



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# ESIMIEHEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNISSA

TEKIJÄ: Senni Husso

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Senni Husso			
Työn nimi Esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa			
Päiväys	26.05.2015	Sivumäärä/Liitteet	31/1
Ohjaajat Milla Siimekselä ja Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työhyvinvointi ja sen johtaminen on keskustelua herättävä ja ajankohtainen aihe. Esimiehen vastuu työhyvinvoinnista on nykypäivänä suuri, eikä välttämättä tavallinen tietotaito riitä esimiehelle työhyvinvoinnin johtamisessa. Henkilöstön ja esimiehen jaksaminen on tärkeää, joten työhyvinvointi näyttelee hyvin suurta osa-aluetta yrityksessä. Kun henkilöstö voi hyvin, he pystyvät antamaan täyden työpanoksensa juuri siihen työhön, johon heidät on palkattu.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä pohdin sitä, minkälainen merkitys esimiehellä on työhyvinvointiin. Tavoitteena on selvittää millaisena esimiehet itse kokevat työhyvinvoinnin ja millainen merkitys heidän mielestään sillä on työssä. Tarkastelen myös esimiesten näkemystä työyhteisönsä työhyvinvoinnista ja siitä, kuinka sitä voitaisiin kehittää. Opinnäytetyö tehtiin vain esimiesten näkökulmasta, eikä siinä käsitellä työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista.</p> <p>Lähteinä tässä työssä käytin työhyvinvointiin liittyviä kirja- ja internetlähteitä. Niiden avulla selvitin, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja miten siihen pystytään vaikuttamaan hyvällä johtamisella. Käytin opinnäytetyössäni laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja toteutin sen haastatteluna viidelle esimiestehtävissä toimivalle esimiehelle. Haastattelussa oli 13 kysymystä jotka liittyivät työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin johtamiseen ja työntekijöiden motivaatioon ja palkitsemiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä havaittiin, että esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa on suuri. Esimies antaa omalla käytöksellään esimerkkiä työyhteisössä ja hänen vastuullaan on huolehtia siitä, että ulkoiset tekijät, kuten työpaikan sisäilman laatu, ergonomia ja yleinen ilmapiiri ovat kunnossa. Haastattelutulosten mukaan esimies ei kuitenkaan yksin ole vastuussa työhyvinvoinnista, vaan myös ylin johto ja työntekijät ovat vastuussa työhyvinvoinnista omalta osaltaan. Esimiehen ja työntekijän välillä tulee olla avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen suhde, jotta työhyvinvoinnilla on mahdollisuudet onnistua.</p>			
Avainsanat työhyvinvointi, johtaminen, henkilöstöjohtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Senni Husso			
Title of Thesis Manager's impact on employee health and well-being			
Date	26.05.2015	Pages/Appendices	31/1
Supervisors Milla Siimekselä and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners -			
<p>Abstract</p> <p>Managing employee health and well-being provokes discussion and is a very current topic. Managing employee health and well-being is nowadays a huge responsibility for the managers and their usual know-how is probably not enough to bear that responsibility. The coping of the personnel as well as the managers is very important and therefore employee health and well-being plays an important role in a company's success. If the personnel is healthy and well taken care of, they are more likely to succeed in the work tasks which they were hired for.</p> <p>This thesis is about discovering the impact that the managers have on employee health and well-being. The goal was to find out how the managers themselves perceive employee health and well-being and what kind of impact it has on the labor input. Additionally the goal was also to observe the managers' view over their work community's well-being and what could be done to improve it. The thesis focuses on the manager's perspective and it doesn't include the personnel's experience of the topic.</p> <p>Sources used in the thesis were from literature and internet articles about the employee health and well-being. With the help of the information from the sources it became clearer what employee health and well-being mean and what kind of an impact good management possibly has on it. The research method utilized is qualitative research that was conducted by interviewing five managers. The interview consisted of 13 questions that were all related to employee health and well-being, managing employee health and well-being as well as motivation and rewarding of personnel.</p> <p>In conclusion, this study provides proof of the significance of employee health and well-being. A manager's own behavioral example in the work community makes a difference and it is a manager's responsibility to take care of the external factors such as the quality of the air inside, ergonomics and general atmosphere. The results from the interviews also indicate that employee health and well-being is not solely a manager's responsibility but executive management and the employees also have their responsibility. Employee health and well-being requires that the relationship between employees and the manager is open, conversational and confidential.</p>			
<p>Keywords</p> <p>well-being, well-being at work, management</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn tavoitteet ja tarkoitus.....	6
1.2	Työn rakenne .....	6
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	7
2	JOHTAMINEN.....	8
2.1	Henkilöstöjohtaminen.....	8
2.2	Hyvän johtamisen taidot.....	8
2.3	Mikä on epäsopivaa johtamista?.....	9
3	TYÖHYVINVOINTI .....	10
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	10
3.2	Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	10
3.2.1	Kehityskeskustelut ja sairauspoissaolot.....	11
3.3	Motivointi ja palkitseminen .....	12
3.3.1	Työmotivaatio .....	12
3.3.2	Palkitsemisen kokonaisuus.....	13
3.3.3	Palaute motivaation tekijänä .....	13
3.4	Työhyvinvoinnin lisäämisen keinot .....	14
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	15
4.1	Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet.....	15
4.2	Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet.....	16
4.2.1	Johtaminen muutostilanteissa .....	17
4.3	Työhyvinvointisuunnitelma .....	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	19
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	19
5.1.1	Haastattelu .....	19
5.2	Aineiston keruu.....	20
5.3	Aineiston analysointi .....	20
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	21
6.1	Työhyvinvointi .....	21
6.2	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	22

6.3 Työntekijöiden motivaatio ja palkitseminen.....	25
7 YHTEENVETO.....	27
8 POHDINTA.....	30
LÄHTEET .....	31
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	32

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on työyhteisön kannalta aina ajankohtainen aihe, jonka merkitys yrityksen toiminnalle on viime aikoina yhä paremmin ymmärretty. Työhyvinvointi edellyttää yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä ja ymmärrystä siitä, mitä työhyvinvointi merkitsee ja mitä se edellyttää kultakin asianosaiselta. Työhyvinvoinnin johtaminen on sisällytetty yrityksen strategiseen suunnitelmaan. Työhyvinvoinnin toteutuminen hyvin vaatii esimiesten ja johdon sitoutumista noudattamaan suunnitelmaa. Henkilöstöjohtamisella pyritään mahdollisimman hyvään työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen.

Esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa on suuri. Esimiehen käyttäytyminen ja johtamistavat viestivät alaisille esimerkkiä ja luovat luottamusta työntekijän ja esimiehen välille. Esimiehen ja työntekijän välillä tulee olla avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen suhde, jotta työhyvinvoinnilla on mahdollisuudet onnistua. Vaikka esimiehen merkitys on suuri, se ei kuitenkaan yksistään riitä työhyvinvoinnin hyvään tasoon. Myös työntekijöiden täytyy osallistua omalta osaltaan ja säädellä käyttäytymisensä ja työskentelytapansa yritykselle sopiviksi. Työhyvinvointiin vaikuttavat esimiehen ja työntekijän lisäksi myös ulkoiset tekijät kuten työpaikan sisäilman laatu, ergonomia ja yleinen ilmapiiri.

### 1.1 Työn tavoitteet ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella sitä, minkälainen merkitys esimiehellä on työhyvinvointiin. Tarkastelen aihetta esimiehien näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää millaisena esimiehet itse kokevat työhyvinvoinnin ja millainen merkitys heidän mielestään sillä on työssä. Hyvä johtaminen on perusta onnistuneelle työhyvinvoinnille. Henkilöstön ja esimiehen jaksaminen on tärkeää, joten työhyvinvointi näyttelee hyvin suurta osa-aluetta yrityksessä. Kun henkilöstö voi hyvin, he pystyvät antamaan täyden työpanoksensa juuri siihen työhön, johon heidät on palkattu.

Teen tutkimuksena haastattelun, jonka avulla pyrin selvittämään, minkälainen merkitys on esimiesten itsensä mielestä työhyvinvoinnilla ja mitä mieltä he itse ovat työhyvinvoinnista huolehtimisesta. Haastattelun tavoitteena oli myös selvittää, minkälaisia keinoja esimiehet ovat valmiita käyttämään työhyvinvoinnin parantamiseksi omassa työyhteisössään.

### 1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyöni koostuu kolmesta eri pääkappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa avaan johtamisen periaatteita ja henkilöstöjohtamista, mikä on iso osa työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on antaa työntekijälle mahdollisuus työskennellä mahdollisimman hyvissä työolosuhteissa. Lisäksi tavoitteena on työhyvinvoinnin kannalta riskien ennaltaehkäisy, työssäviihtyminen ja työturvallisuus. Käsittelen kappaleessa myös hyvän johtamisen taitoja, sekä millaista on epäsopeva johtaminen.

Toisen pääkappale käsittelee työhyvinvointia. Siinä tutustutaan työhyvinvoinnin käsitteeseen, työhyvinvoinnin erilaisiin mittareihin, työmotivaatioon ja erilaisiin palkitsemistapoihin. Työntekijän motivaatio on tärkeä osa työhyvinvoinnin onnistumisessa. Motivoitunut henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksensa ja viihtyy työssään. Viimeisessä alakappaleessa käsitellään työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja. Jokaisen yrityksen tulisi huomioida työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen. Työhyvinvointi ei koskaan ole niin hyvällä tasolla, ettei parantamisen varaa löytyisi.

Kolmas pääkappale koostuu työhyvinvoinnin johtamisesta. Siinä selvitetään millaiset asiat kuuluvat työhyvinvoinnin johtamiseen. Alakappaleissa käydään läpi Kunnallisen työmarkkinalaitoksen vuonna 2007 määrittämät työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet. Myös työhyvinvoinnin johtamisen haasteet käydään läpi perusteellisesti. Yksi haasteista on muutostilat, joita myös avataan enemmän tässä kappaleessa. Suurimpana haasteena tällä hetkellä koetaan yt-neuvotteluiden aiheuttamat stressitilat ja epävarmuus työn jatkumisesta. Johtaminen ja työntekijän motivaation säilyttäminen näissä tilanteissa on haastavaa. Lisäksi käsitellään työhyvinvointisuunnitelmaa, joka on olennainen osa organisaation strategiaa.

### 1.3 Tutkimuksen toteutus

Työ toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä haastattelemalla 4-6 esimiesasemassa työskentelevää esimiestä. Kvalitatiivinen menetelmä valittiin tähän työhön siksi, että työhyvinvoinnista on melko vähän tietoa vielä ja haastattelumenetelmä on silloin erinomainen tutkimusmenetelmä. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, miten erilaisilla aloilla esimiestehtävissä toimivat esimiehet kokevat työhyvinvoinnin käsitteenä sekä millainen merkitys heidän mielestään sillä on työssä. Haastateltavat valitaan täysin eri aloilta, jotta kokonaiskuva tutkimustuloksista saataisiin mahdollisimman laajaksi. Haastateltaviksi pyritään valitsemaan eri-ikäisiä johtotehtävissä olevia miehiä sekä naisia. Haastattelulomake tehdään työn teoriaosuutta silmällä pitäen ja niin, että saadaan perusteellisia vastauksia. Tutkimuksen aineistoina käytetään alan kirjallisuutta, artikkeleita, sekä verkkolähteitä.

## 2 JOHTAMINEN

Johtaminen on olennainen osa työhyvinvointia. Nykypäivänä johtaminen on haasteellista ja erilaista kuin ennen. Yhä enemmän johtamisessa keskitytään työyhteisön hyvinvointiin ja kokonaisvaltaiseen kannustamiseen ja innostamiseen työhön. Johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Strategisen johtamisen tavoitteena on toteuttaa organisaation toiminta-ajatusta, saavuttaa asetetut päämäärät ja asettaa uudet tavoitteet. Esimiesten on noudatettava tätä kaavaa johtaessaan alaisiaan. Esimiesten on myös oltava esimerkkinä työntekijöillä ja tuotava käyttäytymisellään esille yrityksen arvoja. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on säilyttää henkilöstön osaaminen hyvänä ja ylläpitää henkilöstön hyvinvointia.

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on iso osa työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on henkilöstövoimavarojen määrän ja osaamisen varmistamista. Tavoitteena on myös ylläpitää osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä. Hyvän henkilöstöjohtamisen tunnistaa esimiehen luottamuksesta, joustamisesta ja oikeudenmukaisuudesta. Henkilöstöjohtaminen on oleellista henkilöstön jaksamisen kannalta. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on antaa mahdollisimman hyvät työolosuhteet työntekijöille ja puuttua epäkohtiin ajoissa. Riskien ennaltaehkäisy on tärkeää eli esimerkiksi työturvallisuus, työergonomia ja terveyttä edistävien tilojen huolto ovat olennainen osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan myös edistää työhyvinvointia, sillä sen avulla voidaan miettiä työntekijöiden tekemään työhön ratkaisuja kiinnostavuuden ja selkeyden lisäämiseksi sekä työkuormituksen vähentämiseksi. Henkilöstöjohtaminen auttaa näissä asioissa työhyvinvoinnin edistämistä. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

Työntekijän itsensä kannalta on tärkeää, että työntekijän osaamisen ja työn vaativuuden välillä on tasapaino. Henkilöstöjohtamisen avulla on osattava auttaa työntekijää kehittymään ja etenemään työssään. Myöskään esimiehen omaa osaamista ei saa unohtaa, vaan myös esimiehen on kehityttävä työssään ja saatava omaa osaamista vastaavia työtehtäviä. Esimiehen oma osaaminen on edellytys onnistuvalle henkilöstöjohtamiselle. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

### 2.2 Hyvän johtamisen taidot

Johtaminen oikealla tapaa ei ole yksiselitteistä. Jokaisessa työyhteisössä on valittava juuri sinne sopeva tapa johtaa. Hyvä ja pidetty esimies yrityksessä ei välttämättä ole sitä toisessa eri toimialan yrityksessä. Hyvällä johtamisella on suorat vaikutukset yrityksen työhyvinvointiin. Työilmapiiri lähtee hyvästä johtamisesta, vaikka johtaja yksin ei voikkaan erinomaista työhyvinvointia työyhteisössä saavuttaa. On kuunneltava työntekijöitä ja johtoa ja samalla oltava päätöksissä määrätietoinen ja joustava, jotta organisaation tuloksilla saavutetaan menestystä. Johtaminen on osittain palvelua ja huolenpitoa sekä ohjaamista. Hyvä johtajuus muodostuu hyvistä vuorovaikutustaidoista työntekijöiden kanssa. Hyvä perussääntö johtamiseen on että johda alaisiasi niin kuin toivoisit itseäsi johdetta-



van. Esimies huolehtii, että kaikki otetaan tasapuolisesti huomioon ja työt hoituvat ammattitaidolla. Esimies on esikuvana työntekijöilleen ja näin ollen hänen tulisi myös käyttäytyä sitä puoltavalla tavalla. Yleiset käytöstavat, esimerkiksi kohteliaisuus, ovat osa hyvää johtamisen esikuvaa ja vaikuttavat näin ollen positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin.

Esimiehen on oltava luotettava ja kantaa vastuu teoistaan. Luottamus on yksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista. On ilmiselvää, että mikäli esimieheen ei voi luottaa, on henkinen työhyvinvointi huonolla mallilla organisaatiossa. Esimiehen olisi myös hyvä tiedostaa työyhteisössä olevat ongelmat ja pulmatilanteet. Niiden ratkaiseminen jo hyvissä ajoin auttaa työyhteisön yhteishenkeä. Hyvän esimiehen on osattava olla kannustava ja tukea alaisiaan työtilanteissa sekä auttaa heitä kehittämään itseään. Rakentavan palautteen antaminen säännöllisesti on olennainen osa työntekijän kehittymistä työssä. (Tarkkonen Juhani, Työhyvinvointi johtamistehtävänä, 2012)

### 2.3 Mikä on epäsopivaa johtamista?

Mitä sitten on epäsopiva johtaminen? Jokainen on kohdannut tai tulee jossakin elämän vaiheessaan kohtaamaan johtajan, joka on niin sanottu huono johtaja. Epäsopiva johtaminen vaikuttaa suoranaisesti työhyvinvointiin työyhteisössä. Epäasiallinen esimies ei kohtele työntekijöitään asiallisesti ja kunnioittavasti. Johtaja voi hyödyntää valtaansa käyttäytymällä moraalittomasti, epäaikuismaisesti sekä jopa laittomasti työntekijöitensä kohtaan. Esimies voi itse pilata työyhteisön työhyvinvoinnin käyttäytymällä työyhteisössä epäluuloisesti ja alentavasti alaisiaan kohtaan. Tämä vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin, sillä esimiehen rooli on suuressa merkityksessä ja esikuvana työntekijöille. Tervehtimiset, kiittämiset ja työntekijöiden ja alaisten huomioon ottaminen tulee olla itsestään selviä asioita hyvässä johtamisessa. Epäasiallinen esimies saattaa hyödyntää asemaansa etujen hankkimisessa, joihin esimiehellä ei olisi oikeutta. Tämänlainen käyttäytyminen pahimmassa tapauksessa vaarantaa esimiehen uskottavuuden ja luottamuksen. Esimies voi myös syrjiä joitakin tiettyjä alaisia, ja vastaavasti suosia toisia. Tätä kutsutaan vahingolliseksi kilpailuksi, jossa pyritään syrjimään toisia henkilöitä tai ryhmiä saman työyhteisön sisällä. Näillä toimintatavoilla luonnollisesti heikennetään työhyvinvointia ja pahimmassa tapauksessa työhyvinvoinnin huono ilmapiiri näkyy yrityksen ulkopuolelle. Jopa asiakkaat ja kilpailevat yritykset voivat aistia, mikäli organisaation henkinen työhyvinvointi on huono. Esimiehen käyttäytyminen on merkittävässä osassa yrityksen henkistä hyvinvointia. (Tarkkonen Juhani, Työhyvinvointi johtamistehtävänä, 2012)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on yleistynyt vasta 1990-luvun puolenvälin jälkeen ja siksi sitä voidaankin pitää suhteellisen uutena käsitteenä. Työhyvinvointia ei voidakkaan kutsua millään tapaa pysyväksi tilaksi, vaan se sisältää runsaasti yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Jokaisessa yrityksessä vastaan tulee erilaisia muutostilanteita, jolloin työhyvinvointi ei missään nimessä ole pysyvä tila. Siksi työhyvinvointia tulisiakin esimiehen toimesta tarkkailla päivittäin. Lain mukaan ainut lakisääteinen määräys yrityksille on työterveyshuolto, muut työhyvinvointiin panostukset riippuvat yrityksestä itsestään. (Juhani Tarkkonen, Työhyvinvointi johtamistehtävänä, 2012)

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työterveyslaitoksen (2014) määritelmän mukaan työhyvinvointia on se, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä. Työhyvinvointi on erittäin tärkeää jokaiselle yritykselle. Se vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja tuloksiin monella tapaa. Hyvinvoiva työntekijä pystyy työskentelemään täydellä työteholla. Työhyvinvointi on kahden kaappa, jossa työntekijä ja yritys hyötyvät molemmat siitä ja siksi sen onnistumisen eteen kannattaakin panostaa. Työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri tekijät esimerkiksi esimiestyö, johtaminen, työn vaatavuus, työn kuormittavuus, palkka, arvostus, työyhteisö, työympäristö, oma terveys, voimavarat ja useita muita tekijöitä. Esimiestyö ja hyvä johtaminen ovat oleellinen osa työhyvinvointia. Myös työntekijä, joka on esimerkiksi jatkuvasti stressaantunut ja ei leppää tarpeeksi, ei pysty yhtä hyvään työtulokseen kuin hyvinvoiva työntekijä. Ihminen, joka ei luota itseensä ja toimii tehottomasti sen takia, saattaa väsyä helposti ja näin ollaan kierteessä, josta on hankala edetä mihinkään suuntaan. (Viitala Riitta, Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä, 2009).

Työhyvinvoinnin määritelmät ovat erilaisia eri ihmisten näkökulmista ja yleisesti ottaen sillä tarkoitetaan työssä viihtymistä, työntekijän henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Se on kuitenkin myös paljon muuta. Työntekijän tulee olla tyytyväinen omaan työhönsä ja työilmapiiriin. Oma työ tuntuu merkittävältä organisaatiolle ja työntekijän on helppo olla töissä. Työn pitäisi vastata työntekijän osaamista, olla kehittävää, haasteellista mutta kuitenkin hallittua eikä työntekijää kuormittavaa. Esimies on suuressa osassa työhyvinvoinnissa. Mikäli esimiehen kanssa ei tule toimeen tai esimies tuntuu välinpitämättömältä, voi se johtaa merkittävään työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Esimiehen tulee kohdella työntekijöitään tasapuolisesti ja luottamuksellisesti. Työhyvinvointia on myös se, että epäkohtiin ja mahdollisiin ongelmiin puututaan nopeasti ja mahdollisimman hyvin. Olennainen osa työhyvinvointia on työympäristö, jonka tulee olla turvallinen ja terveellinen. Työturvallisuudesta huolehtiminen on yksi organisaation tärkeimmistä asioista. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

#### 3.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnissa voidaan käyttää erilaisia mittareita. Niiden tehtävä on tukea työhyvinvointia ja auttaa edistämään sitä. Mittareiden tarkoitus olisi selvittää ennakkoon työhyvinvoinnin tilaa, jotta

mahdollisiin ongelmiin ja epäkohtiin voitaisiin puuttua ajoissa. Mittausten avulla voidaan selvittää yrityksen tämänhetkistä tilaa työilmapiiristä, työoloista sekä pääasiassa selvittää miten työntekijät viihtyvät työssään. Ainoastaan esimiesten näkökulmaa ei voida käyttää hyvinä työhyvinvoinnin mittareina, vaan tulisi kartoittaa myös työntekijöiden itsensä kokema työolosuhteiden tämänhetkinen tilanne. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluja, työhyvinvointikyselyjä, työturvallisuuskartoitusta tai sairauspoissaoloja. Työhyvinvointimittareiden suunnittelussa voidaan hyödyntää myös työntekijöitä. Heidän vastauksensa ovat tärkeitä organisaation kehittymisen kannalta, joten kannattaa kuulostella, mikä olisi juuri meidän organisaation henkilöstölle sopiva tapa mitata työhyvinvointia. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

### 3.2.1 Kehityskeskustelut ja sairauspoissaolot

Lähes kaikissa yrityksissä käytetään kehityskeskusteluja ja työhyvinvointikyselyjä mittaamisen keinona. Kehityskeskusteluja käydään jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti ja olennaisena osana kehityskeskusteluja on myös työssä viihtyminen. Työntekijän tulisikin yrittää ymmärtää että kehityskeskusteluilla yritetään kartoittaa tämän hetkistä tilaa ja mikäli työntekijällä olisi parannusehdotuksia, ne olisi syytä tuoda kehityskeskusteluissa esille. Kehityskeskusteluilla selvitetään toki paljon muutakin, mutta lähes kaikki asiat liittyvät jollain tapaa työhyvinvointiin. Joissakin yrityksissä käytetään kehityskeskustelujen lisänä työhyvinvointikyselyjä, jotka saa mahdollisuuksien mukaan tehdä nimettöminä. Viimeistään näihin kyselyihin työntekijöiden tulisi selkeästi ilmaista mikäli he huomaavat organisaation työhyvinvoinnissa puutteita tai epäkohtia. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

Sairauspoissaolot ovat myös erinomainen mittari työhyvinvoinnin tilan selvittämisessä. Sairauspoissaolojen ollessa korkeat, tulisi mahdollisimman nopeasti puuttua tilanteeseen ja selvittää mistä tilastot johtuvat ja miten niihin pystytään puuttumaan. Kun henkilöstö laitetaan työskentelemään liian pitkiä jaksoja yhtäjaksoisesti ja työtehtävät rasittavat henkisesti ja fyysisesti yli omien voimavarojen, voi seurauksena olla lisääntynyt sairastelu. Lisäksi jos työntekijä on jo etukäteen väsynyt ja kyllästytynyt työhönsä ja sairastuu pienempään flunssaan, hän saattaa helpommin jäädä sairauslomalle, kun vastaavaa flunssaa sairastava työhönsä motivoitunut työntekijä. Kynnys jäädä pois töistä on näin ollen suurempi. Toisaalta taas kun asiaa katsoo toisesta näkökulmasta, nykyaikana on kovin yleistä työskennellä sairaana, mikä sinänsä on huono asia, johon tulisi puuttua. Sairaana työskentely vähentää työn tehokkuutta ja tietysti tartuntariski on olemassa. Lisäksi sairaana työskentely saattaa pitkittää sairautta, joten siitä ei hyödy kukaan.

Sairauspoissaolot vaikuttavat paljon yrityksen toimintaan. Monissa, etenkin pienemmissä yrityksissä on vaikeaa saada sairastuneen työntekijän tilalle paikkaava työntekijä lyhyellä varoitusajalla. Joissakin yrityksissä ei paikkaavaa työntekijää edes pystytä hoitamaan, vaan sairaana olevan työntekijän työt kerääntyvät sairausloman aikana hänen itsensä hoidettavaksi sairausloman päätyttyä. Tämä saattaa olla osasyynä siihen, miksi ihmiset jäävät huonommin sairauslomalle. Mikäli tämäntyyppinen epäkohta tulee selville työhyvinvoinnin mittauksissa, esimiesten tulisi välittömästi puuttua siihen. (Viitala Riitta, Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä, 2009).

### 3.3 Motivointi ja palkitseminen

Motivaatio vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden suorituksiin ja työn laatuun, Työntekijällä pitää olla motivaatio siihen, miksi hän tekee töitä ja miksi hän panostaa työnsä laatuun. Yleensä tämä on rahallinen palkka, joka koostuu peruspalkan lisäksi onnistumisista saavutettuihin lisiin ja palkkioihin. Motivaatio voi myös olla työntekijän asema työpaikassa, esimerkiksi jokin titteli, työhuoneen koko ja työtarvikkeiden määrä ja laatu. Se voi olla myös työpaikan tarjoamat edut työntekijälle. Esimerkiksi ilmainen lounas tai edut terveydenhuollossa ja erilaisissa liikuntapalveluissa saattavat motivoida työntekijää parempiin työsuorituksiin. Erilaiset kannustimet, kuten provisiopalkkaus myyntialalla auttavat motivaation kehittymiseen. Eri työntekijät arvostavat eri tavalla erilaisia motivaatiotekijöitä. Esimiehen tulisi tunnistaa nämä henkilöt työntekijöistään, jota motivoi suuresti niin sanotut edellä mainitut ulkoiset motivaatiotekijät. (Hyppönen Riitta, Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä, 2013).

On olemassa myös sisäisiä motivaatiotekijöitä, joihin voidaan luetella esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä, oivalluksen kautta syntyvä ilo, vapauden tunne ja itsensä toteuttamisen tunne työssä. On myös lukuisia muita sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Hyppönen Riitta, Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä, 2013).

#### 3.3.1 Työmotivaatio

Työntekijälle itselleen on suuri merkitys motivaatiolla työnteossa. Työ, joka ei ole työntekijän itsensä mielestä mieluista ja hän ei viihdy työpaikallaan, joko työkavereiden tai työtehtävien takia, ei motivoi työntekijää parhaaseen suoritukseen. Vastaavasti työssä, jossa työntekijä viihtyy ja jossa hän kokee pystyvänsä hyvin suoritukseen sekä palkkaus ja motivaatiotekijät ovat kohdallaan, on hänellä suuremmat mahdollisuudet menestyä työssään.

Työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät. Työn merkitys on eri toiselle ihmiselle kuin toiselle. Toiselle ihmiselle saattaa tärkein asia olla saada tehdystä työstä palkka, joka on rahallinen korvaus työntekijän panostuksesta yrityksen toimintaan. Toiselle ihmiselle on taas tärkeintä menestyä itse työssä ja luoda uraa ja palkka tulee vasta sen jälkeen. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että tämä henkilö tekisi työtä ilman rahallista korvausta.

Työmotivaatioon vaikuttaa kolme erilaista tekijää. Työntekijän yksilölliset tekijät, työtehtäviin vaikuttavat tekijät sekä organisaatioon itseensä liittyvät tekijät. Yksilöllisillä tekijöillä tarkoitetaan sitä, että esimiehen tulisi tuntea jokaisen työntekijänsä yksilölliset ominaisuudet ja johtamistyössään ottaa huomioon nämä erityispiirteet. Työtehtäviin vaikuttavilla tekijöillä tarkoitetaan työn kuvaa, työskentelytapaa ja sitä, millainen motivaatio työntekijällä on tehdä kyseisiä työtehtäviä. Mielenkiintoiset työtehtävät ja vastuun saaminen lisäävät työntekijän motivaatiota työn tekoa kohtaan. Organisaatioon vaikuttavat tekijät vastaavasti koostuvat esimiehen ja työtovereiden toiminnasta ja toimintatavoista ja yrityksen palkitsemisstrategiasta. (Kerkkänen Henna & Kainulanen Maria, Motivoitunut henkilöstö, yrityksen parasta omaisuutta?, TAMK, 2010)

### 3.3.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Yrityksellä on velvollisuus maksaa korvaus työntekijän tekemästä työstä. Yleensä tämä on kiinteästi jokin tietty summa, johon voidaan maksaa lisiä ja muita palkkioita esimerkiksi projektien valmistuttua. Palkkion suuruus on hankalasti määriteltävä ja haasteellinen prosessi. Siinä tulisi ottaa huomioon työntekijän osaaminen, työn vaativuus sekä työn merkitys organisaatiolle. Palkan määrän tulisi perustua myös niiden suhteelliseen arvoon palkkamarkkinoilla ja muualla samantyyppisistä töistä maksettuihin palkkoihin. Monella alalla noudatetaan työehtosopimukseen ennalta määrättyä palkkataulukkoa. Palkitsemisessa tulee noudattaa yrityksen omaa strategiaa ja sen tulee olla yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Palkitsemisstrategiaa suunniteltaessa on otettava huomioon keskeisiä kysymyksiä: Mistä työntekijää halutaan palkita? Jos halutaan palkita tuloksista, niin minkä organisaatiotason tuloksista työntekijää palkitaan, sekä miten palkkiot tulisi jakaa työntekijöiden kesken? (Viitala Riitta, Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä, 2009).

Palkitseminen on laaja kokonaisuus, johon kuuluu palkka, tulospalkkiot, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, koulutus ja mahdollisuus kehittyä, palaute työstä, osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa työkuvaan, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt.

Rahallinen palkitseminen mahdollistaa useita erilaisia vaihtoehtoja, joita voivat perus palkan lisäksi olla erilaiset urakkapalkat, työehtosopimukseen liittyvät lisät, henkilökohtaiset lisät esimerkiksi pätevyyden perusteella, henkilöstörahasotot, eläkevakuutukset, optiot ja osakepalkkiot. (Hyppönen Riitta, Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä, 2013)

### 3.3.3 Palaute motivaation tekijänä

Palautteen antaminen on tärkeää työntekijän kehittymisen kannalta. Monissa organisaatioissa palautteen antaminen koetaan hankalaksi ja etenkin positiivista palautetta tuntuu olevan hankala jakaa. Positiivisella palautteella tarkoitetaan kiitoksen jakamista ja sitä, että palautteen antaja on tyytyväinen työntekijän työhön ja toivoo jatkossa yhtä hyvää työskentelyä tai käyttäytymistä. Negatiivisesta palautteesta käytetään usein nimitystä rakentava palaute. Sillä tarkoitetaan sitä, että palautteen antaja on tyytymätön työntekijän työsuoritukseen tai käyttäytymiseen ja toivoo jatkossa muutosta työsuoritukseen. Palaute otetaan vastaan ja pystytään hyödyntämään parhaiten, kun se annetaan heti työsuorituksen jälkeen tai mahdollisimman pian. Erilaiset ihmiset haluavat kuulla palautteensa työstään eri tavoin. Jotkut haluavat tuoda julki onnistuneensa työssään ja jotkut taas haluavat säilyttää sen omana tietonaan. Jokaisen ihmisen mielipidettä pitää kunnioittaa. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että palaute tulisi aina antaa henkilökohtaisesti ja työntekijä itse saisi päättää muille palautteensa julkistamisesta. Näin on etenkin rakentavan eli negatiivisen palautteen kohdalla. Rakentavaan palautteeseen kannattaa esimiehen ja työntekijän varata yhdessä enemmän aikaa, jotta he voivat yhdessä pohtia tulevaisuutta ja sitä miten työntekijä voisi kehittää toimintatapaansa tai työsuoritustaan paremmaksi. Esimiehellä on palautteen annossa haastava rooli, sillä hänen ei tule syyllistyä syytelyyn missään tilanteessa, vaikka palaute olisikin negatiivista. Palautteen tarkoitus on

kehittää, ei musertaa työntekijää henkilökohtaisesti. (Hyppönen Riitta, Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä, 2013).

### 3.4 Työhyvinvoinnin lisäämisen keinot

Jokaisen organisaation tulisi pyrkiä työhyvinvoinnin lisäämiseen. Työt voidaan suunnitella niin, että turhat liikkeet ja kuormitus vähenevät. Paremmat työmenetelmät, laitteet, koneet ja apuvälineet ovatkin paras tapa lisätä työhyvinvointia. On kahden kaappa, että minimoidaan haitat kiinnittämällä huomiota oikeisiin työasentoihin ja työhenkilöstön hyvinvointiin, siitä hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Esimerkiksi raskasta työtä tekeväälle työntekijälle voisi jaksottaa työn tekemisen sykleihin, jolloin raskaan työjakson päätyttyä seuraisikin kevyempi jakso, jolloin työntekijä ehtisi palautua mahdollisista rasituksista. Yritys voisi järjestää kaikille työntekijöille niin sanotun tukihenkilön, jonka kanssa voisi keskustella, mikäli työ tuntuu liian raskaalta tai tasaisen puuduttavalta. Liian tasainen työkään ei ole hyväksi, vaan työpäivän aikana tulisi olla vastapainoksi raskaalle työlle kevyempiä töitä ja älylliselle työlle rutiininomaisia töitä.

Työhyvinvointia voidaan parantaa myös hankkimalla parempia työvälineitä ja kehittämällä uusia työtapoja. Nykyään isommissa yrityksissä järjestään erilaisia hyvinvointiohjelmia, esimerkiksi kunnon parantamiseen, tupakoinnin vähentämiseen ja erilaisiin liikuntamuotoihin liittyen. Monilla työpaikoilla saatetaan käynnistää yhteinen liikuntatapahtuma tai liikuntaohjelma. (Viitala Riitta, Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä, 2009). Omalla työpaikallani esimerkiksi oli viime kesänä työhyvinvointiin liittyvä pyöräilyohjelma, jossa kannustettiin työntekijöitä pyöräilemään töihin ja kerrytettiin yhdessä kilometrejä työmatkapyöräilyllä.

Esimiestyön kehittäminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Esimies on se, joka on lähinnä työntekijää ja esimiehen on luontevaa puuttua asioihin jotka edistävät työhyvinvointia. Esimies voi järjestää esimerkiksi työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa yrityksessä, jota kutsutaan myös Tyhy-toiminnaksi. Samanlainen työhyvinvointia edistävä päivä tunnetaan myös toisella nimellä, joka on työkykyä ylläpitävä toiminta eli Tyky-toiminta. Se voi olla esimerkiksi yksi työpäivä, jolloin poistutaan työpaikalta koko henkilöstön voimin ja tehdään jotain mieltä virkistävää ja yhteishenkeä kohottavaa. Usein nämä liittyvät ulkoiluun tai erilaisiin liikuntamuotoihin. (Viitala Riitta, Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä, 2009).

## 4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvointijohtamiseen kuuluu organisaation työsuojelun toiminta, työterveyshuollon toiminta, työkykyä ylläpitävä toiminta, josta käytetään lyhennettä tyky, sekä henkilöstöedut, kuten virikesetelit ja kuntosalin käytön mahdollisuus. Myös yleinen työilmapiirin hyvinvointi kuuluu työhyvinvointijohtamiseen.

Yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä on työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen. Työhyvinvoinnin keskeisiä toimijoita ovat esimies ja johto, työyhteisö, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Esimies voi osaltaan vaikuttaa hyvin suurelta osin henkilöstön työhyvinvointiin. Esimies, joka on työntekijöitä innostava ja palkitseva, läsnä oleva, muutoksille avoin, yksilöllistä osaamista hyödyntävä ja tulevaisuussuuntautunut, pystyy tahollaan suojelemaan työntekijöitä työuupumukselta. Passiivisesti ja vältellen työntekijöitä kohtaan käyttäytyvä esimies voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa työuupumuksen työntekijöilleen. Pelkästä huonosta johtajuudesta ei kuitenkaan työuupumus johdu, vaan lähinnä on kyse työntekijän jaksamisesta, johon esimies voi tahollaan vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

Työntekijöiden työhyvinvointi on hyvä, mikäli työnantaja osaa johtaessaan ottaa huomioon seuraavat asiat: työturvallisuuden, ihmisarvon työssä, yhtäläiset mahdollisuudet edetä, työajan, työsuhteturvan, ennaltaehkäistä tuki- ja liikuntaelinsairauksia, työterveysjärjestelmän, työn hallinnan ja työn vaarat. (Fiona Farmer, Wellbeing at work, 2001)

### 4.1 Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet

Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet ovat (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2007):

1. Työhyvinvointi on osa henkilöstöjohtamista.
2. Työhyvinvointia toteutetaan työnantajan ja henkilöstön kanssa yhdessä.
3. Henkilöstön ammattitaidosta ja kehittämisestä pidetään säännöllisesti huolta.
4. Jokainen työntekijä tuntee oman työnsä tavoitteet.
5. Vastuualueet ovat selvät.
6. Työt vastaavat ammattitaitoa ja osaamista.
7. Työt ovat monipuolisia ja mielekkäitä työntekijöille.
8. Työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan erilaisissa työtehtävissä.
9. Turvallisuus- ja terveysriskit on kartoitettu ja arvioitu.
10. Työympäristö on henkilöstölle toimiva, terveellinen ja turvallinen.
11. Työ on fyysisesti ja henkisesti työntekijöille soveltuva.
12. Työntekijöiden hyvinvointia seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kehittämissuunnitelmat ovat keskeisiä asioita työhyvinvoinnin johtamisessa. Esimiehen on omattava aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen, jotta saadaa hyviä tuloksia. Tähän tarvitaan strategia tai työhyvinvointiohjelma, jonka mukaan henkilöstön

kehittäminen toteutetaan. Myös työsuoritusten seuranta, arviointi ja työn organisointi ovat osa strategiaa. Esimiehen tulee huolehtia siitä, ettei työ jatkuvasti kuormita liikaa työntekijää. Työn kuva pitäisi vastata suunnilleen työntekijän osaamistasoa. Mikäli työntekijän työ ei vastaa hänen koulutusta, voi se aiheuttaa työntekijässä turhautumista ja ahdistumista työn saralla. Se taas aiheuttaa henkisten voimavarojen vähenemisen sekä itsetunnon heikentymisen. Työhyvinvoinnin edistämiseksi esitetään selkeät ja mittavat tavoitteet. Tavoitteet kirjataan joko työhyvinvointiohjelmaan, henkilöstöstrategiaan tai työsuojelun toimintaohjeeseen. Toteutumista seurataan säännöllisin väliajoin. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

Esimiehen oma työhyvinvointi on yksi edellytys sille, että työyhteisön työhyvinvointi on hyvä. Mikäli esimies on sairastunut, uupunut tai ahdistunut työhönsä, heijastaa hän sitä työyhteisöön. Sen takia myös esimiesten itsensä on pidettävä kiinni omasta hyvinvoinnistaan. Vuorovaikutus tulisi olla hyvää esimiehen ja työntekijöiden välillä, jotta se olisi apuna kehittämässä hyvää työhyvinvointia. Esimiehen on hyvä tiedostaa että jokaisessa ihmisessä on kehitettävää, myös johtajissa. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole yksiselitteistä ja se on haastavaa, mutta myös palkitsevaa onnistuessa. (Tarkkonen Juhani, Työhyvinvointi johtamistehtävänä, 2012)

#### 4.2 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet

Haasteina voidaan pitää lähes kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita. Tässä kappaleessa nostetaan kuitenkin esille muutamia yleisimpiä nykypäivän haasteita. Työn tulee olla työntekijän osaamista ja ammattitaitoa vastaavaa. Työntekijän tulisi myös pystyä kehittymään työtehtävissään ja työn tulisi olla mielekästä. Monesti tämä voi olla vaikea toteuttaa. Monet osaavat ihmiset työskentelevät osastaan alemmissa tehtävissä, joista mahdollisesti ei edes voi kehittyä tai nousta ylemmälle tasolle. On haasteellista löytää työtehtäviin henkilö, jonka osaaminen olisi vastaavanlaisella tasolla kun työtehtävät edellyttävät. Nykypäivänä se saattaa olla vieläkin haastavampaa sillä ihmiset vaihtavat useammin työpaikkaa, mikä taas tuo mukanaan uudet haasteensa työhyvinvoinnissa. Jatkuva henkilöstön muuttuminen ja lyhyet työsuhteet eivät ainakaan paranna työhyvinvointia. Työntekijöillä voi alussa olla hankala rakentaa luottamuksellista suhdetta esimieheensä ja löytää omaa paikkaansa työyhteisössä. Lisäksi vakituisille työntekijöille henkilöstön vaihtuminen lisää stressiä ja ilmapiiri saattaa aluksi muuttua. Tällöin on esimiehen tehtävä ottaa tilanne haltuunsa.

Työhyvinvoinnin johtamisessa on havaittu olevan useita haasteita. Nykyään ihmiset ovat hyvin kiireisiä. Lisääntynyt kiire, muutokset, työn jatkumisen epävarmuudet ja pätkätyöt ovat nykypäivän haasteita. Ajankohtaisia haasteita ovat jokaisella toimialalla työntekijöiden ikääntyminen ja ennen aikainen eläkkeelle jääminen. Odotettu elinikäennuste on kuitenkin kokoajan nousussa, joten tulevaisuudessa voidaan ajatella pitkällä tähtäimellä, että työntekijät pystyisivät työskentelemään pidempään. Työntekijän stressi, uupumus ja masennus ovat yhdet suurimmista haasteista työhyvinvoinnin johtamisessa. Myös työntekijän motivaatio voi olla osasy syy työhyvinvoinnin heikentymiseen. Jos työntekijällä ei ole motivaatiota tehdä työtä, ei työpanoskaan ole paras mahdollinen. Tätä voi olla haasteellista korjata, mikäli motivaation puute johtuu yksityiselämästä. Monet asiat työpaikalla voivat myös tuoda omat haasteensa johtamiseen. Pitkät työntekijöiden lomautusajat ja yt-neuvottelut voivat ai-



heuttaa epävarmuutta ja työhyvinvointi kärsii siitä. Myös esimies itse saattaa olla epävarma oman työnsä jatkuvuudesta, joten johtajuus kärsii. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

Yhtenä työhyvinvoinnin johtamisen haasteena voidaan pitää myös erilaisia ammattitauteja. Työhyvinvointi ja työturvallisuus ovat parantuneet merkittävästi viime vuosikymmenien aikana, mutta siltikin monilla aloilla tavataan vielä hyvin paljon ammattitauteihin sairastuneita työntekijöitä. Myös työtapaturmat ovat työhyvinvoinnin johtamisen haasteena. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

#### 4.2.1 Johtaminen muutostilanteissa

Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa ei ole yksiselitteistä. Lisäksi se on hyvin ajankohtainen aihe, sillä nykyaikana työpaikkoja vaihdetaan usein ja monissa yrityksissä käydään yt-neuvotteluita. Muutostilanne voi olla myös esimerkiksi esimiehen vaihtuminen. Se on suuri muutostila, jossa henkilöstö joutuu uudelleen opettelemaan uuden esimiehen kanssa käyttäytymisen ja tavat, jotka eivät todennäköisesti ole samanlaiset kuin edellisen esimiehen kanssa. Mukavan esimiehen vaihtuminen käskyttävään ja lannistavaan esimieheen vaikuttaa työhyvinvointiin merkitsevästi. Se saattaa aiheuttaa henkilöstössä uupumista, lannistumista ja koko työyhteisön ilmapiiri saattaa muuttua ahdistavaksi.

Organisaatioiden muutosvaiheissa johtaminen pitäisi olla määrätietoista ja johdonmukaista. Yleensä juuri muutostilanteet tuovat esille hyvän ja huonon johtajuuden erot. Hyvä johtaja pystyy myös muutostilanteessa pitämään ohjat käsissään luomatta stressiä henkilöstölle ja olemaan luotettava ja asiallinen myös vaikeina aikoina. Organisaation muutostilanteet vaikuttavat muihinkin kuin vain johtoon ja esimiestehtävissä toimiviin. Myös työntekijät kokevat muutostilanteet eri tavoin. Tällöin johtajalta vaaditaan ennakoivaa kykyä työntekijöiden tunteiden huomioon ottamisessa, huomion kohdentamista työntekijään itseensä, osaamiseen, taitoihin ja kykyihin. Esimiestaidot ovat tärkeitä muutoksessa ja muutoksen johtamisen taidot ovat edellytys onnistuneelle muutostilanteelle. Organisaation toiminnan kannalta esimiehen tulisikin muutostilanteessa keskittyä työntekijään ja hänen motivaatioonsa työskennellä. Työntekijän henkinen pahoinvointi voi olla aiheutunut muutostilanteesta tai työyhteisön ilmapiiristä. Työntekijän motivaatio työhön ei silloin säily ennallaan. Tämä vaikuttaa oleellisesti yrityksen toiminnan säilymiseen. Esimiehen on osattava myös toimia tiedon välittäjänä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. Muutosprosessin kannalta tiedon kulku on oleellista, ettei henkilöstölle tule epävarmuuden tunnetta työtilanteestaan. Muutostilanteita olisikin hyvä käsitellä yhdessä koko henkilöstön kanssa. Muutoksiin liittyvät tiedot ja riskit tuodaan esille ja ne käsitellään yhdessä. Muutosprosessin kannalta on hyvä, että tilanteet käsitellään yhdessä ja henkilöstö rakennetaan muutoskykyiseksi. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

### 4.3 Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelma on olennainen osa organisaation strategiaa. Työhyvinvointi strategian yhtenä osana on yksi menestystekijä yritykselle. Työhyvinvointisuunnitelmaa käytetään apuna tulevaisuuden työhyvinvoinnin suunnittelussa, toteutuksessa ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä. Suunnitelmalla voidaan kartoittaa mahdolliset riskit ja riskitekijät, kuten työturvallisuus ja työsuojelu. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on tehdä yhteenveto työhyvinvointia edistävästä asioista ja yrityksen strategiasta yleisellä tasolla. Suunnitelma tehdään yleensä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, sillä sen avulla pystytään edistämään työhyvinvointi sellaiselle tasolle, jotta jokainen työntekijä kykenee suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla omista työtehtävistään. Työhyvinvointisuunnitelma tukee myös yrityksen tuloksellisuutta ja toiminnan laatua. Kuten jo aiemmin tässä työssä on mainittu niin työhyvinvointi parantaa työntekijöiden motivaatiota, jaksamista ja työtyytyväisyyttä. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

Työhyvinvointisuunnitelma tehdään yleensä kokonaisuutena useammalle vuodelle kerrallaan. Lisäksi voidaan tehdä erilliset osiot vuosikohtaisesti, mutta pohja tehdään muutamalle vuodelle. Työhyvinvointisuunnitelmaa suositellaan kuitenkin päivittämään vähintään kerran vuodessa, mielellään kaksi. Suunnitelman perustana ovat yrityksen omat arvot, tavoitteet ja organisaation strategia. Lähdettäessä rakentamaan työhyvinvointisuunnitelmaa, on aluksi tehtävä alkukartoitus työhyvinvoinnin käsitteestä. Työhyvinvointisuunnitelma on yritykselle keino tarkastella työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja kehittää sitä. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014)

Työhyvinvointisuunnitelmaa pidetään kokonaisvaltaisena työhyvinvoinnin kehittämis- ja ylläpitokeinona organisaatiolle. Esimiehillä ja johdolla on oltava yhteneväinen linja työhyvinvointisuunnitelman tekemisessä ja noudattamisessa. Näin päästään parhaimpaan mahdolliseen tulokseen. Suunnitelmaa luotaessa on mietittävä myös esimiehen vaikutusta suunnitelman onnistumiseen. Esimiehillä ja johdolla on aina vastuu työoloista, mutta myös työntekijöillä on oma osuus työhyvinvointisuunnitelman noudattamisessa. Työntekijöiden vastuuna on huolehtia työyhteisökäyttäytymisestä ja työturvallisuudesta omalta osaltaan. Esimies ja ylin johto yhdessä suunnittelevat työhyvinvointisuunnitelman. On olemassa valmiita työhyvinvointijärjestelmiä, joista voidaan räätälöidä jokaiselle organisaatiolle omia arvoja ja tavoitteita vastaava suunnitelma. (Tarkkonen Juhani, Työhyvinvointi johtamistehtävänä, 2012)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Laadullisia tutkimusmenetelmiä on useita, mutta tähän työhön valitsin haastattelun. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavia ei valita kovin suurta määrää, vaan ennemminkin haastattelut tehdään pienelle määrälle ja perusteellisesti. Haastatteluiden tarkoituksena on ollut selvittää miten erilaisilla aloilla esimiestehtävissä toimivat esimiehet kokevat työhyvinvoinnin käsitteenä sekä millainen merkitys heidän mielestään sillä on työssä. Lisäksi haastatteluilla on selvitetty millä tavoin esimiehet pyrkivät edistämään työhyvinvointia ja millä tavoin mahdollisesti heikentämään.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimusta, joka tehdään tutkittavalla tutkimuksen kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkijan itse tekemät havainnot ja keskustelut tutkittavan kanssa ovat pääpainossa laadullisessa tutkimuksessa. Tiedon hankinnassa saatetaan käyttää apuna myös erilaisia kyselylomakkeita ja testejä. Laadullisen tutkimuksen painotus on vastaajan näkökulman ymmärtämisessä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan tutkimusprojektin päämäärää ja tavoitteita ajatellen. Monesti myös tutkimuskohteet, joista ei tiedetä paljoa, ovat otollisia laadulliselle tutkimukselle. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkasti ja pitämällä mielessä haastattelun tavoitteet. Erilaisia laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmiä ovat teemahaastattelut, ryhmähaastattelut ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula, Tutki ja kirjoita, 2007)

Tätä opinnäytetyötä varten tehty tutkimus haluttiin toteuttaa käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadulliseen menetelmään oli helppo päätyä, sillä tietoa ei haluttu kerätä isolta määrältä esimiehiä, vaan keskittyä tiiviisti 4-6 esimiehen haastatteluihin.

#### 5.1.1 Haastattelu

Haastatteluja pidetään usein parhaimpana tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelut vaativat perusteellista kanssakäymistä tutkijan ja haastateltavan välillä. Haastatteluja on kolmea erilaista tyyppiä: strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on ennalta määritelty. Haastattelu on helppo toteuttaa, mutta kysymysten tekeminen niin että tietoa saadaan tarpeeksi, voi olla haastavaa. Avoin haastattelu on strukturoidun haastattelun vastakohta, jossa haastattelu käydään vapaasti ja kysymyksiä ei ole laadittu etukäteen. Usein aihe myös muuttuu haastattelujen aikana. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelukysymykset on pääpiirteittäin tehty ja mietitty järjestys, mutta vastauksien mukaan haastattelukysymykset saatavat lisääntyä tai muuttua muuten. (Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula, Tutki ja kirjoita, 2007) Tässä työssä on käytetty strukturoitua haastattelumenetelmää.

## 5.2 Aineiston keruu

Tässä työssä aineiston keruu toteutettiin haastatteluina. Pyrin valikoimaan haastateltaviksi eri toimialoilta esimiestehtävissä työskenteleviä esimiehiä, joilla olisi keskimäärin 15 - 40 alaista. Haastateltaviksi valikoitui sekä miehiä, että naisia ja yhteensä haastatteluja tehtiin 5 kappaletta. Haastateltavat olivat kaikki iältään 30–60 vuotiaita. Haastateltavat saatiin soittamalla eri yritysten esimiehille suoraan. Lähes kaikki oli helppo saada haastateltaviksi, kun kerroin haastattelun luonteesta ja luottamuksellisuudesta. Kerroin myös ettei nimiä tulla millään tapaa julkaisemaan opinnäytetyössä.

Haastatteluista kaksi tehtiin keskiviikkona 11.3.2015 kello 9.15 ja 14.00. Kolme haastattelua tehtiin tiistaina 24.3.2015 kello 8.15, 10.00 ja 15.15. Kaikki haastattelut kestivät n. 12–20 minuuttia. Neljä haastatteluista tehtiin kasvotusten ja ne nauhoitettiin. Yksi haastatteluista tehtiin puhelimitse, ja vastaukset kirjoitettiin käsin ylös.

Haastattelulomake koostui 13 kysymyksestä. Kysymykset oli jaoteltu eri otsikoiden alle. Yleisesti työhyvinvointia koskevia kysymyksiä oli 4 (kysymykset 1-4). Näiden kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, minkälainen käsitys esimiehellä on työhyvinvoinnista ja miten esimies arvioisi työyhteisönsä senhetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Työhyvinvoinnin johtamisen kysymyksiä oli 6 (kysymykset 5-10). Niissä pyrittiin paneutumaan aiheeseen syvällisemmin ja saamaan vastauksia esimiehen vastuusta työhyvinvoinnissa, sekä siihen miten esimies voi omalla toiminnallaan edistää tai heikentää työhyvinvointia. Viimeiset 3 kysymystä (kysymykset 11–13) koskivat työntekijöiden motivaatiota ja palkitsemista. Näiden kysymysten avulla selvitettiin työyhteisön työsuhte-edut, palkitsemismahdollisuudet ja – käytänteet sekä niiden vaikutus työntekijän motivaatioon.

## 5.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen tekemisen jälkeen on vuorossa aineiston analysointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että nauhoitetut haastattelut muokataan helpommin analysoitavaan muotoon, eli sanallisiksi. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä muutamallakin eri tapaa, mutta kaikkien tapojen tavoitteena on saada haastattelu tekstimuotoon, jotta sitä olisi helpompi tarkastella eri näkökulmista. Litterointi on työlästä ja aikaavievää, riippuen kuinka tarkkaan sanasta sanaan haastattelut puretaan. Jotkin litterointiohjeet edellyttävät kaikkien pienien äännähdystenkin ja täytesanojen kirjoittamista ylös. Jos ollaan kiinnostuneita vain haastattelun asiasisällöstä, ei ole välttämättä tarpeellista litteroida liian tarkasti. (Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo, Hyvärinen Matti, Haastattelun analyysi, 2010)

Tässä työssä päädyin tekemään litteroinnin lähes sanatarkasti, mutta jätin turhat täytesanat ja äännähdykset pois. Kirjoitin kuitenkin melko tarkasti ja siksi haastattelujen litterointi vei hyvin paljon aikaa. Päädyin tämän tyylliseen litterointiin sen vuoksi, etten kokenut liian pikkutarkasta litteroinnista olevan hyötyä tutkimuksen kannalta. Haastateltavien nimet eivätkä yritykset tule esille litteroinneissa, vaan henkilöt on nimetty A, B, C, D ja E henkilöihin. Kaikkien muiden henkilöiden haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu paitsi henkilö E:n, joka tehtiin puhelimitse. Henkilö E:n haastattelusta tehtiin puhelun aikana muistiinpanoja.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa tuodaan esille tutkimuksen eli haastattelun tulokset. Haastattelulomake on liitteessä 1. Haastattelulomakkeen kysymykset 1-4 käsittelivät työhyvinvointia yleisesti sekä esimiehen omaa käsitystä tämän hetkisestä tilasta työyhteisönsä hyvinvoinnissa. Kysymykset 5-10 liittyivät työhyvinvoinnin johtamiseen ja kysymykset 11-13 käsittelivät työntekijöiden motivaatiota ja palkitsemista. Koska haastattelut on tehty nimettöminä ja luottamuksellisina, haastateltavista käytetään tässä työssä nimityksiä henkilö A, henkilö B, henkilö C, henkilö D ja henkilö E.

### 6.1 Työhyvinvointi

Ensimmäisillä neljällä kysymyksellä (kysymykset 1-4) haluttiin kartoittaa esimiesten omaa tietämystä työhyvinvoinnista. Peruskysymyksillä haettiin esimiesten käsitystä työhyvinvoinnista ja sen ylläpitämisen tuomista eduista. Lisäksi kysyttiin omaa työyhteisöä koskeva kysymys työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilasta.

Kysymys 1: Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa?

Kaikki haastateltavat osasivat helposti vastata tähän kysymykseen ja heillä oli selkeä mielipide siitä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa. Kaikkien haastateltavien mielestä työssä viihtyminen ja jaksaminen oli tärkein työhyvinvoinnin määritelmä. Lisäksi henkilöiden A ja B mielestä työhyvinvointia on myös erinomaiset työolosuhteet, eli hyvät työpöydät, tuolit ja ilmastointi. Henkilö C:n mielestä työhyvinvointia on myös se, että pystyy antamaan oman työpanoksensa eli tekemään sen työn, mihin juuri kyseinen työntekijä on palkattu.

*”Työhyvinvointi on työssä jaksamisesta huolehtimisesta eli oman hyvinvoinnin ylläpitämisestä. Kyllä se on sellasta innostuneisuutta ja motivaatiota sitä työtä kohtaan.”* (Henkilö D)

Kysymys 2: Mitä etua on mielestäsi työhyvinvoinnin huolehtimisesta?

Tähän kysymykseen tuli osittain samanlaisia vastauksia haastateltavilta, mutta myös pieniä eroavaisuuksia löytyi. Henkilö E:n mielestä, mikäli työhyvinvointi on kunnossa niin myös yrityksen toiminta voi hyvin ja tulosta syntyy. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työhyvinvoinnin huolehtiminen näkyy suoraan poissaolo- ja sairastilastoissa. Henkilö A:n mielestä työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat lähtökohta kaikelle ja siitä huolehtiessa varmistetaan, että työntekijä jaksaa myös vapaa-ajalla, eikä kanna työtaakkaansa kotiin.

*”Silloin kun työntekijä on motivoitunut työhönsä ja sillä on hyvä olla siellä, niin se näkyy koko työyhteisössä hyvänä ja positiivisena ilmapiirinä.”* (Henkilö B)

Kysymys 3: Miten arvioisit oman työyhteisösi työhyvinvoinnin?

*”Ei työhyvinvointi koskaan ole niin hyvin, ettäkö työnantaja voisi levätä laakereillaan.”* (Henkilö C)

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että työhyvinvoinnissa on aina parannettavaa. Heidän mielestään työhyvinvointi ei koskaan voi olla niin hyvin, että olisi mahdollista sanoa, ettei parantamisen mahdollisuutta enää ole. Kolmen haastateltavan mielestä työhyvinvointiin on yrityksessä panostettu ja se on kohtuullisen hyvällä tasolla tällä hetkellä. Henkilö B kuitenkin painotti vastauksessaan

että eroja eri alueiden välillä löytyy, sillä kyseessä on iso yritys, jossa on useita toimipisteitä. Henkilöt C ja D kokivat että työhyvinvointi voisi olla paremmallakin tasolla ja että yrityksen budjetti rajoittaa työhyvinvoinnin parantamista melko paljon.

Kysymys 4: Onko työyhteisössäsi ollut suuria muutostiloja työhyvinvoinnissa?

Kaikkien haastateltavien esimiesuralla oli tullut vastaan muutostiloja työhyvinvoinnissa. Suurimmat muutostilat oli henkilö C:n vastausten perustella. Hän kuvaili organisatorisia muutoksia työhyvinvoinnin kannalta haasteellisiksi. Hän koki, ettei esimiehiäkään oltu tiedotettu tarpeeksi muutoksista, joten esimiesten tietämättömyys loi työntekijöihin tietynlaista epävarmuutta. Muutostilaksi pitkällä aikavälillä esimiehet kokivat tietotekniikan osaamisen tason, joka vanhemmalle henkilöstölle saattaa tuottaa hankaluuksia. Henkilö B kertoi työyhteisössä olleen suuriakin muutostilanteita tietyissä toimipisteissä, jotka vaikuttivat voimakkaasti työhyvinvointiin. Muutostiloja oli havaittavissa organisaatioissa myös muiden haastateltavien mukaan. He kertoivat muutostilan notkauttaneen työhyvinvointia hieman, mutta muutostilanteen mentyä ohi oli myös työhyvinvoinnin tila korjaantunut ennalleen.

*”Tietotekniikan osaamisen taso on kasvanut valtavasti ja se tavallaan vaikuttaa ikääntyviin ihmisiin suurena kuormituksena, kun taas nuoremmille se on arkea ja itsestään selvää.”* (Henkilö A)

## 6.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Seuraavat kuusi kysymystä (kysymykset 5-10) liittyivät työhyvinvoinnin johtamiseen. Kysymysten tavoitteena oli selvittää minkälainen on esimiesten oma käsitys siitä millainen merkitys ja vastuu heillä on työhyvinvoinnista huolehtimisessa. Kartoitettiin myös minkälaisia haasteita esimiehet olivat kokeneet työhyvinvoinnin johtamisessa ja kuinka heidän mielestään työhyvinvointia voisi edistää esimiehen toimesta. Nämä kysymykset olivat tutkimuksen kannalta olennaisimmat kysymykset ja niihin saatiinkin tietoa kattavasti.

Kysymys 5: Millainen merkitys esimiehellä on työhyvinvoinnissa?

Kaikki haastateltavat pitivät esimiehen merkitystä erittäin tärkeänä ja kokivat että esimiehellä on suurin vastuu työhyvinvoinnissa. Esimiehet olivat yksimielisesti sitä mieltä, ettei esimies kuitenkaan ole yksin vastuussa työhyvinvoinnista, vaan myös yrityksen ylimmän johdon ja työntekijän itse on osallistuttava työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Useampi haastateltavista oli sitä mieltä, että esimiehen on osattava kuunnella työntekijän huolia ja murheita, vaikka eivät voisikaan asioihin vaikuttaa. Esimiehen täytyy osata kuunnella, perustella ja antaa vastauksia. Haastateltavista esimiehistä valtaosa oli sitä mieltä, että esimiehen tehtävänä olla kannustava ja opastava työntekijöitä kohtaan. Myös positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen on tärkeää ja työntekijää kehittävää ja sitä pitää uskaltaa antaa. Henkilö C pohti, että heidän organisaatiossaan ylimmällä johdolla on suurempi merkitys työhyvinvoinnissa kuin itse lähiesimiehellä, sillä ylimmältä johdolta tulevat ohjeet lähiesimiesten toimimiseen.

*”Esimiehen rooli on kannustaa, antaa palautetta ja ohjata sekä opastaa henkilöstöään. Esimies pysyy omalla toiminnallaan ja esimerkillään tuottamaan parempaa työhyvinvointia työyhteisössä.”*

(Henkilö E)

Kysymys 6: Kuinka tärkeänä koet esimiehen vastuun työhyvinvoinnista huolehtimisessa? Miksi?  
Kaikki haastateltavat kokivat esimiehen vastuun työhyvinvoinnissa olevan todella suuri. Haastatetuissa ilmeni, että esimiehen vastuu on huolehtia työhyvinvoinnista, jotta henkilöstö pystyy parhaimpaan työpanokseen. Henkilön D:n mielestä esimiehen täytyy olla se joka kantaa vastuun ja olla tiedottajana ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Henkilöiden A ja B mielestä on esimiehen vastuulla että työntekijä pystyy työskentelemään turvallisissa työolosuhteissa. Esimiehen on tartuttava ongelmiin välittömästi, ennen kuin asiasta ehtii kehittyä isoa ja hankalaa tilannetta. Vastauksissa tuli esille myös se, että esimiehen vastuu on olla myös vaikeina aikoina työntekijöiden tukena ja ymmärtää työntekijää eri elämänvaiheissa.

*"Mun mielestä meidän tehtävä on huolehtia just siitä työhyvinvoinnista ja huolehtimalla siitä varmistetaan, että meillä on ihmiset, jotka toteuttaa parhaiten sitä omaa osaamistaan ja tuntevat itse olevansa myös osa tätä yhteisöä."* (Henkilö C)

Kysymys 7: Miten esimies voi tahollaan edistää/heikentää työhyvinvointia?

Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvissä vastauksissa tuli esille kuuntelu ja asioihin ja epäkohtiin puuttuminen nopeasti. Moni haastateltavista esimiehistä oli ehdottomasti sitä mieltä, että ongelmiin puuttuminen välittömästi edistää merkittävästi työhyvinvointia. Henkilö D oli sitä mieltä että työilmapiirin pitäminen hyvänä edistäisi työhyvinvointia. Henkilöiden C ja E mielestä esimies voi edistää työhyvinvointia olemalla enemmän mukana työntekijöiden arjessa ja tukea työntekijää vaikeissa tilanteissa.

*"Edistää sillä tavalla, että ne työyhteisön asiat pidetään kunnossa ja pyrkiä siihen hyvään ilmapiiriin. Ja totta kai sitten vastakkaisella toiminnalla voi heikentää sitä."* (Henkilö D)

Työhyvinvoinnin heikentämiseen tuli erityyppisiä vastauksia. Mikäli esimies ei ole aidosti läsnä eikä välitä voi se heikentää työhyvinvointia. Henkilö A nosti myös esille sen, että esimies voi omalla käytöksellään ja asenteellaan vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin. Esimies voi heikentää työhyvinvointia asettamalla johdettavansa eriarvoiseen asemaan ja olla välittämättä työntekijöiden ongelmista. Henkilö C totesi, ettei liiallinen käskyttäminen ainakaan edistä työhyvinvointia. Henkilöt D ja E olivat sitä mieltä, että edistämistä vastakkaisella toiminnalla voi heikentää työhyvinvointia ja työilmapiiriä merkittävästi.

Kysymys 8: Onko esimiehen ja työntekijöiden keskinäisillä väleillä merkitystä työpaikan ilmapiiriin?

Kaikki haastateltavat nostivat esille vastauksissaan luottamuksen. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä että esimiehen ja työntekijän välillä on oltava luottamus ja avoin keskusteleva suhde. Haastateltavista yksi oli sitä mieltä että esimies ja työntekijä eivät voi olla kavereita, mutta luottamus heidän välillään täytyy olla. Henkilö A pohti, että esimiehen on osattava antaa tilaa työntekijälle eikä hiillostaa ja seurata joka ikistä liikettä. Tuloksien seuraaminen on luonnollista, mutta liiallinen niskaan hengittäminen ei ole esimiehelle sopivaa käytöstä. Henkilö E mietti, että mikäli työntekijä ja esimies eivät tule toimeen se voi pahimmillaan heikentää työhyvinvointia ja työntekijän työpanosta yrityksessä. Henkilö D pohti vastauksessaan, että esimiehen osalta henkilökemiat ei saisi missään nimessä vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Työntekijän ja esimiehen välit tulee olla sellaiset, että vaikeistakin asioista voi puhua luottamuksellisesti.

*"Kun kanssakäyminen on luontevaa ja välit on kunnossa, nii vaikeemmistakin asioista pystyis tulla keskustelemaan ja ottamaan asioita esille puolin ja toisin." (Henkilö D)*

Kysymys 9: Minkälaisia haasteita olet kokenut työhyvinvoinnin johtamisessa?

Positiivista oli että kaikki haastateltavat olivat kokeneet edes jonkinlaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa. Yleensä jos haasteita on, niin niiden kohtaaminen ja niistä selviytyminen auttaa myös kehittämään työhyvinvointia. Eräs haastateltavista koki suurimmaksi haasteekseen oman osaamattomuutensa. Hän kertoi, että oli ollut sen verran vähän aikaa esimiestehtävissä, joten oma tapa johtaa ei ole vielä täysin muodostunut. Lisäksi opastus esimiestehtäviin oli ollut heikkoa. Henkilöt D ja E kokivat suurimpana haasteena olleen organisaatiomuutokset, joiden nojassa työntekijöille tiedon välittäminen on ollut haasteellista. Tiedon puute on luonut tietynlaista epävarmuutta työntekijöissä ja tällöin on koettu pientä notkahdusta työhyvinvoinnissa. Esimiehet kokivat, että suurin haaste on osata kulkea kultaista keskietä, ja olla tasavertainen. Tällaisissa tilanteissa saattaa esimerkiksi yrityksen budjetti tulla vastaan ja muutosta ei voida toteuttaa. Henkilö B:n mielestä haasteellista on saada työntekijät ymmärtämään, että jokaisen on tehtävä oma osuutensa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

*"Väliportaassa on aina haasteellista olla, vaikka henkilökohtaisesti haluaisinkin puuttua epäkohtiin, niin siltikään ylin johto ei siihen välttämättä ole suostuvainen tai sitten budjetti ei anna periksi." (Henkilö A)*

Kysymys 10: Käytätkö joitain mittareita työhyvinvoinnin arvioimisessa, esimerkiksi kyselyitä työntekijöille, kehityskeskusteluja tms.?

Kaikki haastateltavat käyttivät jonkinlaisia mittareita työhyvinvoinnin mittaamisessa. Jokainen haastateltavista esimiehistä käytti kehityskeskusteluja yhtenä mittarina työhyvinvoinnissa. Joillakin kehityskeskusteluja tehtiin useammin kuin toisilla, mutta kaikilla vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa käytiin läpi myös työhyvinvointiin liittyviä asioita. Henkilö A kertoi heillä olevan kehityskeskustelujen lisäksi työhyvinvointikysely kerran vuodessa. Lisäksi yrityksen intranetissä on eräänlainen ohjelma, joka mittaa työntekijöiden tunnetilaa. Työntekijät saavat laittaa sinne omia tuntemuksia ja työvireestä ja työtilanteesta silloin kun haluavat. Henkilö B kertoi heidän yrityksessä olevan kehityskeskustelujen lisäksi niin sanottuja työtunteja, jolloin työntekijöillä on muun muassa mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa kahdestaan työntekijää askarruttavista asioista. Hän koki että työtunnit ovat jopa tärkeämmät työhyvinvoinnin kannalta kuin kehityskeskustelut, sillä työtunteja on suhteessa enemmän vuoden aikana kuin kehityskeskusteluja. Tällöin myös mahdollisiin ongelmiin puuttuminen voidaan toteuttaa heti kun ongelma saadaan tietoon. Henkilöillä C ja D oli molemmilla toteutettu esimieskysely työntekijöille viime vuonna, jossa kartoitettiin työntekijöiden käsitystä esimiehistä ja johtamisesta. Kyselyssä oli myös työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi heillä oli kerran vuodessa erillinen työhyvinvointikysely työntekijöille, johon vastattiin nimettöminä. Kyselyihin vastaaminen koettiin haasteellisena, sillä ne ovat vapaaehtoisia työntekijöille.

*"Mittareina on varmaan tärkeimpinä tällaiset työtunnit, tulos- ja kehityskeskustelut. Vaikka työtunnit on lyhyksiä, niitä on suhteessa enemmän vuoden aikana kun esimerkiksi kehityskeskusteluja." (Henkilö B)*



### 6.3 Työntekijöiden motivaatio ja palkitseminen

Kolme viimeisintä kysymystä liittyivät työntekijöiden motivaatioon ja palkitsemiseen. Näiden kysymysten avulla yritettiin kartoittaa millainen halu ja mahdollisuus esimiehillä on vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon työskennellä. Palkkauskeinoilla haettiin muutakin palkkausta, kuin vain rahallista. Kartoitettiin myös millaisia työsuhde-etuja työntekijöillä on, sillä esimerkiksi liikunnalla on suuri merkitys työhyvinvoinnissa.

Kysymys 11: Pyritkö vaikuttamaan työhyvinvoinnin avulla työntekijöiden motivaatioon työskennellä? Henkilöt A ja B pyrkivät vaikuttamaan mahdollisimman positiivisesti ja niissä rajoissa mitä mahdollista on. Toisen heistä mukaan jos työntekijällä ei ole motivaatio työhön kohdallaan, se vaikuttaa myös muihin työntekijöihin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Motivaation puute vaikuttaa myös työpanokseen. Henkilö C kertoi heillä olevan koulutuskeskus järven rannalla, jossa järjestetään usein työhyvinvointia tukevia päiviä, jolloin ohjelmassa on yhdessäoloa, rentoutumista, ruokailua ja saunomista sekä mahdollisesti lyhyitä koulutusluentoja. Tällä pyritään motivoimaan työntekijöitä työhönsä. Kaksi haastateltavista kertoivat yrittävänsä vaikuttaa resurssien puitteissa niin paljon kuin mahdollista ja yrittävänsä saada työntekijät viihtymään työssään niin paljon kuin mahdollista.

*”Energia menee väärin asioihin jos on huonot henkilösuhteet ja ei voi hyvin. Sillä, että on hyvä fiilis, niin sillä myös yleensä syntyy hyvä tulos.”* (Henkilö A)

Kysymys 12: Onko työntekijöillä työsuhde-etuja, jotka tukevat työhyvinvointia?

Kaikilla haastateltavien yrityksillä oli jonkinlaisia etuja, tosilla enemmän ja toisilla vähemmän. Henkilö A kertoi heillä olevan henkilöstölle ympäri vuoden vuokrattavissa olevia mökkejä Lapissa ja Keski-Suomessa. Heillä on myös pääkonttorilla kuntosali- ja ryhmäliikuntatuntimahdollisuus. Lisäksi käytössä ovat sporttipassi, sekä liikunta- ja kulttuuripassi, johon saa ladattua rahaa kaksi kertaa vuodessa. Yrityksellä on myös käytössään hierojapalvelut, joista työntekijä itse maksaa osan ja osan maksaa yritys. Henkilö B kertoi vuosittain järjestettävästä tyky-päivästä, jolloin tehdään yhdessä jotain työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa. Työsuhde-etuja henkilö C:n yrityksessä on kuntosali- ja uimahalli-edut. Henkilö E:n yrityksessä on käytössä virikesetelit, jotka käyvät monenlaiseen työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan kuten kuntosaleille, erilaisiin urheilupaikkoihin, elokuviin ja muihin kulttuuritapahtumiin. Lisäksi he järjestävät kerran vuodessa tyky-päivän, jolloin käydään yhdessä syömässä ja keksitään jotain mukavaa yhdessä tekemistä.

*”Järjestetään pari kertaa vuodessa liikuntapäiviä ja hyvinvointia tukevia puolikkaita päiviä, mihin saa sitten osallistua työajalla. Eli sellaista mukavaa yhdessä tekemistä.”* (Henkilö D)

Kysymys 13: Palkitsetko työntekijöitä mitenkään? Mikäli palkitset, millä tavoin ja onko se vaikuttanut työntekijöihin?

*”Palkitseminenhan tietysti vaikuttaa aina motivaatioon, sehän on ihan selvä.”* (Henkilö B)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että enemmänkin voisi palkita kun tällä hetkellä pystytään palkitsemaan. Henkilö C:n mukaan palkinto ei välttämättä tarvitse olla rahallinen palkinto, vaan palkinto voi olla ihan vain kehuminenkin tai muunlainen tapa muistaa työntekijää. Hänen mukaansa kuitenkin suomalainen kulttuuri on sellainen, ettei kehumista ole vielä koettu niin hyväksi, vaan

enemminkin ahdistutaan jos annetaan positiivista palautetta. Esimiehet kokivat yrityksen budjetin rajoittavan palkitsemista hyvin paljon. Henkilö E kertoi palkitsemisen olevan pienimuotoista, esimerkiksi hyvin menneiden viikkojen kunniaksi hankitaan vaikkapa kakkukahvit henkilöstölle. Myös henkilöstön kesken järjestetään pieniä myyntikilpailuja, joista palkintoina esimerkiksi elokuvalippuja tai muuta pientä. Henkilö D palkitsi mahdollisuuksien mukaan. Heidän yrityksessään ei rahallista lisäpalkkiota voida antaa, mutta hän pyrkii antamaan hyvästä työstä palautetta työntekijälle asti ja esimerkiksi järjestämään kakkukahvit kokouksiin ja huomioimaan näin työntekijöiden työpanosta. Henkilö D:n yrityksessä palkkiota saa kuitenkin lisävuosista ja erityisen hyvästä työstä. Kahdella haastatteluvasta oli samantyyppinen palkitsemistilaisuus työntekijöille vuoden lopulla. He kertoivat heillä olevan vuoden lopussa aluekokous, jossa palkitaan parhaat ja onnistuneimmat työntekijät. Monesti parhaat saattavat olla joka vuosi samat henkilöt, joten myös muita pyritään palkitsemaan mahdollisuuksien mukaan, eli jos joku on vaikka parantanut edellisestä vuodesta huomattavasti, vaikkei olekaan paras, hänet saatetaan palkita. Tai jonkinlainen muu onnistuminen yrityksen tehtävissä saattaa tuoda lisäpalkkion.

*”Palkitaan myös sellaisesta, kun joku on auttanut muita, tsempannut muita, tai jollakin tavalla osallistunut johonkin urakkaan.”* (Henkilö A)

## 7 YHTEENVETO

Haastattelujen pohjalta saatujen vastausten mukaan voidaan yleisesti todeta haastateltavien antamien vastausten tukevan teoriaosuutta. Haastattelujen tuloksista saatiin vastauksia tämän opinnäytetyön tavoitteisiin kattavasti. Tavoitteena oli selvittää millainen on esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa. Haastattelujen vastauksien perusteella kaikki olivat sitä mieltä että merkitys on suuri, joka tukee myös teoriaosuutta.

Kolmessa ensimmäisessä työhyvinvointia käsittelevissä haastattelukysymyksissä kartoitettiin työhyvinvoinnin käsitettä. Esimiehet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että työhyvinvointi on työssä viihtymistä ja jaksamista kuten myös Kaija Suonsivu (2014) kirjassaan Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista toteaa työhyvinvoinnin tarkoittavan työssä viihtymistä, työntekijän henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Työhyvinvoinnin käsitteen osalta tutkimustulokset tukivat teoriaa.

Työhyvinvoinnin huolehtimisesta on paljonkin etua. Haastatteluiden ja teorian mukaan työhyvinvoinnista huolehtimisesta on etua sekä työntekijän, että työyhteisön kannalta. Työyhteisö hyötyy työhyvinvoinnista siten, kun työntekijä voi hyvin, hän pystyy silloin antamaan myös täyden työpanoksen.

Työhyvinvoinnin johtamisen tutkimustulokset tukivat myös teoriaosuutta. Esimiehen merkitys työhyvinvointiin on suuri. Esimiehen käytös vaikuttaa työhyvinvointiin. Esimies, joka on innostava, kannustava, palkitseva, läsnä oleva ja muutoksille avoin, pystyy suojelemaan työntekijöitä työuupumukselta. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014). Myös tutkimustulokset tukivat tätä teoriaa ja haastateltavien mielestä esimiehen täytyy osata kuunnella, antaa vastauksia ja perustella. Teoriaosuudessa painotettiin myös sitä, ettei esimies ole yksin vastuunsa kanssa työhyvinvoinnin onnistumisessa. Myös haastateltavien mielestä jokainen työyhteisössä antaa oman panoksensa työhyvinvoinnin onnistumiseen. Esimies yksin ei sitä voi tehdä, mutta esimiehen tehtävä on näyttää suuntaa.

Haastateltavien vastauksissa painotettiin myös palautteen antamisen tärkeyttä ja se olikin yksi teoriaosuuden alakappaleista, joten myös tässä asiassa teoria tuki tutkimustulosta. Esimiehen on pystyttävä antamaan niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta työntekijälle. Vain positiivisen palautteen antaminen ei kehitä työhyvinvointia millään tapaa. Myös haastateltavat olivat sitä mieltä, että rakentavasta palautteesta oppii eniten.

Haastatteluissa tuli esille se, että esimiehen on ennenkaikkea osattava kuunnella työntekijäänsä, vaikka tietäisikin jo etukäteen, ettei hän voi vaikuttaa kyseiseen asiaan. Luottamus koettiin siis tärkeäksi esimiehen ja työntekijän välillä. Teoriaosuudessa ei varsinaisesti kerrota, miten esimiehen tulisi suhtautua asioihin, joihin hän ei voi vaikuttaa, mutta loogisesti ajateltuna on kuunteleminen yksi luottamuksen perusta.

Yhtenä tutkimuskysymyksistä oli miten tärkeänä esimiehet kokevat työhyvinvoinnin ja miten se vaikuttaa työhön. Tällä tutkimuskysymyksellä haettiin sitä, välittävätkö esimiehet työhyvinvoinnista minkä verran ja ovatko he valmiita panostamaan siihen. Työntekijöiden kannustus ja motivointi liit-

tyivät myös tähän, sillä kuten tässä työssä aiemmin on todettu, työntekijän motivaatiolla on iso osa työhyvinvoinnissa. Haastateltavina olleista esimiehistä oli aistittavissa että kolme viidestä oli erittäin kiinnostuneita työhyvinvoinnin edistämisestä ja sen tämän hetkisestä tilasta. Näissä kolmessa yrityksessä oli selkeästi nähty vaivaa työhyvinvoinnissa ja haastattelun perusteella henkilöstön työhyvinvointi oli hyvällä mallilla. Kaksi viidestä esimiehestä oli huomattavasti vähemmän panostanut työhyvinvointiin, mutta molemmilla oli selkeästi kiinnostusta parantaa työhyvinvointia.

Teoriaosuudessa käytiin läpi yrityksen keinoja lisätä työhyvinvointia, ja yksi keinoista onkin parempien työmenetelmien, laitteiden ja koneiden hankinta. (Viitala Riitta, Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä, 2009). Tätä teoriaosuutta tukivat myös haastateltavien vastaukset. He totesivat että esimerkiksi työergonomia lisää työhyvinvointia. Haastateltavien vastaukset tukivat teoriaosuutta tyky-päivien hyödyistä. Esimiehet olivat sitä mieltä, että tyky-päivät lisäävät työyhteisössä yhteishenkeä ja yhdessä tekemisen tunnetta. Myös teoriaosuudessa puhutaan tyky-päivien olevan hyvä keino lisätä työhyvinvointia. (Viitala Riitta, Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä, 2009).

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, millaiset esimiehen ja työntekijän välit tulisivat olla. Esimiesten mukaan luottamus on tärkein asia ja yhteistyön on toimittava molemmien puolin. Tutkimuksen aikana tuli mieleeni vaikutus myös usean esimiesten keskinäisistä väleistä. Useilla työpaikoilla toimii kuitenkin muutamia esimiehiä, joiden olisi hyvä noudattaa samanlaista linjaa johtamisessaan. Mikäli kaikki esimiehet saman talon alla toimivat eri tavoin, ei työhyvinvointi työyhteisössä ole hyvällä tasolla. Se luo työntekijöille epävarmuutta ja silloin työpanos ei ole paras mahdollinen.

Osittain myös oman työkokemuksen perusteella mutta myös haastateltavien vastauksista tuli ilmi, että työpaikoilla esimiehet saattavat olla eri mieltä työhyvinvointiin liittyvistä seikoista. Vaikka tieto kulkisikin työntekijältä lähiesimiehelle, ei hän silti välttämättä voi tehdä asialle mitään, mikäli ylin johto ei ole suostuvainen tähän muutokseen. Ylimmän johdon tulisivat mielestäni olla hyvässä yhteisymmärryksessä esimiesten kanssa, jotka kokevat työhyvinvoinnin tilan päivittäin.

Työhyvinvoinnin johtamisessa on useita haasteita. Tässä työssä on kuitenkin pääasiassa keskitytty nykypäivän haasteisiin, joita ovat muun muassa lisääntynyt kiire, stressi, muutokset työpaikalla ja työtehtävissä, niihin liittyvä epävarmuus ja koko Suomea koskeva heikko taloudellinen tilanne. Taloudellisesta tilanteesta johtuen lähes kaikilla yrityksillä käydään yt-neuvotteluja ja se luo epävarmuutta työntekijöihin. Tutkimustuloksista selviää että osa esimiehistä on kokenut haasteellisenä juuri organisaatiomuutosten aikana työhyvinvoinnin johtamisen. Tiedottaminen ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä koettiin hankalaksi, sillä esimiehiä itseäänkin painoi tietynlainen epävarmuus tilanteesta. Tämä heijastui myös työntekijöihin ja loi heihin myös epävarmuutta.

Nykypäivänä jokaisessa yrityksessä käytetään jonkinlaisia työhyvinvoinnin mittareita. Joko suunnitelmasti, tai osana strategisen suunnitelman kehityskeskusteluja, joissa työhyvinvointi on yksi osa-alue. Mittareiden avulla on tarkoitus kartoittaa tämänhetkistä tilaa ja saada kehitysehdotuksia tulevaan. Mittareina voidaan käyttää kehityskeskusteluja, työhyvinvointikyselyjä sekä esimerkiksi sairaspöytä-oloja. (Kaija Suonsivu, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2014). Kuten Kaija Suonsivu (2014) kirjassaan kertoo, myös haastateltavat esimiehet sanoivat käyttävänsä mittareina kehityskes-

kustelua. Osalla haastateltavista oli käytössä myös työhyvinvointikyselyt. Myös sairaspöissaolojen avulla työhyvinvoinnin mittaaminen tuli esille ainakin muutaman haastateltavan kohdalla.

Viimeiset tutkimuskysymykset koskivat työntekijöiden motivaatiota ja palkitsemista. Myös tässä osuudessa olivat tutkimustulokset hyvin yhdensuuntaiset teoriaosuuden kanssa. Haastateltavista esimiehistä kaikki halusivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon työskennellä, mikä on luonnollista, sillä työpaikalla viihtyvä ja motivoitunut työntekijä pystyy parempiin työsuorituksiin ja menestyy työssään. (Kerckänen Henna & Kainulainen Maria, Motivoitunut henkilöstö, yrityksen parasta omaisuutta?, TAMK, 2010). Tutkimustuloksissa tuli esille samanlaisia asioita ja moni halusikin vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon niin paljon kuin on mahdollista. Myös haastateltavien mielestä työhönsä motivoitunut henkilö luo työpaikalle hyvää ilmapiiriä ja pystyy erinomaisiin työsuorituksiin.

Työntekijöiden palkitsemisessa koettiin olevan eniten haasteita. Haasteet asettaa varmasti nykypäivänä hankala taloudellinen tilanne. Kaikesta yritetään karsia eikä ylimääräisiä bonuksia jaella. Tutkimuksella selvisi, että moni esimiehistä haluaisi palkita työntekijöitään hyvistä työsuorituksista, mutta yrityksen budjetti rajoitti palkitsemista melko paljon. Näin ollen palkitseminen olikin rahallisen korvauksen sijaan muita asioita, kuten positiivista palautetta ja pienillä arkisilla asioilla muistamista esimerkiksi kakkukahvien tarjoamista hyvistä suorituksista. Myös Riitta Hyppösen kirjassa Esi-  
miesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä (2013) mainitaan positiivisesta palautteesta palkitsemiskeinona. Kirjassa, kuten myös tutkimustuloksissa koettiin, että sanallinen palaute on Suomessa vielä suhteellisen tuore tapa ilmaista kiitollisuutta hyvästä työstä ja siksi sen antaminen ja saaminen saatetaan kokea myös kiusalliseksi.

## 8 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyöprosessin keväällä 2014 esittelemällä aiheeni opinnäytetyöseminaarissa Savonia-ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön kirjoittamisen aloitin kesällä 2014. Alkuperäisenä suunnitelmana oli saada työ valmiiksi vuoden 2014 loppuun mennessä, mutta kesän työkiireiden vuoksi opinnäytetyöprosessi eteni hitaasti. Alkuperäiseen tavoitteeseen ei siis päästy.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen merkitys esimiehellä on työhyvinvoinnissa, miten esimiehet itse kokevat työhyvinvoinnin ja miten se vaikuttaa heidän mielestään työhön ja työntekijöihin. Halusin tutkia aihetta esimiehien näkökulmasta, joten päädyin tekemään kvalitatiivisen tutkimuksen käyttäen haastattelua tutkimusmenetelmänä. Haastatteluihin valitsin viisi esimiestehtävissä työskentelevää esimiestä. Harkitsin pitkään teenkö työn kyselylomakkeilla vai haastatteluilla. Päädyin valitsemaan haastattelut, sillä koin, että saan enemmän irti suullisista vastauksista ja koska esimiehiä oli päätetty valita vain viisi, olisi tutkimustuloksesta tullut liian suppea kyselylomakkeilla. Haastatteluiden äänittäminen aiheutti myös hieman ongelmia, sillä nauhuria ei ollut saatavilla. Kiitos nykyajan, älypuhelimissa on äänitysmahdollisuus ja näin sain haastattelut kätevästi äänitettyä. Haastattelujen litterointi oli yksi opinnäytetyön työläimmistä vaiheista, enkä oikein aluksi ymmärtänyt mitä hyötyä siitä olisi. Jälkeenpäin mietittynä tutkimustulosten esille tuominen tähän työhön olisi ollut hankalaa ilman litterointia.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tämä tutkimus vastasi hyvin teoriaosuutta ja haastattelulla saatiin juuri sellaisia vastauksia kun toivottiinkin. Haastattelukysymyksiä olisin halunnut tehdä enemmän, mutta silloin haastattelut olisivat kestäneet liian kauan. Kaikki haastatteluihin pyydetty henkilöt olivat suostuvaisia alusta alkaen ja lähtivät mielellään mukaan tähän projektiin. Haastatteluilla saavutettiin se mitä pitikin, eli saatiin tehtyä tutkimus koskien työhyvinvointia yrityksissä. Haastattelusta suurin osa mietti selkeästi vastauksiaan tarkkaan ja kertoi haastattelun jälkeen heille valjonneen uusia ideoita ja ajatuksia työhyvinvointia ajatellen. Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta opettavainen tehdä ja sain siitä itsekkin uusia ajatuksia tulevaisuutta ajatellen.

## LÄHTEET

### Kirjalähteet:

HILTUNEN Arto, 2011. Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy

HIRSJÄRVI Sirkka, REMES Pirkko, SAJAVAARA Paula, 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava

KAUHANEN Juhani, 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

RUUSUVUORI Johanna, NIKANDER Pirjo, HYVÄRINEN Matti (toim.), 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

SUONSIVU Kaija, 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress

TARKKONEN Juhani, 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress

HYPPÖNEN Riitta, 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä.

VIITALA Riitta, 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä.

### Internetlähteet:

Fiona Farmer, Regional Officer, MSF, Wellbeing at work, 2001. Saatavissa:

<http://mail.hsebooks.com/research/otopdf/2001/oto01041.pdf#page=236>

Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2007: Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet. Saatavissa:

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot.aspx>

Työterveyslaitos, 2014. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx)

Kainulainen Maria, Kerkkänen Henna, Tampereen AMK, 2010

Motivoitunut henkilöstö, yrityksen parasta omaisuutta? Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16069/kainulainen\\_maria.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16069/kainulainen_maria.pdf?sequence=1)

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### Haastattelukysymykset

#### Työhyvinvointi

1. Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa?
2. Mitä etua on mielestäsi työhyvinvoinnin huolehtimisesta?
3. Miten arvioisit oman työyhteisösi työhyvinvoinnin?
4. Onko työyhteisössäsi ollut suuria muutostiloja työhyvinvoinnissa?

#### Työhyvinvoinnin johtaminen

5. Millainen merkitys on esimiehellä työhyvinvoinnissa?
6. Kuinka tärkeänä koet esimiehen vastuun työhyvinvoinnista huolehtimisessa? Miksi?
7. Miten esimies voi tahollaan edistää/heikentää työhyvinvointia?
8. Onko esimiehen ja työntekijöiden keskinäisillä väleillä merkitystä työpaikan ilmapiiriin?
9. Minkälaisia haasteita olet kokenut työhyvinvoinnin johtamisessa?
10. Käytätkö joitain mittareita työhyvinvoinnin arvioimisessa, esimerkiksi kyselyitä työntekijöille, kehityskeskusteluja tms.?

#### Työntekijöiden motivaatio ja palkitseminen

11. Pyritkö vaikuttamaan työhyvinvoinnin avulla työntekijöiden motivaatioon työskennellä?
12. Onko työntekijöillä työsuhte-etuja, jotka tukevat työhyvinvointia?
13. Palkitsetko työntekijöitä mitenkään? Mikäli palkitset, millä tavoin ja onko se vaikuttanut työntekijöihin?