

Sara Strömmer

Yrittäjä työkykyjohtajana

Työhyvinvointiosaamisen mahdollisuudet  
ja kehityskohteet

<p>Tekijä(t) Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Sara Strömmer Yrittäjä työkykyjohtajana. Työhyvinvointiosaamisen mahdollisuudet ja kehityskohteet</p> <p>52 sivua + 2 liitettä Lokakuu 2012</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Tradenomi</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Liiketalous</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	<p>Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen</p>
<p>Ohjaaja(t)</p>	<p>Lehtori Eija Westerberg</p>
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa miten yrittäjät ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen esimiestyössään ja mitä asioita heidän tulisi vielä kehittää työhyvinvointiosaamisessaan. Kartoituksen pohjalta yrittäjille laadittiin kehittämissuhteita, jotta heidän osaamistaan, ymmärrystään ja kykyään hyödyntää työhyvinvoinnin välineitä voitaisiin kehittää ja ylläpitää oikeilla toimenpiteillä.</p> <p>Lähdeaineistona opinnäytetyötä varten käytettiin työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyviä kirjoja, artikkeleita ja internetsivustoja. Suurena osana aineistoa toimi myös sähköinen kysely ja puolistrukturoitu teemahaastattelu.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käyttämällä laadullista menetelmää. Aineiston keruu tehtiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jonka tietopohjana toimi määrällisen tutkimuksen menetelmällä suoritettu sähköinen kysely. Haastatteluihin valikoitui viisi yrittäjää. Haastattelun avulla kartoitettiin yrittäjien tietoja ja näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvointiosaamisen tasosta.</p> <p>Tutkimuksen avulla selvisi, että yrittäjien keskuudessa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen panostetaan vähemmän kuin mitä olisi mahdollista. Vain harvoissa yrityksissä työhyvinvointi on osana strategisia valintoja, jolloin työntekijöiden sisältämä potentiaali jää hyödyntämättä. Suurimmiksi esteiksi työhyvinvoinnin toteuttamiselle muodostuivat aika, resurssit ja asenteet. Yrittäjien joukosta löytyi kuitenkin niin sanottuja edelläkävijöitä, jotka ovat ymmärtäneet työhyvinvoinnin merkityksen koko yrityksen toiminnan kannalta.</p> <p>Yrittäjien johtamistyön ja toimintatapojen välillä on suuria eroja, vaikka yrittäjille on annettu samankaltaiset lähtökohdat. Ongelma on myös siinä, että toiset yrittäjät osaavat hyödyntää erilaisia johtamisen ja työhyvinvoinnin välineitä paljon laaja-alaisemmin kuin toiset. Yrittäjien esimiestyö on mahdollisuuksia täynnä oleva kilpailuetu, mutta samalla myös huomattava haaste.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>Työhyvinvointi, johtaminen, kehittäminen</p>

Author(s) Title	Sara Strömmer Entrepreneurs leading work ability. Opportunities and targets for developing in well-being competence
Number of Pages Date	52 pages + 2 appendices October 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to conduct a research about how the entrepreneurs understand the meaning of leading well-being competence and what parts of their well-being know-how they should be developing. Based on the research the entrepreneurs received recommendations on how to improve their know-how, understanding and abilities to utilize different tools of well-being more efficiently.</p> <p>The theoretical framework of this thesis used books, articles and websites concerning well-being and leadership. The research was carried out by using a qualitative method. The material was collected by using a questionnaire and a semi-structured thematic interview. The interview was put together by using basic information that was obtained from the questionnaire. There were five entrepreneurs that were selected for interviewing. The purpose of the interview was to gather information about the viewpoints and the level of the entrepreneurs' know-how in well-being.</p> <p>The research showed that the entrepreneurs are not doing as much as they can to improve and sustain the well-being competence. Only few entrepreneurs utilized well-being as a part of their strategic choices. The most significant obstacles that inhibit entrepreneurs from improving and sustaining well-being competence are lack of time, resources and attitude problems. Nevertheless, there are a few pioneer entrepreneurs that have understood the effect that well-being competence has on the functions of the organization.</p> <p>Although the entrepreneurs are given similar premises in leading and working, there exists a huge difference between executions. Moreover, some entrepreneurs are more accomplished in using different tools of leading and well-being than other entrepreneurs. The enterprise is a competitive advantage full of possibilities but it also remains as a considerable challenge.</p>	
Keywords	well-being, leadership, development

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimustaustojen kuvailu	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	1
1.3	Yrittäjäjärjestö	2
1.4	Yhtiö Y	2
1.5	Yrittäjä	3
2	Työhyvinvointiosaamisen teoreettinen viitekehys	3
2.1	Hyvinvointi työelämässä	3
2.1.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	3
2.1.2	Työtyytyväisyys	5
2.1.3	Työviihtyvyys	5
2.1.4	Työkyky	6
2.2	Työhyvinvointi strategisena kilpailuetuna	7
2.2.1	Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset	7
2.2.2	Yrittäjän roolit strategisena vaikuttajana	8
2.3	Yrittäjä työhyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä	9
2.3.1	Työhyvinvointi ja työnantajan velvollisuudet	9
2.3.2	Työhyvinvoinnin porrasmalli	11
2.4	Työhyvinvoinnin johtaminen	13
2.4.1	Työkykyjohtamisen periaatteet	13
2.4.2	Työkykyjohtamisen apuvälineet	16
2.4.3	Luottamus johtamisen välineenä	16
3	Tutkimuksen suorittaminen	18
3.1	Tutkimusmenetelmä	18
3.2	Aineiston keruu	19
3.2.1	Kysely	19
3.2.2	Haastattelu	21
4	Haastatteluaineiston purkaminen	23
4.1.1	Työelämän laatu	23
4.1.2	Yrittäjän rooli esimiehenä ja työhyvinvoinnin edistäjänä	28

4.2	Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus	32
5	Aineiston analysointi	34
5.1	Vahvuudet	34
5.2	Heikkoudet	36
5.3	Uhat	41
5.4	Mahdollisuudet	42
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	43
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselypatteriston ensimmäinen osio	
	Liite 2. Kyselypatteriston toinen osio	

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimustaustojen kuvailu

Tämä opinnäytetyö on Yrittäjäjärjestön toimeksiantama tutkimustyö ja se on osana Yrittäjäjärjestön ja Yhtiö Y:n strategiaa vahvistamassa yrittäjyyttä kilpailuetuna. Siinä missä Yrittäjäjärjestö näkee yrittäjät strategisena kilpailuetuna, tulisi yrittäjien nähdä strategisena kilpailuetuna oma henkilöstönsä. Henkilöstö on työvoima, jonka avulla tulos tehdään, joten henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on strateginen kilpailuetu. Henkilöstöstä parhaan tehon irtisaaminen vaatii kuitenkin ymmärrystä ja näkemystä siitä, miten laaja työhyvinvoinnin vaikutuspinta-ala on ja miten tärkeää sen johtaminen on.

Yrittäjä on vastuussa yrityksen ja henkilökunnan toiminnasta, ja hän on vastuullinen huolehtimaan alaistensa työhyvinvoinnista ja tuloksen tekemisestä. Yrittäjän on osattava tarjota tarvittavat puitteet työntekijöiden optimaalisen työkyvyn varmistamiseksi. Hyvinvoiva henkilöstö on osa yrityksen imagoa, ja näin ollen se luo yrittäjäimagoa niin hyvässä että pahassa. Hyvinvoiva henkilöstö näkyy yrityksen toiminnassa ja lisää yrityksen houkuttelevuutta luoden kilpailuetua. Hyvä ja onnistunut esimiestyö myös yleensä palvelevat itse itseään niin, että työntekijät ovat halukkaita sitoutumaan yritykseen ja esimies saa haluamansa ja tarvitsemansa työvoiman.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tavoitteeni tässä opinnäytetyössä on

- kartoittaa, miten yrittäjät ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen esimiestyössään ja mitä asioita heidän tulisi vielä kehittää työhyvinvointiosaamisessaan ja
- laatia kehittämisehdotuksia yrittäjille, jotta heidän osaamistaan, ymmärrystään ja kykyään hyödyntää työhyvinvoinnin välineitä voitaisiin kehittää ja ylläpitää oikeilla toimenpiteillä.

Oikeat toimenpiteet näkyvät taas suoraan työntekijöiden työhyvinvointina, parempina esimies-alaisuhteina, paremman tuloksen tekemisenä ja parempana yrittäjäkuvana. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan Espoon, Helsingin ja Vantaan yrityksiä. Muut tiedot liittyen yrityksiin eivät ole julkisia.

Opinnäytetyötä varten tehtiin tutkimus laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Aineiston keruutapana toimi puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka tietopohjana toimi määrällisen tutkimuksen menetelmällä suoritettu sähköinen kysely. Kysely valittiin yhdeksi tiedonkeruu menetelmäksi, koska se soveltuu aineiston keräämisen tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan (Vilkkä, 2007, 28). Kyselyn avulla selvitettiin yrittäjän ja yrityksen perustoimintoja ja nykytilannetta. Haastattelu valittiin menetelmäksi koska se on menetelmänä joustava ja luo mahdollisuuden hankkia tietoa itse tilanteessa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34). Teemahaastattelun avulla kartoitettiin tietoja yrittäjien näkemyksistä työhyvinvoinnista ja työhyvinvointiosaamisen tasosta. Näiden tietojen pohjalta laadittiin kehitysehdotuksia esimiehille.

### 1.3 Yrittäjäjärjestö

Yrittäjäjärjestö on yrittäjien edunvalvonta- ja yhteistoimintajärjestö, johon kuuluu noin 1 300 jäsentä. Yrittäjäjärjestön perustehtävänä on jäsentensä yhteisten etujen ajaminen. Yrittäjäjärjestö pyrkii toiminnallaan edistämään jäsentensä ammatillista ja taloudellista yhteistyötä, liiketoiminnan kannattavuutta ja kilpailukyvyyn sekä yleisten toimintaedellytysten kehittämistä. Muut tiedot koskien Yrittäjäjärjestön toimintaa eivät ole julkisia.

### 1.4 Yhtiö Y

Yhtiö Y on kaupan alan yhtiö, joka valmentaa yrittäjiä valmennus-ohjelman kautta. Ohjelmassa jokaiselle mukaan hyväksytylle laaditaan sisällöltään yksilöllisesti painotettu ohjelma, jonka räätälöintiin vaikuttavat muun muassa hakijan koulutustausta, esimiestyökokemus, kokemus tulosvastuullisista tehtävistä sekä toimiminen asiakasrajapinnassa. Muut tiedot liittyen Yhtiö Y:n toimintaan eivät ole julkisia.

## 1.5 Yrittäjä

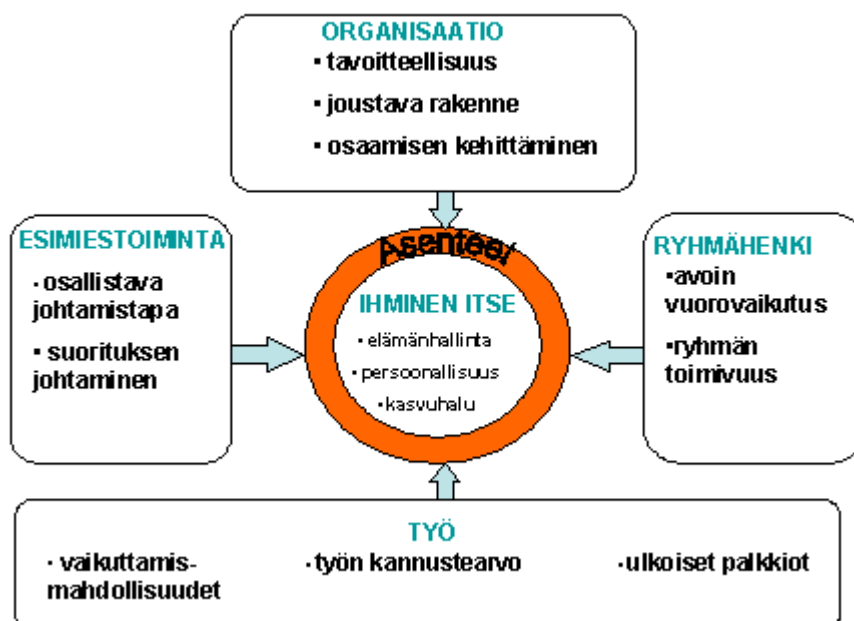
Paikallisesti toimiva yrittäjä huolehtii oman yrityksensä asiakaspalvelusta, henkilökunnan osaamisesta, laadusta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Yrittäjän tehtävänä on saada aikaiseksi asiakkaiden tarpeisiin vastaavat tuotevalikoimat ja palvelut asiakastietoja hyödyntäen muun muassa ottamalla valikoimiin tuotteita paikallisilta tuottajilta. Muut tiedot liittyen yrittäjien toimintaan eivät ole julkisia.

## 2 Työhyvinvointiosaamisen teorettinen viitekehys

### 2.1 Hyvinvointi työelämässä

#### 2.1.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

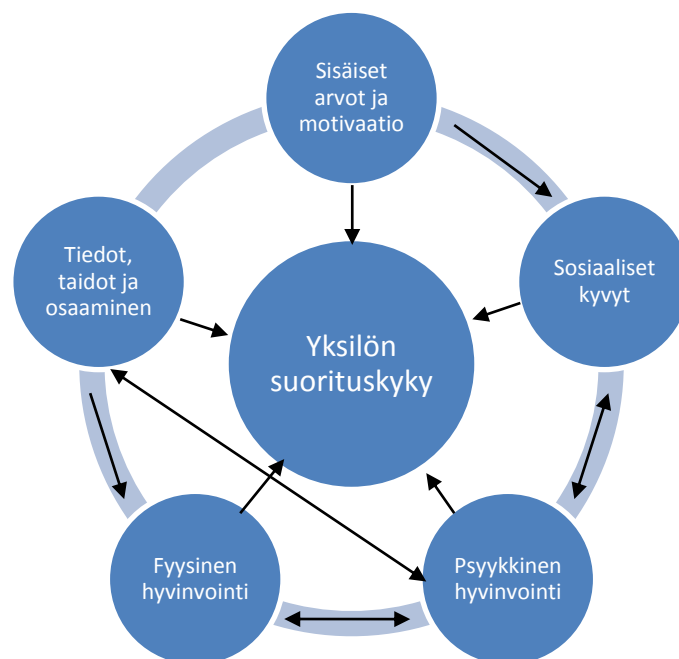
Tässä opinnäytetyössä yrittäjän työn ja toimintojen kehittämistä tarkastellaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointi määritellään niin, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos 2012). Työhyvinvointia voidaan tarkastella monesta näkökulmasta ja sen onnistuminen yrityksessä on monien tekijöiden summa. Työhyvinvoinnin tekijöitä yrityksessä on kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2006, 16).



Työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan painottaa monin eri tavoin. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että ihminen voi työssään hyvin ja on toimintakykyinen ja motivoitunut. Työntekijä ja työtehtävät kehittyvät jatkuvasti työelämän ja ympäristön muutosten mukana. Työnantaja ja esimiehet vastaavat työn sisällöstä ja vaativuudesta, työoloista ja työyhteisöstä sekä esimiestyöstä ja johtamisesta ja johtamistaitojen päivittämisestä. Työntekijä on vastuussa omista voimavaroistaan ja niiden kehittämisestä sekä työyhteisön toimivuudesta. Kuviossa 3 on kuvattuna yksilön suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 2. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Ahonen & Ojala 2003, 22).

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset kykynsä vaikuttavat kuitenkin siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Osaamisella haetaan myös sitä, millaisen panoksen yksilö pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. (Ahonen & Ojala 2003, 22)

Seuraavissa luvuissa kuvaillaan työtyytyväisyyden, työviihtyvyyden ja työkyvyn käsitteitä, jotka ovat tärkeitä määrittäviä tekijöitä yksilön henkiselle ja fyysiselle jaksamiselle.

### 2.1.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on yksilön oma kokemus ja käsitys omasta tyytyväisyydestään työympäristöön. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa se, miten hyväksi yksilö kokee työnsä sisällön, työympäristönsä, vaikutusmahdollisuutensa ja palkkansa. Työhönsä ja työympäristöönsä tyytyväinen yksilö on halukkaampi, joustavampi ja sisäisesti motivoituneempi tekemään työtä ja työtehtäviänsä. Tyytyväisestä työntekijästä on työnantajalle ajallista ja taloudellista etua. (Rauramo 2008, 18–20.)

Työhönsä tyytymättömästä työntekijästä voi koitua työnantajalle paljon enemmän kustannuksia kuin työhönsä tyytyväisestä työntekijästä. Tyytymättömyys voi aiheuttaa muun muassa lisääntyneitä sairauspoissaoloja, työtehon laskemista ja pahimmassa tapauksessa fyysistä ja psyykkistä työkyvyttömyyttä ja siitä johtuvaa varhaista eläköitymistä. (Rauramo 2008, 18–20.)

Esimies luo mahdollisuudet työtyytyväisyyden onnistumiselle. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on optimaalinen työympäristö, joka mahdollistaa uuden oppimisen ja innovatiivisuuden. Toiseksi esimiehen on kyettävä hyödyntämään työyhteisönsä jäsenten erilaisuus ja kyettävä löytämään keinot kannustavuuteen, palkitsevuuteen ja henkilöstön sitoutumiseen. (Kärkkäinen 2002, 41; Työsuojeluhallinto 2012)

### 2.1.3 Työviihtyvyys

Hyvä ilmapiiri ja ryhmähenki työpaikalla tukevat työssä viihtymistä ja ylläpitävät työntekijöiden motivaatiota, jaksamista ja työn tekemisen iloa. Mieluisa työympäristö ja työtehtävät yleensä johtavat myös työn imuun, jolloin työntekijä pystyy uppoutumaan täydellä tarmolla työtehtävän tekemiseen. Kokemus työn imusta vaatii myös sitä, että työntekijä kokee osaamistasonsa riittäväksi, jotta hän pystyy suorittamaan työtehtävän. Nämä kaikki asiat vaikuttavat myös osaltaan työntekijöiden parempaan elämälaatuun ja henkilökohtaiseen jaksamisasteeseen. (Rauramo 2008, 16–17.)

Hyvällä työnantajalla on yleensä keskivertoa sitoutuneempi henkilökunta, mikä näkyy pitkinä työsuhteina, vähäisinä sairaspöissaoloina ja henkilöstön vaihtuvuutena ja paremman tuloksen tekemisenä.(Työsuojeluhallinto 2012). Yrityksellä, jolla on huono maine turvallisuus- ja työhyvinvointiasioiden hoidossa, on vaikeuksia palkata uusia työntekijöitä, säilyttää ja motivoida olemassa olevaa henkilökuntaansa. (Torrington & Hall & Taylor 2008, 528).

#### 2.1.4 Työkyky

Laaja-alaisesti tarkasteltuna työkyky tarkoittaa yksilön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja muita esimerkiksi osaamiseen ja ikään liittyviä toimintaedellytyksiä suhteessa työn kuormittavuuteen (Kehusmaa 2011, 27). Työn rasittavuutta arvioitaessa on työn lisäksi otettava huomioon koko työympäristö. Henkistä hyvinvointia voidaan edistää poistamalla työstä tai työympäristöstä aiheutuvat vaarat ja muut haitallisesti vaikuttavat tekijät. Esimerkiksi lämpötilalla, valaistuksella, melulla, tärinällä, ilmastoinnilla, säteilyllä ja väreillä on selviä yhteyksiä ihmisen henkiseen ja ruumiilliseen hyvinvointiin. (Työsuojeluhallinto 2012)

Työkykyä edistetään työpaikkayhteistyöllä, jonka perusta on siinä, että työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto sopivat yhdessä työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen periaatteista. Tähän kokonaisuuteen kuuluu myös sairauspöissaolosten ja työkyvyttömyyden seuranta. On tärkeää, että työterveyshuollon sisältö ja vuosittainen toimintasuunnitelma perustuvat työpaikalla yhdessä määriteltyihin tarpeisiin, ei rutiinomaisiin palvelukokonaisuuksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 9.)

Toiminnasta vastaamaan voidaan nimetä erillinen yrityksen työkyvyn ylläpitoryhmä eli TYKY- tai TYHY-ryhmä, jossa yhdistyy organisaatiossa oleva eri alojen asiantuntemus. On tärkeää, että toiminta mielletään ensisijaisesti yhteistyöksi, joka toteutuu työntekijöiden ja esimiesten kesken osana jokapäiväistä työtä. (Rauramo 2008, 24–25.)

## 2.2 Työhyvinvointi strategisena kilpailuetuna

### 2.2.1 Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset

Työterveyslaitoksen Pientyöpaikka ohjelmassa on laskettu, että yritys voi säästää 1 000-2 500 euroa vuodessa työntekijää kohti panostamalla eri tavoin työhyvinvoinnin edistämiseen. Työkyvyn edistämisen liiketaloudelliset vaikutukset syntyvät monen tekijän yhteisvaikutuksena (Ojala & Ahonen 2003). Nämä tekijät ovat ryhmiteltyinä kuviossa 4.

Toimenpide	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
→	→	→	
	Sairaus- ja tapaturmakulut		
		Työntuottavuus	
	Tehokas työaika		Kannattavuus
Työhyvinvointitoimenpiteet		Tuote- ja prosessi-innovaatiot	
	Yksilö tuottavuus		Kilpailukyky
		Työn laatu	
	Työprosessi		
	Kehitystoiminta		

Kuvio 3. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset (Ojala & Ahonen 2003).

Työhyvinvointi vaikuttaa moneen kilpailukykytekijään yrityksen sisä- ja ulkopuolella. Työhyvinvointitoiminnan painopisteet voidaan valita sen mukaan mikä on yrityksen strategia ja kilpailukeinot. Työhyvinvoinnin avulla luodaan kestävää tuloskehitystä.

Monien tuottavuutta vahvistavien käytäntöjen käyttäminen vaikuttaa työntekijöiden suoritukseen paljon voimakkaammin kuin yksittäisten toimenpiteet. Toisin sanoen eri käytännöt täydentävät toisiaan. Esimerkiksi Jeffrey Pfeffer on kartoittanut seitsemän henkilöstönjohtamiskäytäntöä joiden hän uskoo hyödyttävän kaikkia yrityksiä: työnteki-

jöiden turvallisuudesta huolehtiminen, ”oikeiden” ihmisten rekrytointi, laaja-alainen itseohjautuvien tiimien ja hajautusten käyttö, suoritukseen pohjautuva palkka, työntekijöiden kouluttaminen, eri statusten välisten eroavaisuuksien vähentäminen ja tehokas viestintä. (Torrington & Hall & Taylor 2008, 257).

Työhyvinvoinnin ollessa tärkeä osa tuloksen tekemistä tulisi yrittäjän tukea henkilöstön hyvinvointia edistävää organisaatiokulttuuria ja sillä tavoin osoittaa henkilöstölle, että heidän hyvinvointinsa on tärkeää (Kärkkäinen 2002, 34.) Työntekijät ovat halukkaampia sitoutumaan työnantajaan, joka arvostaa työntekijöitensä ja huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista.

### 2.2.2 Yrittäjän roolit strategisena vaikuttajana

Siinä missä strategiaa pitää johtaa, toteuttaa ja kehittää niin pitää työhyvinvointiakin. Työhyvinvoinnin ollessa tärkeä osa yrityksen strategiaa mitataan esimiehen strategia-vaikuttamisen taidot. Menestyvissä yrityksissä esimiehet ovat kaikilla tasoilla kykeneviä ja taitavia vaikuttajia. Strategian ja strategiavaikuttamisen kautta esimies kykenee luomaan merkitystä omalle ja johdettaviensa työlle. Suominen, Karkulehto, Sipponen ja Hämäläinen käsittelevät kirjassaan ”Esimies strategiavaikuttajaksi” esimiehen tärkeimpiä rooleja strategisena vaikuttajana. Esimiehen keskeisimmät roolit strategiatyössä ovat *tekijä, toteuttaja ja kehittäjä*.

*Tekijän* roolissa esimies vaikuttaa strategian sisältöön ja toimii sen mukaisesti. Strategiavaikuttajana yrittäjän on myös osattava tarkastella strategiaa kriittisessä mielessä ja tarpeen tullen myös kyseenalaistaa strategia tai strategian tekemisen tapa ja uudistaa sitä. Suurin osa strategian toimeenpanon haasteista liittyy siihen, että strategia ymmärretään puutteellisesti tai sen toteutukseen ei sitouduta. Strategian tekijänä on helpompi ymmärtää asioiden väliset yhteydet, motivoitua ja toteuttaa strategiaa käytännön tasolla. (Suominen & Karkulehto & Sipponen & Hämäläinen 2009, 53; 60–68)

Strategian aktiivinen kehittäminen viestii siitä, että esimies on kiinnostunut yrityksen menestymisestä ja hyvinvoinnista. Aktiivinen kehitys luo yritykselle myös kilpailuetua ja ylläpitää sitä myös pidemmällä aikavälillä. (Suominen ym., 62)

*Toteuttajan* roolissa esimiehellä on keskeinen rooli strategian toteuttamisessa. Yrittäjä on avainasemassa, jotta strategian toteutuminen on edes mahdollista. Mahdollistaminen on riittävien resurssien takaamista, kannustamista, motivointia. Esimiehen odotetaan myös tulkitsevan strategiaa johdettavilleen mikä tarkoittaa yhdessä pohtimista, keskustelua ja linjausten tekoa käytännön tasolla. (Suominen ym. 2009, 54)

Toteuttajan rooli lähtee siitä, että esimies on perillä strategiasta, jotta pystyy ohjaamaan johdettaviaan haluttuun päämäärään. Strategian luominen voi olla monien kuukausien pituinen prosessi, joka lopulta tiivistetään muutamiin lauseisiin ja lukuihin. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri on avainasemassa, jotta strategian merkitys käytännön toiminnan kannalta ymmärretään. (Suominen ym. 2009, 89–112)

*Kehittyjän* rooli on tekijän ja toteuttajan roolin ohella yksi strategiavaikuttamisen kulmakivistä. Tämä rooli edellyttää jatkuvaa kehitystyötä ja aktiivista toimintaa tukevien verkostojen luomista. Rooli edellyttää myös tietyn tasoista asiantuntijuutta, jotta yrittäjä pystyy ymmärtämään vetämänsä ryhmien ja ryhmän jäsenten dynamiikkaa. (Suominen ym. 2009, 54)

Tullakseen paremmaksi strategiavaikuttajaksi esimiehen tulee kehittää itseään. Esimiehenä kehittyminen on elinikäinen prosessi, vaikuttajana kehittyminen on ensisijaisesti tahdon asia. Toki kehitystä tapahtuu ajan kuluessa ja kokemuksen karttuessa, mutta aitoa kehittymistä ei voi tapahtua jos ei ole halua tai tahtoa tulla paremmaksi. Pohja strategiavaikuttajana kehittymiselle syntyy halusta toimia esimiehen roolissa. Yrittäjä on niin yrittäjä kuin esimies. Jos esimiehen rooli ei tunnu omalta, kannattaa pysähtyä miettimään muita vaihtoehtoja. (Suominen ym. 2009, 134–148)

## 2.3 Yrittäjä työhyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä

### 2.3.1 Työhyvinvointi ja työnantajan velvollisuudet

Tässä luvussa käydään läpi asioita, jotka luovat raamit yrittäjän työhyvinvoinnin edistäjän ja ylläpitäjän roolin toteutumiselle. Työsopimuslain työnantajaa koskevan yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä,

että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Lisäksi työnantajan on huolehdittava, että työsopimuslain niin työnantajaa kuin työntekijää koskevat oikeudet ja velvollisuudet toteutuvat. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55. 2 luku 1 §.)

Työnantajan on myös huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa säädetään. Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55. 2 luku 3 §, Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. 2 luku 8 §).

Työnantajaa velvoittaa myös yhdenvertaisuuslaki, jonka tavoitteena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa lain soveltamisalaan kuuluvissa syrjintätilanteissa. Ketään ei saa siis syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21. 6 §, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. 6 §) Työnantajan on muutoinkin kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua (Työsopimuslaki 26.1.2001/55. 2 luku 2 §) Suhteessa työhyvinvointiin tämä tarkoittaa siis sitä, että työnantajan on huolehdittava, että työhyvinvoinnilliset edut ja toimenpiteet toteutuvat kaikkien työntekijöiden kohdalla.

Lain asettamien raamien lisäksi työhyvinvoinnin edistämisen edellytyksenä on se, että esimiehellä on tarpeeksi tietoutta ja ymmärrystä työhyvinvoinnin vaikutusalueen laajuudesta. Yrittäjillä on johdettavanaan joukko työntekijöitä, joilla kaikilla on erilaisia tarpeita. Vaikka yrittäjä pystyisi pintapuolisesti varmistamaan työntekijöidensä hyvinvoinnin, luovat erilaiset tilanteet ja muutokset suuria haasteita. Usein

työhyvinvointi myös käsitetään liian suppeasti, jolloin kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, ei oteta tai osata ottaa huomioon. Tämä johtaa usein siihen, että panostus työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen on paljon vähäisempää, kun työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen toiminnan ja tuloksen teon kannalta ei ymmärretä. Kyse on myös siitä, ettei monia työhyvinvointiin välittömästi tai välillisesti vaikuttavia toimenpiteitä tai hankkeita yhdistetä työhyvinvoinnin edistämiseen (Kehusmaa 2011, 31). Työhyvinvointi on pitkäaikainen prosessi, ja sitä rakennetaan yhdessä.

### 2.3.2 Työhyvinvoinnin porrasmalli

Tässä luvussa yrittäjän roolia työhyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä käsitellään Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin viiden vaikuttavan askeleen avulla. Askelet pohjautuvat Maslow´in viisikohtaiseen tarvehierarkiaan. Viisi askelta koostuu viidestä eri tarpeesta: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Jokaiselle askeleelle on oma tavoite ja toimenpiteet, joita tekemällä yrittäjä edistää ja ylläpitää työhyvinvointia.

Ensimmäisen askeleen tavoitteena on mahdollistaa työntekijän mittainen työ. Työkykyä ja työelämää kehittävän toiminnan vaikuttavuuden ja tavoitteiden järjestelmällinen mittaus on oleellista, jotta saadaan kokonaiskuva henkilöstön tilanteesta ja kehityssuunnasta. Henkilöstön terveystarkastusten avulla pystytään valitsemaan ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet, jotka vastaavat todellisia tarpeita. Kaikille työntekijöille tarjotut työterveyshuollon palvelut edesauttavat sairauksien ennalta ehkäisyä ja hoitoa. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa pystytään myös huolehtimaan siitä, että yksilöllä on sopiva työkuormitustaso ja keinot hallita kuormitusten vaihteluja. Työpaikkaruokailusta huolehtiminen edesauttaa taas työntekijöiden riittävän ja laadukkaan ravinnon saamista. Arviointimenetelmiä voivat olla mm. kyselyt, terveystarkastukset ja fyysisen kunnan mittaus. (Rauramo 2008, 37–83.)

Toinen askel tähtää turvallisuuden tunteen luomiseen, mikä vaatii koko työyhteisöltä uskallusta tarttua epäkohtiin, hyviä käytöstapoja, vastuiden ja oikeuksien tiedostamista ja niiden mukaan toimimista. Yrittäjä esimiehenä on avaintekijänä työyhteisön sisällä vallitseviin arvoihin ja sitä kautta organisaatiokulttuuriin vaikuttamisessa. Turvallisuuden tunnetta lisäävät myös turvallinen työympäristö, hyvät työsuhteet, ergonomiset



ja sujuvat työ- ja toimintatavat ja työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen. Arviointimenetelminä voi käyttää tilastoja, riskianalyyseja ja työpaikkaselvityksiä. (Rauramo 2008, 85–121.)

Kolmannen askeleen eli liittymisen tarpeen täyttäminen vaatii kehittyneitä esimiestaitoja ja hyvää itsetuntemusta. Tämän vuoksi on tärkeää, että johtamistaitoja päivitetään säännöllisesti. Yrittäjä on osana yrityksen työyhteisöä ja hänen täytyy ottaa huomioon myös monta näkökulmaa esimerkiksi päätöksenteossa. Tehtyjen päätösten ja toimintatapojen tulisi tukea niin sisäistä kuin ulkoista yhteistyötä ja viestintää, henkilöstön hyvinvointia ja tuloksen tekemistä. Yhteishengen kannalta on tärkeää, että konfliktit käsitellään varhaisessa vaiheessa, jotta ne eivät pääse paisumaan liian suuriksi. Työyhteisössä omilla teoilla ja tekemättömyyksillä on merkitystä muiden toiminnan ja hyvinvoinnin kannalta. Arviointimenetelminä voi käyttää työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyitä. (Rauramo 2008, 122–142.)

Neljännän askeleen tavoitteena on tukea eettisesti kestäviä arvoja, hyvinvointia ja tuottavuutta ylläpitävää missiota, visiota, strategiaa, oikeudenmukaista palkkaa ja palkitsemista, toiminnan arviointia ja kehittämistä. Yksilön näkökulmasta on tärkeää, että henkilökohtaiset ponnistelut ja työpanos otetaan huomioon ja kohtelu työntekijöiden keskuudessa koetaan tasavertaiseksi. Tämä viestii siitä, että yksilöllä on merkitystä yrityksen toiminnassa. Eritoten esimiesten, työtovereiden, asiakkaiden, perheenjäsenten ja ammatti- ja toimialan auktoriteettien osoittama arvostus on yksilön itsetunnon kehittymisen ja säilymisen kannalta tärkeää. (Rauramo 2008, 143–145.)

Arvot luovat pohjan yrityksen jokapäiväiselle toiminnalle. Arvot vaativat sitoutumista, jotta yrityksen ja sen henkilökunnan sanat ja teot pysyvät linjassa. Arvojen avulla voidaan luoda yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta yrityksen sisällä. Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevia arvoja voidaan ylläpitää huolehtimalla kehitystoiminnasta sekä toimivista palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmistä. On tärkeää myös osallistaa kaikkia henkilöstön jäseniä ja huolehtia avoimesta ja sujuvasta tiedonkulusta. Arviointimenetelminä voi käyttää kehityskeskusteluita, työilmapiirimittauksia, työtyytyväisyyskyselyitä ja taloudellisia ja toiminnallisia tuloksia. (Rauramo 2008, 143–159.)

Viidennen askeleen tavoitteena on tukea oppivaa organisaatiota, omien edellytysten täysipainoista hyödyntämistä, uuden tiedon tuottamista ja esteettisiä elämyksiä. Oman osaamisen ylläpitäminen on yksi monista edellytyksistä sille, että pystyy toteuttamaan itseänsä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen luo myös kilpailuetua ja -kykyä koko organisaatiolle. Hyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna on tärkeää, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia ja on sopivan haastavaa. Sopivan haasteellinen työ tarjoaa työntekijälle oppimisen kokemuksia, oivalluksia, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja kehittymistä.

Yksilön kannalta on tärkeää, että tämä oppii suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään, työympäristöään, työtapojaan sekä hallitsee työssä tarvittavien työvälineiden käytön. Turvallinen ja terveellinen työympäristö ja avoin työyhteisön ilmapiiri tukee oppimista ja luo mahdollisuuksia innovaatioille. Elinikäinen oppiminen takaa myös sen, että yksilön omat tiedot pysyvät päivitettyinä ja muu organisaatio hyötyy näistä tiedoista. Arviointimenetelminä voi käyttää asiakaskyselyitä, osaamisprofiileja, innovaatioita ja tieteellisiä ja taiteellisia tuotoksia. (Rauramo 2008, 160–180)

## 2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tässä luvussa käsitellään yrittäjää työkykyjohtajana ja käydään läpi roolia tukevia apuvälineitä.

### 2.4.1 Työkykyjohtamisen periaatteet

Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli perustelee työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämistä osana yrityksen perustoimintoja. Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. Seuraavassa kuviossa 5 esitetyt kolme työkykyjohtamisen periaatetta ovat tämän työterveysyhteistyön kulmakiviä.

## Selvillä olemisen periaate

- Henkilöstön tila (mm. työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky)
- Työkykyyn liittyvät riskit
- Terveysteen liittyvät riskit
- Työn psyykinen ja fyysinen kuormittavuus
- Työkyvyttömyyskustannukset

## Varautumisen periaate

- Henkilöstöriskien hallinta
- Varhainen puuttuminen ja ennalta ehkäisevät toimet

## Osallistumisen periaate

- Tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista
- Työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön määriteltävä

Kuvio 4. Työkykyjohtamisen periaatteet (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4).

Työterveysyhteistyön ja työkykyjohtamisen ydinprosessien perustana on aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä. On tärkeää selvittää minkälaisia tarpeita ja odotuksia henkilöstöllä on työstä ja työhyvinvoinnista. Työkyvyttömyyteen liittyvien ajatusten syntyminen voidaan estää pitkälti huolehtimalla työn mielekkyydestä, hallinnasta ja palkitsevuudesta. Muutosten aiheuttama epävarmuutta voidaan vähentää ylläpitämällä ja kehittämällä säännöllisesti henkilöstön osaamista. Vahva ammatillinen itsetunto ja tietoisuus omasta työmarkkina-arvosta antavat työntekijälle valmiuksia kohdata muutoksia. Johto näyttää esimerkkiä johtamalla ja kehittämällä omaa työhyvinvointiaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.)

Tämän lisäksi on tärkeää, että työpaikalla on selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan ja että työkyvyttömyyttä ehkäistään. Sairauspoissaoloja seuraamalla yritys saa tärkeää tietoa sairauksien työperäisyydestä, työn koetusta kuormittavuudesta ja työkykyä uhkaavista tilanteista. Sairauspoissaolojen seuranta tulisi olla avointa ja sitä tulisi koskea selkeät pelisäännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. On tärkeää sopia, miten sairauspoissaolot ilmoitetaan työnantajalle, miten ne käsitellään ja miten huolehditaan siitä, että työterveyshuolto saa tiedon kaikista sairauspoissaoloista. Työpaikalla pitää myös sopia ja saattaa avoimesti kaikkien tietoon, millä tavoin pidetään yhteyttä

sairauden vuoksi työstä poissa oleviin ja millä kriteereillä pitkät tai usein toistuvat sairauspoissaolot otetaan puheeksi esimies-alaiskeskustelussa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 6.)

Työkyvyttömyyttä on ehkäistävä järjestelmällisin toimin ja hallinnan lähtökohtana on se, että organisaatio tunnistaa pitkäaikaiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen liittyvät riskitekijät. Kun riskit on tunnistettu, on ryhdyttävä toimiin niiden pienentämiseksi esimerkiksi ergonomialla, työjärjestelyillä tai koulutuksella. Toimenpiteiden tuloksellisuutta on seurattava ja tulokset raportoitava johdolle. Yrityksen pitää tehdä saumatonta ja reaaliaikaista yhteistyötä työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön tai eläkesäätiön kanssa. Tehokkaasti järjestetty hoito ja ripeä kuntoutus ovat avainasioita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 7.)

Edellä mainittuja asioita tukevat työpaikan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja selkeät pelisäännöt ongelmatilanteita varten. Tällöin sekä esimiehet että työtoverit voivat ottaa esille erilaisia ongelmia ilman, että se koetaan loukkaavaksi tai yksityisyyteen puuttumiseksi. Varautumisen periaatteen mukaan on myös tärkeää, että sairauden takia pitkään poissaolleeeseen työntekijään pidetään yhteyttä ja autetaan tuetusti takaisin töihin. Paluuta helpottaa, kun yrityksellä on yhdessä sovittu ja kaikkien tiedossa oleva työhön paluu -ohjelma. Tällaisen ohjelman keskeisiä elementtejä ovat yhteydenpidon tavat, työtehtävien yhteensovittaminen mahdollisesta alentuneesta terveydestä ja työkyvyn kanssa sekä työkyvyn palautumisen ja kehittymisen riittävän pitkäaikainen seuranta ja arviointi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 8.)

Työturvallisuutta ja työterveyttä edistävä toiminta muodostaa perustan työkykyjohtamiselle. Siksi on tärkeää tunnistaa työpaikan vaarat ja arvioida riskit, jotta työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi. Työpaikalla on tehtävä työpaikkaselvitys aina, kun toiminta aloitetaan ja kun tehdään merkittäviä muutoksia. Joka tapauksessa selvitys on tehtävä vähintään 3–5 vuoden välein. Työtapaturmista, niiden tutkinnasta, korjaavista toimenpiteistä sekä toimien vaikutuksista on raportoitava huolellisesti yritysjohdolle. Samoin on selostettava todettujen ammattitautien määrä ja työperäisten sairauksien osuus todetuista sairauksista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 9.)

#### 2.4.2 Työkykyjohtamisen apuvälineet

Työkykyjohtajana yrittäjän on huolehdittava siitä, että työkykyä edistävät ja ylläpitävät asiat toteutuvat työpaikalla parhaalla mahdollisella tavalla. Työpaikan terveysriskit on kartoitettava ja työhyvinvointia ja työkykyä mitattava, jotta työkyky pystytään turvaamaan työpaikalla. Selvittämällä henkilöstönsä terveysriskit, yritys pystyy valitsemaan ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimet todellisen tarpeen mukaan sillä terveyteen ja työkykyisyyteen liittyvät riskit vaihtelevat sekä iän, sukupuolen että työtehtävien mukaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 10.)

Terveysriskikartoituksia käytettäessä vastaaja ja työterveyshuolto saavat käyttöönsä henkilön yksilöllisen riskiprofilin, jonka pohjalta voidaan laatia yksilötason terveys- ja työkykysuunnitelma. Lisäksi yritys saa yhteenvedon yritystason terveys- ja työkykyriskeistä. Yritys- että yksilötason suunnitelmien toteutumista ja vaikutusta riskitasoon tulee seurata säännöllisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 10.)

Kaiken johtamisen, myös työkykyjohtamisen perustan muodostavat mittarit, jotka seuraavat yrityksen toiminnan kannalta olennaisia asioita. Mittaripaketti tulee valita niin, että se muodostaa tasapainoisen kokonaisuuden. Jotta tulokset olisivat luotettavia, mitattavat asiat tulee kuvata riittävän yksityiskohtaisesti. Mittareiden epävarmuustekijät, virhemarginaali ja tulkinnalle olennaiset taustatekijät on kartoitettava ja kuvattava. Samoin on selkeästi sovittava, kuka kerää tarvittavat tiedot ja miten niistä raportoidaan johdolle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 11.) Tuloksia voidaan koota yhteen ja sisällyttää esimerkiksi henkilöstötilipäätökseen, joka on yksi henkilöstön kehittämisen apuväline (Rauramo 2008, 25).

#### 2.4.3 Luottamus johtamisen välineenä

Luottamus parantaa työviihtyvyyttä ja -tyytyväisyyttä. Luottamuksen ilmapiirin tunnusmerkkejä ovat avoimuus ja keskustelu, erilaisuuden, pätevyyden ja aikaansaannosten arvostus, vahva motivaatio ja työinto sekä hyvät suoritukset. Luottamus vahvistuu avoimesti keskustellen. (Savolainen 2008.)

Luottamukseen liittyy kuusi perusominaisuutta (Maister & Green & Galford 2012, 47–48):

1. Luottamus kasvaa vähitellen, se ei ilmesty tyhjästä.
2. Luottamus niin rationaalista kuin emotionaalista.
3. Luottamus on vastavuoroinen suhde.
4. Luottamukseen liittyy uskallusta ja riskituntemuksia.
5. Työntekijän luottamus on erilaista kuin työnantajan luottamus.
6. Luottamus on henkilöä koskevaa.

Niin esimiehen kuin työntekijän on ansaittava luottamus ja heidän on myös oltava saadun luottamuksen arvoinen (Maister & Green & Galford 2012, 42). Kahden ihmisen välinen luottamussuhde on hyvin henkilökohtainen asia, ja siihen liittyy sekä tunteita että loogista ajattelua. Luottamus edellyttää ymmärretyksi tulemistä ja sitä, että pystyy toimimaan tuon ymmärryksen varassa (Maister & Green & Galford 2012, 49–52). Luottamuksen rakentamisessa pitää asettua alttiiksi sille riskille, että toinen osapuoli vetääkin maton alta siitä huolimatta, että asiat on puhuttu ja sovittu. (Savolainen 2008).

Luottamusta verottavia tekijöitä ovat avoimuuden ja tiedonkulun puute. Kun epäluottamus saa jalansijaa työyhteisössä, saavat salailu, epäily ja urkkiminen kasvualustan. Epäluottamuksen ilmapiiriä vahvistavat selän takana puhumiset ja juoruilu, puhumattomuus sekä juonittelut. Työyhteisössä epäluottamuksen ilmapiiri johtaa työpahoinvointiin ja yhteisöllisyyden puuttumiseen. (Savolainen 2008.)

Sosiaalipsykologi Donald McGregor on esittänyt, että jos esimies kohtelee työntekijöitään lähtökohtaisesti vastuuntuntoisina ja motivoituneina, nämä alkavat käyttäytyä odotusten mukaisesti. Vaikutus toimii kuitenkin myös päinvastaisesti, joten tästä voi päätellä, että lähiesimiehen rooli on avainasemassa. (Torrington & Hall & Taylor 2008, 263.)

### 3 Tutkimuksen suorittaminen

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, jonka tietopohjana toimi aikaisemmin toteutettu sähköinen kysely. Kyselyn avulla tehtiin taustatutkimusta, tilannekartoitusta ja yrittäjiä aktivoitiin haastattelua varten. Haastattelu valittiin menetelmäksi koska sen on menetelmänä joustava ja luo mahdollisuuden hankkia tietoa itse tilanteesta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden toistaa kysymyksiä, oikaista väärinymmärryksiä, selventää sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2006, 75).

Taustatutkimusta varten tehty kysely toteutettiin määrällisen tutkimuksen menetelmällä, koska haluttiin saada yleinen kuva muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Menetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja miten usein (Vilkkä 2007, 13). Kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu, mikä tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastanneilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilkkä 2007, 28).

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen, joka on tutkimukselleni sopiva lähestymismuoto, sillä tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, etsiä säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 181; Hirsjärvi & Hurme 2008, 26). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei myöskään tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaan pyritään löytämään se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2000, 181–182).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai aihealueiden käsittelyn syvyyteen. Sen sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa ja ottaa huomioon haastattavien tulkinnat ja asioille antamat merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 46).

## 3.2 Aineiston keruu

Tässä luvussa käydään läpi miten ja millä tavoin tutkimusaineisto kerättiin tutkimusta varten. Tutkimuksen tavoitteena oli siis kartoittaa miten yrittäjät ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen esimiestyössään ja mitä asioita heidän tulisi vielä kehittää työhyvinvointiosaamisessaan. Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, jonka tietopohjana toimi aikaisemmin toteutettu sähköinen kyselylomake.

### 3.2.1 Kysely

Kysely tehtiin ennen haastattelua taustatutkimus ja tilannekartoitus mielessä, jotta yritysten senhetkisestä tilasta ja toiminnasta saataisiin selville työhyvinvointiin liittyviä kohtia, jotka olivat hyvin tai joissa oli parantamisen varaa. Kyselyn vastausten toivottiin antavan apuvälineitä työhyvinvointiin liittyvien haastattelukysymysten laatimiseen ja kysely toimi myös keinona aktivoida yrittäjiä haastattelua varten. Kysely valittiin yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska se soveltuu aineiston keräämisen tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan (Vilkkä, 2007, 28). Sähköinen kysely on myös suhteellisen nopea ja helppo toteuttaa.

Kyselypatteristo (ks. Liite 1) laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa käyttäen apuna yrityksissä toteutettujen tutkimusten kyselypohjaa. Tutkimuksen perusjoukkoon valittiin yrityksiä Espoosta, Helsingistä ja Vantaalta. Perusjoukon rajaaminen oli tarpeellista, jotta tutkimustulosten käsittely ei vaikeutuisi liian suuren otoksen vuoksi.

Tutkimus tehtiin käyttämällä Surveypal-ohjelmiston web-kyselyä. Valituille yrittäjille lähetettiin sähköposti, jonka mukana oli suora linkki kyselyyn ja saateteksti, josta kävi ilmi, kuka kyselyn järjesti ja minkä vuoksi se tehtiin. Sama kysely lähetettiin jokaiselle valitulle pääkaupunkiseudun yrittäjille ja näin varmistettiin se, että saatavia tuloksia voitiin verrata toisiinsa.

Kysely alkoi perustietojen, kuten sukupuolen, iän ja peruskoulutuksen, kartoittamisella. Yrittäjiltä kysyttiin myös, montako henkilöä heidän yrityksensä työllistää ja



montako tuntia viikossa he viettävät työpaikalla aikaa. Seuraavaksi yrittäjiltä kysyttiin yrityksen toimintaan liittyviä kysymyksiä, joita oli 23. Yrittäjiä pyydettiin vastaamaan kysymyksiin asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

Kysely oli avoinna vastaajille viikon verran. Viikon puolivälissä vastaajaprosentti ei ollut kovinkaan suuri, joten yrittäjille lähetettiin muistutusviesti. Lopullinen vastausprosentti oli 47. Kyselyyn vastanneilla yrittäjillä oli kyselyn lopussa mahdollisuus jättää yhteystietonsa haastattelua varten.

Kyselyn tulokset olivat valmiina maaliskuun alussa, ja niiden avulla saatiin suuntaa antavaa tietoa yritysten tilasta. Eniten kiinnostivat vastaukset, jotka liittyivät työhyvinvointiin ja joiden tulos oli huonompi kuin neljä. Seuraavien kysymysten tulokset olivat väliltä 2.7–3.7, ja ne haluttiin ottaa mukaan syventävään haastatteluun:

- Yritykseni työntekijöillä on selkeät tavoitteet.
- Yrityksessäni kaikilla työntekijöillä on kirjallinen toimenkuva.
- Työntekijöiden tavoitteiden toteutumista seurataan.
- Henkilökunnalla on hyvät etenemismahdollisuudet.
- Pidän kehityskeskusteluita alaisten kanssa.
- Yrityksessäni on eri syntyperää olevia työntekijöitä.
- Yrityksessäni on tehty henkilöstö- tai työtyytyväisyystutkimus viimeisen kahden vuoden aikana.
- Olemme käsitelleet tutkimuksen tulokset yhdessä henkilökunnan kanssa.

Syventävää haastattelua varten haluttiin valita myös seuraavat kysymykset, koska niiden koettiin liittyvän edellä mainittujen kysymysten teemoihin ja antavan tutkimuksen kannalta oleellista tietoa:

- Henkilökunta palkitaan tavoitteiden toteutumisesta.
- Yrityksen työntekijöille annetaan palautetta ja tunnustusta heidän työnteosta.
- Henkilökunta palkitaan hyvistä suorituksista.
- Yrityksessäni on hyvä ilmapiiri.
- Ongelmatilanteet pyritään ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti.

Kyselyn toteutus ja otoskoko eivät olleet kuitenkaan niin päteviä, että kyselyn tulosten pohjalta olisi voinut tehdä muita johtopäätöksiä. Yhteystietonsa haastattelua varten jätti viisi yrittäjää, jolloin syventävään haastatteluun osallistuvien henkilöiden otoskoko oli viisi.

### 3.2.2 Haastattelu

Haastattelun tavoitteena oli saada tietoja, joiden pohjalta pystyttäisiin laatimaan kehittämissuhteita yrittäjille, jotta heidän osaamistaan, ymmärrystään ja kykyä hyödyntää työhyvinvoinnin välineitä voitaisiin kehittää ja ylläpitää oikeilla toimenpiteillä. Tutkimuksen perusjoukko koostui viidestä yrittäjästä, jotka olivat jättäneet yhteystietonsa sähköisen kyselyn yhteystietokenttään. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jolle luotiin haastattelurunko (ks. liite 2). Haastattelurunko loi haastattelulle raamit ja sen avulla pystyttiin ohjaamaan haastattelun kulkua. Kysymyksiä oli yhteensä kaksitoista ja ne olivat muodoltaan avoimia, jotta vastaajalla oli mahdollisuus kuvailla kokemuksiaan vapaasti.

Haastattelut toteutettiin siis puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastatteluun valittiin kaksi teemaa, joista ensimmäisen teeman kysymysten avulla kartoitettiin tarkemmin yrittäjien työhyvinvointiosaamisen tasoa. Työelämän laatu sopi teemaotsikoksi, koska se kattoi laajasti työhyvinvoinnin eri osatekijät ja sen avulla vaikutelma käsiteltävistä asioista ei jäänyt liian suppeaksi. Toisen teeman kysymykset käsittelivät yrittäjän roolia esimiehenä ja työhyvinvoinnin edistäjänä. Teeman avulla päästiin tutkimaan tarkemmin, miten yrittäjät näkevät työhyvinvoinnin merkityksen suhteessa esimiestyöhönsä ja miten he näkevät työhyvinvoinnin mahdollisuudet esimiestyössään. Teeman avulla haluttiin saada myös selville, miten yrittäjät näkevät oman roolinsa, velvollisuutensa ja oikeutensa suhteessa muuhun työyhteisöön.

Haastattelukysymykset laadittiin käyttäen apuna kyselyä, jota oli käytetty yhtenä aineiston keruumenetelmänä. Kyselyn tuloksista käytettiin vastauksia, jotka liittyivät työhyvinvointiin ja joiden tulos oli huonompi kuin neljä. Kysymykset muokattiin avoimeen muotoon ja täsmennettiin niihin aihealueisiin, joista eritoten oltiin kiinnostuneita. Suurin osa kyselyn perusteella saaduista vastauksista hyödynnettiin työelämän laatu-teeman kysymysten rakentamiseen. Lopulliseen haastattelulomakkeeseen päädyttiin

valitsemaan kuusi kysymystä kummastakin teemasta. Näihin 12 kysymykseen saatiin tiivistettyä ne asiat, joista tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita.

Tutkimusta lähdettiin tekemään ottamalla yhteyttä viiteen yrittäjään, jotka olivat jättäneet yhteystietonsa aineistonkeruuna tehdyn kyselyn loppuun. Yhteydenotto tapahtui puhelinsoitolla, joka koettiin varmaksi tavaksi tavoittaa yrittäjät. Kaikkien yrittäjien kanssa saatiin sovittua haastatteluajat, mutta yrittäjien vaihtelevien aikataulujen ja kiireiden takia haastattelut sijoittuvat maaliskuulle viiden viikon aikavälille.

Yrittäjiä haastateltiin kunkin yrittäjän omalla työpaikalla joko takatiloissa tai toimistossa. Haastattelutilanteessa oli haastateltava ja haastattelija. Haastattelut aloitettiin kartoittamalla perustiedot, kuten sukupuoli, ikä ja peruskoulutus sekä se, montako henkilöä heidän yrityksensä työllistää ja montako tuntia viikossa he viettävät työpaikalla aikaa. Näitä tietoja ei käytetty muuhun kuin luomaan profiili haastateltavasta yrittäjästä.

Haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin. Haastateltavat antoivat kaikki suostuksensa nauhurin käyttöä varten. Jokaisen haastattelun jälkeen äänitetty materiaali litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon. Tällaisen menettelyn avulla haastattelutilanne, tunnelma ja esimerkit olivat vielä tuoreessa muistissa ja aineistoa pystyttiin purkamaan tarkasti.

## 4 Haastatteluaineiston purkaminen

### 4.1.1 Työelämän laatu

Tässä luvussa esitetään koottuna yhteen haastattelun (ks. liite 2) avulla saadut yrittäjien vastaukset. Ensin esitetään haastattelussa esitetty kysymys, jotta lukija pystyy seuraamaan vastausten käsittelyn kulkua.

#### 1. Miten määrittelet työhyvinvoinnin ja työkyvyn?

Työhyvinvointia ja työkykyä määriteltäessä yrittäjien kommentteista nousi eniten esille se, että työhyvinvointi ja työkyky näkyvät jokapäiväisessä työssä ja yrittäjä tarvitsee molemmat tekijät. Yrittäjä seuraa silmämääräisesti henkilöstönsä hyvinvointia ja tunnistelee ilmapiiriä päivittäin.

Yrittäjät kuvailivat työhyvinvointia niin, että töihin on mukava tulla, työpaikalla on hyvä olla ja siellä vallitsee hyvä työilmapiiri. Yrittäjät kokivat, että nämä tekijät vaikuttavat muun muassa siten, että ongelmatilanteiden hoitaminen helpottuu, puheeksi ottamisen kynnys madaltuu, sairauspoissaolojen määrä vähenee ja työntekijöiden vaihtuvuus pysyy alhaisena. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja työilmapiirin koettiin vaikuttavan positiivisesti asiakkaisiin, asiakaspalvelun laatuun ja kaupan-käyntiin.

Työkyky käsitettiin hyvänä fyysisenä ja psyykkisenä kuntona, johon vaikuttavat työympäristön tekijät esimerkiksi muut työntekijät. Sairauslomien koettiin olevan hyvä työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittari. Jos asiat eivät ole työpaikalla hyvin, sairauslomien ja poissaolojen määrät lisääntyvät. Yksi yrittäjistä halusi korostaa sitä, että asioihin pitää reagoida mahdollisimman nopeasti silloin kun ongelmatilanne tai tarve syntyy.

Yksi yrittäjistä totesi, että työhyvinvointi ja keinot sen ylläpitämiseen käsitetään usein väärin. Työhyvinvointi mielletään usein virkistymistäpahtumiksi ja sekoitetaan palkitsemisjärjestelmään, vaikka työhyvinvoinnin ylläpito lähtee perusarjesta.

## 2. Miten määrittelet tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden henkilökunnan kanssa?

Ensisijaisesti yrittäjät rekrytoivat henkilöitä, jotka sopivat jo olemassa olevaan tiimiin ja yrityksen imagoon. Yrityksen toiminnan kannalta asiakkaiden palautteella on kuitenkin vahva vaikutus mahdollisten työntekijöiden valintaan. Tämä on johtanut toisinaan siihen, ettei työnhakijoita, joilla ei ole esimerkiksi riittävää suomenkielentaitoa, ole valittu työtehtävään. Haastatellut yrittäjät kertoivat, etteivät mielellään tee määräaikaista työsopimuksia, vaan suosivat osa-aikaisia ja vakituisia työsopimuksia.

Työhön liittyvät edut kuten yhteiset tapahtumat ja palkkiot pyritään takaamaan kaikille. Työpaikalle hankitaan tuuraaja, jotta kaikki pääsevät osallistumaan yhteisiin tapahtumiin. Jos tuuraajan hankkiminen ei ole mahdollista, jää joku työntekijöistä tekemään työvuoron. Tuurausvuoron kierrosta pyritään kuitenkin huolehtimaan niin, ettei sama työntekijä joudu toistuvasti olemaan poissa yhteisistä tapahtumista.

Lomien ja vapaiden järjestelyissä pyritään mahdollisimman tasaiseen jakoon ja kiertoon. Toisinaan käy kuitenkin niin, että joku saa esimerkiksi lomat haluamalleen ajankohdalle siinä missä joku toinen ei. Yrittäjät pyrkivät ylläpitämään reilua henkeä ja sopimaan lomien ajankohdista ja kierrosta työntekijöiden kanssa. Yksi yrittäjistä totesi, että jos itse pelaa reilua peliä, saa sitä vastavuoroisesti takaisin.

Työvuorosunnittelu koettiin haastavaksi, sillä eri vuorot ovat sisällöllisesti ja työmäärällisesti aivan erilaiset. Yleensä aamuvuoroissa töissä ovat yrittäjän ykkösapumies ja vakituiset työntekijät, joilla on enemmän vastuuta ja vapauksia kuin osa-aikaisilla työntekijöillä. Iltavuoroissa ovat yleensä osa-aikaiset ja opiskelijat. Työntekijät vaihtavat kuulumiset ja tärkeät tiedot vuorojen vaihtuessa. Viestinvälittäjänä eri vuorojen välillä käytetään myös viestivihkoa, jota täytetään päivittäin.

Työnjakoon liittyvissä seikoissa nousi selkeästi esille, että miehet saavat yleensä raskaammat ja vaikeammat työt, koska miehet mielletään muun muassa voimakkaammiksi kuin naiset. Yksi yrittäjistä oli kuitenkin sitä mieltä, että ikävät ja likaiset työt tulisi jakaa tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Hän koki myös, että työnjälki on parempaa jos työntekijät tekevät sitä mitä haluavat tehdä ja missä he kokevat olevan-

sa hyviä. Samalla työntekijät pystyvät myös vaikuttamaan työhönsä. Toinen yrittäjä halusi taas korostaa sitä, ettei töitä pidä laittaa eriarvoiseen asemaan, sillä kaikki työt mitä yrityksessä tehdään, ovat tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta.

Yrittäjillä oli yhtenevä mielipide sen suhteen, että työntekijöillä tulee olla samat säännöt, oikeudet ja kiellot. Työntekijät ovat joviaaleja toisiaan kohtaan kun yhteiset pelisäännöt ovat selkeät. Kaikille pitäisi antaa myös samat lähtökohdat onnistumiseen ja kaikkia tulisi kohdella samanarvoisesti vaikka joku voi olla parempi jossain missä joku toinen ei ole. Yksi yrittäjistä totesi, että hän haluaa työntekijöidensä kokevan olevansa työpaikalla tasa-arvoisessa asemassa. Hän totesi myös, että vaikka toisinaan ihmisiltä puuttuu kunnioitus toisiaan kohtaan, ei ihmisiä saa eriarvoistaa työn tai aseman perusteella. Toisen yrittäjän mielestä joidenkin työntekijöiden kanssa on tultava vain toimeen jos tämä ei pärjää työssään tai asenne on väärä.

Esimiehenä yrittäjän on luotettava työntekijöihinsä ja hoidettava omat velvoitteensa hyvin. Yrittäjän on oltava jämäkkä ja pidettävä kiinni sovituista pelisäännöistä. Yksi yrittäjistä koki, että liian tiukat säännöt luovat epäluottamusta työntekijöissä. Tärkeintä on se, ettei yrittäjän auktoriteetti kärsi ja työntekijät luottavat yrittäjään. Toinen yrittäjä totesi, että välillä on täytynyt päätyä irtisanomisiin, mutta parhaimmillaan hyvällä töiden delegoimisella ja johtamisella yrittäjä on pystynyt motivoimaan työntekijöitensä entistä enemmän.

### 3. Onko yrityksessäsi hyvä ilmapiiri ja miten se näkyy?

Yrittäjät olivat yhtä mieltä siitä, että hyvä ilmapiiri näkyy siinä, että töitä on mukava tehdä ja tiimityöskentely toimii. Varsinkin kiirehetkinä mitataan tiimin toimivuus, asenteet ja ammattimaisuus. Kiireettömämpinä aikoina huolehditaan niin sanotusta perustasosta. Yksi yrittäjistä kertoi, että heillä peruseriaatteena on se, ettei tekemättömiä töitä jätetä toisen työkaverin tehtäväksi. Muutamassa yrityksessä hyvää ilmapiiriä ylläpidetään muun muassa huomioimalla ja palkitsemalla hyvät suoritukset.

Ilmapiiriä verottaviksi tekijöiksi koettiin muun muassa erilaiset muutokset, henkilöstön vaihtuminen tai tehtävänjakojen epäselvyys. Melkein kaikki yrittäjät olivat sitä mieltä, että työpaikan niin hyvä kuin huono ilmapiiri on aistittavissa kun astuu sisälle työpaikal-

le. Yksi yrittäjä koki tärkeäksi reagoida asiakkailta saatuun palautteeseen siten, että palaute käsitellään asianomaisten kanssa ja ongelmille löydetään ratkaisu mahdollisimman nopeasti. Jos jollakulla työntekijöistä ei ole hyvä olla, se vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Toinen yrittäjä totesi taas, että heillä asiakaspalvelu on kunnossa vaikka henkilöstön sisäiset asiat eivät olisi. Hän koki joidenkin työntekijöidensä jättävän työtehtäviään tekemättä, jolloin toisten tehtäväksi jää enemmän. Hän koki myös, etteivät työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut ole tuottaneet tulosta ja haluttua muutosta asenteisiin.

#### 4. Miten ongelmatilanteet ratkaistaan henkilökunnan kanssa?

Lähtökohtaisesti kaikki yrittäjät olivat sitä mieltä, että ongelmatilanteet tulee ratkaista ja käsitellä asianomaisten kanssa mahdollisimman nopeasti. Jos ongelmia ei kohdata niiden alkuvaiheessa, ne voivat paisua vain isommiksi. Arkaluonteisissa ongelmatilanteissa asiaa lähestytään esimerkiksi kahdenkeskisen keskustelun kautta. Yksi yrittäjistä totesi, että joskus ratkaisu ongelmaan pyritään löytämään nopeimman kautta.

Haastavaksi ongelmaksi koettiin työromanssit, koska toinen yleensä irtisanoutuu jos suhde ei kestä tai pariskunnan riidat vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin. Yksi yrittäjistä koki taas haasteeksi ihmisten erilaisuuden esimerkiksi jos ohjeistaa kaksi ihmistä samalla tavalla niin toinen voi ymmärtää asian eri tavalla. Hän koki myös, että apua ongelmien ratkomiseen on huono hakea muilta yrittäjiltä, koska he eivät tunne toisten yritysten työntekijöitä.

Ongelmatilanteiden ratkomista helpottaa hyvin yhteen hioutunut työyhteisö. Kun työntekijät tuntevat toisensa hyvin, on helpompi tuoda vaikeitakin asioita esille. Työntekijöiden keskinäinen luottamus ja me-henki varmistavat myös sen, ettei niin sanottuja siivellä eläjiä ole, vaan kaikki tekevät osansa yhteisen hyvän eteen. Muutamissa yrityksissä ongelmakohdat raportoidaan, käydään yhdessä läpi ja mietitään missä meni hyvin ja missä olisi kehittymisen varaa.

Yrittäjät kokivat oman roolinsa olevan puolueeton neuvottelija tai sovittelija. Yrittäjä on se joka selittää ja perustelee työntekijöille miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään.

Esimiestäkään ei aina tarvita ratkomaan ongelmia jos on ohjeistanut työntekijöitä tarpeeksi hyvin tai delegoinut tehtäviä ja vastuualueita eteenpäin.

#### 5. Ovatko työntekijöillä selkeät tavoitteet ja miten niitä seurataan?

Yrityksissä seurataan yleisesti myyntitavoitteita, myyntilukuja tai muita konkreettisia asioita. Tavoite on myös se, etteivät myytävät tuotteet pääse loppumaan ja asiakkaat joutuisi pettymään. Työntekijäkohtaisten tavoitteiden asettaminen koettiin haastavaksi tämän kokoluokan yrityksissä. Muutamissa yrityksissä työntekijät ovat ilmaisseet, että haluavat seurantaa ja tavoitteita, jotta tietäisivät paremmin mitä tehdään ja miten oma tekeminen näkyy yrityksen taloudellisessa tilanteessa.

Muutamissa yrityksissä pidetään säännöllisiä kehityskeskusteluja, joissa käydään läpi henkilökohtaisia kehityskohtia ja suunnitellaan tulevaa toimintaa. Yksi yrittäjästä totesi, että joillakin työntekijöillä ei ole tavoitteita, koska heille työ on enemmän vain rahan tienaamista varten. Toinen yrittäjä kertoi, että tavoite- ja seurantatoiminnot ovat vielä suunnittelun alla, koska yrityksessä on tapahtunut viimeaikoina isoja energialaivojen muutoksia.

#### 6. Miten palautetta ja tunnustusta annetaan?

Palautteen ja tunnustuksen antamisessa yrittäjät pyrkivät siihen, että positiivista ja negatiivista palautetta annetaan puolin ja toisin. Yksi yrittäjä totesi, että palaute ei maksa mitään, mutta on tärkeää niin työntekijöille kuin esimiehelle. Palautetta annetaan niin kahdenkesken kuin julkisestikin, riippuen palautteen luonteesta ja laadusta. Asiakkailta saadut palautteet käsitellään asianomaisten kanssa. Arkaluonteiset ja negatiiviset palautteet pyritään käsittelemään rakentavasti.

Tunnustuksina toimivat kehu- ja hyvät suoritukset huomioidaan. Useissa yrityksissä esimies käy itse sanomassa työntekijöille, jos on mennyt hyvin. Konkreettisina tunnustuksina hyvästä toiminnasta ja menestyksestä voidaan antaa kulttuuri- ja liikuntasetteleitä, elokuvalippuja ja pieniä esineitä. Yhdessä yrityksessä etenemismahdollisuus on myös yksi tunnustuksen muoto.



Haasteiksi koettiin muun muassa se miten erilaiset palautteet annetaan. Yksi yrittäjistä kertoi, että joskus palaute on tullut esitettyä liian suoraan ja toinen osapuoli on pahoittanut mielensä. Toinen kertoi, että ennen negatiivisen palautteen antoa on täytynyt itse rauhoittua esimerkiksi soittamalla kollegalle. Hän kertoi myös, että haaste on myös siinä jos vastaanottaja ei ymmärrä miksi palaute annetaan. Kolmas yrittäjä totesi, että pitäisi itse muistaa antaa palautetta.

Kaikki yrittäjät ilmaisivat haluavansa saada palautetta työntekijöiltään, oli se positiivista tai negatiivista. Yksi yrittäjistä totesi, että on tärkeää saada palautetta sellaisista asioista tai epäkohdista mitä itse ei tiedosta tai tunnista. Vain palautteen avulla pystyy tekemään muutoksia ja vaikuttamaan toimintaan. Kehityskeskusteluja pidetään kerran vuodessa tai tarpeen mukaan ja niiden aikana nousee esille asioita, joista halutaan antaa palautetta.

#### 4.1.2 Yrittäjän rooli esimiehenä ja työhyvinvoinnin edistäjänä

Tässä luvussa esitetään koottuna yhteen haastattelun (ks. liite 2) avulla saadut yrittäjien vastaukset. Ensin esitetään haastattelussa esitetty kysymys, jotta lukija pystyy seuraamaan vastausten käsittelyn kulkua.

#### 7. Millainen on mielestäsi hyvä työnantaja?

Hyvän työnantajan ominaisuuksiin ja piirteisiin lueteltiin muun muassa oikeudenmukaisuus, kärsivällisyys, avoimuus, rehellisyys, luotettavuus, joustavuus ja jämäkkyys. Yrittäjät kokivat, että työnantajalla tulee olla ymmärrystä ja herkkyyttä, jotta tämä pystyy reagoimaan henkilökunnan tarpeisiin ja hyvinvointiin. Hyvä työnantaja myös kunnioittaa työntekijöitään ja pystyy ansaitsemaan heidän luottamuksensa.

Yrittäjät kokivat, että hyvä työnantaja katsoo ongelmatilanteissa myös peiliin ja arvioi onko vika itsessä vai jossain muualla. Työnantajan on hyvä olla lähestyttävä, mutta ei kuitenkaan liian lähellä henkilökuntaa, jottei auktoriteetti tai ihmissuhteet kärsi. Tärkeää on myös turvallisuuden tunteen luominen, sillä jos työntekijällä ei ole turvallinen olo töissä niin tämä hakeutuu muualle, jolloin yrittäjä menettää työntekijöitä ja työpanos laskee.

Hyvän työnantajan tunnistaa myös siitä, että jos yrittäjä lähtee pois työpaikalta niin myynti voi hetkellisesti jopa kasvaa. Yksi yrittäjistä totesi, että jos on delegoinut asiat hyvin niin voi olla levollisin mielin poissa työpaikalta. Esimiestyön ote on hyvä olla ohjaava ja johtava, mutta alaisille on tärkeää antaa vastuuta ja vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Toinen yrittäjä kertoi, että erilaisten ihmisten vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen ja oppiminen voi viedä aikaa, mutta se on kuitenkin helpompi tie saada ihmiset toimimaan kuin yrittää saada kaikkia samaan muottiin.

Hyvä työnantaja hoitaa myös lain velvoittamat asiat kuten lakisääteisen työterveyshuollon, vakuutukset, verojen maksamisen, sopimusasiat, maksaa palkat oikein ja ajallaan ja huolehtii työturvallisuudesta. Hyvä työnantaja hoitaa myös uusien työntekijöiden rekrytoinnin lain asettamien edellytysten mukaisesti. Yksi yrittäjistä kertoi, että usein kun alalla on hyvä työsuhdanne, useat yrittäjät alkavat lipsumaan esimerkiksi lisien maksamisesta, koska lähtevien työntekijöiden tilalle saa aina uusia. Tällainen toiminta johtaa kuitenkin siihen, että osaava työvoima lähtee pois.

#### 8. Miten kehittäisit omaa toimenkuvaasi?

Moni haastatelluista yrittäjistä totesi, että heillä menee liikaa aikaa myymälän puolella esimerkiksi hyllyttämiseen, asiakaspalveluun ja muihin käytännön asioihin. He kokivat, että he tarvitsisivat enemmän aikaa konkreettiselle esimiehen työlle kuten henkilökunnan tavoitteiden laatimiselle, tavoitteiden toteutumisen seurannalle ja palavereiden pitämiseksi. Tekstistä on poistettu tietoja, jotka eivät ole julkisia.

Osa yrittäjistä oli kuitenkin sitä mieltä, etteivät he tee mitään myymälän puolella jos ei ole pakko. Yksi yrittäjä totesi, ettei hän koe tarpeelliseksi puuttua työntekijöiden työntekoon. Yrittäjäuran edetessä yrittäjät ovat oppineet delegeimaan asioita ja tehtäviä ja nimeämään vastuuhenkilöitä esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskohteina he kokivat ajanhallinnan ja hidastuneen päätöksen teon.

Yleisesti yrittäjät kokivat koulutukset hyödyllisiksi itsensä kehittämisen välineiksi, koska niissä oppii aina jotain uutta, saa uutta energiaa ja ideoita toimintaan ja tiimityöskentelyyn. Koulutuksissa saatujen ideoiden toteutus voi jäädä kuitenkin puolitehen. Yksi

yrittäjistä totesi, että elämä ja pitkä yrittäjäura ovat itsessään opettaneet paljon. Tukea ja apua itsensä kehittämiseen saa kollegoilta, sparraamisesta, vaimolta, omasta asenteesta ja kehityskeskusteluista.

Itsensä kehittämisen esteiksi yrittäjät luettelivat muun muassa sen, että työpaikalta ei voi olla poissa, koska tekemistä on niin paljon. Yksi yrittäjistä koki, ettei hän voi delegoida tehtäviä asioita muille työntekijöille, koska asiat eivät tule tehdyiksi. Ajanpuute on kuitenkin yleisin haaste, koska päivittäin tehtävien asioiden määrä on niin suuri.

#### 9. Miten yrityksen arvot näkyvät päivittäisessä työssä?

Pääasiallisesti yritysten arvot näkyvät päivittäisessä työssä siten, että henkilökunta osaa toimia oikein ja vastuullisesti ja työpaikalla ovat asiat ja kampanjat kohdallaan. Yksilön toiminta riippuu siitä miten kukin sisäistää ja ymmärtää yrityksen arvot. Arvot näkyvät enemmän ajattelumaailman tasolla ja siinä miten yksilö toimii. Asiakkaille yrityksen arvot näkyvät hyvänä asiakaspalveluna ja asiakas voi luottaa siihen, että kampanjat ovat ajan tasalla.

Yrittäjä toimii myös omien arvojensa kautta, jotta pystyy sitoutumaan toimintaansa. Yrittäjän että yksittäisen työntekijän on pystyttävä sitoutumaan yritysten arvoihin edes jollain tasolla. Yksi yrittäjistä totesi, että yrittäjiä on niin monta, etteivät jokaisen arvot voi täysin kohdata yritysten arvojen kanssa.

Arvot näkyvät myös siinä minkälaisia tavoitteita yrityksen toiminnalle ja työntekijöille asetetaan. Yksi yrittäjä kertoi, että heidän tavoitteensa on olla alueen paras yritys. Toinen yrittäjä totesi, että heidän yrityksessään tärkeitä arvoja ovat esimerkiksi työyhteisön kannalta avoimuus, rehellisyys ja luotettavuus ja yrityksen toiminnan kannalta ympäristöystävällisyys. Kolmas yrittäjä totesi, että yrityksen arvot näkyvät vain ilmoitus-  
taululla.

10. Onko yrityksessänne tehty henkilöstö- ja työtyytyväisyystutkimus viimeisen kahden vuoden aikana? Jos ei, niin miksi?

Vain muutamat yrittäjät olivat teetättäneet työtyytyväisyystutkimuksen viimeisen kahden vuoden aikana. Tutkimuksen tehneet yrittäjät olivat sitä mieltä että tutkimus on suositeltavaa toteuttaa kehityskeskustelujen yhteydessä, jotta kaikki tarpeelliset asiat tulevat käsitellyiksi. Kahdenkeskisissä keskusteluissa yleensä myös nousee esille asioita, mitä ei muuten uskalleta sanoa.

Yrittäjät, jotka eivät ole tehneet tutkimusta viimeisen kahden vuoden aikana kokivat, että tutkimuskysymykset olivat liian johdateltuja jolloin tärkeitä asioita voi jäädä käsittelemättä. Yksi yrittäjästä koki, että työpaikan ilmapiiri on riittävän hyvä eikä tutkimus ole tarpeellinen paitsi silloin jos on ongelmia. Hän totesi myös, ettei kaikkeen ole aikaa ja jos tutkimus järjestettäisiin, niin työntekijät toivoisivat vain lisää palkkaa ja vähemmän töitä.

11. Miten olette käsitelleet tutkimuksen tulokset henkilökunnan kanssa?

Yrityksissä, missä henkilöstö- ja työtyytyväisyystutkimus oli tehty, tulokset käytiin läpi palavereissa, kahdenkeskisesti tai yleisellä tasolla. Yksi yrittäjä käy myös mystery shopping- ja kehityskeskustelujen tulokset läpi yhdessä henkilökunnan kanssa. Toinen yrittäjä toivoi, että työntekijät olisivat aktiivisempia ratkaisemaan ongelmia, ettei se jäisi pelkästään esimiehen tehtäväksi.

Niissä yrityksissä, missä tutkimuksia ei tehty, yrittäjät arvelivat että tulokset käytäisiin läpi esimerkiksi palavereissa, kahden kesken ja yhteisesti koko henkilökunnan kanssa. Yksi yrittäjä totesi, että työpaikan ilmapiiriä pitää haistella päivittäin ja toimia sen mukaan.

12. Mitä asioita toivot tältä kehittämishankkeelta?

Suurin osa yrittäjästä toivoi erilaisia koulutuksia ketjulta tai yksityisiltä luennoitsijoilta liittyen työpsykologiaan, henkilökemioihin, esimiesosaamiseen. Eritoten Balentor Oy:n järjestämät koulutustilaisuudet koettiin todella asiantunteviksi ja hyödyllisiksi. Yksi yrit-

täjistä totesi, että esimies ei ole psykologi, joten apuvälineet, esimerkiksi kehityskeskustelujen pitämistä varten, tulevat tarpeeseen. Yrittäjän olisi hyvä myös saada apua kehityskeskustelujen ja tutkimusten tulosten purkamiseen, jotta tämä pystyisi ymmärtämään tuloksia paremmin.

Yksi yrittäjästä oli kuitenkin sitä mieltä, että koulutukset ovat liian kalliita, aikaa vieviä, tarpeettomia ja kokemuksen kautta oppii kaiken tarpeellisen. Hän koki myös, että koulutusmateriaali on ollut liian teoriapohjaista eikä sitä pysty soveltamaan käytäntöön. Toinen yrittäjä halusi korostaa sitä, ettei kokemusta pysty kouluttamaan. On lähes mahdotonta tulla yrittäjäksi ilman oikeaa kokemusta.

Uusille aloitteleville yrittäjille toivottiin koulutuksia, mentoreita ja sparrauksia. Yksi yrittäjästä totesi, että nuoren yrittäjän olisi tärkeää saada kokeneemalta yrittäjältä tietoja siitä miten kannattaa menetellä, mihin kannattaa varautua ja niin edelleen. Toivomuksena on saada yrittäjien koulutusohjelmaan kattavampi osuus henkilöstöjohtamisesta, jotta tuoreella yrittäjällä olisi paremmat valmiudet henkilöstön johtamiseen, kun tämä siirtyy omalle liikepaikalle.

Yrittäjät toivoivat Yhtiö Y:ltä ja Yrittäjäjärjestöltä rahoitusta erilaisten henkilöstötapahtumien järjestämiseen, koska kaikilla yrittäjillä ei ole varaa esimerkiksi virkistyspäiviin. Yhden yrittäjän idea oli se, että järjestettäisiin tapahtuma, johon pääsevät vain ne yritykset, joissa on toteutettu henkilöstön työhyvinvointi- tai työtyytyväisyystutkimus viimeisen parin vuoden aikana. Toisen yrittäjän haaveena oli Yrittäjäjärjestön omistama mökki esimerkiksi Lapissa, jota yrittäjät voisivat vuokrata virkistyspäiviä varten.

#### 4.2 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettiä ja validiteettiä. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Reliaabeliuskäsite on kuitenkin peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joten luonnollisesti kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti on näin ollen heikko, sillä tutkittaville kohteille, eli pääosin ihmisille, ominaista on ajassa tapahtuva muutos. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186).

Haastatteluaineiston luotettavuus on kuitenkin riippuvainen sen laadusta. Tämän tutkimuksen hyvästä laadusta on pyritty huolehtimaan haastattelemalla kaikilta yrittäjiltä samat kysymykset, litteroimalla teksti heti haastattelun jälkeen, huolehtimalla tallenteiden hyvästä äänenlaadusta ja luokittelemalla aineistoa. Tutkimustulokset on pyritty esittelemään mahdollisimman avoimesti niin, että lukija pystyisi tarkastelemaan tutkimuksen johdonmukaisuutta.

Haastattelun laatua vähentäviä tekijöitä ovat erilaiset muuttujat ja häiriötekijät haastattelupaikoilla kuten äänet, tila ja tekninen välineistö. Tutkimuksen tekijästä johtuneita laatua heikentäviä virheitä ovat haastatteluaineiston sisällön muuttuminen ensimmäisen haastattelun jälkeen, haastattelijan tulkinnalliset virheet haastatteluaineistosta, aineiston luokittelun osittainen sattumanvaraisuus. Tutkimuksen laatua heikentää myös se, ettei tutkijalla ole paljoakaan kokemusta tutkimuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja käsittelystä.

Validiuden käsite on reliabeliuskäsitteen tapaan peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Validiudesta puhuttaessa on tapana erottaa kaksi päätyyppiä: tutkimusasetelmavalidius ja mittausvalidius. Tutkimusasetelmavalidiuden erottaa neljä eri muotoa: tilastollinen validius, rakennevalidius, sisäinen validius ja ulkoinen validius. Erityisesti rakennevalidius liittyy kysymykseen, jonka tavallisesti kuulee validiutta määriteltäessä: koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä? (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186–187). Tätä opinnäytetyötä varten rakennettu teoreettinen viitekehys on muodostettu niin, että se tukee tämän opinnäytetyön tutkimuksen suorittamista.

Tutkimusten tulosten luotettavuutta heikentää se, että tutkimuksen otoskoko oli vain 5 yrittäjää. Tekstistä on poistettu tietoja, jotka eivät ole julkisia. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei kuitenkaan pitäisi puhua yleistämisestä, koska sana on varattu lomake-tutkimukseen. (Alasuutari 2007, 251). Otantamenetelmiin pohjautuvassa tutkimuksessa yleistämisiongelman ratkaisun perusta lepää sen varassa, että tutkimusaineisto on edustava otos perusjoukosta. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on kuitenkin paikallinen selittäminen. Selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon. (Alasuutari 2007, 243)

## 5 Aineiston analysointi

Analyysiä tehdessä on hyvä huomioida, että laadullisessa tutkimuksessa on vähän standardoituja tekniikoita, eikä ole myöskään yhtä oikeaa analyysitapaa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136). Analyysin tarkoituksena on eritellä, luokitella aineistoa, synteessissä pyrkiä luomaan kokonaiskuvaa ja esittää tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna nelikenttäanalyysiä eli SWOT:ia. (SWOT on lyhenne sanoista Strength, Weakness, Opportunies ja Threat). Analyysityökalun avulla pystyttiin selvittämään yrittäjien toiminnan vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia.

### 5.1 Vahvuudet

Tutkimus osoittaa, että toiset yrittäjät ymmärtävät työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeyden ja merkityksen koko yrityksen toiminnan kannalta paremmin kuin toiset. Niin sanottu edelläkävijät tiedostavat, että työhyvinvointi lähtee perusarjesta ja selkeiden pelisääntöjen avulla myös työntekijät pystyvät toimimaan vastuullisesti ei tilanteissa. Myös Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli ohjaa tämänkaltaiseen ennaltaehkäisevään toimintaan.

Nämä yrittäjät ymmärtävät, että työkyky on yksilön fyysistä että psyykkistä kuntoa, johon vaikuttavat työympäristön muut tekijät. He käyttävät työhyvinvoinnin mittaamiseen ja arvioimiseen muun muassa sairaslomia ja poissaoloja. Työkykyjohtamismallin mukaan mittarit ovat työkykyjohtamisen perusta, joiden avulla yrittäjä pystyy valitsemaan ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet todellisen tarpeen mukaan.

Suurin osa yrittäjistä kokee, että heidän yrityksessään on hyvä ilmapiiri ja se näkyy päivittäisessä toiminnassa, tiimien toimivuudessa ja ammattimaisuudessa. Omia töitä ei jätetä toisten työntekijöiden tehtäväksi ja hyvät suoritukset huomioidaan. Omien tekojen ja tekemättömyyksien vaikutuksen tiedostaminen on yksi askel kohti työhyvinvoinnin rakentamista, kuten Rauramo asian ilmaisee työhyvinvoinnin porrasmallissaan. Myös työntekijöitä rekrytoidessa yrittäjät etsivät työyhteisöön sopivia ihmistyyppisiä, mikä omalta osaltaan voi vahvistaa tiimien toimivuutta ja sitä kautta viihtyvyyttä työpaikalla.

Työhön liittyvissä eduissa, lomien ja vapaiden järjestelyissä, työnjaossa ja työvuoro-suunnittelussa osa yrittäjistä pyrkii tasaiseen kiertoon ja johdonmukaiseen käytäntöön. Työhyvinvoinnin rakentamisessa luottamus on avainasia ja työnantajan toiminnan johdonmukaisuus, asianosaavuus ja huolellisuus ovat omiaan kasvattamaan luottamusta.

Suurimmalla osalla yrittäjistä on selkeä käsitys siitä, miten haaste- ja ongelmatilanteis-sa tulee menetellä, ja mitä seuraamuksia ongelmista aiheutuu jos niitä ei ratkaista. Näissä yrityksissä ilmenneet ongelmat ja haasteet käsitellään nopeasti, raportoidaan ja käydään yhdessä läpi, mihin myös Työkykyjohtamisen malli tähtää. Sujuva ja avoin tiedonkulku ja kehitystoiminta ovat avaintekijöitä työhyvinvoinnin rakentamisessa.

Palautteen ja tunnustuksen antamisen merkityksen ja tärkeyden yrittäjät ymmärtävät pitkälti. Jotkut yrittäjistä antavat työntekijöilleen hyvin tehdystä työstä konkreettisia asioita, kuten elokuvalippuja, mutta mielestäni se on enemmänkin palkitsemisen keino- ja kuin pelkkää tunnustusta. Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin mukaan yksittäisen työntekijän näkökulmasta katsottuna palaute ja tunnustus viestivät arvostuksesta ja siitä, että yksilöllä on merkitystä yrityksen toiminnassa. Tärkeää on työntekijän työpanoksen huomioiminen ja se, että antaa palautetta vastavuoroisesti. Palautteen avulla yksilö pystyy myös oppimaan itsestään ja kehittämään toimintaansa.

Muutamissa yrityksissä myyntilukuja ja myyntitavoitteiden toteutumista seurataan ja suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa. Tämä viestii mielestäni siitä, että näillä yrittäjillä on selkeä visio siitä mihin suuntaan he haluavat yrityksensä kehittyvän ja selvä strategia sille miten saada tavoitteet toteutumaan.

Muutamit yrittäjät ovat teetättäneet työtyytyväisyystutkimuksen viimeisen kahden vuoden aikana ja käsitelleet tulokset henkilöstön kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskustelujen avulla yksilön toimintaa voidaan samalla arvioida ja kehittää. Rauramokin käyttää työhyvinvoinnin porrasmallissaan kehityskeskusteluja ja työilmapiirimittauksia esimerkkeinä menetelmistä joilla voi arvioida yrityksen sisäistä kehitystoimintaa.

Yritysten arvot näkyvät usean yrityksen päivittäisessä toiminnassa varsin ansiokkaasti. Arvoja käytetään hyödyksi esimerkiksi henkilökohtaisten ja myyntitavoitteiden asetta-



misessa. Yritysten arvot luovat myös pohjan avoimen ja vuorovaikutteisen työyhteisön rakentamiselle. Hyvä asiakaspalvelu ja vastuullinen toiminta tähtäävät siihen, että asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin vastataan. Myös Rauramo esittää, että arvot ovat pohja yrityksen jokapäiväiselle toiminnalle ja niiden avulla luodaan yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta yrityksen sisällä.

Useat yrittäjät pitivät koulutuksia ja sparrauksia hyvänä metodina itsensä kouluttamiseen. Myös yrittäjäura itsessään on opettanut paljon. Rauramokin toteaa työhyvinvoinnin porrasmallissaan, että yksilön kannalta on tärkeää, että tämä oppii suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään, työympäristöään, työtapojaan sekä hallitsee käytettäviä työvälineitä. Elinikäinen oppiminen takaa myös sen, että yksilön omat tiedot pysyvät päivitettyinä ja muu organisaatio hyötyy näistä tiedoista.

## 5.2 Heikkoudet

Tutkimus osoittaa, että joidenkin yrittäjien kohdalla työhyvinvoinnin määrittely kaikesta huolimatta suhteellisen pintapuoliseksi vaikka yrittäjät tiedostavat, että työntekijöiden työhyvinvointi ja työkyky vaikuttavat esimerkiksi asiakkaisiin, ilmapiiriin ja kaupankäyntiin. Esimerkiksi turvallisuudesta mainitsee vain harva yrittäjä ja Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmässä turvallisuudella on selkeä rooli. Työnantajalla on lain mukainen velvoite huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja myös Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin toinen askel puhuu pelkästään yksilön turvallisuuden tarpeesta. Turvallisuudesta huolehtiminen on yksi tärkeistä työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen työkaluista.

Työkyvyn määritelmästä jää uupumaan näkökulma yksilön sosiaalisiin ja muuhun osaamiseen ja ikään liittyviin toimintaedellytyksiin suhteessa työnkuormittavuuteen, mitkä Kehusmaa tuo esille omassa työkyvyn määritelmässään. Myös Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin ensimmäisen askeleen tavoitteena on mahdollistaa työntekijän mittainen työ, jotta työntekijällä olisi lähtökohtaisesti mahdollisuus hallita työnsä kuormittavuutta. Tämä edellyttää myös yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, mutta yksikään yrittäjistä ei maininnut tekevänsä tämänkaltaista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Myös Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen periaatteet perustuvat työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiiviiseen yhteistyöhön.

Työntekijöitä rekrytoidessa yrittäjät etsivät työyhteisöön sopivia ihmistyyppisiä. Työyhteisön toimivuuden kannalta tämä on hieno asia, mutta samanaikaisesti yrittäjät voivat syyllistyä yhdenvertaisuuslain rikkomiseen, jos he eriarvoistavat työntekijöitä heidän ominaisuuksiensa perusteella. Myös irtisanomistilanteissa, yrittäjän on aina varmistettava, että irtisanomiselle löytyy asiallinen peruste.

Jos syrjintä todetaan aiheelliseksi voi sanktiona syrjintäkiellon rikkomisesta olla esimerkiksi hyvityssakot, korvausmaksut ynnä muut kulut. Rahallinen tappio on kuitenkin vähäistä sen rinnalla minkä yrittäjäimago kärsii. Huonosta maineesta kärsivä yrittäjä menettää monta hyvää työntekijää ja voi välillisesti liata toistenkin yrittäjien maineen.

Syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu vaikuttavat myös työhön liittyvien etujen, lomien ja vapaiden järjestelyihin, työnjakoon ja työvuorosuunnitteluun. Lain asettamien raamien puitteissa kaikille työntekijöille on tasapuolisesti turvattava samat edut ja mahdollisuudet, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua, niin kuin työsopimuslain toisen luvun pykälässä kaksi mainitaan. Systemaattinen vuorottelu esimerkiksi lomien suhteen ja yhteiset pelisäännöt luovat toimintaan johdonmukaisuutta ja tähän monet haastatelluista yrittäjistä pyrkivätkin.

Niin lain silmissä kuin käytännössäkin tärkeintä yrittäjän toiminnalle ja menettelylle ovat johdonmukaisuus, asiallisuus ja perusteltavuus. Huolellisella suunnittelulla, selkeillä pelisäännöillä ja avoimella viestinnällä välttyy monelta vahingolta ja virheeltä. Liian tiukat säännöt taas luovat epäluottamusta. Työnantajan tulisi rakentaa työyhteisö eettisesti kestävien arvojen varaan, mihin tähtää myös Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin neljäs askel.

Yrittäjät eivät ole käyttäneet kyselyitä tai tutkimuksia säännöllisesti ilmapiirin mittaamiseen, joten arvio perustuu suurimmaksi osaksi mututuntumaan. Erilaisia tutkimuksia, jotka mittaavat hyvinvointia ja ilmapiiriä olisi hyvä tehdä, koska niiden avulla yritys pystyy kartoittamaan riskejään, kehittämiskohteitaan ja vahvuuksiaan. Nämä asiat ovat osana työhyvinvoinnin rakentamista, joten esimerkiksi yhteishenkeä on hyvä mitata työilmapiirikyselyllä, niin kuin Rauramo ehdottaa työhyvinvoinnin porrasmallissaan.

Ilmapiiriä verottaviksi tekijöiksi koettiin muun muassa erilaiset muutokset, henkilöstön vaihtuminen tai tehtävänjakojen epäselvyys. Elinkeinoelämän keskusliiton esittämän työkykyjohtamismallin mukaan muut muutosten aiheuttamaa epävarmuutta voidaan vähentää ylläpitämällä ja kehittämällä henkilöstön osaamista. Työntekijän vahva ammatillinen itsetunto ja tietoisuus omasta työmarkkina-arvosta antavat valmiuksia kohdata muutoksia. Yrittäjien vastauksista ei noussut esille, että työntekijöille tarjottaisiin mahdollisuuksia päästä koulutuksiin säännöllisin väliajoin. Myös Rauramon työhyvinvointiporrasmallin viidennen askeleen tavoitteena on tukea oppivaa organisaatiota osana työhyvinvoinnin rakentamista.

Yhden yrittäjän mielestä apua ongelmatilanteisiin ei voi hakea muilta yrittäjiltä, koska he eivät tunne toisten yrittäjien työntekijöitä. Mielestäni toiset yrittäjät ovat kuitenkin hyviä neuvonantajia, koska he käsittelevät samoja henkilöstöongelmia vaikka kyseessä olisikin eri yritys tai ihmiset. Lisäksi Yrittäjäjärjestö tarjoaa tukea ja neuvoja yrittäjille, jos he niitä tarvitsevat. Työkykyjohtamismallin mukaan ongelmatilanteiden hoitamista helpottaa myös ongelmatilanteiden raportointi ja seuranta, sillä se edistää työturvallisuutta ja työterveyttä. Myös Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin kolmas askel kannustaa konfliktitilanteiden varhaiseen käsittelyyn, jotta ongelmatilanteet eivät pääse paisumaan liian suuriksi.

Yrittäjät kokevat haastavaksi palautteen ja tunnustuksen antamisen. Palautteenantamista voi harjoitella, mutta on myös tilanteita, joissa yhteisymmärrystä ei synny. Palautteen vastaanottamisen kautta voi myös opetella erilaisia palautteenantokeinoja. Tärkeintä on, että positiivinen ja negatiivinen palaute tavoittaa vastaanottajansa niin, ettei synny väärinkäsityksiä tai epämiellyttäviä tilanteita. Tärkeintä on, että työntekijän henkilökohtaiset ponnistelut ja työpanos otetaan huomioon, sillä se on osa työhyvinvoinnin ja eettisesti kestävänn toiminnan rakentamista.

Kun yrittäjiä pyydettiin määrittelemään, minkälainen on hyvä työnantaja, antoivat he vastauksena liudan persoonallisuuden ja luonteen piirteitä. On kuitenkin aivan eri asia tarkastella työnantajaa esimerkiksi lain näkökulmasta. Työsopimuslaki määrittää selkeät raamit työnantajan toiminnan velvollisuuksille ja oikeuksille, ja mielestäni niiden pitäisi olla lähtökohtana työnantajan toiminnalle. Kun lain edellyttämät asiat ovat kunnossa, on vain plussaa, jos esimies on niin sanotusti ”hyvä tyyppi”. Työehtosopimusten

vastainen toiminta voi myös koitua yrittäjälle kalliiksi ja huono maine karkottaa myös osaavat työntekijät.

Osa yrittäjistä kokee tavoitteiden asettamisen haastavaksi tämän kokoluokan yrityksissä, sillä he kokevat, ettei ole mitään konkreettista mitattavaa. Toisaalta, joissakin yrityksissä myyntilukuja ja myyntitavoitteiden toteutumista seurataan ja suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa. Työhyvinvoinnin onnistuminen työpaikalla edellyttää sen ottamista osaksi yrityksen strategisia valintoja. Tekstistä on poistettu tietoja, jotka eivät ole julkisia. Yrittäjän tulisi miettiä yhdessä henkilöstön kanssa miten työntekijöiden hyvinvointi loisi yritykselle kilpailuetua. Yrittäjällä pitää olla yrityksessään aktiivinen rooli strategian kehittäjänä ja keinot strategian toteuttamiseen kuten Suominen ym. (2009, 53–148) kuvailevat kirjassaan ”Esimies strategiavaikuttajana”.

Työntekijät ovat yksi strategian toteuttamisen väline, mutta esimies on itse vastuussa strategian toteuttamisen keinoista. Myös sosiaalipsykologi Donald McGregor toi ilmi, että työntekijät alkavat käyttäytyä niiden odotusten mukaisesti, jotka esimies heille asettaa. Yksi yrittäjistä kertoi, ettei hänen työntekijöillään ole tavoitteita koska työ on heille vain rahan tienäämistä. Todellisuudessa hän itse jättää hyödyntämättä työntekijöidensä potentiaalin suhtautumalla heihin aliarvioivasti ja työntekijät puolestaan eivät anna itsestään enempää kuin esimies heiltä vaatii.

Työnantajan voi olla vaikea motivoida työntekijöitään jos työlle ei ole muita tavoitteita tai tarkoitusta kuin työntekijän omat tavoitteet. Jos motivointi jää pelkästään työntekijän hartioille, voi tästä syntyä tyytymättömyyttä ja työpahoinvointia. Rauramon (2008, 18–20) mukaan tyytymättömyys aiheuttaa muun muassa lisääntyneitä sairauspoissaoloja, työtehon laskemista ja pahimmassa tapauksessa fyysistä ja psyykkistä työkyvyttömyyttä.

Myös Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin neljäs askel (2008, 143–145) tähtää työhyvinvoinnin rakentamiseen sitouttamalla työntekijöitä yrityksen arvoihin ja toimintaan. Siksi on tärkeää osallistaa henkilöstön jäseniä yrityksen toimintaan ja suunnitella yhdessä tulevia toimenpiteitä. Vain harvoissa yrityksissä työtyytyväisyystutkimuksia tai kehityskeskusteluja käytetään toiminnan kehittämisen välineenä. Tämä kertoo mieles-

täni siitä, että vain näissä harvoissa yrityksissä työntekijöissä oleva pääoma osataan käyttää hyödyksi.

Osa yrittäjistä ei tee työtyytyväisyystutkimuksia, koska tutkimuskysymykset ovat liian johdateltuja. Jos tutkimuksesta jää pois jokin tärkeä asia, sen voi mielestäni sisällyttää mukaan kehityskeskusteluihin tai tutkimustulosten purkutilaisuuteen. Yksi yrittäjä koki, ettei työtyytyväisyystutkimuksia tarvita, ellei ole ongelmia. Mielestäni työtyytyväisyystutkimus on omiaan ehkäisemään ennalta mahdollisia ongelmia.

Työhyvinvointitutkimuksen avulla yrittäjä pystyy kartoittamaan yritykseen ja henkilöstöönsä liittyviä riskejä, kehittämiskohteita ja vahvuuksia (Etera 2011). Työtyytyväisyystutkimuksen tekeminen myös viestii työntekijöille, että työnantaja on kiinnostunut työyhteisön hyvinvoinnista ja ilmapiiiristä ja on valmis kehittämään sitä. Myös Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin kolmannen ja neljännen askeleen työhyvinvoinnin rakentamisen työkaluina mainitaan muun muassa kyselyt ja tutkimukset.

Arvot vaativat sitoutumista, jotta yrityksen ja henkilökunnan sanat ja teot pysyvät linjassa. Yksi yrittäjistä totesi, että yrityksen arvot näkyvät vain ilmoitustaululla. Arvot ovat kuitenkin yrityksen toiminnan perusta ja sitouttavat työntekijät yrityksen toimintaan. Työhyvinvoinnin pitäisi olla myös osa yrityksen arvoja, jos sen halutaan näkyvän yrityksen strategisissa valinnoissa. Yrityksen selkeän arvopohjan puuttuminen aiheuttaa sitoutumattomuutta. Sitoutumattomuus luo turvattomuuden tunnetta ja näin ollen myös luottamus kärsii.

Itsensä kehittämisen esteiksi lueteltiin muun muassa ajanpuute ja tekemisen paljous. Näiden tekijöiden koettiin vaikuttavan myös niin, ettei yrittäjillä ole aikaa tehdä esimiestyölle ominaisia asioita kuten tavoitteiden laatimista ja seuraamista. Yrittäjä on tärkeä osa yritystä ja yrityksen toimintaa, mutta mielestäni hyvällä töiden delegoimisella ja ohjeistuksella työntekijät pystyvät toimimaan itsenäisesti ja olemaan ilman esimestä esimerkiksi pari päivää. On kuitenkin huomioitava, että jos yrittäjä lasketaan työvahvuuteen eikä ole resursseja ylimääräisen työntekijän palkkaamiseen, on yrittäjän työpanoksen korvaaminen hankalaa.

Mielestäni tässä on kysymys myös siitä, että luottaako yrittäjä työntekijöihinsä. Yrittäjä, joka ei ole varma työntekijöistään, ei uskalla jättää yritystä yksinomaan työntekijöidensä hoidettavaksi. Toisaalta yrittäjä voi myös kokea itsensä korvaamattomaksi yrityksen toiminnan kannalta, mutta siinä vaiheessa kannattaisi katsoa peiliin. Jatkuva työpaikalla olo ei jätä aikaa vapaa-ajalle ja työntekijät voivat kokea esimiehen jatkuvan läsnäolon ahdistavana. Yksi yrittäjistä kuitenkin totesi, ettei hän koe tarvetta puuttua työntekijöidensä työntekoon. Ilmeisesti tässä kohtaa luottamus on puolin ja toisin kohdallaan, mutta mielestäni yrittäjän kannattaa olla edes jollain tasolla tietoinen työntekijöidensä tekemisistä, sillä kyse on hänen yrityksestä.

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen vaaditaan osaamista ja kehittyneistä esimiestaitoja. Koulutuksia ei kuitenkaan tarvitse olla joka viikko tai edes joka kuukausi. Siispä en näe miksei yrittäjä voisi osallistua esimerkiksi kerran puolessa vuodessa osaamista ja taitoja kehittävään koulutukseen. Esimiestaidotkin vaativat säännöllistä päivittämistä ja itsensä kehittäminen on osa työhyvinvoinnin rakentamista.

### 5.3 Uhat

Monet yrittäjien heikkouksista voivat kääntyä uhkatekijöiksi koko yrityksen toiminnalle niin sisäisesti että ulkoisesti, jos asioihin tai toimintatapoihin ei tehdä muutoksia. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että työhyvinvointi käsitetään usein väärin ja sen ylläpitämisen ja edistämisen keinot sekoitetaan palkitsemisen keinoihin. Tämä viestii siitä, ettei esimiehellä ole riittävää osaamistasoa ja ymmärrystä työhyvinvoinnista. Yrittäjällä, jolla ei ole riittävää osaamistasoa näistä asioista, ei ole mahdollisuutta hyödyntää työhyvinvointia osana strategiaa saati toimia työkykyjohtajana.

Mielestäni on tärkeää ymmärtää tekijöitä, jotka ovat osallisina työhyvinvoinnin rakentamisessa, jotta voi aidosti ymmärtää asioiden syy- ja seuraussuhteita. Esimerkiksi Manka on esittänyt kuviossaan työhyvinvoinnin tekijöiksi organisaation, ryhmähengen, työn, esimiestoiminnan ja ihmisen itse.

Niin sanottuja edelläkävijöitä uhkaa toiminnan huonontuminen jos he eivät muista ylläpitää sitä työhyvinvoinnin perustasoa, jonka ovat jo saavuttaneet. Heidän olisi myös

hyvä muistaa etsiä jatkuvasti uusia kehittymisen mahdollisuuksia ja innovaatioita yrityksen toimintaan ja omiin työtoimenkuviinsa, jotta toiminta pysyy virkeänä.

Yrittäjä on vapaa tekemään ja päättämään yrityksen asioista parhaaksi näkemällään tavalla. Yhtiö Y ja Yrittäjäjärjestö näkevät yrittäjyyden strategisena kilpailuetuna ja se onkin täynnä mahdollisuuksia ja potentiaalia. Toisaalta yrittäjien suuret erot johtamistyytleissä ja toimintatavoissa muodostavat myös uhkatekijän muun muassa työntekijöiden työhyvinvoinnille ja yrittäjäimagolle. Tekstistä on poistettu tietoja, jotka eivät ole julkisia.

#### 5.4 Mahdollisuudet

Niin sanotuille edelläkävijöille vain taivas on rajana yrityksen ja henkilökunnan toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle. Kun perusasiat ovat työpaikalla hyvin ja ihmiset voivat hyvin, on helpompi tehdä suuriakin muutoksia yhdessä henkilöstön kanssa, koska molemmin puolinen luottamus kantaa yli epävarmuuden hetkistä. Näiden yrittäjien on kuitenkin huolehdittava siitä perustasosta, jonka ovat jo saavuttaneet. Omia vahvuuksia pitää ylläpitää ja kehittää omalta osaltaan, jotta pystyy uudistumaan toiminnassaan.

Monet yrittäjien heikkouksista voivat kääntyä yrityksen ja henkilökunnan toimintaa rikastaviksi tekijöiksi ja vahvuuksiksi, jos näihin kohtiin tehdään muutoksia ja kehitetään oikealla tavalla. Yrittäjän on osattava myös ottaa aikaa näiden asioiden kehittämiselle ja mietittävä yhdessä henkilökunnan kanssa tarvittavat toimenpiteet. Esitän kehitysehdotuksissani muutamia toimenpiteitä, jotka on hyvä ottaa osaksi yrityksen säännöllistä toimintaa ja vahvistavat yrittäjän esimiestyön onnistumista.

## 6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Johtopäätöksiä tehdessä on hyvä palauttaa mieleen, että tämän opinnäytetyön tavoitteena on

- kartoittaa, miten yrittäjät ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen esimiestyössä ja mitä asioita heidän tulisi vielä kehittää työhyvinvointiosaamisessaan
- laatia kehittämissuhteita yrittäjille, jotta heidän osaamistaan, ymmärrystään ja kykyä hyödyntää työhyvinvoinnin välineitä voitaisiin kehittää ja ylläpitää oikeilla toimenpiteillä.

Yhteenvedon haastattelujen avulla saatujen vastauksien perusteella voin todeta, että yrittäjien joukossa on niin sanottuja työhyvinvointiosaamisen edelläkävijöitä, jotka osaavat käyttää työntekijöiden työhyvinvointia osana liiketoiminnan rakentamista ja kehittämistä. Heillä on selkeä visio siitä, mihin suuntaan he haluavat yrityksensä kehittyvän, ja selvä strategia sille, miten saada tavoitteet toteutumaan. He ymmärtävät, että työhyvinvointi lähtee työpaikan perusarjesta ja osaavat käyttää työpaikan ja työntekijöiden työhyvinvointia ylläpitäviä ja kehittäviä välineitä kuten työhyvinvointitutkimuksia, kehityskeskusteluita ja muita mittareita. Työhyvinvointi on yksi liiketoimintaa ohjaavista arvoista.

Työhyvinvointiosaamisen edelläkävijöille vain taivas on rajana oman toiminnan kehittämisessä työhyvinvoinnin avulla. Heidän on kuitenkin muistettava huolehtia työhyvinvoinnin perustasosta, jonka he ovat jo saavuttaneet. Ilman jatkuvaa kehittymistä ja oman toiminnan arviointia on mahdotonta uudistua ja parantaa yrityksen ja sen työntekijöiden toimintaa.

On kuitenkin huomioitava, että niin edelläkävijöiden kuin muidenkin yrittäjien toiminnasta löytyy puutteita. Osa yrittäjistä ei ole ymmärtänyt työhyvinvoinnin ja työkyvyn vaikutuksen laaja-alaisuutta, tai heillä ei ole resursseja työhyvinvoinnillisten toimenpiteiden, esimerkiksi työhyvinvointitutkimusten ja kehityskeskustelujen, toteuttamiseen. Myös lain määrittämät perusraamit työnantajan toiminnalle ja velvollisuuksille ovat paikoin hämärän peitossa esimerkiksi rekrytoinnissa ja tasapuolisessa kohtelussa.



Aikaa itsensä ja työyhteisön kehittämiseksi ei tahdo löytyä, ja työ tuntuu ottavan enemmän kuin mitä se antaa. Myös tavoitteiden asettamiset ja palautteen antaminen työntekijöille tuottivat hankaluuksia. Yrittäjät eivät käytä tai käyttävät vaihtelevasti mittareita, tutkimuksia tai muita välineitä työyhteisön hyvinvoinnin arvioimiseen. Työntekijöiden sitoutumattomuus yrityksen toimintaan lisää omalta osaltaan yrittäjien työmäärää.

Monet yrittäjien heikkouksista voivat kääntyä uhkatekijöiksi koko yrityksen toiminnalle niin sisäisesti että ulkoisesti, jos asioihin tai toimintatapoihin ei tehdä muutoksia. Ilman aktiivista kehittymistä ja toiminnan parantamista on myös niin sanottujen edelläkävijöidenkin saavuttama työhyvinvointitaso vaarassa. Seuraavaksi esitän muutamia ehdotuksia toimenpiteistä, jotka olisi hyvä ottaa osaksi yrityksen säännöllistä toimintaa ja jotka vahvistavat työhyvinvoinnin ja yrittäjän esimiestyön onnistumista.

### 1. Kummiyrittäjyys

Kummiyrittäjyydellä haetaan mentorin ja mentoroitavan kaltaista valmentavaa suhdetta, jossa yrittäjänä pidemmän uran tehnyt henkilö opastaa ja valmentaa yrittäjänä vasta-aloittanutta henkilöä. Yrittäjiksi valmistuvilla on koulutuksessaan jakso, jolloin he työskentelevät toisen yrittäjän yrityksessä tämän alaisena ja harjoittelevat käytännön asioita. Kaikkea ei kuitenkaan tuon jakson aikana pysty tai ehdi oppimaan esimerkiksi henkilöstöjohtaminen on yksi näistä asioista. Kummiyrittäjä olisi pidempiaikainen mentori, valmentaja että tukihenkilö, jonka puoleen voi kääntyä jos tulee ongelmia esimerkiksi henkilöstön johtamisessa tai toiminnan kehittäminen.

### 2. Aktiivinen verkostoituminen

Tällä hetkellä yrittäjien verkostoitumismahdollisuudet ovat laajat. Sidosryhminä voivat olla viranomaiset, oppilaitokset, tavarantoimittajat, asiakkaat, media, muut yrittäjät ja lista vain jatkuu. Yrittäjällä on lukemattomat mahdollisuudet tuoda esille paikallista rooliaan vaikuttavana yrittäjänä.

Verkostoituminen voi olla paikallista tai koko Suomen laajuista yrittäjäverkostoitumista ja aktiivista yhteyden pitoa. Pidän myös mahdollisena Suomen rajojen ulkopuolista

verkostoitumista esimerkiksi eri yritysten, yhdistysten tai median kanssa. Verkostot tarjoavat uuden oppimis- ja ideointiympäristön. Yrittäjälle verkostoituminen antaa mahdollisuuden moniulotteisempaan toimintaan, kehittymiseen ja ideointiin.

### 3. Henkilöstön koulutukset

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja ja työntekijän osaamisen ylläpitäminen on yksi monista edellytyksistä sille, että pystyy toteuttamaan itseänsä parhaimmalla tavalla. Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen luovat myös kilpailuetua ja -kykyä koko organisaatiolle. Yrittäjän tehtävä on pitää työntekijänsä tietoisena eri koulutusvaihtoehdoista ja kannustaa heitä suorittamaan eri koulutuksia ja kehittämään itseänsä. Koulutuslaitos Z tarjoaa mm. erikois- ja ammattitutkintoja yrittäjille ja yrittäjien henkilökunnalle. Muut tiedot liittyen koulutuslaitos Z tarjontaan, eivät ole julkisia.

### 4. Esimiestyön tukeminen ja kehittäminen

Erilaiset koulutukset pitävät yrittäjän tiedot ja taidot päivitettyinä ja antavat uusia ideoita arkeen. Yrittäjät pitivät koulutuksia yhtenä parhaimpana itsensä kehittämisen välineenä ja toivoivat myös itse pääsevänsä osallistumaan koulutuksiin, jotka käsittelevät esimerkiksi työpsykologiaa, henkilökemioita ja esimiesosaamista.

Koulutuslaitos Z tarjoaa eritasoisille ja kokemuspohjaisille yrittäjille ja esimiehille suunnattuja koulutuksia oppisopimusmuodossa tai sitten tapaamisten ja tehtävien kautta tuettua oppimista. Muut tiedot liittyen koulutuslaitos Z tarjontaan, eivät ole julkisia.

#### o Palautteen antamisen taito

Yksilön kehityksen ollessa osa yrityksen kehitystä voi palaute mahdollistaa sekä yksilön että organisaation toimintojen uudistumisen ja kehittymisen. Varsinkin jatkuvissa muutostilanteissa yksilön on oltava valmiina arvioimaan toimintaansa ja muuttamaan sitä. Niin positiivisen kuin kriittisenkin palautteen tulisi olla rakentavaa ja johdonmukaista, jotta yksilön toimintaa saadaan muutettua niin, että se palvelee sekä yrityksen että yksilön etua.

Muun muassa koulutuslaitos Z tarjoaa niin vasta-alkaneille kuin kokeneillekin esimiehille kurssin, jossa paneudutaan käytännönläheisesti tuloksellisen ja vastuullisen esimiestyöhön sekä esimiestyön merkitykseen tulosten saavuttamisessa.

- Tunne työntekijäsi

Yrittäjä voi suunnitella yrityksen toimintaa hyödyntäen ja huomioiden työntekijöidensä heikot ja vahvat puolet. Myös luottamus työntekijöiden ja yrittäjän välillä kasvaa, kun työntekijät pystyvät antamaan itsestään enemmän, kun yrittäjä osaa hyödyntää heidän vahvoja puoliaan. Kehityskeskustelujenkin kautta yrittäjä voi selvittää työntekijöidensä toiveita ja ajatuksia työtoimenkuvan kehittämistä.

Koulutuslaitos Z tarjoaa tiimeille ja tiimiesimiehille työvälineeksi disc-analyysin, joka on itsearvio, joka tunnistaa käyttäytymisen päätyylin. Se kuvaa henkilön näkyvää käyttäytymistä hänen itsensä antamien vastausten mukaisesti analysoituna – se on peili, joka näyttää, miltä toiminta näyttää toisten silmin katsottuna. Disc on erityisen hyvä erilaisuuden tunnistamisen ja ymmärtämisen välineenä. Disc auttaa myös ymmärtämään erilaisuutta positiivisena voimavarana.

- Lakiin tutustuminen

Yrittäjien haastatteluista nousi esille, ettei yrittäjille ole täysin selvää, mitä kaikkia asioita esimerkiksi työsopimuslaki heiltä velvoittaa. Tämä voi johtaa siihen, että he saattavat menetellä esimerkiksi irtisanomistilanteissa väärin perustein. Lakiasiat myös muuttuvat ja päivittyvät, joten yrittäjän on hyvä pitää itsensä ajan tasalla tai virkistää muistiansa. Muun muassa Yrittäjäjärjestö tarjoaa yrittäjille laki- ja työsuhdeasioiden neuvontaa ja koulutuslaitos Z tarjoaa erilaisia koulutuksia liittyen työsuhdeasioihin. Muut tiedot liittyen koulutuslaitos Z tarjontaan, eivät ole julkisia.

## 5. Työhyvinvointi osaksi yrityksen strategiaa

Työhyvinvoinnin onnistuminen riippuu pitkälti siitä onko se osana yrityksen strategiaa, toiminnan suunnittelua ja tulevan toiminnan kehittämistä. Työhyvinvoinnin avulla luodaan kestävää tuloskehitystä ja työhyvinvointitoiminnan painopisteet voidaan valita sen mukaan mikä on yrityksen strategia ja kilpailukeinot.

Koulutuslaitos Z tarjoaa koulutuksen, joka antaa apua ja työvälineitä yrityksen toiminnan järjestelmälliseen suunnitteluun ja strategian toteuttamiseen. Valmennus on tarkoitettu kokeneille esimiehille ja asiantuntijoille. Yrityksen Valmentaja-valmennus taas tähtää konseptin ja yhtenäisten toimintatapojen toteutumiseen, muutosten läpivientiin ja yrityksen kilpailuedun rakentamiseen. Tämä valmennus on suunnattu yrittäjille, yrityksen esimiehille, kakkosille, tiiminvetäjille ja työpaikkaohjaajina toimiville. Koulutuslaitos Z:n koulutus- ja valmennustarjonnasta löytyy siis kaikille jotakin.

- Työterveyshuollon aktiivinen rooli

Työkykyjohtamisen ydinprosessina on tiivis yhteistyö työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa. Opinnäytetyötä varten tehty tutkimus kuitenkin paljastaa, etteivät yrittäjät hyödynnä työterveyshuoltoa työntekijöiden työhyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen ja ylläpitämiseen, muutoin kuin järjestämällä työhöntulotarkastuksen.

Työterveyshuollon rooli tulisi olla paljon merkittävämpi, jotta yrittäjä onnistuisi työkykyjohtamisessa. Työpaikan terveysriskit on kartoitettava ja työhyvinvointia ja työkykyä mitattava, jotta työkyky pystytään turvaamaan työpaikalla. Työntekijöille tulisi tehdä yksilöllinen terveys- ja työkykysuunnitelma, jolloin vastaaja ja työterveyshuolto saavat käyttöönsä yksilöllisen riskiprofiilin. Tämän pohjalta voidaan laatia yksilötason terveys- ja työkykysuunnitelma. Suunnitelmien toteutumisten ja vaikutusta on tärkeä seurata jatkuvasti, sillä tilanteet muuttuvat.

- Työhyvinvointitutkimukset

Työhyvinvointitutkimuksen avulla yrittäjä pystyy kartoittamaan yritykseen ja henkilöstönsä liittyviä riskejä, kehittämiskohteita ja vahvuuksia. Tutkimus antaa myös arvokasta tietoa siitä, miten työntekijöiden sitoutumista yritykseen voidaan edistää. Säännöllisesti tehtävien tutkimusten avulla yritys on selvillä henkilöstönsä työhyvinvoinnin kehityksestä sekä siitä, millaisia tuloksia toimenpiteillä on saavutettu.

Yrittäjillä on käytettävissään muun muassa Excentan henkilöstökysely terveys- ja työkykyriskien, sekä elämäntapojen tutkimiseen. Kyselyyn voi vastata internetissä ja si-

säänkirjautuminen vaatii tunnukset. Jokainen vastaaja saa kyselyn tulosten perusteella henkilökohtaisen hyvinvointiraportin.

- Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on yksi osallistavan henkilöstöjohtamisen välineistä ja se auttaa henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön osaamisen kehittämässä ja arvioinnissa. Toimiva kehityskeskustelukäytäntö antaa mahdollisuuden työntekijän kykyjen ja toiveiden parempaan huomioimiseen. Se on myös hyvä toiminnan suunnittelun väline.

Keskustelutilanteessa esimies ja työntekijä saavat mahdollisuuden työtulosten yhteiseen arviointiin ja onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden analysointiin. Kehityskeskustelu antaa myös mahdollisuuden objektiivisen ja asiallisen palautteen antamiseen molemmien puolin. Kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää säännöllisesti edes kerran vuodessa.

Koulutuslaitos Z tarjoaa valmennuksen liittyen kehityskeskustelujen pitämiseen. Koulutuksen tavoitteena on syventää näkemystä kehityskeskustelusta johtamisen tehokkaana työvälineenä, antaa ideoita keskustelun valmistelemiseen ja seurantaan ja vahvistaa ratkaisukeskeistä toimintamallia keskustelun ohjaamisessa.

- Turvallisuuden rooli

Turvallisuudesta huolehtiminen on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen työkaluista. Työnantajalla on lain mukainen velvoite huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja myös Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin toinen askel puhuu pelkästään yksilön turvallisuuden tarpeesta.

Työnantajana yrittäjän on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön että työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Yrittäjän vastuulla on estää ja ennaltaehkäistä vaaratekijöiden syntyminen. Jos vaaratekijä on ehtinyt syntymään, pitää se poistaa tai korvata vähemmän vaarallisella vaihtoehdolla. Yrittäjän on myös tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta mahdollisten vaaratekijöiden syntymisen varalta. Yrittäjä on myös velvollinen huolehtimaan siitä, että turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät toimenpiteet otetaan huomioon kaikilla organisaation toimialueilla.

Työturvallisuutta toteutetaan muun muassa työsuojelun avulla, joka koostuu työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä edistävästä toimintaohjelmasta. Toimintaohjelma ottaa huomioon työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Työnantajan tehtävänä on antaa työntekijöille tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä ja suunnitelmista. Työntekijän velvollisuus on puolestaan toimia yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa lain mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suomessa työturvallisuuskoulutusta järjestävät Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus, ammattijärjestöjen koulutuskeskukset, aikuisoppilaitokset sekä asiantuntijayritykset. Pehdytys ja koulutus voidaan toteuttaa myös tietokoneavusteisesti. Koulutuslaitos Z tarjoaa kaikille Turvapassi-koulutuksen, joka valmentaa ja kouluttaa henkilöstöä ensiaputilanteisiin, paloturvallisuuteen liittyviin asioihin ja varautumaan uhkatilanteisiin. Ensiaputaitoisia tulisi olla vähintään noin viisi prosenttia työntekijöistä.

## 6. Yrittäjien toiminnan yhdenmukaistaminen

Tämän kehitysehdotuksen avulla haluan korostaa eri yrittäjien johtamisen ja toiminnan erojen vaikutuksia työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvointiin. Yrittäjä on vastuussa yrityksen ja henkilökunnan toiminnasta ja vastuullinen huolehtimaan alaistensa työhyvinvoinnista ja tuloksen tekemisestä. Koen, että nämä suuretkin erot yrittäjien johtamistyyliissä ja toimintatavoissa voivat vähentää työntekijöiden työhyvinvointia ja muodostavat jopa uhkatekijän yrityksen toiminnalle. Yhtiö Y ja Yrittäjäjärjestö yrittäjyyden kilpailuetuna, mutta yrittäjä, joka ei huolehdi lain velvoittamista asioista tai toimii satumanvaraisesti, on uhkana kaikkien yrittäjien toiminnalle.

Mielestäni tätä uhkatekijää voitaisiin poistaa vähentämällä ja yhdenmukaistamalla yrittäjien johtamiseen ja toimintaan liittyviä eroja. Täytyy ottaa huomioon se, että yrittäjä toimii itsenäisesti, joten Yhtiö Y tai Yrittäjäjärjestö voi periaatteessa vain kannustaa yrittäjiä haluttuun suuntaan esimerkiksi järjestämällä kilpailuja tai palkitsemalla ne yrittäjät, jotka ovat parhaiten ansioituneet työhyvinvoinnin kehittämisen ja edistämisen saralla.

Yhtiö Y palkitsee vuosittain parhaiten menestyneimmän yrityksen ja arviointimittareina toimivat muun muassa asiakastytyväisyys- ja määrät, myynti ja ostosympäristön tekijöitä. Tästä johdettuna Yhtiö Y voisi myös palkita ne yrittäjät, jotka ovat ansioituneet työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Yhtiö Y on itse määrittänyt työhyvinvoinnin mittarit ja näiden rinnalle voisi ottaa myös muita mittareita kuten myynti, asiakastytyväisyys jne.

Jatkokehitysehdotuksina suosittelen tekemään lisää tutkimuksia muun muassa yrittäjien työhyvinvointiosaamisen eri osa-alueista ja lakitietämyksestä. Tutkimusmenetelmäksi suosittelen laadullisia haastatteluja, jotta yrittäjien mielipiteet, näkökulmat ja ehdotukset tulevat paremmin esille.

## Lähteet

Alasuutari, Pertti 2007. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli.

[Http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2011/3\\_maalis/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf). Luettu 20.6.2012.

Esimies.info. Esimiehen rooli poikkeaa yksittäisen asiantuntijan roolista.

Valmennusverkko. [Http://esimies.info/Esimiehen-rooli.php](http://esimies.info/Esimiehen-rooli.php). Luettu 10.4.2012.

Etera 2011. Eteran työhyvinvointitutkimus kertoo kehittämiskohteet.

[Https://www.etera.fi/fi/tyohyvinvointi/tyhy\\_tutkimus/Sivut/default\\_new.aspx](https://www.etera.fi/fi/tyohyvinvointi/tyhy_tutkimus/Sivut/default_new.aspx). Luettu 15.10.2012.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Huttunen, Jouko 1995. Johdatus kasvatustieteeseen. WSOY, Helsinki

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Kärkkäinen, Merja 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Talentum, Helsinki.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Maister, David H. & Green, Charles H. & Galford, Robert M. 2012. Luottamuksen arvoinen. Talentum. Helsinki.

Manka, Marja-Liisa, 2006. Tiikerinloikka menestykseen. Talentum Media, Helsinki.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki.

Petäinen, Minna 2011. Alaistaidot osa kahden kauppaa. Taloustaito.fi.

[Http://www.taloustaito.fi/fi-FI/u/?groupId=3232b57d-2477-42ab-b401-0a3473dca5e9&announcementId=128b0b53-4b01-4b29-a409-ecd5f02edfe7](http://www.taloustaito.fi/fi-FI/u/?groupId=3232b57d-2477-42ab-b401-0a3473dca5e9&announcementId=128b0b53-4b01-4b29-a409-ecd5f02edfe7). Luettu 10.4.2012.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.



Savolainen, Tanja 2008. Luottamus vahvistaa työhyvinvointia.  
[Http://www.talouselama.fi/minavaitan/luottamus+vahvistaa+tyohyvinvointia/a2086450](http://www.talouselama.fi/minavaitan/luottamus+vahvistaa+tyohyvinvointia/a2086450)  
. Luettu 26.9.2012

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009.  
Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro, Helsinki.

Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen 2008. Human Resource Management. Prentice Hall Europe. Great Britain.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojeluhallinto 2012. Henkinen hyvinvointi työssä.  
[Http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi](http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi). Luettu 8.3.2012.

Työterveyslaitos 2012. Työhyvinvoinnin määritelmä.  
[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx). Luettu 13.2.2012.

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen.  
[Http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen). Luettu 10.4.2012.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

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

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.

Kyselypatteriston ensimmäinen osio

## **Yrittäjyystutkimus 2012**

Tämän kyselyn tarkoituksena on lyhyesti kartoittaa perustietoja pääkaupunkiseudun yrittäjien toiminnasta. Tavoitteena on kyselytulosten perusteella kehittää yrittäjien toimintaa ja esimiestyötä niin, että se näkyisi suoraan parempina esimies-alaisuhteina, työntekijöiden työhyvinvointina, paremman tuloksen tekemisenä ja parempana yrittäjäkuvana. Kyselyn tietoja ei tulla käyttämään yrittäjien toimintaa vastaan.

Kysely on kaksiosainen, ja tämä on ensimmäinen osa. Ensimmäinen osio koostuu yrittäjien perustoimintaan liittyvistä kysymyksistä. Kysymykset on kohdistettu vain yrittäjille. Toinen osa koostuu haastattelusta, jonka tavoitteena on täsmentää tietoja, jotka on saatu ensimmäisen osan kyselyn perusteella. Jos suostutte osallistumaan jatkohaastatteluun, pyydämme teitä jättämään yhteystietonne kyselyn lopussa olevaan tietokenttään.

### **Perustiedot**

Sukupuoli

Ikä

Peruskoulutus

Montako henkilöä yrityksesi työllistää?

Montako tuntia viikossa olet työpaikalla?

### **Kysymykset yrityksen ja yrittäjän toiminnasta**

Vastausohje: Asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

1. Yrityksessäni kaikilla työntekijöillä on kirjallinen työsopimus.
2. Yrityksessäni kaikki työntekijät on perehdytetty työtehtäviin.
3. Yrityksessäni työntekijät koulutetaan uusia tehtäviä tai asioita varten.
4. Yrityksessäni kaikilla työntekijöillä on kirjallinen toimenkuva.
5. Yritykseni työntekijöillä on selkeät tavoitteet.

6. Työntekijöiden tavoitteiden toteutumista seurataan.
7. Henkilökunta palkitaan tavoitteiden toteutumisesta.
8. Yrityksen työntekijöille annetaan palautetta ja tunnustusta heidän työnteosta.
9. Henkilökunta palkitaan hyvistä suorituksista.
10. Henkilökunnalla on hyvät etenemismahdollisuudet.
11. Pidän kehityskeskusteluita alaisteni kanssa.
12. Pidän kehityskeskusteluja
  - a) kerran
  - b) kaksi
  - c) useammin kuin kaksi kertaa vuodessa?
13. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden antamia palautteita hyödynnetään yrityksen toiminnan kehittämisessä.
14. Yrityksessäni tiedotetaan työntekoon vaikuttavista asioista.
15. Yrityksessäni on lakisääteinen työterveydenhuolto.
16. Tarjoan työntekijöille lakisääteisen työterveydenhuollon lisäksi myös muita alan palveluja. (Jos kyllä niin mitä?)
17. Yrityksessäni on tärkeää se, että henkilöstö viihtyy työtehtävissään.
18. Yrityksessäni on hyvä ilmapiiri.
19. Yrityksessäni toimii hyvä yhteistyö eri osastojen ja ihmisten välillä.
20. Ongelmatilanteet pyritään ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti.
21. Yrityksessäni on eri syntyperää olevia työntekijöitä.
22. Yrityksessäni on tehty henkilöstö- tai työtyytyväisyystutkimus viimeisen kahden vuoden aikana.
23. Olemme käsitelleet tutkimuksen tulokset yhdessä henkilökunnan kanssa.

Kiitos vastauksistanne! Jos suostutte osallistumaan jatkohaastatteluun, olkaa hyvä, ja jättäkää yhteystietonne alla olevaan tietokenttään.

Kyselypatteriston toinen osio

## **Yrittäjätutkimus 2012**

Tämän kyselyn tarkoituksena on lyhyesti kartoittaa perustietoja pääkaupunkiseudun yrittäjien toiminnasta. Tavoitteena on kyselytulosten perusteella kehittää yrittäjien toimintaa ja esimiestyötä niin, että se näkyisi suoraan parempina esimies-alaisuhteina, työntekijöiden työhyvinvointina, paremman tuloksen tekemisenä ja parempana yrittäjäkuvana. Kyselyn tietoja ei tulla käyttämään yrittäjien toimintaa vastaan.

Kysely on kaksiosainen, ja tämä on kyselyn toinen osa. Toinen osa koostuu haastattelusta, jonka tavoitteena on täsmentää tietoja yrittäjän esimiestyöstä.

### **Perustiedot**

Sukupuoli

Ikä

Peruskoulutus

Kuinka kauan olet ollut yrittäjänä?

Montako henkilöä yrityksesi työllistää?

Montako tuntia viikossa olet työpaikalla?

### **Kysymykset**

Teema 1: Työelämän laatu

1. Miten määrittelet työhyvinvoinnin ja työkyvyn?
2. Miten määrittelet tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden henkilökunnan kanssa?
3. Onko yrityksessäsi hyvä ilmapiiri ja miten se näkyy?
4. Miten ongelmatilanteet ratkaistaan henkilökunnan kanssa?
5. Onko työntekijöillä selkeät tavoitteet ja miten niitä seurataan?
6. Miten palautetta ja tunnustusta annetaan?

Teema 2: Yrittäjän rooli esimiehenä ja työhyvinvoinnin edistäjänä

7. Millainen on mielestäsi hyvä työnantaja?
8. Miten kehittäisit omaa toimenkuvaasi?
9. Miten yrityksesi arvot näkyvät päivittäisessä työssä?
10. Onko yrityksessänne tehty henkilöstö- tai työtyytyväisyystutkimus viimeisen kahden vuoden aikana ja jos ei niin miksi?
11. Miten olette käsitelleet tutkimuksen tulokset henkilökunnan kanssa?
12. Mitä asioita toivot tältä kehittämishankkeelta?