



Työhyvinvoinnin kehittäminen pk-yrityksissä

Venla Parkkonen

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvoinnin kehittäminen pk-yrityksissä

Venla Parkkonen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2025

Työhyvinvoinnin kehittäminen pk-yrityksissä

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä organisaatioiden menestykselle, mutta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yrityksissä) sen edistäminen on usein haasteellista henkilöstöhallinnon resurssien puutteen vuoksi. Usein vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä on esihenkilöillä, mikä korostaa tarvetta selkeyttää ja tehostaa työhyvinvoinnin sisällyttämistä osaksi arjen johtamistoimintaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointia voidaan kehittää pk-yrityksissä tunnistamalla työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ja kehityskohteita. Toimeksiantajana toimi Novosan Oy, joka sai tutkimuksesta käytännön kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Kehittämistehtävänä oli selvittää henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista sekä johtamisen vaikutuksia siihen. Tutkimus toteutettiin kyselynä toimeksiantajayrityksessä, ja sen avulla arvioitiin työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehitystarpeita.

Tietoperustassa tarkasteltiin työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteitä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti perehdyttiin johtamisen merkitykseen työhyvinvoinnin tukemisessa pk-yrityksissä henkilöstön motivaation ja hyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselytutkimusta, jolla kerättiin tietoa työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä. Aineiston analyysin perusteella muodostettiin konkreettisia suosituksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tulokset toivat esiin erityisesti työilmapiirin ja työn mielekkyyden merkityksen työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi avoimen viestinnän ja toimivan johtamisen tärkeys korostui vastauksissa. Tulosten pohjalta esitetään Novosan Oy:lle sekä muille pk-yrityksille konkreettisia ehdotuksia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Asiasanat: johtaminen, pk-yritykset, työhyvinvointi, työkyky

Venla Parkkonen

Development of Employee Well-Being in Small and Medium-Sized Enterprises

Year 2025 Pages 59

Employee well-being is a critical factor for organizational success but promoting it in small and medium-sized enterprises (SMEs) can be challenging due to limited human resources. In many SMEs, responsibility for developing employee well-being often falls on supervisors, highlighting the need to simplify and enhance well-being practices as part of daily leadership activities.

The aim of this thesis was to examine how employee well-being can be improved in SMEs by identifying key factors that influence well-being and areas for development. The commissioning company, Novosan Oy, received practical recommendations based on the study to improve employee well-being.

The development task focused on understanding employees' experiences of well-being and the impact of leadership on it. The study was conducted as a survey within the commissioning company to assess the current state of well-being and identify development needs.

The theoretical framework explored the concepts of employee well-being and work ability, as well as the factors influencing them. Special attention was given to the role of leadership in supporting well-being in SMEs, particularly from the perspectives of employee motivation and organizational support.

A structured survey was employed as the research method to gather insights into employees' perceptions and experiences. The collected data was analyzed to develop concrete recommendations for enhancing well-being.

The results emphasized the importance of workplace atmosphere and meaningful work in fostering employee well-being. Additionally, open communication and effective leadership were identified as significant factors. Based on these findings, development proposals were presented to Novosan Oy to support the company's efforts in improving employee well-being and organizational practices.

Keywords: employee well-being, leadership, SMEs, work ability

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	8
1.2	Toimeksiantajan esittely	8
2	Työhyvinvoinnin ja työkyvyn vaikutus organisaatioissa	9
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	9
2.2	Työkyky osana työhyvinvointia.....	10
3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	11
3.1	Työhyvinvointi ilmiönä	12
3.2	Työn mielekkyys ja merkityksellisyys	12
3.3	Työkuormitus ja työn hallinta.....	13
3.4	Esihenkilön tuki ja johtaminen	14
3.5	Ammatillinen kehittyminen ja oppimismahdollisuudet	14
3.6	Työn ja vapaa-ajan tasapaino.....	15
3.7	Palkkaus ja taloudelliset edut	16
3.8	Työpaikan hyvinvointipalvelut	16
3.9	Viestintä ja tiedonkulku	17
4	Johtamisen määritelmä.....	18
4.1	Johtamisen strategiat	19
4.2	Johtamisen tavoitteet.....	20
5	Pk-yritykset.....	21
5.1	Johtaminen pk-yrityksessä	21
5.2	Työhyvinvointi pk-yrityksissä.....	22
6	Työhyvinvoinnin kehittäminen	22
6.1	Miten työhyvinvointia voisi kehittää pk-yrityksissä?.....	23
6.2	Hyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen yhteys.....	24
7	Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnittelu ja toteutus	24
7.1	Suunnittelu	25
7.2	Laadullinen tutkimus.....	25
7.3	Kyselyn esitestaus	26
7.4	Aineiston kerääminen	27
8	Vastaukset	28
8.1	Kyselyn vastaukset Osa 1: Työhyvinvointiteemojen tarkastelu.....	28
8.1.1	Työn ja työtehtävien mielekkyys.....	29
8.1.2	Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet	30
8.1.3	Työympäristö ja hyvinvointipalvelut	31
8.1.4	Työyhteisön ilmapiiri	32

8.1.5	Esihenkilön tuki ja johtaminen.....	33
8.2	Kyselyn vastaukset Osa 2: Työhyvinvointiteemojen merkityksellisyys ja toteutuminen.....	34
8.2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden merkityksellisyys	34
8.2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden toteutuminen	36
9	Päätelmät.....	38
9.1	Osa 1. Työhyvinvointiteemojen tarkastelu	38
9.2	Osa 2. Työhyvinvointiteemojen merkityksellisyys ja toteutuminen.....	39
9.3	Havaintojen ja tulosten kehityssuunnat	41
10	Ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi Pk-yrityksissä	42
10.1	Työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen ja vuorovaikutuksen edistäminen ...	42
10.2	Viestinnän avoimuuden ja tiedonkulun parantaminen.....	43
10.3	Työn ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen.....	43
10.4	Työkuormituksen hallinnan tukeminen	44
10.5	Hyvinvointipalveluiden hyödyntäminen pienillä resursseilla	44
11	Johtopäätökset ja pohdinta	45
	Lähteet	47
	Kuvat.....	50
	Liitteet	51
	Liite 1: Kyselyn saate	51
	Liite 2: Työhyvinvointikysely	52

1 Johdanto

Työhyvinvointi on noussut viime vuosina keskeiseksi tekijäksi organisaatioiden menestyksen ja henkilöstön jaksamisen tukemisessa. Suurilla yrityksillä on usein omat henkilöstöhallinnon osastot, jotka vastaavat työhyvinvoinnin kysymyksistä. Sen sijaan pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) kohtaavat haasteita työhyvinvoinnin edistämässä, koska henkilöstöhallinnon resursseja ei välttämättä ole. Näissä organisaatioissa vastuu työhyvinvoinnin kehittämistä on usein esihenkilöillä, joilta vaaditaan monipuolisia taitoja ja ajankäyttöä myös muihin johtamisen osa-alueisiin. Tämä tilanne herätti tarpeen tarkastella, miten työhyvinvoinnin kehittämisestä voidaan tehdä pk-yrityksissä selkeämpää ja tehokkaampaa osana arjen johtamistoimintaa. (Kantola, Kultalahti & Viitala 2016.)

Opinnäytetyön aihe liittyy läheisesti työelämän käytännön haasteisiin, erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa työhyvinvoinnin merkitys on huomattava mutta resurssit rajalliset. Tämän työn tavoitteena on tarjota konkreettisia kehittämiskeinoja, joiden avulla pk-yritykset voivat vahvistaa henkilöstön hyvinvointia ja luoda kestävämpiä työympäristöjä. Tutkimuksen keskiössä ovat erityisesti esihenkilöiden johtamiskäytännöt, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin.

Työssä käsitellään työhyvinvointia, johtamista ja pk-yritysten erityispiirteitä. Työhyvinvoinnin määritelmät, siihen vaikuttavat tekijät sekä johtamisen merkitys hyvinvoinnin edistämässä muodostavat työn tietoperustan. Lisäksi työssä tarkastellaan, miten esihenkilöiden rooli ja johtamiskäytännöt voivat vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka yhdistää kyselytutkimuksen ja tietoperustaan pohjautuvan analyysin. Kyselyn avulla kerättiin tietoa toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkemyksistä työhyvinvoinnista ja johtamisen vaikutuksista. (Kekäle & Puusa 2020.)

Tämän työn tarkoituksena on löytää käytännöllisiä ja sovellettavissa olevia ratkaisuja työhyvinvoinnin kehittämiseksi pk-yrityksissä. Tavoitteena on tarjota toimeksiantajayritykselle ja vastaaville organisaatioille selkeitä kehittämisohjeita, jotka tukevat esihenkilöitä heidän vastuussaan työhyvinvoinnin edistäjinä.

Aluksi tässä opinnäytetyössä käsitellän tietoperustaa aiheen ympäriltä, ja käsitellän muun muassa työhyvinvoinnin, johtamisen sekä pk-yritysten määritelmiä. Käyn läpi myös työhyvinvoinnin kehittämistä, sekä johtamisen tavoitteita ja strategioita. Tietoperustan pohjalta siirryn kyselytutkimuksen rakenteeseen ja toteuttamiseen, jonka jälkeen kiteytän

tärkeimmät aineiston ja kyselytutkimuksen vastausten perusteella muodostetut kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle sekä myös muille pk-yrityksille.

1.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työhyvinvointia voidaan kehittää pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Erityisesti työssä pyritään tunnistamaan työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä sekä kehityskohtia, jotka voivat auttaa toimeksiantajayritystä, Novosan Oy:tä kehittämään organisaation työhyvinvointia. Tarkoituksena on kyselytutkimuksen kautta selvittää toimeksiantajaorganisaation työhyvinvoinnin nykytilaa, ja tuottaa työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseksi pk-yrityksissä. Työn tulokset tarjoavat toimeksiantajalle konkreettisia kehittämissuhteita, jotka tukevat työhyvinvointiin liittyvien toimintatapojen käytännönläheistä uudistamista ja johtamiskäytäntöjen kehittämistä.

Tietoperusta tukee työn tavoitteita tarkastelemalla työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteitä sekä niiden keskeisiä vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi se tuo esille johtamisen merkityksen erityisesti pk-yrityksissä, joissa esihenkilöiden rooli on usein keskeinen työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä. Tietoperustan avulla tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten hyvinvointia tukevat elementit voidaan kytkeä osaksi päivittäistä toimintaa ja strategista johtamista, huomioiden erityisesti henkilöstön motivaatio ja jaksaminen.

Työssä hyödynnetään kyselytutkimusta, joka toteutettiin strukturoituna kyselynä toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Tämä menetelmä valittiin, koska sen avulla voitiin kerätä systemaattisesti työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista sekä johtamisen vaikutuksista siihen. Kyselyn tulokset analysoitiin huolellisesti, ja aineiston perusteella muodostettiin kohdennettuja kehittämissuhteita, jotka vastaavat yrityksen tarpeisiin.

Tulosten avulla Novosan Oy voi arvioida työhyvinvointinsa nykytilaa ja suunnitella tavoitteellisia toimenpiteitä sen parantamiseksi. Samalla työ tarjoaa pk-yrityksille yleisiä oivalluksia siitä, kuinka työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan lähestyä kustannustehokkaasti ja käytännönläheisesti.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Novosan Oy, joka on suomalainen pk-yritys, joka tarjoaa korkealaatuisia ratkaisuja julkisten WC-tilojen suunnitteluun, toteutukseen ja ylläpitoon. Yrityksen asiakaskunta koostuu pääasiassa suurista asiakasmääristä palvelevista julkisista tiloista, kuten kauppakeskuksista ja muista liikekiinteistöistä. (Novosan 2025.)

Novosan Oy:n henkilöstö koostuu noin kymmenestä henkilöstä, ja organisaation rakenne on tyyppillinen pienelle yritykselle, jossa on monipuolinen osaaminen. Henkilöstö on erikoistunut

eri osa-alueisiin, kuten tuotekehitykseen, asiakaspalveluun, logistiikkaan ja huoltopalveluihin. Yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat tiiviissä yhteistyössä keskenään, ja jokaisella työntekijällä on monipuoliset tehtävät eri projekteissa ja prosesseissa.

Pienemmissä organisaatioissa kuten Novosan Oy:ssä työntekijöiden hyvinvointi ja motivaation ylläpitäminen ovat erityisen tärkeitä, sillä jokainen työntekijä on keskeinen osa yrityksen toimintaa ja menestystä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella työhyvinvointia pk-yritysten näkökulmasta ja luoda suosituksia, jotka tukevat yrityksen henkilöstön hyvinvointia ja kasvua pk-yrityksen erityispiirteet huomioiden.

2 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn vaikutus organisaatioissa

Työhyvinvoinnin tarkastelu on olennaista, koska sen vaikutukset ulottuvat laajasti sekä työntekijöiden hyvinvointiin että organisaation menestykseen. (Viitala 2014 s. 453.) Tässä luvussa perehdytään työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteisiin, sekä käsitellään näitä teemoja organisaation kehittämisen kannalta.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Opinnäytetyön kannalta työhyvinvointi on keskeinen teema, sillä se toimii pohjana kehittämis ehdotuksille, jotka tähtäävät henkilöstön jaksamisen ja työn mielekkyyden parantamiseen. Teema kytkeytyy tiiviisti johtamisen käytäntöihin, sillä esihenkilöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa ja kehittämisessä. Työhyvinvoinnin tutkiminen tarjoaa myös konkreettisia välineitä toimeksiantajayrityksen kaltaisille pk-yrityksille, joissa johtamisen ja työyhteisön ilmapiirin parantamisella voidaan saavuttaa pitkäaikaisia hyötyjä sekä työntekijöille että organisaatiolle. (Viitala 2014. s.459)

Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisuutta työssä. Työhyvinvointi sisältää esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyden työhön, turvallisuuden, työilmapiirin, jaksamisen työssä, sekä mahdollisuudet kehittyä työssä. (Virolainen 2012.)

Työterveyslaitoksen (2024) mukaan työhyvinvointi käsittää työn, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa, ja jota toteuttavat ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatioissa. Tämän lisäksi on keskeistä, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työhyvinvointia edistävät muun muassa motivoiva ja tehokas johtaminen, positiivinen työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden korkea ammattitaito.

2.2 Työkyky osana työhyvinvointia

Työkyvyn tarkastelu on keskeinen osa työelämän kehittämistä, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijöiden mahdollisuuksiin suoriutua tehtävistään ja ylläpitää hyvinvointiaan työssä. Työkyvyn merkitys ulottuu yksittäisten työntekijöiden arjesta koko organisaation toimintaan, sillä työkyvyn ylläpito ja tukeminen edistävät työn tuottavuutta, vähentävät sairauspoissaoloja ja parantavat työilmapiiriä. Työkykyyn vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen auttaa rakentamaan selkeitä kehitysehdotuksia ja tarjoaa pk-yrityksille keinoja kohdistaa rajalliset resurssinsa tehokkaasti. (Viitala 2014 s.454.)

Työkyky muodostuu yksilön voimavaroista ja työn vaatimuksista, ja se voi muuttua ajan myötä. Työkyvyn perusta on työntekijän fyysisessä ja psyykkisessä terveydessä, osaamisessa, motivaation tasossa sekä työssä jaksamisen mahdollisuuksissa. Lisäksi työkykyyn vaikuttavat muun muassa yksilön elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja yhteiskunnan olosuhteet. Työkyky ei ole staattinen, vaan se voi heikentyä tai parantua erilaisten tekijöiden myötä, kuten elämäntapahtumien tai työolosuhteiden muutosten vuoksi. (Ilmarinen 2009.)

Työkyvyn ylläpito ei ole vain yksilön vastuulla, vaan se vaatii yhteistyötä monilta tahoilta. Työpaikan toimijat, työterveyshuolto, perusterveydenhuolto, työllisyydenhoito ja kuntoutuspalvelut tekevät yhteistyötä työkyvyn tukemiseksi. Tämä monialainen yhteistyö mahdollistaa yksilön työkyvyn ylläpidon eri elämänvaiheissa ja varmistaa, että tarvittava tuki on saatavilla. (TTK 2012.)

On tärkeää huomata, että toimintakyky ja työkyky eivät ole sama asia. Vaikka yksilön yleinen toimintakyky heikentyisi, se ei automaattisesti tarkoita työkyvyn heikentymistä, sillä työtehtävien vaatimukset voivat vaihdella. Työkyvyn heikentyminen näkyy eri tavoin eri henkilöillä, riippuen heidän tehtävistään ja elämäntilanteestaan. (Ilmarinen 2009.)

Ilmarisen (2009) kehittämä Työkykytalo-malli tarjoaa kokonaisvaltaisen tavan ymmärtää työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Malli jakautuu neljään kerrokseen, jotka muodostavat pohjan työkyvyille. Ensimmäinen kerros kuvaa yksilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, jotka ovat työkyvyn perusta. Toisessa kerroksessa korostetaan ammatillista osaamista, johon kuuluvat peruskoulutus, ammatilliset taidot ja tiedot. Osaamisen jatkuva päivittäminen on tärkeää, jotta työntekijän taidot ja työkyvyn vaatimukset pysyvät ajan tasalla.

Kolmannessa kerroksessa käsitellään yksilön arvoja, asenteita ja motivaatiota, jotka vaikuttavat merkittävästi työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen. Neljäs kerros keskittyy työpaikkaan ja työolosuhteisiin, kuten johtamiseen, esihenkilötyöhön ja työyhteisön

toimivuuteen. Malli huomioi myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perheen ja ystävät, jotka voivat tukea työkykyä. (TTK 2012.)

Työkykytalon eri kerrokset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tukevat toisiaan. Mallin avulla pyritään saavuttamaan tasapaino työntekijän voimavarojen, työn vaatimusten ja työyhteisön välillä. Näin varmistetaan, että työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistään ja säilyttämään työkykynsä pitkällä aikavälillä (TTK 2012).

Kuvassa 1 on kuvattuna professori Ilmarisen kehittämä työkykytalo-malli. Kuvassa esitellään talon neljä eri kerrosta, johtaminen, työyhteisö ja työolot, arvot, asenteet ja motivaatio, osaaminen sekä terveys ja toimintakyky. Kerrosten lisäksi kuvassa on talon ulkopuolella työkykyyn vaikuttavat tekijät kuten perhe, lähiyhteisö sekä toimintaympäristö.



Kuva 1. Työterveyslaitoksen työkykytalo (©Työterveyslaitos 2024)

3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Seuraavaksi käsittelemme työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka on jaettu teemoittain. Käsiteltävät teemat ovat työmielekkyyys ja merkityksellisyys, työnkuormitus ja työn hallinta, esihenkilön tuki ja johtaminen, ammatillinen kehittyminen ja oppimismahdollisuudet, työn ja vapaa-ajan tasapaino, palkkaus ja taloudelliset edut, työpaikan hyvinvointipalvelut, sekä viestintä ja tiedonkulku. Tarkoituksena on purkaa työhyvinvoinnin käsite konkreettisiin osa-alueisiin, jotta mahdolliset kehitysideoit saataisiin rakennettua myös mahdollisimman konkreettiselle tasolle.

3.1 Työhyvinvointi ilmiönä

Työhyvinvointi on monivaiheinen ja dynaaminen ilmiö, joka koostuu useista tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Työhyvinvointi ei ole pelkästään työntekijöiden subjektiivinen kokemus vaan myös organisaation kyky tukea ja edistää hyvinvointia työpaikalla. Tämän vuoksi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ulottuvat yksilötasolta koko organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. On tärkeää tunnistaa ja ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, jotta voidaan kehittää tehokkaita keinoja sen parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2022.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen laajempaan kategoriaan: työn kuormitus ja hallinta, ammatillinen kehittyminen, sekä työyhteisön ja organisaation kulttuuri. Työkuormitus ja sen hallinta ovat keskeisiä tekijöitä, sillä liiallinen työmäärä, epäselvät roolit ja puutteellinen tuki voivat johtaa stressiin ja uupumukseen. Toisaalta mahdollisuus kehittyä ammatillisesti, saada palautetta ja edetä uralla lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Kauhanen 2016.)

Sosiaalinen tuki, vuorovaikutus kollegoiden kanssa ja hyvä organisaatiokulttuuri tukevat työntekijöiden henkistä hyvinvointia ja auttavat heitä selviytymään työelämän haasteista. Tarkkosen (2023) mukaan työn sosiaaliset voimavarat ovat asioita, joilla työn imua on mahdollista kehittää organisaation jokapäiväisessä toiminnassa.

3.2 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys

Työn mielekkyys ja merkityksellisyys vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, sitoutuneisuuteen ja hyvinvointiin. Työ, joka koetaan mielekkääksi, voi lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vähentää stressiä ja parantaa työssä jaksamista. Mielekkyys syntyy usein siitä, että työntekijä kokee tekevänsä työtä, joka on itselle tärkeää ja jolla on positiivinen vaikutus ympäristöön tai yhteiskuntaan. Tällainen kokemus työstä tukee myös henkistä hyvinvointia, koska se vahvistaa yksilön itsetuntoa ja identiteettiä. (Martela 2020.)

Työn merkityksellisyys puolestaan liittyy vahvasti työntekijän kokemukseen siitä, että hänen panoksensa on tärkeää organisaation tai yhteisön kokonaisuuden kannalta. Merkityksellisyyden kokemus voi syntyä siitä, että työntekijä näkee omat tehtävänsä osana suurempaa kokonaisuutta ja tuntee, että hänen tekemällään työllä on selkeä ja arvostettu rooli. Tämä lisää työntekijän sitoutuneisuutta ja voi estää työuupumusta, sillä merkityksellinen työ voi tarjota suojan stressaavia tilanteita vastaan. (Martela 2020.)

Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että työn mielekkyys ja merkityksellisyys ovat yhteydessä parempaan työkykyyn ja vähentävät poissaoloja (Viitala 2014. s.473). Työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, sitoutuvat yleensä paremmin työhönsä ja pystyvät paremmin

hallitsemaan työhön liittyvää kuormitusta. Tämä on erityisen tärkeää työpaikoilla, joissa työntekijät voivat kokea epävarmuutta tai muutoksia, kuten pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä, joissa resurssit voivat olla rajallisempia. Työntekijöiden hyvinvointi paranee, kun he kokevat, että heidän tekemänsä työ on arvokasta ja että he voivat vaikuttaa työpaikkansa kehitykseen. (Martela & Pessi 2018.)

3.3 Työkuormitus ja työn hallinta

Liiallinen työkuormitus voi johtaa fyysisiin ja psyykkisiin ongelmiin, kuten stressiin, uupumukseen ja työkyvyn heikkenemiseen. Työkuormituksen hallinta on tärkeää, jotta työntekijät voivat säilyttää hyvän työhyvinvoinnin ja jaksamisen. Liian suuret työmäärät, epäselvät roolit tai epärealistiset odotukset voivat aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa haitallisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Toisaalta kohtuullinen työkuormitus ja selkeä työnjako voivat edistää työhyvinvointia ja parantaa tuottavuutta. (TTK 2024.)

Työn hallinnan kokemus vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Kun työntekijöillä on hallinnan tunne omista tehtävistään, he kokevat vähemmän stressiä ja ovat sitoutuneempia työhönsä. Tällöin he voivat myös paremmin sopeutua muutoksiin ja selviytyä paineista ilman, että se heikentää heidän hyvinvointiaan. Työn hallinnan tukeminen voi tapahtua esimerkiksi koulutuksen ja resurssien avulla, jotka auttavat työntekijöitä hallitsemaan työtehtäviään paremmin. On myös tärkeää, että esihenkilöt tukevat työntekijöitään ja tarjoavat selkeitä ohjeita ja palautetta, jolloin työntekijät voivat kokea hallitsevansa työympäristönsä. (Manka 2016.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi keskeisenä voimavarana on työyhteisön tuki ja yhteistyö. Hyvin toimiva tiimityö ja yhteisön tukeminen voivat vähentää koettua kuormitusta ja lisätä työhyvinvointia. Kun työntekijöillä on mahdollisuus jakaa kokemuksia ja pyytää apua kollegoiltaan, se voi vähentää stressiä ja parantaa työilmapiiriä. Tällöin työntekijät kokevat vähemmän eristäytyneisyyttä ja saavat enemmän tukea työssään. Tuki voi myös tulla esimiehiltä, jotka tunnistavat, kun työntekijä on kuormittunut, ja tarjoavat tarvittavia keinoja työkuormituksen hallintaan. Työpaikan sosiaalinen tuki on osoittautunut keskeiseksi tekijäksi työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Alahuhta 2015 s.182.)

Pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä työkuormituksen hallinta voi olla erityisen tärkeää, koska työntekijöiden määrä on yleensä pienempi, ja yksittäisten henkilöiden työkuormitus voi kasvaa, jos tehtäviä ei jaeta tasaisesti. Tässä kontekstissa työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen voi olla erityisen tehokasta, ja työkuormituksen tasapainottaminen voi edistää organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia. Organisaatioiden, erityisesti pienten ja keskikokoisten yritysten, kannattaa panostaa työhyvinvointiin esimerkiksi tarjoamalla

joustavia mahdollisuuksia työntekoon, kuten joustavia työaikoja tai mahdollisuuksia etätöihin (Työterveyslaitos, 2024b).

3.4 Esihenkilön tuki ja johtaminen

Hyvin johdettu työpaikka, jossa esihenkilöt tukevat työntekijöitään ja tarjoavat selkeää ohjausta, voi vähentää stressiä ja parantaa työtyytyväisyyttä. Esihenkilön tuki ei tarkoita vain työtehtävien ohjaamista, vaan myös henkistä ja emotionaalista tukea. Esihenkilön tulisi olla kuunteleva, ymmärtäväinen ja antaa palautetta, joka tukee työntekijän ammatillista kasvua. Hyvä esihenkilö auttaa työntekijöitä löytämään tasapainon työn ja henkilökohtaisen elämän välillä, tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä ja on valmis tukemaan työntekijöitään vaikeina aikoina. Tällainen tuki luo työpaikalle turvallisen ja avoimen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat tuntea olonsa arvostetuiksi ja motivoituneiksi. (Suonsivu 2014.)

Esihenkilön rooli on tärkeä myös työyhteisön ilmapiirin ja tiimihenkiin vaikuttamisessa. Esihenkilön tapaa johtaa voidaan kuvata "esimerkkinä johtamisena", jolloin heidän käytöksensä ja asenteensa vaikuttavat suoraan siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Jos esihenkilö näyttää esimerkkiä avoimesta kommunikaatiosta ja reiluista käytännöistä, työntekijät omaksuvat usein samankaltaisen asenteen. Tämä puolestaan tukee työhyvinvointia, koska se vähentää epävarmuutta ja luo työntekijöille selkeän kuvan siitä, mitä odotetaan ja kuinka heidän panostaan arvostetaan. (Lehtinen 2023.)

Erityisesti epävarmoina aikoina esihenkilön rooli korostuu entisestään. Työntekijöiden hyvinvointi voi heikentyä, jos työpaikalla ei ole riittävää tukea ja jos esihenkilö ei pysty tarjoamaan selkeitä ohjeita tai tukea työntekijöilleen. Tässä yhteydessä esihenkilöiden kyky toimia muutosjohtajina on erityisen tärkeää. Kun muutokset ovat väistämättömiä, kuten organisaatiomuutosten tai taloudellisten haasteiden vuoksi, esihenkilön on pystyttävä viestimään selkeästi muutoksista ja varmistamaan, että työntekijät tuntevat itsensä osaksi ratkaisua. Tämä vähentää epävarmuutta ja turvattomuutta, mikä puolestaan tukee työhyvinvointia. (Suonsivu 2014.)

3.5 Ammatillinen kehittyminen ja oppimismahdollisuudet

Kun työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja oppia uusia taitoja, he kokevat työnsä merkityksellisemmäksi ja mielekkäämmäksi. Tämä lisää työn imua ja sitoutumista organisaatioon. Mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä vahvistaa myös

työntekijöiden itseluottamusta, mikä vähentää stressiä ja tukee työssäjaksamista. (Vanhala & Tuomi 2006.)

Ammatillinen kehittyminen voi tapahtua monin eri tavoin, kuten osallistamalla koulutuksiin, mentorointiohjelmiin, työkiertoon tai uusien haasteiden pariin. Myös epävirallinen oppiminen, kuten kokemusperäinen tiedonhankinta tai vertaisoppiminen, tukee työhyvinvointia. Tällaiset tilaisuudet antavat työntekijöille mahdollisuuden tuoda esiin osaamistaan, jakaa tietoa ja oppia toisiltaan, mikä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja työyhteisön positiivista ilmapiiriä. (Vanhala & Tuomi 2006.)

Oppimismahdollisuuksien puute voi sen sijaan johtaa turhautumiseen, työtyytymättömyyteen ja urakehityksen pysähtymiseen. Työntekijät, jotka kokevat osaamisensa vanhentuvan tai työnsä yksitoikkoiseksi, voivat kärsiä motivaation ja itsetunnon laskusta, mikä heikentää työhyvinvointia. Tämä korostaa organisaation roolia aktiivisena tukijana työntekijöiden kehittämisessä. (Alahuhta 2015 s. 192, Huhta & Myllyntaus 2021 s.291.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ammatillinen kehittyminen voidaan toteuttaa joustavasti ja henkilöstön tarpeet huomioiden. Esimerkiksi pienimuotoiset, arjen tarpeisiin räätälöidyt koulutukset tai projektityöt voivat olla kustannustehokkaita tapoja tukea oppimista. Panostaminen ammatilliseen kehittymiseen ei ainoastaan paranna työhyvinvointia, vaan myös yrityksen kilpailukykyä, sillä osaava ja motivoitunut henkilöstö on keskeinen voimavara muuttuvassa työelämässä. (Kantola, Kultalahti & Viitala 2016.)

3.6 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Työn ja vapaa-ajan tasapaino vaikuttaa suoraan työntekijöiden fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Kun työn ja vapaa-ajan välillä on tasapaino, työntekijät pystyvät palautumaan työpäivän kuormituksista, ylläpitämään sosiaalisia suhteitaan ja keskittymään myös henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Tämä edistää työssä jaksamista, parantaa työmotivaatiota ja vähentää työperäistä stressiä. (Campbell Clark 2000.)

Tasapainon ylläpitämisessä keskeistä on riittävä palautumisaika työn kuormituksista. Ylikuormituksen ja jatkuvan kiireen oloissa vapaa-ajan laatu ja määrä voivat kärsiä, mikä altistaa uupumukselle ja muille stressiperäisille ongelmille. Toisaalta hyvin suunniteltu työn ja vapaa-ajan tasapaino voi lisätä työntekijöiden energiaa ja luovuutta, mikä heijastuu myös parempana työtehon ja hyvinvointina. (Adecco 2024.)

Työnantajilla on tärkeä rooli tasapainon tukemisessa. Tarkkosen (2023) mukaan joustavat työaikatarkaisut, kuten etätyömahdollisuudet tai työaikapankit, mahdollistavat työntekijöiden henkilökohtaisiin tarpeisiin paremmin sovitettavan ajanhallinnan. Myös organisaation kulttuurilla on merkitystä: jos työnantaja arvostaa vapaa-aikaa ja kannustaa irrottautumaan työasioista työajan ulkopuolella, työntekijöiden hyvinvointi paranee. Tämä voi näkyä vähentyneenä sairauspoissaolojen määränä ja parempana työtyytyväisyytenä (Työterveyslaitos, 2024b).

3.7 Palkkaus ja taloudelliset edut

Palkkaus ja taloudelliset edut voivat vaikuttaa suoraan työntekijöiden elämänlaatuun, motivaatioon ja sitoutumiseen. Riittävä ja oikeudenmukainen palkka luo taloudellista turvaa, mikä vähentää työntekijöiden stressiä ja mahdollistaa keskittymisen työntekoon ilman jatkuvaa huolta toimeentulosta. Palkkauksen lisäksi myös muut taloudelliset edut, kuten luontoisedut, bonukset ja työnantajan tarjoamat hyvinvointipalvelut, voivat parantaa työntekijöiden kokemusta työn arvostuksesta ja tukea heidän kokonaisvaltaista hyvinvointiaan. (Kauhanen 2012, s.108.)

Oikeudenmukaisuus on erityisen tärkeää palkkaukseen liittyen. Työntekijät vertailevat usein omaa palkkaansa kollegoiden ja alan yleisen tason kanssa, ja koettu epäoikeudenmukaisuus voi heikentää motivaatiota ja työilmapiiriä. Toisaalta palkitsemisjärjestelmät, jotka tunnistavat ja arvostavat yksilöiden suorituksia ja panosta, voivat lisätä työn mielekkyyttä ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Viitala 2014 s.704.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä palkkauksen ja etujen merkitys korostuu, sillä resurssien rajallisuuden vuoksi kilpailu parhaista työntekijöistä voi perustua muihin kuin pelkkään rahalliseen palkitsemiseen. Tällaisissa organisaatioissa on erityisen tärkeää, että palkkausjärjestelmät koetaan reiluiksi ja että taloudelliset edut tukevat yrityksen arvoja sekä työntekijöiden tarpeita. Tämä voi auttaa luomaan motivoivan ja hyvinvoivan työympäristön, jossa työntekijät kokevat työnsä arvostetuksi. (Kantola, Kultalahti & Viitala 2016.)

3.8 Työpaikan hyvinvointipalvelut

Työpaikan tarjoamat hyvinvointipalvelut ovat konkreettinen keino tukea työntekijöiden hyvinvointia. Näihin palveluihin voi kuulua esimerkiksi työterveyspalvelut, liikunta- ja

kulttuurisetelit, hyvinvointivalmennukset ja stressinhallintakoulutukset. Hyvinvointipalvelut edistävät työntekijöiden fyysistä ja henkistä terveyttä, mikä auttaa ennaltaehkäisemään sairauksia ja ylläpitämään työkykyä. Tämä ei ainoastaan vähennä sairauspoissaoloja, vaan lisää myös työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista työpaikkaan. (Liikkuva työelämä 2024.)

Työnantajan tarjoamat hyvinvointipalvelut viestivät työntekijöille, että heidän terveytensä ja hyvinvointinsa ovat yritykselle tärkeitä. Tämä voi parantaa organisaation mainetta vastuullisena työnantajana ja houkutella uusia työntekijöitä. Esimerkiksi liikuntaedut tukevat fyysistä terveyttä ja ehkäisevät tuki- ja liikuntaelinsairauksia, kun taas mielenterveyspalveluiden, kuten terapian tai kriisiavun saatavuus voi vähentää työntekijöiden stressiä ja uupumusta. (Viitala 2014 s.496.)

Hyvinvointipalveluiden vaikutukset näkyvät myös työilmapiirissä. Kun työntekijät kokevat olonsa tuetuksi ja energiseksi, he ovat yleensä motivoituneempia ja tuotteliaampia. Lisäksi yhteiset hyvinvointitoimet, kuten liikuntaryhmät tai hyvinvointipäivät, voivat vahvistaa yhteisöllisyyttä ja edistää kollegoiden välistä yhteistyötä. Tällaiset investoinnit voivat parantaa paitsi yksilöiden myös koko organisaation hyvinvointia. (Viitala 2014 s.496.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä hyvinvointipalveluiden tarjoaminen voi olla kustannustehokas tapa parantaa työhyvinvointia ja työntekijöiden työssä jaksamista. Pienetkin toimet, kuten joustavat työaikaratkaisut, hierontapalvelut tai mahdollisuus terveelliseen työpaikkaruokailuun, voivat tehdä merkittävän eron työntekijöiden jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. Tämä voi lisätä yrityksen kilpailukykyä ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Kantola, Kultalahti & Viitala 2016.)

3.9 Viestintä ja tiedonkulku

Selkeä ja avoin viestintä työpaikalla on myös tärkeä tekijä työhyvinvoinnin edistämisessä. Hyvä viestintä tukee työntekijöiden ymmärrystä omista tehtävistään, tavoitteistaan ja organisaation toiminnan kokonaiskuvasta. Kun työntekijöillä on riittävästi tietoa, he kokevat itsensä arvostetuiksi ja osaksi työyhteisöä, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Vastaavasti puutteellinen tiedonkulku voi aiheuttaa epävarmuutta ja lisätä stressiä, mikä heikentää työhyvinvointia. (Kesti 2013.)

Viestinnällä on myös tärkeä rooli työyhteisön ilmapiirissä. Avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus keskustella sekä esihenkilöiden että kollegoiden kanssa edistävät luottamusta ja yhteistyötä. Hyvä ilmapiiri vähentää konfliktien riskiä ja parantaa työntekijöiden henkistä hyvinvointia. Erityisesti palautteen antaminen ja vastaanottaminen on keskeinen osa rakentavaa viestintää, sillä se auttaa työntekijöitä kehittymään ja lisää heidän kokemustaan työn arvostuksesta. (Kauhanen 2010.)

Digitaalisten viestintävälineiden ja selkeiden tiedonkulun prosessien merkitys korostuu erityisesti nykyisessä työelämässä, jossa etä- ja hybridityö ovat yhä yleisempiä. Teknologiset ratkaisut, kuten viestintäalustat ja projektinhallintatyökalut, voivat parantaa tiedonkulkua ja edistää tehokasta yhteistyötä myös hajautetuissa tiimeissä. Toisaalta huonosti hallittu viestintäteknologia tai jatkuvat keskeytykset voivat kuormittaa työntekijöitä, mikä korostaa tasapainon tärkeyttä. (Kesti 2013.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä viestintä voi olla erityisen vaikuttavaa, sillä organisaatiot ovat usein tiiviimpiä ja viestintäkanavat suurempia. Tämä mahdollistaa nopean ja henkilökohtaisen tiedonkulun, mutta vaatii myös huolellisuutta, jotta tieto tavoittaa kaikki työntekijät oikea-aikaisesti ja ymmärrettävässä muodossa. Panostamalla selkeään ja avoimeen viestintään yritykset voivat vahvistaa työhyvinvointia ja luoda yhtenäisen työyhteisön. (Kauhanen 2010.)

4 Johtamisen määritelmä

Johtaminen on olennainen osa organisaation toimintaa, ja sillä on merkittävä vaikutus niin organisaation menestykseen kuin työntekijöiden hyvinvointiin. Tässä luvussa syvennytään johtamisen käsitteeseen, sekä siihen millaista hyvä johtaminen on. Tärkeintä on ensin määritellä mikä johtamisen rooli ja tavoitteet ovat organisaatiossa. Koska johtamisen merkitys ja tavoitteet vaihtelevat organisaation mukaan, on aihetta mahdollista käsitellä eri johtamisen strategioiden kautta. Luvussa nostetaan esille muutamia nykyajan johtamisen trendejä, jotka koen sopivaksi myös pk-yritysten johtamiskulttuureiden kannalta. (Viitala 2014 s.526.)

Johtaminen ei rajoitu pelkästään tehtävien jakamiseen tai päätöksentekoon, vaan se kattaa laajemmin työntekijöiden motivoinnin, kehittämisen ja työympäristön luomisen. Hyvä johtaminen luo pohjan organisaation kulttuurille ja ilmapiirille, ja se vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät kokevat työpaikkansa. Esihenkilöiden kyky johtaa, tukea ja inspiroida työntekijöitä on ratkaisevaa organisaation toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta. (Työterveyslaitos 2024.)

Johtaminen on monivaiheinen prosessi, joka edellyttää erilaisten johtamistyylien soveltamista tilanteen ja työntekijöiden tarpeiden mukaan. Esihenkilöiden tehtävänä on paitsi ohjata ja valmentaa myös luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat kehittyä ja tuntea työnsä merkitykselliseksi. Suomen arvostetuimmaksi yritysjohtajaksi useaan kertaan valitun Alahuhdan (2015) mukaan hyvä johtaja on innostunut omasta työstään, ja

parhaimmillaan tämä innostus tarttuu myös organisaation työntekijöihin. Esihenkilöiden rooli ei siis rajoitu pelkästään tulosten saavuttamiseen, vaan heidän vastuullaan on myös työntekijöiden hyvinvointi ja työtyytyväisyys. Hyvä johtaminen tukee työntekijöiden hyvinvointia ja lisää sitoutuneisuutta, kun taas huono johtaminen voi johtaa työuupumukseen ja työtytymättömyyteen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Tämän lisäksi johtaminen on monella tapaa vuorovaikutteista. Esihenkilöt eivät ainoastaan anna ohjeita ja päätöksiä, vaan heidän tulee myös kuunnella ja reagoida työntekijöidensä tarpeisiin ja palautteeseen. Johtamisen avoimuus ja työntekijöiden osallisuus päätöksentekoon luovat ilmapiirin, jossa työntekijät voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja kuulluiksi. Tämä tukee sekä työhyvinvointia että organisaation pitkäaikaista menestystä. (Viitala 2014 s.566.)

4.1 Johtamisen strategiat

Johtaminen on keskeinen tekijä organisaation menestykselle, ja sen strateginen suunnittelu vaikuttaa suoraan sekä työntekijöiden hyvinvointiin että organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamisen strategiat voidaan määritellä organisaation pitkän aikavälin suunnitelmiksi, joilla pyritään kehittämään johtamiskäytäntöjä, parantamaan työyhteisön toimintaa ja tukemaan liiketoiminnan tavoitteita. (Juuti & Luoma 2022.)

Keskeisiä johtamisen strategioita ovat muun muassa osallistava johtaminen, muutosjohtaminen, valmentava johtaminen sekä tuloskeskeinen johtaminen. Osallistava johtaminen korostaa työntekijöiden kuulemistä ja päätöksentekoon osallistamista, mikä vahvistaa sitoutumista ja työmotivaatiota. Muutosjohtamisessa keskeistä on organisaation sopeutumiskyvyn parantaminen ja henkilöstön tukeminen muutostilanteissa. Valmentava johtaminen puolestaan keskittyy työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen, kun taas tuloskeskeinen johtaminen painottaa tavoitteiden saavuttamista ja suorituskyvyn optimointia. (Juuti & Luoma 2022.)

Strategiat määrittelevät, miten esihenkilöt ja organisaation johto ohjaavat, tukevat ja kehittävät työntekijöidensä toimintaa ja organisaation kulttuuria. Nykyään korostetaan erityisesti joustavaa ja osallistavaa johtamista, joka ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä organisaation tavoitteet. Tällöin esihenkilöt eivät toimi pelkästään ohjaajina, vaan myös valmentajina ja fasilitaattoreina, jotka tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta ja ammatillista kasvua. (Viitala 2014 s.100.)

Jatkuva oppiminen ja kehittäminen ovat tärkeitä osa-alueita nykyaikaisessa johtamisessa. Oppimisjohtaminen on strategia, jossa organisaatio pyrkii jatkuvasti kehittämään itseään

ja työntekijöitään. Esihenkilöt tukevat työntekijöiden ammatillista kasvua ja luovat oppimisympäristön, jossa virheistä opitaan ja innovatiivisuus saa tilaa. Tämä johtamisstrategia on erityisen tärkeä nopeasti muuttuvilla toimialoilla, kuten teknologiasektorilla, joissa organisaation kyky sopeutua muutoksiin ja hyödyntää uutta tietoa voi olla kilpailuetu. (Viitala & Jylhä 2019.)

4.2 Johtamisen tavoitteet

Johtamisen tavoitteet voivat vaihdella organisaation koon, toimialan ja kulttuurin mukaan, mutta yleisesti ne keskittyvät organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja tehokkuuden lisäämiseen. Hyvä johtaminen tarkoittaa kykyä tasapainottaa nämä tavoitteet siten, että organisaatio ei vain saavuta liiketoiminnallisia päämääriään, vaan myös tukee ja kehittää työntekijöidensä hyvinvointia ja motivaatiota. Hyvä johtaja on esimerkki, joka osaa kohdata haasteet ratkaisukeskeisesti ja osaa tukea tiimiään muuttuvissa tilanteissa. Johtaminen on enemmän kuin tehtävien jakamista; se on myös strategista ajattelua, kommunikointia ja vuorovaikutusta, jonka avulla organisaation jäsenet voivat kehittyä ja kukoistaa. (Viitala 2014 s.45.)

Hyvän johtamisen tavoitteena on luoda organisaatioon ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja voivat toteuttaa omaa potentiaaliaan. Esihenkilön tehtävä on tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä, antaa palautetta ja varmistaa, että työtehtävät ovat motivoivia ja haastavia. Hyvä johtaminen edellyttää myös oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta päätöksenteossa, jotta työntekijät voivat luottaa siihen, että heidän etunsa otetaan huomioon ja että heillä on tasavertaiset mahdollisuudet menestyä. Tällöin organisaation tavoitteet eivät jää vain johtajalle ja johdolle, vaan ne saavutetaan yhdessä koko tiimin voimin. (Viitala & Jylhä 2019.)

Johtamisen tulisi myös tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, sitoutuneempia ja vähemmän alttiita työuupumukselle. Tämän vuoksi hyvä johtaminen sisältää vahvan tuen työhyvinvoinnille ja jaksamiselle. Esihenkilöiden tulee ymmärtää työntekijöidensä yksilölliset tarpeet ja varmistaa, että työympäristö tukee tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Erityisesti nykyisessä työelämässä, jossa etätyö ja joustavat työajat ovat yleistyneet, esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on entistä tärkeämpi. (Viitala & Jylhä 2019.)

5 Pk-yritykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on työhyvinvoinnin kehittäminen nimenomaan pk-yrityksien kohdalla. Aihe eroaa konkretian tasolla yleisestä työhyvinvoinnin kehittämisestä, sillä organisaatorakenne ja yritysten käytännön toiminta pk-yrityksissä voi erota paljonkin suurista yrityksistä. Tässä luvussa käydään läpi pk-yrityksen määritelmä, sekä mitä johtaminen ja työhyvinvointi merkitsevät pk-yritysten ominaispiirteet ja käytännön ominaisuudet huomioiden. Luvussa käsitellään myös yleisemmällä tasolla, miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää pk-yrityksissä, sekä miten organisaation hyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen. (Kantola, Kultalahti & Viitala 2016.)

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) ovat keskeinen osa monen maan taloutta ja työmarkkinoita. Suomessa pk-yritykset muodostavat tärkeän osan kansantaloudesta, sillä ne työllistävät merkittävän osan työvoimasta. Pk-yritykset määritellään yrityksiksi, joissa on alle 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (ennen vuotta 2003 se oli 40 miljoonaa euroa). Lisäksi yrityksen taseen loppusumma ei saa ylittää 43 miljoonaa euroa (ennen vuotta 2003 oli 27 miljoonaa euroa). (Tilastokeskus 2024.)

Työeläkevakuutusyhtiö Varman suurista ja keskisuurista yrityksistä vastaava Pörhölä (STT 2024) painottaa pk- ja mikroyritysten kasvun merkitystä Suomen talouskasvun edistäjänä. Hänen mukaansa yritysten kasvu ei ole pelkästään liiketoiminnan laajentamista, vaan se myös luo uusia työpaikkoja ja parantaa yhteiskunnan hyvinvointia.

5.1 Johtaminen pk-yrityksessä

Pienten ja keskisuurten yritysten johtajat joutuvat usein täyttämään monia rooleja ja tehtäviä. Heidän työnsä vaatii laajaa osaamista, sillä he toimivat sekä yleisosaaajina että erikoisosaaajina hoitaen muun muassa henkilöstöhallintoa, strategista suunnittelua, viestintää, markkinointia ja taloushallintoa. Näin ollen johtajilta odotetaan kykyä hallita laaja-alaisesti erilaisia tehtäviä ja priorisoida niitä yrityksen tarpeiden mukaan. (Kantola, Kultalahti & Viitala 2016.)

Johtajien vastuulla on paitsi yrityksen taloudellinen tulos, kasvu ja kehitys, myös henkilöstön hyvinvointi. Työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa suoraan heidän työpanokseensa ja koko organisaation toimintaan. Pienissä yrityksissä, joissa ei usein ole erillistä henkilöstöhallintoa, muodolliset HR-käytännöt voivat merkittävästi parantaa tuottavuutta ja organisaation suoritusta. Tämän vuoksi johtajien on tärkeää omata vahvat taidot henkilöstön johtamisessa ja kehittämisessä sekä huolehtia työhyvinvoinnista. (Kantola, Kultalahti & Viitala 2016.)

Kasvu Openin ja Varman kesällä 2024 toteutetun kyselytutkimuksen tulosten mukaan pk-yritysten johtajilta odotetaan kasvun tukemisessa erityisesti positiivista asennetta, strategista osaamista ja vahvaa henkilöstöjohtamisen taitoa. Keskeisimmiksi haasteiksi nousivat kasvustrategian laatiminen, rahoituksen varmistaminen sekä yrityskulttuurin luominen ja ylläpito, joissa erityisesti resurssien ja rahoituksen rajallisuus korostuivat. (STT 2024.)

Yrityksen kokoluokka vaikuttaa haasteisiin: pienet yritykset kamppailevat rahoituksen löytämisessä, kun taas suuremmat kohtaavat enemmän kilpailupaineita ja toimintaympäristön muutoksia. Kaikenkokoiset yritykset kaipaavat kuitenkin tukea strategiaan, kasvuun, myyntiin, markkinointiin, johtamiseen, rahoitukseen ja verkostoitumiseen. Tuen muodot vaihtelevat konkreettisista työkaluista ja ohjauksesta verkostoitumismahdollisuuksiin ja henkiseen kannustamiseen. (STT 2024.)

5.2 Työhyvinvointi pk-yrityksissä

Työhyvinvointi on erityisen tärkeää pk-yrityksissä, sillä niiden henkilöstömäärä on usein pienempi ja resursseja työhyvinvoinnin edistämiseen voi olla rajallisesti verrattuna suurempiin organisaatioihin. Tästä huolimatta Pk-yrityksillä on monia etuja työhyvinvoinnin tukemisessa: organisaatio on usein tiiviimpi, ja esihenkilöllä on läheinen suhde työntekijöihinsä, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin työntekijöiden hyvinvointitarpeisiin. (Kantola, Kultalahti & Viitala 2016.)

Pk-yrityksissä työhyvinvointi on usein sidoksissa työpaikan kulttuuriin, työilmapiiriin ja henkilöstön osallistamiseen. Pienissä organisaatioissa työntekijät saattavat kokea itseään arvostetummiksi, koska esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen kommunikaatio on suurempaa ja avoimempaa. Tämä voi edistää työhyvinvointia, kun työntekijät tuntevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan toimintaan ja päätöksentekoon. Toisaalta pk-yrityksissä voi myös olla haasteita resurssien ja ajan puutteen vuoksi, mikä saattaa estää työhyvinvointia edistävien käytäntöjen ja palveluiden tehokkaan toteuttamisen. (Kantola, Kultalahti & Viitala 2016.)

6 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Tämän luvun tarkoituksena on pohjustaa sitä, miten työhyvinvointia käytännössä lähdetään kehittämään, ja mitä kokonaisuuden kannalta tulisi ottaa huomioon. Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan sekä fyysiset, psyykkiset että sosiaaliset näkökulmat. Kehittämistyö alkaa yleensä nykytilan kartoituksella,

kuten työhyvinvointikyselyillä tai työpaikan riskien arvioinnilla, joiden avulla tunnistetaan keskeiset ongelmakohdat ja kehittämistarpeet. Näiden perusteella voidaan laatia konkreettisia toimenpidesuunnitelmia, jotka tähtäävät työympäristön, johtamiskäytäntöjen ja työn organisoimisen parantamiseen. (Virolainen 2012.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää osallistaa henkilöstö mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Kun työntekijät kokevat, että heidän mielipiteillään ja tarpeillaan on merkitystä, he ovat sitoutuneempia muutosten toteuttamiseen. Lisäksi kehittämistyössä kannattaa hyödyntää jatkuvan parantamisen periaatetta, jossa työhyvinvointia seurataan ja kehitetään systemaattisesti osana organisaation arkea. Tämä voi sisältää säännölliset palautekeskustelut, työpajat tai henkilöstön koulutukset, joiden avulla kehittämistoimia päivitetään muuttuvien tarpeiden mukaan. (Hyppänen 2013.)

Kehittämistoimenpiteiden onnistuminen edellyttää myös johdon sitoutumista. Johtajien rooli työhyvinvoinnin edistäjinä on keskeinen, sillä he luovat esimerkillään kulttuuria, jossa työntekijöiden hyvinvointia arvostetaan ja siihen panostetaan. Tämä voi ilmetä esimerkiksi joustojen tukemisena, resurssien kohdentamisena hyvinvointiohjelmiin tai avoimen viestinnän edistämisenä. Onnistunut kehittämistyö ei ainoastaan paranna työntekijöiden hyvinvointia, vaan lisää myös organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Viitala 2014 s.283.)

6.1 Miten työhyvinvointia voisi kehittää pk-yrityksissä?

Työhyvinvoinnin kehittäminen pk-yrityksissä on erityisen tärkeää, sillä näissä yrityksissä henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa suoraan yrityksen kykyyn toimia ja kehittyä. Pk-yrityksissä resurssit voivat olla rajalliset, mutta työhyvinvointia voidaan parantaa monilla kustannustehokkailla ja käytännönläheisillä keinoilla. Ensimmäinen askel on työhyvinvoinnin nykytilan kartoittaminen esimerkiksi henkilöstökyselyiden tai keskusteluiden avulla, jotta voidaan tunnistaa keskeiset kehittämiskohteet. (Huhta & Myllyntaus 2021 s.302.)

Joustavat työjärjestelyt, kuten mahdollisuus etätöihin tai työaika- ja joustavuuteen, voivat merkittävästi parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tämä on erityisen tärkeää pienissä organisaatioissa, joissa työntekijöillä saattaa olla monia eri rooleja. Lisäksi pienet yritykset voivat hyötyä ulkopuolisten asiantuntijoiden tarjoamasta tuesta esimerkiksi työhyvinvointiohjelmien suunnittelussa ja toteutuksessa. (Viitala 2014 s.187.)

Toinen keskeinen kehittäminen osa-alue on esihenkilöiden ja johdon rooli. Johtajien on tärkeää luoda avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Hyvä johtaminen ja säännölliset kehityskeskustelut voivat lisätä työn mielekkyyttä ja parantaa työhyvinvointia. Lisäksi koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen

ja henkilöstön osaamisen kehittäminen vahvistavat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. (Viitala 2014 s.332.)

Tähän voi kuulua esimerkiksi työntekijöiden koulutusmahdollisuuksien tukeminen, työterveyshuollon ja muiden hyvinvointipalveluiden tarjoaminen sekä esimiehen roolin vahvistaminen hyvinvointia tukevana tekijänä. Pienissä yrityksissä on myös tärkeää, että työhyvinvointia edistävät käytännöt eivät jää yksittäisten työntekijöiden vastuulle, vaan ne ovat osa yrityksen kulttuuria ja arkea. (Viitala 2014 s.332.)

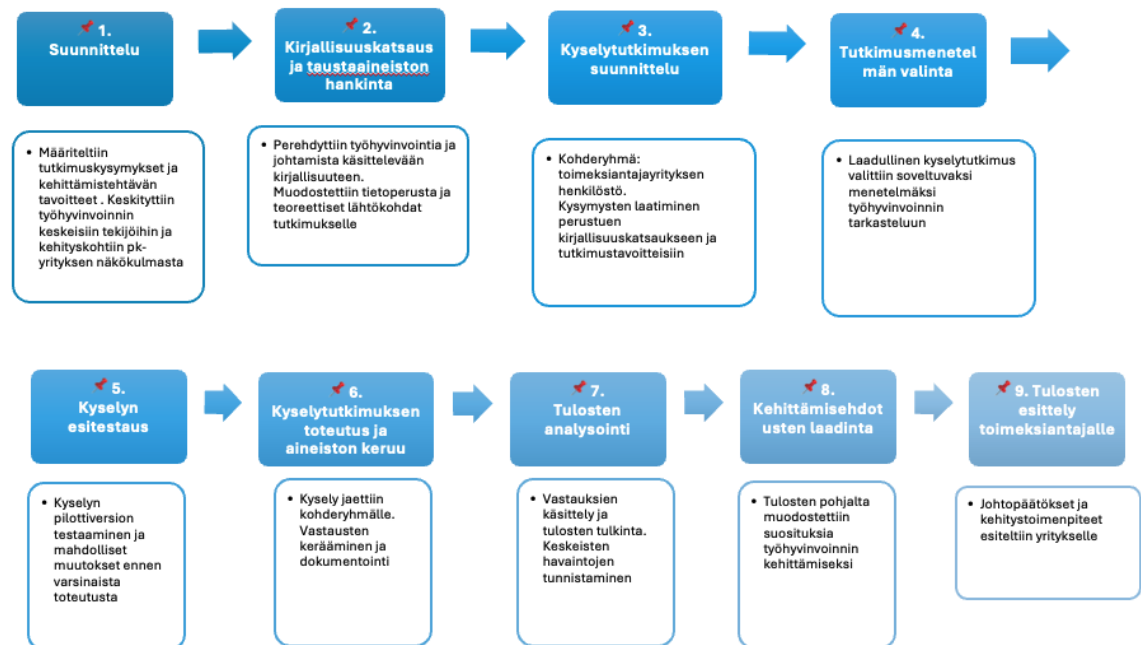
6.2 Hyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen yhteys

Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen tuottavuuteen, ja tämä yhteys korostuu erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneempia, tehokkaampia ja sitoutuneempia, mikä heijastuu suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen ja toiminnan laatuun. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen auttaa myös vähentämään sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta, jotka voivat pienissä yrityksissä aiheuttaa merkittäviä kustannuksia ja kuormittaa jäljelle jäävää henkilöstöä. (Kesti 2014.)

Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointia tukevat toimenpiteet, kuten ergonomian parantaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen, voivat lisätä tuottavuutta erityisesti sellaisilla aloilla, joissa työntekijöiden panos on kriittinen yrityksen menestykselle. Pk-yrityksissä tämä on erityisen tärkeää, sillä jokaisen työntekijän panos on merkittävä yrityksen kokonaisuudelle. Työhyvinvoinnin parantaminen nähdäänkin strategisena investointina, joka tukee yrityksen pitkän aikavälin menestystä ja kestävää kasvua. (Kesti 2014.)

7 Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnittelu ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, erityisesti tunnistamalla työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ja kehityskohtia. Tavoitteenani on saada toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä konkreettisia havaintoja ja ajatuksia siitä, millaista työhyvinvointi pk-yrityksissä on ja mitkä tekijät ovat työhyvinvoinnin toteutumisen ja kehittämisen kannalta oleellisia. Tämän luvun tarkoituksena on pohjustaa osana opinnäytetyötä toteutetun kyselytutkimuksen toteutusta. Kehittämistehtävänä opinnäytetyössäni on selvittää, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on työhyvinvoinnista ja johtamisen vaikutuksista siihen. Kysely toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka ominaispiirteisiin perehdytään tässä luvussa vielä tarkemmin.



Kuva 2 Prosessikaavio.

Yllä olevassa kuvassa on esitetty prosessikaavio, jonka tarkoituksena on havainnollistaa kyselytutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen vaiheita. Prosessi koostuu yhdeksästä vaiheesta alkaen suunnittelusta ja päättyen tulosten esittelyyn.

7.1 Suunnittelu

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin vaiheittain, jotta työhyvinvoinnin kehittämistä Novosan Oy:ssä voitiin lähestyä systemaattisesti ja tuloksellisesti. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin tutkimuskysymykset ja kehittämistehtävän tavoitteet, jotka keskittyivät työhyvinvoinnin keskeisiin tekijöihin ja kehityskohtiin pk-yrityksen näkökulmasta. Toisessa vaiheessa perehdyttiin työhyvinvointia ja johtamista koskevaan kirjallisuuteen, joka muodosti työn tietoperustan ja tarjosi teoreettisia lähtökohtia tutkimuksen toteutukselle. Kolmannessa vaiheessa suunniteltiin kyselytutkimus, joka kohdistettiin toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Neljännessä vaiheessa kyselyn tulokset analysoitiin ja tulosten pohjalta laadittiin kehittämisehdotuksia, jotka esiteltiin toimeksiantajalle.

7.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus keskittyy ilmiöiden ymmärtämiseen ja tulkintaan syvällisesti niiden omassa kontekstissaan. Sen tavoitteena on kartoittaa ihmisten kokemuksia, merkityksiä ja

näkökulmia, ja se perustuu usein ei-numeeriseen aineistoon, kuten haastatteluihin, kyselyihin tai havainnointiin. Laadullinen tutkimus on joustava, ja sen menetelmät voidaan mukauttaa tutkimusongelman ja aineiston erityispiirteiden mukaan. (Vilkkä 2021 s.210.)

Laadullisen kyselytutkimuksen vahvuuksiin kuuluu kyky tuottaa syvällistä tietoa yksilöiden kokemuksista ja näkemyksistä. Se mahdollistaa monimutkaisten ilmiöiden ymmärtämisen ja tarjoaa aineistoa, jota voidaan hyödyntää uuden tiedon tai teorian rakentamiseen. Lisäksi menetelmä voi paljastaa ilmiöiden taustalla olevia syitä ja vuorovaikutussuhteita, joita ei välttämättä löydetä kvantitatiivisilla menetelmillä. (Kekäle & Puusa 2020.)

Heikkouksiin kuuluu aineiston subjektiivisuus ja tutkimuksen mahdollinen tulkinnanvaraisuus, sillä tulokset perustuvat tutkijan analyysiin. Laadullinen kyselytutkimus vaatii myös paljon resursseja, kuten aikaa ja tutkimustaitoja. Lisäksi tulosten yleistettävyyden on usein rajallinen, sillä tutkimus keskittyy pieniin aineistoihin ja tiettyihin konteksteihin. Näiden tekijöiden vuoksi tutkimustuloksia voi olla vaikea soveltaa laajasti erilaisiin ympäristöihin tai väestöryhmiin. (Vilkkä 2021 s.210.)

Laadullinen kyselytutkimus tarjoaa kuitenkin arvokasta tietoa ihmisten ajattelusta ja toiminnasta, mikä tekee siitä erityisen hyödyllisen silloin, kun halutaan syventyä ilmiöiden monimuotoisuuteen ja niiden merkityksiin. (Vilkkä 2021 s.194.)

Osana tätä opinnäytetyötä on toteutettu laadullinen kyselytutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää toimeksiantaja organisaation työntekijöiden havaintoja työhyvinvointiin liittyen.

7.3 Kyselyn esitestaus

Ennen kyselyn toteuttamista toimeksiantaja organisaatiossa, on kyselylle toteutettu esitestaus toisessa pk-yrityksessä.

Tämän tarkoituksena oli varmistaa kyselylomakkeen toimivuus, kuten kysymysten selkeys, looginen järjestys ja tekninen toimivuus sekä tukea työn reliabiliteettia. Esitestauksen tavoitteena oli tunnistaa mahdolliset ongelmat, kuten epäselvät kysymykset tai liian pitkät vastausajat, ja tehdä tarvittavia korjauksia ennen varsinaisen tutkimuksen toteuttamista. Tämä parantaa kyselytutkimuksen luotettavuutta ja laatua, sekä lisää todennäköisyyttä, että vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein ja antavat käyttökelpoisia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013.)

Esitestauksen pohjalta päädyin vielä hiomaan kysymyksiä niin, että asettelu olisi mahdollisimman neutraali. (Vilkkä 2021 s.194.) Näin vastaukset ovat entistä luotettavampia, sillä kysymyksen asettelulla ei olla pyritty vaikuttamaan tuloksiin. Tämän lisäksi lisäsin

avoimien kysymysten perään avainsanoja aiheen ympäriltä, jotta vastaajan olisi helpompi tarttua kysymykseen ja tuoda omia ajatuksiaan esille. Tästä esimerkkinä kysymys 3:

Miten työtehtävien sisältöä tai niiden mielekkyyttä voisi kehittää?

(Esim. työtehtävien selkeyttäminen, vaihtelevien projektien lisääminen, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työtehtävistä.)

Esimerkkivastaukset voivat parhaimmillaan lisätä avointen vastausten laajuutta ja herättää vastaajassa erilaisia näkökulmia ja havaintoja.

7.4 Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin laadullisena kyselytutkimuksena, jossa käytettiin sekä avoimia kysymyksiä että täsmentäviä monivalintakysymyksiä. Laadullisen lähestymistavan tavoitteena oli kerätä syvällistä tietoa vastaajien näkemyksistä ja kokemuksista työhyvinvoinnin eri osa-alueilla. Avoimet kysymykset mahdollistivat vastaajien mielipiteiden ja kokemusten monipuolisen ilmaisemisen, kun taas monivalintakysymykset tarjosivat tarkentavaa tietoa keskeisistä teemoista. (Kekäle & Puusa 2020.)

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vastaajat kokevat olennaisiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä ja johtamisen vaikutuksissa siihen. Avoimien vastausten avulla pystyttiin tunnistamaan toistuvia havaintoja ja mielipiteitä, jotka järjestettiin teemoittain jatkoanalyysia varten. Näin saatiin syvälinen ymmärrys henkilöstön tarpeista ja kehittämiskohteista.

Kysely oli jaettu työhyvinvointia käsitteleviin teemoihin, jotka tarjosivat monipuolisen näkökulman ilmiön tarkasteluun. Kyselyn teemat ja rakenne on suunniteltu huolellisesti perehtymällä tietoperustassa esiin tuotuun pk-yritysten työhyvinvointia koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Tämä taustatyö mahdollisti oleellisten työhyvinvoinnin osa-alueiden tunnistamisen ja niiden sisällyttämisen kyselyyn. Kyselyssä tarkastellut teemat, kuten työn mielekkyys, työympäristö ja johtaminen perustuvat tietoperustan pohjalta luotuihin havaintoihin ja korostuneeseen merkitykseen työhyvinvoinnin edistämässä erityisesti pk-yrityksissä.

Kyselylomake on rakennettu työn tavoitteiden ja tutkimuskysymysten pohjalta, jotta kerätty aineisto vastaisi mahdollisimman hyvin työn tarkoitukseen. Tämä lähestymistapa varmistaa, että kyselyn avulla saadaan tarkkaa ja relevanttia tietoa, joka tukee työhyvinvoinnin kehittämisehdotusten laatimista toimeksiantajayritykselle. Kysely sisältää 17 kysymystä, joista yhdeksän on monivalintakysymyksiä, kuusi avointa kysymystä sekä kaksi kysymystä, joissa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tulee järjestää oman kokemuksen mukaisesti järjestykseen. Kyselyn arvioitu vastausaika on noin 10-15 minuuttia. (Vilkkä 2021 s.194.)

Kyselyn teemat jakautuvat viiden otsikon alle:

1. Työn ja työtehtävien mielekkyys
2. Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
3. Työympäristö ja hyvinvointipalvelut
4. Työyhteisön ilmapiiri
5. Esihenkilön tuki ja johtaminen

Tämän rakenteen avulla kyselytutkimuksesta voidaan saada mahdollisimman kattavaa ja monipuolista tietoa, joka mahdollistaa keskeisten kehityskohteiden tunnistamisen ja kohdennettujen suositusten laatimisen toimeksiantajalle.

8 Vastaukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työhyvinvointia voidaan kehittää pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, erityisesti toimeksiantajayrityksessä Novosan Oy:ssä. Kyselyyn saatiin yhteensä 7 vastausta, ja analyysin pohjalta tunnistettiin työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Tässä luvussa käsitellään kyselyn vastauksia kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan työhyvinvointiteemoja (kysymykset 1-14), joissa kysymykset on jaoteltu viiden eri teeman alle. Toinen osa keskittyy työhyvinvointiteemojen merkityksellisyyteen ja toteutumiseen (kysymykset 15 ja 16), jossa vastaajat arvioivat, kuinka hyvin kyseiset tekijät toteutuvat organisaatiossa ja kuinka merkityksellisiä kukin tekijä on työhyvinvoinnin kannalta. Näiden kahden osan vastaukset tarjoavat kattavan kuvan organisaation nykytilanteesta työhyvinvoinnin osalta ja luovat pohjan mahdolliselle kehitystyölle.

8.1 Kyselyn vastaukset Osa 1: Työhyvinvointiteemojen tarkastelu

Ensin tarkastelemme kyselyn kysymysten 1-14 vastauksia. Tulokset esitellään tutkimuksen viiden pääteeman mukaisesti. Jokaisen teeman osalta käsitellään kyselyssä saadut numeeriset tulokset ja avoimet vastaukset, jotka tuovat syvyyttä tulkintaan. Lisäksi kunkin osion lopuksi esitetään kehitysehdotuksia toimeksiantajan hyödynnettäväksi.

Tavoitteena on esittää tulokset ja suositukset selkeässä muodossa, jotta ne toimivat käytännöllisinä työkaluina niin toimeksiantajalle kuin myös muille työhyvinvoinnin kehittämistä vastaaville henkilöille.

Kyselyn vastaukset on pisteytetty asteikolla 1-5, esimerkkinä vastausvaihtoehdoista Kysymys 2:

Tarjoavatko työtehtävät sinulle sopivasti haasteita ja vaihtelevuutta?

1 = Ei lainkaan

2 = Vähän

3 = Kohtalaisesti

4 = Melko sopivasti

5 = Erittäin sopivasti

6 = En osaa sanoa

Tuloksissa on laskettu pisteytyksen keskiarvo, jolloin vastausten arvosanat on laskettu yhteen, ja jaettu vastausten lukumäärällä. Vastausvaihtoehto ”6 = En osaa sanoa”, on jätetty pois keskiarvosta.

8.1.1 Työn ja työtehtävien mielekkyys

Kehusmaan (2011) mukaan työn mielekkyyteen vaikuttaa työntekijän kokemus omasta roolistaan organisaatiossa. Työn mielekkyys on keskeinen osa työhyvinvointia, sillä se vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja jaksamiseen työssä. Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, he ovat yleensä valmiimpia kohtaamaan työhön liittyviä haasteita. (Huhta & Myllyntaus 2021 s.283.)

Kyselyn tulokset osoittavat, että vastaajat kokevat työtehtävänsä pääosin mielekkäiksi ja merkityksellisiksi, keskimääräisen arvion ollessa 3,8 asteikolla 1-5. Tämä viittaa siihen, että työn merkityksellisyyttä pidetään pääsääntöisesti hyvänä, mutta parannusmahdollisuuksia on. Työtehtävien tarjoaman haasteen ja vaihtelun sopivuutta arvioitiin keskiarvolla 3,5, mikä viittaa kohtalaiseen tyytyväisyyteen.

Avoimet vastaukset antoivat syvällisempää tietoa siitä, miten työtehtävien sisältöä ja mielekkyyttä voisi kehittää. Osa työntekijöistä koki, että heillä on jo nyt hyvä mahdollisuus

vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, niiden sisältöön, aikatauluihin ja selkeyteen, eikä lisäkehittämistä nähty tarpeelliseksi. Toiset kuitenkin korostivat toimintamallien selkeyttämisen ja roolien määrittelyn merkitystä. Ehdotuksia esitettiin muun muassa tiimin sitouttamiseksi yhteisiin pelisääntöihin sekä joustavuuden lisäämiseksi työtehtävien hallinnassa.

Tulokset korostavat tasapainon tärkeyttä autonomian ja selkeiden rakenteiden välillä. Näihin osa-alueisiin panostamalla organisaatiot voivat tukea työntekijöitä kokemaan työnsä entistä mielekkäämmäksi ja motivoivammaksi, mikä edistää koko työyhteisön hyvinvointia (Martela 2020).

8.1.2 Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet

Mahdollisuus kehittyä ja oppia työssä vahvistaa työntekijöiden ammattitaitoa ja motivaatiota. Samalla kehittymismahdollisuudet tukevat organisaatioiden kilpailukykyä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kyselyn tulosten mukaan vastaajat kokivat kehittymis- ja oppimismahdollisuutensa pääosin riittäviksi. Mahdollisuudet arvioitiin asteikolla 1-5 keskimäärin 3,8:ksi, mikä viittaa kohtalaiseen tyytyväisyyteen. Vastaukset kuitenkin osoittivat, että kehittämistarpeita on edelleen olemassa.

Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin useita konkreettisia kehitysehdotuksia. Esimerkiksi useat vastaajat korostivat koulutusten merkitystä ja toivoivat niitä lisää, erityisesti tuotekoulutusten muodossa. Osa vastaajista kertoivat, että nykyiset kehittymismahdollisuudet, kuten mahdollisuudet osallistua koulutuksiin sekä oppimisen tuki ovat jo hyvällä tasolla.

Tulokset korostavat, että vaikka nykyiset kehittymismahdollisuudet koetaan melko riittäviksi, niiden laajentaminen ja monipuolistaminen voisi edelleen vahvistaa työhyvinvointia ja tukea työntekijöiden motivaatiota. Lisäämällä kohdennettuja koulutuksia ja kehittämällä uusia vastuita organisaatio voi parantaa työntekijöiden osaamista ja sitoutumista, mikä tukee myös yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita.

8.1.3 Työympäristö ja hyvinvointipalvelut

Fyysinen ja psyykinen työympäristö muodostavat perustan työhyvinvoinnille. Toimivat ja ergonomiset työtilat sekä laadukkaat työvälineet parantavat työn sujuvuutta ja työntekijöiden jaksamista. Lisäksi hyvinvointipalvelut, kuten työterveyshuolto, mielenterveyspalvelut ja liikuntaedut, ovat tärkeä osa kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin tukemista. (Huhta & Myllyntaus 2021 s.293.)

Kyselyn tulosten perusteella työympäristön koettiin tukevan työhyvinvointia melko hyvin, keskiarvon ollessa 3,5 asteikolla 1-5. Tämä viittaa siihen, että työtilojen ja -välineiden taso on pääosin riittävä, mutta parantamisen varaa on edelleen.

Hyvinvointipalveluista työntekijät arvostivat erityisesti liikunta- ja kulttuurietuja, jotka nousivat suosituimmaksi vaihtoehdoksi lähes jokaisen vastaajan mainitessa ne tärkeiksi. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin kattavaa sairaus- ja tapaturmavakuutusta. Mielenterveyspalvelut mainittiin kolmanneksi eniten, mikä korostaa myös henkisen hyvinvoinnin tukemisen tarvetta.

Avoimissa vastauksissa esitettiin useita kehitysehdotuksia. Esiin nousi tarve joustavammille liikuntaeduille sekä toiveita työpaikalla järjestettävistä hyvinvointitapahtumista. Lisäksi mielenterveyspalveluiden saatavuutta toivottiin parannettavan, jotta tukea olisi helposti ja nopeasti saatavilla tarpeen vaatiessa. Vastauksissa ilmeni myös työntekijöiden tyytyväisyys yrityksen tarjoamaan sairaus- ja tapaturmavakuutukseen.

Tulokset osoittavat, että vaikka nykyinen työympäristö ja hyvinvointipalvelut tukevat työntekijöiden hyvinvointia melko hyvin, palvelujen monipuolistaminen ja räätälöinti työntekijöiden tarpeiden mukaan voisi edelleen vahvistaa työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Tällaiset parannukset voisivat myös lisätä työnantajan houkuttelevuutta työmarkkinoilla ja edistää työntekijöiden sitoutumista.



Kuva 3 Hyvinvointipalveluiden hyödyllisyys

Kuviossa näkyy jaoteltuna, mitä hyvinvointipalveluita viidestä eri vaihtoehdosta vastaajat pitivät hyödyllisimpinä. Kysymyksessä oli mahdollisuus valita yksi tai useampi vastaus.

Jokainen vastaaja oli valinnut liikunta- ja kulttuuriedut, neljä vastaajaa kattavan sairaus- ja tapaturmavakuutuksen, sekä kaksi vastaajaa olivat valinneet mielenterveyspalvelut.

8.1.4 Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiri on keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa, sillä se vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen, motivaatioon ja yhteistyön sujuvuuteen. Hyvä ilmapiiri syntyy avoimesta vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteisistä tavoitteista (Pohjanheimo 2015). Kun työyhteisö toimii harmonisesti, työntekijöillä on paremmat edellytykset suoriutua tehtävistään ja saavuttaa työhön liittyviä tavoitteita.

Kyselytulosten perusteella tyytyväisyys työyhteisön ilmapiiriin arvioitiin keskimäärin kohtalaiseksi (3 asteikolla 1-5). Tämä osoittaa, että ilmapiirissä on sekä vahvuuksia että kehittämisen paikkoja.

Avoimissa vastauksissa nousivat esiin erityisesti viestinnän selkeyden ja palautekulttuurin kehittämisen tarpeet. Useat vastaajat mainitsivat, että työilmapiiriä voisi parantaa esimerkiksi johdonmukaisella viestinnällä ja palautekulttuurin vahvistamisella, jolloin työntekijöiden kokemukset ja näkemykset tulisivat paremmin kuulluiksi. Tiimipäivät mainittiin myös tärkeäksi ilmapiiriä tukevaksi keinoksi, mutta osa vastaajista koki, että niitä järjestetään jo riittävästi.

Yksittäisissä vastauksissa korostettiin myös yksilön vastuuta työilmapiirin ylläpitämisessä. Vastaajien mukaan ilmapiiri riippuu pitkälti siitä, miten työntekijät sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja kantavat vastuuta toistensa tukemisesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta.

Tulokset viittaavat siihen, että vaikka työyhteisön ilmapiiriä pidetään pääosin kohtalaisena, sen parantamiseksi tarvitaan tavoitteellisia toimenpiteitä. Kehittämistoimenpiteisiin voisi kuulua esimerkiksi selkeämmän viestintästrategian laatiminen, palautekulttuurin aktiivinen edistäminen sekä työntekijöiden osallisuuden vahvistaminen työyhteisön kehittämisessä. Tällaiset toimenpiteet voivat luoda entistä positiivisemmän ja tuottavamman työilmapiirin, joka tukee niin yksilöiden kuin organisaation tavoitteiden saavuttamista.

8.1.5 Esihenkilön tuki ja johtaminen

Esihenkilön johtamistavalla on merkittävä vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen. Kehusmaa (2011) toteaa, että arvot ja johtaminen ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, sillä johtajien ja organisaation toiminta perustuu niiden todellisiin arvoihin. Hyvin johdettu työyhteisö tukee työntekijöitä heidän päivittäisessä työssään, vahvistaa motivaatiota ja auttaa saavuttamaan sekä yksilölliset että organisaation yhteiset tavoitteet (Pohjanheimo 2015).

Kyselyssä esihenkilöltä saadun tuen määrän arvioitiin olevan keskimäärin melko riittävä (4 asteikolla 1-5), mikä viittaa siihen, että tuki koetaan pääosin myönteisenä. Palautteen määrä arvioitiin kuitenkin kohtalaiseksi (3,2), mikä osoittaa, että palautteenannossa voisi olla vielä kehitettävää.

Avoimissa vastauksissa korostuivat erityisesti selkeiden odotusten ja tavoitteiden merkitys työn sujumuuden kannalta. Osa vastaajista koki, että tavoitteet on määritelty hyvin, mutta palautteen määrä ja vuorovaikutuksen avoimuus kaipaavat parannusta. Esimerkiksi dialogisen vuorovaikutuksen lisääminen ja sekä positiivisen että rakentavan palautteen antaminen mainittiin tärkeinä kehittämiskohteina.

Useat vastaajat nostivat esiin tarpeen yhteisten toimintamallien ja selkeyden vahvistamiselle. Johtamisen kehittämistä voisi tukea myös avoimen keskustelun ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen lisääminen, sillä nämä elementit tukisivat kaikkien työskentelyä ja parantaisivat työyhteisön toimivuutta (Pohjanheimo 2015).

Tulokset osoittavat, että vaikka esihenkilön tuki koetaan yleisesti ottaen riittäväksi, esimerkiksi palautteen antamisen kulttuurin vahvistaminen ja selkeiden toimintamallien luominen voisivat edistää työhyvinvointia ja työyhteisön tehokkuutta.

8.2 Kyselyn vastaukset Osa 2: Työhyvinvointiteemojen merkityksellisyys ja toteutuminen

Seuraavaksi käsitellään kyselyn loppuosaa, jossa työhyvinvoinnin tekijöiden merkityksellisyttä ja toteutumista tarkastellaan. Kyselyssä oli aiempien teemojen lisäksi kaksi kysymystä, joissa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tuli järjestää omien havaintojen mukaiseen järjestykseen. Vaihtoehtoja kysymyksissä oli kahdeksan:

1. **Työkuormitus ja työn hallinta** – Työn määrä, kiireen tunne ja mahdollisuus hallita omaa työtahtia.
2. **Työympäristö ja ergonomia** – Fyysinen työympäristö, kuten työvälineet, työpisteet ja työtilojen viihtyisyys.
3. **Esihenkilön tuki ja johtaminen** – Esihenkilön tuki, palautteen saaminen ja yleinen johtamiskulttuuri.
4. **Ammatillinen kehittyminen ja oppimismahdollisuudet** – Mahdollisuudet oppia uutta, kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla.
5. **Työn ja vapaa-ajan tasapaino** – Mahdollisuus palautumiseen ja joustava työaika, työn ja muun elämän yhteensovittaminen.
6. **Palkkaus ja taloudelliset edut** – Peruspalkan ja etujen taso, bonukset, tulospalkkiot.
7. **Työpaikan hyvinvointipalvelut** – Työterveyspalvelut, liikunta- ja kulttuuriedut, henkisen hyvinvoinnin tukipalvelut.
8. **Viestintä ja tiedonkulku** – Mahdollisuus saada tietoa organisaation asioista, viestintä ja avoimuus.

8.2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden merkityksellisyys

Ensimmäisessä kysymyksessä tekijät tuli järjestää sen mukaan, kuinka merkitykselliseksi vastaaja kokee tekijän työhyvinvoinnin kannalta. Ylimmäksi vaihtoehdoksi tuli valita merkityksellisin tekijä. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, nouseeko vastauksissa esiin yhteneviä havaintoja tekijöiden merkityksellisyydestä. Vastausten avulla voidaan karkeasti päätellä, mitä teemoja työhyvinvoinnin kehittämässä tulisi priorisoida.

Tulosten perusteella työkuormitus ja työn hallinta arvioitiin merkityksellisimmäksi tekijäksi. Tämä korostaa työmäärän ja kiireen hallinnan keskeistä roolia työntekijöiden hyvinvoinnin

ylläpitämisessä. Mikäli työntekijät kokevat työmäärän olevan hallinnassa ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, heidän motivaationsa ja jaksamisensa paranee (TTK 2024).

Toiseksi merkityksellisimmäksi tekijäksi nousi työn ja vapaa-ajan tasapaino. Tämä viittaa siihen, että työntekijät arvostavat mahdollisuutta joustavaan työaikaan ja työn yhteensovittamiseen muun elämän kanssa. Työn ja vapaa-ajan rajapinnan selkeys tukee palautumista ja ehkäisee työuupumusta.

Palkkaus ja taloudelliset edut sijoittuivat kolmanneksi tärkeimmäksi. Tämä tulos on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, jotka osoittavat palkkauksen olevan tärkeä mutta ei yksinään riittävä työhyvinvoinnin tekijä (Kangasniemi 2012). Taloudellisen kompensaation merkitys korostuu erityisesti, jos muut työhyvinvointitekijät eivät ole kunnossa.

Viestinnän ja tiedonkulun merkitys nousi seuraavana listalla. Avoin ja selkeä viestintä lisää työntekijöiden ymmärrystä organisaation tavoitteista ja roolistaan niiden saavuttamisessa. Puutteet tiedonkulussa voivat aiheuttaa epävarmuutta ja heikentää työilmapiiriä.

Esihenkilön tuki ja johtaminen olivat vastaajien mielestä viidenneksi merkityksellisin tekijä. Tämä osoittaa, että esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on kriittinen. Johtamisen puutteet, kuten palautteen vähyyt tai epäselvät odotukset, voivat heikentää työtyytyväisyyttä merkittävästi (Pohjanheimo 2015).

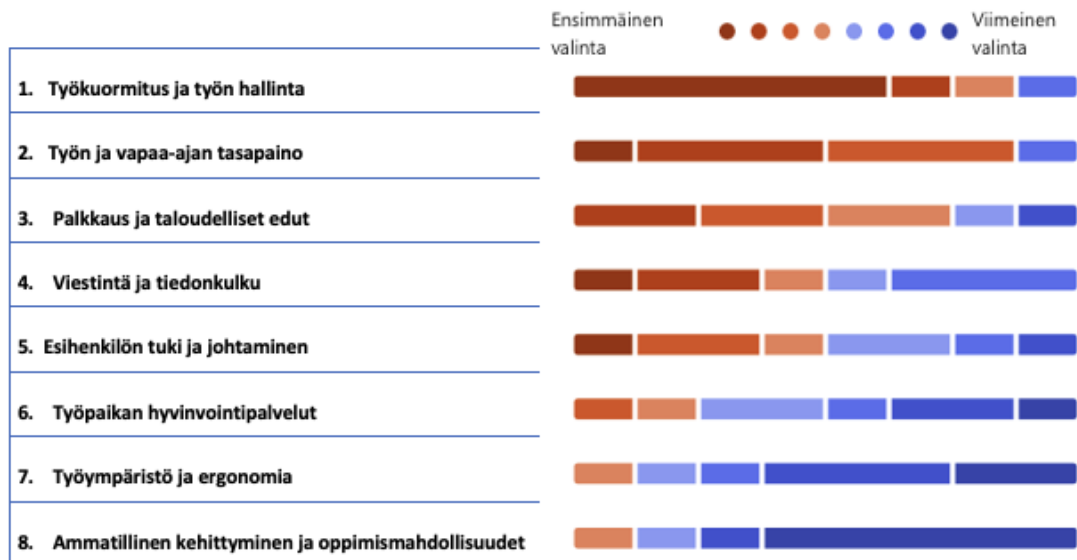
Työpaikan hyvinvointipalvelut, kuten työterveyspalvelut ja liikuntaedut, arvioitiin tärkeiksi, mutta ne eivät nousseet yhtä merkittäviksi kuin edellä mainitut tekijät. Tämä voi viitata siihen, että vaikka hyvinvointipalvelut täydentävät työhyvinvoinnin kokonaisuutta, ne eivät korvaa puutteita perustekijöissä, kuten työn hallinnassa tai johtamisessa.

Fyysinen työympäristö ja ergonomia sijoittuivat listalla seuraavaksi. Vaikka nämä tekijät eivät olleet kyselyssä vastaajien mielestä ensisijaisen tärkeitä, niiden merkitystä ei tule aliarvioida. Huonot työvälit tai epäergonominen ympäristö voivat heikentää työntekijöiden jaksamista pitkällä aikavälillä.

Ammatillinen kehittyminen ja oppimismahdollisuudet arvioitiin vähiten merkitykselliseksi. Tämä saattaa johtua siitä, että työntekijät arvostavat enemmän perustekijöitä, kuten työmäärän hallintaa ja palkkausta. Toisaalta kehitys- ja oppimismahdollisuudet voivat olla kriittisiä työntekijöiden sitoutumisen ja pitkäaikaisen tyytyväisyyden kannalta, mikä tekee niiden kehittämisestä silti tärkeää.

Tulokset osoittavat, että pk-yritysten on ensisijaisesti kiinnitettävä huomiota työkuormituksen hallintaan, työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemiseen sekä palkkaukseen. Näiden lisäksi johtamisen laatu ja viestinnän avoimuus ovat merkittäviä työhyvinvoinnin tukipilareita.

Hyvinvointipalvelut ja ergonomia täydentävät kokonaisuutta, mutta eivät korvaa perustekijöiden puutteita. Vaikka oppimis- ja kehittymismahdollisuudet arvioitiin vähiten tärkeiksi, niiden huomioiminen voi parantaa työntekijöiden sitoutumista ja organisaation kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.



Kuvio 4 Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden merkityksellisyys

Yllä olevassa kuviossa on havainnoitu kuinka vastaukset jakautuivat kysymyksessä, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tuli järjestää niiden merkityksellisuuden mukaan (1-8).

8.2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden toteutuminen

Toisessa kysymyksessä mainitut tekijät tuli järjestää sen mukaan, miten vastaajat kokevat niiden toteutuvan toimeksiantajaorganisaatiossa. Näiden vastausten pohjalta voidaan esittää kehitysehdotuksia toimeksiantajalle, ja konkreettisesti pohtimaan eri osa-alueiden kehittämistarpeita.

Tulokset osoittivat, että työpaikan hyvinvointipalvelut arvioitiin toteutuvan parhaiten. Tämä kertoo siitä, että organisaatio on onnistunut tarjoamaan kattavat työterveyspalvelut ja muita hyvinvointia tukevia etuja. Nämä palvelut voivat osaltaan parantaa työntekijöiden terveyttä ja jaksamista, mikä on erityisen tärkeää pitkän aikavälin työhyvinvoinnin kannalta. Kyselyn aiemmissa kyselyissä vastaajat korostivatkin muun muassa organisaation tarjoamaa kattavaa vakuutusta.

Toiseksi korkeimmalle sijoittui työympäristö ja ergonomia, mikä viittaa siihen, että organisaatiossa panostetaan fyysisiin työtiloihin ja työvälineiden toimivuuteen. Hyvä

ergonomia ja miellyttävä työympäristö luovat työntekijöille hyvät edellytykset suoriutua tehtävistään ilman tarpeetonta kuormitusta.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino arvioitiin seuraavaksi parhaiten toteutuvaksi. Tämä osoittaa, että organisaatio on onnistunut tukemaan työntekijöidensä palautumista ja tarjoamaan joustavuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Tulokset vahvistavat aikaisempia havaintoja siitä, että työn ja vapaa-ajan tasapaino on yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin osatekijöistä. Edellisessä kysymyksessä tämä tekijä oli arvioitu toiseksi merkityksellisimmäksi työhyvinvoinnin kannalta.

Ammatillinen kehittyminen ja oppimismahdollisuudet sijoittuivat vastaajien mukaan keskivaiheille sijoittuen neljänneksi. Tämä osoittaa, että organisaatiossa on tarjolla mahdollisuuksia oppimiseen, mutta niiden määrä tai saavutettavuus voisi olla parempi. Kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien lisääminen voisi vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja pitkäaikaista sitoutumista. Aiemmissa kysymyksissä osa vastaajista olivatkin maininneet kaipaavansa vielä enemmän lisäkoulutuksia. (Viitala 2014 s.225.)

Palkkauksen ja taloudellisten etujen toteutuminen arvioitiin kohtalaiseksi ja se oli sijalla viisi. Organisaation tulisi tarkastella palkitsemisjärjestelmiään ja varmistaa, että ne vastaavat työntekijöiden odotuksia ja markkinoiden kilpailukykyä (Hakonen & Nylander 2015). Vastaajat olivat arvottaneet palkkauksen ja taloudelliset edut kolmanneksi merkityksellisimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta. Nämä tekijät ovatkin sellaisia, joita jokaisen organisaation tulee tarkkailla ja tarvittaessa päivittää tasaisin väliajoin.

Työkuormitus ja työn hallinta sijoittui kyselyssä kuudenneksi työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden toteutumisessa. Tämä osoittaa, että työn kuormittavuuden hallinnassa ja työn hallinnan tunteen vahvistamisessa on organisaatiossa kehittämismahdollisuuksia. Näiden tekijöiden parantaminen voisi merkittävästi edistää työntekijöiden hyvinvointia ja auttaa heitä suoriutumaan työtehtävistään tehokkaammin (TTK 2024). Kyseinen teema oli edellisen kysymyksen vastausten perusteella kaikista tekijöistä merkityksellisin työhyvinvoinnin kannalta.

Esihenkilön tuki ja johtaminen arvioitiin kyselyssä sijalle seitsemän. Tämä viittaa siihen, että johtamisen käytännöissä on edelleen tilaa kehitykselle. Kehityskohtien huomioiminen voisi merkittävästi vahvistaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä parantaa työyhteisön toimivuutta. Tekijä oli edellisen kysymyksen vastausten perusteella neljänneksi merkityksellisin työhyvinvoinnin kannalta, ja palautekulttuurin kehittäminen oli noussut esiin myös aiemmissa kyselyn osissa.

Viestintä ja tiedonkulku sijoittuivat kyselyssä kahdeksanneksi eli viimeiseksi. Tämä tulos korostaa, että viestinnän ja tiedonkulun avoimuuteen sekä selkeyteen tulisi kiinnittää

enemmän huomiota. Hyvä tiedonkulku auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation tavoitteet ja oman roolinsa niiden saavuttamisessa, mikä parantaa työilmapiiriä ja tiivistää yhteistyötä. Näin viestintä tarjoaa merkittävän kehityskohteen, jonka parantaminen hyödyttäisi sekä organisaatiota että työntekijöitä.

9 Päätelmät

Tässä luvussa tarkastellaan vielä tarkemmin kyselytutkimuksen tuloksia ja tehdään johtopäätöksiä saaduista vastauksista. Päätelmät käsitellään kahdessa osassa, joissa kummassakin käydään läpi eri kysymysten ja teemojen tuloksia syvemmin. Luvun ensimmäisessä osassa, tarkastellaan kyselyn ensimmäisen osan vastauksia. Tavoitteena on saada laajempi ymmärrys siitä, mitkä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät nousevat keskeisimmiksi ja miksi ne ovat merkityksellisiä työntekijöiden kokemukselle työhyvinvoinnista.

Toinen osa keskittyy kyselyn kysymyksiin, joissa työhyvinvointiteemoja tuli järjestää niiden merkityksellisyyden ja toteutumisen perusteella pohjautuen vastaajan mielipiteisiin ja havaintoihin. Tässä osassa käydään tarkemmin läpi, kuinka nämä tekijät toteutuvat käytännössä ja mitkä ovat mahdollisia kehityskohteita. Luvussa pyritään löytämään yhteyksiä ja eroja eri tekijöiden merkityksellisyyden ja niiden toteutumisen välillä, ja tuomaan esiin, miten organisaatio voisi hyödyntää vastauksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

9.1 Osa 1. Työhyvinvointiteemojen tarkastelu

Kyselytutkimuksen tulokset antavat kattavan kuvan työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehitystarpeista toimeksiantajarytyksessä sekä tarjoavat arvokkaita näkökulmia muille pk-yrityksille. Vastaukset osoittavat, että työn mielekkyys, oppimismahdollisuudet, työympäristö, työyhteisön ilmapiiri ja esihenkilöiden johtamistavat ovat kaikki keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin edistämässä. Jokaisella näistä osa-alueista oli sekä vahvuuksia että kehittämistä kaipaavia kohtia.

Työn mielekkyyttä koskevat vastaukset osoittivat, että työntekijät kokivat työtehtävänsä pääosin merkityksellisiksi ja sopivasti haastaviksi. Tämä on tärkeä havainto, sillä mielekäs työ on suoraan yhteydessä työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Kuitenkin toimintamallien ja vastuunjaon selkeyttäminen nousivat esiin toiveina. Tämä kertoo tarpeesta tarkastella, miten työprosesseja voidaan kehittää niin, että ne tukevat työn sujuvuutta ja vähentävät mahdollisia epäselvyyksiä. (Martela 2020.)

Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet saivat myös myönteistä palautetta. Mahdollisuus osallistua koulutuksiin koettiin arvokkaaksi, mutta lisäkoulutuksia ja tehtävien laajentamista

toivottiin. Tämä heijastaa työntekijöiden halua kehittää itseään ja pysyä ajan tasalla työelämän vaatimuksista. Erityisesti tuotekoulutusten ja uusien työroolien mahdollistaminen voisivat tarjota kaivattua vaihtelua ja edistää työntekijöiden urakehitystä. (Viitala 2014 s.225.)

Työympäristöön ja hyvinvointipalveluihin liittyvät vastaukset toivat esiin työntekijöiden tyytyväisyyden fyysisiin tiloihin ja työväliseisiin. Suosituimpia hyvinvointipalveluja olivat liikunta- ja kulttuuriedut, mutta toiveet kattavammista mielenterveyspalveluista ja joustavammista etuuksista osoittavat, että työhyvinvoinnin tukemisessa on yhä kehitettävää. Näiden palveluiden monipuolistaminen voisi auttaa yrityksiä vastaamaan työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Työyhteisön ilmapiiri nähtiin kohtalaiseksi, mutta kehitystarpeita korostettiin palautekulttuurissa ja viestinnässä. Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen on erityisen tärkeää pk-yrityksissä, joissa tiimityö ja läheinen yhteistyö ovat arkipäivää. Selkeä viestintä ja johdonmukaiset palautekäytännöt voisivat lisätä luottamusta ja tukea kaikkien työpanosta (Martela 2020). Toiveet avoimmasta vuorovaikutuksesta ja enemmän tiimipäivistä osoittavat, että työntekijät arvostavat yhteisöllisyyttä ja haluavat kehittää sitä.

Esihenkilötyön osalta tulokset olivat pääosin myönteisiä. Selkeät tavoitteet ja odotukset koettiin hyödyllisiksi, mutta esihenkilöiden antaman palautteen määrää ja laatua toivottiin lisää. Palautteenanto ja vuorovaikutus ovat johtamisen kulmakiviä, jotka tukevat työntekijöiden kehittymistä ja luovat luottamusta työyhteisössä (Pohjanheimo 2015). Esihenkilöiltä odotettiin myös dialogisempaa otetta ja yhteisten toimintamallien kehittämistä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointi toimeksiantajayrityksessä on hyvällä tasolla, mutta useita kehitysmahdollisuuksia on tunnistettu. Näiden tekijöiden kehittäminen ei ainoastaan tue työntekijöiden hyvinvointia, vaan myös lisää organisaation kilpailukykyä ja sitouttaa henkilöstöä pitkäjänteisesti. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi nähdä strategisena investointina, joka hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Kehusmaa 2011.)

9.2 Osa 2. Työhyvinvointiteemojen merkityksellisyys ja toteutuminen

Kyselyssä oli kaksi kysymystä, joissa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tuli järjestää vastaajan omien havaintojen mukaisesti. Näistä kahdesta kysymyksestä saaduista tuloksista voidaan tehdä useita tärkeitä johtopäätöksiä ja havaintoja työhyvinvointiteemojen merkityksellisyydestä sekä niiden toteutumisesta organisaatiossa. Kun pohditaan työhyvinvoinnin kehittämistä, voi olla haastavaa kartoittaa mistä tulisi lähteä liikkeelle.

Näiden kysymysten kautta pyrin tuomaan esiin muutamia keskeisiä havaintoja, joiden pohjalta organisaatioissa voidaan aloittaa työhyvinvoinnin tarkastelu ja kehitystyö.

Ensimmäinen kysymys, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä merkityksellisyysjärjestyksessä, osoitti, että työn kuormitus ja työn hallinta koettiin kaikkein merkityksellisimmäksi tekijäksi. Tämä tulos on linjassa sen kanssa, että työkuormitus on yksi keskeisimmistä hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, ja sen hallinta vaikuttaa suoraan työntekijöiden jaksamiseen (TTK 2024). Organisaatioissa tulisi siis jatkuvasti kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka kuormitusta pystytään hallitsemaan ja keventämään. Kehittämismahdollisuuksia voisivat olla esimerkiksi työaikajoustoihin ja resursointiin liittyvät toimenpiteet, jotta kuormitus jakautuu tasaisemmin ja työntekijöillä on mahdollisuus palautumiseen. (Viitala 2014 s.189.)

Toisessa kysymyksessä tarkasteltiin, kuinka hyvin nämä samat tekijät toteutuvat organisaatioissa. Työpaikan hyvinvointipalvelut sijoituivat tämän kysymyksen perusteella korkealle, mikä viittaa siihen, että organisaatioissa koetaan hyvinvointipalvelut toteutuvan varsin hyvin. Sen sijaan työkuormitus ja työn hallinta, vaikka ne olivatkin merkityksellisiä tekijöitä, saivat alhaisemman arvosanan toteutumisessaan, mikä osoittaa kehittämistarpeita juuri tällä alueella.

Vaikka esihenkilöiden tuki ja johtaminen sekä viestintä ja tiedonkulku eivät nousee työntekijöiden kokemusmaailmassa aivan yhtä merkittäviksi tekijöiksi kuin esimerkiksi työkuormitus tai hyvinvointipalvelut, on tärkeää huomioida, että kyselyn vastaukset perustuvat yksilöllisiin kokemuksiin, ja niiden painoarvo voi vaihdella eri henkilöiden välillä. On mahdollista, että joillain työntekijöillä nämä tekijät eivät ole yhtä keskeisiä omassa työhyvinvointikokemuksessa, mutta toisille ne voivat olla huomattavasti tärkeämpiä. Vaikka näiden osa-alueiden toteutuminen ei ole kaikkien kokemuksessa yhtä keskeistä, niissä on kuitenkin tunnistettu kehityskohteita, jotka voivat parantaa työhyvinvointia laajemmin.

Tämän pohjalta on selkeää, että työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden merkityksellisyys on monivaiheinen ja monisyinen kokonaisuus, jossa yksilölliset kokemukset ja prioriteetit vaikuttavat siihen, mitä tekijöitä pidetään tärkeimpinä.

Vastauksista nousee myös esiin onnistumisia, jotka eivät aina saa tarpeeksi huomiota pk-yrityksen arjessa, mutta jotka voivat merkittävästi tukea työhyvinvointia. Näiden seikkojen ylläpitäminen on vähintään yhtä tärkeää kuin kehityskohtien työstäminen.

Kaiken kaikkiaan on tärkeää tasapainottaa sekä onnistumiset että kehityskohteet, jolloin työhyvinvointia voidaan kehittää monipuolisesti ja pitkäjänteisesti. Yksilölliset kokemukset ja prioriteetit on huomioitava, mutta samanaikaisesti organisaation tulisi pyrkiä parantamaan kaikkien työntekijöiden kokemusmaailmaa kokonaisvaltaisesti (Kehusmaa 2011). Tällöin

työhyvinvointi voi kehittyä ja organisaatio saavuttaa entistä parempia tuloksia työssä jaksamisen, motivaation ja yhteistyön osalta.

9.3 Havaintojen ja tulosten kehityssuunnat

Alustavat havainnot työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä antavat hyvän lähtökohdan syvempään pohdintaan ja kehitystyöhön organisaatiossa. On tärkeää ymmärtää, että vaikka kyselyn tulokset tarjoavat arvokasta tietoa, ne perustuvat yksilöllisiin kokemuksiin, ja siksi on syytä tarkastella niitä edelleen eri tavoin, jotta saadaan entistä tarkempia ja täsmällisempiä vastauksia sekä kehityskohteita esiin.

Ensimmäinen askel on organisaatiossa syventää keskustelua eri työhyvinvointiteemoista. Esimerkiksi tiimipalaverissa tai työhyvinvointiin liittyvissä erityisissä keskusteluissa voitaisiin tarkastella yksityiskohtaisemmin sitä, kuinka eri tekijät, kuten esihenkilöiden tuki tai työympäristö, koetaan arjessa. Näissä keskusteluissa voidaan tuoda esiin niin onnistumisia kuin kehityskohteitakin ja saada laajempaa näkökulmaa eri työntekijöiden kokemuksista. Tällaiset keskustelut voivat paljastaa tekijöitä, joita ei välttämättä ole tullut esille kyselyssä tai joiden merkitys on saattanut jäädä jollekin pienemmäksi kuin toisille.

Jatkokyselyjen toteuttaminen on myös hyödyllinen tapa tarkentaa havaintoja ja saada syvempää tietoa. Kyselyitä voidaan käyttää eri ajankohtina esimerkiksi teemakohtaisesti, jolloin voidaan käsitellä yksittäisiä työhyvinvoinnin osa-alueita syvällisemmin. Tällöin voidaan myös käyttää avoimia kysymyksiä, jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden tuoda esiin tarkempia näkemyksiä ja yksityiskohtia. Jatkokyselyjen avulla organisaatio voi saada selville, mitkä ovat työntekijöiden kokemat konkreettiset haasteet ja mitä parannuksia he toivovat tiettyjen tekijöiden osalta.

Erityisesti on tärkeää huomioida, että työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole vain johdon vastuulla, vaan sen täytyy olla koko organisaation yhteinen prosessi (Kehusmaa 2011). Kaikilla työntekijöillä on tärkeä rooli kehitystyössä. Työntekijöille voidaan antaa mahdollisuus osallistua keskusteluihin ja jakaa omia kokemuksiaan ja ideoitaan työhyvinvointiin liittyen. Tämä voi olla esimerkiksi erilaisten työryhmien tai työpajojen kautta, joissa työntekijät eri tasoilla voivat yhdessä miettiä konkreettisia toimenpiteitä ja ratkaisuja. Jos organisaatio pystyy kannustamaan työntekijöitään osallistumaan kehitystyöhön ja tarjoamaan heille mahdollisuuden vaikuttaa, tämä voi lisätä sitoutumista ja motivaatiota työhyvinvointiin liittyvissä muutoksissa.

Lisäksi on hyvä ottaa käyttöön säännölliset palautekäytännöt, joissa työntekijöiltä kysytään palautetta työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä ja kehitystoimista. Tämä voi olla osa

työhyvinvointiin liittyvää jatkuvaa seuranta, jonka avulla voidaan arvioida, miten hyvin tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet ja mitä vielä voidaan parantaa. Tällöin organisaatio voi reagoida nopeasti ja tarvittaessa tehdä muutoksia ennen kuin mahdolliset ongelmat kasvavat liian suuriksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaation työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa on tärkeää kuunnella kaikkien työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä. Kyselyt ja keskustelut voivat tarjota tärkeitä oivalluksia, mutta ne ovat vain yksi osa kokonaisuutta. Avoin ja osallistava lähestymistapa, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa kehitykseen ja jossa parannuksia voidaan tehdä yhdessä, voi viedä organisaation kohti parempaa työhyvinvointia ja luoda entistä motivoituneemman ja sitoutuneemman työyhteisön.

10 Ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi Pk-yrityksissä

Työhyvinvoinnin kehittäminen pk-yrityksissä edellyttää systemaattista ja monipuolista lähestymistapaa, jossa huomioidaan sekä organisaation rakenteelliset että yksilölliset tarpeet. Tässä luvussa esittelen viiden eri teeman kautta ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen.

10.1 Työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen ja vuorovaikutuksen edistäminen

Pk-yrityksissä, joissa organisaatiokulttuuri on usein läheinen ja tiivis, yhteisöllisyyden vahvistaminen voi tuoda merkittäviä hyötyjä työhyvinvointiin. Esimerkiksi säännölliset yhteiset kokoontumiset, joissa käydään vapaamuotoisesti läpi ajankohtaisia asioita tai jaetaan onnistumisia, voivat parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällaisissa yrityksissä voi myös hyödyntää yhteisiä päätöksentekotapoja, joissa työntekijöitä osallistetaan tärkeiden linjausten tekemiseen. Näin kaikki saavat mahdollisuuden vaikuttaa, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista organisaation toimintaan.

Pienet arkiset vuorovaikutustilanteet voivat vaikuttaa suuresti työyhteisön ilmapiiriin ja vahvistaa työhyvinvointia. Esimerkiksi työpäivän aloitus, jossa kaikki työntekijät tervehtivät toisiaan ja vaihtavat muutaman sanan päivän agendasta, voi luoda hyvän alun päivälle ja tukea yhteisöllisyyttä. Pk-yrityksissä, joissa työntekijät voivat tuntea toisensa hyvin, on tärkeää huolehtia siitä, että nämä arkiset kohtaamiset ovat myönteisiä ja kannustavia.

Työyhteisön vahvistaminen vaatii myös työntekijöiden tunnustamista ja arvostamista. Pk-yrityksissä voi olla helppoa, että esihenkilö tai tiimin jäsen huomioi toisten saavutuksia, mutta näitä hetkiä tulisi aktiivisesti hyödyntää. Kiittäminen ja tunnustaminen luovat työpaikalle positiivista ilmapiiriä ja lisäävät motivaatiota.

Työyhteisön vahvistaminen edellyttää yhteistä visiota ja tavoitteita. Pienessä yrityksessä on tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet tuntevat olonsa osaksi suurempaa kokonaisuutta ja ymmärtävät, miksi heidän tekemisellään on merkitystä. Tämä voi auttaa työntekijöitä tuntemaan, että he tekevät osan suurempaa työtä, joka vie yritystä kohti yhteisiä päämääriä.

10.2 Viestinnän avoimuuden ja tiedonkulun parantaminen

Selkeä ja avoin viestintä on olennaista työhyvinvoinnin kannalta. Pk-yrityksissä viestintää voidaan kehittää luomalla säännölliset viikkopalaverit, joissa tiedotetaan organisaation kuulumisista ja tulevista suunnitelmista. Lisäksi digitaalisten viestintätyökalujen, kuten yhteisten alustoiden, hyödyntäminen voi tehostaa tiedon jakamista ja edistää läpinäkyvyyttä. Tämä luo luottamusta ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman roolinsa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

Hyvin toimiva viestintä lisää organisaation avoimuutta, selkeyttää odotuksia ja vähentää epäselvyyksiä, jotka voivat aiheuttaa stressiä ja turhautumista työntekijöissä. Avoin tiedonkulku luo luottamusta ja parantaa työilmapiiriä. Työntekijät voivat kokea, että heidän näkemyksensä ja mielipiteensä otetaan huomioon, mikä puolestaan lisää sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä.

Palaute on tärkeä osa viestintää, ja sen antaminen sekä vastaanottaminen on keskeistä työhyvinvoinnin edistämisessä. Pk-yrityksissä, joissa suhteet ovat usein henkilökohtaisempia, palautteen antaminen voi tapahtua helposti arjen yhteyksissä. Säännöllinen palaute antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä ja auttaa heitä ymmärtämään, mihin suuntaan organisaatio on menossa.

10.3 Työn ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen

Joustavat työaikajärjestelyt, kuten mahdollisuus etätöihin tai työaikapankkien käyttö, voivat lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vähentää stressiä. Pk-yrityksissä, joissa resurssit ovat rajallisemmat, on tärkeää luoda selkeät käytännöt työn ja vapaa-ajan rajaamiseen. Työntekijöiden hyvinvointi ei ole pelkästään työtehtävien hoitamisesta huolehtimista, vaan myös mahdollisuudesta palautua ja nauttia vapaa-ajasta. (Viitala 2014 s.189.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että työn ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen ei ainoastaan paranna työntekijöiden hyvinvointia, vaan myös edistää organisaation tuottavuutta ja ilmapiiriä. Pk-yrityksissä, joissa käytettävissä oleva aika ja resurssit voivat olla rajalliset,

tämä tasapaino on erityisen tärkeää, jotta jokainen voi nauttia työstä ja vapaa-ajasta tasapainoisesti.

10.4 Työkuormituksen hallinnan tukeminen

Pk-yrityksissä työkuormitus voi olla erityisen haastavaa, koska työntekijöillä on usein laaja-alaisia vastuualueita. Kuormituksen hallintaa voidaan tukea esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia priorisoinnin oppimiseen ja työtehtävien selkeyttämiseen. Lisäksi kannattaa hyödyntää säännöllisiä kehityskeskusteluja kuormituksen seurannassa.

Työkuormituksen hallinta alkaa selkeistä tavoitteista ja työn priorisoinnista. Organisaation tulisi ottaa tavaksi määritellä realistiset ja selkeät tavoitteet, joiden avulla työntekijät voivat keskittyä olennaiseen. (Viitala 2014 s.189.)

Avoin ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat voivansa puhua työkuormituksesta, on keskeistä kuormituksen hallinnassa. Esihenkilöiden rooli tukena on erityisen tärkeä. Työkuormitusta voidaan vähentää varmistamalla, että työntekijöillä on riittävät resurssit ja taidot tehtäviensä hoitamiseen. Koulutukset, mentorointi ja työvälineiden päivittäminen ovat konkreettisia keinoja.

Työpäivän aikainen palautuminen on keskeistä kuormituksen hallinnassa. Työnantajan tulisi edistää taukokulttuuria ja tarjota mahdollisuuksia lyhyisiin taukoihin päivän aikana. Taukojen osalta olisi tärkeää myös huomioida yksilöiden toiveet siitä, millaiset toimintatavat koetaan toimiviksi. (Viitala 2014 s.189.)

10.5 Hyvinvointipalveluiden hyödyntäminen pienillä resursseilla

Suurilla yrityksillä on usein mahdollisuus tarjota laajoja hyvinvointipalveluja, mutta pk-yritykset voivat kompensoida tätä kohdistamalla panostukset juuri niihin osa-alueisiin, jotka työntekijät kokevat tärkeimmiksi. Esimerkiksi paikallisten palveluntarjoajien kanssa tehtävä yhteistyö voi mahdollistaa kohtuuhintaiset liikunta- tai hyvinvointiedut.

Työhyvinvointipalveluiden suunnittelussa on tärkeää pohtia, mikä tukee parhaiten sekä työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita että koko työyhteisön hyvinvointia. Yksi yleinen vaihtoehto on tarjota työntekijöille liikuntaetuja, joilla he voivat maksaa esimerkiksi kuntosalijäsenyyden, joogakortin tai muita valitsemiaan liikuntapalveluita. Tällaiset edut

mahdollistavat yksilöllisen lähestymistavan hyvinvointiin, sillä jokainen voi käyttää etunsa omaan tilanteeseensa sopivalla tavalla. Tämä joustavuus on erityisen hyödyllistä monimuotoisissa työyhteisöissä, joissa työntekijöiden liikuntatottumukset ja kiinnostuksen kohteet vaihtelevat.

Toisaalta yhteiset liikuntamahdollisuudet, kuten säännölliset kävelytauat, viikoittaiset treenivuorot tai esimerkiksi kevyet lajikokeilut, voivat tarjota työhyvinvoinnin näkökulmasta monia lisäetuja. Yhteinen tekeminen vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä, edistää keskinäistä luottamusta ja luo mahdollisuuksia vuorovaikutukselle arjen kiireiden ulkopuolella. Näin saadaan samalla tuettua myös henkistä hyvinvointia ja tiimihenkeä. Yhteiset aktiviteetit voivat myös innostaa niitä työntekijöitä, jotka eivät muuten ehkä osallistuisi aktiivisesti liikuntaharrastuksiin.

Pk-yrityksissä resurssit ja työaikajärjestelyt voivat asettaa rajoituksia kummallekin lähestymistavalle. Liikuntaetujen tarjoaminen voi olla helppo ja tehokas ratkaisu, joka ei vaadi erityisiä järjestelyitä. Toisaalta pienemmissä yrityksissä yhteiset liikuntatapahtumat ovat usein realistisia ja jopa yksinkertaisia toteuttaa. Esimerkiksi lyhyet, viikoittaiset kävelypalaverit eivät aiheuta suuria kustannuksia, mutta ne voivat merkittävästi parantaa työhyvinvointia ja yhteishenkeä.

11 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointia voidaan kehittää pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä mitkä tekijät ovat kehittämistyön kannalta keskeisiä. Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin keskeisimmät osa-alueet - työn mielekkyys, oppimismahdollisuudet, työympäristö, työyhteisön ilmapiiri ja esihenkilötyö - ovat kaikki tärkeitä kehityskohteita.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä konkreettisten toimenpiteiden suunnittelussa. Esimerkiksi selkeät viestintäkäytännöt, palautekuluttuurin parantaminen ja lisäkoulutusten tarjoaminen voivat merkittävästi parantaa työhyvinvointia ja lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Lisäksi suositukset hyvinvointipalveluiden monipuolistamisesta ja esihenkilötyön tukemisesta tarjoavat pk-yrityksille helposti sovellettavia keinoja vastata työelämän muuttuviin tarpeisiin.

Toimeksiantajaorganisaatiossa toteutetun kyselyn tuloksista nousseet kehitysideoiden ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat olla hyödyllisiä myös muille pk-yrityksille. Vaikka kysely on tehty vain yhden organisaation kontekstissa, sen antamat havainnot tarjoavat yleispäteviä näkökulmia, jotka koskettavat monia pk-yrityksiä niiden arjen ja toimintaympäristön samankaltaisuuden vuoksi. Kuitenkin tutkimuksen otanta oli rajallinen,

mikä saattaa vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Näin ollen laajempi tutkimus, jossa hyödynnetään suurempaa otantaa ja erilaisia menetelmiä, voisi tarjota tarkempia ja laajempia johtopäätöksiä.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee selkeä ja dokumentoitu tiedonkeruu sekä analyysimenetelmien läpinäkyvä kuvaus. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista, ja vastaajien anonymiteetti varmistettiin, mikä täyttää tutkimuseettiset periaatteet. Kyselyyn saatu vastausmäärä oli kuitenkin suhteellisen pieni, mikä voi heijastua tulosten luotettavuuteen. Lisäksi subjektiiviset kokemukset voivat vaikuttaa vastausten tulkintaan, mikä on huomioitava tutkimuksen rajoitteena.

Jatkossa olisi hyödyllistä toteuttaa laajempia tutkimuksia työhyvinvoinnista pk-yrityksissä eri toimialoilla, mikä mahdollistaisi tulosten yleistämisen. Lisäksi pitkittäistutkimus voisi tuoda esiin, miten työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät toimenpiteet vaikuttavat ajan mittaan. Toimeksiantajayritykselle suositellaan erityisesti palautekulttuurin kehittämistä, selkeämpää viestintää ja koulutusmahdollisuuksien lisäämistä. Näiden toimien avulla yritys voi parantaa henkilöstönsä tyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä tukee sen pitkän aikavälin menestystä.

Toimeksiantajan edustajan mukaan kyselyn vastaukset sekä työn päätelmät peilaavat hyvin organisaation työhyvinvoinnin nykytilaa, ja näiden tietojen pohjalta on hyvä jatkaa kehittämistyötä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työhyvinvointi on keskeinen kilpailuetu pk-yrityksille, mutta sen kehittäminen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa. Tämä opinnäytetyö tarjoaa konkreettisia suosituksia, joiden avulla pk-yritykset voivat vastata haasteisiin ja tukea henkilöstönsä hyvinvointia.

Lähteet

- Adecco. 2024. Työn ja vapaa-ajan tasapaino: mitä, miksi ja miten? Viitattu 13.12.2024 <https://www.adecco.fi/uutiset-ja-blogitekstit/tyon-ja-vapaa-ajan-tasapaino/>
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Docendo.
- Campbell Clark, Sue. 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. Human Relations, 53(6).
- Hakonen A, Nylander M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Santalahti.
- Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnataja brändi ja työntekijä kokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Ilmarinen, J. 2009. Work ability - a comprehensive concept for occupational health and rehabilitation.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen : matka läpi maailmankuvien. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangasniemi, M. 2012. Palkkaerot ja työntekijän hyvinvointi. Työn ja talouden tutkimus. Labore. Viitattu 28.12.2024. <https://labore.fi/wp-content/uploads/2012/06/ty22012Kangasniemi.pdf>
- Kantola, J., Kultalahti, S. & Viitala, R. 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-723-1.pdf
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kekäle, J. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finva.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finva.

Lehtinen, E. 2023. Hyvä johtaminen tasoittaa tien kohti parempaa työhyvinvointia. WGH. Viitattu. 4.1.2025 <https://www.wgh.fi/hyva-johtaminen-tasoittaa-tien-kohti-parempaa-tyohyvinvointia/>

Liikkuva Työelämä. 2024. Viitattu 20.12.2024 <https://liikkuvatyoelama.fi/tyonantajalle/henkilokuntaedut-liikunnan-tukena/>

Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ - Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Työn tuuli.

Martela, F. & Pessi, A. B. 2018. Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*.

Novosan 2025. Viitattu 5.1.2024 <https://novosan.fi>

Pohjanheimo, E. 2015. Johda ihmistä. Alma Insights.

STT. 2024 Johtajat uskovat kasvun mahdollisuuteen - haasteet eivät syö kasvutahtoa. Viitattu 14.12.2024 <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70512324/johtajat-uskovat-kasvun-mahdollisuuteen-haasteet-eivat-syo-kasvutahtoa?publisherId=26883916&lang=fi>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. United Press.

Tarkkonen, J. 2023. Työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin kokonaishallinta. United Press.

Tilastokeskus. 2024. Pk-yritys. Viitattu 20.12.2024. https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

TTK. 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Viitattu 14.12.2024 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

TTK. 2024. Työkuormituksen hallinta. Viitattu 14.12.2024 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/>

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. 2022. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu.

Työterveyslaitos. 2024a. Työhyvinvointi. Viitattu 3.12.2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. 2024b. Työn ja vapaa-ajan tasapaino. Viitattu 6.12.2024-
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palaudu-aivotyossa-tietopankki/tyon-ja-vapaa-ajan-tasapaino>

Työterveyslaitos. 2024c. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 6.12.2024
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Vanhala, S. & Tuomi, K. 2006. HRM, Company Performance and Employee Well-being. Management Revue.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edilex Lakitieto Oy.

Viitala, R. 2020. Mitä tehdään, kun johdetaan työhyvinvointia? Viitattu 15.12.2024
<https://www.fokukseen.fi/mita-tehdään-kun-johdetaan-tyohyvinvointia/>

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Santalahti-kustannus.

Violainen, Harri. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Kuvat

Kuva 1. Työkykytalo ©Työterveyslaitos (2024)

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Kuva 2 Prosessikaavio

Kuva 3 Hyvinvointipalveluiden hyödyllisyys

Kuva 4 Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden merkityksellisyys

Liitteet

Liite 1: Kyselyn saate

Tämä kysely toteutetaan osana opinnäytetyötä, joka käsittelee työhyvinvoinnin kehittämistä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Kyselyn toteuttaa Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Venla Parkkonen.

Kyselyn tarkoituksena on saada esiin näkemyksiä työhyvinvointiin liittyen. Vastauksissa esille nousseita teemoja käsitellään opinnäytetyössä, ja pyritään keksimään keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

Vastausaika ja kesto: Kyselyyn vastaaminen vie arviolta noin 10-15 minuuttia. Kysely on anonyymi, ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastaaminen: Kysely koostuu monivalintakysymyksistä sekä muutamista avoimista kysymyksistä, joissa voit jakaa omia ajatuksiasi ja kehitysehdotuksia. Käsittelemme työhyvinvointia eri teemojen kautta, kuten työn sisältö, oppimismahdollisuudet, johtaminen ja työympäristöä tukevat tekijät.

Vastauksia käytetään vain kyseisen projektin toteuttamiseen, jonka jälkeen vastaustiedot hävitetään. Tulokset käsitellään anonyymisti eikä yksittäisen henkilön tietoja voi yhdistää vastauksiin. Vastauksia ei julkaista, mutta esiin nousseita havaintoja käytetään osana aineistoa opinnäytetyössä.

Liite 2: Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointi

16.12.2024 klo 20.46

1. Koetko työtehtäväsi mielekkäiksi ja merkityksellisiksi?

- 1 = En lainkaan
- 2 = Vähän
- 3 = Kohtalaisesti
- 4 = Kyllä, melko mielekkäiksi ja merkityksellisiksi
- 5 = Kyllä, erittäin mielekkäiksi ja merkityksellisiksi
- 6 = En osaa sanoa

2. Tarjoavatko työtehtävät sinulle sopivasti haasteita ja vaihtelevuutta

- 1 = Ei lainkaan
- 2 = Vähän
- 3 = Kohtalaisesti
- 4 = Melko sopivasti
- 5 = Erittäin sopivasti
- 6 = En osaa sanoa

3. Miten työtehtävien sisältöä tai niiden mielekkyyttä voisi kehittää? (Esim. työtehtävien selkeyttäminen, vaihtelevien projektien lisääminen, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työtehtävistä.)

4. Koetko, että sinulle tarjotaan mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssäsi?

- 1 = Ei ollenkaan
- 2 = Liian vähän
- 3 = Kohtuullisesti
- 4 = Melko riittävästi
- 5 = Riittävästi
- 6 = En osaa sanoa.

5. Miten tyytyväinen olet uralla kehittämis- tai etenemismahdollisuuksiisi tässä organisaatiossa?

- 1 = En lainkaan
- 2 = Vähän
- 3 = Kohtalaisesti
- 4 = Melko tyytyväinen
- 5 = Erittäin tyytyväinen
- 6 = En osaa sanoa

6. Miten oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia voisi parantaa? (Esim. enemmän koulutuksia, mentorointiohjelmat, uudet työroolit oppimisen tukemiseksi.)

7. Miten työympäristösi (esim. fyysiset tilat, työvälineet, ergonomia) tukee työhyvinvointiasi?

- 1 = Ei lainkaan
- 2 = Vähän
- 3 = Kohtalaisesti
- 4 = Melko paljon
- 5 = Erittäin paljon
- 6 = En osaa sanoa

8. Mitkä hyvinvointipalvelut olisivat sinulle hyödyllisimpiä?

- Liikunta- ja kulttuuriedut
- Mielenterveyspalvelut
- Työnohjaus ja valmennus
- Työergonomian kehittäminen
-

9. Mitä hyvinvointipalveluja kaipaisit lisää tai miten niitä voisi kehittää? (Esim. mielenterveyspalvelut, joustavammat liikuntaedut, hyvinvointitapahtumat työpaikalla.)

10. Miten tyytyväinen olet työyhteisön ilmapiiriin?

- 1 = En lainkaan
- 2 = Vähän
- 3 = Kohtalaisesti
- 4 = Melko tyytyväinen
- 5 = Erittäin tyytyväinen
- 6 = En osaa sanoa

11. Miten työyhteisön toimintaa tai ilmapiiriä voisi parantaa? (Esim. yhteiset tiimipäivät, palautekulttuurin kehittäminen, parempi viestintä.)

12. Miten koet esihenkilöltäsi saamasi tuen määrän?

- 1 = Erittäin vähäiseksi
- 2 = Melko vähäiseksi
- 3 = Kohtuulliseksi
- 4 = Melko riittäväksi
- 5 = Riittäväksi
- 6 = En osaa sanoa.

13. Miten koet esihenkilöltäsi saamasi palautteen määrän?

- 1 = Erittäin vähäiseksi
- 2 = Melko vähäiseksi
- 3 = Kohtuulliseksi
- 4 = Melko riittäväksi
- 5 = Riittäväksi
- 6 = En osaa sanoa

14. Miten koet johtamisen tukevan työskentelyäsi, ja mitä mahdollisuuksia johtamisen kehittämiseksi voisi olla? (Esim. palautteen antaminen, vuorovaikutus, selkeät odotukset työtehtävistä.)

15. Mitkä tekijät koet merkitykselliseksi työhyvinvoinnin kannalta? Järjestä niin, että ylimpänä on sinulle merkityksellisin tekijä.

Työkuormitus ja työn hallinta – Työn määrä, kiireen tunne ja mahdollisuus hallita omaa työtahtia.

Työympäristö ja ergonomia – Fyysinen työympäristö, kuten työvälit, työpisteet ja työtilojen viihtyisyys.

Esihenkilön tuki ja johtaminen – Esihenkilön tuki, palautteen saaminen ja yleinen johtamiskulttuuri.

Ammatillinen kehittyminen ja oppimismahdollisuudet – Mahdollisuudet oppia uutta, kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino – Mahdollisuus palautumiseen ja joustava työaika, työn ja muun elämän yhteensovittaminen.

Palkkaus ja taloudelliset edut – Peruspalkan ja etujen taso, bonukset, tulospalkkiot.

Työpaikan hyvinvointipalvelut – Työterveyspalvelut, liikunta- ja kulttuuriedut, henkisen hyvinvoinnin tukipalvelut.

Viestintä ja tiedonkulku – Mahdollisuus saada tietoa organisaation asioista, viestintä ja avoimuus.

16. Kuinka seuraavat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät toteutuvat organisaatiossanne? Järjestä niin, että ylimpänä on tekijä jonka toteutumiseen olet tyytyväisin.

Työkuormitus ja työn hallinta – Työn määrä, kiireen tunne ja mahdollisuus hallita omaa työtahtia.

Työympäristö ja ergonomia – Fyysinen työympäristö, kuten työvälineet, työpisteet ja työtilojen viihtyisyys.

Esihenkilön tuki ja johtaminen – Esihenkilön tuki, palautteen saaminen ja yleinen johtamiskulttuuri.

Ammatillinen kehittyminen ja oppimismahdollisuudet – Mahdollisuudet oppia uutta, kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino – Mahdollisuus palautumiseen ja joustava työaika, työn ja muun elämän yhteensovittaminen.

Palkkaus ja taloudelliset edut – Peruspalkan ja etujen taso, bonukset, tulospalkkiot.

Työpaikan hyvinvointipalvelut – Työterveyspalvelut, liikunta- ja kulttuuriedut, henkisen hyvinvoinnin tukipalvelut.

Viestintä ja tiedonkulku – Mahdollisuus saada tietoa organisaation asioista, viestintä ja avoimuus.

17. Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa tai ehdottaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi?

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään