



Työhyvinvoinnin edistäminen toiminnan tu- loksellisuuden ja kilpailukyvyyn edistäjänä Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy:ssä

Esa Karttunen (1602161)

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2020

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Restonomi AMK

ESA KARTTUNEN:

Työhyvinvoinnin edistäminen toiminnan tuloksellisuuden ja kilpailukyvyyn edistäjänä Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy:ssä

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Huhtikuu 2020

Opinnäytetyön aiheena oli yrityksen työhyvinvoinnin edistäminen ja sen vaikutukset tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. Miten työhyvinvointia voidaan edistää ja vaikuttaa siten yrityksen tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn? Työssäni tutkin teemahaastattelun avulla ilmiötä ja peilaan sitä omaan ammatilliseen asiantuntijuuteen ja teorioihin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantaja yrityksen toimihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin työssään sekä miten se vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden kehittymiseen. Tarkoituksena on, että tutkittua tietoa pystytään käyttämään hyväksi työhyvinvoinnin kehittämiseen toimeksiantaja yrityksessä.

Opinnäytetyön teoriataustassa selvitettiin, mitkä seikat vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen ja miten niitä voidaan käyttää johtamisen apuvälineinä. Työssä syvennyttiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, -johtamisen, -mittaamisen sekä -investointien kautta. Lisäksi selvityksen kohteena oli sosiaalinen vuorovaikutus ja organisaation rakentuminen sosiaalisen konstruktion kautta ja näiden vaikutus työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Tarkastelun kohteena oli myös psykologisen sopimuksen ja motivaatioteorioiden, kuten Maslow tarvehierarkian ja siihen pohjautuvan, Rauramon Työhyvinvoinnin portaat –mallin vaikutukset työhyvinvointiin ja tuottavuuden lisääntymiseen.

Tutkimustuloksia tulkittiin tutkimuksen tekijän ammatillisen asiantuntijuuden, teemahaastattelussa saatujen tulosten, toimeksiantaja yrityksen syksyllä 2019 tekemän työhyvinvointitutkimuksen ja teoreettisen aineiston perusteella. Tutkimustulokset olivat luotettavia ja tuloksissa oli yhteneväisyyksiä eri tehtävissä työskentelevien kesken. Yrityksen toimihenkilöiden työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä seikkoja löytyi sosiaalisuuteen, yhteisöllisyyteen, omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksien, viestintään, esimiestyöhön ja häiriötekijöihin liittyvistä seikoista.

Tutkimustyön tuloksia on hyödynnetty ja otettu käytäntöön yrityksessä ja osa kehityskohteista on tulevaisuudessa harkinnan alla. Yhteistyö yrityksen kanssa on toiminut mutkattomasti ja avoimesti.

Asiasanat: työhyvinvointi, yrityksen tuloksellisuus, sosiaalinen konstruktionismi, psykologinen sopimus, motivaatio, flow-tila

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

KARTTUNEN ESA:

Wellbeing at Work as a Driver of Productivity and Competitiveness in
Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 4 pages
April 2020

The topic of the thesis was the promotion of wellbeing at work of a company and its effects on profitability and competitiveness. How can wellbeing at work be promoted and be affect the company's performance and competitiveness? In this thesis, the author investigates the phenomenon through a theme interview and reflect on my own professional expertise and theories. The aim of the thesis was to find out how well employees of the companies experienced wellbeing at work and how it affected the development of business objectives. The intention was that the researched information could be utilized to develop wellbeing at work in the company.

The theoretical background of the thesis explored the factors that influenced the experience of wellbeing at work and how they could be used as management tools. The work focused on the areas of wellbeing at work through their characteristics, leadership, measurement and investment. In addition, the thesis focused on social interaction and organization building through social construction and their impact on wellbeing at work. The effects of psychological contract and motivation theories, such as Maslow's Hierarchy of Needs and the Rauramo's Steps to Occupational Wellbeing model, on occupational wellbeing and productivity growth were also examined.

The research results were interpreted on the basis of the professional expertise of the researcher, the results of the theme interviews, the occupational well-being survey conducted by the company in autumn 2019 and theoretical background. The research results were reliable and there were similarities between respondents working in different positions. The company employees' wellbeing and advancement issues were found in social interaction, community, opportunities to influence your own work, communication, managerial work, and distractions.

The results of the research were utilized and put into practice in the company, and some of the areas for improvement will be under consideration in the future. The cooperation with the company was smooth and transparent.

Key words: wellbeing at work, business profitability, social constructionism, psychological contract, motivation, flow

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSKYSYMYS JA -TAVOITE	8
3	HENKILÖSTÖPALVELUALA JA TYÖVOIMAN VUOKRAUS KÄSITTEENÄ.....	10
	3.1 Tilaajavastuu	10
	3.2 Vuokratyövoiman käytön syitä	11
4	HENKILÖSTÖPALVELUT TYÖNTEKIJÄT HTP OY.....	13
5	YRITYKSEN TAVOITTEELLISUUDEN JA TULOKSELLISUUDEN YHTEYS TYÖHY- VINVOINTIIN JA KILPAILUKYKYISYYTEEN	14
	5.1 Yrityksen tavoitteellisuus.....	14
	5.2 Yrityksen tuloksellisuus	14
6	TYÖHYVINVOINTI.....	17
	6.1 Tieto- ja asiantuntijatyön kuormittavuus ja työhyvinvointi	18
	6.2 Hyvinvoivan työyhteisön piirteitä	19
	6.3 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	21
	6.4 Työhyvinvoinnin mittaustavat	26
	6.5 Työhyvinvoinnin investoinnit	27
	6.6 Organisaation identiteetin ja arvojen kehittäminen	28
	6.7 Sosiaalinen konstruktionismi.....	29
	6.8 Psykologinen sopimus	30
7	HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN JA TYÖMOTIVAATIO	32
	7.1 Maslow´n motivaatioteoria	32
	7.2 Flow-tila.....	34
	7.3 Työhyvinvoinnin portaat	35
8	TUTKIMUS.....	40
	8.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus	40
	8.2 Tutkimuksen luotettavuus, objektiivisuus ja eettisyys	41
	8.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	42
	8.4 Aineiston analyysi	42
9	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	44
	Työhyvinvointiin vaikuttavat seikat.....	44
10	Päätelmät ja kehitysehdotukset	54
11	Pohdinta.....	56
12	Lähteet	57

13 Liitteet61

1 JOHDANTO

Ympäristömme ja toimintamme on alati muutoksessa. Muutos, joka muovaa yhteiskuntaamme ja työelämäämme, on viimeisten vuosikymmenten aikana kiihtynyt. Työn joustavuus, työaikojen liukuminen, moniammatillisuus, globalisaatio, teknologinen kehitys, työn ja vapaa-ajan eron häilyvyys, työn johtaminen, itseohjautuvuus ja psykososiaalinen sekä kognitiivinen kuormitus ovat muutamia esimerkkejä muutoksista, jotka muovaavat työelämää, yhteiskuntia ja ylipäänsä ihmisten elämää.

Yrityksien toiminnan on välttämätöntä, kiristyvän kilpailun paineen alla ja toimintaympäristön muututtua, mukautua muutokseen. Liiketoimintaympäristön muuttumisen luoma jatkuva uudistamistarve, sekä tuote- ja palvelutarjonnan mukauttaminen tähän muutokseen, ovat organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta välttämättömyys. Yrityksen kehityksen ja kilpailussa mukana pysymisen kannalta on ehdottoman tärkeää kehittää toimintoja. Kehittämällä toimintaansa yritys pyrkii kohti päämääräänsä - menestymistä, muistuttaa Juuti (2011, 28). Uudistuminen ja muutokset eivät kuitenkaan onnistu ilman sitoutuneen henkilökunnan panosta. Henkilöstöön, toimivaan työyhteisöön ja työhyvinvointiin panostamalla voidaan uudistumiskykyä vahvistaa. Hyvinvoivat ihmiset ja työyhteisö, osaavat ja motivoituneet työntekijät, sekä motivoiva johto vaikuttavat siihen, että ihmiset antavat panoksensa organisaation tavoitteiden eteen. Selkeät tavoitteet, tehtävät ja vastualueet helpottavat henkilöstövoimavarojen kohdentamista organisaation kannalta parhaalla tavalla (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 11). Enenemässä määrin yrityksissä on kiinnitetty huomioita työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointi nähdään tärkeänä ja merkityksellisenä osana yrityksen menestymiselle ja työnantaja haluttavuudelle.

Työhyvinvointi on riippuvaista useista tekijöistä. Tähän vaikuttavat kokonaisvaltaisesti organisaation toimintakulttuurista sen joustavuus, työyhteisön toimivuus ja vuorovaikutus, sekä esimieheltä saatava tuki. Työntekijän kannalta vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa; työn autonomisuus, osaaminen ja oman työn hallittavuus. (Karvonen 7, 2014.) Mielestäni työhyvinvoinnin puhuteltaessa yhä enemmän osana yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä on se monesti

työterveyshuollon, henkilöstöosaston ja ylimmän johdon taakse jätetty toiminta. Vaikkakin näillä toimijoilla on resursseja ja asiantuntijuutta, tulisi vastuun työhyvinvoinnista ja sen kehittämistä olla päivittäisen työn ääressä. Yksinkertaisuudessaan kyseessä on työn olosuhteiden ja puitteiden mahdollistaminen, parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Perusedellytyksenä on ammattitaitoisten, hyvin johdettujen henkilöiden turvallisesti ja terveellisesti tehty tuottava työ. Työnantajan panostukset ja työhyvinvoinnista huolehtiminen – eli työntekijöistä välittäminen, antaa tulevaisuudessa panostuksensa takaisin, korkojen kera, sitoutumisen, motivaation, tuottavuuden ja työnantaja haluttavuuden myötä. Työyhteisöt, joissa luovuudella on tilaa kukoistaa menestyvät ja kasvavat muita paremmin. Luovuus ei synny ilman ihmisiä, joilla on tahtoa ja kykyä sekä voimavaroja luoda oppimista yhdessä, muistuttaa Rauramo (2008, 177).

Tuloksellisuudella kuvataan toiminnan onnistumista. Tätä voidaan käsitellä ja mitata eri näkökulmista, tuottavuuden, kannattavuuden, taloudellisuuden tehokkuuden, vaikuttavuuden ja laadun avulla. Pitkällä aikavälillä hyvinvoiva työyhteisö tuottaa tuloksellista toimintaa. (Tarkkonen 2012, 65.) Yritykset ja ihmiset, joiden päämäärä on vain voiton tuotto menestyvät usein huonommin kuin ensisijaisesti hyvinvointia tuottavat. Ihminen, joka kokee työnsä merkitykselliseksi ja kokee voivansa toteuttaa sekä ilmaista omaa itseään, on tehokkaampi ja aikaansaavempi kuin pelkästään rahan vuoksi työtä tekevä. (Rauramo, 2008, 177).

2 TUTKIMUSKYSYMYS JA -TAVOITE

Tutkimuksen aihepiiri keskittyy Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy toimihenkilöiden työtyytyväisyyden tutkimiseen ja yrityksen työhyvinvoinnin tilaan. Tutkimuksen päätavoite on tutkia, millaisena työhyvinvointi koetaan yrityksessä ja miten se vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden kehittämiseen ja miten sitä voisi kehittää tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteeseen päästään seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

- Millaisena yrityksen henkilöstö ja johto kokee yrityksen työhyvinvoinnin tilan?

Päätutkimuskysymykseen pyritään saamaan vastaus alla olevien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitkä yrityksen toimihenkilöiden kokevat tekijät edistävät työhyvinvointia?
- Mitkä yrityksen toimihenkilöiden kokemat tekijät heikentävät työhyvinvointia?

Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan yrityksen työhyvinvoinnin tilaa ja tavoitteellisuuden rakentumista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään työhyvinvoinnin vaikutusta osana yrityksen tuloksellista liiketoiminnan kehittämistä. Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvointia teoriataustaan peilaten ja tutkimalla yrityksen toimihenkilöiden kokemaa työhyvinvoinnin tilaa, kehittymistä ja mahdollisuuksia kehittymiselle. Työhyvinvoinnin tilan kehittymismahdollisuuksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tutkimuskohteina olleiden toimihenkilöiden esille tuomien haasteiden ja kehitysideoiden huomioimista yrityksen työhyvinvointistrategiassa. Tarkastelun kohteena oleva yritys on työhyvinvointitoiminnan kehitysvaiheessa oleva yritys. Tutkimuksessa kartoitetaan yrityksen toimihenkilöiden kokemaa työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia tukevia ja heikentäviä tekijöitä. Kartoitus peilaa yrityksestä saatuja aineistoja tutkimuksessa esiintyviin teorioihin ja malleihin. Lisäksi tutkimuksella pyritään tarkastelemaan, onko toimihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemalla tilalla vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan kehittymiselle. Tätä mitataan työtyytyväisyyskokemuksella, vertaamalla nykyhetkeä ja elokuuta 2019, jolloin on suoritettu työtyytyväisyyskysely. Tutkimuksen rajauksena on toimihenkilöiden kokema työhyvinvointi. Opinnäytetyö ei keskity

työterveyshuollon, työergonomian ja työturvallisuuden tekijöihin. Opinnäytetyö käsittelee työtyytyväisyyden vaikutusta työntekijän sitoutumiseen henkilöstön näkökulmasta, työhyvinvoinnin kokonaisuuden osana. Opinnäytetyön tekee ajankohtaiseksi työelämässä meneillään oleva murros. Työelämän murrokseen vaikuttavat globaalin markkinatalouden tuovat heijasteet yritysten toimintaan, tulos- ja tavoitepaineet, sekä toisaalta useilla aloilla sopivan henkilökunnan oikea-aikainen löytäminen. Henkilöstöpalveluyritysten välinen kilpailu markkinaosuuksista ja osaavasta henkilökunnasta vaatii yrityksiltä erottautumiskykyä, hyvää johtamista ja houkuttelevaa työnantajamielikuvaa.

3 HENKILÖSTÖPALVELUALA JA TYÖVOIMAN VUOKRAUS KÄSITTEENÄ

Yritysten ulkopuolisen työvoiman käyttö on yleistynyt voimakkaasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Yleisintä vuokratyöntekijöiden käyttö on yksityisellä sektorilla, etenkin teollisuus-, rakennus- ja palvelualoilla. Vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista vuonna 2017 oli noin 2%, keskimäärin 41 000 henkilötyövuotta, yli 100 000 henkilöä. Määrä on kasvanut edellisestä vuodesta noin 3000 henkilöllä. Samalla myös henkilöstövuokrausyritysten määrä on kasvanut voimakkaasti. On arvioitu alalla toimivan noin 1400 yritystä, joista 1200 on päätoimeltaan työllistämiseen keskittyviä yrityksiä (Tilastokeskus 2017).

Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat asiakkailleen erilaisia henkilöstöpalveluita. Näitä ovat henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut, henkilöstö- ja soveltuvuusarvioinnit, ulkoistamis- ja alihankintapalvelut, suorahaku eli headhunting -palvelut, koulutukset ja henkilöstön uudelleensijoittamispalvelut. Henkilöstövuokraus, ulkoistus ja rekrytointipalveluissa suositellaan käytettäväksi Henkilöstöpalveluyritystenliiton HPL Yleisiä sopimusehtoja HPL YSE 2018 (LIITE 1).

3.1 Tilaajavastuu

Tilaajavastuulakia sovelletaan myös henkilöstöpalveluita käyttäviin yrityksiin. Käyttäjäyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välinen sopimus vuokratyöntekijän käyttämisestä edellyttää tilaajavastuulain mukaan tietojen luovuttamista käyttäjäyritykselle. Tilaajavastuulaki edellyttää kaupparekisteriotteen, verojen maksu, eläkevakuutus- todistuksen tai selvityksen erääntyneistä eläkemaksuista, tapaturmavakuutuksen, työterveyshuollon järjestämisestä sekä sovellettavien työehtosopimusten tiedot. Lisäksi henkilöstöpalveluyrityksen on annettava selvitys merkinnästä ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Rakentamistoiminnassa mukana olevien on lisäksi selvitettävä tapaturmavakuutuksen sopiminen. (TEM 2009, 26.) Yrityksen kokemuksen perusteella, tilaajavastuuraportin esittäminen sopimustilanteissa tuo luotettavuutta ja toimii eräänlaisena vastuullisen yrityksen ”käyntikorttina”. Tämä mielikuva on tärkeä sekä asiakkaiden että työnhakijoiden ja

työntekijöiden luottamuksen saavuttamiseksi (Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy 2020).

3.2 Vuokratyövoiman käytön syitä

Henkilöstövuokrauksen käyttö antaa käyttäjäyritykselle joustavuutta ruuhkahuippujen, sesongin ja projektihenkilöstön käyttöön. Vuokratyöntekijöitä käytetään myös vähentämään vakituisen henkilöstön työkuormaa sekä vähentämään ylitöiden teettämisen tarvetta. Vuokratyöntekijöiden käyttö saattaa poistaa myös oman henkilökunnan vähentämisen tarvetta töiden vähentyessä. Myös nopeus ja vaivattomuus sekä raskaan rekrytointiprosessin ulkoistamien, ovat syy miksi henkilöstön vuokraus on suosittua (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 21-22). Vuokratyön tekemisen etuina näkisin, omakohtaisten kokemuksieni pohjalta, työuran alussa olevien, uudelleen koulutettujen tai muuten vähäistä työkokemusta omaavien henkilöiden pääseminen työmarkkinoille. Myös maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä on mielestäni paremmat mahdollisuudet luoda työura vuokratyön kautta. Työn saantia helpottaviksi tekijöiksi vuokratyön kautta, olen huomannut olevan työnhakuprosessin, työntekijän osaamisen esittelyn, kontaktien hyödyntämisen ja piilotyöpaikkojen löytymisen tuomat edut.

Vuokratyö toimii myös hyvänä rekrytointikanavana. Sen avulla työntekijällä on mahdollisuus työllistyä yritykseen suoraan myöhemmässä vaiheessa. Vuokratyöntekijöiden merkittäviä etuja vuokratyön tekemiseen ovat autonomian lisääntyminen. Työtehtäviä, työaikoja ja työpaikkoja voi joustavasti vaihdella oman kiinnostuksen ja elämäntilanteen mukaan. Vuokratyöntekijät ovat myös listanneet hyviksi puoliksi mahdollisuuden parempaan palkkaukseen kuin käyttäjäyrityksen vakituisilla työntekijöillä on. Lisäansioiden ansaitseminen vuokratyöllä on myös yleistä, erityisesti nuorten ja yli 60-vuotiaiden keskuudessa. Opiskelijat tekevät vuokratyötä monesti rahoittaakseen opintojaan ja toisaalta kartuttaakseen työkokemusta eri tehtävistä (Hietala ym. 2014, 20-21).

Vuokratyön merkittävin ongelma on näkemykseni mukaan epävarmuus. Käyttäjäyrityksen näkökulmasta työntekijöiden työhön sitoutuminen ja vaadittavan osaamisen löytyminen. Vuokratyöntekijä saattaa lopettaa työt juuri, kun hänet on saatu perehdytettyä ja työnkäytännöt on omaksuttu. Tällöin resurssit ja panostukset saattavat valua hukkaan. Käyttäjäyrityksen henkilöstö saattaa kokea myös uhkana oman työnsä mahdollisen korvaamisen vuokratyöllä tai sen ulkoistamisen vuokratyöyritykselle. Vuokratyöntekijän kannalta epävarmuus työnkestosta, työnjatkuvuudesta ja työmäärästä ovat suurimmat uhkakuvat (Hietala ym. 2014, 22-23).

4 HENKILÖSTÖPALVELUT TYÖNTEKIJÄT HTP OY

Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy on vuonna 2017 perustettu koko Suomen kattava henkilöstöpalveluyritys. Yrityksen päätoimintaan kuuluvat työvoimanvuokraus, suorarekrytointi ja urakointi. Yrityksen päätoimialat ovat rakennus-, kiinteistö-, logistiikka- ja teollisuusalat. Yritys työllistää toimihenkilöitä kokoaikaisesti kahdeksan ja osa-aikaisesti noin 150 henkilöä henkilöstönvuokrauksen ja urakoinnin kautta. (Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy 2020.)

Yrityksen toimihenkilöt toimivat erilaisissa asiantuntija- ja tietotyö rooleissa. Työnkuvan moninaisuus ja palvelutapahtumien syklit vaihtelevat suunnitelmallisista pitkäaikaisista suorarekrytoinneista nopeisiin ja yllättäviin kiireapuihin. Asiakkaiden ja palvelutapahtumien moninaisuuden sekä kireään kilpailutilanteen vuoksi työ sisältää nopeaa tiedon prosessointia, innovatiivisuutta, uuden tiedon oppimista ja jakamista sekä tiimityötä. Kilpailutilanteen ja nopeiden päätöksentekoprosessien vuoksi luovat ratkaisut, yhdessä uusien ratkaisujen etsimien sekä näkökulmien haastaminen tiimissä vaativat yhteistyökykyä, innovatiivisuutta ja luovuutta. Ojala & Ahonen (2005, 58) muistuttavatkin tällaisen työympäristön rakentuvan pitkälti luottamuksen ja hyvinvoinnin varaan.

5 YRITYKSEN TAVOITTEELLISUUDEN JA TULOKSELLISUUDEN YHTEYS TYÖHYVINVOINTIIN JA KILPAILUKYKYISYYTEEN

5.1 Yrityksen tavoitteellisuus

Menestyksellisen ja hyvinvoivan organisaation piirteisiin kuuluu tavoitteellisuus. Tämän tarkoituksena on, että organisaatiolla on tulevaisuudesta selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseen. Strategioita tulee suhteuttaa yrityksen sisältä ja ympäristöstä tuleviin viesteihin sekä muutospaineisiin ja siten vaikuttaa aktiivisesti tulevaisuuteensa. Strategioiden luomisen ei kuitenkaan tulisi olla vain ylimmän johdon käsissä, vaan henkilöstön tulisi osallistua siihen mahdollisimman laajasti jo tavoitteiden luomisvaiheessa. Tällöin luotuihin käsitteisiin saadaan lisää sisältöä, eivätkä ne jää selviöiksi. Myös työntekijät sitoutuvat strategioihin ja ovat motivoituneempia toimimaan tavoitteiden mukaisesti työssään. (Manka 2012, 79.)

Yrityksessä liiketoiminnan strategioiden suuntaviivat luodaan johtoryhmässä. Tämän jälkeen ne esitellään esimiehille ja toimihenkilöille. Seuraavaksi keskustellaan henkilökohtaisesti jokaisen kanssa, mitä strategian toteuttaminen vaatii ja millä keinoilla siihen päästään. Yrityksen johto on linjannut raamit, mutta totuttamistapoja yksilöidään suuresti. Tästä on esimerkkinä vapaudet toimia eri asiakas-, toimiala ja -alue kentillä, toimihenkilöiden kykyjen ja halujen mukaisesti. Tämä lisää työn autonomiaa ja omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia, joilla on suoria vaikutuksia motivaatioon. (Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy 2020.)

5.2 Yrityksen tuloksellisuus

Yrityksen kyky päästä asettamiinsa tavoitteisiin on riippuvainen sen henkilöstön panostuksista. Henkilöstön hyvinvoinnilla on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työhyvinvointi on kilpailukeino, jonka avulla luodaan kestävää pohjaa yrityksen tuloskehitykselle. Työhyvinvoinnin edistäminen vaikuttaa liiketalouden kehittymiseen monien tekijöiden yhteisvaikutuksena. Suuret

sairaspoissaolomäärät, johtamisen ja ilmapiirin heikkoudet sekä osaamisen ja sitoutumisen vaikutukset ovat kiistatta yhteydessä yrityksen menestymiseen. Hyvä työhyvinvointi ja innostunut sekä yhteistyöhaluinen työyhteisö heijastuu myös parempaan asiakastytyväisyyteen. Tämä on yhteydessä asiakkaiden sitoutumiseen ja suurempaan maksuhalukkuuteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. (Ojala & Ahonen 2005, 72-73.)

Yritys on strategiassaan määritellyt työhyvinvoinnin, asiakaspalvelun ja asiakastytyväisyyden tärkeimmiksi kilpailutekijöikseen. Yritys on kasvuvaiheessa oleva yritys, jonka strategia on laajentua eri toimialoille, maan kattavaksi toimijaksi (Henkilöstöpalvelut Työntekijät Oy). Ojala & Ahonen (2005, 71) muistuttavat, että kasvuvaiheessa olevan yrityksen panostukset työhyvinvointiin, osaamisen kasvattamiseen ja innovatiivisuutta tukevaan ilmapiiriin olevan tärkeä kilpailukytekijä. Huomioideni mukaan työhyvinvoinnin vaikutukset ovat lisäksi huomattavia yrityksen imagossa, houkuttelevana työnantajana ja yritysten yhteistyökumppanina.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jaotella välillisiä ja välittömiä talousvaikutuksia tuottaviin. Työhyvinvointi vaikuttaa moniin tuottavuuden eri osa-alueisiin. Monesti työhyvinvoinnin merkitystä mitataan ainoastaan välittömien kustannusten mittareilla, kuten sairauspoissaolo, vakuutus- ja eläkekustannuksina. Kuitenkin työhyvinvoinnin vertaaminen yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen saattaa näyttäytyä vasta pidemmän aikavälin seurannassa. Työhyvinvoinnin edistäminen vaikuttaa välillisesti yrityksen talouteen ja kannattavuuteen, kuten työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen, laadun paranemiseen, asiakaspalveluun ja -kokemukseen sekä innovatiivisuuden lisääntymiseen. Nämä tulokset eivät näy heti, ne realisoituvat vasta ajan kuluessa. (Ojala & Ahonen 2005, 72-73.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1), havainnollistan työhyvinvointitoimien välillisten ja välittömien toimenpiteiden vaikutuksia yrityksen talousvaikutukseen.

Toimenpide	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
	⇒	⇒	⇒
Työhyvinvointi toimenpiteet	sairaus- ja tapaturmakulut	työn tuottavuus työssä jaksaminen	kannattavuus
	tehokkuus	Kiireen vähentäminen, aikataulujen hallinta	kannattavuus, kilpailukyky
	yksilötuottavuus	työtyytyväisyys, flow	kilpailukyky, tuottavuus
	työprosessit	omaan työhön vaikutusmahdollisuudet	tuottavuus
	kehitystoiminta	koulutus ja oppiminen, osaamisen lisääntyminen innovaatiot	tuottavuus, kilpailukyky

KUVIO 1 Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset (mukaillen Ojala & Ahonen 2005, 73)

Kuten kuviossa voi päätellä vaikuttaa työhyvinvoinnin toimenpiteet useiden vaikutteiden kautta välittömästi ja välillisesti tuottavuuteen. Vaikutukset ovat myös useiden tekijöiden yhteisvaikutuksia. Ojala & Ahonen (2005, 74-77) muistuttavatkin että työssä jaksamiseen ja työn tuottavuuteen sekä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ovat yhteydessä toisiinsa. Työn hallinta ja omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet vaikuttavat kiireen ja aikataulujen hallintaan. Näillä puolestaan on vaikutus työtyytyväisyyteen, innovaatioiden syntyyn ja flow-tilaan pääsemiseen. Työhyvinvoinnin panostuksilla voidaan vaikuttaa suoraan kustannustehokkuuteen ja kannattavuuteen ja sitä kautta kilpailukykyyn. (Ojala & Ahonen 2005, 77-80.)

6 TYÖHYVINVOINTI

"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." (Työterveyslaitos 2014)

Ihmisen kokema hyvinvointi on hyvin henkilökohtainen kokemus. Ihmisen hyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen vointi, henkinen tasapaino, ammattitaito ja osaaminen sekä arvopohja. Työ on useimmille tärkeä osa elämää ja vaikuttaa suurelta osin ihmisen hyvinvointiin. Työ tuo toimeentulon lisäksi elämään rytmiä, mielekästä tekemistä ja sosiaalisia suhteita. Työelämän ja työn eetoksen muutokset ovat vaikuttaneet työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin. Työn ja vapaa-ajan arvostus sekä merkitys ja niiden yhteensovittaminen ovat muuttuneet. Työolot, työntekemisen muodot, sekä ehdot ja mahdollisuudet ovat monipuolistuneet. Muutokset heijastuvat työyhteisöjen johtamiseen ja työpaikolla toimintaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 22.)

Työhyvinvointi on käsitteenä moniulotteinen. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus ja näyttäytyy eri ihmisille eri tavoin. Kokemukseen vaikuttavat myös aika-kausi ja kulttuuri, joissa eletään. Työhyvinvoinnin keskiössä ovat organisaatiotasolla, toimintakulttuuri, esimiestyö ja työyhteisön toiminta. Yksilötasolla työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa oman työn hallinta, palkitsevuus, mielekkyys ja osaaminen sekä mahdollisuudet vaikuttaa siihen. (Virtanen & Sinokki 2014, 28.)

Työhyvinvointi nähdään nykyisin monitieteellisenä lähestymisnäkökulmana. Aiemmin tutkimus ja julkinen keskustelu työhyvinvoinnista ovat painottuneet työpahoinvoinnin syihin. Tutkimuksen kohteiden painotuksina ovat tällöin olleet mm. töiden ulkoistaminen, työn epävarmuus, vuokratyö, irtisanomiset, masennus, stressioireet, työuupumus, enenaikainen eläköityminen ja sairauspoissaolot. Nytemmin tutkimus ja ajattelumallit ovat painottuneet työn myönteisiin vaikutuksiin, mielekkyyteen, työn iloon ja niitä edistäviin toimiin. Työhyvinvoinnin edistäminen on pitkäjänteistä työtä. Henkilöstön työhyvinvoinnin seuranta vaatii monipuolisia mittareita. Pelkästään rahamääräiset mittarit eivät ole riittäviä. Myös

ajankäyttöä, osaamista, innovatiivisuutta, ratkaisukykyä ja yhteisöllisyyttä tulee seurata. (Rauramo, 2008, 16-17; Manka 2012, 33.)

Työhyvinvointi vaikuttaa terveyteen, turvallisuuteen, työelämän laatuun ja tuottavuuteen. Työhyvinvointia lisäävät sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen vaikuttavat tekijät. Työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän, työyhteisön ja organisaation toimintaan kokonaisvaltaisesti. (Anttonen & Räsänen toim. 2009, 6, 30.) Myös Virtanen & Sinokki (2014, 140) muistuttavat työhyvinvoinnin yhteydestä koko organisaation toimintaan, työhyvinvoinnin lisääntyessä tuottavuus lisääntyy ja tuottavuuden lisääntyessä työhyvinvointi kasvaa. Työhyvinvoinnin vaikutukset työtyytyväisyyteen, työhalukkuuteen ja motivaatioon ovat kiistatta nähtävissä. Työhyvinvointi on yksi perusedellytys työssä jaksamiselle, innovatiivisuudelle ja tuottavuudelle, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Vesterinen toim. 2006, 49). Työpaikan ja yrityksen imago sekä työnantajamielikuva nähdään työhyvinvointia edistävänä, sekä kilpailuetuna osaavasta ja motivoituneesta henkilökunnasta, muistuttaa Virtanen & Sinokki (2014, 140). Yrityksien ja johtajien suurin haaste on nykyisin edistää työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia (Vesterinen toim. 2006, 49).

Monet yritykset panostavat myös laissa säädetyn työsuojelun ja ilmapiirin lisäksi vapaaehtoisin työhyvinvointia edistäviin toimiin. Näitä toimeksiantajayrityksessä on liikunta- ja kulttuuriedut, yhteiset virkistymispäivät, terveiden elämäntapojen ja liikunnan edistäminen sekä koulutuksiin kannustaminen (Henkilöstöpalvelut Työntekijät Oy 2019).

6.1 Tieto- ja asiantuntijatyön kuormittavuus ja työhyvinvointi

Työhyvinvointi on tieto- ja asiantuntijatyössä yksi keskeinen yrityksen kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Tieto- ja asiantuntijatyössä työn tulokseen vaikuttavat suuresti ihmisen kyky ja halu ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää näitä ja ratkoa ongelmia (Ojala & Ahonen 2005, 31). Tieto- ja asiantuntijatyö kuormittaa etenkin psyykkistä- ja sosiaalista työhyvinvointia. Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työn ja muun elämän tasapaino. Työpaineet, -ilmapiiri ja stressi vaikuttavat kokemaamme hyvinvointiin. Työn rasittavuuden

vastapainona tulisikin olla virikkeellinen ja palauttava vapaa-aika, muistuttaa Rauramo (2008, 38). Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työyhteisöön kuuluvuuden tunne, suhteet, vuorovaikutus ja sosiaalinen tuki. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus synnyttävät jaettuja päämääriä, joihin toimimalla yhdessä pyritään. Sosiaalinen tuki ja positiivinen palaute vahvistavat näihin pyrkimykseen pääsyä. Tieto- ja asiantuntijatyön kuormittavuuteen vaikuttavat tekijät johtuvat pitkälti kiireestä, henkisestä ja sosiaalisesta kuormituksesta.

Näitä tekijöitä ovat mm:

- työn autonomia ja itseohjautuvuus
- itsekontrolli
- aikapaineet
- jatkuva uuden tiedon määrä, oppiminen ja prosessointi
- työn ja vapaa-ajan eron häilyvyys
- työilmapiiri
- sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisön, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa (Rauramo 2008, 38, 122-124.)

Otala ja Ahonen (2005, 31) kiinnittävät huomiota työn suunnitelmallisuuteen, jotta uutta tietoa ehtii omaksua ja oppia ja työn hallittavuus helpottuu. Työn ja korkeiden psykologisten vaatimusten liittyminen heikkoon työn ja ajanhallintaan synnyttävät stressiä lisäävän tilan. Puolestaan korkeat vaatimukset ja hyvä työn hallinta tuottavat motivoivan ja kehittävän tilan, josta puhutaan myös Flow-tilana, jota käsittelemme tarkemmin 6.2. luvussa.

6.2 Hyvinvoivan työyhteisön piirteitä

Johdon ja koko työyhteisön on tärkeää sitoutua työhyvinvoinnin kehittämiseen. Myös Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen (2014, 4) muistuttavat tämän tärkeydestä strategisen hyvinvoinnin tavoitteissa. Koko henkilöstön tehtävänä nähdään hyvinvoinnin edistäminen kiinteänä osana yrityksen liiketoiminnan kilpailukykyä. Tällä on tarkoituksena tukea organisaation ydintoiminnan tuloksellisuutta, eli liiketoiminnan kannattavuutta.

Hyvinvoinnin tukemiseksi ja tähän yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi, onkin työyhteisön jäsenien välillä kirkastettava yrityksen perustehtävän mieleensä:

- miksi työyhteisö on olemassa?
- mitä työyhteisö pyrkii toiminnallaan saamaan aikaan?
- miten nämä seikat näkyvät käytännön toiminnassa?

(Rauramo 2008, 131)

Avoimella ja luottamuksellisella työilmapiirillä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Työilmapiirin muodostavat koko työyhteisö, johto ja organisaatio kokonaisuutena. Ongelmien ratkaisu ja epäkohtiin puuttuminen nopeasti luovat turvallisuutta ja luottamusta. Työilmapiiriin vaikuttavien ihmissuhdeongelmien tai konfliktien taustalla on usein väärinymmärrystä tai tiedonpuutetta. Rauramo (2008, 124) kiteyttääkin työilmapiirin kuvastavan yksilöiden havaintojen summaa työyhteisön muodostamasta kokonaisuudesta. Myös yksityiselämän haasteet luonnollisesti vaikuttavat työpaikalla toimimiseen. Luottamuksen rakentaminen liittyy oleellisesti avoimuuteen. Tämä näkyy vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. Työyhteisön jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat yhteiset pelisäännöt ja päätökset, joita noudatetaan. Ryhmässä toiminnan edellytyksiä ovatkin johdonmukaisuus, määrätietoisuus ja sääntöjen noudattaminen. Luottamuksen tuhoaa sovittujen pelisääntöjen rikkominen, tehtävien tekemättä jättäminen sekä valehtelu. Tällaiseen toimintaan on esimiehen puututtava välittömästi. (Rauramo 2008, 131-133.)

Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat yksilön voimavarojen sekä erilaisuuden tukeminen ja hyväksyminen, yhteisöllisyyden rakentumiseksi, täsmentää Manka (2012, 115). Aura ym. (2016, 11) muistuttavat henkilöstövoimavarojen kehittäminen tärkeestä suhteesta organisaation liiketoiminnan tarpeisiin. Tämä on keskeistä strategisen hyvinvoinnin suunnittelussa. Liiketoiminnan määritelmät asettavat vaatimuksensa, minkälaisia edellytyksiä menestyksekkään työtehtävän hoitamiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan. Nämä edellytykset eroavat eri tehtäväkenttien välillä. Ne voivat olla esimerkiksi psyykkisiä, fyysisiä, osaamiseen, oppimiseen, ratkaisukykyyn ja sosiaalisuuteen liittyviä edellytyksiä. Samat perusteet määrittävät myös työyhteisön toimivuuden ja johtamisen vaatimukset. Mikäli yksilöiden tai työyhteisön toiminnassa on haasteita, vaikutukset tuottavuuteen,

työpanokseen ja -hyvinvointiin ovat näkyviä. Tällöin työmotivaatio, tuottavuus, sairaspöissaolat ja äärimmäisenä ennenaikainen eläköityminen luovat uhkia organisaation toiminnalle ja kehittymiselle. Yksilöominaisuuksien ja organisaation liiketoiminnan edellyttämien vaatimuksien kohdatessa, ovat menestyminen ja henkilötuottavuus hyvänä pohjana menestymiselle. (Aura ym. 2016, 11.)

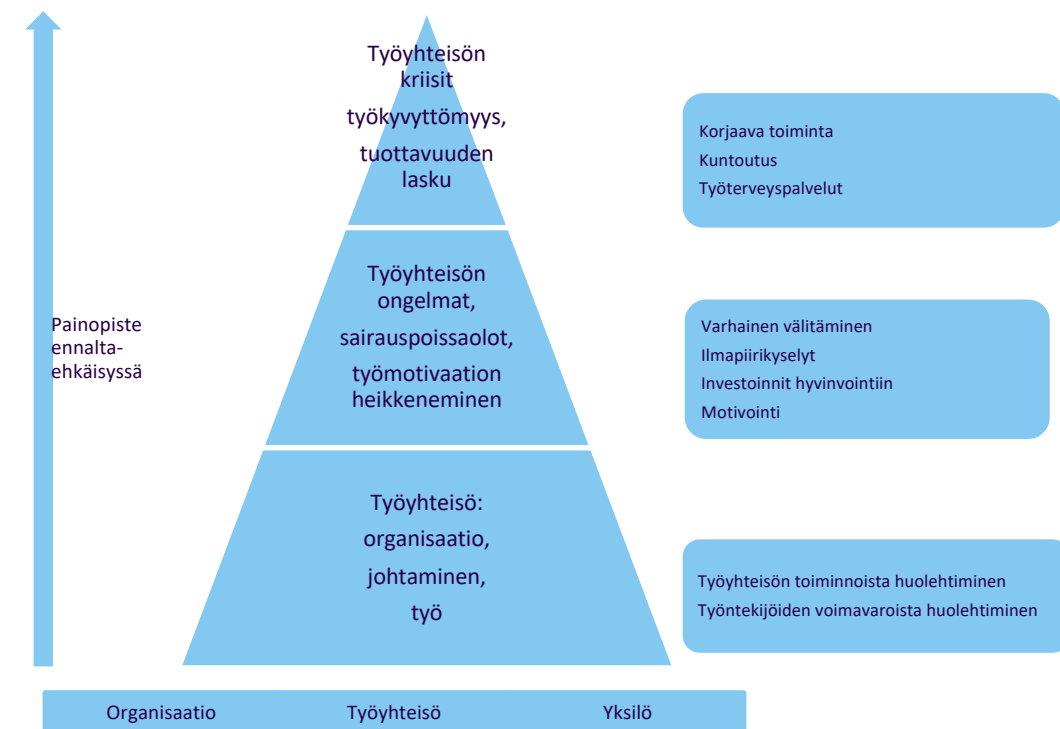
6.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Muutokset työelämässä ja itseohjautuvuuden lisääntyminen sekä hierarkioiden madaltuminen työyhteisöissä ovat luoneet uudenlaisia osaamistarpeita. Työhyvinvointi ei synny itsestään, se vaatii organisaatiossa järjestelmällistä johtamista. On myös tärkeä muistaa, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja vaikutukset koko työyhteisön hyvinvointiin. Ojala ja Ahonen (2005, 32) muistuttavatkin johtamisen ja esimiestyön tärkeydestä työhyvinvoinnin tukemisessa. He täsmentävät niiden suorista vaikutuksista motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyöhön ja resurssien käyttämiseen. Strateginen suunnittelu, toimet henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointi toimien jatkuva arviointi ovat keskeisiä työhyvinvoinnin johtamisen työkaluja, muistuttaa Aura ym. (2016, 11, 19).

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen tähtää organisaation kilpailukyvyn vahvistamiseen. Tätä vahvistavia seikkoja ovat työntekijän ja työyhteisön motivaation, osaamisen ja työkyvyn jatkuva kehitys. Strategisen hyvinvoinnin perustaan kuuluvat johtamisvastuu, mittarit, raportointi ja rahalliset investoinnit. Tukitoimintoja työhyvinvoinnin johtamiselle ovat työterveyshuolto, työsuojelu, terveellisten elämäntapojen edistäminen ja henkilöstöedut, kuten liikunta, kulttuuri ja lounasetu. (Aura ym. 2016, 11, 19.) Toimeksiantajayrityksessä on käytössä työhyvinvoinnin tukitoimista työterveyshuolto, terveellisten elämäntapojen tukeminen, muun muassa liikunta- ja kulttuurisetelein sekä tupakoinnin ja siihen verrattavien aineiden lopettamisen tukeminen, rahallisella palkinnolla (Henkilöstöpalvelut Työntekijät Oy 2019).

Kustannussäästöisellä työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan työkyvyn, terveellisten elämäntapojen edistämistä ja sairauspoissaolojen ehkäisemistä. Tuottavuuslähtöinen johtaminen työhyvinvoinnissa tarkoittaa painotuksia johtamis- ja esimiestyön osaamisen edistämiseen sekä -edellytyksien lisäämiseen. Manka (2012, 81) painottaa ehkäisevän toiminnan tärkeyttä tuloksien saamiseksi suhteessa korjaavaan toimintaan tuloksiin.

Oheisella pyramidikuviolla (Kuvio 2) havainnollistan työhyvinvoinnin riskipyramidin avulla varhaisen välittämisen tärkeyden. Painotus varhaiseen välittämiseen ennalta ehkäisee vakavien ongelmien syntyä ja niistä johtuvia ongelmia henkilö- ja organisaatio tasolla. (Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen 2012,16)



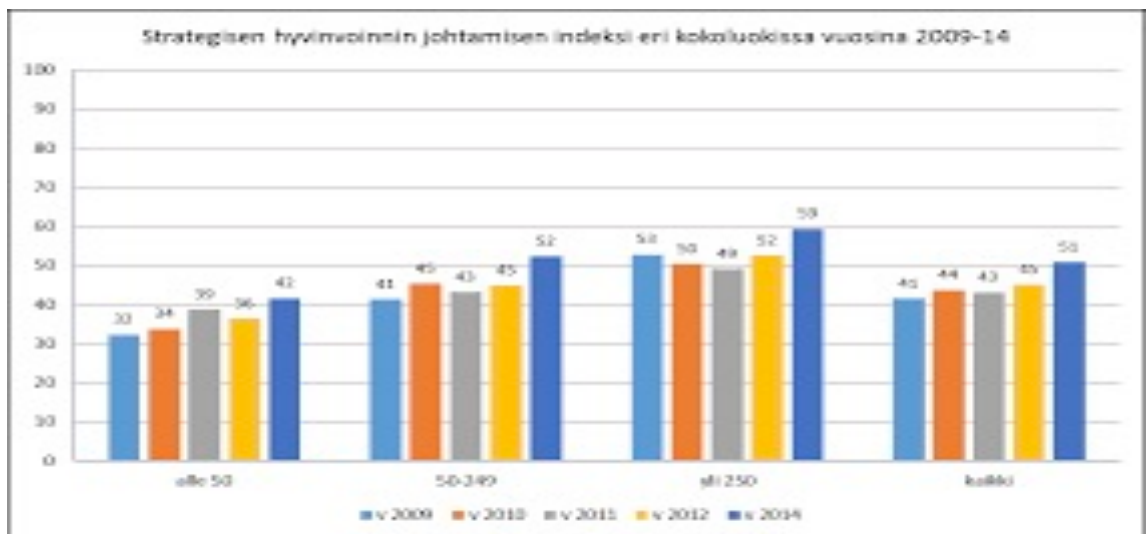
KUVIO 2 Työhyvinvoinnin riskipyramidi (Manka, ym. 2012, 16.)

Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu parhaiten Mankan (2012, 80) mukaan delegoivan johtajuusmallin periaatteella. Tämä osallistaa ja edellyttää suurempaa vastuunkantoa myös työntekijöiltä. Työyhteisön jokainen jäsen on siis vastuussa myös omasta työhyvinvoinnistaan, eikä vastuu ole yksinomaan esimiehellä (Manka 2012, 80). Työntekijät puolestaan edellyttävät osaamisen tukevia ja arvostavia toimia ja tiedon avointa jakoa edistävää yhteisöä. Tutkimuksessaan

Aura ym. nostavat esiin johtamisen edellytyksiksi työn- ja tavoitteen sisällön määrittämisen, suunnitelmien, resurssien ja seurannan tärkeyden työhyvinvoinnin johtamisessa. Työpaikalla tulee myös olla eettiset, arvostavat ja oikeudenmukaiset toimintamallit käytössä. Työyhteisössä luottamusta on omiaan vahvistamaan oikeudenmukainen, arvostava ja sovittuja toimintamalleja noudattava, sekä vaativa johtaminen. Aura ym. (2016, 29-31, 73.)

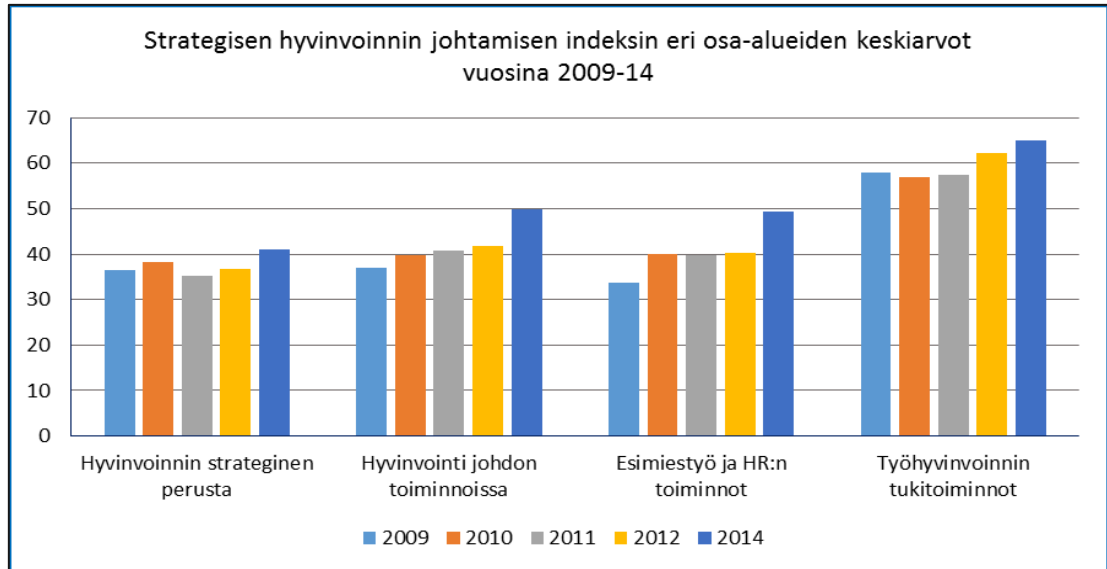
Osaamisen tukeminen ja siihen varattu yhteisöllinen aika synnyttävät voimaannuttavaa hyvinvointia työyhteisössä ja yksilössä. Osaamisen tukeminen on omiaan auttamaan organisaatiota kehittymään ja menestymään myös tulevaisuudessa. Osaamisen kehitystä tapahtuu työssäoppimalla, työpaikan koulutuksilla ja erinäisiin projekteihin osallistumalla, omaehtoisella opiskelulla ja hiljaisen tiedon hyödyntämisellä työyhteisössä. Osaamista ja kehittymistä tapahtuu myös palaute- ja kehityskeskusteluissa, perehdytyksellä ja jakamalla tietoa työyhteisön sisällä. Organisaation, joka haluaa pysyä kehityksen kärjessä, tulisi ennakoita minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. (Työterveyslaitos 2014.)

Aura ym. (2014, 10, 37) tutkimus Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014, johtamisen indeksi (KUVA 1), mukaan hyvinvoinnin johtamisen tulokset ovat kasvaneet vuosina 2009-2014, kaikkien kokoluokkien yrityksissä. Tämä tarkoittaa, että yrityksissä on kiinnitetty enemmän huomiota ja panostuksia hyvinvoinnin johtamiseen.



KUVA 1 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014, johtamisen indeksi (Aura ym. 2014)

Aura ym. (2014, 11) erittelee tutkimuksessa strategisen hyvinvoinnin indeksin jakautumista ja eri osa-alueiden muutoksia (KUVA 2).



KUVA 2 Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden keskiarvot (Aura ym. 2014, 11)

Kuvaavaa muutoksissa on, että hyvinvointi-indeksi on eniten kasvanut johdon, esimiesten ja HR-toimintojen parissa. Tämä tarkoittaa, että strateginen hyvinvointi on otettu enenemässä määrin huomioon yrityksen toiminnoissa ja johdon prosesseissa. Aura ym. (2014, 9) muistuttavat tuloksien perusteella myös, että tukifunktioiden (65%) ja esimiestyön/HR-toimintojen (49%) erotus kertoo hyvinvointitoimien liiallisesta ulkoisesta vastuuttamisesta.

Toimeksiantaja yrityksessä hyvinvoinnin johtaminen on jakautunut tasaisesti toimitusjohtajan ja HR-johtajan, sekä esimiesten kesken. Tämän toisaalta selittää havaintojeni perusteella yrityksen koko ja työhyvinvointi kehittämistoimien olleen vielä kehitysvaiheessa. Tämä tarkoittaa, että työhyvinvointia käydään läpi ja linjavetoja tehdään yrityksen johdon sekä esimiesten voimin.

Huomioitavaa tutkimustuloksissa on myös, että vertailussa päävastuu strategisen hyvinvoinnin johtamisesta on ylemmän johdon käsissä (TAULUKKO 1), kuten toimitusjohtajan, henkilöstöjohtajan tai muiden johtavassa olevien henkilöiden vastualueella. (Aura ym. 2014, 13)

TAULUKKO 1. Strategisen hyvinvoinnin päävastuualueet eri toimialoilla ja kokoluokissa prosenttisyksikköinä (Aura ym. 2014, 13)

Strategisen hyvinvoinnin vastuullinen	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
toimitusjohtaja	56%	19%	37%	61%	49%	58%	39%	71%	42%	16%	44%	46%	56%	51 %	51 %
henkilöstövas- taava	27%	58%	46%	24%	39%	30%	47%	12%	40%	71%	40%	33%	30%	38 %	39 %
johtajat, esimie- het	9%	14%	7%	10%	2%	5%	5%	7%	9%	8%	8%	9%	7%	8%	5%
talousjohto	2%	2%	4%		7%	2%	5%	6%	3%		3%	3%	1,4%	1%	2%
työsuoje- lupäällikkö	2%	3%	4%	2%		2%	3%	3%	4%	1%	3%	3%	1,4%	1%	2%
ei määritetty	2%	2%		2%	2%			2%	1%	1%	1%	3%	1,6%	0%	0%
Työhyvinvoin- tipäälli	kkö2%	3%				2%			1%	3%	1%	2%	2,2%	0%	0%
työterveyshuolto		4%							1%	1%		1%	,3%	1%	0%
luottamusjohto			1%						1%			0,3%	,3%	0%	0%

Merkittävää tutkimuksessa on myös huomio esimiesten roolista työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämiseksi ja edistämiseksi. Vain 58% koko vastaajakunnasta oli määritellyt esimiehen rooliksi tämän. Aura ym. (2014, 47) esittävät perustelusti, voisiko päävastuu olla muulla kuin ylimmällä johdolla. Perusteluina he esittävät vastuuroolin jakamista operatiivisille esimiehille, jotka päivittäisessä työssä voivat toteuttaa ja tukea työntekijöiden hyvinvointia. Tällöin työhyvinvoinnin tilan ymmärrys ja kehittyminen on suoraviivaisempaa ja ongelmiin puuttuminen nopeampaa. Työyhteisön ja lähijohtamisen vaikutukset työhyvinvoinnin edistäjänä ovat keskeisiä tekijöitä. Inhimillinen johtaminen, palautekulttuuri, työilmapiiriin panostaminen sekä yksilöiden arvostaminen ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Yksilölliset ja joustavat sekä tavoitteelliset odotukset, tiedon ja osaamisen jakaminen, kuten myös työmenetelmien kehittäminen lisäävät työhyvinvointia. Kuhn (Anttonen & Räsänen toim. 2009,11), teroittaakin työhyvinvointimallissa terveiden organisaatioiden vaikutuksia kokonaisvaltaisesti. Kuhn (Anttonen & Räsänen toim. 2009,11) näkee tärkeänä laadukkaan johtamisen, työpaikan kulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien välisen yhteyden tärkeyden. Näihin seikkoihin

vaikuttavat päätösten ja prosessien läpinäkyvyys, luottamus ja yhteistyö, kuten ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne henkilökunnan kanssa. Monimuotoisuuden näkeminen voimavarana, erilaisten ihmisen taustojen, kokemusten ja osaamisen kunnioittaminen edistää työyhteisön yhtenäisyyttä. Tämä edellyttää johtamiselta yhdenvertaisuutta oikeuksien, kohtelun ja velvollisuuksien suhteen. (Työterveyslaitos 2014.) Näiden lisäksi työntekijöiden arvojen yhteensopivuus organisaation ja sen tehtävien sekä päämäärien kanssa ovat omiaan lisäämään sitoutumista organisaatioon. Yhteistyön ja verkostojen tukeminen sekä avuksi käyttäminen, henkilöstön, asiakkaiden ja kumppaneiden kesken mahdollistavat uusien innovaatioiden ja mahdollisuuksien syntyminen ja toiminnan asiakaslähtöisen kehittämisen. (Anttonen & Räsänen toim. 2009, 11.)

6.4 Työhyvinvoinnin mittaustavat

Työyhteisöjen työtyytyväisyyttä ja -ilmapiiriä on totuttu mittaamaan säännöllisesti, varsinkin PK- ja suuryrityksissä. Tutkimuksiin ja mittauksiin on käytössä monenlaisia malleja ja välineitä. Työhyvinvointia seuratakseen on asettava toiminnalle mittarit. Yleisimmin seurattavia mittareita ovat sairauspoissaolojen seuranta ja henkilöstötutkimukset. Henkilöstötutkimuksilla mitataan työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä. Mittareilla saatetaan saada selville laajemmin työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja, kuten johtamis- ja palkitsemisjärjestelmien, työympäristön ja palkkauksen vaikutuksia koettuun kokonaisuuteen. Mittareiden tehtävänä on tuottaa ajantasaista tietoa yrityksen työhyvinvoinnista johdolle ja esimiehille. Mittareilla voidaan mitata tiettyä asiaa tai laajempia kokonaisuuksia. Mittaukset suositellaan kirjattavan numeraaliseen muotoon dokumenteiksi, jotta niiden vertailu ja kehittämisen seuranta helpottuisi. (Aura ym. 2014, 14.)

Kerätyn tiedon säännöllinen seuraaminen ja johdon aktiivinen toiminta, analyysien ja tulkintojen pohjalta on työhyvinvoinnin parantamisen edellytys. Mittarit toimivat tässä päätöksiä helpottavina työkaluina. Strategista hyvinvointia mitataan mm. sairaus- ja tapaturmapoissaoloprosentin, työterveyshuollon kustannusten, työtyytyväisyystutkimusten, osaamisen ja osallistumisella työnantajan järjestämiin koulutuksiin ja tykypäiviin (Aura ym. 2016, 25-26). Myös ulkopuolisen

konsultin tekemiä työhyvinvointitutkimuksia käytetään laajalti. Honka (Juuti toim. 2011, 193) kyseenalaistaa artikkelissaan, kuitenkin osittain artikkelissaan nämä konsulttien tulokset, ennalta arvattavina. Hän esittää tulosten usein viittaavan samoihin tuloksiin; johdon virheisiin, tiedonkulkuun, yhteistyön ja henkilöstön uuvuttamiseen viittaaviin tuloksiin. Honka patistaakin tutkimuksen toistamisen sijaan panostamaan toimenpiteisiin mittaustulosten antamien seikkojen suhteen. (Juuti toim. 2011, 193)

Mikäli työhyvinvoinnilla halutaan vaikutuksia tuottavuuden lisäykseen, tulisi samanaikaisesti seurata esimerkiksi sairauspoissaolojen kehitystä, työtapaturmien tiheyttä ja kannattavuuslukuja. Sairauspoissaolokustannukset/liikevoitto -mittarilla, saadaan nopea analyysi, kuinka paljon enemmän voittoa saadaan vähentämällä sairauspoissaoloja. Uuden toiminnan ja kasvun edellytyksiä parannettaessa, uusien tuotteiden ja palveluiden tuoma liikevaihdon kasvu sekä ilmapiirin ja innovaatioiden vaikutukset ovat oleellisia seurattavia asioita. (Ojala & Ahonen 2005, 232.) Oleellista on mielestäni, kuten aiemmin mainittiin, että mitattuja työtyytyväisyystuloksia hyödynnetään, niistä opitaan ja niiden perusteella tehdään toimenpiteitä, jotka vaikuttavat koettavaan työtyytyväisyyteen ja yrityksen tuloksellisuuteen.

6.5 Työhyvinvoinnin investoinnit

Työhyvinvointiin panostaminen voidaan nähdä itsessään yrityksen tulevaisuuden investointina. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit ovat yleisimmin työterveyshuoltoon, TYKY- ja TYHY-toimintaan, liikunta-, kulttuuri ja virkistysaloihin, henkilöstön koulutukseen ja hyvinvointiin liittyviä panostuksia. Tässä yhteydessä puhutaan myös työhyvinvoinnin investoinneista. (Aura ym. 2016, 27-28.)

Toimeksiantajayrityksessä on tehty päätös tukea toimihenkilöiden työssäjaksamista liikunta- ja kulttuuriseteleillä. Tämän lisäksi toimihenkilöille järjestetään keväisin ja syksyisin suunnittelupäivien yhteydessä virkistystoimintaa. Tästä on esimerkkinä elokuussa 2019 järjestetty tiimpäivä, jolloin ohjelmana oli kaupunkisuunnistusta Helsingissä, yhteistä illanviettoa Tallinnassa,

toimintamallisuunnittelun lisäksi. Näiden lisäksi järjestetään koko henkilökunnalle pikkujoulut, joihin kaikkien on toivottu osallistuvan. Yrityksellä on myös linjattu henkilökunnan merkkipäivien ja onnistumisien palkitseminen ja muistaminen. (Henkilöstöpalvelut Työntekijät Oy 2019)

6.6 Organisaation identiteetin ja arvojen kehittäminen

Organisaation toiminnan kehittäminen on paljolti uusien tulkintojen antamista tuuille ilmiöille. Organisaation kehittämistoimintaa Juuti (2011) kuvaa toivotun tulevaisuuden kuvan valitsemiseksi. Hänen mukaansa kehittämistoiminta perustuu hypoteettisten ja rinnakkaisten tulevaisuuden tarinoiden rakentumiselle (Juuti 2011, 207-2018.) Muistettavaa on, että onnistunut organisaation kehittäminen vaatii johdon ja esimiesten mukaan saamista. Tämän lisäksi esimiesten on saatava mukaan myös työntekijät. Organisaation identiteetin kehittäminen on uusien yhteisten mielikuvien ja henkisen kasvun prosessi. (Juuti 2011, 206). Omien kokemuksieni perusteella työyhteisön yhdessä luomat käytänteet tavoitteisiin pääsemiseksi lujittavat niitä. Tämä vaikuttaa tavoitteisiin ja yritykseen sitoutumista. Sitoutumisen ollessa korkealla myös omaa työtä ja organisaation kehittymistä tuetaan. Lyhyesti tämä näkemyksieni mukaan tarkoittaa, että kaikki tekevät työtä ei vain oman kehittymisen, mutta myös koko organisaation kehittymisen eteen ja ovat sitoutuneita siihen.

Organisaatiot eivät voi juuttua menneisyyteensä ja jotka eivät ota sitä riittävästi huomioon eivät uudistu. Uudistuakseen organisaatiot tarvitsevat kriittistä reflektointia. Kuitenkin samalla uudistuminen tarvitsee rakennusaineensa pohjaksi osia vanhasta organisaatioista, sen rakenteista, ajattelumalleista ja arvoista. Kriittisen reflektion kohdistamista vaikeuttavat on usein vanhentuneet toimintatavat ja niitä ylläpitävät rakenteet. Jotta organisaation kehittämiseksi saataisiin hedelmällinen dialogi synnytettyä, on reflektiiviselle keskustellulle luotava olosuhteet, kuten palauteskustelut tai työpajat, joissa kehitysmahdollisuuksista ja niiden esteistä käydään keskustelua ja tehdään päätöksiä niiden eteen. Juuti muistuttaakin, että nämä toimet vaativat johdolta hyväksyvää asennetta ja kehitykselle avointa ilmiä. (Juuti 2011, 208-209.)

Henkilöiden johtaminen vaatii esimiehiltä itsensä ja omien tunteidensa laittamista likoon. Työntekijöitä tasa-arvoisesti kannustava ja heistä välittävä työyhteisö voi kehittyä suotuisasti. Innovatiivisuuteen kannustaminen sekä yhteisen päämäärään eteen työskentely kantavat hedelmää organisaatiota kehitettäessä. Työyhteisön kehittyminen edellyttää organisaation yhteistoiminnallista kulttuuria. (Juuti 2011, 206.) Tämä tukee päämäärään suuntaavaa toimintaa, toisten tukemista ja auttamista sekä avointa tiedonkulkua. Kuitenkin monissa yrityksissä vallalla oleva johtamismalli perustuu johtajan esittämien arvojen, mission ja vision toteuttamiseen. Tällainen johtaja koetaan helposti etäiseksi ja yhteisön ulkopuoliseksi. Nämä seikat tuovat haasteensa luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumiselle. (Kaivola & Launila 2007, 28, 30, 33) Yleisesti hierarkkinen ja valvova johtamisnäkemys on kuitenkin väistymässä ja sosiaaliseen konstruktivismiin nojaava, post-moderni organisaatiokäsitys on pääsemässä valloilleen.

6.7 Sosiaalinen konstruktivismi

Sosiaalinen konstruktivismi on nykyisin vahvasti läsnä ihmistieteissä. Yleisnimityksellä kuvataan suuntia, joilla on taustalla oletamus tiedon ja käsitteiden sosiaaliselle eli yhteisölliselle rakentumiselle. Suuntauksen tulkinnan mukaan tieto, todellisuus ja sen rakenteet ovat tietyn kulttuurin tai yhteisön tietoisesti tai tiedostamatta luomia tai käyttämiä. Tällä ajatusmallilla voidaan saada uusia näkökulmia ihmisten ja organisaatioiden ymmärtämiseen. Sosiaalisen konstruktivismin perusaatteena on ihmisten todellisuuden rakentuminen keskustelujen kautta. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Postmoderni organisaatio rakentuu sosiaalisella vuorovaikutuksella. Juuti (2011, 200-201) huomioi tämän yrityksen kehittymisen kautta, oppivan organisaation hyötyinä. Tällöin yksilöiden oppiminen tapahtuu ihmisten vuorovaikutuksen ja keskeisen ilmiön tarkastelun kautta. Eri merkitysten ja vuorovaikutteisen dialogin avulla asiat jäsenyivät ja muodostavat uusia näkemyksiä, jotka kehittävät organisaatiota. Kaivola & Launila (2007, 28) määrittelevät organisaation sosiaalisesti konstruktiksi, joka perustuu ihmisten puheisiin ja tarinoihin. Karl Weick (2006,

78) on samoilla linjoilla, hän toteaa organisaatioiden rakentuneen inhimillisen vuorovaikutuksen kautta. Hänen näkökulmansa mukaan organisaatio on ihmisten jatkuvan vuorovaikutuksen kautta syntyneen tulkintojen virta (Vesterinen toim. 2006, 78). Postmodernin ajattelun mukaan johtajuus ei ole keskiössä, vaan toimintaa ohjaa organisaatioiden jäsenten välinen keskustelu, itseohjautuvuus, vastuun jakaminen ja -kantaminen sekä inhimillisyys.

Yrityksen arvopohja ohjaa sen toimintoja, aivan kuten myös yksilöidenkin, muistuttaa Ojala ja Ahonen (2005, 33). Toimeksiantaja yritys Henkilöstöpalvelut Työntekijöiden tärkeimpänä, kirjattuna arvona toimii: Me välitämme. (Henkilöstöpalvelut Työntekijät Oy 2020) Työhyvinvointi perustuu pitkälti arvoihin, jotka ohjaavat yrityksen tavoitteiden ja panostuksien johtamista. Yrityksen ja työntekijän arvojen yhteensopivuus ja niiden linjassa oleminen toimii pohjana heidän väliselle sopimukselle. Käsittelen tätä seuraavassa luvussa psykologisen sopimuksen kautta.

6.8 Psykologinen sopimus

Yhdysvaltalainen tutkija ja toimintatieteen kehittäjä Chris Agyris kehitti 1960-luvulla käsitteen Psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus on monitulkinnallinen, työnantajan ja työntekijän sanaton, äänenlausumaton, epävirallinen, odotuksiin, sitoumuksiin ja velvoitteisiin liittyvä vaihtosuhde. (Businessballs 2019.)

Työntekijä haluaa vastinetta työpanokselleen. Jotta työntekijä voi saavuttaa sitoumuksen työpaikkaansa, hänen on saatava sitoumus työnantajalta hänen työsuhteelleen. Työnantaja antaa sanattomia lupauksia, joiden lunastaminen motivoi ja sitouttaa työntekijää työhönsä ja työnantajaan. Työnantaja odottaa työntekijän työpanoksen, hänen sitoutumisen yritykseen ja sen päämääriin olevan mahdollisemmin korkea. Vastavuoroisesti työnantajan tulee tarjota työntekijöille syy toimia näin. Mitä yhtenevämmät ovat odotukset ja lupaukset sitä parempi on työntekijän sitoutuminen. Yksinkertaisesti, työntekijä osoittaa lojaalisuutensa työnantajaa kohtaan, joka pystyy tarjoamaan luotettavuutta ja varmuutta töiden kestolle ja riittävyydelle sekä työsuhteen reunaehdoille. (Kaivola & Launila 2007, 20-21;

Savolainen 2011, 19-20.) Salojärvi (2006, 52) näkee työntekijän varmuutta lisäävinä toimina myös työnantajan panostuksen työntekijän kehittämisellä. Hän huomauttaa, että työnantajan järjestämät tai tukemat koulutukset ja valmennukset koetaan eräänlaisena varmuustakuina töiden jatkumiselle, etenkin vaikeina aikoina.

Psykologinen sopimus on noussut entistä ajankohtaisemmaksi, työelämän muutoksien, töiden pirstaloitumisen ja työtehtävien uudelleen järjestelyjen vuoksi. Työntekijän sitoutuminen ja uskollisuus työnantajaa kohtaa joutuu koetukselle, mikäli työnantaja ei omilla toimillaan pysty lupautumaan molemminpuolisiin sopimuksiin. Mikäli sopimuksen luotettavuutta ja voimassaoloa ei voida taata, heijastukset näkyvät motivaation, työilmapiirin ja työsuoritusten heikkenemisenä. Myös sairasteluun ja töistä poissaoloon on tällä lisääntyvä vaikutus. (Kaivola & Launila 2007, 20-21.). Ojala & Ahonen (2005, 34) täsmentävät työn nopealla muuttumisella ja työtahdin kiristymisellä sekä epävarmuudella olevan vaikutuksen heijastuvan psykologisen sopimuksen sisällön muuttumiseen ja tämän kautta työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tähän palaan Työhyvinvoinnin portaat – luvussa 6.3.

Käytännön toimia, joilla sopimuksen olemassaoloa voidaan vahvistaa ovat mielestäni tarkka sopiminen töihin ja työsuorituksiin vaikuttavista seikoista. Tämä tarkoittaa, että työntekijällä on tiedossa selkeät tavoitteet, mitä häneltä odotetaan työsuorituksina, miten työsuorituksia ja niiden kehittymistä seurataan. Tämä edellyttää vastuualueiden selkeää jakamista, sekä tukea ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamista työntekijöille.

7 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN JA TYÖMOTIVAATIO

Työn ja työelämän jatkuvasti muuttuessa on epävarmuus, joustavuus, moniammatillisuus, työn liikkuvuus ja tuottavuuden jatkuvan kasvun paine lisääntyneet, kuten myös työssä kehittymisen ja vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen. Työn ja työelämän rakenteelliset muutokset koskevat perinteisiä työn organisoinnin, työnantajan ja työntekijän välisiä suhteita (Sauvolainen 2011, 5).

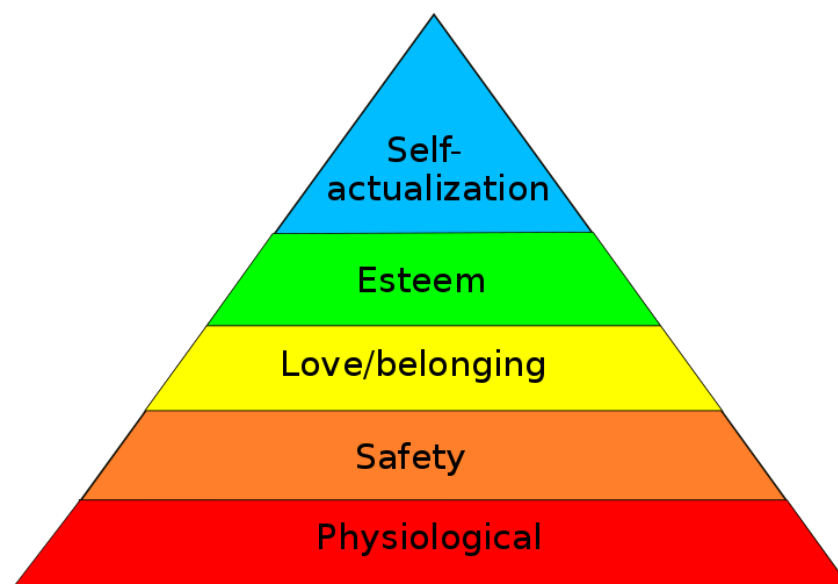
Työnantajan on nykyisin pohdittava, kuinka sitouttaa työntekijöitä yritykseen, miten saada heidät pysymään tyytyväisinä. Toinen puoli asiassa on, miten eri näkemykset ja sopimukset saadaan molempia osapuolia, työnantajaa ja työntekijää tyydyttäväiksi. Käsittelen aihetta seuraavissa luvuissa Maslow´n motivaatioteorian (1943) ja siihen pohjautuvan Rauramon (2008) Työhyvinvoinnin portaat -mallin kautta peilaamalla näiden vaikutuksia työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

7.1 Maslow´n motivaatioteoria

Motivaatio on niiden vaikuttimien kokonaisuus, joiden vaikuttimena yksilö toimii ja käyttäytyy tietyllä tavalla (Karlöf 1995, 166). Ihminen pyrkii tavoitteissaan omien kykyjensä ja mahdollisuuksiensa toteuttamiseen. Motivaatioteoria voidaan jakaa kahteen pääryhmään: tarveteorioihin eli sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin eli kognitiivisiin teorioihin. Tarveteorioista yksi tunnetuin on Maslow´n tarvehierarkia (1943). Ihmisen toiminnan tavoitteena on Maslow´n mukaan omien kykyjensä ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Ihmisen perustarpeet on tyydytettävä, riittävässä määrin ennen ihmisen alkavan etsiä tyydytystä korkeimmille tarpeilleen. Maslow´n tarvehierarkian pyramidin perustarpeet näyttävät alhaalta ylöspäin suuntautuvina, kohoten korkeampaan itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Myöhemmin Maslow lisäsi kuudennen tason, itsensä ylittämisen tarpeen. (Koltko-Rivera 2006, 303; Rauramo 2008, 29.)

Maslow´n tarvehierarkian (1943) perustarpeita ovat: fysiologiset-, turvallisuuden-, rakkauden-, arvostuksen-, itsensä toteuttamisen- ja -ylittämisen tarpeet. Ihmiselle tyypillistä on halu saavuttaa ja ylläpitää tarpeiden taustalla olevia olosuhteita

sekä motivoitua korkeimmista älyllisistä haasteista. Perustarpeet ovat riippuvaisia toisistaan hierarkkisen olemuksensa mukaisesti. Saavutettuaan melko hyvin tyydytyksen tarpeelleen, seuraavan tason saavuttaminen herää dominoimaan tietoista elämää. Vallitseva tarve hallitsee tällöin käyttäytymistä, koska jo saavutetut tarpeet eivät ole enää aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2008, 29.)



(Kuvan lähde: Abraham H Maslow 1943, A Theory of human motivation)

Seuraavassa Maslow'n (1943) tarvehierarkian perustarpeet (Rauramo 2008, 31-32.) alhaalta ylöspäin:

Fysiologiset tarpeet ovat lähtökohtana Maslow'n tarvehierarkiassa. Näitä tarpeita ovat muun muassa hengittäminen, juominen, syöminen ja nukkuminen. Nämä toimivat perustana muille tarpeille. Mikäli nämä kaikki tarpeet eivät täyty on, väistyvät muut tarpeet niiden edessä. (Rauramo 2008, 31-32.)

Turvallisuuden tarve on fyysiseen, toimentuloon, terveyteen omaisuuteen ja työhön liittyvä psykologinen tunne. Ihmiset tarvitsevat turvakseen lakia, sääntöjä ja järjestystä. Pelko on merkittävä kehityksen ja hyvinvoinnin este. Turvattomuus voidaan jakaa taloudelliseen poliittiseen, päämäärättömyyteen sekä henkilökohtaiseen turvattomuuden kokemiseen. (Rauramo 2008, 31-32.)

Rakkauden ja yhteenkuuluvuuden sekä liittymisen tarve liittyy sosiaalisiin suhteisiin ja yhteenkuuluvuuteen. Mikäli fysiologiset ja turvallisuuden tarve on täytetty, ihminen useimmiten kaipaa sosiaalisia kontakteja, yhteyttä ja kiintymystä. (Rauramo 2008, 31-32.)

Arvostuksen tarve voidaan jakaa kahteen tasoon. Alempi taso pitää sisällään kuuluisuuden ja kunnioituksen, ylempi taso itsetunnon, kompetenssin ja saavutukset. Maslow'n mukaan ihminen haluaa jatkuvasti kehittää älykkyyttään, haastaa toimintaympäristöään ja tuottaa uutta tietoa. Nämä kognitiiviset tarpeet liittyvät tahtoon oppia, tutkia, keksiä, luoda ja löytää sekä ymmärtää ympäröivää maailmaa. Psykkisesti terveellä ihmisellä on tarve ja halu vakaaseen ja korkeaan itsearvostukseen sekä itsekunnioitukseen. Itsearvostuksen vaikuttavia osa-alueita ovat luonteen lujuus, tavoitteiden saavuttaminen, riittävyden, kunnioituksen ja autonomian tunne sekä kokemus. Ihminen kaipaa myös toisten osoittamaa arvostusta sekä mainetta ja kunniaa. Arvostuksen tarpeen täytyminen johtaa itsetunnon vahvistumiseen. Tämän tarpeen täyttymättä jääminen johtaa taantumukseen, alemmuuden tunteeseen, avuttomuuteen ja heikkouden tunteisiin. (Rauramo 2008, 31-32.)

Itsensä toteuttamisen tarve rakentuu muiden tarpeiden päälle, näiden toteutumisen jälkeen. **Itsensä toteuttamisen tarve** perustuu ihmisen haluun olla parempi, kehittyä, oppia ja löytää uusia kykyjä sekä saada haasteita ja oivalluksia. Ihmisellä on pyrkimys päästä hyödyntämään ja käyttämään koko olemassa olevaa potentiaaliaan, kasvaa ihmisenä paremmaksi, saavuttaa unelmansa, etsiä rauhaa ja tasapainoa sekä esteettisiä kokemuksia ja täyttymystä. Kun kaikki tarpeet on tyydytetty, oletetaan ihmisen olevan terveimmillään ja luovimmillaan. Maslow'n kuudes porras, itsensä ylittämisen tarve, mielestäni edistää Flow-tilaan pääsyä. (Rauramo 2008, 31-32.)

7.2 Flow-tila

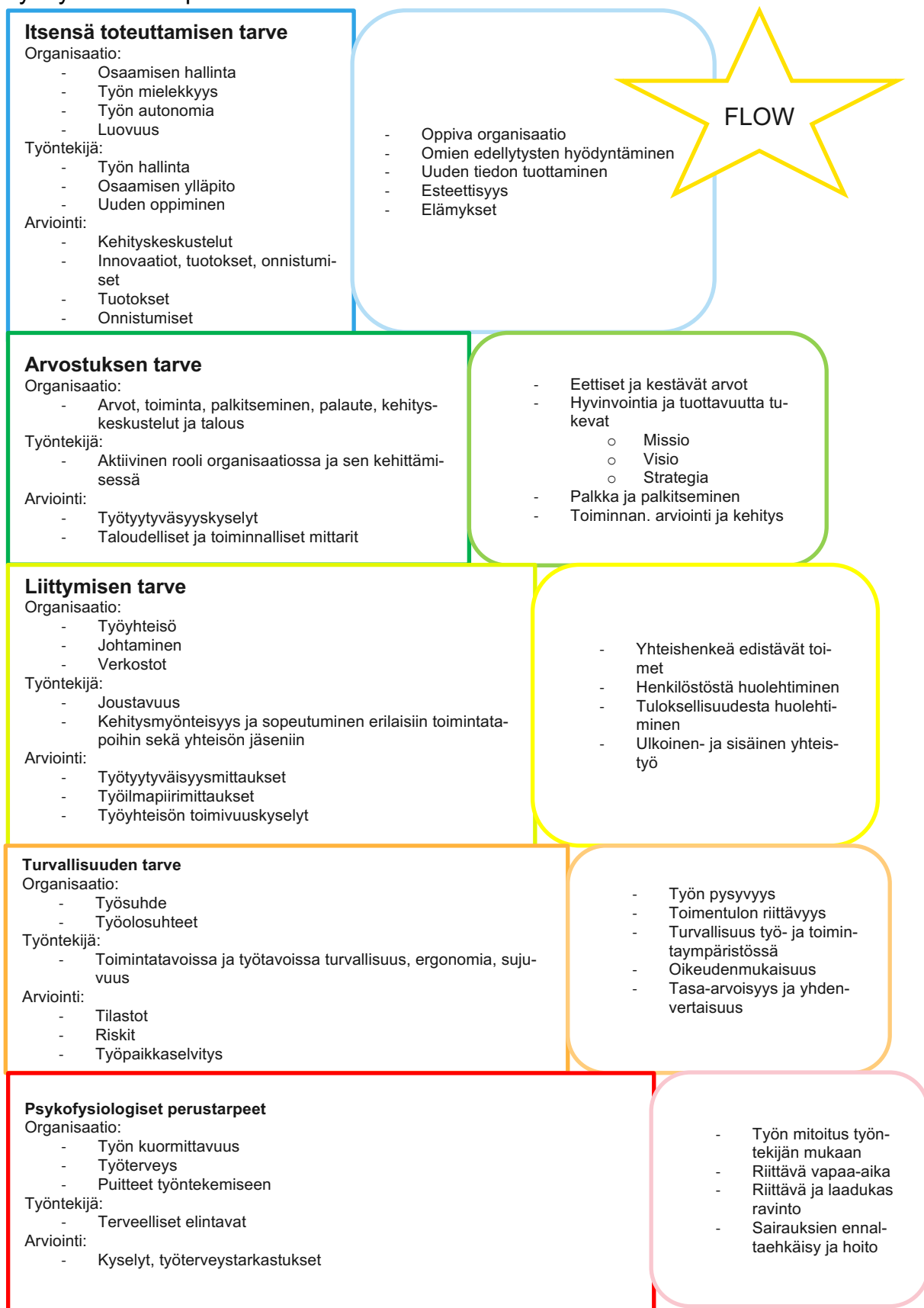
Mihály Csíkszentmihályi (1990) virtaus eli Flow-käsitteen mukaan ihminen saavuttaa parhaimman suorituskykynsä, kun haasteet ja osaaminen ovat sopuolosuhteissa ja jatkuvassa kasvussa. Flow-tilan puhuttelevuutta ajassamme lisää sen

merkitys innovatiivisuuden lähteenä ja ylläpitäjänä, joka puolestaan lisää kilpailukykyä. Flow-tiloja on hetkellisiä ja kestäviä, riippuen kokemusten synnyttäjistä, ulkoisesta tai sisäisestä lähteestä. Rutiinitehtävissä pysyvän Flow-tilan saavuttaminen on vaikeampaa, mutta tällaisia kokemuksia voidaan vahvistaa henkilökohtaisella palautteella, onnistumisen ja menestymisen yhteisellä juhlinnalla sekä huomioimisella. Pysyvämpään Flow-tilaan pääseminen ja halu parantaa taitojaan ruokkivat toisiaan. Tähän pääsemistä kannustavat onnistumiset sekä myönteinen palaute. Flow-tilaan pääsemiseksi on ihmisen työn oltava itselle tärkeää, vapaaehtoista sekä tehtävien ja tavoitteiden selkeitä ja pulmallisia. Tehtävään on myös saatava keskittyä rauhassa, ilman jatkuvia häiriötekijöitä, jotta huomiokapasiteetti on tehokkaassa käytössä. Edellytyksenä on myös selkeä päämäärä, sovitut mitarit ja tavoite sekä palaute. Flow-tilan kannatellessa ja viedessä syvemmälle ihminen on riippumaton ulkoisista palkkioista tai sosiaalisista kannusteista. Flow-tila perustuu täten sisäiseen motivaatioon, joka on vahvempi vaikuttaja kuin ulkoiset tekijät. (Ojala & Ahonen 2005, 58-60, 128-134.) Karlöf (1995, 168) täsmentää, että kuitenkin työmotivaatioon vaikuttavat henkilön persoonallisuus, joka selittää suoritusten ja aikaansaannoksen eroavaisuudet.

7.3 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat –mallissa (Kuvio 3) on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli pohjautuu Maslow'n (1943) kehittämään tarvehierarkia -malliin. Jokainen taso tai tarve sisältää pohdintaa ja analysointia, miten tarpeen tyydyttyminen ilmenee, minkälaisia seurauksia tyydyttymisen puutteesta tai taantumisesta on. Jokaisella tasolla on koottuna työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, organisaation ja yksilön näkökulmasta. Tämän mallin avulla, tarkoituksena on kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia. Tavoitteena on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä vaikuttimia ja toimintamalleja pitkäaikaisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. (Rauramo 2008, 34)

Työhyvinvoinnin portaat -malli



KUVIO 3 Työhyvinvoinnin portaatsmalli mukailen Rauramo (2008, 27)

Kuvio 3 Työhyvinvoinnin portaat -malli, havainnollistaa yksityiskohtaisesti työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät osa-alueet, suhteessa työn ja tarpeiden liittymisestä motivaatioon. Malli vertailee näitä tarpeita Maslow'n (1943) tarvehierarkian portaisiin. Jokainen porrassisältää työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta sekä näihin liittyviä mittareita ja arviointimenetelmiä. Mallin avulla on tarkoitus kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia portaittain, pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Mallin avulla pyritään ymmärtämään eri osa-alueiden vaikutuksia työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. (Rauramo 2008, 34.)

Psykofysiologisten perustarpeiden täyttyminen edellyttää työolojen ja -kuormituksen olevan suhteessa työhön ja työntekijän ominaisuuksiin sekä kykyihin. Fyysisen kuormitukseen vaikuttavat muun muassa: ergonomia, lämpötila, valaistus, melu ja sisäilma. Psykososiaaliseen kuormitukseen vaikuttavat työn kiireisyys, aikataulujen hallinta, työn mielekkyys ja siihen vaikuttamismahdollisuudet sekä työilmapiiri. Psykososiaalista kuormituksen hallinnalle on tärkeää työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyteen ja siihen vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen. Esimiestyöllä on avainasema työpaikan ongelmien havaitsemisessa ja niihin puuttumisessa. Syihin puuttumisen tulee olla nopeaa ja tasapuolista. Kognitiivinen kuormitus on yleistä tietotyössä. Tietotyö vaatii jatkuvaa uuden tiedon omaksumista, ongelmien ratkaisua, oman työn hallintaa ja itsenäisyyttä sekä laajempien kokonaisuuksien tuntemusta ja yhteistyökykyä. Työtehtävien suuri vastuu, haasteellisuus, luovuus ja tiedon määrän suuri käsittely, yhdistettynä vahvaan työhön sitoutumiseen on voimavaroja kuluttavaa. Tämä yhdistettynä työn ja vapaa-ajan häilymiseen, työpäivien venymiseen, perheen, ystävien, levon ja harrastusten yhteensovittamiseen ovat omiaan aiheuttamaan stressiä. (Rauramo 2008, 37–48, 54–56; Salminen 2013, 29.)

Turvallisuuden tarpeiden täyttymiseen vaikuttavat työntekijän tunne turvallisuudesta työpaikasta. Tähän vaikuttavat työympäristön, toimintatapojen, toimeentulon ja työsuhteen sekä oikeudenmukaisuuden turvaaminen. Turvattomuuden tunne on työhyvinvoinnille vakava uhka. Työsuhteen turvattomuuden tunne heikentää motivaatiota, työsuorituksia, työilmapiiriä sekä työhön ja työnantajaan sitoutumista. Heijastukset voivat näkyä lisääntyneinä sairaspöissaoloina,

työntekijöiden vaihtuvuutena ja jopa ennenaikaisina eläköitymisinä. Näiden lisäksi vaikutukset saattavat näkyä asiakaspalvelun, myynnin ja sisäisen tiedonkulun heikkenemisenä ja materiaalihävikkinä. Yrityksen kannattavuuden kannalta tällä on suuri merkitys. (Rauramo 2008, 85–111; Salminen 2013, 29-30.)

Liittymisen tarpeen tyydyttyminen työpaikalla tarkoittaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä sosiaalista tukea. Yhteisyyden tunne on yhteiskunnan keskeisiä koossa pitäviä voimia ja yhteisö on yksilön keskeisin voimaannuttaja. Ihmiselle liittyminen erilaisiin ryhmiin on luontaista. Itsetunnon muodostumiselle ja vahvistumiselle ovat suhteet muihin ihmisiin ja heiltä saatu positiivinen palaute keskeistä. Hyväksytyksi ja huomioituksi tuleminen sekä tarpeelliseksi ja rakastetuksi itsensä tunteminen ovat tärkeitä ihmisen sosialisatio- ja yhteisöllisyysprosessin kehittymiselle. Työyhteisö, joka on avoin, yhteistyökykyinen, kannustava ja luottamuksellinen sekä ihmiset omana yksilönään vastaanotettava, kykenee tuloksekkaampaan työhön. (Rauramo 2008, 122–142; Salminen 2013, 30.)

Arvostuksen tarve liittyy henkilön kokemaan työn merkityksellisyyteen ja arvoon. Tästä koettavaan oikeuden mukaiseen korvaukseen, rakentavaan palautteeseen ja yhteisön tunnustukseen. Maslow (1943) erittelee arvostuksen tarpeen alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempi tarve tarkoittaa toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta, kuten mainetta, kuuluisuutta, kunniaa, kunnioitusta ja huomiota. Korkeampi tarve tarkoittaa itseluottamuksen, kompetenssin, saavutuksien vapauden ja riippumattomuuden tunnetta. Alemman ja korkeamman asteen jaottelu perustuu korkeamman asteen itsearvostukseen, jota ei voi menettää niin helposti kuin muilta saatua arvostusta. Arvostetuksi tunteminen on tärkeää itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Yksilön saama arvostus hänelle tärkeiltä henkilöiltä on erityisen tärkeää. Perheen, työtovereiden, esimiehen ja asiakkaan antama arvostus vaikuttaa suoraan henkilön itsetuntoon, suoritukseen ja motivaatioon. (Rauramo 2008, 144; Salminen 2013, 30.)

Itsensä toteuttamisen tarpeella viitataan mallissa osaamisen kehittymiseen yksilö, yhteisö ja organisaatio tasoilla. Osaamisen kehittyminen organisaatiossa auttaa sitä saavuttamaan tavoitteitaan ja lisäämään kilpailukykyään. Oppivan organisaation toiminnalle on tärkeää, että jokainen sen jäsen tuntee yhteisen vision

ja tavoitteen sekä on valmis kehittämään työtään, tietojaan ja taitojaan sen saavuttamiseksi. Yhteinen visio ja tavoite sekä oppimisponnistelut auttavat yhteisön jäseniä sitoutumaan toimintaan ja organisaatioon. Organisaation ja osaamisen kehittymiseksi on tärkeää kartoittaa osaamista ja ennakoitava tulevaisuudessa tarvittavaa tietoa ja osaamista. Kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi organisaation kehittyttävä ja päivitettävä osaamistaan jatkuvasti. (Rauramo 2008, 160–180; Salmi-nen 2013, 30.)

Kuvio 3 Työhyvinvoinnin portaat -malliin lisäsin Flow tilan. Tämä tarkoittaa sisäistä motivaatiota ruokkivaa tilaa, jossa onnistumiset ja tehtävässä menestymisen synnyttävät ”työn imu” eli Flow -tilan. Ihmisen sisäinen palo, eteenpäin pääsemiseksi ja parempien tulosten saavuttamiseksi ajaa häntä parempiin suorituksiin. Uudet haasteet ja oppiminen lisäävät ihmisen haastekynnystä jatkuvasti, jotta hän pääsisi ylemmäksi Flow-tilassa. Tällöin ulkoiset kannustimet ja palkkiot eivät näyttele suurta roolia onnistumisen kokemuksessa. Flow-tilaan pääsemiseksi on ihmisen työskenneltävä tärkeänä pitämänsä asian parissa, saatava keskittyä ja työn on oltava sopivan haastavaa. Omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet ja selkeä päämäärä sekä kannustava ilmapiiri ovat edesauttamassa tähän pääsemiseksi. (Ojala & Ahonen 2005, 58-60, 128-134.) Ojala & Ahonen (2005, 30) puhuvat myös tässä yhteydessä korkeammasta tasosta, henkisyiden ja sisäisen driven portaana. Tämä porras käsittelee ihmisen innostusta ja sitoutumista oman henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tällöinkään työnantajan toimet eivät ole vaikuttimina, mikäli oma hyvinvointi ei ole kunnossa.

8 TUTKIMUS

8.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Toteutin tutkimuksen laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimukseeni keräsin aineiston tutkimuskohteita teemahaastattelemalla (Liite 2.) Teemahaastattelu ei etene tarkkojen ja yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan sen toteutus on väljempi tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin kohdentuva tutkimus. Aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistelin aihepiirit ja teemat, jotka ovat kaikille haastateltaville samoja. Aihepiirin ja teemojen sisällä liikkuminen on joustavaa, ilman tiukkaa etenemisjärjestystä. Keskustelunomaisessa teemahaastattelussa käytiin läpi ennalta suunnitellut teemat. (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006.) Teemahaastattelun vuorovaikutellisuuden avulla pystyttiin keräämään laajasti tietoa teemojen alta. Liikkuminen eri teemojen välillä oli luontevaa tutkittavien vastauksissa nousseiden asioiden ja painotusten mukaan. Teemojen läpikäymisen laajuus kuitenkin vaihteli eri haastateltavien välillä, heidän painotuksiensa mukaan. Kysymysten sisältö ja teemat edellyttivät aihepiiriin huolellista perehtymistä. Lisäksi tutkijan tulee tuntee haastateltavien tilannetta, jotta haastattelu voidaan kohdentaa tiettyihin teemoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006.) Kysymysten muodon pyrin pitämään yksinkertaisena ja määrällisesti kohtuullisena.

Työhyvinvointi on erittäin moniulotteinen ja laaja-alainen ilmiö. Tästä johtuen aihepiirien ja käsiteltävien teemojen määrittelyllä pyrittiin saamaan esille haastateltavien kokemukset monipuolisesti esille. Tämän menetelmän avulla haastatellut pystyivät tuomaan esille omia kokemuksiaan ja näkemyksiä yrityksen työhyvinvoinnin tilasta, paremmin kuin yksityiskohtaisten kysymysten avulla.

Työhyvinvoinnin kartoittamisen toteuttaminen laadukkaalla kyselyllä tai haastattelulla onkin edellytyksenä onnistuneelle tutkimukselle. Toteutustavalla on suuri merkitys myös työhyvinvoinnin kehittämisen todentamiselle. Kyselyn tai haastattelun tulee myös olla lyhyt ja ytimekäs.

Tutkimus on relevantti tutkimushetkellä. Tutkimus on luotettava tässä ajassa ja paikassa. Tutkimustuloksia ei täten pidä yleistää toiseen aikaan ja paikkaan tai kontekstiin. (Vilka 2005, 161.)

8.2 Tutkimuksen luotettavuus, objektiivisuus ja eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on tutkimuksen uskottavuuden perusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen reliabiliteetin ja validiteetin mittareilla. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset pystytään toistamaan riippumattomasti. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimus on pätevä. Se on tehty perusteellisesti ja tehdyt päätelmät ovat oikeita, sekä antavat oikean ja käytökelpoisen kuvan ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Reliabiliteetin voidaan todeta olevan tutkimuksessa hyvä. Tutkimustulokset olisivat myös toinen asiaan ja kontekstiin perehtynyt tutkija voinut toistaa. Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Teemahaastattelu (Liite 2) toteutettiin huolellisesti, ennalta suunniteltujen teemojen pohjalta. Yritykseen ja haastateltavien tilanteeseen oli tutustuttu huolella.

Tutkimusprosessin tavoitteena tulee olla objektiivinen, puolueeton, prosessien ja tutkimustulosten suhteen (Vilka 2007, 16). Tutkimukseni on objektiivinen, koska en tutkijana ole vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tutkimusprosessin objektiivisuutta lisäävät tutkijana esittämäni haastattelujen tulokset, tulkintojen vertailevuus aiempiin tieteellisiin tutkimuksiin ja teorioihin, asianmukaisin lähdeviittauksin.

Tutkimuksen toteuttamisessa tutkijan tulee kiinnittää huomioita tutkimuksen eettisyyteen. Tutkija käyttää asiantuntijavaltaa ja tutkijayhteisön hänelle tarjoamaa arvovaltaa. Ihmisiin ja heidän käyttäytymiseen kohdistuvien tutkimusten tekeminen edellyttää tutkijalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Tällöin etusijalla on tutkittavien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Tutkijan käyttäessä standardoituja tiedonkeruumenetelmiä tutkimuksessaan, ovat tutkimusasetelman eettiset ongelmakohdat ennakoitavissa ja ratkaistavissa etukäteen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 20-21.)

Olen tutkimuksen toteuttamisessa kiinnittänyt huomioita tutkimuksen eettisyyteen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimuskysymykset olen aihepiireittäin standardoinut ja kysynyt samat kyselyn teemat kaikilta vastaajilta. Tutkimustietojen käsittelyssä olen kiinnittänyt erityistä huomioita luottamuksellisuuteen ja anonyymiyteen. Tutkimustulokset julkaisin tilaajalle ilman tutkittavien henkilöiden tietoja ja täten saavutin anonyymiteetin tutkittaville.

8.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni on tapaustutkimus, joka edustaa monipuolista empiiristä tutkimusta ja perustuu kokemusperäiseen tutkimuskohteen havainnointiin. Havaintotutkimus toteutettiin tapauksen omassa ympäristössä, perustuen yksilöön, ryhmään tai instituutioon, joka on tietyssä kontekstissa. Tarkastelun kohteena olivat tiettyyn kontekstiin osallistuneiden henkilöiden näkemykset, kokemukset sekä sosiaalisten toimintojen ja tekojen merkitys osallistujiin. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2009, 41) mukaan tapaustutkimuksen pyrkivän lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä, pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Ominaista on, ettei ilmiötä tai ihmistä, jota tutkitaan todellisessa tilanteessa, ole erotettavissa ilmiöstä.

8.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen kohteena olevan toimeksiantaja yrityksen tämän hetkinen työhyvinvoinnin tila pyrittiin analysoimaan työhyvinvointitoimintojen ja aiemman työhyvinvointikyselyn tuloksia peilaten luvuissa neljä, viisi ja kuusi esitettyihin teorioihin. Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy tekemässä työhyvinvointitutkimuksessa (2019) oli kartoitettu toimihenkilöiden työhyvinvointia ja siihen liittyviä seikkoja laajasti. Esille nousseiden, samojen teemojen tuloksia verrattiin tässä tutkimuksessa.

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla teemahaastattelut. Litteroinnissa aineistoa kertyi noin kuusi sivua fonttikoolla 12. Litteroinnissa haastateltujen puhetapa

kirjoitettiin näkyviin. Litteroitu aineisto teemoiteltiin ja ryhmiteltiin aihepiirien mukaan yksityiskohtaisesti. Teemoittelu toteutettiin kirjoittamalla esille nousseet seikat yksityiskohtaisesti eri teemojen alle.

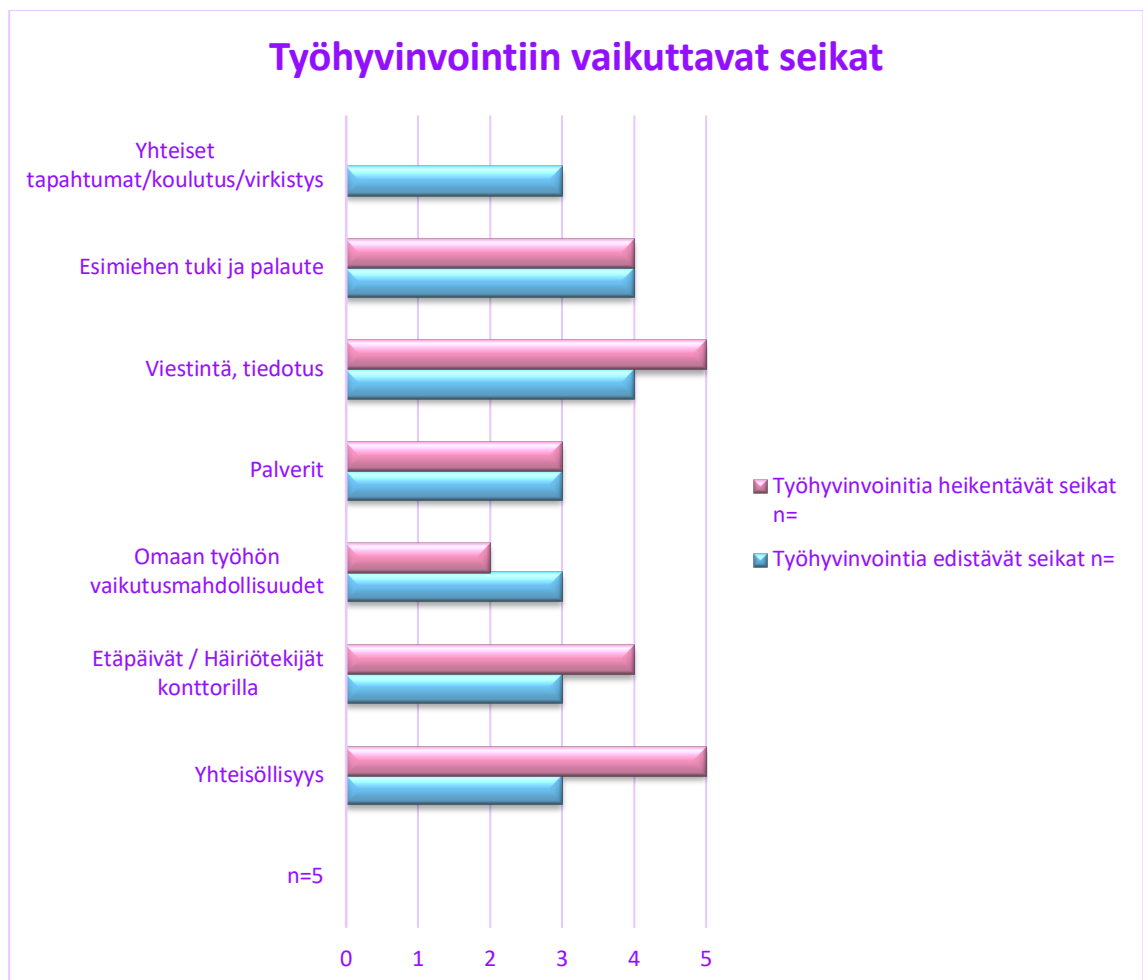
Haastateltavia tutkimukseen valikoitui viisi henkilöä. Haastatteluun valikoitujen toimihenkilöiden työpisteet sijaitsivat yrityksen molemmissa toimipisteissä. Haastatellut toimihenkilöt toimivat yrityksen myynti-, tukitoiminna ja HR-toimissa. Kaikilla haastatelluilla oli useiden vuosien työkokemus edellä mainituissa toimissa, useista yrityksistä. Tutkija pyysi haastateltavia tutkimukseen mukaan ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelut tehtiin työaikana, rauhallisessa, yksityisessä tilassa, ilman häiriötekijöitä. Haastattelutilanne pyrittiin järjestämään rennoksi ja ilmapiiri luotettavaksi. Ennen haastattelua tutkija pyrki selvittämään haastateltaville tutkittavan työhyvinvoinnin osa-alueet, tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet sekä haastattelun etenemisprosessin. Tutkijalla ja haastatelluilla oli käytävissä kirjallinen lomake, jossa oli teemat ja kysymykset oli lueteltu. Tämän avulla pysyttiin teemojen sisällä ja tarvittaessa tutkija pystyi ohjaamaan keskustelua teeman mukaiseen suuntaan. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin kaikki teemat läpi, keskustellen ja pyrkien löytämään haastatellun pohdintaa aiheesta.

9 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työhyvinvointiin vaikuttavat seikat

Seuraavaksi kuviossa 4 esitellään yrityksen toimihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja. Kuviossa on palkein tuotu esiin vastaajien määrä ja vaikutus sekä työhyvinvointia edistäviin että heikentäviin seikkoihin, jotka teemahaastattelun kysymyksissä tuli ilmi. Kuvion 4 alla on tutkimustulokset ja niiden vaikutukset käyty yksityiskohtaisemmin läpi.

Kuvio 4 Työhyvinvointiin vaikuttavat seikat



Yhteisöllisyys

Haastatelluista neljä nosti esille yhteisöllisyyden työhyvinvointia edistävänä seikkana. Aiemmassa työhyvinvointitutkimuksesta (Työntekijät Oy 2019) kävi myös ilmi ilmapiirin haasteellisuus ja yhteistyön vaikeus. Yhteisöllisyyttä kaivattiin tällöin lisää. Yhteenkuuluvuuden tunne ja sosiaalisten suhteiden vaikutukset hyvinvointiin sekä hyvinvoivaan työyhteisöön ovat tunnusomaisia piirteitä työhyvinvoinnin edistäjinä. Tämä vaikuttaa myös Työhyvinvoinnin portaiden (2008) Liittymisen tarpeen täyttymiseen, jossa yhteisyyden- ja huomioiduksi tuleminen tunne rakentavat ihmisen sosialisatio- ja yhteisöllisyysprosessin kehittymistä. (Rauramo 2008, 27; Maslow 1943.) Sosiaalista hyvinvointia lisäävät työyhteisöön kuulumisen tunne, vuorovaikutus ja sosiaalinen tuki. Nämä edistävät yhteisöllisyyttä ja synnyttävät jaettuun päämäärään, joiden eteen yhdessä pyritään. Sosiaalinen tuki ja positiivinen palaute vahvistavat pyrkimykseen pääsyä. (Rauramo 2008, 38, 122-124.)

Yhteisöllisyyden kokemiseen vaikuttavia työhyvinvointia edistäviä seikkoja:

- ”Mun mielestä meidän tiimissä yhteistyön toimiminen... hyvällä tasolla... avoin keskustelu, kiva tulla töihin, mukava olla”
- ”Ilmapiiri tärkeä, kun on hyvä tiimi jaksaa pitkiä päiviä... palkkaa”
- ”Yhdessä tekeminen, toisten huomioiminen, kehuminen, muistaminen”
- ”Kestetään palautetta puolin ja toisin”

Työhyvinvointia heikentäviä seikkoja:

- ”Ilmapiiriä heikentää erilaiset toimintatavat hoitaa asioita ja kommunikoida”
- ”Ei kiitos, ei mitään, säätää...ei tiedoteta tarpeeks missä mennään asioissa, kuka tekee...”
- ”Keskeytykset... mut se on työn luonne...”
- ”Epäluottamus”
- ”Henkilökemiat, joidenkin kesken”

Etätyöpäivät

Haastattelussa kolme vastaajaa nosti esille etäpäivät työhyvinvointia edistävänä seikkana. Vastauksissa nousi esille työrauhan, häiriötekijöiden ja melun vaikutus keskittymiskykyyn sekä työnhallittavuuteen. Aikaisemmassa työhyvinvointi kyse-lyssä (Työntekijät Oy 2019) esille nousi toive joustavuudesta etätöihin ja luotta-muksen lisääminen. Nämä vaikuttavat Psykofysiologisten tarpeiden täyttymi-seen. Fyysisen kuormituksen hallintaa lisää muun muassa meluttomuus. Psyko-sosiaalisen kuormituksen hallinnalle on tärkeää kiireen hallinta, työn mielekkyys ja siihen vaikuttamismahdollisuudet. (Rauramo 2008, 27; Maslow 1943) Näkisin myös arvostuksen tarpeen vaikutuksen tässä yhteydessä. Työrauhan ja häiriöte-kijöiden vaikutus, muiden työn kunnioitukseen ja autonomiaa on mielestäni il-meistä.

Työn autonomia ja itseohjautuvuus sekä itsekontrolli ovat työhyvinvoinnin kan-nalta tärkeitä seikkoja. Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri vaikuttavat suuresti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Luottamuksen rakentuminen vaatii avoimen ilmapiirin ja yhteisten sääntöjen noudattamista. Yhteisten tavoitteiden, odotuk-sien ja sääntöjen on tällöin oltava kaikkien tiedossa. Toisaalta näiden rikkominen tuhoaa luottamuksen tehokkaasti (Rauramo 2008, 131-133.) Työn suunnitelmal-lisuus, rauhassa keskittyminen, uuden tiedon omaksumiseksi sekä työnhallinnan lisäämiseksi, kasvattavat motivaatiota. Nämä puolestaan vaikuttavat Flow-tilaan pääsyyn. (Ojala ja Ahonen 2005, 31)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on siis vastuu omasta sekä yhteisön työhyvin-voinnista. Johtamisen ja esimiestyön avulla vaikutetaan suoraan motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn ja resurssien käyttämiseen. (Aura ym. 2016, 11, 19)

Seuraavia työhyvinvointia edistäviä seikkoja nousi esiin vastaajien vastauksista:

- ”Saa keskittyä sellaiseen juttuun..., ilman keskeytyksiä. Teen etä-päivinä enemmän duunia. Henkisesti tuo luottamusta”
- ”Antaa työrauhaa”

- ”On suotavaa jos on häiriötekijöitä...rästihommia johon täytyy keskittyä...työympäristö täytyy laittaa kuntoon”
- Seuraavia työhyvinvointia heikentäviä seikkoja nousi esiin:
- ” Me ollaan pieni talo...toimistolla pitää aina olla joku...”
- ”Vähän levoton...kun saadaan häiriö tekijät pois...rynnittää toisen huoneeseen...”
- ”Muiden puhelut, jos täytyy kirjoittaa ja keskittyä... siksi myös etäpäivät (kannatettavia)”
- ”Työskentely rauha ei paras mahdollinen... ovet auki, kuka vaan voi tulla sisään”

Omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet

Kolme vastaajaa nosti esille omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet työhyvinvointia edistävissä seikoissa. Itsensä toteuttamistarve perustuu ihmisen haluun kehittyä, oppia ja päästä hyödyntämään omaan potentiaaliaan. Parhaiden tuloksien saavuttamiseksi, jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tuntee yhteinen visio, tavoite ja toimintatavat, sekä olla valmis edistämään niiden saavuttamista omilla toimillaan. (Rauramo 2008, 31-32.)

Aiemmassa työhyvinvointitutkimuksesta (Työntekijät Oy 2019) kävi myös ilmi töiden järjestelyssä olevan paljon päällekkäistä tekemistä, moni työskentelee saman asian parissa. Raportointi työn edistymisestä on puutteellista ja järjestelmään (Likelt) ei kirjata tietoja yhteneväisesti.

Esille nousseita työhyvinvointia edistäviä seikkoja:

- ”Omaa työtä voi kehittää ja räätälöidä hyvin ja priorisoida... tää on rikkaus tässä työssä”
- ”Voi vaikuttaa esim. missä järjestyksessä tekee työt. Hyvä flow kun saa tehdä ne ensin mitkä on itselle tarpeellisia”
- ”Pelko pois, epäonnistumiset sallittuja”

Esille nousseita työhyvinvointia heikentäviä seikkoja:

- ”Ongelmat siirtyy hoidettavaksi vasta kriittisessä vaiheessa (kiire)”

- ”Paljon puheluita joissa yritetään myydä jotain (oman työnhallinta, kiire)”

Palaverit, viestintä ja tiedotus

Palaverien tärkeyden nosti esille vastaajista kolme. Viestintä ja tiedotus oli puolestaan kahden vastaajan esille tuoma työhyvinvoinnin edistäjänä. Työntekijät edellyttävät osaamista tukevia ja arvostavia toimia sekä tiedon avointa jakamista. Tiedon ja osaamisen jakaminen on tärkeässä roolissa lisäämässä työhyvinvointia (Manka 2012, 80). Tiedon jakaminen lisää myös sosiaalista hyvinvointia. Työyhteisöön kuuluvuuden tunne, vuorovaikutus ja sosiaalinen asioiden jakaminen, synnyttävät jaettuja päämääriä, joihin yhdessä pyrkimällä lujittuvat tavoitteet ja yhteisö. Työyhteisön ihmishuhde ongelmat liittyvät usein myös väärinymmärrykseen ja tiedonpuutteeseen (Rauramo 2008, 38, 122-124.)

Aiemmassa työhyvinvointitutkimuksesta (Työntekijät Oy 2019) kävi ilmi palaverikäytännöissä puutteita, sekä viestinnän ja tiedotuksen heikkouksia. Palavereihin ei osallistuta ajoissa, valmistautuminen on puutteellista ja häiriötekijöitä tapahtuu palavereiden aikana. Näitä häiriötekijöitä nousi esille puhelimen soimisena ja puheluihin vastaamisena kesken palaverin. Viestinässä ja tiedotuksessa aiemmin esille tulleita seikkoja olivat, tiedon jakamisen puutteet, ajan puute kuunnella ja auttaa työkavereita.

Palavereihin liittyen esille nousseita työhyvinvointie edistäviä seikkoja:

- ”Hyviä, kun ne on suunniteltuja, on agenda ja siinä pysytään! Kaikki on valmistautunut niihin”
- ”Näkeminen tärkeätä ja kuulla, kun heidät näkee odotukset korkeella, tulee pohdittua miten heitä voi tukea ja apua on tarjottu!”
- ”Jokanen haluaa kuulluksi, missä menee”

Palavereihin liittyviä työhyvinvointia heikentäviä seikkoja:

- ”Paljon opettelemista (palaveri käytänteissä ja -käytöksessä) miten siellä ollaan... keskitytään. Vois ottaa agendan mitä seuraavassa (palaverissa) käsitellään...”

- ”Ei turhia palavereja!”
- ”Keskittyminen...Palaverisäännöt olis hyvä laatia...tulevissa palavereissa kännykät pois...Ensimmäinen tauko on 30min päästä...ei ravata hakemassa kahvia, tupakalla... jokaisen istumapaikalle säännöt”

Haastattelussa esille nousi seuraavia työhyvinvointia edistäviä seikkoja viestinnästä ja tiedotuksesta:

- ”Hyvä kun se on oikee aikaista, ei raakile tietoja jakoon!”
- ”Muutokset täytyy tiedottaa!”
- ”On menossa parempaan, vastataan (viesteihin)”
- ”Joitain asioita pidetään itsestäänselvyytenä...kyllä toikin sen tietää jos minäkin tiedän”

Esille nousseita viestinnästä ja tiedotuksesta työhyvinvointia heikentäviä seikkoja:

- ”Ai te ette ymmärtäny” -työkaverin aliarvioimista”
- ”Viestinnän oltava asiallista, ei töksäyttelevää... aiheetonta, lunta tupaan ärsyttävää”
- ”Avoimuus...nyt porukka tuolla hyräilee omia juttuja...itse myös syyllistyn tähän”
- ”Epävalmiita viestejä” (ei saate kirjoitusta esim. kuviin, liitteisiin, teksteihin)
- ”Ei tehdä ajoissa asioita, esim. Joulumuistaminen”

Laadukas johtaminen, työpaikan kulttuurin ja osallistumismahdollisuuksien edistäminen on tärkeässä yhteydessä työhyvinvointiin. Päätösten ja prosessien läpinäkyvyys, luottamus sekä yhteistyö vaikuttavat ilmapiiriin ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen (Kuhn 2009, 11.)

Postmodernin ajattelun mukaan organisaatiot rakentuvat sosiaalisella vuorovaikutuksella. Tämä edistää oppivan organisaation kehittymistä. Yksilöiden oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen ja oppimisen jakamisen kautta, joka edistää yrityksen kehittymistä (Juuti 2011, 200-201).

Organisaatio rakentuu näin sosiaalisesti konstruktiiviseksi, joka perustuu ihmisten puheisiin ja tarinoihin, inhimillisen vuorovaikutuksen kautta (Kaivola & Lau- nila 2007, 28). Karl Weick mukaan organisaatio on ihmisten jatkuvan vuorovai- kutuksen kautta syntyneen tulkintojen virta (Weick 2006, 78)

Esimiehen tuki ja palaute

Vastaajista neljä nosti esiin esimieheltä saadun tuen ja palautteen tärkeyden työ- hyvinvoinnin kannalta. Inhimillinen johtaminen, palautekulttuuri ja työilmapiiriin panostaminen ovatkin tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Johtamisen yhdenvertaisuus, monimuotoisuuden näkeminen voimavarana ja tämän hyödyn- täminen kehittävät yritystä ja sitouttavat työntekijöitä yhteiseen tavoitteeseen (Anttonen & Räsänen toim. 2009, 11; Työterveyslaitos 2014.)

Osaamista ja kehittymistä tapahtuu palaute- ja kehityskeskusteluissa, perehdy- tyksessä ja tiedon jakamisella (Työterveyslaitos 2014). Työhyvinvoinnin johtami- sessa tärkeää on resurssien seuranta (Aura ym. 2016, 29-31, 73). Osaamisen tukeminen synnyttää hyvinvointia työyhteisössä ja yksilössä. Koulutukset ja pa- nostukset työntekijän osaamiseen lisäävät omalta osaltaan työntekijän ja työnan- tajan psykologisen sopimuksen vahvuutta (Vesterinen toim. 2006, 52). Tämä puolestaan vaikuttaa motivaatioon, arvostuksen ja turvallisuuden tarpeiden täyt- tymiseen. (Maslow 1943; Rauramo 2008, 34) Osaamista tukemalla organisaatio kehittyy ja menestyy myös tulevaisuudessa. Organisaation, joka haluaa kehittyä, on peilattava nykyistä osaamistaan ja ennakoitava minkälaista osaamista tulevai- suudessa tarvitsee. (Työterveyslaitos 2014.)

Aiemmassa työhyvinvointitutkimuksesta (Työntekijät Oy 2019) kävi ilmi esimies- ten ja johdon ajan puute. Tämä heijastuu osaamisen tukemiseen ja asioihin ja ongelmiin puuttumiseen heti niiden tullessa ilmi

Osaamisen ja esimiehen tuesta nousseita huomioita:

- ”Ei uskalleta kysyä, pitää kertoa ettei osaa vielä”
- ”Ei oleteta että pitää tietää...”

- ”Uskalletaanko kysyä, jos jotain ei osata? Ei ole tyhmiä kysymyksiä...jokaisessa yrityksessä on omat toimintatavat...”

Esimiehen tuesta ja palautteesta nousseita työhyvinvointia edistäviä seikkoja:

- ”On läsnä, mut ei hengitä niskaan, antaa vapaat kädet, mut seuraa miten niihin tartutaan (liidit)” -> ”auttaa yhteishengen luomiseen ja kasvuun”
- ”Pitää huolen et puhalletaan yhteen hiileen”
- ”Palautekeskustelu/kehityskeskustelu tärkeätä... palaute ylipäänsä... silloin kehittyy”
- ”Myyntikampanjat...Pieniä porkkanoita jos tähän päästään”
- ”Kestetään palautetta puolin ja toisin. Kiitetään kun on aihetta ja kans tarkoitetaan sitä!”

Esimiehen tuesta ja palautteesta esille nousseita työhyvinvointia heikentäviä seikkoja:

- ”Tavotettavuus pitää olla, saa kiinni kun on tarve”
- ”Selkeät työtehtävät ja ohjeet, kuka tekee ja mitä tekee...kenen vastuulla on asiat”
- ”Ei saa tarpeeks tukea, aika myös kortilla”
- ”Saan negatiivista palautetta...positiivista ei tule...mistä sitä tulis? Toimiston sisältä (tukea) ei tule... toimintatuki, käyttötuki...kaikki tulee ulkopuolelta”
- ”Ei saa, paitsi huonoa, hyvä palaute, kehitysehdotukset onnistumisista tarpeen”
- ”Mihin suuntaan me ollaan menossa, mitä me halutaan olla, arvot, tavoitteet (Viestintää lisää näihin)”

Yhteiset tapahtumat, koulutus, virkistystoiminta

Työhyvinvointiin panostaminen voidaan nähdä itsessään yrityksen tulevaisuuden investointina. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit ovat yleisimmin työterveyshuoltoon, TYKY- ja TYHY-toimintaan, liikunta-, kulttuuri ja virkistystuihin, henkilöstön koulutukseen ja hyvinvointiin liittyviä panostuksia. (Aura ym. 2016,

27-28.) Ihmiset kokevat yhteisöllisestä toiminnasta ja sosiaalisuudesta yhteenkuuluvuuden tunteita. Rauramo (2008, 27) on työhyvinvoinnin portaat -mallissa pukenut tämän liittymisen tarpeeksi. Työyhteisö, jossa yhteisöllisyys ja sosiaalinen kanssakäyminen ovat hyvällä tasolla, jakaa helpommin yhteisiä tavoitteita ja kykenee tuloksellisempaan työhön (Juuti 2011, 206.) Maslow (1943) näkee puolestaan arvostuksen tarpeen, ihmisen haluna jatkuvasti kehittyä, oppia ja luoda uutta tietoa sekä taitoja. Aiemmassa työhyvinvointitutkimuksesta (Työntekijät Oy 2019) kävi ilmi että toimihenkilöt kaipaavat lisää yhteisöllistä kanssakäymistä sekä omaa osaamista tukevaa koulutusta.

Yhteisistä tapahtumista esille nousseita työhyvinvointia edistäviä seikkoja:

- ”Pitää olla, luo yhteishenkee, palavereita livenä + siihen jotain, säännöllisin aikaväleihin” ”Tällön ei tehdä omia, roikuta puhelimesta”
- ”Avaat henkilöistä henkilökohtaisen puolen, ei aina työasioita, helpompi ymmärtää, parantanut ilmapiiriä”
- ”Yhteishengen lisääminen...meidän täytyy saada Helsinki ja Tampere tiiviimmin samaan veneeseen...se menee mun mielestä vain näillä kuukausitapaamisilla...toki se päivä venyy ku on matka, siihen täytyy sitoutua ja olemaan valmiita venymään...”
- ”Kannustimet, liikunta- ja kulttuurisetelit, annetaan oppimis- ja kehitysmahdollisuuksia, kursseja. Jos pitäisi palkita kk työntekijä -ottaisin päivän koulutuksena, en tavarana, omaan ammattitaitoon pidän tärkeänä.”

Esille nousseita työhyvinvoinnin kehitysehdotuksia:

- ”Kannustimet... liikunta- ja kulttuurisetelit” (Psykologinen sopimus)
- ”Annetaan oppimis- ja kehitysmahdollisuuksia, kursseja” (Omaan työhön ja osaamiseen vaikuttamismahdollisuudet)
- ”Viestintä ja tiedotus: on parannettavaa, kasvun takia tiedotus menee jäljessä” (Sosiaaliseen kanssakäymiseen ja johtamiseen liittyvät seikat)

- ”Porukka saatava keskittymään niihin asioihin mitä pitää tehdä...ei pyöritetä samaa lumipalloa...kaikki ei ole saman asian äärellä...kaikki ei etsi pipoa” (Johtamiseen liittyvät seikat)
- ”Puhuttu paljon...mutta ei tapahdu...ei osata päättää...toinen sanoo toista ja toinen toista” (Päätöksenteko)
- ”Johdon oltava sovitteleva, kannustava, rakentava!” (Johtamiseen liittyvät seikat)
- ”Johdon sitoutumista työhyvinvointiin” (Johtamiseen- ja psykologiseen sopimukseen liittyvät seikat).

10 Päätelmät ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten yrityksen henkilöstö kokee työhyvinvoinnin. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voimakkaasti esille nousivat työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista, yhteisöllisyys, sosiaalisuus ja esimiehen sekä työkavereiden tuki ja näihin vaikuttavat asiat. Vaikkakin etätyö, itseohjautuvuus, autonomia ja itsenäiset työnteonmuodot ovat tätä päivää, ihminen kaipaa sosiaalisia kontakteja. Tämä näkyy nykyaikaisen johtamisen vaateina. Johtamisen odotetaan olevan työntekijöitä tukevaa, ohjaavaa ja osallistavaa. Tämä antaa työntekijälle vapauksia, mutta myös vastuuta tuloksista. Kuten oman ja muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnin toteutumisesta. Nämä vaativat yhteistyötä, sosiaalista kanssakäymistä ja tiedon jakamista. Kuten aiemmin on käynyt ilmi, nykyisin modernit organisaatiot rakentuvat sosiaaliselle vuorovaikutukselle, sosiaaliselle konstruktiolle. Tällä tavoin organisaatio kehittyy ja oppii. Samoin kuin sen jäsenet. Tämä vaikuttaa yrityksen innovatiivisuuteen, kilpailukykyyn tuloksellisuuteen ja kannattavuuteen.

Kehitysehdotukset

- Päivittäisen johtaminen, tukeminen ja palautteen anto. Nämä toimet ovat omiaan lisäämään työhyvinvointia, oppimisen, kehittymisen ja turvallisuuden tunteen kautta. Lisäksi nämä tukevat osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (ks. luku 6.3 Työhyvinvoinnin johtaminen)
- Viestintä ja tiedotus ajantasaiseksi. Tiedon ja osaamisen jakaminen on tärkeässä roolissa lisäämään työhyvinvointia. (Manka 2012, 80) Tiedon jakaminen on myös tärkeässä roolissa osallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäjänä.
- Palaverikäytäntöjen täsmentäminen (Palaverisäännöt otettu käytäntöön 12/2019). Tämä lisää työhyvinvointia sosiaalisen kanssakäymisen ja muiden kunnioituksen kautta.
- Työrauhan lisääminen. Erillinen, rauhallinen työhuone esimerkiksi haastattelutilanteisiin ja keskittymistä vaativiin tehtäviin (on toteutettu Tampereen toimistolle 2/2020). Äänen kulkeutumista ehkäisevät rakenteet (ääntä eristävät, työtiloja erottavat verhot, on tilattu Tampereen toimistolle

2/2020). Tämä on tärkeää työhyvinvoinnille. Psykofyysinen kuormitus, kuten melu vaikeuttaa keskittymistä ja aiheuttaa väsymistä.

- Työtyytyväisyyskysely jokavuotiseksi toimeksi. Työtyytyväisyyskyselyn avulla voidaan selvittää työntekijöiden kannalta parhaiten toimivat käytännöt ja kehittämistarpeet.
- Kehityskeskustelut jokavuotiseksi toimeksi. Kehityskeskustelun avulla yrityksen johto ja työntekijät vetävät yhteen kulunutta tarkasteluajanjaksoa. Yhteenvedossa tarkastellaan tavoitteiden toteutumista, molemmin puolelta sekä asetetaan uusia tavoitteita, joihin yhdessä sitoudutaan. Työntekijä pääsee kertomaan omista kehitysnäkemyksistään, tarvittavasta tuesta ja mahdollisista työkaluista tähän pääsemiseksi. (ks. Luku 6.7 Sosiaalinen Konstruktionismi; Luku 6.8 Psykologinen sopimus.)
- Auktorisoitu HPL jäsenyys (on toteutettu 1/2020). Henkilöstöpalvelualan Liitto (HPL) auktorisoi jäsenyrityksiä ja osaltaan vaikuttaa alan maineeseen. Asiakasyrityksien taholta on esitetty tarvetta tunnistaa alalla toimivien yritysten luotettavuus ja rehellisyys. Auktorisointi korostaa työnantajavelvoitteista huolehtimista, alan suositusten sekä toimintaperiaatteiden noudattamista. Kuuluminen auktorisoitujen henkilöstöpalveluyrityksien liittoon tuo myös työnantajamielikuvaan positiivista nostetta. Tällöin työntekijät saavat varmuutta työnantajan toimivan lakien ja eettistä toimintaa edistävien sääntöjen ja periaatteiden mukaisesti. (ks. Liite 1 HPL auktorisointi.)
- Perehdytysmateriaalin päivittäminen (perehdyttämismateriaali tehty 11/2019). Tällä on suuri vaikutus osaamisen ja tiedon jakamiselle sekä yhteenkuuluvuuden tunteelle. Uusi työntekijä socialisoituu työyhteisöön, oppii ja oman työnsä hallintaa lisääntyy. Lisäksi tavoitteet ja odotukset selkeytyvät uudelle työntekijälle. Seurannan avulla osaamisen kehittymistä ja tukea voidaan kohdentaa tarvittaviin osa-alueisiin. Tämä sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin ja lisää motivaatiota sekä oppimista.

11 Pohdinta

Työhyvinvointi on, kuten olen aiemmin todennut, moniulotteinen ja subjektiivinen kokemus. Eri henkilöt painottavat erilaisia osa-alueita kokemassaan työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin edistäminen on pitkäjänteistä työtä. Henkilöstön työhyvinvoinnin seuranta vaatii monipuolisia mittareita. Pelkästään rahamääräiset mittarit eivät ole riittäviä. Myös ajankäyttöä, osaamista, innovatiivisuutta, ratkaisukykyä ja yhteisöllisyyttä tulee seurata. (Rauramo, 2008, 16-17; Manka 2012, 33.)

Asiantuntija- ja tietotyön kuormittavuus on suurinta psyykkisen- ja sosiaalisen hyvinvoinnin osalta. Tähän vaikuttavat muun muassa työn kiireellisyys, uusien asioiden prosessointi ja oppiminen sekä runsas itseohjautuvuus ja työn autonomisuus. Toisaalta nämä ovat myös työn suola. Kunhan työnantaja ja työntekijät ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, joka on kaikille selvillä ja tekevät yhdessä töitä sen eteen.

Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat yksilön voimavarojen ja erilaisuuden tukeminen ja hyväksyminen. Työnosaamisen, päivittäisen tuen ja palautteen avulla ja niiden johtamisella on suuri vaikutus tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitteiden tulee olla kaikille selkeät ja tiedossa. Tähän vaaditaan avointa ja luottamuksellista työilmapiiriä ja selkeää viestintää. Päivittäinen esimiestyö, varhainen ongelmiin puuttuminen, ilmapiirin seuranta ja siihen panostaminen tuottavat tuloksia. Tämä vaatii esimiehiltä aikaa ja johdolta sitoutumista. Näitä toimia tarvitaan yhteisöllisen työilmapiirin rakentamiseksi ja henkilöstövoimavarojen kehittämiseksi, jotta yritys voi kehittyä ja menestyä. Myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta ja koko työyhteisön hyvinvoinnista. Tärkeä onkin muistaa menestyvän työyhteisön rakentuvan sosiaaliselle vuorovaikutukselle, jonka kautta se oppii ja kehittyy. Näiden edellä mainittujen toimien myötä työyhteisön innovatiivisuus lisääntyy ja se vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen, kannattavuuteen ja menestymiseen.

Työhyvinvoinnin lisääntyessä tuottavuus lisääntyy, tuottavuuden lisääntyessä työhyvinvointi lisääntyy (Virtanen & Sinokki 2014, 140).

12 Lähteet

Anttonen, H. & Räsänen, T. Toim. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Multiprint: Helsinki. Löytyy:< <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantaaja.pdf?sequence=1>.> Viitattu 30.3.2019

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Luettu 14.9.2019. < [https://www.terveysalo.com/Global/tth/Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014_www.pdf](https://www.terveysalo.com/Global/tth/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014_www.pdf)>.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. Paino PPD Oy: Lahti
Löytyy: <https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf>.

Businessballs. 2019. The Psychological Contract. Viitattu 19.1.2020: < <https://www.businessballs.com/building-relationships/the-psychological-contract/#selling-changes>>.

Csikszentmihályi, M. 1990. Flow: The Psychology of Optimal Experience. Viitattu 19.1.2020:<https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience>.

Henkilöpalveluyritystenliitto. Auktorisointi. Luettu 27.4.2019 < <https://hpl.fi/auktorisointi/etusivu/>>.

Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy. 2020. <https://tyontekijatoy.fi>.

Henkilöstöpalveluyritystenliitto. 2018. Henkilöstövuokrauksen yleiset sopimusehdot HPL YSE 2018. Viitattu 27.4.2019 < https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL_YSE_2018.pdf>.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Viro. Print Best

Juuti, P. (Toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa. Hansa-print

Jyväskylän yliopisto. 2015. Koppa. Sosiaalinen konstruktioismi. Löytyy: < <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntauokset/sosiaalinen-konstruktioismi>>. Viitattu 10.3.2109

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä

Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. WSOY: Porvoo

Karvonen, P. 2014. Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä. YAMK Opinäytetyö. Lapin Ammattikorkeakoulu

Koltko-Rivera, M, E. 2006. Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. Review of General Psychology. Vol 10. Nro 4 302-317. American Psychological Association. Viitattu 28.4.2019 < <http://academic.udayton.edu/Readings%20595/Koltko-Rivera%2006%20trans%20self-act%20copy.pdf>>.

Kuhn, K. 2009. Terveiden Organisaatioiden tunnusmerkit. Teoksessa Anttonen, H. & Räsänen, T. Toim. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Multiprint: Helsinki. 11. Löytyy:< <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>.> Viitattu 30.3.2109

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. Viitattu 19.1.2020 < <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0054346>>.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. 1.-3. PAINOS. Sanoma Pro Oy: Helsinki

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. ja Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy; Tampere

Otala, L & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WS Bookwell Oy: Juva

Pitkänen, R. 2007. Mahdollisuuksien johtaminen. Dark Oy: Vantaa

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy: Helsinki

Sauvolainen, A. 2011. Psykologiseen sopimukseen sisältyvät vastavuoroiset odotukset ja velvollisuudet työnantajien edustajien näkökulman kautta tulkittuna. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Löytyy: <[HYPE//tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82439/gradu04958.pdf?sequence=1&isAllowed](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/82439/gradu04958.pdf?sequence=1&isAllowed)> . Viitattu 19.1.2020

Saaranen-Kauppinen, S & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Löytyy: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 28.4.2019

Salminen, A. 2013. Työhyvinvointi strategisena osana yrityksen liiketoimintaa. Pro gradu –tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress: Kuopio

Tilastokeskus. 2017. Työvoimatutkimus 2017. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2017. Löytyy: < http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_002_fi.html>. Viitattu 4.10.2018

Työhyvinvointitutkimus. 2019. Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. 2017. Vuokratyöopas. Luettu 27.4.2019 <
<https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokratyöopas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>>.

Työterveyslaitos. 2014. Hyvän johtamisen kriteerit. Löytyy: <
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyva-n-johtamisen-kriteerit/>> Viitattu 30.3.2019

Weick, K. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Teoksessa Vesterinen, P. (toim). Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy: Juva, 78.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi: Helsinki.

Vilka, H. 2005 Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy: Tallinna

13 Liitteet

Liite 1 HPL YSE 2018



Henkilöstövuokrauksen yleiset sopimusehdot

HPL YSE 2018

1. Soveltaminen ja määritelmät

1.1. Henkilöstövuokrausta koskevia yleisiä sopimusehtoja (HPL YSE 2018) sovelletaan henkilöstöpalveluyrityksen (jäljempänä "HPY") ja asiakasyrityksen (jäljempänä "asiakas") väliseen henkilöstövuokrausta koskevaan sopimussuhteeseen.

1.2. Näitä ehtoja sovelletaan osapuolten välillä, kun siitä on osapuolten välillä nimenomaisesti tai hiljaisesti sovittu. Nämä ehdot sääntelevät vain HPY:n ja asiakkaan välistä suhdetta, eikä niihin voi vedota kolmas taho. Näistä ehdoista voidaan poiketa kirjallisesti toisin sopimalla.

1.3. Henkilöstövuokrauksessa HPY toimittaa työntekijän asiakkaan käyttöön vastiketta vastaan. HPY on työntekijän työnantaja, mutta asiakas vastaa työntekijän työnjohdosta ja valvonnasta sekä työn tekemiseen ja järjestelyihin liittyvistä työnantajavelvoitteista. Työ suoritetaan tyyppillisesti asiakkaan osoittamissa tiloissa ja asiakkaan osoittamilla työvälineillä sekä työmenetelmien mukaisesti.

1.4. Tilauksella tarkoitetaan osapuolten välistä sopimusta siitä, että HPY toimittaa työntekijän asiakkaan käyttöön vastiketta vastaan. Osapuolet voivat tehdä myös puitesopimuksen. Sillä tarkoitetaan osapuolten välistä sopimusta, jonka mukaisilla ehdoilla ja jonka voimassa ollessa osapuolet sopivat erikseen yksittäisistä työntekijää/työntekijöitä koskevista tilauksista. Tilauksella tarkoitetaan myös puitesopimuksen perusteella tehtyä yksittäistä työntekijän/työntekijöiden toimittamista koskevaa tilausta.

2. HPY:n yleiset velvollisuudet

2.1. HPY:n on huolellisesti valittava työhön esitettävät työntekijät asiakkaan antamien tietojen perusteella. HPY:n tulee sen käytettävissä olevat mahdollisuudet huomioon ottaen pyrkiä kohtuudella selvittämään, että työntekijä vastaa koulutukseltaan, ammattitaidoltaan ja kokemukseltaan asiakkaan HPY:lle ilmoittamia vaatimuksia tai vaihtoehtoisesti selvittävät, miltä osin työntekijä poikkeaa niistä.

2.2. HPY vastaa työntekijän työnantajana työntekijän henkilöstökuluista, kuten palkasta, sosiaalikulusta ja lakisääteisistä vakuutuksista.

2.3. HPY noudattaa suhteessa työntekijään työläinsäädännön ja viranomaismääräysten lisäksi kulloinkin sovellettavaksi tulevaa työehtosopimusta sekä kulloinkin voimassa olevia Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry:n laatimia **a)** Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteita, **b)** Ulkomaisten työntekijöiden rekrytoinnin pelisääntöjä, **c)** Henkilöstöpalvelualan henkilötietojen käsittelyn käytännösääntöjä, **d)** Työpaikkailmoittelun ohjeita ja **e)** muita liiton laatimia toimintaa koskevia vastaavia ohjeita.

3. Asiakkaan yleiset velvollisuudet

3.1. Ennen kuin HPY alkaa etsiä sopivaa työntekijää, asiakkaan tulee antaa HPY:lle oikeat ja riittävät tiedot työntekijältä edellytettävästä koulutuksesta, ammattitaidosta ja kokemuksesta sekä työturvallisuuden kannalta erityisesti huomioitavista seikoista, kuten työntekijän terveydentilavaatimuksista.

Asiakkaan tulee myös työntekijäkohtaisesti antaa HPY:lle tiedot suoritettavista työtehtävistä, työntekopaikasta, tilauksen syystä ja kestosta, työskentelyajoista, työn erityispiirteistä, soveltamastaan työehtosopimuksesta ja mahdollisesta paikallisesta sopimuksesta tai muista asiakkaan käytännöistä, joilla voi olla vaikutusta vuokratyöntekijän palkkaukseen tai etuihin. Asiakkaan on välittömästi ilmoitettava HPY:lle näissä tiedoissa tapahtuvista muutoksista.

3.2. Jos asiakas tietää, että työnteke keskeytyy tilapäisesti tilauksen aikana, asiakkaan on ilmoitettava siitä kirjallisesti HPY:lle tilausta tehtäessä.

3.3. Asiakas sitoutuu noudattamaan työntekijän osalta työläinsäädäntöä, viranomaismääräyksiä ja sovellettavaa työehtosopimusta. Asiakas antaa työntekijälle lain ja/tai työehtosopimuksen mukaiset tauot ja lepoajat. Asiakkaan tulee järjestää työntekijän työ siten, että työntekijällä on mahdollisuus lain tai työehtosopimuksen mukaisiin lomiiin, vapaisiin ja muihin poissaoloihin. Asiakas voi sopia työntekijän kanssa ylittöiden tekemisestä lain, työehtosopimuksen ja HPY:n antamien ohjeiden asettamissa rajoissa. Asiakkaan tulee antaa HPY:lle kaikki HPY:n työnantajavelvoitteiden täyttämistä varten tarpeelliset tiedot, kuten tiedot työtodistuksen laatimista, työaika- kirjanpitoa ja vuosilomakirjanpitoa varten.

3.4. Asiakas vastaa siitä, että se kohtelee työntekijää oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti suhteessa asiakkaan omiin työntekijöihin ja suhteessa muihin vuokratyöntekijöihin. Asiakas sitoutuu noudattamaan vuokratyöntekijän osalta tasa-arvolakia, yhdenvertaisuuslakia sekä muutoinkin pidättäytymään työntekijän epäasiallisesta kohtelusta työntekijän valinnassa, tilauksen kestäessä sekä tilausta päätettäessä.

4. Työturvallisuus- ja työsuojeluvuorotteet

4.1. HPY:llä on työnantajana yleisvastuu työntekijän työsuojelusta. HPY järjestää työntekijän työterveyshuollon.

4.2. HPY huolehtii siitä, että työntekijälle annetaan lain ja/tai työehtosopimuksen mukaiset lomien ja vapaat.

4.3. Asiakas vastaa siitä, että työntekijä perehdytetään työhön ennen työnteon aloittamista. Asiakas valvoo työntekijän työsuoritusta. Asiakas vastaa siitä, että työntekijälle annetaan riittävät tiedot työssä esiintyvistä haitta- ja vaaratekijöistä sekä niiden edellyttämistä työ

Liite 2 Työhyvinvointi haastattelukysymykset

Tutkimus: Yrityksen työhyvinvoinnin nykytila ja miten se vaikuttaa liiketoiminnan tavoitteiden kehittämiseen.

Tutkimuksen aihepiiri keskittyy Henkilöstöpalvelut Työntekijät HTP Oy toimihenkilöiden työhyvinvoinnin tutkimiseen ja yrityksen työhyvinvoinnin tilaan. Tutkimuksen päätavoite on tutkia, miten työhyvinvointi koetaan toimeksiantaja yrityksessä ja miten se vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden kehittämiseen ja miten sitä voisi kehittää tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan yrityksen työhyvinvoinnin tilaa ja tavoitteellisuuden rakentumista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään työhyvinvointia vaikutusta osana yrityksen tuloksellista liiketoiminnan kehittämistä. Tarkastelun kohteena oleva yritys on työhyvinvointitoiminnan kehitysvaiheessa oleva yritys. Tutkimuksessa kartoitetaan yrityksen toimihenkilöiden kokemaa työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä -tukevia ja heikentäviä tekijöitä. Kartoitus peilaa yrityksestä saatuja aineistoja tutkimuksessa esiintyviin teorioihin ja malleihin. Lisäksi tutkimuksella pyritään tarkastelemaan, onko toimihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemalla tilalla vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan kehittymiselle. Tätä mitataan työtyytyväisyyskokemuksella, verraten nykyhetkeä ja elokuuta 2019, jolloin suoritettu työtyytyväisyyskysely.

Työhyvinvoinnin määritelmä:

“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.” (Työterveyslaitos)

Haastattelu kysymykset ja tukisanat

Tutkimuksen tavoitteeseen päästään seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

- Millaisena yrityksen henkilöstö ja johto kokee yrityksen työhyvinvoinnin tilan?

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä yrityksen toimihenkilöiden kokevat tekijät edistävät työhyvinvointia?

- Mitkä yrityksen toimihenkilöiden kokemat tekijät heikentävät työhyvinvointia?

- Miten yrityksen johto näkee työhyvinvoinnin tilan ja sen vaikutuksen liiketoiminnan kehittämiseen?

- Mitä ehdotuksia yrityksen toimihenkilöillä ja johdolla on työhyvinvoinnin kehittämiseksi?

Tukisanat:

- Etätyö
- Viestintä ja tiedotus
- Palaverit
- Esimiesten antama tuki ja tavoitettavuus
- Palaute
- Omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet
- Oppimis- ja kehitysmahdollisuudet
- Työilmapiiri
- Yhteiset virkistystapahtumat ja esim. Liikuta- ja kultturietu
- Häiriötekijät työssä
- Oikeudenmukaisuus ja yrityksen arvot (vs. Omat arvot)