää omaa toimintaa ja päätöksenteon taustalla olevia henkilökohtaisia vaikuttimia. Hyvä itsetuntemus antaa pohjan arvostukselle, joka puolestaan ilmenee luottamuksena muilta. Hyvän johtajuuden ominaisuuksia ovat luottamus, itsetuntemus, muiden arvostaminen, kyky nähdä kokonaisuuksia sekä kyky kehittää organisaatiota. (Kehusmaa 2011, 118-119.)

Esimiehen tulee pyrkiä ymmärtämään työntekijää psykologisella tasolla, toimia sosiaalisena tukena, ymmärtää käyttäytymiseen vaikuttavia syitä, auttaa työntekijää löytämään roolinsa ja suunnitella ennaltaehkäisevää mallia, kuten jatkuvaa kyselyä työntekijöille työhyvinvointiin liittyen. Koulutuksen tasolla tuki, hyväksyntä ja informaatio lisäävät työhyvinvointia. (Arian ym. 2018, s.392-395; Manka & Manka 2016, 70-71.) Esimiehen tuen

stressitilanteessa, työtyytymättömyydessä ja muissa ongelmatilanteissa on todettu olevan vahvimmin yhteydessä terveyteen ja työhyvinvointiin, oli ongelma sitten työssä tai kotona (Hämmig 2017, 399-400).

Työhyvinvoinnin syntyminen organisaatiossa vaatii systemaattista johtamista, strategista suunnittelua ja toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. Strategioita ei tosin kannata tehdä vain ylimmän johdon kesken vaan henkilöstö olisi syytä ottaa mukaan mahdollisimman aikaisin ja laajasti mukaan tavoitteiden luomiseen. Mitä enemmän työntekijät ovat mukana, sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan arjessa tavoitteiden mukaisesti. (Manka & Manka 2016, 80-81.)

Johtajuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, työasenteisiin, työntekijän haluun sitoutua organisaatioon sekä työkykyyn ja hyvään terveyteen. Hyvä johtajuus on yhteydessä vähäisiin psyykkisiin rasituseroihin, ahdistukseen, emotionaaliseen väsymykseen, työstressiin ja työuupumukseen, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. (Häggman-Laitila 2013, 306-308.)

Middaugh (2019) listaa esimiehen voivan vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen monella tavalla. Positiivisella käytöksellä ja läsnäololla on jo suuri merkitys. Läsnäolo pitää sisällään esimiehen tavoitettavuuden, joka lisää työntekijöiden ja organisaation välistä luottamusta ja antaa mahdollisuuden avoimeen kommunikointiin. Työhön sitoutumista ja sitä kautta työhyvinvointiin kokonaisuutena vaikuttavat myös esimiehen palautteen anto, työntekijöiden yksilöllisten toimintatapojen kunnioitus ja selkeiden tavoitteiden asettaminen. (Middaugh 2019, 62.)

Vaikka olosuhdetekijät työpaikalla ovat samat, voi onnistunut ja epäonnistunut johtaminen tuottaa täysin erilaisen lopputuloksen. Mutta tästä huolimatta työntekijät eivät voi siirtää omaa vastuutaan työhyvinvoinnin ylläpidosta pelkästään esimiehille. Vastuu kuuluu kaikille. (Aro 2018, 71.)

Esimiestä ohjaa Työturvallisuuslaki, joka määrää työntekijän fyysisten ja henkisten edellytysten huomioonoton työn suunnittelussa ja mitoituksessa, jotta turvallisuudelle ja työn kuormitukselle aiheutuvat vaarat voidaan välttää. Johdon tehtävänä on myös huolehtia, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, välineistöön ja niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin uusien tehtävien alkaessa sekä työtehtävien muuttuessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että työyhteisöön keskittynyt johtaminen kannustaa parempiin tuloksiin verrattuna tehtävä keskittyneeseen johtamiseen. Työyhteisöön keskittynyt johtaminen tukee työolosuhteita, havaintokykyä, työkykyä, terveyttä ja työhyvinvointia. Johtamiskäytännöillä voi vaikuttaa paitsi henkilökuntaan, myös asiakkaisiin, joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Cummings ym. 2018, 50-52.)

Esimieheltä toivotaan reilua ja oikeudenmukaista kohtelua, työn organisointia, esimerkillisyyttä sekä luotettavuutta ja esimiehen on saatava työntekijät motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. Esimiehen tulee huolehtia työntekijöistä, olla psykologisena ja emotionaalisenä tukena antaen tarvittaessa niin myönteistä kuin rakentavaakin palautetta. (Manka & Manka 2016, 137, 141.) Kanste (2005, 160) lisää huomion siitä, että niin lähiesimies kuin työntekijäkin kokevat parempaa työssä jaksamista saadessaan omalta esimieheltään läsnäolevaa ja palkitsevaa muutosjohtajuutta, passiivisen välttämisen sijaan.

3.5 Työhyvinvointi työyhteisön näkökulmasta

Työyhteisöllä tarkoitetaan samalla työpaikalla toimivia työntekijöitä sekä esimiehiä, jotka työskentelevät kohti yhteistä päämäärää. Yhteisöllisyys tukee terveyttä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Manka 2013, 115.) Hyvässä työyhteisössä jokainen tuntee olevansa tervetullut ja tasavertainen jäsen (Työturvallisuuskeskus 2019).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisön perustana on terve, turvallinen ja tasa-arvoinen työyhteisö, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä eri ikäisten ja eri kulttuuritaustaisten huomioonottaminen (Kauhanen 2016, 21; Suonsivu 2014, 58; Työturvallisuuskeskus 2019).

Työyhteisöllä on kyky uusiutua, ennakoida muutoksia, kehittää kulttuuriaan ja oppia uusia toimintamalleja (Suonsivu 2014, 58). Erilaisuuden hyväksyminen toimii yhteisöllisyyden perustana, antaen jokaisen yksilöllisyydelle tilaa toteutua ja tuoden energiaa. Yhteisöllisyys luo yhteenkuuluvuutta ja antaa yksilöille turvaa tekemiseensä. (Manka 2013, 115.) Työyhteisön yhteenkuuluvuutta vahvistaa tiimityö (Arian ym.2018, 392-395).

Työyhteisössä työhyvinvointia tukevat ja lisäävät onnistumisen kokemukset tärkeänä koetussa työssä, persoonallisten päämäärien saavuttaminen, työpaikan sijainti, joustavat työajat sekä mahdollisuus omien arvojen esille tuomiseen (Häggman-Laitila 2013, 305-308; Suonsivu 2014, 59).

Kaikki työyhteisöt pitävät sisällään tietyn määrän huolia ja ongelmia, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin suoraan tai välillisesti. Työyhteisö voi toiminnallaan joko ohittaa, kieltää ja lakaista ongelmat maton alle tai pyrkiä yhdessä ratkaisemaan ongelma perusteellisesti, syyttämättä niistä ketään yksittäistä henkilöä. (Aro 2018, 104-105.)

Ratkaisemattomat ristiriidat ja vihamielisyys työyhteisössä lisää merkittävästi työuupumusta ja vaikuttaa negatiivisesti työpanokseen. Sosiaalinen tuki jää tuolloin toteutumatta ja sillä on suora vaikutus työpanokseen ja työhyvinvointiin. Epätasapuolisuus työyhteisössä vaikuttaa kahdella tavalla, se koetaan henkisesti uuvuttavaksi ja toiseksi se lisää kaunaa ja kyynisyyttä työpaikalla. (Freeney & Tiernan 2009, 1558-1563.) Työyhteisössä työhyvinvoinnin kehittyminen vaatii luottamusta. Luottamuksen kehittyminen vaatii avoimen kanssakäymisen ja näkökantojen esiintuomisen. (Aro 2018, 123.)

Middaugh (2019, 61) puolestaan ottaa esiin näkökulman työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen välillä. Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen limittyvät toisiinsa, mutta eivät kuitenkaan tarkoita samaa asiaa. Työntekijä voi olla tyytyväinen palkkaan, työtuihin ja työhönsä, jota tulee säännöllisesti tekemään joka päivä. Työhön sitoutumaton työntekijä ei tee työtään tavoitteellisesti organisaation menestymisen eteen. Tällainen työntekijä ei myöskään työyhteisössä tarjoa apua kollegalle niin helposti, hänellä on huono asenne niin työtä kuin työyhteisöä kohtaan, enemmän sairauspoissaoloja, hän tarvitsee enemmän aikaa työstä suoriutumiseen ja on vaikeuksia tarttua uusiin työtehtäviin.

Työelämä on pysyvässä muutoksessa yhteiskunnan ja teknologian kehityksen vuoksi ja näin ollen vaatii paitsi organisaatiolta jatkuvia strategisia muutoksia, myös työntekijöiltä ja työyhteisöiltä entistä enemmän. Itseohjautuvuuden lisääminen työpaikoilla lieventää kielteistä yhteyttä oppimattomien asioiden tekemiseen ja lisää hyvinvointia. Tutkimuksessa todetaan, että vähemmän koulutautuneet kokevat enemmän stressiä kognitiivisista vaatimuksista työtehtävissä kuin korkeammin koulutautuneet. (Meyer & Hünefeld 2018, 8-9.)

Työyhteisön hyvinvointia voidaan lähteä parantamaan yhdessä työntekijöiden kanssa miettimällä kehittämiselle tavoitteet. Keskustelussa kannattaisi keskittyä siihen mikä lisää hyvinvointia sen sijaan, että keskitytään siihen, mikä on vialla ja mikä ei toimi. (Manka & Manka 2016, 96; Ranta & Tilander 2014, 188-191.) On tärkeää nostaa esille olemassa olevat vahvuudet ja tuntea niistä ylpeyttä. Teknisten taitojen kanssa yhtä tärkeään rooliin tulee nostaa työntekijän tukeminen jaksamisessa. (Ranta & Tilander 2014, 188-191.)

3.6 Työhyvinvointi työkyvyn näkökulmasta

Työkyky käsitteenä on työhyvinvoinnin keskeinen osa eikä se ole irrallaan työntekijää ympäröivästä elämästä (Kauhanen 2016, 23, 25). Työkyky on elinikäistä oppimista, johon vaikuttavat omat arvot, asenteet ja motivaatio. Työkyky koostuu ihmisen itsensä kokemien voimavarojen ja työn välisestä yhteensovittamisesta ja tasapainosta. (Tela 2018; Työterveyslaitos-työhyvinvointi 2018.)

Työkyky edeltää työhyvinvointia ja ihminen on sen kokija ja kantava tekijä. Työkyvyn arvion voi tehdä henkilö itse, terveydenhuollon ammattilainen tai myös esimies voi arvioida työstä suoriutumista. Työkykyä ylläpitää työyhteisön ja organisaation toimivuus, henkilökohtainen osaamisen kehittäminen, terveyden edistäminen sekä työympäristön kehittäminen. (Suonsivu 2014, 17-18.)

Työntekijän oma vastuu ja panos työelämäänsä koostuu itseluottamuksesta, uskosta omiin kykyihin, tiedollisiin resursseihin ja tietyn tehtävän suorittamiseen. Toiveikkuus, halu asettaa tavoitteita, saavuttaa ja tarpeen mukaan luoda vaihtoehtoisia polkuja niihin pääsemiseksi. Optimistinen ajattelutapa, tunne siitä, että elämässä on enemmän hyviä kuin huonoja asioita ja tapahtumia. Sitkeä, lannistumaton ja joustava työntekijä jaksaa paremmin mahdollisista epäonnistumisista huolimatta. (Manka & Manka 2016, 160 – 167.)

Työhön sitoutunut työntekijä uskoo omaan työhönsä ja kokee työn kohtaavan omien arvojen kanssa. Tunne työn merkityksellisyydestä on yhteydessä työssä koettuun sekä työn antamaan energiatasoon. (Freeney & Tiernan 2009, 1558-1563.) Arvot motivoivat ja ohjaavat ihmisen valintoja toimien valintojen kriteereinä erilaisten tarpeiden ja halujen ohella. Arvot tulevat näkyviin siinä minkä vuoksi ihminen on valmis näkemään vaivaa ja ponnistelemaan. Yksilön inhimilliselle toiminnalle perussuunnan antavia arvoja voivat olla esimerkiksi totuus, hyvyys ja asioiden kauneus. Arvot säätelevät myös ihmisten välisiä vuorovaikutus suhteita yksilö ja yhteisö tasolla. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi luottavuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, tasa-arvoisuus, ystävällisyys ja suvaitsevaisuus. Jokaiseen kulttuuriin kuuluvat aina arvot, niiden ylläpitäminen ja ilmaiseminen. (Toivanen 2015.)

Tutkimusten mukaan työajan ulkopuolisissa sosiaalisissa suhteissa perheen ja läheisten tuella on todettu olevan ennustettavin ja merkittävin yhteys koettuun työkykyyn. Näitä ovat muun muassa perhe, puoliso, sukulaiset, esimies ja muut läheiset ihmissuhteet, vapaa-aika sekä harrastukset. (Häggman-Laitila 2013, 302; Hämmig 2017, 394.)

Sosiaalinen tuki toimii positiivisesti, vähentäen työstä aiheutuvaa stressiä ja toimii puskurina työ- ja aikapaineelle sekä konflikteille työyhteisössä, parantaa työstä suoriutumista, lisää työtyytyväisyyttä, suojaa loppuun palamiselta ja tuki- ja liikuntaelinsairauksilta, turhilta sairauspoissaoloilta ja varhaiselta eläköitymiseltä. Useammasta eri tahosta saatu tuki suojaa ja on suotuisa terveydelle ja työhyvinvoinnille. Mutta toisaalta tutkimukset osoittavat myös, että yksikin läheinen sosiaalinen tuki on avainasemassa suojaamassa ihmistä terveys ongelmilta ja stressiltä. (Hämmig 2017, 394-399; Martelin ym. 2009.)

Koettuun työkykyyn vaikuttaa myös työntekijän ikä. Työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa käy ilmi, että vanhemmat työntekijät käyttävät vähemmän uusia ja luovia tapoja käsitellä työkykyä koskevia ongelmia kuin nuoremmat työntekijät. Vanhemmat työntekijät saattavat saada myös vähemmän sosiaalista tukea työkavereilta kuin nuoremmat. Terveyden ja luovuuden väheneminen ikääntyessä vaikuttaa yksilön mahdollisuuteen käsitellä uusia työhaasteita ja sitä kautta heikentää työhyvinvointia. (Hsu 2019, 11-12.)

Galletta ym. (2019, 1,7) nostavat työkykyyn vaikuttavana tekijänä työn ja vapaa-ajan tasapainotuksen. Tutkimus osoittaa, että työkykyä uhkaava psyykinen uupumus lisääntyy, mikäli työn ja vapaa-ajan tasapainotus ei kohtaa. Esimerkiksi vuorotyötä tekeillä työvuorojen väliin jäävä aika saattaa jäädä riittämättömäksi. Toisaalta turvallisesti koettu työympäristö turvaa työkyvyn säilymisessä, vaikka työn ja vapaa-ajan kohtaamisessa olisikin ongelmaa. Esimiehen rooli työn ja vapaa-ajan tasapainotuksessa työvuorojen osalta on merkittävä työkykyä ylläpitävä seikka.

Virolainen (2012, 25) puolestaan nostaa esiin työkykyyn vaikuttavana tekijänä ystävyys-suhteet työpaikalla. Pääsääntöisesti työpaikan ystävyysuhteet vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Edellisissä työsuhteissa alkaneisiin kaverisuhteisiin pidetään yhteyttä vielä jälkeempäinkin ja vapaa-ajalla nykyisiin työkavereihin pitää yhteyttä 2/3 työntekijöistä. Myös Hsu (2019, 1) toteaa, että työtoveri suhteet ovat yhteydessä positiivisesti tai negatiivisesti koettuun työkykyyn, jopa enemmän kuin vähäinen palkan määrä.

3.7 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin seuranta ja saavutettuja hyötyjä on mitattava säännöllisesti kullekin työpaikalle sopivalla mittarilla, käymällä asiaa läpi ja tekemällä muutoksia esimerkiksi kehittämisspäivillä tai työpaikan yhteisissä palaverieissa (Manka & Manka 2016, 46, 97-

98). Oleellinen asia työhyvinvoinnin mittaamisessa Virolaisen (2012, 111) mukaan on sen säännöllisyys. Säännöllisesti saatujen tietojen pohjalta on mahdollista toteuttaa tarvittavia kehitystoimenpiteitä.

Organisaation tulee panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen, antamalla mahdollisuus talon sisällä työskenteleville tulla kuulluksi ja selvittää minkälaista osaamista mahdollisesti löytyy. Kehittämistyöhön tulee antaa käytettäväksi henkilöstön työaikaa ja useimmiten myös rahallista panostusta tarvitaan. (Kauhanen 2016, 97-99.)

Työhyvinvoinnin ottaminen osaksi organisaation strategiaa, voidaan se nähdä yhtenä menestystekijänä. Työhyvinvoinnin mittaamista määrittää halu kehittää toimintaa ja saada selville, miten työntekijät viihtyvät ja toimivat työssään. Huomioinnin tulee olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja tulevaisuutta ennakoivaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Yhteistyö lisää asioiden oikeita mittasuhteita ja mielenkiintoa yhteiseen hyvään. Työhyvinvointisuunnitelman laadinnan aluksi tulee määritellä ymmärrys työhyvinvoinnista. Tavoite on koota yhteen kaikkien nähtäväksi työhyvinvointia edistävät asiat. Ymmärrettävästi rakennettua työhyvinvointisuunnitelmaa voi käyttää pohjana ongelmatilanteissa sekä työhyvinvoinnin kehittämistyössä. (Suonsivu 2014, 68.)

Mittaaminen toimii ennaltaehkäisevänä välineenä ja auttaa selvittämään työ oloihin, työntekijöihin ja työpaikan ilmapiiriin kohdistuvia kehittämistarpeita. Mittaus mahdollistaa muutosten selvittämisen ja kehittämisen ennakoinnin. Tavoitteena on myös tarkastella, onko asetetut tavoitteet saavutettu. Ennakoivia mittareita voisi olla esimerkiksi kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, koulutus seuranta, viihtyvyyden ja työn kuormittumista kuvaavien asioiden mittaaminen säännöllisillä kyselyillä. Mittaamisen tulee toimia apuvälineenä työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Suonsivu 2014, 97-98.)

Työnohjaus on yksi tapa lisätä, kehittää ja mitata työhyvinvointia. Työnohjaus auttaa tutkimaan, arvioimaan ja kehittämään työtä työnohjaajan avulla, yksilöittäin, ryhmässä tai koko työyhteisön kesken. Tavoitteena on kasvattaa työssä jaksamista, parantaa työilmapiiriä ja vähentää poissaoloja. (Suomen työnohjaajat 2019; Suonsivu 2014, 90-91.) Työnohjauksen ja työhyvinvoinnin välisessä kyselytutkimuksessa työnohjauksen todettiin olevan yhteydessä organisaation sosiaaliseen ja innovatiiviseen ilmapiiriin sekä organisaation toimintakulttuuriin. Henkilökunta koki tulleen paremmin kuulluksi toimivalla työnohjauksella. (Haapala 2012,67.)

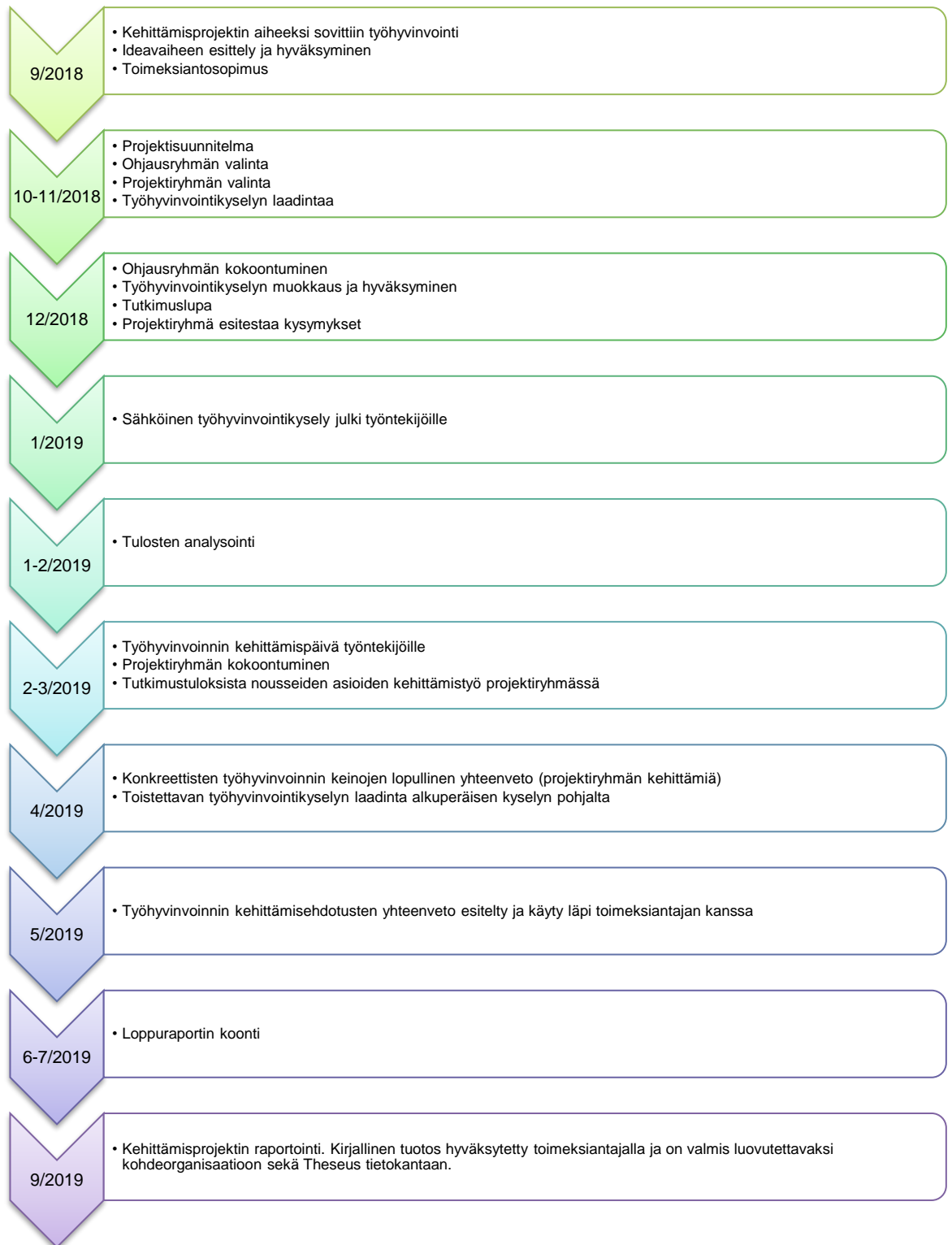
Toisaalta kukin ihminen voi yksilönä arvioida työpaikoilla toteutunutta työilmapiiriä ja tämä tapahtuukin usein huomaamattaan. Esimies tasolla työhyvinvointia voi arvioida hyvinkin yksinkertaisesti päivittäin kysymällä työntekijöiden kuulumisia tai mahdollisia huolia. Kysymykset tulee kysyä vakavissaan ja vastausta on pysähdyttävä kuuntelemaan. Tällainen toimintatapa ei vie paljoa aikaa mutta antaa sitäkin arvokkaampaa tilannetietoa esimiehille. (Aro 2018, 131, 136.) Ennaltaehkäisevällä toimintamallilla saavutetaan työhyvinvoinnin kannalta suurempia tuloksia. Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen tartutaan, sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteen ratkaisemiseksi ja ongelmasta aiheutuvat kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi. (Manka & Manka 2016, 91.)

Käytetyin työhyvinvoinnin mittari on organisaation ilmapiirikysely, jossa vastauksia eri osa-alueisiin liittyen pyydetään työntekijöiltä. Työntekijöitä voidaan myös haastatella, jolloin haastattelujen vastaukset tulee taltioida ja niiden pohjalta voi muodostaa esimerkiksi tiivistelmän, joka toimii kehittämisen työkaluna. Tilastojen tarkastelu toimii johdon tasolla yhtenä mittaamisen välineenä, esimerkiksi sairauspoissaolo tilastojen seuraaminen kustannuksittain, yksilötasolla, syyjakauaman mukaan, poissaolo prosentteina tai työyksiköittäin. (Virolainen 2012, 115-116.)

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTTAMINEN

4.1 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojekti alkoi syyskuussa 2018 aiheen ideoinnilla ja toimeksiantosopimuksen laadintavaiheella. Idea syntyi yhdessä toimeksiantajan kanssa, joka toimi projektissa myös mentorina. Työhyvinvointi oli aiheena kiinnostava paitsi työyhteisön näkökulmasta, myös projektipäällikön omana mielenkiinnon kohteena. Syksyn 2018 aikana kehittämissuunnitelma eteni vauhdikkaasti. Mielenkiintoinen ja mukaansatempaava aihealue joudutti työn etenemistä nopeasti kirjallisuuskatsauksesta kohti projektisuunnitelmaa ja seuraavia vaiheita. Kehittämissuunnitelma asetettiin melko tiukka aikataulu. Kiireellinen aikataulu perustui työhyvinvoinnin tilan huonontumiselle ja sen selvittämisen tarpeelle. Kehittämissuunnitelman eteneminen on tarkemmin kuvattuna seuraavassa kuviossa. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Kehittämisprojektin eteneminen

4.2 Kehittämiprojektin menetelmät

Kehittämiprojekti tarvitsi tietopohjaiseen tutkimusta työhyvinvoinnin tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Aiempaa tutkimustietoa ei ollut kohdeorganisaatiossa kerätty asiakaspalvelukeskuksen näkökulmasta. Sähköisellä työhyvinvointikyselyllä kerättiin tarvittava tutkimusaineisto. Aineiston keruun ja analysoinnin jälkeen kehittämissuunnitelmassa osallistettiin työntekijät pohtimaan asian tärkeyttä ja koottiin tietoa työntekijöiden tärkeiksi havaitsemista kehittämiskohteista.

4.2.1 Sähköisen työhyvinvointikyselyn toteuttaminen

Työhyvinvointikysely mukailtiin Sykettä työhön -nettisivustolta löytyvän työhyvinvointikyselyn pohjalta. Työturvallisuuskeskus ylläpitää Sykettä työhön -palvelua, jonka materiaalit ovat nettisivuston mukaan maksuttomia ja vapaasti käytettävissä työpaikoilla (Työturvallisuuskeskus-Sykettä työhön 2018). Kyselyn väittämät ja avoimet kysymykset muodostettiin niin, että vastauksista löytyy kokonaiskuva esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Kysymykset jaoteltiin teoreettisen viitekehyksen ohjaamana kolmeen eri työhyvinvointiin keskeisesti liittyvään osa-alueeseen: johtajuuteen, työyhteisöön ja työkykyyn. Johtajuuden osa-alue sisälsi seitsemän erilaista väittämää sekä yhden avoimen kysymyksen johtajuuteen liittyen. Työyhteisön osa-alue sisälsi kuusi erilaista väittämää sekä yhden työyhteisöön liittyvä avoimen kysymyksen. Työkyvyn osa-alue sisälsi viisi erilaista väittämää sekä yhden avoimen kysymyksen työkykyyn liittyen. Lisäksi kyselyssä kysyttiin kolme avointa erillistä kysymystä työhyvinvointiin liittyen. Työhyvinvointikyselyn runko on liitteenä. (Liite 1.)

Väittämiin vastaaminen tapahtui valitsemalla esitettyyn väittämään parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto numeerisena, asteikolla yhdestä viiteen. Työhyvinvointikyselyn viisi-portaista asteikkoa kutsutaan Likertin asteikoksi.

Likertin asteikkoa käytettäessä vastaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa käsitystään kuvaavan vaihtoehdon. Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty 4- tai 5-portainen järjestysasteikollinen kysely. Mielipideväittämät ovat luokiteltu kahteen ääripäähän, täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. (Heikkilä 2008, 53.)

Työhyvinvointikyselyssä kysyttiin lopuksi taustamuuttujia, jotka kohdistuivat ikään ja tehtyihin työvuosiin asiakaspalvelukeskuksessa. Ikää kysyttäessä vastausvaihtoehdoiksi asetettiin valmiit ikäryhmät. Työvuosivaihtoehdot rajattiin vuoden tarkkuudelle. Ikä asetettiin taustamuuttujaksi sillä perusteella, että iän on todettu tutkimusten mukaan olevan yhteydessä koettuun työhyvinvointiin. Työvuodet haluttiin rajata nimenomaan asiakaspalvelukeskuksessa toteutuneisiin työvuosiin, koska työ asiakaspalvelukeskuksessa on hyvin erilaista työtä kuin esimerkiksi sairaalassa tehty hoitotyö ja tällä kyselyllä haluttiin selvittää nimenomaan asiakaspalvelukeskuksessa koettuun työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusten mukaan nuoremmat hoitotyöntekijät kokevat suurempaa työtyytyväisyyttä kuin vanhemmat yli 40-vuotiaat, mutta toisaalta ne, joilla on enemmän työkokemusta, ovat kokeneet työtyytyväisyytensä paremmaksi (Arian ym. 2018, 392-395).

Työhyvinvointikysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella internetistä löytyvälle nettikysely-pohjalle (Kyselynetti). Sähköinen kysely muodostettiin siten, että numeerisiin vastausvaihtoehtoihin vastaaminen oli pakollista eikä sitä voinut ohittaa sähköisellä kyselyalustalla. Ohjelma ei päästänyt siirtymään seuraavalle sivulle, mikäli ei ole vastannut pakollisiksi asetettuihin kysymyksiin. Vapaan tekstin avoimiin kysymyksiin oli mahdollisuus olla vastaamatta tai vastaamaan pystyi vaihtoehtoisesti niin pitkästi kirjoitetulla tekstillä kuin itse koki tarpeelliseksi.

Kyselyä tehdessä ohjelma loi käyttäjille nettilinkin, joka lähetettiin saatekirjeen kera vakitukselle henkilökunnalle sähköpostitse. Vastaajan henkilöllisyys jäi anonyymiksi.

4.2.2 Työntekijöiden osallistaminen kehittämissuunnitelmaan

Kyselyn suorittamisen ja tulosten analyysin jälkeen työntekijät osallistettiin työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen vakituisten työntekijöiden yhteisellä kehittämispäivällä. Kehittämispäivällä esiteltiin pääpiirteittäin työhyvinvointikyselyn tutkimustuloksia, jonka jälkeen haluttiin koota työntekijöiden ajatuksia esillä olevista kokonaisuuksista. Kokonaisuudet muodostuivat työhyvinvointikyselyn vastauksista ja ne käsittelivät tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta, työn ilon lisäämistä, palautteita, tiedottamista, perehdyttämistä, työn merkityksellisyyden tunnetta, työpäivää ja työilmapiiriä.

Ajatuksia kerättiin learning cafe -tyyppisellä menetelmällä. Työntekijät jaettiin ryhmiin ja yksi ryhmästä jäi selostamaan seuraavalle ryhmälle, millaisia ajatuksia aiemmalla ryhmällä oli kokonaisuudesta. Toteutettu learning cafe poikkesi perinteisestä menetelmästä

siten, että henkilö, joka jäi selostamaan seuraavalle ryhmälle tuotosta, siirtyi seuraavalle pisteelle nykyisen ryhmän mukana.

Learning cafe -menetelmässä kussakin pöydässä on oma teemansa ja kuhunkin pöytään ja teemaan valitaan puheenjohtaja, joka kirjaa ryhmän ajatuksia ja esittelee ne seuraavalle ryhmälle. Puheenjohtaja on samassa pöydässä koko ajan, muut ryhmän jäsenet kiertävät eri pisteissä. (Salonen ym. 2017, 87-88.)

Kehittämispäivän päätteeksi käytiin yhteisesti läpi ryhmissä kirjattuja ajatuksia eri kokonaisuuksista ja jokainen sai merkata paperiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmäksi kokemiaan asioita. Tavoite ei kehittämispäivällä ollut kehittää mitään konkreettista työhyvinvoinnin keinoa, vaan ottaa asia esiin, saada aikaan keskustelua ja tuoda julki työntekijöiden ajatuksia työhyvinvoinnista ja sen kehittämistarpeista.

Kehittämispäivän jälkeen työntekijöistä koottu projektiryhmä kokosi yhteen sekä kehittämispäivän ajatuksia että tutkimuksessa esiintyneitä aiheita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Hyvällä ja avoimella yhteistyöllä aikaansaatiin konkreettisia kehittämiskohteita. Aiheet nostivat paljon keskustelua ja projektiryhmässä esitettiin perusteluja, miksi jokin asia vaatii kehittämistä ja mitä tietynlainen toiminta aiheuttaa.

4.3 Projektiorganisaatio

Projektiorganisaatio koostui aktorista, mentorista, ohjausryhmästä ja projektiryhmästä. Aktori käsitti kehittämissä projektin tekijän, Turun YAMK-tutkinnon opiskelijan, joka toimi samalla kehittämistyön projektipäällikkönä. Mentori toimi aktorin tukena ja ohjaajana työpaikalla, joka tässä tapauksessa oli myös aktorin esimies ja projektin toimeksiantaja.

Ohjausryhmään aktorin ja mentorin tueksi nimettiin kaksi henkilöä asiakaspalveluksesta. Ohjausryhmän jäsenet toimivat työpaikalla esimiestehtävissä. Ohjausryhmän tehtävänä oli seurata projektin etenemistä ja esittää huomioita ja korjausehdotuksia. Ohjausryhmä kokoontui kehittämistyön aikana muutaman kerran.

Projektiryhmä valittiin ilmoittautuneiden vapaaehtoisten kesken työpaikan työntekijöistä. Vapaaehtoisia pyydettiin ilmoittautumaan sähköpostitse projektipäällikölle, joka valitsi viisi henkilöä projektiryhmään. Toiveena oli saada kokoon mahdollisimman monipuoli-

nen ryhmä eri ammattikuntien edustajista. Ilmoittautuneista ryhmään valikoitui monipuolisuuskriteeri mielessä pitäen lähihoitaja, hammashoitaja, kaksi sairaanhoitajaa sekä yksi sairaanhoitaja, joka tekee keikkatyötä.

Projektiryhmä on ottanut kantaa työhyvinvointikyselyyn sen tekovaiheessa ja yhteisymmärryksessä ohjausryhmän kanssa kyselyä muokattiin lukijalle ymmärrettäväksi. Ennen kyselyn saattamista lopulliseen muotoonsa, projektiryhmä esitesti työhyvinvointikyselyn. Huomiota pyydettiin kiinnittämään kysymysten ja ohjeiden selkeyteen, vastaamisen raskauteen, kyselyn täyttämiseen käytettyyn aikaan, huomioihin siitä, puuttuiko jokin oleellista tai oliko jokin kysymys aivan turha.

Projektiryhmä arvioi kysymykset selkeiksi, eikä kyselyyn vastaamista koettu raskaaksi. Otsikoiden alla koettiin olevan selkeät väittämät. Aikaa arvioitiin menevän vaihdellen, riippuen vastaajasta ja siitä kuinka tarkasti ja pitkästi halusi vastata avoimiin kysymyksiin. Ajallisesti aikaa arvioitiin menevän noin 5-10 minuuttia. Kahteen avoimeen kysymykseen tehtiin vielä esitestauksen jälkeen pieniä sanamuotojen korjauksia, ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Lopullinen työhyvinvointikysely hyväksyttiin vielä toimeksiantajalla ennen sen muuttamista lopulliseen sähköiseen muotoonsa.

Kyselylomake tulee aina antaa kohdejoukon edustajille esitettäväksi ennen varsinaisen kyselyn tekoa. Esitestaajat selvittävät kysymysten ja ohjeiden selkeyden, vastausvaihtoehtojen sisällöllisen toimivuuden sekä lomakkeen täyttämiseen kuluvan ajan. Testauksen jälkeen tehdään vielä tarpeelliset muutokset lomakkeeseen. (Heikkilä 2008, 61.)

5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUTKIMUKSELLINEN OSIO

5.1 Tutkimuskysymykset

Tieteellinen tutkimus perustuu aina alussa asetettuun kysymykseen tai ongelmaan, johon haetaan vastausta (Anttila 2014). Tutkimustulosten esittämisessä tulee tutkijan kiinnittää huomiota, onko tulokset esitetty selvästi ja antavatko tulokset vastauksen kaikkiin esitettyihin ongelmiin (Hirsjärvi ym. 2013, 436). Kehittämiprojektissa esitettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin haettiin vastauksia sähköisesti toteutettavalla anonyymilla työhyvinvointikyselyllä.

Tutkimuskysymykset:

- 1.) Mikä on työntekijöiden arvio asiakaspalvelukeskuksen työhyvinvoinnin tilasta tällä hetkellä?
- 2.) Mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia asiakaspalvelukeskuksessa?
- 3.) Mitkä tekijät heikentävät työntekijöiden työssä jaksamista asiakaspalvelukeskuksessa?

Tutkijan tulee hakea ja löytää olennainen kysymys, johon halutaan vastaus. Tutkija voi itse päättää käyttääkö termiä tutkimusongelma vai tutkimuskysymys, esimerkiksi taustateoria voi vaikuttaa päätökseen. Kysymys tulee muotoilla niin, että niihin saadaan vastaus aineiston avulla ja päällekkäisiä ja liian laajoja kysymyksiä tulee välttää. Kysymyksen asettamisessa jokainen sana tulee analysoida erikseen, jotta viimeistään siinä vaiheessa voidaan havaita mahdolliset ristiriidat. Jokainen kysymys esitetään erikseen. Jos peräkkäin on monta kysymystä, ne puretaan omiksi kysymyksiksi. Kannattavaa on asettaa pääkysymys ja sille tarkentavia alakysymyksiä. (Anttila 2014.)

Tutkimuskysymysten muotoilua on peilattu PICO-menetelmään. PICO-menetelmässä P = populaatio eli asiakasryhmä, I = intervention eli lähestymistapa, C = comparision intervention eli vertaileva menetelmä ja O = outcome eli tulos. Vertailevaa menetelmää näistä ei välttämättä tarvita. (Hautala 2018.) Tutkimuskysymyksissä asiakasryhmää edustivat työntekijät, lähestymistapaa työssä jaksamista heikentävät tekijät sekä työhyvinvointia

lisäävät tekijät. Vertailtavaa menetelmää ei kysymyksessä suoraan ole. Tulosta kysymyksissä edusti työhyvinvointi asiakaspalvelukeskuksessa.

5.2 Kehittämistutkimus tutkimusstrategiana

Kehittämistutkimus tarkoittaa monimenetelmäistä tutkimusotetta tai tutkimusstrategiaa. Se sisältää kaksi prosessia, tutkimustyön ja kehittämistyön. Tutkimuksenteolla tulee olla uutuusarvoa, hyötyä ja merkitystä ammattialan kannalta. Tutkimusstrategia sisältää erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan. Monimenetelmäisessä kehittämistutkimuksessa yhdistyvät sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Kananen 2012, 19, 48, 162.)

Kehittämistutkimuksen tuloksena on tarkoitus saada aikaan muutoksia entiseen ja kehittää tutkittavaa ilmiötä paremmaksi, tavoitteena löytää parempia vaihtoehtoja tutkittavalle asialle (Kananen 2012, 44). Kehittämistyön tärkein lopputulos ei ole kirjallinen tutkimusraportti vaan käytännöllinen tulos, toimintamalli tai fyysinen tuote, jota voidaan hyödyntää käytännön tasolla kohdeorganisaatiossa (Anttila 2014).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen todellisena ja moninaisena. Pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2013, 161.) Viikka (2015, 118, 195) tarkentaa, että tavoitteena tulisi olla ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin ja kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja. Tarkoitus on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta, joiden oletetaan olevan ihmiselle itselleen merkityksellisiä ja tärkeitä asioita. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan ihmisten välisiä ja sosiaalisia merkityksiä.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä keskeistä ovat aiemmat teorit, käsitteiden määrittely, johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon, tilastollinen analysointi ja perusjoukko johon tulosten tulee päteä (Hirsjärvi ym. 2013, 140). Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta käytetään, kun on mahdollista määritellä numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia (Anttila, 2014).

Perusjoukko on koko aiheen kohderyhmä, johon aihe halutaan yleistää. Perusjoukosta poimitaan otos, joka on rajatumpi määrä osallistuvia ihmisiä, ja edustaa perusjoukkoa

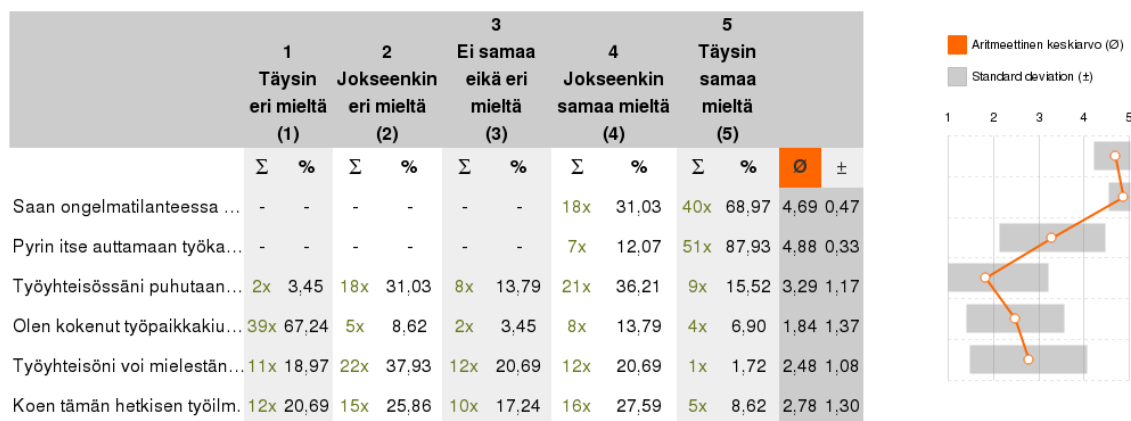
mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi ym. 2013, 180; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 79.) Otantatutkimuksen tavoite on saavuttaa samat tulokset, kuin tutkimalla koko perusjoukko. Otantatutkimus on perusteltua, mikäli esimerkiksi perusjoukko on hyvin suuri (Heikkilä 2014.)

Kehittämiprojektin tutkimuksellisen osuuden perusjoukko muodostui kaikkiaan noin 130:sta työntekijästä. Vakituisten henkilökunnan osuus oli tutkimusenteko hetkellä 87 työntekijää, joka oli perusjoukosta poimittu otos. Tarkoituksenmukainen eli valikoiva otos tarkoittaa tutkijan valitsevan tietoisesti tietyt osallistujat, jotka tietävät paljon asiasta ja joilla on siitä kokemusta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 85).

5.3 Aineiston analyysi

Kvantitatiivinen eli määrällinen osuus tutkimuksesta koostui numeeristen kysymysten vastauksista. Kvantitatiivista tutkimusotetta käytetään, kun on mahdollista määritellä numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia (Anttila 2014). Asenteita, arvoja ja mielipiteitä mitattaessa on korostettava sitä, että vastaajat vastaavat kysymyksiin rehellisesti. Kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja. Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista valitaan sopiva. Näitä nimitetään strukturoiduiksi kysymyksiksi. Suljettujen kysymysten tarkoitus on yksinkertaistaa vastausten käsittely sekä mahdollisten virheiden torjunta. Kun vastaajalle tarjotaan vaihtoehtoja, vastaaminen ei esty esimerkiksi kielivaikeuksien takia. (Heikkilä 2008, 50, 56.)

Työhyvinvointikysely luotiin nettikyselyohjelmalla. Ohjelma loi automaattisesti numeerisista vastauksista taulukot, joista ilmeni vastausten keskiarvot sekä vastausten keskihajonta. Vastaukset näkyivät myös sekä prosentuaalisena lukuna että kappalemääränä, kuinka monta vastaajaa on vastannut kuhunkin kohtaan ja millä numeerisella arvolla. Ohjelmasta selvisi erikseen myös kysytyjen taustamuuttujien vaikutuksia tuloksiin sekä vastausten kappalemäärät esimerkiksi tietylle ikäryhmälle. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Määrällisen kyselyn esimerkki analyysi kuviona (Kyselynetti).

Aineiston analysoinnin jälkeen tutkitaan taustamuuttujien vaikutuksia tuloksiin. Esimerkiksi saadaanko aineistosta tukea hypoteeseille iän vaikutuksesta. Tarkastellaan kohtia, joissa nuorempien ja iäkkäämpien välillä oli eniten eroa esimerkiksi keskiarvoissa. Todetaan, miten eri ikäryhmät suhtautuivat esitettyihin väittämiin. (Heikkilä 2014.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen osuus tutkimuksesta koostui avointen kysymysten vastauksista, joihin annettiin mahdollisuus vastata vapaalla tekstillä. Tekstimäärän pituutta ei rajoitettu ja vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Avointen kysymysten vastaukset käytiin läpi ryhmittäin, omien otsikoiden ja kysymysten alla. Ryhmiä oli kolme; johtamisen näkökulma, työyhteisön näkökulma ja työkyvyn näkökulma, jotka kukin sisälsivät kyselyssä yhden avoimen kysymyksen. Lisäksi analysoitiin kolmen erillisen avoimen kysymyksen vastaukset.

Kunkin vastauksen sisältö luettiin ajatuksella huolellisesti moneen kertaan läpi ja aineiston sisällöstä muodostettiin sisältöä vastaavia avainsanoja. Avainsanat kirjattiin kunkin vastauksen viereen, aihealueeseen sopien. Tästä avainsanojen kirjaamisesta voi käyttää myös nimitystä koodaus.

Tutkija joutuu aina pohtimaan aineiston sisältöä ja harjoittamaan jonkinlaista aineiston jäsentelyä. Tehdessään aineistoa kuvaavia reunamerkinä tai avainsanoja sisällöstä, tutkija lukee aineistoa keskittyen ja kartoittaen sen sisältöä, joka mielletään koodaamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Avainsanojen avulla vapaan tekstin aineisto saatiin ryhmiteltyä samankaltaisten asiasäiltöjen mukaisesti. Alkuperäiset vastaukset kopioitiin sellaisenaan sähköisestä työhyvinvointikyselystä ja kukin vastaus liitettiin Word-pohjalla taulukkoon omaan lokeroonsa allekkain, otsikkona, alkuperäinen ilmaisu. Kukin alkuperäinen ilmaisu pelkistettiin viereiseen lokeroon. Pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin samankaltaisuuksia ja niistä muodostettiin oma alakategoria samankaltaisille asiasisällöille. Alakategoriat muodostivat edelleen yläkategorian, joka muodosti kysymykselle alkuperäiset ilmaisut kokoavan vastauksen esitettyyn kysymykseen. Lyhyt esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä näkyy alla olevassa taulukossa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin esimerkki toteutuksesta.

Miten esimies voisi tukea työhyvinvointia?			
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Huomioimalla työntekijöitä tasapuolisesti.	Esimiehen tasapuolinen huomiointi	Esimiehen tasapuolinen ja arvostava kohtelu työntekijöitä kohtaan sekä töiden tasapuolinen tarjoaminen työntekijöiden kesken.	Tasapuolinen ja arvostava kohtelu sekä töiden tasapuolinen tarjoaminen.
Tasapuolisuus jokaista kohtaan	Tasapuolisuus työntekijöitä kohtaan		
Kohtelemalla kaikkia työntekijöitä taassavertaisina ja arvostamalla jokaisen työpanosta sellaisenaan.	Tasavertainen kohtelu ja arvostus		
Sama työkuorma kaikilla kaikessa ylimääräisessä toiminassa ja työkuorman jakautuminen viikonloppuina ja iltaisin.	Töiden jakautuminen tasapuolisesti		

Avointen kysymysten tekstien sisältö analysoidaan aineistolähtöisesti ja luokitellaan sanoja niiden teoreettisen merkityksen perusteella, jolloin käsitteille saadaan luotua yleisempi taso (Anttila 2014). Menetelmän avulla paljastetaan tekstin tiivistetty kuvaus eli lopputuloksena saadaan aikaan aineistosta ydinsisältö (Kananen 2012, 116-117). Sisällön analyysi on tutkimusmenetelmä, jolla voidaan tuottaa uutta tietoa, uusia näkemyksiä

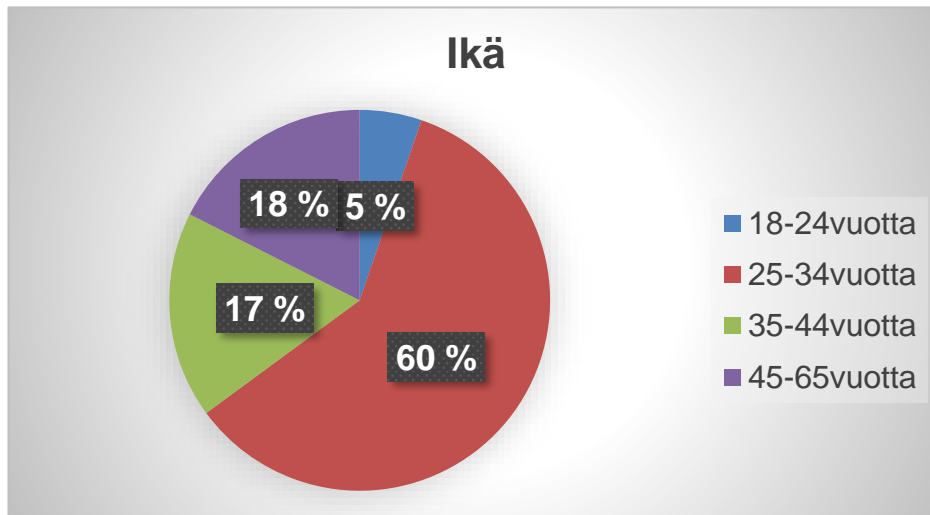
ja jonka avulla voidaan tehdä toistettavia päteviä päätelmiä tutkimusaineiston asiasisältöön (Anttila, 2014).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote rakentaa havaituista seikoista uutta tai kohottaa jotakin asiaa paremmin ymmärrettäväksi (Anttila 2014). Se koostuu kokonaisvaltaisesta tiedonhankinnasta, jossa ihminen on tiedon keruun keskiössä (Hirsjärvi ym. 2013, 164). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä, esimerkiksi kyselytutkimuksissa. Avointen kysymysten vastauksilla saadaan uusia näkökantoja ja mahdollisesti varteenotettavia parannusehdotuksia. Vastaajan yleiskäsitys saattaa tulla paremmin esille avoimeen kysymykseen vastaamalla kuin numeerisesti monella eri kysymyksellä. (Heikkilä 2008, 50.)

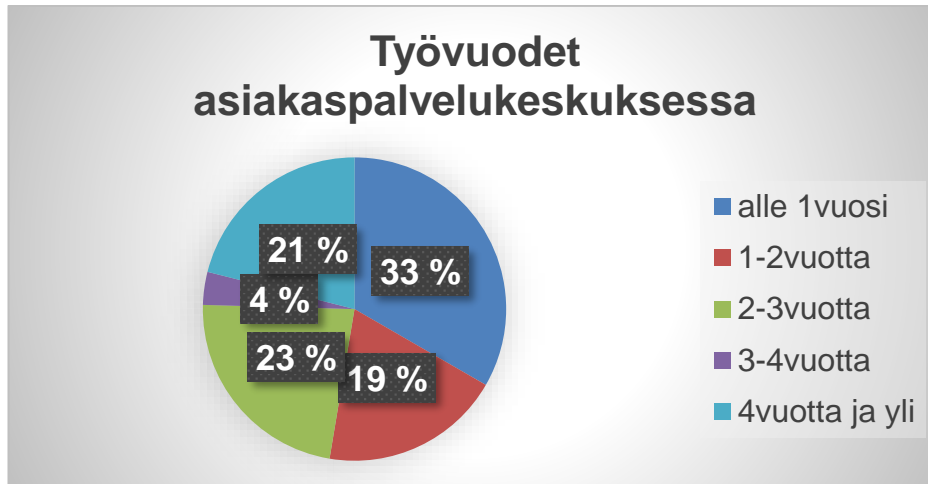
6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Taustatekijät

Työhyvinvointikysely lähetettiin kaikkiaan 87:lle vakituiselle työntekijälle. Vastanneita oli yhteensä 58, jolloin vastausprosentiksi muodostui 67%. Kyselyyn vastanneita löytyy kaikista taustamuuttujina kysytyistä ikäluokista sekä työvuosista asiakaspalvelukeskuksessa. Ikäryhmät olivat vuosien 18-65 välillä ja työvuodet olivat vuoden tarkkuudella 0-4 vuotta asiakaspalvelukeskuksessa työskennelleistä. Vastanneiden tarkempi jakauma on kuvattuna alla olevissa kuvioissa 5 ja 6.



Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden prosentuaalinen ikäjakauma



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden työvuodet prosentteina

Taustamuuttajat auttavat selittämään ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää esimerkiksi ikää mittayksikkönä. (Hirsjärvi ym. 2013, 87.) Kehittämishankkeissa on käytetty sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta, taustamuuttajat auttoivat hahmottamaan numeeristen vastausten jakaumia kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa.

6.2 Työhyvinvoinnin nykytila

Vastauksista ilmeni, että asiakaspalvelukeskuksen työntekijöistä nuorimmat ja vastavasti lyhyimmän aikaa töissä olleet ovat kaiken kaikkiaan tyytyväisempiä tämän hetkiin työhyvinvoinnin tilaan ja kokevat jaksavansa paremmin työssä. Hajontaa ilmenee, kun verrataan taustamuuttajien kautta kauemmin työssä olleita ja iältään vanhempia työntekijöitä. Yhteneväistä sen sijaan kaikilla vastaajilla työhyvinvoinnin tilaan vaikuttavana tekijänä oli se, että työntekijät olivat tietoisia mitä heiltä odotetaan esimiestasolta katsottuna.

Johtamisesta kysyttäessä ("Tiedän mitä minulta odotetaan"- väittämä) asteikolla 1-5 kaikkien vastanneiden keskiarvo oli 4,2, kun enemmistö kaikista vastauksista, 28 (48,3%) oli jokseenkin samaa mieltä ja 24 (41,4%) täysin samaa mieltä. Tämä asia ei myöskään avointen kysymysten vastauksissa noussut negatiivisesti esiin, joten johtamisen näkökulmasta tieto siitä mitä minulta odotetaan, vaikutti olevan melko hyvin tiedossa työntekijä tasolla taustamuuttajista riippumatta.

”Tiedän mitä minulta odotetaan ja koen, että pystyn saavuttamaan tavoitteet.”

Väittämään ”Tulen mielelläni töihin”, kaikki 58 vastaajaa antoivat keskiarvoksi 3,4. Tämä väittäjä antoi kaikista työhyvinvointikyselyn väittämistä yhden suurimmista keskihajonnoista (1,36) vastausten välillä. Vastaajista kuitenkin 20 (34,5%) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja 14 (24,1%) täysin samaa mieltä. Alle yhden vuoden asiakaspalvelukeskuksessa työskennelleistä enemmistö, 10 vastaajaa (52,6%), oli työhön tulemisen mielekkyydestä jokseenkin samaa mieltä.

Työvuosien lisääntyessä myös työhöntulon mielekkyys vastauksissa hajaantui hieman enemmän. Esimerkiksi 1-2 vuotta työskennelleistä vastausten enemmistö jakautui tasan, 4 vastaajista (36,4%) vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä ja 4 (36,4%) täysin samaa mieltä. Vastaavasti myös kauimmin asiakaspalvelukeskuksessa työskennelleistä (yli 4 vuotta), jakaantui enemmistö vastauksista kolmeen osaan: 3 vastaajista (25%) oli jokseenkin eri mieltä, 3 (25%) jokseenkin samaa mieltä ja 3 (25%) täysin samaa mieltä.

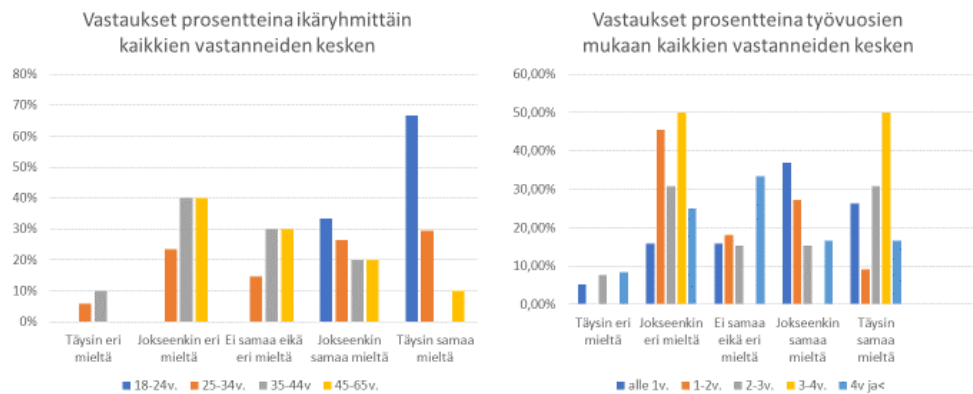
Ikää tarkastellessa työhön tulemisen mielekkyys painottui jokseenkin tai täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdoille nuorimmilla, eli 18-24-vuotiailla, ja toiseen ääripäähän 45-65 vuotiailla. 35-44vuotiaista 3 vastaajaa (30%) oli täysin eri mieltä ja 3 (30%) jokseenkin eri mieltä.

”Kun useat ihmiset työyhteisössä ovat väsyneitä, kyllästyneitä ja rasittuneita, se vaikuttaa kaikkiin. Toisaalta se myös lähentää ihmisiä, kun ongelmat ovat pääosin samoja, mutta vie energiaa.”

Väittäjä ”Oma työssä jaksamiseni on tällä hetkellä hyvä” saa kaikilta vastaajilta keskiarvoksi 3,3. Liki 30% vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, mutta määrällisesti enemmistö vastauksista jakaantui kahteen samaa mieltä olevaan vastausvaihtoehtoon. Jokseenkin samaa mieltä oli 14 vastaajaa (24,1%) ja täysin samaa mieltä 13 työntekijää (22,4%). Kuvasta 6. voidaan havaita, että iältään nuorimmat työntekijät koki-

vat työssäjaksamisensa paremmaksi kuin vanhemmat kollegat. Ja vastaavasti alle vuoden asiakaspalvelukeskuksessa työskennelleet kokivat työssä jaksamisensa paremmaksi kuin pidempään työskennelleet.

Työkyky/Oma työssä jaksamiseni on tällä hetkellä hyvä



Kuvio 7. Taustamuuttujien vaikutus numeerisessa väittämässä

Työhyvinvointikyselyssä haluttiin osallistaa työntekijöitä ajattelemaan sitä, miten kukin itse voisi vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen ja työstä suoriutumiseen. Vastauksissa korostuivat omien rajojen ja oman jaksamisen tiedostaminen, kokonaisvaltaisesta terveydestä huolehtiminen, itsensä kunnioitus ja aktivoituminen pyytämään rohkeasti apua ja perehdytystä tarvittaessa haasteellisiksi koettuihin asioihin. Alla olevassa taulukossa on muutama esimerkki avointen kysymysten vastauksista. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Oma osallisuus työkykyyn

Miten voin omalta osaltani vaikuttaa työkykyyni ja työstä suoriutumiseen?			
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Pitämällä huolen omasta jaksamisestani	Huolehtiminen omasta jaksamisesta	Omien rajojen ja jaksamisen huomiointi. Omasta terveydestä ja riittävästä levosta huolehtiminen. Pyytää ammatillista apua itseohjautuvasti.	Huomioida oma terveydentila, omat rajat ja jaksaminen. Ammatillinen itseohjautuvuus.
Teen parhaani mutta en kerää itselleni liikaa paineita suoriutumisesta	Tiedostaa omat rajat		
Työssä on otettava yksi asia kerrallaan -asenne ja keskityttävä määrän sijasta laatuun. Oma kiinnostus työhön ja halu oppia uusia asioita auttaa jaksamaan.	Halu kehittyä ammatillisesti omat rajat tiedostaen		
Pitämällä huolta hyvästä kunnosta, nukkuamalla tarpeeksi, päivittämällä aktiivisesti tietotaitojani.	Huolenpito omasta terveydestä, sosiaalisista suhteista sekä ammattitaidosta		
Perusjutut kuten riittävä uni ja lepo	Riittävästä levosta huolehtiminen		
Huolehdin riittävästä unesta ja levosta ja pidän itse yllä ammattitaitoani.	Riittävän levon huomiointi ja ammattitaidon ylläpito		
Haen tietoa ja olen valmis oppimaan uutta. Unohdan työasiat kotona.	Itseohjautuvuus, valmius oppia uutta		
Pyrin kehittymään jatkuvasti ja kysyn tarvittaessa apua.	Halu kehittyä ammatillisesti		

Väittämä ”Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin” antaa kaikkien vastaajien keskiarvoksi 2,5. Keskiarvot kaikkien ikäryhmien kesken olivat 2,3 - 3,7 välillä,

kun taas kaikista työvuosiryhmistä puolestaan keskiarvot olivat hieman alhaisemmat, ol-
len 2,1 - 3,0 välillä. Ikäryhmien keskiarvoa nostivat nuorimman ikäryhmän vastaukset.
Nuorimmat vastaajat vaikuttivat olevan tyytyväisimpiä työyhteisön kokonaisvointiin.

”Positiivisen palautteen saaminen on myös hyvin tärkeää.”

Edellisen väittämän kanssa samansuuntainen on väite ”Koen tämän hetkisen työilmapii-
rin hyväksi”. Väite jakoi vastaukset kahtia edellä mainittua enemmän. Keskiarvo pidät-
täytyi luvussa 2,8. Vaikka keskiarvo jäikin alle kolmen, oli vastausten suurin yksittäinen
prosentuaalinen osuus (27,6%) kuitenkin väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä.
Tämä selittyi alle yhden vuoden työskennelleiden vastausten mukaan, joista enemmistö,
(42,1%) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, nostaen tämän työvuosiryhmän
vastausten keskiarvon 3,6:een. Kaikkien muiden työvuosiryhmien, eli kauemmin kuin yh-
den vuoden työskennelleiden, keskiarvo jäi alle kolmen. Vastaavat lukemat saatiin ver-
rattaessa ikäryhmiä. 18-24-vuotiaiden vastausten keskiarvo oli 4,7, kun taas muiden ikä-
ryhmien keskiarvot jäivät alle kolmen.

6.3 Työhyvinvointia lisäävät tekijät

Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointia lisäävänä tekijänä tunnistettiin kollegiaalisuus.
Kaikki vastaajat olivat numeerisissa väittämässä jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä,
että he kokivat saavansa ongelmatilanteessa apua työkaverilta. He pyrkivät myös itse
auttamaan työkaveria ongelmatilanteessa. Avointen kysymysten vastausten mukaan
työkavereiden ja positiivisen ilmapiirin merkitys ovat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä.
Vastaajat arvostivat työkavereiden tukea sekä mahdollisuutta keskustella ja purkaa
mieltä painavia asioita.

Paitsi työkaverisuhteet, myös vapaa-ajan tärkeys lisäävät tulosten mukaan koettua työ-
hyvinvointia. Työntekijät mainitsivat vapaa-ajan harrastustoiminnan, rentoutumisen, lii-
kunnan, nukkumisen ja sosiaalisten suhteiden tärkeyden työhyvinvointia lisäävänä teki-
jänä. Vapaa-aikaan liittyi myös työn ja vapaa-ajan tasapainotus. Työntekijät kokivat

edellä mainittujen asioiden lisäksi ergonomisempien työvuorojen lisäävän työhyvinvointia. Näitä omaa työhyvinvointia lisääviä tekijöitä on avoimen kysymyksen sisällön analyysistä muutamia esimerkinomaisesti listattuna kappaleen alle. (Taulukko 3).

Taulukko 3. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä

Mitkä asiat lisäävät omaa työhyvinvointiasi?			
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Kivat ja reilut työkaverit ovat yksi tärkeimmistä asioista, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin.	Hyvät työkaverit	Työkavereiden tuen, yhteisöllisyyden ja positiivisen ilmapiirin tärkeys	Yhteisöllisyys, positiivinen ilmapiiri, terveydentilan ylläpito, sosiaaliset suhteet, vapaa-aika ja ergonomiset työvuorot
Yhteisöllisyys ja mehenki, yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta	Yhteisöllisyys		
Ystävälliset työkaverit, jotka pitävät yhtä ja seisovat samalla puolella toinen toistaan tukien	Tiimityö		
Positiivinen ilmapiiri ja työkavereiden tuki erityisesti ongelmatilanteissa.	Positiivinen ilmapiiri ja työkavereiden tuki		
Vapaa-ajan harrastus toiminta	vapaa-aika	Terveystilan, liikunnan ja sosiaalisten suhteiden huomiointi sekä työn ja vapaa-ajan tasapainotus ergonomisempien työvuorojen avulla	
Liikunta ja ystävät auttavat jaksamaan	Fyysinen terveys, sosiaaliset suhteet		
Elämäntilanne, vapaa-aika ja sen harrastukset, terveydentila, sosiaaliset suhteet ympärilläni.	Vapaa-aika, terveys, sosiaaliset suhteet		
Riittävä uni ja lepo	Riittävä lepo		
Ergonomiset työvuorot, työn vaihtelevuus, toiveiden kuuntelu, miellyttävä työyhteisö	Ergonomiset työvuorot työntekijää kuunnellen		

Työntekijän oma osaaminen – niin tietotekninen kuin hoidollinenkin – lisää työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Oma tietotekninen osaaminen arvioitiin keskiarvolla 4,2. Ainoastaan vanhimmassa ikäryhmässä (45-65-vuotiaat) sekä kauimmin työskennelleistä (yli 4 vuotta) vastausten keskiarvo jäi alle neljän. 45-65-vuotiaiden vastanneiden keskiarvo oli 3,4 ja yli 4vuotta työskennelleiden keskiarvo 3,6. Oma osaamista arvioitiin myös hoidolliselta kannalta. Kaikkien vastanneiden keskiarvo arvioitaessa hoidollisen osaamisen vastaamista työn vaatimukseen oli 3,9. Vastaukset olivat samansuuntaisia taustamuuttujasta riippumatta.

Huomioonotto ehdotusten ja ideoiden osalta johtamisen näkökulmasta katsottuna sai kaikkien vastanneiden kesken keskiarvoksi 3,3. Taustamuuttujat huomioiden keskiarvo kaikissa ikäryhmissä ja työvuosissa pysyi yli kolmen. Huomioonoton rinnalla kulki avointen kysymysten vastauksissa myös arvostuksen ja merkityksellisyyden kokemus. Koettiin, että työhyvinvointia lisäävät työn merkityksellisyyden ja arvostuksen kokemus sekä tunne, että omaan tekemiseen luotetaan. Tätä tunnetta lisäisi entisestään positiivisen palautteen anto esimiestasolta.

”Avoin ilmapiiri missä epäonnistumiset ja onnistumiset saavat yhtä paljon käsittelytilaa ja huomiota.”

”Kuten nyt jo tapahtuukin, kysymällä kuulumisia kahden kesken.”

Työyhteisön avoimen keskustelun koettiin lisäävän työhyvinvointia. Numeerisen kyselyn tuloksissa vastaukset avoimen keskustelun toteutumisesta kuitenkin jakautuivat pääosin sekä jokseenkin eri mieltä että jokseenkin samaa mieltä -vastausvaihtoehdoille. ”Työyhteisössäni puhutaan avoimesti ongelmatilanteista” väitteeseen kaikista vastaajista jokseenkin eri mieltä oli 31 % ja jokseenkin samaa mieltä 36,2 % vastaajista. Vastausten taustamuuttujatkaan eivät selittäneet hajontaa avoimen keskustelun toteutumisesta.

6.4 Työhyvinvointia heikentävät tekijät

Työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi näyttäytyi tutkimuksessa saadun palautteen määrä esimiehiltä. Varsinkin keski-ikäiset ja jo muutaman vuoden työskennelleet kaipaivat enemmän palautetta tekemästään työstä. Nuorimmat ja alle vuoden työskennelleet vaikuttivat olevan tyytyväisempiä ja kokivat saadun palautteen määrän sopivaksi.

Esimieheltä saatuun palautteen määrään kaikkien vastanneiden keskiarvo oli 3,2. Jokseenkin eri mieltä vastanneista enemmistö oli työskennellyt asiakaspalvelukeskuksessa 2-3 vuotta (53,9%). Tyytyväisimpiä esimiehiltä saamaansa palautteen määrään olivat nuorimmat vastaajat, joista täysin samaa mieltä oli liki 67 %. Vähiten aikaa työssä olleista työntekijöistä täysin samaa mieltä oli 31,6%. Kysyttäessä, miten esimies voisi tukea työhyvinvointia, voitiin myös avointen kysymysten vastausten mukaan todeta palautteen antamisella olevan vaikutusta työhyvinvointiin.

”Kiitosta voisi tulla enemmän. Niin yksilöllisesti kuin yhteisöllekin.”

Perehdytys koettiin sekä myönteisenä että kielteisenä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta. Riittämätön perehdytys, varsinkin uusille työtehtäville, ja toive vanhojen asioiden kertaiselle miellettiin työhyvinvointia lisääviksi seikoiksi.

”Olisi hyvä jos saisi lisää perehdytystä eri työtehtäviin ja asioihin. Vanhoja asioita ja yhtenäisiä käytäntöjä olisi hyvä kerrata.”

”Perehdytys eri työtehtäviin on riittävää” -väite jakaa numeerisissa väittämässä vastaukset kahtia, keskiarvon ollessa 2,9. Kaikista vastaajista 32,8% ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja 34,5% jokseenkin samaa mieltä. Kahtiajako näyttäytyi taustamuuttujatarkastelussa siten, että kauemmin työskennelleet eivät kaivanneet enää niin paljoa perehdytystä kuin vähemmän aikaa asiakaspalvelukeskuksessa työskennelleet. Toisaalta, ikävuosiltaan vanhemmat taas kokivat tarvitsevansa enemmän perehdytystä. Työvuosien mukaan 3-4 vuotta työskennelleistä vastaukset painottuivat jokseenkin tai täysin samaa

mieltä vaihtoehdoille tasan. Sen sijaan 1-2 vuotta työskennelleistä vastausten painotus oli jokseenkin eri mieltä vaihtoehdolla (63,6%). 45-65-vuotiaat toivoivat saavansa enemmän perehdytystä kuin nuoremmat.

Avointen kysymysten vastauksissa työn luonne ja sen fyysinen liikkumattomuus mainittiin työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi. Toiveena olisi saada työpäiviin lisää liikkuvuutta esimerkiksi taukojumppien muodossa. Tautusten koettiin olevan riittämättömiä ja taukojärjestelmään toivottiin muutosta. Muutama esimerkki avointen kysymysten tautukseen liittyvistä kommentteista alla sisällönanalyysitaulukkona. (Taulukko 4).

Taulukko 4. Työssä jaksamista heikentäviä tekijöitä

Mitkä asiat heikentävät omaa työssä jaksamistasi?			
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Staattinen työ ja paikallaan oleminen	Liikunnan puute työpäivänä	Liikunnan puute ja taukojen riittämättömyys	Liikunnan puute ja taukojen riittämättömyys
8h päivässä paikallaan olo. Yksitoikkoisuus.	Työn yksipuolisuus, paikallaan olo		
Tauoilla ei ehdi riittävästi "irrottautua" töistä	Taukojen riittämättömyys		
Järjestämällä taukojumppia ym. pieniä pisteitä työpäivän lomaan	Taukojumpan puute		
Melko vähäinen taukojen määrä shteessa työtehtäviin	Riittämättömät tauot		

Tiedonkulun ja asioista tiedottamisen riittämättömyyden koetaan heikentävä työhyvinvointia. "Asioista tiedottaminen on riittävää" -väittäjä keräsi numeerisista vastauksista enemmistön täysin tai jokseenkin eri mieltä vastausvaihtoehdoille. Tämän väitteen keskiarvo on 2,7, kun enemmistö kaikista vastaajista ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä (32,8%) ja 20,7% täysin eri mieltä. Huomattavaa oli myös, että kauimmin asiakaspalvelukeskuksessa työskennelleistä ja vanhimmat vastaajat kaipasivat enemmän asioista tiedottamista, vastausten painottuessa molemmissa ryhmissä jokseenkin eri mieltä vaihtoehtoon.

”Tiedonkulku haasteellista. Yhtenäinen keino saada kaikille sama ajantasalla oleva tieto, jotta kaikki voivat tehdä töitä samalla tavalla”

Kyselyn tulosten mukaan esimiehen oikeudenmukaisuutta ja tasapuolista kohtelua kaivattiin enemmän tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia. Tasavertaisuuden puutetta koettiin eri työtehtävien jakaantumisessa epätasaisesti. Keskiarvo kaikkien vastanneiden kesken esimiehen oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta oli 2,8.

”Tasapuolinen kohtelu kaikille, se tarkoittaa sitä että jokainen työntekijä on samalla viivalla”

Työpaikkakiusaaminen otettiin mukaan työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin, vaikka työpaikkakiusaamisen kokemuksesta enemmistö kaikista vastaajista (67,2%), olikin täysin eri mieltä, eli he eivät olleet kokeneet työpaikkakiusaamista. Tämä väite antoi kuitenkin huomattavan suuren keskihajonnan vastausten välillä, sillä vastanneista työntekijöistä 13,8 % oli väittämistä jokseenkin samaa mieltä ja 6,9 % täysin samaa mieltä, eli he olivat kokeneet työpaikkakiusaamista.

Taustamuuttujatarkastelussa ainoastaan 3-4 vuotta työskennelleiden sekä 35-44-vuotiaiden ryhmistä ei oltu koettu työpaikkakiusaamista. Avointen kysymysten vastauksissa työpaikkakiusaaminen näyttäytyi muutamassa vastauksessa. Lieväksi työpaikkakiusaamiseksi koettiin se, ettei aamulla tervehditä takaisin. Tämä aiheutti tunteen vähempiarvoisuudesta. Lisäksi yksi vastaajista oli kokenut työpaikkakiusaamista esimiehen taholta.

6.5 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulokset osoittivat, että iältään nuorimmat ja vähimmän työkokemuksen omaavat työntekijät kokivat sekä oman työssä jaksamisensa että tämän hetkisen työhyvinvointinsa paremmaksi kuin vanhemmat ja kauemmin työssä olleet. Arvioitaessa työhy-

teisön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tämänhetkisen työilmapiiriin tilaa, näkyi vastauksissa kaiken kaikkiaan kohtalainen tyytyväisyys. Tuon tyytyväisyyden keskiarvoa nosti iältään nuorimmat ja vähiten aikaa työssä olleiden vastaukset ja vastaavasti keskiarvoa hieman laski kauimmin työssä olleiden vastaukset. Kauimmin työssä olleet kokivat työyhteisön hyvinvoinnissa pientä laskua ja epätyytyväisyyttä verraten muihin. Samoin työhön tulon mielekkyys näytti olevan hajanaisesti laskusuuntaista työvuosien lisääntyessä.

Avoimen keskustelun koettiin lisäävän työhyvinvointia. Tuloksissa mielipiteet jakautuivat kahtia. Taustamuuttujatarkastelussa näyttäytyi eroa päinvastoin kuin aiemmissa tuloksissa: tulosten mukaan iältään vanhemmat työntekijät ja työvuosiltaan kauimmin asiakaspalvelukeskuksessa työskennelleet olivat avoimempia puhumaan asioista ongelmatilanteissa kuin nuoremmat ja vähemmän aikaa työskennelleet.

Avunpyyntö ja avunsaanti erityisesti lähellä olevalta kollegalta koettiin selvästi ja merkittävästi työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Tärkeäksi koettiin myös työkavereiden muunlainen tuki esimerkiksi epämieluisan asiakaskohtaamisen jälkipuinnissa. Voidaan todeta, että kollegiaalisuus on tärkeä voimavara asiakaspalvelukeskuksessa. Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä tunnistettiin myös vapaa-aika, sosiaaliset suhteet, ergonomiset työvuorot sekä työntekijän oma hoidollinen ja tietotekninen osaaminen.

Omaan työkykyyn ja työstä suoriutumiseen löytyi vastaajilta ajatuksia alkaen omien rajojen ja oman jaksamisen tiedostamisesta. Tämä koettiin erityisen tärkeäksi työn ollessa hektistä ja kuormittavaa. Tärkeää oli vastaajien mukaan myös huomioida ja huolehtia omasta terveydentilasta, kunnioittaa itseään ja olla myös itse aktiivinen haasteellisissa tilanteissa ja avun pyynnössä.

Työntekijän huomioonotto, arvostuksen ja merkityksellisyyden tunteiden kokemukset esimies taholta tulleina koettaisiin työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Tutkimustuloksissa nämä seikat jäivät työntekijöiden arvioimana keskitasolle ja korostuivat avointen kysymysten vastauksissa. Työntekijät kokivat, että paitsi positiivinen myös rakentavan palautteen saaminen lisäisivät arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta.

Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä mainittiin esimieheltä saadun palautteen määrän ja asioista tiedottamisen vähäisyys sekä esimiehen oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun riittämättömyys. Nämä negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät näyttäytyivät varsinkin vanhemmilla ja kauemmin työskennelleillä työntekijöillä. Sen sijaan yleisesti heikentävänä tekijänä työntekijät mainitsivat työpaikan kovan melutason, johon toi-

vottiin pikaista muutosta, samoin kuin työvuorot nostivat esiin paljon mielipiteitä. Työvuorojen epäergonomisuuden sekä myöhäisen julkaisuajankohdan koettiin vaikuttavan heikentävästi työhyvinvointiin.

Tutkimustulosten mukaan perehdytys on olennainen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Ikävuosiltaan vanhemmat toivoivat enemmän perehdytystä kuin nuoremmat, kun taas kauemmin töissä olleet eivät niinkään kaipaa perehdytystä enää. Toisin sanoen perehdytystä näyttäisivät kaipaavan erityisesti vähän aikaa asiakaspalvelukeskuksessa työskennelleet sekä ikävuosiltaan vanhimmat.

Työn staattisuus, taukojen riittämättömyys ja liikunnan puute työpäivän aikana koettiin työkykyä heikentäväksi. Toiveena oli saada enemmän tai pidempiä taukoja sekä taukoliikuntaohjelma tukemaan työssä jaksamista.

Tutkimukseen vastanneista vain muutama oli kokenut työpaikkakiusaamista. Työntekijöiden kokemukset olivat vaihtelevia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Työhyvinvointitutkimuksessa ilmeni kiusaamisen kokemusta muun muassa vähempiarvoisuuden tunteena, kun aamulla ei tervehditä takaisin, mutta myös esimiehen taholta kohdistuneesta kiusaamisesta mainittiin.

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS

Tämän kehittämisprojektin tuotoksena laadittiin lista konkreettisista työhyvinvoinnin kehittämiskohteista sekä toistettavan työhyvinvointikyselyn pohja. Molemmat tuotokset luovutettiin toimeksiantajalle ja käytiin yhdessä läpi.

Toistettava työhyvinvointikysely sisälsi kysymyksiä, joiden vastaukset antoivat suurimman hajonnan sekä negatiivisimpia vastauksia, joiden toivotaan parantuvan. Projekti-päällikkö loi uuden kyselypohjan tehdyn kyselyn tulosten perusteella. Kyselypohja sisälsi numeerisia väittämiä sekä yhden avoimen kysymyksen mahdollisista kehittämisehdotuksista. Avoin kysymys antaisi mahdollisuuden aroille ja hiljaisemmillekin työntekijöille tuoda jatkossakin anonyymisti omia kehittämisehdotuksia esiin. Ehdotus on, että työhyvinvointikyselyä toistettaisiin kahdesta neljään kertaa vuodessa. Tässä kehittämisprojektissa luotu, toistettava työhyvinvoinnin kyselypohja on liitteenä. (Liite 2.)

Konkreettiset työhyvinvoinnin kehittämiskohteet jakaantuivat viiteen kokonaisuuteen ja sisältyvät myös edellä mainittuun toistettavaan työhyvinvointikyselyyn. Viisi kehitettävää kokonaisuutta olivat: 1. Tasapuolisuus & Oikeudenmukaisuus, 2. Pehdytys & Tiedottaminen, 3. Palaute & Kuulluksi tuleminen, 4. Työilmapiiri ja 5. Työpäivä.

Näihin viiteen kokonaisuuteen päädyttiin projektiryhmän kesken kehittämispäivillä läpikäytyjen asioiden perusteella ja niitä peilattiin myös avointen kysymysten analysoituihin vastauksiin. Projektiryhmä toimi avoimessa ja tuloksellisessa yhteistyössä.

1. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus (läpinäkyvyys työntekijän tasolta katsottuna)

- Tasapuolista ja oikeudenmukaista huomiointia toivottiin esimiesten taholta vastuutehtävien jaossa. Vastuutehtäviin toivotaan sisäistä, avointa hakuprosessia, jotta kaikki pääsisivät näyttämään kiinnostuksensa ja tuomaan esiin oman mielihalunsa. Tämän muutoksen koettaisiin lisäävän työntekijän yksilöllistä ja tasapuolista arvostusta ja myös arvostusta työntekijä tasolta esimiestä kohtaan.
- Selkokieliset ohjeet vikatilanteita varten. Erityistehtävän vastuuhenkilön tekemä helppolukuinen ohje mahdollisia vikatilanteita varten lisäisi paitsi työn toimivuutta kaikissa työvuoroissa myös tasapuolisuutta asioiden selvittämisen mahdollisuudesta.

- Työstä palkitsemista toivotaan, mutta sen toivotaan olevan ennemminkin yhteisöllisempää kuin yksilöllistä. Palkitseminen voisi olla vaikkapa perjantain pullakahvit hyvin suoritetusta työviikosta tai muusta pienemmästä tavoitteesta, jonka työyhteisö on saavuttanut. Tämä lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tasapuolisuutta.
- Tasapuolisuutta työvuorojen suhteen. Toivomus on, että työvuorojen teossa huomioitaisiin tasapuolinen mahdollisuus kaikille esimerkiksi viikonloppuvuorojen osalta ja arkipäivien ääripäiden työvuoroissa. Esimieheltä toivotaan jonkinlaista listan pitoa näiden vuorojen toteutumisesta, varsinkin vakituisten työntekijöiden osalta. Tämä vähentäisi työyhteisössä kateutta ja negatiivisuutta ja loisi oikeudenmukaisemman työilmapiirin.

2. Perehdytys ja tiedottaminen

- Perehdyttäjästä avoin sisäinen haku, mikäli esimerkiksi perehdyttäjiä lisätään tai tulee muuten tarve uudelle perehdyttäjälle
- Perehdytyslistan uudistaminen. Toivomuksena olisi saada selkeä ja yhdenmukainen runko, jotta perehdytys olisi samanvertaista kaikille.
- Uusille työntekijöille jatkoperehdytyspäivä noin kuukauden kuluttua työn alkamisesta
- Kaikille työntekijöille perehdytys ennen ensimmäistä ilta- ja viikonloppu työvuoroa. Näin ei tulisi esimerkiksi pyhäpäivinä sekaannuksia työterveyssovimusten tulkinnasta.
- Koeajan päättymisen huomiointi. Toivotaan keskustelua esimiehen kanssa ja mahdollisesti työntekijän kokemuksen mukaan vielä pientä lisäperehdytystä.
- Toivotaan ammatillista lisäkoulutusta hoidon tarpeen arviointiin. Tämä lisäisi työssä jaksamista, eivätkä hankalammat asiat jäisi mieleen painamaan.
- Chat vuoron hoitoon selkeä yhtenäinen linjaus kaikille työntekijöille
- Tiedotuksen toivotaan olevan avointa ja ajantasaista. Viikkotasolla toivotaan tietotusta koskien kuluva ja tulevaa työviikkoa, informointia työn alla olevien asioiden etenemisestä ja viestin liitteeksi palavereiden muistioita.

3. Palaute ja kuulluksi tuleminen

- Ajatusboxi. Kokreettinen laatikko kahvihuoneeseen, johon voisi kirjoittaa mm. ajatuksia, kehittämisideoita, risuja ja ruusuja. Palautteiden läpikäynti esimiehen taholta yhteisesti viikoittain tiimipalavereissa.
- Esimiehen taholta toivotaan kiitosta suoraan palautteen antajalle, onko asia käsitelty ja miten. Kiitosta toivotaan myös, mikäli asia ei etene. Tämä lisäisi kuulluksi tulemisen tunnetta ja kannustaa työntekijää antamaan jatkossakin palautetta.
- Asian hoidon kiitosta toivotaan myös, mikäli palautetta on tullut yhteiseen sähköpostiin.
- Positiivista palautetta tehdystä työstä toivotaan enemmän suoraan esimieheltä työntekijälle.
- Palautekanavaan tulleita palautteita toivotaan otettavan esiin yhteisissä tiimi- tai kuukausipalavereissa. Palautteita kaivataan yleisellä tasolla nähtäväksi ja ne koettaisiin hyödylliseksi virheistä oppimisen kannalta sekä myös päinvastaisissa tilanteissa; konkreettinen positiivinen palaute kannustaisi itseäkin toimimaan samoin.

4. Työilmapiiri

- Taukotilan viihtyisyyteen toivotaan muutosta. Ruokapöytien yhdistäminen isommiksi pöytäkunniksi lisäisi yhteenkuuluvuutta ja parantaisi tutustumisen mahdollisuutta muihin työntekijöihin.
- Toivotaan vierailua saman organisaation toiseen työpisteeseen.
- Tiimipalavereista toivotaan pidettävän kiinni viikko tasolla, vaikka esimies ei olisi paikalla. Tiimin vetovastuuseen voi tuolloin nimetä yhden kustakin tiimiläisistä.
- Työnohjauksen tarpeesta kysely, kokevatko työntekijät sellaisen mahdollisuuden tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Mikäli tarvetta on, työnohjaajan toivotaan olevan ulkopuolinen asiantuntija.
- Työterveyssovimukseen toivotaan lisäystä työpsykologin käynteihin liittyen. Mikäli työntekijällä on tarvetta työpsykologille, koetaan kolme kertaa vuodessa olevan liian vähän. Tällä lisäyksellä voisi seurata, vähentääkö mahdollisuus sairauspoissaoloja.

5. Työpäivä

- Toivotaan selvitystä työntekijöiltä epäselvien ja työtä hidastavien tietojen keräämisestä, jotta työnteosta tulisi sujuvampaa. Esimerkiksi selkeä tieto esille lääkäreistä, jotka tekevät nivelinjektioita ym.
- Työtä tukemaan toivotaan asiantuntija luentoja
- Työvuorot toivotaan julkaistavan nopeammalla aikataululla
- Työpaikan melu tasoa toivotaan pikaisesti alennettavan.
- Etäpäivien mahdollistaminen sen asettamien rajojen puitteissa mahdollisimman monelle.
- Työpäivää ja jaksamista tukemaan toivotaan taukojumppa ohjelmaa.
- Taukoja toivotaan lisää, tai pidennettävän.
- Lisäksi työpäivää tukemaan listattiin hankintalista erilaisista pienistä käytännön asioista, kuten fleece-takkeja, kipukoukkuja, työpöydille säilytyskorja jne.

Lopuksi pohdittiin, mitä itse voisit tehdä lisätäksesi työniloa:

- Muista hyvät käytöstavat; tervehdi, ota muut huomioon, auta tarvittaessa
- Pyydä rohkeasti apua ongelmatilanteessa
- Selvitä epäselvä asia mahdollisimman nopeasti, ettei asia paisu mielessäsi
- Kiinnitä huomiota omaan työpanokseen

8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

8.1 Kehittämiprojektin eettisyys

Tutkijan ja tutkittavien välillä ei saa olla sellaista riippuvuussuhdetta, joka olennaisesti vaikuttaisi tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen – esimerkiksi päällikköasemaa suhteessa alaiseen (Anttila 2014). Perinteisessä tutkimuksenteossa tutkittava ilmiö ja tutkija tulee pitää erillään, koska halutaan saada luotettavaa tietoa aidosta ilmiöstä. Sen sijaan kehittämistutkimuksessa tutkija on keskeisessä roolissa muutoksen organisoinnissa ja osa tutkimuksen kohdetta. (Kananen 2012, 28.)

Aiheena työhyvinvointi, ja yleisesti ihmisen hyvinvointi, on aktorille merkityksellinen ja tärkeä. Lisämerkityksen aiheelle antoi projektipäällikön työskentely kyseenomaisessa asiakaspalvelukeskuksessa, jossa työhyvinvoinnin kehittämistyö tehtiin. Se seikka, ettei projektipäällikkö itse ollut työpaikalla esimiesasemassa, vaan muihin työntekijöihin rinnastettava, tasa-arvoinen kollega, saattoi vähentää kollegoiden tunnetta siitä, että kyseeseen olisi velvollisuuden tunteesta ollut pakko vastata ja toisaalta saattoi lisätä vastaajien sananvapauden tunnetta.

Organisaation toimeksiantaja ilmaisi kehittämiprojektin suunnitteluvaiheessa, ettei halua organisaation nimeä käytettävän lopullisessa tutkimusraportissa. Tämä seikka on huomioitu loppuraporttia kirjoitettaessa ja lopullinen raportti hyväksytetty toimeksiantajalla ennen raportin julkaisua. Tutkimusryhmässä tulee sopia ennen tutkimuksen aloittamista tekijöitä koskevat vastuut, velvollisuudet ja käyttöoikeuksiin liittyvät asiat (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkimuslupaa haettaessa on selvitettävä saako tutkimusraportissa käyttää suoraan organisaation tai osaston nimeä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 179). Tutkimuslupa on haettu kohdeorganisaation käytänteiden mukaisesti, kuten myös Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) painottaa ohjeessaan.

Hyvä saatekirje vakuuttaa tutkimuskohteen tutkimuksesta ja motivoi vastaamaan (Vilka 2015, 189). Tutkimukseen vastaajien itsemääräämisoikeuteen kuuluu tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta. Osallistumattomuus ei saa aiheuttaa uhkia, mutta osallistumisesta ei saa myöskään palkita. Tutkittavan on tiedettävä täysin mikä on tutkimuksen luonne. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 178.) Sähköisen työhyvinvointikyselyn alkuun kirjattiin luettavaksi kattava ja neut-

raali saatekirje, jossa varmistettiin tutkittavan suostumus vastausten käyttöön. Saatekirjeessä oli maininta siitä, että suostumus tutkimuksen vastausten käyttöön katsotaan hyväksytyksi, mikäli henkilö vastaa kyselyyn. Näin ollen erillistä suostumuskaavaketta tutkittavilta ei kerätty. Saatekirjeessä painotettiin myös vastaamisen vapaaehtoisuutta sekä sitä, että kenenkään henkilöllisyys ei tutkimuksen vastausten kautta paljastu. Vastaukset pelkistettiin ja analysoitiin ennen tulosten julkistamista. Anonymiteetti vastausten kirjoitustavan tai murteen perusteella näin suojattiin.

Anonymiteetin suojaus on keskeinen asia tutkimustyössä niin tutkimukseen osallistuvan yksilön osalta kuin organisaation tasollakin. Tutkijan on pyrittävä epämurkavuuksien ja turhien haittojen minimointiin ja arvioitava onko tarpeellista kysyä tutkittavien henkilökohtaisia tietoja. Tutkimuksen teossa on turvattava mahdollisuus kieltäytyä osallistumisesta ja painotettava osallistumisen vapaaehtoisuutta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 177, 179.) Vapaaehtoisuutta painotettiin ja samalla tiedostettiin, että se saattaa vähentää vastaajien määrää. Työhyvinvointikyselyssä minimoitiin tiedustelu taustamuuttujista. Taustamuuttujina kysyttiin ikää ja työvuosia asiakaspalvelukeskuksessa.

Työhyvinvointikyselyn alkuperäiset vastaukset olivat projektipäällikön eli aktorin käytettävissä loppuraportin valmistumiseen asti, jonka jälkeen tiedostot hävitettiin. Alkuperäisten vastausten pelkistetty ja luokiteltu aineisto julkistettiin työyhteisölle. Tutkimustulokset tulee tallentaa tieteellisen tiedon vaatimusten mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Vastaukset tallentuivat sellaisenaan käytettyyn sähköiseen nettikyselypohjaan, josta loppuraportin valmistuttua ne poistettiin tyhjentämällä ohjelman muistista kysely vastauksineen.

8.2 Kehittämiprojektin luotettavuus

Tutkija itse ja hänen rehellisyytensä ovat laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät valinnat ja ratkaisut. Luotettavuutta tulee arvioida jokaisessa työvaiheessa ja jokaisen valinnan kohdalla erikseen. Tutkijan puolueettomuus on tärkeää, jos tutkimusryhmän jäsenet ovat osa tutkittavaa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Tutkijan tulee pitää huoli siitä, että käsittelee saadut tulokset juuri kysymyksen asettelun mukaisesti, eikä oman alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti. Luotettavuutta lisää tutkijan läpinäkyvyys, eli avoimuus ja rehellisyys tutkimuksen teossa, mukaan lukien oma arvomaailma. (Vilka 2015, 196-198.)

Edellä olevaan lähteeseen viitaten oma ajattelumalli työhyvinvoinnin toteutumisesta häiritsti hieman tutkimuksen analyysivaihetta, aiheen koskettaessa myös henkilökohtaisesti tutkimuksen tekijää. Analyysivaiheen tekoa helpotti asian etäisempi tarkastelu opintovapaan mahdollistamana. Etäisempi tarkastelu auttoi käsittelemään tutkimuksen tuloksia kysymyksen asettelun mukaisesti, ilman omien näkökulmien painotuksia.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että työhyvinvointikysely käytiin kyselyn tekovaiheessa läpi kehittämisprojektin ohjausryhmän sekä projektiryhmän kanssa. Kyselyä muotoiltiin vastaamaan asiakaspalvelukeskuksen tarpeita ja väittämiä muokattiin ymmärrettävämmiksi, niin etteivät kysymykset ja väittämät jääneet kenellekään epäselviksi. Työhyvinvointikyselyn hyväksynnän jälkeen projektiryhmä vielä esitesti kysymykset ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Kyselylomake tulee aina testata ennen sen julkaisua kohderyhmälle, jotta kysymykset ovat varmasti ymmärrettäviä eikä vastaaminen tunnu liian työläältä tai vaikealta (Heikkilä 2008, 61). Määrällisen tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä testaa millä tavalla tutkijat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymykset. Tulokset saattavat vääristyä, mikäli vastaaja ei ajattele kuten tutkija oletti. (Vilkkä 2015, 193-194.)

Sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen luotettavuus sisältää reliabiliteetin ja validiteetin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetilla oikean asian tutkimista. (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Kananen 2012, 167.) Kehittämisprojektin määrällisen tutkimuksen osiossa reliabiliteettia ei todennettu, koska tulosten pysyvyyden testaus tarkoittaisi tutkimuksen toistettavuutta eli uudelleen mittaamista, joka puolestaan ei välttämättä antaisi samankaltaisia tuloksia pian kyselyn teon jälkeen. Välitön uusintamittaus ei myöskään Kananen (2012, 168) mukaan takaa reliabiliteettia, sillä vastaukset saattavat saada uusia näkökulmia ja muuttua ajan kuluessa.

Määrällisen tutkimuksen validiteetti puolestaan jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin validiteetteihin. Ulkoinen validiteetti mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä, joka pitää sisällään otoksen koko perusjoukosta. Sisältövaliditeetti käsittää juuri oikean asian mittaamisen. (Kananen 2012, 168-170.) Ulkoista validiteettia eli tutkimustulosten yleistettävyyttä kuvastaa vakituisten työntekijöiden osuus koko perusjoukosta. Vakituisten henkilökunnan osuus oli 87 työntekijää, jotka muodostivat tutkimuksen otoksen kaikkiaan noin 130:stä työntekijästä. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 66,7%. Vastaamatta jätti 33,3% niistä, joille kysely lähetettiin. Otoksen rajaus vakituisiin työntekijöihin perusteltiin sillä, että osa-aikainen henkilökunta oli paikalla vain satunnaisesti, lähinnä kiireapuna. Vakituksella henkilökunnalla oli ajantasaisempi tieto työhyvinvoinnin toteutumisesta.

Tutkimusraportissa tulee pystyä kuvaamaan ja perustelemaan mistä joukosta valinta on tehty, mitkä ovat valitut ratkaisut ja miten ratkaisuihin on päädytty sekä arvioimaan ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tavoitteiden kannalta (Vilkkä 2015, 196-198).

Sisältövaliditeettia kuvastaa tehty työhyvinvointikysely. Sähköinen kyselytutkimus on tänä päivänä paljon käytetty menetelmä, kun kysymyksessä on näinkin suuri otos, kuin 87 työntekijää. Tutkimustulokset saa reaaliaikaisena ja vastaaminen on helppoa ja nopeaa. Työhyvinvoinnin mittaaminen sähköisellä kyselyllä onnistui hyvin ja antoi nopeasti vastaukset. Sähköisen kyselyn etuina on, että tutkija ei vaikuta olemuksellaan vastauksiin, kyselyyn vastaaminen on tehokasta ja nopeaa ja aineisto on helposti analysoitavissa (Hiltunen 2008).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mittaa toistettavuus. Sillä tarkoitetaan tutkimusraportin kirjaamista niin, että lukijan on helppo seurata tutkimusprosessin kulkua. Tutkijan tulee kuvata aineiston avulla, miten on päätynyt saavutettuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Vilkkä 2015, 196-198.) Kehittämistyön tekovaiheessa tulee muistaa dokumentaation tärkeys. Yksinkertaisin keino dokumentaation onnistumiselle on pitää tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjataan ylös tapahtumat perusteluineen mahdollisimman tarkasti. (Kananen 2012, 48.) Kehittämiprojektin analyysi vaihe piti sisällään päiväkirjan pitoa joka vaiheesta, jotta analyysi oli helpompi kirjoittaa lukijalle ymmärrettävästi lopulliseen raporttiin. Varsinkaan laadullisen osion sisällön analyysi ei olisi onnistunut ilman tarkkaa dokumentaatiota, sillä vastausten määrä oli valtavan suuri. Toisaalta vastausten suuri määrä kuvasti myös henkilökunnan tarvetta saada äänensä kuuluviin ja asian olevan tärkeä.

Luotettavuus näkökulmana mainittakoon myös sen, ettei kaikkia avointen kysymysten vastauksia otettu kehittämiprojektin raportissa esille niiden henkilökohtaisten ja tunnistettavien sisältöjen vuoksi. Tässä raportissa käytetyt sisällön analyysin esimerkki taulukot ovat vain pieniä osia kaikista vastauksista. Taulukoihin valikoitiin vastauksia, joista ei pysty vastaajaa tunnistamaan, eivätkä ne toisaalta myöskään sisältäneet myöskään kohdeorganisaation arkaluontoista asiaa.

9 POHDINTA

9.1 Tulosten pohdintaa

Kehittämiprojektin tavoitteena oli selvittää työhyvinvointikyselyn avulla asiakaspalvelukeskuksen tämän hetkisen työhyvinvoinnin tila sekä työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä. Kirjallisuuskatsauksesta havaitut kolme tärkeää teemaa, johtaminen, työyhteisö ja työkyky, toimivat hyvänä ”punaisena lankana” tutkimuksen teossa ja myös analysointivaiheessa. Sähköinen työhyvinvointikysely oli oikea keino saada työntekijöiltä vastauksia nopeasti ja anonyymisti, otoksen ollessa 87 työntekijää.

Työhyvinvointikyselyssä esitettyihin avoimiin kysymyksiin tuli runsaasti vastauksia. Vastaukset olivat pitkiä ja moniulotteisia, mikä mielestäni osoittaa työntekijöiden tarpeen päästä purkamaan ajatuksiaan ja avautua työhyvinvoinnin tilasta. Kehittämiprojektille tuntui näin olevan myös työntekijöiden puolesta tarve. Tätä seikkaa puoltaa myös aktiivinen vastausprosentti, joka lähenteli 70 %: a.

Kehittämiprojektin tutkimustulokset olivat samansuuntaisia muiden tekemien tutkimustulosten kanssa: nuoremmat ja vähemmän aikaa työssä olleet kokivat olevansa kokonaisvaltaisesti tyytyväisempiä työssään kuin vanhemmat ja jo pidemmän aikaa työskennelleet (Arian ym. 2018, 392-395; Hsu 2019, 11-12; Kanste 2005, 157). Tämä koski niin työtyytyväisyyttä, koettua työilmapiiriä, esimiestyöhön kohdistuvia toiveita, kuin omaa jaksamistakin. Toisaalta, tämän kehittämiprojektin työhyvinvointitutkimuksessa nuorimpia (alle 25-vuotiaita) vastaajia edusti ainoastaan kolme henkilöä, joten vastaukset eivät tuon perusteella ole ihan niin luotettavia, mutta luotettavuuden puolesta puhuu kirjallisuudesta havaittu saman ilmiön toistuminen.

Tutkimustulosten ollessa yhteneväisiä muiden tutkimusten kanssa, voisi tehdä päätelmän, että työyhteisöissä yleensä, myös asiakaspalvelukeskuksessa, tulisi kiinnittää huomiota entistä enemmän juuri iältään vanhempien ja kauimmin työssä olleiden työkykyyn vaikuttaviin seikkoihin.

Hsu (2019, 11-12) mainitsi, että vanhemmat työntekijät tarvitsevat nuoria enemmän tukea paitsi sosiaalisesti, myös uusien ja luovempien tapojen käyttöönotossa työssään. Arian ym. (2018, 392-395) ottivat esille nuorempien työntekijöiden kokevan suurempaa

työtyytyväisyyttä kuin vanhemmat työntekijät. Kun puolestaan taas nuorten työntekijöiden mahdolliseen emotionaaliseen väsymykseen saattaa vaikuttaa pienten lasten lukumäärä sekä perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen vaikeudet (Häggman-Laitila 2013, 306-307; Kanste 2005, 157).

Työhyvinvointikyselyn tuloksista ilmeni, että vanhemmat ja kauimmin työskennelleet työntekijät olivat avoimempia puhumaan asioista ongelmatilanteissa kuin nuoremmat ja vähemmän aikaa työskennelleet. Tämä selittyy varsinkin nuorimpien ja vähemmän aikaa työskennelleiden osalta arkuutena aloittaa keskustelua uudessa vieraassa työympäristössä. Arian (2018) myötäilee tätä sillä, että pitkä työkokemus näyttäisi lisäävän avoimuutta ja sitä kautta vaikuttaa työtyytyväisyyteen (Arian ym. 2018 392-395).

Vastausten suuri hajonta yksittäisissä väittämässä aiheutti analysointi vaiheessa hieman hämmennystä ja toikin mieleen sen, että kysely olisi mielenkiintoista varsinkin hajontaa aiheuttavien kysymysten kohdalla toistaa mielellään alle vuoden kuluessa ensimmäisestä kyselystä. Tästä yhtenä esimerkkinä työntekijöiden kokema työpaikkakiusaaminen, joka jakoi yllättävän paljon vastanneiden mielipiteitä, ottaen huomioon, että työpaikkakiusaamista ei tulisi tapahtua lainkaan. Tai sen näkökulman, että ovatko kiusatut uskaltaneet sanoa tilanteesta ääneen ja saaneet tilanteen hallintaan. Toisin sanoen, toistettavalla anonyymillä kyselyllä voitaisiin saada nämä koetut kiusaamisen kokemukset tietoon, myös aremmilta ja hiljaisemmilta työntekijöiltä. Häggman-Laitila (2013, 305-307) mainitseekin varsinkin hoitotyöntekijöiden kesken kiusanteon olevan melko yleistä ja työyhteisön tuen koetaan jäävän riittämättömäksi niin, että kiusattu joutuu käyttämään omia selviytymiskeinoja tilanteessa.

Johtamisesta kysyttäessä vastaukset olivat hyvin avoimia ja monipuolisia, jopa osittain kriittisiä. Vastauksia voisikin pitää esimiestasolla tietynlaisena ohjenuorana työhyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitävää toimintaa ajatellen. Työhyvinvointia lisäävinä keinoina työntekijät toivoivat muun muassa avointa ja yksilöllistä huomiointia esimieheltä, positiivista palautteenantoa, läsnäoloa ja tavoitettavuutta, riittävää perehdytystä työtehtäviin, kehityskeskusteluja, työergonomiaa, tasapuolista ja arvostavaa kohtelua työntekijöiden kesken sekä ajantasaisen ja yhtenäisen tiedottamisen lisäämistä.

Positiivisena asiana tuloksista nousi esiin työntekijöiden kollegiaalisuus, arvostus työkaaveria kohtaan ja vastavuoroisesti myös avun saanti työkaverilta sitä pyytäessä. Tiimityö, yhteisöllisyys, ”me-henki” ja toisten huomiointi nousivat vastauksissa työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Ja omalta osaltaan työntekijät kuvailivat voivansa vaikuttaa kollegan

työhyvinvointiin käyttäytymällä avuliaasti, kohteliaasti, ystävällisesti, kantamalla oman vastuunsa työpaikan ilmapiiristä ja puuttamalla kohtaamaansa kiusaamiseen. Nämä asiat on hyvä tiedostaa ja muistaa yhtenä positiivisena työhyvinvointia ylläpitävänä asiana, jota voisi olla hyvä jopa korostaa entisestään ja tuoda esiin säännöllisesti.

Tutkimustulosten avulla nostettiin esiin työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja työntekijöiden yhteisellä kehittämispäivällä. Kehittämispäivä aikaansai avointa julkista keskustelua työhyvinvoinnin tilasta kahvipöytä supattelujen sijaan, joka on ehkä yksi parhaimmista asioista työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Tuota avoimuutta olisi hyvä pitää yllä ja ottaa asia aina välillä uudelleen yhteiseksi puheenaiheeksi. Avoimuus ja luottamus kulkevat käsikädessä ja yhdessä aikaansaavat tunteen yhteisestä hyvästä (Manka ym. 2007, 17).

Kehittämiskohteen myötä keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi on alettu toteuttamaan pikkuhiljaa. Esimerkiksi työpäivän taukojärjestelmään on tullut muutos: ruokataukoa on pidennetty ja taukojumppaohjelma on otettu käyttöön. Molemmat muutokset on koettu hyväksi: ruokatauon pidentäminen tukee työssä jaksamista ja taukojumppaohjelma on koettu hyväksi ja tuovan työpäivään lisää liikettä ja hmyä. Taukotilassa ruokapöydät on yhdistetty isommiksi kokonaisuuksiksi, mikä mahdollistaa suuressa työyhteisössä myös vieraamman kollegan kanssa keskustelun. Tiedotus esimiehen taholta on toiminut säännöllisesti viikko tasolla, ja vastuutehtävien jako on ollut avoimempaa kaikille kiinnostuneille.

Kehittämiskohteena olivat myös vierailut kohdeorganisaation toisessa toimipisteessä, minkä uskottiin auttavan oman työn suorittamisessa, kun ymmärtää asiakkaan hoitopolulla seuraavan työpisteen toimintaa. Vierailut ovat jakaneet työntekijöiden mielipiteet puolesta ja vastaan. Osa työntekijöistä piti vierailuja hyvänä ja opettavana sekä itseä että toisen pisteen työntekijää kohtaan. Osa ei kokenut käynnistä olevan hyötyä. Toisen toimipisteen työntekijät puolestaan kokivat vierailut hyvänä, käyntien lähentäneen työntekijöitä ja auttaneen ymmärtämään toisen tekemää työtä paremmin sekä sen, kuinka erilaisia työntekijöitä on tekemässä samaa työtä.

Palautelaatikko otettiin käyttöön ja palautteet käytiin läpi viikoittain tiimipalaverissa. Laatikko tosin poistettiin käytöstä toistaiseksi sinne jätettyjen asiattomien kommenttien vuoksi. Esimiehet toivoivatkin työntekijöiltä ennemmin suoraa suullista palautetta. Toisaalta suullisen ja suoran palautteen anto heikentää palautteenannon mahdollisuutta

aroilta ja hiljaisemmilta työntekijöiltä. Palautteenannon tulee olla paitsi esimiehen puolelta tulevaa työntekijöille, myös työyhteisön yhteinen tavoitetila, sillä palautteen saaminen on kehittymisen ja oppimisen perusta (Manka ym. 2007, 18-19).

9.2 Kehittämiprojektin pohdintaa

Kehittämiprojektille asetettiin alussa hyvin nopea aikataulu. Kiireisen aikataulun syynä oli tulehtunut työilmapiiri ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi oli siksi kova tarve ja kiire. Koska aiempaa tutkimusta työntekijöiden työhyvinvoinnista ei ollut, tarvittiin ensin tutkimustietoa, jonka pohjalta toimintaa voi paremmin suunnitella. Kehittämiprojekti aloitettiin syksyllä 2018 ja tavoitteena oli saada tutkimustuloksia ja kehittämisideoita valmiiksi jo keväällä 2019. Kiireinen aikataulu kuitenkin piti kaikesta huolimatta, vaikka se vaatikin projektipäälliköltä vähän erikoisponnisteluja toteutuakseen. Yhteistyö mentorin kanssa sujui hyvin ja vastavuoroisesti, samoin kuin ohjausryhmän ja projektiryhmänkin kanssa, vaikka aiempaa kokemusta projektin vetämisestä ei ollutkaan.

Kehittämiprojektin aluksi mentoroinnille luotiin pelisäännöt, joiden ”punaisena lankana” toimi avoimuus ja rehellisyys. Tapaamisia järjestettiin riittävän usein ja riittävän pitkä aika kerrallaan, jotta projekti saatiin hyvälle alulle aikataulun puitteissa. Tapaamiset olivat rentoja, mutta asiasisällöllisiä. Sovittujen tapaamisten lisäksi aktori sai kaipaamaansa tietoa, neuvoja tai asian tarkennusta aina tarvittaessa kasvotusten, sähköpostin välityksellä ja puhelimitse.

Ohjausryhmän ei tarvinnut huolehtia aikataulun pitämisestä, sillä aktori ja mentori pitivät siitä huolen. Ohjausryhmän tuki oli tärkeää kehittämiprojektin alkuvaiheessa, kun työhyvinvointikyselyä tehtiin kohdennettuna asiakaspalvelukeskuksen työntekijöille. Kyselyn teko vaati useamman ihmisen arvioimaan väittämiä ja kysymyksiä. Yksin aktorin tekemänä kyselylle olisi ”sokaistunut” ja se olisi voinut aiheuttaa organisaatiolle enemmän haittaa kuin hyötyä.

Projektiryhmän toiminta oli vastavuoroista ja avointa. Keskustelu sekä työhyvinvointikyselyn tekemisestä ja testaamisesta, että kehittämis ehdotuksista oli tuloksellista. Projektiryhmä valittiin työyhteisöstä vapaaehtoisesti ilmoittautuneiden joukosta. Kokoontumisia oli kolme kertaa työaikana ja lisäksi keskustelua käytiin epävirallisesti muutaman kerran. Kommunikointivälineenä käytettiin myös sähköpostia. Työhyvinvointi aiheena koettiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi.

Työntekijät osallistuivat hyvällä vastausprosentilla sähköiseen työhyvinvointikyselyyn. Mikä paitsi osoitti tarpeen tutkimuksen teolle, oli myös avuksi aktorille vastauksia käsitellessä. Kehittämisprojektissa hyödynnettiin työntekijöitä paitsi kyselyssä, myös vakituisille työntekijöille järjestetyllä kehittämisspäivällä. Kehittämisspäivä aikaansai kaivatua avointa keskustelua työhyvinvoinnin tilasta, mahdollisista puutteista ja myös hyvistä asioista.

Vaikka kehittämisprojekti etenikin aikataulussa ja lopputulos on siihen nähden hyvä, niin jälkepäin ajateltuna ajan kanssa keskittyminen aiheeseen olisi saattanut tuoda vielä jotain uusia ideoita ja näkemyksiäkin. Mutta toisaalta ajateltuna, nyt on tehty pohjatyö työyhteisön yhteiseksi eduksi ja tästä on helpompi jatkaa kehittämistyötä aina tarpeen tullen sekä myöskin ylläpitää työhyvinvointia.

9.3 Jatkokehittämisehdotus

Toimeksiantajalle luovutettiin jatkokehittämisehdotuksena kooste työhyvinvointikyselystä, jonka voisi toistaa esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Ehdotelma sisälsi numeerisesti vastattavia väittämiä ja yhden avoimen kysymyksen, joka kerää vastaajilta tietoja asiakaspalvelukeskuksen työhyvinvoinnin kehittämiskohteista. Kehittämisideoita anonyymisti keräämällä taattaisiin jatkossakin myös hiljaisempien työntekijöiden uskallus tuoda julki ajatuksiaan. Toimeksiantajalle luovutettu toistettava työhyvinvointikysely on liitteenä. (Liite 2).

Asiakaspalvelukeskuksen työnkuvan muuttuessa eri ammattikunnille tarkemmin kohdennetuiksi, voisi työhyvinvointikyselyä myös hieman eriyttää ja tutkimusta työhyvinvoinnin tilasta voisi tehdä vaihtoehtoisesti sekä kaikkien työntekijöiden yhteisenä projektina, mutta myös erikseen omille ammattikunnille (sairaanhoitajat ja lähihoitajat) sekä määräaikaisille työntekijöille. Näin ehkä tiedostettaisiin isossa työyhteisössä tarkemmin työntekijöiden kehittämisen tarpeet, toiveet ja työhyvinvoinnin tila.

Toimintaehdotuksena työntekijöille olisi jatkossakin tärkeää saada pitää kehittämisspäiviä, esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa. Kehittämisspäivä työhyvinvoinnin nimissä lähensi työntekijöitä ja auttaisi jatkossakin korostamaan jo nyt esille nousseita ja tärkeinä pidettyä kollegiaalisuutta, avointa keskustelua sekä hyvää tiimihenkeä. Avoin ja yhteinen keskustelu pitäisi kahvipöytä supattelut vähemmällä ja näin vähentäisi ilmapiiriin negatiivisuutta.

LÄHTEET

Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2018. Työuupumus (burnout). Lääkärikirja Duodecim. Viitattu 26.11.2018 https://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Viitattu 19.11.2018. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#8.1.2%20Triangulaatio>

Arian, M., Soleimanib, M. & Oghazian, M. 2018. Job satisfaction and the factors affecting satisfaction in nurse educators: A systematic review. Journal of Professional Nursing. Vol. 34, No. 5, 389-399. Viitattu 4.11.2018 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S875572231830098X>

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Cummings, G., Tatea, K., Leea, S., Wongb, C., Paananen, T., Micaronia, S. & Chatterjeea, G. 2018. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. International Journal of Nursing Studies. Vol. 85, 19-60. Viitattu 2.11.2018 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020748918301019>

Freeney, Y. & Tiernan, J. 2009. Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. International Journal of Nursing Studies, vol 46, 1557–1565. Viitattu 4.11.2018 https://www.researchgate.net/publication/26289430_Exploration_of_the_facilitators_of_and_barriers_to_work_engagement_in_nursing

Galletta, M., Portoghese, P., Melis, P., Gonzales, C., Finco, G., D'Aloja, E., Contu, P. & Campagna, M. 2019. The role of collective affective commitment in the relationship between work-family conflict and emotional exhaustion among nurses: a multilevel modeling approach. BMC Nursing. Vol. 18, No. 5, 1-8. Viitattu 11.3.2019. <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-019-0329-z>

Haapala, J. 2012. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Kyselytutkimus sairaanhoitajille. Pro Gradu. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen Yliopisto. Viitattu 1.3.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120591/urn_nbn_fi_uef-20120591.pdf

Hautala. 2018. Nettiluento. Tutun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.11.2018 <https://www.youtube.com/watch?v=2uftmT-T4p4&feature=youtu.be>

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

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 23.2.2019. <http://www.tilastollinen-tutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hiltunen, L. 2008. Kyselytutkimus. Graduryhmä. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 27.3.2019. <http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. – 17. painos. Helsinki: Tammi.

Hsu, H-C. 2019. Age differences in work stress, exhaustion, well-being and related factors from an ecological perspective. International Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 16, No. 50, 1-15. Viitattu 11.3.2019. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6338997/pdf/ijerph-16-00050.pdf>

Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Hallinnon Tutkimus Vol. 32, No. 4, 301–310. Viitattu 4.11.2018 <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.turkuamk.fi/se/h/0359-6680/32/4/hoitotyö.pdf>

Hämmig, O. 2017. Health and well-being at work: The key role of supervisor support. SSM-Population Health. Vol 3, 393-402. Viitattu 3.11.2018 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352827316301793>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Viitattu 8.11.2018 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf>

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana -itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kyselynetti. Viitattu 15.1.2019. <https://www.kyselynetti.com/>

Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen verkkolehti. Viitattu 26.11.2018 https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Leppänen, N. & Puupponen, A. 2009. Hoitotyön asiantuntija- käsitteen määrittelyä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Keski-Suomen Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän julkaisuja 123/2009. Jyväskylä: Keski-Suomen Sairaanhoidopiiri.

Manka, M-L. 2013. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 28.11.2018 <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

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

Martelin, T., Hyyppä, M., Joutsenniemi, K. & Nieminen T. 2009. Hyvä kumppani ja kivat kaverit tuovat terveyttä arkeen. Terveyskirjasto. Duodecim. Viitattu 26.11.2018 https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00107

Meyer, C. & Hünefeld, L. 2018. Challenging cognitive demands at work, related working conditions and employee well-being. International Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 15, No 2911, 1-14. Viitattu 11.3.2019 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/30572625>

Middaugh, D. 2019. Don't feed the bears! Nursing management. Medsurg nursing. Vol. 28, No 1, 61-62.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 24.6.2019. http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf

Ranta, I & Tilander, E (toim). 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.1.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.4.2019. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Salonen, S. 2018. Hyvä palvelu kuuluu äänestä – asiakaskokemusta voi parantaa äänenkäytöllä. Profit. Viitattu 28.11.2018. <https://profit.lowell.fi/miten-kannattaa-kayttaa-aanta-puhelimessa/>

STM. 2018. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Viitattu 28.11.2018 <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>

Suomen työnhajaajat. 2019. Työnohjaus. Viitattu 1.3.2019. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2.painos. EU: UNIpress.

Tela. Työkyky. 2018. Viitattu 11.12.2018 <https://www.tela.fi/tyokyky>

Toivanen, T. 2015. Eettiset arvot arjen käyttövoimaksi. Kolumni. Hyve johtajuus. Viitattu 26.11.2018 <http://www.hyvejohtajuus.fi/14881/eettiset-arvot-arjen-kayttovoimaksi/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 27.3.2019. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Työterveyslaitos – Työhyvinvointi. 2018. Viitattu 7.11.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos – Työkykytalo. 2019. Viitattu 27.3.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työturvallisuuskeskus. 2019. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 29.1.2019 https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tuosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ ja_esimiestyo

Työturvallisuuskeskus. Sykettä työhön. 2018. Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka. 2018. Viitattu 11.12.2018 <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoehyvinvointikysely/Tyohyvinvointikysely-original.pdf>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738#Pidp446912800>

Valtiokonttori. 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku palvelut

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Työhyvinvointikysely

Valitse vastausvaihtoehdoista mielestäsi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto. Mieti vastausta väittämään kyseisen väittämän otsikon näkökulmasta.

- 1= Täysin eri mieltä
 2= Jokseenkin eri mieltä
 3= Ei samaa eikä eri mieltä
 4= Jokseenkin samaa mieltä
 5= Täysin samaa mieltä

Johtaminen

- | | |
|--|-----------|
| 1. Tiedän mitä minulta odotetaan | 1 2 3 4 5 |
| 2. Saan riittävästi tukea henkisellä tasolla | 1 2 3 4 5 |
| 3. Saan tekemästani työstä riittävästi palautetta | 1 2 3 4 5 |
| 4. Ehdotukseni ja ideani otetaan huomioon | 1 2 3 4 5 |
| 5. Työpaikallani toteutuu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu | 1 2 3 4 5 |
| 6. Perehdytys eri työtehtäviin on riittävä | 1 2 3 4 5 |
| 7. Asioista tiedottaminen on riittävä | 1 2 3 4 5 |
| • Miten esimies voisi tukea työhyvinvointia? (vapaa teksti) | |

Työyhteisö

- | | |
|---|-----------|
| 7. Saan ongelmatilanteessa apua työkavereiltani | 1 2 3 4 5 |
| 8. Pyrin itse auttamaan työkavereita ongelmatilanteissa | 1 2 3 4 5 |
| 9. Työyhteisössani puhutaan avoimesti ongelmatilanteista | 1 2 3 4 5 |
| 10. Olen kokenut työpaikkakiusaamista | 1 2 3 4 5 |
| 11. Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan hyvin | 1 2 3 4 5 |
| 12. Koen tämän hetkisen työilmapiirin hyväksi | 1 2 3 4 5 |
| • Miten voin omalta osaltani vaikuttaa muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin? (vapaa teksti) | |

Työkyky

- | | |
|--|-----------|
| 12. Vapaa-aika ja työ ovat keskenään tasapainossa | 1 2 3 4 5 |
| 15. Oma työssä jaksamiseni on tällä hetkellä hyvä | 1 2 3 4 5 |
| 16. Tulen mielelläni töihin | 1 2 3 4 5 |
| 17. Hoidollinen osaamiseni vastaa työn vaatimuksia | 1 2 3 4 5 |
| 18. Tietotekninen osaamiseni vastaa työn vaatimuksia | 1 2 3 4 5 |
| • Miten voin omalta osaltani vaikuttaa työkykyyni ja työstä suoriutumiseen? (vapaa teksti) | |

AVOIMET KYSYMYKSET

- Mitkä asiat lisäävät työhyvinvointiasi?
- Mitkä asiat heikentävät omaa työssä jaksamistasi?
- Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työpaikallasi tulisi kehittää?

- | | |
|-------------------|-------------------------------------|
| • Taustamuuttajat | Työvuodet asiakaspalvelukeskuksessa |
| Ikäsi 18 – 24 | alle 1vuosi |
| 25 – 34 | 1- alle 2vuotta |
| 35 – 44 | 2- alle 3vuotta |
| 45 – 65 | 3- alle 4vuotta |
| | 4vuotta ja enemmän |

Toistettava työhyvinvointikysely

Anu Tiikkainen ©

*Ehdotus 2-4x/vuodessa toistettavasta
Työhyvinvointikyselystä*

1=Täysin eri mieltä
2=Jokseenkin eri mieltä
3=Ei samaa eikä eri mieltä
4=Jokseenkin samaa mieltä
5=Täysin samaa mieltä

Saan tekemästäni työstä riittävästi palautetta

Ehdotukseni ja ideani otetaan huomioon

**Työpaikallani toteutuu oikeudenmukainen ja ta-
sapuolinen kohtelu**

Johtaminen
vastaus numeerisena 1-5

Perehdytys eri työtehtäviin on riittävä

Asioista tiedottaminen on riittävä

**Työyhteisössäni puhutaan avoimesti ongelma-
tilanteista**

Olen kokenut työpaikkakiusaamista

Työyhteisö
vastaus numeerisena 1-5

Koen tämän hetkisen työilmapiirin hyväksi

Oma työssä jaksamiseni on tällä hetkellä hyvä

Työkyky
vastaus numeerisena 1-5

Tulen mielelläni töihin

-
- Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työpaikallasi tulisi kehittää? (avoin kysymys)