

# Pk-yritysten johdon näkökulmat työhyvinvointipäätöksiin

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Päivikki Heikkinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HEIKKINEN, PÄIVIKKI:

Pk-yritysten johdon näkökulmat  
työhyvinvointipäätöksiin

Liiketalouden opinnäytetyö, 62 sivua, 8 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Lahden ammattikorkeakoulun Hyvän työelämän ääni -hanke. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää pk-yritysten johdon näkökulmia työhyvinvointipäätöksiin, lisäksi oli selvitettävä miten pk-yrityksissä nähdään työhyvinvoinnin sisältö sekä kartoittaa nykytila. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millaisin viestinnän keinoin työhyvinvoinnin kehittämistä olisi jatkossa paras viestiä, jotta se kannustaisi pk-yrityksiä työhyvinvoinnin kehittämiseen aktiivisemmin.

Teoreettisessa osassa käydään läpi työhyvinvointi ja päätösprosessi yleisellä tasolla, sekä Työelämän kehittämisstrategia 2020 ja pk-yrityksille suunnattu Hyvän työelämän ääni -hanke. Empiirisessä osassa käydään läpi haastattelututkimus, teema-alueiden tutkimustulokset, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet sekä tutkimuksen luotettavuus.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena yksilöhaastattelututkimuksena puolistrukturoiduin teemahaastatteluin syksyllä 2015. Haastatellut yritykset rajattiin toimeksiantajan asettamien rajausten mukaisesti päijäthämäläisiin, 10–100 henkeä työllistäviin ja eri toimialoilla toimiviin pk-yrityksiin. Tutkimukseen haastateltiin yhdeksän eri pk-yrityksen johtoa. Lisäksi haastatteluiden vastauksia verrattiin Työelämä 2020 -strategian tulevaisuuden painopisteisiin ja tasoluokitukseen perustuen.

Tutkimuksessa ilmeni, että haastateltujen yritysten johdon näkökulmat työhyvinvoinnin sisällöstä ja siihen liittyvistä päätöksistä erosivat toisistaan. Myös nykyhetken työhyvinvointiratkaisuissa oli eroja yritysten välillä. Tulevaisuuden haasteissa pk-yrityksille sen sijaan oli havaittavissa samansuuntaisia näkemyksiä, joissa korostui työ- ja vapaa-ajan rajaaminen, sekä osaava henkilöstö, jolla olisi oikea asenne.

Asiasanat: Pk-yritys, työhyvinvointi, Työelämä 2020- strategia

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

HEIKKINEN, PÄIVIKKI: SME Managers' Viewpoints on Occupational  
Well-being Decisions  
Bachelor's Thesis in Business Studies 62 pages, 8 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

This Bachelor's Thesis was commissioned by Lahti University of Applied Sciences, The Voice of Good Working Life - project. The main objective of this thesis was to study SME company managers' perspectives on occupational well-being decisions and how they interpret the concept of occupational well-being. Furthermore, the aim was to gather information on the best ways to deliver information to SME companies about developing occupational well-being in future in order to encourage them to get more active in well-being at work issues.

In the theoretical part of the thesis, occupational well-being, decision making at a general level, National Working Life Development Strategy to 2020, as well as The Voice of Good Working Life -project (targeted at SMEs) are covered. The empirical part of the thesis includes the data from the theme interviews, findings, conclusions, and the assessment of the reliability of this study.

The study was conducted in the fall of 2015 as a qualitative research through individual theme interviews and in accordance with the restrictions set by the client: SMEs from different lines of business in Päijät-Häme area employing 10 to 100 people. Representatives of nine SME companies were interviewed. The data was analysed and compared with The National Working Life Development Strategy to 2020 focus areas and classifications.

This study found out that interpretations of occupational well-being varied from company to company, as did the current level of occupational well-being. However, some like-mindedness exists in the leaders' opinions of the future challenges for SME companies, e.g. challenges in drawing the line between worklife and freetime, and how to acquire competent workforce with the right kind of attitude.

Key words: Occupational well-being, SMEs, National Working Life Development Strategy to 2020

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO   | 1  |
| 1.1   | Tutkimusongelma ja -kysymykset   | 5  |
| 1.2   | Tutkimusmenetelmät   | 6  |
| 1.3   | Opinnäytetyön rakenne  | 12 |
| 2     | TYÖHYVINVOINTI   | 14 |
| 2.1   | Työhyvinvoinnin yleisimpiä määritelmiä                                     | 14 |
| 2.1.1 | Työhyvinvoinnin portaat  | 16 |
| 2.1.2 | Työkykytalo  | 19 |
| 2.2   | Päätöspyramidi   | 21 |
| 2.2.1 | Henkilöstöstrategia  | 23 |
| 2.2.2 | Pk-yrityksen määritelmä  | 25 |
| 2.3   | Pk-yrityksille suunnattu työhyvinvointi tuki ja tieto                      | 26 |
| 2.3.1 | Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020                                 | 27 |
| 2.3.2 | Hyvän työelämän ääni -hanke  | 28 |
| 2.4   | Työhyvinvointi tulevaisuudessa   | 29 |
| 3     | HAASTATTELUTUTKIMUS TYÖHYVINVOINNISTA                                      | 30 |
| 3.1   | Tutkimuksen toteutus   | 31 |
| 3.2   | Työhyvinvoinnin nykytila   | 32 |
| 3.3   | Työhyvinvointipäätökset  | 35 |
| 3.4   | Työhyvinvointi tulevaisuudessa   | 37 |
| 4     | JOHTOPÄÄTÖKSET   | 41 |
| 4.1   | Haastattelujen tulokset ja Työelämän kehittämisstrategia 2020 painopisteet | 41 |
| 4.2   | Haastattelujen tulokset ja Työelämän kehittämisstrategian tasoluokitukset  | 42 |
| 4.3   | Päätelmät tutkimuksen tuloksista   | 44 |
| 4.4   | Pohdinta tuloksista  | 46 |
| 4.5   | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti                                | 47 |
| 5     | YHTEENVETO   | 50 |
|       | LÄHTEET  | 54 |
|       | LIITTEET   | 59 |

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnista puhutaan paljon aiheena, mutta sitä mikä on ymmärretty työhyvinvointikäsitteen sisällöksi pienten ja keskisuurien yritysten johdossa (myöhemmin pk-yritys) useamman pk-yrityksen otantana, ei ole vielä tarpeeksi tutkittu. Tässä opinnäytetyössä selvitetään teemahaastatteluin, miten työhyvinvointikäsitteen sisältö ja työhyvinvoinnin merkitys nähdään pk-yritysten johdossa haastatteleamalla yhdeksän pääjätähämäläisen pk-yrityksen johtoa syksyllä 2015.

Lisäkysymyksinä selvitetään, millaisin viestinnän keinoin työhyvinvoinnin kehittämisestä kannattaisi jatkossa viestiä pk-yrityksille. Kartoittamalla osana haastatteluja yritysten tiedonhakua työhyvinvointiin liittyvistä asioista, jotta saadaan kuva millainen viestintä kannustaisi pk-yrityksiä aktiivisuuteen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi selvitetään myös haastateltujen pk-yritysten työhyvinvoinnin nykytasoa ja käytäntöjä työhyvinvointiin liittyen.

Työterveyslaitoksen (Ravanti & Pääkkönen 2012, 15) kokoamassa Työhyvinvoinnin tilannekuva selvityksessä haastateltiin viittätoista pääasiassa suurta yritystä, ja kartoitettiin haastateltujen yritysten ajatuksia joita työhyvinvointiin nähtiin kytkeytyvän. Monet yhdistivät esimerkiksi hyvän työilmapiirin, yhteisöllisyyden, työkaverit, motivaation ja työn ilon myönteisiin ajatuksiin työhyvinvointiin liittyen. Myös matala hierarkkisuus, joustaminen, voimaantuminen ja työntekijöistä välittäminen kytkettiin hyviin ajatuksiin työhyvinvoinnista. Huonoina mainittiin mm. niin sanotut turhat tutkimukset ja hankkeet sekä luottamuspuola.

Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ sekä viime kädessä myös työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään. Myös asiakassuhde sekä työntekijän oma persoona ja kotiolot vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi on näin ollen monen tekijän summa. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 7). Työhyvinvointi ei ole tarkkarajainen ilmiö, jokainen ihminen kokee, ja määrittelee sen sisällön itsensä kautta. Näkökulmat luonnollisesti ovat

myös jokaisen vastaajan omia subjektiivisia tuntemuksia, ja omia tulkintoja, joiden kautta he vastauksensa antavat. Yrityksen omistajat ja johto määrittelevät työhyvinvointiratkaisut osana päätöksentekoa, samalla kun he määrittelevät yrityksen henkilöstöä koskevat toimintatavat henkilöstöstrategiassaan, ja vaikuttavat sen myötä henkilöstön työhyvinvointiin.

Otala ja Ahonen määrittelevät kirjassaan Työhyvinvointi tuloksentekijänä (2005, 28) työhyvinvoinnin tarkoittavan toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia, eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, ja toisaalta koko työyhteisön yhteistä viretilaa. He määrittävät työhyvinvoinnin tarkoittavan ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä se tavoitteena, että jokaisella olisi mahdollisuus työn ilon ja työssä onnistumisen kokemuksiin. He lisäävät vielä että, työhyvinvointi on haastava aihe käsitellä, koska se ei ole koneiden ja rakennusten tapaan konkreettinen asia. Työhyvinvointi myös merkitsee yhdelle yhtä ja toiselle toista.

Työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyden voi nähdä myös taloudellisesti merkityksellisenä. Työterveyslaitoksen sivuilla (Työterveyslaitos 2015) kerrotaan, että hyvistä työhyvinvointia edistävästä toimista yritys voi saada tutkimusten mukaan keskimäärin kuusinkertaisen hyödyn, eli kuusi euroa jokaista työhyvinvointiin sijoitettua euroa kohti takaisin.

Työntekijöistä huolehtiminen nähdään yhteiskunnan taholta niin tärkeänä asiana, että se on huomioitu myös lainsäädännössä useissa eri lakiteksteissä. Työterveyshuoltolain (2001/1383) ensimmäisessä pykälässä säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto, sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on saada työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto yhdessä ehkäisemään työstä johtuvia sairauksia ja tapaturmia, sekä edistämään työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, edistämään työntekijän terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä kaikissa työuran vaiheissa sekä edistämään työyhteisön toimintaa.

Myös työsuojelulaki (2002/738) on olennaisena mukana turvaamassa työntekijän oikeutta turvalliseen, terveyttä vaarantamattomaan työntekoon. Laissa ensimmäisessä pykälässä todetaan lain tarkoituksena olevan työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi, sekä ehkäistä ennalta ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työn tai työympäristön aiheuttamia henkisen tai fyysisen terveyden haittoja.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) toisessa luvussa, etenkin Työsopimuslain pykälissä 1 – 3 käsitellään työhyvinvointiin läheisesti vaikuttavia asioita. Toisen luvun ensimmäisessä pykälässä kerrotaan yleisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä sekä työnantajan ja työntekijän, että eri työntekijöiden välisiä keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin jos yrityksen toimintaa, tai työntekijän työtehtäviä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on edistettävä työntekijän kehittymistä ja etenemistä työurallaan.

Toisen luvun toisessa pykälässä samassa Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) käsitellään tasapuolista kohtelua ja syrjintäkieltoa. Työnantajan on lain (30.12.2014/1331) velvoittamana kohdeltava kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti. Työnantaja voi vain perustellusta syystä, kuten työntekijöiden tehtävistä tai asemasta johtuen poiketa tästä. Määräaikaisessa tai osa-aikaisessa työsuhteessa oleviin työntekijöihin ei saa soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muihin työntekijöihinkään, ellei sille sitten ole jotain muuta asiallista syytä kuin työsopimuksen muoto. Yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kieltämisestä säädetään yhdenvertaisuuslaissa. Tasa-arvosta ja sukupuoleen perustuvasta syrjinnän kiellosta taas säädetään Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014). Tasa-arvosta naisten ja miesten välillä säädetään erikseen tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986).

Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) toisen luvun kolmannessa pykälässä käsitellään työturvallisuutta. Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta, ja

terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa (738/2002) säädetään. (23.8.2002/750) Raskaana olevan työntekijän työtehtävät tai työolot eivät saa vaarantaa sikiön tai työntekijän terveyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos työnantaja ei voi vaaratekijää poistaa, pitää työnantajan löytää raskaana olevalle raskauden ajaksi hänelle sopivampaa työtä hänen työkykynsä ja ammattitaitonsa huomioon ottaen. Mahdollisuudesta erityisäitiysvapaaseen, mikäli tämä ei onnistu säädetään erikseen Työsopimuslain 4 luvun 1 §:ssä (29.6.2006/533).

Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu työelämässä sukupuolesta riippumatta, kaikessa työelämään liittyvässä, on työhyvinvoinnin kannaltakin tärkeää ja sitä säädellään myös omalla lainkohdalla. Lakiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), lain tarkoitus on kirjattu lain ensimmäiseen pykälään. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjiminen, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, ja erityisesti parantaa naisten asemaa työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää syrjintää, joka perustuu sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisemisesta johtuvaa syrjintää (30.12.2014/1329) [HE 19/2014].

Työhyvinvointia pyritään myös edistämään velvoittamalla työnantajat ja työntekijät toimimaan yhteistyössä yrityksen toiminnassa tapahtuvien muutosten yhteydessä. Yleisesti tämä tunnetaan nimellä yhteistoimintaneuvottelu eli yt-neuvottelu, josta useimmiten kuulee mainittavan, kun yrityksellä on tarve irtisanoa osa työntekijöistä. Yt-neuvottelut tulee kuitenkin laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) mukaan järjestää myös monessa muussa muutostilanteessa, kuten esimerkiksi lomautusten toteuttamiseksi. Lain yhteistoiminnasta tarkoitus määritellään lakitekstissä niin, että lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin ja riittäviin tietoihin yrityksen tilasta, ja sen suunnitelmista. Tarkoituksena on, että yritys ja sen henkilöstö yhdessä kehittävät yrityksen toimintaa, ja työntekijöillä olisi mahdollisuuksia vaikuttaa heitä, heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä koskeviin päätöksiin. Lain yhtenä



tarkoituksena on tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi.

Koska tutkimuksen kohteena on 10 - 100 henkeä työllistävät pk-yritykset, tässä kohdassa on hyvä lisätä, että mikäli yritys työllistää säännöllisesti alle 20 henkeä, noudatetaan siinä tapauksessa tämän lain sijasta Työsopimuslain (55/2001) 9 luvun 2 ja 3 §:n säännöksiä.

Tämän opinnäytetyön tilaajana on Hyvän työelämän ääni -hanke (LAMK 2015), jossa Lahden ammattikorkeakoulu on päätoteuttajana, ja Hämeen ammattikorkeakoulu osatoteuttajana, yhteistyössä Työelämä 2020 - Hämeen alueverkoston kanssa. Hyvän työelämän ääni -hanke tarjoaa pk-yrityksille arjen innovaatioita ja välittömiä työhyvinvointitekoja, tuottavuutta ja alueellista verkostoyhteistyötä. Hankeessa edistetään pk-yritysten tuottavuutta ja työhyvinvointia etsimällä arkeen sopivia, johtamiseen, työn sujumiseen ja työkyvyn ylläpitämistä auttavia menetelmiä. Ajatuksena on tarjota pk-yrityksille niiden tarpeita vastaava palvelumalli, samalla vahvistaen alueellista työelämän kehittäjäverkostoa.

### 1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää pk-yritysten johdon näkökulmia työhyvinvointipäätöksiin. Lisäksi on selvitettävä, miten pk-yrityksissä nähdään työhyvinvoinnin sisältö sekä kartoittaa nykytila. Lisäksi haastatteluiden vastauksia verrataan Työelämä 2020 -strategian tulevaisuuden painopisteisiin ja tasoluokituksiin perustuen.

Haastatteluiden kautta pyritään selvittämään myös, millaisin viestinnän keinoin työhyvinvoinnin kehittämistä olisi jatkossa paras viestiä, jotta se kannustaisi pk-yrityksiä työhyvinvoinnin kehittämiseen aktiivisemmin.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Mitkä ovat haastateltujen pk-yritysten johdon näkemykset työhyvinvointikäsitteen sisällöstä ja päätöksistä sekä millainen on haastateltujen yritysten työhyvinvoinnin nykytila?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Miten lähellä yleisellä tasolla haastatellut yritykset ovat Työelämän kehittämisstrategia 2020 painopisteisiin ja tasoluokituksiin pääsemistä?
- Millaisin viestinnän keinoin työhyvinvoinnin kehittämisestä olisi jatkossa paras viestiä, jotta se kannustaisi pk-yrityksiä työhyvinvoinnin kehittämiseen aktiivisemmin?

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin toimeksiantajan toiveesta pienten ja keskisuurien yritysten ryhmän sisällä, Päijät-Hämeen alueella toimiviin, eri toimialojen 10 - 100 henkeä työllistäviin, pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta- ja analyysimetodeja tai hankintatekniikoita. Hankintatekniikat voidaan jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin, ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin.

Kvantitatiivinen hankintatekniikka

Tutki ja kirjoita kirjassa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136) kuvataan kvantitatiivista tutkimusta, josta käytetään monia nimityksiä, kuten hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen ja positivistinen tutkimus, kvantitatiivista tapaa käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Sen alkujuuret ovat luonnontieteissä, ja monet tutkimukselliset menettelytavat ovatkin samantapaisia.

*Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä piirteitä ovat:*

- *johtopäätökset aiemmista tutkimuksista*
- *aiemmat teoriat*
- *hypoteesin esittäminen*
- *käsitteiden määrittely*
- *koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat joissa tärkeää on että havaintoaineisto sopii määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen*

- *koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta, useinkin tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat: määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä, ja otetaan tästä perusjoukosta otos*
- *muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon*
- *päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, mm. tulosten kuvailu prosenttilukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136)*

### Kvalitatiivinen hankintamenetelmä

Tutki ja kirjoita kirjassa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160) kuvataan että kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja pyrkimyksenä on pikemmin löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin todentaa aiemmin tehtyjä (totuus) väittämiä.

#### *Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:*

- *tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa*
- *suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä (esim. kynä-paperi-testeillä) hankittavaan tietoon. Perusteluna tälle on näkemys, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Apuna täydentävän tiedon hankinnassa monet tutkijat käyttävät myös lomakkeita ja testejä*
- *Käytetään induktiivista analyysia. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija*
- *Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja "ääni" pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit*
- *valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen*
- *Tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti*

- *käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 160).*

Koska tutkimuksen kohteena on työhyvinvointi ja siihen liittyvät näkökulmat, eikä työhyvinvointi ei ole tarkkarajainen tutkimuksen kohde. Jokainen vastaaja kokee sen subjektiivisesti, ja tarkoituksena on tutkia vastaajien näkökulmia kyseiseen aiheeseen. Vastaajien näkökulmat luonnollisesti ovat myös jokaisen vastaajan omia subjektiivisia tuntemuksia ja omia tulkintoja, joiden kautta he antavat vastauksensa.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin näillä perusteluilla, sekä vertailemalla kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä Tutki ja kirjoita kirjassa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007) läpikäytyjen kuvausten avulla kvalitatiivinen tutkimus.

Kuten yllä olevasta listauksestakin ilmenee, kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, joista yksi tapa on teemahaastattelu. Haastatteluissa tärkeä lähtökohta on vastaajien anonymiteetti, ja sen turvaaminen. Haastateltaville kuuluu myös aina kertoa tutkijan vaitiolovelvollisuudesta, sekä siitä että haastateltavan henkilöllisyys ei tule valmiista tutkimuksesta paljastumaan. Haastattelu on hyvä tapa kerätä aineistoa ilmiöstä johon tutkitaan ihmistä, kunhan tutkija on ensin selvittänyt itselleen selkeän tavoitteen, johon haastattelujen avulla pyrkii. Haastattelun etuja on tutkittavien mahdollisuus vastata vapaasti omin sanoin, ja sen etuja tiedonkeruumenetelmänä on joustavuus. Jo saatuja vastauksia voidaan haastattelun aikana tarkentaa lisäkysymyksin. Tutkijalla on mahdollisuus seurata myös haastateltavan ilmeitä, eleitä ja äänenpainotuksia, joiden avulla on helpompi tulkita ja ymmärtää haastateltavan vastaukset syvällisemmin. Haasteina on esimerkiksi tutkijan ajankäyttö, sillä haastattelut ja niiden jälkikäsitely vievät aikaa. Sekä lisäksi esimerkiksi se, jos haastateltava kokee haastattelutilanteen jotenkin negatiivisesti tai ei olekaan motivoitunut vastaamaan.

Metsämuuronen käsitteli erilaisia haastattelutekniikoita kirjassaan Laadullisen tutkimuksen käsikirja (2006, 114 - 115). Haastattelutekniikat

jakautuvat klassisesti strukturoituun, puolistrukturoituun ja ei-strukturoituun eli avoimeen haastattelutekniikkaan. Strukturoidussa haastattelutekniikassa tehdään yleisimmin lomake, josta valmiit ennalta mietityt kysymykset toistetaan kaikille haastatelluille täsmälleen samalla sanamuodolla, ja samassa järjestyksessä. Strukturoituhaastattelu on hyvä valinta, jos haastateltavia on paljon, ja he edustavat yhtenäistä ryhmää.

Puolistrukturoitu haastattelutekniikka pohjaa ennalta mietittyihin teema- eli aihealueisiin joista tutkija haluaa tietoa kerätä. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija esittää haastateltavalle kysymykset, mutta kysymyksiä ei esitetä missään määrämuodossa, vaan kysymyslause muodostetaan haastattelutilanteessa. Puolistrukturoidun haastattelun aihealueet myös käsitellään jokaisessa haastattelutilanteessa satunnaisessa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelutekniikka on hyvä valinta, jos aihe on arka, tai selvitetään heikosti tiedostettua aihetta (Metsämuuronen 2006, 114 - 115).

Avoin haastattelu on jo lähimpänä oikeaa haastattelua, ja siinä ei ole mitään valmiita ennalta mietittyjä kysymyksiä tai edes aihetta, ja siksi se onkin tutkijan kannalta haastava tekniikka (Metsämuuronen 2006, 114 - 115).

Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat kirjassaan Teemahaastattelu (1982, 41 - 42) teema-alueiden asettelua tutkimukseen, että haastattelurunkoon ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuettelo.

Haastattelutilanteessa se toimii haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Teema-alueet muotoillaan haastattelutilanteessa kysymyksiksi. Tutkijan tulisi valita niin väljät teema-alueet, että tutkittavan ilmiön koko rikkaus, joka siihen todellisuudessa sisältyy, myös tulisi mahdollisimman hyvin esiin. Tähän tutkimukseen aineiston keruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut.

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin. Ennen analysointia haastattelut ja muistiinpanot litteroitiin, joka tarkoittaa yksinkertaisesti puhtaaksikirjoittamista. Tässä kohdassa tehtiin jo

ensimmäinen karsintatyö, ja litteroitiin vain tutkimuksen raportoinnin kannalta oleelliset osat. Tavoitteena oli saada aineisto analysoitavaan muotoon, jotta nähtäisiin ja löydettäisiin analysoinnin kautta tutkimuksen vastaukset. Aineistosta pitää löytää olennainen tieto. Aineiston analysointia kannattaakin miettiä jo ennen aineiston tiedonkeruuta, sillä ne kulkevat käsi kädessä. Analysointi voidaan suorittaa aineistolähtöisenä, teorialähtöisenä, abduktiivisena, kvantifioivana tai teemoitteluna. Lisäksi tutkija voi kehittää vielä lisää omiakin tapoja.

Aineistolähtöisessä analysoinnissa teoreettiset käsitykset luodaan tutkimusaineistosta, ja aikaisemmilla teorioilla tai tiedoilla ei pitäisi olla painoarvoa. Teorialähtöisessä analyysi perustuu aikaisempiin teorioihin ja tietoihin, joista johdetaan analyysissä käytettävät käsitteet. Abduktiivisessa analysoinnissa sekoitetaan induktiota ja deduktiota. Analyysi aloitetaan aineistosta, mutta käytetään teoriaa apuna sitä tehdessä. Kvantifioinnissa aineisto luokitellaan ja lasketaan siitä frekvenssejä.

Teemoittelu on yksi teemahaastattelujen analyysitapa. Siinä kunkin teeman alle kootaan haastatteluista teemaan liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät. Tutkimusraportissa esitetään niiden yhteydessä näytepaloina vastaajien tekstisitaatteja. Lisäksi on olemassa vielä sisällön analyysi, jota Jorma Kananen kuvaa kirjassaan KVALI- Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet (2008,94) seuraavasti:

*Sisällön analyysillä pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti ja yleisessä muodossaan. Tavoitteena tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuva*

Tutkimuksella haluttiin selvittää, millainen oli haastateltujen yritysten työhyvinvoinnin nykytila sekä millaisia työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia haastatelluista yrityksistä löytyy. Metsämuuronen avaa Laadullisen tutkimuksen käsikirjassaan (Hirsjärvi & Hurme 1985, 36, Metsämuuronen 2006, 115 mukaan) puolistrukturoidun haastattelun sopivia käyttötilanteita muun muassa seuraavasti:

*Sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat intimit tai arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti*

*tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita, perusteluja. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä.*

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska aiheena työhyvinvointi ei ole tarkkarajainen ilmiö ja koska pyrkimyksenä oli selvittää, miten työhyvinvoinnin sisältö on tulkittu pk-yritysten johdossa.

Yksilöhaastatteluna toteutettu teemahaastattelu, puolistrukturoiduin teema-aluein antoi haastattelumuotona eniten tilaa haastateltaville kertoa omin sanoin näkemyksistään.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan ensin lajittelemalla haastatteluaineistosta litteroimalla saadut vastausaineistot teema-alueittain teemoittelemalla. Saadut vastaukset analysoitiin vielä tyypittelemällä yhdistetysti kaikkien haastateltujen vastaukset teema-alueittain, joita käyttämällä haettiin vastausta siihen mitkä ovat pk-yritysten johdon näkökulmat työhyvinvointipäätöksiin.

Tyypittely voidaan jakaa ainakin kolmeen erilaiseen tapaan (Eskola & Suoranta 1998, 183) muodostaa tyyppejä. Autenttinen, jossa yhden vastauksen sisältävä tyyppi on esimerkkinä laajemman aineiston osasta. Yhdistetty mahdollisimman yleinen tyyppi: mukaan on otettu vain sellaisia asioita, jotka esiintyvät suuressa osassa tai kaikissa vastauksissa. Mahdollisimman laaja tyyppi, jolloin jotkut tyyppiin mukaan otettavat asiat ovat kuitenkin esiintyneet kenties vain yhdessä vastauksessa. Kuitenkin olennaista tällaisessa tyypissä on sen sisäinen loogisuus; tyyppi on mahdollinen, vaikkakaan ei sellaisenaan todennäköinen.

Teema-alueet yhdisteltiin vielä kolmeksi aihekokonaisuudeksi, joita ovat työhyvinvoinnin nykytila, työhyvinvointi päätökset ja työhyvinvointi tulevaisuudessa. Näiden vastausten kautta arvioitiin yritysten tilaa suhteessa Työelämän kehittämissstrategia 2020 painopisteisiin sekä tasoluokituksiin sen arvioimiseksi, kuinka hyvin yritykset jo nyt niihin yltyvät.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne käydään läpi oheissa kuviossa (kuvio 1.) kappalejakotasolla.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa eli johdannossa, käydään läpi johdanto tutkimukseen, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja –kysymykset, tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne.

Toinen luku on työhyvinvointi, eli teoreettinen osa, jossa käsitellään tutkimuksen määritelmiä kuten työhyvinvointi -käsitteen määritelmiä, päätöksenteko- ja henkilöstöstrategia -käsitteen sekä pk-yrityksen määritelmiä, sekä lisäksi millaista tietoa ja tukea pk-yrityksille on tarjolla. Esimerkkeinä käsitellään yleisellä tasolla Työelämän kehittämisstrategia 2020, jota käytetään myös vastausten tutkimisessa. Lisäksi käsitellään pk-yrityksille suunnattu Hyvän työelämän ääni -hanke. Lopuksi nostetaan näkökulmia työhyvinvoinnin tulevaisuuteen Työelämän kehittämisstrategia 2020 mukaan.

Kolmannessa luvussa, eli empiirisessä osassa, käydään läpi tutkimustulokset ja tutkimuksen toteutus ja käsitellään teemahaastatteluvastauksien yhteenvedot teema-alueittain:



työhyvinvoinnin nykytila, työhyvinvoinnin päätökset ja työhyvinvoinnin tulevaisuus.

Neljäs luku on johtopäätökset, jossa käsitellään haastatteluiden vastauksia teema-alueittain Työelämä 2020-strategian painopistealueisiin ja tasoluokituksiin katsottuna. Arvioidaan, mikä viestintäkanava innostaisi ja kannustaisi pk-yrityksiä aktiivisuuteen työhyvinvointiasioissa, pohdinta tutkimuksesta, sekä esitetään jatkotutkimusaiheet ja käsitellään vielä aineiston reliabiliteettiä ja validiteettiä.

Viimeisenä viidentenä lukuna on yhteenveto, jossa käydään läpi tutkimuskysymykset ja niiden vastaukset.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä kappaleessa on tavoitteena käydä läpi näkemyksiä siitä, mitä työhyvinvointi, päätöksenteko ja henkilöstöstrategia sisältävät, sekä mihin käyttöön henkilöstöstrategia laaditaan. Tässä kappaleessa käydään myös läpi Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020 (TEM 2016), sekä pk-yrityksille suunnattu Hyvän Työelämän ääni -hanketta samojen materiaalien välityksellä jotka jokaisella pk-yrityksen omistajalla tai johdossa toimivalla on saatavillaan.

### 2.1 Työhyvinvoinnin yleisimpiä määritelmiä

Työhyvinvointi on tutkimusaiheena haastava, sillä vaikka sitä on tutkittu, se on kuitenkin ilmiönä vailla tarkkoja rajoja ja muodostuu suurelta osin jokaisen yksilön subjektiivisesta näkemyksestä, ja siitä miten hyvin hänen työympäristönsä vastaa tätä näkemystä. Useat tahot ovat kuitenkin julkilausuneet omat ehdotuksensa siitä miten hyvää työhyvinvointia voisi yrittää määritellä.

Ravanti ja Pääkkönen tekivät (2012) Työterveyslaitokselle selvityksen 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä- työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Tutkimuksen kohteena oli pääasiassa suuria yrityksiä, joiden resurssit työhyvinvoinnin osalta ovat usein luonnollisesti huomattavasti pk-yritysten resursseja suurempia. Ravanti ja Pääkkönen käyttävät työhyvinvoinnista ohjelmansa yhteydessä suosituimmaksi määritelmäksi muotoutunutta, tekemiseen ja uudenlaisiin tuloksiin perustuvaa työhyvinvoinnin määrittelyä:

*Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa.*

Kirjassaan Työnilo Marja-Liisa Manka (2012) nostaa esiin hyviä kysymyksiä. Kuten kysymyksen siitä, miksei työhyvinvoinnin kehittämistilaisuuksia tunnuta enää voivan järjestää ilman koomikkaa, ja

onko tämä merkinä siitä, ettei työhyvinvointia enää ymmärretä laajasti vaan, sitä pidetään vain virkistykseen tarjoamisena. Manka muistuttaa myös työhyvinvoinnin historiasta kertomalla, että työhyvinvoinnin alkuvaiheet sijoittuvat jo viimevuosisadan alkuun, ja että lakisääteistä työsuojeluakin on Suomessa ollut jo yli 100 vuoden ajan. Manka mainitsee kirjassaan myös että:

*Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista: strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Sille voidaan asettaa tavoitteet ja niiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten niin sanotun voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten vastuuta ei yksinään voi säilyttää esimiehen harteille (Manka 2012).*

Työterveyslaitoksen Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä - verkkokirjassa kerrotaan työhyvinvoinnin määritelmästä Suomalaisessa Työsuojelusanastossa.

*Suomalaisessa Työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään seuraavasti: ”työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät”, kirjan kirjoittajat Anttonen, Räsänen, Aaltonen, Husman, Lindström, Ylikoski, Jokiluoma, Van Den Broek, Haratau, Kuhn, Masanotti, & Wynne (2009) kertovat laajentaneensa projektissa tätä määritelmää kolmella versiolla.*

- *Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työn tekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.*
- *Työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä*

*ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.*

- *Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, hyvästä johtamisesta, ammattitaidosta, muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista, työyhteisön tuesta yksilölle sekä siitä, miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö työtä pitää.*

Valtionkonttorin Henkilöstöhallintoa ja – johtamista tukeva Kaiku-työhyvinvointipalvelu määrittää lyhyesti työhyvinvoinnin seuraavalla tavalla

*Työhyvinvointi on yksinkertaisesti siis sitä, että ...*

- *töihin on kiva tulla*
- *kokee osaavansa ja onnistuvansa töissään*
- *tuntee kehittyvänsä työssään*
- *ihmissuhteet työpaikalla ovat kunnossa*
- *työ- ja yksityiselämä ovat tasapainossa*
- *tuntee työnsä arvokkaaksi*
- *tuntee saavansa arvostusta työssään*
- *ihmiset pysyvät työelämässä entistä kauemmin*
- *työpaikan sairauspoissaolot pysyvät kurissa*
- *työpaikan johtaminen on kunnossa(valtioneuvosto.2015)*

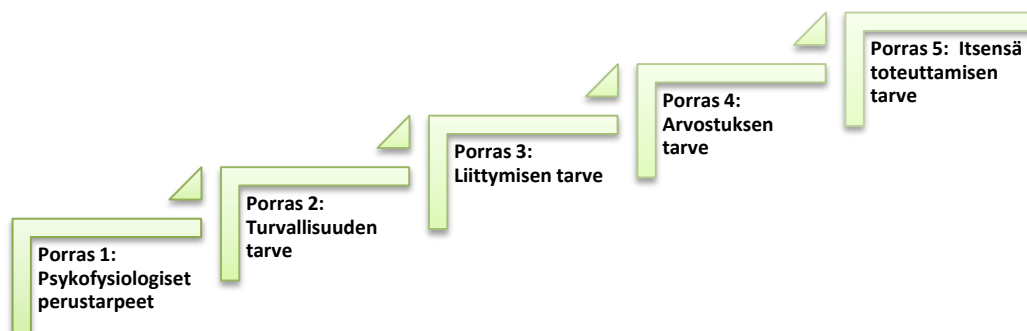
Kuitenkin myös Kaiku-projektissa mukana olleet halusivat samassa julkaisussa tuoda ilmi tiedostavansa, ettei työhyvinvointiasiaassa ole yhtä totuutta. (Osaava henkilöstö strategisena voimavarana-Opas 2007).

Samaa todetaan myös Management Today- lehden artikkelissa Wellbeing at work (Baquley 7/2007,13). Artikkelissa todetaan, että työhyvinvoinnin rakentaminen ei ole helppoa, koska sen sisältö on eri ihmisille erilainen.

### 2.1.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työturvallisuuskeskuksen viisitasoinen Työhyvinvoinnin portaat- malli (kuvio 2.) on myös yksi yleisimmin käytetyistä. Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilla on tarjolla kattava informaatiokokonaisuus, ja sivuston kautta voi myös tilata yrityksen käyttöön materiaalia kuten työhyvinvoinnin portaat-harjoituskirjan (ilmaiseksi ladattavissa) tai ostaa Päivi Rauramon

kirjoittaman Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta -kirjan (Työturvallisuuskeskus 2016).



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2016)

*Työhyvinvoinnin portaat -mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi (Työturvallisuuskeskus 2016)*

Yhdysvaltalaisen Abraham Maslow´n kehittämä teoria julkaistiin ensimmäisen kerran hänen tutkimuksessaan A Theory of Human Motivation, ja Maslow´n mukaan ihmisellä on

*Halu tyydyttää tietyn tyyppiset erityistarpeet, jotka voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen seuraavasti:*

1. fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarpeet
3. liittymisen tarpeet
4. arvostuksen tarpeet
5. itsensä toteuttamisen tarpeet (Otavan Opisto 2015)

Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2016) mallin pohjana on Abraham Maslowin tarvehierarkiateoria, jonka mukaisesti portaiden seuraavan tason voi saavuttaa kun edellisen tarpeet on riittävästi täytetty. Maslowin

1. askelma: psykofysiologiset tarpeet tarkoittaa tässä tapauksessa pk-yrityksen näkökulmasta mm. työhyvinvoinnin järjestämistä, sopivaa työnkuormittavuutta sekä yrityksen osalta työntekijöiden kannustamista huolehtimaan terveydestä ja liikkumaan. Työntekijän osalta tämä tarkoittaa

työ- ja vapaa-ajan erottamista toisistaan, lepäämistä, liikuntaa ja terveellistä ravintoa. Tyypillisimmät tavat seurata ja arvioida tässä onnistumista, ovat erilaiset työpaikkakyselyt, kehityskeskustelut ja terveystarkastukset.

2. askelma: turvallisuuden tarve käsittelee turvallisuuden tunnetta jota työnantaja voi edistää kohtelemalla työntekijöitä tasa-arvoisesti, suosimalla toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita, maksamalla työehtosopimuksien mukaista tai muuten riittävän elintason turvaavaa palkkaa tehdyn työn mukaisesti. On myös työnantajan vastuulla edistää sekä omalta osaltaan huolehtimalla työn ergonomisesta suorittamisesta oikein työvälinein ja työtavoin, sekä huolehtia työturvallisuudesta yrityksessä. Työntekijän on omalta osaltaan noudatettava saamia ohjeita, ja tuotava mahdolliset puutteet ja epäkohdat työnantajan tietoisuuteen niiden korjaamiseksi. Tyypillisiä tapoja varmistaa asianmukainen taso on työpaikalla tehtävä työpaikkaselvitys, seuraamalla työtapaturmatilastoja, sekä esimerkiksi työturvallisuuteen tai työergonomiaan perehtyneen asiantuntijan tekemillä tarkastus- ja neuvontakäynneillä työpaikalla.

3. askelma: liittymisen tarve käsittelee työnantajanäkökulmasta työyhteisön me-henkeä, johtamista, yleistä henkilöstöstä huolehtimista ja sisäistä sekä ulkoista yhteistyötä ja verkostoja. Työntekijän kannalta kolmas askelma sisältää kehityshalukkuutta, myönteistä asennetta siihen ja muutoksiin työympäristössä, sekä erilaisuuden hyväksymistä. Tyypillisin mittauskeino joka on laajasti yrityksissä käytössä, on erilaiset työhyvinvointikyselyt.

4. askelma: arvostuksen tarve sisältää yrityksen johtamisen kulmakivet missio, visio ja strategia. Neljäs askelma sisältää näiden lisäksi myös yrityksen eettiset arvot, oikeuden mukaisen palkka- ja palkitsemisjärjestelmän, toiminnan arvioinnin ja kehittämisen sekä kaiken muun jolla pyritään edistämään hyvinvointia työpaikalla ja yrityksen tuottavuutta. Työntekijän osalta sisältönä neljännessä askelmassa on aktiivisuus työpaikan kehittämisessä, sekä toimiminen yrityksen

tuottavuuden ja kannattavuuden edistämiseksi. Tätä käsitellään ja mitataan usein taloudellisen ja toiminnallisen tuloksen kautta, sekä osana työhyvinvointikyselyä.

5. askelma: itsensä toteuttamisen tarve, käsittelee osaamisen hallintaa, työn mielekkyyttä ja luovuutta sekä vapautta. Toisin ilmaisten viides askelma käsittelee koulutusta, ja työntekijöiden taitojen ja osaamisen mahdollisimman järkevää hyödyntämistä. Pitäisi myös kannustaa työntekijöitä aktiivisuuteen oman ammattitaidon kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Työntekijän kannalta viides askelma tarkoittaa jatkuvaa huolehtimista oman osaamisen ja ammattitaidon ajantasaisuudesta, työntekijän tulee seurata omaa alaansa ja myös olla aktiivinen uusien työtapojen ja koulutusten käymisessä ja tietotaitojen opettelussa.

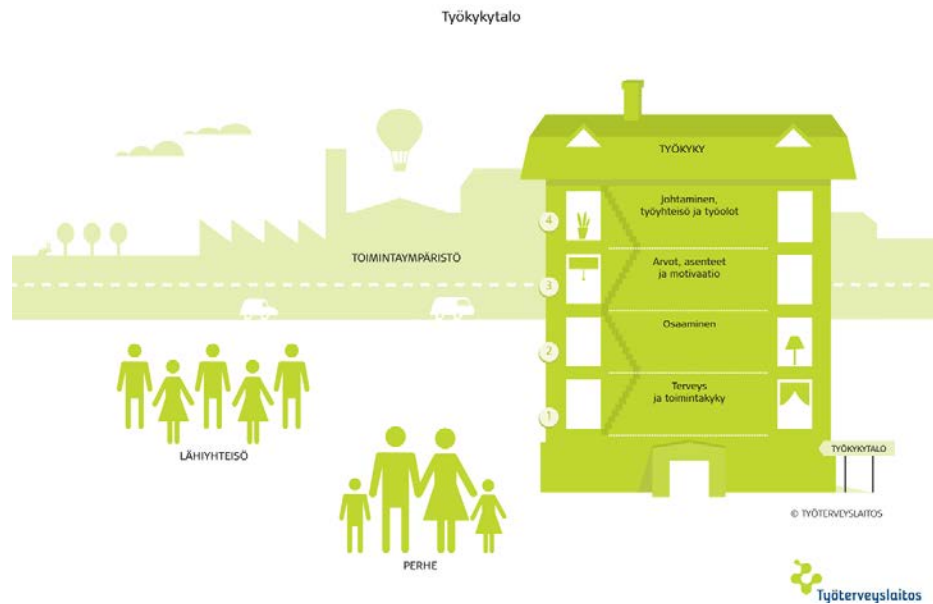
Työturvallisuuskeskuksen sivustolla työhyvinvointi määritellään lyhyesti seuraavalla tavalla:

*Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta.*

*Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa (Työturvallisuuskeskus 2016).*

### 2.1.2 Työkykytalo

Työhyvinvointiin liittyy myös Työkykytalo (kuvio 3) joka jakautuu kerroksiin, ja ajatuksena on, että jokainen kerros tukee toisiaan.



KUVIO 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014)

Työkykytalo jakautuu neljään kerrokseen: terveyteen ja toimintakykyyn, osaamiseen, arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon sekä johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin.

1.kerros: Terveys ja toimintakyky kerroksen ajatuksena on toimia talon perustana. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat yhdessä tämän työkykytalon perustan.

2. kerros: Osaamisen kerroksen ajatuksena on peruskoulutus ja ammatilliset tieto-aidot. Ajatus ns. elinikäisestä oppimisesta ja tietotaitojen jatkuvasta päivittämisestä kuuluu tähän kerrokseen, ja se on nykyisin noussut entistä isompaan rooliin kaikilla toimialoilla tapahtuvan uusien osaamisen alueiden ja työkykyvaatimusten ilmaantumisen myötä.

3. kerros: Arvot, asenteet ja motivaatio kerroksen ajatuksena on työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Yksilön omat asenteet työntekoon vaikuttavat positiivisesti, ja samoin työkyky lisääntyy jos työ koetaan mielekkääksi ja haastavuudeltaan sopivasti mitoitetuksi. Jos työ muodostuu vain pakolliseksi elämän osaksi, ja ei vastaa odotuksia johtaa se työkyvyn alenemiseen. Myös ikä vaikuttaa, sillä se muuttaa työntekijän asennoitumista työhön.



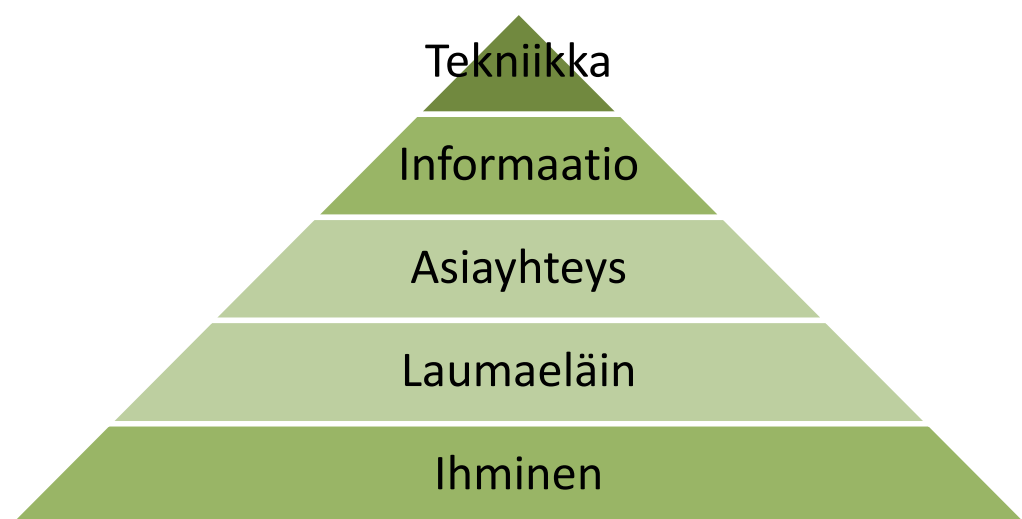
4. kerros: Johtaminen, työyhteisö ja työolot kerroksen ajatuksena on kuvata työtä, työoloja, työyhteisöä ja organisaatiota. Esimiestyö ja johtaminen kuuluvat myös tähän kerrokseen, koska heillä on velvollisuus ja vastuu kehittää työpaikan tykytoimintaa.

Työkykytaloa ympäröi perhe, sukulaiset ja ystävät sekä yhteiskunta. Vastuu työkyvystä jakautuu yksilölle itselleen, yritykselle jossa hän työskentelee, sekä häntä ympäröivän yhteiskunnan kesken.

## 2.2 Päätöspyramidi

Ari ja Mona Riabacke käsittelevät päätöksentekoa kirjassaan *Päätöksenteko – Uskalla tehdä toisin* (2015). He kertovat jo kirjan alkusivuilla, että jokainen ihminen tekee jokaisen vuorokauden aikana 2500 – 10 000 päätöstä. Kun tiedostetaan, kuten kirjassakin mainitaan, miten valtavaa on ylitse vyöryvä informaation määrä, ja miten monimutkainen, ja jatkuvasti muuttuva maailmamme on, huomataan että viisaiden päätösten tekeminen on haastavaa.

Kirjassa käsitellään Päätöspyramidia, jonka Ari ja Mona Riabacke ovat kehittäneet tutkimuksiensa ja elinkeinoelämästä saamiensa kokemusten pohjalta (kuvio 4).



KUVIO 4. Päätöspyramidi (Riabacke 2015, 27)

Ihminen - ensimmäinen taso käsittelee ihmisten toimintaa päätöksenteossa. Taso kuvaa, miten seksuaalivietin, nälän, väsymyksen ja stressin kaltaiset tekijät vaikuttavat päätöksentekoomme, jopa enemmän kuin siistit raportit ja hyvin valmistellut aineistot.

Laumaeläin - toinen taso havainnollistaa, kuinka laumakäyttäytyminen leimaa yhtä lailla yksilöiden kuin ryhmienkin päätöksentekoa. Ryhmässä täytyy olla niin kriittisiä ääniä kuin toisinajattelijoitakin, jos halutaan tehdä oikein hyviä päätöksiä.

Asiayhteys – kolmas taso keskittyy siihen, että mitkään päätökset eivät tapahdu tyhjiössä. Päätöksentekoa ympäröi aina esimerkiksi kulttuurinen yhteys. Asiayhteydellä on vaikutusta jopa informaatioon. Toimintaa ohjaa pitkälti juuri tämä yhteys, kun me tulkitsemme tietoa ja teemme päätöksiä.

Informaatio – neljäs taso käsittelee sitä, kuinka uhraamme valtavasti aikaa ja resursseja ollaksemme hyvin informoituja, vaikka juuri informaation kohdalla sekoitamme useasti käsitteet ”paljon” ja ”hyvin”. Kuinka paljon tietoa jo ennestään ylikuormitetut aivomme pystyvät käsittelemään, ja miksi, ”puolet enemmän” on useimmiten ”tuplasti niin hyvä”?

Tekniikka – viides taso vastaa kysymykseen, miksi yritykset eivät kykene saamaan enempää tehoa päätöksenteon tueksi tekemistään investoinneista. Esitämme yksinkertaisen ratkaisun. Yritykset nimittäin investoivat suuria summia näihin tukijärjestelmiin, mutta yritykset jättävät valitettavasti aivan liian usein tärkeimmän komponentin: ihmisen, eli päätöksentekijän huomiotta. Sitä käytäntöä on muutettava.

Liian usein yrityksissä tehdään kyllä päätöksiä koneista, laitteista ja ohjelmistoista harkinnan pohjalta ja pitkällä suunnitelmalla, mutta unohdetaan sama henkilöstön kohdalla. Tässä tutkimuksessa selvitettiin haastateltujen pääjätämäläisten pk-yritysten johdon näkemystä työhyvinvointipäätöksiin ja työhyvinvoinnin sisältöön. Yhtenä osana tästä oli se, onko työhyvinvointi huomioitu jo osana yritysten strategiaa ja henkilöstöstrategiaa.

Viitala määrittelee kirjassaan Henkilöstöjohtaminen (2013, 48), strateginen kilpailutekijä strategian ja henkilöstövoimavarojen suhdetta seuraavasti:

*Liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Ensinnäkin monessa yrityksessä henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voidaan tehdä. Näin on erityisesti asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa. Toiseksi yrityksen liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia ja reunaehdoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Henkilöstökysymykset ja liiketoiminnan johtaminen muodostavatkin tiiviisti toisiinsa nivoutuvan prosessin.*

### 2.2.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on alisteinen osa yrityksen strategiaa. Strategia taas luodaan toteuttamaan visiota. Strategian tarkoituksena on ilmaista se miten yrityksen pitäisi päästä tavoitteisiinsa, mitkä ne tavoitteet ovat, ja miten sen pitäisi kohdistaa voimavaransa. Strategia on yhtenäinen kokonaisuus, joka on kuvattu Lauri Tuomen ja Tuula Sumkin (2012) kirjoittamassa kirjassa Osaamisen ja työn johtaminen seuraavalla tavalla:

*strategisessa kokonaismallissa strategia rakentuu toistensa kanssa yhteensopivista osista: arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen, jotka yhdessä muodostavat strategisen perustan*

#### *Strategian osat*

- *Millä periaatteella toimitaan (arvot)?*
- *Miksi olemme olemassa (toiminta-ajatus)?*
- *Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua (ydinosaaminen)?*

Mika Kamenskyn kirjassa (2014, 16) Strateginen johtaminen menestyksen timantti avataan strategian merkitystä yritykselle seuraavasti: ”Suurin osa yrityksistä joutuu taistelemaan kovassa kilpailutilanteessa, ja näin ollen strategisen johtamisen taito edellyttää kykyä menestyä kilpailussa”. Kun strategiaa tarkastellaan henkilöstöjohtamisessa, on kilpailussa pärjäämisen kannalta merkityksellistä, että ”omassa joukkueessa”, eli

yrittäjien työntekijöinä on parhaat mahdolliset ja on myös järkevää strategiaa pitää heistä huolta. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään yritysten päätöksentekoa ja onko työhyvinvointi huomioitu jo pk-yritysten strategia ja henkilöstöstrategiatasolla.

Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice kuvataan, että henkilöstöstrategia määrittelee, kuinka organisaation asettamat tavoitteet saavutetaan henkilöiden kautta. Henkilöstöstrategia ei ole vain strategista suunnittelua, se on myös toteutusta (Armstrong 2009, 29).

Kaiku-työhyvinvointipalvelun Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana – opas (2007, 2) henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastossa tai laitoksessa, määrittellään henkilöstöstrategian sisältöä, ja strategista sijaintia. Siinä kuvataan henkilöstöstrategiaa pitkän aikavälin suunnitelmaksi siitä, kuinka henkilöstö toteuttaa yrityksen strategiaa, ja kuinka henkilöstönäkökulma huomioidaan yrityksen toiminnassa. Henkilöstöstrategian laadinta liittyy henkilöstöjohtamiseen, ja sen laadintaan osallistuu yrityksestä henkilöstöjohtamisen kannalta tarkoituksenmukaiset tahot. Tavallisesti laadintaan osallistuu organisaation ylin johto, henkilöstö ja henkilöstöasioista vastaavat linja- ja prosessiorganisaation edustajat. Henkilöstöjohtaminen on strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen yläkäsite, joka konkreettisesti ilmenee henkilöstöstrategian muodossa.

Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa (Österberg 2009, 23) henkilöstöstrategia kuvataan läheisesti liiketoimintasuunnitelmaan liittyväksi suunnitelmaksi henkilöstöresurssein johtamisesta pitkällä aikavälillä. Henkilöstöstrategiassa arvioidaan nykyhenkilöstöresurssit, henkilöstön määrän ja laadun tulevaisuuden tarpeet, laaditaan suunnitelmat, ja arvioidaan kyky henkilöstöstrategian toteuttamiselle. Tämän tekee yleensä kyseisen yrityksen henkilöstöasiantuntija. Käytännössä tämä tehtävä pk-yrityksissä on yleisesti omistajan, toimitusjohtajan tai muun ylimmän johdon jäsenen tehtävä, ellei erillistä

henkilöstöasioista vastaavaa henkilöstöpäällikköä ole nimetty.

Henkilöstöstrategiaan vaikuttaa olennaisesti oheiset (kuvio 5) seikat.



KUVIO 5. Henkilöstöstrategian muodostus (mukaiillen Österberg 2009, 23)

Österberg (2009) listaa kirjassaan Henkilöstöasiantuntijan käsikirja yrityksen ulkoiseen ympäristöön mm. taloudelliset suhdannevaihtelut, kilpailutilanne markkinoilla, poliittiset päätökset kuten lainsäädännön muutokset, teknologinen kehitys ja vallitsevat arvot ja asenteet. Sisäisinä tekijöinä Österberg listaa henkilöstön määrän, ikä- ja koulutusrakenteen, osaamisen, kehityskyky ja -halu, kokemus, työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Nämä kaikki kohdat tulee huomioida määriteltäessä pitkän aikavälin henkilöstöresursseja varsinaisen henkilöstöstrategian muodostamisessa.

Österberg toteaa samassa kirjassa Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (2009, 25), että keskisuurista yrityksistä ylöspäin tarvitaan jo tietokantoja ja tietojärjestelmiä tuottamaan raportteja henkilöstösuunnittelun tueksi, mutta pienemmissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu voidaan vielä tehdä toimitusjohtajan huoneesta.

### 2.2.2 Pk-yrityksen määritelmä

Pk-yritys on lyhenne pienet ja keskisuuret yritykset -määritelmästä. Yritys kuuluu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, jos Tilastokeskuksen (2016a) määritelmän mukaan yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 250

työntekijää, vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa.

Jos halutaan vielä tarkemmin määritellä, onko yritys pieni vai keskisuuri, niin pieni yritys on silloin, jos sen palveluksessa enintään 50 henkilöä ja vuosiliikevaihto enintään 10 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 10 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2016a).

Lisäksi sekä pienten että keskisuurien yritysten tulee täyttää vielä kolmas kohta riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko Pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää (Tilastokeskus 2016a).

EUR-Lex Access to European Law (2007)-sivustolla, jossa kuka tahansa voi käydä tutustumassa Euroopan unionin lainsäädäntöön liittyvään materiaaliin, löytyy Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä 6.5.2003 annettu komission suositus 2003/361/EY (EUVL L 124, 20.5.2003). Siinä määritellään mikroyritykset, sekä pienet ja keskisuuret yritykset, niiden henkilöstön määrän, ja niiden liikevaihdon tai taseen loppusumman perusteella.

Yritys on keskisuuri henkilöstön määrän jäädessä alle 250 henkilöön, ja liikevaihdon pysyessä alle 50 miljoonassa eurossa, tai taseen loppusumman pysyessä alle 43 miljoonassa eurossa. Yritys on pieni, jos sen henkilöstön määrä jää alle 50 henkilöön, tai sen liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 10 miljoonaa euroa. Mikroyrityksestä on kyse silloin, jos yrityksen henkilöstön määrä jää alle 10 henkilöön, eikä liikevaihdon tai taseen loppusumma ylitä 10 miljoonaa euroa.

### 2.3 Pk-yrityksille suunnattu työhyvinvointi tuki ja tieto

Kaiken kokoisille yrityksille on laajasti tarjolla materiaalia työhyvinvointiasioista kirjoissa, oppaissa sekä internetissä. Useat tahot järjestävät yrityksille myös koulutuksia työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Tässä opinnäytetyössä niiden käsitteleminen on rajoitettu Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, sekä Hyvän työelämään ääni - hankkeeseen.

Yrityksille pyritään myös julkisen rahoituksen turvin tarjoamaan erilaisia tuki- ja koulutuspalveluita hankkeina, kuten Hyvän työelämän ääni -hanke, jota Lahden ammattikorkeakoulu ja Hämeen ammattikorkeakoulu yhdessä kehittävät ja vievät eteenpäin. Hyvän työelämän ääni -hanke on suunnattu erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille.

### 2.3.1 Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 (TEM 2016) visiona on kehittää Suomen työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Tavoitteen onnistumista tavoitellaan panostuksilla esimiestyön ja johtamisen työtapojen parantamiseen ja kehittämiseen, uusiin työntekemisen tapoihin, voimavaroihin sekä työn imun vahvistamiseen suomalaisilla työpaikoilla.

Työelämä 2020 -strategian tulevaisuuden työpaikat:

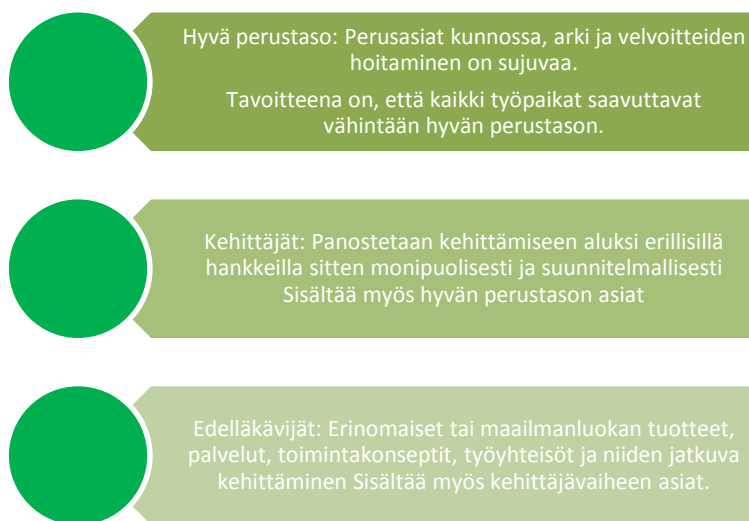
- Kaikki työpaikat ovat saavuttaneet vähintään hyvän perustason,
- Tulevaisuuden menestyvillä työpaikoilla panostetaan työyhteisön toimivuuteen ja työelämän laatuun
- Kilpailukykyiset ja tuottavat yritykset luovat uusia työpaikkoja

Työelämän kehittämisstrategian painopisteitä tulevaisuuden työpaikoilla on

- Innovointi ja tuottavuus
- Luottamus ja yhteistyö
- Työhyvinvointi ja terveys
- Osaava työvoima

Sovittamalla tasapainoisesti yhteen nämä asiat työpaikkojen toiminnassa, parannetaan työelämän laatua ja tuottavuutta. Tulevaisuuden työpaikat

jaetaan (kuvio 6) Työelämän kehittämisstrategiassa kolmeen tasoon (TEM 2016).



KUVIO 6. Erilaiset työpaikkakohtaiset kehittämispolut ja tavoitetasot työelämän kehittämisen strategiassa (TEM 2016).

Jokaisella painopistealueella on olemassa oma taulukkonsa johon on koottu määritelmä siitä, milloin yritys on saavuttanut Työelämän kehittämisstrategian tason kyseisessä painopistealueessa (Liite 2.).

### 2.3.2 Hyvän työelämän ääni -hanke

Hyvän työelämän ääni -hanke (Hyvän työelämän ääni 2016) saa rahoitusta valtakunnallisesta ESR-ohjelmasta, toimintalinja 3 Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus, erityistavoite 7.1. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Hyvän työelämän ääni -hanke on suunniteltu kestävän 1.4.2015–31.8.2017, sen päätoteuttajana toimii Lahden ammattikorkeakoulu ja osatoteuttajan Hämeen ammattikorkeakoulu. Ohjelmaa operoi Tuottava ja tuloksellinen työelämä -koordinaatiohanke / Hämeen ELY-keskus.

Lahden ammattikorkeakoulun verkkosivustolla Hyvän työelämän ääni-hanketta on kuvattu seuraavasti:

- *Arjen innovaatioita ja välittömiä työhyvinvointitekoja pk-yrityksille*



- *Tuottavuutta ja työhyvinvointia*
- *Alueellista verkostoyhteistyötä*

*PK-yritysten tuottavuutta ja työhyvinvointia edistetään etsimällä arkeen sopivia, johtamista, työn sujumista ja työkyvyn ylläpitoa edistäviä menetelmiä ja välineitä. Rakennetaan pk-yrityksille sopiva tarvelähtöinen palvelumalli ja vahvistetaan alueellista työelämän kehittäjäverkostoa. (LAMK 2015)*

#### 2.4 Työhyvinvointi tulevaisuudessa

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 (TEM 2016, 7-8) esitetään arvio näkymästä Suomalaiseen työelämän tulevaisuuteen vuonna 2030, siis vielä 10 vuotta Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 jälkeen. Siinä esitetään näkemys, jonka mukaan Suomen työelämän muutosta ohjaa voimakas teknis-taloudellinen muutos, jonka pohjana on tieto- ja viestintäteknologian eli ICT:n voimakas kehitys. Tämän taas nähdään tuovan uusia tapoja tehdä työtä, ja saavan aikaan muutosprosessin myös tuotanto- ja organisaatioajattelussa. Uutta kasvua ja uusia ratkaisuja tullaan löytämään uusista tuotantomalleista, joissa pohjana on kaikkialle levittäytynyt tietotekniikka, joka mahdollistaa työelämässä edullisen ja runsaan informaation.

Toisena isona muutoksena nähdään muutos kulttuurissamme. Työntekijä saa laajemman itsemääräämisoikeuden ja vapaammat kädet oman työnsä suhteen. Luonnollisesti samalla, kun itsenäisyys tekemisessä ja päätöksissä lisääntyy, lisääntyy myös yksittäisen työntekijän kantama vastuu tuloksista ja onnistumisesta työssään (TEM 2016).

Muutos tuo mukanaan muutoksia kautta koko organisaation, johtamiseen, henkilöstön osaamiseen, suomalaisten pärjäämiseen lisääntyvässä kansainvälisessä liiketoiminnassa, ja siellä verkostoitumisessa. Tässä tulevaisuuden visiossa painotetaan työhyvinvoinnin merkitystä, ja todetaan että, työyhteisössä joka toimii hyvin, panostetaan samaan aikaan tuottavuuteen ja työhyvinvointiin, sillä panostukset niihin tuovat itsensä takaisin (TEM 2016).

### 3 HAASTATTELUTUTKIMUS TYÖHYVINVOINNISTA

Haastattelututkimuksessa kerättiin haastateltavista seuraavia tietoja:

- Haastattelu-aika ja -paikka: haastatellun yrityksen toimitila
- Yrityksen toimiala: TOL-luokitus
- Yrityksen liikevaihtoluokka: Yritystelen ilmoittama
- Yrityksen henkilöstöluokka: Yritystelen ilmoittama
- Haastatellun asema / työnkuva yrityksessä: ylin johto / ylempi toimihenkilö/HR
- Haastateltu on mies / nainen

Taustatiedot kerättiin, jotta pystyttiin identifioimaan haastattelumateriaalit jälkikäteen analysointivaiheessa, sekä sen varmistamiseen, että haastatellut yritykset vastasivat tilaajan asettamia rajoituksia. Kaikki yritysten taustatiedot kerättiin Yritystelen vapaasti saatavilla olevista tiedoista.

Haastateltujen yritysten (Tilastokeskus 2016b) TOL-luokitukset on ilmoitettu tässä ainoastaan pääluokitustasoin haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi:

|   |                                    |            |
|---|------------------------------------|------------|
| A | Maatalous, Metsätalous, Kalatalous | TOL: 01-03 |
| C | Teollisuus                         | TOL: 10–33 |
| F | Rakentaminen                       | TOL: 41–43 |
| I | Majoitus- ja Ravitsemistoiminta    | TOL: 55–56 |
| J | Informaatio ja viestintä           | TOL: 58–63 |

Haastatellut yritykset kuuluivat Yritystelen tiedoissa seuraaviin liikevaihtokokoluokkiin: Liikevaihtoluokka 1 000 000 - 1 999 999 ja Liikevaihtoluokka 2 000 000-9 999 999 (Yritystele 2016).

Haastatellut yritykset kuuluivat Yritystelen tiedoissa seuraaviin henkilöstökokoluokkiin: Henkilöstöluokka 10–19, Henkilöstöluokka 20–49 ja Henkilöstöluokka 50–99 (Yritystele 2016).

### 3.1 Tutkimuksen toteutus

Haastatteluihin osallistui yhdeksän eri toimialoilta olevaa ja Päijät-Hämeessä sijaitsevaa pk-yritystä, jotka kaikki työllistivät 10 - 100 henkeä. Haastatteluajat sovittiin soittamalla yrityksiin, joiden tiedot oli haettu haulla Yritystelestä, joko suoraan omistajalle, toimitusjohtajalle tai sitten henkilöstöasioista vastaavalle henkilölle. Kaikki haastattelut toteutettiin marraskuun 2015 aikana, ja haastattelupaikkana toimivat aina haastateltavan yrityksen toimitilat.

Haastatelluille luvattiin, että kaikki tiedot joita haastatteluissa saadaan, käsitellään ehdottaman luottamuksellisesti. Lisäksi luvattiin, että lopullisesta opinnäytetyöstä ei pysty erottamaan yksittäistä vastausta, tai sen antajaa. Haastattelu tehtiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat voisivat ilmaista näkemyksiään mahdollisimman vapaasti, ja omin sanoin.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan ensin lajittelemalla haastatteluaineistosta litteroimalla saadut vastausaineistot teema-alueittain ja teemoittelemalla. Saadut vastaukset analysoitiin vielä tyyppittelemällä yhdistetysti kaikkien haastateltujen vastaukset teema-alueittain, joita käyttämällä haettiin vastausta siihen mitkä ovat pk-yritysten johdon näkökulmat työhyvinvointipäätöksiin. Teema-alueet yhdisteltiin vielä kolmeksi aihekokonaisuudeksi, joita ovat työhyvinvoinnin nykytila, työhyvinvointi päätökset ja työhyvinvointi tulevaisuudessa. Näiden vastausten kautta arvioitiin yritysten tilaa suhteessa Työelämän kehittämisstrategia 2020 painopisteisiin, sekä tasoluokituksiin sen arvioimiseksi kuinka hyvin yritykset jo nyt niihin yltyvät. Vastaukset pyrittiin tiivistämään mahdollisimman lyhyiksi ja tiiviiksi opinnäytetyön pituuden pitämiseksi kohtuullisena.

## Aineiston säilytys

Tutkimuksen aineistoa säilytetään tutkijan henkilökohtaisessa arkistossa, josta se hävitetään harkinnanvaraisen säilytysajan jälkeen. Haastatteluista säilytetään ainoastaan litteroitu aineisto, josta on poisjätetty kaikki haastateltavan yrityksen ja henkilön tunnistamisriskin aiheuttavat kohdat, sekä luottamukselliseksi katsottava tieto. Kirjallinen tulostettu sekä käsinkirjoitettu materiaali hävitetään polttamalla, tallennettu aineisto hävitetään alustamalla tallennusväline, tai muulla tavalla deletoimalla tutkimukseen liittyvä aineisto pysyvällä tavalla.

### 3.2 Työhyvinvoinnin nykytila

Yleisimpiä tulkintoja työhyvinvoinnin sisältöön kuuluvista asioista olivat työterveyspalvelut, työturvallisuus, liikunta- ja kulttuurisetelit, koulutus, työilmapiiri ja erilainen virkistystoiminta, jonka yhteydessä useimmin nousi esiin Työeläkeyhtiöiden tukema toiminta. Työhyvinvoinnin sisältöön kuuluvaksi muistettiin muutamassa haastattelussa sanoa työntekijän jaksaminen, mutta johtamista ei mainittu kertaakaan.

*Oikeestaan määrittelin sen niin, että työhyvinvointi on silloin kohillaan jos töihin on kiva tulla, ja kiva myöskin lähteä sieltä pois (Haastateltava 1).*

*No siis kun me toimitaan pitkälti palvelualalla, tarkoittaa sitä että meidän henkilökunta on siis ihan äärimmäisen tärkeää. Koska ne on niitä jotka on asiakkaitten kanssa tekemisissä, ja asiakkaat on siis niitä jotka tuo koko tän bisneksen tänne! Kyllä työhyvinvointiin kuuluu se että me yritetään kaikin tavoin pitää henkilökunta työhönsä tyytyväisenä niin, että ne viihtyy, jaksaa eikä ylikuormitu (Haastateltava 7).*

Työhyvinvoinnin nykytila, ja toteutustavat hyvään työhyvinvointiin pyrkiessä vaihtelivat. Kodin ja työpaikan välinen yhteys työhyvinvoinnin kokonaisuudessa mainittiin monessa haastattelussa. Yleisimmin käytettyjä olivat työterveyspalvelut, joita tarjottiin osassa yrityksistä laajastikin yli lakisääteisen minimin asettamien vaatimusten. Yhtenä esimerkkinä nousi

työntekijöille ilmaiset työnantajan kustantamat hieronta tai naprapaatin palvelut.

Toisena yleisenä keinona toistuivat liikuntasetelit ja joissain yrityksissä myös kulttuuri-, tai yhdistelmäsetelit, joita pystyi työntekijän oman valinnan mukaan käyttämään kumpaan vaihtoehtoon tahansa. Myös sen suhteen maksoiko työnantaja ne kokonaan vai ainoastaan osittain, oli jakautumista kahteen ryhmään.

Kolmas yleinen keino oli virkistyspäivät, joista suosiossa oli eri Työeläkevakuutusyhtiöiden tukemat virkistyspäivät. Haastatelluissa oli myös yrityksiä, joissa virkistyspäiviä järjestettiin lisäksi, tai myös ainoastaan täysin omakustanteisesti, sekä perinteiset pikkujoulut. Pääasiallisena syynä virkistäytymispäivien yhteydessä mainittiin yhteishenki ja terveyden edistämiseen liittyvät asiat. Myös asennekysymykset näkyivät haastateltavien omassa mielteissä. Työhyvinvoinnin edistäminen nähtiin työnantajan ja työntekijän yhteisenä asiana.

Vastaan tuli myös työhyvinvointia edistäviä asioita, jotka oli tietoisesti jätetty ottamatta käyttöön, koska osa haastateltavista ei nähnyt niitä työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisinä, josta yhtenä esimerkkinä kulttuurisetelit. Niihin käytetyn rahan ei koettu näkyvän yrityksen tuloksessa, ja tuovan sitä kautta yritykselle vastinetta työhyvinvointiin käytetylle rahalle. Toisaalta oli myös yrityksiä, joissa panostettiin verrattain isoilla toimipaikkakohtaisilla virkistysrahoilla, joiden käytöstä toimipaikan henkilökunta sai itse päättää.

*Meillä on tämmönen kuukausiraha per toimisto, eli 500€ per toimisto. Työntekijät saa itse päättää mihin sen käyttää. Kaikkeen mikä on joko työhyvinvointia, tai auttaa ryhmäytymistä, niin sellaiseen voi vapaasti sen käyttää (Haastateltava 4).*

*Silleen se meillä ajatellaan, että pitää pitää siitä työntekijästä, ja sitten siitä perheestä huolta. Se kaikki työhyvinvointi lähtee kumminkin sieltä kotoo, ei se työ maista jos ei oo kotiasiat kunnossa (Haastateltava 6).*

Työhyvinvoinnin rooli strategioissa ja yrityksen tavoitteissa oli osassa yrityksistä tiedostettu hyvin, mutta osassa ei ollenkaan. Niissä yrityksissä joissa tiedostamista ei ollut tehty, jopa sana ”strategia” koettiin hämmentävänä, ja ehkä sisällöltään ylimitoitettuna yrityksen omaan kokoon.

*Työhyvinvointi on meillä strategioissa mukana, ja se on meidän arvoissakin mukana. Kyllä se mun mielestä näkyy ihan kauttalinjan kaikessa. Se on tärkeä asia. (Haastateltava 6).*

*Kyllä ne työhyvinvointiin liittyvät asiat tulee enempi niinkun omalla painollaan, jos ihan rehellisesti vastaan. Puhutaan niin pienestä porukasta kuitenkin, tai sillä lailla pienestä ympäristöstä että strategia...iso sana.. (Haastateltava 9).*

*Ei..ei kai sitä.. se on ylipäätään toi strategioitten miettiminen..Kyllä se on lähinnä toi työvoiman mitoitus, että mitä yhdeltä ihmiseltä vaaditaan, ja mitä sen pitää ehtiä (Haastateltava 5).*

Ratkaisuissa työhyvinvointiasioiden tiedonhausta monet haastatelluista suosivat Internetiä, eli lähinnä Googlea, mutta myös esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen sivusto mainittiin. Osa yrityksistä aloitti tiedon etsinnät ottamalla yhteyttä työterveystarjoajaansa, esimerkiksi omaan työterveyshoitajaan. Myös sähköpostitse saatuja tiedote- ja mainosviestejä luettiin, mutta toisaalta myös myönnettiin, että niitä deletoititiin lukematta, koska niiden suuri kokonaisuus ärsytti.

*Ei oo mitään vakipaikkaa mistä lähtisin ettimään, Googleen menen (Haastateltava 3).*

*Turvallisuuskeskus ois varmaan eka. Niillä löytyy aika hyviä sparraustunteja mihin oon kanssa osallistunu. Se on niin helppo tohon webinaariin, kuunnella kun siellä on kerran kuukaudessa. Ett ne on ollu ihan laidasta laitaan, ja niihin ei tarvii osallistua jotka ei kiinnostaa (Haastateltava 4).*

Pk-yrityksille työhyvinvointiasioissa suunnatussa tiedossa näkökulmat jakaantuivat eri mielipidesuuntauksien taakse. Osa koki, että pk-yrityksiä ei ole huomioitu mitenkään, osan mielestä on huomioitu jossain määrin, ja osan haastatelluista mielestä pk-yritykset on kyllä huomioitu. Muutama haastatelluista vastasi, ettei ollut edes kiinnittänyt asiaan mitään huomiota.

*Materiaaleissa ei varmaan oo silleen niinkun pk-sektoria huomioitu. Silleen kun ehkä kannattaisi. Vähän ehkä pitäisi olla niinkun pienimpi muotoisia tapahtumat, että ei semmoisia tuhannelle ihmiselle mitoitettuja tarinoita. Että olis semmoisia vähän niin kuin räätälöityjä pakettaja (Haastateltava 3).*

*Kyll mun mielestä pk-yrityksille suunnattua tietoa on aika hyvin tarjolla (Haastateltava 6).*

### 3.3 Työhyvinvointipäätökset

Työhyvinvoinnin päätöksenteon ja käytännötoteutuksen vaiheet yrityksessä etenivät useiden haastateltujen kuvauksissa samansuuntaisesti. Haastatellut tarttuivat tyypillisesti itsekin toimeen tietojen selvittämisessä päätöksentekoa varten, riippumatta siitä tuliko aloite työntekijöiltä, vai muualta. Tyypillisesti päätöksen teki toimitusjohtaja tai muu yrityksen ylin johto. Yhdessä tapauksessa sen teki aina johtoryhmä. Kuitenkin arvoltaan vähäisissä asioissa myös esimerkiksi toimipaikan lähiesimies sai tehdä päätöksen itse, tai henkilöstö sai käyttää ennalta budjetoitua virkistysrahaa myös näihin oman, yleensä toimipaikan henkilöstön yhteisen demokraattisen päätöksen pohjalta työhyvinvointiin esimerkkinä virkistyspäivä. Kaava oli sama, kerättiin tietoa, harkittiin ja tehtiin päätös.

*Lopulliset päätökset tekee aina johtoryhmä. Tietenkin ravintolapäälliköillä on valtuuksia sitten sen oman porukkansa kanssa. Ett onhan heillä joka vuosi myöskin tällanen virkistysbudjetti, minkä he voi sitten käyttää (Haastateltava 7).*

Työhyvinvointipäätöksissä kannustaa ja motivoi raha, sekä se raha jota saataisiin parantuneen tuloksen kautta, että se raha jota säästyy kun mm. sairauspoissaolot ja työtapaturmat vähenevät. Myös aito työntekijöistä välittäminen motivoi.

*Se yhdessäolo vois olla täällä meillä semmonen mikä motivoi kaikkein eniten, ja se että vähän niinkun huomaa että ihmisiä huomioidaan (Haastateltava 3).*

*Johdon kannalta työturvallisuus asioissa kannustaa säästöt. Turvakengät jalassa, viiltohanskat kädessä, me jaetaan korvatulppia kun tehtaalla ollaan, ja sehän voi tarkoittaa että työtapaturmia ei tapahdu niin paljon, kyllä ne on suoraan rahastäästöjä kun työtapaturmia ei sitten tapahdu (Haastateltava 1).*

Ajankohtaisten työhyvinvointipäätöksien osalta vastaukset oli aika arkisia, tammikuun pikkujoulu ja sen suunnittelu, sekä tulossa oleva työhyvinvointimittaus. Osa vastasi että ei mitään kesken.

*No meillä on nyt työhyvinvointimittaus tulossa, se on nettikysely. Pari viikkoo on jokaisella aikaa vastata, ja tulokset puretaan sitten tammikuussa pikkujoulukiireiden jälkeen (Haastateltava 7).*

*Tammikuun seuraava kokoontuminen, ett me pidetään nyt pikkujoulut (Haastateltava 6).*

Tuen osalta pk-yrityksille työhyvinvointipäätöksissä haastateltujen pk-yritysten johto koki todella vahvasti, ettei tukea ole tullut kuin Työeläke yhtiöiden kautta, ja jonkin verran työterveysyrityksistä tai esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen kautta neuvontana. Tosin neuvoja sai jos itse osasi kysyä. Rahallista tukea ei koettu saatavan kuin Työeläkeyhtiöiden kautta tulevat virkistyspäivät. Osa haastatelluista jopa koki, että mitään tukea ei ollut pk-yrityksille tarjolla.

*Mitenköhän meitä ois tuettu? Kyllä se on enempiikin niinpäin ollu, että mitä me osataan kysyä, siihen vastataa (Haastateltava 9).*

*No eihän niitä oo tuettu vielä mitenkään! Toi on ainut toi vakuutusyhtiön juttu (Haastateltava 3).*



### 3.4 Työhyvinvointi tulevaisuudessa

Työhyvinvoinnista huolehtimisen etuina nähtiin säästöt sairauspoissaoloissa ja työtapaturmista aiheutuviissa kuluissa.

Työhyvinvoinnista huolehtimisen uskottiin jonkin verran myös vaikuttavan maineeseen positiivisesti, ja tuovan sitä kautta hyviä työntekijöitä joilla on oikea asenne. Pidettiin myös mahdollisena, että siitä voisi olla pientä hyötyä tilanteessa, jossa ostaja vertaa kahta samanhintaista tarjousta. Samoin uskottiin mahdollisiin positiivisiin vaikutuksiin oman yrityksen tulokseen työntekijöiden työntekeksen kautta. Toisaalta osa koki, että satsauksista työhyvinvointiin on vaikea saada taloudellista hyötyä oman yrityksen ulkopuolelta.

*Aina joskus näistä keskustellaan ja otan niitä esille. Kuitenkin valtakunnallisten yhtiöitten kanssa keskustellaan, kyllä siitä pitää osata mainita että jotain on hoidettu, ja totta kai siitä on saatu hyvää kommenttia (Haastateltava 6).*

*Miten sitä nyt sitten oikeesti vois käyttää? Sanoo että meillä on asiat hyvin? Aha, no kenelläpä ei ois?..Suomessa sitä pidetään ihan itsestään selvänä, että jos sillä rupee jotain elvistelemään, niin se rupee heti epäilyttämään (Haastateltava 5).*

Työhyvinvointihankkeiden ja -projektien osalta haastateltavista löytyi molemmat ääripäät. Haastatelluista moni ei ollut osallistunut mihinkään, eikä heitä ollut heidän muistinsa mukaan edes lähestytty. Osa taas oli ollut mukana, mutta heidän kokemukset olivat lähinnä huonoja. Haastatellut kuitenkin suhtautuivat yleensä myötämielisesti työhyvinvointihankkeisiin ja -projekteihin.

*Ei ole oltu mukana, ei kyllä taidettu ees tarjota, ei nyt ainakaan tuu mieleen (Haastateltava 8).*

*Kun minä olen joskus osallistunu johonkin projekteihin, joskus on ollu semmosii projekteja että ei oo tarvinnu niihin omaa rahaa laittaa. Kyllä ne on semmosia, no jos on konsulttivetosia, niin kyllähän siinä tulee helposti semmonen olo, että konsultti se saa palkan eikä sillä oikeestaan muuta tarkotusta oo (Haastateltava 5).*

Työhyvinvoinnin merkityksen osalta sen nähtiin selkeästi vain korostuvan tulevaisuudessa. Syiksi tähän nähtiin mm. keski-ikänsä nousu, sekä se että ihmiset tiedostavat työhyvinvoinnin ja osaavat pitää sitä paremmin esillä työpaikoillaan. Työhyvinvoinnin koettiin kuitenkin olevan menossa yleisesti ottaen parempaan suuntaan.

*Mun mielestä se on menossa parempaan suuntaan mitä se on ollut aikaisemmin, tietyt asiat pitää ehkä ottaa niinkun siinä työntekeisessä huomioon, ja niinkun työelämä ulkopuolelta. Se on sitä ..kokonaisuutta, työtä ja vapaa-aikaa (Haastateltava 6).*

*Kyllä työhyvinvoinnin merkitys tulee kasvamaan, kun jokainen saa kuitenkin tietoo yhä enemmän. Työntekijät osaa kysyä sen perään yhä enemmän. Ja itekin saa tietoo yhä enemmän (Haastateltava 9).*

Työelämän eri painopisteiden merkityksiä arvioitaessa pohjaksi annettiin Työelämän kehittämisstrategia 2020 painopistealueiden otsikot: innovointi, tuottavuus, luottamus, yhteistyö, työhyvinvointi, terveys, osaava työvoima. Osalle haastatelluista Työelämän kehittämisstrategia oli tuttu, ja tuli jopa pientä ihmettelyä, miksei siitä ole kuulunut mitään vähään aikaan, vieläkö se kuitenkin on olemassa? Osa taas ei ollut kuullut siitä. Osaava työvoima nousi selkeästi haasteeksi tutkimukseen haastateltujen mielestä. Haastatelluista yrityksistä löytyi sellaisiakin, joiden alalle ei järjestetä tällä hetkellä ammatillista koulutusta, joka vastaisi heidän tarpeitaan, tai sitä ei ole ollenkaan. Innovointi oli tiedostettu osassa haastatelluista yrityksistä tärkeäksi, ja työntekijät olivat aktiivisia. Työhyvinvointi ja terveysasiat oli myös tiedostettu useimmissa haastatelluissa yrityksissä. Luottamus mainittiin myös, ja sen kaksisuuntaisuus. Työntekijöiden huono asennoituminen työhön, ja ammattiyhdytyksen puute mainittiin myös. Yhtenä toistuvana haasteena nousi esiin työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, ja se, että pitäisi olla kokoajan tavoitettavissa.

*Työvoimaa vois olla paremminkin tarjolla, ja se voi olla ehkä osaavaa, mutta luottamus, lojaalius työnantajaa kohtaan ja ammattiyhdytyksen puute, se on huonoa (Haastateltava 8).*

*Tulevaisuudessa osaava työvoima on iso kysymysmerkki, mutta kyllä mä luulen että niitä tällekin alalle tulee (Haastateltava 2).*

Viimeisenä esitettyyn kysymykseen siitä tuleeko mieleen vielä jotain, josta haluaisit kertoa mutta, josta emme vielä ole keskustelleet, tuli lähinnä pieniä täydennyksiä ja kertauksia jo käsitellyistä asioista.

Lopuksi kaikilta haastatelluilta kysyttiin lupa tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä sähköpostin välityksellä, jonka kaikki antoivat.

Taulukossa 1 on teema-alueiden (taulukko 1) tulosten jakautuminen työhyvinvoinnin nykytilan, päätöksenteon ja työhyvinvoinnin tulevaisuuden muodostamiin jakoihin.

TAULUKKO 1. Yhteenveto teema-alueiden vastauksista

|  |
|--|
| Työhyvinvoinnin nykytila   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnin sisältönä mainittiin useimmin työterveyspalvelut, työturvallisuus, liikunta- ja kulttuurisetelit, koulutus, työilmapiiri ja erilainen virkistystoiminta.</li> <li>• Toisaalta kaikki haastatellut eivät uskoneet esim. kulttuuriseteleiden tuovan rahallisesti mitattavissa olevaa hyötyä yritykselle.</li> <li>• Työhyvinvoinnin edistäminen nähtiin työnantajan ja työntekijän yhteisenä asiana.</li> <li>• Kaikissa yrityksissä ei työhyvinvoinnin roolia osana strategioita ollut vielä tunnistettu.</li> </ul>   |
| Päätöksenteko  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonhaussa suositettiin Google hakuja, Työturvallisuuskeskuksen sivustoja, sekä lisäksi kerrottiin käytettävän tiedon lähteenä myös työterveyspalveluiden neuvontapalveluita.</li> <li>• Pk-yritysten tarpeiden huomioiminen työhyvinvointi materiaaleissa jakoi mielipiteitä, osa haastatelluista koki, ettei pk-yrityksiä huomioitu, ja osan oli toista mieltä.</li> <li>• Käytännössä työhyvinvointiin liittyvät päätökset teki yleensä toimitusjohtaja tai omistaja, yhdessä haastatelluista yrityksistä päätökset teki aina johtoryhmä.</li> <li>• Päätöksissä koettiin kannustavan ja motivoivan raha, yhdessä oleminen ja aito välittäminen työntekijöistä.</li> <li>• Muutamissa yrityksissä oli käytössä toimipaikkakohtainen virkistysbudjetti jonka käytöstä toimipaikan henkilöstö sai vapaasti itse päättää.</li> <li>• Tukea pk-yritykset eivät kokeneet juuri saavansa, ei rahallista, eikä muutakaan. Neuvoja sai jos osasi kysyä.</li> </ul> |
| Työhyvinvoinnin tulevaisuus  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnista huolehtimisen etuina nähtiin säästöt sairauspoissaolo ja työtapaturma kuluissa, sen myös uskottiin vaikuttavan maineeseen positiivisesti, ja tuovan sen kautta parempia työntekijöitä.</li> <li>• Työvoimahankkeisiin ja –projekteihin suhtauduttiin positiivisesti, vaikka osallistuneet muistivat aiemmat osallistumiskerrat lähinnä huonoina kokemuksina, sisällöltään huonoiksi.</li> <li>• Tulevaisuuden työvoiman saatavuus, ja työntekijöiden asenteet työntekoon huolettivat osaa haastatelluista</li> </ul>  |

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastateltujen vastauksien avulla haluttiin vielä muodostaa näkemys siitä, miten lähellä Työelämän kehittämisstrategia 2020 tavoitteita haastatellut yritykset jo nyt ovat. Saatuja haastattelutuloksia arvioitiin yleisesti suhteessa Työelämän kehittämisstrategian painopisteisiin, sekä tasoluokituksiin, joiden perusteella arvioitiin kuulusivatko haastatellut yritykset yleisesti ottaen hyvän perustason saavuttaneisiin, kehittäjiin vai edelläkävijöihin.

### 4.1 Haastattelujen tulokset ja Työelämän kehittämisstrategia 2020 painopisteet

Työelämän kehittämisstrategia 2020 painopistealueiden (Liite 2.) otsikot ovat: innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys, ja osaava työvoima. Painopisteiden tilaa on käsitelty jo haastattelun teema-alueiden yhteydessäkin. Kuitenkin yleisellä tasolla voisi sanoa, että osassa yrityksistä ollaan jo hyvässä lähtötilanteessa matkalla kohti Työelämän kehittämisstrategian tavoitteiden toteutumista.

#### Innovointi ja tuottavuus

Haastatelluissa yrityksissä oli osassa tiedostettu työhyvinvoinnin mahdollisuudet parantaa tulosta, ja tuottavuutta sen kautta, että työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat tuottavampia. Innovointia myös sekä kaivattiin, että arvostettiin. Osassa haastatelluista yrityksistä tämä kohta on jo nyt Työelämän kehittämisstrategian hyvän perustason mukaisessa kunnossa, osassa ei.

#### Luottamus ja yhteistyö

Haastatelluissa yrityksissä löytyi luottamus ja yhteistyöhön liittyvissä asioissa molemmat ääripäät. Haastatellut kommentoivat työntekijöiden väärää asennetta, joka näkyi siinä että työt tehtiin huolimattomasti. Haastatteluvastauksissa mainittiin myös, että luottamus on molempiin suuntiin toimiva, ja kun sen kerran menettää, sen takaisin saaminen on

vaikeaa. Pääsääntöisesti haastateltujen yritysten johdon ja henkilöstön välit olivat luottamuksen osalta kunnossa, ja yhteistyö toimi.

Haastatelluissa yrityksissä ei pääsääntöisesti ollut vielä saavutettu Työelämän kehittämisstrategian hyvän perustason kaikkia vaatimuksia.

#### Työhyvinvointi ja terveys

Tätä kohtaa on jo käsitelty teema-alueiden yhteydessä. Työhyvinvoinnista huolehtimisen etuina nähtiin erilaiset rahalliset säästöt, sekä yrityksen tuloksen paraneminen. Useimmissa haastatelluissa yrityksissä työhyvinvoinnin ja terveyden yhteys tiedettiin ja tiedostettiin. Osa haastatelluista yrityksistä ylsi jo nyt Työelämän kehittämisstrategian hyvälle perustasolle.

#### Osaava työvoima

Tämän osalta haastatelluista yrityksistä useat ilmaisivat huolensa, että tulevaisuudessa ei olisi saatavilla riittävästi osaavaa työvoimaa. Jo nyt osa yrityksistä joutui näkemään huomattavaa vaivaa rekrytoidakseen osaavaa työvoimaa, tai sitä ei koulutuksen täydellisen puuttumisen vuoksi ollut saatavilla ollenkaan, vaikka osaavaa työvoimaa olisi ollutkin saatavilla, työntekijöiden asennoitumisessa oli havaittu vääriä asenteita, ja ammattitason heikkoa tasoa. Osa haastatelluista yrityksistä ei myöskään itse ollut kovin aktiivisia kouluttamaan omaa henkilöstöään. Haastattelujen perusteella näyttäisi, että iso osa yrityksistä ei vielä ole Työelämän kehittämisstrategian mukaisella hyvällä perustasolla.

#### 4.2 Haastattelujen tulokset ja Työelämän kehittämisstrategian tasoluokitukset

Kun haastattelujen teema-alueiden luokiteltuja vastauskokonaisuuksia vertaa Työelämän kehittämisstrategia 2020:n tasoluokituksiin, on saadut vastaukset samankaltaisia kuin painopistealueisiin verrattessa. Osa haastatelluista yrityksistä ylsi joissain kohdissa jo Työelämän kehittämisstrategian minimi tasoon, niin sanotun Hyvän perustason tasolle,

jossa yrityksen perusasiat on kunnossa, ja yrityksen arki sekä velvoitteiden hoitaminen sujuvaa.

Lopuksi vielä yhteenvetotaulukko (taulukko 2) siitä, miten hyvin haastatellut yritykset joukkona saavuttivat Työelämän kehittämisstrategian painopisteet tällä hetkellä haastatteluissa saatujen aineistojen valossa.

TAULUKKO 2. Työelämän kehittämisstrategia 2020 saavutetut painopisteet haastateltujen yritysten osalta, kun kaikkia yrityksiä arvioidaan yhtenä joukkona.

|                           | Hyvä perustaso | Kehittäjät | Edelläkävijät | Ei vielä saavutettu mitään tasoluokituksista |
|---------------------------|----------------|------------|---------------|--|
| Innovointi ja tuottavuus  |                |            |               |  |
| Luottamus ja yhteistyö    |                |            |               |  |
| Työhyvinvointi ja terveys |                |            |               |  |
| Osaava työvoima           |                |            |               |  |

Arvioinnin perusteluita on käsitelty tarkemmin tutkimuksen kohdassa 2.4.1 Työelämän kehittämisstrategia 2020, sekä (liite 2) Taulukot Työelämän kehittämisstrategia 2020 tasoluokitusten tasoista.

### 4.3 Päätelmät tutkimuksen tuloksista

Työhyvinvointi tutkimusaiheena on erittäin kiinnostava, sillä työhyvinvoinnilla on mahdollisuus tuottaa kerralla monenlaista hyvää. Henkilöstön hyvä työhyvinvointi luonnollisesti lisää myös yrityksen johdon omia hyvän työhyvinvoinnin kokemuksia. Hyvä työhyvinvointi parantaa työn laatua, ja tekemisen määrää. Hyvä työhyvinvointi näkyy ja kuuluu nopeasti myös yrityksestä ulospäin, joka taas tuo hyvää mainetta. Hyvä maineeseen yritykseen alkaa hakeutua hyviä osaajia, jolla on oman osaamisensa kautta mahdollisuus valita missä tekevät työtä, mutta yhtenä merkittävänä tekijänä on myös luonnollisesti raha.

Haastateltujen antamien vastausten analysoinnin perusteella pk-yritysten johdossa työhyvinvoinnin merkitys oli useimmissa yrityksissä jo hyvin tiedostettu, mutta sen sisällöstä oli eriäviä näkemyksiä. Haastatteluissa tuli toisaalta vastaan myös yrityksiä, joissa työhyvinvoinnin merkitys oli vielä epäselvää. Tämä ei ollut yllättävää, sillä yleisen käsityksenkin mukaisesti, työhyvinvointi ei ole käsitteenä selvärajainen, ja muodostuu useimmiten lähinnä jokaisen omasta subjektiivisesta kokemuksesta siitä, mikä on tärkeää työssä hyvin voimiselle. Haastatelluista jokaisella oli kuitenkin tavoitteena se, että työntekijöillä olisi hyvä olla töissä, ja sinne olisi kivaa tulla.

Haastatelluissa yrityksissä oli lain vaatiman työterveyshuollon ym. minimitason lisäksi usein käytössä erilaiset virike- ja liikuntasetelit, jotka yritykset kustansivat henkilöstölleen joko kokonaan tai osittain. Joissain yrityksissä henkilöstölle tarjottiin myös erilaisia muita lisäetuja, kuten esim. ilmaista hierontaa. Myös työeläkeyhtiöiden tukemia työhyvinvointipäiviä käytettiin aktiivisesti useimmissa haastatelluista yrityksistä. Haastatteluissa ilmeni yrityksiä, joissa oli käytössä toimipaikkakohtainen virkistysbudjetti, jonka käytöstä kyseisen toimipaikan henkilöstö sai itsenäisesti päättää. Myös erilaisia yrityksen omia kevät- ja syystapahtumapäiviä järjestettiin talon oman väen kesken osassa haastatelluista yrityksistä. Haastatellut kertoivat, että kyse oli sauna- ja mökki-illoista yms. yhteisen vapaa-ajan vieton merkeissä vietetystä ulkoilusta varsinaisen työajan ulkopuolella.



Myös perinteisiä pikkujouluja järjestettiin yhä osassa haastatelluista yrityksistä. Haastatteluissa tuli vastaan myös yrityksiä, joissa työterveyshuolto oli terveyskeskuksen kautta lain minimitasolla, ja juuri mitään aktiivista työhyvinvointitoimintaa, tai toimia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ei ainakaan haastattelussa tuotu esiin. Yrityksissä pidettiin tärkeänä, että työntekijät viihtyvät ja jaksavat, ja että työn määrä on oikein mitoitettu.

Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään, mikä olisi paras viestinnän keino viestiä pk-yrityksille työhyvinvoinnin kehittämisestä. Sähköposti tuntui haastateltavien kertomusten pohjalta olevan suosituin tämän hetken viestintämenetelmistä. Haastatelluista osa kertoi että, oli säilyttänyt joitain sähköpostiviestejä ja vastaili joihinkin sitä kautta tullessiin kyselyihin, mutta osa myös myönsi deleteivansa viestejä tutustumatta niihin. Sähköpostin toimivuus saattaa viestintäkeinona olla siksi osittain silti jopa erittäin huono. Mikäli viestintäkanavaksi valitaan sähköposti, tulee jo viestin otsikointiin kiinnittää suurta huomiota.

Tutkijan oman kokemuksen perusteella, pk-yritysten johdon kanssa voisi kokeilla toista melko perinteistä tapaa ja ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä yrityksen johtoon puhelimitse, kertoa mistä aiheesta yhteyttä otti, ja sopia uusi henkilökohtainen tapaamisaika, jossa asia käydään tarkemmin läpi. Tämän sovitun tapaamisen voisi toteuttaa myös ryhmätapaamisena, tilanteeseen sopivan kokoisella ryhmällä.

Haastatelluista iso osa aloitti tiedon haun internetistä, Googlen avulla. Tällainen viestintä voidaan nähdä enemmän yksisuuntaisena viestintänä, jossa yrityksen taholta etsitään tietoa heitä kiinnostavista asioista, siinä toimisi parhaiten verkkosivusto. Verkkosivustossa sen hakukoneosumiin erityisesti Googlen osalta kannattaa satsata, koska useat haastatelluista kertoivat aloittavansa tiedonhakemisen netistä, juuri Googlestä. Haku perustuu hakusanoihin, joita hakukoneen käyttäjä siihen itseään kiinnostavasta aiheesta kirjoittaa ennen haun käynnistämistä.

Mitään yksiselitteisen toimivaa ratkaisua siihen, millaisia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen viestisessä pk-yrityksille kannattaisi jatkossa käyttää, jotta se kannustaisi ja houkuttelisi pk-yrityksiä aktiivisemmaksi asiassa, ei haastatteluiden nousut myötä esiin.

#### 4.4 Pohdinta tuloksista

Tutkimusmetodiksi valikoitui jo tutkimussuunnitelmassa kootessa kvalitatiivinen tutkimusmetodi. Tutkimuksen olisi varmasti voinut toteuttaa myös kvantitatiivisena, ja senkin metodin puolesta puhuneita seikkoja oli havaittavissa. Koska tämän tutkimuksen kohteena oli pk-yritysten johto, eli ihminen ja heidän näkemyksensä, valinnassa tultiin kuitenkin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmänä sopi kun tutkittiin ihmistä, ja tästä syystä tutkimusaineiston keruumenetelmäksi sopi hyvin käyttää erilaisia haastattelutekniikoita.

Haastattelutekniikoista löytyi vertailujen jälkeen, puolistrukturoiduin kysymyksiin tehtävä teemahaastattelu. Tämä valittiin, jotta haastattelut pystyisivät mahdollisimman laajasti tuomaan omat näkemyksensä omin sanoin kerrotuina tutkijan tietoon. Koska kyseessä on opinnäytetyö, ja aikaa käytettävissä rajallisesti, tämä myös oli osatekijänä valintoja mietittäessä. Haastattelut päätettiin suorittaa kaikki marraskuun 2015 aikana, ja haastateltavat yritykset tutkimukseen tuli siis löytää ennen tätä.

Haastatteluun tavoiteltavien yritysten listalle valittiin Yritystelen hakuja käyttämällä yrityksiä eri toimialoilta, jotka täyttivät tutkimuksen toimeksiantajan asettamat lisärajaukset. Yrityksien valinnassa harkittiin myös se, että haastateltavaehdokkaalle olisi todennäköisesti jo kertynyt kokemusta tutkimuksen aihepiiristä. Listalle valittuihin yrityksiin oltiin yhteydessä puhelimitse tapaamisen sopimiseksi. Tutkimukseen löydettiin satunnaisotannalla onnistuneesti haastateltavat, jotka vastasivat tilaajan ennalta asettamia rajoituksia. Haastateltavien yritysten piti sijoittua 10 - 100 henkeä työllistävien, eri toimialoilla toimivien Päijät-Hämeen alueen pk-yrityksien johtoon. Haastattelujen tekemiseksi lähestyttiin 14 päijäthämäläistä yritystä, ainoastaan 1 kieltäytyi, neljän muun vastausta ei

saatu, koska haastateltava ehdokkaita ei tavoitettu. Ennen marraskuun alkua oli sovittu haastatteluaika yhdeksän yrityksen kanssa, ja kaikki haastattelut tehtiin marraskuun 2015 aikana. Haastattelupaikkana toimivat aina haastateltavan yrityksen toimitilat.

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, ja haastattelutilanteet nauhoitettiin tietokoneella ja kännykällä. Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastattelutilanteeseen rennon oloisesti ja positiivisesti, ja vaikuttivat olevan vailla suurempaa jännittämisiä. Haastateltavat vaikuttivat vastaavan tutkijan kysymyksiin omien näkemystensä mukaisesti, ja rehellisen oloisesti, ja heidän antamistaan vastauksista tutkijan näkemyksen mukaan löytyivät myös vastaukset kaikkiin tämän tutkimuksen kohtiin. On tietysti mahdollista, että tutkimusmateriaalia ja saatuja vastauksia olisi voinut tulkita monella eri tavalla. Lisäksi on myös mahdollista, että haastateltavat olisivat kokeneet tarvetta muokata vastauksiaan, jonka jälkeen ne eivät olisikaan olleet täysin totuuden mukaisia. Tutkijana ainoa vaihtoehto on luottaa omaan ihmistuntemukseensa, ja siihen että näin ei olisi käynyt.

Tämän tutkimuksen toteuttamisen myötä, ainakin itse koen myös saaneeni kerättyä hyödyllistä tutkimustietoa päijäthämäläisten pk-yritysten arjen työhyvinvoinnista, päätöksenteosta hyvinvointi ratkaisuihin, sekä sen arvioimisesta, miten lähellä tai kaukana haastatellut yritykset ovat Työelämän kehittämisstrategia 2020 asettamista tavoitteista vuonna 2015.

#### 4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulosten pysyvyyttä, eli kuinka toistettavia ne ovat. Koska tämä oli kvalitatiivinen teemahaastattelututkimus, on tämän kohdan aukoton todentaminen lähes mahdotonta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämän voidaan myös ajatella tarkoittavan tulkinnan samanlaisuutta riippumatta tutkijasta. Näistä syistä tutkijan täytyy tyytyä luottamaan siihen, että haastateltavat ovat vastanneet rehellisesti, ja antaisivat samansuuntaisen vastauksen, joista

päädyttäisiin samansuuntaisiin tuloksiin, mikäli teemahaastattelu toistettaisiin jonkun toisen tutkijan toimesta.

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Lisäksi validiteetti tarkoittaa kuvausten, selitysten, johtopäätösten ja tulkintojen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Validiteetti voidaan myös jakaa kahtia sisäiseen- ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti on tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Ulkoinen validiteetti on tulosten yleistettävyys.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tutkija lähtee avoimin mielin tekemään tutkimusta, eikä sekoita omia uskomuksia, asenteita, tai arvostuksia tutkimuskohteeseen. Tyypillistä on pieni tutkittavien määrä. Tutkittavien valinnassa on hyvä perusta se, kuinka syvällistä ja omakohtaista tietoa heillä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä on. Saatu aineisto analysoidaan käyttämällä laadullisia aineiston analyysimenetelmiä, joita käyttäessään tutkija luottaa omiin havaintoihinsa. Todellisuudessa tutkijan on hyvin haastavaa toteuttaa tutkimusta täysin vailla omien uskomuksien, asenteiden, tai arvostuksien sekoittumista tutkimuskohteeseen viimeistään tuloksien analysoinnissa. Tutkimuksen tulokset voisi olla hyvä varmistaa tekemällä toinen tutkimus Päijät-Hämeen alueen vastaavaan kokoluokitukseen kuuluville pk-yrityksille. Myös tutkittavien pieni joukko saattaa vääristää tuloksia, joten tutkimuksen toistaminen suuremmalla otannalla esimerkiksi kvantitatiivisena tutkimuksena, voisi olla hyvä tapa varmistaa tutkimuksen tulokset. Tutkija on kuitenkin noudattanut ohjeita kvalitatiivisen tutkimuksen validista tekemisestä, ja pyrkinyt tekemään tutkimuksesta mahdollisimman validisti tehdyn.

Tämä tutkimus toteutettiin noudattaen Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeistusta, sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä.

*”Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelin, joka edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ennaltaehkäisee tutkimusvilppiä, edistää tutkimusetiikkaa koskevaa keskustelua ja tiedotusta sekä seuraa alan kansainvälistä kehitystä.”  
(TENK 2015)*

Jatkotutkimuksen kohteena voisi selvittää, miksi suurimpaan osaan haastatelluista pk-yrityksistä, ei ollut vielä tarjottu mahdollisuutta osallistua työhyvinvointia kehittäviin hankkeisiin.

Toisena jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten parhaiten tukea pk-yrityksiä esiinnousseissa tulevaisuuden haasteissa.

Kolmantena jatkotutkimuksena tämän tutkimuksen tulokset voisi olla hyvä varmistaa, tekemällä toinen tutkimus Päijät-Hämeen alueen vastaavaan kokoluokitukseen kuuluville pk-yrityksille, suuremmalla otannalla, ja esimerkiksi kvantitatiivisena tutkimuksena.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa eli johdannossa, käytiin läpi johdanto tutkimukseen, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön rakenne.

Toinen luku on työhyvinvointi, eli teoreettinen osa, jossa käsiteltiin tutkimuksen määritelmiä kuten työhyvinvointikäsitteen määritelmiä, päätöksenteko ja henkilöstöstrategia käsitteen sekä pk-yrityksen määritelmiä, että millaista tietoa ja tukea pk-yrityksille on tarjolla. Esimerkkeinä käsiteltiin yleisellä tasolla Työelämän kehittämisstrategia 2020, jota käytetään myös vastausten tutkimisessa, ja työhyvinvoinnin tulevaisuuskuvaa Työelämän kehittämisstrategia 2020 mukaan. Toisena esiteltiin pk-yrityksille suunnattu Hyvän työelämän ääni -hanke, joka oli myös tutkimuksen toimeksiantaja.

Opinnäytetyön teoria osuudessa perehdyttiin yleisellä tasolla itse työhyvinvointikäsitteeseen, Työhyvinvoinnin portaisiin ja Työkykytaloon, päätöksentekoon, ja päätöksenteon työhyvinvointiasioihin liittyvänä osana henkilöstrategiaa käsitteen tulkintoihin. Teoriaosuudessa tutustuttiin myös pk-yrityksen viralliseen määritelmään, ja lisäksi tutustuttiin yleisellä tasolla Työelämän kehittämisstrategia 2020, ja tutkimuksen toimeksiantajaan pk-yrityksille suunnattuun Hyvän työelämä ääni -hankkeeseen.

Kolmannessa luvussa, eli empiirisessä osassa käytiin läpi tutkimustulokset, tutkimuksen toteutus ja teemahaastatteluvastauksien yhteenvedot teema-alueittain: työhyvinvoinnin nykytila, työhyvinvoinnin päätökset ja työhyvinvoinnin tulevaisuus. Vastaukset pyrittiin tiivistämään mahdollisimman lyhyiksi ja tiiviiksi opinnäytetyön pituuden pitämiseksi kohtuullisena.

Empiirisessä osassa käytiin läpi haastattelujen tuloksia teema-alueittain teemoitettuna, ja tyypiteltynä. Osana haastateltujen yritysten nykytilan kartoittamista, haastattelujen tuloksia arvioitiin suhteessa Työelämän kehittämisstrategia 2020 painopisteiden ja Työelämän kehittämisstrategia 2020 tavoitetasoihin, joiden täytyessä yrityksen pitäisi vuonna 2020 ylittää

hyvälle perustasolle, kehittäjät, tai edelläkävijät tasolle. Näin saatiin muodostettua tilannekuva siitä, kuinka lähellä näitä tavoitetasoja haastatellut yritykset joukkona ovat.

Neljäs luku on johtopäätökset, jossa käsiteltiin haastatteluiden vastauksia teema-alueittain Työelämä 2020-strategian painopistealueisiin ja tavoitetasoihin katsottuna. Arvioitiin, mikä viestintäkanava innostaisi ja kannustaisi pk-yrityksiä aktiivisuuteen työhyvinvointiasioissa, pohdinta tutkimuksesta, sekä esiteltiin jatkotutkimusaiheet, ja käsiteltiin vielä aineiston reliabiliteetti ja valideetti. Viimeisenä viidentenä lukuna on yhteenveto, jossa käytiin läpi tutkimuskysymykset ja niiden vastaukset.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työhyvinvoinnin sisältö ymmärretään haastateltujen päijäthämäläisten pk-yritysten johdossa ja millaisia ovat haastateltujen yritysten tämän hetkiset työhyvinvointiratkaisut, sekä tutkia, millaisin ratkaisuin voitaisiin saada tietoa lisätutkimusongelmiin siitä, miten työhyvinvoinnin kehittämisestä kannattaisi jatkossa viestiä, jotta se kannustaisi ja houkuttelisi pk-yrityksiä tarttumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna marraskuussa 2015, haastattelupaikkana toimivat aina yrityksen toimitilat ja tutkimukseen haastateltiin yhdeksän yrityksen johtoa. Teema-alueittain teemoitettuja, ja tyytetyjä haastattelujen tuloksia käsiteltiin tarkemmin empiirisessä osassa, ja niistä ilmeni, että osassa yrityksistä työhyvinvoinnin merkitys oli tiedostettu paremmin kuin toisissa. Haastatteluista kävi myös ilmi, että yritysten työhyvinvoinnin nimissä tekemissä valinnoissa ja toimissa oli sekä samankaltaisuuksia, että eroja. Suosittuja olivat erilaiset Työeläkevakuutusyhtiöiden tukemat työhyvinvointipäivät, sekä erilaiset liikuntasetelit. Johtamista osana työhyvinvoinnin kehittämistä sen sijaan ei mainittu, vaikka johtoon kuuluvia haastateltiin.

Työelämän kehittämisstrategia 2020 innovointi ja tuottavuus painopisteiden osalta osassa haastatelluissa yrityksistä oli tiedostettu

työhyvinvoinnin mahdollisuudet parantaa tulosta ja tuottavuutta sen kautta, että työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat tuottavampia. Innovointia henkilöstön taholta myös sekä kaivattiin, että arvostettiin. Osassa haastatteluista yrityksistä tämä kohta on jo nyt Työelämän kehittämisstrategia 2020 hyvän perustason mukaisessa kunnossa, osassa ei. Haastatteluissa nousi esiin alakohtaisen koulutuksen puute. Yksi haastateltu kertoi, että yritys ei pystynyt samaan uusia työntekijöitä kuin itse kouluttamalla, koska tällä hetkellä koko maassa ei järjestetä yrityksen toimialan ammatillista koulutusta. Haastatteluissa osa vastaajista mainitsi ongelmaksi henkilöstön saatavuuden, henkilöstön väärät asenteet, ja ammattiyhdyksen heikon tason.

Työhyvinvoinnista puhutaan paljon aiheena, mutta sitä, mikä on ymmärretty työhyvinvointikäsitteen sisällöksi pienten ja keskisuurien yritysten johdossa useamman pk-yrityksen otantana, ei ollut vielä tarpeeksi tutkittu. Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastatteluin, miten työhyvinvointi käsitteen sisältö ja työhyvinvoinnin merkitys nähdään pk-yritysten johdossa, haastatteleamalla yhdeksän pääjätämäläisen pk-yrityksen johtoa syksyllä 2015.

Lisäkysymyksinä selvitettiin, millaisin viestinnän keinoin työhyvinvoinnin kehittämisestä kannattaisi jatkossa viestiä pienille ja keskisuurille yrityksille, jotta viestintä kannustaisi pk-yrityksiä aktiivisuuteen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tällä hetkellä yleisimmät tavat tiedon haussa oli vastaajien kertoman mukaan, Google haut, työterveyshenkilöstöltä kysyminen, sähköpostitse saatu materiaali, jota ei oltu deletoitu, sekä Työturvallisuuskeskuksen sivusto. Vastaajat toisaalta kertoivat lukevansa sähköpostitse tulevia tarjouksia ym. viestejä, mutta toisaalta myös, että viestien suuren määrän ärsyttävyyden takia viestejä deletoitettiin sisältöön perehtymättä. Mikäli halutaan käyttää sähköpostia viestinnän keinona, kannattaa käyttää aikaa otsikon laatimiseen niin, että viestiä ei deletoitaisi tutustumatta sen sisältöön. Verkkosivuja mietittäessä, harkintaa kannattaa käyttää siihen, että sivusto saa Google hauissa paljon näkyvyyttä. Voisi olla myös tehokasta lähestyä pk-sektorin yrityksiä työhyvinvointiasioiden viestinnässä kiertotietä, työterveyspalveluja



tarjoavien yritysten kautta, kohdistamalla pk-yrityksiä varten suunnatuista projekteista ja hankkeista tiedottamista myös sinne.

Lisäksi selvitettiin myös haastateltujen pk-yritysten työhyvinvoinnin nykytasoa ja käytäntöjä työhyvinvointiin liittyen. Saatuja vastauksia verrattiin yleisellä tasolla Työelämän kehittämisstrategia 2020 painopisteisiin, ja tavoitetasoihin sen arvioimiseksi kuinka lähellä niitä haastatellut yritykset jo nyt ovat. Työhyvinvoinnin merkityksen tulevaisuudessa haastatellut näkivät vain korostuvan, koska tietoa työhyvinvoinnista on yhä enemmän kaikkien saatavilla, ja ihmiset puhuvat siitä. Syiksi nähtiin myös keski-ikänsä nousu, ja osa vastaajista miettiikin, miten heidän toimialansa houkuttelevuuden käy tulevaisuudessa, ja sitä riittääkö nuoria alalle haluavia myös silloin. Tulevaisuudessa nähtiin myös todennäköisenä työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, sekä se että pitäisi olla yhä enemmän kokoajan tavoitettavissa.

Työelämän kehittämisstrategia 2020 ei ollut kaikille haastatelluille tuttu, osa taas oli kuullut siitä ja ihmetteli, miksei siitä ole ollut mitään julkista puhetta vähään aikaan, kysyen vieläkö se kuitenkin on olemassa? Muutama haastatelluista kertoi, että työntekijät eivät olleet käyttäneet heille tarjottuja työhyvinvointia edistäviä palveluita, joten yrittäjä oli luopunut niistä. Kuitenkin haastatellut selkeästi pitivät tärkeänä kannustaa työntekijöitä huolehtimaan omasta terveydestään ja jaksamisestaan, ja osoittivat aidosti kantavansa siitä huolta ja vastuuta. Työhyvinvointiasioita miettiessä oli hienoa huomata, että useissa haastatelluista yrityksistä, niitä ei ratkaistu ainoastaan rahalla. Toki päätösten taustalla oli rahan käyttö, ja sen tuoma tuloksen kasvu, mutta siellä oli myös aitoa kiinnostusta parantaa yhteishenkeä sekä työntekijöistä välittämistä.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Armstrong, M.2009.Armstrong´s Handbook of Human Resource Management Practice. London, Philadelphia: Kogan Page

Eskola, J., Suoranta, J.1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. 13., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Kamensky, M. 2014. STRATEGINEN JOHTAMINEN, Menestyksen Timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. KVALI- Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaiku-työhyvinvointipalvelut yhteistyössä Net Effect Oy:n kanssa. 2007. Osaava henkilöstö strategisena voimavarana-Opas henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastossa tai laitoksessa. Valtionkonttori.

Metsämuuronen, J.2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Otala, L-M., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oy.

Riabacke, A & M. 2015. Päätöksenteko – Uskalla tehdä toisin. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Österberg, M.2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy.

### **Elektroniset lähteet**

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T. Kuhn, K. Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. [viitattu 9.1.2016] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)

EUR-Lex, access to European Union Law. 2007. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. [viitattu 9.1.2016] Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=URISERV%3An26026>

Hyvän työelämän ääni. 2016. [viitattu 14.1.2016] Saatavissa: <http://www.lamk.fi/projektit/hyvan-tyoelaman-aani/Sivut/default.aspx>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2015. Hyvän työelämän ääni. [viitattu 31.12.2015] Saatavissa: <http://www.lamk.fi/projektit/hyvan-tyoelaman-aani/Sivut/default.aspx>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Edilex. [viitattu 10.1.2016] Saatavissa: <https://www-edilex-fi.aineistot.lamk.fi/lainsaadanto/19860609>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.Edilex. [viitattu 10.1.2016] Saatavissa: <https://www-edilex-fi.aineistot.lamk.fi/lainsaadanto/20070334>

Management Today. Baquley, D. Wellbeing at work. 7/2007, 13. [viitattu 12.1.2016] Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/207668933/>

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus - Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena

kunnissa. [viitattu 10.1.2016]. Saatavissa:

[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf)

Manka, M-L. 2012. TYÖNILO. [viitattu 6.1.2016] Saatavissa:

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAFBEXGTFF#kohta:Ty%28%28f6%29nilon%28%2820%29k%28%28e4%29site%28%2820%29%28:Stressimallit%28%2820%29>

Otavan Opisto. Internetix. 2015. Maslowin tarvehierarkia. [viitattu 9.1.2016]

Saatavissa:

[http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03\\_motivaation\\_emoitioiden](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emoitioiden)

Ravanti, E., Pääkkönen R. 2012. Työterveyslaitos. Työhyvinvoinnin

tilannekuva, selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä-

Työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. [viitattu 9.1.2016]

Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin\\_tilannekuva.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf)

TEM. 2016. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [viitattu

14.1.2016] Saatavissa:

[https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittmisstrategia\\_final.pdf](https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf)

Tilastokeskus.2016a. Tietoatiloista, käsitteet ja määritelmät. [viitattu

6.1.2016] Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)

Tilastokeskus. 2016b. TOL Toimialaluokitukset. [viitattu 10.1.2016]

Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-](http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html)

[2008/index.html](http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html)

Tuomi, L. Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Talentum.

[viitattu 2.1.2016]

Saatavissa:[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFX](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:1.%28%2820%29Strategia%28%2820%29ja%28%2820%29)

[GTFF#kohta:1.%28%2820%29Strategia%28%2820%29ja%28%2820%29](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:1.%28%2820%29Strategia%28%2820%29ja%28%2820%29)

[organisaation%28%2820%29oppiminen%28%2820%29%28:1.1.%28%28](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:1.%28%2820%29Strategia%28%2820%29ja%28%2820%29)

[20%29Osaamisen%28%2820%29johtaminen%28%2820%29perustuu%2](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:1.%28%2820%29Strategia%28%2820%29ja%28%2820%29)

[8%2820%29strategiaan%28%2820%29%28:Strategia%28%2820%29on](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:1.%28%2820%29Strategia%28%2820%29ja%28%2820%29)

%28%2820%29toimintamalli%28%2820%29%28:Strategian%28%2820%29osat%28%2820%29

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012–2014. Hyvä tieteellinen käytäntö. [viitattu 31.12.2015] Saatavissa <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Työsopimuslaki 55/2001. Finlex. [viitattu 10.1.2016] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1>

Työterveyslaitos .2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Työterveyslaitos.[9.1.2016] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2014. Työkykytalo. [viitattu 8..2016] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos. Työkykytalo.[viitattu 8.1.2016] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/PublishingImages/tyokykytalo\\_iso.png](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/PublishingImages/tyokykytalo_iso.png)

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä, TTL/EU Progress – rahoitusohjelma. [viitattu 2.1.2016] Saatavissa:[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat)

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työhyvinvoinnin portaat – viisivaikuttavaa askelta. [viitattu 2.1.2016] Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat?C=1795&product\\_id=190](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat?C=1795&product_id=190)

Työturvallisuuslaki 2002/738. [viitattu 10.1.2016] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Yritystele. 2016. Yrityshakurekisteri. [viitattu 10.1.2016.] Saatavissa: <http://www.yritystele.fi/yrityshakurekisteri>

Valtionkonttori. 2013. Virastoille ja laitoksille, Henkilöstöhallintoa ja -johtamista tukevat palvelut, Kaiku-työelämäpalvelut, Työhyvinvointi, Mitä työhyvinvointi on? [viitattu31.12.2015] Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita\\_tyohyvinvointi\\_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

## LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen teemahaastattelurunko

Liite 2: Työelämän kehittämisstrategia 2020 tasoluokitustaulukko

LIITE1. Haastattelurunko ja teema-alueet. Opinnäytetyö: Pk-yritysten johdon näkökulmat työhyvinvointipäätöksiin

Kaikki vastaukset ja taustatiedot käsitellään ehdottaman luottamuksellisesti. Lopullisesta opinnäytetyöstä ei pysty erottamaan yksittäistä vastausta, tai sen antajaa.

Taustatiedot:

- Haastattelu-aika ja -paikka
- Yrityksen toimiala
- Yrityksen liikevaihtoluokka
- Yrityksen henkilöstöluokka
- Haastatellun asema / työnkuva yrityksessä
- Haastateltu on mies / nainen

Teema-alueet:

1. Työhyvinvoinnin sisältö
2. Työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä
3. Työhyvinvoinnin rooli strategioissa ja yrityksen tavoitteissa
4. Ratkaisut työhyvinvointiasioiden tiedonhaussa
5. Pk-yrityksille työhyvinvointiasioissa suunnattu tieto
6. Työhyvinvoinnin päätöksenteon ja käytännötoteutuksen vaiheet yrityksessä
7. Työhyvinvointipäätöksissä kannustaa ja motivoi
8. Ajankohtaiset työhyvinvointipäätökset
9. Tuki pk-yrityksille työhyvinvointipäätöksissä
10. Työhyvinvoinnista huolehtimisen etuja
11. Työhyvinvointihankkeet ja -projektit
12. Työhyvinvoinnin merkitys tulevaisuudessa
13. Työelämän eri painopisteiden merkitykset
14. Tuleeko mieleen vielä jotain, josta haluaisit kertoa mutta josta emme vielä ole keskustelleet?



Kiitos haastattelusta! Pyytäisin vielä luvan, tarvittaessa lähettää sähköpostitse tarkentavia tutkimuksen kannalta tärkeitä lisäkysymyksiä antamiisi vastauksiin liittyen.

## LIITE 2.

Taulukot Työelämän kehittämisstrategia 2020 luokituksien tasoista (TEM 2016 mukailten).

### TAULUKKO 3 Innovointi ja tuottavuus

| Innovointi ja tuottavuus   |
|--|
| Hyvän perustasolla olevassa yrityksessä kehittäminen nähdään tärkeäksi osaksi toimintaa, mutta sitä tehdään sattumanvaraisesti. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tuottavuustyössä ja innovaatioissa kehittämisen kohteena on tehokkuus. Organisaatiossa seurataan uuden teknologian hyödyntämisessä uuden teknologian kehitystä, ja hyödynnetään uutta teknologiaa (TEM 2016, 13).  |
| Kehittäjät tasolla olevassa yrityksessä kehittäminen on suunnitelmallista, ja sille asetetaan tavoitteet ja mittarit. Henkilöstön osallistamisen ja osallistumisen osalta kehittäminen on jokaisen tehtävä. Kehittämisessä kuullaan henkilöstöä, kumppaneita ja asiakkaita. Tuottavuustyö ja innovaatiot -kohdan osalta kehittämisen kohteena ovat organisaation tarjoamat tuotteet, palvelut ja toimintatavat, julkisissa organisaatioissa myös toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Organisaatiossa uuden teknologian hyödyntämisen osalta, hyödynnetään nykyaikaisen teknologian mahdollisuuksia monipuolisesti (TEM 2016, 13)   |
| Edelläkävijät tasolla olevassa yrityksessä näkemykseen kehittämisestä kuuluu, että tuottavuuden parantaminen on koko organisaatiolle oppimisprosessi, joka tukee sen kehittämis-osaamista ja innovaatio-osaamista ja henkilöstön työelämävalmiuksia. Henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen näkyy siinä, että koko henkilöstö osallistuu aktiivisesti kehittämiseen. Organisaatio kykenee käsittelemään ja hallitsemaan epäjatkuvuuksista aiheutuvia muutoksia ja epävarmuuksia. Tuottavuustyö ja innovaatiot näkyvät siinä, että kehitetään samanaikaisesti tuottavuutta ja työelämän laatua. Tyypillinen kokemus työpäivästä voisi olla tämä: saatiin aikaan, ja työyhteisöltä ja esimiehiltä siihen tukea. Tuloksellisuuden paranemisen hyödyt jakautuvat organisaatiossa oikeudenmukaiseksi koetulla tavalla. Organisaatiossa osataan käyttää uuden teknologian mahdollisuuksia uusien ratkaisujen tuottamiseksi ja kehittämiseksi (TEM 2016, 13). |

#### TAULUKKO 4 Luottamus ja yhteistyö

|   |
|---|
| Luottamus ja yhteistyö  |
| <p>Hyvä perustasolla olevassa yrityksessä on perusasiat kunnossa arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa. Yrityksessä noudatetaan yhteistoimintaa edistäviä lakeja, säädöksiä ja sopimuksia, ja henkilöstö tuntee organisaation tilanteen. Kehittämisehdotusten tekeminen on organisaatiossa mahdollista. Organisaation kumppanuus- ja asiakassuhteet saattavat olla kertaluonteisia, mutta ne hoidetaan asiallisesti. Organisaatiossa noudatetaan tehtyjä sopimuksia, ja toimitaan luottamuksen arvoisesti. Organisaatiossa on luottamusmies- ja työsuojeluhenkilöstö valittu, ja yhteistyö organisaation ja niiden väillä on toimivaa. Yhteistyön tavoitteena on ongelmien poistaminen organisaatiosta (TEM 2016, 16).</p>   |
| <p>Kehittäjät tasolla olevassa yrityksessä panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla, ja sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti. Kehittäjät taso sisältää myös hyvän perustason asiat. Arkipäivän yhteistyö ja vuorovaikutus on organisaatiossa sujuvaa, ja henkilöstöä kuunnellaan ja kannustetaan aloitteellisuuteen, ja tarvittaessa käynnistetään yhteisiä kehityshankkeita. Kumppania ja asiakasta kuunnellaan, ja palaute otetaan huomioon toimintaa kehitettäessä. Tavoitellaan pitkäjänteistä eri osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Organisaation johto kehittää ja edistää aktiivisesti yhteistyötä, ja lisäksi työyhteisötaitoja ja työkulttuuria kehitetään ja niitä arvostetaan. Luottamusmiesvaltuutettujen ja työsuojeluvaltuutettujen, sekä työnantajien edustajien osaamisenkehittämisestä ja yhteistoiminta mahdollisuuksista huolehditaan. Hyvinä aikoina luotu yhteistyö kantaa myös huonoina aikoina, ja vaikeina aikoina lisääntyy avointa keskustelua ja yhteisiä ponnistuksia vahinkojen minimoimiseksi (TEM 2016, 16)</p>  |
| <p>Edelläkävijät tason yrityksessä on erinomaiset tai maailmanluokan, tuotteet, palvelut, toimintakonseptit ja työyhteisöt, ja niiden jatkuva kehittäminen sisältää myös kehittäjävaiheen asiat. Organisaatiossa yhteistyö on jatkuvaa ja vastavuoroista, ja sen tarkoitus on organisaation pitkäjänteinen kehittäminen. Organisaation johto ja henkilöstö ovat aloitteellista, ja riskien ottaminen, ja virheiden tekeminen on sallittua. Verkostojen välisessä kilpailussa pyritään strategiseen kumppanuuteen ja sen vahvistamiseen, ja lisäarvoa etsitään yhdessä osapuolten parhaaksi. Yhteistyön toimivuutta ja tuloksellisuutta arvioidaan, seurataan ja parannetaan organisaatiossa avoimesti keskustellen ja kehittäen, ja luottamusmies- ja työsuojeluvaltuutettujen, sekä työnantajien edustajien osaamisen ja yhteistoiminnan kehittäminen on organisaatiossa järjestelmällistä toimintaa. Organisaatiossa tunnistetaan ja ennakoitaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, ja kysynnän vaihtelut, sekä luodaan yhteisiä pelisääntöjä ja menettelytapoja erilaisiin tilanteisiin (TEM 2016,16).</p> |

## TAULUKKO 5 Työhyvinvointi ja terveys

|  |
|--|
| Työhyvinvointi ja terveys  |
| <p>Hyvä perustasolla olevassa yrityksessä perusasiat on kunnossa, ja arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa, ja työpaikan työolot täyttävät lainsäädännön vaatimukset. Kehittämisessä on usein kysymys ongelmien poistamisesta ja haittojen vähentämisestä organisaatiossa. Tapaturmista, altistumisista fysikaalisille ja kemiallisille tekijöille sekä liiallisesta kuormituksesta pyritään eroon, ja siisteydestä, järjestyksestä, koneiden ja laitteiden kunnosta, sekä työssä tarvittavista suojaamista ja välineistä huolehditaan. Työpaikalla on toteutettu terveyteen ja työkykyyn vaikuttavien riskien arviointi. Työterveyshuolto on järjestetty ja sitä toteutetaan. Työyhteisön tilaa seurataan ja sitä kehitetään yhdessä jatkuvasti, ja ihmisiä kohdellaan organisaatiossa arvostavasti, ja kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun puututaan, ja myös työyhteisöjen häiriöihin puututaan ja ne selvitetään. Henkilöstöä kuullaan työtä koskevien muutosten yhteydessä. Työllä on tarkoitus ja se ei tylsistyä tekijäänsä, ja työn tavoitteista keskustellaan, ja työ edistää terveyttä ja tuo sisältöä elämään. Esimiehet puuttuvat merkkeihin työkyvyn alenemisesta ja huonosta työssä jaksamisesta, työ ei heikennä ihmisten työkykyä ja terveyttä, eikä estä terveellisten elämäntapojen valitsemista (TEM 2016, 19)</p>          |
| <p>Kehittäjät tasolla olevassa yrityksessä panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla, ja sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti. Kehittäjät taso sisältää myös hyvän perustason asiat. Työhyvinvointityön ja työturvallisuustyön vaikuttavuutta arvioidaan, ja sille on asetettu tavoitteet. Organisaatiossa edistetään työntekijöiden liikuntaa, terveyttä ja työkykyä. Työt räätälöidään ihmisten erityistarpeiden, esim. osatyökyvyn mukaan, ja työhyvinvointi, työturvallisuus ja riskien hallinta otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa, työaikajärjestelyissä ja investoinneissa. Työterveyshuollon asiantuntemusta hyödynnetään ennakoivasti, sekä työpaikan kehittämisessä, että työkyvyn tukemisessa. Organisaatiossa työn tekemiseen saa tukea työtovereilta ja esimieheltä, ja työyhteisössä on tilaa erilaisille ihmisille, ja työyhteisöön on uuden työntekijän helppoa tulla mukaan. Muutosten toteuttamisessa hyödynnetään erilaisia henkilöstöä osallistavia keinoja. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja työn vetovoimatekijöitä ja voimavaratekijöitä pyritään järjestelmällisesti vahvistamaan. Työpaikalla on käytössä varhaisen tuen malli ja sen toteutusta tuetaan, esimerkiksi esimiehiä kouluttamalla, ja tekemällä yhteistyötä työterveyshuollon ja kuntoutuksen kanssa (TEM 2016, 19)</p> |
| <p>Edelläkävijät, tason yrityksellä on erinomaiset tai maailmanluokan, tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden kehittäminen on jatkuvaa. Edelläkävijät taso sisältää myös kehittäjävaiheen asiat. Organisaatiossa työhyvinvointityö ja työturvallisuustyö, sekä työkyvyn johtaminen ovat luonteva osa työpaikan strategista toimintaa. Johto seuraa työhyvinvoinnille ja työturvallisuudelle asetettujen tavoitteiden</p>   |

saavuttamista, ja tuottavuutta ja työhyvinvointia kehitetään samanaikaisesti. Organisaatiolla on kehittynyt riskien hallintakulttuuri ja turvallisuuskulttuuri. Työyhteisö ja johtaminen suojaavat ylikuormitukselta tulevaisuuden työtehtävissä, ja työterveyshuolto on työpaikan strateginen kumppani työn, työkyvyn ja terveydenkin kehittämisessä. Työyhteisö huomioi onnistumiset ja innostunut ilmapiiri välittyy myös asiakkaille ja ulkopuolisille, työn imu ja innostus ovat työnteon arkea. Työnteolle ominaista on tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Varhaisen tuen malli on osa työpaikan henkilöstöjohtamista (TEM 2016, 19).

## TAULUKKO 6 Osaava työvoima

| Osaava työvoima  |
|--|
| Hyvä perustasolla olevassa yrityksessä perusasiat on kunnossa, ja arki ja velvoitteiden hoitaminen sujuvaa. Työvoiman osaaminen riittää perustehtävien tekemiseen, ja osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat työtehtävien ja niiden muutosten edellyttämät vaatimukset. Henkilöstöjohtamisen perusasiat ja yhteistyötaidot ovat kunnossa, ja organisaatiossa tehdään tarvittavat henkilöstösuunnitelmat ja koulutussuunnitelmat. Oppilaitosyhteistyö ja tutkimusyhteistyö on tunnistettu, ja osataan hyödyntää tarjolla olevia koulutus-, tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja, ja organisaatioon otetaan esimerkiksi harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä perehtymään työelämään (TEM 2016, 22).   |
| Kehittäjät tasolla olevassa organisaatiossa panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla, sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti, lisäksi kehittäjät taso sisältää myös hyvän perustason asiat. Työyhteisö mahdollistaa aidon oppimisen ja osaamisen hyödyntämisen, lisäksi tarvittavaa osaamista kehitetään myös yhdessä kumppanien kanssa. Henkilöstön kanssa tehdään suunnitelmallista yhteistyötä osaamisen kehittämiseksi ja henkilöstöjohtaminen on kehittämispainotteista. Tulevaisuuden työvoiman lähteet on tunnistettu, ja uuden henkilöstön kanavat ja tavat tulla mukaan työyhteisöön mietitty. Organisaatiossa yhteistyö koulutuksen ja työelämän välillä on vastavuoroista ja toimivaa. Yritykset ja organisaatiot voivat tehdä tiivistä yhteistyötä koulutuksen järjestäjien kanssa esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, uusien työntekijöiden ja vastavalmistuneiden rekrytoimiseksi, opinnäytteiden tekemiseksi ja oppisopimuskoulutuksen järjestämiseksi (TEM 2016, 22). |
| Edelläkävijät tason yrityksessä on erinomaiset tai maailmanluokan, tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen. Kehittäjät taso sisältää myös kehittäjävaiheen asiat. Työyhteisöt ja yksilöt kykenevät laajasti oppimaan ja uudistumaan, ja  |

niitä johdetaan ja ennakoitaan osaamista. Työ itsessään on kehittävää ja henkilöstöjohtaminen on edistyksellistä, strategialähtöistä ja aktiivisen kehittämisen kohteena. Monimuotoisuutta johdetaan organisaatiossa ja palkitsemista ja palkitsemisen kokonaisuuksia johdetaan ja kehitetään. Yhteistyö koulutuksen, tutkimuksen ja työelämän välillä on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Organisaatio on mukana aktiivisesti vaikuttamassa siihen, että koulutusjärjestelmä tuottaa tulevaisuuden työelämässä tarvittavia taitoja, ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tehdään räätälöityjä ratkaisuja työpaikan tarpeista lähtien (TEM 2016, 22).