



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (AMK)

# Johtamisen merkitys ja käytännöt pienyrityksen työhyvinvoinnissa

Neea Koponen

Opinnäytetyö, toukokuu 2025

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



OPINNÄYTETYÖ  
toukokuu 2025  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)  
Neea Koponen

Nimeke  
Johtamisen merkitys ja käytännöt pienyrityksen työhyvinvoinnissa

Toimeksiantaja  
Kauneushoitola MB

#### Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten johtamisen merkitys ja käytännöt toteutuvat ja näyttäytyvät pienyrityksissä. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Kauneushoitola MB:lle. Opinnäytetyössä selvitetään, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin, miten pienyrityksissä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin sekä miten työhyvinvointi ja sen edistäminen näyttäytyy taloudellisesti.

Opinnäytetyön teoria osuudessa käsiteltiin työhyvinvointia käsitteenä ja sen eri osa-alueita. Lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin johtamisen merkitystä ja vaikutusta työhyvinvointiin ja sitä, miten talous vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen. Opinnäytetyö oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin toimeksiantajayrityksen johtajaa. Opinnäytetyössä tarkasteltiin haastattelusta saatuja vastauksia verraten teorian tietoon sekä siihen, miten työhyvinvointi todellisuudessa näkyy pienyritysten toiminnassa.

Opinnäytetyön tuloksena huomattiin, että pienyrityksissä työhyvinvoinnin johtamisen perustana on aina sosiaalinen kanssakäyminen. Pienyrityksissä on haasteita taloudellisesti pärjäämisessä, joten työhyvinvointia voidaan edistää muiden keinojen avulla. Tuloksista käy selkeästi ilmi, että yhteistyö ja avoimuus ovat pienyrityksessä tärkeitä ja työhyvinvointia edistäviä asioita.

Kieli  
suomi

Sivuja 38  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 2

Asiasanat  
työhyvinvointi, johtaminen, yrityksen talous



THESIS  
May 2025  
Degree Programme in business economics

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)  
Neea Koponen

Title  
The Importance of Leadership and Practices in the Well-being at work of a Small Business

Commissioned by  
Kauneushoitola MB

#### Abstract

The aim of this thesis was to find out how the importance and practices of leadership are implemented and seen in small businesses. The thesis was commissioned by the beauty salon MB. The thesis explores how leadership affects well-being at work, how well-being at work can be influenced in small businesses and how well-being at work and its promotion is seen in financial terms.

In the theory part of the thesis, well-being at work as a concept and its different aspects were discussed. In addition, the thesis discussed the importance and impact of management on well-being at work and how the financial situation affects the promotion of well-being at work. The thesis was a qualitative study, in which a manager of the client company was interviewed. The thesis examined the interview responses in relation to theoretical knowledge and how well-being at work is actually reflected in the operations of small businesses.

As a result of the thesis, it was found that in small enterprises, the basis for managing well-being at work is always social interaction. Small businesses face challenges in coping financially, so other means can be used to promote well-being at work. The results clearly show that cooperation and openness are important in a small business and contribute to well-being at work.

Language  
Finnish

Pages 38  
Appendices 2  
Pages of Appendices 2

Keywords  
well-being at work, leadership, finances

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite .....	5
1.2	Lähtökohta-analyysi .....	5
2	Työhyvinvointi .....	7
2.1	Työhyvinvoinnin käsite .....	7
2.2	Työkyky ja työkyvyttömyys .....	10
2.3	Työ- ja yksityiselämän tasapaino .....	11
3	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	13
3.1	Psyykinen osa-alue .....	13
3.2	Fyysinen osa-alue .....	15
3.3	Sosiaalinen osa-alue .....	16
4	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	18
4.1	Työkykyjohtaminen .....	18
4.2	Itsensä johtaminen .....	19
4.3	Johtamisen käytännöt ja merkitys .....	20
4.4	Johtaminen talouden näkökulmasta .....	22
4.5	Haasteet ja ratkaisut .....	23
5	Tunnejohtaminen .....	25
6	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät .....	26
6.1	Tutkimusmenetelmät .....	26
6.2	Aineiston hallinta .....	27
6.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	28
7	Haastattelu .....	29
7.1	Yritys .....	29
7.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu .....	30
7.3	Kyselytutkimuksen vastaukset .....	31
8	Yhteenveto vastauksista .....	33
9	Pohdinta .....	34
	Lähteet .....	36

### Liitteet

- Liite 1 Haastattelun kysymykset
- Liite 2 Hyvinvoivan työyhteisön huonetaulu

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön aiheena on johtamisen merkitys ja käytännöt pienyrityksen työhyvinvoinnissa. Kohderyhmänä ovat pienyritysten johtajat. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö koostuu kirjallisesta raportista sekä käytännön tuotoksesta. Työ sisältää teorian tietoa sekä kyselytutkimuksen. Teoriatiedossa käydään läpi opinnäytetyön aiheeseen liittyviä asioita, kuten työhyvinvointia käsitteenä sekä erilaisia osa-alueita. Kyselytutkimuksen suoritan opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen johtajalle. Kyselytutkimuksen avulla selvitetään tarkemmin työhyvinvoinnin vaikutusta ja merkitystä pienyrityksissä. Kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia verrataan myös olemassa olevaan tietoon ja tutkimuksiin. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoa työhyvinvoinnin osa-alueista sekä tuoda ymmärrystä työhyvinvoinnin vaikutukseen yrityksessä. Opinnäytetyössä on myös taloudellinen osio, jossa kuvataan työhyvinvointiin liittyviä terveydenhuollon kustannuksia käyttäen esimerkki yritystä.

Toteutin opinnäytetyön toimeksiantona Kauneushoitola MB:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ja kehittää työhyvinvointia ja tuottaa toimeksiantajalle tuotos. Tuotos on seinätaulu, joka ohjeistaa työhyvinvoinnin edistämiseen. Seinätaulua voi hyödyntää kaikki yritykset. Tuotoksen tarkoituksena on tuoda esille pienen yrityksen työhyvinvoinnin peruspilareita ja näin ollen kehittää työhyvinvoinnin edistämistä.

## 1.2 Lähtökohta-analyysi

Työhyvinvointia on käsitelty laajasti eri alojen ja eri osa-alueiden osalta opinnäytetöissä. Pienyritysten osalta on keskitytty tarkemmin eri yrityksiin ja johtamisen näkökulmaa on käsitelty hieman laajemmin. Esimerkiksi Anahita Parsa on tehnyt työhyvinvointioppaan opinnäytetyössään, työhyvinvointioppas mikroyrityksille. Parsa (2024) kertoo opinnäytetyössään, että oppaan tekeminen oli tarpeellinen aiheen kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Parsa (2024) on myös

todennut opinnäytetyössään sen, että työhyvinvoinnista löytyy todella paljon tietoa. Hän on ideoinut myös työhyvinvointi oppaan jatkoa, koska tiedostaa työhyvinvoinnin muuttumisen ja merkityksen myös tulevaisuudessa. (Parsa 2024.)

Santeri Ilvonen on tehnyt opinnäytetyön johtamisen merkityksestä työn imuun ja työhyvinvointiin. Laajassa opinnäytetyössä on käsitelty työhyvinvoinnin mittaamista sekä erilaisia johtamistyyliä. Ilvonen on opinnäytetyössään tehnyt kyselytutkimuksen henkilöille, joilta on tiedusteltu positiivisia ja negatiivisia työhyvinvointiin vaikuttavia asioita sekä kehitysehdotuksia. Ilvonen on opinnäytetyössään kertonut, että johtamisella ja sen tyyllillä on vaikutusta työhyvinvointiin ja työn imuun. (Ilvonen 2025.)

Sara Hawleyn (2025) strateginen työhyvinvoinnin johtaminen työhyvinvoinnin ja taloudellisen menestymisen lähteenä opinnäytetyössä on käsitelty työhyvinvoinnin johtamista. Opinnäytetyössä on käsitelty työhyvinvoinnin strategiaa ja sen myötä strategista johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä tuloksia strategisen työhyvinvoinnin johtamisella saadaan aikaiseksi ja mitkä keinot ovat vaikuttavia työhyvinvointiin. Hawleyn (2025) mukaan strategisessa johtamisessa on tärkeää huomioida myös työhyvinvointiin liittyvät arkiset tekijät. (Hawley 2025.)

Valitsin kyseiset opinnäytetyöt, koska ne ovat lähivuosina tehty ja niiden aiheet ovat samankaltaisia tämän opinnäytetyön kanssa. Kyseisissä opinnäytetöissä käydään läpi työhyvinvointia käsitteenä ja halusin tarkastella niitä, jotta voisin tuoda uusia näkökulmia ilmi opinnäytetyössäni. Opinnäytetöitä lukiessani huomasin, että työhyvinvointia käsitteenä on käsitelty paljon. Opinnäytetöissä ja paljon samoja aiheita, mutta kuitenkin toista on saatu tehtyä aiheen mukaiset ja erilaiset. Tutkiessani muita opinnäytetöitä huomasin myös sen, että työhyvinvointia ja sen johtamista ei ole käsitelty pienyrityksen osalta. Lisäksi työhyvinvoinnin taloudellista puolta ei ole huomioitu suurimmassa osassa opinnäytetöistä.

## 2 Työhyvinvointi

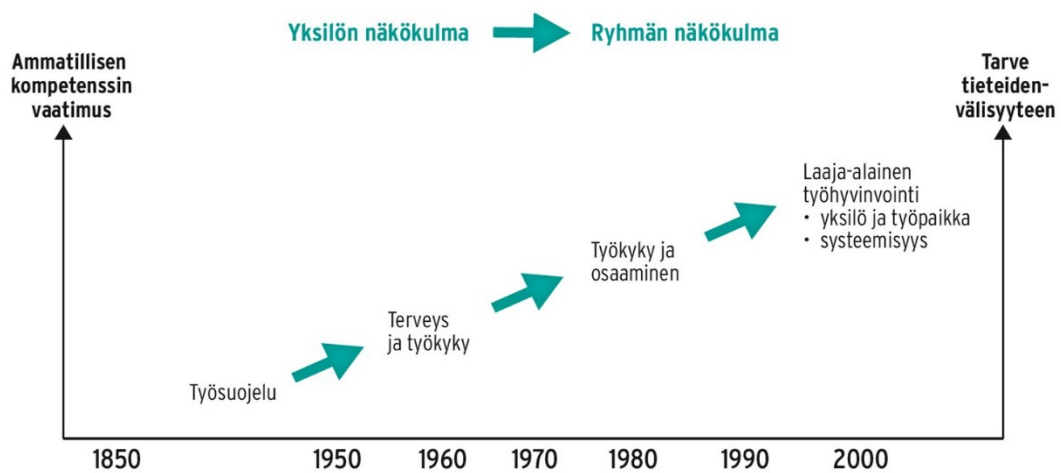
### 2.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointia määritellään useilla eri tavoilla. Työturvallisuuskeskuksen (2025) mukaan työhyvinvointiin kuuluu turvallinen, terveellinen ja tuottava työ. Lisäksi työhyvinvointi tarkoittaa asiantuntevia työntekijöitä, jonka myötä työn tekeminen koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. (Työturvallisuuslaitos 2025.) Työhyvinvointi käsitteenä on ollut esillä jo usean vuosikymmenen ajan, mutta viime vuosien aikana käsite on ollut esillä yhä useammin. Työhyvinvointi on aikojen saatossa muuttanut käsitystään ja nykyään se on hyvin laaja käsite. Käsitettä on tutkittu paljon ja alun perin tutkimuksen kohteena on ollut yksilö. Silloin on tarkasteltu yksilön reaktioita työn tekemiseen vaikuttaviin asioihin. (Manka & Manka 2023, luku 3.1.)

Työhyvinvointi käsitteenä tunnetaan maailmanlaajuisesti. Lähtökohtaisesti työhyvinvointi keskittyy työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa kuitenkin käsite sisältää lisäksi myös työn ja arjen sujumisen. Mankan ja Mankan (2016) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa yrityksen toimintamallit, johtamisen luonne, työilmapiiri, työn tekeminen ja itse työntekijät. (Manka & Manka 2016.) Saksassa puolestaan työhyvinvointi painottuu kolmeen osa-alueeseen, työturvallisuus ja terveys, työkyky sekä terveysthuolto. Saksassa työhyvinvointi painottuu työolosuhteiden mukaan ja sitä seurataan aktiivisesti. (Gesund.bund.de 2024.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvoinnin fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista osa-aluetta sekä talouden näkökulmaa. Mankan ja Mankan (2016) mukaan työelämässä olevat muutokset edellyttävät työntekijöiltä muutoskyvykkyyttä. Työhyvinvointi on merkittävässä osassa strategista menestystekijää, jota johdetaan suunnitelmallisesti. Työelämän haasteet keskittyvät fyysisiin ja psyykkisiin tekijöihin ja nykypäivänä myös sosiaaliset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016.)

Manka & Manka (2023) kertoo, että työhyvinvointia on tutkittu jo useiden vuosikymmenien ajan. Alla olevassa kuvassa kuvataan työhyvinvoinnin muuttumista ajan saatossa ja sitä, miten työhyvinvointi on muuttanut muotoaan ja käsite on laajentunut entisestään. Työhyvinvointi pitää sisällään työntekijän terveyden kehittämisen, toimintakyvyn ylläpitämisen sekä työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden. 1990-luvulla on otettu käyttöön kolmiomalli, joka käsittää edellä mainitun sisällön. Alla kuva, jossa nähdään työhyvinvoinnin kehittymisen eri vaiheet vuosien aikana (Kuva 1.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin muuttumien vuosikymmenien aikana (Manka & Manka 2023, luku 3,1).

Työ on keskeisessä osassa suurella osalla työikäisistä ihmisistä. Työn tarkoituksena on tarjota merkityksellisiä asioita henkilöiden elämässä. Työ itsessään tuottaa hyvinvointia monella tavalla ja tämän vuoksi siihen tarvitaan paljon voimavaroja. Työtä tekemällä työntekijä mahdollistaa itselleen elämäntapaa, jota ylläpidetään työskentelemällä. Voimavaroja on erittäin tärkeää tukea ja edistää, jotta työkyky ei heikkene. Voimavarat voivat olla fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia. Työntekijän on tärkeää tarkastella omia voimavarojaan, jotta voi tunnistaa työhyvinvointiin liittyviä negatiivisia ja positiivisia asioita. Voimavaroja työssä voi olla esimerkiksi työn imu, osaaminen, pystyvyyden tunne ja mahdollisuus työstä palautumiseen. (Työterveyslaitos 2025a.)

Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa työ, ihmiset, organisaation tuki sekä työympäristö. Ennen kaikkea näiden asioiden taustalla on johtaminen. Johtamisen merkitys siis on merkittävä osa työntekijöiden hyvinvointia ja siksi siihen on hyvä keskittyä ja sitä on hyvä suunnitella. Tiedolla johtamisessa keskitytään olemassa olevaan tietoon henkilöstöstä. Johtajalla tulee olla ajan tasaisia tietoja henkilöstöstä, jotta johtaja voi tukea henkilöstön toimintaa. Johtajan tarkoituksena on hyödyntää monipuolisesti tietoja henkilöstöön liittyen, jotta he voivat ratkaista työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä ongelmia. (Työterveyslaitos 2025a.)

Kun työntekijöiden hyvinvointi on kunnossa, näkyy se myös ulkopuolisille. Työhyvinvointia voidaan kehittää ja niin isoilla organisaatioilla, kuin pienyrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointisuunnitelmaan ja sen toteutumiseen. (Työturvallisuuskeskus 2024a.)

Työturvallisuus, työterveys ja työhyvinvointi kulkevat rinnakkain ja työnantajan ja työntekijöiden on kannettava niistä yhdessä vastuuta. Työturvallisuuslaki määrää työnantajan velvollisuutta huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa otetaan huomioon työn mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia ei voida täysin laissa määrätä, mutta siihen liittyviä lainsäädäntöjä ovat työsuojelun valvontalaki, työturvallisuuslaki sekä työterveyshuoltolaki. Nämä määräävät työhyvinvointiin liittyviä asioita ja niitä työnantajan on noudatettava. (Hietala & Kaivanto 2022).

Sitran (2017) mukaan taide- ja kulttuuritoiminta vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Taide ja kulttuuri vähentää stressiä ja se voi suojata työntekijöitä henkisesti uupumukselta. Taide ja kulttuuri voi myös tuoda yhteisöllisyyttä, koska sen on katsottu parantavan myös kommunikaatiotaitoja. Taiteen ja kulttuurin vaikutuksesta on tehty kansainvälisiä tutkimuksia, joista on huomattu taiteen ja kulttuurin merkitys hyvinvoinnin edistämisessä. (Laitinen 2017.)

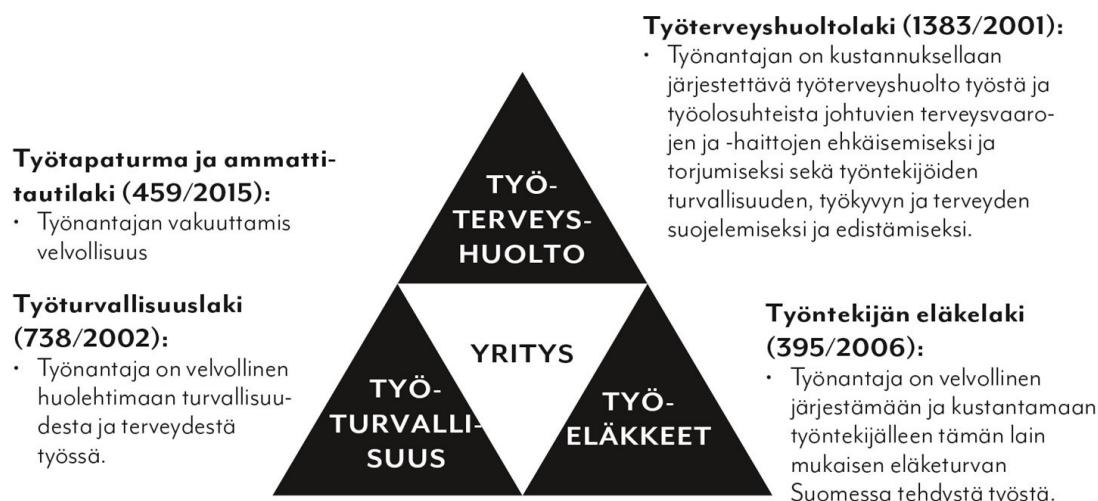
Taiteen ja kulttuurin avulla voidaan tukea työhyvinvointia. Luovien asioiden tekeminen työyhteisössä voi lähentää suhteita työkavereihin ja näin ollen luoda turvallista työympäristöä. Taidetta voi olla esillä työpaikalla, joka tuo viihtyvyyttä tilaan ja vaikuttaa siten positiivisesti työntekijään. Taide ja kulttuuri voi myös lisätä arvostusta ja luottamusta, koska sen avulla voidaan tutustua työyhteisön tekijöihin. Taide ja kulttuuri tuo myös vastapainoa työn tekemiselle, koska monesti se eroaa täysin työhön liittyvistä tehtävistä ja sen avulla voi käyttää luovuutta eri tavalla. Taidetta ja kulttuuria on mahdollista tuoda esille myös pienyrityksissä. Esimerkiksi taidenäyttelyssä käyminen tai käsitöiden tekeminen ei usein vaadi kovin suurta taloudellista panosta. Taide ja kulttuuri ovat moniulotteisia ja pienetkin asiat liittyvät aiheeseen, kuten elokuvat, kirjat, käsityöt, tanssiminen ja piirtäminen. Näitä on hyvinkin mahdollista harjoittaa pienyrityksissä ilman budjetointia ja sen avulla työntekijä palautuu paremmin. (Sarkkinen 2023.)

Vuonna 2024 on tehty tutkimus kulttuurin hyvinvointivaikutuksesta. Kyselyyn vastasi noin 3500 henkilöä. Kyselytutkimuksen mukaisesti taiteen ja kulttuurin vaikutukset hyvinvointiin on positiiviset. Jopa 95 % vastaajista koki, että taide ja kulttuuri vaikuttaa omaan hyvinvointiin sekä jaksamiseen. Kyselytutkimuksen perusteella ihmiset kokevat, että taide ja kulttuuri rentouttaa ja kohentaa mielialaa, luo uusia näkökulmia, tuo yhteen muiden ihmisten kanssa ja mahdollistaa sosialisoitumisen, lievittää stressiä sekä vahvistaa voimavaroja sekä tuo vaihtelua arkeen. On siis todettu, että taiteella ja kulttuurilla on todella iso positiivinen vaikutus ja sillä on useita vaikutuksia ihmisiin. Tämä näkyy myös työhyvinvoinnissa ja edistää terveyttä monilla keinoilla. (Museot, 2024.)

## **2.2 Työkyky ja työkyvyttömyys**

Työkyky liittyy vahvasti työhyvinvointiin. Työkyvyllä tarkoitetaan henkilön kykyä hankkia toimeentulo työtä tekemällä. Työkykyä ja työhyvinvointia säätelee lainsäädäntö, joka pyrkii varmistamaan terveellisen ja turvallisen työelämän. Työkykyä pyritään myös ennaltaehkäisemään, jotta työkykyä ei menetettäisi kokonaan. Työkykyinen työntekijä suoriutuu työstään ja pystyy palautumaan työstä niin taukojen aikana, kuin myös vapaa-ajalla. (Forma 2023).

Alla olevassa kuvassa on kuvattu hyvin ”työkykykolmio”, jossa kerrotaan yritystä ympäröivästä sääntelystä. Kuvassa on kerrottu mitkä lait säätelevät työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä asioita. Hyvinvointivaltiossa laki säätelee työhyvinvointiin ja työterveyteen liittyviä asioita, jotka suojaavat työntekijöitä työkyvyn menettämiseltä (kuva 2).



Kuva 2. Yrityksen työhyvinvoinnin edistämiseen vaikuttavat lait (Forma 2023, luku 2).

Työkyvyttömyys vaikuttaa työntekijän työkykyyn. Jos työntekijä tulee työkyvyttömäksi, tarkastellaan siinä työkykyjohtamisen näkökulmaa ja työkyvyttömyyden määritelmää. Sairastuminen ei itsessään tarkoita sitä, että työntekijä olisi pysyvästi työkyvytön, vaan kyseessä voi olla esimerkiksi influenssa. Tällöin työntekijä on määräaikaaisesti työkyvytön ja hänen poissaolojansa voidaan seurata ja ennakoida. Jos poissaoloja syntyy toistuvasti, on silloin aiheellista tarkastella mahdollisen tuen tarvetta. Erilaiset tilanteet vaativat usein johtajan kykyä huomioida ja reagoida tilanteisiin. Johtajan merkitys korostuu työntekijän työkykyä tarkastellessa ja hyvän johtajan tulee olla ajan tasalla työntekijään liittyvistä asioista. Työkyvyttömyyden ollessa määräaikaista, on mahdollista kuntouttaa työntekijää. (Forma 2023).

### 2.3 Työ- ja yksityiselämän tasapaino

Jotta työkyky säilyy hyvänä ja työhyvinvointia voi ylläpitää, on työ- ja yksityiselämän pysyttävä tasapainossa. Jotta tasapaino onnistuu, tarkoittaa se elämän sujumista ja elämän eri osa-alueet sopivat kokonaisuuteen. Vapaa-aika on yksi voimavara työn lisäksi ja se näyttäytyy myös työelämässä. On tärkeää aikatauluttaa aikaa työlle sekä muuhun elämään. Jos aika ei riitä kaikkien asioiden hoitamiseen, ei elämä ole silloin tasapainossa. Tämä usein on ristiriidassa työn tekemiseen ja sitoutumiseen liittyen sekä lisää työntekijän stressiä. Kun tasapainoa ei ole työn ja yksityiselämän välillä, laskee työhyvinvointi ja sen myötä myös työkyky. (Työterveyslaitos 2025b).

Työterveyslaitos tuottaa kyselytutkimuksia suomalaisille, jossa selvitetään kuinka Suomi voi. Hankkeen tarkoituksena on tuottaa tietoa työhyvinvoinnin kehittymisestä koronapandemian jälkeen. Työterveyslaitos tuottaa ratkaisuja työpaikoille, joilla voidaan tukea päätöksentekoa työhyvinvointiin liittyen.

11.3.2025 Työterveyslaitos on tehnyt koosteen, Miten Suomi voi? - tutkimuksesta. Koosteessa keskeisimpänä havaintona on, että koronapandemian jälkeen työhyvinvointi on parantunut. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole palannut pandemiaa edeltäneelle tasolle. Tutkimuksen koosteesta nähdään, että suomalaiset kokevat edelleen työn imun, työssä tylsistymisen sekä työkyvyn heikommaksi, kuin ennen koronapandemiaa. (Hakanen, Kaltiainen & Suutala 2025.)

Tärkeä asia tutkimuksen koosteessa on työuupumus. Viimeisen puolen vuoden aikana työuupumus on pysynyt ennallaan. Työuupumus on nykypäivänä huomattavasti yleisempää, kuin mitä se oli ennen koronapandemiaa. Tutkimuksessa tarkastellaan 18–65-vuotiaita työssäkäyviä suomalaisia. Tutkimuksessa on huomattu, että nuorilla aikuisilla työhyvinvointi on heikompaa kuin vanhemmilla. Työuupumuksesta kärsii nykypäivänä jopa joka kolmas nuori aikuinen. (Hakanen, Kaltiainen & Suutala 2025.)

Työn ja yksityiselämän tasapainolla on suuri merkitys työhön keskittymiseen, hallitsemiseen ja työn imuun. Kun elämä on tasapainossa, on työntekijä myös sitoutuneempi työhön ja työpaikkaan. Tällä on vaikutus myös yrityksen tuottavuuteen ja työn teon laatuun. (Työterveyslaitos 2025b)

Koronapandemia muutti työskentelytapoja. Kun koronapandemia alkoi, etätöskentely lisääntyi ja hybridityö yleisty. Työnantajat ja työntekijät kokevat etä- tai hybridityön edukkaana, mutta siihen liittyy vaikeus asettaa selkeitä rajoja työn ja vapaa-ajan välille. Työ- ja yksityiselämän tasapaino tarkoittaa työn ja oma ajan eriyttämistä ja tasapainottamista. Työ- ja yksityiselämän tasapainon merkityksenä on se, että fyysinen ja henkinen hyvinvointi on tasapainossa ja tämän ansiosta työntekijöille jää enemmän aikaa omille kiinnostuksen kohteille. Tasapainolla on merkitystä työntekijän tuottavuuteen, joka puolestaan näkyy työpanoksena ja tuloksellisuutena työssä. Työ- ja yksityiselämän tasapainon myötä myös työtyytyväisyys kasvaa. (Euroopan työviranomainen 2024.)

Jokaisen työntekijän on hyvä tarkastella tapoja päästä tasapainoon työ- ja yksityiselämässä. Työntekijän on hyvä priorisoida päivän aikana olevat tehtävät. Tavoitteita ei usein kannata asettaa liikaa, koska niihin pääseminen ei aina ole mahdollista. Tavoitteiden asettaminen voi aiheuttaa stressiä, joka vaikuttaa työtehoon ja sen myötä voi aiheuttaa kielteisiä tunteita työstä. Selkeiden rajojen asettaminen työajan ja vapaa-ajan välille on tärkeää, jotta työntekijä erottaa niiden merkityksen. Etätöissä on huomattavasti haastavampaa asettaa rajoja, kun työskentelypaikka sijaitsee myös kotona. Tämän vuoksi olisi hyvä, jos etätöissä voisi erottaa työtilan selkeästi muusta tilasta. Näin työntekijän ei tarvitsisi palata työn tekemiseen huomattuaan työpisteen kotona. Hyviä esimerkkejä työn- ja yksityiselämän tasapainottamisen keinoihin on tehtävien priorisointi, selkeiden rajojen asettaminen työn ja vapaa-ajan välille, säädettyjen lomien pitäminen, omien rajojen tunteminen, työasioista puhuminen johtajan kanssa sekä työn- ja vapaa-ajan aikatauluttaminen. (Euroopan työviranomainen 2024.)

### **3 Työhyvinvoinnin osa-alueet**

#### **3.1 Psyhykinen osa-alue**

Työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuuluu fyysinen, psyhykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Tässä kappaleessa tarkastellaan psyhykkistä osa-aluetta.

Edmondson (2019) on tutkinut psykologista turvallisuutta työpaikoilla ja sen vaikutusta oppimiseen, innovaatioon sekä kasvuun. Hänen tutkimuksensa ovat kohdistuneet ryhmiin ja tiimeihin, koska Edmondsonin (2019) mukaan tuotteet tai palvelut harvemmin nykypäivänä syntyvät yksin toimivien toimesta. Hänen mukaansa psykologinen turvallisuus työpaikalla mahdollistaa työntekijöiden viihtyvyyden ja itsensä ilmaisemisen mahdollisuuden. Työntekijät uskaltavat ilmaista huolensa ja virheensä psykologisesti turvallisessa tilassa ja tämän vuoksi niiden tekemistä ei tarvitse pelätä. Psykologinen turvallisuus tuo mukanaan hyviä asioita, kuten virheiden aikaisen ilmoittamisen ja jatkuvan koordinoinnin ryhmien välillä. Tämä puolestaan näkyy innovaationa ja kasvuna yrityksessä. (Edmondson 2019.)

Riittävät resurssit työn tekemiseen, ergonomiaa tukevat työvälineet, psykologinen turvallisuus ja ilmapiirin avoimuus vaikuttavat työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin. Psyykkistä hyvinvointia voi haastaa työpaikan ulkopuoliset asiat, kuten globaali tilanne, epävakaumus omassa henkilökohtaisessa elämässä tai suuret muutokset. Usein henkilökohtaisten asioiden jakaminen työyhteisössä ei ole mielekästä, ellei työilmapiiri ole psykologisesti turvallinen. Esihenkilön vaikutus ja tuki työn teon tai henkilökohtaisen elämän haasteissa on suuressa osassa ja voi parhaimmillaan ehkäistä stressin, uupumuksen tai työkykyä. Varhainen reagointi ja oikean avun ohjaaminen ovat tärkeitä asioita työkyvyn ylläpitämiseksi. (Great Place To Work 2023.)

Psyykkinen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että henkilö suoriutuu henkilökohtaisen elämän haasteista sekä työssä kohdatuista haasteista. Lisäksi henkilö on kykeneväinen huomaamaan omat taidot ja onnistumiset, tekee työnsä hyvin ja ottaa osaa yhteisön toimintaan. Jokaisen omalla vastuulla on edistää yhteisöllisyyttä ja ottaa huomioon kaikki tasa-arvoisesti. Työpaikka voi tarjota psyykkistä työhyvinvointia tukemaan muun muassa koulutuksia, keskusteluja esihenkilön kanssa, auttamismahdollisuuksia ja työterveyshuollon palveluita. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä.)

Psykologinen turvallisuus on yksi keskeisimpiä osia työhyvinvoinnissa, koska sen avulla edistetään työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista. Psykologinen turvallisuus työelämässä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on turvallinen ympäristö työskennellä ja heillä on rohkeutta tuoda ajatuksia ilmi. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijä on myös tuottavampi. Psykologinen turvallisuus tuo mukanaan luottamusta, avoimuutta ja tuottavuutta. Kun työpaikalla on psykologisesti turvallista, on työntekijä tuottavampi työssään. Psykologisesti turvallista työympäristöä luodaan vahvalla johtamisella, mutta siihen vaikuttaa myös työkavereiden käyttäytyminen. Psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaa tiimityöskentely, johtamisen avoimuus ja suorasanaisuus sekä erilaiset muutokset työelämässä. (Luutonen & Murtomaa 2025.)

Resilienssi linkittyy vahvasti työhyvinvointiin sekä psykologiseen turvallisuuteen, koska sillä tarkoitetaan psyykkistä selviytymiskykyä ja joustavuutta. Resilienssi on osa mielenterveyttä ja se on läsnä henkilön yksityisessä elämässä, kuin myös työelämässä. Arjessa resilienssi näkyy esimerkiksi pärjäämisenä, haasteiden selvittämisenä sekä stressin ja muutosten huomioimisena. (Suomen Mielenterveys ry 2024.)

### **3.2 Fyysinen osa-alue**

Työhyvinvointia on tutkittu vuosien saatossa ja edelleen tilanne on se, että psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus on läsnä työelämässä. Johtamisen merkitystä ja sen roolia on tutkittu ja on todettu, että sillä olisi suuri potentiaali työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lisäksi on huomattu, että nykypäivänä fyysisen osa-alueeseen keskittyminen on laajentunut myös sosiaaliseen ja psyykkiseen osa-alueeseen. Yhä enemmän olisi tarvetta tarkastella kuormitukseen johtavia syitä ja ehkäistä sen myötä myös työuupumusta. Vaikka koronapandemia toi mukanaan turvattomuuden tunnetta ja se muutti työelämää, oli sillä myös positiivisia vaikutuksia. Etätyöskentelyn mahdollisuus tuli usealle toimialalle ja siihen siirtyminen sujui hyvin. (Manka & Manka 2023.)

Työn fyysisyyteen vaikuttaa hengitys- ja verenkiertoelimistöön kohdistuvat kuormitukset. Työn fyysiseen osa-alueeseen vaikuttaa esimerkiksi työn rasitus, ergonomia, työssä tapahtuvat liikkeet ja liikkuminen sekä voiman käyttö. Ergonomia on työturvallisuutta edistävä asia, joka tulisi huomioida oli työ sitten fyysisesti rasittavaa tai toimistossa tapahtuvaa näyttöpäätetyötä. Ergonomiaan työntekijä voi vaikuttaa keskittymällä työasentoihin ja säätelämällä työvälineitä. Lisäksi on tärkeää käyttää muita apuvälineitä, jotka vähentävät fyysistä kuormitusta. (Työturvallisuuskeskus 2024b).

Liikunta on suuressa osassa fyysistä osa-aluetta. Sillä on keskeinen rooli työhyvinvoinnissa ja se on myös liitännäinen psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen. Kun kunto on fyysisesti hyvä, jaksaa työntekijä paremmin työn fyysistä kuormitusta ja palautuu paremmin. Hyvä kunto mahdollistaa myös toimintakyvyn pysymisen suhteessa työn erilaisiin vaatimuksiin. Säännöllinen kuntoileminen auttaa parantamaan työn mielekkyyttä ja imua, auttaa unenlaatuun ja työssä jaksamiseen sekä tuo työn suorittamiseen positiivisia vaikutuksia. Fyysisen osa-alueen ylläpitäminen on työntekijän omalla vastuulla, mutta myös työnantaja ja työterveyshuolto voivat tukea sitä. Terveelliset elämäntavat sisältävät myös säännöllisen ja terveellisen ruokavalion. Työpäivän aikana työntekijän olisi hyvä syödä säännöllisesti ja terveellisesti, jotta energiaa tulee tasaisesti. (Työterveyslaitos 2025 c).

### **3.3 Sosiaalinen osa-alue**

Sosiaalinen työhyvinvointi on merkittävä, mutta usein tunnistamaton asia työhyvinvoinnissa. Sosiaalinen hyvinvointi on yhteisöllisyyttä, osallistamista sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitämistä. (Työterveyslaitos 2020.) Sosiaaliseen osa-alueeseen kuuluu suhteet läheisiin henkilöihin, suhteet työkavereihin, erilaisiin yhteisöihin kuulumisen sekä erilaiset yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Sosiaalinen hyvinvointi on jokaisen ylläpidettävä asia ja siihen pienyrityksissä on hyvä kiinnittää huomiota. Työntekijän sekä johtajan on tärkeää tarkastella omia arvoja sekä motivaation ja innostuksen lähteitä. (Mannermaa, 2022).

Työyhteisössä on tärkeää kiinnittää huomiota ilmapiiriin sekä kollegoiden lähestyttävyyteen. Usein sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu esimerkiksi lounas- ja kahvitauot. Näiden aikana on tärkeää, että tapahtumat luonnistuvat sujuvasti ja ne edistävät sosiaalista hyvinvointia. Johtamisella on suuri vaikutus sosiaaliseen hyvinvointiin. Esihenkilön vastuulla on kannustaa ja olla vuorovaikutuksessa työntekijöihin. Pienillä askelilla on helppo edistää sosiaalista työhyvinvointia. Epäasiallinen käytös voi pahimmillaan olla kiusaamista. Kiusaaminen työpaikalla usein voi johtaa syrjäytymiseen ja sen myötä työkyvyttömyyteen. (Linnanmaa 2018, 16.)

Sosiaaliseen työhyvinvointiin voidaan katsoa yksilön kunnioittaminen, kuunteleminen ja arvostaminen. Sosiaalista työhyvinvointia tukee usein yrityksen johtajat ja esihenkilöt. Usein sosiaalisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen tukee myös organisaatiotasolla yrityksen toimintaa ja tekee toiminnasta kannattavaa. Jotta yrityksessä toimii kaikki asiat, on yrityksen myös ymmärrettävä työntekijöitä ja niiden tarpeita. (Saramies & Törnroos 2021, 1.1.3).

Sosiaalinen hyvinvointi on osa-alue, jota henkilö kehittää jatkuvasti. Sitä voi kehittää olemalla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ryhmissä, yhteisöissä ja yhteiskunnassa. Sosiaalinen hyvinvointi on myös laaja kokonaisuus, ja sitä tapahtuu huomaamatta arjessa. Korona pandemia toi suuria vaikutuksia sosiaalisen hyvinvointiin, koska suuri osa siirtyi työskentelemään etätöihin. Tämä pahimmillaan voi tuoda syrjäytymistä työyhteisöstä ja siihen on kiinnitettävä huomiota. Vielä tänäkin päivänä suuri osa tekee etätöitä. (Fadjukoff, Kainulainen, Pirhonen, Saaranen, Valokivi & Vauhkonen 2022, 327–329.)

Läheiset ihmissuhteet ovat perusta sosiaaliseen hyvinvointiin. Sitä aloitetaan rakentamaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Läheiset ihmissuhteet tarjoavat usein turvaa ja arvostusta, mikä puolestaan edistää sosiaalisen hyvinvoinnin kehittymistä. Sosiaaliset suhteet kulkevat mukana elämässä ja jos niihin kohdistuu vaikeita asioita tai muutoksia, on sillä suora vaikutus sosiaaliseen hyvinvointiin. Kriisitilanteessa tulee pitää yhteys lähellä oleviin tärkeisiin ja

välittäviin henkilöihin. Tärkeät ja välittävät henkilöt voivat olla ratkaisevassa osassa sosiaalisen hyvinvoinnin muutostilanteita. (Fadjukoff, Kainulainen, Pirhonen, Saaranen, Valokivi & Vauhkonen 2022, 330.)

## 4 Työhyvinvoinnin johtaminen

### 4.1 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamisen tarkoituksena on tunnistaa ja kehittää työtä ja siihen liittyviä olosuhteita. Tärkeää on tunnistaa varhaisessa vaiheessa työkykyyn liittyvät riskit ja ehkäistä niiden syntymistä. Työkykyjohtamisessa merkittävässä asemassa on vuorovaikutus. Vuorovaikutusta tapahtuu työnantajan ja työntekijän kesken. Johtajan ei tarvitse pitää huolta työkykyjohtamista yksin, koska työntekijällä on myös velvollisuus huolehtia aktiivisesti itsestään ja tuoda ilmi työkykyyn liittyvät asiat. Työnantajan tulee huolehtia työkyvystä ja siihen liittyvistä tukitoimenpiteistä ja edistää työhyvinvointia. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten työturvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan velvoitteisiin kuuluu myös kuormitustekijöiden huomaaminen ja ehkäiseminen. (Mannermaa 2022, luku 5.1).

Työkykyjohtaminen strategisen hyvinvoinnin näkökulmasta tarkoittaa työkyvyttömyyden riskin vähentämistä. Työkykyjohtamisen konkreettisiin toimiin vaikuttaa suuresti toimiala, jossa työskennellään. Jos työ on fyysistä, vaatii se tuki- ja liikuntaelinten toimintakyvyn huomioimisen ja riskien ehkäisemisen. Ei fyysisessä työssä riskinä on kuormittuneisuus ja mielenterveysongelmat. Auran ja Ahosen (2025) tutkimussarja on todennut, että asiantuntijatoiminnot työkykyjohtamiseen on melko hyvällä tasolla organisaatioissa. Esihenkilöille on vastuutettu paljon toimintaa, joissa on vielä kehittämisen varaa. Esimerkiksi esihenkilön vastuulla on aloittaa varhaisen tuen malli, jos esihenkilö huomaa toistuvuutta työntekijän poissaoloissa. Varhaisen tuen malleja on useita, mutta niiden tavoitteena on tukea työkykyä ja ehkäistä työkyvyttömyyttä (Ilmarinen 2025). (Aura & Ahonen 2025.)

## 4.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on kyky, jota jokainen voi hallita ja tarkastella. Itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että henkilö osaa tarkastella omaa toimintaa, suunnittelua, ohjaamista ja seurantaa. Itsensä johtamisen tavoitteena on edistää työhyvinvointia ja työn sujumista. Itsensä johtaja osaa asettaa itselleen tavoitteita ja tarkastella niitä ajan kuluessa. Tarkoituksena on säännöllisesti ja tavoitteiden mukaisesti arvioida edistymistä ja tunnistaa omat onnistumiset sekä myös mahdolliset epäonnistumiset. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Jokaisen on hyvä tarkastella itsensä johtamista, koska sen avulla työelämässä ja henkilökohtaisessa elämässä voi toimia itseohjautuvasti. Itsensä johtaminen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan oppia johtaa itseään. Se käsittää kyvyn ohjata omaa ajattelua, käyttäytymistä sekä tekemistä. Itsensä johtamista on hyvä opetella niin työntekijän, kuin myös johtajan. Itsensä johtamisella on kokonaisvaltainen vaikutus hyvinvointiin ja itsensä huolehtimiseen, koska sen avulla tutustutaan tarkemmin omaan itseensä. Hyvä johtaja osaa johtaa itseään, jonka avulla johtajan on helppo ohjata ja johtaa omaa tiimiään. Itsensä johtaminen on koko elämän jatkuva prosessi, jossa elämäntilanteiden muututtua tarkastellaan omaa toimintaa aina uudelleen. (Sydänmaanlakka 2024, 2.)

Hyvä johtaja osaa johtaa itseään. Nykypäivänä muutostilanteet ovat suuressa osassa työelämää ja silloin hyvää johtajaa koetellaan. Erilaiset muutosprosessit vievät aikaa ja energiaa, jolloin hyvän johtajan täytyy osata huolehtia tiimin lisäksi myös itsestään. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on johtajalle tärkeää, koska silloin johtaja pystyy huolehtimaan myös muista työelämässä. Itsensä johtaminen korostuu muutostilanteissa, koska uupunut tai stressaantunut johtaja ei lähtökohtaisesti pysty täysin huolehtimaan muista alaisistaan. Hyvä johtajan ominaispiirteinä on tunnistaa omat voimavarat ja toimia niiden mukaisesti. Jos johtaja ei osaa tehdä työtään tehtäviä priorisoiden tai johdonmukaisesti, voi pahimmassa tapauksessa johtaja uupua ja alaiset saattavat jäädä yksin selviytymään. (Pirinen 2023, 1.3.4.)

Työntekijän on hyvä tarkastella myös omaa työkykyjohtamistaan, koska se kehittää työntekijän tietoa ja taitoja työssä sekä edistää tunnistamaan erilaisia riskejä. Johtajan työkykyjohtaminen on merkittävässä roolissa työntekijälle, koska johtajan tarkoituksena on huolehtia työntekijän työhyvinvoinnista. Työkykyjohtamisessa on tärkeää, että työntekijät huolehtivat työn ja vapaa-ajan aikatauluttamisesta ja näin ollen yleisesti omasta hyvinvoinnistaan. Työntekijän velvollisuutena on myös tuoda ilmi mahdollinen tarve työnantajan tarjoamiin tukitoimiin, joilla voidaan edistää hyvinvointia. Työntekijän tulee olla aktiivinen myös omissa asioissaan työpaikalla, jotta työnantaja on tietoinen asioiden kulusta. Työkykyjohtamisen perusta on työntekijän oma työkyky ja sitä voidaan ylläpitää erilaisilla tavoilla. Työkykyjohtamisen hyötynä työntekijälle on varhainen puuttuminen riskeihin, työkyvyn ylläpitäminen, koulutusten tarjoaminen sekä aktiivinen yhteydenpito. (Mannermaa, 2022).

### **4.3 Johtamisen käytännöt ja merkitys**

Johtamisen merkitystä työelämässä ja työhyvinvoinnissa on tutkittu. Sen merkitys korostuu yhä enemmän. Työhyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeää suunnitella, aikatauluttaa, vastuuttaa ja seurata prosessia tarkasti. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin merkitys tulee korostumaan ennestään ja tämän vuoksi siihen on hyvä käyttää aikaa ja suunnitella sitä. Manka ja Manka (2023) korostavat, että työhyvinvoinnin johtamisella voi saada aikaa suuren vaikutuksen organisaation menestykseen ja tuloksellisuuteen.

Strateginen hyvinvointi on yksi osa työhyvinvointia ja sillä on merkitystä yrityksen tuloksellisuuteen. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen puolestaan kattaa yrityksen toiminnot, joilla voidaan vaikuttaa strategiseen työhyvinvointiin. Strateginen johtaminen keskittyy tuloksellisuuteen, kuormitukseen, palautumiseen ja kehittymiseen. Se ottaa huomioon myös eri tuottavuustekijät ja niihin liittyvät kustannukset ja perustat. (Aura & Ahonen 2016, luku 1,2).

Yrityksiä jaetaan luokkiin niiden koon mukaan. Pienten ja keskisuurien yritysten ero on se, että pienessä yrityksessä työskentelee alle 50 työntekijää. Pienyrityksen liikevaihto vuodessa saa olla enintään 10 miljoonaa euroa tai

puolestaan taseen loppusumma enintään saman verran. (Tilastokeskus 2024.) Pienyrityksen johtaminen on helpompaa toteuttaa henkilökohtaisesti. Yrittäjä tuntee yleensä työntekijänsä paremmin kuin isoissa organisaatioissa ja näin ollen se on pienyritysten etu hyvinvoinnissa. Pienyrityksessä hyvinvointiin vaikuttavat hyvin yleisetkin asiat kuten tiedonkulku. Pienyritykselle työhyvinvointi on erittäin tärkeää, koska työntekijän työkyvyttömyys voi aiheuttaa suuria kustannuksia. (Savinainen & Airila 2023.)

On tutkittu, että työkykyä tukevat arkikäytännöt työpaikoilla. Työkykyä ylläpitää useat erilaiset arkiset toimenpiteet, kuten terveelliset elintavat, työstä palautuminen, ergonomian huomioiminen ja psykologisesti turvallinen työympäristö. Terveellisten elintapojen ylläpitäminen kytkeytyy vahvasti työkykyyn. Tämän on suurimmalta osin työntekijän omalla vastuulla, mutta työnantaja voi tukea sitä tarjoamalla lounasetua ja liikuntaetua. (Ervasti, Kausto, Leino-Arjas, Turunen, Varje & Väänänen 2022).

Kun tarkastellaan työkykyä, pitää se sisällään yksilön terveyden ja toimintakyvyn. Työkykyyn liittyy vahvasti myös terveyden johtaminen, joka tarkoittaa terveyteen liittyvien osa-alueiden huomioimista. Terveyden johtaminen usein yhdistetään työhyvinvointiin, mutta parhaimmillaan sitä voidaan sisällyttää yrityksen strategiaan ja se on sidoksissa yrityksen toimintaan. Terveyden johtajina toimii työnantajan edustajat työpaikoilla, eli usein esihenkilöt tai johtajat. Juridisella tasolla on tärkeää ajatella lakisääteisiä oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka sitovat työnantajia toimimaan edellytysten mukaan. Terveyden johtajan velvollisuuksiin kuuluu perehdyttää työntekijä tehtäviin, luoda turvallinen työympäristö niin henkisesti kuin myös fyysisesti sekä kertoa työpaikan käytännöistä. (Huhta & Alahautala 2018, 1.2–1.3).

Käytännössä terveyden johtamisessa on yhteistyössä työnantajan edustaja ja työntekijät. Molempia edustajia koskee omat velvollisuudet työpaikalla ja niiden noudattaminen on tärkeää työhyvinvoinnin osalta. Terveyden johtamiseen kuuluu myös suuresti työterveyshuolto ja muut sidosryhmät kuten Kansaneläkelaitos ja vakuutusyhtiöt. Esimerkiksi nämä tahot toimivat merkittävässä osassa terveyden johtamisessa, muun muassa rahoituksen tai

kuntoutuksen toteuttajana. Näiden avulla voidaan ylläpitää tai parantaa työkykyä, jotta työntekijä ei joutuisi pitkäaikaisesti työkyvyttömäksi. (Huhta & Alahautala 2018, 1.3).

Inceoglu, Thomas, Chu, Plans ja Gerbasin (2018) mukaan johtamisella ja sen merkityksellä on suuri vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen, suorituskykyyn ja työhyvinvointiin. Johtamiskäyttäytymistä on heidän mukaansa tutkittu, mutta siinä on pääasiassa keskitytty työntekijöiden suoriutumiseen. Työhyvinvointia on pidetty toissijaisena muuttujana ja työhyvinvointia on tarkasteltu tuloksellisuuden kannalta. Tutkimuksen mukaan on tarkasteltu johtamiskäyttäytymisen vaikutusta työhyvinvointiin. On huomattu, että fyysiseen ja psyykkiseen osa-alueeseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasin 2018.)

#### **4.4 Johtaminen talouden näkökulmasta**

Pienyrityksen ei tarvitse käyttää rahaa ollenkaan työhyvinvoinnin kaikkiin osa-alueisiin. Pienillä asioilla voidaan vaikuttaa yrittäjän ja työntekijän hyvinvointiin, tässä on vain luovuus rajana. Kuitenkin työhyvinvointiin ja sen strategiseen suunnitelmaan on hyvä budjetoida jonkin verran. Nykypäivänä niin yksityinen kuin myös julkinen sektori tarkastelee tilanteita rahan osalta. Kannattavuus ja tuloksellisuus vaikuttaa yrityksen olemassaoloon ja huono tuottavuus heikentää organisaation tilaa.

Työsuhde-etuja voi olla henkilökuntaedut ja luontoisedut. Luontoisedut maksetaan muuna kuin rahana ja henkilökuntaedut eivät ole korvausta työstä. Hyvä työkyky voi tuoda mukanaan pitkä työuran ja sen myötä myös parempaa turvaa omaan henkilökohtaiseen talouteen. Yrityksen on mahdollista tarjota työsuhde-etuna muun muassa ateriaetu, henkilöstöjuhlat, liukuva työaika, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä useita muita etuja. Nämä ovat täysin yrityksestä kiinni olevia asioita ja ovat budjetoitavissa. Esimerkiksi vuotuiset pikkujoulut tai muut yhteisöllisyyttä edistävät juhlat ovat liitännäisiä työhyvinvointiin ja ovat pienelläkin budjetilla järjestettävissä. Yrityksen on mahdollista erottautua

joukosta työpaikan tarjoajana, jos he tarjoavat työnhakijalle työsuhte-etuja. (Netvisor 2018.)

Työterveyshuolto ja sen järjestäminen on lakisääteistä, heti kun yrityksellä on palkansaajia. Esimerkiksi Terveystalon verkkosivuilla löytyy läpinäkyvästi tietoa työterveyshuollon järjestämisestä ja siihen liittyvistä kustannuksista. Esimerkkinä Terveystalon Sopiva työterveys paketti, joka sisältää ennaltaehkäisevät ja lakisääteiset palvelut sekä sairaanhoidon ja palveluvalikoiman. Jotta yhteistyö työterveyshuollon kanssa voidaan aloittaa, liittyy siihen kustannuksia. Kustannuksiin kuuluu työpaikkaselvitys alkaen 351,60 euroa. Tämä sisältää esitietokyselyn, työpaikkakäynnin ja raportin. Lisäksi alkukustannuksiin kuuluu toimintasuunnitelman tekeminen 117,20 euroa. Edellä mainitut selvitykset ja suunnitelmat laaditaan usein 3–5 vuoden ajaksi. (Terveystalo 2025).

Työterveyshuolto Terveystalolla sisältää myös vuosittaisia kustannuksia. Näitä ovat työterveyden yleismaksu 39 euroa/henkilö/vuosi ja työterveyden palvelumaksu. Palvelumaksu riippuu yrityksen koosta. 1–3 henkilön kokoisessa yrityksessä palvelumaksu olisi 94,90 euroa/henkilö/vuosi. Yhteensä alkukartoitusten jälkeen ensimmäisen vuoden kustannukset tekisivät 507,80 euroa sekä lisäksi työntekijämäärän mukainen vuotuinen henkilömaksu. 3 henkilön kokoisessa yrityksessä normaali vuosikustannus olisi 400,80 euroa sekä lisäksi käytettyjen palveluiden maksut. (Terveystalo 2025).

Tuottavuus tarkoittaa kuinka sijoitetulla panoksella voidaan saada aikaiseksi mahdollisimman iso tuotto. Tuottavuus todetaan usein käytännön toimilla ja se voidaan jakaa työhön, pääomaan, materiaaliin, energiaan ja muihin panoksiin. (Jääskelä, Käpylä, Lönnqvist, Seppänen & Vuolle 2008, 2.1.) Hyvinvoiva työntekijä on tuottavampi, joka näkyy myös yrityksen taloudessa. Työhyvinvointiin on siis tärkeää panostaa, koska tuottava työntekijä on kannattava ja tuo yritykselle arvoa enemmän.

#### **4.5 Haasteet ja ratkaisut**

Johtamisella on suuri vaikutus ja sillä voidaan ratkaista työhyvinvointiin liittyviä haasteita. Haasteena voi olla, että työntekijä ja johtaja ovat läheisiä, jolloin yksityisten asioiden kertominen voi olla vaikeaa. Parhaimmillaan kuitenkin hyvä johtaja voi toiminnallaan vaikuttaa työpaikan tapaan toimia yhdessä. Johtajan on tärkeää tuoda ilmi työpaikan käytännöt ja toimintatavat. Yksityiset asiat ovat hyvä pitää työpaikan ulkopuolella, jotta työpaikalla asiat sujuisivat hyvin. Hyvä johtaja voi edistää hyvinvointia, vaikuttaa työn imuun, sitoutumiseen sekä tuottavuuteen. (Työterveyslaitos 2025d.)

Hyvä johtaja pyrkii ratkaisemaan ongelmia kaikkien edun mukaisesti, vaikka tämä ei ole aina mahdollista. Hyvä johtaja tukee työntekijän työskentelyä ja kiinnittää huomiota esimerkiksi ergonomiaan. Johtajan tulee kerätä palautetta ja tutustua muihin esihenkilöihin, jotta voi parantaa ja kehittää omaa johtamistaan. Kun johtaja itse voi hyvin, on helpompi ohjata työntekijöitä. Näin ollen johtajan tulee keskittyä myös omaan hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2025d.)

Johtajan on hyvä tehdä itselleen muistilista, jonka avulla pystyy keskittymään arjessa juuri sille yritykselle tärkeisiin asioihin. Seuraavaksi kerron viisi tärkeää kohtaa, jotka olisivat hyvä ottaa muistilistalle.

1. Tärkeää on asettaa selkeät tavoitteet johtajalle ja työntekijöille.  
Tavoitteiden tiedostaminen edistää tuottavuutta.
2. Jokaisen työntekijän kanssa on hyvä pitää säännöllisesti kehityskeskusteluita, joissa käydään läpi yhdessä sovittuja asioita ja hyvinvointia. Keskustelun ideana on kiinnittää huomioita vaikeisiin asioihin varhaisessa vaiheessa, jotta työkyky ei lähde alenemaan.
3. Kiinnostu ja kiinnitä huomiota työntekijöiden työn tekemiseen. Suullisesti annettu positiivinen palaute tuo onnistumisen tunnetta työntekijälle, joka puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja imuun.
4. Ole työntekijän tavoitettavissa. Huolehdi kanavat, joiden kautta työntekijä voi ottaa yhteyttä. Keskustele avoimesti, milloin olet käytettävissä.
5. Vahvista omaa ja työntekijöiden osaamista esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla. (Työterveyslaitos, 2025d.)

## 5 Tunnejohtaminen

Tunteiden merkitys ja näyttäminen työpaikalla on yleistynyt viime vuosikymmenien aikana. Tunnejohtaminen on käsitteenä uusi ja siinä on kyse tunnetaidoista ja niiden tunnistamisesta. Tunnejohtamisessa johtaja tunnistaa omat sekä muiden tunteet ja kykenee ohjaamaan niitä. Tunnejohtamisessa on tärkeää luoda positiivista tunneilmastoa. Johtajan tulee osata käyttää tunnetaitoja, joita on omien sekä toisten tunteiden tunnistaminen ja ohjaaminen sekä koko yrityksen tunneilmaston johtaminen. Tunnejohtamisen yksi tavoitteista on edistää yrityksen toimintaa strategian ja tavoitteiden mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2024, 2.)

Tunteet ovat jokaisen henkilökohtaisia ja niiden mukana oleminen elämässä on väistämätöntä. Tunteet ovat mukana vuorovaikutustilanteissa, joita myös työpaikalla syntyy. Tunnetaitoja on mahdollista kehittää ja työyhteisön tuen avulla tunteiden syntyminen voidaan muuttaa työntekijöiden vahvuudeksi. Tunteita voi herättää moni asia, kuten ihmissuhteet, aikataulut, haastavat asiat ja toimintatavat. Näitä tunteita voidaan työpaikalla käsitellä ja sitä voidaan johtaa oikeaan suuntaan. Työssä on tärkeää myös havaita erilaisia tunteita ja osata myös hallita niitä. Työpaikoilla tunteiden ilmaiseminen on tärkeää osoittautua oikealla tavalla, koska työyhteisössä erilaiset tunteet voivat aiheuttaa myös ristiriitoja. Johtaja voi hallita tunnejohtamista omilla tunnetaidoillaan ja näin ollen tukee työpaikan tunneilmastoa. Johtaja on vastuussa työntekijöistään ja hänen tehtävänänsä on näyttää esimerkkiä tunteiden ilmaisemisesta ja työilmapiirin luomisesta. (Mieli 2024).

Tunne ohjaa työn tekoa myös paljon. Työn mielekkyys ja siitä johtuva positiivinen tunne vaikuttaa työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin. Omalla asenteella ja tunteiden tarkastelulla on mahdollista innostua työstä sekä parhaassa tapauksessa innostaa muita tekemään työtä. Positiiviset tunteet usein huomataan, mutta myös vaikeissa tilanteissa on osattava tarkastella omia tunteita ja hallita niitä. Haastavissa tilanteissa omien tunteiden hallitseminen voi olla vaikeaa. Usein myös haasteena on positiivisen tunteen ylläpitäminen, kun työuraa on kertynyt useita vuosia. Työntekijä voi huomaamattaan vaikuttaa

omiin tunteisiin negatiivisesti, jos työn imua ei enää tunne ja työ ei tunnu mielekkäältä. Tunnejohtamisessa johtajan täytyy pystyä uudistumaan ja näkemään työn haasteet eri tavalla. (Sydänmaanlakka 2024, 2.)

## **6 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät**

### **6.1 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö on toteutettu käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tuo mukanaan erilaisuuden, jonka myötä on mahdollista valita monenlaisia ratkaisuja. Se haastaa tekijää, koska valinnanvapaus voi muodostua myös taakaksi. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä ja siinä kerätään aineistoa olemassa olevista dokumenteista sekä esimerkiksi haastattelun avulla. Hankittua tietoa analysoidaan teemoittain. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Tässä opinnäytetyössä yhtenä osa-alueena oli selvittää, miten pienyrityksissä näkyy ja toteutuu johtamisen merkitys ja käytännöt työhyvinvointiin liittyen. Tarkoituksena on selvittää toimeksiantajalle toteutetun haastattelun avulla työhyvinvoinnin haasteet ja käytännön toteutus. Lisäksi tarkoituksena on selvittää miten ennalta tutkittu tieto ja yrityksen käytäntö eroaa toisistaan. Ennen haastattelun toteutumista keräsin aiheeseen liittyvien osa-alueiden teoriaa, jonka myötä haastattelun kysymykset saivat rungon. Tärkeää on huomata, että todellisuuden käsitys ja tietokäsitys voi erota toisistaan, mutta niille on kuitenkin mahdollista löytää yhteneväisiä ominaisuuksia (Juuti & Puusa 2020, 1.)

Yhtenä aineistonkeruu menetelmänä toimii haastattelu toimeksiantajalle. Haastattelu on puolistrukturoitu, joka tarkoittaa kysymysten teeman ennalta miettimistä ja ne esitetään haastateltavalle. Haastattelu toteutetaan joko etäyhteydellä tai live-tapaamisena. Puolistrukturoitu haastattelu erii avoimesta eli strukturoimattomasta haastattelusta. Puolistrukturoidulla haastattelulla pyritään seuraamaan ennalta valittua teemaa ja kysymyksiä ei välttämättä esitetä aina samassa muodossa. Haastattelu on hyvä tapa kerätä tarvittavaa

aineistoa, kun halutaan täsmentää tutkittavaa asiaa sen toimintatapaa. (Pöyhönen, Santavuori & Mustonen 2023.)

## 6.2 Aineiston hallinta

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna Teams- sovelluksen avulla. Haastattelun myötä päästiin tutustumaan aiheeseen ja siihen liittyviin kysymyksiin. Haastattelin toimeksiantajayrityksen johtajaa Minna Kinnunen-Brahimia. Teams- haastattelu tallennettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon jälkikäteen. Litterointi tarkoittaa puhutun kielen esittämistä kirjallisessa muodossa.

Tallenne haastattelusta poistettiin heti, kun haastattelut oli saatu litteroitua ja siirrettyä opinnäytetyöhön, viimeistään toukokuussa 2025. Tallenteen yhteydessä Teams sovelluksen litterointiohjelma teki kirjallisen kirjoituksen haastattelusta. Kirjoituksen ja tallenteen avulla haastattelu muutettiin kirjalliseen muotoon opinnäytetyöhön. Tällä menettelyllä pystyttiin varmistumaan, että haastattelussa ilmenneet vastaukset ovat todellisessa muodossaan tuotu ilmi opinnäytetyössä.

Haastattelun tuloksia verrattiin jo kerättyyn teoreettiseen tietoon. Tarkoituksena oli selvittää ongelma, joka liittyy tutkimuksen mukaiseen aiheeseen. Ongelmana on pienyrityksissä työhyvinvoinnin toteuttaminen ja edistäminen, koska taloudellisesti se vaatii jonkin verran panostusta myös. Tarkoituksena oli myös selvittää ja tuoda esille muitakin keinoja edistää työhyvinvointia, joihin ei vaadita taloudellista pääomaa. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava ja se soveltuukin useisiin eri tilanteisiin ja tutkielmiin. Haastattelun myötä kerätään ihmisiltä tietoa tutkimuksen aiheeseen liittyen. Haastattelun yhtenä tarkoituksen on valita juuri oikea kohderyhmä, joka sopii tutkimuksessa esitettyihin aiheisiin. Tällöin haastattelu on tarkoituksenmukaista. Joustavuuden vuoksi haastattelu on hyvä tapa kerätä tietoa, koska tutkimuksen tekijä pystyy ohjaamaan tiedon keruun tutkimuksen mukaiseen suuntaan. (Juuti & Puusa 2020).

### 6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Kun tutkimuksia tuotetaan, on erittäin tärkeää tarkastella luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkija joutuu tekemään useita eri valintoja, joiden mukaan tutkimus etenee. Tutkimuseettiset kysymykset jaetaan kahteen eri luokkaan. Toisessa luokassa käsitellään tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyviä kysymyksiä ja toisessa puolestaan käsitellään tutkijan vastuuta. Tutkijan vastuulla on huolehtia, että tutkimus ei tuota seuraamuksia tutkittavalle, vaan toimia luotettavasti ja läpinäkyvästi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20.)

Hyvää tutkimuskäytäntöä noudattamalla tutkittavilta täytyy saada suostumus osallistumiseen. On tärkeää tuoda ilmi tutkittavalle mitä hänestä halutaan tutkia ja kertoa kaikki oleellinen asia tutkimukseen liittyen. Tutkimukset voivat tuoda mukanaan riskejä, jonka myötä on erittäin tärkeää kertoa läpinäkyvästi tutkimuksesta ja luoda luotettava ilmapiiri. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20–23.)

Kun tarkastellaan hyvän tieteellisen käytännön perusaatteita, kuuluu niihin rehellisyys, luotettavuus, vastuunkato sekä arvostus. Luotettavuus perustuu suunnitelmallisuudesta, menetelmien tarkastelusta, analysoimisesta ja voimavarojen käyttämisestä. Rehellisyys yksinkertaisuudessaan tarkoittaa oikeudenmukaista, puolueetonta tieteellistä toimintaa, jolloin yksityiskohtia ei salata ja ollaan avoimia tutkimuksen kanssa. Arvostukseen liittyy kaikkien osapuolien tasa-arvoinen kohtelu. Jokaisen tieteellistä tutkimusta tekevän tulee aina kantaa vastuu omasta tekemisestään alkuvaiheesta tutkimuksen julkaisemiseen saakka. Eettisyys liittyy suuresti tutkimuksen tekemiseen, koska se mahdollistaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisen työskentelyn. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa on huolehdittava, että tarvittavat luvat ja suostumukset on kerätty ennen tutkimustyön aloittamista. Jokaisen tekijän on varmistettava, että hyvää tieteellistä käytäntöä noudatetaan. Tämä johtaa onnistuneeseen ja tasa-arvoiseen lopputulokseen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.)

Työssä haastattelen toimeksiantajaa, joka on sopimuksessa suostunut toimimaan luotettavasti ja eettisesti. Näitä tuloksia kirjaan myös opinnäytetyöhön kunnioittavasti ja muuttamatta tietoja. Myös haastattelun tulokset tulevat opinnäytetyöhön esille rehellisesti, vaikka niissä esiintyisi ristiriitaa. Tämä on tasapuolista jokaista kohtaan ja tukee opinnäytetyön luotettavuutta. Lisäksi yksityisyydensuoja on huomioitu ja toimeksiantaja ei halua tulla esille nimettömänä.

Käytän työssä luotettavia ja ajantasaisia lähteitä. Viittaan tekstissä oleviin lähteisiin ja merkitsen ne lähdeluetteloon. Näin lukija voi tarkistaa mitä lähteitä työssä on käytetty ja tämä kertoo myös tekijän luotettavuudesta ja kunnioittavuudesta. Aihe itsessään käsittää jo keskeisiä aiheita kuten vastuullisuus, luotettavuus ja hyvinvointi. Nämä ovat myös opinnäytetyöni eettiset periaatteet.

## **7 Haastattelu**

### **7.1 Yritys**

Toteutin opinnäytetyön toimeksiantona Kauneushoitola MB:lle. Kauneushoitola MB on toiminut Joensuussa vuodesta 1996 alkaen ja toiminto keskittyy kauneudenhoidon palveluihin. Yritys työllistää yrittäjän lisäksi vakituisena yhden henkilön ja lisäksi yritys työllistää paikallisen ammattikoulun opiskelijoita harjoittelun merkeissä. Kyseessä on siis pienyritys.

Yrityksen palveluihin kuuluu monipuoliset kauneudenhoitoalan palvelut. Lähtökohtaisesti työ on asiakaspalvelua. Yrityksen johtaja on perustanut yrityksen ja työskentelee itse myös kauneudenhoitopalveluiden parissa. Lisäksi yrityksen omistajalle kuuluu hallinnon ja talouden tehtävät.

Opinnäytetyötä varten haastattelin yrityksen johtajaa. Haastattelu on toteutettu teemahaastatteluna, eli aihe kysymyksiin on mietitty etukäteen. Haastattelussa

selvitin, miten työhyvinvointi näkyy ja toimii pienyrityksessä ja mitä haasteita työhyvinvointi mahdollisesti tuo pienyritykselle.

## 7.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Teemahaastattelussa kysymyksiä ei muotoilla tarkkaan. Haastattelun tarkoituksen on tutustua tutkimusaiheeseen ja siihen liittyvään teoretietoon. Teemahaastattelussa on valittu näkökulma, jonka myötä haastattelija muodostaa kysymyksiä. Haastattelijalla on vapaus valita kysyttävät aiheet ja muotoilla kysymysten myötä teemaa. Teemahaastattelussa mietitään kysymyksiä etukäteen, mutta ne voidaan esittää vapaammin ja vastaukset voivat olla vapaamuotoisia. (Kallinen & Kinnunen 2021).

Kun kyseessä on teemahaastattelu, on aloitettava ensin teoreettisesta taustasta ja selvittää aiheesta tarkemmat tiedot. Haastattelumuoto on perusteltava tutkimuksessa. Kyselytutkimuksen kysymyksiä laatiessa kannattaa pitää kysymysten määrä pienenä. Näin haastattelu tuottaa parempia tuloksia ja se ei tee haastattelusta vaikeasti ymmärrettävää. Kysymysmuoto puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on avoin, jolloin kysymykseen voidaan vastata vapaamuotoisesti. Avoimissa kysymyksissä ei tarvitse laatia vastausvaihtoehtoja, jota tehdään suljetuissa kysymyksissä. Haastattelua toteutettaessa on kerrottava riittävästi informaatiota haastatteluun vastaajalle. On tärkeää tuoda esille miksi ja mitä varten tutkimusta tehdään. Kun aineisto on saatu koottua kysymysten ja tietopohjan avulla, aloitetaan analysointi. (Anttila 2014).

Aineistoa analysoidaan kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelussa saadut vastaukset analysoidaan kirjalliseen muotoon eli litteroidaan. Litteroinnissa kirjoitetaan sanatarkasti haastateltavan vastaukset luettavaan muotoon. (Anttila 2014).

Valitsin haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun, koska se sopii luonteeltaan hyvin opinnäytetyön aiheeseen. Aihe käsittelee työhyvinvointia johtamisen ja talouden näkökulmasta ja sen myötä on hyvä lähteä rakentamaan

aiheen mukaista kyselyä kohdehenkilölle eli toimeksiantaja yrityksen johtajalle. Kyselytutkimuksen avulla pystyn selvittämään, miten käytännössä työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu pienyrityksillä ja pääsen selvittämään haasteet. Kyselytutkimuksessa luodaan psykologisesti turvallinen ympäristö, jossa haastateltava voi vastata kysymyksiin vapaasti. Psykologisesti turvallinen ympäristö luo luotettavuutta kyselytutkimuksen tekemiseen ja se kertoo tutkimuksen läpinäkyvyydestä.

### **7.3 Kyselytutkimuksen vastaukset**

***Nykytilanne: Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä yrityksessä? Miten pitkään sinulla on ollut alaisia? Miten paljon sinulla on nyt alaisia?***

Nykytilanteesta kysyttäessä sain tietää, että Minna on työskennellyt kyseisessä yrityksessä jo 29-vuotta ja hänellä on ollut alaisia työskentelemässä vuodesta 1998 alkaen. Työntekijät ovat olleet vakituisia tai vuokratuolipaikkalaisia. Tällä hetkellä Kauneushoitola MB työllistää omistajan lisäksi yhden vakituisen työntekijän, sekä kesän ajan on tuuraaja.

***Työhyvinvointi: Mitä on mielestäsi työhyvinvointi? Miten työhyvinvointi on muuttunut työurasi aikana? Miten koet itse voivasi työssäsi? Mitkä asiat edistävät työntekijöidesi työhyvinvointia?***

Nykytilanteen jälkeen lähdin kartoittamaan työhyvinvoinnin tilannetta. Minnalle työhyvinvointi tarkoittaa kaikkien viihtyvyyttä työpaikalla. Minnalle on tärkeää, että jokaisella on kivaa tulla töihin ja henkinen hyvinvointi on kunnossa. Lisäksi Minnan mielestä on tärkeää myös ergonomian huomioiminen työssä. Minna painottaa, että ilmapiirillä ja työyhteisön toimivuudella on merkittävä rooli pienyrityksessä.

Pienyritykselle on erittäin tärkeää, että yhteistyö toimii muiden kanssa, koska se voi pahimmillaan tuoda epämiellyttävää oloa ja huonoa ilmapiiriä huomattavasti helpommin kuin isoissa organisaatioissa. Työhyvinvointi on muuttunut työuran aikana ja Minna on huomannut, että työntekijöiden asenne on muuttunut

vuosien varrella. Minna kertoo, että työntekijöiden tulisi vaatia enemmän itseltään ja eikä luovuttaa liian työhön liittyvien asioiden kanssa.

Minna kokee oman työhyvinvointinsa tällä hetkellä hyväksi. Yrittäjälle on erittäin tärkeää hyvä tasapaino arjessa ja työssä. Henkilökohtaisessa elämässä olevat haasteet vaikuttavat työn tekemiseen. Jos ei ole itse kunnossa, ei pysty antamaan itsestään kaikkea ja tehdä työtään kunnolla. Isossa organisaatiossa työntekijänä on helpompaa hakea sairauslomaa, kun taas yrittäjä joutuu puntaroimaan ja pohtimaan, että miten saa hoidettua tarvittavat asiat kuntoon. Minnan mukaan on tärkeää osata myös rajata se, milloin on parempi olla vähän aikaa työstä poissa ja palata sen jälkeen hyvinvoivana takaisin työhön.

Minna kunnioittaa työntekijöitä ja kohtelee heitä arvokkaaksi. Työntekijät kokevat itsensä tarpeelliseksi. Täytyy osata kuitenkin puhua asioista ja rakentaa luotettavuutta työntekijöiden ja yrittäjän osalta. Minna kertoo, että pienet teot kuten lahjat ja ruuan tarjoamiset edistää myös yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Minna kertoo, että esihenkilönä täytyy osata toimia vahvasti ja ammattimaisesti.

Haastattelussa tärkeäksi koettiin rajojen luominen sekä turvallisen työympäristön luominen. Tämä on johtajana tärkeää huomata ja edistää. Minna kertoo, että on myös samalla viivalla työntekijöiden kanssa, koska tekee myös tismalleen samaa työtä itsekkin. Tiedon kulkeminen on tärkeää ja pienyrityksessä se on positiivinen asia, kun asioista voidaan puhua avoimemmin ja useammin.

***Työhyvinvoinnin johtaminen: Millaisena koet johtamisen vaikutuksen työhyvinvoinnissa? Miten mielestäsi työhyvinvointia johdetaan? Minkälaisia haasteita olet huomannut yrityksen työhyvinvoinnin edistämisessä?***

Minna kertoo, että työhyvinvoinnin johtamisella on vaikutusta työhyvinvointiin. Minna kertoo, että persoonalla sekä vahvalla alan kokemuksella on suuri vaikutus johtamiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Jos joutuu sanomaan negatiivisia asioita, ei se tietenkään aina ole huono asia ja työntekijöiden ei

tarvitse loukkaantua siitä. Minna pyrkii edistämään rakentavaa ja turvallista ympäristöä, huomioiden omat rajansa. Minnan mukaan työhyvinvointia johdetaan kommunikoimalla ja olemalla läsnä työssä. Minna kertoo, että on hyvä ajatella itsensä työntekijän kanssa samalle tasolla ja miettiä missä vaiheessa kukin on. Tärkeää on luoda yhteys työntekijään. Palavereita ja kehityskeskusteluita pidetään säännöllisesti, jossa käydään tärkeimmät asiat yhdessä läpi.

Haasteena työhyvinvoinnin edistämisessä on työntekijän asenne. Jos työntekijä ei ole vastaanottavainen, on todella haasteellista saada yhteistyötä toimimaan. Tärkeää on, että työ sujuu ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta silti on tärkeää huolehtia työntekijän kanssa keskinäisestä suhteesta.

***Itsensä johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta: Miten olet edistänyt omaa tietoisuuttasi työhyvinvoinnista? Miten edistät omaa hyvinvointiasi? Mainitse kolme asiaa.***

Minna lukee materiaaleja työhyvinvointiin liittyen ja hakee tietoa aktiivisesti netistä ja kollegoilta ja edistää näin tietoisuuttaan työhyvinvoinnista. Maahantuonnin kautta on aikoinaan ollut myös koulutuksia itsensä johtamisesta ja työhyvinvoinnista, joita Minna on hyödyntänyt oppimiseen. Pitkä ura on tuonut myös paljon konkreettista oppia toimia työntekijöiden kautta. Vuorovaikutus kollegoiden kanssa on Minnan mielestä todella tärkeää. Minnan hyvinvointia yleisesti tukee perhe, liikunta ja mökkeily. Nämä edistävät hyvinvointia ja auttaa häntä jaksamaan ja toimimaan työssä.

## **8 Yhteenveto vastauksista**

Haastattelussa tuli suuresti ilmi kommunikaatio ja hyvä yhteishenki. Pienyrityksessä on todella tärkeää olla avoin ja luoda rehellinen ja luotettava ilmapiiri jokaiselle. Pienessä yrityksessä ilmapiirillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin, koska se vaikuttaa työntekijän haluun tehdä työtä ja tulla töihin.

Haastattelussa kysytyt kysymykset pohjautuivat toisiinsa ja niiden avulla saatiin selvitettyä, miten työhyvinvointi näkyy pienyrityksessä ja miten johtamisella on siihen vaikutusta. Vastauksista on huomattavissa se, että pienyrityksessä johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin. On erittäin tärkeää, että johtaja osaa asettua työntekijöiden kanssa samalle viivalle ja huomata toimivat ja ei toimivat käytännöt. Vastauksista kävi ilmi, että yhteistyö ja avoimuus on suuressa osassa työn tekemistä ja luotettavuus näkyy myös asiakkaille. Pienyrityksessä korostuu työntekijöiden työhyvinvointi, koska sen näkyvyys asiakkaille on merkittävä ja sillä voi olla todella suuri vaikutus myös yrityksen menestymiseen. Vastausten perusteella työhyvinvointia on siis tärkeää tarkastella niin työssä, kuin myös vapaa-ajalla.

Haastattelussa tuli esille myös, että itsensä johtamisella on pienyrityksissä merkitystä. Jokaisen tulee osata tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tuomaan ilmi epäkohtia. Rehellisyys on yksi tärkeä ominaisuus, jonka avulla voidaan rakentaa hyvää työyhteisöä ja luoda sen myötä turvallista työympäristöä. On siis todettu, että työhyvinvointi koostuu pienistä, mutta merkityksellisistä asioista ja pienyrityksen on todella tärkeää huomioida työhyvinvoinnin toteutuminen ja edistyminen. Tällä on vaikutusta niin työilmapiiriin kuin myös yrityksen menestymiseen.

## **9 Pohdinta**

Kuten on tullut jo edeltävästi esille, työhyvinvointi on todella laaja käsite. Sillä on yhtä useita merkityksiä, kuin on tekijöitäkin. Osa-alueet käsittää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista puolta, joista jokaisessa työhyvinvoinnin merkitys koostuu eri tavalla. Nykypäivänä työhyvinvoinnin merkitys kasvaa kasvamistaan ja sitä on tarkisteltava esimerkiksi itsensä johtamisen kautta jatkuvasti. Kehittyminen ja uuden oppiminen lisää työhyvinvointia ja näin työhyvinvointia voidaan edistää tulevaisuudessa.

Itselleni työhyvinvointi on erittäin tärkeää, koska sillä on suuri kokonaisvaikutus yleiseen hyvinvointiin. Pienyritysten on merkittävää yrittää keskittyä työhyvinvointiin, koska sillä on suuri vaikutus esimerkiksi yrityksen

tuottavuuteen. Hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja sairauspoissaolojen määrä voi olla näin ollen pienempi. Moni yritys ei välttämättä tiedosta työhyvinvoinnin vaikutusta vaan ajattelee sitä talouden näkökulmasta. Kuitenkin työhyvinvointiin ei tarvitse välttämättä budjetoida paljoa rahaa, vaan pienet arjen asiat voivat vaikuttaa pitkällä aika välillä suuresti. Jotta saadaan tarkemmin tietoa pienyrityksen työhyvinvointiin liittyvistä asioista, mielestäni on todella tärkeää tehdä tämä opinnäytetyö. Suurin kustannus työhyvinvointiin liittyen on työterveyshuollon järjestäminen.

Haluan haastaa yrityksiä ja johtajia tarkastelemaan tämän opinnäytetyön avulla omaa toimimistaan. Jokaisen johtajan olisi hyvä tehdä itselleen muistilista, johon voi kirjata juuri itselleen sopivia aiheita työhyvinvoinnin edistämiseen liittyen. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät asiat ei tarvitse näkyä suoraan, vaan vaikutukset voivat näkyä jopa useiden vuosien jälkeen. Kuten aiemmin on todettu, työhyvinvointia on tutkittu paljon, mutta pienyrityksen näkökulma ja siihen talouden liittäminen tuo uutta näkökulmaa aiheeseen. Jokaisen yrityksen on siis tärkeää muistaa keskittyä työhyvinvointiin ja lisätä se yrityksen strategiseen suunnitteluun. Opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt huonetaulu on yritysten vapaasti käytettävissä ja olen siihen lisännyt opinnäytetyössä ilmi tulleita merkittäviä tekijöitä työhyvinvointiin liittyen.

## Lähteet

- Airila, A. & Savinainen, M. 2023. Miten pienyrityksessä voidaan edistää työkykyä? Työkykyjohtaminen. Blogi. 17.10.2023.  
<https://www.varma.fi/tama-on-varma/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2023-q4/miten-pienyrityksessa-voidaan-edistaa-tyokykya/>. 21.1.2025.
- Alahautala, T., Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights. 28.1.2025.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix.  
<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.4.2.3%20Aineiston%20kvalitatiivinen%20analyysi>. 16.4.2025.
- Aura, O. & Ahonen, G. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights. 4.3.2025.
- Edmondson, A.C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. New Jersey: John Wiley & Sons, inc. <https://amycedmondson.com/psychological-safety/>. 30.3.2025.
- Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS\\_2022\\_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 27.2.2025.
- Euroopan työviranomainen. 2024. Työaika ja oma aika tasapainoon.  
[https://eures.europa.eu/striking-right-balance-between-work-and-personal-time-2024-04-05\\_fi](https://eures.europa.eu/striking-right-balance-between-work-and-personal-time-2024-04-05_fi). 29.3.2025.
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Talent. Bisneskirjasto. 18.2.2025.
- Gesund.bund.de. 2025. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).  
[https://gesund.bund.de/betriebliches-gesundheitsmanagement-bgm%26quot?utm\\_source=chatgpt.com](https://gesund.bund.de/betriebliches-gesundheitsmanagement-bgm%26quot?utm_source=chatgpt.com). 16.5.2025.
- Great Place To Work. 2023. Työhyvinvointi-HR:n ja johtamisen kulmakivet hyvinvoivaan työyhteisöön.  
<https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyohyvinvointi/>. 28.1.2025.
- Hawley, S. 2025. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen työhyvinvoinnin ja taloudellisen menestymisen lähteenä. Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202501101160>. 27.2.2025.
- Iivonen, S. 2025. Johtamisen merkitys työn imuun ja työhyvinvointiin. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202501201701>. 27.2.2025.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. 2018. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. The Leadership Quarterly, s. 179-202.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>. 29.3.2025.
- Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Suutala, S. 2025. Miten suomi voi? -tutkimus. Työterveyslaitos. [file:///C:/Users/35850/Downloads/miten-suomi-voituloskooste-11032025%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/35850/Downloads/miten-suomi-voituloskooste-11032025%20(1).pdf). 18.4.2025.

- Hietala, H. & Kaivanto K. 2022. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights. 28.1.2025.
- Juuti, P., Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus.
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymä:  
<https://blogit.gradia.fi/hyvinvointimalli/psykykinen-hyvinvointi-2/>.  
 28.1.2025.
- Jääskeläinen, A., Käpylä, J., Lönnqvist, A., Seppänen, S., Vuolle, M. 2008. Tuottavuuden kehittäminen Suomessa. Haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston tutkimus- ja kehityshanke. Luettavissa: <https://docplayer.fi/3380467-Tuottavuuden-kehittaminen-suomessa-haasteet-ja-tutkimustarpeet-tyosuojelurahaston-selvityksia.html>. 19.4.2025.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>. 4.3.2025.
- Laitinen, L. 2017. Näkökulmia taiteen ja kulttuurin terveysvaikutuksista. Sitra.  
<https://www.sitra.fi/artikkelit/nakokulmia-taiteen-ja-kulttuurin-terveysvaikutuksiin/>. 29.3.2025.
- Linnanmaa, J. 2018. Sosiaalinen työhyvinvointi työyhteisössä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosionomi (YAMK). opinnäytetyö.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153516/Linnanmaa\\_Johanna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153516/Linnanmaa_Johanna.pdf?sequence=1). 21.1.2025.
- Luutonen, N & Murtomaa, M. 2025. HR – opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Alma insights. 18.4.2025.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: AlmaTalent. Alma Insights. 27.2.2025.
- Manka, M. L., & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. Alma Insights. 30.3.2025.
- Manka, M, Manka, M-L. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: AlmaTalent. Alma Insights. 27.2.2025.
- Mieli. 2024. Tunnetaidot tukevat työssä. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/tunnetaidot-tyossa/>. 12.5.2025
- Museot. 2024. Tiedätkö, millä 10 tavalla kulttuuri voi edistää hyvinvointiasi? <https://museot.fi/tiedatko-milla-10-eri-tavalla-kulttuuri-voi-edistaa-hyvinvointiasi>. 7.5.2025.
- Netvisor. 2018. Sitouta hyvät työntekijät fiksuilla työsuhde-eduilla. Johtaminen ja raportointi. 17.9.2018. Blogi. <https://netvisor.fi/blog/tyosuhde-edut/>. 21.1.2025.
- Parsa, A. 2024. Työhyvinvointiopas mikroyrityksille. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Tradenomi. Opinnäytetyö.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024051010562>. 27.2.2025.
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: AlmaTalent. Alma Insights. 18.4.2025.
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

- <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.  
15.2.2025.
- Pöyhönen, P., Santavuori, H., Mustonen, S. 2023. Asiakastutkimus. Perusteet ja käytännöt. AlmaTalent: Helsinki. Alma Insights. 13.2.2025.
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights. 28.1.2025.
- Sarkkinen, M. 2023. Taide voi olla se juttu, joka tuo työporukan yhteen. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/taide-voi-olla-se-juttu-joka-tuo-tyoporukan-yhteen>. 19.4.2025.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. 21.1.2025.
- Suomen Mielenterveys ry. 18.7.2024. Resilienssi auttaa selviytymään. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>. 18.4.2025.
- Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi. Helsinki: Alma Talent. Bisneskirjasto. 18.2.2025.
- Tilastokeskus. 2024. Pienet ja keskisuuret yritykset. [https://stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html). 16.5.2025.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). 14.5.2025.
- Työterveyslaitos. 2020. Sosiaalista hyvinvointia ei osata vielä tunnistaa. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/sosiaalista-hyvinvointia-ei-osata-viela-tunnistaa>. 21.1.2025.
- Työterveyslaitos. 2025a. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. 21.1.2025.
- Työterveyslaitos. 2025b. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johdatus-tyourajohtamiseen/3-tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>. 18.2.2025.
- Työterveyslaitos. 2025c. Elintavat ja työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>. 4.3.2025.
- Työterveyslaitos. 2025d. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>. 29.1.2025.
- Työturvallisuuskeskus. 2022. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>. 18.4.2025.
- Työturvallisuuskeskus. 2024a. Työhyvinvointi. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. 21.1.2025.
- Työturvallisuuskeskus. 2024b. Fyysinen kuormittuminen ja työergonomia.
- Työturvallisuuskeskus. 2025. Työhyvinvointi. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. 29.3.2025.

**Haastattelun kysymykset:**

## Nykytilanne:

- Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä yrityksessä?
- Miten pitkään sinulla on ollut alaisia?
- Miten paljon sinulla on nyt alaisia?

## Työhyvinvointi:

- Mitä on mielestäsi työhyvinvointi?
- Miten työhyvinvointi on muuttunut työurasi aikana?
- Miten koet itse voivasi työssäsi?
- Mitkä asiat edistävät työntekijöidesi työhyvinvointia?

## Työhyvinvoinnin johtaminen:

- Millaisena koet johtamisen vaikutuksen työhyvinvoinnissa?
- Miten mielestäsi työhyvinvointia johdetaan?
- Minkälaisia haasteita olet huomannut yrityksen työhyvinvoinnin edistämisessä?

## Itsensä johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta:

- Miten olet edistänyt omaa tietoisuuttasi työhyvinvoinnista?
- Miten edistät omaa hyvinvointiasi? Mainitse kolme asiaa.

# Hyvinvoivan työyhteisön muistilista:

## 1

### Tiimityö ja luottamus

Yhdessä voidaan hyvin ja se näkyy työhyvinvoinnissa.  
Avoin ja rehellinen ilmapiiri edistää tiimityötä ja  
luottamusta.

## 2

### Ergonomian huomioiminen

Ergonomia vaikuttaa fyysiseen terveyteen ja siihen on  
tärkeää kiinnittää huomiota. Pienetkin muutokset  
vaikuttavat positiivisesti fyysiseen hyvinvointiin.

## 3

### Uuden oppiminen

Työhyvinvointia tutkitaan yhä enemmän ja sen  
käsite laajenee. Oppimalla uutta, edistät omaa  
työhyvinvointiasi

## 4

### Vapaa-ajan hallitseminen

Vapaa-ajan toiminta edistää hyvinvointia, joka puolestaan  
näkyy työhyvinvoinnissa. Tee itsellesi merkittäviä asioita  
vapaa-ajallasi, jotta voit hyvin työssä

## 5

### Tyytyväiset asiakkaat

Kun kaikki osa-alueet on kunnossa, näkyy se  
asiakkaille. Yritys menestyy ja onnistumisen tunteet  
edistävät työhyvinvointia

**Yhdessä voidaan hyvin!**