



Työhyvinnön tunneälykäs johtaminen kasvuyrityksissä

Susanna Shawar

Opinnäytetyö, AMK

Joulukuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Uudistuva johtaminen

Shawar, Susanna

Työhyvinvoinnin tunneälykäs johtaminen kasvuyrityksissä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2024, 49+4 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka iso merkitys työhyvinvoinnilla ja tunteilla on kasvuyrityksissä sekä hyödynnetäänkö tunneälyä johtamisessa ja millaisia vaikutuksia tällä mahdollisesti on ollut. Työhyvinvointi ja tunteet ovat teema, jota on pitkään pidetty vähemmän tärkeänä asiana työelämässä. Nämä teemat ovat nousseet kuitenkin enemmän esiin kuten myös vastuullisuus 2020-luvun megatrendinä.

Tutkimus toteutettiin kuukauden vastausajalla heinäkuussa 2024 kyselytutkimuksena vuosina 2020-2023 sparrausohjelmassa mukana olleille pienille ja keskisuurille kasvua tavoitteleville yrityksille. Tämä joukko käsitti yli 800 yritystä, joista kyselyyn vastasi noin 60 henkilöä.

Tulokset toivat ilmi, että kaikille termit eivät olleet edes tuttuja ja moni pieni yritys koki työhyvinvoinnin tai tunteiden johtamisen olevan tärkeää, mutta niiden jäävän helposti kiireen ja taloustavoitteiden jalkoihin. Resurssien puute, erityisesti raha, aika ja osaaminen, haastoivat työhyvinvoinnin johtamista kaikista eniten. Tunneälyä johtamisessa hyödyntäneet yritykset olivat kuitenkin kokeneet siitä olleen paljon hyötyä liiketoiminnalleen ja työyhteisölleen.

Tuloksien siis voidaan katsoa tukevan myös aiheesta aiemmin kirjoitettua teoriaa. Monesti yrityksistä puhuttaessa tarkoitetaan isompia yrityksiä ja siksi kasvuyritykset olivat hyvä näkökulma tarkastella työhyvinvoinnin ja tunteiden aihepiiriä.

Avainsanat (asiasanat)

työhyvinvointi, tunneäly, kasvuyritykset, tunteet, kyselytutkimus

Shawar, Susanna

Leading well-being at work in growth companies by emotional intelligence

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2024, 49+4 pages.

Degree Programme in Business Management. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The main purpose of this study was to find out how big role does well-being at work and emotions play in growth companies. It was also asked if emotional intelligence is used in leading and what kind of actions it may have caused inside or outside of the company. Well-being at work and emotions are themes that have long been seen less important in work life instead of for example money and profit. Although these themes are rising their importance as well as responsibility which may be described as megatrend of this century.

The study was in form of a questionnaire and was sent to selected companies in July 2024. The group of companies formed of small- and middle-sized companies willing to grow and who participated a certain sparring program during years 2020-2023. This group consisted of over 800 companies and answers were given by about 60 people.

The results showed that the terms were not familiar to all of the responders and many smaller companies experienced these themes important but difficult to bring into their everyday work at the for example because of the busy times, low number of workers and money. Although companies who use emotional intelligence in leading, experienced it has caused many pros for business and for atmosphere at the workplace.

Comparing the results to the previous knowledge it could be said that it goes together. Usually, these themes are among bigger companies, so it was interesting and important to study the growth companies.

Keywords/tags (subjects)

well-being at work, emotional intelligence, growth companies, emotions, questionnaire study

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Lähtökohdat	3
1.2	Tavoitteet	6
1.3	Prosessin eteneminen	7
2	Teoriaa kasvuyritysten hyvinvoinnin ja tunteiden johtamisesta.....	8
2.1	Työhyvinvointi ja johtaminen.....	9
2.2	Tunteet, tunneäly ja johtaminen	13
2.3	Kasvuyritys.....	15
2.4	Muut tutkimuksen kannalta olennaiset termit.....	16
3	Tutkimus	20
3.1	Tutkimus- ja analysointimenetelmät	20
3.2	Tutkimustulokset.....	22
4	Pohdinta.....	40
4.1	Tulokset suhteessa tavoitteisiin	40
4.2	Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja pätevyys	43
4.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	44
	Lähteet	46
	Liitteet	50
	Liite 1. Webropol-kysely.....	50

Kuvat

Kuva 1.	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Rauramo 2020)	11
Kuva 2.	Vastaajien tittelit	23
Kuva 3.	Yrityksen ikä luokittain	25
Kuva 4.	Yrityksen liikevaihto	26
Kuva 5.	Yrityksen henkilömäärä luokittain	27
Kuva 6.	Yrityksen vuosittainen kasvu	28
Kuva 7.	Kuinka tärkeänä yrityksessänne pidetään seuraavia asioita?	28
Kuva 8.	Yrityksen arjessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvoinnin johtamiseen ..	29
Kuva 10.	Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne?	30
Kuva 11.	Korrelaatio yrityksen kasvun ja työhyvinvoinnin johtamiskeinojen välillä	31
Kuva 12.	Yrityksen arjessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota tunteiden johtamiseen	32
Kuva 14.	Tunneäly on osa johtamiskulttuuria	32

Kuva 15. Millä keinoilla tunneälyä hyödynnetään yrityksenne johtamisessa?	33
Kuva 16. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa positiivisesti tunteita johtamalla	35
Kuva 17. Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessänne seuraavia vaikutuksia?.....	36
Kuva 18. Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessänne seuraavia vaikutuksia, kun tunneäly on tai ei ole osa johtamiskulttuuria?	36
Kuva 19. Tilastollinen merkittävyys tunneälykkään johtamisen vaikutuksista, jos tunneäly on osa johtamiskulttuuria.....	37
Kuva 20. Työhyvinvoinnin ja tunteiden johtaminen on osa sosiaalista vastuullisuutta	38
Kuva 21. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin johtamiseen yrityksessänne?	39

Taulukot

Taulukko 1. Yrityksen perustamisvuosi.....	24
Taulukko 2. Yrityksen ikä.....	24
Taulukko 3. Yrityksen liikevaihto	25
Taulukko 4. Yrityksen henkilömäärä	26
Taulukko 5. Yrityksen vuosittainen kasvu	27

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan työhyvinvointia erityisesti tunteiden ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta kasvuyrityksissä. Työn taustalla on kirjoittajan oma kiinnostus työhyvinvointiin ja tunteiden vaikutuksesta siihen. Toimeksiantajana työlle toimii Kasvu Open Oy. Tuloksien voidaan katsoa peilaavaan aihepiiriä valtakunnallisesti ja myös tuovan lisäarvoa toimeksiantajalle omaan toimintaansa. Tulokset kertovat ensisijaisesti kasvuyritysten nykytilasta.

Tunteet sekä työhyvinvointi linkittyvät vahvasti sosiaalisen vastuullisuuden piiriin ja vastuullisuutta korostetaan entistä enemmän yrityksien toiminnassa. Vastuullisuus on noussut merkittäväksi osa-alueeksi työelämässä ja koko yhteiskunnassa. Vastuullisuutta jaetaan eri kategorioihin, esimerkiksi ESG-jaottelulla. Kasvuyrityksillekin luonnollista olisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa enemmän tunteiden johtamiseen kasvun (eli muutoksen) pyörteissä. Tähän mennessä vastuullisuus on sitovammin koskenut käytännössä vain isompia yrityksiä. (Vastuullisuuden tulevaisuus 2022; Mikä on ESG? 2021)

Työn aihe on luonteeltaan sellainen, että sen rajaus oli tärkeää heti alusta alkaen. Toimeksiantajan toimesta työtä voidaan jo heti rajata koskemaan pieniä ja keskisuuria kasvavia yrityksiä. Useimmiten Kasvu Openin sparrausohjelmiin yrityksistä osallistuvat henkilöt ovat muun muassa toimitusjohtajia, kehitysjohtajia tai myynnin ja markkinoinnin työntekijöitä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena henkilöille yrityksissä, jotka ovat aiempina vuosina olleet mukana sparrausohjelmissa. Myös muutoksia ja niiden johtamista voidaan tarkastella kasvumuutosten näkökulmasta. Vahvoja teemoja työssä ovat tunteet ja tunneäly sekä työhyvinvointi ja johtaminen. Johtamisella tarkoitetaan niin esimiestyötä kuin oman työn johtamista, itsensä johtamista.

1.1 Lähtökohdat

Lähtökohtana opinnäytetyölle oli se, että tunteet ja tunneäly on mielletty yhteiskunnallisesti asioiksi, joiden ei tulisi näkyä työpaikalla. Tämä yleinen mielipide on kuitenkin alkanut vauhdilla muuttua ja on alettu tutkia tunteiden vaikutusta työpaikalla esimerkiksi juuri työhyvinvointiin. Teollisen vallankumouksen myötä ihmiset nähtiin tehtaissa vain linjaston osina, joiden piti toimia tar-

kasti samalla tahdilla eikä keskeytyksiä ja muutoksia katsottu hyvällä. Nykypäivän tietotyö on kuitenkin jo iso osa työmaailmaa ja tällöin itse työ tapahtuu ihmisten aivoissa. Ihminen ei ole kuitenkaan kone ja on siten ympäristön vaikutuksille altis. Töitä on monenlaisia edelleen, mutta yhtä lailla linjaston osana työskennellyt työntekijä sata vuotta sitten on tuonut töihin tullessaan myös koko muun elämän vaikutukset ja tunteensa mukanaan. (Lau, 2020.)

Globalisoituva ja digitalisoituva maailma kiihdyttää asioiden tapahtumisen tahtia, missä ihminen yrittää pysyä perässä. Koko ajan tapahtuu jotakin uutta tai on paljon mietittäviä asioita samanaikaisesti. Työntekijöiden uupuminen on yleistynyt ja moni jää sairauslomalle burnoutin eli työuupumisen vuoksi tai saa masennusdiagnoosin. (Burnout – todellinen ongelma nuorten ammattilaisten keskuudessa, n.d.) Työpaikoilla ongelmana on siis se, miten työntekijät jaksaisivat ja voisivat paremmin. Yrityksissä tiedostetaan se, että jaksamisen ja viihtyvyyden myötä myös tuottavuus ja tulokset paranevat. (Cyqnel, 2024.)

Perinteisesti tunteista työelämässä on ajateltu lähtökohtaisesti olettaen niin, että ne tulisi piilottaa tai ohittaa aina kun mahdollista sekä olla vaivaamatta muita omilla tunteillaan. Jos tunteita on pakko ilmaista, vain positiiviset tunteet olisivat sallittuja. Tunteiden ilmentämiseen sovelletaan monin paikoin niin sanottuja kirjoittamattomia sääntöjä, joita jokaisen oletetaan noudattavan. Tunteiden rooli työelämässä elää voimakasta murrosvaihetta, kun osin taustalla vaikuttaa isosti aiemmat ohjenuorat siitä, että tunteet heikentäisivät esimerkiksi päätöksentekoa tai vaarantaisivat tehokkuuden. Osa yrityksistä kuitenkin on jo tehokkaasti ottanut tunteiden johtamisen ja tunnetyöskentelyn osaksi toimintansa strategiaa. (Miller, 2024.)

Tunteiden merkitys työyhteisössä tulisi siis tunnistaa ja nähdä tunteet osana työntekijää, joka tuo itsensä kokonaisvaltaisesti työpaikalle. Lapsilla tunneilmaisu on avoimempaa ja välittömämpää, mutta vaikka aikuisten olisi hyvä ottaa lapsilta tästä mallia, tulee aikuisen kuitenkin kyetä säätelemään tunteitaan ja ilmaisemaan niitä sivistyneesti ja harkiten tilanteen mukaan. Liika suodattamaton tunteiden ilmaisu voi aiheuttaa muissa negatiivisia tunteita tai saada vaikutelman, ettei osaa käytöstapoja. Pahimmillaan tämä tunneälykkyyden puute heikentää psykologista turvallisuutta ja sitä myöten kokemusta hyvinvoinnista. (Cyqnel, 2024.)

Toteutetuista tunnevalmennuksista on saatu huikeita tuloksia, joten vanha käsitys etteivät tunteet kuulu työpaikalle ei ole enää kovin vakuuttava (Cygnel, 2024). Tunnetaitoja tarvitaan aina siellä, missä kaksi tai useampi ihminen kohtaa, riippumatta siitä, missä ympäristössä ollaan. Suomalaisissa yrityksissä on usein melko matala hierarkia, mikä ehkä edesauttaa tunteiden helpompaa ilmaisua. Toisaalta taas moni asia tehdään ensisijaisesti tulos tai asia edellä ja ajatellaan, että esimerkiksi tunteilla ei ole tähän merkitystä tai niille ei ole aikaa. (Vallinkoski, 2024.)

Työn toimeksiantajana toimii Kasvu Open Oy. Se on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhtiö, joka myös luokittelee itsensä kasvuyritykseksi. Kasvu Open yhdistää kasvuhaluiset pienet ja keski-suuret yritykset ja yritystoiminnan asiantuntijat eli sparraajat. Sparraajat jakavat asiantuntemustaan vapaaehtoistyönä ja sparraus yrityksille on aina maksutonta. Palvelua voidaan tarjota ilmaiseksi toimintaa rahoittavien valtakunnallisten sekä sparrausohjelmakohtaisten kumppanien ansiosta. (Kasvu Open on olemassa yrityksiä varten, n.d.)

Kasvuyrityksissä, varsinkin pienissä tai nuorissa, voi liikeidea ja sen työstäminen kannattavaksi olla todella intensiivistä ja siten siihen uppoudutaan täysillä. Kuitenkin juuri yhteishenki ja viihtyvyys on se liima, joka saa työntekijät työskentelemään kohti liikeidean toteutumista. Liikeidea on asia, mitä kehitetään, mutta ihmiset ovat ne, jotka sen tekevät. Pitää kohdata siis ihminen kokonaisuutena. (Kasvuyrityksen johtaminen: Mitä yhteistä onnistujilla on? n.d.) Kasvuyrityksessä ensisijaista on johtamisella inspiroida ihmisiä kohti yrityksen tavoitteita kohtaamalla heidät kokonaisvaltaisesti ja luomalla heille psykologisesti turvallinen ja viihtyisä työyhteisö (Sylvius, 2023).

Koska opinnäytetyön toimeksiantajana on Kasvu Open, ovat pk-kasvuyritykset kohderyhmänä luonnollinen valinta tutkimukselle. Aikaisempaa tutkimusta kasvuyritysten työhyvinvoinnin tai tunteiden johtamisesta laajemmin ei hirveästi löytynyt. Moni tutkimus keskittyi isompiin yrityksiin tai tutkimuksessa oli tutkittu vain yhtä yritystä.

Kasvuyrityksen johtaminen on aina jännittävää, aina haastavaa ja aina palkitsevaa. Kasvu ei ole pelkkä numero tai suoritusmittari; se on tyyli, kulttuuri ja filosofia, joka ilmenee kaikessa mitä kasvuyrityksessä tehdään. Kaiken kasvun ja hässäkän keskellä, on tärkeää muistaa, että suurimmat voitot eivät tule pelkästään tuloslaskelmista, vaan ihmisten, ideoiden ja mahdollisuuksien kasvusta. Kun jokainen päivä otetaan uutena mahdollisuutena oppia, kehittyä ja menestyä, kasvuyritys ei vain selviä haasteista, vaan kukoistaa ja määrittelee uudelleen mahdollisuuden rajat. (Huusko-Viikilä, 2023.)

1.2 Tavoitteet

Perimmäisenä intohimona työn tavoitteissa oli tutkia jollain tapaa tunteita ja hyvinvointia työelämässä. Miten tunteet vaikuttavat, miten ne ilmenevät, kuinka niiden annetaan näkyä, johdetaanko niitä? Kuinka iso rooli hyvinvoinnilla on työssä, panostetaanko siihen millä tavalla työpaikalla ja onko panostuksilla ollut positiivisia vaikutuksia? Aiheina tunteet ja hyvinvointi ovat laajoja ja on suuri vaara, että aihe karkaa liian isoksi. Siksi rajausta on erittäin tärkeää, mutta myös vaikeaa.

Työn tutkimuskysymyksenä on: Kuinka iso rooli kasvuyrityksissä on työhyvinvoinnilla ja sen johtamisella tunneälykkäästi. Alakysymyksiä ovat:

- Onko tunteet asia, johon kiinnitetään ylipäättään huomiota yrityksissä?
- Koetaanko yrityksissä, että tunteita johtamalla saavutetaan parempaa työhyvinvointia?
- Tulisiko tunteisiin ja niiden johtamiseen kiinnittää enemmän vai vähemmän huomiota?
- Miten huomioida tunteet muutoksen keskellä?
- Nähdäänkö tunteet ja niiden johtaminen osana sosiaalista vastuullisuutta?

Tunneäly terminä nousee esiin tunne-sanalla rinnalle, koska se linkittyy niin vahvasti tietysti tunteisiin, mutta on myös hyvin kiinteä osa johtamisesta puhuttaessa. Muutos sanana löytyy alakysymyksistä, sillä kasvuyrityksistä puhuttaessa muutos on väistämätön seikka, jota yrityksissä tapahtuu kasvun myötä. Tunteiden ja hyvinvoinnin rooli ja merkittävyys määrä ovat tärkeitä tekijöitä, sillä kuten aiempaan mainittu, on pitkään vallinnut niin sanotut kirjoittamattomat säännöt muun muassa tunteiden roolista työpaikalla. Vastuullisuus on myös nykyään asia, jota pidetään pitkälti jo lähtöolettamana yrityksissä. Kaikissa yrityksissä tätä ei kuitenkaan ole vielä välttämättä tietoisesti pohdittu tai sanoitettu.

Hypoteesiksi tutkimukseen siis muodostuu, että kasvuyrityksien kesken voi ilmetä suuria eroja siinä, kuinka hyvin tai paljon työhyvinvointia ja tunteita johdetaan tai kuinka vastuullisuusasioita on pohdittu. Tutkimuskysymyksillä ja tällä työllä on tavoitteena löytää tietoa ja ymmärrystä kasvuyritysten nykytilanteesta ja tahtotilasta. Tätä voisi hyödyntää esimerkiksi mahdollisesti erityyppisissä julkaisuissa datana.

1.3 Prosessin eteneminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi varsinaisesti jo keväällä 2022 alustavan aihe-ehdotuksen myötä. Jo aiemmin lähtöajatuksena oli, että työ tulisi liittymään jollain tapaa tunteisiin. Alustava aihe-ehdotus kuitenkin tyrmättiin, perustellen ettei se sovi liiketalouden opintoihin vaan menen psykologian puolelle. Varsinaista aihe-ehdotusta tuli siis muokata ja siihen otettiin vahvemmin mukaan työkultuurin näkökulmaa. Työlle ei kuitenkaan löytynyt pitkään aikaan varsinaista ongelmaa, mitä haluttaisiin ratkaista. Työn rajaaminen oli siis hyvin hankalaa eikä se edennyt. Tässä kohtaa todettiin, että tunteet ovat kuitenkin varsin hyvä tutkimusaihe työhön ja tätä voi tutkia liiketaloudenkin opinnoissa. Ongelma, tutkittava kohde sekä rajaus kuitenkin uupuivat edelleen ja tämä vaikeutti tietoperustan koostamista.

Työn lopputuotokseksi oli ideoitu alkuvaiheessa mm. huonetaulua tai perehdytysmateriaalin osaa. Tutkimustapana kvalitatiivista tutkimusta haastatteluineen sekä puolistrukturoituine kyselyineen. Nämä varmasti olisivat olleet hyviä, mutta varsinaisen ongelman tai tutkittavan asian puute oli oleellisempi tekijä. Koska työ ei edennyt, aihetta oli vaikea rajata ja tutkimusongelmaa ei löytynyt, päätettiin lopulta palata alkuun ja niihin kahteen sanaan, jotka olivat alun perin olleet innostuksena opinnäytetyön aiheeseen: työhyvinvointi ja tunteet. Johtaminen haluttiin tähän vahvasti liitetyväksi teemaksi. Se sitoisi työhyvinvoinnin ja tunteet vahvasti liiketalouteen.

Toimeksiantajan toimikenttä onneksi tarjosi hyvän rajauksen työlle: pk-kasvuyritykset. Näitä yrityksiä toimeksiantajan verkostossa on paljon. Tämän vuoksi lopulta päädyttiin myös kvantitatiiviseen tutkimukseen, koska olisi mielekästä ja varsin mahdollista saada suurelta massalta vastauksia samoihin kysymyksiin. Työhyvinvointi ja tunteet tutkittavana seikkana kasvuyrityksissä voisi parhaimmillaan tarjota hyvää näkemystä nykytilasta yrityksissä, joissa monesti mennään eteenpäin kovalla tahdilla, kiireessä sekä rajallisin resurssein.

Tietoperustaa lähdettiin kokoamaan opinnäytetyöhön opintojen aikana kertyneiden opintojaksojen töihin käytettyjen lähteiden pohjalta sekä hakusanoilla etsien kirjastosta sekä Internethauilla. Erilaiset teemaan liittyvät artikkelit, podcastit ja kirjat ovat olleet aiheen rajaamisenkin ja teorian määrityksen kannalta olennaisia alun työvaiheissa. Myös aiemmat tutkimukset, opinnäytetyöt

sekä pro gradu -tutkimukset hahmottivat tietoperustan lähteitä. Teoriaosiota on koostettu eri vaiheissa lisäten pitkin matkaa uutta ja tuoreempaa tietoa mukaan. Paljon on myös karsittu aiheen rajauksen selkiytymisen vuoksi, jotta jäljelle voitiin jättää vain olennaisin ja tärkein työn kannalta.

Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittelyn jälkeen koostettiin kyselylomake ja käynnistettiin tutkimus. Tutkittavan ryhmän rajausta oli 2020–2023 Kasvu Openin Kasvupolku-sparrausohjelmassa mukana olleet yritykset. Vahvimpana perusteluna tälle oli, että tuona aikana yritykset ovat eläneet melko poikkeuksellista aikaa ja kyseinen sparrausohjelma on tarkoitettu hyvin laajalle skaalalle erilaisia kasvuyrityksiä. Toisaalta myös nämä yritykset ovat olleet mukana suhteellisen lyhyt aika sitten ja oletus vastausinnostasta on korkeampi. Potentiaalisten vastaajien määrä oli jo tässä joukossa hyvin korkea, joten yleistettävyyttä voisi hypoteettisesti pitää myös melko luotettavana. Kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot koostettiin tietoperustan ja teorian pohjalta.

Koska aikaa työn tekemiselle oli jo rajoitetusti, ja koska tulosten analysointiin tuli myös varata aikaa, osui tutkimuksen toteutuksen ajankohta kesään 2024. Lähtökohtaisesti tämä ei ollut paras valinta ajankohdaksi, koska elettiin kesälomakautta. Vastaajamäärään olisi kenties voinut vaikuttaa tämän sovittamisella toiseen ajankohtaan. Jossittelu ei kuitenkaan enää jälkikäteen auta, mutta toistettaessa mahdollisesti tutkimusta, voisi olla mielenkiintoista toteuttaa tutkimus eri ajankohdalla. Tulosten käsittelyssä ja analysoinnissa hyödynnettiin enimmäkseen SPSS-ohjelmaa, jolla saatiin nopeasti luotua mm. visuaalisia graafeja sekä laskettua korrelaatioita eri muuttujien suhteen.

2 Teoriaa kasvuyritysten hyvinvoinnin ja tunteiden johtamisesta

Tässä teoriaosiossa esitellään työn kannalta oleelliset termit, jotka perustuvat eri tietolähteisiin niin aiemmista tutkimuksista, asiantuntijasivustoilta kuin asiantunteviin tietokirjoihin ja artikkeleihin. Aiheen mukaisesti työhyvinvointi, tunteet ja kasvuyritykset ovat pääteemoja, jotka esitetään aluksi omina alakappaleinaan. Viimeisenä alakappaleena on vielä lyhyesti kuvattu muita tämän työn ja aiheen ymmärtämisen kannalta oleellisia termejä, joihin työhyvinvointi ja tunteet liittyvät tai jotka vaikuttavat niihin. Määriteltäessä ei haluta mennä liian syvälle jokaiseen osa-alueeseen, esimerkiksi tunteista puhutaan kokonaisuutena eikä lähdetä erittelemään tietyn tunteen syntyä kehossa. Työn kannalta on oleellista, että lukija saa peruskäsityksen työhön liittyvistä termeistä.

Johtamista ei käsitellä varsinaisesti omana kappaleenaan, vaan se on kiinteästi mukana jokaisessa teemassa, jotta syntyy vahva käsitys esimerkiksi siitä, että tunteet ja johtaminen eivät ole toisiaan pois sulkeva asia vaan liittyvät hyvinkin kiinteästi toisiinsa. Johtaminen on laaja ja ihan oma aiheensa, josta tietoa, tutkimuksia ja teorioita löytyy roppakaupalla. Se siis osoittaa, että johtaminen on organisaatioissa merkittävässä roolissa ja vaikuttaa isosti kaikkeen. Johtamisen ja henkilöstöjohtamisen tulisi perustua organisaation strategiaan. Nykypäivänä johtaminen vaatii paljon, kun kysytään joustavuutta, tehokkuutta ja kykyä uudistua. Tämä kaikki vaatii laajaa ammattitaitoa ja ymmärrystä asioista laajemmin. Nykyään ei voi antaa käteen mitään suoria ohjeita minkä mukaan toimia, vaan jokaisen organisaation olisi löydettävä omat parhaat keinonsa. (Viitala, 2014 3.)

Johtamiseen nykypäivänä kuitenkin vahvasti liittyy termi itsensä johtaminen, joka linkittyy vahvasti myös alla oleviin teoriaosioihin. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka johtaja johtaa ihmisiä organisaatiossa, myös jokainen työntekijä johtaa itseään. Itsensä johtaminen on tietoista itsensä hahmottamista kokonaisuutena käsittäen kehon, mielen, tunteet, arvot ja ammatillisen ulottuvuuden. Itseä kehitetään itsetuntemuksen, -luottamuksen ja reflektion kautta. Kehon ja mielen perustarpeet siis tulisi täyttyä tyydyttävästi, tunteensa ja arvonsa tunnistaa ja pyrkiä toimimaan niiden mukaan sekä löytää keino toteuttaa omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan. Itseluottamus vaatii astumista oman mukavuusalueensa ulkopuolella ja reflektointi on oman toiminnan tietoista itsetutkiskelua ja kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2010, 29–34.)

2.1 Työhyvinvointi

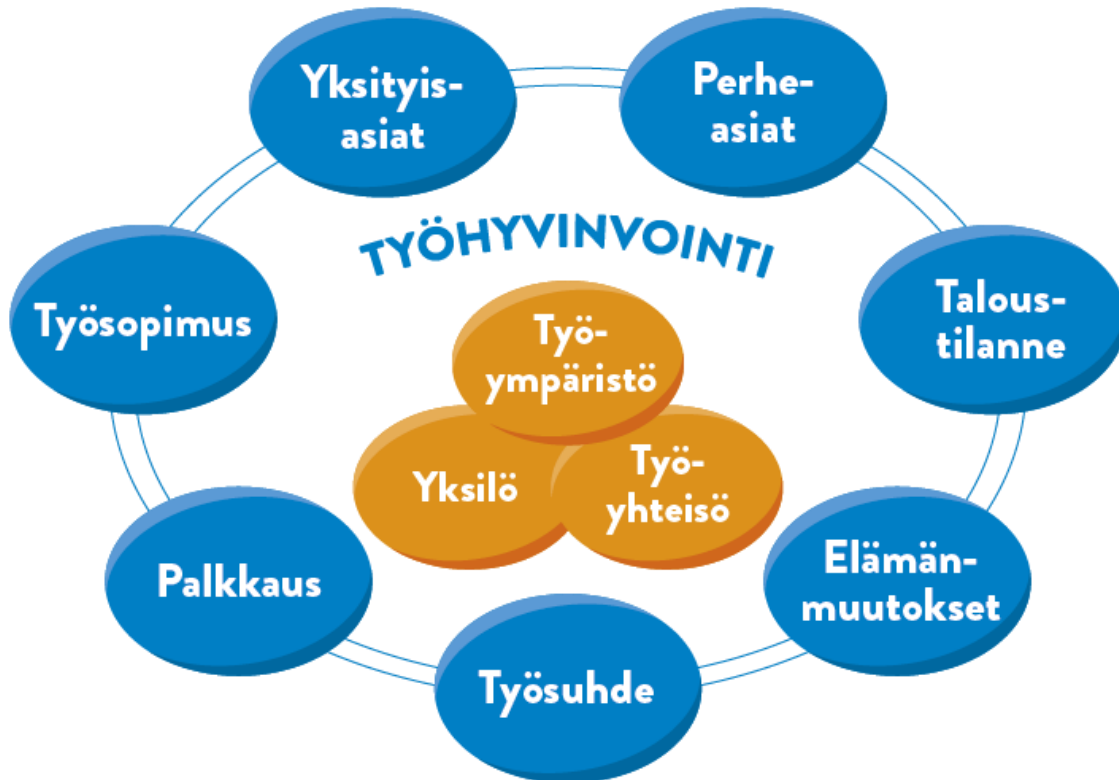
Maailman Terveysjärjestön WHO:n mukaan hyvinvointi on yksilöiden päivittäin kokemaa positiivista tilaa, joka voidaan rinnastaa terveyden rinnalle, ja siihen vaikuttaa laajasti niin sosiaaliset, ta- loudelliset kuin ympäristölliset tekijät (Promoting well-being n.d). Hyvinvoinnin taso yleisesti Suomessa on keskimäärin tänä päivänä hyvä, mutta eroja ilmenee eri väestöryhmien välillä suurestikin. Ammatti, koulutus, työ ja sen luonne sekä palkkaus - saati onko näitä vaikuttaa hyvin isosti koettuun hyvinvointiin tai sen puutteeseen. Syyt tähän juontuvat pitkälle yhteiskunnan rakenteisiin asti. Elintavoilla, koulutuksella ja tasa-arvolla on suuri rooli hyvinvoinnin synnyttämisessä. Eriarvoisuutta, joka estää tasa-arvon toteutumisen voivat olla muun muassa palveluiden olemassaolo, sijainti ja hinta, asioiden osaaminen sekä asenteet. (Hyvinvointi- ja terveyserot 2024.)

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työhyvinvointi n.d.)

Työhyvinvoinnin määritelmä on muodostunut historian kautta työiihtyvyydestä työasenteen kautta työkykyyn ja siitä työhyvinvoinniksi (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46–47). Työhyvinvointi on laaja, kokonaisvaltainen, subjektiivinen ja tunneperäinen käsite. Jokainen määrittelee käytännössä itse oman henkilökohtaisen työhyvinvointinsa määrän tai tason. Ytimekkäästi ilmaistuna työhyvinvointi tai työpahoinvointi riippuu ihmisen ja työn yhteensopivuudesta tai –sopimattomuudesta. Työhyvinvointiin vaikuttaa työssä moni asia, mm. työn sisältö, vaativuus, kiinnostus, tietotaito sekä ulkoiset olosuhteet, joita ovat fyysiset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. (Luukkala, 2011). Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa kauaskantoisesti yksilö- ja organisaatiotasolla. Työhyvinvointia on muun muassa, että töissä ei tarvitse murehtia tai pelätä, jolloin voi keskittyä olennaiseen. Monesti työhyvinvoinnille luodaan asteikkoja, jotka perustuvat Maslow’n tarvehierarkiaan. Jos ei koe itseään terveeksi, on väsynyt tai kokee tekemänsä asiat liian haastaviksi tai tylsiksi, kärsii myös hyvinvointi työssä. Jokainen ihminen kokee siis työhyvinvointia henkilökohtaisesti, mutta koko työyhteisön työhyvinvointi on yksilöiden summa. Edelleen yleisilmapiiri vaikuttaa jälleen jokaiseen yksilöön erikseen. Työpaikalla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa psykologisilla sopimuksilla ja osaamisen tukemisena. (Ojala 2005, 11–34.)

Valtaosan ihmisten elämästä työ vie ison osan ja siksi sen rooli ja tasapaino vapaa-ajan ja muun elämän kanssa on merkittävässä roolissa ja siten myös työssä koettu tai siitä saatu hyvinvointi on tärkeää (Rauramo 2012, 8–11). Työhyvinvointia ei ole helppo erottaa hyvinvoinnista, koska asiat vaikuttavat niin laajasti toisiinsa jatkuvasti (Kuva 1). Kiinteästi työpaikalla vaikuttaa työhyvinvointiin itse henkilö, hänen työympäristönsä sekä muut ihmiset työyhteisössä. Asiat, jotka eivät näyttyä jatkuvasti ovat työhön liittyen työsopimuksen ja työsuhteen malli ja laatu sekä palkka. Palkka vaikuttaa suoraan taloustilanteeseen ja työsopimus ja työsuhteeseen, milloin työntekijä on töissä ja milloin vapaa-ajalla sekä kuinka pitkiä työvuorot tai -päivät ovat. Nämä itsessään voivat olla elämänmuutoksia ja ne vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiseen elämään sekä myös perhe- ja muihin ihmissuhteisiin. Jos työ on esimerkiksi vuorotyötä öisin ja viikonloppuisin, joutuu monesti karsimaan sosiaalisista riennoista, jos muut lähipiiristä ovat viikonloput vapaalla. Perhe-elämässä vuorotyö voi myös haitata esimerkiksi lasten päivähoidon tai koulun kanssa. Nämä vaikuttavat suoraan kokemukseen hyvinvoinnista. Panostamalla työpaikoilla työhyvinvointiin erilaisin

keinoin, voidaan ehkäistä uupumusta ja sairastumisia sekä kohentaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota työhön. (Rauramo 2020.)



Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Rauramo 2020)

Työhyvinvoinnin ylläpidosta ja seuraamisesta on säädetty EU-tasolla. Jos työhyvinvointiin ei panosteta tai se ei toteudu työpaikoilla, voi sillä olla monia seurauksia niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Seuraukset voivat olla fyysisiä (huonot asennot, raskaat taakat, melu, saaste, myrkyt, fyysinen häirintä tai pahoinpitely) tai psykososiaalisia (liika työmäärä ja uupumus, epävarmuus, stressi, epäselvyys työtehtävissä, turvattomuus, epämiellyttävä tunneilmasto työpaikalla tai kiusaaminen). Työhyvinvoinnin puute voi johtaa niin fyysisiin kuin psyykkisiin sairauksiin ja pitkiinkin sairaslomiin tai jopa työkyvyttömyyteen. (Health and well-being at work n.d.)

Johtamistyyli ja esimiestyö vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin. Työnantajan tulisi ottaa taloudellisten tekijöiden lisäksi henkilöstön hyvinvointi ja viihtyvyys tasapuolisesti huomioon. Hyvinvoiva työntekijä tekee positiivista tulosta ja tähän esimies voi vaikuttaa olemalla kannustava ja helposti

lähestyttävä. Hyvästä työstä tulisi antaa positiivista palautetta ja virheistä rakentavaa palautetta. Pelolla johtaminen, uhkailu ja virheiden korostaminen heikentävät työhyvinvointia. Tämä johtaa toistuessaan siihen, että työntekijä ei koe itseään riittäväksi tai osaavaksi eikä enää halua mennä töihin. (Luukkala, 2011; Manka, 2016.) Kun yksi työntekijä voi hyvin, vaikuttaa se muiden kokemaan työhyvinvointiin – ja päinvastoin. Sama pätee myös johtajaan itseensä (Kasslin-Pottier 2012, 49).

Maailmassa tapahtuneiden isojen ja nopeiden muutosten myötä - esimerkkinä viime vuosilta koronapandemia - myös työelämä on muuttunut nopeasti ja esimerkiksi etätö sekä hybridityö ovat korvanneet ison osan työstä, joka aiemmin on tehty toimistolla. Jotta työhyvinvointia voidaan jatkossakin ylläpitää ja lisätä, on tärkeää johtajan asemassa kannustaa kommunikoimaan matalalla kynnyksellä fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös psyykkisestä hyvinvoinnista. Johdon suhtautuminen myös erilaisiin virheisiin ja viivytyksiin muokkaa työyhteisön kokemusta hyvinvoinnista sekä strategiaan mahdollisesti lisättävät työhyvinvointiin keskittyvät erilaiset toimet. Palautteen anto ja saaminen puolin ja toisin sekä erilaiset koulutukset tai mentoroinnit voivat olla johdolle oiva keino kasvattaa työhyvinvoinnin tasoa paremmaksi. (Kirk 2024.)

Jotta työhyvinvointia voidaan tukea ja lisätä nykyaikana, on se kirjoitettava yritysten strategiaan ja saatava sitoutettua siihen koko johto (Juuti & Salmi 2014, 49–50). Marja-Liisa Mankan (2016) mukaan Strategiassa tulisi kuvailla millaista on hyvä organisaatiokäyttäytyminen ja hyvä asenne työssä sekä laatia oma lukunsa työsuojelulle. Kaikki henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelmat ovat pyrkimys edistää asioita (Manka 2016.) Työntekijä arvioi itseään, millainen yritys on itselle soveltuvin, sillä jokaisella yrityksellä on omat arvonsa ja toimintaperiaatteensa. Toki lait ja työehtosopimukset luovat vähimmäispuitteita. (Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen n.d.; Työ ja vapaa-aika n.d.)

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen siis tulisi tuoda työhön ja muutoksiin aktiivisesti mukaan. Tällöin työhyvinvointi voi olla yrityksille avain menestykseen. Hyvinvoiva ja turvallinen työyhteisö on sitoutunut, motivoitunut ja osaamistaan aktiivisesti kehittävä. Tämä vaatii ennakkointia ja tulevan suunnittelua riskianalyseineen. Yrityksissä tulee pohtia mitkä ovat sen resurssit ja voimavarat ja miten niitä omassa ympäristössä parhaiten voidaan hyödyntää sen tarpeisiin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 58–62.)

2.2 Tunteet ja tunneäly

Tunteista tiedetään, että ne vaikuttavat ihmisen elämässä aivan kaikessa mitä teemme tai koemme. Myönteiseksi miellettyjä tunteita kokiessamme huomaamme, että meistä tulee aktiivisempia ja luovempia. Kielteisiä tunteita kokiessamme emme välttämättä saa paljoo aikaan tai näe tilanteessa kovin paljoo vaihtoehtoja. Ihminen kokee kuitenkin monia tunteita samanaikaisesti tai saman päivän aikana ja eri elämänsä osa-alueilla, jolloin myönteisten ja kielteisten tunteiden keskinäisestä vaikutuksesta voidaan puhua tunnetaloutena. (Tossavainen 2021)

Tunteet kertovat meille, mitä tulisi tehdä ja niitä hallitsemalla ja säätelemällä mahdollistamme toimimisemme erilaisissa tilanteissa. (Kokkonen 2017, 11–19.) Tunteet ovat aina viesti jostakin, joten pysähtyminen ja herkistyminen tunnistamaan tunteita on tärkeää (Tuominen 2020, 109). Tämän vaikutuksesta voi ymmärtää paremmin, mistä kyseinen tunne tai kyseiset tunteet kumpuavat ja mikä asia aiheuttaa sen itsessä tai toisessa ihmisessä. Tunnereaktiot aiheutuvat yleensä jonkin kyseisellä hetkellä tai menneessä tapahtuneen asian takia ja myös omalla olotilalla on vaikutusta. Nämä kokemukset vaikuttavat suoraan käytökseen. Siksi on tärkeää ymmärtää omien tunteiden havainnointi ja oman käytöksen arviointi omassa toiminnassaan. Empatiakyky herkistää näille havainnoille ja on myös erityisen oleellista johtamisessa. (Goleman 2012, 164–165).

Tunteiden ilmaisu on kaikille synnynnäisesti luonnollista, mutta elämän myötä tavat ilmaista muuttuvat ja kehittyvät ja kulttuuri, jossa eletään, vaikuttaa tähän suuresti. Positiivisessa mielessä tunteiden ilmaisuun kehitty tilanteeseen sopivat tavat, huonompi tapa on tukahduttaa tunteita. Tunteitaan voi ilmaista monin tavoin: puhumalla, kirjoittamalla tai fyysisesti ilmaisemalla. (Tunteen ilmaiseminen n.d.) Tunteiden säätelyllä löydetään kulttuuriin ja tilanteeseen sopivat tavat ilmaista tai hillitä tunteita, kuitenkin niitä tukahduttamatta. Tämä tarkoittaa, että tunteet täytyy pystyä purkamaan ja käsittelemään myöhemmin. (Goleman 2012, 102–106.)

Tunneäly eli emotionaalinen äly täydentää perinteisesti mitattua intellektuaalista älyä (ÄÖ). Se havaitsee ja hallitsee omia ja toisten tunteita, jolloin ajatukset ja toiminta kehittyvät tunteista oppimisen perusteella Saloveyn ja Mayerin teoriassa. Tunneällyn neljä keskeistä elementtiä ovat tunnistaminen, ilmaisu, ymmärrys ja säätely. (Goleman 2012, 361–362.)

Kirjassaan *Tunteet ei kuulu työpaikalle* (2020, 6–10) Tuominen esittää, että tunteet ja niiden ilmaisu ovat vain faktojen ja tekemisen tiellä ja hidastavat tulosten saavuttamista, vaikka ne todellisuudessa toisivat työntekijälle kokemuksen turvasta ja avoimuudesta lisäten luovuutta ja hyvinvointia. Kuitenkin työelämässä esiintyy väkisinkin monenlaisia tunteita. Yleisesti ainakin ennen on totuttu, että vain tietynlaisia tunteita tai tietynlaista asennetta saisi ilmaista työssään, jotta olisi työpaikkansa arvoinen eikä olisi pelkoa esimerkiksi työnsä menettämisestä. On ajateltu, että hyvän työntekijän tulee aina olla valpas, aktiivinen, osallistuva, rohkea, tyytyväinen ja valmis ottamaan lisää vastuita ja velvollisuuksia itselleen sekä olemaan muita kohtaan kiinnostunut ja myötätuntoinen. Kuitenkaan ihminen ei pysty eriyttämään työminäänsä muista elämänsä rooleista ja ihminen kuljettaa myös työssään mukanaan muun elämänsä tunnelastia aina jossain määrin taustalla. Myös työ itsessään voi aiheuttaa muita kuin toivotuiksi miellettyjä tunteita. Ihminen voi kokea työn takia tai muuten ahdistusta, tylsistymistä, uupumusta ja epävarmuutta. Erityisesti epävarmuuden kokeminen on nykypäivän nopeasti muuttuvien tilanteiden vuoksi melko vakiintunut tunnetila. Epävarmuus voi johtua kokemuksesta, ettei tule kuulluksi, tulee kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti tai oletetaan asioita epärealistisesti. Tästä seurauksena on, että työteho ja päätöksenteko kärsivät, kun keskittyminen ei ole ykkösluokkaa ja myös muisti voi pätkiä. Epävarmuus lisää myös stressiä, joka pitkään jatkuessaan voi aiheuttaa moniulotteisesti negatiivisia vaikutuksia niin henkisesti kuin fyysisestikin. (Tossavainen 2021.)

Tunteita piilottamalla niistä puhuminen ja niiden tunnistaminenkin voi käydä vaikeammaksi ja josain kohtaa ne purkautuvat ikävällä tavalla esiin. Jatkuva tunteiden tukahduttaminen voi heikentää työntekijän työtehoa, motivaatiota, hyvinvointia sekä vaikuttaa isommassa kuvassa osaltaan yrityskulttuuriin saaden aikaan voimakkaampia tunteita muissa. Näiden tunteiden ollessa negatiivisia, synnyttää se varmasti jossain kohtaa negatiivisuuden kierteen, joka voikin jo merkittävästi heikentää niin yrityksen tulosta kuin hyvinvointia ja ilmenee esimerkiksi nopealla työntekijöiden vaihtuvuudella. (Tuominen 2020, 6–10.)

Tunteet siis vaativat johtamista. Vapaus tuntea synnyttää luovuutta. Ja jos työssä kaivataan luovia tekijöitä, on heidän tunteitaan, jotka ovat jokaiseen meistä sisäänrakennettu asia, huomioitava ja pyrittävä ohjaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Nykymaailmassa ärsykeitä, eli tunteita aiheuttavia asioita, on jatkuvasti tarjolla. Omien tunteiden johtaminen on siinä mielessä tärkeää, että osaa keskittää huomion siihen, mihin haluaa ja sulkea häiriöt ulkopuolelle. Se ei kuitenkaan

tarkoita, että tunteita tulisi piilottaa, vaan enemmänkin mukauttaa päässä ja kehossa tietyllä hetkellä olevia niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita kyseiseen käsillä olevaan tehtävään. (Tuominen 2020, 15–26.)

Tunteiden huomioimisella ja johtamisella työelämässä voidaan vaikuttaa suuresti työtyytyväisyyteen ja ilmapiiriin työyhteisössä. Tämä kohentaa itsestään selvästi työhyvinvointia ja hyvinvointia muussakin elämässä ylipäättään. Tunteita on toki alettu huomioida enemmän työelämässäkin, mutta erityisesti digitalisaation, automatisaation ja globalisaation aikakaudella se olisi tärkeää, kun muutostahti kiristyy. Tunteet työelämässä on nostettu jo lähes megatrendiksi, mutta taustalla vaikuttavaksi metatrendiksi niitä on jo listattu. (Tossavainen 2021.) Mitä parempi tunneilmasto työyhteisössä vallitsee, sitä enemmän energiaa organisaatio saa tekemiseensä ja moni työntekijä voi ylittää itsensä ja suoriutua tehtävistään nopeammin. Tämä puolestaan tarkoittaa suoraan koko yrityksen nopeampaa menestystä ja kasvuakin. Työyhteisöön tulisi siis luoda hyvä tunnelma koko toiminnan pohjaksi ja se tapahtuu ihmisten kautta. (Rantanen 2018, 18–19.)

2.3 Kasvuyritys

Kotimaisten kielten keskuksen julkaisema lehti Kielikello määrittelee Kasvuyrityksen näin: *”Kasvuyritys on Kielitoimiston sanakirjan (2012) mukaan ’kasvava yritys, jonka liikevaihto nousee tietyn prosentin verran kolmen tai useamman peräkkäisen vuoden aikana’.* Kasvuyritys voi tarkoittaa mitä tahansa kasvavaa yhtiötä, myös suurehkoa pörssiin listautunutta yritystä erotukseksi ns. arvoyhtiöstä, joka ei kasva merkittävästi.” (Moilanen 2013.)

Tilastokeskus määrittelee OECD:n määritelmän mukaan kasvuyritykseksi yrityksen, jossa on töissä yli kymmenen henkilöä ja määrä kasvaa kolmen vuoden sisällä yli 20 %. Myös liikevaihdon nopea kasvu on tyypillistä kasvuyrityksille. (Kuussaari & Partanen 2021.)

Määritelmä ei siis ole välttämättä kovin tarkka ja riippuu siitä, mihin perustaa oman luokittelunsa. Kasvu Openin kohderyhmää ovat pienet ja keskisuuret kasvuyritykset, jotka vaihtavat vuodessa alle 10 miljoonaa euroa. Yrityksien henkilömäärä ei ole niin oleellinen kuin edellä olevissa määritelmässä. Tällöin tulee huomioida myös ne yritykset, jotka jäävät virallisten OECD:n ja EU:n määritelmien mukaan pois kasvuyritysten joukosta, mutta jotka kuitenkin saattavat tehdä huimaa kasvua lyhyessä ajassa. Kasvu Open haluaa myös erottaa termin irrallisen startup-yrityksistä. Startup on

vielä hyvin alkuvaiheessa oleva yritys, joka ei ole vakiinnuttanut toimintaansa, kasvuyritys on voinut olla olemassa jo useita vuosia. (Talvitie 2021.)

2.4 Muut tutkimuksen kannalta olennaiset termit

Vastuullisuus

Vastuullisuutta voisi kuvailla viime vuosien megatrendiksi (Vastuullisuuden tulevaisuus 2022). Vastuullisuus jaotellaan kirjainyhdistelmällä ESG kolmeen kategoriaan: Ympäristö, yhteiskunta ja hallinto eli englanniksi environmental, social ja governance (Mikä on ESG? 2021). Yrityksen tulisi panostaa näihin kaikkeen kolmeen osa-alueeseensa, koska vain silloin kehityksen ja kasvunkin voidaan katsoa olevan kestävä (Kalliokoski, Karvetti, Ratsula 2023, 106.) Ympäristöön liittyvät vastuulliset valinnat voivat olla muun muassa hyötykäyttöä ja kierrätystä, hiilijalanjäljen pienentämistä tai kompensointia, päästöjen vähentämistä ja luontokadon ehkäisyä sekä luonnon monimuotoisuuden turvaamista ylipäättään. Sosiaalisia vastuullisuustekoja työpaikan luominen työntekijälle turvalliseksi ja terveelliseksi sekä sitouttaminen ja hyvän työntekijäkokemuksen luominen reilua palkkausta unohtamatta. Työntekijöistä tekoja voidaan suunnata niin toimittajiin kuin asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmään. Myös henkilötietojen ja datan turvassa pito, erilaiset esimerkiksi tasa-arvoa parantavat ohjelmat ja niiden rahoitus sekä ihmisoikeuksien puolustaminen. Talouteen liittyviä tekoja ovat muun muassa talouden reilu läpinäkyvyys, verojenmaksu, eettinen kaupankäynti ja johtaminen. Korruptioon tai mahdolliset lahjoitukset esimerkiksi poliittisessa mielessä ovat vastuullisuuskysymyksiä. (Gillis n.d.)

Käytännössä siis sekä kuluttaja että yritys voivat tehdä toimia ja valintoja, jotka ovat vastuullisia (Mitä vastuullisuus tarkoittaa tavallisessa arjessa kuluttajalle 2024). Lähtökohtana on, että kaikki mitä kuluttaja ja erityisesti yritys tekevät, vaikuttaa maailman nykytilaan ja tulevaan ympäristön, talouden ja sosiaalisten vaikutusten kautta. Vastuullisuus on keino vaikuttaa tulevaisuuteen positiivisesti, sillä sen ydin on, että nykyhetkessä pyritään tekemään asiat niin, että tulevaisuudessa tekeminen on yhtä lailla mahdollista. Yritys voi itse vaikuttaa miten vastuullisuuttaan toteuttaa. Vastuullinen toiminta takaa siis osaltaan yritykselle kauaskantoisempaa tulevaisuutta, siksi vastuullinen toiminta tulisi olla monipuolisesti osa yritysten strategiaa. (Mitä vastuullisuus tarkoittaa ja miksi se ei tällä hetkellä toteudu? 2020.)

Myös laissa pyritään säätelemään vastuullista toimintaa, mutta tämä kohdistuu suoraan lähinnä isompiin yrityksiin. Kuitenkin lait vaikuttavat jossain kohtaa ainakin välillisesti myös pk-yrityksiin. Vastuullisuuden voi siis nähdä kilpailuvalttina markkinoilla, johon jo siksi olisi pienemmänkin yrityksen hyvä panostaa. (Vastuullisuudesta kilpailuetua pk-sektorille n.d.)

Monesti vastuulliseksi toiminnaksi mielletään teot ympäristön puolesta: kierrättäminen ja raaka-aineiden säästeliäs käyttö ja kulutuksen vähentäminen. Yritysmaailmassa taloudellista vastuullisuutta toki katsotaan enemmän esimerkiksi sillä, maksetaanko veroja ja toimitaanko oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi talousasioissa. Sosiaalinen vastuullisuus koskettaa koko yhteiskuntaa ja yrityksen sisällä se vaikuttaa monitahoisesti esimerkiksi kokemukseen hyvinvoinnista. Sosiaalisesti vastuullinen yritys avaa arvojaan läpinäkyvästi ja houkuttelee osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa. (Mitä vastuullisuus tarkoittaa ja miksi se ei tällä hetkellä toteudu? 2020; Mitä tarkoittaa sosiaalinen vastuullisuus? 2023.)

Sosiaalista vastuullisuutta ovat myös sisäiset toimet yrityksissä. Tässä esihenkilöllä on vahva rooli. Vuorovaikutuksellaan hän voi vaikuttaa suuresti siihen, miten ihmiset onnistuvat työssään. Onnistuessaan hyvin, esihenkilön avulla työ tulee tehtyä parhaalla mahdollisella tavalla. (Nieminen 2023, 66.)

Psykologinen turvallisuus ja psykologiset sopimukset

”Lyhyesti, psykologinen turvallisuus lisää hyvinvointia ja tuottavuutta työyhteisössä.” Psykologinen turvallisuus perustuu luottamukseen. Luottamuksen myötä työntekijä uskaltaa ilmaista itseään avoimemmin eikä pelkää tehdä virheen sattuessa pahinta. Luottamuksen ja turvallisuuden puute heikentää hyvinvointia, yhteisöllisyyttä, sitoutumista sekä lopulta myös yrityksen kannattavuutta ja tuloksellisuutta. (Mitä on psykologinen turvallisuus? 2022).

Psykologinen turvallisuus tai turvattomuus on aina osa yrityksen toimintaa, halusi tai ei. Johtamisen strategioilla voidaan vaikuttaa hyvin pitkälle siihen, miten psykologinen turvallisuus työyhteisössä kehittyy. Keinoja vaikuttaa tähän on muun muassa tavat, joilla asioista puhutaan, työn tavoitteiden selkiyttäminen, säännöllistä kohtaamista ja keskustelua, tasapuolisuuden takaaminen

kaikille, rajat työlle ja vapaus toteuttaa itseään tulosten saavuttamiseksi. (Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä, n.d.)

Psykologinen sopimus on merkittävä ja vakituinen osa jokaista työsuhdetta. Se on ikään kuin ajatus siitä, mitä työsopimus tuo tullessaan. Se on kirjoittamaton sopimus, jonka työntekijä tekee työpaikan kanssa ja tämä sopimus määrittelee, kuinka sitoutunut työntekijä on organisaatioon. Pitkällä aikavälillä tämä näkyy työntekijöiden vaihtuvuutena organisaatiossa. Psykologisia sopimuksia on jaoteltu transaktionaaliseen ja relationaaliseen (Rousseau 1990; 1994). Ensimmäinen näistä viittaa työntekijän motiivin tehdä töitä lyhytaikaisesti vain rahan takia, jälkimmäinen koskee pitkäaikaisia työsuhteita ja koko persoonan peliin laittamista työpaikan puolesta ja vastavuoroisesti toimii myös organisaatio työntekijää kohtaan. (Viitala, 2014 85–89.)

Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri voi olla hyvä tai huono tai jotakin siltä väliltä. Hyvänä yrityskulttuurina nähdään, että toiminta on työntekijälähtöistä. Kuitenkin ihmisiä on monenlaisia ja osa haluaa tulla töihin vain tekemään sen mitä pitää ja saada siitä palkan, jotta pystyisi panostamaan vapaa-aikaansa. Jaottelu hyvään ja huonoon ei kuitenkaan aina ole niin mustavalkoinen. Jos henkilöstön keskinäiset kemiaat tai työskentelytavat eivät mene yksiin ja arvot ovat liian erilaisia, ei kulttuuria koeta hyväksi, vaikka se olisi kuinka työntekijöistä lähtevää. Hakemusten ”hyvä tyyppi” olisi siis henkilö, joka elää samalla aaltopituudella yrityksen ja sen jäsenten kanssa. Sama aaltopituus takaa hyvän fiiliksen, valmiuden muutoksiin ja aktiivisen kehittymisen. Jos näin ei ole, saattaa työilmapiiri saastua hyvinkin nopeasti. Tämä kielii myös siitä, että aina ei pidä tuijottaa titteleitä, vaan pyrkiä oppimaan ihmisestä ja tutustumaan häneen. Ensisijaista rekrytoidessa olisikin ehdottomasti tiedostaa ja tunnistaa sekä tuoda esiin yrityksen arvot ja toimintatavat, jotta hakijajoukko muodostuisi mahdollisimman samankaltaiseksi. (Taipale & Janhonen 2017.)

Avoimuus, luottamus ja ketteryys on nostettu työntekijälähtöisen yrityskulttuurin kulmakiviksi. Niiden vaikutus näyttäytyy niin työhyvinvoinnissa, osaamisessa kuin sitoutumisessakin. Tärkeää on kyetä keskustelemaan ja kuuntelemaan työssä. Se, miten toiminnasta saadaan ketterää, on yksilöllisyyden ja erilaisuuden huomioiminen. Kaikki eivät ole samanlaisia ja kaipaavat erilaista johtamista tai asioita työhönsä liittyen. Luottamus muodostuu edellä mainituista. Myös yhteistyöllä,

joustoilla ja taukojen muistamisella on iso vaikutus yrityksen kulttuuriin. Johtajan itse olisi tärkeää toimia esimerkkinä sekä mahdollistaa osaamisen jakamista, tarjota koulutusta ja sekä luoda merkitystä ja tarkoitusta tekemiselle osallistaen kaikki mukaan ja antaen eväät ammatillisen itsetunnon ja ammattilaisuuden kehittymiseen. Tätä edistää myös matala hierarkia. (Taipale & Janhonen 2017.)

Muutosjohtaminen

Muutoksia tapahtuu kaikkialla ja koko ajan, erityisesti kasvavassa yrityksessä. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä ja niitä tapahtuu lähes aika monia samanaikaisesti. Varsinkin isompien muutoksien kohdalla muutosjohtaminen on tärkeää, jotta kaikki ymmärtäisivät mitä tapahtuu ja miksi se on tärkeää. Se on hyvä keino myös saada kaikki sitoutumaan sekä innostumaan muutoksesta. Muussa tapauksessa muutoksen merkitys voi jäädä epäselväksi ja se koetaan turhaksi, pelottavaksi tai muulla tavalla negatiiviseksi asiaksi. (Työhyvinvointi muutoksessa, 10.)

Monesti muutoksen taustalla on jokin ongelma tai asia, josta tulee tunne, että se voisi toimia paremmin toisella tavalla tai kasvu yksinkertaisesti vaatii sitä. Moni ei välttämättä ole osannut ajatella samalla tavalla, osasta tuntuu turhalta muuttaa vanhoja opittuja malleja ja osa on samaa mieltä. Koska perinteet ja kulttuuri ovat hitaita muuttumaan, ei kaikkea saavuteta kerralla, mutta muutoksen mukana tapahtuu myös kulttuurin muutosta, joka alkaa pikkuhiljaa vakiintumaan uusien tapojen myötä. Tärkeää on siis pitää yllä saavutettuja hyötyjä, jotta koko muutosprosessista lopulta olisi niin paljon hyötyä, kuin siitä kaavailtiin olevan. (Kotter & Rathberg 2014, 40–47 & 116–127.)

Viestinnän rooli on kiistaton ja välttämätön, erityisesti muutoksissa. Viestintää on kaikki yhteistyöorganisaatiossa ja se on alati jatkuvaa. Johtajan ja johdettavien tulee siis olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, jotta asiat ja tieto kulkeutuvat ja strategiat ja muutokset toteutuvat. Kysyminen ja kuunteleminen ovat avain onnistumiseen. Tiimejä muodostamalla, digitaalisia työympäristöjä luomalla ja omaa sosiaalista mediaa käyttämällä voidaan tietotulvaa välttää, mutta saada silti kohdennetusti, tiiviisti ja vuorovaikutteisesti viestiä organisaatiossa kattavasti ja nopeasti. Kun kaikki työntekijät osallistutetaan mukaan aktiiviseen viestintään, saadaan aikaan kokemus, että

heidänkin mielipiteillään ja ideoillaan on merkitystä. Myös johtaja pystyy laskeutumaan työntekijä-tasolle ja tuomaan paremmin omaa persoonaansa esille sekä käymään joustavammin keskustelua alaistensa kanssa. (Korhonen 2019, 123–130.)

”Tunteiden huomioonottaminen ja hyväksyminen ovat tärkeitä elementtejä onnistuneissa muutoksissa” (Hyppänen 2013, 110). Muutoksessa tunteet näyttelevät suurta, ellei jopa pääroolia ja tämä vaikuttaa kokemukseen hyvinvoinnista. Muutoksessa kyse on aina totutusta poistumista ja tuleva on epävarmaa. Mitä isompi muutos, sitä suurempi epävarmuus ja pelko voi iskeä, mutta myös ilo ja odotus. Muutosta ei tulisi siis viedä läpi niin, että kaikki muutetaan kertaheitolla, vaan ensin motivoida ja luoda optimistinen ilmapiiri tekemiselle, säilyttää vanhaa ja myydä ideaa uudesta ja kehittyneestä, joka sopii muuttuneeseen ympäristöönkin. Johtaja vaikuttaa organisaatiossa työntekijöiden tunnereaktioihin parhaiten asettumalla heidän asemaansa ihan konkreettisesti, kuuntelemalla ja keskustelemalla sekä antamalla aikaa esiin pyrkiville pohdinnoille ja kysymyksille organisaatiossa. Esihenkilönä tämä siis tulisi huomioida ja varata tunteiden käsittelylle ja niistä keskustelulle aikaa. Tunteiden käsittely on kiinteä osa muutoksen ymmärrystä, sisäistämistä ja hyväksymistä. (Työhyvinvointi muutoksessa, 16–20; Korhonen 2019, 110–112.)

3 Tutkimus

3.1 Tutkimus- ja analysointimenetelmät

Työn tutkimusmenetelmä on eri vaiheiden kautta päätynyt kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimukseen. Alkuun opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta tutkimusmenetelmäksi oli valikoitumassa kvalitatiivinen eli laadullinen puolistrukturoitu haastattelu, joka olisi toteutettu kyselylomakkeena. Lisäksi olisi haastateltu muutamia sparraajia eli asiantuntijoita, joita kasvuyritykset sparrausohjelman aikana tapaavat. Kyselyn ja haastattelujen tuloksia olisi verrattu teoriapohjaan. Puolistrukturointi mahdollistaa isomman joukon vastauksia ja helpomman analyysin, kun lomakkeeseen on luotu valmis runko. Sparraajien haastattelut olisi voinut litteroida ja poimia niistä oleelliset tulokset.

Aiheen tarkemman rajauksen ja tutkimuskysymyksen tiukemman määrittelyn myötä tutkimuksen toteutukseksi valikoitui lopulta kuitenkin määrällinen tutkimus. Tutkimus toteutetaan edelleen ky-

selylomakkeella, mutta koska vastaajamäärä voi kasvaa hyvin isoksi, on kvantitatiivinen lähestymisen järkevämpää. Tutkimusryhmä rajattiin 2020–2023 vuosina Kasvupolku -sparrausohjelmassa mukana olleisiin suomalaisiin yrityksiin. Tämä joukko tarkoittaa useampaan sataa potentiaalista vastaajaa. Sparraajien haastattelu rajautui tässä kohtaa myös pois tutkimuksesta, mutta tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista tehdä kokonaan oma tutkimus sparraajien näkökulmasta samaan aiheeseen.

Keskeistä kvantitatiiviselle tutkimukselle on, että se perustuu johonkin aiemmin tutkittuun, ja josta halutaan hypoteesin eli olettan perusteella tutkia tarkemmin tiettyä joukkoa. Tuloksia voidaan esittää taulukossa mitattavassa ja numeerisessa muodossa ja niiden tulisi tukea teoriaa eli aiempaa tutkimusta aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 139–142.)

Haastateltava joukko on siis perusjoukko, joka on kuitenkin niin iso, että siitä voidaan tehdä oletuksia ja yleistyksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 179–180). Joukko on valittu mm. sillä kriteerillä, että yllä mainittuina vuosina elettiin melko poikkeuksellista aikaa yrityksissä koronapandemian vuoksi. Joukko ei sisällä kaikki Suomen kasvuyrityksiä, eikä myöskään kaikkia yrityksiä, jotka ovat toimineet korona-aikana. Huomion arvoista on myös se, että tutkimukseen mukaan valitut yritykset edustavat kasvuyrityksiä Kasvu Openin määritelmien ja kriteereiden mukaan. Kuitenkin kyseinen sparrausohjelma on hyvin monimuotoinen ja siihen osallistuu vuosittain laaja kattaus hyvin erilaisia yrityksiä, jolloin tuloksia kuitenkin voidaan jonkin verran yleistää. Tulokset siis ensisijaisesti tarjoavat tietoa toimeksiantajalle. Kyselyn lähetyslista koottiin toimeksiantajan asiakasrekisteristä keräämällä kaikki vuosina 2020–2023 Kasvupolku-sparrausohjelmassa mukana olleet henkilöt.

Kyselyn käyttäminen tutkimusmenetelmänä on edullinen ja tehokas, varsinkin kun kysymykset kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla ja vastaajia on monta. Tämä säästää myös hurjasti aikaa. Riskinä kyselyn onnistumisessa on kuitenkin vastaajien liian alhainen määrä ja se millaisia väärymmäryksiä mahdollisesti syntyy vastatessa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, kuinka tuttu aihe on vastaajalle, kuinka keskittyen vastaaja vastaa kyselyyn tai kuinka onnistuttu kyselyn laatimissa ylipäätään. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–195.)

Kyselyssä voi käyttää monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksillä sekä asteikoilla saadaan nopeasti mitattavia tuloksia. Avointen

kysymysten tarkoitus on antaa tilaa vastaajalle esittää aiheesta laajempia näkökulmia kuin mitä valmiit vastausvaihtoehdot tarjoavat. Avoimia kysymyksiä voi liittää myös valmiin vastausvaihtoehdon perään, jolloin vastaaja voi laajentaa vastaustaan. Lomakkeen tulisi olla ulkoasultaan selkeä, yksinkertainen, helppolukuinen ja sisältää lyhyitä ja ytimekkäitä kysymyksiä. Lomakkeen laadinnan lisäksi siihen laaditaan saatekirje, jossa kerrotaan tutkimuksen aiheesta sekä mihin mennessä vastausta toivotaan. Muistetaan myös kiittää vastaajaa vastaamisesta lomakkeella. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–204.) Kysely sekä tutkimusseloste laadittiin Webropol-ohjelmaa käyttäen. Webropol-kyselylinkin sisältävä saatekirje lähetettiin vastaajille toimeksiantajan nimellä olevasta gmail-osoitteesta, sillä tämän ajateltiin toimeksiantajan puolesta takaavan paremmin vastauksia.

Analyysivaiheessa Wordart -sanapilvi ohjelmaa käytettiin vastaajien taustatiedoista tittelin esittämiseen tuloksissa. Näin saatiin visuaalisesti ilmaistua, keitä vastaajat kyselyssä enimmäkseen olivat. Muuten tuloksia käsiteltiin SPSS-ohjelman, Webropol-ohjelman sekä Microsoft Excelin työkalujen avulla piirtämällä ja hyödyntämällä erilaisia visualisoivia graafeja sekä laskemalla korrelaatioita, keskiarvoja ja prosentteja. Joitakin vastauksia käsiteltiin myös tarkemmin suhteessa taustatietoihin eli taustamuuttujiin. SPSS on ohjelma, jolla voi käsitellä kokemustietoa tilastollisesti analysoiden (SPSS n.d). Analyysin onnistumiseen, monipuolisuuteen ja luotettavuuteen vaikuttaa paljon se, miten kysely on laadittu, paljonko saadaan vastauksia ja kuinka paljon vastauksia voidaan hyödyntää suhteessa taustamuuttujiin.

Korrelaatiolla tarkoitetaan kahden asian riippuvuuden määrää toisistaan, eli kuinka paljon jokin asia vaikuttaa toiseen vai vaikuttaako lainkaan ja se kuvataan arvoasteikolla $-1-1$, jossa lähellä 0 olevat arvot kertovat, ettei vaikutusta ole. Malliesimerkkinä tästä esitetään usein, että vaikuttaako keli ja lämpötila kesällä jäätelömyynnin määrään. (Kestilä-Kekkonen n.d.) Keskiarvo kertoo kaikkien saatujen arvojen keskikohdan ja on yleisin käytetty luku yleistettäessä tuloksia. Joskus kuitenkin mediaani voi olla parempi ilmaisemaan tuloksia, jos tulokset jakaantuvat esimerkiksi hyvin vahvasti toiseen ääripäähän. (Keskiluvut n.d.)

3.2 Tutkimustulokset

Kysely (Liite 1) lähetettiin heinäkuussa 2024 sähköpostitse monilähetyksenä 979 henkilölle, jotka ovat osallistuneet Kasvu Openin Kasvupolku-sparrausohjelmaan vuosina 2020–2023. Vuosittain

Kasvupolulle osallistuu reilu 200 yritystä. Vastaanottajien määrää nosti se, että monessa yrityksessä sparrausohjelmaan osallistui useampi kuin yksi henkilö. Noin 200 vastaajalle ei voitu viestiä toimittaa perille. He ilmoittivat, etteivät halua ottaa viestiä vastaan (monilähetystilassa tilauksen peruminen on vaihtoehtona) tai automaattivastaus kertoi, ettei kyseinen henkilö enää työskentele firmassa. Myös monia automaattisia lomaviestejä saapui. Muistutusviesti lähetettiin noin viikko ennen vastausajan päättymistä. Vastausaikaa oli noin kuukauden verran. Vastauksia kertyi yhteensä 64 kappaletta, noin puolet ensimmäisen viestin jälkeen ja puolet muistutusviestin myötä.

Viisi vastaaja ei ollut antanut suostumustaan kyselyyn osallistumiseen ja kyselyyn vastaaminen heidän osaltaan päättyi heti alkuun. Lopullisia vastauksia siis kertyi yhteensä 59 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti jäi matalaksi ollen vain 6 prosenttia. Tuloksia käsitellään tässä kahdessa osassa. Taustatiedot esitellään aluksi ja lopuksi paneudutaan varsinaisiin tuloksiin.

Titteli

Kuva 2 esittää vastaajien tittelien esiintyvyyden kyselyn vastaajissa. Vastaajista 66 %:n titteli oli toimitusjohtaja. Loput tittelit olivat muita yksittäisiä. Vastauksissa kuitenkin korostuivat johtajat ja päälliköt. Vain muutaman vastaajan titteli oli esimerkiksi assistentti eli ei suoraan johtoasemassa oleva henkilö. Tämä heijastelee aika suoraan siihen, ketkä yleensä yrityksistä osallistuvat Kasvu Openin sparrausohjelmiin. Osallistujilla tulee olla kattava käsitys muun muassa yrityksen toiminnasta, luvuista ja toiminnasta. Osallistujille tulee olla myös sparraustarpeesta riippuen mahdollisuus lähteä kehittämään haluttuja asioita yrityksessä.



Kuva 2. Vastaajien tittelit

Yrityksenne perustamisvuosi

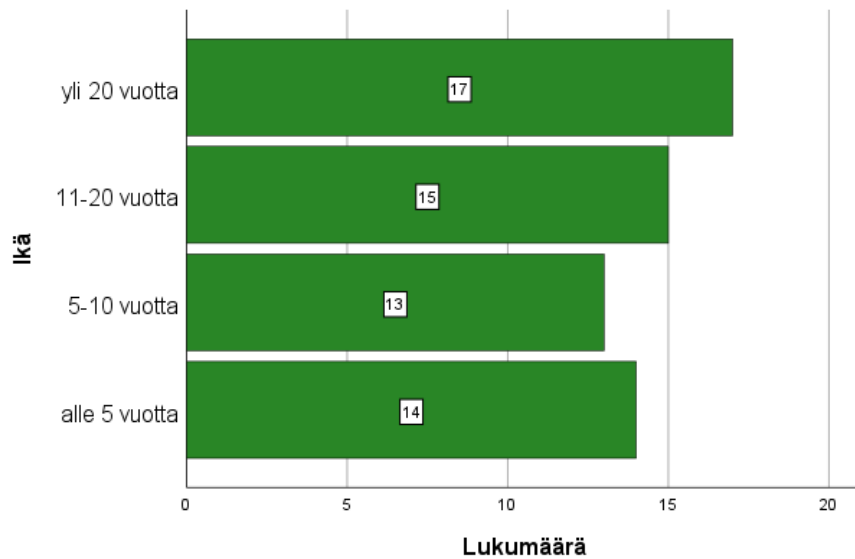
Yritysten ikää kysyttiin avoimella kysymyksellä perustamisvuodesta. Vastaukset saatiin tällöin vuosilukuina. Näistä muodostettiin SPSS-ohjelmalla luokittelu neljään ikäryhmään (Taulukko 2). Nuorin yritys oli perustettu vuonna 2022 ja vanhin yritys 1953 (Taulukko 1). Taulukko 2 kuitenkin osoittaa, että vastaajien joukossa on tasaisesti eri ikäisiä yrityksiä, sillä erot eivät ole suuria eri ikäluokkien välillä, tämä havainnollistettuna kuvassa (Kuva 3).

Taulukko 1. Yrityksen perustamisvuosi

Yrityksenne perustamisvuosi	
N	59
Keskiarvo	2007
Mediaani	2013
Moodi	2020
Minimi	1953
Maksimi	2022

Taulukko 2. Yrityksen ikä

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 5 vuotta	14	23,7
5–10 vuotta	13	22,0
11–20 vuotta	15	25,4
yli 20 vuotta	17	28,8
Yhteensä	59	100,0



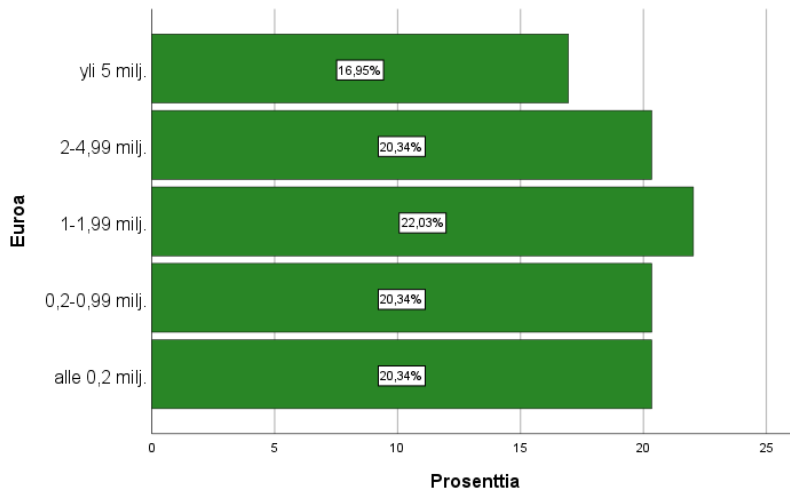
Kuva 3. Yrityksen ikä luokittain

Yrityksenne liikevaihto euroina

Yritysten liikevaihtoluokat ovat kyselyssä olleet alhaiset (Taulukko 3), koska Kasvu Openin sparrausohjelmat on suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille. Liikevaihtoa on tällöin perusteltua tarkastella useammassa luokassa alle 5 miljoonan euron rajan. Kuten taulukosta 3 ja kuvasta (Kuva 4) nähdään, on vastaajissa eniten yrityksiä, joiden liikevaihto on 1–2 miljoonan euron välillä, vaikka erot eivät olekaan suuria. Yli 5 miljoonaa euroa vaihtavien yritysten määrän nähdään jo selkeästi olevan matalampi kuin alle 5 miljoonaa vaihtavien vastaajien joukossa.

Taulukko 3. Yrityksen liikevaihto

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 0,2 milj.	12	20,3
0,2–0,99 milj.	12	20,3
1–1,99 milj.	13	22,0
2–4,99 milj.	12	20,3
yli 5 milj.	10	16,9
Yhteensä	59	100,0



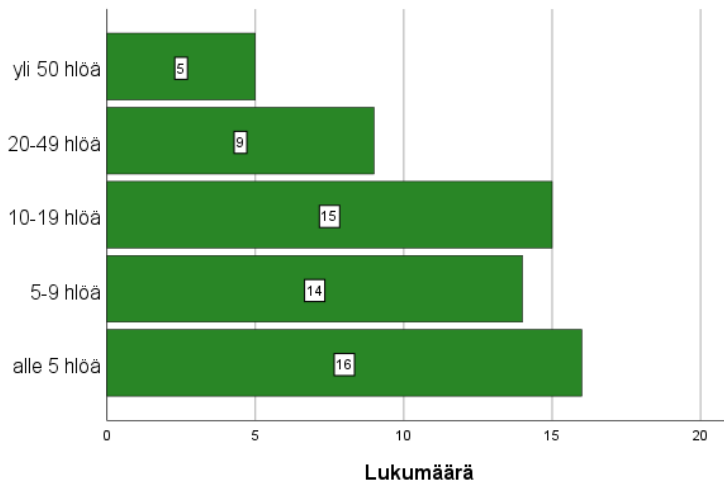
Kuva 4. Yrityksen liikevaihto

Yrityksenne henkilömäärä

Kuten edellä mainittiin, Kasvu Openin sparrausohjelmat on suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille, eikä tietyn rajan ylittävä vähimmäishenkilömäärä ole ehdoton, jotta yritys voisi lukeutua kasvuyritykseksi. Liikevaihdon lisäksi henkilöstön määrä yrityksissä ei välttämättä siis liiku kovin isoissa luvuissa (Taulukko 4). Suurimmassa osassa vastaajien yrityksiä henkilömäärä on alle 20. Eniten vastaajissa on yrityksiä, joissa on alle viisi henkilöä (Kuva 5). Esimerkiksi Tilastokeskuksen käyttämän OECD:n määritelmän mukaan puolet näistä yrityksistä ei lukeutuisi kasvuyritykseksi, vaikka tekisivät hurjasti kasvua lyhyessä ajassa, koska niiden henkilömäärä on alle 10 työntekijää.

Taulukko 4. Yrityksen henkilömäärä

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 5 hlöä	16	27,1
5–9 hlöä	14	23,7
10–19 hlöä	15	25,4
20–49 hlöä	9	15,3
ylli 50 hlöä	5	8,5
Yhteensä	59	100,0



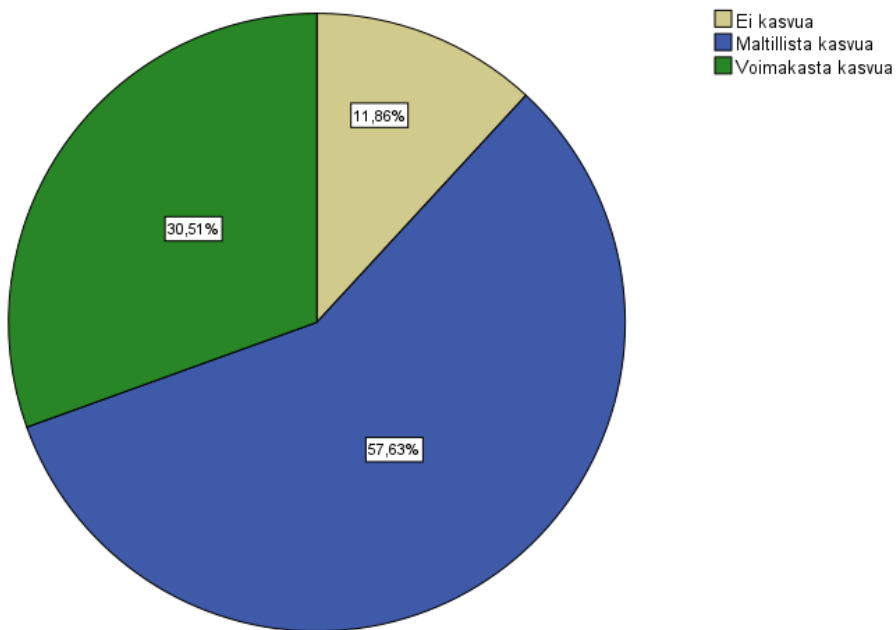
Kuva 5. Yrityksen henkilömäärä luokittain

Kuinka paljon yrityksenne liikevaihto on kasvanut vuosittain?

Kyselylomakkeella kysyttiin vuosittaista kasvuvauhtia kolmiportaisesti (Taulukko 5). Tämä on yhteineväinen tapa kysyä asiaa Kasvu Openin toiminnan kanssa. Yritykset täyttävät sparrausohjelmaan mukaan hakiessaan kattavan hakemuksen, kasvuyritysanalyysin, jossa kysytään yrityksen kasvuta-voitetta. Diagrammi (Kuva 6) osoittaa, että suurimmalla osasta yrityksistä on tapahtunut kasvua, ainakin maltillista. Seitsemän vastaajaa on ilmoittanut, ettei kasvua ole tapahtunut vuosittain.

Taulukko 5. Yrityksen vuosittainen kasvu

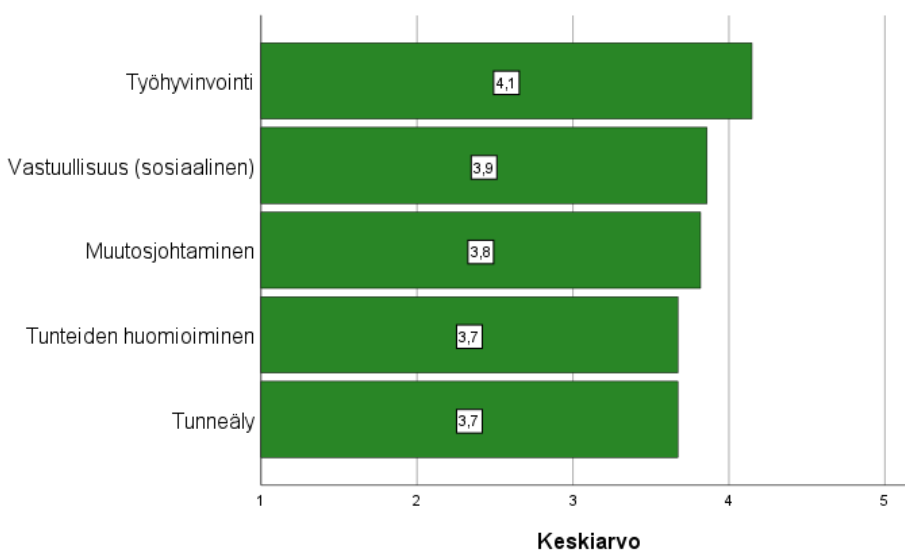
	Lukumäärä	Prosenttia
Ei kasvua	7	11,9
Maltillista kasvua	34	57,6
Voimakasta kasvua	18	30,5
Yhteensä	59	100,0



Kuva 6. Yrityksen vuosittainen kasvu

Kuinka tärkeänä yrityksessänne pidetään seuraavia asioita?

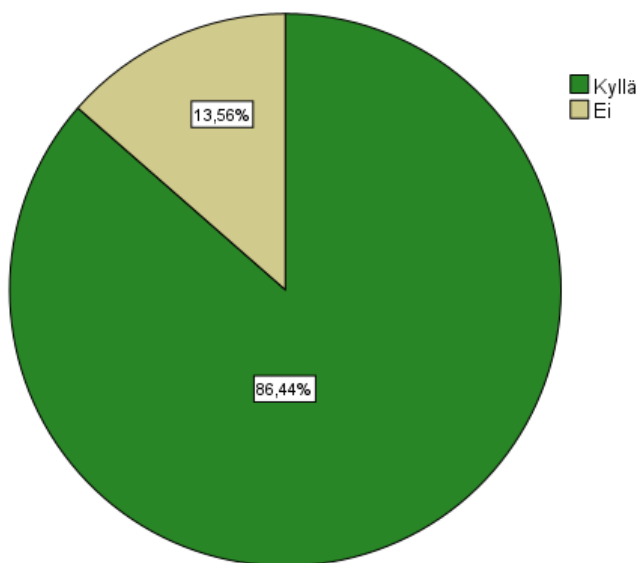
Kun vastaajilta kysytään, mitä he pitävät tärkeänä yrityksessään (Kuva 7), eivät erot vastausvaihtoehtojen välillä ole kovin suuria keskiarvoillisesti. Työhyvinvointi on kuitenkin ainoa, jonka keskiarvo on yli neljän. Lopulta jokainen vaihtoehto on kuitenkin saanut melko korkean arvon.



Kuva 7. Kuinka tärkeänä yrityksessänne pidetään seuraavia asioita?

Tulisiko yrityksenne arjessa kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvoinnin johtamiseen?

Yli puolet vastaajista (Kuva 8) on sitä mieltä, että työhyvinvointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota yrityksen arjessa. Tämä voi tarkoittaa, että työhyvinvointi tunnustetaan tärkeänä asiana ja siihen halutaan kiinnittää enemmän huomiota kuin nykyisin. Voi myös olla, että siihen ei vielä kiinnitetä huomiota ja tilanne haluttaisiin muuttaa. Vastauksen ei antaneet puolestaan antaisivat ymmärtää, että tämän asian saralla ollaan hyvällä mallilla tai sitten asiaa ei koeta yrityksessä tärkeäksi. Vastauksissa yli 50 hengen yrityksissä asiasta ollaan yksimielisiä, mutta eniten jakaumaa syntyy alle viiden hengen yrityksissä, mitä selittää varmasti se, jos yrityksessä työskentelee vain yksi henkilö.



Kuva 8. Yrityksen arjessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvoinnin johtamiseen

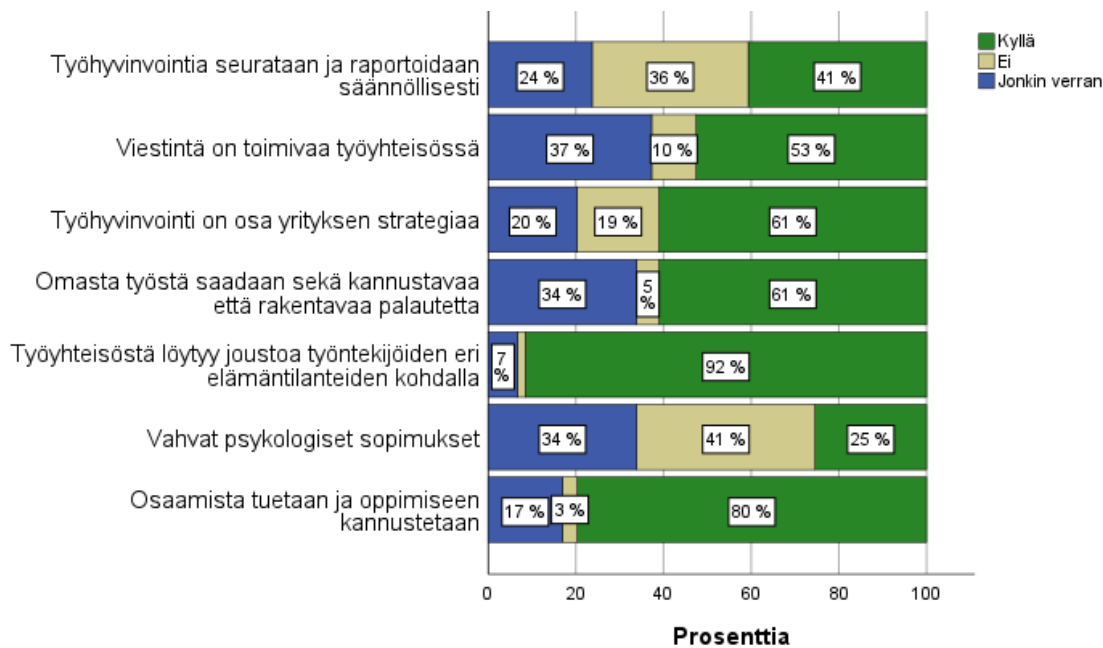
Mikä yrityksessänne yleisimmin haastaa työhyvinvoinnin johtamista?

Ehdottomasti suurimmat haastavat tekijä ovat resurssit tässä järjestyksessä: aika, raha ja osaaminen. Työhyvinvoinnin johtamista yrityksissä haastaa selkeästi vastausten perusteella myös se, ettei sitä ole kirjattu riittävän vahvasti yrityksen strategiaan ja käytäntöön tai on muodostuneet rutiinit, joissa asiaa ei huomioida kovin vahvasti. Lakisääteiset toimet hoidetaan, mutta muuten asia saattaa unohtua kaiken kiireen ja vaihtelevien työtilanteiden keskellä. Vastauksissa nähdään

myös koronapandemian vaikutukset, kun toimistotöitä siirryttiin tekemään etätoimistolle kotiin tai muuhun eri paikkaan. Etä- ja hybridityö selkeästi haastaa kommunikaation sujuvuutta vastaajien mielestä joko niin, että on haastavampaa tavoittaa työtoveri tai kanavia on liikaa erilaisia.

Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne?

Työhyvinvointia tuetaan yrityksissä eniten joustoina elämäntilanteen mukaan sekä tukemalla oppimista ja osaamista. Eniten hajontaa on työhyvinvoinnin seurannassa ja psykologisissa sopimuksissa (Kuva 9). Yrityksen vuosittaista kasvuvauhtia verratessa työhyvinvoinnin johtamiskeinoin, nähdään että osaamisen tukeminen sekä työhyvinvoinnin seuranta korreloivat vahvimmin (Kuva 10). Kuvassa vahvaa korrelaatiota osoittavat korkeimmat luvut, joissa on *-merkki.



Kuva 9. Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne?

Correlations

	Kuinka paljon yrityksenne liikevaihto on kasvanut vuosittain?	Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne? ?Osaamista tuetaan ja oppimiseen kannustetaan	Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne? ?Osaamista tuetaan ja oppimiseen kannustetaan	Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne? ?Vahvat psykologiset sopimukset	Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne? ? Työyhteisöstä löytyy jousto työntekijöiden eri elämäntilanteiden kohdalla	Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne? ?Omasta työstä saadaan sekä kannustavaa että rakentavaa palautetta	Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne? ?Työhyvinvointi on osa yrityksen strategiaa	Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne? ?Viestintä on toimivaa työyhteisössä	Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne? ? Työhyvinvointia seurataan ja raportoidaan säännöllisesti
Spearman's rho	Correlation Coefficient	--							
	Sig. (2-tailed)								
	N	59							
	Correlation Coefficient	-.291*	--						
	Sig. (2-tailed)	.025							
	N	59	59						
	Correlation Coefficient	.067	.167	--					
	Sig. (2-tailed)	.613	.206						
	N	59	59	59					
	Correlation Coefficient	.025	.280*	.047	--				
	Sig. (2-tailed)	.849	.032	.722					
	N	59	59	59	59				
	Correlation Coefficient	.081	.243	.052	.230	--			
	Sig. (2-tailed)	.543	.064	.698	.079				
	N	59	59	59	59	59			
	Correlation Coefficient	.092	.349**	.031	.244	.366**	--		
	Sig. (2-tailed)	.490	.007	.817	.063	.004			
	N	59	59	59	59	59	59		
	Correlation Coefficient	.045	.187	-.029	.317*	.311*	.375**	--	
	Sig. (2-tailed)	.736	.155	.830	.015	.016	.003		
	N	59	59	59	59	59	59	59	
	Correlation Coefficient	-.278*	.129	.063	.008	.114	.304*	-.019	--
	Sig. (2-tailed)	.033	.329	.635	.952	.390	.019	.884	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59

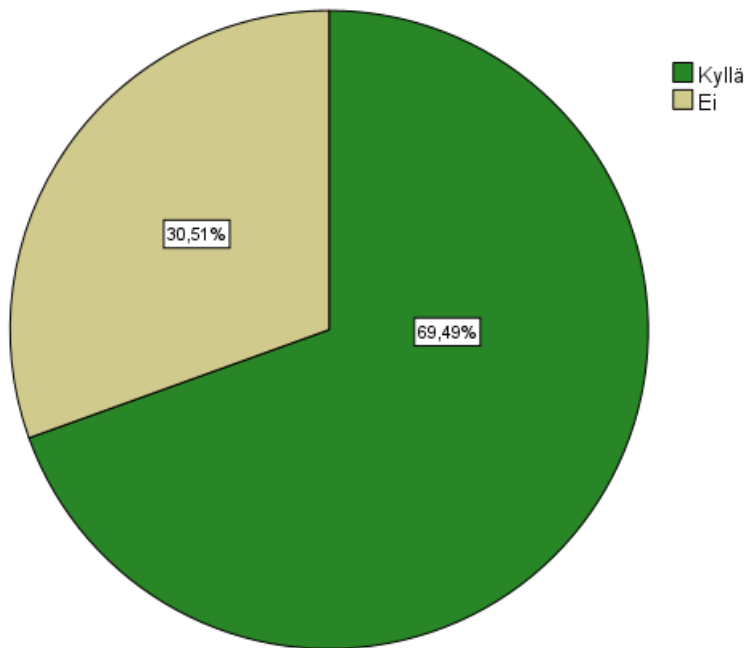
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kuva 10. Korrelaatio yrityksen kasvun ja työhyvinvoinnin johtamiskeinojen välillä

Tulisiko yrityksenne arjessa kiinnittää enemmän huomiota tunteiden johtamiseen?

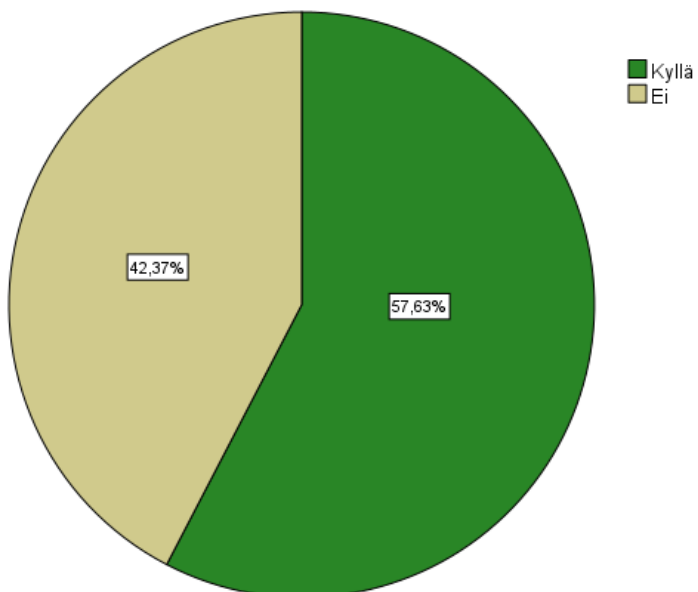
Kuten työhyvinvoinnin kohdalla, tässäkin enemmistö vastasi kysymykseen kyllä (Kuva 11)., mutta ei kuitenkaan yhtä moni. Joko tämän asian kanssa ollaan hyvällä mallilla tai sen tärkeyttä ei nähdä yhtä korkealla. Tämä heijastelisi senkin kanssa, että pitkään on ehkä karsastettu tunteiden kuulumista työpaikalle (Tuominen, 2020). Yli 50 hengen yrityksissä ollaan asiasta yhtä mieltä, eniten eroa on 20-49 hengen sekä alle 5 hengen yrityksissä. Alle viiden hengen yrityksissä asiaa selittää varmasti se, että moni niistä on yksinyrittäjiä.



Kuva 11. Yrityksen arjessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota tunteiden johtamiseen

Onko tunneäly osa yrityksenne johtamiskulttuuria?

Tämän kysymyksen kohdalla vain niukasti yli puolet on vastannut kyllä (Kuva 12). Vastausta voi selittää myös se, ettei tunneälyn käsite ole kaikille tuttu.

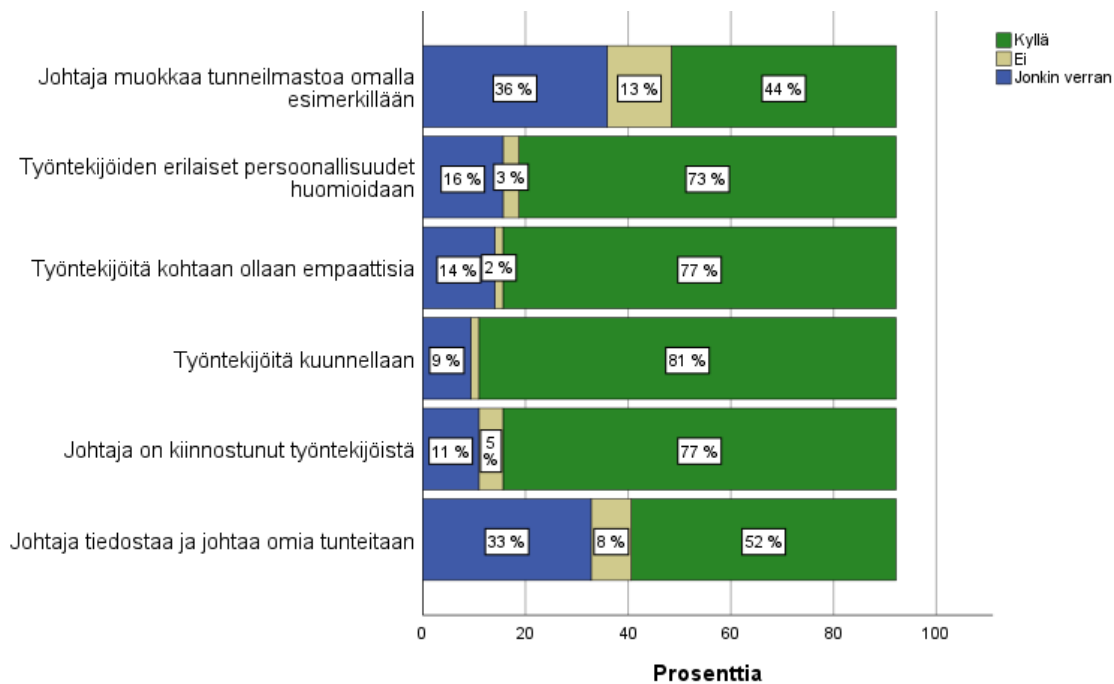


Kuva 12. Tunneäly on osa johtamiskulttuuria

Millä keinoilla tunneälyä hyödynnetään yrityksenne johtamisessa?

Kuvasta 15 voidaan todeta, että tunneälyn hyödyntämisen keinot ovat vastaajilla käytössä eniten toimissa työntekijöitä kohtaan (Kuva 13). Vähiten keinoja kohdistuu itse johtajaan henkilökohtaisesti. Kuuntelu on selkeästi vahvin asia, jota yrityksissä harjoitetaan. Kuitenkin ei-vastaukset jäivät vähäiseksi joka kohdassa, joten tilanteen voisi katsoa olevan hyvä.

Vastauksista voisi tulkita, että kiireisessä työyhteisössä, mahdollisesti kovankin kasvun pyörteissä, panostetaan ensisijaisesti työntekijöiden kohteluun, koska he ovat kuitenkin iso tekijä yrityksen tuloksessa ja heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan halutaan pitää yllä. Johtaja itse saattaa olla perustajan asemassa, jolloin tekeminen on henkilökohtaista, mutta herkästi tulee karsittua itsensä puolesta. Kuitenkin tunneälyn periaatteisiin kuuluu se, että toiminnan tulisi lähteä itsestä. Eli kun itse tiedostaa ja johtaa omia tunteitaan, silloin on helppoa myös muokata omalla esimerkillä ympäristön tunneilmastoa.



Kuva 13. Millä keinoilla tunneälyä hyödynnetään yrityksenne johtamisessa?

Kerro halutessasi tarkemmin eri keinoista, joilla yrityksenne hyödyntää tunneälyä johtamisessa

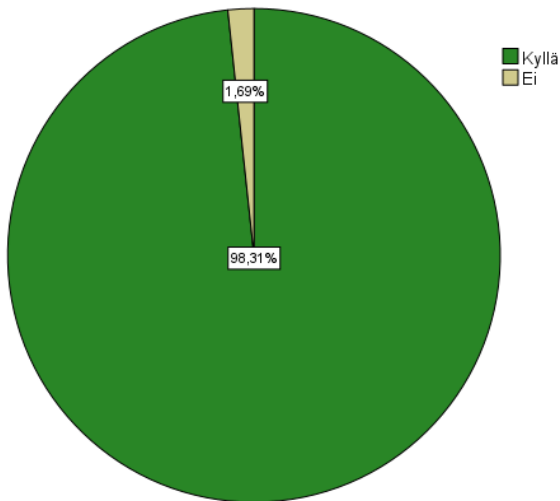
“ Tärkeintä on olla ihminen ihmiselle.”

Keinot, joilla yrityksissä tunneälyä hyödynnetään, ovat malliesimerkkejä tunneälykkäästä toiminnasta ja johtamisesta, jolloin myös johtaja johtaa itseään sekä on esimerkkinä muille. Selkeästi yrityksissä on havaittu toimivia keinoja ja johtajatasolta lähdetty viemään käytäntöjä koko työyhteisöön. Tiedostaminen, että kaikki ovat ihmisiä ja keskitytään kuuntelemaan sekä yhdessä tarkastelemaan omia asenteita ja sitä kautta parantamaan ilmapiiriä. Työyhteisössä joustetaan työntekijöiden elämäntilanteiden mukaan ja huomioidaan tämä mm. lomasuunnittelussa.

Voiko mielestäsi työhyvinvointiin vaikuttaa positiivisesti tunteita johtamalla?

Vain 1 vastaaja oli vastannut tähän kysymykseen ei (Kuva 14) Vaikka siis aiemmin olleisiin kysymyksiin liittyen tunteisiin ja tunneälyyn vastaukset jakautuivat enemmän, ollaan kuitenkin yksimielisiä siitä, että juuri työhyvinvointi paranee tunteiden johtamisen kautta.

Vastaukset tukevat tämän kysymyksen kohdalla aiemmin saatua tietoa, kuten raportin alussa kerrottiin, että erityisesti muutostilanteissa ihmisten tunteiden ja reaktioiden huomioimisella voidaan vaikuttaa hyvin paljon siihen, kuinka muutos viedään onnistuneesti ja hyvässä hengessä läpi. Myös psykologinen turvallisuus kasvaa tunteiden huomioimisen myötä ja ilman psykologista turvallisuutta ei voi voida kovin hyvin työyhteisössä.

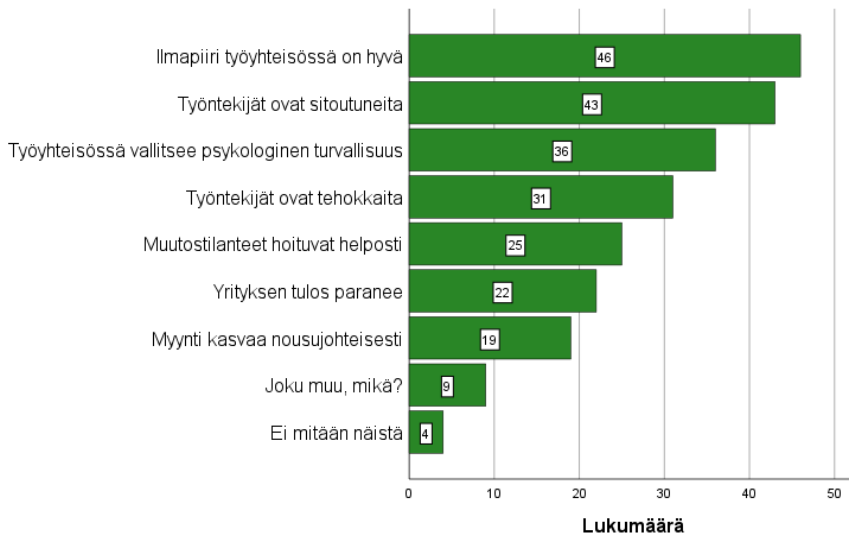


Kuva 14. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa positiivisesti tunteita johtamalla

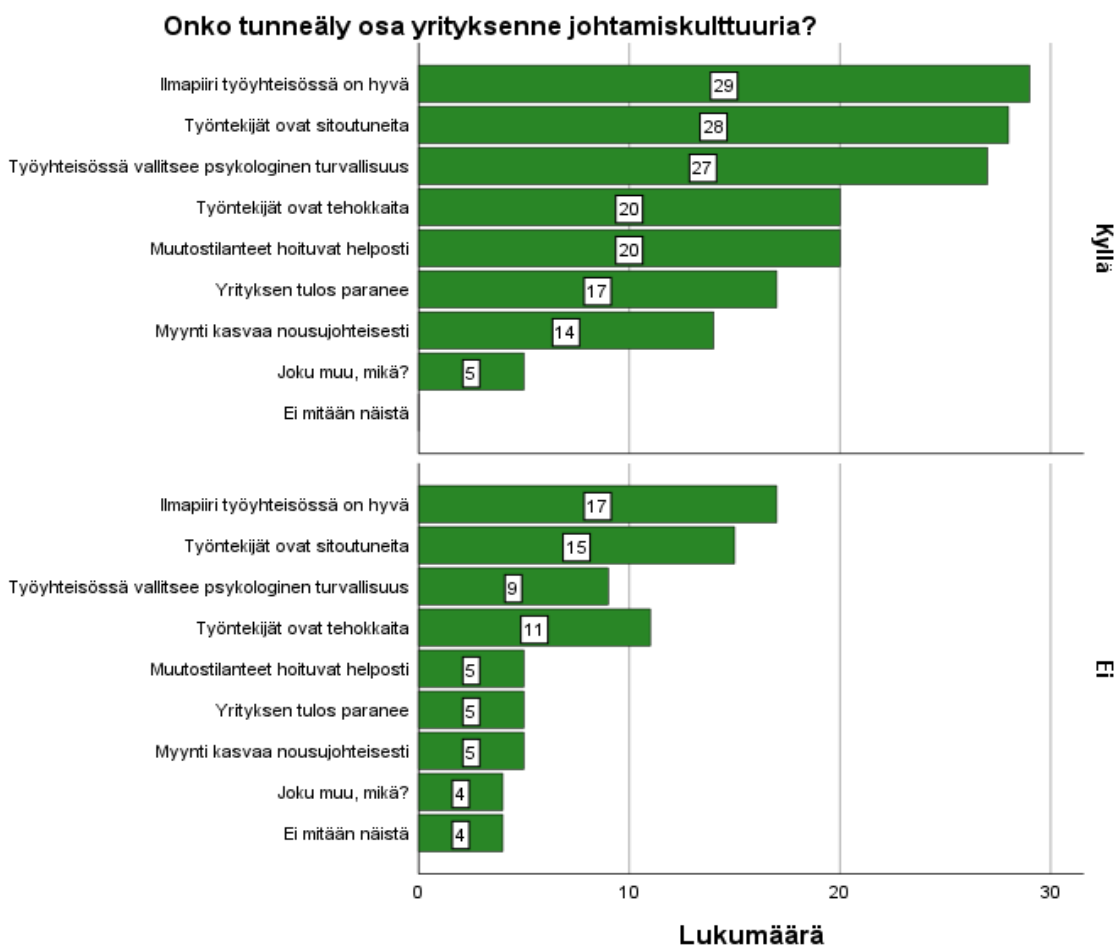
Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessänne seuraavia vaikutuksia?

Kuvissa 17 ja 18 nähdään tunneälyn vaikutuksia yrityksissä (Kuva 15; Kuva 16). Luvut on esitetty vastausten lukumäärinä. Kuvassa 18 on vastaukset eritelty sen mukaan, miten vastaajat ovat vastanneet aiempaan kysymykseen siitä, onko tunneäly osa johtamista. Niiden kohdalla, ketkä ovat vastanneet ei onkin mielenkiintoista katsoa vastauksia vaikutuksiin, sillä ylipäättään vastaamalla he kertovat, että tunneälyä kuitenkin olisi käytetty osana johtamista. Tässä kohtaa kuitenkin myös kysymyksen asettelu ja tunneäly terminä nousee merkitykselliseksi ja tämä voi vaikuttaa suuresti vastauksiin.

Jos kuitenkin vertaillaan vain vastauksia sen mukaan, onko vastaus ollut kyllä vai ei, siihen, että onko tunneälykäs johtaminen osa johtamiskulttuuria, huomataan kuitenkin reippaasti eroa. Niissä yrityksissä, joissa tunneäly on osa johtamiskulttuuria ovat vaikutukset käytännössä tuplasti paremmat kuin kielteisesti vastanneilla. Huomattavaa on myös, että jos tunneäly on osa johtamiskulttuuria, jotakin vaikutuksia on joka tapauksessa tapahtunut, sillä kukaan heistä ei ole valinnut vaihtoehtoa ”Ei mitään näistä”. Tilastollisesti merkittäväksi voidaan luokitella työntekijöiden tehokkuus, yrityksen tuloksen paraneminen, muutostilanteet, psykologinen turvallisuus sekä myös ei mikään näistä nousee tälle listalle (Kuva 17). Kuvan mukaan



Kuva 15. Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessänne seuraavia vaikutuksia?



Kuva 16. Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessänne seuraavia vaikutuksia, kun tunneäly on tai ei ole osa johtamiskulttuuria?

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?: Työntekijät ovat tehokkaita is the same across categories of Onko tunneäly osa yrityksen johtamiskulttuuria?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?: Yrityksen tulos paranee is the same across categories of Onko tunneäly osa yrityksen johtamiskulttuuria?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,020	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?: Ilmapää työyhteisössä on hyvä is the same across categories of Onko tunneäly osa yrityksen johtamiskulttuuria?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,116	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?: Työntekijät ovat sitoutuneita is the same across categories of Onko tunneäly osa yrityksen johtamiskulttuuria?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,058	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?: Myynti kasvaa nousujohteisesti is the same across categories of Onko tunneäly osa yrityksen johtamiskulttuuria?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,088	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?: Muutostilanteet hoituvat helposti is the same across categories of Onko tunneäly osa yrityksen johtamiskulttuuria?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?: Työyhteisössä vallitsee psykologinen turvallisuus is the same across categories of Onko tunneäly osa yrityksen johtamiskulttuuria?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?: Ei mitään näistä is the same across categories of Onko tunneäly osa yrityksen johtamiskulttuuria?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,017	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?: Joku muu, mikä? is the same across categories of Onko tunneäly osa yrityksen johtamiskulttuuria?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,892	Retain the null hypothesis.

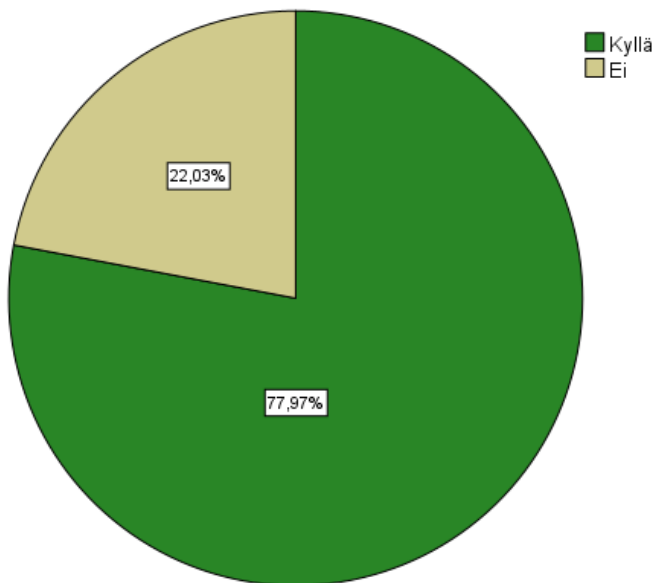
a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Kuva 17. Tilastollinen merkittävyys tunneälykkään johtamisen vaikutuksista, jos tunneäly on osa johtamiskulttuuria

Nähdäänkö työhyvinvoinnin ja tunteiden johtaminen yrityksessänne osana sosiaalista vastuullisuutta?

Vastuullisuusaihe on viime vuosina ollut paljon esillä ja siitä on nostettu esiin enemmän muitakin kuin ehkä tutummaksi tullutta vastuullisuutta ympäristöasioista. Reilu enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että työhyvinvoinnin ja tunteiden johtaminen kuuluu kiinteästi osaksi sosiaalista vastuullisuutta (Kuva 18). Vastaukset antaisivat ymmärtää, että termi on tuttu ja vastuullisuusasioita on mietitty yrityksissä enemmänkin, jopa kirjattu strategiaan. Kysymys ei kuitenkaan valota sitä, millaista tai kuinka pitkälle vietyä työskentelyä vastuullisuuden eteen on tehty. Vastaukset kuvaavat ainoastaan mielipiteitä ja mahdollisia tahtotiloja, mutta yleistettävästi ei voida sanoa, että kaikki toimisivat vahvasti tämän mukaan vielä.

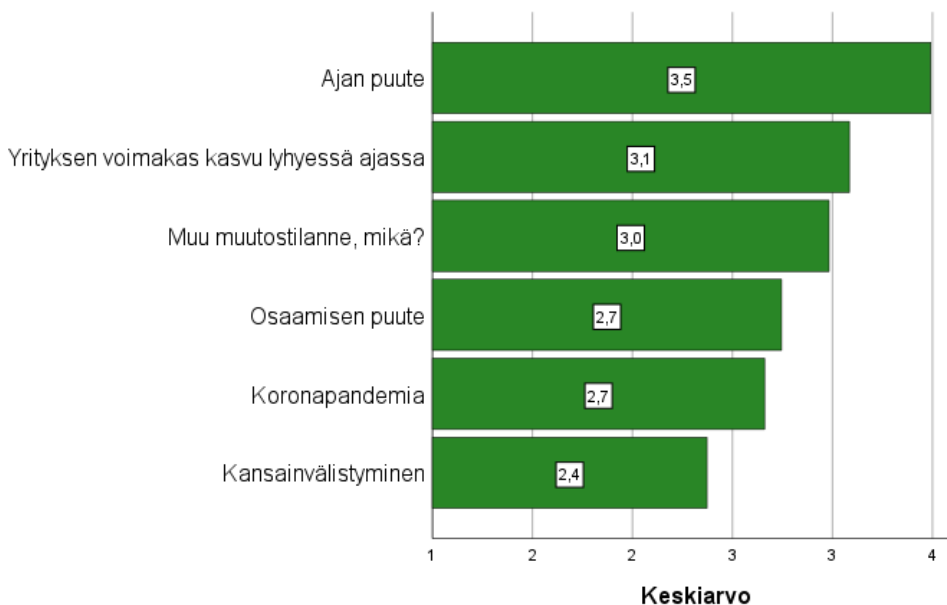


Kuva 18. Työhyvinvoinnin ja tunteiden johtaminen on osa sosiaalista vastuullisuutta

Kuinka paljon seuraavat asiat ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin johtamiseen yrityksessänne?

Keskiarvallisesti suurin tekijä mikä vaikuttaa resursseihin työhyvinvoinnin johtamisessa, on ajan puute. Myös nopea kasvu kipuaa korkealle. Kolmantena jokin muu muutostilanne. Tähän vastaajat saivat vastata avoimesti. Yksi mielenkiintoinen tutkittava asia työssä oli koronan vaikutus. Lopulta se ei ole kivunnut kovin korkealla, mutta ei kuitenkaan ole viimeisin vaikuttava asia (Kuva 19).

Muu muutostilanne yrityksissä oli vastausten perusteella useimmiten talous ja osaaminen. Talouteen ovat vaikuttaneet muun muassa toimialan laskusuhdanteet, maailmantilanne, nopea kasvu ja rahoitus. Osaaminen puolestaan linkittyy henkilöstöön erilaisin henkilöstömuutoksin, kuten eläköityminen, kuolema ja poissaolot tai heikot kouluttamismahdollisuudet. Myös etätyö nousi muutamalla vastaajalla esiin tai muut muutokset organisaatiossa. Osassa yrityksiä ei ollut tapahtunut mitään muutoksia.



Kuva 19. Kuinka paljon seuraavat asiat ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin johtamiseen yrityksessänne?

Muuta, mitä haluat kertoa yrityksenne työhyvinvoinnin ja tunteiden johtamisesta?

Vastauksissa nousee esiin monia näkökulmia, mikä kertoo siitä, kuinka erilaisia ja moninaisia yrityksiä pk-kasvuyritykset ovat. Joku ei ollut ymmärtänyt kyselyn termejä ja toinen pohti kuinka irrallaan kysymykset voivat tämän vuoksi olla toisistaan jollekin vastaajalle. Osalle hyvinvointi- ja tunneasiat ovat ydinliiketoimintaa. Vastauksissa korostui useammalla, että työyhteisö on kuin perhe ja avoimesti jaetaan muitakin kuin vain suoraan työhön liittyviä asioita. Osaamista ja johtamisen tärkeyttä korostettiin. Kiireessä myös harmillisesti hyvinvointi ja tunteet usein jäävät bisneksen jalkoihin tai johtajan omaan työhyvinvointiin tai tunteiden johtamiseen ei ole aikaa.

Eniten vastauksissa kuitenkin nousi esiin, että työhyvinvointi nähdään tärkeänä ja kaikkeen toimintaan vaikuttavana asiana. Työhyvinvointia seurataan erilaisilla mittareilla säännöllisesti ja siihen vaikutetaan ilmapiirin luomisella. Avoimuus ja yhteisöllisyys ja kokemus, että ollaan yksi iso perhe, olivat tekijöitä, joilla kokemukseen työhyvinvoinnista vaikutettiin.

Lähtökohdat siis ovat varsin erilaiset yrityksillä ja kaikille nämä asiat eivät vielä ole täysin tuttuja. Hypoteesi siis osoittautuisi todeksi, että termit ovat vasta tulossa paremmin tietoisuuteen erityisesti pienemmissä yrityksissä, kun isoissa laki saattaa säädellä pidemmälle esimerkiksi juuri työhyvinvoinnin seuranta.

4 Pohdinta

Tässä osiossa esitetään yhteenvetoa ja pohdintaa siitä, kuinka hyvin tutkimus onnistui suhteessa tavoitteisiin ja miten tuloksia voidaan peilata teoriaan. Myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta arvioidaan sekä esitetään tulosten hyödyntämismahdollisuudet ja jatkotutkimusehdotemat.

4.1 Tulokset suhteessa tavoitteisiin

Työn tutkimuskysymyksenä oli: Kuinka iso rooli kasvuyrityksissä on työhyvinvoinnilla ja sen johtamisella tunneälykkäästi. Alakysymyksiä olivat:

- Onko tunteet asia, johon kiinnitetään ylipäätään huomiota yrityksissä?

- Koetaanko yrityksissä, että tunteita johtamalla saavutetaan parempaa työhyvinvointia?
- Tulisiko tunteisiin ja niiden johtamiseen kiinnittää enemmän vai vähemmän huomiota?
- Miten huomioida tunteet muutoksen keskellä?
- Nähdäänkö tunteet ja niiden johtaminen osana sosiaalista vastuullisuutta?

Alakysymyksiin saatiin vastauksissa näkemystä. Tuloksissa nähdään, että tunteet ja työhyvinvointi nähdään tärkeinä asioina, joihin tulisi panostaa. Kokonaiskuvassa ne eivät välttämättä ole tärkeimpiä tai ensisijaisia, mutta ne nähdään kuitenkin myös selkeästi osana sosiaalista vastuullisuutta. Kysymykseen miten huomioida tunteet muutoksen keskellä ei niin selkeästi tullut vastausta. Vastaukset lähinnä osoittavat, että muutostilanteet ja ajan puute vaikuttavat tunteiden huomioimiseen. Kyselyn kysymyksenasettelussa ei ollut tähän kovin vahvasti viittaavaa kohtaa, mikä heikensi tulosten saatavuutta. Tähän jossakin seuraavassa tutkimuksessa voisi olla mielenkiintoista paneutua.

Resurssien riittävyys on vastausten mukaan yrityksissä iso haaste. Jotta toiminta on mahdollista ja kasvava yritys tulee toimeen tai saataisiin tuottoa, tarvitaan rahaa, osaamista ja aikaa. Rahoituksen saaminen voi olla haastavaa, varsinkin jos osaamista ei ole riittävästi tai osaavia käsipareja on liian vähän. Osaamisen hankkiminen puolestaan lisää rahan tarvetta. Rahoituksen ja osaamisen hankkiminen sekä kehittäminen puolestaan vievät aikaa yrityksen ydintoiminnasta. Tilanteen voi nähdä hyvin kinkkisenä ja erilaisia tilanteita löytyy varmasti yhtä monta kuin yrityksiäkin on. Kuitenkin juuri hyvinvoiva työntekijä ja sitä kautta työyhteisö voisi keventää resurssipulaa tai niiden hallintaa tehokkuudellaan. Työyhteisön ja johdon reflektointi sekä jokaisen työntekijänkin itse-reflektio voisi kirkastaa toimintatapojen toimivuutta ja asioiden priorisointia, jolloin resurssipulaa-kin voitaisiin alkaa purkaa hallitusti kaiken tekemisen keskellä. Reflektio vaatii toki taas aikaa, mutta onnistuessaan se voisi kenties palkita moninkertaisesti. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 58–62.)

Strategiaan kirjoitetut tavoitteet työhyvinvoinnin ja tunteiden johdon osalta voisivat parantaa niiden roolia yrityksen toiminnassa. Vastauksissa tuli suoraan esiin, ettei näitä välttämättä ole kirjattu strategiaan tai niiden edistämiseksi ole luotu selkeitä toimintatapoja, sillä vain reilulla puolella vastaajista (61 %) työhyvinvointi on kirjattu kunnolla strategiaan. Sen sijaan kuitenkin työntekijöiden elämäntilanteiden mukaan joustetaan ja osaamista tuetaan hyvin paljon. Psykologi-

siin sopimukseen panostaminen myös lisäisi työntekijöiden sitouttamista, nykytilanne ei ole tulosten mukaan tässä kovin vahva. Strategiassa voitaisiin myös määritellä paremmin työhyvinvoinnin säännöllisestä seurannasta ja toimista, sillä nämä eivät myöskään toteudu tällä hetkellä säännöllisesti kaikkien vastaajien yrityksissä. Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja verratessa yritysten kasvuvauhtiin, korreloivat juuri työhyvinvoinnin seuranta ja osaamisen tukeminen voimakkaimmin kasvun kanssa. Tulosten mukaan siis työhyvinvointiin ja tunteisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä tällä olisi myös selkeitä vaikutuksia yrityksen kasvuvauhtiin. (Juuti & Salmi 2014, 49–50; Manka 2016).

Tunneäly käsitteenä ei ollut välttämättä kaikille vastaajille tuttu ja se on voinut vaikuttaa vastauksiin. Termiä olisi pitänyt kyselyssä avata tarkemmin, jotta jokaisella vastaajalla olisi mahdollisimman samankaltainen käsitys sen merkityksestä ja roolista johtamisessa. Kuitenkin kysyttäessä keinoista, joilla tunneälyä hyödynnetään, oli termiä ehkä helpompi hahmottaa ja näistä vastauksista onkin luotettavampaa tehdä tulkintoja. Vastausvaihtoehtoina eri keinoihin olivat kyllä, ei ja jonkin verran. Tuloksissa korostui toimien kohdistuminen hyvin vahvasti työntekijöihin, esimerkiksi työntekijöiden kuuntelu oli ylivoimainen tunneälykäs johtamiskeino. Johtajaan itseensä keinot eivät kuitenkaan kohdistuneet niin paljoa, sillä *jonkin verran* vastauksia oli näissä enemmän. Tunneälyä kuitenkin on pitkälti se, että itse tiedostaa omat tunteensa ja toimii esimerkkinä muille. (Goleman 2012, 361–362.) Tunneäly ja sen vaikutukset voisivat nousta vahvempaan rooliin, jos itsensä johtamiseen ja itsereflektioon kiinnitettäisiin entistä enemmän huomiota. (Sydänmaanlakka 2010, 29–34.)

Vaikka todettiin, että tunneäly ei kaikille vastaajille ollut tuttu termi, oli mielenkiintoista verrata tunneälykkään johtamisen vaikutuksia sen mukaan, onko vastaaja ilmoittanut tunneällyn olevan osa johtamista. Eroa tässä oli selkeästi. Niillä, jotka olivat vastanneet tunneällyn olevan osa johtamista, oli selkeästi enemmän myös sen tuomia vaikutuksia kuin niillä, jotka olivat vastanneet, ettei tunneäly ole osa johtamista. Ylivoimaisesti suurin vaikutus tunneälykkäällä johtamisella on ilmapiiriin työyhteisössä. Heti perässä seuraa sitoutuminen ja psykologinen turvallisuus. Muutosten helpompaan läpivientiin näyttäisi tunneälykkäällä johtamisella olevan erittäin suuri vaikutus. Myynti ja tuloksen kasvu näyttäisivät seuraavaan hyvin vahvasti samaa linjaa muutosten kanssa. Tulosten perusteella siis tunneäly olisi erittäin merkittävä asia huomioida johtamisessa, koska tehokkuus,

muutosten läpivienti, yrityksen tulos ja psykologinen turvallisuus ovat analyysin mukaan tilastollisestikin merkittäviä.

Tutkimuksen aiheen rajauksen jo olleessa alun alkaen haasteellista, ei lopullinen rajausta ollut niin tarkka kuin se olisi voinut olla. Rajausta olisi voinut tehdä työhyvinvoinnin sekä tunneällyn osalta vielä tarkemmin johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Myös johtamista olisi voinut käsitellä tässä työssä esimerkiksi vain itsensä johtamisen näkökulmasta. Kuitenkin vastaajat olivat eri yrityksistä, jolloin voidaan vahvemmin tehdä yleistystä pk-yritysten nykytilanteesta kuin silloin, jos tutkimus olisi toteutettu vain yhden yrityksen sisällä.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja pätevyys

Tutkimus ja koko opinnäytetyö on eettinen ja luotettava, kun tietyt kriteerit täyttyvät. Kaikki käytetyt lähteet on merkittävä ja eritoten toisen käden lähteissä on asianmukaiset viittaukset käytettyyn lähteeseen. Myös lähdekritiikki on olennaista toisen käden lähteissä. Kirjoittaessa tulee olla varmuus, että lähde on luotettava ja tieto todenperäistä. Osa tämän työn lähteistä on erilaisilta verkkosivuilta, mutta niiden voidaan kuitenkin katsoa olevan asiantuntijapohjaisia, kun kyseessä on esimerkiksi Maailman terveysjärjestö, Sitra tai Työterveyslaitos. Tutkimus, joka tässä työssä toteutetaan, on primääriaineistoa eli luodaan jotakin täysin uutta. Tällöin on suunniteltu koko aineiston elinkaarelle selkeästi, kuinka aineisto kootaan, kuinka sitä käsitellään ja säilytetään ja kuinka se työn valmistuttua hävitetään, jotta mikään tietoturva vaarantava ei joudu väärään paikkaan. Tämän työn osalta kaikki tieto on koottu oppilaitoksen henkilökohtaiseen pilvipalvelutiliin, joka siivotaan ja poistetaan viimeistään opinnoista valmistumisen jälkeen. Käytännössä tutkimukseen osallistuville kerrotaan kattavasti mihin heitä pyydetään ja annetaan vapaus päättää vapaasti osallistumisestaan tai osallistumisensa perumisesta. Tutkittaville kerrotaan selkeästi mihin ja miten heidän tietojensa käsitellään ja kuinka heidän tietojensa säilytetään tutkimuksen päätyttyä. Näin on tehty kyselyn saatekirjeen sekä tutkimusselosteen muodossa, joka tuli vastaajan hyväksyä ennen varsinaista vastaamista. Valmiissa raportissa myös kuvataan selkeästi koko työn vaiheet läpinäkyvästi tekstiin ja liitteisiin. (Vilka 2021.)

Vastausprosentti kyselyssä jäi alhaiseksi, joten siinä mielessä tuloksia ei voi yleistää kovin vakuuttavasti. Kuitenkin suuntaa antavia tietoja ne tarjoavat ja mahdollisuuden uusinta- tai jatkotutkimukselle. Vastaukset myös heijastelevat yksin teorian ja ajan trendien kanssa. Kysely toteutettiin

melko huonona ajankohtana, heinäkuussa, jolloin iso osa on kesälomalla. Toinen ajankohta olisi voinut toimia paremmin vastausprosentin kannalta.

Työhön on pyritty käyttämään kattavasti eri lähteitä ja niihin on viitattu asianmukaisesti. Kyselyn laadinnassa kysymykset ja vastausvaihtoehdot perustuvat teoreettiseen viitekehykseen erityisesti työhyvinvoinnin ja tunneälyn johtamisen vaikutuksista. Tutkimukseen vastanneiden anonymiteetti on kysymyksenasettelulla taattu ja siten aineisto ei vaaranna kenenkään henkilötietoja tai liiketoimintaan liittyviä tietoja. Vastaajille annettiin tietoa tutkimuksen sisällöstä ja käyttötarkoituksesta ja heillä oli siitä myös mahdollisuus kieltäytyä. Tutkimuksen kulku ja toteutus on pyritty kirjaamaan kattavasti raporttiin.

4.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Toisenlaisella rajauksella, kysymysten asettelulla ja termien tarkemmalla avaamisella olisi voinut parantaa vastausten laatua. Osalle vastaajista termit eivät olleet ennestään tuttuja tai he kokivat kysymykset hyvin irrallisina tai johdattelevina. Toisen tyyppinen tutkimustapa tai kyselyn toteuttaminen eri aikaan voisivat antaa erilaisia vastauksia. Aiempana mainittu entistäkin tarkempi aiheen rajaus olisi voinut tuoda syvällisempää tietoa. Myös tutkimuksen toistaminen esimerkiksi muutama vuoden kuluttua toisi vertailutietoa siitä, miten esimerkiksi tietyt käsitteet ovat jalkautuneet pk-kasvuyrityksiin.

Vastaajat olivat pääosin toimitusjohtajia tai muita johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Tällöin voidaan olettaa, että heillä on parempi kokonais käsitys oman yrityksen toiminnasta ja johtamista-voista, kuin ns. ”rivityöntekijällä”. Myös kysymykset johtamisesta ovat tälle vastaajajoukolle valideja, koska moni heistä oletettavasti on esihenkilö tai toimii muussa johtoasemassa yrityksessä. Jos kysely olisi rajattu koskemaan syvemmin esimerkiksi itsensä johtamista, olisi sitä voinut kysyä muiltakin yrityksen työntekijöitä. Myös, jos tutkimus olisi toteutettu yhdelle yritykselle tai lähetetty useampiin yrityksiin kaikkien työntekijöiden vastattavaksi, olisi kysymykset voitu jaotella sen mukaan, että johtoasemassa olevat vastaavat eri kysymyksiin kuin johdettavat.

Alussa olleen suunnitelman mukaan, että tutkimus olisi sisältänyt myös sparraajien eli asiantuntijoiden haastatteluja, olisi voinut saada hyvän toisen näkökulman aiheeseen ja tukemaan teoriaa.

Jatkotutkimusideana tämän vastaavan kyselyn toteuttaminen sparraajille voisi olla mielenkiintoinen. Sparraajia kuitenkin on Kasvu Openin verkostossa reilusti yli 1000 henkilöä (Mitä on sparraus, n.d). Toinen jatkotutkimusaihio voisi olla se, miten kasvuyrityksissä työhyvinvoinnin ja tunteiden johtaminen saataisiin kiinteämmin osaksi päivittäistä toimintaa myös erilaisissa työskentelymalleissa ja mitä mahdollisia keinoja tähän nykypäivänä on tarjolla.

Lopulta kuitenkin voidaan katsoa, että tutkimus on antanut näkemystä ja tietoa työhyvinvoinnin ja tunteiden johtamisesta pk-kasvuyrityksissä sekä kuinka tunneälyä niissä hyödynnetään. Tunneälyyn entisestään panostamalla voisivat yritykset kehittää työpaikan ilmapiiriä positiivisempaan suuntaan ja sitä myötä liiketoimintaansa edelleen hurjasti kasvuun. Monessa yrityksessä kuitenkin resurssipula on suuri, joten erilaiset helpot työkalut tai mittarit voisivat auttaa työhyvinvoinnin ja tunteiden johtamisen kehittämisessä ja siten tuoda tärkeiksi koettuja asioita paremmin yrityksen arkeen.

Tulosten hyödynnettävyys konkretisoituisi käyttämällä niitä tukena esimerkiksi erilaisten koulutusten pohjana sekä sisäisesti yrityksissä strategian suunnittelun pohjana sekä johtamisen ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä. Sitoessa tunteet ja työhyvinvoinnin kiinteämmin strategiaan, parannetaan sillä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota sekä yritys osoittaa myös toimivansa vastuullisesti. Konkreettisesti tulosten mukaan eniten toimia kaivataan johtoportaassa, eli että esihenkilöt kehittävät omia tunneälytaitojaan ja tiedostavat ja huomioivat oman esimerkin vaikutuksen työyhteisöön vahvemmin.

Lähteet

Burnout – todellinen ongelma nuorten ammattilaisten keskuudessa. N.d. Artikkelin Academic Work www-sivustolla. Viitattu 11.9.2024. <https://www.academicwork.fi/blogi/rework/burnout-on-ongelma-nuorten-ammattilaisten-keskuudessa>

Cygnel, S. 2024. Tunteet peliin työpaikalla. Artikkelin Telma-lehden www-sivuilla 6.2.2024. Viitattu 11.9.2024. <https://telma-lehti.fi/tunteet-peliin-tyopaikalla>

Gillis, A. N.d. What is ESG (environmental, social and governance)? Artikkelin TechTargetin www-sivuilla. Viitattu 5.10.2024. <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG>

Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. Otava: Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2009. Tammi. Hämeenlinna.

Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Julkaisu Sitran www-sivuilla 30.6.2022. Viitattu 2.10.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/>

Health and well-being at work. N.d. Artikkelin Eurofundin www-sivuilla. Viitattu 5.1.2024. <https://www.eurofound.europa.eu/en/health-and-well-being-work>

Huusko-Viikilä, K. 2023. Kasvuyrityksen johtaminen - 6 oppia kasvuyrityksen johtamiseen. Artikkelin Revoryn www-sivuilla 2.8.2024. Viitattu 11.9.2024. <https://revory.fi/revops-blogi/kasvuyrityksen-johtaminen-6-oppia>

Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Johtamisen käsikirjat: Kauppalehti.

Hyvinvointi- ja terveyserot. 2024. Teksti Terveyden- ja hyvinvointilaitoksen www-sivuilla 8.3.2024. Viitattu 5.10.2024. <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointi-ja-terveyserot>

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ : uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kalliokoski, S., Karvetti, K. & Ratsula, N. 2023. Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Helsingin kauppakamari: Hansaprint.

Kasslin-Pottier, H. 2012. Näyttämöllä työyhteisö. Teatterin keinot kehittämistyössä. Infor.

Kasvuyrityksen johtaminen: Mitä yhteistä onnistujilla on?. N.d. Inhouse Groupin www-sivut. Viitattu 11.9.2024. https://inhousegroup.fi/kasvuyrityksen-johtaminen/?vp_page=9

Keskiluvut. N.d. Tilastokeskus. Viitattu 29.11.2024. <https://stat.fi/meta/kas/keskiluvut.html>

Kestilä-Kekkonen, E. N.d. Kovarianssi ja korrelaatio. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.11.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/korrelaatio/korrelaatio/>

Kirk, V. 2024. 6 Management Tips for Supporting Employee Wellbeing at Work. Blogi-teksti Harvard Extension School www-sivuilla 12.6.2024. Viitattu 5.10.2024.
<https://extension.harvard.edu/blog/6-management-tips-for-supporting-employee-wellbeing-at-work/>

Kokkonen, M. 2017. Ihastuttavat, vihasuttavat tunteet : opi tunteiden säätelyn taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuussaari, M. & Partanen, J. 2021. Kasvuyritykset keskittyvät keskuksiin, mutta syrjimmälläkin on niille edellytyksiä. Tilastokeskuksen www-sivut 29.7.2021. Viitattu 11.9.2024.
<https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/kasvuyritykset-keskittyvat-keskuksiin-mutta-syrjimmallakin-on-niille-edellytyksia>

Lau, Y. 2020. Bringing Emotions Into The Workplace. Artikkelit Forbesin www-sivuilla 6.5.2020. Viitattu 11.9.2024.
<https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2020/05/06/bringing-emotions-into-the-workplace/>

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Kariston kirjapaino: Hämeenlinna.

Manka, M.-L. 2016. Työhyvinvointi.

Miller, M. 2024. Emotions at Work? 7 Principles to Rewrite the Unwritten Rules Build an Emotionally Intelligent Culture. Artikkelit Sixsecondsin www-sivuilla 01/2024. Viitattu 11.9.2024.
<https://www.6seconds.org/2024/01/16/unwritten-rules-of-expressing-emotions-at-work/>

Mikä on ESG? 2023. Teksti Nordean www-sivuilla 16.10.2023. Viitattu 2.10.2024.
<https://www.nordea.com/fi/uutiset/mika-on-esg>

Mitä on psykologinen turvallisuus? 2022. Artikkelit Great Place To Work www-sivuilla 26.9.2022. Viitattu 3.10.2024. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/>

Mitä on sparraus? N.d. Kasvu Openin www-sivut. Viitattu 1.10.2024. <https://kasvuopen.fi/mita-on-sparraus/>

Mitä tarkoittaa sosiaalinen vastuullisuus? 2023. Artikkelit Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivuilla 15.12.2023. Viitattu 2.10.2023. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarkoittaa-sosiaalinen-vastuullisuus/>

Mitä vastuullisuus tarkoittaa ja miksi se ei tällä hetkellä toteudu? 2020. Artikkelit ataan www-sivuilla 18.11.2020. Viitattu 2.10.2024. <https://www.ataa-agency.com/post/mit%C3%A4-vastuullisuus-tarkoittaa-ja-miksi-se-ei-t%C3%A4ll%C3%A4-hetkell%C3%A4-toteudu>

Mitä vastuullisuus tarkoittaa tavallisessa arjessa kuluttajalle, 2024. Artikkelit Vastuullinen Suomi -hankkeen www-sivuilla 21.1.2024. Viitattu 2.10.2024. <https://www.vastuullinensuomi.fi/mita-vastuullisuus-tarkoittaa-tavallisessa-arjessa-kuluttajalle/>

Moilanen, R. 2013. Kasvuyritys ja startup-yritys. Kysyttyä-palsta Kielikello-digilehden www-sivuilla 2/2013. Viitattu 11.9.2024. <https://kielikello.fi/kasvuyritys-ja-startup-yritys/>

Nieminen, A. 2023. Yritysten muutoskyvykkyys: kohti sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä. Helsinki: Diak puheenvuoro.

Otala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. 2021. Työterveyslaitoksen verkko-opas www-sivuilla. Viitattu 3.10.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Promoting well-being. N.d. Teksti WHO:n www-sivuilla. Viitattu 5.10.2024. <https://www.who.int/activities/promoting-well-being>

Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent.

Rauramo, P. 2020. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Artikkelikansalaisyhteiskunta.fi-sivustolla 17.11.2022. Viitattu 5.10.2024. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tyohyvinvointiin-vaikuttavia-tekijoita/>

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

SPSS. N.d. Teksti Akin menetelmäblogin www-sivuilla. Viitattu 7.10.2024. <https://tilastoapu.wordpress.com/>

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sylvius, V. 2023. Moderni johtaminen kasvuorganisaatiossa. Artikkelivolandin www-sivuilla 26.6.2023. Viitattu 11.9.2024. <https://www.voland.fi/fi/blog/moderni-johtaminen-kasvuorganisaatiossa>

Talvitie, A. 2021. Mikä on kasvuyritys? Blogiteksti Kasvu Openin www-sivuilla 10.3.2021. Viitattu 11.9.2024. <https://kasvuopen.fi/mika-on-kasvuyritys/>

Tietoa meistä. N.d. Kasvu Openin www-sivut. Viitattu 3.10.2024. <https://kasvuopen.fi/tietoa-meista/>

Tossavainen, E. 2021. Tunteet ja tunteiden johtaminen organisaatiossa. Itä-Suomen yliopiston Pro-Gradu -tutkielma 14.9.2021. Viitattu 10.9.2023. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/26284>

Tunteen ilmaiseminen. N.d. Suomen mielenterveys ry:n www-sivut. Viitattu 14.3.2023. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/tunteet-ja-tunnetaidot/tunteen-ilmaiseminen/>

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.

Työhyvinvointi. n.d. Teksti Työturvallisuuskeskuksen www-sivuilla. Viitattu 17.9.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. N.d. Teksti Työturvallisuuskeskuksen ww-sivuilla. Viitattu 10.9.2023.

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika_ ja_ pa_lautuminen/tyon_ ja_ vapaa-ajan_yhteensovittaminen

Vallinkoski, A. 2024. Kaikilla on tunteet – myös töissä. Artikkelit PAMin www-sivuilla 2.1.2024. Viitattu 11.9.2024. <https://www.pam.fi/artikkelit/kaikilla-on-tunteet-myo-s-toissa/>

Vastuullisuus. N.d. Teksti Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivuilla . Viitattu 2.10.2024. <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>

Vastuullisuudesta kilpailuetua pk-sektorille. N.d. Artikkelit Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivuilla. Viitattu 2.10.2024. <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/vastuullisuudesta-kilpailuetua-pk-sektorille/>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 24.8.2023.

Wordart -sanapilvohjelma. <https://wordart.com/create>

Liitteet

Liite 1. Webropol-kysely

Webropol-lomake: Opinnäytetyön kysely

Olen tutustunut tutkimustiedotteen sisältöön sekä annan suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen

Kyllä/Ei

Taustatiedot

Titteli

Avoim

Yrityksen perustamisvuosi

Avoim

Yrityksenne liikevaihto euroina

alle 0,2 milj./0,2-0,99 milj./1-1,99 milj./2-4,99 milj./yli 5 milj.

Yrityksenne henkilöstön määrä

alle 5 hlö/5-9 hlö/10-19 hlö/20-49 hlö/yli 50 hlö

Kuinka paljon yrityksenne liikevaihto on kasvanut vuosittain

Ei kasvua/Maltillista kasvua/Voimakasta kasvua

Kuinka tärkeänä yrityksessänne pidetään seuraavia asioita

Ei lainkaan tärkeää/Melko vähän tärkeää/Ei vähän eikä paljon/Melko tärkeää/Erittäin tärkeää

Työhyvinvointi

Muutosjohtaminen

Tunneäly

Tunteiden huomioiminen

Vastuullisuus (sosiaalinen)

Tulisiko yrityksenne arjessa kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvoinnin johtamiseen?

Kyllä/Ei

Mikä yrityksessänne yleisimmin haastaa työhyvinvoinnin johtamista?

Avoin

Millä keinoilla työhyvinvointia johdetaan yrityksessänne?

Kyllä/Ei/Jonkun verran

Osaamista tuetaan ja oppimiseen kannustetaan

Vahvat psykologiset sopimukset

Työyhteisöstä löytyy joustoa työntekijöiden eri elämäntilanteiden kohdalla

Omasta työstä saadaan sekä kannustavaa että rakentavaa palautetta

Työhyvinvointi on osa yrityksen strategiaa

Viestintä on toimivaa työyhteisössä

Työhyvinvointia seurataan ja raportoidaan säännöllisesti

Tulisiko yrityksen arjessa kiinnittää enemmän huomiota tunteiden johtamiseen?

Kyllä/Ei

Onko tunneäly osa yrityksenne johtamiskulttuuria?

Kyllä/Ei

Millä keinoilla tunneälyä hyödynnetään johtamisessa?

Kyllä/Ei/Jonkun verran

Johtaja tiedostaa ja johtaa omia tunteitaan

Johtaja on kiinnostunut työntekijöistä

Työntekijöitä kuunnellaan

Työntekijöitä kohtaan ollaan empaattisia

Työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet huomioidaan

Johtaja muokkaa tunneilmastoa omalla esimerkillään

Kerro halutessasi tarkemmin eri keinoista, joilla yritys hyödyntää tunneälyä johtamisessa

Avoin

Voiko mielestäsi työhyvinvointiin vaikuttaa positiivisesti tunteita johtamalla?

Kyllä/Ei

Onko tunneälykkäällä johtamisella ollut yrityksessä seuraavia vaikutuksia?

Työntekijät ovat tehokkaita

Yrityksen tulos paranee

Ilmapiiri työyhteisössä on hyvä

Työntekijät ovat sitoutuneita

Myynti kasvaa nousujohteisesti

Muutostilanteet hoituvat helposti

Työyhteisössä vallitsee psykologinen turvallisuus

Ei mitään näistä

Joku muu, mikä?

Nähdäänkö työhyvinvoinnin ja tunteiden johtaminen yrityksessä osana sosiaalista vastuullisuutta?

Kyllä/Ei

Kuinka paljon seuraavat asiat ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin johtamiseen yrityksessänne?

Ei lainkaan/Vähän/Ei vähän eikä paljon/Paljon/Hyvin paljon

Koronapandemia

Yrityksen voimakas kasvu lyhyessä ajassa

Kansainvälistyminen

Ajan puute

Osaamisen puute

Muu muutostilanne, mikä?

Muuta, mitä haluat kertoa yrityksen työhyvinvoinnin ja tunteiden johtamisesta?

Avoin