



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA

Case Yritys X

TEKIJÄ/T: Sara Lanki  
Roosa Korhonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Sara Lanki & Roosa Korhonen			
Työn nimi Työhyvinvointisuunnitelma esimiestyön näkökulmasta			
Päiväys	26.04.2020	Sivumäärä/Liitteet	48/4
Ohjaaja(t) Ilkka Virolainen & Anni Kesänen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n työhyvinvoinnin nykytilaa, näkemyksiä sekä kokemuksia esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli kehittää työhyvinvointisuunnitelma, jonka avulla yritys saa työkaluja sekä räättälöidyn vuosikellon työhyvinvointia varten. Toimeksiantajalla ei ollut aiempaa tavoitteellista suunnitelmaa työhyvinvoinnille ja siksi tämä työ otettiin hyvin mielellään vastaan tähän yritykseen. Toimeksiantajan on helppo toteuttaa tämä itsenäisesti, sillä suunnitelma kattaa vuoden mittaisen kehitysjakson. Suunnitelmaa on helppo jalsottaa seuraaville vuosille.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointia laaja-alaisesti, muun muassa käsitteiden sekä työhyvinvoinnin mallien avulla. Tämän jälkeen paneuduttiin johtamiseen, jonka avulla voi edistää työhyvinvointia sekä millainen on hyvinvoiva organisaatio. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytimme teemahaastattelua, jonka pidimme esimiehille (n=11) Yritys X:n toimitiloissa. Osallistumisprosentti oli 100%.</p> <p>Keskeisimpiä asioita, jotka nousivat esille, olivat muun muassa puutteellinen johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta, strategian ja vision heikko tunnistaminen, kommunikoinnin ja sisäisen viestinnän olemattomat kanavat sekä kehittymismahdollisuuksien luomien uran edistämiseksi.</p> <p>Tutkimuksessa voitiin todeta, että yrityksen työhyvinvointiin haluttiin panostaa, mutta tietotaitoa ei ole sen suunnitelmalliseen kehittämiseen tai toteuttamiseen. Syynä voi olla resurssien puute tai yksinkertaisesti työhyvinvoinnin merkityksen mitättömyys yrityksessä. Todetaan myös, että yrityksen tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa saataisiin nostettua kustannustehokkaasti pienillä muutoksilla, joita on sisällytetty suunnitelmaan.</p>			
Avainsanat Työhyvinvointi, ilmapiiri, työhyvinvointisuunnitelma			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Sara Lanki & Roosa Korhonen			
Title of Thesis Well-being plan in view of supervisory work			
Date	26.04.2020	Pages/Appendices	48/4
Supervisor(s) Ilkka Virolainen & Anni Kesänen			
Client Organisation /Partners Company X			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The primary purpose of this thesis project was to explore the current state of well-being at work from the point of view of supervisors. A further aim was to create a well-being plan, that allows the company to gain tools for and schedule the development of well-being at work. The study was commissioned by Company X and the thesis project was implemented during the spring of 2020.</p> <p>The research is a qualitative study which was executed as a semi-structured interview. The survey was executed among eleven existing supervisors of the company through interviews addressing questions based off focused themes. All interviews were conducted on the Company X's own premises. The aim of the interviews was to find out every supervisor's thoughts of the current state of well-being at their workplace. Furthermore, the research questions included the image of the current well-being at work, employee's own well-being, work atmosphere, leading and development opportunities.</p> <p>The main issues reported by the interviewees on the study included poor management from the point of view of well-being at work, poor identification of strategy and vision, non-existent channels of communication and internal communication, and career advancement created by development opportunities. The study found that there was a desire to invest in the company's well-being at work, but there is no knowledge in its planned development or implementation. The reason may be a lack of resources or simply the insignificance of the importance of well-being at work in the company. It is also noted that the company's current state of well-being at work could be raised cost-effectively with the small changes included in the work well-being plan.</p>			
<p><b>Keywords</b> Well-being at work, atmosphere, well-being plan</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖHYVINVOINTI .....	7
2.1	Strateginen hyvinvointi .....	8
2.2	Työkyky .....	10
2.3	Lainsäädäntö .....	11
2.3.1	Työterveyshuoltolaki .....	11
2.3.2	Työturvallisuuslaki .....	11
2.3.3	Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta .....	11
3	TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET .....	12
3.1	Hyvinvoiva organisaatio .....	13
3.2	Johtaminen työhyvinvoinnin edistämiseksi .....	14
3.2.1	Muutosjohtaminen .....	17
3.2.2	Ikäjohtaminen .....	18
3.3	Työn merkitys .....	19
3.4	Työyhteisö .....	20
4	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN .....	22
4.1	Työhyvinvoinnin portaat .....	23
4.2	Työhyvinvointisuunnitelma .....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	25
5.2	Teemahaastattelu aineistonkeruu menetelmänä .....	25
5.3	Luotettavuus ja eettiset asiat .....	27
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	29
6.1	Nykytila .....	30
6.2	Työyhteisö ja ilmapiiri .....	31
6.3	Esimiestyön toiminnot .....	32
6.4	Kehitysideat .....	32
7	TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA .....	34
7.1	Malli työhyvinvointisuunnitelmasta .....	34
7.2	Strategia ja visio .....	35
7.3	Johtaminen .....	36

7.4	Sisäinen viestintä .....	38
7.5	Kehitysmahdollisuudet.....	38
7.6	Kustannustehokkaat ehdotukset ja työkalut .....	39
8	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	41
	LÄHTEET .....	44
	LIITE 1: HAASTATTELU .....	49
	LIITE 2: TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN TIKKATAULU .....	51

## 1 JOHDANTO

Hyvinvointi työpaikoilla sekä ihmisten työkyvyn tärkeys ovat olleet viime aikoina paljon esillä uutisissa sekä sosiaalisen median kanavissa. Rungas aiheen käsittely sekä siihen liittyvä keskustelu ihmisten työhyvinvoinnista ovatkin luoneet yrityksille uuden kilpailuvaltin työnhakijoiden keskuudessa. Tänä päivänä ihmisillä on varaa valita työpaikkansa viihtyvyyden mukaan, jos vain työpaikkoja on tarpeeksi tarjolla, sillä kukaan ei halua työskennellä työpaikassa, jossa esimerkiksi ilmapiiri vaikuttaa negatiivisesti työn tekoon. Työpaikan valintaan liittyvät kuitenkin monet asiat, muun muassa paikkakunta ja sen koko sekä perhesyyt. Kun yrityksessä työhyvinvointi on hyvällä tasolla, asia vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen sekä maineeseen, tällöin työhyvinvoinnin merkitys on myös yrityksen kilpailuetu.

Kiinnostuimme aiheesta, sillä työn mielekkyys sekä johtaminen ja esimiestyö ovat erittäin mielenkiintoinen aihealue. Aiheen valinta oli helppo, koska olemme työskennelleet paikoissa, jossa esimiestoiminta on ollut ikävää ja jonka seurauksena ilmapiiri on vaikuttanut negatiivisesti työskentelyyn. Esimiestyöskentely sekä työhyvinvointi ovat tämän päivän tärkeimmät elementit siihen, että ihminen jaksaa tehdä työtään onnellisesti. Toimeksiantajaa etsiessä opinnäytetyölle, kyselimme tältä kyseiseltä yritykseltä erilaisia opinnäytetyön aiheita, joista saimme kimmokkeen esimiestyön sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tiedostimme, että organisaatiossa on puutteellinen henkilöstöjohtaminen sekä esimiestyöhön vaikuttava työhyvinvointi.

Tämä opinnäytetyö on laadittu toimeksiantona Yritys X:lle, jossa tutkitaan organisaation työhyvinvoinnin nykytilaa laajennetun johtoryhmän näkökulmasta. Tutkimusongelmina ovat; millainen on työhyvinvoinnin nykytila, työilmapiiri ja työyhteisö, esimiestyö sekä mitä asioita työntekijät haluavat kehittää. Työn tavoitteena on laatia työhyvinvointisuunnitelma vuodeksi jo tehtyjen haastattelujen ja tämänhetkisten ongelmakohtien perusteella. Työhyvinvointisuunnitelman avulla pyritään antamaan työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä parannusehdotuksia yritys X:n kehitysideoille.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka toteutettiin organisaation laajennetulle johtoryhmälle (n=11). Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, johon olimme määritelleet neljä teemaa sisältäen omat alakysymykset.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on työyhteisön kivijalka sekä osa johtamista. Työhyvinvoinnin voi myös ajatella investointina yritykselle, koska se vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen, kilpailukykyyn sekä maineeseen. Kun työhyvinvoinnin keinoja suunnitellaan kattavasti, se voi maksaa yritykselle huomattavasti takaisin, sillä tällä on myös huomattava yhteys sairaspöissaoloihin, tuottavuuteen, asiakastytyväisyyteen sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Positiivisessa työyhteisössä ollaan avoimia eri sidosryhmien välillä, sillä se lisää luotettavuutta. Kun puhalletaan yhteen hiileen, kannustetaan muita sekä annetaan myönteistä palautetta, lisää se yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työnteosta täytyy myös osata irtautua ja pitää työajat maltillisena. On myös tärkeää uskaltaa kertoa ongelmakohdista, liittyvät ne sitten organisaatioon tai henkilökohtaiseen elämään. (Työterveyslaitos 2019.)

Työhyvinvointi vaatii yrityksessä tarkkaa johtamista ja näitä ovat muun muassa strateginen suunnittelu, toimenpiteet henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvoinnin jatkuva arviointi. Työhyvinvointi organisaatiossa ei ole vain yhden tekijän summa, vaan se muodostuu monesta eri osasta, esimerkiksi esimiestoiminnasta, ilmapiiristä sekä työntekijöiden näkemyksistä työyhteisössä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.)

Taulukossa 1. esitetään eri kirjoittajien määritelmät työhyvinvoinnista sekä niiden pääpointteja. Määrittelimme tämän työn työhyvinvoinnin näkökulman näiden alla mainittujen määritelmien avulla.

Taulukko 1. Eri kirjoittajien määritelmät työhyvinvoinnista

Kirjailija(t)	Määritelmä	Pääpointit (1-2)
Marja-Liisa Manka & Marjut Manka (2016)	Työhyvinvointiin investointi, jolla hyvinvoiva henkilöstö saa enemmän aikaa.	Investointi
Ossi Aura, Guy Ahonen, Hussi Tomi & Juhani Ilmarinen (2016)	Strateginen hyvinvointi on osa työhyvinvointia, joka vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen	Tuloksellisuus
Marja-Liisa Manka, Kirsi Heikkilä-Tammi & Anne Vauhkonen (2012)	Työhyvinvointi on työyhteisön toimivuutta ja terveyden edistämistä	Työyhteisön toimivuus Terveyden edistäminen
Morgan Lovell (2020)	Työhyvinvointi kattaa fyysisen sekä henkisen tilan, jota tukemalla luodaan terveellinen ja tuottava työvoima.	Fyysinen ja henkinen tila Terveellinen ja tuottava työvoima
Cary L. Cooper & Michael P. Leiter (2017)	Työhyvinvointi sisältää fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin sekä mukavuuden ja positiivisen asenteen työhön.	Psyykinen ja fyysinen hyvinvointi Positiivinen asenne

Työhyvinvoinnin määritelmillä yhteistä on, että kaikki liittyvät henkilöstön hyvinvointiin ja täten yrityksen tuloksellisuuteen enemmän tai vähemmän. Määritelmät ovat hyvin laajoja ja voivat kattaa, joko psyykkisen tai fyysisen hyvinvoinnin, mutta myös yrityksen tuloksellisuuden mitattuna euroissa.

Täten, tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yritykselle tärkeää investointia, jossa henkilöstö saa enemmän aikaan voimalla hyvin. Työhyvinvoinnin määritelmistä eniten tätä tutkimusta tukee Marja-Liisa Mankan sekä Marjut Mankan (2016) määritelmä.

## 2.1 Strateginen hyvinvointi

Strateginen hyvinvointi tarkoittaa sitä henkilöstön hyvinvoinnin osaa, jolla on vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen ja siksi se on työhyvinvoinnin osa-alueena. Auran, Ahosen, Hussin ja Ilmarisen (2016) strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimusraporttiin sisältyy muun muassa:

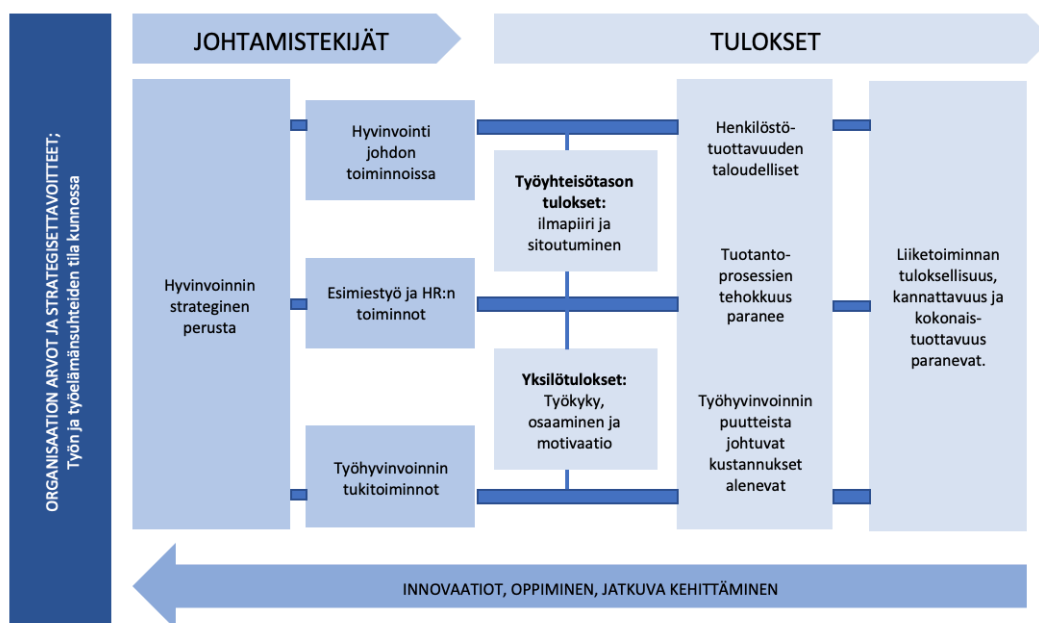
- Sisällöt liiketoimintaan vaatimusten mukaisesti
- Resurssit ja tavoitteet, jotka johto on asettanut
- Muutoksien ja vaikuttavuuden mittaaminen
- Johtamisesta vastaa johto
- Ydintoimijoina toimivat esimiehet
- Koko henkilöstön osalta parannetaan henkilöstötuottavuutta

Henkilöstötuottavuuden parantaminen on strategisen työhyvinvoinnin ydin. Tällä tarkoitetaan henkilöstön motivaation, työkyvyn ja osaamisen edistämistä liiketoiminnan edellytyksien mukaan. Ihmisten paras potentiaali liiketoiminnan edistämiseksi saadaan, kun johdon strategiatyöhön sekä operatiiviseen johtamiseen liitetään strategisen hyvinvoinnin johtaminen. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen, 2016).

Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen on keino, jolla edistetään organisaation tuloksellisuutta ja samalla otetaan huomioon henkilöstön hyvinvointi. Johtamisen avulla selkeytetään töiden järjestyä, henkilöstön motivaatiota, sitoutumista, oikeudenmukaisuutta sekä ilmapiiriä. Johtamisella on vähentävä vaikutus henkilöstökustannuksiin sekä se myös kasvattaa työn tuottavuutta. Keskeisiä keinoja tälle ovat sairauspoissaolojen vähentämistä tukeva johtaminen sekä osaamisen kehittäminen. (Virolainen 2020.) Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tavoite on vahvistaa organisaation kilpailukykyä.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen osa-alueita ovat strategia- ja henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta sekä työterveyshuolto. Strategisen hyvinvoinnin perustaan kuuluu vastuu johtamisessa, strategisen hyvinvoinnin investoinnit, mittarit sekä raportointi. Tällä on suuri merkitys organisaation eri osa-alueisiin, kuten tuloksellisuuteen, sairauspoissaoloihin sekä jatkuvaan parantamiseen. (Aura & Ahonen 2016). Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi ilmaisee strategisen hyvinvoinnin johtamisen tilaa asteikolla 0-100. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksillä kartoitetaan organisaatiossa toimintatavat strategisen hyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueilla. Kuvassa 1. kuvataan strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksiä sekä niistä saatuja tuloksia.





Kuva 1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin kuvaus ja päätulokset (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 14)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin tarkoituksena on mitata johtamisen sekä muiden toimintojen laatua verrattuna parhaisiin tapoihin. Mittari kertoo kokonaisindeksin, jolla havainnollistetaan johtamisen ja toimintojen käytäntöjen tasoa. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 14.)

Strategisen hyvinvoinnin johto sisältää neljä eri osa-alueetta, joihin kuuluvat hyvinvoinnin strateginen perusta 32,5%, hyvinvointi johdon toiminnoissa 22,5%, esimiestyö ja HR:n toiminnot 20% sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot 25%. Taulukossa on 2009-2012 tehtyjen tutkimusten tulokset ja osa-alueiden painotukset. Nämä luvut ovat syntyneet Auran, Ahosen, Hussin & Ilmarisen (2016) tekemän tutkimuksen mukaan.

Taulukko 2. Strategisen hyvinvoinnin neljä eri osa-alueetta. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 14-15.)

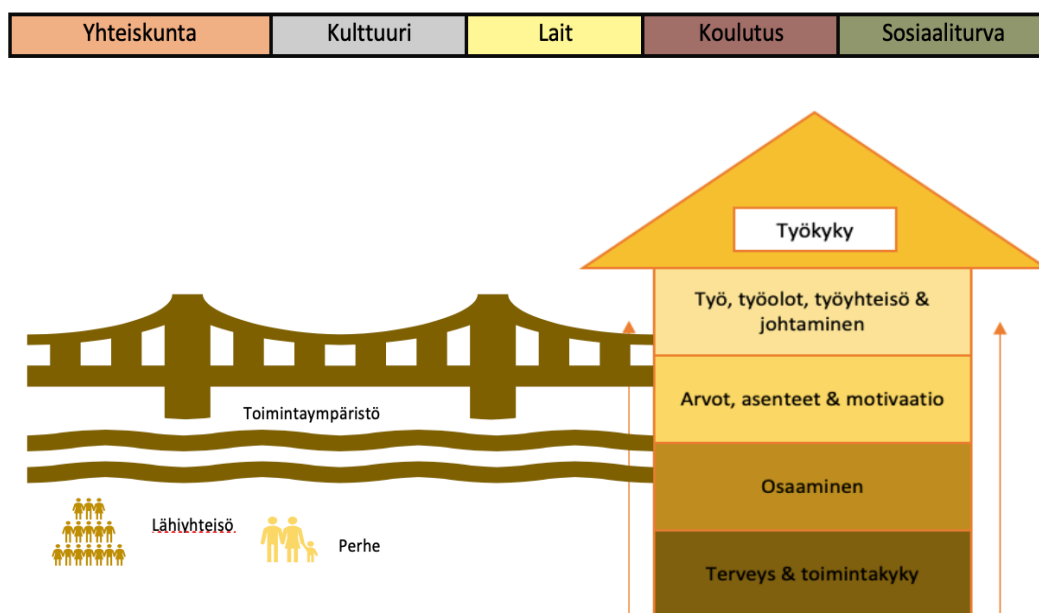
Hyvinvoinnin strateginen perusta <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvinvoinnin vastuu 7,5%</li> <li>• Mittarit 8%</li> <li>• Raportointi 7%</li> <li>• Investoinnit 10%</li> </ul>	Työhyvinvoinnin tukitoiminnot <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työterveys 12,5%</li> <li>• Työsuojelu 5%</li> <li>• Terveelliset elämäntavat 2,5%</li> <li>• Työpaikkaliikunta 1,3%</li> <li>• Kulttuuri, virkistys 1,3%</li> <li>• Henkilöstöruokailu 1,3%</li> <li>• Sisäinen viestintä 1,3%</li> </ul>
Hyvinvointi johdon toiminnoissa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisältö, tavoitteet, suunnitelma 7,5%</li> <li>• Strategiset toimintatavat hyvinvoinnin kannalta 15%</li> </ul>	Esimiestyö ja HR:n toiminnot <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiesten rooli 10%</li> <li>• HR:n toiminnot 10%</li> </ul>

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimus tehtiin sen toimintatapojen selvittämiseksi. Kyseistä asiaa on tutkittu kuudesta seitsemän vuoden aikana, jolloin luvut ovat syntyneet erinäisten tekijöiden

pohjalta. Tällä tutkimussarjalla on voitu osoittaa, että strategisen hyvinvoinnin johtamisen tason ollessa hyvä, heijastuu se organisaation eri toimintoihin. Toimintojen kautta hyvä taso taas heijastuu henkilöstön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 3.)

## 2.2 Työkyky

Työhyvinvoinnin perustana on kaikenkattava käsitys työkyvystä. Nykykäsityksen mukaan työkyky on ihmisten ja työn voimavarojen suhde, kun aiemmin se määriteltiin siten, että ”kuinka hyvin ihminen selviytyy nykyisessä työssä tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa erityisesti terveydellisiin voimavaroihinsa nähden” (Ilmarinen ja Tuomi 1992.) Kuva 2. esittää professori Juhani Ilmarisen kehittämää työkyky- taloa, jossa on yhteenveto tekijöistä, joiden osoitetaan vaikuttavan keskeisesti työkykyyn (Työturvallisuuskeskus 2012, 5).



Kuva 2. Työkyvyn talo -malli työhyvinvoinnin perustana. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Työkyvyn talo –malli syntyy neljästä kerroksesta, jossa ylin eli 4. kerros kuvaa työtä ja muut kolme kerrosta kuvaavat ihmisten voimavaroja. Työkyvyn tavoitteen kannalta olisi hyvä, että työ ja voimavarat olisivat hyvässä tasapainossa keskenään. Jatkuva vuorovaikutusta kuvaavat talossa olevat kierreportaat. Talon ensimmäinen kerros koostuu psyykkisestä, fyysisestä sekä sosiaalisesta terveydestä sekä toimintakyvystä kuten perimästä, elintavoista ja elinympäristön terveellisyydestä. Alin kerros toimii kivijalkana työkyvylle, jota voidaan vahvistaa muun muassa edistämällä terveellisiä elämäntapoja. Toinen kerros sisältää ammatillisen osaamisen, yksilön tiedot sekä taidot ja tätä kerrosta voidaan vahvistaa jatko- ja täydennyskoulutuksilla sekä itse työssä oppimisella. Jatkuvan kehittämisen mahdollisuuksia tarjoaa hyvä työ, joka luo oppimiskokemusta sekä syventää työntekijän uskoa muun muassa teknologian kehittymiselle. Kolmas kerros nitoo työntekijän arvot ja asenteet yhteen, kuten miten yrityksessä toimitaan, saadaanko työstä arvostusta, luotetaanko työnantajaan tai saadaanko tukea. Motivaatio peilautuu siihen, miten henkilö kokee suhteensa omaan työhön. Ylin kerros on mittavin ja raskain, sillä se kattaa työtehtävät, -ympäristön ja -kuormituksen sekä työyhteisön,

johtamisen ja esimiestyön. Tämän kerroksen toimivuudesta vastaavat esimiehet ja johtamisen vastuulla ovat tehokkaat sekä tuottavat työprosessit, jotta työntekijöiden terveyttä ei vaaranneta. (Työturvallisuuskeskus 2012, 5-6.)

## 2.3 Lainsäädäntö

Työnhyvinvointiin vaikuttavat erilaiset lait, jotka ohjaavat työtä työturvallisuuden, työaikojen, työterveyden sekä työsuojelun kannalta. Näiden avulla pyritään pitämään huolta siitä, että työ tuntuisi turvalliselta sekä terveelliseltä ja, että asioiden käsittely tapahtuisi työpaikalla yhteistuumin. Käytännössä se on sitä, että työpaikoilla arvioidaan riskit, opastetaan työhön, tarjotaan työterveyshuolto työkykyä ylläpitäen.

### 2.3.1 Työterveyshuoltolaki

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työterveyshuollon järjestämisestä sekä sen sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on kehittää tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä, työympäristön ja työn turvallisuutta, terveellisyyttä, työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001, 1 luku 1 §.)

Työstä ja työolosuhteista aiheutuvien terveyshaittojen ja vaarojen ehkäisemiseksi työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto, jonka avulla suojellaan ja edistetään työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä ja terveyttä (Työterveyshuoltolaki 2001, 2 luku 4 §.)

Työterveyshuollosta tulee olla kirjallinen toimintasuunnitelma, joka tarkastetaan vuosittain. Toimintasuunnitelmaan täytyy kuulua yleiset tavoitteet sekä työpaikkaoloihin liittyvät tarpeet ja niistä johdettavat toimenpiteet. (Työterveyshuoltolaki 2001, 3 luku 11§.)

### 2.3.2 Työturvallisuuslaki

Tämä laki edistää työympäristöä sekä -olosuhteita, jotta saadaan työntekijöiden työkyky turvattuun sekä ylläpidettyä. Lain avulla voidaan ehkäistä työtapaturmia sekä muita työstä ja sen ympäristöstä aiheutuvia haittoja. Työnantajan yleiseen huolehtimisvelvoitteeseen kuuluu henkilöstön turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen. Asiat, jotka tulee huomioida lain puitteissa, ovat työhön, -olosuhteisiin, työympäristöön sekä henkilökohtaisiin asioihin kuuluvat seikat. Epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet rajaavat huolehtimisvelvollisuutta, sillä työnantaja ei voi vaikuttaa niihin. (Työturvallisuuslaki 2002, 1-2 luku.)

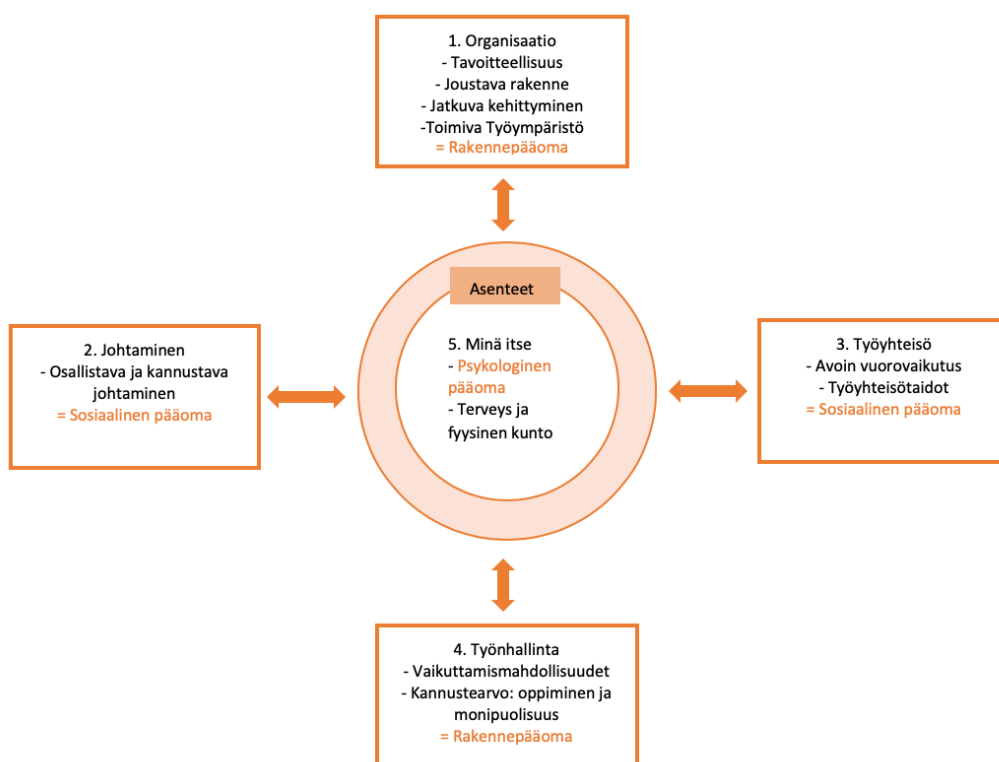
Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu noudattaa työnantajan määräyksiä ja ohjeita. Heidän tulee muutenkin noudattaa työn ja työolosuhteiden turvallisuuden ja terveellisyyden säilyttämiseksi järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijöiden on huolehdittava niin omasta, kuin muidenkin turvallisuudesta. (Työturvallisuuslaki 2002, 3 luku 18 §.)

### 2.3.3 Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta

Tämä laki varmistaa sen, että työsuojelu säännöksiä noudatetaan. Lain avulla kehitetään myös työympäristöä ja työolosuhteita yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden sekä työsuojeluviranomaisten kanssa. Työpaikkoja valvoo työsuojeluviranomainen, joka käsittelee lainsäädännön toimenpiteitä sekä edistää myös työntekijöiden kuin myös työnantajan yhteistyötä. Työsuojeluviranomaisella tarkoitetaan aluehallintovirastoa sekä sosiaali- ja terveysministeriötä. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006, 1-2 luku.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEET

Työhyvinvointi koostuu erilaisista tekijöistä, kuten esimerkiksi ryhmähengen ylläpidosta, joihin liittyvät avoin vuorovaikutus ja ryhmien toimivuus. Siihen liittyy myös työ, johon on mahdollisuus vaikuttaa ja oppia, sekä saada mahdollisia palkkioita. Yhtenä tekijänä on myös toimiva esimiestyö, joka on osallistuvaa sekä kannustaa johtamista. Organisaatio täydentää kyseisen paletin, johon liittyy tavoitteellisuus ja toimiva työympäristö sekä sen kehittäminen. Kuviossa 3. on Mankan ym. näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. (Manka & Manka 2016, 76.)



Kuva 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Kuvan keskiössä on työntekijä itse, johon vaikuttaa psykologinen pääoma, terveys ja fyysinen kunto. Organisaatio, työyhteisö, työn hallinta ja johtaminen sekä yksilön asenne ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, ja näin ollen muodostaa työhyvinvoinnin perustan. Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat jaettu omiin alaotsikoihin, joihin syvennyttään tarkemmin seuraavilla sivuilla.

### 3.1 Hyvinvoiva organisaatio

Organisaatio on hyvinvoiva silloin, kun toiminta on tavoitteellista, turvallista, kehittyvää, sekä rakenteeltaan joustavaa. Työhyvinvoinnin eteen täytyy tehdä paljon asioita, sillä se ei synny itsestään. Strateginen suunnittelu, henkilöstön voimavarojen lisääminen toimenpiteisiin sekä arviointi työhyvinvoinnin toiminnan jatkuvuudelle ovat systemaattista johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteiden asettaminen työhyvinvoinnille on osa strategiatyötä. (Manka & Manka 2016, 80.)

Organisaation tavoitteellisuuteen kuuluu selkeä visio sekä strateginen toimintasuunnitelma. Panostettaessa jatkuvasti tulevaisuuteen ottaessa ympäristökijät sekä henkilöstön mukaan tavoitteiden luomiseen, motivoi se työntekijöitä kiinnostumaan ja toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Organisaation suuri koko vaikuttaa hyvinvoinnin johtamiseen positiivisesti. Mitä suurempi se on, sitä paremmin tavoitteellinen hyvinvoinnin johtaminen yleensä toimii, mikä tarkoittaa sitä, että on määritetty tavoitteet, sisältö, vastuut sekä mittarit. (Manka & Manka 2016, 80-82.)

Joustava rakenne toimii hierarkkista paremmin, sillä siinä jokainen voi tehdä omalla alueellaan päätöksiä ja saada tietoa työnsä perustaksi. Tämän avulla ajatellaan aloitteellisuuden lisääntyvän, sillä koetaan, että tieto kulkee. Työolotutkimuksien mukaan noin 80% työpaikoista käyttää jonkin näköistä tiimityötä. Lisääntynyt tiimityö on kasvattanut itsenäisyyttä, aloitteellisuutta, vastuullisuutta sekä sitoutumista tavoitteisiin. Tiimityö on mahdollistanut päätöksentekoon osallistumista, joten se vaikuttaa suuresti työn mielekkyyteen. (Manka & Manka 2016, 87.)

Jollei työyhteisöä kehitetä jatkuvasti, tuloksia ei saavuteta eikä organisaatio voi hyvin. Kehittämistoiminta lähtee liikenteeseen siitä, että jokainen tuntee työnsä hyvin, jonka seurauksena henkilöstö täytyy saada mukaan kehitykseen. Työyhteisön kehittämistä ei tapahdu, jollei henkilöstöä saada mukaan keskustelemaan avoimesti sekä luottamuksellisesti. Kehittämistä voidaan suorittaa työohjauksella, ryhmätoiminnan kehittämisellä, prosessikonsultoinnilla, palautekyselymenetelmällä tai toimintatutkimuksella. (Juuti & Vuorela 2015, 74-75.) Henkilöstön koulutus ja kehittäminen ovat elintärkeitä asioita yritykselle, jotka lisäävät tehokkuutta, oikeudenmukaisuutta, mukautuneisuutta, heikkouksien korjaamista sekä luottamusta. Työuran kehittäminen lisää tehokkuutta, joka varmistaa, että henkilöstö parantaa ja ylläpitää tietoja ja taitoja. On tärkeää antaa henkilöstölle mahdollisuus edetä uralla tai siirtyä uusiin työtehtäviin, joissa voi esimerkiksi johtaa, hallita, vaikuttaa sekä ohjata muita. Koulutukset sekä kehittämisohjelmat lisäävät johdonmukaisuutta, mikä heijastaa siihen, että kaikilla työntekijöillä on yhdenvertainen kokemus ja tietämys, että kaikilla on tarvittavat taidot työn tekemiseen. Nämä asiat mahdollistavat joustavan työvoiman suunnittelun. Koulutus ja kehittäminen varmistavat sen, että tiedot ovat asianmukaisia sekä ajan tasalla ja voidaan varmistaa, että noudatetaan uusimpia määräyksiä. Jopa parhaimmilla työntekijöillä voi olla heikkouksia työtaidoissa ja kun niitä korjataan koulutus ja kehittämisohjelmien avulla, auttaa se työntekijöitä olemaan monipuolisempia sekä taitavampia kaikissa työtehtävissä. Koulutukset ja kehitys voivat lisätä myös työntekijöiden luottamusta sekä roolia. Kehitysinvestoinnit osoittavat työntekijöille sen, että heitä arvostetaan, joka myös lisää parempaa työtyytyväisyyden tunnetta. (Skills for Justice, 2017.)

Toimiva työympäristö edistää työnsujuvuutta sekä ehkäisee sairastumisia ja tapaturmia. Työympäristöön vaikuttavat moni asia, kuten ulkoiset, sisäiset, ergonomiset sekä sosiaaliset asiat. Tutkimuksessa on havaittu, että tehokkuus lisääntyy oikeanlaisen työympäristön myötä, joka osoittaa työntekijöilleen arvostusta. Yrityksen strategian ja tavoitteiden tulisi aina vaikuttaa työympäristöön, jonka pitäisi olla työväline, sillä se luo mahdollisuuden etä- ja läsnätyöhön. (Esseepankin arkisto, 2017). Työn tehokkuudessa on nähty heikentymistä, kun puutteita on esiintynyt työympäristössä. Toimivan työympäristön tulee olla turvallinen, jonka myötä laki pyrkii turvaamaan työntekijöiden työympäristöä ja työolosuhteita. Tähän vaikuttaa työturvallisuuslaki (2002) sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan suojelun yhteistoiminnasta (2006). (Manka & Manka 2016, 90).

### 3.2 Johtaminen työhyvinvoinnin edistämiseksi

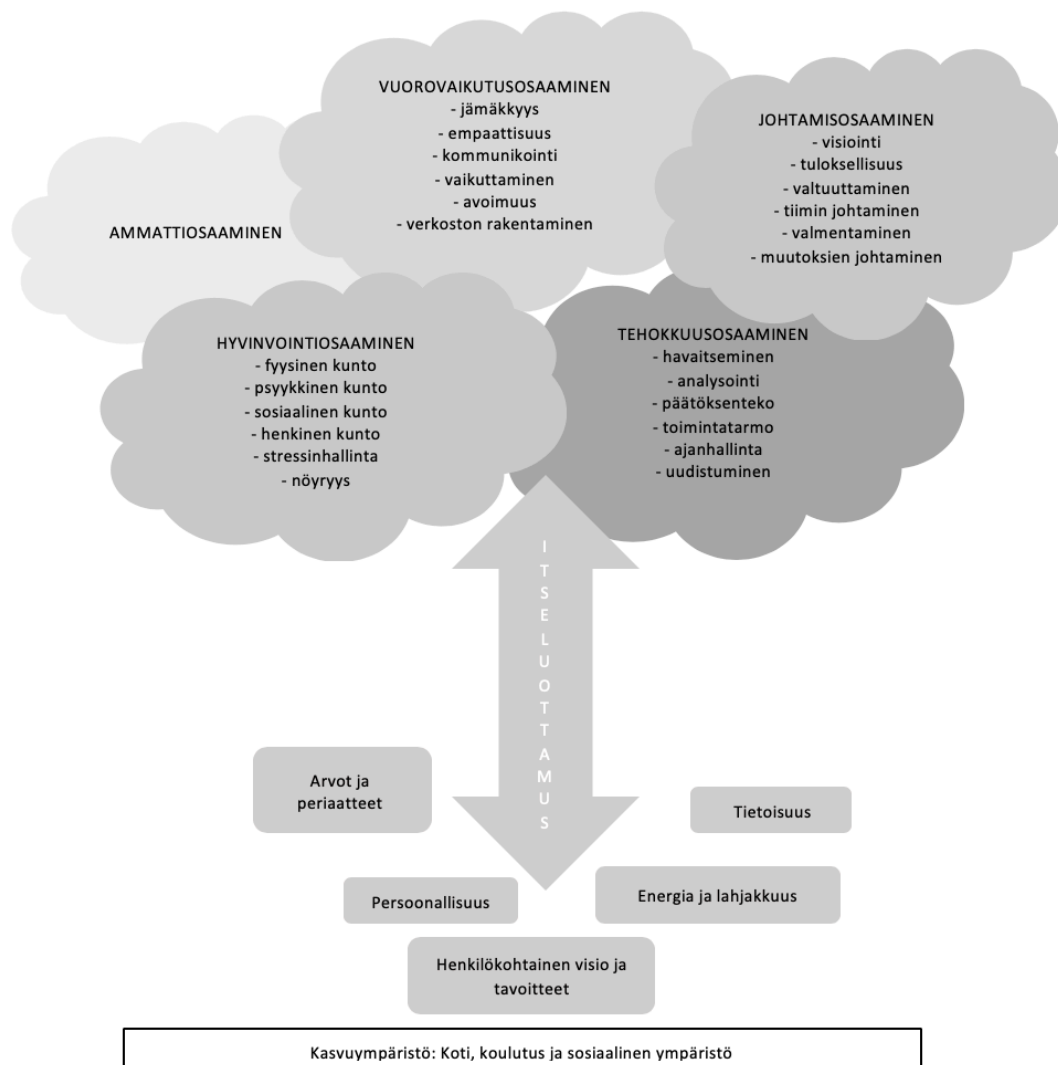
Suomessa on suoritettu monia eri arviointitutkimuksia, joissa on osoitettu, että työyhteisöjen hyvinvointia voidaan kehittää monin eri tavoin. Tutkimuksessa on todettu, että johtaminen on merkittävä osa työhyvinvoinnin kehittämistä, sillä se on huomattava tekijä työyhteisön hyvinvointiin. Organisaation koko toiminta muodostuu johtamisesta, josta on syntynyt merkittävä kilpailutekijä, eikä ole enää yhden tekevää, miten johdetaan. (Juuti, Vuorela 2015, 8.) Johtaminen määrittää mission, vision sekä toiminta-ajatuksen ja tämän takia se onkin organisaation tärkein kyky. Toiminta-ajatusta noudattamalla toteutetaan missio ja mennään kohti visiota. Visio kertoo missä halutaan olla tulevaisuudessa ja jotta se saavutetaan, luodaan strategia johtajuuden avulla, jolloin organisaatio menestyy. (Kesti 2010, 125).

Maarika Mauryn tutkimuksen mukaan (2016) strategiat ovat jääneet vain sanan helinäksi henkilöstölle, sillä esimerkiksi organisaation työntekijöistä vain 2% tuntee oman strategiansa. Tutkimuksessa olivat mukana 150 eri kokoista organisaatiota eri toimialoilta ja vastaajia noin 10 000 työntekijää eri tasoilta, kuten ylimmästä johdosta sekä keskijohdosta. Näiden avulla tutkittiin, miten hyvin organisaation jäsenet tuntevat yrityksensä strategian. Tutkimuksessa huomattiin, että myös yrityksen johdolla on strategia hukassa, ylimmästä johdosta 13% sekä keskijohdosta 8% pystyivät ilmaisemaan strategian virallisen määritelmän mukaan.

Johtamisen tarkoituksena on tehdä yhteisestä toiminnasta selkeää ja kehittämiskelpoista sekä tuottaa merkitystä henkilöstölle. Johtamisen kuuluu kirkastaa päämääriä sekä selventää perustehtäviä, joka synnyttää jatkuvaa merkitystä. Toiminta johtamisessa auttaa tapahtumien luokittelussa ja luo yhteyksiä niiden välillä. Johtajan on pystyttävä tulemaan eri ihmisten tasolle, jotta hän ymmärtää heidän tuntemuksensa. Kun johtaja onnistuu asettumaan samalle viivalle muiden kanssa, hän luo työyhteisöön yhtenevän tunnelman. Hyvät tulokset syntyvät alaisten kanssa tehdystä yhteistyöstä, mutta sen tavoittaminen vaatii sen, että toiminta on perustettu yhdessä. (Juuti & Vuorela 2015.)

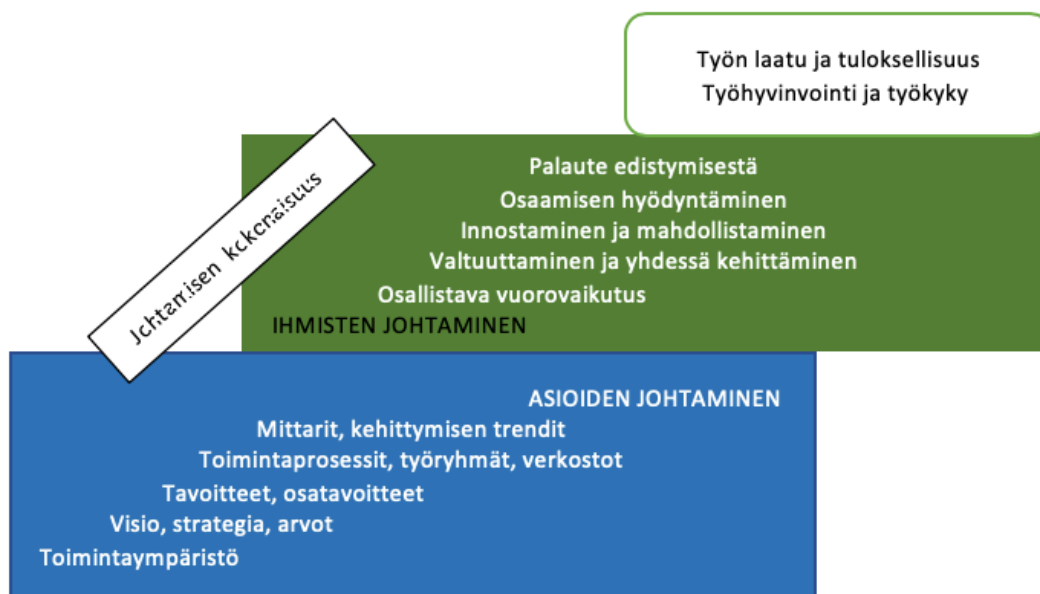
Kuvassa 4. esitetään johtajuuden osaamispuuta, jossa käydään laaja-alaisesti kaikki johtajuuteen liittyvät seikat sekä osaamisalueet. Juurina puuta kannattelevat arvot ja periaatteet, persoonallisuus,

henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. Rungon muodostaa henkilön itseluottamus, josta kasvavat puun oksat sekä lehdet, joilla tarkoitetaan eri osaamisalueita. Osaamisalueisiin kuuluvat ammatti-, vuorovaikutus-, hyvinvointi-, johtamis- sekä tehokkuusosaaminen.



Kuva 4. Johtajuuden osaamispuu. (Sydänmaanlakka 2004, ks Hyppänen.)

Hyvällä johtamisella tarkoitetaan sitä, kun johdetaan sekä asioiden, että ihmisten kautta, minkä avulla tuotetaan tulosta sekä työhyvinvointia (kuva 5). Ihmisten johtamisessa (leadership) otetaan huomioon monipuolisesti henkilöstön vuorovaikutus, osallistaminen sekä kehittäminen, jolla pyritään luomaan sitoutuneisuutta sekä motivaatiota työntekijöillä. Työn merkityksellisyys sekä tärkeys lisääntyvät tämän johtamisen avulla, jolloin työstä tulee sujuvaa sekä tuottavaa. Ihmistenjohtamista auttaa hyvä asioiden johtaminen (management), sillä se lisää yrityksen sisäisen toiminnan tehoa.

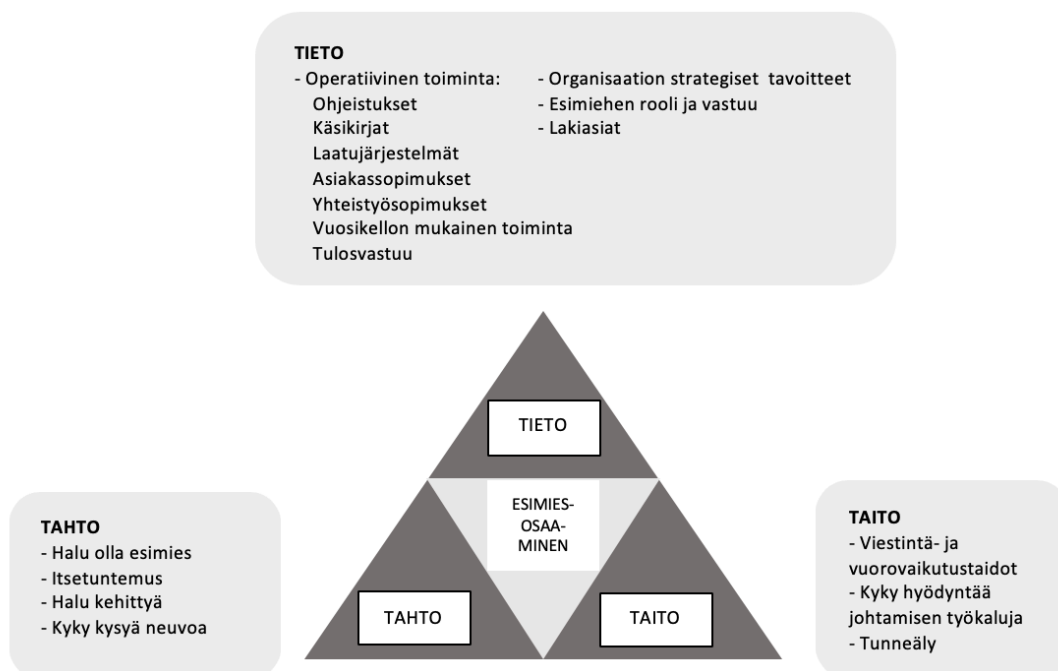


Kuva 5. Johtamisen kokonaisuus. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Hyvän johtamisen kriteereitä löytyy monipuolisesti ja niitä on jaettu omiin kokonaisuuksiinsa. Rakentaessa toimivaa sekä tuloksellista työyhteisöä johdon ja henkilöstön välillä, tarvitaan luottamusta ja arvostusta, jonka toiminnan tulee olla muun muassa avointa, eettistä sekä oikeudenmukaista. Johdolla tulee olla avoin näkemys monimuotoisuudesta, sillä usein organisaatioissa työskentelee paljon erilaisista taustoista tulevia ihmisiä. Osatekijänä yrityksen laadun ja menestyksen taustatekijänä on henkilöstön erilaisuus, joka on voimavara toimintatapojen sekä palveluiden edistämiseksi. Työyhteisön osaamista ja kehittymistä voidaan kehittää erilaisilla tavoilla, joita ovat muun muassa koulutukset, valmennukset, kehityskeskustelut sekä perehdytykset. Organisaation osaamisen ennakoiva kehittäminen on henkilöstön hyvinvointiin sekä menestykseen ratkaiseva tekijä. (Työterveyslaitos, 2019.)

Esimies toimii myös yksilöiden sekä ryhmän henkilöstöjohtajana erilaisilla organisaatiotasolla. Tavallisesti hän toimii sen alueen asiantuntijatehtävissä, jonka esimiehenä hän toimii. Esimiestyöhön kuuluu myös työskentely sekä selviytyminen lakipykälän mukaan toimiessa, liiketoiminnan paineen alla sekä tilanteiden muuttuessa. Asiantuntijoita ovat ne ihmiset, joiden työ toimii muuttuvassa sekä monimutkaisessa ympäristössä. Vahva yhteys organisaation ja hyvän esimiestyön välillä on avain menestykseen. Esimies pyrkii auttamaan henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuuden ja täten helpottaa työntekijöiden onnistumista. Johtamistilanne koostuu kolmesta tekijästä, joita ovat vaikuttaja eli esimies tai johtaja, vaikutettavat eli työntekijät, liiketoiminnan sekä työyhteisön tavoitteet. Eri tilanteissa esimiehen roolit korostuvat, sillä joskus he voivat olla perehdyttäjiä, tiiminvetäjiä tai työnjohtajia. Toisinaan hän voi myös toimia kannustajana, valmentajana tai rekrytoijana, joka kokee olevansa eri asemassa, kuin joku toinen saman tehtävän toimija. Vaikka rooleja on monia, niin esimies on kuitenkin aina työnantajan roolissa sekä vastaa yksikkönsä toiminnasta. (Hyppänen 2013.)





Kuva 6. esimiesosaamisen kokonaisuus. (Hyppänen 2013.)

Henkilöstöjohtamiseen (HR=Human resources) kuuluu strateginen henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, ikäjohtaminen, henkilöstötoiminnot sekä työntekijöiden ohjaus. Henkilöstöjohtamisen työtehtäviä toteuttavat myös johtajat sekä esimiehet, sillä he palkitsevat, ohjaavat ja auttavat työntekijöitä kehittymään. IT-järjestelmien kehittyminen on tehnyt mahdolliseksi sen, että henkilöstötyötä on alettu siirtämään esimiehille. Näin ollen henkilöstöammattilaisten tärkeimpänä asiakasryhmänä sekä yhteistyökumppanina ovatkin esimiehet. (Viitala 2014.)

### 3.2.1 Muutosjohtaminen

Ainut varma asia organisaatiossa on muutos, mikä herättääkin ihmisissä erilaisia tunteita, vastustusta sekä kannatusta ja tämän takia muutosta onkin osattava johtaa. Kun jokainen ihminen saa organisaatiossaan äänensä kuuluviin, lisää se työhyvinvointia, esimerkiksi luomalla positiivista työilmapiiriä. Johtajan tulee keskustella henkilöstön kanssa, mitä tulee tai mitä ei tule tapahtumaan, vakuuttaa henkilöstölle muutoksen tärkeys sekä luoda sille visio. Muutoksen visiosta tulee viestiä usein ja kaikille tulee olla selvää mihin tulevaisuudessa halutaan. Johtajan täytyy osata ohittaa mahdolliset esteet ja keskustella muutosvastaisten henkilöiden kanssa sekä palkita heitä hyvistä tuloksista. Hyvä muutosjohtaja luo siis onnistumisia ja täten asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita sekä antaa hyvää palautetta suorituksesta, jotka lisäävät myös työhyvinvoinnin kannalta työn imua sekä parantavat ilmapiiriä. Virheistä sekä onnistumisista tulee ottaa oppia, sillä se on jatkuvan kehittämisen sekä oppimisen periaate. Johtajan tulee luoda muutoksen kulttuuri, sillä muutos on jatkuvaa koko ajan. (Virolainen 2020.)

Duarte Oy teki haastattelututkimuksen henkilöstölle muutosjohtamisen tilanteessa, jossa oli tarkoituksena tuoda esille uskomukset, tunteet, kysymykset ja huolet yrityksen nykyisestä strategiasta. Tarkoituksena oli myös selvittää, että oliko jotain muutoksia, joita he haluavat johdon tekävän tai

sitten eivät. Haastatteluista saatujen havaintojen avulla pystyttiin tunnistamaan, miten kukin työntekijä suhtautui muutospönnisteluihin. Viestintä suunniteltiin sen perusteella, olivatko he innoissaan, peloissaan vai turhautumaisillaan. Esimerkkinä työntekijät, jotka innostuivat muutoksesta, saivat viestintää, joka rohkaisi heitä motivoimaan muita vastahakoisia. (Sanchez 2018.)

Muutoksen vastustaminen syntyy yleensä tiedon puutteesta, epäilyistä, negatiivisista ajatuksista sekä tunteista, kuten pelko, epävarmuus ja viha. Näiden asioiden puitteissa sitoutuminen ja motivaatio laskee henkilöstön keskuudessa. Vastustamisen takia muutosjohtamisessa on hyvä muistaa keskustelu, rohkaisu, tuki sekä kannustus. Nämä ylläpitävät tai voivat myös lisätä työhyvinvointia, mutta jos nämä seikat jäävät taka-alalle, voi seurauksena olla työpahoinvointi organisaatiossa. Työpahoinvointi puutteellisen muutosjohtamisen seurauksena voi näkyä lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Sairauspoissaolojen taustalla voi olla epävarmuus sekä epätietoisuus, joka synnyttää stressiä ja saa työntekijät jäämään kotiin. Tarvittaessa on järjestettävä lisäkoulutusta, jos uusia taitoja tarvitaan. (Virolainen 2020.)

### 3.2.2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on sitä, kun otetaan kaikkien eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset huomioon. Tämän tavoitteena on saada käyttöön jokaisen työntekijän vahvuudet, jonka avulla jokainen pystyy toimimaan omien resurssiensa mukaan asianmukaisissa työtehtävissä. Työpaikoilla työntekijät voivat olla 15-70 vuotiaita, joten ikäjohtamisessa täytyy jokaista sukupolvea johtaa eri tavalla, ottamalla huomioon muun muassa suhde työhön, työkokemus ja ammattitaito, terveys, työkyky sekä elämäntilanne. Organisaatiolla olisi hyvä olla käytössään ikäohjelma, johon merkattaisiin kaikki ikäystävälliset käytännöt. Ikäohjelmalla tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamisen suunnitelmaa, jossa otetaan huomioon ikäasiat. Ikäystävällisiä käytäntöjä ovat muun muassa ikäystävällinen rekrytointi, jossa ei syrjitä iän perusteella, urakehityksen tukeminen eri-ikäisten tarpeiden mukaan, koulutus iästä riippumatta, joustavat työajat sekä irtisanomistilanteet, jossa ikä ei vaikuta päätökseen. Ikäohjelmaan sitoutuminen vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen sekä johtajuuden oikeudenmukaisuuteen, joten näitä olisi myös hyvä seurata työhyvinvointikyselyiden ohella. (Työterveyslaitos 2020.)

Sanotaan, että "vanha koira ei opi uusia temppuja", mutta tämä ei pidä paikkaansa myöskään ihmisillä, sillä ihmiset oppivat koko elinikänsä ajan. Vanhemmat ihmiset oppivat uutta, mutta oppiminen saattaa vain kestää hieman pidempään. Ikäjohtamisella siis tarkoitetaan, että ikä otetaan huomioon johtamisessa, eikä se liity pelkästään eläköitymisikää saavuttaville vaan ihan kaiken ikäisille. Ihmisten fyysinen ikä ei ole merkittävä tekijä, vaan esimerkiksi ikäänymisen tuomat haasteet, kuten fyysiset tekijät. Ikäjohtamista on työpaikoilla varsin vähäisesti sekä se on yritysten keskuudessa melko tuntematon käsite, sillä yksityisillä sektoreilla vain 20% ja julkisilla 30% tietävät mitä sillä tarkoitetaan. (Virolainen 2020.)

Esimerkkinä hyvästä ikäjohtamisesta Norjassa on kunta nimeltä Sandnes, joka on päättänyt, että palkka pysyy henkilöstöllä ennallaan, vaikka työkuorma vähenee. 62 vuotta täyttäneet voivat vähentää työaikaansa 10%, 63-vuotiaat voivat vähentää 15% ja 64-vuotiaat 20%. Myös Vattenfall on tehnyt oivallisia ratkaisuja ikääntyville työntekijöille, mutta he eivät ole kuitenkaan vielä Sandnesin tasoa. Heillä 58 vuotta täyttäneet ja siitä ylöspäin, voivat vähentää työkuormaansa 20%, jonka seurauksena palkka putoaa 10%, mutta eläketurva säilyy kuitenkin ennallaan. (Virolainen 2020.)

### 3.3 Työn merkitys

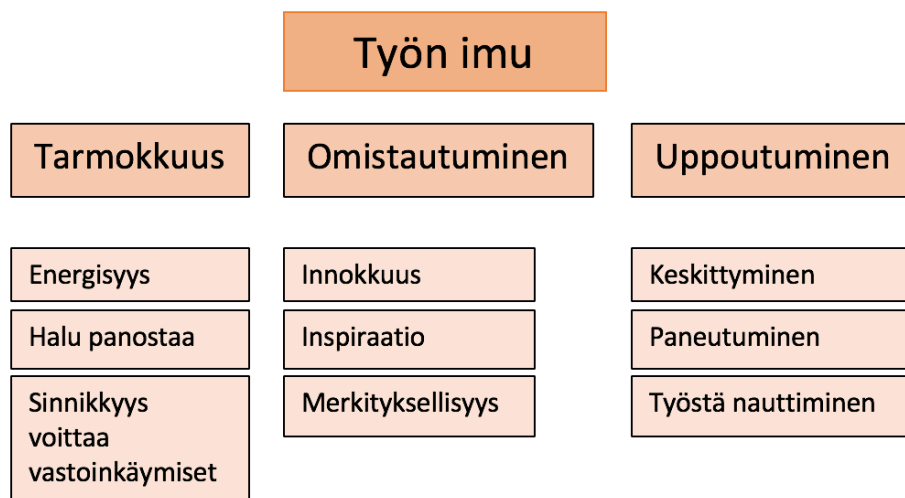
Pirkko Tavailan mukaan (2018) työ on ihmiselle henkisen hyvinvoinnin tukipilari. Ihminen haluaa kokea työllään merkityksellisyyttä sekä tarpeellisuutta ja heillä on halu kasvaa, luoda uutta, kehittyä sekä muokata elämää oman näkemyksen mukaan. Työn positiivisuus antaa energiaa, luo voiton tunteita sekä kehittää itsenäisyyttä ja itsevarmuutta. Työllä on myös negatiiviset puolensa, sillä se voi alkaa hallita elämää, vaikuttaa ihmissuhteisiin ja pahimmillaan väsyttää ihmisen fyysisesti sekä henkisesti.

Mielekäs työ on kevyttä sekä tuottaa iloa, johon pystytään suhtautumaan myös huumorilla. Se on voimavara, johon vaikuttaa keskeisesti kaksi tekijää: osaaminen sekä työmotivaatio. Kun henkilö omaa nämä kaksi piirrettä, tilanne on tällöin paras. Mielekäs työ on parhaillaan leikkiä, josta saadaan voimavaroja. Yksilön ja työn välinen suhde on onnistunutta, kun ihminen saa työskennellä haaveammattissaan, joka on kiinnostava, monipuolinen sekä itsenäinen. Työ on myös haasteellista, josta saa palautetta. (Juuti & Vuorela 2015.) Työhallinta tarkoittaa, että henkilö voi itse vaikuttaa työnsä omiin pelisääntöihin. Mittareina on työn tarjoama vapaus, itsenäisyys, aikatauluttaminen sekä menettelytapojen päättäminen. (Manka, Manka 2016.)

Työn imua on se, kun henkilöt kokevat myönteistä tunne- ja motivaatiokäyttäytymistä työssä. Esimiehet voivat lisätä työntekijöiden työn imua työhön liittyvillä sekä yksilöllisillä voimavaratekijöillä. Työhön liittyviin voimavaroihin kuuluu myönteiset psykologiset, sosiaaliset sekä organisatoriset työolotekijät. Näiden avulla pusketaan työn vaatimuksia eteenpäin, suoritetaan työtehtävät menestyksekkäästi sekä synnytetään työntekijöiden sisäinen palo tehdä työt kunnolla. Esimies voi parantaa työhön liittyviä voimavaroja muun muassa palkitsemisella, kehittämisellä, monipuolisuudella sekä työn organisoinnilla, kuten työaikojen joustavuudella sekä tavoitteiden selkeyttämisellä. Sosiaalisia voimavaroja voidaan lisätä muun muassa oikeudenmukaisella ja ystävällisellä käyttäytymisellä sekä esimiehen tuella, palautteilla sekä arvostuksella. Työn imua voidaan parantaa myös työn varmuudella sekä innovatiivisella työllä. (Koskensalmi, Seppälä, Hakala & Pahkin 2015.)

Työn imua kokevat henkilöt lähtevät mielellään töihin sekä iloitsevat siitä. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan, vähintään 2/3 työntekijöistä tuntee omistautumista, uppoutumista ja tarkokkuutta ainakin kerran viikossa. Hyvinvoinnin kokemuksena työn imu on merkityksellinen, koska

sillä on monia positiivisia vaikutuksia muun muassa terveyteen, työsuoritukseen sekä yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Työterveyslaitos 2019.) Työn imu on jaettu kolmeen ulottuvuuteen, kuten kuvassa (kuva 7.) näkyy.



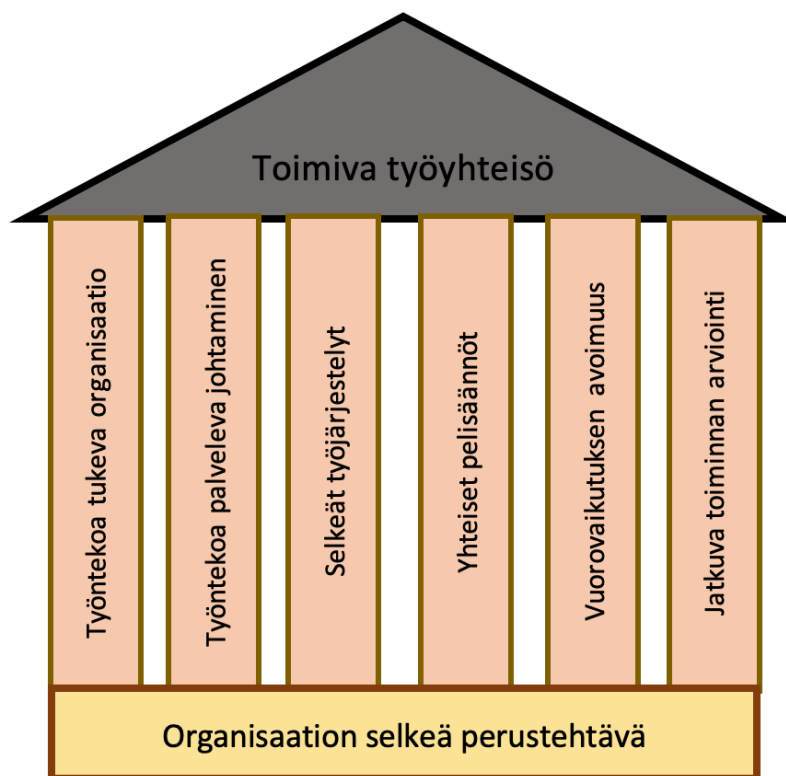
Kuva 7. Työn imun ulottuvuudet.

Työn imu on myönteinen ja suhteellisen pysyvä tunne- ja motivaatiotila ja kun työntekijä kokee työn imua, toimii hän silloin tarmokkaasti, omistautuneesti ja uppoutuneesti. Tarmokas henkilö on energinen, panostava sekä sinnikäs, joka haluaa voittaa vastoinkäymiset. Omistautunut työntekijä kokee innokkuutta, merkityksellisyyttä sekä inspiraatiota. Työntekijän ollessa uppoutunut työhönsä, hän on keskittynyt, paneutunut sekä nauttii työstään. (Virolainen 2020.)

### 3.4 Työyhteisö

Hyvä työyhteisö koostuu ilmapiiristä sekä ihmissuhteista, jossa luottamuksella ja avoimuudella on keskeinen rooli. Hyvässä yhteisössä esimiehen tulee huomioida jokaisen yksilön edut ja täten ajaa yhteisiä etuja. Esimiehen on helpompi työskennellä hyvinvoivassa työyhteisössä, missä hänen roolinsa onkin erittäin suuri, koska toiminnallaan hän luo luottamusta ja avoimuutta ihmisten välille. (Juuti & Vuorela 2015, 50.)

Työyhteisön erilaisia piirteitä ovat muun muassa tasa-arvo, toimiva vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus, kannustava ilmapiiri sekä jokaiselle sopivasti kuormittavat työtehtävät. Kun ilmapiiri on vapautunutta ja luottamuksellista, kokevat työntekijät olevansa tervetulleita työyhteisön jäseniä. Työyhteisössä kaikkien tulisi auttaa ja tukea toisiaan sekä jakaa osaamistaan muille. Työyhteisöön pystyy vaikuttamaan jokainen yhteisön jäsen motivaatiollaan, asenteellaan sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoillaan. Toimiva työyhteisö koostuu useista pilareista, jotka esiintyvät alla olevassa kuvassa (Kuva 8.)



Kuva 8. Toimiva työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2008.)

Kuten kuvasta 8. näkyy, toimiva työyhteisö rakentuu monista eri tekijöistä ja tästä voidaankin huomata, että toimiva työyhteisö on koko työyhteisön yhteinen tehtävä. Jotta ihmiset voivat onnistua työssään sekä toimia ammatillisesti, tarvitsevat he kantavat peruspilarit työyhteisön tueksi. Toimiva työyhteisö rakentuu kuudesta peruspilarista, jota kannattelee kivijalkana työyhteisön perustehtävä. Jokaisen työntekijän henkilökohtaiset työtehtävät, vastuut sekä tavoitteet työpaikalla koostuvat perustehtävän puitteissa. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun työyhteisö toimii ammatillisesti ja työntekijät viihtyvät työpaikalla. Pilarit, jotka kannattelevat toimivaa työyhteisöä ovat työntekoa tukeva organisaatio sekä sitä palveleva johtaminen, töiden järjestelyt selkeästi, yhdessä sovitut pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä jatkuva toiminnan arviointi. (Järvinen 2008.)

Yrityksessä luodaan työhyvinvointia sekä parannetaan työturvallisuutta avoimella ja vuorovaikutteisella työyhteisöviestinnällä. Nykyään työssä vaaditaan entistä enemmän vuorovaikutusta ja siksi myös viestintä on osa johtamista sekä jokapäiväistä työntekoa. Hyvän työyhteisöviestinnän tärkeitä ominaisuuksia ovat monisuuntaisuus, avoimuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen. Nämä asiat lisäävät ihmisten motivaatiota, hyvinvointia sekä työn iloa. Viestintä kehittyy koko ajan ja perinteisiin tapoihin kuuluivat muun muassa ilmoitustaulu sekä sähköposti, mutta nykypäivänä viestinnässä käytetään erilaisia foorumeita. Yhä enemmän käytössä on erilaisia foorumeja sekä digitaalisia viestintätapoja, joita ovat esimerkiksi intranet, ektranet, blogit, Facebook, Instagram virtuaalikokoukset sekä Periscope. Näiden lisäksi myös uusia tapoja syntyy jatkuvasti. (Työturvallisuuskeskus, 2016.)

#### 4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Kehittämällä työhyvinvointia säästetään yrityksen menoja mittavasti. Kun kehitys aloitetaan ennen ongelmien syntyä proaktiivisesti, jää enemmän keinoja ratkaista tilanteet ja ongelmista syntyvät kulut pysyvät alhaisimpina. Organisaation työhyvinvointia kehitettäessä tulee työntekijöiden kanssa tehdä työhyvinvointisuunnitelma vähintään yhdeksi vuodeksi. Työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila tulee selvittää ennen suunnitelmien tekoa, esimerkiksi itsearvioinneilla ja kehityskeskusteluilla ja lisäksi työhyvinvoinnin mahdolliset puutteet on myös hyvä kartoittaa henkilöstöhallinnan tietojärjestelmistä sekä eläkevakuutusyhtiöiltä. Tiedot, joita voidaan saada edellä mainituilta tahoilta ovat muun muassa sairauspoissaolot, vaihtuvuus, työtaturmien kustannukset sekä varhaiseläköityminen. Kun puutteet hyvinvoinnissa muutetaan euroiksi, ymmärretään paremmin ovatko investoinnit tuottaneet hyötyä tai täytyisikö niitä lisätä. Henkilöstöinvestoinnit tulisi nostaa esille, sillä näihin kuuluvat osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseen käytetty summa. Näihin investointeihin kuuluvat terveyshuollon kustannukset sekä työkyky- ja virkistystoiminnan panostukset henkilöä kohti, työpaikkaruokailu, sekä muut mahdolliset työhyvinvointiin vaikuttavat keinot. (Manka & Manka 2016, 91-95.)

Johtajien tulisi tehdä työhyvinvointisuunnitelma niin, että se tyydyttäisi työntekijöiden sekä liiketoiminnan tarpeet. Suunnitelman ei tarvitse perustua strategiaan, mutta sen tulisi kuitenkin olla linjassa sen kanssa. Työhyvinvointisuunnitelma on merkittävä tuotos strategialle ja/tai arviointiprosessille, joka nähdään sitoutumisena, niin että organisaatio menee kohti visiota. Työntekijöillä on enemmän itsevarmuutta sekä luottamusta, kun he näkevät tehtyjä suunnitelmia. Työhyvinvointisuunnitelmassa tulisi olla selvää se, että mitä asioita siihen tuodaan, kuka on vastuussa, aikataulutus, budjetti ja tarvittavat resurssit, mihin kyetään sekä miten aiotaan arvioida sekä seurata suunnitelmaa. Suositus on, että aloitetaan pienestä ja keskitytään aloitteisiin, joiden kustannukset ovat alhaisia tai niitä ei ole lainkaan, arvioidaan sekä sitoututetaan ne työntekijöille. (Mitchell 2018.)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen työelämän laatu ja kehittämistarpeet Kaakkois-Suomen pk-yrityksessä (2016) tutkimuksen mukaan työhyvinvointisuunnitelmat sekä työilmapiirin kartoitukset yrityksissä, joissa työskenteli alle 10 henkilöä, olivat selvästi harvinaisempia kuin suuremmissa yrityksissä. Pienempien yrityksiä ja palvelualojen vahvuus työhyvinvoinnissa oli kuitenkin se, että työtoverit tunnettiin paremmin myös ihmisenä kuin suuremmissa ja teollisimmissa yrityksissä. (Elsilä 2016.) Vuonna 2014 Suomessa oli jo useita yrityksiä, joilla oli työhyvinvoinnin ohjelmat sekä prosessit käytössään. StoraEnso, Konecranes, Wärtsilä, Itella sekä ABB olivat jo saaneet suuria hyötyjä työhyvinvointiohjelmistaan. Esimerkiksi StoraEnso sai 7,8 miljoonan euron säästöt ensimmäisen vuoden työhyvinvointiohjelman käyttöönoton jälkeen. (Talouselämä 2014.)

#### 4.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat (kuva 9) on Päivi Rauramon (2009) kehittämä työkalu työhyvinvoinnin kestävä kehitystä varten, jota voidaan käyttää työhyvinvointisuunnitelman toteuttamiseen ja se perustuu Maslowin tarvehierarkiaan. Maslowin tarvehierarkia (1943) on Abraham Maslowin psykologinen teoria siitä, että ihmisellä on perustarpeet, jotka tulevat tyydyttyä ensimmäisenä ennen kuin pyritään etenemään korkeammalle (Opetushallitus 2020.) Työhyvinvoinnin pohjana ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Kaikkien näiden tarpeiden täytyminen ja toteutuminen töissä sekä elämässä toimivat työhyvinvoinnin edellytyksinä. (Rauramo 2009.)



Kuva 9. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2009, 3).

Työhyvinvoinnin portaat perustuvat viiteen eri tarpeeseen. Psykofysiologisilla perustarpeilla tarkoitetaan organisaatiossa muun muassa työterveyshuoltoa sekä työntekijän tasolla terveellisiä elintapoja. Näitä voidaan arvioida kyselyillä, terveystarkastuksilla sekä fyysisen kunnon mittauksilla. Turvallisuuden tarpeeseen organisaatiossa kuuluvat esimerkiksi työolot sekä työntekijään liittyvät turvalliset ja ergonomiset toimintatavat, joita voidaan mitata vaikkapa työpaikkaselvityksellä. Liittymisen tarve organisaatiossa sisältää muun muassa työyhteisön ja johtamisen sekä työntekijän kehitysmuotoisuuksien, joita mitataan työyhteisön toimivuuskyselyillä. Arvostuksen tarpeeseen organisaatiossa kuuluvat esimerkiksi arvot ja palkitseminen sekä työntekijän aktiivinen rooli, joita pystytään mittaamaan tyytyväisyyskyselyillä. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen sisältyy organisaation luovuus ja vapaus sekä työntekijän työn hallinta, joita arvioidaan muun muassa kehityskeskusteluilla. Työhyvinvoinnin

portaattimallin avulla luodaan tavoitteet sekä toimintasuunnitelma, mutta ennen sitä täytyy kuitenkin tehdä nykytilan kartoitus ja hyvinvoinnin esteiden sekä vahvistuksien tunnistus. (Rauramo 2009).

#### 4.2 Työhyvinvointisuunnitelma

Nykytilan arvioinnin jälkeen pystytään arvioimaan työhyvinvoinnin tilaa yrityksessä, jonka perusteella voidaan aloittaa työhyvinvointisuunnitelman laatiminen. Nykytilan arvioinnin lisäksi kannattaa soveltaa aikaisempia tutkimuksia ja selvityksiä. Työhyvinvointisuunnitelmaa hyödyttää, jos mahdollisimman moni organisaatiossa pystyy osallistumaan työhyvinvoinnin parantamisen toimenpiteisiin. Kun tulokset arvioinneista on saatu, voidaan päättää organisaation kokouksissa oleellimmat kehityskohdat sekä toteuttaa ne vuoden aikana. Työhyvinvointitoiminnassa täytyy asettaa realistiset tavoitteet sekä edetä maltillisesti. (Rauramo 2009.)

Työhyvinvointisuunnitelmaa tehtäessä on hyvä laatia sen määritelmä, joka vastaa kysymykseen, mitä on työhyvinvointi. Suunnitelma voidaan kiteyttää peruselementteihin, jotka ovat nykytilan ja tavoitteiden analyysi, suunnitelma ja sen toteutus sekä toteutuksen ja tulosten seuranta. Määritelmät työhyvinvoinnille ja suunnitelman laatimiselle asettavat työkykytavoitteet. Suunnitelma tulee jalkauttaa koko henkilöstölle, niin että se varmasti sisäistetään. Jotta sisäistäminen onnistuu, tulee henkilöstön osallistua aktiivisesti sen laadintaan, toteutukseen ja seurantaan. (Wellbe Oy 2014.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä tutkittiin Yritys X:n laajennetun johtoryhmän työhyvinvoinnin nykytilaa, esimiestyön toimintoja, ilmapiiriä sekä työhyvinvointiin liittyviä kehitysideoita. Tarkoituksena oli saada aineistoa, mitä työhyvinvoinnin eteen on tehty esimiesten näkökulmasta ja näiden pohjalta tavoitteena on kehittää työhyvinvointisuunnitelma. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, jossa haastateltiin 11 henkilöä, jotka olivat laajennetun johtoryhmän jäseniä.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvemmin, sillä siinä joukko on huomattavasti suppeampi, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullista käytetään silloin, kun halutaan tietää käyttäytymisen tarkoitus ja asiayhteys eli konteksti. Tutkimuksessa nousee esille vastaajien havainnot tilanteista, jotka mahdollistavat sen, että voidaan ottaa huomioon menneisyyteen sekä kehitykseen liittyvät tekijät. Laadulliseen tutkimukseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi havainnointia, päiväkirjoja, piirustuksia, kirjoitelmia tai teemahaastatteluja. Menetelmiä apuna käyttäen päästään lähemmäksi merkitystä, joita vastaajat antavat tapahtumille ja ilmiöille. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan sosiaaliseen toimintaan osoittavan tutkimuksen tulee liittyä merkityksen analyysiin. Kvalitatiivisia menetelmiä tulee käyttää, kun mennään lähemmäksi yksilöä ja vuorovaikutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Aineistonkeruumenetelmistä suosituimpia ovat haastattelut, joita ovat muun muassa, yksilö-, pari- ja ryhmähaastattelu sekä strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teemahaastattelu ja avoinhaastattelu. Haastattelun apukeinoina käytetään litterointia, missä haastattelu muutetaan tekstiksi. Seuraavaksi suosituimpia menetelmiä ovat havainnointi sekä valmiit aineistot ja dokumentit. Valmiita aineistoja voi olla haastattelujen ja havainnointien lisäksi muitakin, kuten esineet, ihmisen puhe, kuvat sekä tekstiaineistot, joihin kuuluu muun muassa erilaiset kuvanauhoitteet, dokumentit, mainokset sekä lehdet. (Kesänen, 2019.)

### 5.2 Teemahaastattelu aineistonkeruu menetelmänä

Tutkimushaastattelussa tutkijan tehtävänä on ilmaista tietoa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä ja kokemuksista. Haastateltavia voi lähestyä monella eri tavalla, kuten suorasti tai epäsuorasti. Suorasti tarkoittaa sitä, että ihmisiltä kysytään heidän uskomuksiaan, kokemussisältöjä tai arvostuksia. Epäsuora taas tarkoittaa muun muassa piirustusten tulkittamista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu ja siinä kaikilta kysytään samat kysymykset, joten valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole määritetty ja näin vastaajat voivat kertoa kaiken avoimesti. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista käydään keskustelua haastateltavien kanssa. Haastattelu lähtee siitä olettamuksesta, että jokaista yksilön kokemusta, ajatusta, uskomusta ja tunteita pysytään tällä menetelmällä tutkimaan. Teemat kertovat siitä, mitkä aiheet haastatteluissa ovat kaikkein keskeisimpiä ja näin ollen haastateltavien äännet tulevat kuulluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Haastatteluiden apuna käytettiin äänittämistä, jotka auttavat analysoidessa tuloksia. Tutkimussuunnitelman tekeminen on oleellista työssä, sillä sen avulla nähdään mistä vaiheista tutkimus koostuu. Suunnitelman perusrakenne koostuu siitä, että tutkimuksella on tarkoitus. Sen tulee vastata tiettyihin tutkimuskysymyksiin, tutkittavan joukon tulee olla määritetty, aikataulu rajoitettu, jonka jälkeen tiedot kootaan sekä analysoidaan ja tulokset esitetään. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 54.) Analyysi kertoo, mitä aineisto sisältää, mistä siitä kerrotaan, millä tavoin ja missä määrin. Analyysi voi olla esimerkiksi aineiston lukemista, tekstin järjestelyä, sisällön erittelyä, jäsenystä ja pohtimista. Analyysissa tutkija käy vuoropuhelua teorian, empirian sekä omien ajatuksien kanssa, tiivistää aineistoa sekä tulkitsee sitä. Näiden avulla lisätään aineiston informaatioarvoa. On tärkeää, että analyysissa perustellaan valinnat, sekä selitetään, miksi on mitään tehty, jotta tutkimuksesta saadaan perusteltu, uskottava sekä mahdollisimman luotettava. (Kesänen, 2019.)

Aineistoa on kerätty työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseksi ja kehitysideoiden luomiseksi, jotta saamme tehtyä kyseiselle yritykselle työhyvinvointisuunnitelman. Aineisto on kerätty haastatteluilla, jotka toteutettiin teemahaastatteluna. Haastateltaville oli ennalta määritetyt teemat sekä kysymykset, mutta tarpeen tullessa esitimme lisäkysymyksiä. Kysymykset pohjautuivat yrityksen aiempien työhyvinvointikyselyjen kehityskohteisiin sekä yleisesti työhyvinvoinnin teorian laajempiin aihealueisiin, joista poimimme tutkimuksen kannalta oleellisimmat teemat. Teemojen alakysymykset kehitimme itse niiden asioiden pohjalta, minkä näimme tarvitsevan eniten kehittämistä. Haastateltavina oli laajennettu johtoryhmä, johon kuuluu 11 henkilöä. Perehdyimme sekä tutkimme aihealuetta kattavasti, jotta ymmärtäisimme yhtäläisyyksiä sekä saatavia vastauksia. Laadulliseen tutkimukseen valittiin teemahaastattelu, sillä sen etuina ovat haastateltavan aktiivisuus, joka luo tutkimuksessa merkityksiä, selventää vastauksia sekä syventää tietoja. Esimerkiksi mielipiteiden perustelut sekä lisäkysymyksien luominen tarpeen tullessa lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelussa tutkittavien henkilöiden motivaatio voi olla suurempi, sillä perinteinen lomakehaastattelu voi viedä mielenkiinnon ja näin ollen vastausprosentti on yleensä haastatteluissa suurempi. Haastattelun aikana saadaan avoimempia, henkilökohtaisempia sekä monipuolisempia esimerkkejä, joten tietojen tulkitsemiseen on enemmän mahdollisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Aineistot kerättiin Yritys X:n omissa tiloissa 4.-5.12.2019. Haastattelut pidettiin keskiviikkona 4.12. kuudelle henkilölle 10-15.30 välisenä aikana ja kesto yhteensä oli kolme tuntia ja 42 minuuttia. Torsdai-  
 taina 5.12, haastateltavia oli viisi henkilöä 10.00-15.00 välisenä aikana ja haastattelujen kesto oli yhteensä kaksi tuntia ja 30 minuuttia. Olimme tehneet Doodleen varauslistan, josta jokainen osallistuja pystyi valitsemaan mieleisensä ajan helposti kello 10-16 välisenä aikana tasatunneittain. Jokaiselle oli varattu haastatteluihin aikaa 30 minuuttia, mutta lähestulkoon jokainen venyi vähintään viidellä minuutilla ja pisimmillään kesti jopa 46 minuuttia. Tunnelma sekä vuorovaikutus meidän ja tutkittavien välillä oli rentoa, mutta myös virallista.

Haastattelutilanteet olivat erittäin onnistuneet, sillä jokaisella oli paljon sanottavaa lukuun ottamatta yhtä osallistujaa, joka piti vastaukset erittäin suppeana ja yksinkertaisena. Osa tutkittavista olivat tuttuja, joten kanssakäyminen heidän kanssaan oli helppoa ja luontevaa. Tutkittavilta saatiin käsitys,

että kyseinen aihealue on todella avosylin vastaanotettavissa, sillä lähestulkoon kaikki tutkittavat kokivat esimiestyön näkökulmasta työhyvinvoinnin puutteelliseksi. Vain kaksi tutkittavista olivat sitä mieltä, että lähes kaikki asiat ovat hyvällä mallilla eikä kehitettävää ole.

Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin, mikä tarkoittaa äänitteen muuntamista tekstiksi. Litteroitua tekstiä saimme 31 kappaletta Word A4 sivuja rivivälillä 1,5. *”Haastattelu ja vuorovaikutusaineistoja purkaessaan tutkija tekee ratkaisuja sen suhteen, mitä, miltä osin ja millä tarkkuudella hän materiaalinsa purkaa sekä miten sen lukijalle paperilla esittää”* (Ruusuvuori 2010.)

Aloitimme haastattelujen analysoinnin litteroimalla tekstin haastattelun teemojen mukaisesti, jotka olimme jo aikaisemmin suunnitelleet tutkimusongelmiin perustuen. Yksi analysointitapa, jota käytimme, oli ryhmittely, jossa jaoimme vastaukset saman tyyliin lokeroihin, jotta pystyimme havainnollistamaan vastauksien samankaltaisuudet. Vastauksien ryhmittelyn avulla oli helppo huomata mitkä asiat olivat kehitystä vailla, hyvällä mallilla, samantyyliisiä sekä mitkä herättivät eniten eroavaisuutta tai ristiriitaisuutta. Toisena käytimme myös sitä, että laskimme selkeiden vastauksien tarkat lukumäärät, joita vertasimme kaikkien vastaajien määrään. Yksi esimerkki ”Mikä on yrityksen strategian tärkein elementti?”, joihin vain kolme osasi vastata oikein. Teemat luotiin etukäteen ja moni kysymyksistä liittyivät toisiinsa, joten teemoille luotiin alaluvut, jotka selkeyttävät analysointia sekä helpottavat lukijaa ymmärtämään tulokset. Alalukujen avulla vastauksia voitiin yhdistää ja saatiin laajempi analyysi.

### 5.3 Luotettavuus ja eettiset asiat

Yleisesti luotettavuuden kulmakivinä ovat tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat, käsitteet, tutkimusongelmat, mittarit, aineiston keruu ja analysointi, tulokset sekä johtopäätökset (Kamk.fi). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahdella eri käsitteellä, reliabiliteetilla sekä validiteetilla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen kykyyn kertoa pysyviä, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti tarkoittaa siis toistettavuutta sekä luotettavuutta. Validiteetissa on kyse siitä, että onko tehty tutkimus pätevä, onko se tehty perinpohjaisesti ja ovatko tulokset ja päätelmät oikeita. Virheitä voi ilmetä esimerkiksi siinä, että tiedustelee väärää kysymyksiä, jotka eivät vastaa tutkimuskysymyksiin tai jos tulkitaan vastauksia väärin. Validiteetti määrittää siis sen, että selvittikö tutkimus sen, mitä haluttiinkin selvittää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.)

Toimeksianto opinnäytetyöhön saatiin tutkittavalta yritykseltä, joten tutkimuskysymykset ovat myös pohdittu perinpohjaisesti vastaamaan tutkittavia aihealueita. Tutkittavien määrän ollessa pieni, litteroinnin yhteydessä vastauksia oli helppo verrata toisiinsa, koska tämän yhteydessä nähtiin vastausten yhtäläisyydet. Tutkimuksessa huolehdimme monesta luotettavuuteen liittyvistä seikoista, jotka vaikuttavat suuresti tutkimuksen validiteettiin. Tutkimustyössä hyödynnettiin vankkaa teoriapohjaa, joka luo pohjan tutkimuksellemme. Luotettavuutta lisää myös haastatteluun liittyvät eettisyyttä ja luotettavuutta lisäävät tavat.

Haastattelun luotettavuuden perustana on tutkittava ryhmä, joka täytyykin valita hyvin tutkimuksen kannalta tarvittavia tietoja varten. Tutkimukseemme valittiin laajennettu johtoryhmä eli yrityksen esimiehet sekä ylin johto, jotka pystyivät vastaamaan parhaiten tutkimuskysymyksiin sekä ongelmiin. Haastattelun luotettavuuteen liittyen esittelimme itsemme, kerroimme tutkimuksesta, sen kulusta sekä tutkimusetiikkaan liittyvistä seikoista, kuten esimerkiksi anonymiteetista. Anonymiteetti lisää luotettavuutta sillä, jokainen uskaltaa puhua totta, kun nimiä ei julkaista. Emme myöskään tule julkaisemaan tutkimuksen kannalta oleellisia sitaatteja, jotta henkilöitä ei voida liittää toisiinsa sanomisien perusteella. Täten jätimme sitaatit kokonaan pois työstä. Tutkimuskysymykset luotiin mahdollisimman helpoksi ymmärtää tai tarpeen tullen selitimme ne paremmin, jotta jokainen ymmärtäisi ne samalla tavalla. Itse tutkimuksesta kerroimme, että mitä aiheita tutkimme ja mitä haastattelu sisältää. Mainitsimme myös, että kerättävä tieto tulee opinnäytetyöhön, joka on organisaatiota varten ja tulee valmistumaan keväällä 2020. Kysyimme haastateltavilta luvan haastattelun nauhoittamiseen, jotka poistetaan litterointien jälkeen. Dataa säilytettiin litterointien ajan, jonka jälkeen hävitimme nauhoitteet. Haastattelukysymykset liittyivät tutkimusongelmiin, joten näiden avulla saimme vastauksia kysymyksiin, joihin niitä haluttiin. Tutkimuksen luotettavuus perustuu laatuun. Nauhoitteiden selkeys ja laatu sekä jokaisen henkilön osallistuminen tutkimukseen luo tutkimuksesta luotettavan. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Analysoinnissa teemoittelun avulla saatiin selville vastausten samankaltaisuudet. Nauhoitteiden kuunteleminen tallenteista lisää luotettavuutta, sillä muistiinpanoja ei tarvitse tehdä samanaikaisesti, voidaan vain keskittyä kuuntelemiseen sekä mennä tarvittaessa taakse tai eteenpäin. Luotettavuutta lisätään myös sillä, että tukittavat kertovat vaihe vaiheelta tutkimushaastattelun toteuttamisen. Siihen kuuluvat muun muassa tilanne, vuorovaikutus, olosuhteet, paikka, aika ja häiriötekijät (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara.)

TENK eli tutkimuseettinen neuvottelukunta on asiantuntijaelin opetus- ja kulttuuriministeriössä ja se ylläpitää tieteellistä käytäntöä, tutkimusetiikkaa koskevaa keskustelua, tiedotusta sekä ennaltaehkäisee tutkimusvilppiä. TENK on laatinut ohjeet, joita ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan. Tavoitteina ovat tieteellisen käytännön edistäminen sekä epärehellisyyden ehkäisy erilaisissa organisaatioissa, kuten ammattikorkeakouluissa. On olemassa erilaisia neuvottelukuntia muun muassa aloittain sekä ammattikorkeakouluille omat eettiset suositukset (ARENE), jotka kaikki ovat kuitenkin TENK:in alla. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2018.)

HTK-ohje eli hyvä tieteellinen käytäntö tulee olla kaikissa opinnäytetöissä, jotta tutkimusta ei vahingoiteta ja sillä tavoin pidetään se eettisenä ja rehellisenä (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2018). Tässä työssä noudatetaan TENK:in sekä HTK:n ohjeita.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Työhyvinvointintila ei ole koskaan täydellinen, joka tarkoittaa sitä, että organisaatio pystyy vaikuttamaan siihen monella eri tavalla ja sitä tuleekin kehittää jatkuvasti. Yritys X:lle suoritettujen teema-haastattelun myötä saimme kuvan, että organisaatiossa pidetään työhyvinvointia erittäin tärkeänä. Yrityksessä koetaan kuitenkin, että se on suurilta osin hyvällä mallilla, eikä kehitystä tarvita. Haastattelun kulku sujui jokaisen osallistujan kanssa mallikkaasti sekä avoimesti, eikä pidättäytyneisyyttä ollut havaittavissa lainkaan. Organisaation ainoaksi työhyvinvoinnin mittariksi tunnistettiin Työeläkevarman laatimat työhyvinvointikyselyt, joita on järjestetty kerran vuodessa. Viimeisimmässä kyselyssä vastaajamäärä oli heikko, joten tulokset eivät ole välttämättä kovinkaan realistisia tai luotettavia.

Hälyttävimpiä tuloksia haastatteluissa olivat vision sekä strategian tärkeimmän elementin puutteellinen tietämys, joka oli nimenomaan hyvinvoiva henkilöstö. Johtaminen, jakautunut työyhteisö sekä sisäinen viestintä nousivat tutkimuksessa puutteellisimmiksi kohdiksi, jotka kaipaisivat eniten kehittämistä. Samanlaisessa esimiesasemassa toimivilla henkilöillä oli erittäin samankaltaiset vastaukset, jotka erosivat selkeästi ylemmässä asemassa olevien esimiesten kesken. Tietenkin tähän vaikuttaa se, että johto tai ylemmän tason esimiehet tekevät konkreettisimmat päätökset sekä linjaukset yrityksessä, mutta silti työhyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen tehtävä ja jokaisen pitäisi siihen saada myös vaikuttaa. Haastattelun runko löytyy liitteenä (Liite 1), josta löytyy kaikki tutkimuksen teemat sekä niihin sisältyvät kysymykset.

Kokosimme lyhyesti seuraavaan kuvaan (kuva 9) tutkimuksessa ilmenneet kehityskohteet teemoitain. Tämä helpottaa lukijaa havainnollistamaan Yritys X:n vahvuudet, kehityskohteet sekä -ehdotukset työhyvinvointiin liittyen.

	Vahvuudet	Kehityskohteet	Kehitysehdotukset
Nykytila	Työsuhde-edut Viihtyminen	Strategia ja visio Tavoitteet Mittarit	Jalkauttaminen Työhyvinvointisuunnitelma
Ilmapiiri ja työyhteisö	Arvostus Sairauspoissaolot	Sisäinen viestintä Yhteenkuuluvuus	Viestinnän suunnittelu Ryhmäytyminen
Esimiestoiminnot	Viihtyvyys Työntekijöiden huomiointi	Johtamistavat Työhyvinvoinnin tietotaito	Henkilöstöjohtaja Johtamismallit/tyylit Koulutukset

Kuva 9. Kehitysehdotukset teemojen mukaan.

Kuva, jossa on koottu Yritys X:n kehityskohteet, kertoo selkeästi mitkä tarvitsevat eniten huomiota yrityksen työhyvinvoinnin panostuksessa. Kehityskohteet jaettiin pienempiin osioihin, joiden avulla lähdimme tekemään työhyvinvointisuunnitelmaa. Tämä havainnollistava kuva oli sinällään myös työkalu meille, jonka avulla suunnitelmaa oli helpompi alkaa toteuttamaan.

## 6.1 Nykytila

Nykytila sisälsi organisaation vision sekä strategian kartoittamista ja miten työhyvinvoinnin rooli on strategiassa huomioitu. Strategian huomioimme tutkimuksessa siksi, koska Yritys X:n strategian tärkein elementti on hyvinvoiva henkilöstö, jonka kautta se linkittyy suoraan työhyvinvointiin. Strategian yhtedessä halusimme myös tietää yrityksen vision tietämyksestä, mutta emme tule käsittelemään sitä tutkimuksessa sen enempää, kuin tuloksista saadun tiedon verran. Selvitimme myös työhyvinvoinnin mittaamista sekä tavoitteita ja tuloksia, esimiestyötä ja siihen kuuluvia haasteita sekä viihtyvyyttä ja työmäärä. Nykytilaa teemaa analysoitaessa jaettiin se vielä alalukuihin.

Haastatteluista selvisi, että vain neljä henkilöä tiesi organisaation vision ja vain kolme tunnisti strategian tärkeimmän elementin. Yrityksissä tärkeimpiin kykyihin liittyy johtaminen, joka määrittää vision. Yrityksessä X tämä on hälyttävällä tasolla, joten tietämystä tuleekin kehittää parempaan suuntaan. Vastauksien ollessa tätä luokkaa, on yrityksen todellakin jalkautettava visio sekä strategia paremmin henkilöstölle. Haastateltavista melko moni luuli tietävänsä mistä puhuu ja vastaus tulikin, kuin apoteekin hyllyltä, vaikka strategia ei ollut sinne päinkään. Strategian tietämys on hyvin samankaltainen, kuin muissakin suomalaisissa organisaatioissa Maarika Mauryn (2016) tutkimuksen mukaan.

Kysyttäessä, miten työhyvinvointi on huomioitu ja mitä tavoitteita sille on asetettu, saimme vastauksiksi muun muassa työsuhde-edut, työterveyshuolto sekä työhyvinvointikyselyt. Yksi konkreettinen tavoite oli saada eläkevarman kyselystä nouseva käyrä, jonka tavoitetulos pisteskaalasta 4-10 olisi 8, mutta muita tavoitteita ei ollut tai ainakaan ei tiedetty olevan. Työhyvinvointikyselyt olivat ainoat mittarit organisaatiossa, jotka jokainen tunnisti ja tiesi, mutta silti mittaamisesta oli epävarmuutta. Sairauspoissaolojen seuranta tiedostettiin Yritys X:ssä, mutta sitä ei osattu yhdistää mittariksi. Esimiehet pystyvät osastokohtaiseksi seuraamaan poissaoloja, mutta se on kuitenkin esimiehen omissa käsissä, että onko niistä ongelmaa ja täten tarve seurata. Kuten Auran, Ahosen, Hussin & Ilmarisen tutkimuksessa (2016) mainitaan, strategisen hyvinvoinnin perustaan kuuluu muun muassa mittarit sekä raportointi, sillä niillä on suuri merkitys yrityksen tuloksellisuuteen, sairauspoissaoloihin ja jatkuvaan parantamiseen.

Viihtyminen esimiestyössä koettiin melkein jokaisen kohdalla todella hyväksi. He, jotka kokivat kuitenkin työssä viihtymisen haasteelliseksi, oli seuraus siitä, että työnkuva oli epäselkeä eikä rajoja määritetty kunnolla tai työkuormaa oli liikaa. Suurimmiksi haasteiksi koettiin työn määrä suhteessa työaikaan, kova paine, työnkuvan epäselkeys sekä henkilöstöhallinta. Vaikka esimiestyö koettiin haasteelliseksi, niin harva kuitenkaan koki tarvitsevansa siihen apua.

Johtaminen yrityksessä koettiin hyvin puutteelliseksi, eikä monikaan osannut tunnistaa talon johtamismalleja tai -tyylejä. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan, johtamisen tulisi selkeyttää toimintaa ja tehdä siitä kehittämiskelpoista sekä kirkastaa päämääriä selkeyttäen tehtäviä. Yrityksessä havaittiin paljon vanhoja käytänteitä, joita oli vaikea muuttaa tai saada edes uusia asioita jalkautettua. Yrityksessä on tapahtunut viime vuosien varrella paljon suuria muutoksia, jonka seurauksena kaikki eivät

ole voineet sopeutua uusiin toimintatapoihin. Tilanne on todella ristiriitainen, sillä kauemmin talossa työskennelleet henkilöt eivät pitäneet uusista muutoksista, kun taas nuorempi ja uudempi väki näkee nykyisessä toiminnassa liikaa vanhoja käytänteitä. Summa summarum johtamista kuvailtiin poukkoilevaksi, josta puuttuu välillä punainen lanka.

## 6.2 Työyhteisö ja ilmapiiri

Yrityksen ilmapiiri koettiin yllättävänkin hyväksi, mutta tietyissä tilanteissa eripuraa sekä kaksijakoisuuttakin ilmeni. Yhteenkuuluvuus on mennyt parempaan suuntaa, mutta vielä on kuitenkin havaittavissa omia porukoita. Suurin kehittämisen kohde on tiedottaminen, tiedonkulku sekä sisäisen viestinnän välineiden uupuminen.

Ilmapiiri yrityksessä miellettiin hyväksi ja työyhteisö toimivaksi, lukuun ottamatta muutamia vastauksia, jotka viittasivat siihen, että ilmapiiri on jäykkää ja kaksijakoista sekä muutoksien tullessa on havaittavissa eripuraa, sillä ei olla valmiita organisaation uudistamiseen. Yhteenkuuluvuus esimiesten kesken jakautui kahteen, puolet olivat sitä mieltä, että porukka on yhtenäinen, kun puolet taas ajattelivat niin, että se ei ole yhtenäinen. Mielenpitoet uskalletaan tuoda yrityksessä ilmi, jos tiedetään mistä asioista keskustellaan sekä omataan tarvittava tietotaito. Palavereita ei pohjusteta perusteellisesti ennen esimiesten kokoontumista, joten on hyvin hankala tuoda ääntä kuuluviin, jos ei tiedetä mistä keskustellaan ja tämä luo sen, että mielipiteitä ei välttämättä uskalleta tuoda ilmi, ettei vaan sano mitään "väärin". Helpompaa on siis mieltä muiden mielipiteisiin, kun tietopohja ei ole kunnossa. Suurin osa oli sitä mieltä, että heidän sanomisiansa kuunnellaan, mutta he, jotka kokivat, että asiat tyrmätään ja lytätään heti alku kättelyssä, eivät edes viitsineet sanoa mielipiteitään ääneen. Aikaisempien kokemusten perusteella, ajateltiin, että asioilla ei ole enää merkitystä, koska niitä ei kuunneltaisi. Sairauspoissaolot eivät olleet kenellekään ylitsepääsemätön ongelma yrityksessä, sillä terveys menee työn edelle ja työt voi tarvittaessa tehdä kotona.

Epäoikeudenmukaisuutta oli havaittavissa organisaation sisällä tai jos siitä ei ollut omakohtaista kokemusta, niin sitä havaittiin sivusta seuratessa muiden puolesta. Nämä olivat yksittäisiä tapauksia, eikä epäoikeudenmukaisuutta voida yleistää näiden perusteella. Tasa-arvo oli keskimäärin hyvää, mutta tätäkin pystyy omalla toiminnalla kehittämään paremmaksi, kuten esimerkiksi toimimaan jokaista persoonaa kohtaan samalla tavalla sekä kyetä toimimaan samalla tasolla muiden kanssa. Toiminta tulisi pitää läpinäkyvänä, jolloin ei tule fiilistä, että asioita pimitettäisiin. Jokainen esimies koki, että heitä sekä heidän työtään arvostetaan, ainakin jossain määrin.

Tiedonkulku yrityksessä oli erittäin puutteellista sekä rikkonaista. Viestinnän välineinä yrityksessä oli vain sähköposti sekä kasvokkain keskustelut. Osa esimiehistä ei tiennyt lainkaan, mitä muilla osastoilla tapahtuu. Joillakin osastoilla oli käytössä Whatsapp- sovellus, johon oli luotu ryhmä keskusteluille ja kysymyksille, mutta tämä ei kuitenkaan ollut jokaiselle mielekäs paikka keskustella työasioista. Esimiehet toivoivat, että tiedonkulku olisi sujuvaa ja sille olisi joku parempi väline, mutta esimerkiksi intranettiä kohtaan mieltymykset olivat kielteiset.

### 6.3 Esimiestyön toiminnot

Jokainen esimies pyrkii antamaan palautetta tarpeen mukaan suoraan tai aina kun siihen on aihetta. Muutamat kokivat, etteivät anna tarpeeksi palautetta alaisilleen. Kehityskeskustelut olivat myös käytössä, mutta suurin osa ei halunnut käyttää nimitystä kehityskeskustelut, sillä keskusteluihin haluttiin rennompaa lähestymistapaa. Esimiehet kokivat itse saavansa palautetta aina silloin, kun asiat eivät menneet halutulla tavalla tai jokin oli vialla, eikä kiitosta ei juurikaan kuulunut.

Esimiehet tekevät yhteistyötä aina tarpeen tullen, mutta muuten se on aika vähäistä. Muutamilla esimiehillä on päivittäisiä työtehtäviä muiden esimiesten kanssa, joten silloin heillä on sanomattakin yhteistyötä enemmän. Suurin osa tunsu vastualueensa hyvin, mutta muutamilla se oli rönsyilevää tai heikosti määritettyä. Muiden työntekijöiden huomioon ottaminen kehitysideoissa oli jokaiselle äärettömän tärkeää sekä jokainen koki ottavansa yksilölliset ratkaisut, kuten esimerkiksi työn ja vapaaajan erottelun työvuoroja tehtäessä. Esimiesasemassa esimiehiä eniten motivoi työ, onnistumiset ja tulokset, jatkuva kehittyminen sekä hyvän olon tunteet, jotka kaikki lisäävät myös työhyvinvointia. Esimiehillä ei ollut mitään konkreettisia mieleenpainuvia kokemuksia työhyvinvoinnin kannalta, joten tämän mukaan voisi olettaa, että Yrityksessä X panostaminen työhyvinvointiin on heikkoa, jos mitään ei ole juurikaan jäänyt mieleen.

### 6.4 Kehitysideat

Kysyttäessä esimiesten mielipiteitä siitä, mitä yrityksessä tulisi kehittää työhyvinvoinnin näkökulmasta oli suhteellisen yksijakoinen johtamisen sekä työyhteisön puitteissa. Huomasimme kuitenkin, että vastaukset olivat samankaltaisia heillä, jotka toimivat samassa esimiesasemassa tai joiden valta-asema on samankaltainen. Haastateltavien vastaukset olivat selkeät sekä heillä oli selvä visio siitä, mitä yrityksessä tulisi kehittää paremmaksi.

Esimiestyötä koskevat kehitysideat sisälsivät laidasta laitaan erilaisia piirteitä sekä toimintoja, joista suurimpina nousivat esille avoimuus, yksilöiden huomiointi sekä yhteisöllisyys. Avoimuudella tarkoitettiin sitä, että olisi helposti lähestyttävä ilmapiiri, joka tarkoittaisi Yritys X:n kohdalla sitä, että niin sanottuihin "kuppikuntiin" olisi matala kynnys tulla mukaan tai ne saataisiin purettua kokonaan. Henkilökohtaisella tasolla mainittiin se, että olisi myös henkilönä helposti lähestyttävä persoona, jotta kaikkien olisi helpompi keskustella kiperistäkin asioista. Yritykseen kaivattiin koulutuksia, sosiaalista yhteistoimintaa sekä oman esimiestyön tärkeitä keskusteluja henkilöstönsä kanssa esimerkiksi siitä, miten elämässä ja töissä menee. Määrätietoiset, temperamenttiset sekä vahvat mielipiteet omaavat esimiehet halusivat rauhallisuutta ja kärsivällisyyttä, jotta kaikkien ääni saataisiin kuuluviin. Rauhallisuutta kaivattiin myös erilaisiin toimintoihin, kuten päätöksien tekoon sekä työn rytmittämiseen.



Mankan & Mankan (2016) työhyvinvoinnin osa-alueista yli puolet näkivät työyhteisössä eniten kehitettävää, toisena tuli johtaminen ja kolmantena organisaatio. Esimiehet haluavat Yritys X:n työyhteisön kehittyvän niin, että vuorovaikutus, avoimuus, yhteiset pelisäännöt, työyhteisön taidot sekä ryhmän toimivuus parantuisivat. Johtaminen kokonaisuudessaan koettiin epäselkeäksi, sillä tarkkoja linjoja ja rajoja taikka johtamistyyliä ja -malleja ei ollut määritelty lainkaan. Yhtenä toiveena johtamisen kehittämiseen tuli muun muassa osallistava ja kannustava johtaminen sekä haastattelujen kulun myötä havaitsimme myös kehitettävää muutosjohtamisessa. Virolaisen (2020) mukaan hyvä muutosjohtaja luo onnistumisia ja täten asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita sekä antaa hyvää palautetta suorituksista, jotka lisäävät muun muassa työn imua sekä parantavat ilmapiiriä. Käsitelimme johtamista vain pintaraapaisun verran, sillä se on kuitenkin erittäin tärkeä osa työhyvinvointia, mutta aihealueena niin laaja, että siitä voisi kirjoittaa erillisen opinnäytetyön.

Vain kaksi haastateltavista olivat sitä mieltä, että työhyvinvointiin liittyvistä asioista ei tarvitsisi keskustella jatkossa lainkaan, koska sille ei ole heidän näkökulmastaan tarvetta. Loput yhdeksän olivat sitä mieltä, että pitäisi ja olisi erittäin tärkeää keskustella työhyvinvoinnin asioista enemmän. Ideoita, joita haastattelussa ehdotettiin, olivat koulutukset, yhdessä keskustelu sekä käytännön suunnitelmat työhyvinvoinnille.

Haastattelu koettiin mielenkiintoiseksi sekä tarpeelliseksi, koska jokainen halusi keskustella henkilökohtaisista mielipiteistä ja kehityskohteista anonymisti. Haastateltavat kokivat hyvänä myös sen, että ulkopuoliset pitivät haastattelun, sillä se varmasti luo tehokkuutta työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Osallistumismäärä saatiin sataprosenttiseksi, sillä jokainen esimies osallistui haastatteluun.

## 7 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

Työhyvinvointisuunnitelma auttaa pääsemään haluttuihin tavoitteisiin, sillä hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Kehitysideoiden pohjalta laadittu työhyvinvointisuunnitelma tukee Yritys X:n strategiaa. Tällä hetkellä yrityksen työhyvinvointiin panostaminen on puutteellista, eikä mitään suuria konkreettisia suunnitelmia tai tekoja ole tehty. Työhyvinvointisuunnitelman toteuttaminen kannattaa aloittaa pienin askelin, jottei haukkaa liian suurta palaa ja saa aikaan vain sekaannusta. Suunnitelma tehdään haastattelutuloksimuksen pohjalta, jolloin olemme varmoja siitä, että teemme heidän näkökulmastaan oikeita kehitysehdotuksia sekä ratkaisuja. Työhyvinvointisuunnitelma on jaettu neljään eri kehityskohteen osa-alueeseen, joita ovat strategia ja visio, johtaminen, sisäinen viestintä sekä kehitysmahdollisuudet. Näiden asioiden läpikäymiseen ja sisäistämiseen on varattu aikaa vuosi, jolloin jokaiselle kehityskohteelle on varattu kolme kuukautta aikaa kehittää kyseistä osa-aluetta. Tämän jälkeen alkaa seuraavan kohteen kehittäminen. Esimiehet voivat kuitenkin päättää missä järjestyksessä he haluavat lähteä työhyvinvointisuunnitelmaa kehittämään, sekä he voivat myös valita oikeat vastuuhenkilöt työhyvinvoinnille ja kehityskohteille.

Suunnitelman toteuttamiseksi Yritys X:n tulisi valita henkilöstöjohtaja, joka vastaisi työhyvinvoinnista, henkilöstön toiminnoista sekä ohjauksista. Jos kuitenkin yrityksen resurssit eivät riitä tähän, vaihtoehtona olisi myös työhyvinvointiryhmän perustaminen. Ryhmän jäsenet saavat korvauksen tehdystä työstä, jos työtä tullaan tekemään työajan ulkopuolella. Jotta työkuorma ei kasvaisi liian suureksi, ryhmän optimaalinen koko olisi vähintään kaksi jäsentä, jotka ovat motivoituneita tekemään asioita hyvinvoivan henkilöstön eteen. Työhyvinvointi kuuluu jokaiselle työntekijälle, mutta ryhmän ideana olisi suunnitella, parantaa sekä toteuttaa työhyvinvointiin liittyviä seikkoja, koska ne veisivät liikaa aikaa ja resursseja yhdeltä ihmiseltä, jos kyseessä ei ole itse henkilöstöjohtaja.

### 7.1 Malli työhyvinvointisuunnitelmasta

Työhyvinvointisuunnitelman malli (kuva 11) on koottu Yritys X:n haastattelutuloksien perusteella, johon nostimme esille suurimmat kehityskohteet. Kuvasta on helppo katsoa ja se selkeyttää jokaisen kohdan parannukset, toimenpiteet, vastuut, aikataulut sekä seurantatavat. Jokaiselle kehityskohteelle on varattu aikaa kolme kuukautta.

Kehitysehdotukset	Parannukset	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta
<b>Strategia ja visio</b>	Tiedon lisääminen> liiketoiminnan läpikäynti	Jalkauttaminen> viestintä, tulosten mittaaminen	Vastuuhenkilöt (johtaja/johtoryhmä)	3kk	Kyselyt + mittaaminen
<b>Johtaminen</b>	Henkilöstöjohtaja	henkilön valitseminen (resurssien mukaan)	Vastuuhenkilöt (johtaja/johtoryhmä)	3kk	Kyselyt + mittaaminen
<b>Sisäinen viestintä</b>	Viestinnän suunnittelu	Työkalujen lisääminen, tiedottaja	Vastuuhenkilöt (johtaja/johtoryhmä)	3kk	Kyselyt + mittaaminen
<b>Kehitysmahdollisuudet</b>	Luodaan kehittymismahdollisuuksia	bonukset, ylennykset, uran luonti, koulutukset	Vastuuhenkilöt (johtaja/johtoryhmä)	3kk	Kyselyt + mittaaminen

Kuva 10. Työhyvinvointisuunnitelma malli Yritys X:lle.

Työhyvinvointisuunnitelmapohjaa avataan kehityskohdittain, joissa kerrotaan kehityskohteiden parannukset, toimenpiteet, vastuut, tavoitteet sekä aikataulut tarkemmin. Mittari, jota tulisi käyttää jokaisen kehityskohteen mittaamiseen, olisi pulssikyselyt. Pulssikysely on lyhyin aikavälein toteutettava tutkimus, joiden avulla saadaan ketterästi tietoa tärkeimmistä seikoista. Usein suuret kerran vuoteen pidetyt kyselyt ovat hitaita ja niiden ohella on hyvä pitää myös pulssikyselyjä. Pulssikyselyt sopivat hyvin muutoksien mittaamiseen sekä kehitystoimenpiteiden seurantaan. (Balentor, 2020.)

## 7.2 Strategia ja visio

Strategia ja visio tulisi jalkauttaa paremmin henkilöstölle, mikä tarkoittaisi sitä, että yrityksen toimintaperiaatteita käytäisiin syvällisemmin läpi sekä miten strategia eri työtoiminnoissa näkyy. Jos esimiehistä suurin osa ei tiennyt vastausta, niin on aivan varmaa, että tieto puuttuu myös muulta Yritys X:n henkilöstöltä. Kun yhdessä asioita linjataan, paremmin myös asioita tiedostetaan ja opitaan. Strategiasta tai visiosta ei ole hyötyä, jos kaikki eivät ole sitä ymmärtäneet eikä siihen ole sitoututtu. Strategiatyössä onnistutaan, jos käytössä on johdontyökaluja, muun muassa viestintäprosesseja ja mittareita. Ensimmäinen askel alkaa strategian jalkauttamisviestinnästä, joka on työn tärkein elementti. Tämä on myös yhteydessä Yritys X:n sisäisen viestinnän keinoihin. Yrityksen prosessit sitovat strategian käytäntöön, jolla tavoitellaan mahdollisimman optimaalisia, varmoja ja tavoiteltavia tuloksia. Keinoja, jolla strategiaa voidaan mitata, ovat esimerkiksi liiketoiminnan tuloksia seuraamalla ja tarkastelemalla syy-seuraussuhteita. Mittaaminen konkretisoi ja viestii tavoitteista sekä ohjaa henkilöstöä. Suurimmassa vastuussa tästä on johto, joka määrittelee yrityksen liiketoimintaa ja siihen kuuluvia seikkoja. Tarkoituksena olisi, että kyseinen kehityskohde laitettaisiin käytäntöön ensimmäisenä, jolloin tämän intensiiviseen läpi käymiseen menisi kolme kuukautta. Seuranta tapahtuu tämän ajanjakson jälkeen, jolloin voidaan kyselyn perusteella tutkia, onko henkilöstö tietoinen visiosta ja strategiasta. Tuloksia voidaan seurannan jälkeen myös verrata tämän tutkimuksen tuloksiin, josta huomataan, onko kehitystä saavutettu. (Kriik 2017.)

Konkreettisenä tavoitteena olisi saada strategiastyöstä osallistavaa, jotta jokainen Yritys X:n henkilöstöstä sisäistäisi strategian ja sen merkityksen työhyvinvointiin. Strategiatyön tulisi olla yrityksen yhteinen työkalu, johon johdon lisäksi koko henkilökunta pääsisi vaikuttamaan, sillä se lisää vahvaa yhteishenkeä. Henkilökunnan lisäksi strategiatyöhön voi pyytää apua myös kumppaneilta sekä asiakailta, kysymällä esimerkiksi alan tulevaisuudennäkymistä. Strategian tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja konkreettisia, kuten määrittämällä Yritys X:n kasvuprosentti tai luomalla asiakasarvoa kohderyhmille. Liian ympäröivien tavoitteiden toteuttamista, kuten ”haluamme olla alamme paras” on erittäin vaikea seurata. Strategiatyö tulisi konkretisoida henkilöstölle, jotta kaikki ymmärtäisivät heidän työnsä tavoitteet, mutta tulisi kuitenkin pitää mielessä haaveilu ja kunnianhimo tavoitteita asettaessa. Korkeat tavoitteet strategiatyössä eivät yksinään ohjaa toimintaa, vaan siinä tulisi olla kirjattuja tulevaisuuden sekä kasvumahdollisuuksien näkymiä, jotta strategia oikeasti tukisi yrityksen kasvua. Markkina-asemaa tulisi suunnitella miten ja millä tavalla sitä voi muuttaa, miten työstä voidaan tehdä merkityksekkäämpää sekä miten kehitetään liiketoimintaa, jotta tavoitteet saadaan toteutettua. (Rumpu, 2019.)

Taulukko 3. Strategian ja vision jalkauttaminen.

1. kuukausi	2. kuukausi	3. kuukausi
Tehdään systemaattinen jalkauttamissuunnitelma ja sen kirjallinen toteutus visuaalisesti. Visuaalisen keinon tarkoitus on, että strategia ja visio ei olisi vain mustaa valkoisella ja jäisi henkilöstölle paremmin mieleen. Henkilöstölle voidaan myös järjestää jalkautusta koulutusten tai palaverien avulla.	Ylimmän johdon tehtävänä on jakaa tietoa muille esimiehille, jotka jakavat tietoaan sekä materiaalia oman osastonsa henkilöstölle. Henkilöstö opettelee yrityksen strategiaa ja visiota.	Mitataan strategian ja vision toteutumista sekä sitä, onko jalkauttaminen onnistunut. Mitataminen voidaan toteuttaa pulssikyselyllä sekä seuraamalla liiketoiminnan tuloksia → konkretisoi ja viestii tavoitteista, ohjaa henkilöstöä sekä mahdollistaa välitavoitteiden toteutumisen.

Strategian ja vision tuntemus auttaa henkilöstöä pääsemään tavoitteeseen Yritys X:n haluamalla tavalla. Myös selkeällä strategialla ja visiolla mahdollistetaan se, että henkilöstö tietää mihin suuntaan yritys haluaa päästä ja minne ollaan menossa. Kun kaikilla on strategia ja visio tiedossaan, saadaan työ tuntumaan merkitykselliseltä, kun työntekijät tietävät mitä yritys heiltä haluaa, mitä tavoitteita yrityksellä on ja miten voidaan pyrkiä yhteisiin päämääriin.

### 7.3 Johtaminen

Yritys X:n olisi hyvä palkata henkilöstöjohtaja, sillä tutkimuksessa tuli esille, että sitä kaivataan ja sille olisi myös tarvetta. Kuten Viitala (2014) mainitsee, että henkilöstöjohtamiseen kuuluu monta eri johtamistapaa, kuten esimerkiksi muutosjohtaminen. Henkilöstöjohtaja helpottaa myös työntekijöitä, sillä hän on vastuussa yrityksen henkilöstöön liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista ja rekrytoinnista. Epäselvyys häviää, kun on joku kenen puoleen kääntyä

henkilöstöasioissa, koska näihin toimintoihin kuuluvat myös esimiehien tukeminen. Henkilöstöhallintaan voidaan kouluttaa myös esimiehiä tai muita yrityksen työntekijöitä. Se millä tasolla Yritys X haluaa sitoutua henkilöstöjohtamiseen, on heidän selvitettävä, mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit. Päätöksen tekee ylin johto, jonka aikatauluksi on annettu kolme kuukautta. Seuranta hyödyttävät kyselyt, joista selviää, onko henkilöstöjohtamisesta ollut hyötyä yritykselle ja miten henkilöstö on ottanut sen vastaa. Tämä heijastuu yrityksen tuloksiin automaattisesti, yleensä positiivisella tavalla. Jos kuitenkin yrityksen resurssit eivät riitä henkilöstöjohtajaan, vaihtoehtona olisi myös työhyvinvointiryhmän perustaminen. Ryhmän jäsenet saavat korvauksen tehdystä työstä, jos työtä tullaan tekemään työajan ulkopuolella. Jotta työkuorma ei kasvaisi liian suureksi, niin ryhmän optimaalinen koko olisi vähintään kaksi jäsentä, jotka ovat motivoituneita tekemään asioita hyvinvoivan henkilöstön eteen. Työhyvinvointi kuuluu koko henkilöstölle, mutta ryhmän ideana olisi suunnitella, parantaa sekä toteuttaa työhyvinvointiin liittyviä seikkoja, jotka kuitenkin veisivät liikaa aikaa ja resursseja yhdeltä ihmiseltä. Toimenpiteitä voidaan aikatauluttaa Mankan & Mankan (2016) vuosikellon mukaisesti.

Konkreettisia tehtäviä, joita henkilöstöjohtajalle tai työhyvinvointiryhmälle asetettaisiin, olisivat työhyvinvoinnin täysivaltainen johtaminen, johon kuuluisi sen kehittäminen, toteutus ja seuranta. Henkilöstöjohtajan tulisi myös seurata henkilöstön työkykyä, osaamista, motivaatiota, työyhteisön toimivuutta, työoloja sekä sujuvuutta. Henkilöstöjohtajan tehtävänä on myös tukea henkilöstöä lähestulkoon kaikissa henkilöstön asioissa sekä viedä niitä eteenpäin, tärkeimpänä siis asettaa selkeät tavoitteet henkilöstöjohtamiselle sekä määritellä toimenpiteet ja niihin käytettävät resurssit, joita mitataan oikeilla mittareilla, jotta voidaan arvioida tavoitteiden toteutuminen. Näillä on suora yhteys taloudelliseen hyötyyn.

Ensimmäisenä tavoitteena on valita, tuleeko käyttöön henkilöstöjohtaja tai työhyvinvointiryhmä. Suurimpana tavoitteena olisi, että henkilöstöjohtaja tai ryhmä ajaisivat henkilöstön hyvinvointiin liittyviä asioita sekä tukisivat heitä.

Taulukko 4. Henkilöstöjohtamisen suunnittelu.

4. kuukausi	5. kuukausi	6. kuukausi
Valitaan henkilöstöjohtaja tai työhyvinvointiryhmä. Laitetaan kehityskohteet tärkeysjärjestykseen, laskelmoidaan käytössä olevat resurssit, jonka jälkeen aloitetaan suunnittelu.	Viedään kehityskohteita konkreettisesti eteenpäin ja laiteetaan käytäntöön.	Mitataan ja seurataan, ovatko tavoitteet ja toimenpiteet toteutuneet.

Henkilöstöjohtaja vaikuttaa työhyvinvointiin esimerkiksi niin, että hän antaa palautetta, seuraa projektien kulkua, jakaa työtehtävät työkykyjen mukaan sekä kohtelee työntekijöitä reilusti, selvittää työhön liittyviä ongelmia sekä pysyy ajan tasalla työntekijöiden asioista.

## 7.4 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestinnän suunnittelu on äärettömän tärkeää yrityksessä, kuten työturvallisuuskeskus (2016) kertoo, että avoimella sekä vuorovaikutteisella työyhteisöviestinnällä luodaan työhyvinvointia sekä parannetaan työturvallisuutta. Yritys X:n tulee käydä palavereissa läpi eri viestinnän keinoja ja valita heidän käyttöönsä oikeat viestinnän välineet. Jos uusien välineiden käyttöönotto tuo erimielisyyksiä henkilöiden väillä, on mahdollista ottaa käyttöön myös tiedottaja, joka on perillä kaikista esimieliä koskevista asioista. Henkilön tehtäviin kuuluisi tiedottaa myös tulevien palaverien sisältö sekä palavereissa läpikäytyt asiat. Näin ollen jokaisen olisi helpompi tulla valmistautuneena tapauksiin.

Mahdollisia kanavia sisäisen viestinnän välineinä olisivat sähköposti, Whatsapp, Microsoft Teams sekä Intranet. Teamsiä käytettäisiin virallisempiin työhön liittyviin keskusteluihin, tiedostojen säilyttämiseen, etäkoukousien pitämiseen, aikataulutuksiin, johon sisältyvät muun muassa työvuorolistat, joissa onnistuu työvuorojen vaihtamiset sekä vapaatoiveet. Teamsissä on mahdollista keskustella myös suuremmissa ryhmissä. Whatsappia käytettäisiin yrityksessä enemmän epävirallisiin asioihin, kuten vapaa-ajan keskusteluun ja kuulumisten vaihtamiseen. Kanavien käyttöönoton yhteydessä, tulee määrittää kanavien käyttö vapaa-ajalla. Määrittelemättömyys voi luoda myös tietynlaisia työpaineita, jos ei ole vapaa-ajallaan reagoinut tai ei ole pystynyt vastaamaan työasioihin. Kuitenkaan ketään ei voi pakottaa seuraamaan viestinnän kanavia vapaa-ajalla, sillä se on jokaisen oma valinta.

Taulukko 5. Sisäisen viestinnän kehittäminen

7. kuukausi	8. kuukausi	9. kuukausi
Valitaan henkilöstön kesken äänestämällä viestinnän välineet ja otetaan ne käyttöön. Koulutetaan koko henkilöstö käyttämään valittuja viestinnän välineitä.	Käytetään välineitä, tutustutaan niihin tarkemmin ja pyritään jakamaan välineiden avulla tiedot esim. palavereista ja kokouksista koko henkilöstölle.	Seuraaminen sekä kysely, ovatko viestinnän välineet olleet tarpeellisia ja onko tieto kulkenut sujuvammin.

Kun oikeat sisäisen viestinnän välineet otetaan käyttöön Yritys X:ssä mahdollisimman nopeasti ja ketterästi, parantaa se tiedotusta sekä lisää avoimuutta työyhteistössä. Avoimuus sitouttaa henkilöstöä, kun he kokevat itsensä hyödylliseksi sekä tärkeäksi. Nämä seikat lisäävät työyhteisön toimivuutta, työn imua ja sujuvuutta, tuloksellisuutta sekä edistää positiivisen ilmapiirin syntyä.

## 7.5 Kehitysmahdollisuudet

Jotta työ pysyy mielekkäänä ja tarpeeksi haastavana henkilöstölle, olisi Yritys X:n kehitysmahdollisuuksien luominen äärettömän tärkeää. Luomalla henkilöstölle erilaisia urapolkuja, jonka avulla pystytään haastamaan itseään tai luomaan mahdollista uraa tulevaisuutta varten, saadaan henkilöstö sitoutumaan työhön. Kuten työkyvyn talomallissa (Kuva 2) kuvaillaan, hyvä työ tarjoaa jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksia, joiden avulla syvennetään työntekijän osaamista sekä uskoa työhön.

Taulukko 6. Kehitysmahdollisuuksien parantaminen.

10. kuukausi	11. kuukausi	12. kuukausi
Suunnitellaan ja luodaan erilaisia urapolkuja tai lisäkoulutuksia osastokohtaisesti, jotta jokaisella halukkaalla olisi mahdollisuus kehittää itseään.	Budjetointi sekä resurssien laskelmointi mahdollisille ulkopuolisille koulutuksille.	Koulutukset ja niiden ajankohdat. Koulutuksien pitäminen.

Kuten Skills for Justice (2017) blogissa mainitaan, koulutukset ja kehittämismahdollisuudet lisäävät tehokkuutta, oikeudenmukaisuutta, mukautuneisuutta, heikkouksien korjaamista sekä työntekijöiden luottamusta. Eteneminen uralla ei välttämättä tarkoita esimies tai johtajuusasemaan pääsemistä, vaan uusien tietojen ja taitojen oppimista. Boston College (2015) teki tutkimuksen 1 100 nuorelle aikuiselle 22-35 vuotiaille siitä, kuinka he etenevät urallaan ja elämässä. Tutkimuksesta selvisi, että uralla eteneminen ja kehitysmahdollisuuksien tavoittelu ovat yksi yleisimmistä syistä työpaikan vaihtamiselle. 58% vastaajista haluavat pysyä samalla työnantajalla, mutta kuitenkin 82% tavoittelevat yhä haasteellisempia tehtäviä sekä haluavat olla tunnettuja tietyn alan asiantuntijoina. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla tulisi olla mahdollisuus edetä uralla sekä kehittää itseään.

## 7.6 Kustannustehokkaat ehdotukset ja työkalut

Työhyvinvointisuunnitelman lisäksi halusimme lisätä myös ehdotuksia, jolla saadaan motivaatiota lisättyä ja ilmapiiriä kohennettua pienilläkin resursseilla. Päivi Rauramon (2016) mukaan palkitsemisen tulisi olla oikeudenmukaisia, yksilöiden eroja huomioivia, jotka sopivat työpaikkakulttuuriin sekä olisivat sellaisia, joihin työntekijät voisivat itse vaikuttaa. (Marjakangas 2016.) Jumppatuokioiden pitäminen, henkisen hyvinvoinnin parantaminen sekä palkitseminen ovat tehokkaita tapoja lisätä työhyvinvointia. Myös yhteisöllisyyden luominen, esimerkiksi tapahtumien järjestäminen on oiva tapa lisätä rentoa yhdessäoloa.

Jumppatuokion ja liikuntahetken sisällyttäminen työhyvinvoinnin osaksi on helposti toteutettavissa. Yritys X:n on mahdollisuus jalostaa helposti, kustannustehokkaasti sekä ketterästi jo valmiita työsuhte-etuja, sillä liikkumiseen panostaminen on hyvällä tasolla. Jotta edut saataisiin käyttöön positiivisin mielin, vaikuttaen yrityksen työhyvinvointiin, tulisi heidän ottaa käyttöön työaikaan sisältyvä liikunta tai jumppahetki. Jumppatauot ovat työntantajalle tuottoisa sijoitus, sillä se lisää taloudellista hyötyä eikä kustanna juuri mitään. Työaikana pidetyn jumppatauon on todistettu lisäävän tehokkaita työtunteja, sillä liikunta parantaa hermoston ja verenkierron toimintaa, joka peilaa suoraan älykkyyteen ja tarkkaavaisuuteen. Jumppa myös lisää hyvinvointia sekä vähentää stressiä ja näin ollen immuunijärjestelmä paranee ja sairauspoissaolot vähentyvät. Panostuksella on merkitys myös positiivisesti yrityksen maineeseen, sillä liikunnan vapaa harrastaminen työaikaan lisää tyytyväisyyttä työntekijöissä sekä sitouttaa yritykseen. (Tavara Trading 2018).

Henkistä hyvinvointia voidaan parantaa käyttämällä jo käytössä olevaa lakisääteistä työterveyshuoltoa. Kuten työterveyshuoltolaki (2001) edellyttää työnantajilta, että työterveyshuollossa tehdään muun muassa terveystarkastukset, joilla pyritään ennaltaehkäisemään työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työterveyshuollon on mahdollisuus antaa ohjausta, esimerkiksi oman terveyden edistämisestä. Työkykyä voidaan seurata erilaisilla mittauksilla, testeillä tai laboratorio tutkimuksilla. Yritys X:n tulisi kehittää tietoisuutta henkilöstön keskuudessa työterveyshuollostaan sekä sen tarjoamista palveluista, sillä moni haastateltavista oli sitä mieltä, että esimerkiksi työkuorma on välillä huomattavan suurta. Kun työterveyshuollon palveluista oltaisiin enemmän tietoisia, voitaisiin niitä hyödyntää paremmin, jonka seurauksena pystyttäisiin keskustelemaan esimerkiksi henkisestä hyvinvoinnista. Työterveyshuolto yrityksissä on etu, mitä moni työntekijä ei hyödynnä. Tämän syynä voi olla se, ettei tiedosteta tai olla varmoja, mitä yrityksen työterveyspalveluihin kuuluu. Myös Juhani Ilmarisen (2012) työkyky- talomalli kuvaa laajasti työhyvinvoinnin perustaa, josta jokaisen on hyvä katsoa, onko työkykyyn vaikuttavat osa-alueet kunnossa. Tutkimuksemme ulkopuolelle jätettiin perhe ja lähiyhteisö, mutta jokainen voi itse tarkastella henkilökohtaisella tasolla, että olisiko näissä parannettavaa.

Henkilökohtainen palkitseminen, esimerkiksi kuukauden titteli on erittäin suotavaa yrityksissä, joissa on terve työyhteisö. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla rahassa mitattavaa, vaan esimerkiksi sanallista palkitsemista voidaan hyödyntää. Erilaisia titteleitä voitaisiin käyttää kuvaamaan, millainen joku on persoonana eikä välttämättä työntekijänä. Esimerkiksi kuukauden ilopilleri, nauravaisin, ahkerin, avulian tai huomioivin olisivat mainioita työmotivaation kohottajia. (Marjakangas 2016). Palkitseminen motivoi sekä luo arvostuksen ja onnistumisen tunnetta, kun kokee tehneensä asioita oikein. Tätä palkitsemiskeinoa voidaan käyttää eri osastoilla esimiesten johdolla tai sitten koko yrityksen vuotuisessa tilaisuudessa, jossa esimiehet yhdessä palkitsevat isommin suurimpia onnistujia. Esimerkkinä tästä voisi olla titteli ”Vuoden ahkerin työntekijä”, joka viittaisi sairauspoissaolojen vähyyteen. Palkitsemiseen tarvitaan myös tervettä työyhteisöä ja sitä voidaan mitata ja seurata Mankan & Mankan (2016) tikkataulun avulla. Tikkataulu löytyy liitteistä, ks liite 2.

Yhteisöllisyyden parantaminen onnistuu myös pienellä panostuksella, kuten esimerkiksi stand up-illan järjestämisellä. Yritys X:n tilat soveltuvat moneen eri käyttöön, sillä kapasiteettia löytyy vaikka mihin. Heillä on ollut tapana järjestää erilaisia kevät- tai syysvaelluksia, mutta osallistujamäärät ovat olleet alhaiset. Yritys X voisi myös järjestää mielipidekyselyjä, joiden tarkoituksena olisi kartoittaa henkilöstön mielenkiinnon kohteita yhteiselle tekemiselle tai tapahtumille. Esimerkkejä näistä voisivat olla muun muassa vaikuttavat puhujat, hyvinvointitapahtuma, mökkeily, retkeily sekä elokuvissa tai teatterissa käyminen. Mielipidekyselyissä olisi hyvä myös kartoittaa sukupuolisten välisiä mieltymyseroja, haluaisivatko naiset hemmotteluiltaa tai miehet jotakin extreme urheilua. Paikallisia yrityksiä olisi hyvä myös kannattaa tai käyttää hyödyksi Yritys X:n omia resursseja, esimerkiksi kokkausil-taman pitämiselle, jossa testattaisiin uusia makuja sekä opeteltaisiin ruokien valmistamista.



## 8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Yritys X:lle työhyvinvointisuunnitelma, jonka tarkoituksena oli antaa ulkopuolinen näkemys työhyvinvoinnin työkaluista sekä sen kehittämisestä. Budjetointia emme ole tehneet tähän työhön, sillä olisimme tarvinneet yritykseltä hieman tietoa budjetista, mitä he olisivat valmiita laittamaan työhyvinvointiin. Koronapandemia kuitenkin esti tämän tiedon saannin, sillä sen seurauksena yrityksen koko henkilökunta on lomautettu. Saimme käyttöön koko henkilöstön työhyvinvointikyselyt viime vuosilta, joiden käyttötarkoituksena olivat haastatteluraamien muodostaminen. Tähän ratkaisuun päädyimme siksi, että edellisvuosien kyselyt eivät olleet luotettavia alhaisen vastausprosentin takia. Työmme keskittyi nimenomaan esimiesten näkökulmaan työhyvinvoinnista, joten siksi valitsimme tutkimuksen haastattelujoukoksi laajennetun johtoryhmän, johon kuuluivat esimiehet sekä ylin johto. Tutkimuksessa selvitettiin haastatteleamalla esimiehiä erilaisista työhyvinvointiin liittyvistä asioista, muun muassa ilmapiiristä, työkuormasta, tasa-arvosta, sairauspoissaoloista, johtamisesta, arvostuksesta, motivaatiosta, viihtyvyydestä, uskalluksesta sekä työhyvinvoinnin mittareista, seurannasta ja tavoitteista.

Päätuloksia tässä tutkimuksessa olivat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin puutteellisuus sekä mittaaminen ja muun muassa strategian ja vision tietämättömyys, johtamistyylien/-mallien epäselkeys, sisäisen viestinnän heikko hyödyntäminen sekä kehittämismahdollisuuksien puuttuminen. Yritys X:llä ei ole mitään strategista suunnitelmaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi tai sen ylläpidolle. Työyhteisö kaipaa selkeästi enemmän yhteisiä pelisääntöjä, avointa kommunikaatiota sekä ongelmatilanteisiin puuttumista. Täten tulisi keskittyä enemmän myös ennakoiwaan kehittämiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työyhteisössä on paljon kehitettävää, joten jokaisen tulisi tutkailla suurimpia kehityskohteita työhyvinvointisuunnitelmapohjan avulla ja edetä teemoittain (kuva 10). Kun laitetaan työhyvinvointisuunnitelman edistäminen aluille, esimiesten tulisi ottaa myös oman osastonsa henkilöstö mukaan, sillä se luo yhteishenkeä yhteisössä, mikä tutkimuksen mukaan oli hataralla pohjalla. Kehityssuunnitelmaa tulisi myös seurata tietyn väliajoin, jotta pysytään ajan tasalla koko ajan.

Kiinnostuimme työhyvinvoinnista aiheena, koska olemme työskennelleet yrityksissä, joissa sen merkitys on ollut mitätön. Esimiestyö ja sen haasteellisuus on jollain tapaa kiehtovaa, koska heidän työnkuvansa on niin moniulotteinen. Haasteellisinta työssä on se, että he joutuvat työskentelemään välikätenä henkilöstön sekä johtajien keskuudessa. Paljon kirjoitetaan kirjallisuutta siitä, kuinka haasteellista esimiestyö on ja kuinka paljon se vaatii erilaisia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi merkittäviä vuorovaikutustaitoja. Valittaessa aihetta työhyvinvointiin liittyen, emme tajunneetkaan, kuinka laajaan aihealueeseen tulisimme uppoutumaan. Kirjallisuutta löytyy tänä päivänä aiheesta todella paljon ja sen takia työmme meinasi rönsyillä monesti vähän liiankin laajaksi. Teorian viitekehys ei tuntunut koskaan tulevan päätökseen, mutta kuitenkin koimme, että jokaisen teoriaosan läpi käyminen oli oleellista tämän työn kannalta. Koska työn tavoitteena oli paneutua työhyvinvoinnin aiheeseen nimenomaan esimiesten näkökulmasta, teoriaan sisällytimme myös johtamisen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Käsittelimme aiheita, jotka olivat mielestämme tärkeimpiä kohdeorganisaation kehittämisen sekä tutkimuksessa pinnalle nousseiden kehityskohteiden kannalta.

Valmiiksi suunnitellut teemat ja kysymykset haastattelussa helpottivat kovasti työtämme, sillä raamien avulla haastattelun kulku, keskustelun aiheet sekä mahdolliset lisäkysymykset johdattelivat haastattelua oikeaan suuntaan. Haastattelukysymyksien muotoilut tuottivat haasteita sen suhteen, että vastauksista saataisiin laajempia kuin ”kyllä” tai ”ei” sekä niin, että kaikki ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Haastattelupäivät olivat työläisiä ja se tulikin meille hieman yllätyksenä, mutta tätä helpotti kuitenkin se, että saimme yöpyä sekä syödä paikan päällä Yritys X:n tiloissa velloituksetta. Haastattelut sujuivat kuitenkin erinomaisesti ja olimme tyytyväisiä kerättyyn materiaaliin. Saimme myös kuvan, että Yritys X odottaa innolla opinnäytetyön valmistumista sekä työhyvinvointisuunnitelmaa.

Opinnäytetyöhön meitä valmisteltiin tutkimus ja kehittämismenetelmät- kurssin avulla, joka opetti todella paljon tutkimuksen tekemistä sekä analysointia ja siihen liittyviä käsitteitä. Olikin ehdottoman tärkeää, että tämä kurssi ehdittiin toteuttaa ennen opinnäytetyön aloittamista. Opinnäytetyön pilottikurssi aloitettiin lupaavasti syyskuussa, jonka oletettiin nopeuttavan työn aloittamista sekä tekemistä. Toisin kuitenkin kävi, sillä syksy oli erittäin työntäyteinen koulun kurssien osalta, joten pilottikurssi jäi taka-alalle, eikä työtä saatu etenemään, niin kuin oli suunniteltu. Positiivista oli kuitenkin se, että saimme työn alkuun sekä haastattelut pidettyä syyslukukaudella. Vuoden vaihtuessa pääsimme kunnolla työn pariin, sillä aikaa tutkimuksen tekemiseen oli huomattavasti enemmän.

Opinnäytetyön tekeminen opetti meille laaja-alaisesti työhyvinvoinnin merkityksen työntekijöiden sekä yrityksen kannalta. Ymmärsimme myös, kuinka paljon työhyvinvointi vaikuttaa jo pelkästään yrityksen tuloksellisuuteen, sillä hyvinvoiva henkilöstö on tehokas ja tuottava yritykselle. Ihmiset ymmärtävät hyvin työhyvinvoinnin käsitteenä, mutta sen sisältö ja näkemys konkreettisesti on puutteellinen. Työhyvinvointia tulee mielestämme nostaa yleisesti enemmän esille yrityksissä, eikä vain olla kauniisti kirjoitettuna paperille. Työhyvinvointi on kaikkia varten, johon tarvitaan tekoja ja toimintaa, jossa yritysten tärkein voimavara eli henkilöstö toimii parhaalla mahdollisella tavalla.

Jos aloittaisimme tämän opinnäytetyön alusta, tekisimme asioita eri tavalla. Työhyvinvointi kattaa monta ulottuvuutta, joten sen parempi rajaaminen tiettyyn alueeseen olisi ollut kaiken a ja o. Saimme toimeksiannon yritykseltä, joka oli aiheena todella laaja ja he olivat valmiita kehittämään lähestulkoon kaikkea mitä työhyvinvointiin liittyy. Jälkeen päin ajateltuna tärkeää olisi ollut, että olisimme saaneet yritykseltä yhden rajatun työhyvinvoinnin alueen mitä lähtisimme kehittämään, esimerkiksi johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta, ilmapiiri tai työn imu. Kun aloitimme tekemään tätä työtä, emme ajatelleet, että tämä tulee olemaan aihealueena näin laaja. Työ on kuitenkin opettanut meille paljon työhyvinvoinnista kokonaisuutena, kuten mitä kaikkea siihen liittyy sekä miten paljon sen eteen voi tehdä.

Työhyvinvointisuunnitelman eteneminen ja sen vaikutukset Yritys X:ään olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe, johon sisältyisi esimerkiksi strateginen työhyvinvoinninsuunnittelu. Mitä otettiin käyttöön, oliko vaikutusta tuottavuuteen, mikä oli toimivin työhyvinvoinnin malli, mitkä kehitystoimenpiteet olivat toimivia ja mitkä ei sekä vaikuttiko koronapandemia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole vaikeaa rakettitiedettä, mutta siihen täytyy panostaa samalla tavalla

kuin yrityksen muihinkin projekteihin ja olla siinä täysillä mukana. Elämme tällä hetkellä mullistavaa muutoksen aikaa, sillä pandemia COVID-19 järjyttää taloutta ympäri maailmaa. Tämä myös varmasti vähentää yrityksiä resursseja työhyvinvoinnin panostamiselle entisestään, sillä mikään ei ole enää entisellään, eikä tiedetä mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Olemme onnekkaita, että saimme toimeksiannon syyslukukaudella sekä tarvittavat tiedot yrityksestä ennen pandemiaa, sillä sen seurauksena työntekijät ovat tällä hetkellä lomautettuina maksimiajaksi.

## LÄHTEET

ARENE 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. [Viitattu 2019-11-05.]  
Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinnäytetöiden%20eettiset%20suositukset.pdf\\_](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinnäytetöiden%20eettiset%20suositukset.pdf_)

AURA Olli, AHONEN Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. [Viitattu 2019-10-30.] Talentum Pro

AURA Ossi, AHONEN Guy, HUSSI Tomi & ILMARINEN Juhani 2016. Strateginen hyvinvointi. [Viitattu 2020-2-18.] Saatavissa:  
[https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen\\_hyvinvointi\\_2016\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf)

BALENTOR 2020. Tutkimus ja konsultointipalvelut: pulssikysely. [Viitattu 2020-04-18.] Saatavissa:  
<https://www.balentor.fi/pulssikysely>

COOPER Cary L, LEITER Michael P. 2017. The routledge companion to wellbeing at work.[Viitattu 2020-2-24.] Bembo: Apex CoVantage

ESSEEPANKIN KIRJASTO 2017. Hyvä työympäristö [Viitattu 2020-01-15.] Saatavissa:  
<https://esseepankki.proakatemia.fi/hyva-tyoymparisto/>

ELSILÄ, Antti 2016. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Työelämän laatu ja kehittämistarpeet Kaakkois-Suomen pk-yrityksissä. [Viitattu 2020-04-25.] Saatavissa: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123359/Raportteja\\_36\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123359/Raportteja_36_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

FINLEX 2020. Työterveyshuoltolaki 2001. [Viitattu 2020-01-04. ] Saatavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L3P11>

FINLEX 2020. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006. [Viitattu 2020-01-04.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044#O2>

FINLEX 2020. Työturvallisuuslaki 2002. [Viitattu 2020-01-04.] Saatavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

HARRINGTON Brad, VAN DEUSEN Fred, SABATINI FRAONE Jennifer, MORELOCK Jeremiah, 2015. How millennials navigate their careers. [Verkkoaineisto.] Boston College. Saatavissa:  
<https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/How%20Millennials%20Navigate%20their%20Careers>

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamaturukikoda 2011. [Viitattu 2019-12-11.]  
<https://yle.fi/uutiset/3-9322028>

HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä [Viitattu 2020-01-14.]  
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>

HÄMÄLÄINEN, Heidi 2018. Työhyvinvoinnin johtaminen ja strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen. [Viitattu 2019-10-20.]  
 Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/150337/Hamalainen\\_Heidi.pdf?sequence=2&isAllowed=y\\_](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/150337/Hamalainen_Heidi.pdf?sequence=2&isAllowed=y_)

JALAVA, Urpo 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. [Viitattu 2019-12-17.] Helsinki: Tammi

JUUTI Pauli, VUORELA Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. [Viitattu 2019-10-18.]  
 Juva: PS kustannus

JÄRVINEN, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. [Viitattu 2020-01-27.] Helsinki: Talentum Media Oy

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU 2020. Opinnäytetyöpakki: luotettavuus. [Viitattu 2020-04-15.]  
 Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

KOSKENSALMI Saija, SEPPÄLÄ Tiia, HAKANEN Jari & PAHKIN Krista 2015. Innostava esimies -työkirja. [Viitattu 2020-04-08.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

KESÄNEN, Anni 2019. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät -kurssi.

KRIIK, Greete 2017. Miten strategia jalkautetaan [Verkkoaineisto]. Arter. [Viitattu 2020-3-15.] Saatavissa: <https://www.arter.fi/miten-strategia-jalkautetaan/>

LOVELL, Morgan 2020. What is employee wellbeing. [Viitattu 2020-2-20.] Saatavissa: <https://www.morganlovell.co.uk/inspiration/checklists/what-is-employee-wellbeing>

MANKA Marja-Liisa, HEIKKILÄ-TAMMI Kirsi, VAUHKONEN Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampere: Tammerprint Oy. Saatavissa: <https://docplayer.fi/7980217-Tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.html>

MANKA, Marja-liisa, KAIKKONEN, Maija-Leena, NUUTINEN, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi. [Viitattu 2019-10-20.]

Saatavissa: <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

MARJAKANGAS, Terhi 2016. Paras työntekijä vai tavarapalkinto? Palkitseminen tsemppaa, jos töissä ei kyräillä ja kytätä. [Viitattu 2020-3-15.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9322028>

MAURY, Maarika 2016. Vaasan Yliopisto. Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa. [Viitattu 2020-2-24.] Saatavissa: <https://www.univaasa.fi/fi/news/maury/>

MITCHELL, Debbie 2018. 50 top tools employee wellbeing. E-kirja. [Viitattu 2020-04-25.] Lontoo: Kogan Page Litimed. Saatavissa: <https://books.google.fi/books?id=5kVPDwAAQBAJ&printsec=front-cover&dq=development+of+well-being+at+work&hl=fi&sa=X&ved=0ahU-KEwiAjaHnk4PpAhXJwsQBhdJGDowQ6AEIRTAD#v=onepage&q&f=false>

PAAVILAINEN Linda 2017. Theseus. [Viitattu 2019-10-30.]

Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127402/Paavilainen\\_Linda-Aliisa.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127402/Paavilainen_Linda-Aliisa.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

RAURAMO, Päivi 2009. Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvoinnin portaat. [Viitattu 2020-01-27.] Saatavissa: [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)

RUMPU, Ani 2019. Johtaminen. [Verkkoaineisto] Hyvä strategia auttaa kasvamaan. [Viitattu 2020-04-26.] Saatavissa: <https://netvisor.fi/blog/hyva-strategia-auttaa-kasvamaan/>

RUUSUVUORI, Johanna, NIKANDER, Pirjo ja HYVÄRINEN, Matti 2010. Haastattelun analyysi. [Viitattu 2019-12-16.] Tallinna: Raamatutrükikoda

SANCHEZ, Patti 2018. Harvard business review. The secret to leading organizational change is empathy [Verkkoaineisto]. Patti Sanchez on change management [Viitattu 2020-01-28.] Saatavissa: <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy>

SKILLS FOR JUSTICE 2017. Five reasons why staff development in the workplace is important. [Viitattu 2020-04-18.] Saatavissa: <https://www.sfjuk.com/blog/215-five-reasons-why-staff-development-in-the-workplace-is-important>

TALOUSELÄMÄ 2014. Työhyvinvointi säästää miljardeja. [Viitattu 2020-04-25.] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenturen-blogi/tyohyvinvointi-saastaa-miljardeja/ff740a58-4ad8-3251-b2e6-9e3c16e63ce6>

TAVAILA, Pirkko 2018. Oikotie. Mitä työ sinulle merkitsee. [Viitattu 2020-01-16.] Saatavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/mita-tyo-sinulle-merkitsee>

TAVARA TRADING 2018. 5 syytä, miksi kaikilla työpaikoilla tulisi olla taukojumppa [Verkkoaineisto].  
Vinkit virkeään työpäivään [Viitattu 2020-3-14.] Saatavissa: <https://www.tavaratrading.com/blogi/2018/11/httpswww-tavaratrading-comblhttpswww-tavaratrading-comblogi5-syyta-miksi-kaikilla-tyopaikoilla-tulisi-olla-taukojumppa-%e2%80%8e/>

TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA 2019. [Viitattu 2019-11-05.] Saatavissa:  
<https://www.tenk.fi/fi>

TYÖTERVEYSLAITOS 2016. Työhyvinvointi paremmaksi.  
Saatavissa: [http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf)

TYÖTERVEYSLAITOS 2019. Työhyvinvointi. [Viitattu 2019-10-20.]  
Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

TYÖTERVEYSLAITOS 2019. Työn imu. [Viitattu 2020-01-16.] Saatavissa:  
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

TYÖTERVEYSLAITOS 2019. Työyhteisö. [Viitattu 2019-10-30.]  
Saatavissa:<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

TYÖTERVEYSLAITOS 2020. Ikäjohtaminen. [Viitattu 2020-01-03.] Saatavissa:  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. [Viitattu 2020-01-28.]  
Saatavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2019. Johtaminen ja esimiestyö. [Viitattu 2019-11-05.]  
Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2020. Toimiva työyhteistö. [Viitattu 2020-01-16.] Saatavilla:  
[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso)

TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2020. Työsuojelu työpaikalla. [Viitattu 2020-01-04.] Saatavissa:  
[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla)

TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. [Viitattu 2020-3-4.]  
Saatavissa: [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf)

VIITALA, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. [Viitattu 2020-01-29.]  
Saatavissa: <https://www.elliblibrary.com/reader/9789513764111>

VIROLAINEN, Ilkka 2020. [Verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Työhyvinvoinnin kehittäminen -kurssi.

WELLBE OY 2014-08-17. Työhyvinvointisuunnitelman neljä peruselementtiä [Verkkoaineisto]. Synergia yrittäjät [Viitattu 2020-02-10.] Saatavissa: <https://synergia.yrittajat.fi/Blogit/Blogi/wellbe-oy/Ty%C3%B6hyvinvointisuunnitelman%20nelj%C3%A4%20peruselementti%C3%A4/>



## LIITE 1: HAASTATTELU

### Onko johdettavia henkilöitä?

#### 1. Organisaation nykytila työhyvinvoinnissa

- Mikä on organisaation visio?
- Strategian tärkein elementti?
  - Miten työhyvinvointi huomioitu/rooli strategiassa?
  - Millaisia tavoitteita esimiehille on asetettu työhyvinvoinnin suhteen? (TYÖHYVINVOINNIN TAVOITTEET)
- Mitataanko työhyvinvointia?
- Mitä työhyvinvoinnin mittareita on organisaatiossa käytössä, miksi, kuka?
- Miten tärkeänä pidät työhyvinvointiin panostamista organisaatiossa? Perustelut?
- Miten hyvin viihdyt omassa esimiesroolissa?
  - Mitä haasteita koet esimiesroolissa? Mikä tekee sen
  - Mihin haluaisit apua esimiestyössä? Perustelut?
  - Millaiseksi koet työ määräsi? (työkuormitus, aikataulu, aikarajat, ylimääräinen vastuu)
- Millaiseksi koet johtamisen organisaatiossa?
  - Millä tavalla johdetaan? Asioiden vai henkilöiden
  - Tiedätkö mitä johtamismalleja tai tyylejä organisaatiossa käytetään?
- Onko tiettyihin työhyvinvoinnin tuloksiin pääsemisestä ollut puhetta? Mitä?
- Miten koet työhyvinvoinnin kehittämisen organisaatiossa esimiehille? Onko tarpeeksi? Koulutukset?

#### 2. Työyhteisö ja ilmapiiri organisaatiossa

- Millaiseksi kuvailisit ilmapiirin esimiesten keskuudessa?
- Millaiseksi koet yhteenkuuluvuuden esimiesten kesken? Miksi? Mitä voitaisi tehdä, että parempi?
- Uskallatko tuoda omat mielipiteesi ilmi esim. Kokouksissa? Jos ei, miksi?
- Koetko että sinua kuunnellaan?
- Millaista epäoikeuden mukaisuutta olet kokenut organisaatiossa?
- Miten koet sairauspoissaolot itselläsi esimiehenä? Onko iso kynnys olla poissa? Miksi?
- Millaiseksi koet tasa-arvon esimiesten keskuudessa?
- Koetko, että sinua arvostetaan? Miten se näkyy?
- Millaista on tiedonkulku esimiesten keskuudessa? Millaiset sisäisen viestinnän tavat käytössä, esim. Intranet?

### 3. Esimiestyön toiminnot

- Millä tavoin ja kuinka usein annat palautetta? Mm. Kehityskeskustelut?
- Millaista yhteistyötä teette esimiesten keskuudessa?
- Kuinka hyvin tunnet omat vastualueesi tai onko vastuita määritetty?
- Miten otat huomioon työntekijöiden yksilölliset ratkaisut kuten työn ja vapaa-ajan erottelu tai työuran suunnittelu?
- Kuinka tärkeäksi koet, että alaiset otetaan mukaan kehitysideoihin?
- Mikä sinua motivoi esimiestyössä?
- Mikä on mieleenpainuvuin kokemus organisaatiossa työhyvinvoinnin kannalta esimiehenä?

### 4. Kehitysideat

- Miten sinun tulisi kehittää omaa esimiestyötäsi organisaatiossa, jotta työhyvinvointi paranisi?
- Missä työhyvinvoinnin osa-alueessa olisi mielestäsi eniten kehitettävää? Perustelut?

Organisaatio – Tavoitteellisuus, jatkuva kehittyminen, toimiva työympäristö

Johtaminen – Osallistava ja kannustava johtaminen

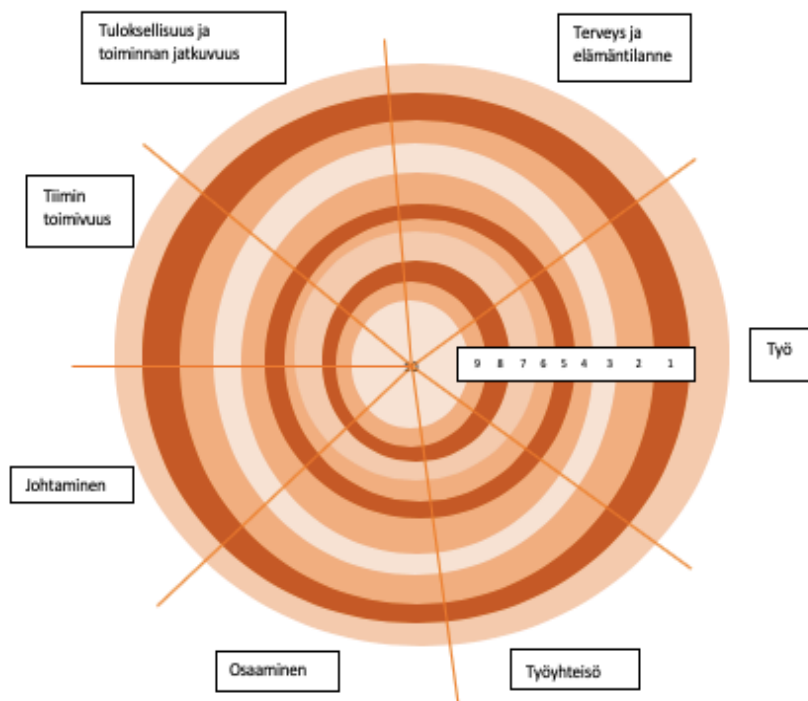
Työyhteisö - Avoin vuorovaikutus (työyhteisötaidot), ryhmän toimivuus (pelisäännöt)

Työ - Vaikuttamismahdollisuudet, kannustearvo: oppiminen

- Haluaisitko keskustella työhyvinvointiin liittyvistä asioista kokouksissa/palavereissa?
- Millaiseksi koit haastattelun ja ajatteletko, että tämän myötä työhyvinvointia voidaan kehittää? Vapaa sana |

## LIITE 2: TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN TIKKATAULU

## TYÖKALU: TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN TIKKATAULU



Laske yhteen kunkin osa-alueen pisteet ja jaa kuhunkin osioon yhteenlaskemasi pistemäärä kuudella. Siirrä pisteet tikkatauluun. Mieti, mitkä kysymykset saivat matalimmat arvot ja kaipaavat näin ollen kehittämistä? Mitkä kysymykset saivat korkeimmat arvot ja miten nämä asiat saisi pysymään hyvällä tolalla?

Anna pisteet jokaiseen kuntokartoituksen väittämään.

Väittämä pitää paikkansa  
 1 pistettä = Erittäin vähän  
 2 pistettä = Melko vähän  
 3 pistettä = Jonkin verran  
 4 pistettä = Melko paljon  
 5 pistettä = Erittäin paljon

Terveys ja elämäntilanne	Asteikolla 1-5
1. Työterveyshuollon palvelut tukevat hyvinvointiamme.	
2. Esimiehemme huolehtii työyhteisömme jaksamisesta.	
3. Työpaikalla on otettu huomioon työn fyysinen kuormittavuus esim. ergonomia.	
4. Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.	
5. Jatkuva kiire ja/tai aikapaineet eivät haittaa työskentelyämme.	
6. Työyhteisössämme joustetaan eri elämäntilanteet huomioiden.	

Siirrä pisteet kaikista kohdista osumaksi tikkatauluun.

**Yhteensä & /6**

--

Työ	Asteikolla 1-5
1. Työntekijät tietävät ja ymmärtävät työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän.	
2. Voimme osallistua työtämme koskevien tavoitteiden asettamiseen.	
3. Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista.	
4. Työyhteisöllämme on toimivat pelisäännöt.	
5. Työtehtävät on jaettu työyhteisössä tasapuolisesti.	
6. Voimme vaikuttaa työn tekemisen aikatauluun.	
<b>Yhteensä &amp; /6</b>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

Työyhteisö	Asteikolla 1-5
1. Palaverikäytäntömme tukee hyvin työskentelyämme.	
2. Voimme keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä.	
3. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.	
4. Yhteistyömme on sujuvaa	
5. Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty.	
6. Asenteemme on "toimimme yhdessä".	
<b>Yhteensä &amp; /6</b>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

Osaaminen	Asteikolla 1-5
1. Kaikille annetaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen.	
2. Työyhteisössämme on tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi.	
3. Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää työtään.	
4. Kehityskeskustelukäytäntömme on toimiva.	
5. Henkilöstöä palkitaan hyvästä suorituksesta.	
6. Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.	
<b>Yhteensä &amp; /6</b>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

Johtaminen	Asteikolla 1-5
1. Esimiehemme voi luottaa.	
2. Esimiehemme kunnioittaa työntekijän oikeuksia.	
3. Esimiehemme on tarvittaessa tavoitettavissa.	
4. Esimiehemme kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.	
5. Esimiehemme antaa riittävästi palautetta.	
6. Esimiehemme kykenee tekemään päätöksiä.	
<b>Yhteensä &amp; /6</b>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

Tiimin toimivuus	Asteikolla 1-5
1. Olemme selvillä siitä, mitä meiltä odotetaan työssämme.	
2. Voimme työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.	
3. Tiimissämme tunnustetaan onnistumiset.	
4. Tiimissämme jäsenet ovat innostuneita omasta työstään.	
5. Annamme toisillemme helposti myönteistä ja innostavaa palautetta.	
6. Kaikkia työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti.	
<b>Yhteensä &amp; /6</b>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus	Asteikolla 1-5
1. Työyhteisömme tekee mielellään yhteistyötä yli organisaatiorajojen.	
2. Työyhteisömme on ajan tasalla taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista.	
3. Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parempiin tuloksiin.	
4. Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta.	
5. Työyhteisömme vastaa nopeasti uusiin haasteisiin.	
6. Työyhteisömme työskentelee tuloksellisesti.	
<b>Yhteensä &amp; /6</b>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	