



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Työhyvinvointi mikroyrityksen menestystekijänä

Pietilä, Laura

2018 Laurea



**LAUREA** Laurea-ammattikorkeakoulu  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

## Työhyvinvointi mikroyrityksen menestystekijänä

Laura Pietilä  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2018

Laura Pietilä

### Työhyvinvointi mikroyrityksen menestystekijänä

Vuosi 2018 Sivumäärä 69

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tutkimustietoa työhyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen välisestä suhteesta mikroyrityksissä. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi Etelä-Pohjanmaan alueella toimiva tilitoimisto, joka oli samalla myös yksi opinnäytetyöhön haastateltavista mikroyritysten työelämäedustajista.

Tässä opinnäytetyössä teoreettisena taustana toimi työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet, menestyksen määritelmä sekä mikroyritysten määritelmä ja laajuus Suomessa. Työhyvinvoinnissa esiin nostettiin myös muutamia tunnetuimpia teorioita, kuten Maslowin motivaatioteoria ja Herzbergin kaksifaktoriteoria.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä teemahaastattelemalla mikroyritysten edustajia, jotta tutkimukseen saatiin kaivattu pienten yritysten näkökanta heidän itsensä kertomana. Tutkimusongelmana oli selvittää mikroyritysten työhyvinvoinnin nykyistä tilaa ja havainnoida mahdollista yhteyttä menestymiseen. Tutkimuskysymykseksi muotoutui siten: Miten työhyvinvointi näkyy mikroyrityksen käytännön työssä ja miten tämä vaikuttaa yrityksen menestymiseen?

Haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että mikroyritysten työhyvinvoinnin tila on vähintään kohtuullinen. Koettuun työhyvinvoinnin tilaan heikentävästi vaikuttivat esimerkiksi stressi, huono työilmapiiri ja liian suuri työmäärä. Työhyvinvointia edistivät töissä koettu hallinnantunne, joustavuus ja kommunikaation sujuvuus.

Tulokset olivat yhteneviä kootun tietoperustan kanssa. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että työhyvinvointi on pitkälti oman henkisen kehityksen tulosta: Asenteet ja asioihin suhtautuminen, opitut tavat ja sosiaaliset taidot voivat olla työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Myös yksilöllä oli siten huomattava vastuu oman työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Johtopäätöksinä voitiin esittää, että työhyvinvoinnin parantamiseksi tunnetaitoja voisi kehittää jo lapsuudessa. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotettiin introverttien ja ekstroverttien välisten erojen tutkimista työelämässä.

Laura Pietilä

**Job well-being as a success factor in micro business**

Year	2018	Pages	69
------	------	-------	----

---

The main purpose for this thesis was to produce study-based information about the engagement of job well-being and business success in micro businesses. The commissioner of the thesis was an accountancy firm working in the Western area of Finland and at the same time it was one of the micro businesses working life representatives interviewed in this thesis.

In this thesis the theoretical framework is formed by the many dimensions of job well-being, the definition of success and definition and coverage of micro businesses in Finland. There was also a couple of the best known theories highlighted in the theoretical framework of job well-being, such as the Maslow motivation theory and Herzberg's dual-factor theory.

The study was carried out with qualitative research method by theme interviewing the representatives of the micro businesses in order to obtain the needed point of view of the small businesses as told by themselves. The research problem was to scrutinize the current condition of the job well-being in micro businesses and to observe the potential association with business success. Thus the research question was: How job well-being is seen in hands-on work of micro business and how does this affect on the business success?

According to the interviews, the condition of the job well-being in micro businesses is at least decent. The debilitating factors in experienced condition of job well-being were stress, bad work atmosphere and oversized workload. Job well-being was promoted by the feel of control in work, flexibility and the ease of communication.

The results matched with the theoretical framework of this thesis. It can be inferred from the results that job well-being is largely a result of one's own mental development: Attitudes, how to face things, learned habits and social skills can be the factors enhancing job well-being. Therefore an individual has a remarkable responsibility to take care of one's own job well-being too.

As conclusion, to promote job well-being, people could develop their emotional skills already in childhood. As a topic of further research, examination the differences of introverts and extroverts in working life is suggested.

Keywords: Job well-being, Business Success, Microbusiness, Entrepreneur

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tarkoitus ja aiheen valinta.....	8
2	Työhyvinvointi .....	8
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	9
2.2	Työhyvinvoinnin tärkeys .....	10
2.3	Työkulttuuri ja sen muutos.....	12
2.4	Työhyvinvointi - yrityksen mahdollisuudet .....	14
2.4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	15
2.4.2	Esimiestyö .....	18
2.5	Työhyvinvointi - työntekijän mahdollisuudet .....	19
2.5.1	Työmotivaatio.....	20
2.5.2	Sitouttaminen.....	25
2.6	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	26
2.6.1	Resurssien kohdentaminen työhyvinvointiin.....	27
2.7	Työhyvinvoinnin uhkia.....	28
2.7.1	Työpahoinvointi.....	29
2.7.2	Työympäristön muuttuminen - silmäys yritysstrategiaan .....	31
2.8	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	33
3	Menestys .....	34
3.1	Menestyksen mittaaminen .....	36
4	Mikroyritys.....	38
4.1	Työhyvinvointi ja pienet yritykset .....	40
5	Tutkimus.....	41
5.1	Tutkimusmenetelmä - laadullinen menetelmä .....	42
5.1.1	Aineisto ja keruu .....	43
5.1.2	Teemat.....	45
5.1.3	Analyysimenetelmät .....	47
5.1.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	49
6	Tutkimustulokset.....	51
6.1	Työhyvinvoinnin tila ja työhyvinvoinnin edistäminen.....	51
6.2	Haastateltavien yritysten menestys .....	53
6.3	Menestyksen tukeminen omalla toiminnalla .....	53
6.4	Työhyvinvoinnin ja menestymisen välinen suhde.....	54
6.5	Mikroyrityksen edut ja haasteet työhyvinvoinnissa .....	56
6.6	Yrityksen toiminta - työhyvinvointi ja menestyminen .....	58
6.7	Työhyvinvoinnin tulevaisuus.....	60
7	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	61

Kuviot..... 69

## 1 Johdanto

Yhteiskunnassamme on leijunut pitkän aikaa kysymys, miten Suomen vientitoimintaa saataisiin kehitettyä ja parannettua (Manka & Manka 2016, 7). Työhyvinvoinnin edistäminen vie lähemmäs kustannustehokkuutta (Ojala & Ahonen 2003, 36-37), sillä työpahoinvoinnista aiheutuu vähintään 24 miljardin kustannukset vuodessa (Manka & Manka 2016, 7). Tämän päivän HR-ajattelun mukaan henkilöstö on voimavara, josta liiketoiminta ammennetaan ja kultaa on erottaminen kilpailijoista, mikä tapahtuu työhenkilökunnan taitoja ja innovatiivisuutta hyödyntämällä (Ojala & Ahonen 2003, 9, 13). Menestys on siis varsin riippuvainen työhyvinvoinnista (Ojala & Ahonen 2003, 16-17) ja toisaalta työhyvinvointikin on riippuvainen yrityksen menestymisestä (Pyöriä 2012, 41-43). Suuri osa yritysten johtohenkilöistä ei ole kuitenkaan vielä sisäistänyt työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen menestymiseen, vaikka aiheesta on paljon tutkimuksia ja niillä on selvä yhteys (Manka & Manka 2016, 7-8). ”Kilpailukyky muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta” (Ojala & Ahonen 2003, 49), ja hyvinvoivat työntekijät ovat tuottoisempia (Harter, Schmidt & Keyes 2003, 3).

Työkulttuuri on murroksen alla: nuorempi, työmarkkinoille saapuva Y-sukupolvi etsii yhä enemmän merkityksellisyyttä työstä (Ojala & Ahonen 2003, 33-34). Työmarkkinat saattavat ajautua tilanteeseen, jossa työnantajat eivät löydä sopivia työntekijöitä, ja työntekijät eivät löydä haluamaansa työtä (Pyöriä 2012, 105-107). Siksi Kauhasen (2016, 17) mukaan työnantajien on varmistettava, että yrityksen maine ja imago toimivat eräänlaisena houkuttimena uusien, sopivien työntekijöiden rekrytoimiseen. Hän mainitsee myös, että hyvä työhyvinvointi toimii yhtenä tärkeänä työkaluna maineen ja imagon kiillottajana ja että yrityksen toiminnalle keskeisintä on saada oikeanlaista osaamista ja taitoa ja pitää se yrityksessään.

Myös työntekijöiltä vaaditaan uusien taitojen oppimista ja jatkuvaa kehitystä, etenkin meta-taitojen saralla. Metataidoista työhyvinvoinnin kontekstin kannalta keskeisimpiä ovat sosiaalinen älykyys, johtamistaidot, elämänhallintataidot ja innovatiivinen, kehittävä mieli. Uusien taitojen vaatimukset näyttäisivät vahvasti liittyvän psykologian ja ihmisten kanssa toimimisen pariin, toisin sanoen tunneälykkyyden hallintaan. Näissä korostuvat eettisyys, oikeudenmukaisuus ja yksilön tärkeys. Sosiaalisella älykkyydellä luodaan hyvä työilmapiiri. (Manka & Manka 2016, 24-25).

Tutkimusten mukaan yli puolet työntekijöistä kärsivät liiasta stressistä ja paineista työpäivällä. Väestön ikääntymisen vuoksi olisi juuri elintärkeää saada työvoima pysymään kauemmin töissä, jotta suurten ikäluokkien eläköitymisestä aiheutuvia haittoja voidaan pienentää. (Ojala & Ahonen 2003, 10-11). Lisäksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen on lisääntynyt (Kahneman 2003, 392-393). Työ koetaan yhä raskaammaksi henkisesti (Manka & Manka 2016,

27) ja tietotyön ja siten myös kognitiivisten taitojen käyttö on lisääntynyt (Ojala & Ahonen 2003, 9).

### 1.1 Työn tarkoitus ja aiheen valinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tutkimustietoa työhyvinvoinnin ja menestymisen välisestä suhteesta mikroyrityksissä. Opinnäytetyön aihe löytyi FuturesLab ja CoFi Laurean valmiista opinnäytetyöaiheista. Alkuperäinen otsikkoehdotus oli ”Työhyvinvoinnin rooli yritysten menestymisessä”. Laureassa toimitaan yhteistyössä erilaisten hankkeiden kanssa, joihin liittyen opiskelijat voivat tehdä esimerkiksi opinnäytetyön tai olla mukana itse hankkeessa. Opinnäytetyöaiheeseen linkittyvä hanke on TYÖKE-hanke, jonka toteutus on 1.4.2017-31.3.2020. TYÖKE-hankkeen tavoitteena on parantaa työterveyshuollon ja muun sosiaali- ja terveyshuollon välistä yhteistyötä ja kehittää työterveystoiminnan sisältöä työelämän muutoksia ja terveydenhuollon muutoksia vastaamaan. Opinnäytetyö tarjoaa näihin muutoksiin vaa-dittua tutkimus- ja tietoperustaa. TYÖKE-hankkeen Laurean kampuksen yhteistyöhenkilö toivoi erityisesti pienten yritysten näkökantaa asiaan. Laurean yhteyshenkilön mukaan ”la-kisäteinen työterveyshuoltokin voi olla ns. lapsen kengissä [mikroyrityksissä]”. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi Etelä-Pohjanmaan alueella toimiva tilitoimisto, joka oli samalla myös yksi tutkimukseen haastateltavista mikroyritysten työelämäedustajista.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu teemahaastattelemalla mikroyritysten edustajia, jotta tutkimukseen on saatu kaivattu pienten yritysten näkökanta. Tutkimusongelma on selvittää mikroyritysten työhyvinvoinnin tilaa ja havainnoida mahdollista yhteyttä menestymiseen. Tutkimuskysymykseksi muotoutui tutkimusongelman perusteella: Miten työhyvinvointi näkyy mikroyrityksen käytännön työssä ja miten tämä vaikuttaa yrityksen menestymiseen?

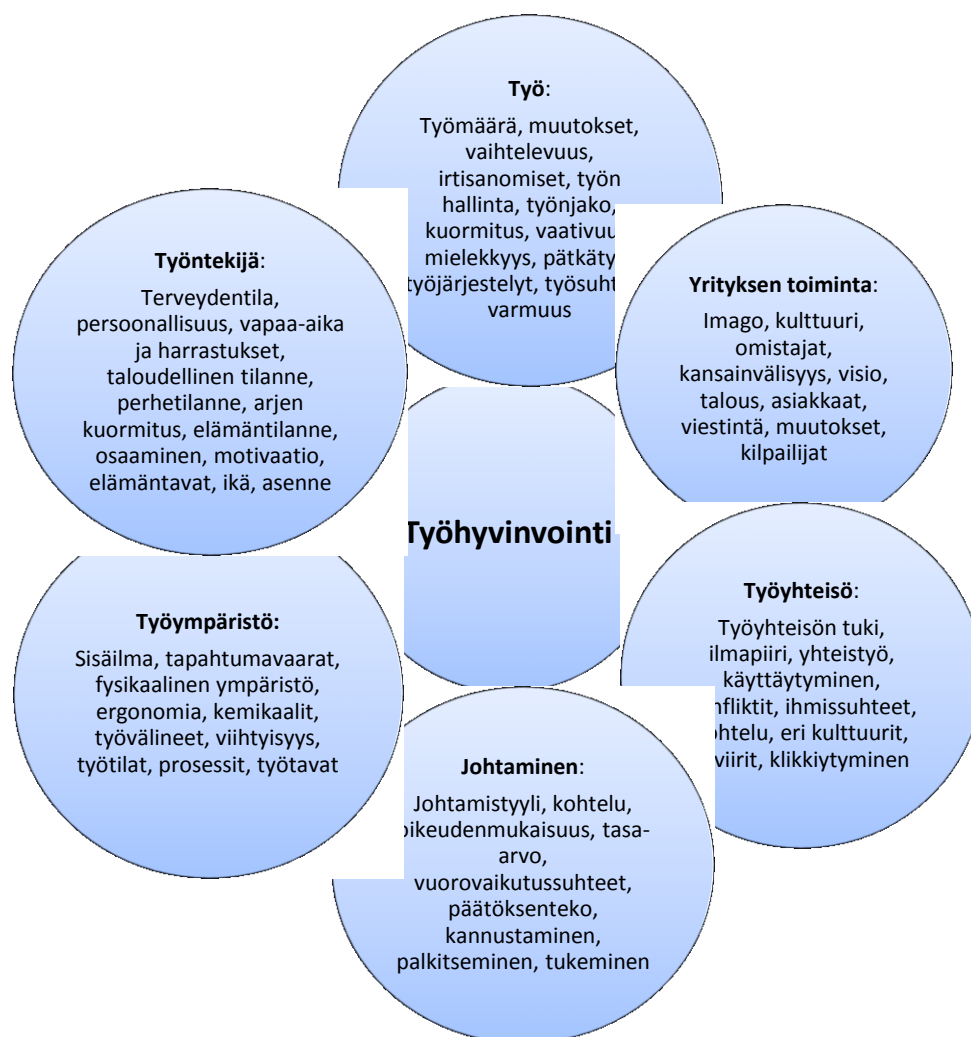
## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on suhteellinen käsite, jolle ei ole tarkkaa, yleispätevää määritelmää (Pyöriä 2012, 26; Sosiaali- ja terveysministeriö 2018b; Virtanen & Sinokki 2014, 28). Lisäksi se liittyy vahvasti työtä tekevän yksilön kokemaan työhyvinvointiin (Virtanen & Sinokki 2014, 28) sekä yksilöistä koostuvaan työyhteisön vireystilaan (Ojala & Ahonen 2003, 20; Sosiaali- ja terveysministeriö 2018b).

Hyvän työn piirteet liittyvät työelämän laadun, työmotivaation, työtyytyväisyyden, työympäristön, työolosuhteiden ja työn ominaisuuksien kokemiseen. Työelämän sosiaalisilla suhteilla, yhteistyön sujumisella ja työhön liittyvillä konflikteilla on tässä osansa. (Pyöriä 2012, 81).



Työhön liittyvä työhyvinvointi liittyy yksilöiden kokemuksiin tunteisiin suhteessa työhön. Asiayhteyteen liittymättömällä työhyvinvoinnilla taas on laajempi katsanto, sillä se sisältää kokemukset ja tunteet kaikilla muillakin elämän osa-alueilla. Molemmat ovat myös osa mentaalista hyvinvointia. Hyvinvointi sisältää kaiken hyvistä tuntemuksista huonoihin tuntemuksiin. (Kahneman 2003, 393). Työhyvinvoinnin monimuotoisuuden voi hahmottaa paremmin alla olevasta kaaviosta, joka kuvaa työhyvinvoinnin osatekijöitä.



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin osatekijät (Työterveyslaitos 2015,7)

## 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnista on säädetty mm. työlainsäädännöllä ja työturvallisuuslaeilla, jotka asettavat työhyvinvoinnin toteuttamiselle minimivaatimukset. Viime vuosikymmenten lakimuutokset ovat ottaneet tiekseen keskittyä etenkin työn henkisen puolen rasittavuuden parantamiseen. Lakeja säädetään myös esimerkiksi eläkeiästä, jota on viime vuosina nostettu väestön ikääntymisen takia. (Ojala & Ahonen 2003, 25-26).

Suomen sosiaali- ja terveysministeriö (2018a) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.”. Sosiaali- ja terveysministeriön näkemyksen mukaan työhyvinvointi on tärkeä osa jaksamista, ja sitä kautta vaikuttaa työn tuottavuuteen ja sitoutumiseen kasvavasti sekä vähentää sairauspoissaoloja.

Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun rakentaman määritelmän mukaisesti ”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä”. (Kauhanen 2016, 25). Työnantaja ja työntekijä yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin keskeisen kokonaisuuden. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu muun muassa huolehtia turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä, ja yhdessä muiden kanssa luoda hyvä työilmapiiri. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018a).

Tutkimuksen mukaan terveystriskikäyttäytyminen johtaa ennen aikaiseen työelämästä poistumiseen tai työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. Merkittävimpiä terveystriskejä ovat tupakointi, liikunnallinen passiivisuus sekä ylipaino. Myös koettu terveys ja hyvinvoinnin häiriöt korreloivat toisiaan. Esimerkiksi huonoksi koettu oma terveys lisäsi todennäköisyyttä työelämästä poistumiseen tai väliaikaiseen sellaiseen. (Oksanen 2012, 102-103).

Työhyvinvoinnin peruspilareina on toimeentulo- eli hygieniategijöiden vakaa perusta (Pyöriä 2012, 10-11; Sinokki 2016, 105-107). Pyöriän (2012, 10-11) mukaan näitä ovat johtaminen, henkilösuhteet, palkkaus ja turvallisuus - jonkin näistä puuttuminen tai keho toteuttaminen johtaa työntekijän tyytymättömyyteen. Hän kiinnittää huomiota siihen, että terve perusta tarvitsee arkeensa kuitenkin myös ilon aiheita, jotta työ tuntuu mukavalta. Pyöriä toteaa myös, että tyytyväisyys ja hyvinvointi kumpuaa hyvin tehdystä työstä, joka tarkoittaa onnistumisia ja asiakas- ja työprojektien toteuttamisia alusta loppuun.

## 2.2 Työhyvinvoinnin tärkeys

Työhyvinvointi on itseisarvo (Virtanen & Sinokki 2014, 30). Innostuneisuus, aloitekyky ja motivoituneisuus ovat piirteitä jotka syntyvät työntekijässä, jonka työhyvinvointi on erinomainen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018b). Työhyvinvoinnilla on siis selvä kanava työn tuottavuuteen ja organisaation kilpailukykyyn ja maineeseen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018b; Virtanen & Sinokki 2014, 30).

Töissä käyvät ihmiset viettävät elämästään suuren osan työpaikallaan. Työympäristö muokkaa ihmistä monin eri tavoin. Usein työ erotetaan ja rajataan ulos niin sanotusti vapaan ja nautittavan elämän osa-alueesta: työ vaatii aktiivisuutta ja vaivannäköä. (Kahneman 2003, 392). Sinokki ja Virtanen (2014, 30) huomauttavat kuitenkin, että työssäkäyvät ovat terveempiä kuin ne, jotka ovat työelämän ulkopuolella. Heidän mukaansa työ toimii terveen itsetunnon voimistajana ja antaa merkitystä elämään.

Työhyvinvoinnin toteuttaminen on tärkeää senkin vuoksi, että työntekijän tunne epämieluisasta työympäristöstä ja työpäivästä selviytymisestä synkässä ilmapiirissä aiheuttaa yksilölle työpahoinvointia (Ojala & Ahonen 2003, 19). Sitä vastoin työntekijän innostuneisuus ja motivaatio ovat yhteydessä yrityksen maineeseen ja imagoon, mikä taas vaikuttaa vastaisuudessa rekrytointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä (Sinokki 2016, 85). Kuten tiedetään, nauru lisää kehon endorfiinintuotantoa, ja sen on jopa väitetty parantavan työtehoa (Takala & Kalimo 2011, 13).

Se, miten kauan yksilö tekee töitä, vaikuttaa tämän tulevan eläkkeen määrään. Sosiaali- ja terveysministeriö (2018f) ilmaisee työhyvinvoinnin tärkeyden: ”Eliniän pidentymiseen, tuleviin eläkkeiden tasoon ja työeläkemenoihin varaudutaan elinaikakertoimen avulla. Jos keskimääräinen elinikä jatkaa nousuaan, elinaikakerroin pienentää kuukausieläkkeitä...pienentävää vaikutusta voi korvata olemalla työelämässä nykyistä pidempään.”. Virtanen ja Sinokki (2014, 31) kertovat suomalaisten terveyden ja toimintakyvyn parantuneen ja ennustavat myös työurien pitenemistä tulevaisuudessa. Lääkäriliitto (2018) esittää mahdollisuuden työurien pidentämiseksi parantamalla terveydenhuoltoa. Lääkäriliitto kannustaa työnantajia muuttamaan työkyvyttömänä olevan työntekijän työtehtäviä, työkyvyttömyysjaksojen lyhentämiseksi. Parhaiten terveydenhuolto ja työterveydenhuolto toimivat, kun yhteistyö työpaikkojen kanssa on tiivistä ja sujuvaa (Lääkäriliitto 2018).

Työyhteisön kesken ja keskuudessa syntyy sosiaalista pääomaa, joka kehittää yhteisön yhteistoimintakyvyn toimia sen tärkeinä pitämille arvoille ja päämäärille. Esimerkiksi vapaaehtois-toiminta ja kansalaisaloitteet ovat sosiaalisen pääoman ilmentymiä, joissa toimintaa johdetaan yhteisten arvojen ja tavoitteiden hyväksi. Tällainen edistää osallistujien terveyttä ja hyvinvointia. Hataralla tai poissaolollaan loistavalla sosiaalisella pääomalla sen sijaan tutkittiin olevan työntekijään epäsuotuisa vaikutus: 1,8 todennäköisemmin työntekijä sairastui seurantajakson aikana. (Oksanen 2012, 55-58).

Juontuuko työtyytyväisyys elämässä koetusta tyytyväisyydestä, vai päinvastoin? (Kahneman 2003, 395). Judge ja Watanaben viiden vuoden ajalta toteuttaman pitkittäistutkimuksen (1993, 947) mukaan tyytyväisyydellä elämässä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen, mutta

kohtalainen vaikutus, jos asetelman kääntää ylösalaisin. He ovat tulkinneet, että työtyytyväisyydellä on siis myös vähän vaikutusta yleiseen tyytyväisyyteen, muttei merkittävästi.

Abelen (2014, 15-16) tutkimus kuitenkin osoittaa, että työmenestyksellä on suora positiivinen vaikutus tyytyväisyyteen elämässä. Työntekijän itsensä kokema menestys oli avain tähän tyytyväisyyteen: jos yksilö arvioi menestyksensä standardin alapuolelle, tästä ei seurannut tyytyväisyyttä elämässä. Jos taas työntekijä arvioi menestyvänsä keskiarvoa paremmin, tyytyväisyys kanavoitui elämäänkin. Työntekijät vertaavat menestystään toisiin, mutta sitä määrittävät myös itselle asetetut päämäärät. Tutkimustulokset tukivat väitöstä siitä, että ”ura” on työntekijän subjektiivinen tapa käsittää työhön liittyvä kehitys. Toinen merkittävä havainto oli, että elämäntyytyväisyyteen epäsuorasti vaikuttavat urasaavutukset kulkivat monien välillä välillä, esimerkiksi tunnustukset ja kiitokset. (Abele 2014, 15-16).

### 2.3 Työkulttuuri ja sen muutos

4392 työntekijän otannan tutkimuksen mukaan, suomalaisten työntekijöiden hyvinvointi kallistuu kokonaisuutena piirun verran enemmän positiiviseen suuntaan. Yleisesti ottaen suomalaiset kokevat työssään arvostusta, he onnistuvat yhteensovittamaan työn ja yksityiselämän ja tunne irtisanomisen uhasta ei vaivaa mieltä. (Pyöriä 2012, 32 & 38).

Pyöriä (2012, 38) esittää kuitenkin erityisesti Suomen työolosuhteissa vaikuttavan liiallisen hierarkian aiheuttamien ongelmien kuten vaikuttamisen, sekä koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien puutteen vaikuttavan heikentävästi työhyvinvointiin. Kolehmainen (2004, 29) mukaan oppimisen merkitys on korostunut huomattavasti yhteiskunnan ja organisaatioiden luomien ympäristöjen äkkinäisten muutosten vuoksi.

Työkulttuuri kokee ja tulee kokemaan suuren muutoksen nuoren sukupolven ottaessa hallitsevan aseman työmarkkinoilla. Nuorten suhtautuminen työhön on varsin erilainen kuin vanhan kansan: työtä arvostetaan, mutta siitä etsitään merkityksellisyyttä ja esimerkiksi työn tarjoamista taloudellisista motivaatiotekijöistä (palkka, bonukset, tyky-setelit tms.) ollaan valmis tinkimään, mikäli työ on mielekästä ja vapaa-aikaan ja harrastuksiin jää enemmän aikaa. Työllä on entistä syvempi merkitys - enää se ei ole vain elannon ansaitsemista, vaan se on osa ammatillista kehitystä, jonka vuoksi nuoret tahtovat kehittää itseään töissä ja hankkia osaamis-pääomaa. Sosiaalisen median opastama nuorisosaattaa ottaa kaiken irti luovuudesta, vapaudesta ja verkostoitumisen mahdollisuuksista ja olla aiempaa ”yritteliäämpi” sukupolvi, sillä some-aikakaudella vapaa-aikanakin voi tienata rahaa. Uusia yrityksiä perustetaan saman tavoitteen jakavien ihmisten kanssa ja rahaa voidaan ansaita itseään toteuttaen blogeilla, youtube-kanavilla ym. ja näistä poikivista töistä. (Pyöriä 2012, 85-87). Kahnemanin (2003, 393) mukaan myös yksinyrittäminen on lisääntynyt. Hän esittää, että esimerkiksi tehtailta

työttömäksi jääneet tai osa-aikaisille yrittäjyydestä syntynyt toinen työ ovat luoneet uusia yrittäjiä.

Organisaatiot ja työkuulttuuri etenevät yhä mielenkiintoisempaan suuntaan. Silti Y-sukupolven, eli 70- ja 90-lukujen loppujen välisenä aikana syntyneiden, tulevaisuutta ja työmarkkina-arvoa huolettavat ennen niin itsestään selvyysinä pidetyt asiat: turvallisuus vakituudessa työsuhhteessa ja ahkeruuden sekä hyvin tehdyn työn arvostaminen. Murroksen myötä nuoret sukupolvet tulevat kaipaamaan sitä mikä ennen oli paremmin, väheksymättä yhtään sitä, kuinka joustava moderni työ saattaa parhaimmassa tapauksessaan olla. Työntekijät saattavat jäädä vaillinaisiksi yrittäessään täyttää työtä koskevia toiveitaan ja oletuksiaan. Pyöriän mukaan työkuulttuuri saattaa olla etenemässä sellaiseen suuntaan, jossa työntekijät hakevat jotain muuta, kuin mitä työmarkkinoilta olisi enää saatavissa ja vastavuoroisesti työnantajat tuskailivat luovien ja innovatiivisten, oman hyödyllisyytensä todistavien työntekijöiden puutteessa. (Pyöriä 2012, 105-107).

Työmarkkinoille hiipivä, nuori sukupolvi haluaa tehdä töitä tietäen minkä eteen he ponnistelevat ja mikä on työn merkitys yhteiskunnassa (Pyöriä 2012, 87). Pyöriän (2012, 82-84) mukaan merkityksellisyyttä voidaan hakea myös työpaikan ulkopuolelta: eettisyys yhteiskunnalle, humanitäarisyydessään ihmisille tai ekologisesti ympäristöä ajatellen, jolloin nämä tukevat positiivisesti yksilön omia arvoja tai tavoitteita ja antavat siten merkityksellisyyttä työlle.

Merkityksellisyyttä voi siis kokea yrityksen toteuttamalla arvoilla, esimerkiksi yhteiskunnallisten vastuiden, arvojen tai ekologisuuden avulla. Ottaen huomioon merkityksellisyyshakuisuuden vahvan nousun nuorten työntekijöiden keskuudessa, yritys voi tarjota sen kokemista esimerkiksi kehittämällä omaa yhteiskuntavastuutaan taloudellisella, sosiaalisella tai ympäristövastuullisella alalla. Taloudellinen vastuu koostuu mm. kannattavuudesta, kilpailukyvystä ja tehokkuudesta, sekä huolehtia omistajiensa voitto-osuuksista, yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamisesta osaltaan ja voiton jakautumisesta tasavertaisesti ja reilusti yhteiskunnassa pitkän aikavälin katselmuksella. (Pyöriä 2012, 80-81, 88-89).

Sotien jälkeisellä ajalla Suomessa työikäisen väestön määrä on kasvanut. Kuitenkin 2000-luvun ongelmana tulee olemaan tämän sukupolven ikääntyminen ja työelämästä poistuminen: valtaosa työvoimasta siirtyy eläkkeelle tai tippuu pois työelämästä. (Ojala & Ahonen 2003, 10-11; Viitala 2013, 65 & 11-12). Uudet sukupolvet koulutautuvat yhä paremmin (Tilastokeskus 2012) ja työelämässä vaaditaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä, mikä saattaa olla ongelmana vanhempien työntekijöiden työllistymisessä (Ojala & Ahonen 2003, 10-11). Keskiarvopalkan saavuttaminen tulee vaatimaan yhä enemmän koulutusta (Tilastokeskus 2012).

Viime vuosina vanhempien ihmisten työllisyys on laskenut ja yhä useampi ihminen on tilastollisesti eläkkeellä. Tällainen saattaa kuitenkin olla vain väliaikaista: 25-50% tilastollisesti eläkkeellä tai työkyvyttöminä olevista hankkiutuu myöhempänä ajankohtana koko- tai osa-aikaiseen työhön joko vakituisesti tai määräaikaiseksi. (Kahneman 2003, 392-393). Virtanen ja Sinokki (2014, 180) väittävät puutteen osaamisessa tulevan ilmi tarkasteltaessa ihmisiä, jotka ovat työkyvyttömyyseläkehakuisia. Sosiaali- ja terveysministeriön (2018g; Oksanen 2012, 37) mukaan yli 60% työkyvyttömyyseläkeläisistä on rampautunut työelämästä tuki- ja liikuntaelin-sairauksien tai masennuksen vuoksi. Virtanen ja Sinokki (2014, 31) nostavat kuitenkin esille, että vaikka yli 30-vuotiaiden työntekijöiden mielenterveys sairaudet eivät ole lisääntyneet, psyykkisestä voinnista johtuvat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat kasvaneet.

Koska varsinkin iäkäs väestö on vaarassa tippua pois työelämästä ja työllisyys on laskemaan päin, tarve työhyvinvoinnin toteutumisen huolehtimisesta korostuu. Organisaatioiden harteilla lepää tietty paino siitä, että ikäihmiset eivät jää liian aikaisin eläkkeelle. Työuraa voidaan pidentää esimerkiksi työkyvyn ylläpidolla, joustavilla työajoilla ja työnkuvaa tai -tehtäviä muuttamalla, mikäli toimintakyky alenee tai on vaarassa alentua. Johtamisessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että työntekijä saavuttaa sekä omat, että yrityksen tavoitteet, mikä auttaa motivoimaan työntekijää. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018f).

Sodan ajan jälkeisen sukupolven vaihtuminen Y-sukupolven tuo osaltaan työorganisaatioon suuren muutoksen siemenen. Psykologisen sopimuksen käsitteen mukaan kaikilla työntekijöillä on oma psykologinen sopimuksensa ja se kertoo yksilön kokemuksen ja oletuksien perusteella, millaisen korvauksen he ovat oikeutettuja saamaan työpanoksestaan työnantajaltaan. Suomen yleisinä perusolettamuksina ovat tähän asti, että 1) työntekijä kelvollisella tai hyvällä työsuorituksellaan saa nauttia työnantajan luottamuksesta ja turvallisuudesta ja 2) jos yrityksellä menee hyvin (etenkin jo pidemmän aikaa), on myös työntekijä oikeutettu saamaan parempaa palkkiota. Muutoksen myötä työnantajat eivät kuitenkaan enää arvosta yhtä paljon ahkeruutta, uskollisuutta tai lojaaliutta. Palkintopallille on niin sanotusti noussut oman hyödyllisyyden osoittaminen lisäarvon tuottamisessa. Myöskään yrityksen menestyminen ei enää takaa parempaa turvallisuutta saatika rahallista motivointia, sillä tehokkuuden ja tuottavuuden tarkastelu ulottuu saman yrityksen sisällä jopa yksittäisiin työtehtäviin (esim. taylorismi). Nämä tekijät yleisellä tasolla vähentävät työntekijän kokemaa turvallisuuden tunnetta ja lisäävät huolta. (Pyöriä 2012, 105-107).

## 2.4 Työhyvinvointi - yrityksen mahdollisuudet

Tasa-arvon toteuttaminen työpaikalla edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Tällä hetkellä naisen palkka on keskimäärin 83,1 prosenttia miehen palkasta. Palkkaeroon vaikuttavat myös miesten ja naisten työskenteleminen eri aloilla ja eri tehtävissä. Samalla koulutustaustalla, toimialalla ja työtehtävissä sekä ikäluokassa naisten palkka on kuitenkin noin 10% pienempi

kuin miesten. Työnantajien vastuulla on tasa-arvon edistäminen palkkauksessa, työolosuhteissa, työsuhteen ehdoissa sekä urakehityksessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018c).

Perinteisesti työntekijät ja johtajat asetetaan vastakkainasetteluun, joka osaltaan syö pohjaa hyvältä johtamiselta. Työntekijät nähdään kovin objektiivisina osina tuotantoketjua, joka mahdollistaa lopputuotteen syntymisen, mutta joiden motivoimiseksi riittää vain palkka ja kiihtos. (Pyöriä 2012, 23). Sinokin (2016, 89) mukaan korkeakaan palkka ei välttämättä motivoi henkilöä, jolle raha ei ole tärkeä motiivi. Hänen tulkintansa mukaan, kuitenkin vaatimusten ja suoritusten kohotessa tulisi pankkitilinkin kasvaa suurempaa korkoa. Herzbergin kaksifaktoreiden mukaan raha on hygieniatekijä, joka ei erityisesti lisää hyvinvointia, mutta sen puute aiheuttaa työpahoinvointia (Sinokki 2016, 105).

Työnantajilla on työturvallisuuslain nojalla velvollisuus perehdyttää työntekijä riittävästi työhön ja työolosuhteisiin sekä työssä käytettäviin välineisiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018d). Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383).

Antamalla työntekijälleen joustavuutta työssä, edistetään perhe-elämän ja työn yhdistämistä, mikä kohentaa työhyvinvointia sekä yksityis- että työelämän saralla. Onnistuminen tässä vähentää työntekijän kokemaa stressiä ja muuta psykososiaalista kuormitusta. Hyviä keinoja ovat esimerkiksi työaika- ja työjärjestelyt, esimiesten kouluttaminen sekä joustot yksilöiden kohdalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018e). Perheellisten työntekijöiden työhyvinvointia ja perhe-elämän yhdistämistä auttavat myös tuet, vanhempainrahat ja -vapaat (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018h) ja kannustava työhön palauttaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018e).

#### 2.4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisella on suuri merkitys yrityksen organisaatorakenteeseen ja kulttuuriin (Pyöriä 2012, 100). Yrityksen tavoitteiden saavuttamattomuuden syyt löytyvät yleensä henkilöstöstä ja johtamisesta (Kauhanen 2016, 44). Kuoppalan, Lamminpään, Liiran ja Vainion (2008) mukaan tutkimukset osoittavat esimiesten ja työntekijöiden suhteen tärkeyden. He ovat tulkinneet, että se vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläköitymiseen. Oksasen (2012, 91) mukaan johtamisessa tulisi aktiivisesti panostaa ehkäisevään toimintaan, kun aiheena on työkyvyttömyys.

Työpaikan sosiaalisen kommunikoinnin kehittämisen ja järjestämisen pitäisi toimia lähtökohtana yritystä kehittäessä (Pyöriä 2012, 7). Sosiaali- ja terveysministeriön (2018g) mukaan tiedon kulun parantaminen lisää työhyvinvointia, kuten myös tekee hallinnan tunteen lisääminen osallistamalla työntekijät päätöksentekoon. Heidän tulkintansa on, että työntekijä kaipaa esimieheltä saatavaa palautetta ja arvostusta, jotta subjektiivisesti koettu hyvinvointi voisi vahvistua. Hallinnan tunne jo itsessään tukee ja nostaa yksilön iloisuutta ja energisyyttä (Riikonen 2013, 34-35). Ruohorannan (2015, 49-69) toteuttama tutkimus paljasti - mahdollisesti yleistettäviä - puutteita yritysten sisällä: Tutkimusotannan työntekijät eivät kokeneet yrityksen sisäistä viestintää hyväksi, ja mahdolliset keuhut ja palautteetkin kulkeutuivat kuulijan korviin usein toisen käden kautta tai huhupuheina. Ruohorannan mukaan palautteenannon olisi toivottu olevan luontevaa - sisäisen viestinnän ontuminen ei kuitenkaan vaikuttanut työntekijöiden sitoutumiseen.

”Työhyvinvointia syntyy, kun ihmiset kokevat aidosti, että on tehty oikeita valintoja ja päätöksiä ja että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja arvostavasti” (Hyppänen 2010, 11). Hyvällä johtamisella voidaan ehkäistä negatiivisia seurauksia mentaalissa terveydessä ja luoda luottamusta työntekijöiden ja johdon välille, mikäli yrityksessä tapahtuu muutoksia, joista työntekijöille aiheutuu stressiä ja hallinnan tunteen puutetta (Oksanen 2012, 45-46). Johtamisen oikea toteutus saa työntekijän luottamuksen puolelleen: Jokaisessa tilanteessa työntekijä voi olla varma siitä, että johto tekee töitä yhdessä sovittujen arvojen mukaisesti (Oksanen 2012, 45-46), mikä kuvastaa myös jo edellä mainitun sosiaalisen pääoman määritelmää (Oksanen 2012, 55-58).

Johdon näkemys hyvistä HR-käytännöistä eroaa työntekijöiden näkemyksistä olemalla paljon positiivisempia, ja selkeästi tuloksellisuuden kanssa korreloivia. Työntekijöiden ajatukset hyvistä HR-käytännöistä nojaavat vahvasti työhyvinvointiin, ja suhde tuloksellisuuteen on hyvin heikko. (Pyöriä 2012, 129-131). Usein yritysten tavoitteena on juuri tuottaa maksimaalista lyhyen aikavälin tuottoa, tyydyttääkseen omistajansa ja osakesijoittajat. Liika keskittyminen lyhyen aikavälin tuottoon jättää kuitenkin pitkän aikavälin performanssin, sosiaaliset ja henkilökohtaiset velvoitteet rappiolle. Pitkän aikavälin kilpailukykyiset tulokset saavutetaan kehittämällä työntekijöiden potentiaalia, mistä valjastetaan yritykselle voimavara jota on vaikea kopioida. (Zizek, Mulej & Milfelner 2017, 61-62).

Parhaimmillaan esimiestyö saa työntekijän kukoistamaan ja pahimmillaan se lannistaa (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 6). Se voi olla yrityksen isoin kilpailukeino (Viitala 2013, 8), jota muut yritykset eivät saa kopioitua helposti (Zizek, Mulej & Milfelner 2017, 61-62). Gary Hamelin (2007) mukaan ”jopa 80 prosenttia ihmisten organisaatioille tuottamasta arvosta syntyy nykyään aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innostuneesta sitoutumisesta työhön.” (Pyöriä 2012, 100). Pyöriä (2012, 106-108) esittää, että työntekijöiden luovuuden alleviivaaminen ja



hyödyllisyyden esilletuonti hämärtää kuitenkin olennaisesti työtehtävien rajoja. Hänen mukaansa työtehtävät tulevat todennäköisesti laajenemaan ja muuttumaan sisällöltään yhä epämääräisemmiksi työpaikoilla. Uusissa johtamismalleissa on ymmärretty henkilöstön potentiaali ja käyttövoimaisuus, ja se nähdään aivan uudenaikaisena tuotannontekijänä (Virtanen & Sinokki 2014, 31).

Työnantajan odotukset työntekijöiltä spesifioituvat: he haluavat nähdä työntekijällään vahvaa itseorganisoitumiskykyä, kykyä hahmottaa monimutkaisia kokonaisuuksia, luoda verkostoja ja hallita tietoteknologiaa laajasti. Tästä seuraa vahva riippuvuussuhde työn tuloksellisuuden ja työntekijän motivoituneisuuden ja sitoutuneisuuden välillä. Näistä syistä johtuen henkilöstöjohtamisen tulee hypätä pois vanhanaikaisesta höyryjunasta ja siirtyä pendolinon kyytiin. (Klemetti & Lyly 2016, 9). Yrityksessä arvoilla on oma tärkeä paikkansa, sillä ne muodostavat perustuksen päätöksenteolle, johtamiselle ja henkilöstön käyttäytymiselle. Työhyvinvointia tukevia arvoja ovat hyveelliset, kaikkia työntekijöitä kunnioittavat arvot, esimerkiksi vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja rakentava yhteistyö. ”Palveleva johtaminen voimaannuttaa ja vastuuttaa työyhteisöä”. (Virtanen & Sinokki 2014, 179). Oikeudenmukaisuus on vahva perusarvo yrityksessä. Se kuvastaa johtamisen selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Se kertoo, miten yrityksessä päätetään asioita ja millaista kohtelua työntekijät saavat. Oikeudenmukaisuudessa toteutuu päätöksenteon johdonmukaisuus, puolueettomuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. (Oksanen 2012, 45-46).

Ruohorannan (2015, 49-69) tutkimus tuo esiin henkilökunnan kokemia piirteitä luottamuksen toteutumisesta työpaikalla: Luottamus henkilöstön silmin näkyi itsenäisyytenä, vapautena, kuuntelemisella, työaikalukumana ja etätyömahdollisuuksina sekä vaativinakin työtehtävinä. Ruohorannan mukaan työntekijät myös kokivat tällaisen sitouttamisen positiivisena.

Pyöriä (2012, 121), mainitsee Jeffrey Pfefferin (1998) kehittämät, hyvät HR käytänteet, jotka koostuvat seuraavista:

- Työsuhteen varmuus
- Uusien työntekijöiden valikoiva rekrytointi
- Itseohjautuvat tiimit ja hajautettu päätöksenteko
- Palkkausjärjestelmä, joka on suhteutettu organisaation tulokseen
- Henkilöstön laaja kehittäminen
- Staturerojen ja esteiden järjestelmällinen vähentäminen
- Organisaation taloutta ja tulosta koskevien tietojen laaja levittäminen organisaation sisällä eli tietty kommunikointi johdon ja alaisten välillä

HR-käytäntöjen soveltaminen tuntuu kuitenkin olevan tapaus- tai oikeastaan yrityskohtaista. Käytäntöjä on vaikea pistää paremmuusjärjestykseen tai ylipäätään tehdä niistä kunnollista,

rajattua listaa. Vaikka HR-käytäntöjen toteuttamisella ja yrityksen tuloksen vahvistumisella on selvä korrelaatio, ne voivat aiheuttaa yrityksessä myös työpahoinvointia. Näitä ovat esimerkiksi työpaikkakiusaaminen, vakituisten työntekijöiden oheen joustavuutta lisäävät määräaikaiset työntekijät, jotka kärsivät työsuhteen epävarmuudesta, sekä resurssien riittämättömyys ja stressin lisääntyminen. (Pyöriä 2012, 121-122). Työpahoinvoinnista, sisältäen sairauspoissaolot ja muut, aiheutuu Suomessa vuosittain miljardien eurojen kustannukset (Sinokki 2016, 85).

Henkilökunnasta voidaan valjastaa yritykselle voimavara tukemalla työntekijöidensä terveellisiä elämäntapoja: tarjoamalla tietoa, workshoppeja ja aktiviteetteja esimerkiksi liikunnan, rentoutumisen ja ruokavalion teemoilla. Tunneälykkyyden taidot; omien tunteiden säätely ja käsittely sekä toisten tunteiden huomioiminen ja tiedostaminen tekevät työntekijöistä varsinaisia mestareita organisaatioympäristössä toimimiseen. Mentaalista terveyttä edistävät esimerkiksi nykyhetkessä eläminen (mindfulness), positiivinen psykologia, kognitiiviset taidot, visualisaatio, jooga ja meditaatio. Ei riitä, että vain esimiehillä olisi tällaiset työkalut, vaan ne on integroitava myös työyhteisöön. (Zizek, Mulej & Milfelner 2017, 61-63).

#### 2.4.2 Esimiestyö

Esimies on merkittävässä roolissa työkuultuurin rakentajana (Viitala 2013, 10; Virtanen & Sinokki 2014, 179). Yrityksen noudattamia arvoja vaalien esimies voi luoda omalla esimerkillään ja johtamisellaan työyhteisöön tiedon kulkua tukevaa kommunikointia sekä arvostavaa ilmapiiriä (Virtanen & Sinokki 2014, 179). Tärkeintä esimiehenä on kehittää innostavaa ja motivoivaa työilmapiiriä (Sinokki 2016, 90), sekä toiminnallaan vaalia työyhteisössä toteutuvaa oikeudenmukaisuutta kuuntelemalla työntekijöitään päätöksenteossa ja perustelemalla valintansa, läsnäolon, kannustamisen ja itsevarman toiminnan ohella. Oikeudenmukaisessa ilmapiirissä oli tutkimuksen mukaan 15-35% alhaisempi riski jäädä sairauslomalle ja madalsi psyykkistä ylikuormaa. Esimiestyössä tunnetaidot korostuvat entisestään ja näiden taitojen hallitsemisen seuraukset monistuvat yrityksen sisällä. (Oksanen 2012, 46).

Kehityskeskustelut toimivat tärkeänä työkaluna sekä työhyvinvointia kehitettäessä että yksilöllisen palautteen antamisessa. Se tähtää tavoitteelliseen, osaamisen ja yhteistoimintaa kehittävään työn toteuttamiseen. Työntekijä kokee työnsä arvostetuksi saadessaan siitä palautetta. (Virtanen & Sinokki, 2014, 182-183). Kunta-alalla kehityskeskusteluita käydään yhä enemmän, mutta työntekijöistä vain 2/5 kokee sen hyödylliseksi ja tarpeelliseksi oman uransa kannalta (Oksanen 2012, 21). Klemetti ja Lyly (2016, 7-9) kuitenkin väittävät, että kehityskeskustelut on jätetty unholaan. He esittävät johtamisen muuttuvan yhä yksilökeskeisemmäksi: henkilökunta on merkittävä osa yrityksen pääomaa, samoin kuin työkuultuuri.

Työntekijä saattaa ajautua tilanteeseen, jossa työmotivaatio on heikko, jolloin työn tekeminenkään ei suju. Esimiehen on tässä tilanteessa oltava hyvin kartalla, sillä negatiivinen palaute saattaa aiheuttaa työntekijälle lisää työpahoinvointia. Vastaavasti hyvästä motivaatiosta seuraa positiivinen kierre, joka vahvistaa itseään. (Sinokki 2016, 86). Sosiaalisia, työstä saatavia palkkioita ovat esimerkiksi työstä saatavat kiitokset, tunnustukset, sosiaaliset suhteet, statussymbolit ja palaute (Sinokki 2016, 88).

## 2.5 Työhyvinvointi - työntekijän mahdollisuudet

Työntekijä luo yritykselle menestystä omalla käyttäytymisellään (Zizek, Mulej & Milfelner 2017, 61; Virtanen & Sinokki 2014, 189). Sinokki (2016, 85) viittaa Golemanin (1999) tutkimukseen, jossa havaittiin organisaatioiden liiketaloudellisesta tuloksesta 20-30 prosenttia selittyvän yrityksen sisäisen ilmapiirin vaikutuksella.

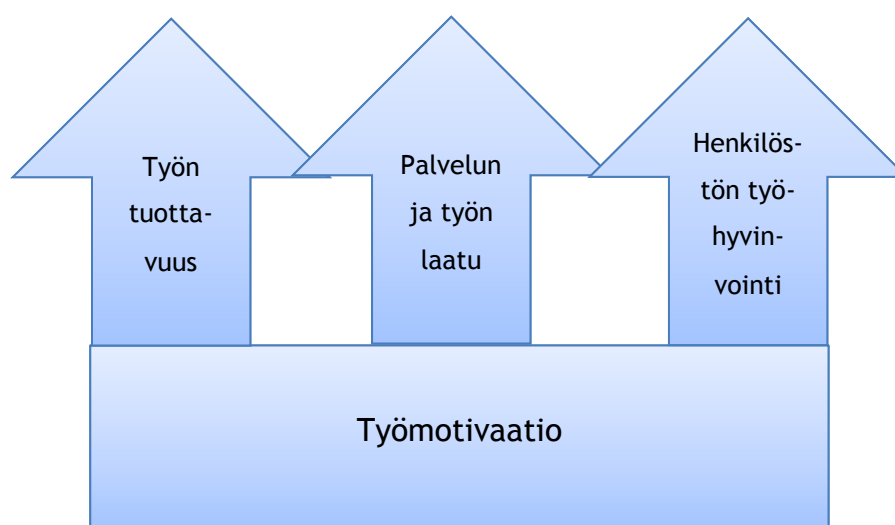
Työhyvinvoinnin yksi merkittävimmistä piirteistä, joka on yksilön sisäisen kehityksen kohteena, on oma asenne. Asenne vaikuttaa pitkälti siihen, miten suhtaudut työhösi, työympäristöön, -tehtäviin, -tovereihin, vastoinkäymisiin, sosiaaliin tilanteisiin ja ilon aiheisiin. Pyöriikö hyrrä onnistumisien vai ongelmien äärellä, kummankaan määrästä riippumatta? (Takala & Kalimo 2011, 15-17; Sinokki 2016, 82). Gechman ja Wienerin (1975) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys korreloi vapaaehtoisesti työpaikalla vietetyn ajan kanssa. Työtyytyväisyys saattaa olla ennustava ja johtava tekijä palkattoman, valinnaisen työn tekemiseen yrityksissä. Tyytyväinen työntekijä jää mieluummin työpaikalle työajan ulkopuolellakin varmistaakseen hyvän lopputuloksen. (Kahneman 2003, 406).

Yksilöä ja yksilön vaikutusta työhyvinvointiin sekä yrityksen toimintaan tarkasteltaessa on kuitenkin muistettava ihmisen rajallisuus: työntekijän voimavarat verrattuna työn vaatimuksiin. Työntekijältä ei voida vaatia kohtuuttomasti. Kuormittavia tekijöitä työssä voivat olla esimerkiksi työn määrä, tiukka aikataulu, vaativat työtehtävät, hankalat asiakas- tai henkilösuhteet, rasittavat työolot, vuorotyö ja puutteellinen esimieheltä tai työyhteisöltä saatava tuki. (Virtanen & Sinokki 2014, 189-190).

Työn tekemisen tavan muuttuminen tuo varmasti sekä positiivisia että negatiivisia tekijöitä. Merkittävää ovat esimerkiksi kustannussäästöt ja tuottavuushyödyt joustamalla työntekijän työajoissa ja -paikoissa. Jatkossa työtä voidaan siis yhä enemmän tehdä etätyöskentelynä, liukuvalla työajalla, omaan elämään sovittaen, mutta samalla, kun joustavuus paranee on vaarana hallittavuuden heikkeneminen. (Klemetti & Lyly 2016, 9). Oksasen (2012, 109-110) mukaan kuitenkin työaikaohjelmien hallinta on yksi ehkäisevä tekijä työkyvyttömyydelle. Hän ehdottaa, että työntekijä saa vapauden hallita itsenäisesti työpäivän alkamis- ja loppumisaikaa, taukoja, yksityisasioiden hoitoa työpäivän aikana, työvuorojärjestelyä sekä lomien ja palkattomien vapaiden pitämisen ajankohtia.

### 2.5.1 Työmotivaatio

”Motivaatio on ihmisen toiminnan käyttövoima, joka saa aikaan ponnistelun suunnan, intensiteetin ja keston.” (Sinokki 2016, 80). Vartiaisen ja Nurmelan (2002) määritelmä työmotivaatiosta kuvaillaan seuraavasti: ”Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suunnataa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa.”. Työmotivaatioon vaikuttaa merkittävästi työntekijän mielenkiinto, sillä työntekijää on miltei mahdoton motivoida, jos hän ei pidä työstään. (Sinokki 2016, 82).



Kuvio 2: Työmotivaation vaikutus yrityksen sisällä (Sinokki 2016, 80).

Motivaatioon vaikuttaa olennaisesti työntekijän oma persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämänvaihe. Se on tilanteen ja yksilön välistä vuorovaikutusta. Työntekijä kaipaa työltään tekijälleen soveltuvaa haastetta, saavutettavissa olevia palkkioita, tavoitteita sekä tunnetta olla osana tärkeämpää ja suurempaa kokonaisuutta. (Sinokki 2016, 80-81). Tosin tässäkin suhteessa on ajateltava yksilöitä ja sisäistä motivaatiota: kaikki ihmiset eivät kaipaa työltään haastetta, vaan tekevät mieluummin esimerkiksi yksinkertaista työtä ja panostavat vapaa-ajallaan itsensä haastamiseen. (Sinokki 2016, 86).

Motivointia edistävät stressittömyys, joustavat aikataulut, riittävät resurssit ja riittävä työvoima työtehtävien suorittamiseen. Motivoitunut ihminen on energinen, ei loppuunpalanut yhtiönsä orja. (Pyöriä 2012, 41-42). Esimerkiksi kunnilla on kuitenkin vaikeuksia taata riittävä henkilöstömäärä. Paineet kustannustehokkuudesta ja henkilökunnan työhyvinvoinnista painavat, samalla kun palvelut saattavat kärsiä liiaksi kuormittuneiden työntekijöiden seurauksena. Tässä tilanteessa tärkeintä olisi juuri henkilöstövoimavaraan panostaminen. Tutkimuksen mukaan suuri henkilöstövähennys heikentää (myös) työpaikalle jääneiden terveyttä: Tutkittavilla henkilöillä oli 2,5 kertaa huonompi koettu terveys, kuin ennen henkilöstövähennyksiä ja vielä

neljän vuoden kuluttuakin se oli kaksi kertaa huonompi. Lama tai kustannustehokkuusstrategian vääränlainen toteutus saattaa siis koitua yritykselle pitkäaikaiseksikin pahaksi. (Oksanen 2012, 65-67).

Työntekijälle ja tämän työhyvinvoinnille tärkeää on tuntee työnsä ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja merkitykselliseksi (Pyöriä 2012, 81). Tutkimukset tukevat väitettä, että saavuttamisen tunne on yksi parhaimmista motivaattoreista. Yritykset voivat tukea tällaisen tunteen syntymistä esimerkiksi tunnustusta antamalla. Tunnustukset voivat olla sosiaalisia, taloudellisia tai työntekijän uraa kehittäviä (esimerkiksi ylennys). (Sinokki 2016, 89-90).

Hyvinvoinnin ja työmotivaation edistämiseksi voidaan vähentää sairauspoissaoloista, työtapa-turmista ja työkyvyttömyyseläkkeistä koituvia kustannuksia. Kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat työntekijän palkka, vastikkeettomat vuosilomat ja muut näihin liittyvät kulut. Sen lisäksi sijaiset, mahdolliset ylityöt, ylimääräinen henkilöstö, poissaolojen tilastointi, työntekijän kuntoutus, mahdolliset työn uudelleenjärjestelyt, rekrytoinnit ja terveydenhuoltokustannukset aiheuttavat lisäkuluja yritykselle. Välillisiä kustannuksia aiheuttaa tuottavuuden alenemisesta, palveluiden toimitusvaikeuksista, laadun heikkenemisestä (reklamaatiot, korjaukset ym.), työilmapiirin mahdollisesta huonontumisesta, kilpailukyvyyn heikkenemisestä sekä maineen ja imagon rapistumisesta. (Sinokki 2016, 84-85).

Sisäisen motivaation lähteenä toimii yksilön itsensä tärkeäksi kokemat psykologiset tarpeet ja arvot. Sisäisen motivaation palkinto on enemmänkin itse tekeminen, kuin ulkoiset palkkiot tai muut toiminnan seuraukset, ja lisäksi se on pitkäkestoista ja tunnesidonnaista. Sisäinen työmotivaatio liittyy työtehtävien sisältöön, monipuolisuuteen, haasteellisuuteen ja mielekkyyteen. Sisäisen motivaation tulos täyttää ja tyydyttää itsensä toteuttamisen, kehittämisen ja pätemisen tarpeita. Uteliaisuuden on todettu lisäävän sisäistä motivaatiota, paremmin kuin esimerkiksi raha, kiitos tai kehuminen. Decin (1971) mukaan ulkoiset palkkiot saattavat jopa heikentää sisäistä motivaatiota. Toisin kuin ulkoinen motivaatio, sisäinen motivaatio edistää terveyttämme. Tutkimusten mukaan se parantaa yleistä hyvinvointia, elämäntyytyväisyyttä ja lisää myönteisiä tunteita. Se on myös sidoksissa koetun energisyyden, työhön omistautumisen ja työtyytyväisyyden kanssa työpaikoilla. (Sinokki 2016, 98).

Ulkoisessa motivaatiossa motivaatio syntyy nimensä mukaisesti ulkoisista tekijöistä: palkkiosta, rangaistuksesta, kannustuksesta tai osallistumismahdollisuudesta. Ulkoinen motivaatio ei ole yhtä voimakasta kuin sisäinen, sillä se on lyhytaikaisempaa ja saattaa latistua herkemmin. Työympäristössä ulkoisia motivaattoreita voivat olla esimerkiksi palkka, kannustus, palaute, ulkopuolinen tuki, osallistumismahdollisuudet, yhteenkuuluvuus tai turvallisuudentunteen vahvistuminen. (Sinokki 2016, 98).

Motivaatioteoriat ovat toimineet lähteenä työmotivaation rakentamiselle yrityksen tuloksen parantamiseksi. Johtamisessa niitä käytetään työkaluina, vaikka mikään teoria ei toistaiseksi ole selittänyt kaikkia työmotivaation aspekteja. (Sinokki 2016, 80-81).

Maslowin motivaatioteoria (1943, 6) sisältää ihmiselle viisi tarvetta, jotka jakaantuvat hierarkisesti. Pyramidin perustuksena, ensimmäisenä tarpeena Maslow esittää fysiologiset tarpeet, jotka muodostuvat mm. kehon tasapainotilaan vaikuttavista, esimerkiksi sopivien vitamiinitasojen ylläpitämisestä ruualla tai sopivan ruumiinlämpötilan saavuttamisesta. Maslowin mukaan fysiologisia tarpeita ovat myös kehon tasapainotilaan vaikuttamattomat tekijät, esimerkiksi unisuus, aktiivisuus, seksuaaliset halut ja äidillinen hoivaamisen tarve. Unohtamatta lainkaan aistejamme hyväilevistä tarpeista, maut, tuoksut, kosketuksen tarve jne. (Maslow 1943).

Tarpeiden välillä vallitsee tietty järjestys. Esimerkiksi henkilö, joka on nälkäinen, hellydenkaipuinen ja tuntee olonsa turvattomaksi, tyydyttäisi todennäköisesti ensimmäisenä nälkänsä. Tarve toisensa jälkeen ”ilmaantuu” tyydytettäväksi, kun edellinen on täytetty riittävällä tasolla. Tarpeilla on siis oma, tietty hierarkiansa. Sen lisäksi halu, joka tyydytetään, lakkaa olemasta halu. (Maslow 1943).



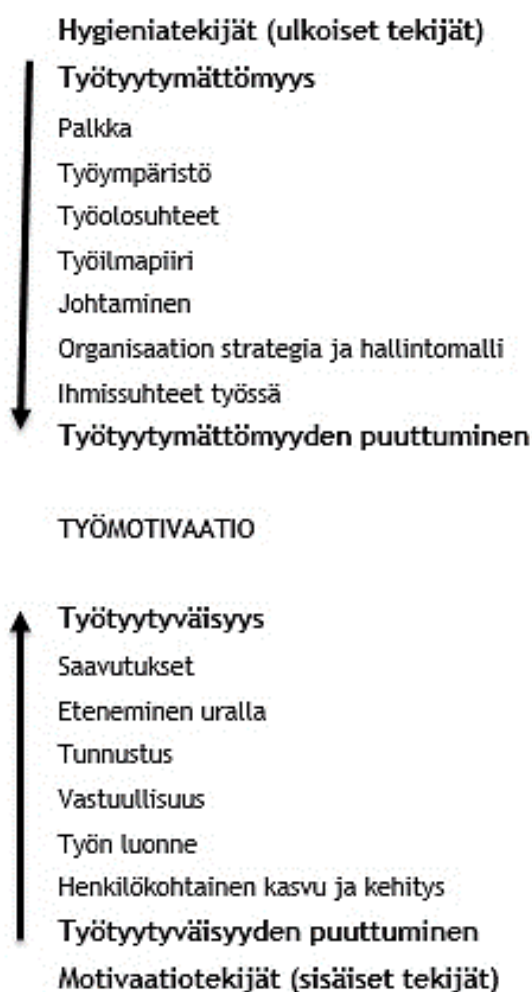
Kuvio 3: Maslowin tarvehierarkia (1943).

Fysiologisten tarpeiden jälkeen tulevat turvallisuuden tunteen tarve, suojautuminen sisäisiltä ja ulkoisilta vaaroilta. Tätä seuraa läheisyyden ja rakkauden tarpeet. Rakkauden tarpeet pitää sisällään molemmat: sekä rakkauden antamisen, että saamisen ystävyyden, rakkauden, ryhmään kuulumisen ja muiden tähän kategoriaan kuuluvien piirissä. Tämän jälkeen tulee arvostuksen tarve. Ensinnä pitää arvostaa itseään ja toisekseen saada arvostusta ja kunnioitusta muilta ihmisiltä. Tämän tarpeen syrjään työntäminen tai tyhjäksi tekeminen luo alempiarvoisuuden tunteen; heikkouden ja avuttomuuden, jotka ovat lannistavia. Viimeisimpänä Maslow kuvaa itsensä toteuttamisen tarpeen, ”the desire for self-fulfillment”. Toteuttaa omaa potentiaaliaan, siihen mihin on kykeneväinen. Koska tarpeet ovat hierarkkisessa järjestyksessä, ihminen tyydyttää ensin alimpana olevat tarpeensa. Mikäli näitä ei ole, pyramidissa ikään kuin kohoaa ylöspäin, kunnes viimeisenä on mahdollisuus tyydyttää itsensä toteuttamisen tarve. (Maslow 1943). Myös Rauramo (2012) on yhtenevä Maslowin motivaatioteorian kanssa, ja tiivistää työhyvinvoinnin viiteen peruspilariin: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.

Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniaateoria eli kaksifaktoriteoria on lähtöisin vuodelta 1968 ja on laajasti tunnettu, kuten Maslowin hierarkiateoriakin. Kaksifaktoriteorian ydin on ajatus työntekijän motivaatioon vaikuttavista, kahdesta eri tekijästä: työn ulkoisista ja työntekijän sisäisistä tekijöistä. Työn ulkoiset tekijät Herzberg nimeää hygientehtäviköiksi ja sisäiset tekijät motivaatiotekijöiksi. (Sinokki 2016, 104-105).

Työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen vaikuttavat siis eri tekijät. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työssä menestyminen, tunnustus, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys (henkilökohtainen kasvu ja edistyminen). Hyvä tulos näissä johtaa työtyytyväisyyteen, mutta huonosti toteutettuna vaikutus tyytymättömyyteen on kuitenkin heikohko. (Pyöriä 2012, 81-82; Sinokki 2016, 105).

Tyytymättömyyteen taas vaikuttavat enemmänkin yrityksen infrastruktuurin hygientehtävikät: työympäristö (työolot ja työilmapiiri), henkilöstöpolitiikka, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto. Näiden huonosti toteuttamisella seuraa todennäköisesti työtyytymättömyyttä, mutta ne eivät oikeastaan erityisesti lisää työtyytyväisyyttä. (Pyöriä 2012, 81-82; Sinokki 2016, 105).



Kuvio 4: Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106).

Herzbergin teorian mukaan työntekijä voi sijaita näillä asteikoilla täysin eri paikassa, sillä sarakkeet eivät ole toisistaan riippuvaisia. Työtytyväisyyden kokonaisuuden huono toteutus ei siis aiheuta työtytyymättömyyttä, vaan työtytyväisyyden poissaoloa. Samaten työtytyymättömyyden poissaolo ei aiheuta työtytyväisyyttä, vaan pelkästään työtytyymättömyyden puuttumisen. Toisin sanoen, riippumatta siitä, kuinka hyvin yrittäjä toteuttaa hygieniatekijöitä työpaikalla, se ei juurikaan lisää työtytyväisyyttä. Työtytyväisyyttä lisää vasta motivaatiotekijöiden toteuttaminen. Hygieniatekijöiden puutteellinen toteuttaminen kuitenkin johtaa työtytyymättömyyteen, kun taas motivaatiotekijöiden puutteellinen toteuttaminen todennäköisesti altistaa tekijänsä tylsyydelle, mikä ei sinänsä lisää pahoinvointia mutta selkeää on että työtytyväisyys puuttuu. (Sinokki 2016, 105-107).

Herzberg myös lajitteli työntekijät kahteen eri tyyppiin: niihin, jotka ajautuvat tyydyttämään ensisijaisesti hygieniatarpeitaan ja niihin, jotka tyydyttävät sisäisiä tekijöitä, esimerkiksi henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Sinokki 2016, 107).



### 2.5.2 Sitouttaminen

Työhyvinvointiaan parhaiten toteuttaa hyvinvoinnistaan tinkimätön, mutta motivoitunut ja yritykseen sitoutunut ihminen. Työajat ja -vuorot saattavat vaikuttaa töistä kotiin tuotuun negatiivissävytteiseen käytökseen. Kunst, Løset, Hosøy ja Pallesen tutkimuksen (2014, 142-143) mukaan normaalia päivätyötä tekevät ilmoittivat tuoneensa kotiin vähemmän negatiivisuutta, kuin työntekijät, joilla oli kaksi- tai kolmivuorotyöt. Heidän mukaansa näistä kolmivuorotyöläiset raportoivat eniten töistä kotiin kannettua pahaa oloa. Tutkimuksessa käytettiin termiä ”negative spill-over.”. (Kunst, Løset, Hosøy & Pallesen 2014, 142-143).

Sitoutuminen johtaa menestymiseen ja menestys sitoutumiseen. Sitoutuneella työntekijällä on samat tai samoja arvoja ja tavoitteita yhdessä yrityksen kanssa, halua jatkaa työssään sekä pyrkimystä hoitaa työ parhaansa mukaan. Työntekijä tuntee viihtyvänsä työssä ja haluaa vapaaehtoisesti olla osana organisaatiota. Sitoutuminen vahvistaa myös pysyvyyttä: koska työntekijä tuntee tarvetta olla yrityksessä, hänelle työpaikan vaihtaminen loisi henkisestikin vaikean paikan. Hän on valmis ponnistelemaan yrityksen eteen, jolloin myös työpaikka hyötyy merkittävästi tämän työpanoksesta. Siten sitoutuneisuus on linkittynyt vahvasti työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä laatuun. (Pyöriä 2012, 42-43). Susan Hetrickin väitöskirjatutkimuksen mukaan suurten, globaalien yritysten työntekijöistä 20 prosenttia oli vilpittömästi sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä. Lisäksi nämä 20 prosenttia tuottivat yritykselle 40 prosenttia enemmän liikevaihtoa kuin työhönsä tyytymättömät kollegansa. (Sinokki 2016, 85).

Organisaatioiden pyrkimyksenä on usein toimia tehokkaammin, joustavammin, asiakaslähtöisemmin sekä olla oppimiskykyisempiä ja nopeampia tässä. Tällaisiin tuloksiin tähdätään mukailemalla vastuullista ja palkitsevaa sitouttamista, joka koostuu työntekijöiden asemia parantamalla esimerkiksi työnkuvien laajentamisella ja monipuolistamisella sekä toimintavapauden ja sitä kautta vastuun lisäämisellä. (Kolehmainen 2004, 29). Työtyytyväisyydestä seuraa parempaa työsitoutuneisuutta, tuottavuutta ja tahtoa auttaa myös kollegoita työssään (Virtanen & Sinokki 2014, 31).

Hyvinvoivassa ja taloudellisesti menestyksekkäässä yrityksessä on keskimäärin paremmin sitoutuneita työntekijöitä. Tämän mahdollistavat taloudellisen tulon suuntaaminen työhyvinvoinnin kehittämiseksi: palkitseminen ja kouluttaminen on helpompaa ja näkyvämpää kuin pienemmissä yrityksissä. Myös sisäinen HR tai ulkoistettu rekrytointi varmistaa ammattitaitoisten työntekijöiden palkkaamisen, joka tukee koko työyhteisöä ja rakentaa verkostoja sisältäpäin. (Pyöriä 2012, 43). Yksilöllä voi olla yhteisöön myös kokonaisuutena suotuinen vaikutus: positiivisuus, sitoutuminen ja innostus ovat ilmapiirissä leviäviä hyveitä (Ojala & Ahonen 2003, 19; Virtanen & Sinokki 2014, 179). Affektiivinen sitoutuminen näyttäisi kohdistuvan

erityisesti työyhteisöön, yrityksen tai organisaation sijaan (Pyöriä 2012, 51). Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa tunnepohjaista sitoutumista, jossa työntekijä samaistuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä arvoihin (Jokivuori 2002, 18-20).

Ruohorannan (2015, 49-69) tutkimuksessa tutkittiin sisäisen viestinnän vaikutuksia työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Tutkimustulosten mukaan olosuhteilla, arvostuksella ja kunnioituksella, työntekijän subjektiivisesti kokemalla työn merkittävyydellä, työntekijän omilla valinnoilla eli suhtautumisella, työntekijöiden kuuntelemisella päätöksiin liittyen, työntekijöiden ja yrityksen yhteisillä arvoilla ja luottamuksella on suuri vaikutus työntekijän sitoutumiseen.

Sitoutuminen näkyi työpaikoilla työntekijöiden pienenä vaihtuvuutena. Tutkimuksessa kuitenkin korostettiin sitä, että kehitystä on tapahduttava jatkuvasti. Työpaikan hierarkiaa ei yleisesti ottaen nähty positiivisena, sillä se saattoi heikentää kommunikointia johdon ja työntekijöiden välillä sekä alentaa työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunnetta. Tutkimustuloksien perusteella sitouttaminen alkaa jo rekrytoinnista. (Ruohoranta 2015, 49-69).

Ruohorannan (2015, 49-69) tutkimuksen mukaan olosuhteissa merkittävimpiä tekijöitä oli rekrytointiprosessin onnistuneisuus, mikä näkyi sittemmin myös työilmapiirissä, joka koettiin hyvin tärkeäksi. Työntekijöiden keskuudessa selvästi arvostetuin oli juuri hyvä yhteishenki ja joustavuus: työpaikalla joustettiin työntekijän elämäntilanteen mukaan sekä esimerkiksi annettiin mahdollisuus etätyöskentelyyn. Rekrytointiprosessien onnistumiseen vaikuttaa Kauhasen (2016, 46) mukaan myös keskeisesti esimiesasemassa oleva henkilö. Kauhanen tulkitsee, että tämä henkilö on omalla johtamiskäyttätymisellään yhdessä luomassa yrityksen työnantajaimagoa, joka on vahvasti linkitetty uuden henkilöstön puoleensa vetämiseen ja tietenkin nykyisen säilyttämiseen.

## 2.6 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Yleisesti työhyvinvoinnin kehittäminen ja parantaminen on vaikeaa, koska se riippuu pitkälti myös yksilöllisestä suhtautumisesta ja konteksteista. Toinen henkilö saattaa kokea saman asian negatiivisena, kun kollega pitää sitä neutraalina tai positiivisena. Parhaiten hyvää työtä pystytään sekä tarjoamaan että tavoittelemaan, kun mahdollisia positiivisia asioita on tarjottu rutkasti jättäen myös pessimisteille mahdollisuuden pitää jotain asiaa hyvänä ja toimivana. (Pyöriä 2012, 82-83). Ruohoranta (2015, 49-69) esittää tutkimuksessaan huomionarvoisia näkökohtia: Arvostusta ja kunnioitusta luotiin työpaikoilla näkyvillä ja tuntuville asioilla, esimerkiksi hedelmätarjoilusta liikuntaseteleihin ja yhdessä vietettyihin ryhmäytymistapahtumiin, jotka yhdessä muodostivat kokonaisuuden. Hänen mukaansa arvostusta tuettiin siis pienillä ja hieman isommillakin toimilla.

Di Fabion, Palazzeschin ja Buccin (2017) esittävät yritysten työilmapiirissä esiintyvän kiittolisuuden parantavan ilmapiiriä, vahvistavan yksilön hyvinvointia ja vähentävän negatiivisia tunteita kuten katkeruutta ja kateutta. Kiittolisuus on yksilön elämän positiivisten asioiden arvostamista ja se edistää mielen hyvinvointia sekä on tärkeä osa menestystä organisaatioissa. Kiittolisuus on tärkeää työntekijän tehokkuudelle, menestymiselle, tuottoisuudelle ja lojaalisuudelle. Se edistää työntekijän kokemaa ”psychological security”, psykologista turvaa, joka korkeassa määrin saa nauttijansa uskomaan, että apua pyytäessään muut eivät rankaise. Kiittolisuus toimii suojakilpenä ja muurina myrkyllisiä tunteita vastaan. (Di Fabio, Palazzesch & Buccin 2017).

Työyhteisön sisällä tapahtuva tiedon ja taitojen jakaminen ja kehittäminen tulevaisuutta ajatellen on perusta yrityksen olemassaololle. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä ovat mm. vertaisoppiminen ja vertaisarviointi, tutustumiskäynnit, coaching ja mentorointi, tutorointi, työnohjaus, työkierto ja kehittämishankkeet. (Virtanen & Sinokki 2014, 180-181).

#### 2.6.1 Resurssien kohdentaminen työhyvinvointiin

Etenkin aloilla, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja sitouttamiseen. Yritys saattaa tulostavoitteita asettaessa asettaa henkilökunnalle aivan liian suuret tavoitteet ja vaatimukset. Työntekijöiden terveys on uhattuna ja heistä saattaa tuntua, että yritys repii tulokset heidän selkänahoistaan. On ymmärrettävää, että tällainen on hyvin epämotivoivaa. Paineet ja stressi ovat useimmille liikaa, mikä saa aikaan suuren vaihtuvuuden yrityksessä. Samaan aikaan uusien työntekijöiden rekrytointi ja kouluttaminen vaatii yhtiöltä valtavat resurssit. Tällaisessa tilanteessa ollaan jo jonkinasteisessa noidankehässä: yritys saattaa taloudellisesti keikkua negatiivisen tai positiivisen tuloksen tienoilla ja yrittää tehostaa henkilöstön toimintaa. Henkilöstön toiminnan tehostaminen paineita ja stressiä (eli kiirettä) lisäämällä aiheuttaa työntekijöiden suuren vaihtuvuuden, jolloin yhtiö menettää tuntuvasti rahaa. Ja taas ollaan tultu ympyrän alkuun, jossa tulostavoitteiset johtajat pyrkivät maksimoimaan resurssiensa kapasiteetin. Vaikka yritys asettaisi rahallisia motivointikeinoja, useimmat työntekijät kieltäytyvät tai luopuvat näistä, jos niiden saavuttaminen uhkaa henkilökohtaista jaksamista ja hyvinvointia. (Pyöriä 2012, 46-50)

Työelämän parantamiseksi tehdään jatkuvasti töitä. Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa parhaillaan Työelämä 2020 -hanketta, jonka tavoitteena on mm. työhyvinvoinnin parantaminen. Hanke tähtää hyvään työelämään ja Suomen kilpailukykyyn parantamiseen ja ylläpitämiseen toimivia ja tuloksellisia työpaikkoja luomalla. Missiona on työpaikkojen hyvä laatu. (Työelämä 2020 -hanke, 2018). Esimerkiksi stressin vähentämiseen voidaan käyttää apuna työn uudelleenorganisointia, joka parantaa työn hallittavuutta. Hallittavuudella tarkoitetaan työntekijän sananvaltaa ja päätösten itsenäisyyttä. Näillä tarkoitetaan valtaa työjärjestykseen, työtahtiin, työmenetelmiin, laitehankintoihin ja työtehtävien monipuolisuuteen. Työntekijän silmin

katsoen heikoin tila on se, jonka ympäristössä työ on vaativaa ja siihen vaikuttaminen vähäistä. (Oksanen 2012, 104).

## 2.7 Työhyvinvoinnin uhkia

”Laiminlyönti altistaa työperäisille sairauksille, heikentää motivaatiota ja yhteishenkeä ja tätä kautta syö organisaation menestyksen pohjaa.” (Pyöriä 2012, 14). Myös työntekijä voi laiminlyödä velvollisuuksiaan yritystä kohtaan: välinpitämätön tai työtään inhoava henkilö tuskin on yritykselle tuottava työntekijä. Taloudellisesti vaikeuksissa olevan yrityksen voi olla vaikeaa motivoida ja tukea työntekijöitä rahallisesti, työhyvinvoinnin hoidosta puhumattakaan. Pahimmillaan tämä voi huomattavasti vähentää työntekijöiden sitoutumisalttiutta yritystä kohtaan, kun ulkoiset motivointitekijät puuttuvat miltei kokonaan yrityksen sätkiessä konkurssin partaalla. (Pyöriä 2012, 41-43).

Kuoppaan pudotessaan yrityksen ei tulisi kaivaa itseään syvemmälle: säästäminen työhyvinvoinnin palveluista ja edistävistä tekijöistä murentaa luottamuksen johdon ja työntekijöiden välillä. Kannatteleva ja hyvinvointia arvostava työyhteisökulttuuri on vankassa liitossa luottamuksen kanssa. (Pyöriä 2012, 39-40). Palaverissa saatetaan käyttää myös toisenlaista luottamuksen murentajaa, etenkin työssä, jonka työntekijät kokevat pakkotahtisena. Palaverissa saatetaan esittää kunkin työntekijän tarkka, suorittama työmäärä, joka erottelee pyrkijät ja ”normaalit” työntekijät. Tässä varmasti ajatuksena on motivoida henkilöstöä, mutta motiivoinnin sijaan häntäpäin kansalaisia osoitetaan sormella. Heidänkin tulisi pyrkiä kärkeästä ja tehostamaan työtötta - paineet saattavat johtaa lopulta stressiin ja merkittävään työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Työntekijän arvostus ja kunnioitus unohdetaan täysin. (Pyöriä 2012, 46-47).

Vääränlaiset asenteet ovat myös merkittävä syy työhyvinvoinnin laiminlyömiselle. Usein sairaslomalla ei malteta taudista huolimatta pysyä, kun takaraivossa kalvaa pelko irtisanomisesta tai työyhteisön väheksynnästä yksilöä kohtaan. Siksi sairaana ilmaannutaan töihin - on tärkeää olla läsnä ja näyttäytyä. Tästä seuraa työtöhon heikkeneminen ja väränlaisen työyhteisön ruokkiminen. Sairaana työskentelyä kutsutaan presenteismiksi. (Pyöriä 2012, 14-15).

Unihäiriöillä on tutkitusti merkittävä, negatiivinen kansantaloudellinen vaikutus. Suomessa yli 20 miljoonan kustannukset (vuonna 2007) aiheutuivat unettomuudesta johtuvista välittömistä vaikutuksista. Hyvää unta nukkuvat ihmiset käyttävät vähemmän terveydenhuollon palveluita, kuin unihäiriöistä kärsivät. Tutkimukset valottavat tilapäisen ja pysyvän työkyvyttömyyden suhteen unettomuuteen. Unettomuus on lisäksi masennuksen ensioire. (Oksanen 2012, 97-99). Yksittäisiä sairauksia tarkasteltaessa masennus aiheuttaa eniten työkyvyttömyyttä (Masennus-

info 2018a; Yle Uutiset 18.9.2015). Huomattavan suuri osa masennuksen aiheuttamista kustannuksista johtuu presenteeismistä eli tuottavuuden laskusta työpaikalla ja altistaa työntekijän jatkosairastumisille (Masennusinfo 2018b; Yle Uutiset 18.9.2015).

### 2.7.1 Työpahoinvointi

Suomalaiset viihtyvät paremmin vakituksessa työsuhteessa, kuin määräaikaisessa. Määräaikainen työsuhde nähdään epävarmempana ja uhkaavana tekijänä työuralle. (Pyöriä 2012, 25; Ojala & Ahonen 2003, 7). On myös todella huolestuttavaa, että tutkimuksen mukaan etenkin kunta-alalla esiintyy paljon henkistä väkivaltaa, fyysisen rinnalla. Jopa välikohtauksia aseiden kanssa sattuu vuosittain kymmenittäin. Vuonna 2010 tehdyn selvityksen mukaan henkiselle väkivallalle altistuu joka viides työntekijä. (Oksanen 2012, 22).

Pyöriä (2012, 25), esittää kiireen lisääntyneen vuosikymmenten ajan ja vakiintuneen 90-luvulle tultaessa. Kiireen sivuvaikutuksina on kärsitty myös henkilöstön riittämättömyydestä, tulevaisuuden epävarmuudesta (Oksanen 2012, 22) sekä avoimuuden puutteesta. Tutkimusten mukaan työntekijöistä runsaat puolet on sitä mieltä, että työn liiallinen kiire aiheuttaa stressiä ja haittaa työntekoa. (Ojala & Ahonen 2003, 10).

”Työhyvinvoinnin tärkein edellytys on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. Pelkkä työn psykologinen kuormittavuus ei välttämättä johda loppuun palamiseen, vaan stressin kärjistyksen syynä on riittämättömyyden tunne. Stressi kärjistyy etenkin silloin, kun työ on henkisesti vaativaa ja työn hallinta vähäistä. Jos taas työn korkea vaatimustaso yhdistyy vahvaan työn hallinnan tunteeseen, työntekijä kokee toimivansa motivoivassa ympäristössä.” (Pyöriä 2012, 11). Työn tulisi olla yksilöä sopivasti haastavaa taitoihin ja osaamiseen nähden: liian yksinkertainen työ, jossa ei voi käyttää osaamistaan laajasti epämotivoi, kun taas liian haastava työ saa aikaan pelkoa ja turhautumista (Ojala & Ahonen 2003, 19).

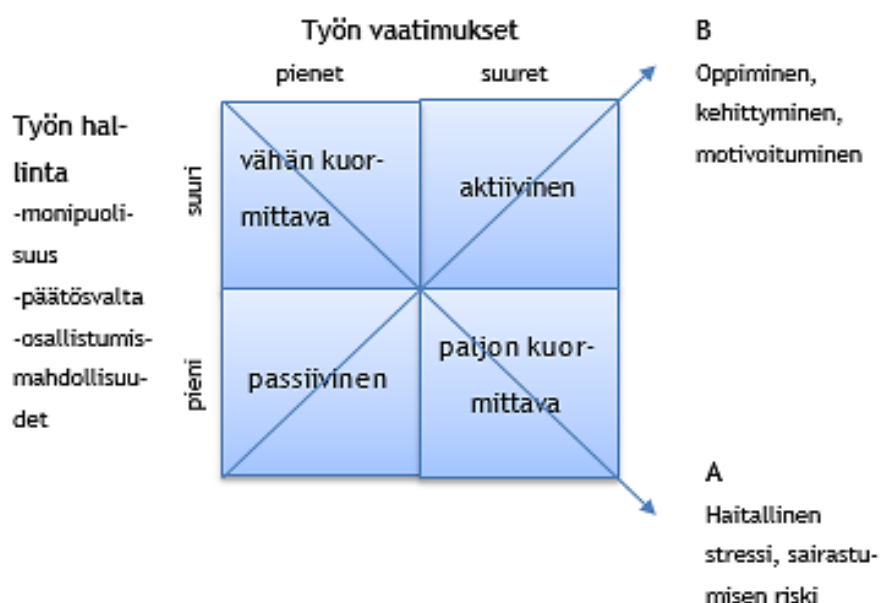
Stressistä aiheutuu yhteiskunnalle merkittäviä kuluja (Kahneman 2003, 393). Useiden tutkimusten mukaan työstressi lisää tuki- ja liikuntaelinongelmien määrää ja kivun voimakkuutta (Oksanen 2012, 105). Grzywaczin tutkimuksen (2000, 239) mukaan huono fyysinen ja mentaalinen terveys aiheuttaa työn ja kodin välille negatiivista kuormaa, työntekijän sukupuolesta riippumatta. Grzywaczin mukaan, sen sijaan hyvä fyysinen ja mentaalinen hyvinvointi tuo kotiinkin positiivisia vivahteita.

Grzywacz ja Marksinkin tutkimus (2000, 22-25) esittää, että suurin syy töistä kotiin tuodulle negatiivisuudelle oli työpaineet. Heidän mukaansa muita syitä olivat esimerkiksi matala päätösvalta, tuen puute esimiehiltä ja kollegoilta sekä yli 45 tuntia viikossa työskentely. Ruohorannan (2015, 49-69) tutkimuksen mukaan työntekijöiden kuunteleminen päätöksiin liittyen ja

mahdollisuus vaikuttaa työoloihin toi selkeästi lisää työtyytyväisyyttä. Haastateltavassa yrityksessä oli päädytty tilojen muuttamistarpeen johdosta siirtymään avokonttoreiden sijaan - joka oli toinen vaihtoehto - omiin toimistoihin. Tämä loi kiitosta ja arvostusta johtoa kohtaan sekä loi optimaalisemmat työolosuhteet työntekijöille, jotka viestintäpäällikön mukaan keskittyivät mieluusti vain omiin töihin. (Ruohoranta 2015, 49-69).

Perinteisempään, fyysisesti rasittavaan työhön liittyvät erityisesti ruumiillisesta kuormituksesta ja vuorotöistä aiheutuvat hyvinvointiriskit (Pyöriä 2012, 27). Kiire ja tehokkuuden varjeleneminen johtuu osin suurten sukupolvien ikääntymisestä ja eläköitymisestä, joka saa aikaan kestävyysvajeen eli tienattu raha ei korvaa menoja. Vuoden 2010 eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan suomalaisissa työyhteisöissä on koettu mittavia muutoksia kolmen viimeisen vuoden aikana. Muuhun eurooppaan verrattuna Suomi oli kärkipäässä organisaatiomuutosten osalta, sillä yli puolet vastaajista olivat kokeneet muutoksia. Johtaminen on suuri valtti työhyvinvoinnissa, mutta suomalaistyöntekijöitä on alkanut kiinnostamaan jatkuvan kiireen sijasta downshiftaaminen eli työn kohtuullistaminen. (Pyöriä 2012, 99).

Robert Karasek, yhdysvaltalainen sosiologi ja työpsykologi julkaisi työstressiteoriaansa vuonna 1979. Karasekin tutkimusongelmana oli selvittää, miten paljon eri työt aiheuttavat stressiä ja millaisissa töissä syntyy esimerkiksi työmotivaatiota, sillä motivaation ja stressin välillä on yhteys. Stressi syntyy vaatimusten kasvaessa yksilön voimavarojen ulottumattomiin. (Oksanen 2012, 116-117).



Kuvio 5: Karasekin työstressimalli (Sinokki 2016, 117).

Karasekin työstressimallin mukaan työn vaatimusten ollessa liian suuret työn hallintaan nähden (A), seuraa haitallista stressiä ja sairastumisen riski. Kuormittava työ uuvuttaa työntekijää, mistä voi aiheutua tälle ahdistusta, masentuneisuutta, mentaalista huonovointisuutta ja työtytymättömyyttä. Työn hallinnan ja työn vaatimusten molempien ollessa suuret, seuraa oppimista, kehittymistä ja motivoitumista. Myöhemmin Karasek ja Theorell täydensivät malliaan sosiaalisen tuen merkityksellä: Tuen saaminen saattaisi estää stressiä. (Oksanen 2012, 116-117).

Kun sekä työn vaatimukset että työn hallinta ovat vähäisiä, työ passivoituu ja työntekijän kehittyminen hidastuu tai pysähtyy. Tällaista on esimerkiksi laitevalvonta. Karasek esittää, että passiivista työtä tekevät ovat myös vapaa-ajallaan passiivisempia. Vähäiset vaatimukset ja paljon hallintaa sisältävä työ on useiden mielestä optimaalinen, mutta saattaa pitkällä aikavälillä aiheuttaa turhautumista ja motivaation heikkenemistä. (Oksanen 2012, 116-117).

Työn vaatimuksiin kuuluu mallin mukaan esimerkiksi työn määrä, työn vaatima työskentelytahti, kiire ja ristiriitaiset vaatimukset. Työn hallinnalla tarkoitetaan oman osaamispääoman soveltamisen vapautta sekä vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Oksanen 2012, 116). Työhyvinvoinnin yksi keskeisimmistä mahdollistajista on juuri oman työn hallinta (Riikonen 2013, 36).

#### 2.7.2 Työympäristön muuttuminen - silmäys yritysstrategiaan

Työhyvinvoinnin uhkia on myös työpaikan ulkopuolella. Maakohtaiset kulttuuri- ja arvomaailmat vaikuttavat osaltaan työhön. Esimerkiksi toimistotyössä lainsäädännön muuttuminen ja sen aiheuttamat uudet tilanteet ja tulkinnat ovat helposti nähtävissä. (Riikonen 2013, 32-33).

Yrityksessä käytetään lähtökohtaisesti erilaisia liiketoimintastrategioita. Tällaisia ovat esimerkiksi kustannusjohtajuusajattelu, jossa yritys pyrkii toteuttamaan liiketoimintaansa pienemmillä kustannuksilla kuin kilpailijansa. Loogisesti tästä seuraa myös henkilöstöön suunnatuista rahoista säästäminen: hillitymmät kehittämispanostukset, rekrytointien yksinkertaistaminen sekä valtuuttamisen ja itseohjautuvuuden vähäisyys. Differointistrategia eroaa kustannusjohtajuusajattelusta huomattavasti, sillä differointistrategiassa panostetaan selvästi henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen. Lähtökohdat näihin strategioihin ovat toki erilaiset, sillä jälkimmäisen toteuttamisen ajatuksena on motivoida ja palkita henkilöstöä sekä saada vastapalveluksena luovuutta ja innovatiivisuutta. (Pyöriä 2012, 125).

Toisen maailmansodan jälkeen toimistoissa alkoi esiintyä samantapaisia taylorismin piirteitä kuin tuotannollisessa tehdastyössä. Toimistotyöläisten piirissä esiintyi samankaltaista liukuhihnatyötä, jossa pääosassa oli tuotannon maksimoiminen. Tästä paras esimerkki lienee puhelinpalvelukeskukset. (Pyöriä 2012, 61).

Taylorismi on tieteellistä liikkeenjohtoa, siis yrityksen strategiaa. Sen perusajatuksena on tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen. Taylorismin kehittäjä Frederick Taylor kehitti johtamisjärjestelmänsä omien kokemusien ja asemiensa pohjalta tehdasnäkökulmasta. Tuotantoportaan puolella hän oppi tunnistamaan alisuoriutumista aiheuttavat tekijät, esimerkiksi heikot työolot, huonon johtamistaidon sekä johtajien ja työntekijöiden ristiriitaiset suhteet. Taylorin mukaan kolme liikkeenjohdon periaatetta ovat:

1. Tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset
2. Työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvan tiedon perusteella sen sijaan, että työntekijöiden sallittaisiin itse päättää asioista ja kehittyä sattumanvaraisesti
3. Johto ja työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti. (Seeck 2012, 55-57).

Työ siis jakaantui, jolloin johdolle jäi suunnittelu ja valvonta ja työntekijöille toteutus. Ajatuksena oli suunnitella mahdollisimman tarkkaan kunkin prosessin tai projektin kesto, jolloin johto saattoi maksimoida työntekijän työmäärän. (Seeck 2012, 55-57)

Ongelmana taylorismin oppien soveltamisessa tietotyöhön, toisin sanoen toimistotyöhön, on se, että fyysinen tehdastyypinen työ on kovin erilaista. Toimistotyö vaatii paljon ajattelua ja kognitiivista työskentelytapaa, kun taas tehdastyypinen työ on jotain päinvastaista. Kognitiivinen työ vaatii tekijältään kykyä luoda ja oppia uutta, joka tapahtuu tietojen vaihtamisen ja jakamisen kautta. Toisin sanoen tietotyötä tekevä luo koulutus pohjansa päälle valtavan määrän erilaista tietoa ja taitoa, joita vaaditaan työssä. Osuus on merkittävästi suurempi kuin tehdastyöläistyypisessä, fyysisessä työssä. ”Tietotyö on luonteensa vuoksi usein yhdistelmä, jossa kommunikointi, itsereflektio ja varsinainen tiedon tuottaminen yhdistyvät ja näyttävät erottamattomilta ja ne tapahtuvat sekä varsinaisena työaikana että sen ulkopuolella.”. (Jussilainen 2010, 5). Taylorismin aikakautena noudatettiin tarkkaa ajankäytön seurantaa. Tällä vuosikymmenellä yrityksissä on käsillä toinen samankaltainen ajanseurantajakso. Työn rationalisointi tarkoittaa työn tehostamista. Liika työn rationalisointi kuluttaa henkilöstöä: jakaminen ja työkyky ovat kovilla, kun henkilökuntaa on työhön suhteutettuna liian vähän ja kiirettä on liikaa työntekijän sietokyvyille. Silti yritysjohtajien mielestä kilpailukyvyyn säilyttämiseen vaaditaan juuri työn rationalisointia. (Liukkanen 2006, 157).

Johtamistavan määrittely yrityksessä on ratkaisevaa. Yhä laajemmin käyttöönotetut, tiukasti kontrolloidut työn seurannan järjestelmät saattavat luoda enemmän työpahoinvointia kuin tukea työn tekemiselle. Työn tekemistä edistääkseen tulisi luoda sopiva työympäristö myös tietotyöläisille, jossa luodaan, jaetaan ja hyödynnetään tietoa. (Jussilainen 2010, 9). Esimerkiksi



organisaatioiden sisäiset verkostot ovat kärsineet negatiivissävytteisestä imagosta, sillä ne toimivat organisaation sisällä perinteisen formaalin, hierarkisenkin rinnalla. Nykyään tällainen sosiaalinen, yleensä verkostomuotoinen organisaatio on nostanut jalansijaansa, sillä sen on havaittu olevan erittäin tärkeä informaation- ja tiedonkulun kannalta. (Kolehmainen 2004, 28).

## 2.8 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin tilaa yrityksissä selvitetään mm. työntekijöille suunnatuilla kyselyillä, jotka voivat olla yrityksen sisäisiä. Pyöriä (2012, 29-32) käsittelee työhyvinvoinnin mittaria kymmenen eri osa-alueen lähtökohdista. Tuloksia tarkastellaan seuraavissa osa-alueissa: mahdollisuus koulutukseen, mahdollisuus kehittyä työssä, kiire ja kireät aikataulut työssä viihtymisen vähentäjinä, liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden, työn autonomia (useiden muuttajien summa) joka siis käsittää työn mahdollistaman harkinnan, päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuudet, irtisanomisen uhka, kokemus palkan oikeudenmukaisuudesta, työtyytyväisyys (useiden muuttajien summa) tarkoittaa subjektiivista hyvinvoinnin kokemusta, tunne kotiasioiden laiminlyömisestä työn vuoksi sekä kokemus arvostetun työyhteisön jäsenenä olemisesta. (Pyöriä 2012, 29-32).

Edellä mainittuihin liittyen mittarit on luokiteltu kaksiluokkaisiksi eli binaarisiksi, jolloin muuttujat saavat joko arvon 0 tai 1 riippuen siitä, kallistuvatko ne positiiviseen vai negatiiviseen suuntaan kysymyksenasettelussa. Ongelmia tässä mittarissa aiheuttaa kuitenkin sen tulkinta ja armottomuus. Arvojen tai tulosten tulkittamiseksi ei ole laadittu tavoitearvoja, joten tulkinta jää pitkälti kyselyn tarkastelijan huolehdittavaksi. Kysymysten mustavalkoisen muotoilun takia esimerkiksi työtyytyväisyyden vastausvaihtoehdot ovat esimerkiksi ”nautin työstäni” tai ”en nauti työstäni”. Tällöin ne eivät voi olla mitään siltä väliltä ja saattavat vaikuttaa tulosten reliabiliteettiin - sosiaalisten sääntöjen mukaiset positiiviset vastaukset ovat yleisempiä. (Pyöriä 2012, 29-32). Työhyvinvointia voidaan siis mitata määrittelemällä työhyvinvoinnin kokonaisuuden osatekijät ja toteuttamalla kyselyn työhenkilökunnalle ja kuten Pyöriäkin tutkimuksessaan, samalla voidaan mitata sekä työhyvinvointia että työpahoinvointia.

Liukkonen (2006, 135, 144-145, 185-187, 191-192) lähestyy työhyvinvoinnin mittaamenetelmiä henkilöstötyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden näkökulmista. Henkilöstövaihtuvuus, ajankäyttö, terveys ja työtyytyväisyys kuvastavat yrityksen sisäistä terveystilannetta. Liian suuri henkilöstövaihtuvuus vaikuttaa henkilöstön osaamistasoon heikentävästi ja syö yrityksen tulosta. Liukkonen lisäksi seuraisi työntekijöiden poissaolotunteja, työvoimakuluja ja niiden muodostumista. Kaiken kaikkiaan Liukkonen alleviivaa osatekijöiden merkitystä ja hän kannustaa aikaiseen puuttumiseen, jos jokin mittaus osoittaa hälyttäviä merkkejä.

Mittarit tuottavat kuitenkin aina suoraviivaistetun vastauksen yrityksen tilasta. Osa tulosten tulkintaa on käydä niistä keskustelua asianosaisten kanssa ja pohtia, kuinka mitattuja tuloksia tulisi katsella. (Liukkonen 2006, 256).

### 3 Menestys

Organisaation menestys koostuu sekä taloudellisesta, että sosiaalisesta puolesta. Kuten elämässäkin onnellisuus, yrityksissä menestys koostuu monista osista muodostaen yhtenäisen kokonaisuuden ja mahdollisesti menestyneen yrityksen. Pelkkä tämänhetkinen arviointi ei ole riittävää kertomaan yrityksen menestymistä, vaan se koostuu myös kehityksestä sekä katselmuksista aiempiin tilanteisiin. Kaksi tärkeintä näkökulmaa ovat taloudellisen vakauden, toisin sanoen esimerkiksi tilinpäätöksen analysointi ja tunnuslukujen laskenta, sekä työntekijöiden hyvinvointi. (Pyöriä 2012, 27-29). Taloudelliseen vakauteen ja menestymiseen voi kuulua myös työntekijöiden subjektiivinen kokemus yrityksen menestymisestä (Pyöriä 2012, 34-35).

Menestyminen terminä on monitulkintainen: sen tulisi olla muutakin kuin pelkkiin tunnuslukuihin tuijottamista. Menestyminen on laaja kokonaisuus, eräänlainen organisaation terveystittari. Siihen luetaan tuottavuus, vastuun kantaminen henkilöstöstään ja jatkuva kehitys yhdessä sidosryhmiensä vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Pyöriä 2012, 7-27). Kehitys paitsi luo omistaja-arvoa, on myös itseisarvo. Kehittyäkseen ja kehityksen mullistaessa yritystä sen ei kuitenkaan tarvitse tinkiä kannattavuudesta: Nämä ovat harvoin ristiriidassa keskenään. (Lumijärvi 2007, 60-61).

Selkärangaton toiminta yrityksen maksimaalista tuottoa hamutessa ei ole eettistä eikä paranna yrityksen markkina-asemaa (Pyöriä 2012, 7-8). Kuitenkin taloudellisesti epämenestyksikkään yrityksen elinkaari päättyy tavalla tai toisella, usein konkurssiin. Kunta-alalla yritys saatetaan pilkkoa palasiksi ja/tai yhdistää osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Kauhanen 2016, 45). On huomattava, että taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa (Pyöriä 2012, 7-27). Tutkimuksen mukaan kymmenestä tuloksenteon ydinasioista viisi liittyy työntekijöihin, jotka ovat henkilöstöjohdon hallinnan alla. Huolestuttava piirre oli, että johto oletti työntekijöidensä olevan kykenemättömiä huippusuorituksiin. Tutkimusotanta kattoi 251 liiketoiminta- ja henkilöstöjohtajaa kaikkiaan kuudesta eri maasta. (Lumijärvi 2007, 223). Henkilöstöjohtaminen käsitetään kuitenkin vain yhtenä osana monesta, jotka tukevat yrityksen menestymistä (Lumijärvi 2007, 247). Tutkimuksen mukaan johtajista ainoastaan viidesosa asetti henkilöstöjohtamisen kolmen tärkeimmän toiminnon yhtälöön (Lumijärvi 2007, 233).

”Pitkällä aikavälillä tuottavuudesta ja samanaikaisesti työelämän laadusta huolehtiminen on ainoa kestävä tapa taata yrityksen menestys, työpaikkojen säilyminen, uusien syntyminen

sekä julkisen sektorin palvelukyky” (Hyppänen 2010, 251). Liiketalouden alalla yritykset vellovat taloudellisten ja toimialakohtaisten aaltojen vietävänä. Yrityksillä, joita tällaiset aallonpohjat eivät juurikaan hetkauta, on tutkimuksen mukaan kolme vahvaa peruspilaria: liiketoiminnan painopiste ja asema markkinoilla, erilaistavat kyvykkyydet sekä toimintakulttuuri. (Lumijärvi 2007, 247).

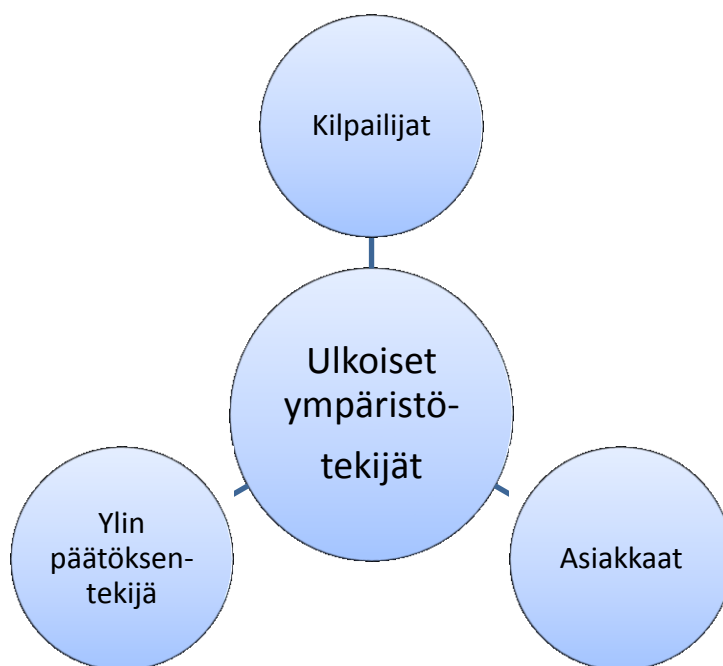
Kauhanen (2016, 43) nostaa esille asiakkaan ymmärtämisen tärkeyden, mikäli tavoitellaan menestystä markkinoilla. Hänen mukaansa yritystä ei voi pitää pystyssä sokeasti hapuillen, vaan on seurattava tiiviisti ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Kauhanen lainaa professori Igor Ansoffin kertomaa: ”Todellisuudessa on vain yksi syy organisaation epäonnistumiseen, organisaatio ei ole pystynyt muuttumaan ympäristössä tapahtuvien muutosvaatimusten tahdissa.”, esimerkiksi asiakkaiden, kilpailijoiden, oman henkilöstön ja teknologian muutoksia on tarkkailtava.

Keskeinen ajatus menestyvän yrityksen johtamisessa on, että johto seuraa sidosryhmien odotuksien määräämää linjaa. Sidosryhmiä ovat asiakkaat, kilpailijat, omistajat, rahoittajat, tarvarantoimittajat/palveluntuottajat, verkostokumppanit, henkilöstö ja yhteiskunta. Yrityksen menestykseen vaikuttavat tekijät koostuvat sisäisistä ja ulkoisista ympäristötekijöistä. (Kauhanen 2016, 43-44).



Kuvio 6: Sisäiset ympäristötekijät (Kauhanen 2016, 47).

Sisäisiä ympäristötekijöitä on monia - kuviossa 5 on osoitettu esimerkkejä niistä. Optimaaliset toimintaprosessit luovat kaikille muille tekijöille pohjan, lukuunottamatta palkitsemisjärjestelmää. Organisaatiokulttuuriin on sisäisistä ympäristötekijöistä kaikkein vaikein vaikuttaa johtamisella, sillä sen muokkautumiseen menee useita vuosia. Henkilöstörakenteella tarkoitetaan työntekijöiden jakautumista sukupuolen, iän, koulutuksen ja ammatin suhteen. (Kauhanen 47-48).



Kuvio 7: Ulkoiset ympäristötekijät (Kauhanen 2016, 44-46).

Yllä oleva kuvio esittelee ulkoisia ympäristötekijöitä. Ylimmän johdon sanelemat päätökset ovat ylimmän päätöksentekijän, esimerkiksi omistajan, kylvämiä. Johdon on toteutettava päätökset ylimmän päätöksentekijän ohjeiden ja määräysten mukaisesti. (Kauhanen 2016, 44-45). Liiketoiminnan ytimenä on käsittää asiakkaiden tarpeita ja haluja. Tämä oikeastaan kiteyttää jokaisen organisaation olemassaolon: se tyydyttää tietyn asiakaskunnan tai jäsenkunnan tarpeita. (Kauhanen 2016, 45). Kilpailijat eivät ole ainoastaan voittoa tavoittelevien yritysten ympäristötekijöinä, vaan kaikkien organisaatioiden. Rahan sijaan organisaatio saattaa kilpailla asiakkaansa ajasta, huomiosta, panostuksesta, jäsenistä tai veronmaksajista. (Kauhanen 2016, 46).

### 3.1 Menestyksen mittaaminen

Lähes jokaisen yrityksen menestymistä pyritään mittaamaan jollakin menetelmällä. Mittaajana voivat olla esimerkiksi yrityksen sisäisiä tai ulkoisia sidosryhmiä: omistajat, kilpailijat, hallitus, poliittiset toimijat ja niin edelleen. Yhtenä tarkastelluimmista mittareista toimii

yleensä raha. (Kauhanen 2016, 49). Menestyksen mittareina käytetään henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa esimerkiksi seuraavien pääryhmien kokonaisuutta:

- Tilinpäätösluvut (liikevaihto, liiketulos, sijoitetun pääoman tuotto tai yrityksen markkina-arvo) mittaavat taloudellista tulosta
- Markkinaosuus tai asiakastytyväisyys mittaavaat organisatorista tulosta.
- Henkilöstön vaihtuvuus, poissaolot, tyytyväisyys ja sitoutuminen mittaavat henkilöstöjohtamisen tulosta. (Pyöriä 201, 126-127).

Edellä mainitut menetelmät ovat objektiivisia menetelmiä. Taloudellista ja organisatorista tulosta mitataan myös subjektiivisin menetelmin, joka tarkoittaa, että esimerkiksi toimitus- tai henkilöstöjohtaja arvioi yrityksen tulosta verrattuna saman alan kilpailijoihin tai vastavasti saman yrityksen aiempaan tilanteeseen. (Pyöriä 2012, 126-127). Liiketoiminnan mittareina tarkastellaan myös kasvua ja tuottoa, sijoitetun pääoman tuottoa, tuottoa omistajille sekä tulevaisuuden arvoa (Lumijärvi 2007, 224).

Ongelmana menestymisen ja työhyvinvoinnin yhteyden mittaamisessa on mittarit, joilla niitä toteutetaan (Pyöriä 2012, 127). Tulosta tulisi mitata ennustavilla taloudellisilla luvuilla, eikä parin kolmen vuoden takaisia tunnuslukuja hyödyntämällä, sillä niistä ei ole paljon hyötyä tulevaisuuden ennustamisessa tai suunnittelussa. Tutkijoiden haasteena on nimenomaan keskittyä olennaisten ja *ajankohtaisten* taloudellisten lukujen käyttämiseen ja hyödyntämiseen. Yrityksen tunnuslukujen saaminen kestää yleensä liian pitkään, jotta ne voitaisiin luotettavasti yhdistää syy-seuraus -suhteella esimerkiksi henkilöstöjohtamisen muutoksiin. (Pyöriä 2012, 127; Kauhanen 52). Juuri henkilöstön potentiaalin ja voimavaran tärkeyttä menestymiseen henkilöstöjohtajat joutuvat todistelemaan ja perustelemaan muulle johdolle, sillä näiden tekijöiden välistä suhdetta on vaikeaa todistaa ja mitata (Lumijärvi 2007, 223-224).

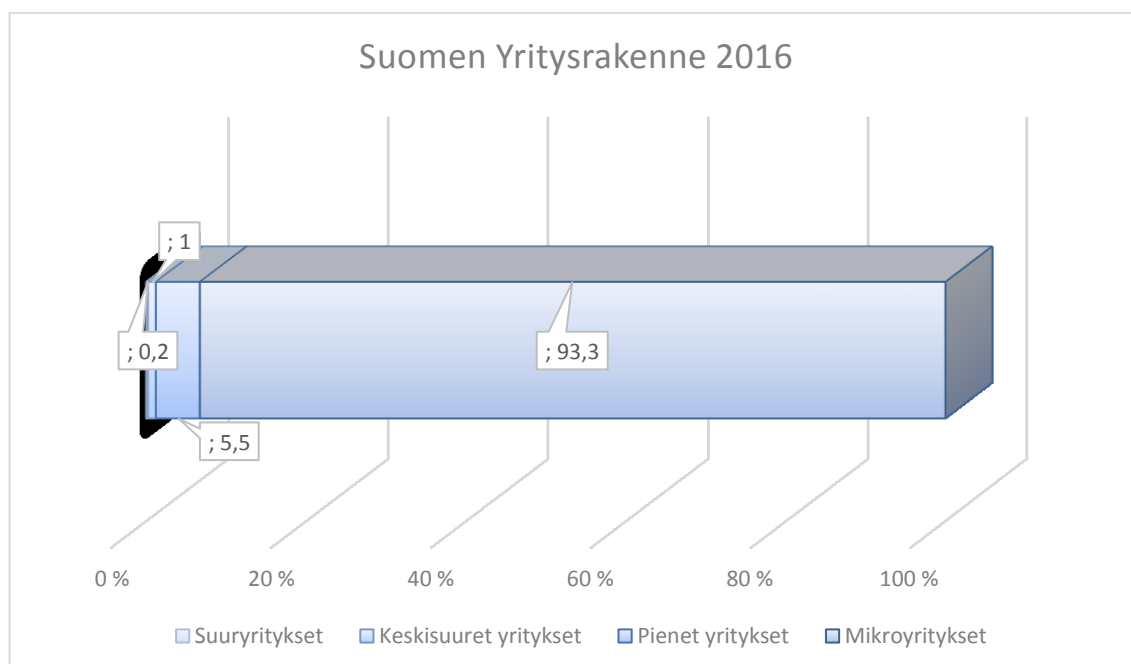
Taloudellisina menestyksen mittareina käytetään esimerkiksi tilinpäätöstiedoista johdettavia tunnuslukuja. Näistä käytetyin on sijoitetun pääoman tuotto eli  $\text{return on investment} = \text{ROI}$ . Sen käyttämistä tukee toimialariippumattomuus, mutta sitä ei voi käyttää esimerkiksi yrityksen sisällä yhden osaston menestyksen mittarina. (Kauhanen 2016, 49-50). Kauhanen luettelee myös muita yleisimmin käytettäviä mittareita:

- Koko pääoman tuottoaste eli  $\text{return on total assets} = \text{ROA}$
- Sijoitetun pääoman tuottoaste eli  $\text{return on capital employed} = \text{ROCE}$
- Oman pääoman tuottoaste eli  $\text{return on equity} = \text{ROE}$
- Tulos ennen korkoja ja veroja eli  $\text{earnings before interest and tax} = \text{EBIT}$
- Tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja kuoletuksia eli  $\text{earnings before interest, taxes, depreciation and amortization} = \text{EBITDA}$ . (Kauhanen 2016, 49-50).

Menestykseen käytetään myös muunlaisia mittareita ja vertailua, esimerkiksi benchmarkingia, joka tarkoittaa saman alan organisaatioiden vapaaehtoista yhteistyötä ja vertailua. Yleensä vertailu tapahtuu suhteessa alan parhaimpaan. (Kauhanen 2016, 55). Mittareita hyödynnetään yhtiön brändin, imagon, kilpailujen ja julkisten tunnustuksen, yhteiskuntavastuun ja sen raportoinnin, asiakastyytyväisyyden sekä henkilöstön, jäsenistön, rahoittajien, kuntalaisten ja kansalaisten tyytyväisyyden mittaamiseen. (Kauhanen 2016, 57-61). Lisäksi tuottavuutta, taloudellisuutta, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta halutaan mitata ja analysoida (Kauhanen 2016, 56-57).

#### 4 Mikroyritys

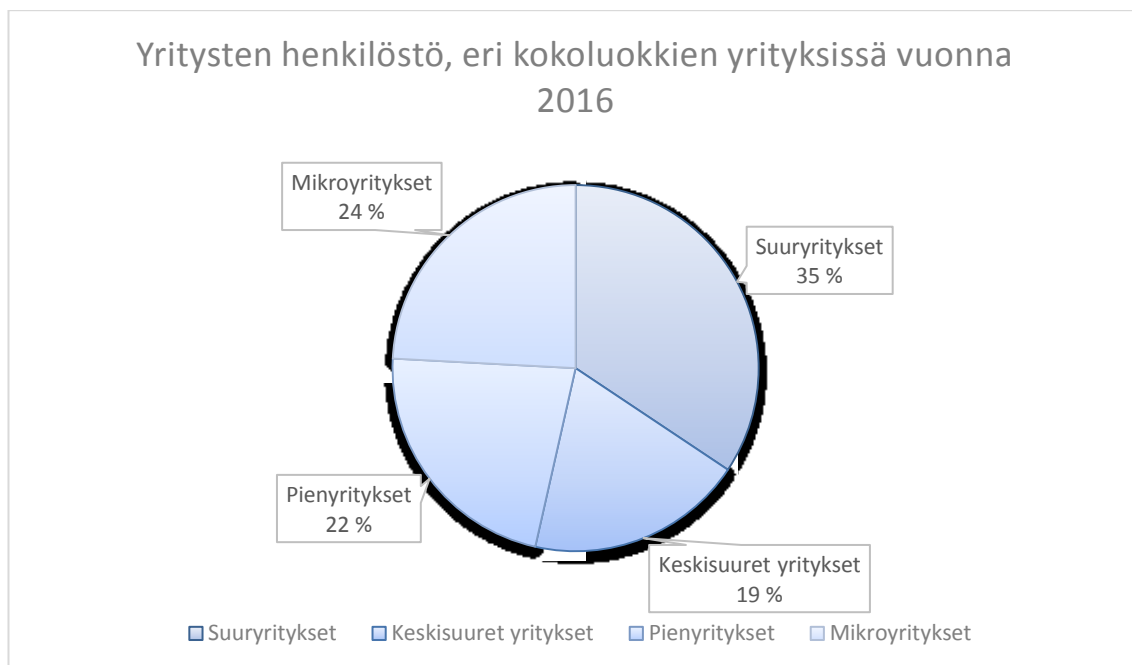
Tilastokeskus (2018) määrittelee mikroyrityksen yhtiöksi, jonka palvelussa on vähemmän kuin 10 työntekijää, jonka vuosittainen liikevaihto on maksimissaan 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Tilastokeskuksen mukaan, mikroyrityksen käsite sisältää lisäksi riippumattomuuden, jossa yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista yli 24,99% ei ole sellaisen yrityksen omistuksessa, jonka määritelmässä ei voida soveltaa PK- tai pienen yrityksen määritelmää.



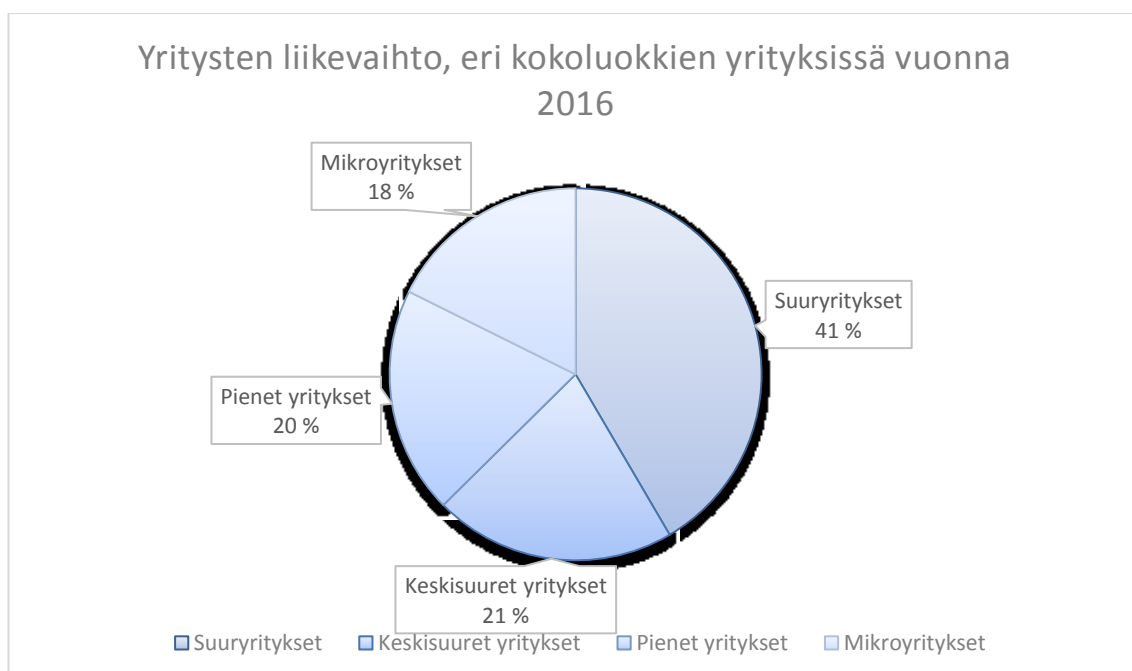
Kuvio 8: Suomen Yritysrakenne 2016 (Suomen Yrittäjät).

Suomessa on 283 563 yritystä, pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous, Tilastokeskuksen vuoden 2016 yritysrekisterin mukaan. Yrityksistä jopa 93,3 prosenttia on alle 10 hengen yrityksiä, mikä tarkoittaa lukumäärältään 264 519 yritystä. (Suomen Yrittäjät 2018a). Kuviosta kahdeksan voidaan huomata, että mikroyrityksiä on Suomessa lukumäärältään ylivoimaisesti eniten.

Yritykset usein luokitellaan koonsa mukaisesti. Mikroyritykset työllistävät 1-9 henkilöä, pienyritykset 10-49 henkilöä, keski-suuret yritykset 50-249 henkilöä ja suuryritykset yli 249 henkilöä. (Suomen Yrittäjät).



Kuvio 9: Yritysten henkilöstön jakautuminen yritysten kokoluokan mukaisesti vuonna 2016 (Suomen Yrittäjät)



Kuvio 10: Yritysten liikevaihdon jakautuminen yritysten kokoluokan mukaisesti vuonna 2016 (Suomen Yrittäjät 2016)

Puhutaan, että suomalaisilla työpaikoilla olisi vähän luottamusta ja tiedon kulku tökkisi työntekijätasolle tultaessa - yrityksestä ei tiedetä niin paljon kuin työntekijät haluaisivat. Tutkimusten mukaan kuitenkin pienissä yrityksissä tilanne on lähes päinvastainen: tietoja jaetaan avoimesti, ja työnantajan ja työntekijöiden välit ovat avoimet ja luottamukselliset. (Suomen Yrittäjät 2018b).

Pääministeri Sipilän hallitusohjelmaan kuuluvat uudistukset erityisesti pienten ja keski suurten yritysten saralla, mikä lisäksi mahdollisesti näiden työllistämishalukkuutta, jolloin Suomeen syntyisi lisää uusia työpaikkoja. Lupauksiin kuuluvat työlainsäädännön muutokset, joilla tuetaisiin paikallisen sopimisen edistämistä ja laajempaa mahdollisuutta sopia kilpailukyvyyn parantamisesta, työllisyyden vahvistamisesta ja työsuhteen ehdoista. (Suomen Yrittäjät 2018b). Suuri osa työpaikoista on syntynyt viime vuosina nimenomaan pk-yritys -sektorille (Klemetti & Lyly 2016, 8).

#### 4.1 Työhyvinvointi ja pienet yritykset

Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan ”yksityisyrittäjän oma työhyvinvointi on elinehto yrityksen menestykselle.”. Pienissä yrityksissä on vaikeampaa noudattaa annettuja asetuksia ja määräyksiä työterveys- ja työturvallisuustoimenpiteistä, sillä tieto ei aina saavuta tarvitsijaansa ja toimenpiteiden täytäntöönpano aiheuttaa suhteellisella tasolla tarkasteltuna korkeammat kustannukset. Lainsäädännön muuttamiselle on akuutti tarve, sillä mikro- ja pienyritykset kaipaavat omaan kokoluokkaansa suhteutettuja ratkaisuja, jotka ovat yksinkertaisempia ja tehokkaita. (Työterveyslaitos 2015, 3-5).

Työhyvinvoinnin ja menestymisen välinen suhde ei ole yksioikoinen ja ensimmäisen toteutuminen riippuu myös hyvin pitkälti yrityksestä, jossa se toteutetaan. Suuremmissa yrityksissä voi olla helpompi sijoittaa enemmän rahaa työntekijöiden yhteiseen hyvinvointiin ja toteuttaa erilaisia projekteja tämän edistämiseksi. (Pyöriä 2012, 9-10). Pienissä yrityksissä työhyvinvoinnin tilanne on kuitenkin parempi kuin yleinen uskomus on, mutta haasteellista on työhyvinvoinnin kehittämisen vähäiset resurssit ja voimavarat. Tutkimuksin vahvistettua tietoa yritysluokkien välisestä työhyvinvoinnista ei ole, mutta eroja saattaa kompensoida myös pienissä yrityksissä tapahtuvat, vapaamuotoisemmat ja sovelletut käytännöt toimintatavoissa. (Suomen Yrittäjät 2015).

Työntekijöiden arvioidessa työhyvinvointia ja yrityksen menestymistä, koettu menestyminen ja vakaa työympäristö oli selvä linkki myös hyvälle työhyvinvoinnille. Sen sijaan esimerkiksi yrityksen huonosta taloustilanteesta johtuva turvattomuuden kokeminen ja epävarmuus heikensivät merkittävästi koettua työhyvinvointia etenkin yksityisten työnantajien piirissä. Toi-



sessä taulukossa mitattiin työhyvinvointia ja yrityksen taloudellisen tilanteen *muutoksen* yhteyttä. Myös muutos taloudellisesti huonompaan suuntaan korreloi työhyvinvoinnin heikkene-  
misen kanssa. (Pyöriä 2012, 36-38).

## 5 Tutkimus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tutkimustietoa työhyvinvoinnin ja menestymisen väli-  
sestä suhteesta mikroyrityksissä. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutki-  
muksena teemahaastattelemalla viittä mikroyrityksen edustajaa eli yrityksen omistajaa/työn-  
tekijää. Kaikki haastateltavat olivat yrityksen omistajia, mutta työskentelivät ”kentällä” suu-  
rimman osan ajastaan. Haastateltavista kolme oli yksinyrittäjiä ja kahdella oli useampi alai-  
nen. Tutkimusongelma oli selvittää mikroyritysten työhyvinvoinnin tilaa ja havainnoida mah-  
dollista yhteyttä menestymiseen. Tutkimuskysymys muotoutui tutkimusongelman mukaan seu-  
raavasti:

- Miten työhyvinvointi näkyy mikroyrityksen käytännön työssä ja miten tämä vaikuttaa yrityksen menestymiseen?

Työhyvinvoinnin ja menestymisen välisen suhteen tutkimuksen tutkimustarve perustellaan  
ajankohtaisuudella ja työelämän käytäntöjen muuttamisen tarpeella. Ajankohtaisuutta kielii  
juuri TYÖKE-hankkeen toteuttaminen ja Suomen kilpailukyvyn parantamisen tarve. Selvästi  
siis myös hallituksissa ja työterveyttä edistävässä organisaatioissa pohditaan, miten työhyvin-  
vointia voitaisiin kehittää. Vilkan (2015, 11) mukaan tutkimustarpeita säätelevät juuri käytän-  
nönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. Opinnäytetyö toteutettiin siis TYÖKE-han-  
ketta ajatellen, mutta sillä oli myös työelämälähtöinen tutkimustarve. Työ on myös lähtökoh-  
taisesti muuttunut paljon ajoista, jolloin suurin osa työstä oli tehdastyömaista. Viime vuosina  
tietotyö ja ruudun äärellä tehtävä työ on lisääntynyt runsaasti ja uusia ammatteja syntyy  
koko ajan digitaalisen aihion läheisyyteen.

Miksi tutkimukselle sopivin aineistonkeruumenetelmä on juuri teemahaastattelu? Teemahaas-  
tattelu on luonteva valinta, kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityk-  
siä ja uskomuksia tai miten he arvottavat tapahtumia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11). Tämän  
opinnäytetyön tarkoitus olikin juuri kartoittaa asian koskettamien ihmisten näkökulmaa. Il-  
miötä voisi tarkastella myös taloudellisten lukujen avulla, mutta on hyvin vaikeaa osoittaa,  
että menestyksen luvut ovat seurausta juuri hyvästä työhyvinvoinnin toteuttamisesta. Menes-  
tykseen vaikuttavat monet asiat, ja sen kokeminen on myös yksilöllistä: subjektiivisista tulkin-  
noista ja kokemuksista riippuen (Pyöriä 2012, 39). Termien subjektiivisuus ja tutkimuskysy-  
myksen muotoilu olivat molemmat syitä, miksi teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetel-  
mäksi.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus valmistui keväällä 2018 ja sen jälkeen koottiin alustava teemahaastattelurunko. Esihaastattelu toteutettiin maaliskuun loppupuolella, jonka jälkeen teemahaastattelurunkoa muokattiin paremmaksi. Haastatteluista sovittiin maaliskuussa ja haastattelut toteutettiin huhtikuussa, jonka jälkeen ne litteroitiin huhti-toukokuussa. Aineisto analysoitiin ja johtopäätökset tehtiin huhti-toukokuussa ja opinnäytetyön tutkimusosuus viimeisteltiin toukokuun aikana.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä - laadullinen menetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää: Sen tarkoituksena on selittää ilmiötä moninaisesti ja kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivinen tutkimus selvittää ilmiön syvällisempää näkemystä, eli tarkentaa teoriaa (Kananen 2010, 41), ja siinä tarkastellaan merkityksen maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen - tavoitteena on tavoittaa yksilön omakohtaiset tulkinnat eli subjektiiviset kuvaukset (Vilka 2015, 75). Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi merkittävimpiä huomioita on, että tutkimussuunnitelma etenee tutkimuksen edetessä. Se on joustavaa työskentelyä, jota muokataan olosuhteiden muuttuessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Työhyvinvoinnista ja yrityksen menestymisen välisestä suhteesta on tutkimusmaailmassa useita tämän yhteyden vahvistavia tutkimuksia. Useissa niistä on kuitenkin tutkittu pk- ja suurten yritysten näkökulmaa. Opinnäytetyössäni tutkin *mikroyritysten* työhyvinvoinnin ja menestymisen välistä suhdetta, mikä palvelee TYÖKE-hanketta. Mikroyrityksiä tarkasteltaessa näkökulma saattaa olla varsin erilainen oletettavasti siksi, että työhyvinvointiin ei ehkä ole mahdollista panostaa suhteessa yhtä paljon rahaa. Toisaalta mikroyrityksessä työ saattaa olla huomattavasti joustavampaa, mikä parantaa työn hallintaa ja sitä kautta tukee työhyvinvointia. (Suomen Yrittäjät 2015).

Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tärkeimmistä peruspiirteistä on tiedon keruun hankkiminen suoraan ihmisiltä. ”Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon”. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan siten metodeja, jotka soveltuvat parhaiten tiedon keräämiseen ihmisiltä. Näitä ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Tutkija voi vapaasti valita tutkimuskohteensa - päinvastoin kuin esimerkiksi satunnaisotosta käytettäessä. Tutkimuskohteiden on kuitenkin oltava tutkimukseen soveltuvia. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Laadullinen tutkimus tähtää myös emansipatorisuuteen, eli tutkittavat kohteet eivät ole ainoastaan tiedonkeräysvälineitä, vaan tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tuottaa tietoa myös tutkittaville ja siten vaikuttaa myönteisesti tutkittavan ajattelu- ja toimintatapoihin asian tiimoilta (Vilka 2015, 80).

### 5.1.1 Aineisto ja keruu

Tutkimushaastattelut, eli laadullisen tutkimuksen aineistonkeräysmenetelmä, ovat siis ilmiön sanallista kuvailua. Kvalitatiivinen tutkimus jättää aina tutkijan tulkinnalle ja analysoinnille pientä liikkumavaraa (Kananen 2010, 42-43, 48). Tutkimusaineiston keräys haastatteluilla kuvaa siis ihmisten kokemuksia puheen muodossa (Vilkkä 2015, 78). Tapaus on tutkittava kohde, sellainen voi olla esimerkiksi yritys, organisaatio tai yksilö (Vilkkä 2015, 100).

Teemahaastattelut, eli puolistrukturoidut haastattelut, ovat yleisin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä (Kananen 2010, 53; Vilkkä 2015, 78). Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelut tuottavat yleensä tarkempaa ja luotettavampaa tietoa, kuin ryhmähaastattelut (Kananen 2010, 53). Teemahaastattelut äänitettiin myöhempiä litterointia varten. Litterointi tarkoittaa puheen kirjoittamista visuaalisesti muotoon, eli sanoiksi. Sen avulla aineistoa on myöhemmin helpompi analysoida ja tutkia.

Haastattelun etu tutkimusmenetelmänä on haastattelujen joustavuus aineistoa kerätessä. Vastauksia on mahdollista tulkita moninaisemmin, kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-205). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaarankin (2009, 205) mainitsema syy haastattelun valinnalle oli tärkeä toteutetulle tutkimukselle: "...ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.". Haastattelulla on kuitenkin myös kääntöpuolia. Haastateltavalla saattaa olla esimerkiksi virheellistä tietoa, tai hän on sosiaalisten käyttäytymisnormien vaikutuksen alainen, eli esimerkiksi kertoo asioita, jotka ovat sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelutilanteet ovat myös paikkaan ja tilanteeseen sidonnaisia: on mahdollista, että haastateltavat antavat erilaisia vastauksia haastattelutilanteessa, kuin jossakin muualla. Nämä ovat tietenkin tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä piirteitä. (Hirsjärvi 2009, 206).

Teemahaastattelussa tutkimusongelman ympäriltä kerätään keskeiset aiheet tai teemat, joita tarvitaan, jotta tutkimusongelmaan voidaan vastata (Vilkkä 2015, 78). Ongelmana aineiston keruussa on se, että haastatteluissa edetään ainoastaan teemojen mukaisesti, joten esimerkiksi haastateltavan elämää, kokemuksia tai käsityksiä ei avata, vaikka nämä vaikuttavat oleellisesti haastateltavan vastauksiin. Saadakseen jonkinlaisen yleiskuvan haastattelijä voi käyttää apunaan taustakysymyksiä. Taustakysymykset voivat olla kaikkea myös iän, sukupuolen ja koulutuksen ulkopuolelta: esimerkiksi liikuntatottumukset, koettu terveydentila, koulutus- tai työhistoria ja niin edelleen. (Vilkkä 2015, 84). Haastatteluissa käytiin läpi lyhyesti haastateltavien taustatietoja sekä heidän yrityksensä taustatietoja.

Tutkittavat kohteet, eli haastateltavat, valitaan tutkimukseen käyttämällä harkinnanvaraista näytettä. Tällöin aineistoa on mahdollista tarkastella syvällisemmin. Syvällisempää tietoa tutkittaessa tutkittavia kohteita on yleensä vain muutama, jolloin aineistoa on mahdollista käsitellä laajemmin ja tarkemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58-59).

Aineisto kerättiin maaliskuussa 2018 viidestä mikroyrityksestä, haastatellen yrityksen omistajia ja työntekijöitä Etelä-Pohjanmaan ja Uudenmaan alueelta. Kaikki viisi haastateltavaa olivat yrittäjiä, joista neljä työskentelee yrityksessään täysipäiväisesti.

Yritys A on tilitoimisto, joka on kahden sukupolven perheyrittäjä. Yritys työllistää tällä hetkellä yhden työntekijän, mutta kausiluontoisesta ja etenkin alkuvuoden suurista kiireistä johtuen apuna toimii vielä satunnaisesti yrityksen jo eläköitynyt työntekijä. Haastateltava on siis yksityisyrittäjä ja tekee töitä täysipäiväisesti yrityksessä. Yritys on perustettu 60-luvulla ja yritysmuotoa on sittemmin muutettu. Haastateltava aloitti työskentelyn yrityksessä heti valmistuttuaan yliopistosta.

Yritys B on hierontayritys, joka toimii Uudenmaan alueella. Yrityksen toimitilat on vuokrattu ja samassa kiinteistössä työskentelee myös muita ammattihieroja. Haastateltava tekee tällä hetkellä kahta eri työtä: Hierojantöiden ohella haastateltava työskentelee lähes täysipäiväisesti eräässä toisessa firmassa varastotöissä. Haastateltava kuitenkin itse toivoo ja on menossa siihen suuntaan, että hierojantyöt olisivat enemmän päätoimisina töinä. Haastateltava on työskennellyt nelisen vuotta hieroja-alalla ja hän toimii yksinyrittäjänä.

Yritys C on LVI-yritys, joka toimii Uudenmaan alueella. Yrittäjällä on muutamia alaisia. Yritys on perustettu 2000-luvulla ja pyrkii innovoimaan myös uusia ratkaisuja LVI-alalle. Haastateltava on yrityksen omistaja ja tekee töitä täysipäiväisesti yrityksessään. Haastateltavalla on hyvin monipuolinen koulutus ja hän on koulutautunut myös töiden ohella.

Yritys D on konsultointiyritys, joka toimii koko Suomen alueella. Yrittäjä on yksinyrittäjä ja tekee täysipäiväisesti töitä. Yritys on perustettu 2010-luvulla. Yrittäjä on tehnyt samankaltaisia töitä koko uransa ajan useissa eri työpaikoissa (myös ulkomailla) ja toimiikin nykyään hyviä ja laajoja verkostoja hyödyntäen.

Yritys E on metsäalan yritys, joka toimii Etelä-Pohjanmaalla. Yrityksessä on omistajan lisäksi yksi työntekijä ja haastatteluhetkellä myös yksi työssäoppija. Yrityksellä on niin sanottu työnantajayritys, joka määrää tulevat työtehtävät: missä, miten ja kuinka ja yritys toteuttaa sitten tämän mukaisesti metsätyöt. Yritys on perustettu 2010-luvulla ja työllistää yrittäjän täysipäiväisesti.

Haastatteluista kolme toteutettiin kasvotusten, haastateltavien työpaikalla. Kaksi haastatteluista tehtiin puhelimitse. Kaikki haastattelut äänitettiin ja kuuluvuus oli kaikissa erinomainen. Vain kaksi haastateltavista sai erillisen sähköpostisaatteen, jossa kerrottiin tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimusmenetelmästä, muille näistä kerrottiin vasta haastattelutilanteessa. Kukaan haastatteliijoista ei nähnyt haastattelurunkoa etukäteen. Tällä haastattelijalla ajatteli kartoittavansa mahdollisimman hyvin haastateltavien sen hetkistä tietämystä. Haastattelut sovittiin Facebookia, tekstiviestejä ja sähköpostia hyödyntäen. Haastatteluille varattiin aikaa yhteensä tunti ja nauhoitettuihin haastatteluihin kului keskimäärin aikaa 36 minuuttia, vaihdellen kahdestakymmenestä seitsemästä neljäänkymmeneen.

### 5.1.2 Teemat

Teemahaastatteluissa haastattelu suunnataan teemoihin, joista keskustellaan haastateltavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48). Haastattelijalla määrittelee ennen haastatteluja tietyt haastatteluteemat, jotka toimivat koko haastattelun pohjana. Sen sijaan tarkasti muotoillut kysymykset ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Esimerkiksi aihepiirit (haastatteluteemat) ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelijalla voi vapaasti muuttaa niiden järjestystä. Haastateltava on vapaa kertomaan vastauksensa omin sanoin, toisin kuin lomakehaastatteluissa, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Teemahaastatteluissa haastattelijalla on siis liikkumavaraa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Haastattelutilanteessa teema-alueet avataan haastateltavalle muodostamalla niistä tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66).

Tutkimushaastatteluissa ongelmana saattaa olla tutkittavan ja tutkijan väliset sanojen tulkintaerot (Vilka 2015, 81). Tulkintaerojen ja ymmärrettävyyden vuoksi tutkija voi pyytää haastateltavaa määrittelemään avainsanat. Esimerkiksi hyvinvointi, tasa-arvo ja tunnetaidot ovat eri asiayhteyksissä eri tavoin ymmärrettyjä termejä. (Vilka 2015, 84). Ottaen huomioon tämän piirteen, pyysin teemahaastatteluissani haastateltavia määrittelemään työhyvinvoinnin käsitteen ja menestymisen käsitteen heidän omasta näkökulmastaan. Esimerkiksi menestymisen käsitteen saattaa vaihdella sen mukaan, mikä yritys on kyseessä. Esimerkiksi pieni, paikallinen yritys voi olla yrittäjän mielestä menestynyt, kun taas isompi yritys voi olla työntekijöidensä mielestä kehnommin menestynyt. Menestys on hyvin subjektiivinen käsite.

Haastatteluteemat valikoidaan niin, että kokonaisuudesta syntyy mahdollisimman hyvin selittyvä ilmiö. Teemahaastatteluun kuuluu, että haastateltavan vastauksista syntyy yhä uusia kysymyksiä tutkimuksen edetessä. (Kananen 2007, 55-56). Kuten Hirsjärvi ja Hermeskin (2008, 124) sen esittävät: ”Teemahaastatteluissa seuraava kysymys riippuu edellisestä vastauksesta”.

Teemahaastattelun perusajatuksen mukaisesti haastattelurunko koostuu teemoista:

#### A. TAUSTATIEDOT

- a. Yrityksen taustatiedot
- b. Toimenkuva
- c. Työhistoria

Ryhmän A kysymykset luovat pohjaa, jolla ymmärretään paremmin haastateltavaa ja yrityksen taustaa.

#### B. KÄSITTEET

- a. Työhyvinvointi
- b. Menestyksekkäs yritys

Ryhmän B kysymykset tarkentavat haastateltavan tulkintaa tutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä. Työhyvinvoinnin ja (yrityksen) menestymisen käsitteissä esiintyy paljon tulkintaeroja ihmisten välillä. Tutkimusta tehdessä on otettava huomioon mahdolliset tulkintaerot, sillä ne saattavat vaikuttaa tulosten analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen.

#### C. TYÖHYVINVOINTI JA MENESTYS

- a. Työhyvinvoinnin tila työpaikalla
- b. Haastateltavan näkökulma yrityksensä menestymisestä
- c. Oman työhyvinvoinnin edistäminen
- d. Yrityksen menestyksen tukeminen omalla työllä ja toiminnalla
- e. Työpahoinvointi
- f. Työhyvinvoinnin ja mikroyrityksen menestymisen välinen suhde
- g. Mikroyrityksen edut (työhyvinvoinnin näkökulma)
- h. Mikroyrityksen hankaluudet (työhyvinvoinnin näkökulma)

Ryhmän C kysymysten oletetaan vastaavan tutkimusongelmaan.

#### D. TULEVAISUUSTEEMAT

- a. Työhyvinvoinnin elinkaari: menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus
- b. Menestymisen parantaminen työhyvinvoinnin avulla

Ryhmä D luo lisää pohjaa tutkittavien tulkinnoille ja ajatuksille aiheen tiimoilta. Kovasti puhutaan, että työkuultuuri muuttuu ja että työpahoinvointi lisääntyy, mutta ovatko haastateltavat huomanneet samoja piirteitä? Nämä liittyvät myös koettuun työhyvinvoinnin tilaan yrityksissä, myös ajatuksiin siitä, miten työhyvinvoinnilla voitaisiin parantaa ja tukea yrityksen

menestymistä. Tästä pyritään saamaan nimenomaan yrityksen toimiin perustuvaa näkökulmaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi, esimerkiksi työergonomiasta huolehtiminen, jotta rasitusvammat eivät aiheuttaisi sairaslomia. Tässä työergonomia on työhyvinvoinnista huolehtimista yrityksen puolesta, ja sairaslomat oletettavasti aiheuttavat yritykselle lisäkuluja, joka heikentää taloudellista menestymistä.

### 5.1.3 Analyysimenetelmät

Nauhoitettujen haastatteluiden jälkeen puhe kirjoitetaan tekstimuotoon eli litteroidaan, jotta sitä voidaan tutkia. Tämä kuuluu osana laadulliseen menetelmään, jossa analysoitava aineisto on oltava aina kuva- tai tekstimuodossa. Litterointia tehdessä tutkija määrittelee riittävän aineiston ja tulkinnan tutkimusongelman kannalta. Litteroinnin jälkeen aineisto on helppompi ryhmitellä ja luokitella analysointia ja tulkintaa varten. (Vilkkä 2015, 88). Haastattelut litteroidaan sanasta sanaan, kuitenkin niin, että turhat täytesanat jätetään pois. Litteroida ei myöskään sanojen ulkopuolisia asioita, kuten taukoja tai äänenpainoja. Litteroinnin tarkkuudessa on myös kyse tutkimuksen reliabiliteetista eli luottamuksellisuudesta (Vilkkä 2015, 90). Toteutunut litterointi oli varovaisesti arvioiden n. 95-prosenttia kaikesta nauhoitetusta puheesta. Osa täytesanoista ja empimisistä päätettiin jättää tekstiin, sillä ne kuvastivat tutkitavan näkemystä enemmän kuin pelkän kirjoitetun ja pelkistetyn tekstin perusteella voitiin myöhemmin analysoida ja tulkita. Myös murre pyrittiin säilyttämään litteroinnissa.

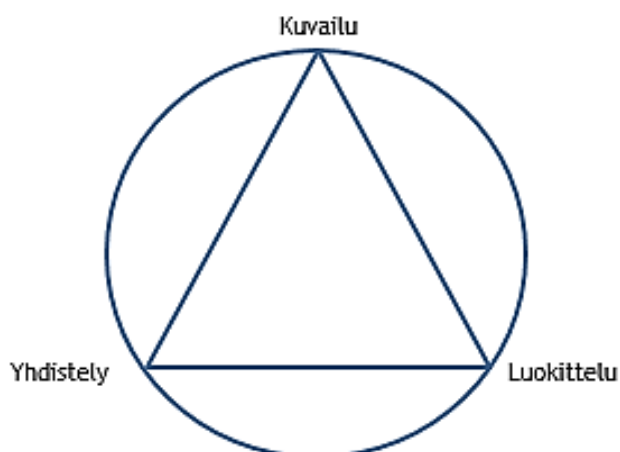
Aineistolähtöisessä sisällönanalysissä tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus, tyyppikertomus. Tutkija päättää tutkimusaineiston keräyksen jälkeen, ennen analyysin tekoa, mistä toiminnan logiikkaa tai kertomusta aletaan etsimään. Tämän jälkeen tutkimusaineisto pelkistetään, eli jäljelle jää kaikki tutkimuksen kannalta relevantti tieto, ja muu suodatetaan pois. Jotta näin voidaan tehdä, tutkimusaineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset antavat viitteitä tiivistämiseen tai pilkkomiseen. Ryhmittelyn seurauksena muodostuu käsitteitä, luokittelua tai teoreettinen malli. (Vilkkä 105-106).

Hermeneuttinen metodi on tutkijan käyttämä analysointiin vaikuttava metodi. Se tarkoittaa, että tutkija pyrkii analysoimaan ja tulkitsemaan tuloksia ensinnäkin tutkitavan näkökulmasta ja suurimmaksi osaksi objektiivisesti, jolloin tutkijan itsensä kokemukset, ajatukset, tunteet tai muut eivät vaikuta tulkintaan. ”Hermeneuttisen metodin käyttäjä kulkee tutkimuskohdeensa ympäri koko ajan laajenevaa kehää. Hän on koko ajan tutkittavasta kohteestaan erillinen.”. Hermeneuttisen metodin pääpiirre on myös se, että tutkija oppii ja havaitsee lisää asioita tutkimuksestaan myös ulkopuolelta käsin ja ymmärtää uuden tiedon perusteella paremmin ja laajemmin tutkimuskohdettaan. (Vilkkä 2015, 115-119).

Kerättyä aineistoa tiivistetään ja luokitellaan analysoinnin edistämiseksi, ja se onkin jo osa itse analyysia. On mahdollista esimerkiksi tiivistää merkityksiä, eli muokata haastateltavien lausuntoja tiiviimpään muotoon. Myös luokittelu edesauttaa tulkintaa: tutkija voi yksinkertaisesti merkitä aineiston plus- ja miinusmerkein sekä arvottamalla sen asteikolla 1-5. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 137).

Teemahaastatteluissa luonnollista on analysoida aineisto teemoittain. Tällöin haastateltavien relevantti teksti kootaan ympäröimään tiettyä teemaa. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi värikoodaamista ja/tai numerokoodaamista. Samaan teemaan kuuluvaa tekstiä saattaa esiintyä pitkin haastattelua, joten tutkijan tehtävänä on koota kaikki nämä omien tulkintojensa mukaan ja mahdollisesti muokata tai säilyttää teksti alkuperäisessä sanamuodoissaan kaikkine sanoineen. Teemoittelun etuna on haastatteluaineiston laaja tarkastelu tutkimusteemojen perusteella, mikä on olennaista tutkimuskysymystä tutkiessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141-143). Litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin teemojen mukaan.

Analyysivaiheessa sekä eritellään että luokitellaan aineistoa, mutta pyritään myös ymmärtämään laajempaa kokonaisuutta ja uusia ilmiöitä, mikä kuvastaa synteesiä. Synteesi on tekstin syvällisempää ymmärtämistä ja tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143-144). Teemoittelu on pitkälti tutkijan tulkintojen mukaisesti etenevää luokittelua, mikä haastattelun osanen sopii mihinkin teemaan. Se saattaa myös tavallaan yleistää tekstiä, sillä teemoitellessa sanavalinnat ja tutkittavan asian merkittävyys ei ole niinkään olennaista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Teemoittelun avulla on mahdollista vertailla teemojen esiintymistä aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93). Dey (1993, 31) esittää ehdotuksensa kvalitatiivisen aineiston analyysistä kolmivaiheisena prosessina (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145).



Kuvio 11: Deyn (1993, 31) kvalitatiivisen aineiston analyysitapa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145)



#### 5.1.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan tärkein tehtävä tutkimuksen luotettavuuden kannalta on ottaa aineistoa koottaessa kaikki mahdollinen huomioon, litteroitava tiedot oikein ja suoritettava kaikki vaiheet mahdollisimman tarkasti ja tunnollisesti, sekä luotettavasti ja objektiivisesti. Tulosten olisi heijastettava mahdollisimman hyvin tutkittavien maailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantavat tarkat selostukset tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2009, 232).

Tärkeää tutkimusta tehdessä on tutkijan objektiivinen tutkimusote. Tutkijan on pyrittävä välttämään omia, subjektiivisia tulkintojaan ja katseltava objektiivisen linssin läpi. Tämä on kuitenkin käytännössä mahdoton yhtälö, sikäli kun omat kokemuksemme, ajatuksemme ja elämämme vaikuttavat tekemiimme tulkintoihin. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan päätöksensä ja tulkintansa uskottavasti, mikä tekee tutkimuksesta luotettavamman. Myöskään se, että toinen tutkija ei tee samasta tutkimuksesta samoja tulkintoja ei automaattisesti siispä vähennä tutkimuksen validiteettia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186-189).

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu täysin sen laadusta. Haastatteluaineistoa ei voida luokitella luotettavaksi, jos vain osaa haastateltavista on haastateltu, haastatteluiden kuuluvuus on heikkoa, tai litteroinnissa on suuria vaihteluita alussa ja lopussa, tai luokittelu on tehty enemmän tai vähemmän umpimähkään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Lyhyesti sen voidaan sanoa tarkoittavan mittaustulosten toistettavuutta, eli tuloksissa ei esiinny sattumanvaraisuuksia. Reliabeliutta voidaan todistaa monella eri tavalla, esimerkiksi: kahden eri tutkijan päätyminen samaan arvioon, tai samaa koehenkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. Tutkimuksissa pyritään aina arvioimaan sen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen luotettavuutta ei kuitenkaan syö se tosiasia, että aika ja paikka ovat merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten vastauksiin. Henkilöiden mielipiteet ja asenteet muuttuvat jatkuvasti ajan kuluessa, ja osa saattaa haastattelutilanteissa jopa vieroksua äänityslaitetta eikä uskalla haastattelutilanteessa sanoa kaikkea tai kertovat sen hyvin eri tavalla, kuin sen muuten sanoisivat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185-186; Aaltola & Valli 2015, 40).

Haastatteluissa tärkeää on aihepiiriin perehtyminen ennalta, jotta haastattelutilanteessa haastattelija osaa ohjata keskustelua ja kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelutilanteessa haastateltavilta ei välttämättä saada kaikista teemoista kunnollista vastausta, tai tällä ei ole siihen minkäänlaista mielipidettä. Tässä tilanteessa haastattelijan hyveeksi nousee tilannetaju: luovutaan teemasta haastattelijan osalta ja jatketaan keskustelua muista teemoista. Ei ole järkevää yrittää nyhtää väkisin vastausta haastateltavalta, jos tällä ei ole asiasta mitään sanottavaa. Haastatteluiden olisi hyvä olla mahdollisimman keskustelunomaisia. (Aaltola & Valli 2015, 36-39). Pidemmässä haastatteluissa on vaarana, että haastateltava alkaa kertoa

asioista eri tavalla eri yhteyksissä. Tällaisissa tilanteissa haastattelija voi esimerkiksi pyytää haastateltavaa tarkentamaan juuri kertomaansa. Haastateltavat voivat myös pyrkiä välttämään jotakin tiettyä aihealuetta, jolloin luonnollisesti tutkimuksen aineiston kattavuus kärsii. (Aaltola & Valli 2015, 41).

Laadulliselle tutkimukselle tärkeitä piirteitä ovat myös kuvaukset haastatteluiden olosuhteista ja paikoista, sekä kestosta, mahdollisista häiriötekijöistä ja virhetulkinnoista. Myös tutkijan oma itsearvio voi kuvastaa haastattelutilanteen aitoutta ja aineiston luotettavuutta. Aineiston analyysissä luotettavuus perustuu luokitteluiden alkujuurien kuvauksiin ja perusteluihin. Millä perusteella tulkintoja esitetään, mihin väitteet perustetaan? Tutkijan perustelujen tueksi käytetään suoria lainauksia haastatteluista. (Hirsjärvi ym. 2009, 232).

Haastatteluista neljä toteutui haastateltavan varsinaisen työajan ulkopuolella ja yksi haastattelijan työpäivän aikana. Ympäristö oli kaikissa hyvin rauhallinen, eikä häiriötekijöitä ollut. Yhdessä haastattelussa merkittävää oli haastateltavan jännittyneisyys, mikä saattoi lyhentää haastateltavan vastauksia, koska haastattelutilanne ei itsessään tuntunut mukavalta ja siitä oli ehkä kiire pois. Haastateltava kuitenkin rentoutui haastattelun edetessä. Puhelinhaastatteluissa oli erinomainen kuuluvuus ja litterointi onnistui hyvin. Tutkimuksesta saataisiin todennäköisesti samankaltaiset tulokset, jos se uusittaisiin lyhyen ajan sisällä. Teemahaastattelun luonteen vuoksi uusissa haastatteluissa ei silti välttämättä tulisi keskustelussa samoja teemoja esille kuin ensimmäisissä haastatteluissa.

Tutkimukohteiden anonymiteetin suojele tutkimuksessa on tärkeää. Tutkijan on varmistettava, ettei tutkimuskohteiden henkilöllisyys paljastu esimerkiksi paikkakunnan tai ammatin mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140-141). Tämän vuoksi tutkimuksessa ei paljastettu yksityiskohtaisia tietoja yrityksistä tai haastateltavista. Niiden kuvailu luotiin mahdollisimman ympäröiväksi mutta kuitenkin tutkimuksen kannalta mahdollisimman informatiiviseksi.

Kaikki haastateltavat ymmärsivät tutkimuksen tarkoituksen, ja aiheesta keskusteltiin heidän senhetkisten ajatusten ja näkemysten parissa. Tutkimushaastatteluihin oltaisiin voitu lisätä myös enemmän työntekijöiden näkökulmaa, sillä kaikki haastateltavat olivat yrityksen omistajat. Kaikilla paitsi yhdellä haastateltavalla oli vuosien työkokemus sekä muista, että oman yrityksensä työpaikasta, mutta aiemmat työpaikat eivät pääsääntöisesti olleet mikroyrityksiä. Kokemus sekä mikroyrityksessä että suuremmissa yrityksissä työskentelystä saattoi tuoda tutkimustuloksiin vertailua eri kokoihin yrityksiin.

## 6 Tutkimustulokset

Jokaisessa haastattelussa haastateltavilta kysyttiin ennen varsinaisia tutkimusteemoja, mitä heidän mielestään on 1. työhyvinvointi ja 2. yrityksen menestys. Vastaukset olivat odotettavasti subjektiivisia, mutta vastauksilla oli sama ydin. Lyhyesti tiivistettynä työhyvinvoinnin käsitettiin olevan yksilön hyvinvointia, jolla oli sekä psyykkinen että fyysinen ulottuvuus. Hyvinvoiva työntekijä kokee työn enimmäkseen mukavana. Yrityksen menestyminen oli haastateltuiden mielestä omien tavoitteiden toteutumista ja taloudellisesti kannattavaa. Menestyksessä yritys pystyy tarjoamaan työntekijälleen tai työntekijöilleen muutakin kuin palkan, on se sitten tyytyväisyyttä tai jotakin muuta.

### 6.1 Työhyvinvoinnin tila ja työhyvinvoinnin edistäminen

Kaikkien haastateltavien työhyvinvoinnin tila oli haastatteluhetkellä vähintään ok. Haastateluissa keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä oli stressi. Stressiä esiintyi vaihtelevasti työmäärien ja kausivaihteluiden aikana, mutta helpottava tekijä tuntui olevan että pahimman stressin oletettiin olevan vain väliaikaista. Tämä saattoi johtua esimerkiksi vauhdilla lähestyvistä deadlineista, hetkellisestä suuresta työmäärästä tai yllättävistä tilanteista. Myös väsymys koettiin ajoittaisena ”poikkeamatilana” normaaliin, joten se ei sinällään heikentänyt kokonaistyöhyvinvoinnin tilaa. Stressin kokemiseen vaikuttavat osaltaan omat asenteet ja siihen suhtautuminen.

No siinä on sitten aina niitä että voi vitsi mä en millään kerkiä, ruokkii ittelleen sitä stressiä. Sitte aina järjen toinen puoli yrittää muistuttaa että sä oot joka vuosi aikasemminki ehtiny ne tehdä. Siinä on aivoissa ne kaks osa-alueita jotka taistelee että toinen luo stressiä ja toinen yrittää tynnyntellä että hei, kyllä sä kerkiät, kyllä sä kerkiät. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

Ainahan on niitä asioita jotka yöllä pyörii ja muuta mutta son ihan normaalia, tai sitte on kauhee kiire johonki hommaan että tulee deadline liian nopeesti ja asiat on vähän liian kesken mutta sitte vaan pitää tehdä ne asiat. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

Haastattelihoista moni koki, että stressi on osa työelämää. Sitä ei kuitenkaan saa olla jatkuvasti tai liikaa omat resurssit huomioon ottaen. Kohtuullinen stressi on ok ja se voi jopa auttaa kantajaansa tekemään vaadittavat työtehtävät nopeasti ja tehokkaasti. Haastateltavat haikailivat tietynlaista yrittäjän unelmaa:

Ku tasasesti olis töitä ympäri vuoden...niin silloin olis aiva heleppo olla. (Yritys E, haastattelu 29.4.2018).

Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat haastateltavien mukaan työn monipuolisuus: monesti mikroyrityksessä työtehtävien monipuolisuus tuo tarvittavaa vaihtelua työpäivään, varsinkin ruudun edestä irrottautuminen.

Mitkä mulle toimii siinä työhyvinvoinnissa niin riittävä tasapaino näiden paperitöiden ja niin sanotusti näiden oikeiden töiden suhteen. Et jos on hirveesti paperitöitä niin mä tarvin siihen vähän fysiikkaa lisäksi, jotain muita töitä tai sitten liikuntaa. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

Vapaa-ajan toiminta ja harrastukset koettiin hyvää työhyvinvointia edistävänä, sillä se sai ajatukset pois töistä:

Yks parhainta on kautta vuosien ollu tämä ratsastus. Että meet tallille, niin et kyllä ajattele sitä omaa työpäivää mitenkää, se on se polle joka vaatii huomion täysillä. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

Haastateltavat harrastivat liikuntaa kukin enemmän tai vähemmän säännöllisesti, ja useampi oli sitä mieltä, että voisi liikkua enemmänkin. Myös hyvät yöunet ja oikeanlainen ruokavalio tukivat yleisen hyvinvoinnin lisäksi myös työhyvinvointia. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työpäivän aikana olisi hyvä pitää useita taukoja ja irrottautua töistä, edes pari minuutiksi. Rasitusvammojen ja väärin työasentojen synnyttämiä lihassärkyjä ja -jumeja pyrittiin välttämään ja parantamaan joko vaihtelevilla työtehtävillä, venytyksillä, liikunnalla ja hierojan käsittelyillä.

Yleisen hyvinvoinnin koettiin heijastuvan myös töihin, mutta myös päinvastoin yleinen pahoinvointi aiheutti pahoinvointia myös työpaikalla. Myös asiakkaat ja heiltä saatava palaute nähtiin sekä positiivisina että negatiivisina vaikuttajina. Osa haastateltavista koki toistojen, rutii- nien ja ikävien työtehtävien heikentävän työmotivaatiota. Sitä vastoin työssä kohdatut, uudet, mielenkiintoiset ongelmat olivat hyvinkin motivoivia ja mielenkiinnon herättäviä. Nämä ovat myös sellaisia tapauksia, jotka kehittävät työntekijän omaa osaamista - mikä on myös tärkeä osa työhyvinvointia. Haasteita tuli olla kuitenkin sopiva määrä muihin töihin ja omiin resursseihin nähden - muuten niillä oli päinvastainen, loppuunkuluttava vaikutus.

Pienessä yrityksessä tärkeätä on pitää se oma osaamisensa, kehittää sitä koko ajan - jos tulee samaa keissiä niin ei opi mitää, mutta jos se oma oppiminen loppuu, tai halu oppia, niin silloin työhyvinvointi laskee tosi nopeesti. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

Myös työilmapiiri ja työtoverit olivat työhyvinvoinnin ytimessä. Eräällä haastateltavista oli ollut hiljattainkin vaikeuksia työntekijän kanssa, mikä loi yritykseen pahaa tuulta. Toisella haastateltavista taas työ tapahtui hyvin pitkälti asiakkaiden parissa, jolloin kollegoiden kanssa juttelu ja työilmapiirin parantaminen jäi auttamatta vähälle. Sen sijaan kaikenlaiset illanistujaiset ja vapaa-ajan viettäminen työtovereiden kanssa lujittivat yhteishenkeä.

Kyllä aika paljo kiitosta jaetaan hyvästä tehdystä työstä ja muutenki voi kiittää, se ei maksa mitään se kiittäminen. Ja se et tsempataan toisiamme, hyvin tehdystä työstä ja muilla tämmösillä pienillä asioilla niin se luo semmosta kivaa

ilmapiiriä. Sit välillä vähä hassutellaan jos tuntuu et ahdistaa. Hyvässä ympäristössä sillon hyvii tyyypei ympärillä jotka motivoi sua, joitten kans on kiva tehdä niin son osa sitä työn palkintoa. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

## 6.2 Haastateltavien yritysten menestys

Haastateltavat olivat joko varovaisen positiivisia yrityksensä menestyksestä, tai sanoivat suoraan, että voisi olla parempikin. Kellään haastateltavista ei kuitenkaan ollut haastattelutilanteen hetkellä haastattelijan tiedossa olevia taloudellisia vaikeuksia ja kaikki olivat olleet toiminnassa jo useamman vuoden. Kausittaiset vaihtelut liiketoiminnassa tuovat omat ongelmansa: tulojen jakaantuminen vuoden aikana ei ole tasaista. Menestys on sitä kautta myös pidemmällä aikavälillä mitattua, joten esimerkiksi alkuvuoden supertuotot eivät välttämättä kerro yrityksen menestymisestä mitään.

Koneiden ja laitteiden lisäksi menestyksen mahdollistava raaka-aine sijaitsee, haastateltavan sanoin ”tuolla otsatukan alla” (Yritys A, haastattelu 2.4.2018). Haastateltavat kertoivat haluavansa kehittää yritystään, mutta on myös itseisarvo pitää sama liiketoiminta suunnilleen samassa volyymissä. Yrittäjän täytyy ajatella kasvu kannattavana ja mahdollisena asiana: Mikäli omat ja/tai työntekijöiden voimavarat eivät siihen riitä, ei yrityksen ole järkevää laajentaa niin sanotusti ”pakolla”.

Tavote ei oo koskaan ollu tehdä mitää äärimmäisen isoa yritystä että optimaalinen on se ehkä alle kymmenen ihmistä. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

## 6.3 Menestyksen tukeminen omalla toiminnalla

Etenkin yksinyrittäjien näkökulmasta liiketoimintaa voi olla vaikeaa edistää tinkimättä omasta työhyvinvoinnistaan. Tällä tarkoitetaan nimenomaan toiminnan edistämistä esimerkiksi mainonnan lisäämisellä, markkinointiin panostamisella, asiakashankinnalla tai muulla työmäärää lisäävällä toiminnalla. Haastattelutilanteessa eräältä yksityisyrittäjältä kysyttiin, kokeeko hän että toimintaa olisi vaikeaa kehittää uhraamatta omaa työhyvinvointiaan. Haastateltava vastasi myöntävästi. Siksi kannattaa miettiä, miten luoda kehitystä työhyvinvointia parantamalla, jotta omistajana ja työntekijänä saa itsestään parhaimman irti.

Sitte jos ottaa liikaa töitä niin sitte se näkyy siinä stressissä ja lisäksi kasvaa riski jos sairastuu, johonkin pitkäaikaissairauteen. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

Ku tää puoli ei nyt vaan pääse kehittymään ku mul ei oo aikaa ja voimavaroja tällä hetkellä siihen. Jos haluu tehdä jotain muutaki ku pelkkii töitä. (Yritys B, haastattelu 2.4.2018).

Alaisiin luottaminen ja heidän arvostamisensa vähentää yrittäjän omaa stressiä ja työkuormaa, kun töitä on mahdollista delegoida. Jo tämän vuoksi työilmapiirissä oli kannattavaa rakentaa luottamusta ja pitää se avoimena ja rehellisenä puolin ja toisin.

Mun on pakko myöskin luopuu vähän siitä omasta vastuusta et mä en voi kaikkee tehdä ihan itte vaan pitää luottaa niihin ihmisiin ympärillä. Sillon ne myöskin kasvaa siihen työhönsä. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

Usein mä kysyn myöskin että mitäs tehdään tän asian kanssa että ooksä ajatellu näin ja annetaan sitä palloo sinnepäin ettei ylhäältä määrätä et sä teet näin vaan sitä omaa miettimistä siihen asian hoitoon. Myöskin se että mitenkä se ongelma olis voitu välttää: Olisko ollu joku toinen tapa. Koska nerokkuutta ei oo se että ongelman voi ratkaista vaan se, että sä pystyt välttämään sen koko ongelman. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta toimintaa voisi kehittää esimerkiksi apuverkostoja luomalla. Myös kommunikoinnin parantaminen ja lisääminen yrityksen sisällä auttaa kehittämään liiketoimintaa ja innovoimaan toimivampia ratkaisuja asiakaskohtaisesti.

Se on tietysti yksinyrittäjän ilmapiiiriä, et jos ei oo ketää jolle puhua siinä tai ei oo semmosta jonka kans vois jostaki asiasta neuvotella. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

Toi verkostoituminen että on hyviä kollegoita ja muita joilta voi kysyä neuvoa ja jonka kans voi yhdessä tehdä hommia. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

Töihin ei ole suotavaa mennä sairaana, jottei tartuta muita. Myös omaa asennettaan työtä kohtaan ja tunnetaitoja voi kehittää, jolloin työstä voi saada paremmin tyytyväisyydentunteen sekä ehkäistä stressiä.

Tulee se semmonen tyytyväisyys, emmä niitä mihinkää paperille laita, vaan se on tuola ottatukan takana että mä mietin muutaman päivän eteenpäin että missä järjestyksessä mä ny teen nämä asiakkaat. Että mä sain ton valmiiksi ja ton ja hyrrää tyytyväisenä ”oi että oompas mä hyvä” ja nyt mä sain valmista. (Yritys A, 2.4.2018).

Fyysistä hyvinvointia voi kehittää liikkumalla, esimerkiksi kuntosalilla vahvistamalla tukilihaksia. Myös fysikaalinen hoito ja hieronta tukevat kunnossa pysymistä.

Varmasti yksi tärkeimmistä oman toiminnan kehittämistä tukevaa toimintaa on oman osaamisen kehittäminen ja ”kentän” muutoksiin reagoiminen.

#### 6.4 Työhyvinvoinnin ja menestymisen välinen suhde

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työhyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen välinen suhde on olemassa ja että se on tärkeä. *Tärkein* asia se ei ole, mutta se on yksi menestymistekijöistä.

Estiksi pitää olla sitä työtä että voi menestyä (Yritys E, haastattelu 29.4.2018).

Työpahoinvoinnista seuraavat kulut saattavat heikentää yrityksen menestymistä, mutta sekin voi olla suhteellista yrityksen kokoon nähden. Kaikilla haastateltavilla ei kuitenkaan ollut selkeää näkemystä siihen, miksi työhyvinvointi tukee yrityksen menestymistä.

Tottakai se heikentää taloudellista menestystä kun tulee lisää kuluja, mutta ne pitää suhteuttaa taas firman kokoon. Että ei siellä välttämättä ne kulut paljoa paina jos on semmonen missä kassavirta on riittävän iso. [Riippuu] millä mittarilla sitä [menestystä] mitataan. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

Hyvinvoivat ja sitä kautta motivoituneet työntekijät saavat aikaan myös yrityksen kannalta parempaa tulosta, minkä voi sitten lukea yrityksen menestymisen hyväksi. Hyvällä työhyvinvoinnilla myös ehkäistään burnoutteja ja sairaslomia, jotka varsinkin pienessä yrityksessä voivat aiheuttaa taloudellisia ongelmia. Hyvinvoivassa yrityksessä työntekijät tulevat mielellään töihin, eikä turhia, kustannuksia lisääviä sairaspöissaoloja oteta niin helposti.

Ku on työhyvinvointia et ihmiset voi hyvin työpaikoillaan niin totta kai silloin on helpompi menestyä siinä työssä ja työssä menestyminen tuo firmalle sitä menestymistä myöskin. Että työhyvinvointi on iso ja merkityksenkäs asia. Jos tilanne [työilmapiiri] on semmonen riitaisa ja tulehtunu niin kyllä sitä mieluummin sitte pienemmäki vaivan takia jää pois töistä. Jos se ei tunnu semmoselta oman alan työltä niin sitte on parempi vaihtaa toimialaa. Se muuttuu sellaseksi tympeeksi ja vastenmieliseksi että en mä haluu tuollasta tehdä koska joku mättää siinä jutussa. Jos ei pidä [työstä] niin on vaikee menestyäkään: motivaation puute heikentää menestymistä ja työtehoa. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

Jos ei koe että tekee semmosta työtä jolla on arvoa ja on työhyvinvointi kunnossa niin sitä voi vähän aikaa tehdä ja yrittää sitte menestyä hampaat irvessä, mutta varsinki pienissä yrityksissä kaikki monistuu sen työhön käytettävän ajan ja osaamisen kautta niin jos ei se oo balanssissa niin ei sitä pysty tekeen. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

Myös firman menestys itsessään voi tuottaa lisää työhyvinvointia, kun resursseja on paremmin ja liiketoiminnasta voidaan kohdistaa tuottoja esimerkiksi juuri työhyvinvoinnin kehittämiseen. Sitä vastoin taas yrityksen huono menestys voi johtaa siihen, että kuluja leikataan ja sitä kautta esimerkiksi työhyvinvointi heikkenee työyhteisössä. Osastoja saatetaan lopulta siirtää esimerkiksi halvempiin tuotantomaihin. Yhteys on siis molemminpuolinen, ja muutokset toisessa heijastuvat myös toiseen.

Firma menestyy mut ihmiset voi hyvin ja silloin ku firma menestyy niin on lisää töitä ja sitte pystytään vielä huolehtimaan niistä työntekijöistä paremmin, järjestämään näitä esimerkiksi liikuntaseteleitä ja semmosia työterveyshuollon juttuja paremmin. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

Eräässä suomalaisessa suuryrityksessä esimerkiksi on pitkään ollut käynnissä YT-neuvottelut, monena vuonna, ja ilmapiiri on heikentynyt samaan tahtiin. Tai sitten siirretään joku osasto vaikka Kiinaan tai Eurooppaan, Viroon, koska työvoima on siellä niin paljon halvempaa. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018, haastateltavan sisko on ollut kyseisessä suuryrityksessä töissä useamman vuosikymmenen ajan).

## 6.5 Mikroyrityksen edut ja haasteet työhyvinvoinnissa

Mikroyrityksen etuina nähdään joustavuus: Yrittäjä ja etenkin yksinyrittäjä tuntee yrityksensä niin hyvin, ja pystyy tietenkin käyttämään yrittäjän vapautta päivittäisissäkin toimissaan, mutta myös työntekijöille suodaan erivapauksia: esimerkiksi työaikojen joustavuuden, mahdollisten etätöiden ja muiden suhteen. Asiat ovat helpommin sovittavissa, sillä mikroyrityksessä pomona näkee miltei joka päivä. Myöskään työpaikoilla ei ole niin tiukkaa byrokraattista järjestäytymistä kuin isommissa yrityksissä. Sääntöjä voidaan soveltaa enemmän tilanteen ja tarpeen mukaan - isoissa yrityksissä toimitaan usein valmiin protokollan mukaisesti. Työhön on hallinnan tunne, kun työtehtäviä voi itse suunnitella ja järjestellä mielensä mukaisesti.

Yrittämisen vapaus, ei tarvi keltään kysyä: Jos näkee että päivällä paistaa aurinko niin voi käydä lenkillä välillä ja sen jälkeen tulla jatkaan hommia, mitä ei isois firmois kovin helpolla tuu. Itse pystyy vaikuttamaan niihin hommiin, son tärkeä, ja tekee niitä asioita jotka tuntuu tärkeemmiltä. Toinen hyvä on se että työ on monta kertaa hyvin tehokasta koska ei ole mitään politikointia eikä semmosta turhaa höpinää. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

Mietitään yhdessä et mitä joku ihminen halua meillä tehdä, yrittää muotouttaa sitä työtä sitte sen mukaan. Luodaan tietysti persoonallista työtä, jokaselle niinkun sopivaksi, mikä sitten samassa mittakaavassa vois olla hankalempaa [suuremmissa yrityksissä]. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

Työntekijöiden ja johdon välinen kommunikointi ja molempien osapuolten ajan tasalla pitäminen on pienessä yrityksessä helppoa ja välitöntä, sillä se on tehokasta ja sitä tapahtuu kasvotusten puhumalla pitkin päivää. Ja koska kommunikointi on helpompaa ja välittömämpää, asiat ja ongelmakohtat tuodaan esille nopeammin.

Täs kun nähdään melkein päivittäin niitä ihmisiä et on sitte helppo vaihtaa niitä ajatuksia. Me pystytään aika paljon muokkaamaan näitä asioita, työaika - onko aamu- vai iltaihmiä - minkälaisesta työstä tykkää ja mä annan aika paljon palautetta että jos joku homma menee huonosti niin käydään se lävitte miks se meni huonosti. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

Mikroyritysten vaikeuksina haastattelijat näkivät kausivaihteluiden tuomat kiireet, stressin, ajankäytön hallinnan, lomien pitämisen, sairastelut, työmäärän kasautumisen ja palkan/tulojen mahdollisen heilahtelun, jos yrityksellä menee huonosti. Yrittäjän on vaikeaa löytää itsensä tilalle ketään yhtä pätevää työntekijää, jonka perehdyttämiseen ei menisi viikkokausia aikaa. Lyhyet, päivän - parin lomat ovat järjestettävissä, mutta alasta riippuen pidempiä, esimerkiksi kesälomia on selvästi haastavampi ottaa - yllättävistä sairauslomista puhumattakaan. Ongelmana on myös se, että pienyrityksessä yrityksen johto koostuu pääsääntöisesti yhdestä työntekijästä, jolle kaikki nämä paineet kasaantuvat. Esimerkiksi suuremmissa yrityksissä vastuuta ottavat huomattavasti useammat henkilöt.



Jos meillä on paljon töitä, niin mulla on itsellä paljon töitä, jos meillä on vähän duunia, niin mulla on paljon töitä koska mun pitää yrittää työllistää ne. Eli mulla on aina paljon töitä. Hankalia tilanteita on esimerkiksi sairastumiset, lomat jos ne osuu hankalaan kohtaan. Kun ollaan pieni yritys, niin meillä sitä varamiehitystä ei oo ihan hirveesti niin jonkun poissaoleminen heijastuu sitten muiden arkitöihin. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

Jos mä oosin vaikka sairastunu megaluokan influenssaan, ollu kaks viikkoa pois töistä helmikuussa, niin siitähän olis tullu aiva täys katastrofi: Enhän mä olisi millää pystyny tekemään niitä kaikkia töitä. Sitten kun helmikuun työt on niitä jotka vaatii erityyppisistä eli ne on asiantuntijatyöitä niin mä en saa mistään siihen semmosta sanotaan nyt vaikka työnvälityksen kautta ihmistä tekemään niitä töitä, joka osais tehdäkin niitä alusta loppuun asti asiakkaittain. Et se on ongelma - huono sijaisten saatavuus ja joka työllä on silti eräpäivä. Yrittäjän oma palkka on tietenkin aina se joka ensimmäisenä joustaa. Jos ei oo rahaa maksaa palkkaa niin sitte ollaa ilman, tai nostetaan vähemmän palkkaa. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

Yrityksen kausittaisesta vaihtelusta johtuvaa lisääntyneitä työmääriä kompensoidaan työtuntien lisäämisellä. Myös sairastaessa, työhyvinvointia uhaten, yrittäjän täytyy tehdä ja pystyä tekemään edes joitakin töitä. Sairaslomalle jääminen on hyvin korkean kynnyksen takana. Työmääriä on hankala saada sopivaksi jolloin työn ja vapaa-ajan suhdetta pystyisi säätelemään. Työmäärän yllättäessä se vähentää vapaa-aikaa, joka on samalla elintärkeä työstä irtottautumiseen. Vapaa-aika on oman työhyvinvoinnin yksi peruspilareista ja sen mahdollistajista. Vaikka mikroyrityksessä voidaan joustaa vapaammin työntekijöiden ja yksilöiden kohdalla, myös yrityksen täytyy saada osakseen työntekijöiden tarjoamaa joustavuutta.

Pitääs sitte enemmän keriiä lenkille mutta ku soot välillä 14-15 tuntia pois kotoa niin ei siinä sitte enää oikeen hirmuusesti että tuut kotiin niin meet maata ja nouseet aamulla viireltä ja taas lähret. Tietysti pitää sitte, vaikka nuo nyt meneeki niin miettiä sitte sitä että kuinka pitkää päivää pystyy ja jaksaa ja kannattaa tehdä. (Yritys E, haastattelu 29.4.2018).

Mikroyrityksen yritysmuoto saattaa myös tuoda yrittäjälle henkilökohtaisia riskejä: Mahdollisista veloista joutuu vastaamaan henkilökohtaisella omaisuudellaan. Toki tämäkin on hyvin ala- ja yrityskohtainen. Pienessä yrityksessä asiakkaiden ja/tai työllistävän yrityksen menettäminen ampuu hyvin nopeasti tulosta alas, koska yritystoiminnan volyyymi on jo muutenkin niin pientä.

Työnantajaltaki tuloo sitte niitä vaatimuksiakin että pitää saada sitä tulosta, jos ei pysty tekemään jotaki määrättyjä määriä tavallaan niin sitten ehkä siihen kattellaan joku toinen siihen tilalle. (Yritys E, haastattelu 29.4.2018).

Toisaalta pienyritykset saattavat menettää asiakkaita, koska asiakkaiden luotto puoltaa suurempia yrityksiä.

Se uskottavuus, että jos yksin tekee niin joihinki keisseihin ei vain riitä se koko että konsultoinnissakin yritykset haluaa ostaa isommilta firmoilta niin niissä häviää. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

Riskejä liittyy myös yritystoiminnan johtamiseen: toimintaa pitää ohjata oikeaan suuntaan, jotta yritys saa tuloja ja pitää yllä liiketoimintaansa. Nopeasti muuttuvalla alalla on reagoitava muutoksiin heti, tai jää auttamatta keltasta. Omaa osaamista on kehitettävä eteenpäin jatkuvasti. Pienessä yrityksessä pienen työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti johtaminen: johdon ja työntekijöiden välinen kommunikointi ja vuorovaikutus elää valtavasti päivästä toiseen - esimerkiksi mahdollinen epävakaas saattaa näkyä työntekijöiden stressin kasvuna.

Jos se oma oppiminen loppuu, tai halu oppia, niin silloin työhyvinvointi laskee tosi nopeesti. Sitä kautta taas huonommin myy itseänsä, projekteja ja muuta ja siitä tulee kierre varsinkin konsultoinnissa. Asiat muuttuu, koko ajan pitää seurata missä mennään ja jost tuntuu että ei jaksa seurata niin se tosi nopeesti näkyy. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

Illanistujaisten ja muiden aktiviteettien järjestäminen on toisaalta helpompaa, kun on pieni työntekijämäärä. Mahdollisuudet voivat olla runsaammat, esimerkiksi mökkireissun järjestäminen, sillä samaan mökkiin ei tarvitse mahduttaa kuin muutama alainen, eikä se myöskään siten syö niin mittavasti yrityksen varoja. Toisaalta illanviettojen järjestämisen syövä aika on pois yrittäjän vapaa-ajasta.

## 6.6 Yrityksen toiminta - työhyvinvointi ja menestyminen

Eli kuinka yritys voisi parantaa menestymistä nimenomaan työhyvinvoinnin kautta? Haastatte- luista ilmeni ainakin työnantajan tarjoamat kouluttautumismahdollisuudet ja illanistujais- ten/ruokailujen sekä muiden aktiviteettien järjestäminen. Nämä kehittävät työntekijän omaa osaamispääomaa sekä luovat ja parantavat työyhteisön ilmapiiriä. Ei ole itsestäänselvyys, että työntekijät tulevat toimeen yhdessä ja kommunikointi on sujuvaa.

Kurssit ja lisätiedon saamiset siitä mitä tekee. Sit oikeestaan uusien asioiden innovointi ja testaaminen, miten vanhaa asiaa vois parantaa uudella tavalla. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

Tietotyön yleistyessä yritys voisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöidensä työkuor- maan. Ongelmana on nimenomaan aikaa kuluttava ajatustyöskentely, joka käy stressin ja pai- neiden alla vaikeaksi.

Koko ajan pitää miettiä että onko tuo hyvä, onko tuo huono ja mikä ja mistä ja kuinka, niin se on ehkä enemmän sitte että ku nopeutta pitää silti, tulosta pi- tääs silti saara aika nopeesti. Paljo pitää saara tehtyä niin sanotusti tunnis niin ehkä ennen oli tahti rauhallisempi että nykyään tahti on tiukempi. (Yritys E, haastattelu 29.4.2018).

Esiin nousi myöskin avoimuus ja työntekijöiden ajan tasalla pitäminen - kaksi tärkeää piirrettä, joita tarvitaan työntekijän sitoutumiseksi yritykseen. Avoimuudella ja hyvällä kommunikoinnilla luodaan myös luottamusta etenkin johdon ja työntekijöiden välille. Kommunikoinnilla ja luottamuksella parannetaan johdon ja työntekijöiden välistä suhdetta, ansaitaan ja saadaan luottamusta sekä joustavuutta työntekijän työympäristöön. Sitoutunut työntekijä tekee pyyteettömästi enemmänkin ja oma-aloitteisesti muitakin kuin määrättyjä töitä. Tehokkaampi työ johtaa sitten parempaan tulokseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Mä oon ainaki yrittäny että mä oon ollu aika lailla avoin. Kun tulee sähköpostia, niin välittää niitä eteenpäin pääpiirteittäin. Avoimuudella mä luulisin että työntekijäkin pystyy sitten olemaan sillä lailla vähän levollisimmin mielin töissä että tietää onko tulevaisuutta. Työntekijä tekee välillä enemmänkin kun on vaatimus tai toivomus, se on sitten positiivisesti eteenpäin, auttaa asiaa. [Siinä] tavallaan varmistaa sitä omaa työpaikkaa ja tulevaisuutta ja työtä olis sitte ja jatkuus hänelle jos tekee hyvin. (Yritys E, haastattelu 29.4.2018).

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijän arvostaminen myös ihmisenä ja ystävänä on paitsi tärkeää, vaatii joskus irti päästämistä.

Jos jollain on mielessä parempi työpaikka ja haluu sinne, niin mä en pidä keistäkään kiinni. Ne työntekijät on myöskin mun kavereita ja jotta se voi hyvin, jos se vois jossain muualla paremmin, niin mä päästän sen lähtemään koska se vie aidosti työhyvinvointia eteenpäin kun että roikuttas jossain kiinni. (Yritys C, haastattelu 3.4.2018).

Työnantaja voi suoda työntekijälle esimerkiksi joustavat työajat, etätöiden mahdollisuuden tai omista menoista voi sopia joustavasti. Yritys voi myös tarjota kulttuuri- ja liikuntaseteleitä, jotka kannustavat työntekijää tasapainottamaan työtä ja vapaa-aikaa. Myös työtehtävien joustavuus ja yksilöinti on merkittävä osa työntekijän motivointia. Haastateltavat myös itse kertoivat pitävänsä työhyvinvoinnistaan huolta työpäiviin sisältyvillä tauoilla, jolloin sekä keho että mieli saa hetken levätä työskentelyltä. Työnantaja voi rakentaa työilmapiiriin ”taukoja sallivaksi”, jolloin työntekijät voivat hyvillä mielin ottaa hetken lepoja muuten tehokkaan työskentelyn lomassa, mikä ehkäisee työstä johtuvia ongelmia, fyysisiä tai psyykkisiä. Samoin työergonomia ja ympäristön terveellisyys ehkäisee ongelmien syntymistä.

Kaikenlainen tämmönen etätöidenkin tekeminen... , jos vois osan viikosta tehdä etätöitä kotoa käsin. Ja semmonen yhteydenpito työntekijöihin että kuuntelee voisko jonkun työn tehdä erilailla. Moni asia on niin että sen voi tehdä monella eri tyylillä ja sen salliminen että voidaan tehdä eri lailla. Taukojen jaksottaminen, että tulee pieniä breikkejä pitkin päivää, saa vähä enemmän sitä henkistä vireyttä vaikka kahvitauolla tai tauolla ilman kahvia, happihyppelyllä. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii yrityksiltä asiaan paneutumista ja tietoa sekä sen huomioimista päivittäisessä työskentelyssä. Ongelmia ilmetessä niihin tulee puuttua ja myös paljon

työhyvinvoinnista on yrityksen lisäksi yksilön harteilla: tieto ja työkalut auttavat yksilöä pitämään itsestään huolta ja olemaan yritykselle tuottoisa.

Selkeesti vaatii sitä että asia pidetään mielessä - joku puhumaan siitä että ihmisten pitää pitää huolta itsestäänkin. Et se että tuetaan ihmisten omaa itsestään huolehtimista niin on ainakin yks tärkeä. Ja kun tulee ongelmia ja on niitä erilaisia ihmisiä niin saada ne ongelmatilanteet, kiusaamiset, kaikki muut ratkasta mahdollisimman nopeesti ja avoimesti ja niitä ei saa jättää sinne koska se aika nopeasti tuhoaa sen työyhteisön hengen. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

Työilmapiiri on valtavan tärkeä osa jokaisen työntekijän työssä ja siitä täytyy huolehtia niin yrityksen kuin yhteisön jäsentenkin.

Työhyvinvointi on mun mielestä asianakin semmonen että pitäshän niitä yrittää ratkasta niitä asioita että miksi voidaan pahoin. (Yritys A, haastattelu 2.4.2018).

## 6.7 Työhyvinvoinnin tulevaisuus

Työn luonne on muuttunut tehdastyömäisestä työstä enemmän ruudun äärellä työskentelyyn ja tietotyöhön. Suurin ongelma tässä on se, että tietotyö kuormittaa täysin eri tavalla kuin ruumillinen, fyysinen työ. Niska-hartia -seudun ongelmien yleistymisen lisäksi työ on yhä vaikeampaa jättää työpaikalle, eikä mieli saa lepoa.

Fyysisessä työssä tuli tapaturmia, kulumia ja kaikkia muita. Toisaalta sitten taas kun töistä lähti, niin se työ loppu siihen. Nythän tässä tietotyössä tulee siihen että se työ voi pyöriä koko ajan päässä, sä et pääse siitä pakoon. Jos ei osaa, ja vaikka osaiskin niin silti se joskus tulee. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

Tunnetaidot ja omien taitojen ja osaamisen jatkuva kehitys tulee tulevaisuudessa olemaan yhä merkittävimmässä rooleissa työpaikoilla, jopa hiljaisten ja ujojen ihmisten kustannuksella.

Pitää ite huolehtia koko ajan että oppii uusia asioita, on töitä, tarttuu niihin töihin ja osaa toimia siinä ympäristössä. Ihmisten kanssa toimeentuleminen, kommunikointi, on noussu merkittävästi ylöspäin. Ja se johtaa siihen, että semmoset ihmiset, jotka on kauheen hyviä kommunikoimaan ja sosiaalisia, niin niillä on ikään ku paljon vaikeita ne osaisi mitään. Ja sitten tälläset introvertit ihmiset, vaikka olis kuinka älykkäitä niin niitten on kauheen vaikeeta päästä siitä näkyviin että he osaa jotain. Mutta millä tavalla sitte hyödynnetään ne jotka on oikeesti vaan luonteeltaan niin hiljaisia, introvertteja, että pysyy mukana kehitykses. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

IT-ala on luonut semmosen että hommat kasvaa nopeesti ja kuihtuu nopeesti. Ja muuttuu siinä välissä, ja osaamisen tarve muuttuu että jos jotain tehdään ja niitä ei opi, niin on pihalla. (Yritys D, haastattelu 8.4.2018).

## 7 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä luvussa tarkoituksena on koota yhteen opinnäytetyön tarkoitus, tietoperusta sekä tutkimustulokset. Esille nostetaan myös jatkotutkimuskohteita sekä kehitysideoita työhyvinvoinnin edistämiseksi, joita tutkimustulokset pohjustavat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tutkimustietoa työhyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen välisestä suhteesta mikroyrityksissä. Tutkimuksessa hyödynnettiin viiden tutkimuskohteen näkemyksiä: Viiden suomalaisen yrittäjän tietoa ja ajatuksia. Kolme viidestä haastateltavasta oli yksinyrittäjiä ja kahdella muulla oli myös omia alaisia.

Kaikkien haastateltavien työhyvinvoinnin tila oli haastatteluhetkellä hyvä tai vähintään ”ok”. Mitään sen suurempia ongelmia heillä ei siis esiintynyt. Haastattelijat itse kokivat, että stressin vähentäminen, työn monipuolisuus eli vaihtelevat työtehtävät, vapaa-ajan ja työn tasapainosta huolehtiminen, yleisen hyvinvoinnin ylläpito sekä positiivinen työilmapiiri edistävät hyvää työhyvinvointia.

Haastateltavien mielestä heidän yrityksensä menestyksen tila oli ihan hyvällä pohjalla, mutta nöyrästi he totesivat, että parantamisen varaakin olisi. Menestymisen tukemista voisi omalla työllä toteuttaa luottamalla alaisiin ja delegoimalla työtehtäviä työntekijöille ja luomalla sosiaalisia apuverkostoja samalla toimialalla. Selkeästi tärkein piirre, joka haastatteluissa nousi esille, oli oman osaamisen kehittäminen ja alan mahdollisiin muutoksiin reagoiminen yritystoiminnassa. Kolehmainen (2004, 29) mukaan oppimisen merkitys on korostunut ympäristön haasteiden ja äkkinäisten muutosten vuoksi. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että omat resurssinsa huomioon ottaen yritystoimintaa on vaikeaa kehittää merkittävästi joutumatta burnoutin partaalle. Suurempi tulos tarkoitti heille enemmän työtä. Haaste on juuri työhyvinvointiin tarkoitettujen resurssien ja voimavarojen vähyydessä (Suomen Yrittäjät 2015).

Menestyksen ja työhyvinvoinnin yhteys oli kaikkien haastateltavien mielestä tosi, mutta yhteys ei ollut haastateltavien mielestä niin suoralinjainen että syiden selittäminen olisi helppoa. Yleinen kanta kuitenkin oli, että hyvinvoivat työntekijät tuottavat parempaa tulosta kuin huonosti voivat. Myös kynnys jäädä esimerkiksi sairauslomalle on hyvinvoivalla työntekijällä pienempi.

Mikroyrityksen etuja olivat selkeästi työn joustavuus, esimerkiksi työaikojen ja -tehtävien suhteen, kommunikoinnin helppous, erityisesti johdon ja alaisten välillä: Se koettiin välittömämmäksi ja avoimemmaksi. Pienen yrityksen etuina ovat toimintatapojen vapaamuotoisuus ja käytännön soveltamisen mahdollisuus (Suomen Yrittäjät 2015). Myös työhyvinvointia edistäviä ja yhteishenkeä parantavia illanistujaisia koettiin voivan järjestää helpommin, kun osallistuvia ihmisiä on vähemmän. Mikroyrityksen huonompia puolia oli erityisesti yrittäjien lomien järjestämisen vaikeus ja (osaavien) sijaisten löytäminen. Lisäksi esimerkiksi kausivaihteluista

johtuva, väliaikaisesti suurempi työkuorma on raskas taakka, johtuen juuri apu-työvoiman saannin vaikeudesta, joten taakasta täytyy selviytyä omin avuin. Tästä johtuen myös yritysten työntekijöiden on oltava joustavia osaltaan. Pienessä yrityksessä oman osaamisen kehittäminen ja ajan tasalla pysyminen on yrityksen kannalta elintärkeää. Yrityksen on tarkkailtava erityisesti asiakkaiden, kilpailijoiden, oman henkilöstön sekä teknologian piireissä tapahtuvia muutoksia (Kauhanen 2016, 43). Lisäksi riskit ja stressi yrityksen kannattavuudesta kasaantuvat usein vain omistajan harteille.

Miten yritys voisi parantaa menestystään parantamalla samalla myös työhyvinvointia? Tuloksista nousivat esille oikeanlainen työilmapiiri ja yhteishenki, työntekijöiden kouluttautumismahdollisuudet, järkevä/sopu suhtainen työkuorma, avoimuus, kommunikointi, sitouttaminen, joustavuus, erilaiset kannustimet kuten kulttuuri- ja liikuntaselitteet, riittävät taukomäärät työpäivän aikana sekä ongelmakohtiin ajoissa puuttuminen ja niiden ratkaiseminen. Ruohorannan (2015, 49-69) tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat sitouttamisen piirteet, kuten esimerkiksi itsenäisyyden, kuulluksi tulemisen ja joustavuuden, positiivisina asioina.

Tutkimustuloksissa ei ilmennyt mitään radikaalisti uutta, erilaista tietoa työhyvinvointitietoperustaan verrattaessa. Vastaukset olivat käytännönläheisiä ja kunkin oman alaan ja kokemuksiin perustuvia. Oma asenne ja tunnetaidot olivat keskeisessä asemassa myös oman työhyvinvoinnin arvioimisessa: Jos asia koettiin ongelmallisena, se oli ongelmallinen. Myös kotona ja vapaa-ajalla koettu hyvinvointi tai pahoinvointi heijastui työelämään. Erään haastateltavan yrityksessä oli ollut myös ilmapiiriongelmiä, jotka olivat heikentäneet työhyvinvointia. Myös Otalan ja Ahosen (2003, 19) mukaan epämieluisa työympäristö ja huono ilmapiiri aiheuttavat työntekijässä työpahoinvointia. Koska nämä asiat vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin ja sen kokemiseen, työhyvinvoinnin parantamiseen ja myöhempien ongelmien ehkäisemiseen ratkaisu voisi löytyä jopa kasvatuksesta ja lapsuuden elinympäristöstä. Yhteiskunnan panostus lasten tunnetaitojen opettamiseen, tulevien ja alaikäisten lapsien äitien opastukseen ja kasvatuksen tukemiseen maksaisi itsensä takaisin tulevaisuudessa. Työelämän sosiaalisilla suhteilla, yhteistyön sujumisella ja työhön liittyvillä konflikteilla on osansa työhyvinvoinnin toteutumisessa (Pyöriä 2012, 81).

Merkittävää oli myös yksilön vastuu omasta työhyvinvoinnista huolehtimisessa. Yritys voi tarjota mielettömästi erilaista tukea ja rakentaa toimivaa työyhteisöä ja -ympäristöä, mutta iso vastuu on yksilöllä, myös toimivana työyhteisön jäsenenä. Vaikka yksilön oma rooli on tärkeä, on silti epäselvää, kenen tai minkä tahon vastuulla on antaa ja tarjota tietoa ja työkaluja oman osaamisen ja etenkin hyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitämistä. Yksilön vastuulla on tietenkin saadun tiedon soveltaminen ja käyttäminen parhaan osaamisensa mukaan, omat resurssinsa huomioiden.

Myöskin työhyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen välisen yhteyden oivaltaminen ja asian mielessä pitäminen varmasti kannustaisi yrityksen johtoa panostamaan työhyvinvointiin. Asiaan paneutuminen johtaa kaikkien työhyvinvoinnin aspektien huomioimiseen. Asiat tiedostamalla on mahdollista kiinnittää huomiota oman yrityksen parannuskohteisiin ja todella käyttää menetelmiä ja työkaluja näiden korjaamiseen. Työhyvinvoinnin tulisi olla jokaiselle yritykselle myös itseisarvo, vaikkei se toisikaan liiketoiminnan tulokseen sen suurempaa parannusta. Työhyvinvointi on ihmisistä ja omasta itsestään huolehtimista paitsi yrityksen sisällä, myös työelämän ulkopuolella. Yritys voi tukea työntekijöidensä terveellisiä elintapoja esimerkiksi tarjoamalla tietoa, workshoppeja ja aktiviteetteja (Zizek, Mulej & Milfelner 2017, 61-63).

Tuloksista nousi myös esille piirre, joka on varsin yleishyödyllinen. Työntekijänä tärkeintä on löytää työ, josta *oikeasti pitää*. Sisäinen motivaatio on, kuten tietoperustakin sen vahvistaa, vahvempi kuin ulkoiset motivaatiokeinot kuten palkka tai muut työsuhte-edut. Työntekijän oma mielenkiinto vaikuttaa merkittävästi työmotivaatioon (Sinokki 2016, 82). Epämieluisaan työhön on varsin vaikea, ellei mahdoton, motivoitua. Miksi kukaan haluaisi myöskään täysin epämotivoituneena kehittää osaamista työhön, josta ei pidä? Liian haasteellinen työ on pelottavaa ja turhauttavaa, ja liian helppo työ epämotivoivaa (Ojala & Ahonen 2003, 19). Työssä tarjotut ulkoiset palkkiot saattavat jopa heikentää sisäistä motivaatiota (Sinokki 2016, 98), joten suuri palkkakaan tuskin motivoi tekijäänsä epämiellyttävään työhön.

Yrittäjille vaikeinta tuntui olevan mielenkiinnon, ajan ja resurssien puute myös työhyvinvoinnin edistämiseen. Lähes kaikki haastateltavista kuvailivat tilannetta, jossa he voisivat esimerkiksi harrastaa enemmänkin liikuntaa tai pyrkiä pitämään pidempiä lomia tai jotakin muuta terveyttä edistääkseen. Toisaalta tässä saattaa olla myös kysymys haastatteluille tyypillisestä vastauksesta, jossa haastateltavat kuvaavat tilannetta joka on sosiaalisesti hyväksyttävää tai mieltivät, mitä haastattelija haluaa kuulla. Tämä tulkinta ei kuitenkaan poista sitä, etteikö haastattelijoiden tilanne olisi myös nykyisessä hetkessään hyvä.

Huolestuttavin seikka, joka haastatteluista nousi esille oli introverttien ihmisten työllistymisen tulevaisuudessa. Sosiaalisten taitojen ja tunnetaitojen ylikorostaminen yrityksissä voi johtaa ekstroverttien ihmisten suosimiseen rekrytoinneissa - vaikka osaaminen näiden kahden ihmistyyppin välillä olisikin täysin sama. Ottaen huomioon, että Suomessa on paljon - maallemme tyypillistä - juroa ja ujoa introverttiä kansaa, tämä seikka on varsin huolestuttava. Jatkotutkimuskohteena voisi tutkia introverttien ja ekstroverttien välisiä eroja työmaailmassa. Työllistyvätkö ekstrovertit helpommin? Saavatko ekstrovertit enemmän positiivista huomiota, esimerkiksi palkankorotuksia tai muita työsuhte-etuja? Karsastetaanko rekrytoinneissa introverteja ihmisiä, osaamisesta riippumatta? Onko introverttien työhyvinvointi huonompaa kuin ekstroverttien?

Toivon, että tutkimus herättää mikroyritysten mielenkiinnon työhyvinvointia kohtaan. Vuosien saatossa on menty selkeästi parempaan suuntaan, ja yhä useampi yritys on tietoinen yrityksen työhyvinvoinnin ja menestymisen yhteydestä. Kuitenkin moni voi työpaikoilla huonosti. Mielestäni niin yhteiskunnan kuin yksilöidenkin - yritysten ohella - on myös kannettava vastuunsa työhyvinvoinnin parantamiseksi.



## Lähteet

### Painetut lähteet

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin: Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen. Viro: Printon.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit: Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla: Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Juva: Bookwell Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO print.

Oksanen, T. 2012. Hyvinvointihavaintoja: tutkimustietoa kunta-alalta. Tampere: Tammerprint.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud. painos. Helsinki: Edita.

Riikonen, E. 2013. Työ ja elinvoima: Eli miksi harrastukset, leikki ja taide ovat siirtymässä työn ja työhyvinvointiajattelun ytimeen? Helsinki: Osuuskunta Toivo.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Sinokki, M. & Virtanen, P. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Takala, H. & Kalimo, R. 2011. Polkuja työniloon. Lahti: Meditak-kustannus.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uud. painos. Juva: Bookwell Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Sähköiset lähteet

Di Fabio, A. Palazzeschi, L. & Bucci, O. 2017. Gratitude in organisations: A contribution for healthy organizational contexts. Viitattu 23.1.2018. *Frontiers in psychology*.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5699179/>

Grzywacz, J. 2000. Work-family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything? Viitattu 22.1.2018. *American journal of health promotion*.  
[https://www.researchgate.net/publication/12403450\\_Work-Family\\_Spillover\\_and\\_Health\\_During\\_Mid-life\\_Is\\_Managing\\_Conflict\\_Everything](https://www.researchgate.net/publication/12403450_Work-Family_Spillover_and_Health_During_Mid-life_Is_Managing_Conflict_Everything)

Grzywacz, J. & Marks, N. 2000. Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. Viitattu 22.1.2018. *Journal of occupational health psychology*.  
[https://www.researchgate.net/publication/12655758\\_Reconceptualizing\\_the\\_Work-Family\\_Interface\\_An\\_Ecological\\_Perspective\\_on\\_the\\_Correlates\\_of\\_Positive\\_and\\_Negative\\_Spillover\\_Between\\_Work\\_and\\_Family](https://www.researchgate.net/publication/12655758_Reconceptualizing_the_Work-Family_Interface_An_Ecological_Perspective_on_the_Correlates_of_Positive_and_Negative_Spillover_Between_Work_and_Family)

Harter, J., Schmidt, F. & Keyes, C. 2003. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Viitattu 3.2.2018. American Psychological Association.  
<http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf>

Judge, T. & Watanabe, S. 1993. Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. Viitattu 22.1.2018. American Psychological Association Inc.  
<http://www.timothy-judge.com/Judge%20&%20Watanabe%20JAP%201993.pdf>

Klemetti, M. ja Lyly, P. 2016. Työn tuuli 1/2016: Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. Viitattu 30.1.2018.  
[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1\\_2016.pdf#page=7](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf#page=7)

Kunst, J., Løset, G., Hosøy, D & Pallesen, S. 2014. The relationship between shift work schedules and spillover in a sample of nurses. Viitattu 22.1.2018. *International journal of occupational safety and ergonomics*.  
[https://www.researchgate.net/publication/260839973\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Shift\\_Work\\_Schedules\\_and\\_Spillover\\_in\\_a\\_Sample\\_of\\_Nurses](https://www.researchgate.net/publication/260839973_The_Relationship_Between_Shift_Work_Schedules_and_Spillover_in_a_Sample_of_Nurses)

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership, job well-being and health effects - a systematic review and a meta-analysis. Viitattu 24.1.2018. *Journal of occupational and environmental medicine*.  
[https://journals.lww.com/joem/Abstract/2008/08000/Leadership,\\_Job\\_Well\\_Being,\\_and\\_Health\\_Effects\\_A.4.aspx](https://journals.lww.com/joem/Abstract/2008/08000/Leadership,_Job_Well_Being,_and_Health_Effects_A.4.aspx)

Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. Originally printed 1943 and published in *Psychological review*, 50, 370-396, 2016 Midwest journal press. Viitattu 25.1.2018.  
[https://books.google.fi/books/about/A\\_Theory\\_of\\_Human\\_Motivation.html?id=CkonDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books/about/A_Theory_of_Human_Motivation.html?id=CkonDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) JA an internet resource developed by Christopher D. Green  
<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Ravantti, E., Repo, S. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti: Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.  
<http://docplayer.fi/3118449-Tietoa-tyosta-johda-tuottavasti-opas-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-lisaamiseksi-esimiestyon-keinoin-siina-repo-elina-ravantti-rauno-paakkonen.html>

Ruohoranta, V. 2015. Sitoutunut vai sitoutettu? Sisäisen viestinnän vaikutukset työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Viitattu 18.1.2018. Helsingin yliopisto. Pro gradu -työ.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153758/Ruohoranta\\_Viestinta.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153758/Ruohoranta_Viestinta.pdf?sequence=2)

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 1.2.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Von Kahneman, D. 2003. Well-being: Foundations of hedonic psychology. Viitattu 22.1.2018. New York: Russell Sage Foundation. [https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=wIXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA392&dq=job+well-being+AND+company+success&ots=ZpqYr3gn88&sig=d4uVsa9WgkmlhyvjKEcmiAtPXpk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=wIXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA392&dq=job+well-being+AND+company+success&ots=ZpqYr3gn88&sig=d4uVsa9WgkmlhyvjKEcmiAtPXpk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)

#### Julkaisemattomat lähteet

Abele, A. 2014. The influence of career success on subjective well-being. Viitattu 24.1.2018. [https://www.researchgate.net/publication/285994395\\_The\\_Influence\\_of\\_Career\\_Success\\_on\\_Subjective\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/285994395_The_Influence_of_Career_Success_on_Subjective_Well-Being)

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Tutkimus.

Jussilainen, M. 2010. Tietojohdaminen ja tietokapitalismi. Viitattu 18.1.2018. <https://journal.fi/inf/article/download/3843/3628/0>

Kolehmainen, J. 2004. Tietoyhteiskunnan työelämän mahdollisuudet ja haasteet. Viitattu 18.1.2018. [http://www.uta.fi/laitokset/ISI/julkaisut/ISI-raportti%202004\\_1.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/ISI/julkaisut/ISI-raportti%202004_1.pdf)

Masennusinfo. 2018a. Viitattu 7.2.2018. [http://masennusinfo.fi/selviytyminen-arjesta/Masennuksesta\\_johtuva\\_tyoeqvyyttomyys\\_on\\_merkittava\\_haaste](http://masennusinfo.fi/selviytyminen-arjesta/Masennuksesta_johtuva_tyoeqvyyttomyys_on_merkittava_haaste)

Masennusinfo. 2018b. Viitattu 7.2.2018. <http://masennusinfo.fi/selviytyminen-arjesta/paikalla-mutta-en-lasna-presenteismi-masennuksen-erityisena-haasteena>

Milfelner, B., Mulej, M. & Zizek, S. 2017. Determinants of subjective emotional well-being and self-determination of employees: Slovene case. Viitattu 24.1.2018. [https://www.researchgate.net/publication/322150289\\_Determinants\\_of\\_Subjective\\_Emotional\\_Well-Being\\_and\\_Self-Determination\\_of\\_Employees\\_Slovene\\_Case](https://www.researchgate.net/publication/322150289_Determinants_of_Subjective_Emotional_Well-Being_and_Self-Determination_of_Employees_Slovene_Case)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018a. Työhyvinvointi. Viitattu 23.1.2018. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018b. Tietoa ja tutkimuksia työhyvinvoinnista. Viitattu 28.1.2018. <http://stm.fi/tietoa-tyohyvinvoinnista>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018c. Tasa-arvo työelämässä. Viitattu 23.1.2018. <http://stm.fi/tasa-arvo-tyoelamassa>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018d. Nuoret ja työ. Viitattu 23.1.2018. <http://stm.fi/nuoret-ja-tyo>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018e. Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen. Viitattu 23.1.2018. <http://stm.fi/perhe-elama-ja-tyo>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018f. Ikääntyneet työntekijät. Viitattu 23.1.2018. <http://stm.fi/ikaantyneet-tyontekijat>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018g. Sosiaali- ja terveysministeriön konsernin strateginen visio: työhyvinvointi. Viitattu 24.1.2018. <http://stm.fi/strategia/tyohyvinvointi>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2018h. Lapsiperheiden tuet. Viitattu 1.2.2018).  
<http://stm.fi/toimeentulo/lapsiperheet>

Suomen Lääkäriliitto. 2018. Lääkäriliiton näkemykset terveydenhuollon keskeisistä kehittämissuunnitelmista 2015-2019. Viitattu 1.2.2018. [https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/14342/ho2015\\_teema\\_tyourat.pdf](https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/14342/ho2015_teema_tyourat.pdf)

Suomen Yrittäjät. 2018a. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 5.2.2018. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Suomen Yrittäjät. Yrittäjyystilastot vuoden 2016 tietojen mukaan. Viitattu 5.2.2018. <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot.pdf>

Suomen Yrittäjät. 2018b. Yrittäjä - hyvä työnantaja 2018. Viitattu 5.2.2018. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/yrittaja-hyva-tyonantaja/yrittaja-hyva-tyonantaja-2018-568975>

Suomen Yrittäjät. 2015. Tutkimus: Pienissä yrityksissä ei voida huonommin. Viitattu 5.2.2018. <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/a/uutiset/928-tutkimus-pienissa-yrityksissa-ei-voida-huonommin>

Tilastokeskus. 2012. Sukupolvien väliset palkkaerot ovat vähäisiä. Viitattu 24.1.2018. [http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-03-12\\_002.html?s=5](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_002.html?s=5)

Tilastokeskus. 2018. Käsitteet: Mikroyritys. Viitattu 5.2.2018. <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö: Työelämä 2020 -hanke. 2018. Työelämästrategia. Viitattu 23.1.2018. [http://www.tyoelama2020.fi/tietoa\\_hankkeesta/tyoelamastrategia](http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelamastrategia)

Työterveyslaitos. 2015. Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi. Viitattu 5.2.2018. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126947/KOKO\\_Pienyritysten%20kehittaminen%20ja%20ty%C3%B6hyvinvointi\\_uusi.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126947/KOKO_Pienyritysten%20kehittaminen%20ja%20ty%C3%B6hyvinvointi_uusi.pdf?sequence=1)

Työturvallisuuskeskus. 2018. Työhyvinvointi pienissä yrityksissä. Viitattu 5.2.2018. <https://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyohyvinvointi-pienissa-yrityksissa>

Yle Uutiset. 18.9.2015. Köyhällä ei varaa sairastua masennukseen - työkyvyttömyys vaarassa lisääntyä. Viitattu 7.2.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-8312744>

#### Muut lähteet

Yritys A. 2018. Yrittäjän haastattelu 2.4.2018. Espoo/Etelä-Pohjanmaa.

Yritys B. 2018. Yrittäjän haastattelu 2.4.2018. Yritys B. Länsi-Uusimaa.

Yritys C. 2018. Yrittäjän haastattelu 3.4.2018. Yritys C. Uusimaa.

Yritys D. 2018. Yrittäjän haastattelu 8.4.2018. Yritys D. Uusimaa.

Yritys E. 2018. Yrittäjän haastattelu 29.4.2018. Etelä-Pohjanmaa.

## Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin osatekijät (Työterveyslaitos 2015,7) .....	9
Kuvio 2: Työmotivaation vaikutus yrityksen sisällä (Sinokki 2016, 80). .....	20
Kuvio 3: Maslowin tarvehierarkia (1943). .....	22
Kuvio 4: Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106). .....	24
Kuvio 5: Karasekin työstressimalli (Sinokki 2016, 117). .....	30
Kuvio 6: Sisäiset ympäristötekijät (Kauhanen 2016, 47). .....	35
Kuvio 7: Ulkoiset ympäristötekijät (Kauhanen 2016, 44-46). .....	36
Kuvio 8: Suomen Yritysrakenne 2016 (Suomen Yrittäjät). .....	38
Kuvio 9: Yritysten henkilöstön jakautuminen yritysten kokoluokan mukaisesti vuonna 2016 (Suomen Yrittäjät) .....	39
Kuvio 10: Yritysten liikevaihdon jakautuminen yritysten kokoluokan mukaisesti vuonna 2016 (Suomen Yrittäjät 2016) .....	39
Kuvio 11: Deyn (1993, 31) kvalitatiivisen aineiston analyysitapa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145) .....	48