

Sara Hannus

# Työhyvinvoinnin nykytila ja kehittäminen – Case Veturi apteekki

Tradenomi

Liiketalous

Kevät 2018



## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Hannus Sara

**Työn nimi:** Työhyvinvoinnin nykytila ja kehittäminen – Case Veturi apteekki

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), liiketalous

**Asiasanat:** työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen,

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen, eli Veturi apteekin työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila työhyvinvointitutkimuksen avulla. Työhyvinvointitutkimuksessa kerättiin työntekijöiltä myös työhyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteita ja kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointia kahden eri työhyvinvointi -mallin kautta. Teoriaosuudessa määriteltiin, mitä työhyvinvointi on. Sen lisäksi teoriaosuudessa käytiin läpi työhyvinvointiin vaikuttavat asiat, työhyvinvoinnin kehittäminen ja syyt, miksi yrityksen olisi kannattavaa kehittää työntekijöiden työhyvinvointia.

Työhyvinvointitutkimuksessa käytettiin kahta eri tutkimusmenetelmää. Työhyvinvointitutkimus koostui havainnointitilaisuuksista ja työhyvinvointikyselystä. Tutkimuksen alussa havainnoin kohdeyrityksen kolmea ryhmäpalaveria työhyvinvoinnin näkökulmasta keräten työhyvinvointia koskevia mainintoja. Toinen tutkimuksen osa oli työhyvinvointikysely, jossa työntekijät vastasivat monivalintaväittämiin ja avoimiin kysymyksiin koskien työhyvinvointia Veturi apteekissa.

Työhyvinvointitutkimuksessa saatiin luotettavasti selville työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä. Työhyvinvointitutkimuksen mukaan Veturi apteekin työntekijöiden työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Työhyvinvointitutkimuksella kerättiin myös tavoitteiden mukaisesti työhyvinvointiin liittyviä kehityskohteita ja työntekijöiden omia kehittämisehdotuksia. Suuri osa työntekijöistä vastasi myös kehitysehdotuksia koskeviin kysymyksiin. Työntekijät ovat myös kiinnostuneita työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä työpaikallaan. Monet kehitysehdotukset ovat konkreettisia asioita työpaikalla, esimerkiksi työskentelyolosuhteisiin liittyviä kehitysehdotuksia tuli useita. Kohdeyrityksen johto on käsitellyt tutkimuksen tuloksia yhdessä työntekijöiden kanssa ja tutkimustulosten hyödyntäminen on jo aloitettu. Työhyvinvointitutkimuksen tuloksilla on kohdeyrityksessä käyttöä myös tulevaisuudessa, kun yrityksen johtohenkilöt punnitsevat työhyvinvointiin liittyviä kehitystoimenpiteitä.

## **Abstract**

**Author(s):** Hannus Sara

**Title of the Publication:** Well-being at work and its development – Case Veturi apteekki

**Degree Title:** The Bachelor of Business Administration

**Keywords:** well-being at work, developing well-being at work

The purpose of the thesis was to clarify the state of well-being in the target company using research on well-being at work. The objective was also to collect areas needing development and development proposals from the employees of the company.

The theoretical part of the thesis dealt with well-being at work with the help of two different models of well-being at work. The concept of well-being at work was also defined in the theoretical part. In addition, it discussed things that affect well-being at work and development of well-being at work as well as reasons why companies should enhance their employees' well-being.

Two different research methods were used in the research part. The research consisted of three observation occasions and a survey. First, observation technique was used at the target company's group meetings. In those meetings, mentions about well-being at work were collected. The second part of the research was a well-being at work survey. In the survey the employees answered multiple choice propositions and open questions about well-being at work in the target company.

The state of well-being of the employees in the target company was clarified reliably in the research. According to the research, well-being of the target company's employees was on a good level. The areas to be developed and the proposals were collected in the research according to the plan. Most of the employees also answered the questions regarding development proposals. Many of the development proposals were related to concrete matters at the workplace, for example work conditions. The employees are interested in well-being at work and its development. Management of the target company has already gone through the results of the research with the employees. They have started making use of those results. The target company can use the research results also in the future when planning to develop well-being at work in the company.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi .....	3
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	3
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat .....	6
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	11
2.4	Työhyvinvoinnin kehittämisen hyödyt yrityksen näkökulmasta.....	14
3	Tutkimuksen toteutus Veturi apteekissa .....	17
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	17
3.1.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	17
3.1.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	19
3.2	Työhyvinvointi tutkimuksen toteutus Veturi apteekissa .....	20
3.2.1	Havainnointi ryhmäpalavereissa .....	20
3.2.2	Kyselytutkimuksen toteuttaminen.....	21
3.3	Työhyvinvointitutkimuksen tulokset .....	23
3.3.1	Havainnoinnin tulokset..... <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	
3.3.2	Työhyvinvointikyselyn tulokset .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
4	Johtopäätökset.....	24
5	Pohdinta.....	25
6	Lähteet.....	28

## Liitteet

Opinnäytetyössä tutkin kohdeyrityksen eli Veturi apteekin työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimus toteutettiin työhyvinvointikyselyn avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila ja kerätä työntekijöiltä kehitysehdotuksia ja ajatuksia työpaikan työhyvinvoinnista tulevaisuutta varten. Tarkoituksena oli koostaa kyselyn pohjalta kattava kuvaus Veturi apteekin työntekijöiden ajatuksista ja kehitysehdotuksista apteekin työhyvinvointiin liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli, että yrityksen johto voi käyttää tutkimuksen tuloksia hyödykseen työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä suunnitellakseen.

Kohdeyrityksessä eli Veturi apteekissa on aikaisemmin käsitelty työhyvinvointiin liittyviä asioita kehityskeskusteluissa, mutta yrityksessä ei ole kuitenkaan aikaisemmin tehty kattavaa työhyvinvointiselvitystä resursseista johtuen. Työhyvinvointi on olennainen osa työntekijöiden hyvinvointia ja se vaikuttaa työntekijöiden työpanokseen ja motivaatioon. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneempia ja yrityksen näkökulmasta myös tuottavampia.

Työhyvinvointi on itseäni kiinnostava aihe ja kohdeyrityksessä työskentely toi mahdollisuuden tehdä opinnäytetyö Veturi apteekin työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen. Opinnäytetyö antaa toimeksiantajalle tärkeää tietoa yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnista ja siitä, mihin suuntaan työntekijät haluaisivat työhyvinvointia kehittää tulevaisuudessa.

Työhyvinvointikysely toteutettiin Veturi apteekin henkilökunnalle 29.11.–15.12.2017. Kohdeyhmään kuului 20 työntekijää. Työhyvinvointiin liittyviä asioita käsiteltiin myös syksyn ryhmäkehityskeskusteluissa. Kyselyn tarkoituksena oli kuitenkin saada kohdehenkilöiltä rehellisiä ja avoimia vastauksia syventyen tarkemmin pelkästään työhyvinvointiin. Kyselyn tarkoituksena oli saada yrityksen henkilöstöltä avoimia ajatuksia työhyvinvoinnista ja koota koko henkilöstön kehitysehdotukset ja toiveet yhteen. Kyselyn lisäksi tutkimuksessa sivuttiin ryhmäpalavereissa havainnoituja asioita.

Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen sekä lisäksi verkkolähteisiin, muun muassa Sosiaali – ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, ja Työturvallisuuskeskus. Kyselytutkimuksen kysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Työhyvinvoinnin lisäksi opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja työhyvinvoinnin kehittämistä.

Suomessa palvelee tällä hetkellä yli 800 apteekkia ja lähes jokaisessa kunnassa on oma apteekki. Kivijalka-apteekkien lisäksi asiakkaita palvelevat verkkoapteekit ja apteekkien palvelupisteet, joita löytyy harvaan asutuilta seuduilta. Apteekit työllistävät Suomessa noin 8500 alan ammattilaista. Tästä luvusta noin 60 % on farmaseutteja ja proviisoreja, jotka ovat saaneet yliopistokoulutuksen. (Tietoa apteekeista, n.d.)

Apteekki toimialan kantava voima on vastuullisuus, apteekin perustehtävänä on huolehtia oman alueensa asukkaiden lääkehuollosta. Asiakas saa apteekissa asiantuntijan ohjeita lääkkeiden oikeanlaiseen käyttöön, neuvoja sairauksien lääkkeettömästä hoidosta ja terveyden ylläpidosta. Apteekista asiakas ohjataan tarvittaessa lääkäriin. Toimintaa apteekeissa ohjaavat alan yhteiset ammattieettiset ohjeet. Apteekit tekevät usein yhteistyötä paikallisten yhdistysten kanssa, moni apteekki tukee näin alueellista hyvinvointia ja edistää yhteisön terveyttä. Apteekkien tehtävänä on myös kantaa ympäristövastuuta vastaanottamalla esimerkiksi vanhentuneet ja käyttämättä jääneet lääkkeet, jotka toimitetaan asianmukaisesti hävitettäväksi apteekista. (Vastuullisuus, n.d.)

Lääkeneuvonnasta ja lääkkeiden toimittamisesta apteekissa vastaavat aina farmaseutit ja proviisorit. Apteekissa työskentelee kuitenkin myös eri koulutuksen saaneita työntekijöitä, esimerkiksi lääketeknikkoja, lääketyöntekijöitä ja työpaikoilla koulutettuja teknisiä apulaisia. Apteekissa voi työskennellä myös esimerkiksi kosmetologeja, merkonomeja ja siistijöitä. Apteekkien tehtävät ja toiminta monipuolistuvat koko ajan. (Apteekki on lääketiedon ytimessä, 2014.)

Veturi apteekki on Kajaanissa Prisman yhteydessä sijaitseva apteekki. Veturi apteekki palvelee asiakkaitaan arkisin aamu kahdeksasta ilta kahdeksaan ja lauantaisin yhdeksästä viiteen. Sunnuntaisin apteekki on suljettu, pois lukien joulukuun. Apteekissa työskentelee apteekkarin lisäksi kaksi proviisoria ja 10 farmaseuttia. Lisäksi apteekissa työskentelee kolme lääketeknikkoa, kosmetologi ja neljä teknistä työntekijää. Osa työntekijöistä on osa-aikaisia.

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja subjektiivinen käsite, jonka jokainen työntekijä kokee henkilökohtaisesti. Työhyvinvointia voidaan kuitenkin määritellä työhön ja hyvinvointiin liittyvien käsitteiden kautta.

Työhyvinvointi-käsitteen juuret ovat työtyytyväisyydessä ja työkyvyssä, jotka juontavat juurensa työviihtyvyyteen ja työilmastoon. Työhyvinvoinnin ja työhyvinvointitoiminnan määrittelyä helpottaa työkyvyn ja työtyytyväisyyden käsitteellistäminen. Työtyytyväisyys kertoo työn sisällöstä ja työpaikan ilmastosta. Työtyytyväisyydellä on merkitystä työmotivaation kautta työntekijöiden suorittamiseen, yhteys poissaolojen määrään ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Juuti 2010, 46 - 47.)

Työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamasta kokonaisuudesta. Työkyky sisältää yksilön toimintakyvyn, voimavarat, sosiaaliset taidot, vastuun ja osaamisen sekä terveyden ja yleisen elämäntilanteen. Työ ja työympäristö sisältävät yleiset asiat työstä, esimerkiksi työn vaatimukset, työn sisällön ja mielekkyyden sekä työn kuormittavuuden. Työhön vaikuttamismahdollisuudet, työelämässä etenemisen mahdollisuudet, fyysiset työolot sekä työmenetelmät ja -välineet kuuluvat myös työympäristöön. Työyhteisökäsite sisältää johtamisen, vuorovaikuttamisen, organisoinnin, sosiaalisen tuen ja ilmapiirin. (Vesterinen 2006, 31.)

### 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työterveyslaitoksen mukaan ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Työhyvinvointi n.d.) Yksinkertaisimmillaan työhyvinvointi voidaan määritellä siten, että työntekijä voi hyvin, viihtyy työssään ja tekee työtä mielellään (Vesterinen 2010, 113).

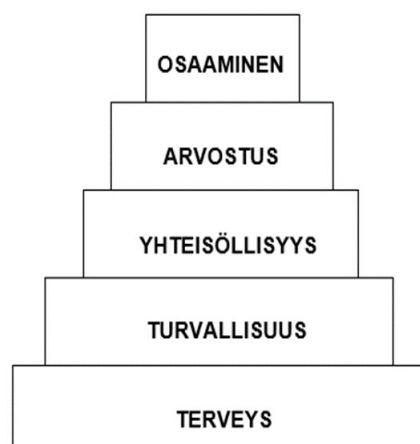
Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka muodostuu työstä, sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän työssä jaksamiseen ja sitä kautta myös työn tuottavuuteen ja

työhön sitoutumiseen. Lisäämällä työhyvinvointia työn tuottavuus kasvaa, työhön sitoutuminen lisääntyy ja sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Työhyvinvointi n.d.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä ihmisen kokemukseksi fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työhön liittyvästä hyvinvoinnista. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus eli jokainen ihminen kokee työhyvinvoinnin eritavalla. Työntekijän työhyvinvointiin ja työhyvinvointi kokemukseen vaikuttavat työn ja työpaikan työolosuhteiden lisäksi työntekijän muu hyvinvointi. (Suonsivu 2011, 43 - 44.)

Marja-Liisa Manka määrittelee Työnilo -kirjassaan työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka koostuu oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Työhyvinvointiin kuuluu lisäksi organisaatorakenne, joka edistää työssä onnistumista, vuorovaikutteinen toimintatapa ja työntekijän psyykinen, fyysinen sekä sosiaalinen terveys. Manka painottaa kirjassaan, että pelkästään yksilöterveyden edistämällä ei saavuteta työhyvinvointia, joka lisää inhimillistä tuottavuutta. Työhyvinvointi on koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä. (Manka 2013, 35.)

Päivi Rauramo käsittelee työhyvinvointia työhyvinvoinnin portaiden kautta (Kuva 1), joka pohjautuu teoreetikko Abraham Maslown motivaatioteoriaan. Työhyvinvoinnin portaat käsittelevät ihmisen perustarpeita suhteutettuna työhön ja perustarpeiden vaikutusta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa yhdistetään työhyvinvoinnin edistämisen malleja, työkykyä ylläpitävää toimintaa ja Maslown tarvehierarkiaa. Rauramo on nimennyt työhyvinvoinnin portaat työelämään sopivilla käsitteillä: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 13 - 14.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)



Ensimmäinen työhyvinvoinnin porras on terveys. Portaassa täytyvät ihmisen psykofysiologiset perustarpeet, työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeitä sisältävän vapaa-ajan. Portaassa välttämättömiä asioita ovat lisäksi riittävä uni, laadukas ravinto, sairauksien hoito ja ehkäisy, tavoitteena on terve yksilö. Työnantaja vastaa työn kuormittavuudesta ja esimerkiksi työterveyshuollosta. Työntekijän vastuulle jäävät terveelliset elämäntavat ja niistä huolehtiminen. (Rauramo 2012, 15.)

Toiseen työhyvinvoinnin portaaseen kuuluu turvallisuus. Se koostuu työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta, turvallisesta työstä ja ympäristöstä työskennellä. Siihen kuuluu myös oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertaisen työympäristö. Työnantajan tulee taata työntekijöilleen työsuhte ja turvalliset työolot. Työntekijä vastaa omista työskentely ja toimintatavoistaan, niiden kuuluu olla sujuvia, turvallisia ja ergonomisia. (Rauramo 2012, 15.)

Seuraava työhyvinvoinnin porras sisältää yhteisöllisyyden. Sitä ovat yhteishenkeä tukevat toimet, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Työntekijä vastaa omasta joustavuudestaan, kehitysmuutosten myötä ja siitä että hyväksyy erilaisuutta työpaikallaan. Työnantaja huolehtii työyhteisöstä, johtamisesta ja verkostoista. Yhteisöllisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyllä. (Rauramo 2012, 15.)

Neljäs työhyvinvoinnin porras on arvostus, joka sisältää eettisesti kestävät arvot ja hyvinvointia sekä tuottavuutta tukevan mission, vision ja strategian. Arvostukseen kuuluvat myös oikeudenmukaiset palkkaus- ja palkitsemiskäytännöt, toiminnan arviointi ja kehitys. Työnantajan rooliin kuuluvat työpaikan arvot, toiminnasta ja taloudesta huolehtiminen, palkitseminen ja palaute sekä kehityskeskustelut. Työntekijällä on aktiivinen rooli työorganisaation toiminnassa ja sen kehittämisessä. (Rauramo 2012, 15.)

Viimeinen, ylin porras, sisältää osaamisen. Rauramo sisällyttää portaaseen oppivan organisaation, omien edellytysten täyspainoisen hyödyntämisen, uuden tiedon tuottamisen ja esteettiset elämykset. Työnantajalle kuuluu osaamisen hallinta, mielekkästä työstä, luovuudesta ja vapaudesta huolehtiminen. Työntekijä vastaa oman työnsä hallinnasta ja osaamisen ylläpidosta. (Rauramo 2012, 15.)

Suonsivun mukaan työntekijän kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijän motivaatiota ja työhön sitoutuneisuutta. Lisäksi työntekijä luottaa yritykseen enemmän, terveyden ja stressinhallinta kasvavat ja työtyytyväisyys lisääntyy. Nämä muutokset antavat

edellytyksiä parantaa työsuoritusta sekä jaksamiseen ja jaksamiseen työn parissa pidempään. (Suonsivu 2011, 59.) Hyvinvoiva työyhteisö on yrityksen toiminnan ja kannattavuuden kannalta oleellinen asia, ja siihen tulee kiinnittää huomiota.

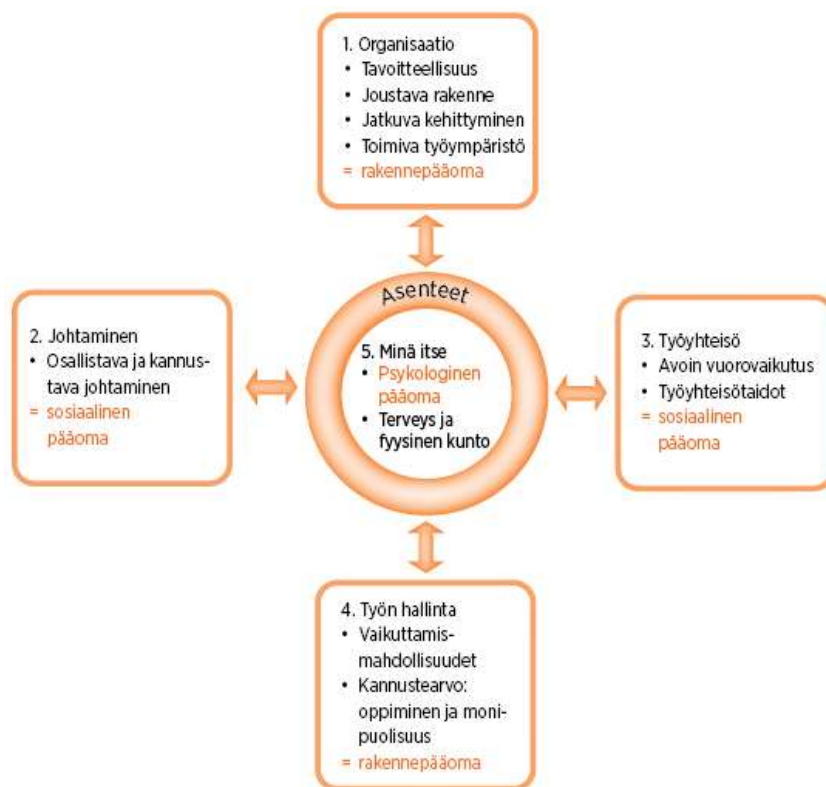
Työyhteisön hyvinvointia voidaan kuvata me-henkisyydellä ja toiminnan sujumuudella. Tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat sujuvia ja ongelmakohtia uskalletaan käsitellä yhdessä. Työyhteisön johtamisen tulisi olla osallistuvaa ja työntekijöitä kohtaan tasapuolista. Rakentava dialogi esimiehen ja työntekijöiden välillä on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Muutoksen hallintavalmiudet ja ongelmanratkaisuvälineet ovat kunnossa toimivassa työyhteisössä. Toiminta suuntautuu tulevaisuuteen ja se on suunnitelmallista sekä kehittämissä. (Suonsivu 2011, 59.)

Työntekijän työhyvinvointi rakentuu yksilöllisesti. Jokainen työntekijä muodostaa omakohtaisen kokemuksen työpaikkansa työhyvinvoinnista. Työntekijöistä jokainen arvostaa omaa työtään eri tavalla ja muodostaa lisäksi merkityksiä erilaisille samanaikaisille tapahtumille työssä ja muussa elämässä. Ihmiset ovat erilaisia sen suhteen, mistä jokaisen työhyvinvointi rakentuu. On olemassa ihmisiä, joiden työhyvinvointi rakentuu pääasiassa työelämässä tapahtuvien sosiaalisten vaikutusten varaan. Työ sinällään ei välttämättä tässä tapauksessa ole palkitsevaa, mutta työilmapiiri ja työyhteisö takaavat työhyvinvointikokemuksen. Toiselle työntekijälle itse työ, sen tekeminen ja siinä onnistuminen voivat olla työhyvinvointikokemuksen kannalta merkittävintä. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 109.)

## 2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

Työhyvinvointi muodostuu monista eri tekijöistä. Pääasiallisesti työhyvinvointi syntyy työn arjessa. Työhyvinvointiin edistävästi vaikuttavat toimet ovat pitkäjänteisiä ja läpileikkäviä. Työhyvinvointia edistävät toimet kohdistuvat työntekijöihin, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen. (Työhyvinvointi n.d.)

Marja-Liisa Mangan ja Marjut Mangan hyvinvointimallin (Kuva 2) työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa viiteen lokeroon. Kuvan keskellä ovat asenteet; työntekijä itse. Työntekijän psykologinen pääoma ja terveys sekä fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvointiin. Muut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on jaettu organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön ja työn hallintaan. (Manka & Manka 2016, 76.)



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Rakennepääoma muodostuu organisaatiosta ja työnhallinnasta. Rakennepääomaan kuuluu organisaation tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehitys ja toimiva työympäristö. Työnhallinta eli vaikuttamismahdollisuudet ja oppiminen sekä työn monipuolisuus kuuluvat myös rakennepääomaan. Sosiaalinen pääoma muodostuu johtamisesta ja työyhteisöstä. Siihen vaikuttavat tekijät ovat kannustava ja osallistuva johtaminen sekä avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot. (Manka & Manka 2016, 76.)

Jotta työorganisaatio voi hyvin, täytyy sen olla tavoitteellinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiolla on selvä visio tulevaisuudesta ja strateginen suunnitelma vision toteuttamiseksi. Strategiaa ei suositella tehtäväksi vain ylimmän johdon kesken. Mitä enemmän työntekijät ovat mukana, sitä enemmän he ovat kiinnostuneita toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti arjessa. Parhaimmillaan henkilöstön työhyvinvointi tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Manka & Manka 2016, 80 - 81.)

Joustava rakenne työorganisaatiossa tarjoaa mahdollisuuden vastata ympäristön muutoksiin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistumiseen perustuva toimintakulttuuri antaa organisaatiolle hyvät toimintavalmiudet muutoksen hetkellä. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa samoin, oppiva

työyhteisö selviytyy todennäköisemmin muutoksista. Oppiminen vaatii työpaikalta ajankäytön väljyyttä, innovatiivista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Oppiminen edellyttää päivittäisiä kohtaamisia työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kanssa, ajatustenvaihtoa tarvitaan työpaikoilla. Jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus eivät edistä oppimista vaan osaltaan aiheuttavat sairastumisia ja puolustautuvaa käyttäytymistä, jotka johtavat oppimisilmapiirin heikentymiseen. (Manka & Manka 2016, 87 - 88.)

Fyysisellä työympäristöllä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, työympäristöön liittyvät epäkohdat on syytä korjata. Työympäristön ollessa kunnossa on helpompaa kehittää muita työhyvinvoinnin osa-alueita. (Manka & Manka 2016, 90.)

Hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä syntyy sosiaalinen pääoma työyhteisöön. Sosiaalista pääomaa syntyy yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, se on koko työyhteisön sekä yksilön voimavara. Sosiaalista pääomaa voidaan kuvailla yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka kasvattavat työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma voi aiheuttaa myös kielteisiä vaikutuksia työpaikalla, esimerkiksi liian tiiviiden sosiaalisten suhteiden vaikutuksia ovat kuppikuntaisuus, kiusaaminen ja kateus. (Manka & Manka 2016, 132 - 134.)

Perinteisessä johtamismallissa johtajan perustehtävänä on ollut johtaa ja valvoa alaisiaan, koska siihen, että alaiset kykenisivät luovuuteen ja työn suorittamiseen ilman pakoulua ei ole luotettu. Moderni vuorovaikutteinen johtamismalli korostaa sitä, että ihmiset haluavat kokea itsensä hyödylliseksi ja työpanoksensa tärkeäksi. Vuorovaikutteisuuteen perustuvassa mallissa on olennaista tiedonkulku ja vuorovaikutus. Johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat käyttää kykyjään täysmääräisesti. Perinteisesti johtamista on pyritty jakamaan asiajohtamiseen ja henkilöjohtamiseen, näitä kahta ei kuitenkaan voida erottaa toisistaan, modernissa johtamismallissa ihmisten ja toiminnan johtaminen limittyvät. Muutosten onnistumisen kannalta on olennaista, että yrityksen johto ottaa työntekijät muutokseen mukaan. Tällöin ihmiset ymmärtävät mitä muutoksilla haetaan ja mitä heiltä odotetaan. Mikäli ymmärrys muutoksista jää puutteelliseksi, voivat työntekijät jarruttaa muutosten toteutumista aktiivisesti tai passiivisesti. (Manka & Manka 2016, 134 - 136.)

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan määritellä yhdeksi johtamisen näkökulmaksi, jonka tehtävänä on ottaa huomioon mm. työturvallisuus, työkyky ja työssä jaksaminen, henkinen hyvinvointi ja yksilölliset ominaisuudet. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisessa pitää huomioida työorganisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien sekä näiden muutoksen tarpeet. Työhyvinvointi työpaikalla edellyttää suosiollista arvomaailmaa, riittävästi tietoa ja ymmärrystä taitavan johtamisen ohessa. Henkilöstöjohtamiseen olennaisesti kuuluva vuorovaikutus voi olla kuormittavaa, vaikka sen tarkoitus olisikin antaa voimavaroja. (Tarkkonen 2012, 77.)

Johtaminen on muuttumassa kokoajan entistä kokonaisvaltaisemmaksi. Hyvässä johtamisessa kytkeytyvät yhteen tuloksellisuus, organisaation suorituskyky ja henkilöstön hyvinvointi. Johtamisen kehittämällä voidaan saavuttaa paljon hyötyä yrityksen kannalta. (Manka & Manka 2016, 140 - 141.)

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan jakaa viiteen perustoimintoon. Ensimmäisenä on tärkeää määritellä todellisuus riittävän täsmällisesti. Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa, täytyy tietää työhyvinvoinnin tilanne yrityksessä. Johtamisella luodaan merkityksiä, jotka määrittelevät, mitkä asiat koetaan tärkeiksi. Johtamisella vaikutetaan arvoihin ja merkityksiin, jotka koskevat työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Johtamisella luodaan myös työhyvinvointiin käytännön edellytyksiä. Johtamisella voidaan tavoitteita, periaatteita ja keinoja, joiden avulla työhyvinvointia lähdetään kehittämään. Johtamisen on oltava mukana myös työhyvinvoinnin kehittämisen toteutuksessa ja seurannassa. Työyhteisön henkilöstö tarvitsee ohjausta, palautetta ja arvostusta sekä lisäksi myös huolenpitoa ja ongelmanratkaisua. Viimeinen työhyvinvoinnin johtamisen perustoiminto on työhyvinvoinnin ja kehittämistoimenpiteiden arviointi. Oppimisen ja kehittymisen välttämätön edellytys on aikaansaannosten arviointi. (Tarkkonen 2012, 75 – 77.)

Yhteisöllisyyden syntyminen vaatii työpaikalla vastavuoroisuutta esimiesten ja työntekijöiden välillä. Työhyvinvointi -kirjan kirjoittajat käyttävät kirjassa työyhteisötaito-käsitettä alaistaidoista. Työyhteisötaidot koostuvat oman perustyötehtävän tekemisestä ja osaamisen huolehtimisesta sekä reiluudesta ja kohteliasuudesta, johon kuuluu esimerkiksi toisten tervehtiminen ja kiittäminen. Aktiivinen auttaminen ja kiinnostus muiden työstä sekä työpaikan viihtyvyydestä ja resursseista huolehtiminen kuuluu myös työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaitoihin kuuluu myös yhteistyö työyhteisön jäsenten kesken, palautteen antaminen ja pyytäminen, mielipiteen ilmaiseminen, aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön ja myönteisen ilmapiirin luominen välttämällä esimerkiksi selän takana puhumista.

Arkiset ihmisiksi olemisen taidot edistävät yhteisöllisyyttä oman työn aktiivisen tekemisen lisäksi. (Manka & Manka 2016 148 - 149.)

Työntekijä itse muodostaa hyvinvointimallin psykologisen pääoman. Psykologinen pääoma muodostuu neljästä eri elementistä: itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Työntekijä itse voi vaikuttaa psykologiseen pääomaansa, vaikka sen muodostumiseen vaikuttavat myös perimä ja olosuhteet. (Manka & Manka 2016, 159.) Työntekijällä ei ole erikseen hyvinvointia kotona ja työhyvinvointia. Työhyvinvointi vaikuttavaa työntekijän yleiseen hyvinvoinnin kokonaisuuteen ja kotiasiat vaikuttavat työntekijän työhyvinvointikokemukseen. (Cooper & Flint-Taylor 2014, 248.)

Itseluottamus tarkoittaa ihmisen uskoa omaan motivoimiskykyihin, tietoihin resursseihin ja tehtävien suorittamiseen menestyksellisesti. Korkealla itseluottamuksella varustettu ihminen tarttuu mielellään haasteisiin, on sisäisesti motivoitunut ja tekee parhaansa tavoitteet saavuttaakseen sekä jatkaa matkaa eteenpäin esteiden kohtaamisesta huolimatta. Itseensä luottava ihminen valitsee itsellensä haasteellisia tehtäviä ja kykenee keskittymään tavoitteiden saavuttamiseen. (Manka & Manka 2016, 161.)

Toiveikkuudella tarkoitetaan hyvinvointimallissa halua asettaa tavoitteita, saavuttaa niitä ja jos tarpeellista, etsiä uusia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Realistisella optimisillä tarkoitetaan hyvinvointimallissa työntekijää, joka odottaa positiivisia tapahtumia tapahtuvaksi. Optimismi tarkoittaa tunnetta elämässä, että hyviä asioita on enemmän kuin huonoja. Sitkeydellä tarkoitetaan työntekijän lannistumattomuutta ja joustavuutta. Sitkeä työntekijä jaksaa epäonnistumisista huolimatta aloittaa tehtävän tekemisen alusta ja yrittää uudestaan. (Manka ym. 2016, 162 - 167.)

Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat tasapaino eri työyhteisön roolien välillä, tasapaino haasteiden ja voimavarojen välillä, työn ja perheen välinen tasapaino ja työn ja muiden elämän osa-alueiden välinen tasapaino. Onnellisuus on huomioitava tekijä yrityksen työntekijän työhyvinvoinnissa. Onnelliset työntekijät ovat nopeampia, luovempia ja tehokkaampia, mikä on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää. Onnelliset työntekijät sietävät myös paremmin pettymyksiä ja stressiä arjessa sekä lisäksi sairastavat vähemmän. Positiiviset tuntemukset avartavat työntekijän ajattelu- ja toimintavaihtoehtoja ja siten antavat työntekijälle enemmän mahdollisuuksia selvitä haasteellisista tilanteista, joita työntekijä voi kohdata työelämässä. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 108 - 110.)

Jatkuva kiire ja epävarmuus, elämän monimutkaistumisen tunne ja jatkuva riittämättömyyden tunne vähentävät työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta haitallisinta vaikuttaisi olevan jatkuva riittämättömyyden tunne, työntekijä kokee, ettei hänen työpanoksensa riitä vastaamaan organisaation asettamiin vaatimuksiin. Työntekijät kokevat jokainen työhyvinvoinnin eritavoin, siksi esimerkiksi jokainen työntekijän stressinsietokyky on erilainen. Toinen työntekijä voi kokea tilanteen hyvällä tavalla haasteelliseksi ja toinen työntekijä voi olla sietämisen äärirajoilla. Hyvä stressi virittää työntekijän toimintaan, terävöittää ajattelua ja aisteja sekä mahdollistaa huippusuorituksen työssä. Huono stressi häiritsee työntekijän ajattelua, toimintakykyä, palautumista ja kuormittaa elimistöä. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 109.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointi on sidoksissa työntekijän työn tekemiseen ja työpanokseen. Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat ovat kehitettävissä, työhyvinvointi syntyy arkisista tekijöistä, joihin työntekijät ja yrityksen johto voivat vaikuttaa. Työhyvinvoinnin kehitettävät tekijät ovat pitkälti arkisia valintoja, päivittäisiä vuorovaikutustilanteita eri toimijoiden kesken, tapoja ja välineitä, joilla tehdä työtä. (Virolainen 2009, 8.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa aloittaa selvittämällä työhyvinvoinnin sen hetkinen tila esimerkiksi kyselyn tai kehityskeskustelun avulla. Työhyvinvoinnin puutteet on hyvä muuttaa euroiksi niiden tärkeyden ymmärtämiseksi, tilanteessa kannattaa ottaa esille myös muut henkilöstöinvestoinnit ja toimintatapojen kehittämiseen käytetyt summat. Tämän jälkeen on syytä miettiä, onko investoinneilla saavutettu hyötyä. Lisäksi olisi hyvä pohtia, pitäisikö investointeja lisätä, jotta henkilöstö voisi paremmin. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulisi yhdessä työntekijöiden kanssa miettiä työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet ja keskittyä keskusteluissa enemmän asioihin, jotka lisäisivät hyvinvointia kuin asioihin, jotka ovat toimimattomia tai huonoja. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi työpaikalla voidaan tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa työhyvinvointi suunnitelma, jonka kehitystä seurataan. (Manka & Manka 2016, 95 - 97.)

Työhyvinvoinnin ylläpito ja kehitystyö apteekkeissa perustuvat yksilöiden ja työpaikan voimavaroihin ja kehittämistarpeisiin, kehitys tapahtuu yhteistyössä koko henkilökunnan kesken. Tavoitteena on nähdä työhyvinvointi kokonaisuutena, edistää yhteistyötä ja nähdä yhteys toiminnan ja tuottavuuden kesken. (Työhyvinvointia apteekkeihin, n.d.)

Työhyvinvoinnin edistäminen apteekissa kannattaa aloittaa tunnistamalla nykytila ja määrittellä olemassa olevat voimavarat. Yhdessä kannattaa miettiä mitä työhyvinvoinnilta halutaan ja mitä haasteita, tarpeita tai mahdollisesti ongelmia nykytilanteessa on. Seuraava askel nykytilan määrittelyn jälkeen on tavoitteiden kirjaaminen. Konkreettiset tavoitteet, joihin koko henkilökunta yhdessä pyrkii, auttavat työhyvinvoinnin seuraamisessa. Tässä vaiheessa on suositeltavaa myös määrittellä, miten työhyvinvoinnin edistymistä seurataan ja määrittellä esimerkiksi mittarit, joilla kehitystä mitataan. Toteutus -vaiheessa sovitaan toimenpiteet, joiden mukaan edetään ja aikataulutetaan ne. Toimenpiteille määritellään myös vastuuhenkilöt ja toteuttajat. Seuranta -vaiheessa toimenpiteiden toteutumista seurataan ja onnistumista arvioidaan. Tarpeen mukaan määritellään uusia toimenpiteitä, jos on päätetty muuttaa asioita. Kehittämistyön on oltava projektiluontoista, mutta jatkuvaa. (Työhyvinvointia apteekkeihin, n.d.)

Työorganisaatio voidaan kuvata työhyvinvoinnin näkökulmasta ihanne työorganisaationa. Työorganisaatio voi sosiaalisena järjestelmänä vaikuttaa kaikkiin töihin, työolosuhteisiin ja työntekijöihin sekä esimiehiin ja johtajiin. Tämä tarkoittaa sitä, että työorganisaatio vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen osa-alueisiin. Käsitys ihanne työorganisaatiosta muuttuu ja täsmentyy ajan kuluessa. Olennaista on, että työyhteisön suunta on kohti ihanne organisaatiota. Ihanne työorganisaatio kokoaa ihmisiä yhteisessä ymmärryksessä ja samankaltaisen arvomaailman kanssa tavoittelemaan yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. (Tarkkonen 2014, 91 - 92)

Työturvallisuuden mukaan yritykset onnistuvat työhyvinvoinnin kehittämisessä, jos yritykset panostavat tavoitekeskusteluihin, johtamiseen, johtamisen taitoihin, ilmapiiriin ja työkykyyn, osaamisen tukemiseen ja työhyvinvoinnin mittareihin. Työturvallisuuskeskuksen mukaan tavoitekeskustelujen tulee olla säännöllisiä ja johtamisen tavoitteellista ja läpinäkyvää. Esimiesten asia- ja henkilöjohtamistaitoja on syytä kehittää. Panostamalla hyvään ilmapiiriin työyhteisössä ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitoon, on yrityksellä hyvät mahdollisuudet kehittää työhyvinvointi työyhteisössä. Yrityksen olisi syytä keskittyä tukemaan uutta osaamista työpaikalla ja kehittämään myös työhyvinvoinnin mittareita, jotta työhyvinvoinnin kehitystä ja edistystä voidaan seurata mittareiden avulla. Ilman selkeitä



mittareita kehitystoimien tuloksien seuraaminen on vaikeaa. (Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen, n.d.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikalla pohjautuu lainsäädäntöön ja sopimuksiin, tieteellisiin tutkimuksiin ja käytäntöihin sekä eettisiin periaatteisiin. Yritykset, joiden työhyvinvointi on korkealla tasolla, ylittävät lainsäädännölliset minimivaatimukset työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden osalta. Työhyvinvoinnin kehittäminen pohjautuu säädöksiin ja se on työnantajan velvollisuus. Työhyvinvoinnin kehittäminen on kuitenkin mahdollisuus jokaiselle yksilölle ja myös koko työorganisaatiolle. Työuran pituuden lisäksi olennaista on myös sen laatu. (Rauramo 2012, 18.)

Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus on yhä tärkeämpi osa yritystä. Yrityksen yhteiskunta vastuuseen kuuluvat olennaisesti työterveys ja turvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset sekä työntekijöiden hyvinvointi. Yhteiskuntavastuun kantamisen myötä yrityksen imago säilyy houkuttelevana yhteistyökumppanina ja kiinnostavana työpaikkana. (Rauramo 2012, 18 - 19.)

Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen on koko työyhteisön vastuutehtävä, kantaa yrityksen johto suurimman vastuun työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi on olennainen osa johtamisen kokonaisuutta. Johtaminen on asioiden ja prosessien johtamista, mutta myös henkilöiden johtamista. Sillä, miten yritystä johdetaan, on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan eettisten perusteiden ja moraalisten käytäntöjen ohjatessa valintoja. Yrityksen arvot, henkilöstöstrategia ja johtamisen toimintakäytäntöjen linjaukset toimivat perustana työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Rauramo 2012, 19 - 20.)

Kehittäessään työhyvinvointia, yrityksen tulisi pystyä arvioimaan kehityksen tuloksia. Johtamisen ja kehittämisen vaikutukset tulisi pystyä arvioimaan. Johtamisen ja kehittämisen arviointiin tarvitaan mittaristoa ja pitkäjänteistä työtä. Ennen kehityksen arviointia yrityksen tulee määritellä ja tiedostaa yrityksen perustehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin tähdätään. Työhyvinvointiin painottuvia mittareita voidaan jakaa taloudellisten mittareiden lisäksi yksilö-, työyhteisö- ja ympäristömittareihin. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää ja parantaa, se vaatii koko yrityksen johdon ja henkilöstön sitoutumista kehittämiseen. (Rauramo 2012, 20.)

## 2.4 Työhyvinvoinnin kehittämisen hyödyt yrityksen näkökulmasta

Työhyvinvointi vaikuttaa moniin eri asioihin yrityksen sisällä. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työorganisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työhyvinvoinnilla on myönteinen yhteys organisaatioiden tulostuloksiin, kuten tuottavuuteen, asiakastytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. Työhyvinvoinnin kehittämiseen etukäteen suunnitellut investoinnit voivat maksaa itsensä monin kertaisina takaisin. (Työhyvinvointi n.d.) Kehitystyö yrityksissä näkyy sisään tulevana euroina, suorituskykyä ja asiakastytyväisyytenä. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittäminen näkyy ulospäin hyvänä työnantajamaineena. (Hyppänen 2010, 261.)

Yrityksen kannattaa panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin niin inhimillisistä kuin taloudellisistakin syistä. Liiketalouden näkökulmasta työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää. Työhyvinvointia laiminlyödessä työntekijät altistuvat työperäisille sairauksille, heidän työmotivaationsa heikkenee ja yhteishenki laskee. Yhteishengen laskeminen syö pohjaa yrityksen menestymiseltä. Työhyvinvoinnin kannalta on myös ongelmallista, että esimerkiksi sairaana tullaan töihin näyttäytymään ja olemaan läsnä, vaikka työteho heikkenee ja käytös ruokkii vääränlaista työkuultuuria. (Pyöriä 2012, 14 - 15.)

Terveiden ja turvallisuuden lisäksi työhyvinvointi edistää yrityksen tuottavuutta (Pyöriä 2012, 21). Hyvä motivaatio, tyytyväisyys työhön, työilmapiiri ja asiakaspalvelu parantavat yrityksen tuloksellisuutta. Työajan kuluessa työntekoon kehittyvät yrityksen osaaminen ja oppiminen sekä innovatiivisuus, joiden avulla avautuu mahdollisuuksia kehittää asiakaspalvelua ja työtä eteenpäin. Henkilöstön lisääntyneellä sitoutumisella työpaikkaan on myös myönteisiä vaikutuksia työn laatuun. (Manka 2013, 38). Henkilöstön vaihtuvuuteen pitkällä aikavälillä vaikuttavat monet asiat, kuten suhdanteet, yrityksen kehitysvaiheet, työmarkkinan sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiat. Vähäinen henkilöstömäärä voi kasvattaa työntekijöiden vaihtuvuutta. (Liukkonen 2006, 230).

Työhyvinvoinnin edistämisen talousvaikutukset voidaan jakaa välittömiin, välillisiin ja lopullisiin talousvaikutuksiin. Välittömiä talousvaikutuksia ovat sairaus- ja tapaturmakulut, tehokas työaika, yksilötuottavuus, työprosessi ja kehitystoiminta. Välillisiä talousvaikutuksia ovat työn tuottavuus ja laatu sekä tuote- ja prosessi-innovaatiot. Lopullisia talousvaikutuksia ovat kannattavuus ja kilpailukyky. (Ojala & Ahonen 2003, 51.) Manka lisää

kannattavuuden ja kilpailukyvyn lisäksi lopullisiksi talousvaikutuksiksi tuottavuuden ja tuloksellisuuden. (Manka 2013, 38) Tyytyväiset työntekijät saavat aikaan tyytyväisiä asiakkaita. Hyvillä asiakassuhteilla saadaan luotua sitoutumista, tehokkuutta ja tyytyväisyyttä. (Liukkonen 2006, 110).

Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin suhteen tutkimisessa panos-tuotosajattelu on osoittautunut riittämättömäksi, tuloksellisuuden arviointi on monissa tapauksissa vaikeaa. Panos-tuotosajattelussa ei tarkastella laatua, vaikuttavuutta ja henkistä hyvinvointia. Tuottavuuden tarkastelu voi olla liian kapeakatseista, kustannusten lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös työn laatuun. Yrityksessä tulisi huomioida välittömien talousvaikutusten lisäksi pitkän aikavälin henkilöstöinvestoinnit ja niistä aiheutuvat muutokset yrityksen toiminnassa. (Manka 2013, 39 - 41.)

Työympäristö, turvallisuus ja työntekijöiden hyvä fyysinen kunto vaikuttavat yrityksen kustannustehokkuuteen. Hyvä fyysinen kunto vähentää lisäksi myös yrityksen sairauspoissaoloja. Yrityksen tuottavuuteen vaikuttavat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, monitaitoisuus ja kouluttautuminen. Työhyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen henkilöstökuluihin. Henkilöstökustannukset kasvavat, jos sairauspoissaolojen määrä kasvaa, sairaanhoitokulut kasvavat, tapaturmakulut lisääntyvät, eläkekulut kasvavat ja yksilöiden työkyky heikkenee. (Ojala ym. 2003, 52–54.) Sairauspoissaolotilasto ja muu vastaava ajanseuranta työpaikalla kertoo tehtyjen terveystieteiden vaikutuksista. Sairauspoissaolokäyttäytyminen on muuttunut. Yhä useammin työntekijä on töissä sairaana, vaikka olisi oikeutettu sairauspoissaoloon. Työntekijöiden sairaana töihin tulemiseen on useita syitä, joista merkittävimpiä ovat vastuun kantaminen omista työtehtävistä ja solidaarisuus työyhteisöä kohtaan ja vastuu asiakkaista. (Liukkonen 2006, 191 - 194).

Työhyvinvointi on osa yrityksen kehittämistyötä. Työhyvinvointistrategia tulee valita liiketoimintastrategian mukaan. Jokainen hyvinvointitekijä vaikuttaa useampaan kilpailukykytekijään. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Työhyvinvointitoiminnan painopistealueet voidaan valita tukemaan yrityksen liiketoimintaa. Jos yritys haluaa esimerkiksi säilyttää nykyisen markkina-aseman, voidaan työhyvinvoinnissa keskittyä osaamisen parantamiseen, laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittämiseen ja samalla kehittää valmiuksia ja resursseja tulevaisuutta varten. (Ojala ym. 2003, 50)

Työhyvinvoinnin parantuessa hyötykäytössä oleva työaika kasvaa, koko organisaation toimintakyky kasvaa ja sairaskulut pienenevät. Työhyvinvointi pienentää yrityksen kustannuksia, parantaa osaltaan myös kustannustehokkuutta, työtyytyväisyyttä, työilmapiiriä, motivaatiota ja palvelutasoa. Näiden parannusten myötä myös asiakastyytyväisyys kasvaa ja lisäksi yrityksen yhteinen osaaminen ja oppiminen kehittyvät. Työntekijät, jotka kokevat yrityksen työhyvinvoinnin olevan kunnossa, ovat sitoutuneempia yritykseen. Yrityksen talouden kannalta kannattavimpia sijoituksia ovat esimiestoiminnan, ilmapiirin ja osaamisen kehittäminen yrityksessä. (Virolainen 2009, 11.)

### 3 Tutkimuksen toteutus Veturi apteekissa

Opinnäytetyössä tutkittiin Veturi apteekin työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointitutkimuksen tutkimusosuus päätettiin toteuttaa kyselyn avulla. Työntekijät vastasivat verkossa kyselyyn, joka käsitteli työhyvinvoinnin tilaa ja työntekijöiden toiveita työhyvinvoinnin suhteen tulevaisuudessa. Ennen kyselyn toteuttamista havainnoin yrittäjän ja henkilökunnan välisiä ryhmäpalavereja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa yhdistyivät kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen kyselyn kvantitatiivinen osuus sisälsi strukturoituja kysymyksiä työhyvinvoinnin tilasta ja kvalitatiivinen osuus sisälsi avoimia kysymyksiä, joihin työntekijöiden haluttiin kertoa omin sanoin, miten juuri kyseinen työntekijä haluaisi kehittää kohdeyrityksen työhyvinvointia. Molempia tutkimusmenetelmiä käyttämällä oli tarkoitus saada kerättyä mahdollisimman kattavasti tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilasta sekä lisäksi kerätä tietoa, mitä asioita työntekijät muuttaisivat työhyvinvoinnin lisäämiseksi työpaikassaan.

Tutkimuksen perusjoukon kooksi arvioitiin noin 20 henkilöä. Tutkimuksen alussa tehtiin oletus, että kaikki vakituiset työntekijät vastaavat tutkimuksen kyselyyn. Kaikki vakituiset työntekijät olivat myös läsnä havainnointitilaisuuksissa eli ryhmäpalavereissa.

##### 3.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat käsitteiden määrittely, muuttujien ja aineistojen käsittely taulukoissa ja tilastollisessa muodossa sekä päätelmien teko kerätyn aineiston perusteella. Teoria on tärkeä osa kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiiviselle tutkimukselle asetetaan tavallisesti myös hypoteesi tai useita hypoteeseja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 131 - 132.) Opinnäytetyön tutkimuksen aiheesta ja aineistosta johtuen tutkimukselle ei asetettu hypoteesia.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään kerättyä tietoa suurempaan joukkoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti kysytään tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä pieneltä joukolta, eli otokselta, jonka edellytetään edustavan koko perusjoukkoa. Perusjoukolla tarkoitetaan koko tutkittavaa joukkoa. Tutkimustulosten katsotaan edustavan koko perusjoukkoa. (Kananen 2008, 10.) Opinnäytetyötutkimuksen kyselyyn vastaamismahdollisuuden sai koko tutkittavan yrityksen henkilökunta eli perusjoukko, koska tutkittavien määrä oli kvantitatiiviselle tutkimukselle pieni. Tutkimustulokset edustavat koko perusjoukkoa.

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen. Mittaamista ja yleistämistä varten kvantitatiivinen tutkimus vaatii riittävää määrää havaintoyksiköitä. Kvantitatiivista tutkimusta tehdessä tutkittavan ilmiön tulee olla tarkasti selvillä. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu numeraaliseen tietoon, määrällisen tutkimuksen avulla halutaan selvittää asiaan liittyvien ominaisuuksien tai yhteyksien frekvenssejä eli esiintymistiheyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus tavoittelee absoluuttista ja objektiivista totuutta. (Kananen 2008, 10 - 11.) Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tutkimusmenetelmiä, joiden kautta saatu tieto on määrällistettävissä eli kvantifioitavissa (Soininen 1995, 34).

Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma, johon halutaan selvittää vastaus tai ratkaisu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa jokainen tutkimuksen vaihe vaikuttaa seuraavaan tutkimuksen vaiheeseen. Tutkimuksesta kerätty tieto ratkaisee tutkimusongelman. (Kananen 2008, 11.)

Siitä tiedosta, mitä tutkimuksesta halutaan kerätä, johdetaan kysymykset tutkimukseen. Kysymysten avulla tutkimuksessa selvitetään tutkinnan alla olevaa ilmiötä. Kysymysten laadinnassa on tärkeää huomioida kysymysteksti mahdollisten virhetulkintojen minimoimiseksi. Jos kysymysteksti on aseteltu väärin, voivat tutkimukseen vastaavat kohdehenkilöt tulkita kysymykset usealla eri tavalla. Tutkimusongelma on aina lähtökohtana kyselylomakkeelle. Työn runko muodostuu kysymyksistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää onnistua tekemään tutkimusongelmista kysymyksiä, joihin kysely antaa vastaukset. (Kananen 2008, 12 - 14.)

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittauksiin ja mittareihin. Mittaria voidaan kuvata säännöksi, jonka tilastoyksikköön liitetään arvo, joka vastaa ominaisuutta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttuja on ominaisuus, jota tutkimuksessa mitataan. Muuttuja voi saada eri arvoja ja se on myös mittari. (Kananen 2008, 16 - 18.)

### 3.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että ihmisiä käytetään tiedonkeruun instrumenttina, tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankkimista ja tutkimuksessa pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja (Hirsijärvi ym. 1997, 155). Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on ymmärtää yksilön käyttäytymistä ja kokemuksia paremmin ja täten lisätä tietoa ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus voi olla myös aineistolähtöisen teorian kehittämistä, käsitteiden luomista tai ilmiöiden kuvaamista. (Soininen 1995, 35.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, tutkittavien ääni pyritään saamaan kuuluville ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsijärvi ym. 1997, 155.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että analysoitavia tapauksia on vähän ja niitä pyritään analysoimaan perusteellisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston laatu on määrää tärkeämpää. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa voi kuvata pelkistetyksi tekstimuotoiseksi aineistoksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä hypoteesittomuus eli tutkimukselle ei ole asetettu ennako-oletuksia. On kuitenkin huomioitava, että kvalitatiiviseenkin tutkimukseen vaikuttavat tutkijan aikaisemmat kokemukset, vaikka ennako-oletuksia ei tutkimukselle aseteta. (Eskola ym. 1998, 15 - 19). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on altis asenteiden ja ennakkokäsityksillä, vaikka tutkija pyrkiikin objektiivisuuteen (Soininen 1995, 39).

Kvalitatiivisen tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että aineisto on kattavaa. Aineiston kattavuudeksi voidaan laskea aineiston kokoon, analyysiin, tulkinnan onnistumiseen ja tutkimustekstin kirjoittamiseen liittyvien asioiden muodostamaan kokonaisuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on harkinnanvaraisesti, teoreettisesti ja tarkoituksenmukaisesti poimittua, aineiston määrä voi olla pieni tai suuri tutkimuksesta riippuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää rajata aineistonlaajuus teoreettiseen tietoon pohjautuen, koska aineisto on periaatteessa loppumatonta. Teoreettisen edustavuuden perusedeana on, että tutkittu tapaus nähdään esimerkkinä yleisestä. Tästä syystä on tärkeää, että aineiston keräämistä ohjaa rajattu teoreettinen viitekehys. (Eskola ym. 1998, 60 - 65.)

Eskola ja Suoranta esittävät, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ratkaisevat aineiston tulkintojen kestävyys ja syvyys, eivätkä aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut. Kvalitatiiviset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, joiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä yleistäviä päätelmiä. (Eskola ym. 1998, 65.)

Havainnointi on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä. Havainnointi tutkimusmenetelmänä kertoo eri asioita kuin esimerkiksi kysely. Havainnointi kertoo mitä havainnointitilanteessa tapahtuu. Havainnointi tutkimusmenetelmänä tarjoaa etuja tutkijalle, havainnoimalla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta. Havainnointi tutkimusmenetelmänä on haavoittuvainen, havainnoija voi tahottomaan häiritä ja jopa muuttaa havainnointitilanteen etenemistä. Havainnointi voidaan tutkimusmenetelmänä jakaa karkeasti kahteen lajiin: systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisessa havainnoinnissa tilanteen seuraaminen on jäsenneltyä ja systemaattista, havainnoija on joukon ulkopuolinen toimija. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan ja havainnointi muodostuu vapaasti tilanteesta. (Hirsijärvi ym. 1997, 201 - 203.)

### 3.2 Työhyvinvointi tutkimuksen toteutus Veturi apteekissa

Veturi apteekin työhyvinvointitutkimus toteutettiin kahdessa eri osassa. Ennen kyselyn toteuttamista havainnoin yrityksessä syksyllä pidettyjä ryhmäpalavereja. Tutkimuksen toisessa osassa yrityksen työntekijät vastasivat työhyvinvointikyselyyn.

#### 3.2.1 Havainnointi ryhmäpalavereissa

Ensimmäinen vaihe työhyvinvointitutkimuksessa oli havainnoida kohdeyrityksen ryhmäpalavereita työhyvinvoinnin näkökulmasta. Havainnoin 11.10.2017 – 18.10.2017 välisenä aikana kolmea eri ryhmäpalaveria.

Havainnointimenetelmän tarkoituksena oli havainnoida, käsitelläänkö työhyvinvointiin yleisesti liitettäviä asioita ryhmäpalavereissa ja miten usein kukin asia mainittiin ryhmäpalaverin aikana. Koska ryhmäpalaveritilaisuudet käytiin yrittäjän johdolla ja käsiteltävien asioiden runko kolmessa eri palaverissa oli sama, olivat havainnoinnin tulokset hyvin samankaltaisia jokaisessa kolmessa palaveriryhmässä. Ennen havainnointitilaisuutta eli ryhmäpalaveria, laadin rungon yleisesti työhyvinvointiin liitettävistä käsitteistä, joiden esiintymistä palavereissa seurasin. Merkitsin ylös kuinka monta kertaa asiaa käsiteltiin palaverin aikana.



Etukäteen laadittu havainnointia varten laadittu luettelo koostui kymmenestä eri työhyvinvointiin yleisesti liitettävästä asiasta, joita olivat työaika ja työvuorot, viestintä, työympäristö, työsuhteet ja -ilmapiiri, työn monipuolisuus, tehtävien jako, vapaa-aika, työterveyshuolto, osaaminen ja arvostus. Kaikissa kolmessa ryhmäpalaverissa maininnat jakaantuivat hyvin samansuuntaisesti. Kaikki kolme ryhmäpalaveria kestivät alle kaksi tuntia. Ryhmäpalaverit käytiin yrittäjävetoisesti, joten se ohjasi myös työhyvinvointiin luettavien asioiden esiintymistä palaverissa. Työntekijät pystyivät kommentoimaan koko palaverin ajan ja vapaan keskustelun aikana annettiin työntekijöille vapaus kertoa mitä ajatuksia käsitellyt asiat herättivät ja myös vapaus tuoda ilmi jotain muuta, mitä työntekijät kokivat, että olisi hyvä käsitellä ryhmäpalaverin yhteydessä. Työntekijöiden aktiivisuus ja asioiden esille ottaminen palaverissa on havaittavissa mainintoina.

### 3.2.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Työhyvinvointiselvitys päätettiin tehdä kyselytutkimuksen avulla. Kysely (Liite 2) toteutettiin anonyymisti. Kyselyyn vastaajilta ei kysytty missään vaiheessa kyselyä tietoa, joista vastaajan voisi tunnistaa. Työpaikan työhyvinvoinnin oletettiin kiinnostavan kaikkia työntekijöitä, joten ennen kyselyä oletus oli, että työntekijät vastaavat kyselyyn rehellisesti omien kokemusten ja tunteiden mukaisesti.

Työhyvinvointitutkimuksen toinen osa toteutettiin kyselynä Veturi apteekissa 29.11.2017–15.12.2017. Tutkimuksesta kertova saatekirje (Liite 1) lisättiin yrityksen johdon ja työntekijöiden työasioiden tiedotuspaikkana toimivaan Prestoon yhdessä tutkimuksen linkin kanssa. Saatekirje oli myös esillä henkilökunnan taukotilan ilmoitustaululla kyselyn vastausajan, jonka yhteydessä myös apteekin proviisori kehotti henkilökuntaa vastaamaan kyselyyn.

Työhyvinvointi kysely sisälsi kuusi avointa kysymystä ja 23 monivalintakysymystä. Monivalintakysymykset olivat väittämiä. Väittämät jakaantuivat neljän eri aihepiirin alle. Väittämät jakoutuivat työn hallinnan, työyhteisön, osaamisen ja motivaation sekä esimiestyöskentelyn mukaan. Väittämien määrä aihepiireittäin vaihteli. Työnhallinta sisälsi seitsemän väittämää, työyhteisö viisi väittämää, osaaminen ja motivaatio seitsemän väittämää ja esimiestyöskentely neljä väittämää.

Kyselyn monivalintakysymysten vastausasteikoksi valikoitui viisi vastausvaihtoehtoa sisältävä Likert-asteikko. Kysymysten vastausvaihtoehdot olivat täysin erimieltä, jokseenkin erimieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Kysymysten luokittelu pohjautui sekä Päivi Rauramon työhyvinvoinninportaisiin sekä Marja-Liisa ja Marjut Mankan työhyvinvointimalliin. Kyselyn kysymykset on myös rajattu koskemaan niitä asioita työhyvinvoinnista, joihin voidaan työpaikalla esimiesten ja työyhteisön osalta vaikuttaa. Lisäksi kysymykset pysyttelevät työhön liittyvissä asioissa, koska kyselyn tekijänä ja työyhteisön jäsenenä halusin välttää liian henkilökohtaisten asioiden utelemisen muilta työntekijöiltä.

Työhyvinvointiportaiden viisi porrasta ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Työhyvinvointiportaista terveyttä ei käsitelty kyselyssä, koska koin, että työntekijöiden terveyteen liittyvät kysymykset olisivat olleet liian henkilökohtaisia. Yhteisöllisyys oli työilmapiirin kanssa yksi neljästä teemasta kyselyssä. Työyhteisöosuudessa työntekijöille esitettiin väittämiä työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyen. Osio sisälsi väittämät esimerkiksi työkavereiden kanssa keskustelemisesta, toisten huomioon ottamisesta, työilmapiiristä ja yhteisistä tavoitteista. Marja-Liisa ja Marjut Mankan työhyvinvointimallissa työyhteisöön kuuluvat avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot ja ne ovat osa sosiaalista pääomaa.

Työhyvinvoinnin portaisiin kuuluvaan yhteisöllisyyteen kuuluva johtaminen oli esimiestyöskentelynä yksi kyselyn teema. Johtaminen on myös yksi viidestä työhyvinvointiin vaikuttavasta tekijästä työhyvinvointimallissa. Esimiestyöskentelyosio käsitteli johtamisen lisäksi, palautteen antamista, tukemista ja odotuksia. Johtamisen lisäksi myös tukeminen on osa yhteisöllisyyttä työhyvinvoinninportaisissa, palaute kuuluu portaisissa arvostukseen.

Työnhallinta osiossa työntekijöille esitettiin työhön liittyviä väittämiä. Työntekijöille esitettiin väittämiä työn haasteellisuuteen, työn vaatimuksiin, onnistumiseen ja mielekkyyteen liittyen. Mielekäs työ on osa Rauramon työhyvinvoinninportaisen ylintä porrasta, osaamista. Työn hallinta on osa Marja-Liisa ja Marjut Mankan työhyvinvointimallia, mallin työnhallinta koostuu työn vaikuttamismahdollisuuksista ja kannustearvosta, johon kuuluu oppiminen ja monipuolisuus.

Neljäs aihepiiri kyselyssä oli osaaminen ja motivaatio. Osaaminen on työhyvinvoinnin portaiden ylin porras, johon sisältyy osaamisen lisäksi myös vapaus ja mielekäs työ. Manko-

jen työhyvinvointimallissa oppiminen sisältyy työn hallintaan. Kyselyssä esitettiin työntekijöille väittämiä osaamisen tasosta, kehittämisestä, hyödyntämisestä ja arvostuksesta. Arvostus on myös neljäs työhyvinvoinnin porras. Osiossa työntekijät vastasivat myös väittämiin motivaatiosta työn tekemiseen, tyytyväisyydestä työsuorituksiin sekä kehittämis-kohteiden ja vahvuuksien tuntemisesta.

Kyselyn lopussa oli jokaista aihepiiriä koskeva kysymys kehitysehdotuksista ja siitä, miten työntekijät kehittäisivät aihepiirin asioita työyhteisössään. Lisäksi lopusta löytyi avoin kysymys muiden osa-alueiden kehitysehdotuksista, joita ei eritellysti käyty läpi kyselyssä. Tällä haluttiin antaa työntekijöille mahdollisuus kertoa kehitysehdotukset, jotka eivät kuuluneet yhteenkään edellä käsitellyistä aihepiireistä.

### 3.3 Työhyvinvointitutkimuksen tulokset (Luottamuksellinen)

#### 4 Johtopäätökset (Luottamuksellinen)

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kattavasti Veturi apteekin henkilökunnan työhyvinvoinnin nykytila ja lisäksi kerätä kehittämiskohteita sekä kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että yrityksen johto pystyy kehitysehdotusten mahdollisen toteuttamisen lisäksi hyödyntämään tutkimuksen tuloksia tulevaisuudessa työhyvinvointitoimenpiteitä suunnitellessaan ja ottamaan työntekijöiden ehdotuksia paremmin huomioon.

Opinnäytetyön aihe rajattiin alusta alkaen koskemaan nimenomaisesti Veturi apteekin henkilöstön työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Opinnäytetyötä aloittaessa lähtökohta oli, että työntekijät ovat kiinnostuneita työpaikan työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Opinnäytetyön päätavoitteet saavutettiin työhyvinvointitutkimuksen avulla. Kyselyyn vastasivat kaikki Veturi apteekin vakituiset työntekijät. Tavoitteena oli kerätä tietoa, mitä työntekijät kehittäisivät työyhteisönsä työhyvinvoinnissa. Monet työntekijät vastasivat avoimiin kysymyksiin, joiden tehtävänä oli kerätä ideoita ja ehdotuksia. Työntekijät toivat esille kehittämiskohteita sekä jakoivat ideoitaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Työn teoriaosuus painottui kahteen merkittävään työhyvinvointi -malliin; Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaisiin sekä Marja-Liisa Mangan Työhyvinvointi -malliin. Jälkikäteen pohdittuna olisin voinut käyttää opinnäytetyön teoriaosuudessa enemmän vieraskielistä materiaalia. Työhyvinvointi on käsitteenä monille tuttu, mutta sen laajuus voi tulla yllätyksenä. Työhyvinvointi koostuu niin asioista työpaikalla kuin työn ulkopuolisista asioistakin.

Havainnointitilaisuuksissa opinnäytetyön tekijä havainnoi yrittäjävetoisia ryhmäpalavereja ennakkoon kirjoittamieni työhyvinvointiin yleisesti liitettävien käsitteiden valossa. Havainnointitilaisuus tuli nopeasti aiheen varmistumisen ja opinnäytetyön aloittamisen jälkeen. Jos opinnäytetyön tekijä valmistuisi havainnointitilaisuuksiin nyt, liittäisi hän ennakkoon tehdyt rungot johonkin ennalta valittuun teoriaan. Toinen vaihtoehto olisi havainnoida havainnointitilaisuus kokonaan ilman valmista runkoa ja tehdä luokittelu havainnointitilaisuuksien jälkeen teoriaan pohjautuen.

Opinnäytetyön tekijä on ollut jälkikäteen tyytyväinen valitessaan kyselytutkimuksen opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Toinen vaihtoehto olisi ollut suorittaa haastatteluja työntekijöille, mutta yksittäishaastattelut olisivat vaikuttaneet enemmän kohdeyrityksen toiminnan sujuvuuteen. Yksittäishaastattelut olisivat vieneet enemmän työntekijöiden työaika

ja vastaukset olisivat voineet olla hienovaraisempia. Kyselyn hyvä puoli oli se, että työntekijät pystyivät täyttämään sen työajallaan silloin, kun se heille parhaiten sopi. Tällä pystyttiin takaamaan se, että kohdeyrityksen arki pyöri sujuvasti ja työhyvinvointitutkimuksen toteuttaminen ei hankaloittanut työntekijöiden arkea. Kyselyn avulla työntekijöille pystyttiin takaamaan anonymisuus. Opinnäytetyön tekijä olettaa, että haastatteleamalla työntekijöitä he eivät olisi kertoneet yhtä avoimesti esimerkiksi epäkohdista, koska kohdeyrityksen työntekijät tunsivat työhyvinvointitutkimuksen tekijän entuudestaan. Kyselyn avulla saatiin kerättyä paljon arvokasta tietoa niin työntekijöiden työhyvinvoinnintilasta kuin kehittämis-kohteista.

Kaikki työntekijät vastasivat työhyvinvointikyselyn monivalintaväittämiin, joten väittämien tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksen tulokset vastaavat hyvin koko työyhteisöä, koska kaikki työntekijät ovat olleet mukana vastaamassa kyselytutkimukseen. Työhyvinvointitutkimuksen vahvuus ja hyödynnettävyys perustuvat siihen, että yrityksen jokainen työntekijä sai äänensä kuuluviin työhyvinvointikyselyssä.

Työhyvinvointitutkimuksen tulokset ovat Veturi apteekin hyödynnettävissä myös tulevaisuudessa. Työpaikalla on jo käsitelty tutkimuksen tuloksia ja joitain yksittäisiä ideoita on jo toteutettu, kuten esimerkiksi yhteinen liikuntasalivuoro, jolloin työntekijät pääsevät yhdessä virkistäytymään ja liikkumaan. Työhyvinvointitutkimuksen tulokset ovat käyttökelpoisia Veturi apteekissa, eikä tutkimuksen tulosten ole ollut tarkoitus olla muiden hyödynnettävissä missään vaiheessa opinnäytetyöprosessia.

Työhyvinvointitutkimuksen kehityskohteet ovat yrityksen työntekijöiden nimeämiä, joten niihin kohteisiin työntekijät kaipaavat kehitystä. Valmiiksi nimetyt kehityskohteet ja kehittämis ehdotukset ovat yrityksen johdon käytettävissä, kun seuraavia toimenpiteitä suunnitellaan. Lisäksi yritys voi palata esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa työhyvinvointitutkimuksen tuloksiin ja hyödyntää opinnäytetyötä myös myöhemmin toimenpiteiden vaikutuksia arvioidessa. Yrityksellä on myös mahdollisuus toistaa työhyvinvointitutkimus myöhemmin samoilla väittämillä ja kysymyksillä. Opinnäytetyön tutkimus oli onnistunut, toimeksiantaja sai runsaasti arvokasta tietoa työntekijöidensä työhyvinvoinnista sekä tietoa siitä, mitä asioita työntekijöiden mielestä voisi kehittää ja miten.

Opinnäytetyön ja työhyvinvointitutkimuksen tekeminen oli opinnäytetyön tekijälle kiinnostava tapa päästä konkreettisesti käyttämään opintojen aikana opittuja tietoja ja taitoja. Opinnäytetyön tekeminen oli kehittävä ajanjakso, jonka aikana opinnäytetyön tekijä pääsi

kasvattamaan osaamistaan ja ammattitaitoaan sekä lisäksi tarkastelemaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan opiskelijana, tutkijana ja työntekijänä. Opinnäytetyön valmistusprosessi vaati ennakkosuunnittelua enemmän aikaa. Ajatustyölle varattu aika osoitautui vähäiseksi, mikä aiheutti alkuperäisestä aikataulusta venymisen muiden muutosten ohessa. Opinnäytetyön aiheesta löytyi kohtuullisesti teoriamateriaalia. Teoriamateriaalin suhteen haastavinta oli yrittää löytää mahdollisimman monipuolisia lähdeteoksia. Opinnäytetyön aiheen tarkka rajaus oli onnistunut. Opinnäytetyön teoriaosuus ja empiirinen tutkimusosuus nivoutuvat yhteen tarkasti rajatun ja määritellyn aiheen mukaisesti.

## 6 Lähteet

Apteekki on lääketiedon ytimessä. (2014). Viitattu 17.12.2017.

<https://www.apteekki.fi/tietoa-apteekeista/apteekit-tyopaikkana/apteekkiala.html>

Cooper, C. L. & Flint-Taylor, J. (2014). Well-being in organizations.

Teoksessa T. J. Hämäläinen & J. Michaelson (toim.) Well-being and Beyond – Broadening the Public and Policy Discourse. (244 - 268). Sitra.

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

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. (2010). Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parhaimmat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media Oy & Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry.

Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan?

Teoksessa M. Suutarinen & P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. (45 - 55). Helsinki: Otava.

Kananen, J. (2008). Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauko-Valli, S. & Koironen, M. (2010). Työnilo ja henkinen hyvinvointi.

Teoksessa M. Suutarinen & P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. (100 - 110). Helsinki: Otava.

Liukkonen, P. (2006). Työhyvinvoinnin mittarit – Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Manka, M. (2013). Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro oy.

Manka, M. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Otala, L. & Ahonen, G. (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY



- Pyöriä, P. (2012). Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. (7 - 22). Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Soininen, M. (1995). Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Suonsivu, K. (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.
- Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress.
- Tarkkonen, J. (2014). Työhyvinvointina yhteistoiminnalla – Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. UNIPress.
- Tietoa apteekeista. Viitattu 17.12.2017. <https://www.apteekki.fi/tietoa-aptееkeista.html>
- Työhyvinvointia apteekeihin. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 5.11.2017. <http://tyoturvallisuuskeskus.mobiezine.fi/zine/12/cover>
- Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.10.2017. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 20.10.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 22.11.2017. <https://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyohyvinvoinnin-kokonaisvaltainen-kehittaminen>
- Vastuullisuus. Viitattu 17.12.2017. <https://www.apteekki.fi/tietoa-aptееkeista/vastuullisuus.html>
- Vesterinen, P. (2006). Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. (29 - 48). Helsinki: WSOY.

Vesterinen, P. (2010). Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia.

Teoksessa M. Suutarinen & P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. (111 - 120). Helsinki: Otava.

Virolainen L. (2009). Strategia ja työhyvinvointi – Työhyvinvoinnin kestävä kehittäminen. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.

Liitteet

Saatekirje

Hei,

Teen opinnäytetyötä Veturi apteekin työntekijöiden työhyvinvoinnista kyselyn avulla. Kyselyn vastausten pohjalta kokoon yhteenvedon työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilasta ja kerään yhteen kehitysehdotukset. Koska työhyvinvoinnin tutkiminen on päätetty toteuttaa kyselyn avulla, ovat Teidän vastauksenne tuiki tärkeitä.

Linkki kyselyyn löytyy Prestosta ja siihen vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja kyselyyn saa vastata työajalla. Työhyvinvointikysely sisältää monivalintaväittämiä ja avoimia kysymyksiä liittyen työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 20 minuuttia.

Vastausaikaa kyselyyn on perjantaihin 15.12. saakka ja toivoisinkin, että mahdollisimman moni Teistä työntekijöistä käy vastaamassa kyselyyn. Opinnäytetyö ja työhyvinvointikyselyn tulokset valmistuvat alkuvuodesta 2018.

Ystävällisin terveisin,  
Sara Hannus LLT14SH  
Kajaanin ammattikorkeakoulu







**20. Tunnen omat kehittämiskohteeni ja vahvuuteni.***Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4	5		
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**Esimiestyöskentely**

Tässä osa-alueessa arvioit esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen liittyviä väittämiä.

**21. Tiedän, mitä minulta työssäni odotetaan.***Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4	5		
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**22. Saan työhöni riittävästi tukea.***Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4	5		
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**23. Saan työstäni tarpeeksi palautetta.***Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4	5		
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**24. Esimieheni on tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä.***Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4	5		
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

**Kehittämiskohteet**

Kyselyn viimeisessä osiossa ajatuksena on, että pääset itse omin sanoin kertomaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista, mitä haluaisit kehittää Veturi apteekin henkilöstön työhyvinvoinnissa.

**25. Mitä kehittäisit työssäsi ja työolosuhteissa? Miten lähtisit konkreettisesti kehittämään näitä asioita?**


---



---



---



---



---

26. Mitä kehitettävää mielestäsi on työyhteisössä ja työilmapiirissä? Miten lähtisit kehittämään näitä osa-alueita?

---

---

---

---

---

27. Onko työntekijöiden osaamisessa tai motivaatiossa kehitettävää? Millaisilla toimenpiteillä kehittäisit osaamista ja motivaatiota työpaikallasi?

---

---

---

---

---

28. Mitä kehitettävää on mielestäsi työpaikkasi esimiestyöskentelyssä? Miten asioita voisi kehittää?

---

---

---

---

---

29. Mitä muita osa-alueita haluaisit kehitettävän ja miten?

---

---

---

---

---

**Kiitos ajasta ja vastauksesta!**

---