



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Jessy Tang

# Työhyvinvointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden Tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2020

Tekijä(t) Otsikko	Jessy Tang Työhyvinvointi
Sivumäärä Aika	42 sivua + 1 liitettä Marraskuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Raija Olkkola
<p>Työhyvinvointiin on tullut viimeisien vuosien aikana aidosti kehitystä eri työhyvinvointiselvitysten perusteella. Tämä on näyttäytynyt muun muassa eläkkeellesiirtymisiän tasaisella nousulla ja työn henkisen rasittavuuden vähentymisellä. Toisaalta työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuudet Suomen sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden kohentamisessa ovat vieläkin ajankohtaiset ja mittavat.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä työhyvinvointiin ja sen vaikutuksiin yksilön näkökulmasta. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön ja organisaation työhyvinvointiin sekä kuinka työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän työntekoon. Työn tavoitteena on lisätä tietoisuutta työhyvinvoinnin merkityksestä niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Työhyvinvointi on aiheena mittava kokonaisuus ja sitä voidaan tarkastella ja lähestyä useista eri näkökulmista. Akateemisissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa aihetta on tarkasteltu muun muassa yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä aihetta on rajattu siten, että teoriaosuudessa sitä tullaan tarkastelemaan nimenomaan yksilön ja organisaation näkökulmista.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin käsitteeseen, jonka lisäksi tarkasteltiin sitä, millaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, millainen yhteys organisaation menestyksellä on työhyvinvointiin ja millaisia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä se edellyttää organisaatiolta.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja aineistoa kerättiin haastattelujen avulla. Haastateluun valittiin seitsemän samalla toimialalla olevaa työntekijää. Haastattelusta käy ilmi, kuinka työhyvinvoinnilla on niin välillisiä kuin välittömiäkin talousvaikutuksia. Opinnäytetyö vahvistaa aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuudessa esiintyvää näkemystä. Työhyvinvointi ja organisaation menestys ovat kietoutuneita toisiinsa.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvointi, organisaation menestys

Author(s) Title	Jessy Tang Well-being at work
Number of Pages Date	Well-being at work 42 pages + 1 appendices November 2020
Degree	Bachelor in Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and organizational development
Instructor	Raija Olkkola, Senior Lecturer
<p>In recent years, there has been significant development in well-being at work, based on various well-being at work related surveys. This has been shown in increased retirement age and in decreased mental strain. On the other hand, there are still plenty of opportunities for developing well-being at work in Finland's social and economic sustainability are still relevant and extensive.</p> <p>The purpose of this thesis is to look at interrelationships between well-being at work and organizational success. The thesis examines the key factors affecting the well-being of the individual and the organization itself, and how well-being at work affects the employee's work. The goal of the thesis is to increase awareness of well-being at work for both individuals and organizations. Well-being at work is a broad subject and it can be viewed and approached from several different perspectives; in academic research and literature, the topic has been examined from the perspectives of the individual, the organization and society, among others. However, in this thesis, the topic has been limited in a way that in the theoretical part the subject will be examined specifically from the perspectives of the individual and the organization.</p> <p>The theoretical framework examines the concept of well-being in general and well-being at work, in addition to that it examines which key factors influence well-being at work, the connection between the success of an organization and well-being at work and the measures it requires to promote well-being at work from the organization.</p> <p>The thesis is a qualitative study and the material for the thesis was collected through interviews. Seven employees working in the same industry were selected for the interview. The interview shows how well-being at work has both indirect and direct economic effects on the organization. The thesis confirms previously conducted research and the general view in the literature. Well-being at work and organizational success are intertwined.</p>	
Keywords	Well-being at work, organization, success

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma	3
1.3	Tutkimusmenetelmä ja opinnäytetyön rakenne	3
1.4	Viitekehys ja keskeiset käsitteet	4
2	Työhyvinvointi	5
2.1	Hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin käsitteellistäminen	5
2.1.1	Hyvinvointi	5
2.1.2	Hedonistinen hyvinvointi	6
2.1.3	Eudaimonistinen hyvinvointi	7
2.1.4	Sosiaalinen hyvinvointi	8
2.2	Työhyvinvoinnin käsite	8
2.2.1	Työhyvinvoinnin ulottuvuudet ja siihen vaikuttavat tekijät	11
2.2.2	Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta	14
2.3	Työhyvinvointi organisaation näkökulmasta	15
2.3.1	Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta	16
2.3.2	Työyhteisö ja yhteisöllisyys	18
2.3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiestyö	19
2.3.4	Työhyvinvointi pääomana	21
2.4	Työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen yhteys	22
3	Tutkimusmenetelmä ja sen toteutus	26
4	Aineiston analyysi ja tulkinta	27
4.1	Haastateltavien taustatiedot ja työhyvinvoinnin kuvaus	28
4.2	Yksilön työhyvinvointia edistävät tekijät	29
4.2.1	Työntekoon liittyvät edistävät tekijät	29
4.2.2	Työyhteisöön liittyvät edistävät tekijät	30
4.2.3	Organisaatioon ja esimiestyöhön liittyvät edistävät tekijät	30
4.3	Yksilön työhyvinvointia heikentävät tekijät	31
4.3.1	Työntekoon liittyvät heikentävät tekijät	31
4.3.2	Työyhteisöön liittyvät heikentävät tekijät	31
4.3.3	Organisaatioon ja esimiestyöhön liittyvät heikentävät tekijät	32
4.4	Organisaation toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseen	32
4.5	Edistävien toimenpiteiden vaikutukset	33

4.6	Työhyvinvoinnin vastuu	34
4.7	Työhyvinvoinnin seuranta	34
4.8	Työhyvinvoinnin yhteys organisaation menestykseen	35
5	Johtopäätökset ja pohdintaa	36
5.1	Opinnäytetyön johtopäätökset	36
5.2	Opinnäytetyön validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys	40
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelu kysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvoinnin vaikutuksia yksilön näkökulmasta. Työhyvinvoinnin tilaa on mahdollista tarkastella useasta eri näkökulmasta. Voidaan esimerkiksi tukeutua erilaisiin tilastolliseen aineistoon ja erilaisten kyselytutkimusten tuloksiin. Molemmat edellä mainitut näkökulmat antavat viime vuosilta kuitenkin samankaltaisia tuloksia. Työhyvinvointi ilmiönä, rantautui suomalaiseen työelämään työkykyä ylläpitävän TYKY-toiminnan jälkeen 1990-luvulla ja on sen jälkeen ollut Suomessa vuosien ajan puheenaiheena ja osittain myös aktiivisen kehittämisen kohteena. Työhyvinvointi-ilmiön haasteina on pidetty sen monimerkityksellisyyttä ja sille on luotu useita määritelmiä lukuisten eri tahojen toimesta. (Ahonen & Aura 2016, luku 1.1; Kauhanen 2016, 29.)

Työhyvinvointiin on tullut aidosti kehitystä eri työhyvinvointiselvitysten perusteella. Käytännössä tämä on heijastunut muun muassa eläkkeellesiirtymisiän tasaisella nousulla ja työn henkisen rasittavuuden vähentymisellä. Toisaalta työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuudet Suomen sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden kohentamisessa ovat vieläkin ajankohtaiset ja mittavat. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys voidaan jakaa kahteen osaan: organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen ja vajavaisesta hyvinvoinnista aiheutuneisiin kustannuksiin. Nämä molemmat osat luovat yhdessä työhyvinvoinnin taloudellisen tuottavuuden. Työhyvinvoinnista johtuvan tuottavuuden kehittyminen voi arviolta tuoda yritysten taloudelliseen tuottavuuteen 5–10 prosentin kasvua. Sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja näihin liittyvien sairaanhoidon sekä alentuneen työkyvyn kustannukset olivat Suomessa arviolta noin 40 miljardia euroa. Toisin sanoen edellä mainittuihin kustannuksiin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämällä. (Ahonen & Aura 2016, luku 1.1; Kauhanen 2016, 29–30.)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisun ”*Työsuojelu Suomessa*” (2016, 6) mukaan nimenomaan tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden häiriöt vaikuttivat eniten lyhyt- ja pitkäaikaiseen työkyvyttömyyteen. Julkaisussa on arvioitu menetetyn työpanoksen kustannusten olevan noin 24 miljardia euroa vuodessa. Lisäksi ammattiliittojen keskusjärjestön STTK:n teettämä jäsentutkimus ilmoittaa huolestuttavia lukuja, noin 82% kyselyyn vastanneista pitää työtään henkisesti melko tai erittäin kuormittavana ja fyysisesti noin 39%. Kyselyyn vastanneista 54 % kokee, että suunnitelmallista työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistetään melko huonosti tai ei lainkaan (STTK 2018, 2–3).

Luonnollisesti työhyvinvointiin vaikuttavat ongelmat, kuten erityisesti työstressi, eivät ole rajoittuneet pelkästään Suomeen, vaan kyseessä on myös kansainvälinen ongelma. Euroopan työturvallisuusviraston suorittamassa kyselytutkimuksessa, jossa selvitettiin stressin määrää Euroopan maissa, käy ilmi, että keskimäärin 51% tutkimukseen vastanneista koki melko tai erittäin paljon stressiä. Erityisesti kiire ja epävarmuus luo stressiä. Rajallisesta stressistä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työn aikaansaamiseen. Toisaalta pitkäkestoisen stressillä on kuitenkin todettu olevan lukuisia negatiivisia seurauksia, kuten unihäiriöitä, masentuneisuutta, kohonnut sydäntaudin vaara, kasvanut riski sairastua aikuisiän diabetekseen ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. (Manka 2016, 32–34.)

Stressin taloudellisia vaikutuksia on selvittänyt Euroopan Työturvallisuus- ja työterveysvirasto. Työperäisillä työpsykososiaalisilla riskeillä, kuten stressillä, on merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden tuloksellisuuteen. Vuoden 2009 sydänsairauksien arvioitiin aiheuttavan noin 196 miljardin menetykset. Noin neljäsosa edellä mainitusta kulusta muodostui tuottavuusmenetyksistä, jotka toisin sanoen syntyivät poissaoloista, sairaana työssä olosta ja tuottavuuden vähenemisestä. Masennuksen hoidon kustannukset olivat vuonna 2004 arviolta Euroopan Unionin maissa noin prosentin bruttokansantuotteesta, joka vastasi tuona vuonna noin 118 miljardia euroa. Viiden EU-maan (Saksa, Iso-Britannia, Espanja, Ranska ja Italia) yhteen lasketut diabeteksestä aiheutuneet kulut olivat yli 90 miljardia vuonna 2010. Edellä mainitut luvut ovat arvioita, mutta niiden perusteella voidaan muodostaa kohtuullinen perusta stressin talousvaikutuksen arvioimiselle. (Manka 2016, 34–35.)

Työhyvinvointi on usein väärin ymmärretty menestystekijä. Yritysten ja organisaatioiden menestystä lähestytään tyypillisesti pelkästään taloudellisesta näkökulmasta. Organisaation menestys on pelkkiä tunnuslukuja kattavampi kokonaisuus. Menestyvä organisaatio on tuottava, joka kantaa vastuun henkilöstöstään ja kehittää toistuvasti omaa toimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä sekä ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Yrityksen tärkeimpänä tehtävänä pääsääntöisesti pidetään voiton tuottamista omistajilleen, mutta nykypäivänä voiton maksimointia keinoja kaihtamatta ei voida pitää kestävästä strategiana. Vastuullisen toiminnan osoittamisesta ja raportoimisesta onkin tullut aito kilpailutekijä, sillä se vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon. (Pyöriä 2012, 7–8.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä työhyvinvointiin ja sen vaikutuksiin yksilön näkökulmasta. Tarkemmin ottaen tulen opinnäytetyössä selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön ja organisaation työhyvinvointiin sekä kuinka työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän työntekoon. Työn tavoitteena on lisätä tietoisuutta työhyvinvoinnin merkityksestä niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Työhyvinvointi on aiheena mittava kokonaisuus ja sitä voidaan tarkastella ja lähestyä useista eri näkökulmista, akateemisissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa aihetta on tarkasteltu muun muassa yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä aihetta on rajattu siten, että teoriaosuudessa sitä tullaan tarkastelemaan nimenomaan yksilön ja organisaation näkökulmista. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ja haastattelu aineistossa on tuotu esille työhyvinvointia ja sen mahdollisista vaikutuksista organisaation menestykseen, mutta opinnäytetyön painopisteenä on erityisesti selvittää miten työhyvinvointi vaikuttaa ja millainen merkitys sillä on yksilön työntekoon. Opinnäytetyön tutkimusongelmaa koetaan ratkoa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- *Millainen merkitys ja millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla voi olla yksilön työntekoon?*
- *Mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin?*

## 1.3 Tutkimusmenetelmä ja opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä on sovellettu laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pääsääntöisesti tavoitellaan ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Toisin sanoen tällä viitataan siihen, että ollaan kiinnostuneita tutkimuskohteiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja merkityksistä, joita he tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. (Juuti & Puusa 2020, 4). Koska tavoitteenani on perehtyä siihen, mitä työhyvinvointi on ja minkälaisia vaikutuksia sillä on yksilöiden työntekoon, katsoin laadullisen tutkimusmenetelmän soveltuvan paremmin tutkimusongelmieni selvittämiseen verrattuna määrälliseen tutkimusmenetelmään. Tutkimusaineiston keruumetodina on käytetty haastattelua. Käytännössä tulen suorittamaan haastatteluja saman toimialan työntekijöiden kanssa. Haastattelun tavoitteena on saada haastateltavien näkemyksiä siihen, mitkä tekijät vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa ja kuinka työhyvinvointi vaikuttaa työntekoon. Tutkimuskohteina ovat



henkilöt ovat valittu yhdeltä toimialalta. Rationaali tässä rajauksessa on varmistaa se, että haastateltavien työtehtävät ja työympäristö ovat haastateltavilla vastaavanlaisia.

Opinnäytetyön ensimmäisen luvun painopisteenä on opinnäytetyön aiheen ja taustan esittely. Siinä on tuotu esille, miksi aihe on ajankohtainen. Opinnäytetyön tavoitteita ja tarkoitusta on havainnollistettu konkreettisten tutkimuskysymysten avulla. Lisäksi luvussa esitetään tutkimusmenetelmä, jota opinnäytetyössä on hyödynnetty. Toisessa luvussa on opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Luvussa käsitteellistetään hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin termit. Luvussa perehdytään työhyvinvointiin vaikuttaviin keskeisiin tekijöihin. Tekijöitä on tarkasteltu niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Luvun lopussa on tarkastelu työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen yhteyttä.

Kolmannessa luvussa on avattu perusteellisemmin tutkimusmenetelmää ja sen toteutusta. Neljännessä luvussa analysoidaan kerättyä haastattelu aineistoa ja kerrotaan valitusta analyysi menetelmästä. Luvussa aineistoa analysoidaan teemoittain: aluksi käsitellään työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, jonka jälkeen työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä sekä lopuksi tarkastellaan työhyvinvoinnin yhteyttä organisaation menestykseen haastateltavien näkökulmasta. Viimeisessä luvussa on johtopäätöksiä keskeisistä tutkimustuloksista ja pohdintaa opinnäytetyöstä.

#### 1.4 Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työhyvinvoinnin kokonaisuutta yksilön ja organisaation näkökulmasta, menestystä ja työhyvinvoinnin sekä menestyksen välistä yhteyttä. Teoreettinen viitekehys toimii opinnäytetyön tietoperustana, joka auttaa jäsentämään opinnäytetyössä esiintyvät aihepiirit loogisessa järjestyksessä. Tietoperusta on koottu aiheeseen liittyvistä kirjallisuuslähteistä ja verkkolähteistä. Tutkimuksellisessa osiossa käsitellään haastatteluista saatuja tutkimustuloksia ja peilataan tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehukseen. Opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi ja menestys. Työhyvinvointia tarkastellaan teoreettisessa viitekehyksessä kokonaisvaltaisena käsitteenä.

**Työhyvinvointi** mielletään tyypillisesti useiden tekijöiden summana ja termille löytyy kirjallisuudessa lukuisia eri määritelmiä. Suomen työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, johon ammattitaitoiset

työntekijät ja työyhteisöt myötävaikuttavat hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin ollessa aidosti kunnossa työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä se luo tunteen, jossa työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen tapahtuu aina koko työyhteisön yhteistyönä. (Työterveyslaitos.)

**Organisaation menestykselle** ei ole myöskään yhtä definitiivistä määritelmää vaan sille löytyy kirjallisuudesta useita määritelmiä eri tahoilta. Pyöriän (2012) mukaan organisaation menestys sisältää taloudellisen menestyksen ohella toimivat sosiaaliset suhteet työpaikalla ja työn sujuvan organisoinnin. Hänen suorittamassaan analyysissä organisaation menestystä kuvastavat yhdeksän ulottuvuutta: työpaikan taloudellinen vakaus, henkilöstön vaihtuvuus, työpaikan konfliktien määrä, työpaikan ilmapiiri, arvostus vanhempien työntekijöiden työkokemusta kohtaan, työpaikalla ei esiinny syrjintää, työpaikalla ei ole henkistä väkivaltaa, työn organisointi ja työsuojelu sekä työterveyshuolto toimivat hyvin työpaikalla. (Pyöriä 2012, 166–168.)

## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin käsitteellistäminen

Hyvinvoinnille ja työhyvinvoinnille on olemassa lukuisia määritelmiä. Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä syvällisemmin hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin käsitteeseen. Tulen aluksi tarkastelemaan yleisesti hyvinvoinnin määritelmää, jonka jälkeen painopiste siirtyy työhyvinvointiin. Työtyytyväisyys ja siihen liittyvät tekijät, kuten positiiviset asenteet sekä kokemukset ovat jo vuosien ajan olleet eri organisaatiotutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Erityisesti edellä mainittua kiinnostusta on lisännyt myönteisen psykologian nousu, jossa keskitytään muun muassa ihmisen mielenterveyden kehittämiseen. Tämän seurauksena organisaatiotutkijat ovat laatineet useita tutkimuksia organisaatiokäyttäytymisestä, sitoutumisesta ja yleisesti mielialoista sekä tunteista työssä. Tämän takia ymmärryksemme työhyvinvoinnin vaikutuksista ja merkityksestä on kasvanut nopeasti vuosien mittaan. (Chen & Cooper 2014, 9.)

#### 2.1.1 Hyvinvointi

Hyvinvointi on moniulotteinen käsite. Filosofit ja hyvinvointitutkijat ovat kuvanneet onnellisuutta ja hyvinvointia useilla eri määritelmillä. Osa näistä määritelmistä ovat hyvinkin

vakiintuneita aiheen kirjallisuudessa, mutta osa näistä määritelmistä ovat uudempia sekä vähemmän tunnustettuja. Hyvinvointitutkijat tukevat pääsääntöisesti kahta eri näkökulmaa hyvinvoinnin ymmärtämiseksi: hedonismi ja eudaimonismi. Hedonisessa näkemyksessä hyvinvointi perustuu nautintoihin. Eudaimonisessa näkemyksessä taas hyvinvointi perustuu ihmisen optimaaliseen toimintaan. (Chen & Cooper 2014, 10.)

Eudaimonia näkemys perustuu siihen ajatukseen, että hyvinvointi on enemmän kuin pelkästään tunteita ja nautintoja. Tässä näkemyksessä hyvinvointia esiintyy silloin, kun yksilön toiminta ja henkinen tila on aitoa ja sopusoinnussa yksilön uskomusten tai arvonsa kanssa. Siitä huolimatta, että hedonisen ja eudaimonisen näkökulmat ovat osoitettu olevan käsitteellisesti ja empiirisesti erityyppisiksi hyvinvoinneiksi. Hyvinvoinnin käsitteestä on syntynyt suhteellisen paljon sekaannusta, sillä molempiin muotoihin viitataan tyypillisesti pelkästään ”hyvinvointi” termiä käyttäen. (Bartels, Peterson & Reina 2019, 2–3.)

Vaikka empiiriset todisteet osoittavat, että hedoninen näkökulma ja eudaimoninen näkökulma korreloivat vahvasti toisiinsa  $+0.70$  korrelaatiokertoimella, on merkittävä osa väestöstä tyypillisesti innostuneita pelkästään yhdestä näistä edellä mainituista näkökulmista. Tämän takia tutkimukset, joissa viitataan näihin hyvinvointityyppeihin samaa merkitsevinä voivat olla ongelmallisia. Tutkijat, jotka mittaavat hyvinvointia pelkästään yhdestä näkökulmasta voi muodostaa vajavaisen kuvan siitä, mikä ohjaa ihmisen onnellisuuden tasoa (hedoninen). Tämä saattaa olla hyvinkin erilainen verrattuna siihen, mikä edistää henkilön tarkoituksen tunnetta (eudaimoninen). (Chen & Cooper 2014, 10.)

### 2.1.2 Hedonistinen hyvinvointi

Huomattava osa hyvinvointitutkimuksista on historian saatossa pääosin keskittynyt hedonistiseen näkökulmaan. Erityisesti subjektiivinen hyvinvointi ”*Subjective wellbeing*” (SWB) on hyvinkin vakiintunut ja yleisesti tutkittu käsite tässä näkökulmassa. SWB:n on yleisesti ymmärretty sisältävän kolme osa-aluetta: usein esiintyvät positiiviset tunteet, harvat negatiiviset tunteet ja kognitiivinen arvio elämäntyytyväisyydestä. Tätä tunnepitoista hyvinvointia on mitattu pääsääntöisesti Bradburnin luomalla ”*Affect Balance Scale*” nimisellä mitta-asteikolla. Toinen usein käytetty mitta-asteikko on Diener, Wirtz & Tov

(2010) luoma ”12-item Scale of Positive and Negative experiences” (SPANE). Tässä asteikossa mitataan henkilön hyvinvointia selvittämällä henkilöiden edeltävien neljän viikon aikana kokemia tunteita. Käytännössä henkilöitä pyydetään raportoimaan kuinka usein henkilöt ovat kokeneet ennalta määrättyjä tunteita kuten esimerkiksi positiivisia, negatiivisia, iloisi ja surullisia tunteita. Lopuksi tulokset pisteytetään vähentämällä negatiivisten tunteiden pisteet positiivisten tunteiden pisteistä. (Chen & Cooper 2014, 10.)

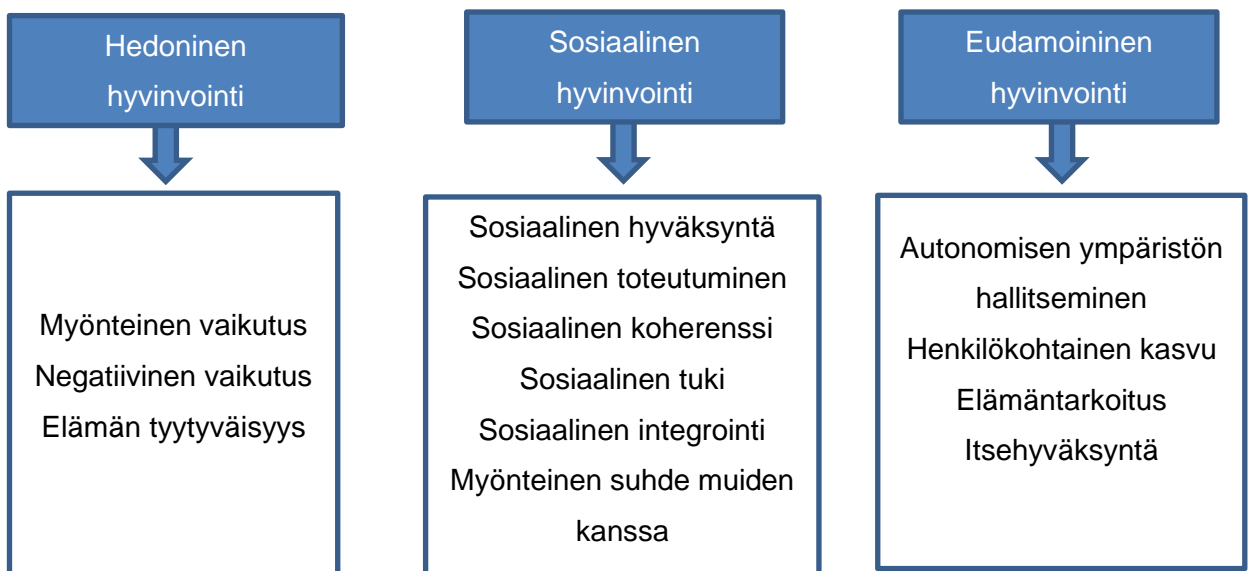
### 2.1.3 Eudaimonistinen hyvinvointi

Eudaimonistinen hyvinvoinnin keskiössä on yksilön potentiaalın toteuttaminen, ja se perustuu hyvin vahvasti ihmisen kasvu- ja kehityskirjallisuuteen (Bartels ym. 2019, 3). Eudaimonistisessa hyvinvoinnissa lähestymistapana on henkilön perustarpeiden tyydyttäminen, kuten kompetenssin, autonomian, läheisyyden ja itsensä hyväksymisen suhteen. Painopiste tässä lähestymistavassa on muun muassa kasvussa, elämän tarkoituksessa, päämäärien tavoittelemisessa ja itsensä toteuttamisessa. Lähestymistavan juuret juontavat kreikkalaisesta filosofiasta, mutta toisaalta se on huomattavasti uudempi ja sillä on vähemmän kehittynyt perusta mittauksessa ja empiirisessä tutkimuksessa verrattuna subjektiiviseen hyvinvointiin. Eudaimoninen käsitys keskittyy henkilökohtaisten tunteiden sijasta positiivisen psykologian toimintoon kukoistus. Englanniksi termi tunnetaan paremmin nimellä flourishing. Kaikki hyvinvointiin liittyvät näkökulmat, jotka eivät ole selvästi tunnepitoisia, pidetään yleisesti eudaimonistisina. (Chen & Cooper 2014, 10–12.)

Hyvinvoinnin eudaimoninen näkökulma käsitteellistetään ja mitataan pääsääntöisesti Ryffin psykologisen hyvinvoinnin (PWB) käsitteen avulla. PWB perustuu yksilön henkilön kasvuun ja tyytyväisyyteen, joita tarkastellaan kuuden eri ulottuvuuden avulla. Ensimmäiset kolme ulottuvuutta ovat itsensä hyväksyminen, positiivinen suhde muihin ja autonomia. Nämä edellä mainitut ulottuvuudet ovat lähtöisin itsensä toteuttamisen ja itsemääräämisoikeuden teorioista. Jälkimmäiset kolme ulottuvuutta ovat ympäristön hallitseminen (kyky hallita ja vaikuttaa ympäristöön), elämän tarkoitus (tarkoituksenmukaisuus) ja henkilökohtainen kasvu (potentiaalın kehittäminen ja ihmiskasvu). Nämä kuusi edellä mainittua ulottuvuutta edustavat yhdessä yleisen hyvinvoinnin eudaimonistista näkökulmaa. (Bartels ym. 2019, 3; Chen & Cooper 2014, 10–12.)

### 2.1.4 Sosiaalinen hyvinvointi

Hyvinvointia voidaan tarkastella myös kolmannen näkökulman kautta, joka täydentää hedonisesta hyvinvoinnista tuttua sisäinen nautinnon ja eudaimonisesta hyvinvoinnista tuttuja autonomian ja itsensä toteuttamisen puolia. Tämä kolmas näkökulma esiintyy kirjallisuudessa sosiaalisena hyvinvointina. Sosiaalinen hyvinvointi on linjassa muiden tarve-teorioiden kanssa, joissa kaikki tunnustavat sosiaalisten suhteiden tärkeyden. Baumeisterin ja Learyn osoittivat vuonna 1995 suorittamassa laajassa katsauksessa sosiaalisten suhteiden merkityksen ihmisten hyvinvoinnille. Katsauksessa he päättelivät kuinka yksilöt tarvitsevat säännöllisesti vuorovaikutusta muiden yksilöiden kanssa, johon sisältyy huolenpidon ja välittämisen antaminen sekä saaminen. (Chen & Cooper 2014, 13.)



Kuvio 1. Elämän yleisen hyvinvoinnin malli (Chen & Cooper 2014, 13).

Gallagher, Lopez ja Preacher (2009) ehdottivat ja löysivät empiiristä tukea hyvinvoinnin hierarkkiselle rakenteelle. Edellä mainittu rakenne on havainnollistettu ylempänä kuviossa 1. Kuviosta käy ilmi, että jokaisella hyvinvoinnin näkökulmalla on omat ainutlaatuiset mittarinsa. Tästä huolimatta nämä näkökulmat korreloivat melko vahvasti keskenään ja kuvaavat yhdessä yleistä hyvinvointia. (Chen & Cooper 2014, 13.)

### 2.2 Työhyvinvoinnin käsite

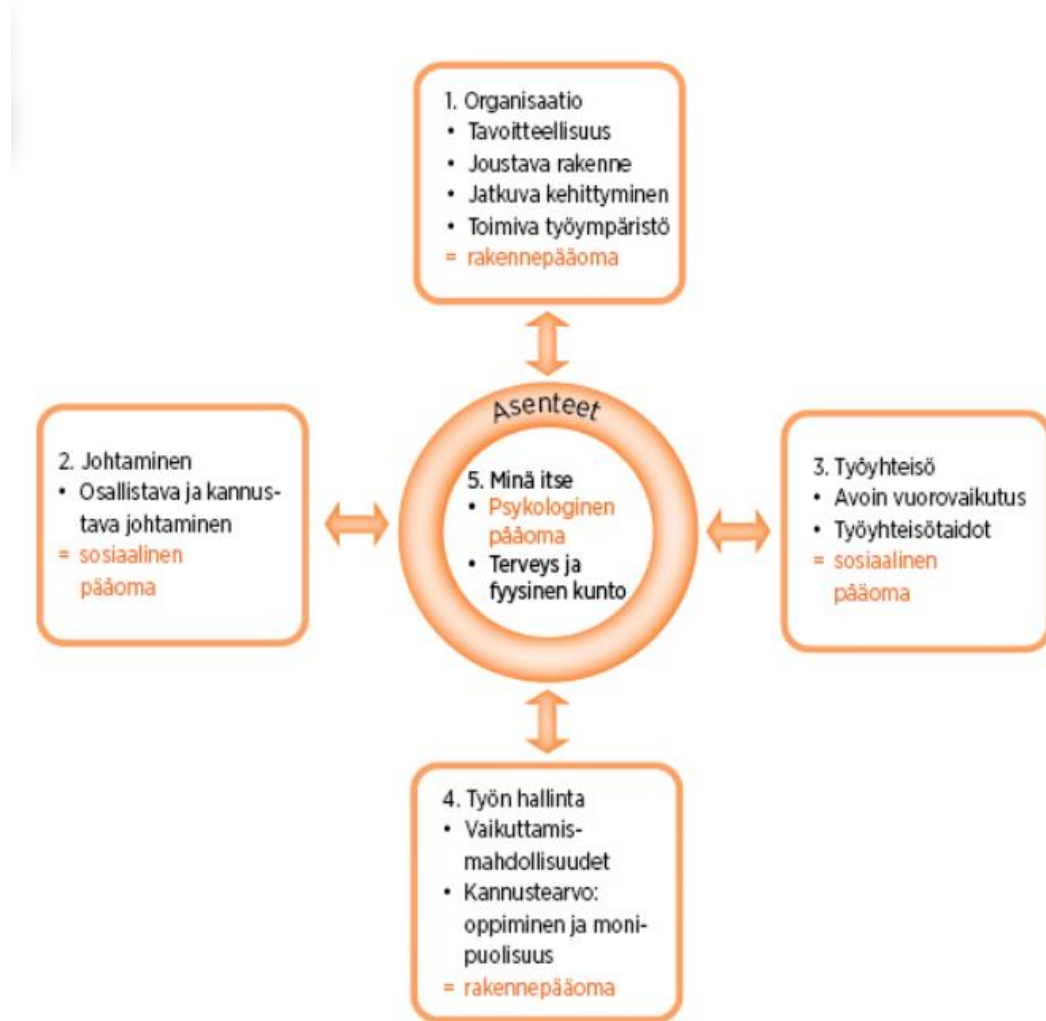
Työhyvinvointi on verrattain uusi käsite, joka on muotoutunut vasta 2000-luvulla. Mutta käsitteen sisältö on toisaalta suhteellisen vanha. Nykypäivänä turvallinen ja terveellinen

työympäristö kuuluu jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Pelkästään fyysisesti turvallinen työympäristö ei ole riittävän, työyhteisön psyykkinen ja sosiaalinen näkökulma tulisi myös olla terveellä pohjalla. Tätä painotetaan myös nykyisessä lainsäädännössä, kuten työlainsäädännössä. Työhyvinvointi on aihealueena erittäin laaja ja sitä voidaan tarkastella yleisen hyvinvoinnin tavoin useasta eri näkökulmasta; tekniikan, sosiaalipolitiikan, psykologian, lainsäädännön ja liiketaloustieteen näkökulmista. Työyhteisötasolla puhuttaessa voidaan kuitenkin todeta, että erityisesti liiketaloustieteen näkökulma yhdistää suurimmaksi osaksi nämä kaikki edellä mainitut näkökulmat. (Kauhanen 2016, 21.)

Kuten edellä on tuotu ilmi, työhyvinvointi on erittäin laaja aihealue ja työhyvinvoinnin käsitettä on kuvailtu eri näkökulmista ja moninaisesti. Työhyvinvoinnin käsitteelle ei kuitenkaan ole olemassa yleispätevää määritelmää. Tämän lisäksi käsitteen sisällön painotukset vaihtelevat eri maittain, joka johtuu esimerkiksi työmarkkinoiden ja tuotannon rakenteiden eroista sekä hyvinvointivaltion mittasuhteista. Toisin sanoen, kun kehitysmaiden työ ja hyvinvointiin liittyvät ongelmat painottuvat pitkälti ihmisoikeuskysymysten toteutumiseen, kun taas teollisuusmaissa keskeisinä kysymyksinä ovat tyypillisesti työn tuottavuus, työssä jaksaminen ja työurien pituus. (Pyöriä 2012, 26.)

Suomen työterveyslaitos ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijat ovat yhdessä määritelleet työhyvinvoinnin tilanteeksi, jossa työntekijä tuntee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on toimelias, jaksaa työssään ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Tässä edellä kuvatussa määritelmässä henkilö nähdään yhtenä psykofyysisenä kokonaisuutena ja toimintaympäristöinä ovat työ, vapaa-aika ja koti. (Kauhanen 2016, 25–26.)

Suomen työterveyslaitos on myös määritellyt työhyvinvoinnin lukuisten eri tekijöiden muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka syntyy työn arjessa ja tyypillisesti kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työprosesseihin tai johtamiseen. Työhyvinvoinnin edellytyksinä työssä ovat muun muassa sen turvallisuus, terveellisyys ja tuottavuus. Lisäksi työn tulisi olla mielekästä, palkitsevaa ja elämänhallintaa tukevaa sekä hyvin johdettua. Kuviossa 2 on havainnollistettu yksityiskohtaisemmin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Työterveyslaitos.)



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Manka 2016, 76).

Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin myötävaikuttaminen, vahvistaminen ja ylläpitäminen tulisi aina olla ensisijaisesti työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä. Lisäksi työhyvinvointiin ja työilmapiiriin vaikuttavat työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja työterveyshuolto (Työterveyslaitos).

Sosiologi Tero Mamiä (2009, 20–28) on lähestynyt työhyvinvoinnin käsitettä neljästä eri näkökulmasta. Ensimmäisessä näkökulmassa painopiste on objektiivisissa aineellisten työolojen piirteissä, kuten esimerkiksi palkassa tai työsuhteen kestossa. Toinen ja kolmas näkökulma kuvaavat subjektiivista kokemista: hyvinvointiin vaikuttaa työtyytyväisyyden ulottuvuuden lisäksi samanaikaisesti negatiivisempi, työstressiä tai uupumista ennakoiva ulottuvuus. Erityisesti positiivisen, aktiivisen hyvinvoinnin ja työn voimavarojen

tunnistamisen tärkeyttä on tuotu esille aikaisemmissa tutkimuksissa. Neljännessä näkökulmassa painopiste on sosiaalisessa ulottuvuudessa, jossa käsitellään työilmapiiriä ja johtamista.

### 2.2.1 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet ja siihen vaikuttavat tekijät

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 24) kuvailee työhyvinvointia henkilön kokonaisvaltaisen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen tasapainon tilana. Sitä voidaan pitää työn hallinnan tunteena, johon sisältyy luonnollisesti stressiä siinä määrin, ettei kuormitus vaaranna henkilön terveyttä. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten esimerkiksi perhe ja elämäntilanne. Ojala & Ahonen (2005) ovat verranneet henkilön fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin tekijöitä tunnetun yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslow'n luomaan tarvehierarkiaan. Tarvehierarkia on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 3 n.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005).

Hierarkian perusperiaatteena on, että alimman tason tarpeet tulisi olla edes osittain tyydytettyinä ennen kuin voidaan täydentää hierarkian ylemmän tason tarpeita. Kuten kuviossa 3 voi havaita, hierarkian perustana ovat henkilön fysiologiset perustarpeet, jotka ovat verrattavissa ihmisen fyysiseen kuntoon ja yleiseen terveyteen, kuten unen ja ravinnon saanti. Tarvehierarkian toinen taso sisältää turvallisuuden tarpeet. Fysiologiset ja turvallisuuden ovat rinnastettu fyysiseen hyvinvointiin. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu ihmisen terveyden ja fyysisen kunnan sekä jaksamisen lisäksi työpaikan fyysinen ja henkinen turvallisuuden. Turvallisuuteen kuuluu myös luottamuksen tunne työn jatkuvuu-



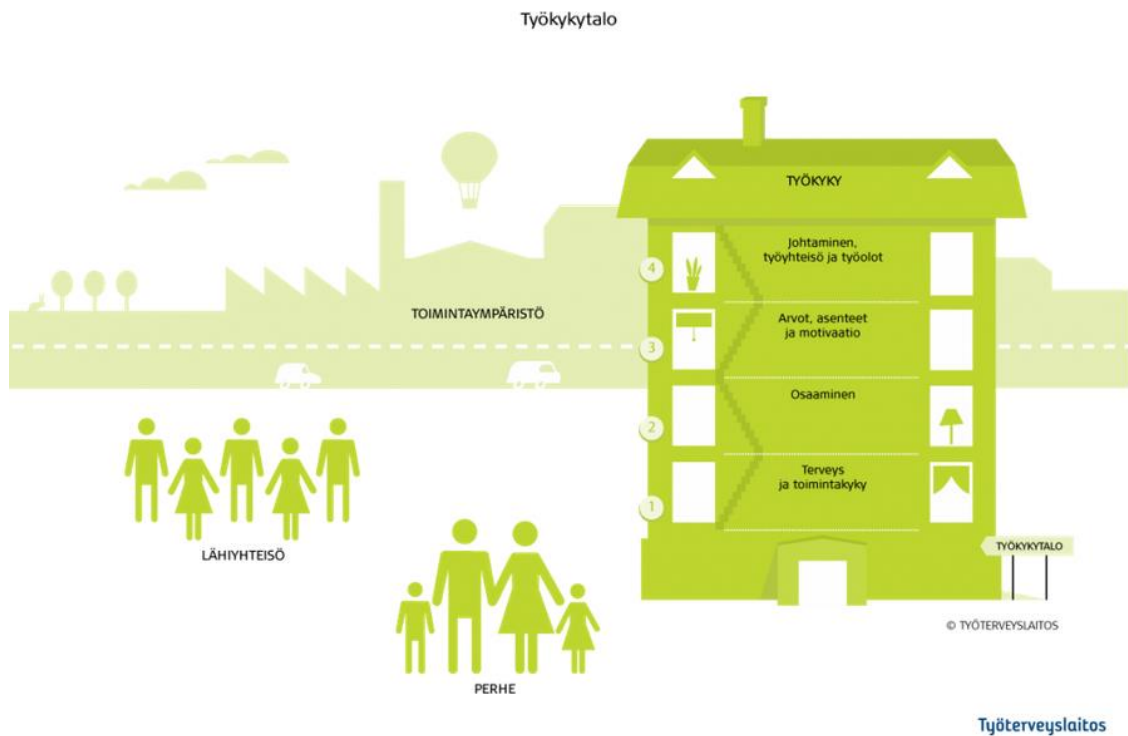
desta. Fyysisellä turvallisuudella viitataan siihen, että töitä tehdään turvallisissa työskentelyolosuhteissa, asianmukaisilla ja turvallisilla työvälineillä. Henkisellä turvallisuuden tunteella viitataan tässä kontekstissa turvalliseen työilmapiiriin, jossa ei suvaita kiusaamista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.)

Hiearkissa kolmannen tason läheisyyden tarpeet käsittää työyhteisön yhteisöllisyyden, työkaverit ja tiimit. Työhyvinvoinnin näkökulmasta läheisyyden tarpeet luokitellaan sosiaaliseen hyvinvointiin, johon lukeutuu niin ihmissuhteet työpaikalla, että sen ulkopuolella. Neljännessä tasossa korostuu arvostuksen tarpeet. Arvostuksen tarve työelämässä pohjautuu pitkälti henkilön omaan osaamiseen ja ammattitaidon sekä oman työn arvostukseen. Maslow'n hierarkian viimeisen tason muodostuu itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joka näyttäytyy mm. luovuudessa, haluna ja pyrkimyksenä kehittää itseään, omaa osaamista ja työtään sekä haluna saavuttaa asetetut päämäärät elämässä. Maslow'n tarvehierarkian päälle voidaan lisätä vielä yksi ylempi porras, joka sisältää henkisyiden, sisäisen draivin, henkilökohtaiset arvot ja ihanteet. Nämä ohjaavat henkilön innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Toisin sanoen kyse on pitkälti henkisestä hyvinvoinnista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24–26.)

Työhyvinvointia edeltävistä tekijöistä puhuttaessa käytetään usein käsitteitä työkyky ja työn kuormittavuus. Työkyky ja työhyvinvointi ovat moniulotteisia käsitteitä ja ne ovat monien asioiden summia. Työterveyslaitoksella kehitetyssä mallissa nimeltä työkykytalo on tiivistetty työkykyyn vaikuttavat tekijät työpaikoilla. Mallin (kuvio 4) mukaan työkyky syntyy itse työn ja ihmisen sekä työyhteisön voimavarojen välisestä tasapainosta. Mallissa talon kolme ensimmäistä kerrosta muodostuvat yksilön voimavaroista ja korkein kerros itse työstä. Peruseriaatteena mallissa on se, että mikäli kolme ensimmäistä kerrosta vastaavat ja kestävät ylimmän kerroksen eli työn painon, talo luonnollisesti pysyy pystyssä eivätkä alimmat rakenteet sorru työn aiheuttamasta rasituksesta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 28; Viitala 2014.)

Kuten Maslow'n tarvehierarkiassa, työkykytalomallin kivijalka rakentuu myös yksilön terveydestä ja toimintakyvystä. Toimintakyvyllä viitataan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaalisen yhdessä muodostamaan toimintakykyyn. Yhdessä terveyden kanssa ne muodostavat työkyvyn perustan. Luonnollisesti pitkäaikaista ja kestävää työkykyä ei voida rakentaa, mikäli vahva perusta puuttuu. Huomioitavaa mallissa on se, että talon ylempiä kerroksia ei voida rakentaa, elleivät alempana olevat kerrokset ole kunnossa. Toisin sa-

noen voidaan todeta, että työllä, työolosuhteilla tai johtamisella ei ole merkittävää merkitystä, jos yksilöllä ei ole työn tekemisen kannalta asianmukaista terveyttä ja toimintakykyä, sopivaa osaamista ja työn tekemiseen kannalta keskeisiä arvoja, asenteita ja motivaatiota. Lisäksi mallista voi havaita ulkopuolisia vaikutteita kuten esimerkiksi lähiyhteisö ja perhe, jotka vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 28.)



Kuvio 4. Työkykytalo (Työterveyslaitos).

Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät ovat verrattain monimuotoisia. Nämä keskeiset tekijät on mahdollista luokitella kahteen kategoriaan: yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Yksilöön liittyvien tekijöiden lähtökohtana on luonnollisesti yksilöiden oma henkinen ja fyysinen suorituskky. Näihin vaikuttavat viime kädessä yksilön geeniperimä, kasvu- ja työolosuhteet, arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja motivaatio elämän eri vaiheissa. Näistä listatuista tekijöistä voidaan selvästi huomata kuinka osa näistä tekijöistä ovat sellaisia, joihin yksilö pystyy vaikuttamaan ja osa sellaisia, joihin yksilöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Organisaatioon liittyviä tekijöitä on huomattavasti. Keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, palkitseminen, työympäristö, työaikajärjestelyt, sisäinen viestintä, työyhteisön toimivuus, osaaminen, esi- miestyö ja kehittymismahdollisuudet sekä kasvupolut. (Kauhanen 2016, 28–29)

## 2.2.2 Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta

Työhyvinvointi edellyttää yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. Lähestulkoon jokainen työ sisältää sekä tyydytyksen lähteitä, että kuormitustekijöitä. Kuormittavia tekijöitä työssä voi olla muun muassa työn määrä, raskas aikataulu, työtehtävien vaativuus, työolot, hankalat asiakas- tai henkilösuhteet sekä puuttuva esimies- ja työtoverituki. Työn rasitus voi ymmärrettävästi aiheuttaa uupumusta, joka voi taas vaikuttaa negatiivisesti yksilön terveyteen, mikäli yksilöllä ei ole riittävästi voimavaroja tasapainottamaan työn rasituksesta syntynyttä uupumusta. Voimavaroja työssä voidaan luetella muun muassa mielekkääksi koetut työtehtävät, palkitseminen, työn varmuus ja esimiesten sekä kollegoiden tuki. Voimavarat luovat ja edistävät työn imua sekä työhön sitoutumista. Työn rasituksen aiheuttamilta haittavaikutuksilta suojaavat lisäksi yksilön omat henkilökohtaiset voimavarat. Näihin lukeutuvat muun muassa hyvä kunto, ammatillinen kompetenssi, itsetuntemus, hyvä itsetunto ja tunne äly. (Sinokki & Virtanen 2014, 189–191.)

Hyvinvoinnin kokemus on kuitenkin suurelta osin yksilöllistä, toisin sanoen henkilökohtaisiin asenteisiin perustuva tulkinta. Samassa työyhteisössä, samanlaisissa työtehtävissä ja samanlaisissa olosuhteissa työntekijöiden tulkinnat hyvinvoinnin tilasta voivat vaihdella voimakkaasti. Käytännössä yksi henkilö voi nähdä kaiken negatiivisesti, kun taas toinen henkilö voi nähdä kaiken positiivisesti. Pääsääntöisesti kuitenkin suurin osa sijoittuvat asenteellaan näiden edellä mainittujen ääripäiden keskelle. (Sinokki & Virtanen 2014, 189–191.)

Marja-Liisa Mankan (2013) mukaan, vaikka kaikki organisaation sidoksissa olevat ominaisuudet (kuvio 2) tukisivat työhyvinvointia, työntekijä tulkitsee työpaikkaansa henkilökohtaisten asenteiden perusteella. Tähän tulkintaan vaikuttavat yksilön psykologinen pääoma, mahdollisuus vaikuttaa työhön, työyhteisö, henkilökohtainen terveys ja jopa fyysinen kunto. Samassa työyhteisössä työskentelevien työhyvinvointi voi siis mahdollisesti vaihdella suuresti. Työhyvinvointi muodostuu työstä, jossa lukuiset eri tekijät loksahtavat paikoilleen. Voidaan puhua yksilön ja yhteisön muodostamasta kokemuksesta, tunteesta. Tämä kokemus vaihtelee henkilöittäin, eli se on yksilöllistä. Työhyvinvointi on hyvin moniulotteinen ja systeeminen kokonaisuus, jossa eri osatekijät vaikuttavat toisiinsa.

Työnantaja on vastuussa työhyvinvoinnin edellytysten luonnista, mutta loppu peleissä työntekijät ovat myös vastuussa omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Yksilö pystyy edistää omaa työhyvinvointiaan muun muassa ylläpitämällä ammattitaitoaan ja osaamistaan, huolehtimalla omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan, sitoutumalla työhönsä sekä työyhteisöä tukemalla toiminnalla. Jokaisella yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omiin valintoihinsa ja asenteisiinsa sekä pyrkiä huolehtimaan oman työn stressitekijöiden ja voimavarojen tasapainosta. Onnellisuustutkimukset ovat osoittaneet, että jopa 40 prosenttia yksilön onnellisuudesta on riippuvainen henkilökohtaisista asenteista ja suhtautumistavoistaan. Yksilö voi merkittävästi vaikuttaa hyvinvointiinsa pelkästään positiivisella asennoitumisella ja ajattelulla. (Pakka & Rätty 2010, 23.)

### 2.3 Työhyvinvointi organisaation näkökulmasta

Yleisesti työpahoinvoinnin, stressin ja uupumuksen taustalla ovat työhön, työympäristöön ja työn organisointiin liittyvät pitkä aikaiset epäkohdat. Työhyvinvointi ei muodostu organisaatioissa itsestään, vaan se edellyttää organisaatiolta tavoitteellista ja systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, henkilöstön voimavarojen lisäämistä tukevia toimenpiteitä ja työhyvinvointi toiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointi toiminnalle voidaan asettaa tavoitteita, ja sen saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation jatkapäiväistä strategiatyötä. Hyvinvoiva organisaatio on tyypillisesti tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, jossa kehitetään jatkuvasti omaa toimintaa ja siellä on turvallista toimia. Toimiva organisaatio on myös hyvin perillä omasta visiostaan, strategiastaan, tavoitteistaan ja arvoistaan. Erityisesti organisaation johdolla tulisi olla selkeä käsitys henkilöstöstrategiastaan ja kokonaisuuden organisoinnista. Kuviossa 6 on havainnollistettu työhyvinvoinnin edistämisen prosessia organisaation näkökulmasta (Manka 2016, 80; Pakka & Rätty 2010, 30.)



Kuvio 6. Työhyvinvointi organisaation näkökulmasta (Pakka & Rätty 2010, 30).

Työhyvinvointiin investoimalla on tutkitusti mahdollista pienentää henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia. Keskeisimpiä kustannuksia aiheuttavina tekijöinä ovat sairauspoissaolojen vähentäminen, ennen aikainen eläköityminen ja työtaturmien minimointi. Työhyvinvoinnin tason nostaminen on myös tutkitusti vaikuttanut positiivisesti vaihtuvuuden pienenemiseen, jolla on yhteys tuottavuuden paranemiseen. Työhyvinvointia pystytään edistämään muun muassa kehittämällä ja parantamalla työrakenteisiin ja käytäntöihin sekä työn organisointiin liittyviä tekijöitä. Erityisesti riittävä resursointi on yksi merkittävä tekijä. Työntekijän tulisi huolehtia siitä, että henkilöstöä on tarpeeksi ja heidän osaamisensa vastaavat työn vaatimuksia. Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on selvittää organisaation nykytilanne huolellisesti. Ensimmäiseksi tulisi selvittää organisaation strategiaa ja kulttuuria, tämän jälkeen henkilöstön rakennetta, kolmanneksi työhyvinvoinnin nykytilaa organisaatiossa ja lopuksi tarkastella, minkälaisia suunnitelmia sekä toimenpide ohjelmia lainsäädäntö edellyttää. (Ilmarinen 2016, 63; Pakka & Rätty 2010, 30.)

### 2.3.1 Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta

Työhyvinvointia säätelee ja ohjeistaa välittömästi tai välillisesti lainsäädäntö, joka käsittelee erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden huolehtimiseksi on Suomessa kattava lainsäädäntö. Juridinen sääntely sisältää niin yleisiä säännöksiä työsuhteesta kuin yksityisyydensuojaa, tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja henkilöstön osallistumista työpaikan päätöksentekoon. Työhyvinvointia säännellään lisäksi työaika, vuosilomaa, vapaita, työturvallisuutta, työsuojelua ja työterveyshuoltoa sääntelemällä. Työhyvinvointia sääteleviä

lakeja ovat muun muassa: työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksen hausta työsuojeluasioissa, ammattitautilaki ja tapaturmavakuutuslaki. Muutamia edellä mainittuja lakeja voidaan kuvata lyhyesti työhyvinvoinnin keskeisien normien osalta seuraavanlaisesti. (Sinokki & Virtanen 2014, 114; Suutarinen & Vesterinen 2010, 16–17; Sosiaali- ja Terveysministeriö.)

**Työsopimuslaki 2001/55:** työsopimuslaki sisältää yleisvelvoitteen, joka edellyttää työnantajaa edistämään suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Lisäksi työnantajalla on velvollisuus pitää huolta siitä, että työntekijät pystyvät suoriutumaan työtehtävistään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa. (Kaikkonen, Manka & Nuutinen 2007, 6.)

**Työturvallisuuslaki 2002/38:** Tämän lain tarkoituksena on edistää työympäristöä ja työolosuhteita. Lailla halutaan huolehtia siitä, että työntekijöiden työkyky on turvattuna, ennaltaehkäistä tapaturmia ja muita työstä sekä työympäristöstä aiheutuvia haittoja. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi työnantajalla täytyy olla työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön kuuluvien tekijöiden vaikutukset. Ohjelmasta johdetut tavoitteet tulee huomioida työpaikan kehittämistoiminnassa ja ne on käsiteltävä työntekijöiden sekä heidän edustajiensa kanssa. Mikäli työntekijä havaitaan kuormittuvan terveyttä vaarantavalla tavalla, työnantajan tulee ryhtyä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vähentämiseksi. (Kaikkonen ym. 2007, 6.)

**Työsuojelun valvontalaki 2006/44:** Nimensä mukaisesti lain tarkoituksena on varmistaa työsuojeluun liittyvien säännösten noudattamisen työpaikoilla ja kehittää työympäristöä sekä työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan antajan sekä työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Yhteistoiminnan tarkoituksena ja tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä käsitteleviin asioihin. (Kaikkonen ym. 2007, 6.)

**Yhteistoimintalaki 2007/334:** Yhteistoimintaa toteutetaan yrityksen sisäisen toimintaorganisaation puitteissa. Käytännössä työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Yhteistoimintaneuvotteluissa työnantajan tulee käsitellä muun muassa työhönoton periaatteet, tietyt yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet sekä tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelmassa ja koulutustavoitteista tulisi ilmetä yrityksen henkilöstörakenteen ja määrän lisäksi periaatteet eri työsuhteiden muotojen käytöstä sekä koulutustavoitteet. (Kaikkonen ym. 2007, 6.)

**Työterveyshuoltolaki 2001/1388:** tämän lain tarkoituksena ja tavoitteena on yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa kehittää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä sekä yleisesti työympäristön terveellisyyttä, turvallisuutta, työntekijöiden toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Toisin sanoen työnantajalla on velvollisuus toimia yhteistyössä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa niissä asioissa, jotka liittyvät työpaikan työterveyshuollon järjestämiseen ja sen suunnitteluun. Lisäksi työnantajalla on oltava kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa ilmenee työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet. (Kaikkonen ym. 2007, 6.)

**Tasa-arvolaki 2005/232:** Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja lisätä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Työnantajan tulisi edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työolojen kehittämisessä tulisi esimerkiksi huomioida, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille. Mikäli työnantajan työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on työnantajan sisällytettävä vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan toimenpiteitä sukupuolten välisestä tasa-arvon toteutumisen jouduttamiseksi työpaikoilla. (Kaikkonen ym. 2007, 6.)

### 2.3.2 Työyhteisö ja yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys edellyttää vuorovaikutusta, jossa osapuolina toimivat esimies ja alainen. Työnteon perusedellytysten tulisi luonnollisesti olla kunnossa ennen kuin työ on sujuvaa, mutta toisaalta toinen merkittävä tekijä osana onnistumista on toimiva työyhteisö. Toimivaan työyhteisöön pystyvät vaikuttamaan jokainen työyhteisöön kuuluva jäsen henkilökohtaisella asennoitumisellaan, motivaatiollaan ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoillaan.

On esitetty, että työn onnistumisen kannalta yksilön toimeen tuleminen erilaisten henkilöiden kanssa on merkittävämmässä roolissa kuin yksilön substanssiosaaminen, joka rakentuu yksilön koulutuksesta, työkokemuksesta ja muodollisesta pätevyydestä. Hyvin toimivan työyhteisön ominaispiirteitä ovat tyypillisesti avoin osaamisen ja tiedon jakaminen, sujuva vuorovaikutus, työntekijöiden työpanostusten arvostus, ratkaisukeskeisyys, työntekijöiden autonomia ja mahdollisuus vaikuttaa omiin töihin koskeviin järjestelyihin. (Manka 2016, 148; Pakka & Rätty 2010, 10–11.)

Hyvin toimivissa työyhteisöissä luottamuksen taso on merkittävässä roolissa. Luottamus luo edellytykset työpaikoilla kaikelle toiminnalle. Luottamuksen ilmapiiri näyttäytyy muun muassa työyhteisön viestinnässä ja palautteissa. Se kasvattaa parhaimmillaan henkilöstön tuottavuutta, kun taas epäluottamuksella on vastakkainen vaikutus. Ilmapiirillä on yleisesti ottaen merkittävä vaikutus jokaiseen työyhteisön jäseneseen ja heidän hyvinvointiinsa. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen työntekijä hoitaa oman ruutunsa, ottaa vastuun tekemisistään ja kehittää aktiivisesti työtään ja työyhteisöään. Hyvälle työyhteisön jäsenelle on myös ominaista ylläpitää, kehittää ja jakaa tietojaan, taitojaan ja osaamistaan, jonka lisäksi hän osallistuu aktiivisesti ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen. (Pakka & Rätty 2010, 11–12.)

### 2.3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiestyö

Lukuisten suomalaisten organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut huomattavasti 2000-luvun aikana. Toimintaympäristön muutokseen ovat vaikuttaneet muun muassa väestönrakenne, ilmasto, teknologia, taloustilanteen muutos ja yleisesti ottaen markkinoilla kiristynyt kilpailutilanne. Suomen heikkoon kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla on vaikuttanut muun muassa innovatiivisuuden puute ja korkea kustannustaso. Organisaatioiden johtamisen haasteet kuten kasvanut muutosnopeus, asiakasymmärryksen puute ja innovatiivisuuden, joustavuuden sekä reaktionopeuden kasvava merkitys asettavat organisaatioiden koko henkilöstön osaamisvaatimukset uudelle tasolle. Organisaatioiden tulisi luonnollisesti pyrkiä vastamaan näihin edellä mainittuihin johtamisen haasteisiin. Keskeistä organisaatioille on sopivan ja oikealaisen osaamisen omaavaan henkilöstön houkuttelemisen ja sitouttaminen, huomioiden organisaation tulevaisuuden tarpeet. Suomessa tehdyissä selvityksissä on havaittu henkilöstön työhyvinvoinnilla olevan suora yhteys organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja imagoon. Työhyvinvoinnin olisi syytä olla yksi keskeinen osa organisaation strategista



suunnittelua ja toteuttamista. (Kauhanen 2016, 15-17; Suutarinen & Vesterinen 2010, 19.)

Työnantaja kykenee vaikuttamaan henkilöstönsä hyvinvointiin hyvinkin monipuolisesti. Keskeisimpiä toimenpiteitä joihin työnantaja voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi ovat muun muassa mielenkiintoisen ja haasteellisen työn tarjoaminen, joustavat työaika järjestelyt, kannustavan työilmapiirin luominen ja kehittäminen, hyvän johtamisen tukeminen, terveyden ylläpito tuen tarjoaminen ja asianmukaisten työsuhte ehtojen tarjoaminen, huomioiden yksilöiden tarpeet. Eri selvitysten mukaan iso osa henkilöstöstä toivoisi mielenkiintoista ja haasteellista työtä, jossa on mahdollista oppia uutta ja sitä kautta pysyä työmarkkinakelpoisena. Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemukseen on laajasti dokumentoitu eri tutkimuksissa. Organisaation vaihtuvuus tutkimuksissa on havaittu, että kaksi keskeisintä syytä irtisanoutumiselle ovat mielenkiintoisten ja haastavien työtehtävien puute sekä heikko johtaminen ja esimiestyö. (Kauhanen 2016, 89–92.)

Edellisessä luvussa käy ilmi, kuinka lainsäädännöllä veloitetaan työnantajalta erinäisiä työsuojeluun ja turvallisuuteen liittyvien velvoitteiden toteuttamista. Yrityksissä ei yleensä olla selkeästi pohdittu, kuinka näitä toimenpiteitä ja tuloksia pystyttäisiin hyödyntämään työhyvinvointityön suunnittelussa. Työhyvinvointityö sisältää ison joukko erinäisiä toimenpiteitä, jotka taas hajaantuvat organisaation sisällä useille eri toimijoille, kuten työterveys, työsuojelu, henkilöstöhallinto, henkilöstön ja organisaation kehittäminen. Toiminnan hajanaisuus vaikeuttaa sen vaikutuksien seuraamista. Työhyvinvointityö olisikin syytä nostaa strategiatason agendaksi, jota organisaation ylin johto tukisi. Työhyvinvointityö on toisin sanoen integroitava johtamiseen. Organisaation sisäisten toimijoiden välillä tulisi vallita yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä, tavoitteista, toiminta- ja vaikuttamistavoista sekä seurannasta ja arvioinnista. Toisin sanoen kyseessä on organisaation hyvinvoinnin tavoitteet ja kuinka ne tukevat liiketoiminnan tavoitteita. Tämä edellyttää työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden selvittämistä ja kerätyn aineiston analysointia. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21.)

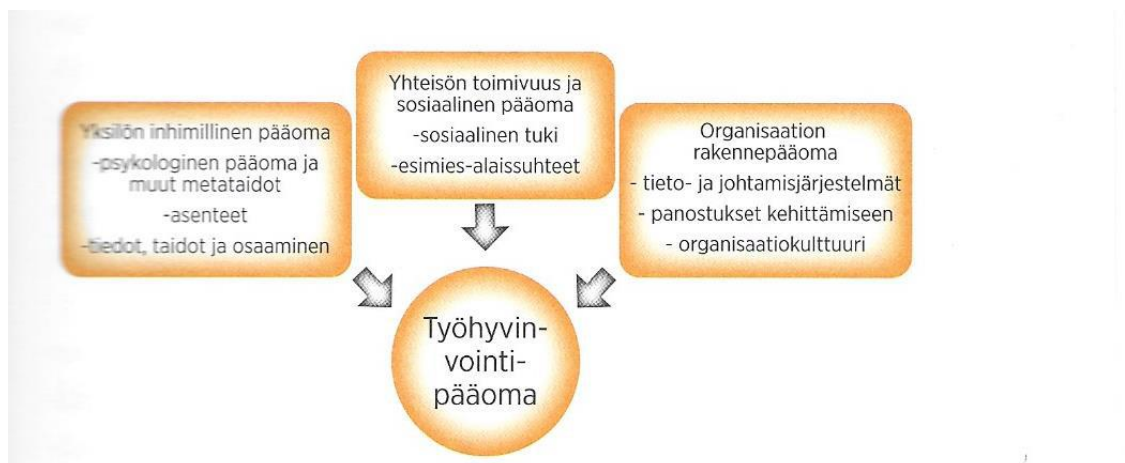
Esimiehellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Kun tarkastellaan työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita kuten organisaation toimintatapaa ja kulttuuria, johtamista, työn sisältöä, työympäristöä, osaamista, työyhteisöä ja yksilön työkykyä, pystytään toteamaan, että esimies kykenee vaikuttamaan kaikkiin edellä mainittuihin osa-alueisiin.

Esimies mahdollistaa toiminnallaan toimivat edellytykset hyvälle työn teolle. Ammattitaitoinen johtaminen on menestyvän työyhteisön kulmakivi. Ammattitaitoinen esimiestyö ja oikeudenmukainen johtaminen edistävät henkilöstön motivaatiota, työhön sitoutumista, työhyvinvointia ja työkykyä. Hyvinvointia edistävällä esimiehellä on vankka luotto alaisiinsa ja on itse luottamuksen arvoinen henkilö. Lisäksi hän ylläpitää työyhteisössä hyvää ilmapiiriä, noudattaa pelisääntöjä ja viestii avoimesti. Tutkimukset ovat osoittaneet kuinka epäoikeudenmukaisella johtamisella on yhteys huonoon terveyteen ja taas oikeudenmukainen johtamisella on positiivinen yhteys sairastumisriskin alenemiseen. (Pakka & Rätty 2010, 15–18.)

#### 2.3.4 Työhyvinvointi pääomana

Aineeton pääoma on nykypäivänä yksi tärkeimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista asioista. Toimintaympäristö on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana nopeasti ja edeltävät toimintatavat eivät enää ole riittäviä auttamaan organisaatioita selviytymään muuttuneissa olosuhteissa. Pelkästään toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus eivät enää takaa organisaatioille menestystä, vaan tulevaisuudessa uudistumisen kyvyn ja innovatiivisuuden merkitys korostuu. Organisaation henkilöstön ja rakenteisiin kuten toimintatapoihin sisältyvä osaamispääoma luokitellaan aineettomaksi. Fyysiset rakennukset, koneet ja laitteet ovat taas aineellisia pääomia. Aineettoman pääoman kulut ovat kuitenkin korkeat erityisesti työvoimavaltaisilla aloilla. Toisaalta aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on arvioitu olevan huomattavasti suurempi vaikutus organisaation tulokseen verrattuna aineellisen pääoman tehokkaaseen käyttöön. Aineellisen pääoman edistämällä ja tehokkaalla hyödyntämisellä on arvioitu olevan 10-50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä vastaava luku on arvioitu olevan 50-90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. (Manka 2016, 51–52.)

Inhimillisellä pääomalla viitataan ihmiseen, työelämän kontekstissa organisaation henkilöstöön sidoksissa olevia voimavaroja, joita on mahdollista mitata ja kehittää. Inhimillistä pääomaa on kuitenkin ollut hankala tunnistaa, sillä ne ovat yhteydessä organisaation historiaan, kulttuuriin ja työn teon presseihin sekä yksilön asenteiseen ja osaamiseen. Organisaatio voi kuitenkin edistää ja ylläpitää sitä henkilöstöpolitiikan avulla ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisella. Kuviossa 6 on havainnollistettu yksityiskohtaisemmin inhimilliseen pääomaan sidoksissa olevat tekijät. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 9; Manka 2016, 52.)



Kuvio 6. Inhimillisen pääoman kytkenät (Manka 2016, 53).

Kuten kuvio 6 voi havaita työhyvinvointipääoma käsite on hyvin moniulotteinen. Käsite rakentuu oletukselle, jossa yksilön työkyvyllä ja terveydellä on perustavanlaatuisen suhde inhimilliseen pääomaan. Hyvinvoivalla yksilöllä on paremmat edellytykset hankkia lisätä osaamista ja onnistua työelämässä. Työnantajan näkökulmasta luonnollisesti henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen on välttämätön edellytys sille, että inhimilliseen pääomaan investoiminen olisi kannattavaa. Työhyvinvointipääoman pohjaa kehitetään erilaisilla työkykyä ja terveellistä työntekoa edistävillä käytännöillä ja toimenpiteillä. Työhyvinvointi ilmenee muun muassa työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena, jotka taas vahvistavat työyhteisön sosiaalista pääomaa, että toiminnan tuloksellisuutta. Työhyvinvointipääoma on organisaatiolle strateginen resurssi, jonka edistäminen ja ylläpitäminen on pitkällä aikavälillä kilpailukyvyyn kannalta tärkeä edellytys (Manka 2016, 53–54.)

#### 2.4 Työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen yhteys

Organisaation menestys on yksiselitteisesti miltei mahdotonta todentaa, sillä menestys rakentuu useista eri osa-alueista, ja taloudellinen menestys on taas sidoksissa siihen, kuinka hyvin työntekijät voivat tehtävissään ja yhteisönsä jäseninä. Pyöriän (2012, 7) mukaan organisaation menestys on taloudellisia tunnuslukuja laajempi kokonaisuus. Taloudellista vastuuta on pääsääntöisesti pidetty organisaatioiden ensisijaisena vastuun muotona. Tämänlaista näkemystä kutsutaan omistajalähtöiseksi ajatteluksi, joka pohjautuu taloustieteilijä Milton Friedmanin omiin tulkintoihin. Vaikka yrityksen tärkeimpänä tehtävänä on luoda tuottoa omistajilleen, ei voiton maksimointi ole keinoja kaihtamatta kannattavaa. Organisaation, työntekijöiden että yhteiskunnan näkökulmasta on tärkeää, että

organisaatio käyttää työvoimaa sosiaalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. Työhyvinvointiin investoiminen on merkittävää erityisesti pitkän aikavälin taloudelliselle pysyvyydelle. (Pyöriä 2012, 7–28.)

Työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä on ollut haasteellista todistaa luotettavasti, työhyvinvoinnilla on kuitenkin tutkitusti olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia organisaatioiden taloudellisuuteen. Suomessa laadittujen tutkimusten perusteella investoinnit työhyvinvointiin maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. Onnistetusti toteutettu työhyvinvointia edistävät toimenpiteet ovat tuottaneet investointeihin nähden keskimäärin kuusinkertaisesti, vaihteluväli on ollut kolmesta kymmeneen. Työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan havaittu olevan niin välittömiä kuin välillisiäkin vaikutuksia organisaatioiden talouteen. (Kauhanen 2016, 17; Manka 2016, 57.) Kuviossa 5 on havainnollistettu tarkemmin työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaation menestykseen.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016,18).

Työhyvinvoinnin edistämällä on positiivisia vaikutuksia organisaation henkilöstön sairauspoissaoloihin ja ennenaikaiseen eläköitymiseen, joka taas vähentää näistä aiheutuvia kustannuksia. Käytännössä työnantaja voi työhyvinvointia edistämällä vaikuttaa lopulliseen eläkemaksuprosenttiin ja ennakkomaksuprosenttinsa suuruuteen. Kuten kuviossa 5 voi havaita, työhyvinvointia edistävät toimenpiteet vaikuttavat positiivisesti henkilöstön motivoitumiseen, yleisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Hyvinvoiva henkilöstöstä seuraa tuottavuuden ja työn laadun parantuminen. Tuottavuus ja työn laadun paraneminen taas puolestaan luo lisäarvoa sekä organisaatiolle että asiakkaille, joka

luonnollisesti taas vaikuttaa pitkällä aikavälillä organisaation kannattavuuteen. Empiiriset tutkimustulokset tukevat työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välistä myönteistä yhteyttä, vaikkakin kaikkea ei voida täsmällisesti laskea. (Kauhanen 2016, 18; Manka 2016, 57.)

Viitalan (2014) uskoo, että yrityksen toiminta on hyvin pitkälti ihmisten varassa. Yrityksen perustehtävän tai kilpailustrategian toteutuminen on vahvasti sidoksissa yrityksen henkilöstöön. Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Luonnollisesti uupunut yksilö toimii tehottomasti ja oppii kehnosti. Lisäksi heikot tietotaidot omaava yksilö toimii tehottomasti ja väsy herkästi, sillä pääsääntöisesti huonot tietotaidot omaava yksilö ei luota omaan suorittamiseensa ja joutuu jännittämään. Tämän seurauksena yksilö voi helposti joutua negatiiviseen kierteseen, joka taas alentaa tuottavuutta, rajoittaa luovuutta sekä kasvattaa sairastumisen ja tapaturmien riskiä. Lukuisten menestyvien organisaatioiden tarinoissa on nimenomaan korostettu henkilöstön innostusta sekä sitoutumista työhön ja organisaatioon. Nämä menestyvät organisaatiot toimivatkin hyvässä kunnossa olevan henkilöstön varassa.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä on pidetty kirjallisuudessa itsestäänselvytenä, mutta tästä huolimatta sitä tukevaa laskennallista todistusaineisto on edelleen riittämättömästi. Tämä johtuu osittain siitä, että asiaa on haasteellista tutkia. Lukuisten vaikuttavien tekijöiden sulkeminen tarkastelun ulkopuolelle on pulmallista. Useat tutkimukset kuitenkin tukevat sitä väitettä kuinka korkean motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin omaava henkilöstö tuottaa parempia työsuorituksia verrattuna siihen, jossa nämä edellä mainitut tekijät ovat matalalla tasolla. Selvitysten perusteella myös hyvä työyhteisössä vallitseva ilmapiiri edistää innovatiivisuutta ja korkea osaaminen kohentaa työsuoritusta. Lisäksi esimiestyöllä on havaittu yhteys työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Viitala 2014.)

Työhyvinvointi on myös nykypäivänä tärkeä kilpailutekijä rekrytoinnissa, sillä muun muassa hyvä työyhteisön ilmapiiri ja työn mielekkyys ovat nousseet työnhakijoille entistäkin merkittävimiksi kriteereiksi. Hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan, joka puolestaan vaikuttaa laadukkaan työvoiman ja palveluiden turvaamiseen jatkossakin. Onnistuneen työhyvinvoinnin on osoitettu vähentävän poissaoloja ja lisäävän yksilön motivaatiota, joka taas heijastuu parempana palveluna sekä asiakastyytyväisyydessä. Hyvinvoiva henkilöstö, joka on tyytyväinen työnantajansa, työtehtäviin ja työym-

päristöön on yleisesti ottaen motivoituneempi, innostuneempi, sitoutuneempi ja tehokkaampi verrattuna henkilöstöön, joka ei ole tyytyväinen edellä mainittuihin tekijöihin. Työhyvinvointiin investoiminen maksaa itsensä takaisin ja sen vaikutuksista hyötyvät itse organisaation lisäksi sen sidosryhmät. Tutkimukset ovat osoittaneet työhyvinvoinnilla olevan merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulospäätteihin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, henkilöstön vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin (Pakka & Rätty 2010, 38; Työterveyslaitos.)

Nykyään lähes jokaisen organisaation menestymistä pyritään mittaamaan. Mittaaminen voidaan ulkoistaa kolmannelle osapuolelle tai se voidaan toteuttaa sisäisesti organisaation johdon toimesta. Yleisin menestyksen mittarina on rahan liittyvät mittarit eli taloudellinen mittari. Taloudellinen mittari ei kuitenkaan tulisi olla ainoa vaan organisaation tulisi myös hyödyntää muita mittareita menestyksen mittaamisessa. Organisaatioissa käytetty keskeinen menestyksen mittarina käytetään yleisesti sijoitetun pääoman tuottoa, englanninkielisessä kirjallisuudessa termi esiintyy usein ROA lyhenteellä (return on investment). Sijoitetun pääoman tuottoa käytetään pääsääntöisesti mittarina koko yritystasolla. Tuloyksikkö- tai osastotasolla mittaria on haastavampi käyttää, ellei sijoitettua pääomaa kyetä määrittelemään myös samalla tasolla. Muita yleisesti käytettyjä taloudellisia mittareita erityisesti kansainvälistyneissä yrityksissä ovat muun muassa koko pääoman tuottoaste, sijoitetun pääoman tuottoaste, oman pääoman tuottoaste, tulos ennen korkoja ja veroja ja tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja kuoletuksia. Taloudellisten mittareiden lisäksi on laajasti käytettyjä ei-taloudellisia mittareita, joita ovat esimerkiksi tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard) ja vertailuanalyysi (Benchmarking). Tulokortin tarkoituksena on muuttaa organisaation strategia toiminnallisiksi tavoitteiksi ja vertailuanalyysin perusideana on verrata organisaation omaa toimintaa toisen organisaation toimintaan. (Kauhanen 2016, 49–55.)

Organisaation työhyvinvoinnin tilaa pystytään ja myös tulisi arvioida tunnusluvuilla. Tunnuslukujen avulla voidaan seurata työhyvinvoinnin kehitystä ja myös mahdollisia riskejä. Yleisesti käytetyt tunnusluvut ovat määrällisiä, kuten esimerkiksi sairauspoissaolot tai tapaturmat. Perinteisten tunnuslukujen lisäksi olisi suotavaa hyödyntää myös ennakoivia tunnuslukuja, joiden avulla voidaan ennakoida paremmin tulevaisuuden riskejä. Määrällisiä ja laadullisia ennakoivia tunnuslukuja on esimerkiksi itsearviointit, työhyvinvointitutkimukset tai työnilosta osoittavat mittarit. Organisaatiolla pitäisi olla kaikki tarvittavat tiedot saatavilla, jos se maksaa työntekijöilleen palkkaa. Kysymys on pääsääntöisesti ollut siitä, että nähdäänkö tietojen keruuta yhteiseen tietokantaan, analysointia ja

päätöksentekoa varten tarpeeksi tärkeäksi, että sitä myös ryhdyttäisiin toteuttamaan. Mikäli organisaatio ei kykene kertomaan esimerkiksi, kuinka paljon työhyvinvointityöhön investoidaan rahallisesti henkilöä kohti vuosittain: paljonko on budjetoitu suhteessa käytettyyn summaan ei voida myöskään arvioida eri työhyvinvointihankkeiden tai toimenpiteiden taloudellista vaikuttavuutta. (Manka 2016, 215; Suutarinen & Vesterinen 2010, 22.)

### **3 Tutkimusmenetelmä ja sen toteutus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää miten työhyvinvointi vaikuttaa yksilön työntekoon ja minkälainen merkitys työhyvinvoinnilla mahdollisesti on yksilölle. Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen eli laadullisen tutkimus, sillä menetelmä katsottiin olevan sopivampi tutkimuskysymysten vastaamisessa. Laadullisella tutkimusmenetelmällä viitataan sellaiseen tutkimukseen, jossa tuotetaan kuvaavia tietoja eli toisin sanoen ihmisten itse kirjoitettuja tai puhuttuja sanoja ja havaittavassa olevaa käyttäytymistä (Bogdan, DeVault & Taylor 2015, 18). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä koettiin asianmukaiseksi, sillä tavoitteena on myös laajentaa henkilökohtaista ymmärrystä aiheesta, jonka lisäksi teoria osuudessa kävi ilmi, että hyvinvoinnin kokemus on suurelta osin yksilöllistä, toisin sanoen henkilökohtaisiin asenteisiin perustuva tulkintaa, jonka takia laadullinen tutkimusmenetelmä katsottiin sopivan mainiosti opinnäytetyöhön.

Tutkimusaineiston keruumetodina on käytetty haastattelua. Haastattelun tavoitteena oli erityisesti saada haastateltavien näkemyksiä siihen mitkä tekijät vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa ja mahdollisia vaikutuksia itse työntekoon sekä minkälaisia toimenpiteitä heidän työnantajansa ovat tehneet hyvinvoinnin edistämiseksi. Haastatteluaineistoa kerättiin seitsemältä logistiikan toimialalla työskentelevältä henkilöltä, toimiala rajauksella haluttiin varmistaa, että työtehtävät ja työympäristö ovat haastateltavilla vastaavanlaisia.

Haastateltavien määrän rajauksessa huomioitiin aineiston mahdollinen määrä. Haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, sillä haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa ennalta määriteltäviin kysymyksiin (Kallinen & Kinnunen).

Haastatteluista viisi suoritettiin henkilökohtaisesti ja kaksi videopuheluiden välityksellä. Haastatteluiden ajankohdat sijoittuivat tammikuun lopun ja helmikuun lopun välille. Haastattelujen kestot olivat arviolta noin 30-60 minuutin pituisia. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden litterointi tapahtui pääsääntöisesti samana päivänä. Haastattelun kysymykset luonnollisesti rakentuivat opinnäytetyön tutkimusongelman ympärille. Kysymystyyppien ollessa pääsääntöisesti avoimia, huomioitiin niiden laadinnassa, erityisesti kysymysten määrässä aineiston mahdollinen runsaus. Ennalta laaditut kysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelu kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä ja lähes tulkoon samassa muodossa. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin avoimesti omin sanoin.

#### **4 Aineiston analyysi ja tulkinta**

Tutkimuksen aineiston tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin avulla artikuloidaan tutkittava ilmiö. Tutkimusaineiston analyysitapana on käytetty osittain sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi menetelmällä tavoitellaan saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Toisin sanoen sisällönanalyysillä pyritään organisoimaan aineisto tiiviiseen ja johdonmukaiseen muotoon kadottamatta sen sisältämiä informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa hankittu aineisto ensiksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi.

Aineistolähtöinen analyysi on kolmivaiheinen prosessi. Aluksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään, tässä vaiheessa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset tiedot pois. Redusoinnin jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Käytännössä samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Lopuksi aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään, tässä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valittujen tietojen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä, jonka avulla saadaan vastaus tutkimustehtävään. Toinen sisällönanalyysin muotona on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaava sisällönanalyysi on myös vahvasti aineistolähtöinen, mutta erona aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin on abstrahoinnissa. Abstrahoinnissa sovelletaan aiemmin käytettyä teoriaa ja siinä esiintyneitä käsitteitä. (Sarajarvi & Tuomi 2018.)



Haastattelu aineiston analyysissä on hyödynnetty jossain määrin molempia edellä mainittuja menetelmiä. Haastattelu aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla ja lukemalla aineisto läpi. Haastateltavien alkuperäiset ilmaukset kirjoitettiin pelkistettyyn muotoon. Tämän jälkeen etsin usein toistuvat käsitteet ja kirjasin ne ylös paperille. Tämän toiminnan tarkoituksena oli helpottaa toistuvien käsitteiden tarkastelua. Lukiessani aineistoa kirjasin ylös olennaisia vastauksia tutkimuskysymyksiini ja muodostin näistä muistiinpanoja. Muistiinpanoihin kirjasin teemoja sekä haastattelu vastauksista ilmenneitä yhdistäviä tekijöitä. Tämän vaiheen jälkeen aineistoa luokiteltiin esiintyneiden käsitteiden, asioiden ja teemojen mukaan omiin luokkiinsa. Tämän jälkeen alkuperäiset ilmaukset käsitteellistettiin

Taulukko 1. Esimerkki työhyvinvoinnin kuvauksesta

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Teema	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<i>"Mä koen sen, että töihin on mukava tulla kuvaa hyvin työhyvinvointia. Erityisesti koen työpaikan ilmapiirin merkittäväksi tekijäksi."</i>	Työpaikan ilmapiiri	Ilmapiiri	Työyhteisön ilmapiiri	Työyhteisön toimivuus	Työhyvinvoinnin kuvaus

Tavoitteena oli saada aineistoa luokiteltua isoiksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi tavoitteena oli helpottaa aineiston systemaattista hallitsemista ja käsitteiden yhteyksien rakentaminen. Luokittelun tukena hyödynnettiin teoria osuudessa ilmenneitä käsitteitä.

#### 4.1 Haastateltavien taustatiedot ja työhyvinvoinnin kuvaus

Jokainen haastateltava työskentelee logistiikan toimialalla varastotyöntekijä tehtävänäimikkeellä. Työtehtävät olivat pitkälti samankaltaisia. Työnkuva sisältää monipuolisesti erilaisia tavarankäsittelyyn liittyviä tehtäviä. Haastateltavien palvelus vuodet nykyisissä työsuhteissa vaihtelivat vuosien 2–6 välillä. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta

olivat vakituisissa työsuhteissa. Kaikki haastateltavat olivat ikäluokiltaan 20-35 vuotiaita. Yksi haastateltavista oli naispuolinen henkilö ja muut miespuolisia henkilöitä. Organisaatioiden suuruusluokissa ei ollut merkittäviä vaihteluja. Pienin organisaatio työllisti satoja työntekijöitä ja suurimmassa organisaatiossa työskentelee yli tuhat työntekijää.

Kuten teoria osuudessa tuotiin esille, työhyvinvointi on käsitteenä ja asiana hyvin moninainen. Käsitteen merkitys voi vaihdella hyvinkin suuresti riippuen henkilöstä. Vaikka haastateltavien subjektiiviset näkemykset käsitteestä vaihtelivat osittain, vastauksissa oli kuitenkin myös yhtäläisyyksiä. Eniten esille noussut kuvaus oli, että töihin on mukava mennä. Lisäksi haastateltavilta tuli runsaasti hyvinkin konkreettisia yksittäisiä asioita, kuten muun muassa työkaverit, henkilökohtainen suorituskyky, hyvä johtaminen ja esimiestyö, työympäristö, mielekäs työ ja palkitseminen. Kysymys osoittautui melkoisen haastavaksi, jonka takia jouduin muutaman haastateltavan kohdalla esittämään tarkentavan lisäkysymyksen.

## 4.2 Yksilön työhyvinvointia edistävät tekijät

### 4.2.1 Työntekoon liittyvät edistävät tekijät

Haastateltavista suurin osa mainitsi joustavat työjärjestelyt ja työn autonomian, kuten esimerkiksi joustavat työajat ja työpäivän osittainen aikataulun jaksottaminen. Erityisesti omaan työhön vaikuttaminen koettiin tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Yksi haastateltavista tarkensi, että tähän liittyy arvostuksen tunne. Asianmukaiset työkalusteet nousivat myös esille useammalla haastateltavalta. Työkalusteet yleisesti ottaen ovat olennainen osa työntekoa ja erityisesti asianmukaiset työkalusteet koettiin edistävän työsuoritusten tehokkuutta ja tämän myötä ne koettiin merkittäväksi hyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Työnmielekkyyys, haasteellisuus ja monipuolisuus nousivat myös esille muuttamalla henkilöllä hyvinvointia edistävänä tekijänä. Yksi henkilö kuvasi työtehtäviään rutiniinomaisiksi, jonka vuoksi hän koki erityisesti työtehtävien monipuolisuuden ja vaihtelevuuden olevan tärkeä työhyvinvointia edistävä tekijä. Tämän lisäksi iso osa haastateltavista koki koulutus ja uralla etenemisen mahdollisuudet työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Koulutuksen kohdalla eräs haastateltavista antoi esimerkiksi työvälineiden käyttökoulutuksen. Haastattelusta kävi myös ilmi, että turvallinen ja hyvin suunniteltu työympäristö, työntekoa tehostamiseksi koettiin lisäävän tuottavuutta ja turvallisuuden tunnetta, ja

tämän kautta ne koettiin työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Lisäksi kolme haastateltavaa mainitsivat työn ulkopuolella olevien tekijöiden kuten henkilökohtainen terveyden ja suhteiden vaikuttavan merkittävästi omaan suoriutumiseen ja näin työhyvinvointiin.

#### 4.2.2 Työyhteisöön liittyvät edistävät tekijät

Jokainen haastateltava mainitsi työyhteisön tavalla tai toisella työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Erityisesti henkilösuhteet, työkavereiden välinen vuorovaikutus ja tuki koettiin merkityksellisenä voimavarana, joka tukee jaksamista. Useat haastateltavat totesivat, että heidän työyhteisöissään tullaan hyvin keskenään toimeen, joka vaikuttaa myönteisesti työpaikan ilmapiiriin. Työyhteisön moninaisuus sai myös huomiota, sillä koettiin olevan positiivinen vaikutus työyhteisöön ja ilmapiiriin. Haastattelussa kävi ilmi, että työnantajat järjestävät säännöllisesti virkistyspäiviä, joka edesauttaa myönteisen ilmapiirin edistämässä ja ylläpitämisessä. Virkistyspäivät myös mahdollistavat työkavereihin tutustumisen työpaikan ulkopuolella. Yksi haastateltavista katsoi kannustavan ja yhteistyökkyisen ilmapiiriin, jossa autetaan ja tuetaan toisia sen sijaan, että osoitellaan sormilla virheen sattuessa, edistävän työhyvinvointia. Muutama haastateltavista mainitsi myös työkavereiden kompetenssin ja luottamuksen. Jos jotain on sovittu, niin koetaan tärkeäksi, että voidaan luottaa siihen, kuinka sovittu asia myös hoituu.

#### 4.2.3 Organisaatioon ja esimiestyöhön liittyvät edistävät tekijät

Haastatteluissa nousi vahvasti esille työntekijän ja esimiehen välinen suhde. Tärkeäksi koettiin, että molemmilla osapuolilla on vahva luottamus toisiinsa. Lisäksi esimiehen oikeudenmukaisuus, viestimistäidot, avoimuus ja yleinen tuki koettiin työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Kolme henkilöä oli maininnut esimiehen antaman rakentavan ja positiivisen palautteen tukevan työhyvinvointia. Organisaatioon liittyvistä tekijöistä nousi esille hyvän johtamisen lisäksi muun muassa tavoitteiden selkeys, palkitseminen, työtoiminnan organisointi, työn pysyvyys ja avoin viestiminen. Kaksi haastateltava kertoi, että he kokevat yhteiset tiimipalaverit tärkeäksi osaksi sujuvaa viestimistä. Palavereissa käydään tyypillisesti läpi kollektiivisia tavoitteita ja mahdollisia muutoksia. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat reilun palkitsemisen. Palkitsemisen koettiin lisäävän motivaatiota työntekoon ja haastattelusta kävi ilmi, että yhdessä organisaatiossa yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työpanoksellaan omaan palkkioon.

### 4.3 Yksilön työhyvinvointia heikentävät tekijät

#### 4.3.1 Työntekoon liittyvät heikentävät tekijät

Päällimmäisenä haastattelussa nousi esille puutteelliset työvälineet. Työtehtävät ovat hyvinkin riippuvaisia työvälineistä ja työvälineiden ollessa epäkunnossa vaikuttaa se suoraan työsuoritukseen. Työympäristön merkitystä myös korostettiin usean haastateltavan toimesta. Työympäristössä liikkuu huomattava määrä työntekijöitä ja työtehtävissä hyödynnetään erilaisia työkaluja, tämän takia huonosti suunniteltu työympäristön koettiin lisäävän esimerkiksi tapaturmien riskiä. Yksi haastateltava oli maininnut ergonomiaongelmat, jotka liittyivät työtiloihin ja työvälineisiin.

Vaikuttamismahdollisuudet nähtiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä, mutta toisaalta sen puutteella koettiin olevan negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Joustavuuden puutteen katsottiin rajoittavan henkilökohtaisen aikataulun suunnittelua ja vapaa-ajan tarpeita. Työtehtävien monipuolisuuden puute katsottiin olevan yksi työhyvinvointia heikentävä tekijä. Työtehtävät ovat luonteeltaan rutiininomaisia, jonka takia erityisesti monipuolisten tehtävien puute koettiin työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Koulutuksen puute mainittiin myös työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Suurin osa haastateltavista mainitsivat haluistaan kehittää ammatillista osaamistaan ja yleisesti ottaen lisätä tietotaitojaan vastamaan työn vaatimuksia.

#### 4.3.2 Työyhteisöön liittyvät heikentävät tekijät

Kysyttäessä työyhteisöön liittyviä heikentäviä tekijöitä, tuli haastattelussa huomattavasti vähemmän vastauksia verrattuna edistäviin tekijöihin. Haastattelussa tuli kuitenkin ilmi muutamia konkreettisia vastauksia. Eräs haastateltava mainitsi negatiivinen ilmapiiri ja työkavereiden jatkuvan valittamisen. Toinen henkilö mainitsi, että työtehtävät ovat hänen kohdallaan melko itsenäisesti suoritettavia, jonka takia vuorovaikuttaminen työkavereiden kanssa jää vähäiselle itse töitä tehdessä. Työkavereiden kompetenssin puute koettiin myös työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Kompetenssin puute mahdollisesti vaikuttaa muiden tekemiseen, mikä vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin.

#### 4.3.3 Organisaatioon ja esimiestyöhön liittyvät heikentävät tekijät

Eniten esille tuotu työhyvinvointia heikentävä tekijä oli puutteellinen sisäinen viestintä, erityisesti tiedon kulun nopeus ja osittainen puute, joka aiheuttaa esimerkiksi epätietoisuutta muutoksista. Epätietoisuuden koettiin lisäävän epävarmuuden tunnetta, joka taas koettiin laskevan työhyvinvointia. Epävarmuutta loi myös työn pysyvyys ja pätkätyöt. Esimiehen kyvyttömyys ja esimiehen kanssa olevat ristiriidat aiheuttivat uupumusta. Yksi henkilö toi haastattelussa myös esille, kuinka esimiehen tavoittamisen hankaluus aiheutti hänelle turhautumista. Muita esiin tulleita tekijöitä olivat muun muassa puutteellinen resursointi, muutosten määrät, koulutus ja etenemismahdollisuudet.

#### 4.4 Organisaation toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseen

Haastattelussa tuli ilmi, kuinka työaikajärjestelyihin on luotu joustavuutta käyttämällä liukuvia työaikoja. Liukuvat työajat lisäsivät joustavuutta henkilökohtaisten aikataulujen soveltamiseen. Muutama haastateltava kertoi, että heillä oli mahdollisuus neuvotella työajoistaan, esimerkiksi neljä päiväinen työviikko oli mahdollista sopia. Yhdessä organisaatiossa hyödynnettiin työaikapankkia, jonka avulla voidaan esimerkiksi yhdistää työaikaa ja vapaita. Haastatteluissa myös mainittiin erilaiset virkistyspäivät ja tapahtumat, jossa työyhteisö yhdessä tekevät jotain aktiviteetteja työpaikan ulkopuolella, kuten esimerkiksi käyvät syömässä. Nämä virkistyspäivät ja tapahtumat koettiin merkittävinä työhyvinvointia edistävänä tekijänä, sillä näiden tapahtumien koettiin nostavan myönteisesti ilmapiriä ja nämä tapahtumat mahdollistivat työkavereihin tutustumisen.

Monipuolinen palkitseminen mainittiin yhtenä organisaation toimenpiteenä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Perusrahapalkan lisäksi oli mahdollista saada tulospalkkaa ja muita etuja. Aineettoman palkitsemisen keinoja mainittiin myös haastattelussa, positiivinen palaute loi arvostuksen tunnetta, koulutus koettiin lisäävän oman osaamisen kehittymistä ja erilaiset työaikajärjestelyt toivat joustavuutta muun elämän yhteensovittamiseen. Eri työsuhde-etujen kuten esimerkiksi liikuntasetelien koettiin tukevan fyysistä hyvinvointia, joka luonnollisesti koettiin tärkeänä voimavarana fyysisissä työtehtävissä. Fysioterapeuttien palvelut koettiin myös vaikuttavan myönteisesti fyysiseen hyvinvointiin ja erityisesti palautumiseen.

Lähes jokainen haastateltava oli maininnut esimiehen toiminnan vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin. Esimiehen luotto ja tuki koettiin tärkeäksi voimavaraksi. Haastattelussa mainittiin, että avoimeen keskusteluun lähiesimiesten kanssa oli matala kynnyks. Kehityskeskustelut katsottiin tukevan ammatillista osaamista ja kehitystä sekä onnistumisten huomiointi koettiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Myös kehitysehdotuksien keräämisen ja hyvinvointi kyselyt loivat tunteen siitä, että työnantaja aidosti välittää työyhteisön hyvinvoinnista ja mielipiteistä.

Työtoiminnan kehittäminen mainittiin myös yhtenä työhyvinvointia edistävänä toimenpiteenä. Järjestelmiä, työkaluja, työtiloja, työtapoja ja käytäntöjä pyritään jatkuvasti optimoimaan tehokkuuden parantamiseksi. Työkaluissa ja työtiloissa on huomioitu esimerkiksi ergonomia, joka koettiin merkittävänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä ottaen huomioon työn fyysisen luonteen. Kahdessa haastattelussa tuotiin esille viestimiskäytäntöjen merkitys. Säännöllisesti järjestetyt tiimipalaverit auttoivat muun muassa muu-  
tosten ja tavoitteiden hahmottamisessa. Näiden lisäksi palaverissa käytiin muita yhteisiä asioita.

#### 4.5 Edistävien toimenpiteiden vaikutukset

Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden vaikutuksia kysyttäessä päällimmäisenä asiana nousi esille henkilökohtainen jaksaminen ja motivaatio. Joustavat työjärjestelyt, asianmukaiset työvälineet ja monipuolinen palkitseminen koettiin vaikuttavan suoraan työntekijöiden suorituksiin. Työjärjestelyjen ollessa joustavat ovat työntekijätkin joustavampia tarvittaessa esimerkiksi jäämään ylitöihin. Joustavat työjärjestelyt helpottavat myös työpaikan ulkopuolella olevan muun elämän yhteensovittamista, joka taas vaikuttaa myönteisesti yksilöiden jaksamiseen. Työtehtävissä työvälineiden käyttö on olennainen osa työsuoritusta, jonka takia asianmukaisilla työvälineillä katsotaan olevan tärkeä rooli työn tehokkuuteen. Monipuolisella palkitsemisella koettiin olevan suora yhteys motivaatioon. Muutamia henkilöitä kertoivat kuinka he pystyvä vaikuttamaan palkkaansa työsuorituksillaan. Lisääntyneellä motivaatiolla taas katsottiin olevan myönteinen vaikutus työn määrään ja laatuun.

Jokainen henkilö nosti haastattelussa vahvasti esille työyhteisön ja työilmapiirin vaikutukset työhyvinvointiin. Työnantajan järjestämä yhteiset virkistyspäivät ja tapahtumat koettiin vaikuttavan myönteisesti työilmapiiriin. Hyvä työilmapiiriin taas koettiin vaikuttavan myönteisesti yksilöiden jaksamiseen ja suoriutumiseen. Virkistyspäivien ja yhteisten tapahtumien katsottiin vahvistavan me-henkeä ja niiden koettiin lisäävän työkavereiden välistä luottamusta. Hyvässä työilmapiirissä ollessa hyvä, on työntekijöiden mukavampi tulla työpaikalla ja itse työn tekeminenkin on usein mukavampaa.

#### 4.6 Työhyvinvoinnin vastuu

Jokaisen haastateltavan mielestä niin työnantaja kuin työntekijäkin ovat yhdessä vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä. Yksilöiden vastuuksi työhyvinvoinnin edistämiseksi luettiin muun muassa henkilökohtaisen terveyden huolehtiminen, asenne työtä ja työkavereita kohtaan ja oman ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä ylläpitäminen. Työyhteisön hyvinvointiin voidaan myös vaikuttaa yhteisten sääntöjen noudattamisella, hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja palautteen annolla. Toisin sanoen haastateltavat uskovat, että yksilöt kykenevät vaikuttamaan omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa, mikä edistää välillisesti työyhteisön hyvinvointia. Tämän lisäksi työntekijät voivat myös edistää työyhteisön hyvinvointia suoraan konkreettisilla teoilla.

Haastateltavat kokevat, että työnantajilla on myös suuri vastuu työhyvinvoinnin edistämässä. Kuten edellä on tuotu esille työntekijät pystyvät edistämään ja ylläpitämään työhyvinvointia, mutta työnantajalla on kuitenkin merkittävä rooli työkuultuurin ja työhyvinvointia tukevien edellytysten luomisessa. Lakisääteiset toimenpiteet, kuten työterveyshuollon järjestäminen, työympäristön turvallisuuden varmistaminen ovat esimerkiksi sellaisia toimenpiteitä, joista työnantajan tulisi huolehtia. Lisäksi työnantaja on se taho, joka päättää organisaation arvoista, kuinka suuri merkitys työhyvinvoinnilla on organisaatiossa, kuinka paljon siihen investoidaan ja kuinka sitä mitataan.

#### 4.7 Työhyvinvoinnin seuranta

Jokaisen haastateltavan työnantaja seurasi työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa tavalla tai toisella. Joissain organisaatioissa seuranta oli systemaattisempaa kuin toisissa. Ylivoi- maisesti eniten käytetty menetelmä työhyvinvoinnin nykytilan ja kehityksen seurantaan oli erilaiset työhyvinvointikyselyt, kuten ilmapiirikyselyt. Muutama henkilö mainitsi myös erilaiset palaverit ja arkikeskustelut, joissa kysytään myös työntekijöiden hyvinvointeja.

Kehityskeskustelut nostettiin myös esille yhtenä työhyvinvoinnin seurannan työkaluna. Kehityskeskustelut koettiin mainiona tapana seurata työhyvinvointia. sillä esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa työntekijä pystyi kertomaan tarkemmin omasta hyvinvoinnistaan.

Työhyvinvoinnin seurantaa pidettiin yleisesti ottaen tärkeänä. Haastatteluissa oli kuitenkin tuotu esille, ettei pelkkä seuranta riitä. Erityisen tärkeäksi koettiin, se että työnantajat myös hyödyntävät seurannasta saatua dataa ja laatii kehittämistoimenpiteitä datan perusteella. Työhyvinvoinnin seuranta ilman toimenpiteitä koettiin ajanhukkana ja haastateltavat olivat avoimempia osallistumaan esimerkiksi kyselyihin, kun he tiedostavat, että seurannan avulla pyritään mahdollisesti laatimaan toimenpiteitä ja kehittämään toimintaa.

#### 4.8 Työhyvinvoinnin yhteys organisaation menestykseen

Haastattelussa kysyttiin mitä tarkoitetaan menestyvällä organisaatiolla. Haastatteluissa henkilöt kuvasivat organisaation menestystä eri määritelmien ja lähestyivät sitä eri näkökulmista. Vastauksista oli selvästi havaittavissa yksityiskohtaisia organisaatioon liittyviä vastauksia. Ylivoimaisesti yleisin kuvaus liittyi työilmapiiriin. Organisaatio, jossa on hyvä olla ja henkilöstö viihtyy, koettiin menestyväksi organisaatioksi. Muita mainittuja asioita olivat muun muassa organisaation imago, näkyvyys, taloudellinen menestyminen, vaikuttavuus, innovatiivisuus, luotettavuus, tehokkuus, arvoista kiinni pitäminen, kilpailukykyisyys ja osaava henkilöstö. Pelkästään haastattelun perusteella organisaation menestyksen määrittäminen on haastavaa. Vastauksissa oli kuitenkin runsaasti yhdistäviä tekijöitä. Yleisimmät organisaation menestykseen liittyvät määritelmät ja kuvaukset liittyivät työpaikan viihtyvyyteen ja ilmapiiriin sekä henkilöstön osaamiseen. Haastateltavat uskovat, että näiden edellä mainittujen asioiden ollessa epäkunnossa ei organisaatio kykene menestymään.

Kaikki haastateltavat yhtyivät näkemykseen, että työhyvinvoinnilla ja organisaation menestyksellä on selvä yhteys toisiinsa. Muutama henkilö kertoi, kuinka työhyvinvoinnilla on suora yhteys heidän suorituskykyihinsä ja työtehokkuuteen. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet ja tekijät kuten muun muassa joustavat työjärjestelyt, turvallinen työympäristö, koulutus, hyvä johtaminen, asianmukaiset varusteet ja järjestelmä ja monipuolinen palkka koettiin vaikuttavan suoraan yksilöiden motivaatioon, sairauspoissaoloihin, suorituskykyyn, työtehokkuuteen ja sitoutumiseen. Sitoutuminen on luonnollisesti yhteydessä



organisaation henkilöstön vaihtuvuuden kanssa. Yksi henkilö mainitsi organisaation taloudellisen tilanteen vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin, vakavarainen organisaatio tuo varmuuden tunnetta työsuhteen jatkuvuuden kannalta. Huonon taloudellisen tilanteen katsottiin myös lisäävän vaatimuksia työntekijöitä kohtaan erityisesti tehokkaampaa työskentelyä ja intensiivisempää työtahtia. Lisäksi huonon taloudellisen tilanteen katsottiin myös vaikuttavan negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja lisäävän epävarmuutta.

## 5 Johtopäätökset ja pohdintaa

### 5.1 Opinnäytetyön johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella mitkä tekijät vaikuttavat yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin, miten työhyvinvointi vaikuttaa ja minkälainen merkitys sillä on yksilön työntekoon. Työn tavoitteena oli lisätä tietoisuutta työhyvinvoinnin merkityksestä niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Työhyvinvointi on aiheena mittava kokonaisuus, jonka takia aihetta on rajattu siten, että teoriaosuudessa sitä tarkastellaan nimenomaan yksilön ja organisaation näkökulmista. Lisäksi opinnäytetyössä on käsitelty lyhyesti työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välistä yhteyttä, tämä ei kuitenkaan ole opinnäytetyön fokuksena. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla logistiikan alan työntekijöitä, aineisto ilmaisee, mitkä tekijät vaikuttavat juuri heidän työympäristössään työhyvinvointiin. Erityisesti halusin selvittää, mitkä tekijät vaikuttivat heidän työhyvinvointiinsa ja kuinka se heijastuu heidän työnteoonsa. Haastattelu kysymykset oli räätälöity tutkimuskysymyksien ympärille. Haastateltavien valinnassa otettiin huomioon heidän työnsä toimiala, tällä pyrittiin varmistamaan, että haastateltavien työympäristö ja työtehtävät ovat vastaavanlaisia.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin tarkastelemalla olemassa olevia työhyvinvointiin liittyviä teorioita ja malleja. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työhyvinvointia niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä tulee vahvasti ilmi, että työhyvinvointi on hyvin moninainen käsite. Pyöriän (2012) mukaan Työhyvinvoinnin käsitteelle ei ole olemassa yleispätevää määritelmää. Haastattelun tulokset tukevat myös vahvasti, kuinka moninainen työhyvinvointi on käsitteenä. Vastaukset vaihtelivat melko runsaasti haastateltavien mukaan, mutta esille nousi kuitenkin yhteneviäkin asioita. Erityisesti työyhteisön ilmapiiri nostettiin vahvasti esille työhyvinvointia kuvaessa.

Olellainen osa teoreettista viitekehystä oli työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät. Nämä tekijät voidaan luokitella kahteen eri kategoriaan: yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. Yksilöihin liittyvien tekijöiden lähtökohtana toimii yksilöiden oma henkinen ja fyysinen suorituskyky. Näihin vaikuttavat viime kädessä yksilön geeniperimä, kasvu- ja työolosuhteet, arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja motivaatio elämän eri vaiheissa. Keskeisiä organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, palkitseminen, työympäristö, työaikajärjestelyt, sisäinen viestintä, työyhteisön toimivuus, osaaminen, esimiestyö ja kehittymismahdollisuudet sekä kasvupolut. (Kauhanen 2016, 28–29.) Haastattelussa kysyttiin teemoittain työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ja kerätystä aineistosta esiintyi huomattavasti enemmän organisaatioon liittyviä tekijöitä verrattuna yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin esille, kuinka loppu peleissä yksilö on itse vastuussa omasta asenteesta itse työhön, kollegoihin ja näin he myös vaikuttavat suoraan työyhteisöön ja työilmapiiriin. Työilmapiirin yhteydessä nostettiin myös esille kollegat ja heiltä saama ammatillinen tuki koettiin merkittävänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä.

Työnantaja on vastuussa työhyvinvoinnin edellytysten luonnista, mutta loppu peleissä työntekijät ovat myös vastuussa omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Yksilö pystyy edistää omaa työhyvinvointiaan muun muassa ylläpitämällä ammattitaitoaan ja osaamistaan, huolehtimalla omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan, sitoutumalla työhönsä sekä työyhteisöä tukemalla toiminnalla. Jokaisella yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omiin valintoihinsa ja asenteisiinsa sekä pyrkiä huolehtimaan oman työn stressitekijöiden ja voimavarojen tasapainosta. (Pakka & Rätty 2010, 23.) Haastattelu aineisto tuki vahvasti tätä näkemystä. Kaikki haastateltavat kokivat, että työhyvinvoinnin vastuu on niin työntekijällä, että työnantajallakin. Erityisesti omasta terveydestä huolehtiminen, ammatillisen osaamisen kehittäminen ja oma henkilökohtainen asennoituminen koettiin asioiksi joihin työntekijät pystyvät vaikuttamaan. Työnantajalta odotettiin kuitenkin työhyvinvointia edistävien edellytysten luomisessa, kuten esimerkiksi työterveyshuollon järjestäminen.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet kuinka korkean motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin omaava henkilöstö tuottaa parempia työsuorituksia verrattuna siihen, jossa nämä edellä mainitut tekijät ovat matalalla tasolla. Selvitysten perusteella myös hyvä työyhteisössä vallitseva ilmapiiri edistää innovatiivisuutta ja korkea osaaminen kohentaa työsuoritusta. Lisäksi esimiestyöllä on havaittu yhteys työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Viitala 2014.) Haastatteluissa korostettiin usein työyhteisön merkitystä työhyvinvoinnin

edistämässä. Työkavereiden tuki koettiin merkityksellisenä voimavarana, joka auttoi jaksamisessa. Tämän lisäksi hyvä ilmapiiri katsottiin vaikuttavat merkittävästi haastattelvien työhyvinvointiin. Hyvän ilmapiirin helpottavan kommunikointia ja yhteistyötä ja sen myötä sen koettiin tukevan työpaikan tuottavuutta.

Työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä on ollut haasteellista todistaa luotettavasti. Työhyvinvoinnilla on kuitenkin tutkitusti olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia organisaatioiden taloudellisuuteen. Työterveyslaitoksen laatiman tutkimusten perusteella investoinnit työhyvinvointiin maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. Työhyvinvointiin investoimalla on tutkitusti mahdollista pienentää henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia. Keskeisimpiä kustannuksia aiheuttavina tekijöinä ovat sairauspoissaolojen vähentäminen, ennenaikainen eläköityminen ja työtapaturmien minimointi. Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2014 laatiman laskelman mukaan menetetyistä työpanoksesta aiheutuu vuosittain työpaikoille ja yhteiskunnalle 24 miljardin euron kustannukset. Työhyvinvoinnin tason nostaminen on myös tutkitusti vaikuttanut positiivisesti vaihtuvuuden pienenemiseen, jolla on yhteys tuottavuuden paranemiseen. (Kauhanen 2016, 17; Pakka & Rätty 2010, 30; Stm; Työterveyslaitos.) Haastattelussa tuotiin esille, työhyvinvoinnin tuottamia välittömiä talousvaikutuksia kuten sairauspoissaolot. Tarkkoja lukuja ei haastateltavat tuoneet esille johtuen tiedon puutteesta. Haastateltavat olivat kuitenkin havainneet työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen yhteyden.

Myönteisiä välittömiä talousvaikutuksia nostettiin enemmän esille. Yleisesti ottaen työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden katsottiin vaikuttavan huomattavasti henkilöstön sitoutuvuuteen ja motivaatioon. Haastateltavat kokivat, että työnantajan laatimat toimenpiteet osoittavat aitoa kiinnostusta ja arvostusta heitä kohtaan. Tämä kiinnostus ja arvostus ilmenee takaisin työnantajaa kohtaan. Työntekijät ovat tällöin myös kiinnostuneita työnantajasta ja osallistuvat organisaation toiminnan kehittämiseen. Kuten edellä oli mainittu, työhyvinvoinnin koettiin vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden sitoutuvuuteen työtä ja työnantajaa kohtaan. Sitoutuvuuden katsottiin vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta. Vähentyneen vaihtuvuuden taas katsottiin vaikuttavan suoraan rekrytoinnista ja koulutuksesta aiheutuneisiin kustannuksiin. Haastattelussa käy myös ilmi, kuinka työhyvinvointi vaikuttaa suoraan heidän motivaatioonsa, motivaation taas katsottiin heijastuvan myönteisesti työn laatuun ja työntehokkuuteen.

Työnantaja kykenee vaikuttamaan myönteisesti henkilöstönsä työhyvinvointiin erilaisilla toimenpiteillä kuten muun muassa tarjoamalla mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä, positiivisen ilmapiirin, laadukkaan esimiestyön ja joustavat työajat. Nämä tekijät vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Lisäksi ne vahvistavat sitoutumista ja työnantajan imagoa (Kauhanen 2016, 87-92). Teoreettisessa viitekehyksessä on tuotu esille, kuinka yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat lukuiset työyhteisöön liittyvät tekijät. Haastattelun tulokset osoittavat myös tämän. Erityisesti työilmapiiri on nostettu vahvasti haastatteluissa esille työhyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta edistävänä tekijänä. Haastattelujen tuloksista pystyy myös selkeästi havaitsemaan kuinka työhyvinvointi voi vaikuttaa myönteisesti yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen itse työtä ja työnantajaa kohtaan. Nämä taas vaikuttavat tuottavuuteen, työn tehokkuuteen ja työn laatuun. Työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä voidaan siis vaikuttaa suoraan työntekijän työntekoon.

Opinnäytetyön aiheen valinta oli itselleni suhteellisen helppoa. Koin aiheen olevan ajankohtainen erityisesti tällä hetkellä jylläävän pandemian vuoksi. Lisäksi aihe oli henkilökohtaisesti itselleni kiinnostava. Ennen aiheen valintaan olin muutamaa otteeseen pohjittanut miksi työhyvinvointi ei ole vielä saanut sitä huomiota, jota se mielestäni ansaitsee. Henkilökohtainen tavoitteeni oli oppia lisää työhyvinvoinnista ja opinnäytetyö loi mainion mahdollisuuden aiheeseen perehtymisen. Mielestäni olen tämän opinnäytetyön aikana oppinut paljon uutta aiheesta ja saanut uusia näkökulmia aiheeseen. Koen, että saavutin asettamani opinnäytetyön tavoitteet.

Kuten alan kirjallisuus, teoreettinen viitekehys ja haastattelun tulokset osoittavat työhyvinvointi vaikuttaa selkeästi yksilöiden työntekoon. Tästä huolimatta erityisesti työhyvinvoinnin määritelmä ja siihen liittyvät keskeiset tekijät vaihtelevat riippuen yksilöstä. Haastatteluista esiintyi runsaasti yhteneviäkin tekijöitä, kuten työilmapiiri, esimiestyö ja työnhallinta. Tämä opinnäytetyö myös osoittaa kuinka työhyvinvointia tutkiessa olisi tarpeellista tutkia myös työpahoinvointia. Haastattelusta nousi runsaasti esille työhyvinvointia edistäviä asioita mutta heikentäviä tekijöitä tuli huomattavasti vähemmän esille. Opinnäytetyö osoittaa myös, että työhyvinvointi aiheena voidaan pitää varsin moniulotteisena tutkimuskohteena, jota voidaan sekä tulisi tarkastella monesta eri näkökulmasta. Aihetta tutkiessa olisi hyvä huomioida organisaation sisäiset ja yksilöiden erot. Jatkotutkimuksissa voisi hyödyntää kvalitatiivisten menetelmien lisäksi myös kvantitatiivisia menetelmiä.

## 5.2 Opinnäytetyön validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen oppaissa on painotettu tutkimuksen etiikkaa ja tutkijan moraalialueen yllättävän vähän. Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta on käsitelty pääsääntöisesti validiteetin ja reliabiliteetin termeillä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Validiteetilla viitataan siihen, että onko tutkimus pätevä. Kuinka perusteellisesti se on tehty, ovatko saadut lopputulokset ja niistä tehdyt päätelmät oikeita. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Toisin sanoen kuinka hyvin tutkija saa tuotettua ajatusrakennelmansa ymmärrettäväksi muille henkilöille. Reliabiliteetilla taas viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Sarajärvi & Tuomi, 2018).

Haastateltavat työskentelivät kaikki logistiikan toimialalla, varastotyöntekijä tehtävänäimikkeellä. Toimialarajaus on tehty tarkoituksellisesti. Rationaali rajauksessa oli varmistaa, että työolosuhteet ja työtehtävät ovat samankaltaisia. Haastateltavista yksi oli naispuolinen henkilö ja loput miespuolisia henkilöitä sekä kaikki haastateltavat olivat 20-35 ikäryhmässä. Nämä taustatekijät mahdollisesti vaikuttivat haastatteluiden tuloksiin. Kuten haastattelu aineistosta ja teoreettisesta viitekehystä voi havaita työhyvinvoinnin merkitys vaihtelee yksilöittäin. Iältään vanhemmat henkilöt olisivat mahdollisesti voineet tuoda erilaisia näkökulmia aiheeseen. Naispuolisen haasteltavan näkemykset eivät eronneet merkittävästi muiden haastateltavien näkemyksistä. Tästä huolimatta kohdejoukko olisi mahdollisesti kaivannut enemmän naispuolisten henkilöiden näkemyksiä. Yleisesti ottaen luulisi iän ja sukupuolen vaikuttavan siihen, miten työhyvinvointi koetaan. Organisaatiokohtaisia työnhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tuotiin esille, mutta niitä ei esiintynyt runsaasti. Vaikka organisaatiot toimivat samalla toimialalla voidaan aineistosta kuitenkin havaita, että eri organisaatioissa tietyt asiat korostuivat enemmän.

Opinnäytetyö ei ole tehty toimeksiantona millekään organisaatiolle, joten tämä ei ollut vaikuttava tekijä haastateltavien valinnassa. Haastateltavat ja heidän organisaationsa ovat anonyymejä tässä opinnäytetyössä. Tämä ilmoitettiin haastateltaville ennen haastattelua. Koen, että anonyyminä pysyminen auttoivat haastateltavia keskustelemaan avoimesti. Haastateltaville kerrottiin myös etukäteen aiheesta. Muuten haastateltavia ei pyritty johdattelemaan mitenkään muuten. Henkilökohtaisesti koin, että haastateltavat

vastasivat myös avoimesti haastattelukysymyksiin, sillä haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja. Lisäksi opinnäytetyön validiteetissa ja reliabiliteetissa on huomioitu lähdeaineisto. Teoreettiseen viitekehyksessä on hyödynnetty suhteellisen uutta työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta.

## Lähteet

Ahonen, Guy & Aura, Ossi 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAIBHXCTEB#/kohta:STRATEGISEN\(\(20\)HYVINVOINNIN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b5](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAIBHXCTEB#/kohta:STRATEGISEN((20)HYVINVOINNIN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b5). Luettu 25.11.2020.

Bartels, Amy, Peterson, Suzanne & Reina, Christopher 2019. Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/2215401717/fulltextPDF/AC90725929C74EDBPQ/1?accountid=11363>. Luettu 2.12.2020.

Bogdan, Robert, Devault, Marjorie & Taylor, Steven 2015. Introduction to qualitative research methods. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=4038514>. Luettu 1.3.2021.

Chen, Peter & Cooper, Cary 2014. Wellbeing: A complete reference guide. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=1629245>. Luettu 2.12.2020.

Diener, Ed, Wirtz, Derrick & Tov, William 2010. New measures of well-being: Flourishing and positive and negative feelings. [https://www.researchgate.net/publication/304673145\\_New\\_measures\\_of\\_well-being\\_Flourishing\\_and\\_positive\\_and\\_negative\\_feelings](https://www.researchgate.net/publication/304673145_New_measures_of_well-being_Flourishing_and_positive_and_negative_feelings). Luettu 7.12.2020.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Luettu 17.11.2020.

Kaikkonen, Maija-Leena, Manka, Maija-Liisa & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. <https://docplayer.fi/2464115-Hyvinvointia-tyoyhteisoon.html>. Luettu 5.1.2021.

Larjovuori, Riitta-Liisa, Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2015. Inhimillinen pääoma. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 9.2.2021.

Mamia, Tero 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Raimo Blom & Ari Hautaniemi (toim): Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.

Manka, Marja Liisa 2013. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro

Manka, Marja-Liisa 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>. Luettu 8.3.2021.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf). Luettu 10.2.2021.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2016. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html). Luettu 9.4.2021.

Sinokki, Marjo & Virtanen, Petri 2014. Hyvinvointia työstä. Helsinki: Tietosanoma

SSTK. STTK:n jäsentutkimus 2018. <https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/sites/2/2019/02/Ty%C3%B6n-kuormittavuus.pdf>. Luettu 8.11.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Menetetyn työpanoksen kustannukset. <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>. Luettu 4.5.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojelu Suomessa 2016. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahU-KEwi3wJqjvPsAhVvtIsKHWFGCUkQFjAAegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fstm.fi%2F>



documents%2F1271139%2F1332445%2FSTM\_esite\_Tyosuojelu\_suomessa\_verkoonFIN.pdf%2F47c9b25c-df92-4832-93e7-fc27d2c56088&usg=AOv-Vaw2NbMx2v0a89or1VepU6NL. Luettu 8.11.2020.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. Työsuojelulainsäädäntö. <https://stm.fi/tyosuojelu/lainsaadanto>. Luettu 2.1.2021.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 23.11.2020.

Työterveyslaitos. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu 2.1.2021.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstö johtaminen: Strateginen kilpailutekijä. <https://www.e-library.com/reader/9789513764111>. Luettu 8.2.2021.

**Haastattelukysymykset**

1. Ikä ja palvelusaika vuosina nykyisessä työsuhteessa
2. Tehtävänimike ja työsuhteen muoto
3. Lyhyt kuvaus työtehtävistänne
4. Organisaation koko
5. Miten kuvailisit käsitettä työhyvinvointi (mitä se sisältää)?
6. Mitkä asiat tuottavat ja edistävät sinun työhyvinvointiasi työssäsi?
7. Mitkä asiat heikentävät sinun työhyvinvointiasi työssäsi?
8. Mitkä ovat merkittävimmät työkykyäsi parantavat tekijät?
9. Mitkä tekijät aiheuttavat sinulle eniten työuupumusta?
10. Minkälaisia toimenpiteitä työnantajasi on tehnyt työhyvinvoinnin edistämiseksi?
11. Ovatko työnantajan toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi mielestänne vaikuttaneet työskentelyysi?
12. Minkälaisia toimenpiteitä työnantajasi voisi tehdä työhyvinvoinnin edistämiseksi?
13. Onko työhyvinvointi mielestänne työnantajan, työntekijän vai molempien osapuolten vastuulla? Miksi?
14. Seurataanko työpaikallanne työhyvinvoinnin tilaa ja kehitystä?
15. Minkälainen on menestyvä organisaatio mielestänne?
16. Koetko että työnantajan työhyvinvointia edistävät toimenpiteet vaikuttavat organisaationne tuloksellisuuteen/menestykseen? Miksi?