

Anu Lehto

Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestymiselle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Anu Lehto Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestymiselle
Sivumäärä Aika	41 sivua + 1 liite 18.4.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Työhyvinvointi ja henkilöstövoimavarojen merkitys ovat olleet nykyään esillä hyvin paljon. Työelämä muuttuu koko ajan ja se vaatii kehittymistä, muutoksetteryttä ja joustoa niin organisaatio- kuin työntekijätasollakin. YT-menettelyt ja organisaatiomuutokset ovat arkipäivää. Enemmän työtä ja vieläpä tuloksellisemmin pitäisi tehdä pienemmillä resursseilla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten organisaatio hyötyy hyvinvoinnista henkilöstöstä. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön työnhyvinvointiin ja mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla on työntekijöiden työn tekemiseen ja sitä kautta organisaation menestymiseen.</p> <p>Koska työhyvinvointi on varsin laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat monet niin yksilöön kuin organisaatioonkin liittyvät tekijät, myös tämän opinnäytetyön tekemisessä perehdyttiin aiheeseen samassa laajuudessa. Teoriaosuuteen koottiin tietoa muun muassa siitä, mitkä erilaiset tekijät vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin, millaisia rooleja ja vastuita työhyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa edellyttää ja millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla on organisaatiolle ja sen menestymiselle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin henkilökohtaisilla haastatteluilla, joihin osallistui kuusi saman alan työntekijää. Haastatteluista kävi ilmi, että haastateltavien työhyvinvointiin vaikuttavat monet organisaatioon liittyvät tekijät kuten vaikuttamismahdollisuus omaan työhön, kehittymismahdollisuudet ja työkaverit. Haastattelut osoittivat myös, että työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti yksilöiden motivaatioon ja työpanokseen, mikä näkyy muun muassa laadukkaampana asiakaspalveluna ja innovatiivisuutena. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työhyvinvoinnista on hyötyä organisaatiolle ja sen menestymiselle.</p>	
Avainsanat	henkilöstö, organisaation menestyminen, työhyvinvointi

Author(s) Title	Anu Lehto The effects of well-being at work on the success of organization
Number of Pages Date	41 pages + 1 appendices 18 April 2017
Degree	Bachelor in Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>Well-being and the importance of human resources are highlighted a lot today. Working life is changing all the time and it requires development and flexibility from employees and organizations. Cooperation procedures and organizational changes are common these days. More work even more effectively should be done with fewer resources.</p> <p>The purpose of this study was to find out how the organization benefits from a healthy staff. The thesis investigated the factors that influence the well-being of an individual employee and what the impacts of employee satisfaction are for the success of the organization.</p> <p>As well-being is quite a large entity, which is influenced by many factors concerning the individual and the organization, the thesis focused on the topic to the same extent. In order for the reader to gain a comprehensive view about wellbeing at work, the theoretical framework discusses which factors affect employee well-being, what kind of roles and responsibilities the improvement of well-being requires from an organization and what kind of impacts the employee well-being has on the organization and its success.</p> <p>Qualitative research methods were applied in this study. The data was collected by in-depth interviews of six employees in the same field. The interviews showed that the interviewees' occupational well-being is affected by many factors related to the organization such as the possibility to influence one's own work, development opportunities and co-workers. The interviews also showed that the well-being positively influences on individuals' motivation and work contribution which causes better customer service and innovativeness. As a conclusion it can be said that the well-being at work has positive effects on the success of organizations.</p>	
Keywords	human resources, organizations success, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tausta	1
1.2	Työn tavoite ja aiheen rajaukset	2
1.3	Menetelmä	3
1.4	Opinnäytetyön viitekehys ja keskeiset käsitteet	3
2	Työhyvinvointi	5
2.1	Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta	5
2.1.1	Työhyvinvointi käsitteenä	5
2.1.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	6
2.1.3	Yksilön vastuu työhyvinvoinnista	7
2.2	Työhyvinvointi organisaatiossa	8
2.2.1	Työhyvinvoinnin perusta	8
2.2.2	Johto ja esimiehet	9
2.2.3	Työyhteisötaidot, työilmapiiri ja yhteisöllisyys	10
2.2.4	Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen	11
2.2.5	Työhyvinvointi pääomana	12
2.2.6	Työhyvinvointi menestystekijänä	13
2.3	Työhyvinvoinnin välittömät ja välilliset vaikutukset ja niiden seuranta	15
3	Fysioterapeutin työ	16
4	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	17
4.1	Käytetty tutkimusmenetelmä	17
4.2	Laadullisen tutkimuksen toteutus	18
5	Haastattelujen tulokset ja niiden analysointi	19
5.1	Aineiston analysointi	20
5.2	Haastateltavien taustatekijät ja koettu hyvinvoinnin tila	20
5.3	Omaa työhyvinvointia edistävät tekijät	21
5.3.1	Itse työhön liittyvät tekijät	21
5.3.2	Työyhteisöön liittyvät tekijät	22
5.3.3	Johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät	22
5.4	Työhyvinvointia heikentävät tekijät	23
5.4.1	Itse työhön liittyvät tekijät	23
5.4.2	Työyhteisöön liittyvät tekijät	23

5.4.3	Johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät	24
5.5	Organisaation keinoja työhyvinvoinnin edistämisessä työntekijöiden näkökulmasta	25
5.6	Työnantajan työhyvinvointiin panostamisen vaikutukset	26
5.7	Vastuu työhyvinvoinnista	26
5.8	Haastateltavien kehittämistoiveet työnantajille	27
5.9	Työhyvinvoinnin seuranta yksilö- ja organisaatiotasolla työntekijän näkökulmasta	28
6	Johtopäätökset ja opinnäytetyön arviointi	29
6.1	Keskeisimmät johtopäätökset	29
6.2	Tämän opinnäytetyön validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys	33
6.3	Opinnäytetyön ja opinnäytetyöprosessin arviointi	35
6.4	Pohdintaa	36
	Lähteet	38

Liitteet

Liite 1. Laadullisen tutkimuksen kysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tausta

On melko itsestään selvää, että hyvinvoiva, motivoitunut ja organisaatioonsa sitoutunut henkilöstö on yritykselle tärkeä ja välttämätön voimavara. Ilman henkilöstöä ei yrityksellä olisi tuotteita tai palveluita, asiakkaista puhumattakaan. Kuinka yleistä silti on, että hr-asiiantuntijat tekevät omaa työtänsä henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen eteen ja yrityksen johto suunnittelee ja kehittää toisaalla yrityksen toimintaa asettaen sille omia tavoitteitaan? Voisiko ja pitäisikö näitä asioita tehdä kenties yhdessä, saman pöydän ääressä? Nämä kysymykset herättivät itsessäni mielenkiinnon selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla organisaation menestymiselle on.

Työhyvinvoinnista on Suomessa puhuttu pitkään, mutta edelleen organisaatioissa pohditaan, mitä työhyvinvointi on ja kuinka sitä tulisi johtaa ja kehittää. Työhyvinvointia voidaan johtaa ja työhyvinvoinnilla on taloudellisia vaikutuksia. Työhyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen avulla voidaan kehittää organisaation tuottavuutta ja vähentää puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamia kustannuksia. Hyvän työkykyjohtamisen avulla organisaatio voi säästää henkilöstökustannuksista useita prosentteja, mikä taas voi näkyä 5–20 prosentin lisäyksenä liikevoitossa. (Aura & Ahonen 2015, 18–20.)

Susa Nikulan mukaan työhyvinvoinnin tulisi olla osa yrityksen strategiaa ja johtamisjärjestelmää. Ymmärrys työhyvinvointiasioista on jo paremmalla tasolla kuin ennen, mutta vielä pitäisi osata huomioida ja tunnistaa ennakkoon, mitä investointien avulla todella voidaan ehkäistä. Yritysten johdossa ei kuitenkaan välttämättä ole riittävää ymmärrystä esimerkiksi työhyvinvoinnin merkityksestä prosessien ja työympäristöjen suunnittelussa, vaikka siellä tiedetään työkyvyttömyyden kustannukset. (Nikula, 2016.) Sari Salojärven mukaan ”työhyvinvointia kehittävät naispuoliset henkilöstöammattilaiset, tuottavuutta miespuoliset insinöörit”. Näiden asioiden ei koeta liittyvän toisiinsa, vaikka tuottavuus ja hyvinvointi yhdessä liittyvät hyvin merkittävästi organisaation kehittymiseen ja kilpailukykyyn. (Salojärvi, 2012.)

Kun tutkimustuloksetkin osoittavat organisaation hyötyvän taloudellisestikin hyvinvovasta henkilöstöstä, niin miksi sitten suomalaisen työhyvinvoinnin dosentin pitää tänä päivänä kehittää aiheesta räppi saadakseen ihmiset kiinnostumaan siitä? Marja-Liisa Manka laati työhyvinvointiräpin, jonka esitti työhyvinvointialan tapahtumassa kuulijoille. Hän arveli saavansa sanoman työhyvinvoinnin laiminlyönnin vaikutuksista musiikin avulla paremmin perille. (Alakivimäki, 2016.)

Työelämä muuttuu koko ajan. Organisaatioissa joudutaan luomaan uusia toimintatapoja ja uudistamaan työkulttuuria. Työpaikoilla työskentelee eri sukupolvia, joilla on erilaiset odotukset ja edellytykset työelämälle. Globalisoituminen ja digitalisaatio edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Työn tekeminen ei enää edellytä tiettyä aika ja paikkaa, vaan työtä voidaan tehdä myös eri puolilta maailmaa, ja työtä ostetaankin yhä enemmän ulkomailta, koska se on edullisempaa. Joustoa ja muutostykyä vaaditaan niin työntekijöiltä kuin työnantajaltakin. (Manka & Manka 2016, 13–17.) Pysyäkseen mukana muutoksessa ja säilyttääkseen kilpailukykyänsä pitää organisaation pystyä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja ennakoimaan tulevaa. Samalla työntekijöiden oman työn merkityksellisyys korostuu ja he ovat valmiita panostamaan työhönsä enemmän, kunhan tietävät, missä ovat mukana. Työntekijöiden kokema työnteen mielekkyys ja sujuvuus vaikuttavat suoraan organisaation tulokseen. Sen takia työkykyä tulisi johtaa systemaattisesti ja tavoitteellisesti. (Varma, 2016.)

Suomalainen lainsäädäntö muodostaa jo melko hyvän perustan terveelliselle ja turvalliselle työlle. Työsuojelestusta on säädetty useissa eri laeissa, ja sen pitäisikin turvata työntekijöille hyvät edellytykset ja olosuhteet tehdä työnsä hyvin ja myös voida työssään hyvin. Miksi sitten suomalaisilla työpaikoilla sairastetaan ja jäädään enneaikaisesti eläkkeelle? Tekemättömän työn kustannukset ovat muutaman vuoden aikana pienentyneet, mutta vieläkin tekemätön työ maksaa suomalaisyrityksille arviolta reilut neljä miljardia euroa vuodessa (Elo 2016).

1.2 Työn tavoite ja aiheen rajaukset

Opinnäytetyöni tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja mitä vaikutuksia ja merkitystä työhyyvinvoinnilla on työn tekemiselle ja sitä kautta organisaation menestymiselle. Opinnäytetyöni tavoitteena on osoittaa, että henkilöstö ja sen hyvinvointi ovat yritykselle todellinen voimavara ja siihen kan-

nattaa panostaa. Työhyvinvointi on erittäin laaja kokonaisuus, ja siitä löytyy paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia, joten aiheen rajaaminen opinnäytetyössä oli erittäin tärkeää. Tämän opinnäytetyön haastatteluissa perehdytään työnhyvinvointiin työntekijöiden näkökulmasta. Koska edellytyksiä työhyvinvoinnille luodaan kuitenkin organisaatiossa, teoriaosuudessa kuvataan myös työhyvinvoinnin perustaa sekä työhyvinvointiin vaikuttavia organisatorisia tekijöitä. Lisäksi teoriaosuudessa avataan työhyvinvoinnin johtamista sekä työnhyvinvoinnin ja organisaation menestymisen yhteyttä toisiinsa.

Opinnäytetyössä pyritään saamaan vastaukset kysymyksiin:

- Mitkä asiat työyhteisössä vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin?
- Millä tavoin työhyvinvointi vaikuttaa yksilön työn tekemiseen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen?

1.3 Menetelmä

Laadullista tutkimusta hyödynnetään muun muassa, kun halutaan saada asiasta syvällinen, tutkittavien perspektiivistä saatu näkemys tai hyvä, kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2014, 16–18, 64). Koska työhyvinvointi on hyvin monimuotoinen kokonaisuus, johon vaikuttavat varsin useat eri tekijät, pyritään tällä opinnäytetyöllä antamaan asiasta mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Laadullisen tutkimuksen avulla haastateltavilta pyritään saamaan selville työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaatiolle työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksellisessa osuudessa kerrotaan syvällisemmin, mitkä eri asiat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja mitä vaikutuksia sillä on työn tekemiseen. Haastattelut antavat kuvan yhden ammattiryhmän kokemuksista ja näkemyksistä. Tällä pyritään varmistamaan se että itse työ, työympäristö ja työkuultuuri ovat kaikilla haastateltavilla mahdollisimman samankaltaisia. Laadullista menetelmää hyödyntäen pyritään selvittämään myös, kuinka eri ihmisten kokemus työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä mahdollisesti eroaa toisistaan. Opinnäytetyöni teoriaosuudessa kuvataan työhyvinvointia sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaation menestymiselle

1.4 Opinnäytetyön viitekehys ja keskeiset käsitteet

Keskeisin termi tässä opinnäytetyössä on **työhyvinvointi**, joka on käsitteenä erittäin laaja ja jolla on useita erilaisia määritelmiä. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi koostuu ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemästä turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä hyvin johdetussa organisaatiossa. Lisäksi työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja se tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Työhyvinvointi on jokapäiväisen työn tulosta eikä sitä saada aikaan irrallisilla teoilla. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen ovat koko työyhteisön vastuulla ja se vaatii pitkäjänteistä toimintaa. (Työterveyslaitos.)

Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan päämäärätietoista ja suunnitelmallista toimintaa, jolla pyritään edistämään työhyvinvointia työyhteisössä. Se on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sitä tulisi johtaa suunnitelmallisesti muiden liiketoiminnan osa-alueiden ohessa. Johdon tehtävänä on hyvien olosuhteiden luominen ja työhyvinvoinnin johtaminen, mutta oman ja työyhteisön hyvinvoinnista ja sen kehittämisestä ovat vastuussa myös kaikki työyhteisön jäsenet. Organisaatiossa johdetaan asioita strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön hyvinvointia tulee yhtäläillä johtaa, ja sen avulla voidaan vähentää henkilöstökustannuksia ja lisätä työn tuottavuutta. (Työterveyslaitos 2015; Aura & Ahonen 2016, 27–28.)

Organisaation menestystä ei pitäisi tarkastella pelkkien talouden tunnuslukujen perusteella, vaan menestymisen merkitys on monimuotoisempi. Yrityksen tehtävänä on tuottaa voittoa omistajille. Menestyvän organisaation tunnusmerkkejä tuottavuuden lisäksi ovat muun muassa myös vastuunkantaminen työntekijöistä ja toiminnan jatkuva kehittäminen yhteistyössä sidosryhmien ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Tänä päivänä organisaation menestymistä voidaan tarkastella myös sen vastuullisuustoiminnan perusteella, josta on tullut tärkeä kilpailutekijä. (Pyöriä 2010, 7–8.)

Tässä työssä pyritään antamaan lukijalle mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva työhyvinvoinnista niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Teoriaosuudessa kuvataan laajasti työhyvinvointia yksilö- ja organisaatiotasolla. Tutkimuksellisessa osuudessa tuodaan esiin haastattelujen avulla kerättyä tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat haastateltavien työhyvinvointiin ja mitä vaikutuksia työnhyvinvoinnilla on heille ja heidän työskentelylle yksilöinä. Lopuksi johtopäätöksissä kuvataan teoriaan peilaten keskeisimpiä haastatteluissa esiin tulleita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaatiolle työntekijöiden näkökulmasta.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta

2.1.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä on alettu puhua jo yli sata vuotta sitten, mutta silloin sillä tarkoitettiin lähinnä turvallisuuden edistämistä ja sairauksien vähentämistä. Ajan kuluessa käsite on laajentunut ja yksilön lisäksi on alettu kiinnittää huomiota myös koko työyhteisön toimivuuteen ja terveyden edistämiseen sairauksien hoitamisen sijaan. Siitä huolimatta työhyvinvointi mielletään työpaikoilla hyvin usein fyysisen kunnan kohentamisena tai virkistyksen tarjoamisena. Työhyvinvointi tulisi kuitenkin ymmärtää kokonaisuutena, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Työhyvinvointi tarkoittaa myös työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista sekä töiden järjestelyä ja johtamista, siinä määrin, että se vastaa niin työntekijöiden kuin organisaationkin odotuksiin. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12; Kauhanen 2012.)

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Siihen vaikuttavat positiivisesti muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja henkilöstön ammattitaito. Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia työssä jaksamiseen, ja sen lisääntyminen saa aikaan työn tuottavuuden ja työhön sitoutumisen kasvua sekä sairauspoissaolojen määrän laskua. Työhyvinvointi on niin työnantajan kuin työntekijänkin vastuulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Työhyvinvointi edellyttää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen tasapainon tilaa, ja se käsittää ihmisen kokonaisuutena. Siihen kuuluu myös hallinnan tunne työstä. Stressiäkin siihen mahtuu siinä määrin, kun se ei kuormita liiallisesti. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös perhe, elämäntilanne sekä muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. Työhyvinvointitoimintaa määriteltäessä voidaan hyödyntää myös kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitettä, johon kuuluvat yksilö, työyhteisö ja työympäristö. Yksilön työkykyä tuettaessa tulisi toimenpiteiden ja kehittämistyöhön ulottua kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24–28.)

2.1.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Ihmiset arvostavat työtään eri tavoin ja sillä on heille erilainen merkitys. Toiselle riittää mukavat työkaverit ja hyvä työilmapiiri, kun taas toiselle työn tulee olla haastavaa ja palkitsevaa. Myös työhyvinvointi koetaan yksilöllisesti, vaikka siihen tutkimusten mukaan vaikuttavatkin usein melko lailla samat tekijät. Keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan luokitella kahteen ryhmään: yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Yksilöön ja olosuhteisiin liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi yksilöön geeniperimä, kasvu- ja työolosuhteet, arvot ja asenteet sekä osaaminen, terveys ja motivaatio. Organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työsuhteen laatu, työn sisältö, työaikajärjestelyt, työyhteisön toimivuus, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet. Pohjana eri tekijöiden vaikutuksille on kuitenkin yksilön oma psyykinen ja fyysinen suorituskyky. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 109; Kauhanen 2016, 28.)

Jokainen kokee oman työhyvinvointinsa ja - tyytyväisyytensä yksilöllisesti. Työntekijät näkevät työpaikkansa omin silmin ja reagoivat asioihin omalla tavallaan. Työpaikoilla jaetaan usein kokemuksia ja yhdessä yritetään löytää hankaliin tilanteisiin ratkaisuja. Tämä auttaa usein hallitsemaan työtä ja erilaisia tilanteita. Samanlaiset työtilanteet voidaan kuitenkin kokea täysin erilailla. Kokemukseen vaikuttavat yksilön asenne ja suhtautumistapa. Ihmiset kokevat esimerkiksi muutostilanteet eri tavoin, toiset suhtautuvat niihin avoimemmin, kun taas toisille muutokset saattavat olla hyvinkin stressaavia. Voidakseen seurata työntekijöidensä työhyvinvoinnin tilaa esimiehen tulee tuntea heidät hyvin. Organisaation tulee pystyä kehittämään työhyvinvointia myös siten, että erilaiset yksilöt huomioidaan. Siinä voi apuna hyödyntää esimerkiksi työnohjausta tai valmennusmenetelmiä. Tietenkään pelkästään yksilöön kohdistuvat toimenpiteet eivät pidemmän päälle auta, vaan pitää puuttua myös syihin, jotka ongelmia aiheuttavat. (Schaupp & Koli & Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 37–39.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvointia edistää toimiva työyhteisö. Siellä jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja hänellä on selkeä työnkuva. Työolojen ja - välineiden tulee tukea työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä. Työhyvinvointia lisää myös se, että työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan työyhteisöönsä. Myös hyvä johtaminen ja esimiestyö, jotka tukevat työn tekemistä, edistävät työhyvinvointia. Hyvä esimies kuuntelee työntekijöitä ja vie asioita johdonmukaisesti eteenpäin. Hänen tulisi myös huolehtia siitä, että työ on merkityksellistä työntekijöille. Työntekijällä tulee

olla riittävää osaamista ja ammattitaitoa, jotta hän pystyy onnistumaan työssään ja osaamisen tunne lisääntyy. (Työturvallisuuskeskus a.)

Hyvä esimies johtaa toimintaa ja henkilöstöä oikeudenmukaisella tavalla. Johtamisessa otetaan huomioon myös se, että organisaation tavoitteet ovat selkeät ja henkilökunta tiedostaa ne. Silloin työntekijöiden on helpompi ymmärtää tavoitteiden yhteys omaan työhönsä, mikä taas lisää motivaatiota ja sitoutumista. Työntekijät haluavat kokea arvostusta ja tuntea olevansa tärkeä osa organisaatiota. Hyvä ryhmähenki työyhteisössä lisää luottamusta, avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötaitoja. Työntekijät auttavat toisiaan ja panostavat yhdessä yhteisiin tavoitteisiin. Hyvinvoivassa työyhteisössä on tilaa erilaisuudelle, mikä koetaan vahvuutena. Eri-ikäisistä ja erilaisista ihmisistä koostuva työyhteisö lisää tutkimusten mukaan innovatiivisuutta. Työntekijän on tärkeä saada onnistumisen kokemuksia sekä tuntea, että hän pääsee käyttämään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan. Palautteen antaminen on yksi hyvä tapa viestiä työntekijälle onnistumisesta. Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan antaa myös korjaavaa palautetta, joka auttaa työyhteisöä kehittymään. Niin positiivinen kuin korjaavakin palaute tulee osata antaa oikealla tavalla, jotta siitä on hyötyä. (Manka & Hakala & Nuutinen & Harju 2010, 7-8, 42.)

Voidakseen hyvin ihmisen työ- ja vapaa-ajankäytön tulee olla tasapainossa. Työhyvinvointia ajatellessa ei voida siis ottaa huomioon pelkästään työympäristöä. Työyhteisössä tulee huomioida myös työntekijöiden vapaa-ajan tarpeet, joita ovat muun muassa harrastukset ja perhe. Nykyään työn ja vapaa-ajan tasapainon muodostaminen on vaikeaa, koska työelämä on nopeatempoisempaa ja etätyöskentelyn mahdollisuudet ovat lisääntyneet. Työpaikoilta vaaditaan tässä asiassa sekä joustoa että selkeitä toimintatapoja. Toisaalta yksityisasioiden hoitamiseen on hyvä antaa mahdollisuus ja liiallista töiden viemistä kotiin tulisi rajoittaa. (Aura & Ahonen 2016, 19–20, 81–82.)

Myös itse työhön liittyvien asioiden pitäisi olla tasapainossa. Haasteita, kiirettä ja epävarmuutta työssä toki joudutaan kokemaan, mutta se ei saisi olla jatkuvaa. Ne voivat aiheuttaa jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta, joka vaikuttaa haitallisesti työntekijän hyvinvointiin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 109–110.)

2.1.3 Yksilön vastuu työhyvinvoinnista

Tärkeää työhyvinvoinnista puhuttaessa on se, että siihen liittyviin tekijöihin voidaan vaikuttaa. Omasta ja työkavereiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on kaikkien vastuulla. Yksilön työkyky käsittää ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen ulottuvuuden. Siihen vaikuttavat muun muassa henkilön osaaminen, oma suhde työtehtäviin, sopiva henkinen tasapaino, vuorovaikutus muiden ihmisen kanssa ja itsensä johtajuus. Edellytykset työhyvinvoinnille luodaan johdon tasolla, mutta on siis myös paljon asioita, joihin vain yksilö itse voi vaikuttaa. Terveellisillä elämäntavoilla kuten riittävällä liikunnalla, ravinnolla, levolla ja unella sekä sosiaalisilla suhteilla ja harrastuksilla luodaan perusta hyvälle työkyvylle ja työhyvinvoinnille. Meillä kullakin on omat yksilölliset tavoitteemme ja rajamme. Työsopimuslain mukaan työntekijän velvollisuuksiin kuuluu työn tekeminen huolellisesti työnantajan määräyksiä noudattaen sekä omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen. Onkin jokaisen työntekijän oman edun mukaista huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Se mahdollistaa työkavereiden auttamisen, työssä suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. (Valtiokonttori 2013; Pääkkönen & Repo & Ravantti 2015, 36; Työsopimuslaki 2001, 3 luku 1-2 §.)

Työntekijän on ilmoitettava esimiehelleen, mikäli hänen työhyvinvointinsa on uhattuna. Työntekijät osallistuvat myös työympäristön kehittämiseen ja hyvien olosuhteiden ylläpitoon. Heillä on velvollisuus ilmoittaa havaitsemistaan vaaroista esimiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle. Turvallisuutta ja työkykyä ylläpitäviä menettelytapoja koskevien ohjeiden ja määräysten noudattaminen on tärkeää. Työntekijä huolehtii oman työnsä sujuvuudesta eikä aiheuta toimillaan vaaraa myöskään muille työntekijöille. Myös yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja hyvät työyhteisötaidot luovat myönteistä ilmapiiriä ja edistävät kaikkien työhyvinvointia. Jokaisen työntekijän asennoituminen, innostuneisuus ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat koko työyhteisöön. Yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä auttaa se, että työntekijät sitoutuvat niihin ja arvostavat niin omaa kuin muidenkin työtä. (Työturvallisuuskeskus 2011 2-4; Ilmarinen 6.)

2.2 Työhyvinvointi organisaatiossa

2.2.1 Työhyvinvoinnin perusta

Työelämä on Suomessa hyvin säädeltyä. Lainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän keinoin turvataan oikeudenmukainen, kohtuullinen ja heikompaa osapuolta suojaava toiminta työelämässä. Lainsäädännön ja työehtosopimusten tarkoituksena on suojella

työntekijöiden hyvinvointia ja oikeusturvaa sekä varmistaa ihmisten tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työyhteisössä. Työehtosopimuksissa on sovittu työsopimuksissa ja työsuhteissa noudatettavista alakohtaisista työehdoista. Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu työyhteisössä kaikille ja sitä toteutettavat johtajat, esimiehet ja työntekijät yhdessä. Työterveyshuolto on organisaation tärkeä yhteistyökumppani työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Viitala 2009, 32–33; Työterveyslaitos.)

Työsuojelun yhteistoiminnan tavoitteena on edistää työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä sekä edesauttaa työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikusta. Sillä varmistetaan myös henkilöstön mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kyseisiin asioihin. Toimintaa on säädetty työturvallisuuslaissa, työterveyshuoltolaissa sekä laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Työnantajan tulee nimetä työyhteisön työsuojelupäällikkö, jolla tulee olla riittävä pätevyys ja perehtyneisyys sekä lainsäädäntöön että työpaikan olosuhteisiin. Työntekijöiden keskuudesta valitaan työsuojeluvallatut ja varavallatut. Työsuojelun yhteistoiminnan vastuulla on työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyvien asioiden käsittely. Työnantajan velvollisuutena on vastata työsuojelutoiminnasta. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006, 5 luku 22–29 §; Viitala 2009, 233–234; Työsuojeluhallinto.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös työterveyshuollon järjestäminen. Työterveyshuollon ja työnantajan yhteistyön avulla pyritään ensisijaisesti ennaltaehkäisevin keinoin parantamaan työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia sekä työyhteisön olosuhteita. Työpaikan terveyteen vaikuttavia tekijöitä tulee selvittää ja arvioida jatkuvasti. Se auttaa tarvittavien toimenpiteiden sopimisessa sekä tavoitteiden toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa. Työnantaja tekee päätökset työterveyspalvelujen sisällöstä, johon voi ennaltaehkäisevän toiminnan lisäksi sisältyä myös muita terveyden- ja sairaanhoidon palveluita. Pidempiä vaikutuksia saadaan nimenomaan ennaltaehkäisevän toiminnan, jatkuvan yhteistyön ja riittävän organisaation tuntemuksen avulla. (Työturvallisuuskeskus 2011, 5; Viitala 2009, 234–235.)

2.2.2 Johto ja esimiehet

Työhyvinvointia voidaan edistää kaikissa työyhteisöissä ja sen tulisikin olla osa jokapäiväistä toimintaa. Toteutuakseen työhyvinvointi ja tuloksellisuus vaativat luottamushenkilöiden ja ylimmän johdon tukea. Organisaation tavoitteet, toiminnan suunta ja resurssien

tarve tulee määritellä huolellisesti ja yhteensopiviksi. Henkilöstön osaamisen tulee vastata työn vaatimuksiin aina rekrytointitilanteesta työuran loppuun. Johtajat toimivat esimerkkinä koko henkilöstölle ja vastaavat lakisääteisistä järjestelyistä. Johto varmistaa myös, että esimiehillä on riittävää ja ajantasaista osaamista työhyvinvoinnin ja turvallisuuden johtamiseen. Esimiehet huolehtivat puolestaan siitä, että perusrakenteet ovat kunnossa ja yhteiset tavoitteet ohjaavat työskentelyä. He pitävät myös huolen siitä, että työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteet toteutuvat sovitusti. Esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa arvioidaan onnistumista ja asetetaan tavoitteita sekä suunnitellaan keinoja niiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelu on myös yksi hyvä tilaisuus varmistaa työntekijän työhyvinvoinnin tilaa. Esimiehen vastuulla on myös työntekijän riittävä ja kattava perehdyttäminen, jotta työskentely ei aiheuta hänelle vaaratilanteita tai hallinnan ongelmia. Esimiehen on viipymättä puututtava tilanteeseen ja tuettava työntekijää, mikäli hänen työkyky tai työn hallinta ovat vaarassa heiketä. Tarvittaessa esimies saa apua ja tukea työsuojelu- ja työterveyshenkilöstöltä. (Työturvallisuuskeskus 2011, 2-3.)

Esimiehillä on siis erittäin tärkeä rooli johdon ja henkilöstön välillä. He vastaavat operatiivisesta toiminnasta ja työyhteisön kehittämisestä. He tuntevat työntekijät ja työolosuhteet parhaiten ja osaavat siten myös muokata organisaation tavoitteet omalle ryhmälleen sopiviksi. Hyvä esimiestyö vaatii vuorovaikutteista, oikeudenmukaista, avointa ja luottamuksellista toimintaa niin koko tiimin kuin jokaisen yksilönkin kanssa. Esimiehen tehtävänä on saada henkilöstö motivoitumaan sekä huolehtimaan oman osaamisen kehittämisestä. Kannustavan palautteen ja valmentavan otteen avulla esimies luo myönteistä ilmapiiriä ja saa työntekijät motivoitumaan työhönsä. Saadessaan positiivista palautetta ja onnistumisen kokemuksia työntekijöiden suorituskyky lisääntyy. Esimieheltä vaaditaan myös läsnäoloa arjessa, työntekijöiden huomioimista sekä heidän tukemista tarvittaessa. (Kesti 2010, 132–135.)

2.2.3 Työyhteisötaidot, työilmapiiri ja yhteisöllisyys

Tänä päivänä työyhteisöissä korostuvat työyhteisötaidot, jotka lisäävät työpaikan yhteisöllisyyttä ja tasavertaista vastavuoroisuutta autoritäärisen organisaatiokulttuurin sijaan. Työyhteisössä, jossa työyhteisötaidot ovat kunnossa, kaikki tekevät oman tehtävänsä ja huolehtivat oman osaamisen kehittämisestä, huomioivat muut työntekijät sekä arvostavat kaikkien työtä, tekevät aktiivisesti yhteistyötä, osallistuvat kehittämiseen ja edistävät

muutenkin hyvää ilmapiiriä. Hyvän työilmapiirin muodostumisen perustana on hyvä työ-
kulttuuri, johon kuuluu muun muassa työmoraali, yhteiset säännöt ja tapa kohdella asi-
akkaita sekä muita sidosryhmiä. Esimies vaikuttaa omalla esimerkillään ja toiminnallaan
suoraan yhteishengen muodostumiseen. Hyvin toimiva työyhteisö ja hyvä ilmapiiri edes-
auttavat organisaation menestymistä ja työntekijöiden hyvinvointia. Myönteinen ilmapiiri
vahvistaa myös yhteisten tavoitteiden saavuttamista, työtehtävien ja vastualueiden sel-
keyttä, työntekijöiden aktiivisuutta ja kehittymistä. Esimiehellä on tärkeä rooli myös orga-
nisaation sisäisessä viestinnässä. Hän jakaa tietoa ylemmältä johdolta tiimilleen ja vas-
taavasti vie tiimissä käsiteltyjä asioita eteenpäin johtoryhmän käsiteltäväksi. Näin työn-
tekijäkin saavat äänensä kuuluviin ja heidän tarpeisiinsa pystytään työyhteisössä vas-
taamaan. (Manka & Manka 2016, 148–149; Työturvallisuuskeskus b; Kesti 2010, 135–
139.)

Yhteisöllisyys vaikuttaa myös työn laatuun ja vastuullisuuteen ja sitä kautta asiakasty-
tyväisyyteen. Yhteisöllisyys vähentää sairauspoissaoloja, työterveyshuollon kustannuk-
sia ja henkilöstön vaihtuvuutta. Se ehkäisee myös työntekijöiden välisiä ristiriitoja, kiu-
saamista ja kuppikuntaisuutta. Sosiaalisten suhteiden sanotaan vaikuttavan työpaikan
ilmapiirin 90-prosenttisesti. Vaikka työpaikka ei ole sosiaalisten suhteiden luomista ja
sosiaalista kanssakäymistä varten, kannattaa yhteisöllisyyteen panostaa, sillä tulokselli-
sen työn tekeminen edellyttää sujuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Pääkkönen ym.
2015, 17–18; Schaupp ym. 2013, 9.)

2.2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Useiden suomaisten organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi
2000-luvun aikana ja se aiheuttaa haasteita johtamisessa. Kiristynyt kilpailutilanne vaatii
jatkovaa toiminnan kehittämistä. Lisäksi vaaditaan innovatiivisuutta, joustavuutta sekä
reaktionopeutta. Myös henkilöstön moninaisuus asettaa haasteita johtamiselle. Johdon
tulee osata reagoida näihin haasteisiin, mutta myös henkilöstöltä vaaditaan moninaisem-
paa osaamista. Organisaatioiden tulee pystyä houkuttelemaan ja sitouttamaan henkilo-
stöä, jolla on oikeanlaista osaamista myös tulevaisuutta ajatellen. Henkilöstön tarpeista
huolehtiminen ja työhyvinvointiin panostaminen on siis merkittävässä asemassa. (Kau-
hanen 2016, 15–17.)

Työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin hyvin monipuoli-
sesti. Se voi esimerkiksi pyrkiä tarjoamaan mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä

sekä joustoa työajoissa, luoda kannustavan ilmapiirin ja edistää hyvää johtamista, tarjota tukea fyysisen kunnon ylläpitämiseen sekä huomioida yksilölliset tarpeet työsuhteen ehtoissa. Päästäkseen mielenkiintoisiin ja haastaviin työtehtäviin, työntekijän tulee olla myös itse aktiivinen ja kertoa esimiehelleen toiveistaan ja tavoitteistaan. Hyvällä johtamisella on suuri merkitys henkilöstön työhyvinvoinnissa. Sen avulla luodaan positiivista työnantajaimagoa ja voidaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Tutkimusten mukaan keskeisiä irtisanoutumisen syitä ovat huonot kehittymismahdollisuudet ja huono johtaminen sekä esimiestyö. (Kauhanen 2016, 87–92.)

Ollessaan hyvin monitahoinen käsite, jolle on useita eri määritelmiä, työhyvinvointi voidaan nähdä haasteellisena. Määritelmissä puhutaan samoista asioista, mutta niissä on usein hieman eri tulokulma. Organisaatioiden johdossa työhyvinvoinnin monimuotoisuus saattaakin aiheuttaa haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja johtamiseksi. Sen lisäksi, että itse työhyvinvoinnin käsittäminen kokonaisuutena voi olla hankalaa, myös sen johtamisesta ollaan eri mieltä. Hyvinvoinnin johtaminen vaatii monipuolista osaamista ja eri toimijoiden yhteistyötä. Kirjassaan ”Strateginen hyvinvoinnin johtaminen” kirjoittajat Ossi Aura ja Guy Ahonen ovat kuitenkin sitä mieltä, että työhyvinvointi on selkeästi johdettava asia siinä missä muutkin organisaation ilmiöt. Kirjassa puhutaan strategisesta työhyvinvoinnista, jolla tarkoitetaan sitä osaa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuteen. Ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin (kuten strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto) kutsutaan strategiseksi hyvinvoinnin johtamiseksi. Tämä hyvinvoinnin johtaminen kytkeytyy nimenomaan tuloksellisuuteen. Strategisen hyvinvoinnin kohderyhmänä tulisi olla koko henkilöstö, sen tärkein toimija on esimies ja kokonaisuudesta vastaa ylin johto. Strategisen hyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on kattava, oikea ja ajantasainen tieto organisaation nykytilasta. (Aura & Ahonen 2016, 18–25, 107, 108.)

2.2.5 Työhyvinvointi pääomana

Aineettomasta pääomasta on tullut tärkeä osa organisaatioiden resursseja. Työntekijöiden määrää ei välttämättä voida lisätä, jolloin henkilöstön osaamisen ja innovatiivisuuden merkitys korostuvat. Aineettoman pääoman kustannukset ovat korkeita, mutta myös sen vaikutukset tulokseen ovat suurempia kuin aineellisen pääoman. Henkilöstön osaaminen ja sen luoma yhteishenki ja asiakassuhteet ovat organisaatiolle merkittävää pääomaa. Inhimillisen pääoman tunnistaminen on hankalaa, sillä se on kytköksissä organi-

saation historiaan, kulttuuriin, työprosesseihin sekä työntekijöiden asenteisiin ja osaamiseen. Inhimillisen pääoman säilyttäminen ja kasvattaminen vaatii organisaatiolta muun muassa työhyvinvoinnista huolehtimista. (Manka & Manka 2016, 51–52; Repo ym. 2015, 7.)

Pystyäkseen oppimaan, kehittymään ja työskentelemään tehokkaasti ja innovatiivisesti, henkilöstön tulee voida hyvin. Työntekijällä tulee olla riittävää osaamista, työn tulee olla mielekästä ja työssä pitää pystyä kehittymään, jotta siitä voi suoriutua mahdollisimman hyvin ja tuottavasti. Tänä päivänä organisaatioissa joudutaan vähentämään henkilöstöä, nopeuttamaan toimintaa ja parantamaan tuottavuutta, jotta kilpailukyky säilyy. Epävarma markkinatilanne johtaa määräaikaisten työsuhteiden lisääntymiseen. Henkilöstölle aiheutuu siis paineita työssä suoriutumiseen kasvavan työmäärän ja vastuun takia sekä epävarmuutta työpaikan pysyvyydestä. Organisaation johtamisessa tämä taas saa aikaan haasteita sovittaa yhteen tehokkuusvaatimukset ja henkilöstön työhyvinvointi. (Viitala 2009, 212.)

Työn imua on myönteinen työhön liittyvä tunne- ja motivaatiotila. Työnimuihin henkilö on tarmokas, hän haluaa panostaa työhönsä ja on valmis ponnistelemaan myös vastoin käymisten ilmaantuessa. Hän kokee työnsä merkitykselliseksi, saa nautintoa työstään ja on myös ylpeä työstään. Työn imusta hyötyy työntekijän lisäksi myös esimies sekä koko organisaatio. Tutkimusten mukaan työnimuihin työntekijä on työssään aloitteellinen ja tuottava, hän sitoutuu työhönsä ja organisaatioonsa vahvemmin ja haluaa jatkaa työelämässä pitkään. Työn imu saa aikaan myös uudistushakuisuutta, hyviä työyhteisötaitoja sekä edistää työstä palautumista ja psyykkistä sekä fyysistä terveyttä. Työn imua edistävät erilaiset yksilölliset sekä organisatoriset voimavarat, joiden avulla työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin ja myös suoriutuvat niistä menestyksellisesti. Organisaatioon liittyviä voimavaroja ovat muun muassa työn palkitsevuus, vaikuttamismahdollisuudet, esimiehen ja työkavereiden tuki ja selkeät johtamiskäytännöt. Yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi optimismi, hyvä itsetunto, sinnikkyys ja joustavuus. (Koskensalmi & Seppälä & Hakanen 2015, 8–13.)

2.2.6 Työhyvinvointi menestystekijänä

Voidaanko sanoa yksiselitteisesti, että hyvinvoiva henkilöstö tuottaa organisaatiolle kilpailuetua ja menestystä? Kirsti Kehumaa kirjoittaa kirjassaan niillä olevan kuitenkin mo-

nimutkaisempi ja syvällisempi yhteys. Niitä tulisikin tarkastella osana organisaation strategiatyötä. Kilpailuetua yritykselle voidaan luoda muun muassa toimivien palveluprosessien ja toimintamallien avulla, jotka mahdollistavat esimerkiksi nopeampaa ja laadukkaampaa asiakaspalvelua. Prosessit ja toimintamallit ovat kuitenkin helposti kopioitavissa ja kilpailukyky voidaan helposti menettää, jos siihen ei panosteta. Asiakaspalvelu ei useinkaan ole erinomaista pelkän toimivan prosessin ansioista, vaan siihen tarvitaan myös inhimillistä panostusta. Hyvinvoiva ja sitoutunut työntekijä todennäköisesti myös panostaa työhönsä enemmän, jolloin se lisää organisaation kilpailuetua. Näin ollen kilpailuedun voimistamiseen tarvitaan sitä mahdollistavia sekä vahvistavia tekijöitä. (Kehusmaa 2011, 145–146.)

Yrityksen toiminta on täysin riippuvainen sen työntekijöistä. Henkilöstön avulla yritys pystyy suoriutumaan tehtävästään ja pääsee tavoitteisiinsa. Henkilöstön osaaminen ja työn laatu ovat merkittävässä osassa yrityksen toimintaa. Motivaation puute ja työhön tyytymättömyys vaikuttavat henkilöstön käyttäytymiseen ja työn laatuun, mikä näkyy myös yrityksen ulkopuolelle. Vastaavasti onnellisuus vaikuttaa ihmisen työntekoon ja toimintakykyyn. Onnellisuus ja työtyytyväisyys vaikuttavat muun muassa työntekijän luovuuteen ja tehokkuuteen sekä stressin sietokykyyn ja palautumiseen. Onnellisuuden on todettu vähentävän myös tapaturma-alttiutta ja poissaoloja. Säilyttääkseen kilpailukykyä organisaation pitää pystyä jatkuvasti kehittymään ja uudistumaan, ja siihen se tarvitsee innovatiivista ja luovaa henkilöstöä. On siis erittäin tärkeää huolehtia siitä, että organisaation tärkein voimavara, henkilöstö, voi hyvin ja on sitoutunut työhönsä. (Viitala 2009, 8–1; Suutarinen & Vesterinen 2010, 108.)

Organisaation tavoite ohjaa sen toimintaa. Tavoitteen tulee olla selkeä ja sen saavuttamiseksi tarvitaan strateginen toimintasuunnitelma. Myös toimintaympäristön muutoksiin pitää pystyä reagoimaan. Ei riitä, että tavoite ja strategia tiedostetaan vaan johdon kesken, vaan työntekijöiden pitää yhtä lailla olla tietoisia ja kiinnostuneita niistä. Henkilökunnan sitoutumista ja innostumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen lisää se, että he saavat olla mukana laatimassa niitä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja liiketoimintastrategia eivät saisi olla erillään toisistaan. Parhaassa tapauksessa työntekijöiden hyvinvointi edes auttaa tavoitteisiin pääsemistä. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Tavoitteellinen toiminta on tänä päivänä niin yksityisen kuin kunnallisenkin organisaation päämääränä. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan onnistu saavuttamaan tavoitteitaan. Syyt voivat johtua ulkoisista tai sisäisistä ympäristötekijöistä, joiden muutoksiin ei ole

välttämättä kyetty reagoimaan. Usein tavoitteet jäävät saavuttamatta henkilöstöön ja johtamiseen liittyvistä syistä. Organisaatiossa ei välttämättä ole ollut riittävää osaamista omassa toimintaympäristössä menestyksellisesti toimimiseen. Tavoitteiden suunnittelussa on tärkeää tunnistaa ulkoiset ja sisäiset ympäristötekijät. Sisäisiä ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi toimintaprosessit, joita tulee kehittää jatkuvasti tarkoituksen mukaisen toiminnan turvaamiseksi. Henkilöstörakenne pitää sisällään muun muassa henkilöstön ominaisuudet ja työhyvinvoinnin. Organisaatiokulttuuri tarkoittaa kokonaisuutta, johon kuuluvat käyttäytymisnormit, arvot, toimintatavat sekä muita vastaavia tekijöitä (esimerkiksi vuorovaikutustavat, kokouskäytännöt ja johtamistapa). Organisaatiokulttuurin muodostuminen tapahtuu ajan saatossa ja sen muuttaminen vie usein vuosia. Menestymisen mittaamisessa on tärkeää käyttää taloudellisten mittareiden lisäksi muitakin mittareita, kuten henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys. (Kauhanen 2016, 43–60.)

Tänä päivänä menestyvät parhaiten ne yritykset, joissa osataan johtaa. Liikevaihdossa saattaa olla jopa yli kymmenen prosentin eroja, kun verrataan todella hyvin ja todella huonosti johdettuja yrityksiä keskenään. Perusteluja asialle ovat muun muassa sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden suurempi määrä niissä yrityksissä, joissa esimiestyö on huonoa. Henkilöstövoimavarojen tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen uskotaan vaikuttavan yrityksen tulokseen jopa 50–90 prosenttia. Työhyvinvointia tarkasteltaessa yrityksen kilpailutekijänä, kannattaa sitä ajatella kokonaisuutena, jossa kuunnellaan henkilöstön ideoita ja perehdytään myös mahdollisiin puutteisiin toimintatavoissa ja prosesseissa. (Repo ym. 2015, 2.)

2.3 Työhyvinvoinnin välittömät ja välilliset vaikutukset ja niiden seuranta

Työhyvinvointi on organisaation menestystekijä, mutta yhtä lailla se on henkilöstön menestystekijä. Työhyvinvoinnilla on kustannuksia alentavia vaikutuksia, kuten sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennenaikaisen eläköitymisen väheneminen. Organisaation omilla työkyvyttömyyseläketapauksilla on vaikutus eläkevakuutusmaksujen muodostumiseen. Useinkaan organisaatiossa ei tätä tiedetä riittävän hyvin eikä työkykyä ylläpitävään toimintaan välttämättä panosteta riittävästi. Yhtä lailla työhyvinvointiin panostamalla voidaan parantaa työilmapiiriä ja työtehoa, tuottavuutta, innovatiivisuutta, positiivista työnantajakuvaa ja taloudellista tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää panostamista työterveyshuoltoon, työolosuhteisiin ja esimerkiksi vapaa-ajan liikuntatoimintaan. Jotta työhyvinvoinnilla saadaan tuloksia aikaiseksi, organisaation tulee tehdä kiinteää yhteistyötä työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa. Lisäksi organisaation

johdon tulee myös sitoutua työhyvinvoinnin edistämiseen. Suurimmat taloudelliset vaikutukset saadaan nimenomaan panostamalla työhyvinvointiin ennakoivasti ja luomalla mahdollisimman hyvät olosuhteet työyhteisöön. (Kauhanen 2016, 122; Kauhanen 2012; Manka 2011, 48.)

Useiden tutkimusten mukaan työhyvinvointiin investointi tuottaa voittoa siinä missä muutkin investoinnit, sillä työhyvinvointiin sijoitettu raha voidaan saada moninkertaisena takaisin. Työhyvinvoinnilla on pitkäaikaisia vaikutuksia tuloskehitykseen. Mutta se vaikuttaa myös organisaation kilpailukykyyn ja maineeseen. Työhyvinvoinnin vaikutuksia mitattaessa tarkastellaan usein vain välittömiä tulosvaikutuksia, kuten sairauspoissaolot ja eläkekustannukset. Vähäisemmälle huomiolle jäävät usein välilliset talousvaikutukset, jotka edistävät työn tuottavuutta, asiakastyytyväisyyttä, henkilöstön vähäisempää vaihtuvuutta ja laadun paranemista. Niiden mittaaminen onkin vaikeampaa. (Kehusmaa 2011, 81–82; Työterveyslaitos.)

Henkilöstötunnuslukujen avulla voidaan seurata muun muassa henkilöstön ja työyhteisön sekä organisaation ja johtamisen tilaa sekä niihin sijoitettuja panostuksia ja tuotoksia. Henkilöstötunnuslukujen selvittämiseksi tarvittavia tietoja voidaan kerätä tietojärjestelmistä tai erikseen sovitulla toimintatavoilla. Perinteisiä tunnuslukuja ovat esimerkiksi sairauspoissaoloprosentti, henkilöstön vaihtuvuus ja työkykyindeksi. Myös aineettomaan pääomaan liittyviä henkilöstötunnuslukuja voidaan laatia, niitä ovat muun muassa sosiaalinen pääoma ja työhyvinvoinnin indeksit. Parhaan hyödyn saamiseksi henkilöstötunnusluvusta tulee ymmärtää niiden muodostumiseen vaikuttavat syyt ja syy-seuraussuhteet. Tunnuslukujen avulla organisaatio voi suunnitella ja kehittää toimintaansa. Johdonmukainen ja säännöllinen henkilöstötunnuslukujen seuranta kertoo toimenpiteiden vaikutuksista. Työterveyshuollon rooli tunnuslukujen selvittämisessä ja analysoinnissa on tärkeä. (Manka & Hakala 2011, 9-11.)

3 Fysioterapeutin työ

Vaikka tämä on liiketalouden opinnäytetyö, eikä tässä perehdytä syvemmin fysioterapiaan, on syytä kuitenkin avata hieman fysioterapeutin työtä ja työympäristöä. Fysioterapeutti on terveydenhuollon ammattihenkilö, jonka vastuulla on itsenäinen työn suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Työssä tulee huomioida eettiset ja lainsäädännölliset näkökulmat. Fysioterapiassa korostuu asiakaslähtöisyys. Fysioterapeutti on

usein osa asiakkaan hoitoon ja kuntoutukseen osallistuvaa moniammatillista työryhmää. Fysioterapeutin työpaikkana voi olla esimerkiksi sairaala, terveyskeskus tai hoitolaitos. (Suomen fysioterapeutit 2014.)

Fysioterapeutin rooli on esimerkiksi sairaalassa hyvin keskeinen, kun tavoitteena on potilaan tehokas kotiuttaminen. Fysioterapeutit jakavat mielellään tietoa ja osaamistaan työyhteisössä. Heidän antamansa ohjeet ja neuvot asiakkaiden käsittelyssä ovat myös arvostettuja ja niitä hyödynnetään. Moniammatillisissa työyhteisöissä roolirajoja ylitetään, jotta työskentely on joustavaa ja asiakkaan hoito kokonaisvaltaista. Yhteistyö edellyttää kuitenkin luottamusta, hyviä vuorovaikutustaitoja ja selkeitä toimintatapoja. (Isoherranen 2012, 107–111.)

Fysioterapeutin työ vaatii muun muassa omistautumista, tiimityötä, urautumista ja kykyä vaikuttaa positiivisesti toisiin ihmisiin. Fysioterapeutin rooli organisaatiossa ei aina ole välttämättä aivan selkeä ja yksiselitteinen. Fysioterapeutit saattavat kokea stressiä joutuessaan heidän roolinsa monijakoisuudesta, suuresta työmäärästä ja lisääntyneestä paperityöstä. Fysioterapeutit kokevat turhautumista, kiirettä ja stressiä, mikä saattaa johtaa siihen, että asiakkaiden tarkoituksenmukaiseen hoitoon ei välttämättä jää riittävästi aikaa. Organisaation odotukset sekä epäselvyydet ja ristiriidat vastuissa ja menetelmissä aiheuttavat stressiä moniammatillisissa tiimeissä. Stressin kokeminen kuluttaa työntekijöiden emotionaalisia voimavaroja ja selviytymiskykyä. Pitkittyessään tilanne voi heikentää työntekijän hyvinvointia ja suorituskykyä. Tämän takia olisi hyvin tärkeää, että fysioterapeuttien rooli organisaatiossa olisi selkeä ja yhtenevä ja kaikki työyhteisössä olisivat siitä tietoisia. (Deckard & Present 2016, 713–718.)

4 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

4.1 Käytetty tutkimusmenetelmä

Tavoitteiden saavuttamiseksi opinnäytetyössä haastateltiin kuutta henkilöä. Henkilökohdaisilla haastatteluilla pyrittiin saamaan syvempi käsitys siitä, mitkä eri asiat työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat ja mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla on heidän työskentelynsä. Selvitin haastattelujen avulla myös sitä, millä keinoilla organisaatiot tukevat

työhyvinvointia haastateltavien näkökulmasta ja mitä kehitysideoita työntekijöillä työnantajilleen on.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti tässä työssä se, että vaikka aiheesta on olemassa jo paljon tietoa ja tutkimuksia, niin asiasta haluttiin saada syvällisempi näkemys haastattelujen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa pyrittiin mahdollisimman perusteellisesti selvittämään muutamien havaintoyksiköiden näkemystä asiasta, mutta niiden perusteella ei tuloksia voida juurikaan yleistää. Laadullisessa tutkimuksessa on yleistä, että aineisto kerätään osallistujilta vuorovaikutussuhteessa ja tiedon keräämisessä korostuu näkökulma ja näkemykset. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiöitä kuvataan sanoin ja lausein, ei luvuilla, kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2014, 16–19.) Työhyvinvointi on asia, joka voidaan kokea hyvinkin eri lailla ja sen takia laadullinen menetelmä sopi mielestäni tähän aiheeseen hyvin.

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä on useita ja niistä tähän työhön valittiin haastattelu, koska henkilökohtaisilla haastatteluilla haluttiin syventää olemassa olevaa tietoa aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan omat uskomukset tai asenteet eivät saa sekoittua tutkimuskohteeseen vaan hän pyrkii ymmärtämään haastateltavan henkilökohtaisia näkökulmia ja ilmaisuja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei juurikaan voi vaikuttaa kerättävään aineistoon, vaan valta sen muodostumisesta on vastaajalla. Haastattelukysymykset suunniteltiin valmiiksi, mutta ne olivat täysin avoimia eli vastaukset muodostuvat haastateltavien vastausten perusteella. Koska haastattelussa haluttiin selvittää osallistujien henkilökohtaisia näkemyksiä ja mielipiteitä työhyvinvoinnin kokemisesta, valittiin menetelmäksi yksilöhaastattelut. Haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska kaikilta haastateltavilta haluttiin kysyä samat asiat riittävän ja yhtenäisen käsityksen saamiseksi. (Tilastokeskus)

4.2 Laadullisen tutkimuksen toteutus

Ennen opinnäytetyön aloittamista itselläni oli aiempien opintojen ja työkokemuksen kautta melko hyvin tietoa työhyvinvoinnista. Lisäksi perehdyin aiheeseen perusteellisemmin teoriaosuutta kirjoittaessani. Näihin tietoihin peilaten laadin haastattelukysymykset. Koska työhyvinvointi määritellään ja koetaan hieman eri tavoin, kerroin haastattelujen alussa työterveyslaitoksen määritelmän työhyvinvoinnista. Tuon määritelmän lisäksi en halunnut johdatella haastateltavia mitenkään muuten, vaan kysymykset olivat täysin avoimia. Avoimilla kysymyksillä turvattiin se, että haastateltavat pystyivät vastaamaan

kysymyksiin omin sanoin ja kertomaan heille tärkeistä asioista. Tällä pyrin varmistamaan myös sen, että tutkimuksen objektiivisuus säilyy eivätkä omat näkemykseni ja mielipiteeni tule haastattelussa tai analysointivaiheessakaan esille. Lisäksi avoimilla kysymyksillä haluttiin mahdollistaa se, että haastatteluissa voi tulla esille asioita, joita en itse ollut osannut ottaa huomioon. Koska kysymykset olivat avoimia, piti ottaa huomioon mahdollinen aineiston runsaus ja siten kysymysten määrä tuli pitää kohtuullisena. Aineiston määrää huomioitaessa haastattelujen määrä rajattiin noin kuuteen.

Tutkimusosassa käytin harkinnanvaraista otosta haastateltavien valinnassa. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin jo olemassa olevia kontaktejani ja pyysinkin haastatteluun fysioterapeutteja lähipiiristäni. Hyödynsin osittain myös lumipallotekniikkaa, ja kysyin tuntemiltani tutkimukseen osallistuvilta fysioterapeuteilta vinkkejä muista haastatteluun soveltuvista henkilöistä. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen erittäin mielellään ja innostuneesti. Haastatteluaineiston määrä pyrittiin rajaamaan tarkasti, jotta sitä ei tule liikaa ja se edustaisi vain yhden ammattikunnan kokemuksia asiasta. Tästä johtuen haastateltiin vain fysioterapeutteja ja haastattelujen määräksi valittiin kuusi haastattelua. (KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2017)

Ennen haastatteluja olin yhteydessä haastateltaviin ja kerroin opinnäytetyöni aiheesta ja tekeväni siihen liittyen haastatteluja. Kysyin haluaisivatko he osallistua haastatteluun ja samalla ilmoitin haastattelun olevan täysin anonymi eikä haastateltavan tai hänen työntantajansa nimi tule opinnäytetyössä esille. Ilmoitin myös kaikille, että haastattelen vain fysioterapiatyötä tekeviä henkilöitä. Itse haastattelut toteutettiin joulukuun puolivälin ja helmikuun alun välillä kasvotusten haastateltavan valitsemassa paikassa. Valmiiden kysymysten lisäksi haastateltavilta kysyttiin tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Kukin haastattelu kesti suunnilleen puoli tuntia ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Ensimmäisen haastattelun kirjoitin auki hyvin tarkasti sanasta sanaan, mutta seuraavissa litteroinneissa jätin niin sanotut täytesanat kirjoittamatta, koska ajattelin niiden olevan hieman epäolennaisia tulosten kannalta. Tällä varmistin sen, että litterointiin ei mene liikaa aikaa ja analysoitavasta materiaalista tulee mahdollisimman helppolukuinen ja siihen on myös helppo palata tarvittaessa.

5 Haastattelujen tulokset ja niiden analysointi

5.1 Aineiston analysointi

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta karsitaan pelkistämällä eli redusoidulla epäolennainen osuus pois. Pelkistämällä tiivistetään informaatiota tai pilkotaan sitä osiin. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Tässä vaiheessa samankaltaiset asiat ryhmitellään luokaksi. Luokittelun tarkoituksena on yhdistää yksittäisiä tekijöitä ja muodostaa niistä yleisempiä käsitteitä. Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluu klusteroinnin jälkeen vielä aineiston abstrahointi. Siinä muodostetaan luokituksista vielä teoreettisia käsitteitä, jotta tutkimustehtävään saadaan vastaus. Teoriaohjauksessa sisällönanalyysissä edetään myös aineistolähtöisesti, mutta abstrahoinnissa hyödynnetään aiemmin käytettyä teoriaa ja käsitteistöä. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 110–116.)

Itse hyödynsin tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä osittain näitä molempia menetelmiä. Litteroinnin jälkeen keräsin aineistoista ensin yksittäisiä käsitteitä Excel-taulukkoon, jotta pystyin paremmin tarkastelemaan, miten samat tekijät toistuvat eri vastaajilla. Tämän jälkeen luokittelin samankaltaisia asioita vielä omiin luokkiinsa. Teoriaosuudessa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät oli luokiteltu karkeasti yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. Analyysiä tehdessäni huomasin kuitenkin joidenkin tekijöiden liittyvän mielestäni sekä yksilöllisiin että organisatorisiin tekijöihin. Tämän lisäksi haastattelussa ei kysytty erikseen, mitkä yksilölliset tekijät työhyvinvointiin vaikuttavat. Näistä asioista johtuen hyödynsin osittain teoriaosuuden määritelmiä luokittelussa, mutta luokittelin niitä myös aineiston ja siitä saamani ajatusten pohjalta. Pyrin tekemään luokittelusta sellaisen, että asioita on mahdollisimman helppoa analysoida ja käsitellä hieman isompina kokonaisuuksina. Tämä olikin melko työllistävä vaihe ja jouduin käymään aineistoa läpi kerta toisensa jälkeen. Luokitteluakin muokkasinkin joitakin kertoja vielä isommiksi kokonaisuuksiksi.

5.2 Haastateltavien taustatekijät ja koettu hyvinvoinnin tila

Kuten aiemmin on jo mainittu, niin kaikki haastateltavat ovat fysioterapeutteja ja tekevät fysioterapeutin työtä moniammatillisessa työyhteisössä. Haastateltavien työkokemus fysioterapeutin työssä vaihteli 3 vuodesta 11 vuoteen. Puolet haastateltavista työskenteli yksityisellä työnantajalla ja puolet julkisella sektorilla. Organisaatioiden koossa oli suurta vaihtelua, pienin työyhteisö on noin 50 työntekijän perheyrittäjä ja suurimmassa organisaatiossa on useita kymmeniä tuhansia työntekijöitä. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta

kaikki haastateltavat kuuluvat ikäryhmään 35–44. Yksi vastaajista kuuluu ikäluokkaan 25–34. Suurin osa haastatelluista oli naisia, yksi vastaajista oli mies.

Kysyttäessä oma työhyvinvoinnin tilaa haastatteluhetkellä vastaukset vaihtelivat melko paljon. Haastateltavat saivat arvioida omaa työhyvinvoinnin tilaansa sanallisesti, ilman annettuja asteikkoja. Koetun työhyvinvoinnin tila vaihteli ei kovin hyvästä aina tosi hyvään. Näiden lisäksi sen vastattiin olevan hyvä, aika hyvä tai voisi olla parempikin. Muutama haastateltava koki, että annettu arviointiasteikko olisi helpottanut hyvinvoinnin tilan arviointia.

5.3 Omaa työhyvinvointia edistävät tekijät

5.3.1 Itse työhön liittyvät tekijät

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän työhyvinvointiaan lisää vaikuttamismahdollisuudet oman työn suunnitteluun organisointiin. He kokivat hyväksi ja tärkeäksi sen, että voivat itse melko vapaastikin suunnitella työpäivänsä ja aikataulunsa. Hyvinvointia lisää myös tunne, että heihin ja heidän työn tekoonsa luotetaan ja heillä on työrauha oman työn tekemiseen. Vapaus suunnitella omaa työtään lisää joidenkin haastateltavien oman työn hallinnan tunnetta, minkä koettiin myös lisäävän työhyvinvointia. Lisäksi oman työn suunnittelu ja aikatauluttaminen lisäävät ainakin tietyissä rajoissa joustoa työn ja muun elämän yhteen sovittamisessa, mikä koettiin myös tärkeäksi hyvinvointia lisääväksi asiaksi.

Haastatteluissa tuli hyvin esille myös se, että haastateltavat saavat itse olla mukana kehittämässä omaan työhönsä liittyviä asioita ja työtapoja. Joissain työyhteisöissä myös edellytettiin työtapojen kehittämistä. Haastateltavien mukaan johtoporras on usein irtaantunut jokapäiväisestä työn teosta niin kauas, että se ei aina osaa ottaa tarvittavia asioita huomioon. Kun taas työntekijät ovat oman työhönsä asiantuntijoita, jolloin heidän mielipiteillään ja ideoillaan on todella suuri merkitys työtapojen tai -menetelmien kehittämisessä.

Itse työn mielekkyys koettiin myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Muutama odottaa työltään myös sopivasti haasteita. Haastateltaville oli tärkeää saada tehdä työtä, jolla on merkitystä myös muille ja josta hyötyvät myös toiset ihmiset. Muutama haastateltava

kertoi omaa työhyvinvointia edistävän se, että heillä on mahdollisuus tehdä vain juuri sellaista työtä, missä kokevat olevansa todella hyviä ja mihin erityisesti haluavat keskittyä. Eli heillä on mahdollisuus vaikuttaa myös omaan asiakaskuntaansa. Mielekkään työnkuvan lisäksi, suurin osa haastateltavista koki tärkeäksi sen, että työssä pitää olla mahdollisuus myös kehittyä ammatillisesti ja kouluttautua.

5.3.2 Työyhteisöön liittyvät tekijät

Useissa haastatteluissa nousi esiin työkavereiden ja työparin merkitys työnhyvinvoinnin edistäjänä. Kollegoilta saatava tuki ja apu koettiin erityisen tärkeäksi. Ammatillisten asioiden läpi käyminen kokouksissa ja työryhmissä oli merkittävässä asemassa. Kokouksissa voidaan käydä läpi erilaisia asiakastapauksia ja miettiä yhdessä niihin ratkaisuja. Sen lisäksi, että työkavereilta saadaan tukea ja apua, haastateltavat olivat sitä mieltä, että työkaverit ovat mukavia ja heidän kanssaan viihtyy, mikä taas edistää hyvää työilmapiiriä ja sitä kautta myös työhyvinvointia. Haastateltavat kokivat tärkeäksi saada tutustua työkavereihinsa paremminkin kuin pelkästään työn tekemisen lomassa. Silloin he pääsevät tutustumaan toisiinsa paremmin ja tietävät toisistaan vähän enemmän, jolloin myös yhdessä työskentely sujuu paremmin. Kaikissa organisaatioissa järjestetään yhteisiä niin sanottuja tyhy-päiviä ja yhteisiä muita tapahtumia, joissa vietetään aikaa usein työympäristön ulkopuolella. Tällaisten päivien viettäminen on kuitenkin pois asiakastyöstä, eikä niitä haastateltavien mielestä pystytä järjestämään riittävän usein. Melkein kaikki haastateltavat kertoivat viettävänsä aikaa työkavereiden kanssa myös työajan ulkopuolella yhteisiä tapaamisia itse järjestäen.

5.3.3 Johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät

Työkavereiden tuen lisäksi esimies koettiin tärkeänä työhyvinvoinnin edistäjänä. Haastateltaville oli tärkeää, että esimies luottaa heihin. Tärkeää oli myös se, että esimiehen kanssa on helppo keskustella avoimesti ja vuorovaikutteisesti asioista ja mahdollisista ongelmista. Esimiehiltä saatu ammatillinen tuki ja apu koettiin myös hyvin tärkeäksi.

Yhdessä haastattelussa tuli esille se, että kun organisaatiolla olla selkeä tavoite parhaan asiakaskokemuksen luomisesta ja sen toteutumisesta seurataan selkeillä mittareilla, on henkilöstön erittäin helppoa myös sitoutua tavoitteeseen. Työntekijät tietävät omat roolinsa ja tietävät myös mitä heiltä odotetaan ja kuinka voivat itse vaikuttaa tavoitteiden

saavuttamiseen. Kyseisessä työyhteisössä työntekijät tekevät työnsä hyvin ja pyrkivät luomaan asiakkaalle parhaan mahdollisen kokemuksen. Asiakas on todella tyytyväinen ja hän käyttää palveluja todennäköisesti uudestaan ja suosittelee niitä myös muille. Kyseiseen organisaatioon annetaan todella paljon positiivista palautetta, mikä taas vahvistaa henkilöstön osaamisen tunnetta, antaa onnistumisen kokemuksia, lisää motivaatiota ja parantaa työhyvinvointia. Selkeän yhteisen tavoitteen lisäksi hyvän asiakaskokemuksen luominen edellyttää myös työntekijän ammattitaitoa ja hyvinvointia.

5.4 Työhyvinvointia heikentävät tekijät

5.4.1 Itse työhön liittyvät tekijät

Siinä missä vaikuttamismahdollisuus oman työn organisointiin lisäsi työnhyvinvointia, sen puute vastaavasti vaikuttaa työhyvinvointiin alentavasti. Haastateltavat kertoivat, että jos työtä ohjataan voimakkaasti ylhäältä päin ja työn tekemistä ohjaavat tiukat raamit, vaikuttaa se työhyvinvointiin heikentävästi. Myös luottamuksen puute ja joustamattomuus työnantajan puolelta voisivat haastateltavien mukaan heikentää heidän työhyvinvointiaan.

Työhyvinvointia kerrottiin heikentävän myös se, jos työntekijä kokee, ettei pääse oppimaan uutta ja kehittymään työssään. Työ ei saisi jäädä junnaamaan paikoilleen, vaan työssä pitäisi päästä kehittymään ja laajentamaan omaa ammattitaitoaan vastaamaan työn vaatimuksiin. Myös sellainen organisaatio, jossa ei kehitetä ja uudisteta, heikensi haastateltavien työhyvinvointia.

Työhyvinvointia heikentävänä asiana mainittiin myös se, että ei saa tehdä pelkästään koulutustaan vastaavaa työtä ja työtä, jota haluaisi todella tehdä. Resurssien puutteesta johtuen osa haastateltavista joutuu laajentamaan työnkuvaansa ja tekemään myös esimerkiksi hoitajien työtä. Tämä heikensi työn sisällöllisen näkökulman lisäksi työhyvinvointia sen takia, että muiden työntekijöiden töiden paikkaaminen aiheuttaa kiirettä ja hallinnan tunteen heikkenemistä. Joutuessaan hoitamaan yllättäviä tilanteita oman työn lisäksi aikaa etukäteen suunnitelluille työtehtäville ei välttämättä jää riittävästi, mikä aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta.

5.4.2 Työyhteisöön liittyvät tekijät

Haastatteluissa nousi esiin jonkin verran myös yksilöiden erilainen kyky sietää muutoksia ja halu kehittää osaamistaan. Työyhteisöissä on paljon erilaisia persoonia, joista toiset suhtautuvat muutoksiin paremmin kuin toiset. Toiset myös kehittävät jatkuvasti omaa osaamistaan pystyäkseen vastaamaan muutoksiin (esimerkiksi tietojärjestelmämuutokset). Toisille taas uuden oppiminen on vaikeaa ja epämieluisaa, jolloin työtehtävistä suoriutuminen päivittäin voi olla hitaampaa ja haastavampaa kuin toisilla. Työyhteisöissä koettiin myös epätasaisuutta työmäärien suhteen. Joku ehtii päivän aikana hoitaa vain viisi asiakasta ja kokee työpäivänsä raskaaksi, kun taas joku toinen hoitaa päivässä yhdeksänkin asiakasta. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että kaikilla työyhteisön työntekijöillä ei tuntunut olevan uskallusta hoitaa kaikkia asiakkaita, vaan vastuu haluttiin toisinaan siirtää jollakin kokeneemmalle. Nämä asiat eivät täysin suoranaisesti vaikuttaneet heikentävästi itse haastateltavien työhyvinvointiin. Heidän mielestään olisi kuitenkin suotavampaa, jos työt ja vastuut jakaantuisivat työyhteisössä tasaisemmin. Enemmänkin asia nähtiin niin, että kaikilla työntekijöillä tulisi olla riittävää osaamista omien tehtävien hoitamiseen, mikä taas vaikuttaa koko työyhteisöön ja yleiseen hyvinvointiin.

5.4.3 Johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät

Muutamassa haastattelussa nousi esiin työhyvinvointia heikentävänä tekijänä huono sisäinen viestintä. Sen koettiin olevan välillä hieman ristiriitaista ja organisaation eri tasoilla saattoi olla samaan kysymykseen erilainen vastaus. Lisäksi tieto ei välttämättä kulje sisäisesti kaikille sitä tarvitseville, ainakaan riittävän nopeasti. Tärkeä tiedon puuttuminen asianomaisilta henkilöiltä aiheuttaa ikäviä asiakaspalvelutilanteita ja vaikuttaa alentavasti myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Yksi sisäiseen viestintään liittyvä työhyvinvointia heikentävä tekijä oli epämääräinen tieto muutostilanteissa, mikä aiheuttaa epävarmuuden tunnetta. Huonon sisäisen viestinnän lisäksi yhdessä haastattelussa tuli esille se, että työyhteisössä ei välttämättä ole samat säännöt kaikissa tiimeissä. Vaan toisessa tiimissä kielletään joku asia, mikä on toisessa sallittu. Yhteisten pelisääntöjen puute tai niiden noudattamatta jättäminen vaikuttaa haastateltavan mukaan työhyvinvointiin heikentävästi.

Myös huonot mahdollisuudet osallistua tarpeellisiin koulutuksiin mainittiin parissa haastattelussa työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Monet koulutukset ovat maksullisia, eikä niihin ole mahdollisuutta osallistua organisaation pienen budjetin takia. Koska koulutuksiin ei ole mahdollista osallistua eikä osaamista löydy organisaatiosta, niin tietoa

pitää etsiä usein itse. Se, että työnantaja panostaa henkilöstön koulutuksiin, lisää arvostuksen tunnetta ja myös sitä kautta vaikuttaa työhyvinvointiin.

5.5 Organisaation keinoja työhyvinvoinnin edistämässä työntekijöiden näkökulmasta

Haastatteluissa tuli esille erilaiset työyhteisön yhteiset tapahtumat ja päivät (niin sanotut tyhy-päivät), jotka usein pidetään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Nämä koettiin erittäin tärkeiksi työhyvinvointia edistäviksi tapahtumiksi, koska niissä opitaan tuntemaan työkavereita hieman paremmin ja ne lisäävät työyhteisön yhteisöllisyyttä. Haastateltavat kokevat, että tuntiessaan työkaverinsa paremmin, heidän kanssaan on helpompi tehdä yhdessä töitä. Yhteinen tekeminen on kuitenkin aina suoraan pois asiakastyöstä, joten tapahtumien järjestäminen haastateltavien mielestä riittävän usein ei ole mahdollista.

Muutama haastateltava kertoi työyhteisönsä hyvistä ja toimivista kokouskäytännöistä. Näissä työyhteisöissä järjestettiin säännöllisesti eri kokoonpanoilla palaverreja, joissa voidaan asiakastyön lisäksi puhua myös muista yhteisistä asioista. Käsiteltävillä asioilla tuntui olevan paikka, missä niistä keskustellaan. Yksi haastateltava kertoi, että heidän viikoittainen tiimipalaveri aloitettiin sillä, että esimies tiedusteli, kuinka työntekijät voivat. Samassa työyhteisössä käytettiin riittävästi aikaa organisaatiomuutoksen aikana asioiden puhumiseen ja läpikäymiseen. Osa vastaajista kertoi myös heillä olevan muutenkin matala kynnyksen asioiden puhumiseen ja asioita voi rohkeasti ottaa esiin aina tarvittaessa.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki kertoivat oman esimiehensä toiminnan vaikuttavan työhyvinvoinnin edistämiseen merkittävästi. Lähiesimiehet tuntevat alaistensa arjen ja työtehtävät hyvin ja heiltä saa tarvittaessa tukea ja apua. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että oma esimies on kiinnostunut työntekijöistä ja kannustaa heitä. Haastateltavat kokivat myös oman esimiehen luottavan heihin, jolloin he saavat tehdä työtään ilman, että heitä kytätään ja vahditaan tai kyseenalaistetaan heidän valitsemiaan työtöitä.

Muutamassa haastattelussa kävi ilmi, että heidän työyhteisöissään on hyödynnetty työhyvinvoinnin edistämässä myös työnohjausta. Näissä työyhteisöissä on esiintynyt kiusaamista tai konflikteja työntekijöiden välillä. Työnohjauksen avulla näitä tilanteita on saatu selvitettyä. Sekoittamalla tiimejä kuppikuntien muodostumista ja konfliktitilanteiden uusiutumista on pyritty välttämään. Työnohjauksen hyödyntäminen on antanut haastateltaville tunteen, että tilanteisiin puututaan ja niihin yritetään löytää yhdessä ratkaisuja.

5.6 Työnantajan työhyvinvointiin panostamisen vaikutukset

Työnantajan panostus henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttaa haastattelujen perusteella suoraan heidän työmotivaatioonsa. Kun työnantaja on kiinnostunut henkilöstöstä ja osoittaa heille arvostusta, heijastuu se myös työntekijöiden arvostukseksi työnantajaa kohtaan. Silloin myös työntekijät ovat valmiita panostamaan työhönsä enemmän sen sijaan, että tekisivät vain välttämättömän. Työntekijöiden motivaatio ja työhön panostaminen näkyy parempana ja laadukkaampana asiakaspalveluna. Joidenkin haastateltavien näkemyksen mukaan sitä kautta se vaikuttaa myös organisaation menestymiseen ja tulokseen. Työnantajan arvostus ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen lisäävät myös henkilöstön innovatiivisuutta ja sitoutumista organisaatioon.

Kertomansa mukaan haastateltavat ovat valmiimpia joustamaan itsekin työpaikalla, kun työnantajat mahdollistavat melko vapaan oman työn suunnittelun ja organisoinnin. Kun työntekijät kokevat, että heidän omissa työajoissa joustetaan, ovat he myös itse valmiimpia joustamaan tarvittaessa ja paikkamaan esimerkiksi työkavereiden sairastapauksissa. Joustot työn järjestelyissä ja työajoissa helpottavat myös työn ja muun elämän yhteen sovittamista ja arjen toimivuutta. Tämä taas vaikuttaa siihen, että haastateltavat jaksavat työssäänkin paremmin, kun arki sujuu hyvin.

Haastateltavien mukaan työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. Yhteiset tyhy-päivät koettiin henkilöstöä yhdistävänä ja yhteishenkeä lisäävänä tärkeänä tekijänä. Kun töissä viihdytään ja sinne on kiva tulla ja työntekijät viihtyvät toistensa kanssa, näkyy se myös asiakkaille. Näiden tapahtumien koettiin luovan ja parantavan yhteishenkeä sekä lisäävän kaikkien työhyvinvointia. Työtä on myös mukavampi ja helpompi tehdä, kun työkaverit tunnetaan paremmin, lisäksi keskinäinen luottamus ja yhteisöllisyys lisääntyvät. Työilmapiiri paranee, mikä näkyy myös asiakkaille. Tällöin asiakkaatkin tulevat sinne mielellään ja viihtyvät siellä. Asiakkaiden tyytyväisyys heijastuu niin työntekijöihin kuin muihinkin asiakkaisiin. Asiakkailta saatu hyvä palaute vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin ja lisää heidän innostustaan ja hyvinvointiaan ja kertoo myös johdolle palvelun tasosta.

5.7 Vastuu työhyvinvoinnista

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työyhteisössä vastuu työhyvinvoinnista kuuluu ihan jokaiselle. Yksilön vastuuseen kuuluu vastaajien mukaan oma osaaminen ja sen

kehittäminen, oma suhtautuminen ja asennoituminen työhön sekä tapa tehdä ja organisoida omaa työtään. Jokainen työntekijä vastaa myös siitä, kuinka kohtelee työkavereitaan ja asiakkaita. Haastateltavat tiedostivat myös sen, että yksilön itse tulee huolehtia omasta kunnostaan työhyvinvointinsa ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Jokaisella työntekijällä on myös mahdollisuus vaikuttaa tai pyrkiä vaikuttamaan työhyvinvointiinsa sekä työyhteisön asioihin. Siten työhyvinvoinnista huolehtiminen on monen suuntaista toimintaa eli sitä tapahtuu niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöspäin sekä samalla tasolla.

Haasteltavien mukaan työhyvinvoinnin edistäminen ei kuitenkaan toteudu ja onnistu pelkästään yksilöiden toimesta, vaan työyhteisössä tulee olla hyvät edellytykset työhyvinvoinnin luomiseen ja edistämiseen. Johdolla on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin luomisessa. Johto päättää, mihin organisaatiossa panostetaan, millaiset arvot sillä on ja kuinka henkilöstöä huomioidaan ja arvostetaan. Esimiesten rooli työhyvinvoinnin edistämässä nähtiin erittäin merkittäväksi ja myös vaikeaksikin. Yhden haastatellun kuvailun mukaan esimiehet toimivat johdon ja henkilöstön välissä ikään kuin puskureina pehmentämässä johdon henkilöstölle asettamia tavoitteita sekä ajatuksia. Muutamassa haastattelussa tuli esille erot tavoitteissa johdon ja henkilöstön kesken. Johdolla tuntui olevan tavoitteet hyvin paljon korkeammalla kuin mitä työntekijät pitivät realistisina. Kehittämisehdotuksena mainittiin yhteiset, realistiset tavoitteet

5.8 Haastateltavien kehittämiskohteet työnantajille

Yhtenä tärkeänä kehittämiskohteena mainittiin riittävän osaamisen ja työssä selviytymisen varmistaminen organisaatiossa. Parempia mahdollisuuksia päästä koulutuksiin toivottiin, mutta osa näki tarpeelliseksi myös sen, että joiltain osin koulutuksiin osallistumista myös työntekijöiltä edellytettäisiin. Sillä voitaisi varmistaa se, että kaikilla on riittävät edellytykset oman työn tekemiselle. Osaaminen tai sen puute vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, mutta se heijastuu toki myös työkavereihin ja koko työyhteisöön. Koulutusta toivottiin myös johtajille ja esimiehille, jotta myös heillä olisi riittävät edellytykset tehtäviensä menestyksekkästä hoitamista varten.

Koulutusten lisäksi esimiesten tukeminen nähtiin erittäin tärkeänä ja tarpeellisena. Heille toivottiin johdolta keinoja ja voimavaroja henkilöstön motivoimiseen ja innostamiseen pelkkien kovien tulostavoitteiden lisäksi. Toiminnan ja työtapojen muuttuessa koko ajan

myös joillekin työntekijöille toivottiin tukea erilaisiin tilanteisiin. Kaikki eivät hallitse jatkuvaa muutosta välttämättä riittävän hyvin, jolloin olisi tarpeellista antaa tukea heille muutostilanteissa.

Luvussa 5.6 kerrottiin muutamassa työyhteisössä olevan käytössä hyvät kokouskäytännöt ja muutenkin riittävä mahdollisuus keskustella asioista. Kaikissa työyhteisissä näin ei kuitenkaan ollut, vaan työyhteisöön toivottiin kokouksia, joissa voidaan yhdessä miettiä ja kehittää asioita sekä ottaa puheeksi myös negatiivisia asioita.

Palkkaus nousi esiin vain parissa haastattelussa. Näissä haastatteluissa kerrottiin, että palkkaus ei ole aina tasavertaista. Toisessa työyhteisössä nousi esiin palkkataulukoiden puute, jolloin palkat saattavat olla hyvin henkilösidonnoisia. Kyseissä työyhteisössä oman palkan neuvottelemien osaamisen tasolle koettiin mahdottomaksi. Toisessa tapauksessa ongelmana taas oli se, että samasta työtehtävästä maksetaan täysin sama palkka, riippumatta siitä, mitä työssä saavutetaan. Saman palkan voi saada henkilöt, joista toinen tekee vain välttämättömän ja toinen panostaa työhönsä enemmän. Nämä olivat ainoat palkkaukseen liittyvät kommentit oikeastaan koko haastattelussa. Matalapalkkaisuus kyllä mainittiin ohimennen, mutta sitä ei erikseen nostettu työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi tai voimakkaasti kehittämiskohteeksi. Tasavertaisuutta palkkoihin ja arvostuksen osoittamista palkkauksen keinoin kuitenkin toivottiin.

5.9 Työhyvinvoinnin seuranta yksilö- ja organisaatitasolla työntekijän näkökulmasta

Kaikissa työyhteisöissä kerrottiin tehtävän työhyvinvointikyselyitä säännöllisesti. Kuntalalla toteutetaan myös kahden vuoden välein laajempi Kunta10 – tutkimus, jonka avulla tutkitaan ja seurataan työhyvinvointia. Näiden lisäksi joissain työyhteisöissä kerrottiin käytettävän myös tiheämmin erilaisia kyselyitä, joissa kysytään myös työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kokoukset otettiin esiin myös tässä kysymyksessä. Kokouksissa vaihdetaan kuulumisia ja seurataan työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa. Yksilötasolla lähiesimies seuraa aktiivisesti alaistensa työhyvinvointia olemalla läsnä, tukemalla heitä ja tiedustelemalla kuulumisia. Myös kehityskeskusteluissa keskustellaan työhyvinvoinnista laajemmin. Kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi, koska niissä on mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa ajan kanssa. Yksi haastateltavista kertoi, että yksilötasolla työhyvinvointia ei esimies juurikaan seuraa ainakaan kyselemällä, mutta työkaverit hänen mukaansa kyllä huolehtivat toisistaan.

Työterveyshuollon rooli nousi esille muutaman haastateltavan kanssa tämän kysymyksen kohdalla. Sitä ei kuitenkaan otettu esille kaikissa haastatteluissa. Muutama haastateltava kertoi, ettei juurikaan ole käyttänyt työterveyshuollon palveluita, koska siihen ei ole ollut tarvetta. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että työntekijöillä on tarvittaessa mahdollisuus käydä työterveyspsykologilla, joka selvittää ja seuraa työntekijöiden työhyvinvointia.

6 Johtopäätökset ja opinnäytetyön arviointi

6.1 Keskeisimmät johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla on organisaation menestymiselle. Alun perin tarkoitukseni oli haastatella myös työnantajapuolta, jotta saisin tietoa myös siitä, millä keinoilla työnantajat pyrkivät edistämään työhyvinvointia ja miten henkilöstön hyvinvointiin panostaminen vaikuttaa organisaation menestymiseen työnantajan näkökulmasta. Aihetta ja tutkimusta oli hyvä kuitenkin rajata vain yhteen haastattelukokonaisuuteen. Päädyin haastattelemaan työntekijöitä, koska halusin saada nimenomaan yksilöiden näkemyksiä siitä, mitkä seikat heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavat ja mitä vaikutuksia työhyvinvoinnilla on heidän työskentelynsä. Haastateltavat edustavat fysioterapeuteja, joten aineisto vastaa siihen, mitkä tekijät vaikuttavat juuri heidän työolosuhteissa heidän työhyvinvointiinsa. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin, millä tavoin työnantajat tukevat henkilöstönsä työhyvinvointia haastateltavien näkökulmasta ja kuinka työhyvinvoinnin edistämistä omassa työyhteisössä voisi haastateltavien mielestä kehittää. Alkuperäiseen tavoitteeseen tämä opinnäytetyö ei ihan siinä määrin, kun olin suunnitellut, vastaa. Se ei siis kerro esimerkiksi työhyvinvoinnin suorista taloudellisista vaikutuksista organisaatiolle. Tulokset kuitenkin antavat mielestäni hyvin tietoa, mitkä tekijät työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat ja miten työnantajan panostukset hyvinvointiin vaikuttavat henkilöstön työskentelyyn ja sitä kautta organisaation menestymiseen työntekijöiden näkökulmasta.

Kuten teoriaosuudessa kuvattiin, niin työhyvinvointi on hyvin laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat niin yksilölliset kuin organisaatioonkin liittyvät tekijät. Yksilöön liittyviä tekijöitä

ovat muun muassa geeniperimä, asenne, arvot, terveys, osaaminen ja motivaatio. Joihinkin tekijöihin yksilö voi itse vaikuttaa, mutta ei kaikkiin. Yksilö voi vaikuttaa itse omaan asenteeseensa sekä suhtautumiseensa muihin työyhteisön jäseniin. Myös oman osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen vaaditaan yksilön aktiivisuutta. Organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältö, työympäristö ja työolosuhteet, työaikajärjestelyt, työyhteisön toimivuus, esimiestyö ja kehittymismahdollisuudet. (Kauhanen 2016, 28–29.) Nämä kaikki organisaatioon liittyvät tekijät nousivat myös tämän opinnäytetyön haastatteluissa työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Esille otettiin ehdottomasti enemmän organisaatioon kuin yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että jokainen itse on vastuussa omasta asennoitumisestaan ja suhtautumisestaan työhönsä sekä työkavereihinsa, ja voi siten vaikuttaa myös koko työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Kaikki haastateltavat kertoivat olevansa innokkaita ja aktiivisia oman osaamisen kehittämisessä. Organisaatioon liittyviin tekijöihin on usein vaikeampi vaikuttaa, joten sen takia varmaankin juuri nämä tekijät nousivat haastatteluissa enemmän esille. Organisatorisiinkin tekijöihin haastateltavat toki kertoivat yrittävänsä vaikuttaa niiltä osin, kun se on mahdollista.

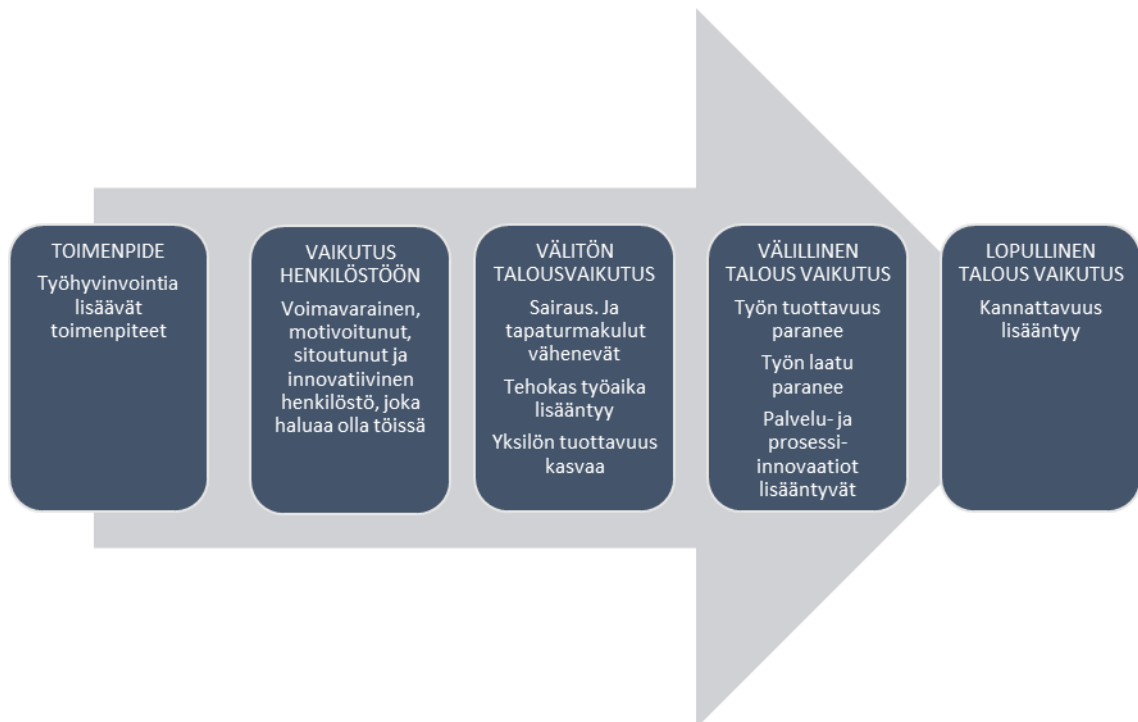
Pystyessään itse vaikuttamaan työhönsä sekä sen kehittämiseen työntekijä voi itse keksiä myös ratkaisuja ja uusia toimintamalleja. Se edistää aktiivista oppimista ja lisää motivaatiota. Lisäksi se kehittää työntekijän kykyä sopeutua muuttuvaan työelämään ja haasteisiin sekä edistää työn hallintaa. Kun työntekijä voi itse vaikuttaa työhönsä, lisää se työn mielekkyyttä sekä tunnetta olla tärkeä osa organisaatiota. Mikä taas lisää työhön sitoutumista ja työn tuottavuutta. (Manka 2011, 57–58, 130.) Yhdeksi keskeisimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi tämän opinnäytetyön haastatteluissa nousi vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön edistävät työhyvinvointia merkittävästi. Toki työyhteisöissä on tietyt raamit, jotka tulee ottaa huomioon, mutta niiden sisällä työn suunnittelu oli melko vapaata. Myös mahdollisuus kehittää työtä ja työmenetelmiä koettiin tärkeäksi.

Viitalan mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön terveyden ja osaamisen lisäksi myös fyysinen ja psyykinen työympäristö. Työyhteisön tuki ja työkavereilta saatu arvostus ovat työntekijää tukevia merkittäviä voimavaroja. Työyhteisö, jossa tuetaan toisia, ymmärretään myös yhteiset tavoitteet hyvin ja niiden eteen ponnistellaan yhdessä. Yhteiset kokemukset ja yhdessä oppiminen lisäävät me-henkeä ja yhteisöllisyyttä. Myös epäonnistumisista opitaan ja niistä selvitetään yhdessä. (Viitala 2009, 212; Kehusmaa 2011, 116–117.) Toinen haastatteluissa vahvasti esiin noussut työhyvinvointia edistävä tekijä

oli työkaverit. Työkavereilta saatava ammatillinen tuki koettiin fysioterapeutin työssä erittäin tärkeäksi. Työhön liittyviä asioita käsiteltiin yhteisissä kokouksissa etsien niihin yhdessä ratkaisuja. Kokouksissa puhuttiin myös työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Ammatillisen tuen lisäksi myös yhteisöllisyyden tunne ja hyvä ilmapiiri vaikuttivat vahvasti haastateltavien työhyvinvointiin. Yhdessä työskentelyä helpotti haastateltavien mukaan se, että työkaverit tunnetaan hieman paremmin ja heidän kanssaan viihtyy.

Kehusmaan mukaan työhyvinvoinnin tuomat välilliset talousvaikutukset, kuten työn tuottavuuden ja laadun paraneminen, asiakastytyväisyys, henkilöstön vähäinen vaihtuvuus ja innovatiivisuus jäävät usein vähemmälle huomiolle kuin välittömät vaikutukset (muun muassa sairauspoissaolot ja eläkekustannukset), koska ne ovat vaikeammin mitattavissa (Kehusmaa 2011, 82). Tässä opinnäytetyössä haastateltiin vain työntekijöiden edustajia, joten tuloksissa nousi esiin juuri nämä välilliset vaikutukset, jotka ovat hyvin myös työntekijöiden havaittavissa. Työntekijät eivät useinkaan ole tarkemmin tietoisia työyhteisön sairauspoissaolo- tai eläkekustannuksia. Haastateltavat kertoivat työnantajan panostusten työhyvinvointiin vaikuttavan merkittävästi heidän motivaatioonsa. Voidessaan itse hyvin ja kokiessaan työnantajansa arvostusta, vastaajat myös jaksavat kertoa mukautua työhönsä vahvemmin. Kun työ on motivoivaa ja työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri, on sinne myös kiva mennä. Työnantajan kiinnostus ja arvostus henkilöstöä kohtaan heijastuu myös toiseen suuntaan, jolloin työntekijätkin ovat kiinnostuneempia organisaatiosta ja osallistuvat sen kehittämiseen ja myös sitoutuvat omaan työhönsä ja työnantajaansa. Työtä siis tehdään paremmin ja tuottavammin, mikä näkyy hyvänä ja laadukkaana asiakaspalveluna.

Kuviossa 1 on esitetty, kuinka työhyvinvoinnin edistäminen vaikuttaa parantavasti henkilöstön voimavaroihin, motivaatioon, sitoutumiseen sekä haluun olla töissä. Nämä asiat saavat aikaiseksi välittömiä talousvaikutuksia kuten sairaus- ja tapaturmakulujen väheneminen, tehokkaan työajan lisääntyminen ja yksilön tuottavuuden kasvaminen. Välillisinä vaikutuksina kuviossa esitetään työn tuottavuuden ja laadun paraneminen sekä palvelu- ja prosessi-innovaatioiden lisääntyminen. Välittömien ja välillisten vaikutusten yhteisvaikutuksena lopullisena talousvaikutuksena organisaation kannattavuus lisääntyy. Juuri näitä välillisiä tekijöitä opinnäytetyötä varten haastatellut henkilötkin kertoivat havainneensa omassa työssään ja työyhteisössään.



Kuvio 1. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Työterveyslaitos, teoksessa Kehusmaa 2011, 82).

Kokiessaan työnimua työntekijä nauttii työstään, on siitä ylpeä ja sitoutuu omaan työhönsä sekä työnantajaansa. Työn imu synnyttää aloitteellisuutta, innovatiivisuutta ja se kehittää työyhteisötaitoja. Työntekijät hoitavat työnsä hyvin ja menestyksekkäästi. Työn imu vaikuttaa työntekijään ja hänen työpanokseensa, ja sitä kautta siitä hyötyy myös organisaatio. Työn imua saavat aikaan muun muassa palkitseva työ, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä esimieheltä ja työyhteisöltä saatu tuki. (Koskensalmi ym. 2015, 8-13.) Tämäkin teoria vahvistaa tämän opinnäytetyön haastattelujen tuloksia siitä, että työssään hyvin voiva työntekijä on todella tärkeä voimavara organisaatiolle, ja työhyvinvoinnilla on vaikutuksia organisaation menestymiselle. Edellä mainittuun teoriaan peilaten, haastatteluun osallistuneet työntekijät vaikuttivat näkemykseni mukaan siltä, että he kokevat työn imua, joka heijastuu heidän työpanokseensa, innovatiivisuutensa sekä työyhteisötaitoihin.

Kauhasen mukaan organisaatio voi vaikuttaa työhyvinvointiin muun muassa luomalla työyhteisöön hyvän ilmapiirin, toimivan esimiestyön ja tarjoamalla mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä. Nämä asiat vahvistavat sitoutumista ja työnantajaimagoa sekä edistävät tavoitteiden saavuttamista. Organisaation on tärkeää tunnistaa omaan toiminta-

taan liittyvät tekijät ja pyrkiä kehittämään niitä. Menestymistä mitattaessa tulee huomioida taloudellisten mittareiden lisäksi myös muut mittarit. (Kauhanen 2016, 43–60, 87–92.) Kuten useat tutkimukset ja alan kirjallisuus, niin tämänkin opinnäytetyön haastattelujen tulokset osoittavat, että henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat monet työyhteisöön liittyvät tekijät. Haastatteluista käy hyvin myös ilmi, että työhyvinvoinnilla on vaikutusta yksilön motivaatioon ja työssä panostamiseen sekä suhtautumiseen ja asennoitumiseen työtä, työkavereita sekä organisaatiota kohtaan. Ne taas vaikuttavat työn laatuun, tulokellisuuteen ja haluun kehittää työtä sekä organisaatiota. Näillä asioilla on vaikutusta organisaation menestymiselle. Työhyvinvoinnin edistämisellä voidaan siis tukea organisaation menestymistä. Tavoitteita asetettaessa tulee kuitenkin tunnistaa oman toimintaympäristön tila ja siihen vaikuttavat tekijät. Mitattaessa menestymistä olisi hyvä huomioida välittömien vaikutusten lisäksi myös työhyvinvoinnin tuomat väilliset vaikutukset.

6.2 Tämän opinnäytetyön validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen etiikkaa ja moraalialia on tutkimusoppaissa korostettu melko vähän. Myöskään sen luottavuuden arviointiin eli ole selkeitä ohjeita. Tutkimuksen uskottavuudella ja tutkijan eettisillä ratkaisuilla on kuitenkin merkittävä yhteys. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa tutkimustulosten huolellinen ja harhaanjohtamaton raportointi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hieman haasteellisempää kuin määrällisen tutkimuksen. Luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja se on yhteydessä tutkimuksen toteutukseen. Validiteetti kertoo siitä, onko tutkittu oikeita asioita ja liittyy enemmänkin tutkimuksen suunnitteluun ja aineiston analysointiin. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu usein validiteetti enemmän kuin reliabiliteetti. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 122–135; Kananen 2014, 146–147.)

Saturaatio on tila, jossa aineistoon ei tule enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 89). Tämän opinnäytetyön haastatteluissa saturaatio saavutettiin kuudennessa haastattelussa, joka myös jäi viimeiseksi haastatteluksi. Voidaan siis todeta, että aineistoa on kerätty riittävästi. Aineistoa kertyi suhteellisen vähän, mikä helpotti sen läpikäymistä. Aineiston kohtuullinen määrä on mahdollistanut sen, että aineistoa on mielestäni avattu tuloksissa tarkasti, johdonmukaisesti ja riittävästi eikä mitään olennaista ole jätetty tuomatta esille. Mielestäni opinnäytetyö vastaa hyvin sille asetettuihin kysymyksiin eli on siis selvitetty sitä mitä pitikin.

Kaikki haastateltavat tekevät fysioterapeutin työtä moniammatillisessa työympäristössä (esimerkiksi sairaala ja hoivakoti). Heillä voidaan siis ajatella olevan melko samankaltaiset työolosuhteet. Kaikki haastateltavat, yhtä lukuun ottamatta, kuuluivat sattumalta samaan ikäryhmään (35–44). Tämä saattaa vaikuttaa tuloksiin hieman, koska iäkkäämpien näkökulmia ei aineistossa ole ja nuoremasta ikäryhmästä on vain yksi edustaja. Uskoisin, että tulokset voisivat erota toisistaan hieman enemmän, jos vastaajia olisi ollut myös muista ikäryhmistä. Ikä vaikuttanee siihen, kuinka työhyvinvointi koetaan ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Vaikka eroja julkisen ja yksityisen puolen fysioterapeuttien kokemuksissa ei juurikaan näyttänyt olevan, mielestäni olisi ollut parempi haastatella pelkästään jommankumman työnantajasektorin työntekijöitä. Tällöin työolosuhteiden voitaisi olettaa olevan enemmän toistensa kaltaiset ja organisaatioiden kokokin olisi ollut hieman lähempänä toisiaan. Toisaalta yrityksen koko ei näyttänyt juurikaan vaikuttavan vastauksiin, koska haastatteluilla selvitettiin nimenomaan yksilöiden omia kokemuksia ja näkemyksiä asioista.

Kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluun erittäin mielellään. Heille ilmoitettiin myös ennen haastatteluja niiden olevan täysin anonyymejä. Opinnäytetyötä ei tehty toimeksiantona minkään organisaation työntekijöille, vaan haastateltavat on valittu haastatteluun muilla perusteilla. Opinnäytetyöni ei siis päädy haastateltavien työnantajille luettavaksi. Uskoisin tämän vaikuttavan siihen, että haastateltavat ovat uskaltaneet vastata kysymyksiin täysin avoimesti ja rehellisesti. Itse en myöskään työskentele haastateltavien henkilöiden työpaikoilla, joten minulla ei ennen haastatteluja ollut erityisiä ennakkokäsityksiä kyseisten työyhteisöjen työhyvinvoinnin tilasta. Tämä vahvistaa sitä, että omat ajatukseni ja mielipiteeni eivät vaikuta tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin mitenkään, vaan asiat ovat täysin haastateltavien kertomia. Uskoisin, että haastateltavien ei myöskään ole tarvinnut arastella asioista puhumista minulle sen takia, että olisin heidän työkaveri. Aihe vaikutti olevan kaikille hyvin mielenkiintoinen ja haastateltavat tuntuivat puhuvan hyvin mielellään omasta työstään ja hyvinvoinnistaan. Tutkimustuloksia on käsitelty huolellisesti ja niitä on analysoitu rehellisesti ja tarkasti. Näiden asioiden uskon vahvistavan myös tulosten luotettavuutta ja uskottavuutta.

Opinnäytetyön luotettavuutta ja uskottavuutta arvioitaessa voin todeta, että lähdemateriaalin valinnassa on käytetty harkintaa, ja lähteiksi on valittu melko tuoretta alan tieteellistä kirjallisuutta sekä tutkimuksia. Suurin osa lähdemateriaaleista on kirjoitettu vuosien 2010 ja 2016 välillä. Näin ollen teoriaosuus antaa aiheesta melko ajankohtaisen kuvauksen.

6.3 Opinnäytetyön ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Ensin olin ajatellut opinnäytetyöni aiheen liittyvän työyhteisötaitoihin. Työhyvinvointi aiheena kuitenkin herätti mielenkiintoni työhyvinvointi-opintojaksoa opiskellessani. Asia on kiinnostanut minua pitkään ja siitä olen halunnut saada enemmän tietoa. Aiheen valitsemiseen vaikutti siis oma mielenkiinto sitä kohtaan ja halu oppia siitä lisää. Vaikka minulla oli jo melko paljon tietoa työhyvinvoinnista etukäteen, halusin muodostaa siitä itsellenikin kokonaisvaltaisemman käsityksen hyödyntäen tuoretta kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä haastatteleamalla eri organisaatioiden työntekijöitä.

Kuten aiemmin kirjoitin alkuperäinen tarkoitukseni oli tarkastella laajemmin työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaation menestymiselle. Tarkoitukseni oli haastatella sekä työntekijöitä että työnantajapuolen edustajia. Tämä olisi vaatinut kuitenkin sen, että tutkimusosassa on kahdet eri haastattelukysymykset ja kahdet erilliset tulokset analysoitavana. Aiheen tarkempi rajaus oli siis tarpeen ja päätinkin selvittää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työntekijän näkökulmasta ja kuinka he näkevät työhyvinvoinnin vaikuttavan organisaatioon. Opinnäytetyöni tavoite ja aihekin siis muuttuivat alkuperäisestä suunnitelmastani.

Opinnäytetyöni tutkimusosuudessa esiin nousi enemmänkin työyhteisöön kuin yksilöön itseensä liittyviä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Haastattelukysymykset olivat täysin avoimia. Ainoa ohjaava tekijä oli haastattelun alussa haastateltaville esitetty työhyvinvoinnin määritelmä, johon vastaajia ohjattiin peilaamaan vastauksia miettiessään. Aineisto muodostui siis täysin haastateltavien omien ajatusten pohjalta. Onkohan niin, että itseensä vaikuttaviin työhyvinvoita edistäviin tekijöihin, kuten oman osaamisen varmistaminen, työn fyysisiin vaatimuksiin vastaaminen ja oma asenne, on helpompi vaikuttaa kuin organisaatioon liittyviin tekijöihin. Toki haastatteluissa kävi ilmi, että omaan työhyvinvointiin vaikuttaa oman osaamisen kehittäminen ja työssä kehittyminen. Näin jälkikäteen ajateltuna olisi ollut hyvä kysyä myös, mitkä yksilöön liittyvät tekijät edistävät tai heikentävät haastateltavien työhyvinvointia. Ne eivät tulleet esille haastatteluissa kovinkaan suuresti esille, mutta kaikki kokivat kuitenkin, että myös yksilö itse on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan.

Osa haastateltavista koki kysymyksen omasta työhyvinvoinnin tilasta hankalaksi, koska siinä ei ollut valmiina mitään mitta-asteikkoa. Pyysin vastaajia kuvaamaan tilaa täysin omin sanoin ja niin he tekivätkin. Tulosten analysointivaiheessa huomasin itsekkin, että

mitta-asteikko olisi ollut avoimia vastauksia parempi vaihtoehto, koska sain haastattelussa kuusi erilaista sanallista vastausta. Toisaalta työhyvinvoinnin tilan selvittäminen ei ollut tämän opinnäytetyön haastattelujen tavoite, vaan kysymys toimi lähinnä aiheeseen herättelevänä tekijänä. Katsoin työhyvinvoinnin määritelmän olevan hyvä alustus työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden miettimiselle.

Koko opinnäytetyöprosessi oli suunniteltu ja aikataulutettu huolellisesti ja tarkasti. Toteutus ja tavoitteet poikkesivat hieman alkuperäisestä, mutta se on otettu huomioon tulosten tulkinnassa ja johtopäätösten tekemisessä. Opinnäytetyö on toteutettu melko tiiviissä aikataulussa, joten mielenkiinto ja fokus ovat pysyneet yllä koko ajan. Asioiden työstämiselle ja ”kypsyttämiseksi” on kuitenkin ollut riittävästi aikaa.

Opinnäytetyön tekeminen oli todella mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Koin tekstin tuottamisen välillä hyvin vaikeaksi etenkin teoriaosuudessa. Aiheesta on kirjoitettu todella paljon, mutta eri lähteissä korostui hieman eri asiat. Joitain asioita oli avattu todella paljon, kun taas toisia asioita oli vain sivuttu yhdellä tai muutamalla lauseella. Välillä minusta tuntui, että termejäkin käytettiin eri lähteissä hieman eri lailla. Onnistuin kuitenkin mielestäni kokoamaan eri lähteiden tietoa yhteneviksi kokonaisuuksiksi. Ennen kaikkea sain opinnäytetyötä tehdessäni paljon eväitä omaan työskentelyyni. Olen toiminut aiemmin lähiesimiehenä ja teoriaosuuden kirjoittaminen ja haastattelut osoittivat minulle, kuinka tärkeä rooli esimiehellä on työhyvinvoinnin edistämässä. Esimiestehtäviin tämän opinnäytetyön tekeminen valmensi itseäni mielestäni todella paljon. Mutta myös työntekijänä uskon jatkossa voivani vaikuttaa paremmin niin omaan kuin muidenkin työhyvinvointiin.

6.4 Pohdintaa

Opinnäytetyön aiheen valinta oli itselleni melko helppoa. Jo ennen opintojeni aloittamista ihmisten hyvinvointi, terveys ja työhyvinvointi ovat kiinnostaneet minua pitkään. Valitsin aiheeksi työhyvinvoinnin, koska halusin itse oppia siitä mahdollisimman paljon. Tarve opinnäytetyölle lähti siis täysin omista lähtökohdistani, joten aiheen rajauskin on toteutettu ainoastaan oman mielenkiintoni perusteella. Tein tietoisin valinnan, etten tee työtä toimeksiantona millekään yritykselle, jotta voin muodostaa siitä haluani kokonaisuuden eikä sitä ohjaa muiden odotukset tai tarpeet. Tämä oli mielestäni myös haastateltavien kannalta hyvä vaihtoehto, koska he saivat kertoa omia tuntemuksiaan ilman, että ne

päätyvät työnantajan nähtäväksi. Saavutin tämän opinnäytetyön tavoitteet hyvin ja pysyin aikataulussa. Ennen kaikkea tämä opinnäytetyö on vastannut henkilökohtaiseen tavoitteeseeni: saada työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä kattava kokonaiskuva. Toki työhyvinvoinnista on edelleen paljon luettavaa ja opittavaa ja tämän työn tekeminen lisäskin mielenkiintoani työhyvinvointia ja ennen kaikkea sen kehittämistä kohtaan.

Koko ajan opinnäytetyötä tehdessäni olen pohtinut, miksi edelleen on paljon työyhteisöjä, joissa työhyvinvoinnin edistämiseen ei panosteta riittävästi, vaikka sen hyödyistä on runsaasti konkreetista näyttöä. Toki joihinkin keinoihin vaaditaan investointeja ja aikaa, mutta on myös lukuisia työhyvinvoinnin edistämisen keinoja, jotka eivät maksa organisaatiolle mitään. Niistä mainittakoon työntekijöiden arvostus ja huomioiminen, heidän kuunteleminen ja heistä kiinnostuminen. Lienee arka ja vaikeakin aihe tutkia, mutta kyllä itseäni kiinnostaisi tietää, miksi työhyvinvointi niin usein jää organisaatioissa liian vähälle huomiolle. Onko se silkkää välinpitämättömyyttä, osaamisen puutetta vai johdotuuko se kiireestä tai asenteesta? Niin tai näin, tutkimustulostenkin varjolla työhyvinvoinnin luulisi olevan asia, jonka pitäisi kiinnostaa johtoa ja jonka edistämiseen kannattaisi käyttää resursseja. Kuten haastatteluissanikin tuli esille, niin osaamisen kehittämisellä ja kouluttamalla niin johtajia, esimiehiä kuin työntekijöitäkin, voidaan edistää koko työyhteisön työhyvinvointia. Erilaisten työtehtävien menestyksellä hoitaminen edellyttää työntekijöiltä erilaista osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Esimies- ja johtotehtäviä tekeville tulisi mielestäni olla kyky johtaa asioiden johtamisen ohella myös ihmisiä. Mutta onko se usein toissijainen kriteeri, ja onko itse asiantuntijuus ominaisuus, joka menee ihmisten johtamistaitojen edelle? Jos asenteessa on korjaamisen varaa, niin voiko siihen vaikuttaa kouluttautumisella? Itselfäni kysyttiin hiljattain, vaikuttaako uuden oppiminen asenteisiini? Ja kyllä, voin sanoa ainakin omalta osaltani, että uuden oppiminen on vaikuttanut asenteisiini.

Lähteet

- Alakivimäki Petteri. Helsingin Sanomat 2016. [Http://www.hs.fi/paivanlehti/11092016/a1473394418858](http://www.hs.fi/paivanlehti/11092016/a1473394418858). Julkaistu ja luettu 11.9.2016.
- Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum, Helsinki.
- Deckard, J Gloria & Present M Ron 1989. Impact of role stress on physical therapists, emotional and physical well-being. *Physical Therapy* 9 (713–718). [Https://doi.org/10.1093/ptj/69.9.713](https://doi.org/10.1093/ptj/69.9.713). Luettu 6.2.2017.
- Elo 16.11.2016. [Http://www.elo.fi/tietoa-elosta/uutiset/2016/tehostunut-yhteistyo-ja-tyokyvyn-varhainen-tuki-ovat-vahentaneet-tekemattoman-tyon-kustannuksia?sc_lang=fi-FI](http://www.elo.fi/tietoa-elosta/uutiset/2016/tehostunut-yhteistyo-ja-tyokyvyn-varhainen-tuki-ovat-vahentaneet-tekemattoman-tyon-kustannuksia?sc_lang=fi-FI). Luettu 8.3.2107.
- Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. [Http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf](http://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf). Luettu 29.12.2016.
- Isoherranen, Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto. [Https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1). Luettu 6.2.2017
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Juvenes Print.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Talentum Media, Helsinki. Verkkokirjahylly Talentum. [Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#). Luettu 13.12.2016.
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissuhteen laatiminen. Helsingin Kamari Oy ja Juhani Kauhanen. Helsinki.
- Kauppalehti. [Http://www.kauppalehti.fi/uutiset/toimitusjohtaja-tyohyvinvointi-kuuluu-sinulle/PadgDWH4?ref=twitter:1ca1](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/toimitusjohtaja-tyohyvinvointi-kuuluu-sinulle/PadgDWH4?ref=twitter:1ca1). Julkaistu 14.10.2016, luettu 15.10.2016..
- Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hyvinvoiva organisaatio tuottaa ja menestyy! Helsingin Kamari Oy ja Kirsti Kehusmaa. Helsinki.
- Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Koskensalmi Saija, Seppälä Piia, Hakala Jari & Pahkin Krista. 2015. Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Työterveyslaitos ja kirjoittajat. Helsinki. [Https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf).
- KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html). Luettu 8.1.2017.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. 20.1.2006/44. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044). Luettu 29.12.2016.

- Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere. [Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf). Luettu 11.1.2017.
- Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö. [Http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf](http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)Tampere. Luettu 8.11.2106.
- Manka, Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf). Tampere. Luettu 13.12.2016.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Pääkkönen Rauno, Ravantti Elina & Repo Siina, 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. [Http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf). Luettu 8.11.2016.
- Schaupp, Marika & Koli, Annarita & Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos ja tekijät, Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Http://stm.fi/tyohyvinvointi](http://stm.fi/tyohyvinvointi). Luettu 2.11.2016
- Suomen fysioterapeutit. Fysioterapia ammattina. Päivitetty 2014. [Https://www.suomenfysioterapeutit.fi/index.php/fysioterapia-ammattina](https://www.suomenfysioterapeutit.fi/index.php/fysioterapia-ammattina). Luettu 27.1.2017.
- Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava, Helsinki.
- Tilastokeskus. [Https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/index.html](https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/index.html). Luettu 29.12.2016.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. – 3. painos. Tammi. Helsinki.
- Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki.
- Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055). Luettu 27.12.2016.
- Työsuojeluhallinto. Työsuojelutoiminnan verkkopalvelu. Työsuojelun yhteistoiminta. [Http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta](http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta). Sivu päivitetty 9.9.2016. Luettu 29.12.2016
- Työterveyslaitos, 2015. Päivitetty 4.2.2015. [Http://www.ttl.fi/fi/toimialat/pienyriykset/johdaminen_kehittaminen/tuottavuus/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/pienyriykset/johdaminen_kehittaminen/tuottavuus/sivut/default.aspx). Luettu 2.11.2016.
- Työterveyslaitos. [Https://ww.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/](https://ww.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/) Luettu 13.12.2016.
- Työturvallisuuskeskus 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. [Https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf). Luettu 28.12.2016.

Työturvallisuuskeskus a. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen. Työhyvinvointia yhdessä. Sykettä työhön- työkalut. <https://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyohyvinvoinnin-kokonaisvaltainen-kehittaminen>. Video kuunneltu 14.12.2016.

Työturvallisuuskeskus b. [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta). Luettu. 27.1.2017.

Valtiokonttori. Julkaistu 8.11.2012. Päivitetty 7.2.2013. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on. Luettu 27.12.2016.

Varma, työkykyjohtamisen käsikirja pdf. <https://www.varma.fi/muut/yhtiotietoa/tyokyvyn-tukeminen/> . Tilattu pdf Varman verkkosivuilta 17.10.2016. Luettu 24.10.2016.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Laadullisen tutkimuksen kysymykset

Haastattelun tavoitteena on saada tietoa työhyvinvoinnin kokemisesta sekä sen vaikutuksista organisaatiolle työntekijän näkökulmasta. Kysely toteutetaan täysin anonymisti eikä haastateltavien nimiä ja organisaatiota mainita opinnäytetyössä. Haastatteluun on valittu julkisella ja/tai yksityisellä sektorilla työskenteleviä fysioterapeutteja.

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos, 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä)

1. Organisaationne koko/henkilöstömäärä?
2. Mihin ikäryhmään kuulut? 25–34, 35–44, 45–54, 55–64
3. Työkokemuksesi vuosina?
4. Millaiseksi arvioit oman työhyvinvointiasi tällä hetkellä peilaten edellä olevaan työhyvinvoinnin määritelmään?
5. Mitkä asiat lisäävät työhyvinvointiasi?
6. Mitkä asiat heikentävät työhyvinvointiasi?
7. Miten työyhteisössäsi huolehditaan työhyvinvoinnista?
8. Kuinka työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa omaan työskentelyysi? Ja miten se mielestäsi näkyy jokapäiväisessä toiminnassanne (työyhteisössänne)?
9. Kenen vastuulla mielestäsi työhyvinvointi organisaatiossa on?
10. Millä tavoin työnantajasi voisi kehittää työhyvinvoinnin edistämistä organisaatiossanne?
11. Miten työhyvinvoinnin tilaa seurataan teillä, yksilö- ja organisaatiotasolla?