



”Kyllä se työntekijöiden viihtyvyys on yrityksen menestymisen kannalta ihan ykkösjuttu.” Työhyvinvoinnin johtamisen nykytila tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä

Anna Liukkonen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

”Kyllä se työntekijöiden viihtyvyys on yrityksen menestymisen kannalta ihan ykkösjuttu.” Työhyvinvoinnin johtamisen nykytila tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä

Anna Liukkonen  
Sosionomi AMK  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2020

Anna Liukkonen

Työhyvinvoinnin johtamisen nykytila tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä

Vuosi 2020

Sivumäärä 44

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin johtamisen nykytilaa kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa, mitä työhyvinvointi merkitsee yritykselle, sekä mitkä asiat vaikuttavat työkykyyn/työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kysely- ja haastattelututkimuksena joulukuun 2019 aikana.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä syvennyttiin työhyvinvointiin ja työkykyyn, sekä niiden muodostamaan kokonaisuuteen. Lisäksi käsiteltiin johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä käytettiin monipuolisesti työhyvinvointiin ja johtajuuteen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia sekä verkkojulkaisuja.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin johtamisen nykytila on kohdeyrityksessä hyvä. Työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota, ja sitä pidetään yhtenä tärkeänä lähtökohtana yrityksen liiketoiminnalle. Tulosten perusteella keskeisimmiksi asioiksi nousivat työssä jaksaminen, työn mielekkyys, työkuorma sekä turvallisuus. Lisäksi johtajuuden tärkeys osana työhyvinvointia koettiin erittäin tärkeäksi menestyksekkään liiketoiminnan kannalta. Eniten hajontaa syntyi palautteenannosta, mikä olisi kehittämistä vaativa tekijä.

Asiasanat: Työhyvinvointi, johtaminen, työkyky

Anna Liukkonen

Current state of well-being management in a company

Year 2020

Pages

44

---

The purpose of this thesis was to explore the state of current work well-being management in the target company. The goal of this research was to find out what is the supervisor's role in companies' well-being management and what well-being means for the companies as well as what things affect working ability/well-being. The functional part of this thesis was conducted through a qualitative survey and interviewing during December 2019.

The theoretical framework of the thesis was focused on work well-being and working ability as well as the entity of these two. In addition, also management from the well-being perspective was studied. Work well-being and leadership related literature, research papers and online publications were used diversely in the theoretical framework of this thesis.

The results showed that the current state of work well-being management in the target company is good. Well-being at work is paid attention to and kept as one of the important starting points of the company's business. Based on the results, coping at work, comfort, workload and safety were the main factors. In addition, the importance of leadership as part of well-being at work was seen very important for a successful business. The biggest dispersion occurred in the feedback, which could be further developed.

Keywords: Work well-being, management, working ability

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Työhyvinvointi käsitteenä.....	7
2.1	Työkyky .....	8
2.2	Työhyvinvoinnin portaat .....	10
2.3	Hyvinvoiva työyhteisö .....	11
3	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	13
3.1	Työkykyjohtaminen.....	15
3.2	Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	16
3.3	Työlainsäädäntö.....	17
3.4	Työterveys ja työturvallisuus .....	18
4	Tutkimusongelmat.....	19
5	Tutkimuksen toteutus .....	19
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	20
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	22
6	Tutkimuksen tulokset.....	23
6.1	Tutkimustulosten analysointi .....	23
6.1.1	Taustatiedot .....	23
6.1.2	Työhyvinvointia kuvaavat tekijät/työhyvinvoinnin merkitys .....	26
6.1.3	Johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin .....	26
6.1.4	Ihmisläheinen johtaminen .....	27
6.1.5	Työyhteisön hyvinvointi .....	28
6.2	Haastattelut .....	31
7	Johtopäätökset .....	33
8	Pohdinta.....	36
	Lähteet .....	38
Liitteet		
	Liite 1: Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus- kysely esimiehille ja johdolle .....	42
	Liite 2: Teemahaastattelun runko .....	44

## 1 Johdanto

Yhteiskunnallisesti työhyvinvointi on yksi keskeisimpiä asioita, ja sen vaikutukset työelämään ovat hyvin keskeisessä asemassa. Työelämän nopean muuttumisen seurauksena myös tarpeet ja keinot työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen muuttuvat. Keskeisimpiä asioita yrityksen menestymisessä on uusiutumiskyky ja oman toiminnan kehittäminen muutoksiin vastaamalla. Lisäksi tulee muistaa, että myös työhyvinvointia tulee seurata, uudistaa ja kehittää muutoksiin mukautuen. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4.)

Työhyvinvointi on jo pidemmän aikaa ollut esillä julkisessa keskustelussa ja puhuttanut ihmisiä. Työhyvinvointi vaikuttaakin suoraan työyhteisön tehokkuuteen ja työssä jaksamiseen. Tästä syystä työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät niin yrityksen taloudellisessa tuloksessa kuin kilpailukyvyssä. Kun työntekijä voi hyvin, pystyy hän antamaan itsestään enemmän ja näin vaikuttamaan omaan työsuoritukseensa ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kiristyneet markkina-tilanteet ovat ajaneet yritykset tavoittelemaan kustannustehokkuutta, jolloin on päädytty pohtimaan henkilöstökustannuksia. Henkilöstön sairauspoissaolot aiheuttavat valtavasti kustannuksia yrityksille, ja onkin ruvettu pohtimaan, miten niitä voitaisiin vähentää. Työterveyslaitos onkin sitä mieltä, että henkilöstön työhyvinvoinnin suunnitelmallisuus ja sen lisääminen ovat taloudellisesti kannattavia yritykselle. (Työhyvinvoinnin ABC 2019, 3.)

Käsitteenä työhyvinvointia ei voida pitää yksiselitteisenä, vaan se voidaan ymmärtää monella eri tavalla riippuen tarkoituksesta. Ammattiliitot puhuvat työhyvinvoinnista työssä jaksamisena, kun taas työnantajille työhyvinvointi tarkoittaa sairauspoissaolojen vähentymistä ja varhaisen eläköitymisen ennalta ehkäisyä. Kansantalouteen liittyen työhyvinvointi merkitsee työurien pidentymistä. Kenelle vastuu työhyvinvoinnista sitten kuuluu? Se riippuu siitä, keneltä sitä kysytään. Työntekijät korostavat johdon vastuuta ja esimiestaitoja. Johto ja esimiehet puolestaan vaativat työyhteisö- ja alaistaitoja. Yhteistä on, että työhyvinvoinnin katsotaan olevan aina jonkun toisen vastuulla. (Kehusmaa 2011, 13.)

Ajatus opinnäytetyön toteuttamiseen lähti omasta mielenkiinnosta työhyvinvointia ja sen johtamista kohtaan sekä kohdeyrityksen tarpeesta selvittää yrityksen työhyvinvoinnin tilaa. Työhyvinvoinnista puhutaan nykypäivänä paljon ja sitä nostetaan monessa yhteydessä esille. Opinnäytetyössä haluttiin syventyä työhyvinvoinnin johtamiseen, esimiehen rooliin työhyvinvoinnin johtamisessa, työhyvinvoinnin merkitykseen yritykselle, sekä työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin.

Opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvoinnin johtamista eri näkökulmista kohdeyrityksessä. Yritys toimii Suomessa usealla eri paikkakunnalla. Yritys haluaa pysyä tutkimuksessa nimettömänä, mistä johtuen tekstissä puhutaan kohdeyrityksestä.

## 2 Työhyvinvointi käsitteenä

Tutkimuksia työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksista ihmiseen on tehty jo noin sadan vuoden ajan. Ajan saatossa kuitenkin suositukset ja käsitteet työhyvinvoinnista ovat eläneet ja saavuttaneet muotonsa tämän päivän työhyvinvoinnissa. Kaikki sai alkunsa lääketieteellisestä ja fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tutkimuksen kohteena oli yksittäinen henkilö (työntekijä), sillä stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona esimerkiksi meluun, kylmään tai työn fyysiseen raskauteen. Myöhemmin osaksi tutkimusta liitettiin myös psykologiset ja työntekijän käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot, sillä työntekijää haluttiin yrittää suojella terveyttä uhkaavilta riskitekijöiltä. Tästä katsotaan työsuojelun saaneen alkunsa. (Manka & Manka 2016, 64.)

Käsitteenä työhyvinvointia pidetään uutena. Sen käyttö alkoi yleistymään vasta noin 1990-luvun puolivälin jälkeen. (Tirkkonen 2012, 13.) Viimeisten vuosien aikana on alettu kiinnostumaan ja kiinnittämään huomiota työhyvinvointiin enemmän, koska sen on huomattu vaikuttavan työntekijöihin, työnantajaan ja koko yhteiskuntaan positiivisesti. Nykyään ollaan tietoisempia terveydestä, jaksamisesta, työtavoista ja halutaan työltä uusia haasteita, työssä viihtymistä, mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Kun taas 1950-luvulla tärkeimpänä motiivina työnteolle olivat raha ja säännöllinen toimeentulo. (Virolainen 2012, 9.)

Tarkasteltaessa työhyvinvointia on yhtenä tärkeimpänä asiana se, minkälaiseksi työntekijät kokevat työssä jaksamisensa, voimavaransa ja minkälainen työilmapiiri vallitsee. Meneekö kaikki energia työpaikalla selviytymiseen sen epämiellyttävän ja kireän tunnelman takia vai voidaanko positiivisella energialla ja ilmapiirillä luoda menestystä yritykselle. Työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan työyhteisön lisäksi jokaisen työntekijän yksilöllistä työssä jaksamista ja selviytymistä. Työhyvinvoinnin keskeisin ajatus onkin työyhteisön kehittäminen, onnistumisten ja ilon tunteiden kokeminen. Työn ei kuulu olla vain stressaavaa ja kuluttavaa. Luomalla yhteistä hyvinvoivaa työyhteisöä lisätään myös menestymisen mahdollisuuksia. Kun työyhteisö voi hyvin, se välittyy myös ulospäin. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvointia käsitteenä ei voi pitää yksiselitteisenä, vaan sitä voidaan käyttää erilaisten asioiden ajamiseen ja eteenpäin viemiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi ammatti-liitoissa pidetään tärkeänä työssä jaksamista, kun taas työnantajien kannalta tärkeää ovat sairauksista johtuvat poissaolot ja varhainen eläköityminen. Vastuu työhyvinvoinnista on ensisijaisesti työntekijällä itsellään, mutta vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta kuuluu esimiehille ja johdolle. (Kehusmaa 2011, 13.)

Työhyvinvointi syntyy työn arjessa, ja on monen eri tekijän summa. Työhyvinvointia ei saavuteta työstä irrallisilla asioilla, hyvinvointia edistävän toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Näiden asioiden tulee kohdistua henkilöstöön, työyhteisöön, työympäristöön, työprosesseihin tai johtamiseen. Lisäksi on tärkeää muistaa, että työhyvinvointi on sekä

työnantajan että työntekijän vastuulla. Nämä kaksi tahoja yhdessä kehittävät ja ylläpitävät työhyvinvointia työpaikalla. Työhyvinvoinnin eteenpäin vieminen ja edistäminen tapahtuvat työntekijöiden, esimiesten ja johtajien välisenä yhteistyönä. Työntekijöiden, esimiesten ja johtajien lisäksi työhyvinvoinnissa keskeisinä toimijoina ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Itse työpaikan työhyvinvoinnin ylläpitämisessä tärkein yhteistyötaho on työterveys. (Työterveyslaitos 2019a.)

Työhyvinvointi näkyy, ja vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen. Näiden seikkojen takia työhyvinvointiin tulee investoida. Vaikka työterveyshuolto onkin yksi suurimpia kustannuksia yritykselle, sillä voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia tulevia tappioita, joita voi syntyä, jos henkilöstön työhyvinvointiin ei panosteta. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat avoimuus, luottamus, innostuneisuus, työyhteisön jäsenten kannustaminen, yhteen hiileen puhaltaminen, sekä myönteisen palautteen antaminen. Lisäksi tärkeitä työyhteisön tunnusmerkkejä ovat työmäärän hallinta, asioiden puheeksi ottaminen ja niistä puhuminen, sekä muutostilanteissa toimiminen. Kun taas puolestaan hyvinvoivan työntekijän tunnusmerkkejä ovat motivoituneisuus, vastuuntuntoisuus, oman osaamisen hyödyntäminen, tavoitteellisuus omassa työssä ja omasta työstään innostuminen. (Työterveyslaitos 2019a.)

Työhyvinvoinnin merkitys yksilölle, työyhteisölle sekä koko organisaatiolle on erittäin suuri. Hyvinvoivan työntekijän tunnistaa siitä, että hän innostuu omasta työstään ja pitää sitä mielekkäänä. Mikäli työyhteisössä kaikki voivat hyvin, vaikuttaa se positiivisesti tehokkuuteen ja yrityksen tuotettavuuteen. Johtamisen voidaankin sanoa olevan suorassa yhteydessä työyhteisön työhyvinvointiin, johtajan tehtävänä on toimia tukijana ja kannustaja työyhteisölle. Oikeanlainen palautteen antaminen on keskeisessä asemassa, on tärkeää osata ja muistaa antaa kiitosta työyhteisölle, sekä huomioida onnistumiset. Yhtäläillä rakentava palaute on myös tärkeää, sillä se auttaa oman työn kehittämisessä. Palautteenannon tulisikin olla säännöllistä ja toistuvaa, pelkät kehityskeskustelut vuosittain eivät riitä, vaan tähän lisäksi tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta. (Mustakangas 2017.)

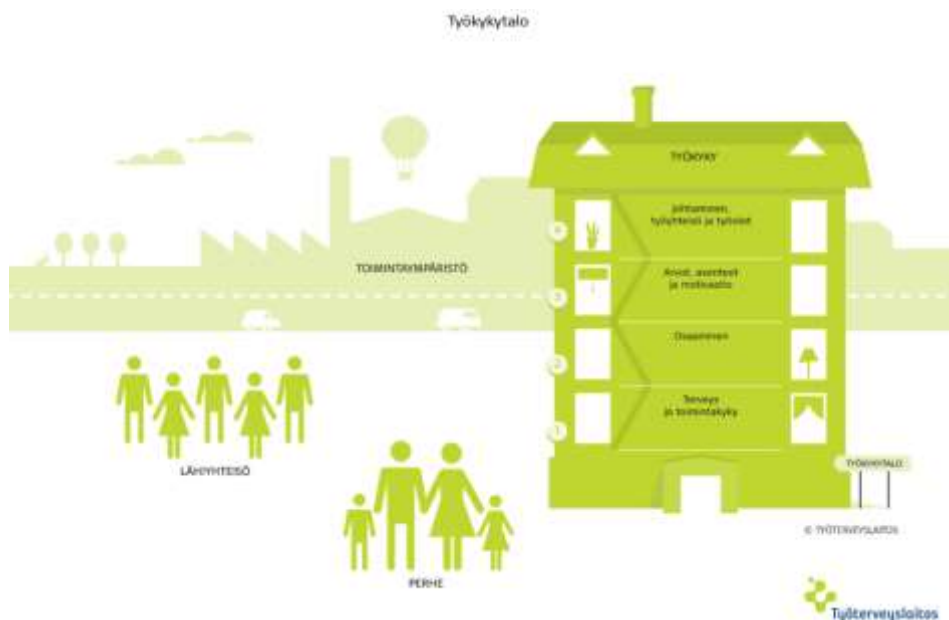
## 2.1 Työkyky

Työkyky käsitteenä on otettu käyttöön 1970-luvulla, jolloin se otettiin ensimmäisen kerran käyttöön työterveystutkimuksen näkökulmaksi liittyen ikääntyneiden työntekijöiden eläköitymiseen. Tämän jälkeen työkyky -käsitettä on käytetty ja määritelty monin eri tavoin. Käsitteenä työkykyä on käytetty ja tutkittu ainakin lääketieteessä, sosiaalipolitiikassa, hallintotieteissä, kielitieteissä, psykologiassa, kasvatustieteissä ja sosiologiassa. Työkykyä voidaankin tarkastella kolmelta eri kannalta (fyysiseltä, psyykkiseltä ja sosiaaliselta). (Suonsivu 2011, 14.)

Työkyky (TYKY-toiminta) on yksi työhyvinvoinnin osa-alueesta, ja onkin tärkeä selvittää, miten työntekijä kokee työkykynsä. TYKY-toiminta näkyy yrityksissä vuosittaisena virkistyspäivänä. Työkyvyn ylläpitäminen on kuitenkin myös paljon muuta kuin vuosittainen virkistyspäivä. Työkyvyn ylläpitäminen on kaikkea sitä, miten työntekijät ja työnantaja pyrkivät yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa tukemaan ja edistämään työkykyä työuran vaiheesta riippumatta. Se, millainen ilmapiiri työyhteisössä on, ja minkälaista johtamistyyliä käytetään, vaikuttaa kokonaisvaltaisesti koko työyhteisön työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti. (Hyppänen 2013, 168.)

Koko työyhteisöllä on vastuu työkykytoiminnan järjestämisestä. Pitkäjänteisellä suunnittelulla ja toteutuksella voidaan vaikuttaa ehkäisevästi esimerkiksi työkyvyttömyyteen, työkyvyn säilymiseen ja työssä jaksamiseen. (Virolainen 2012, 148.)

Työkyvyn mittaaminen ja arvioiminen on haastavaa työkykykäsitteen monimuotoisuuden takia. Tärkeintä onkin pohtia, kenen näkökulmasta työkykyä mitataan tai arvioidaan. Arvio työntekijän työkyvystä voi olla työntekijän itsensä tai terveydenhuollon ammattilaisen, tai jonkun muun asiantuntijaryhmän tekemä. Lisäksi esimiehen työnkuvaan kuuluu työntekijöiden työstä suoriutumisen arviointi. Työkykyä määriteltäessä on tärkeää kokonaisvaltaisuus, jolloin tulee muistaa, että työkyvyn kokija ja tekijä on aina ihminen. Näin ollen työkykyyn vaikuttavat sekä yksityis- että työelämässä koetut asiat. (Suonsivu 2011, 17- 18.)



KUVIO 1: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2019b.)

Työkykytalo -mallilla kuvataan työkykyä neljänä eri kerroksena. Ensimmäinen kerros kuvaa terveyttä ja työkykyä, toinen osaamista, kolmas arvoja, asenteita ja motivaatiota ja neljäs johtamista, työyhteisöä ja työoloja. Näitä kaikkia neljää kerrosta tuleekin kehittää jatkuvasti

läpi koko työelämän. Kun nämä osa-alueet ovat kunnossa, on työkykykin sen mukaista. (Työterveyslaitos 2019b.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli pohjautuu Abraham Maslowin tarvehierarkiseen teoriaan, jonka mukaan on olemassa viisi eri tavoitetta, joita kutsutaan perustarpeiksi. Näitä perustarpeita ovat fysiologiset, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Portaat muodostuvat viidestä eri käsitteestä: Terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Mallin luominen on tapahtunut vertailemalla ja käyttämällä jo valmiina olevia työkykyä ylläpitäviä ja työhyvinvointia edistäviä malleja. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, sekä työnantajan, että työntekijän näkökulmasta. Lisäksi jokaisella portaalla on oma arviointi kohta, johon on kerätty arviointimenetelmiä ja erilaisia mittareita, joita voidaan hyödyntää osana työhyvinvointia. Mallin tarkoituksena on yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvoinnin kehittäminen porraskerrallaan. Keskeisimpänä tavoitteena mallin kehittämisessä on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavat keskeiset tekijät ja toimintamallit, joiden avulla mallia voidaan suunnitella ja kehittää myös tulevaisuudessa. (Rauramo 2012,13.)



KUVIO 2: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15.)

Ensimmäinen porras muodostuu psykofysiologisista tarpeista eli terveydestä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää pitää huolta työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Terveysteen vaikuttavat erityisesti ravinto, liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito. Lisäksi työterveyshuollolla on merkittävä vaikutus työntekijän terveydentilaan. (Rauramo 2012, 14- 15.)

Toinen porras muodostuu turvallisuuden tarpeesta. Työn turvallisuuden edellytyksinä ovat työympäristön ja työyhteisön turvallisuus, turvallinen ja vakaa työ, riittävä toimeentulo, työsuojeluntoiminta sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. (Rauramo 2012, 14- 15.)

Kolmas porras muodostuu yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyteen vaikutetaan tukemalla työyhteisön yhteishenkeä, sekä huolehtimalla henkilöstöstä ja tuloksesta. Kaikki pyrkivät omalla toiminnallaan luomaan avoimen ja luottamuksellisen suhteen työyhteisön jäseniin. Lisäksi tärkeänä osana yhteisöllisyyttä ovat toimivat esimies- ja alaisuudet. (Rauramo 2012, 14-15.)

Neljäs porras muodostuu arvostuksesta. Arvostus työyhteisössä edistää hyvinvoinnin lisäksi yhteistä päämäärää, strategiaa sekä eettisiä ja kestäviä arvoja. Arvostusta työntekijöitä kohtaan osoitetaan myös työtehtävien vaatimalla palkalla ja palkitsemisella. Tavoitteena olisi, että jokainen tulee arvostetuksi ja arvostaa omaa työtään. (Rauramo 2012, 14- 15.)

Viides porras muodostuu osaamisesta. Organisaatiossa on tärkeää edistää työyhteisön jäsenten oppimista ja osaamista. Henkilöstön aktiivinen kehittäminen tukee organisaation kilpailukykyä. Kilpailukykyä edistää myös mielekäs ja riittävän haasteellinen työ. On tärkeää, että työ tarjoaa oppimisen ja onnistumisen kokemuksia. (Rauramo 2012, 14-15.)

### 2.3 Hyvinvoiva työyhteisö

Työhyvinvoinnin kohdistuessa yksilöön tai työyhteisöön ovat käytettävät menetelmät osittain erilaisia. Työyhteisöissä vaikuttavaan työhyvinvointiin vaikuttaa jokainen henkilö, joka on jollakin tavalla mukana työyhteisön toiminnassa. Loppujen lopuksi kokonaisvaltainen vastuu työyhteisön työhyvinvoinnista on esimiehellä. Onkin tärkeää, että johtajalla on toimivat alaistaidot, joilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössä oikealla tavalla muita työyhteisön jäseniä kohtaan tukien samalla perustehtävää. (Suonsivu 2011, 60,)

Työyhteisön hyvinvointiin kuuluu henkilöstöpääoman (hyvinvoiva henkilöstö) huoltaminen, kehittäminen ja jalostaminen. Työyhteisön hyvinvointiin kuuluu työsuojelu, joka sisältää työterveyshuollon ja työturvallisuuden lisäksi yhteistyön, yhteisöllisyyden työpaikalla sekä työpaikan ilmapiiri ja me-henki. Lainsäädäntömme ohjaa osittain työsuojelua ja työterveyshuoltoa, jotka kuuluvat työhyvinvoinnin peruspilareihin ja joihin on keskitytty jo pidemmän aikaa. Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat ilmapiiri, yhteisöllisyys ja viimeisenä yhteistyö, johon

voidaan sisällyttää myös työn sujuvuus ja jatkuva kehittäminen. Monet yritykset ovat kehittäneet työyhteisön henkistä puolta erilaisten kehittämisohjelmien avulla. Erilaisia kehittämisohjelmien raameja ovat esimerkiksi laatustandardit ja laatupalkintomallit, kuten oppiva organisaatio ja muutoslaboratorio. (Ojala & Ahonen 2005, 196.)

Kolme tärkeää tekijää hyvinvoivassa työyhteisössä ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa. Jotta työyhteisössä pystyttäisiin toteuttamaan nämä kolme asiaa tavoitteellisesti, vaaditaan organisaatiolta työyhteisön työn kunnioittamista ja työyhteisön tarvitseman tuen antamista. Työntekijöille on tärkeää antaa hyvä kokemus toimivasta työyhteisöstä, sillä se lisää työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä ja tyytyväisyyden kasvamista. Näillä edellä mainituilla tekijöillä luodaan edellytykset työsuoritusten parantamiseen, työssä jaksamiseen ja yleisesti pidempään jaksamiseen. (Suonsivu 2011, 58-59.)

Jos organisaation tavoitteena on hyvä, tehokas ja tulokellinen työpaikka, jossa työyhteisön työhyvinvoinnista pidetään huolta, pitää seuraavien asioiden olla kunnossa;

- Arvot ja luottamus
- Moninaisuus ja oikeudenmukaisuus
- Me-henki, yhteisöllisyys, hyvä ilmapiiri
- Osallistuminen ja yhteistoiminta
- Hyvä johtajuus ja esimiestyö
- Tavoitteellisuus ja mielekäs työnkuva
- Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan työhön
- Palkkaus ja palkitsemismahdollisuudet
- Uran ja kehityksen tukeminen
- Vuorovaikutus
- Työympäristön turvallisuus ja terveellisyys
- Palvelusuhdeturva
- Työn ja oman elämän yhteensovittaminen

(Suonsivu 2011, 59-60.)

### 3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Oikeanlaisella johtamisella ja johtamistyyllillä on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin. Arvioiden mukaan johtamistyyliä voidaan pitää tärkeimpänä yksittäisenä työhön liittyvänä tekijänä, jonka muutoksella voidaan ennustaa työntekijöiden työkyvyn heikkenemistä tai paranemista. Tutkimuksissa onkin todettu, että keskitason suorien esimiesten johtamistyyli vaikuttaa henkilöstön kokemaan hyvinvointiin ja stressiin. Toimivimmaksi johtamistyyliksi työhyvinvoinnin kannalta on havaittu demokraattinen, työntekijäkeskeinen, vapauksia ja vastuuta antava tyyli. Johtajan tehtävänä on tehdä työntekijöiden työ merkitykselliseksi ja saada heidät yhä parempiin tuloksiin ja onnistumisiin. (Virolainen 2012, 106.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa johtajan tulee ottaa huomioon henkilöstön työturvallisuus, työkyky, työssä jaksaminen, henkinen hyvinvointi, ikä, sukupuoli sekä, muut työhön ja olosuhteisiin vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet. Huomioon tulee myös ottaa työorganisaation, työhynteisön ja teknologisten järjestelmien muutostarpeet. Työhyvinvoinnin johtamista voidaan myös tarkastella neljästä perinteisemmästä näkökulmasta, joita ovat strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen. (Tirkkonen 2012, 77-78.)

Työhyvinvoinnin strategisella johtamisella tarkoitetaan vallankäyttöä ja johtamisen muotoa. Jokaisen organisaation tulisi pystyä määrittelemään työhyvinvoinnin nykytila ja siihen vaikuttavan toiminnan kehitys, sekä minkälaista tasoa tavoitellaan työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen suhteen. Lisäksi tulisi pystyä määrittelemään, mitkä ovat keskeisimmät työolosuhteisiin vaikuttavat tekijät halutun lopputuloksen kannalta. Työhyvinvointistrategian toteutuksessa voidaan käyttää esimerkiksi työhyvinvoinnin vuosikelloa. Kelloon sijoitetaan eri kuukausien kohdalle ne työhyvinvointiin liittyvät asiat, jotka on määritelty strategian pohjalta. Niitä ovat työhyvinvoinnin painopisteet, järjestelmät, menettelytavat, käytänteet, prosessit ja resurssit. Vuosikellon avulla voidaan tarkistaa asioita ja niiden tilaa sekä huolehtia aikataulun avulla asioiden toteutuksesta vuoden aikana. (Tirkkonen 2012, 78-79.)

Työhyvinvoinnin henkilöjohtamisella tarkoitetaan ihmisten välille muodostuvaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteissa johtaja antaa henkilöstölle arvostusta, oikeudenmukaisuutta, palautetta, ohjausta, neuvoja, sosiaalista tukea, ongelmanratkaisua ja mahdollisuuksia onnistumiseen. Tärkeää työhyvinvoinnin henkilöjohtamisessa ovat kehitys- ja tilannekeskustelut, joissa perehdytään riittävästi työhyvinvointitilanteen kartoittamiseen ja ongelmanratkaisuun. Lisäksi henkilöjohtamiseen lukeutuvat varhainen puheeksi ottaminen, tuki sekä työhön paluun menettelytavat. Usein pitkän poissaolon jälkeen työntekijä tarvitsee johdolta ymmärrystä ja tukea poissaoloon, paluuseen ja paluun jälkeiseen vaiheeseen. (Tirkkonen 2012, 82-83.)

Työhyvinvoinnin asijaohjauksella tarkoitetaan työhyvinvointiin liittyvää monitieteellistä erilaisen tiedon soveltamista työntekijöiden fyysisiin ja psykososiaalisiin työolosuhteisiin ja työympäristöön. Asijaohjauksessa tulisi tuoda näkyväksi työhyvinvointitoiminnan suunnittelu käytännössä sekä päätöksenteko, toteutus, arviointi ja seuranta. (Tirkkonen 2012, 83.)

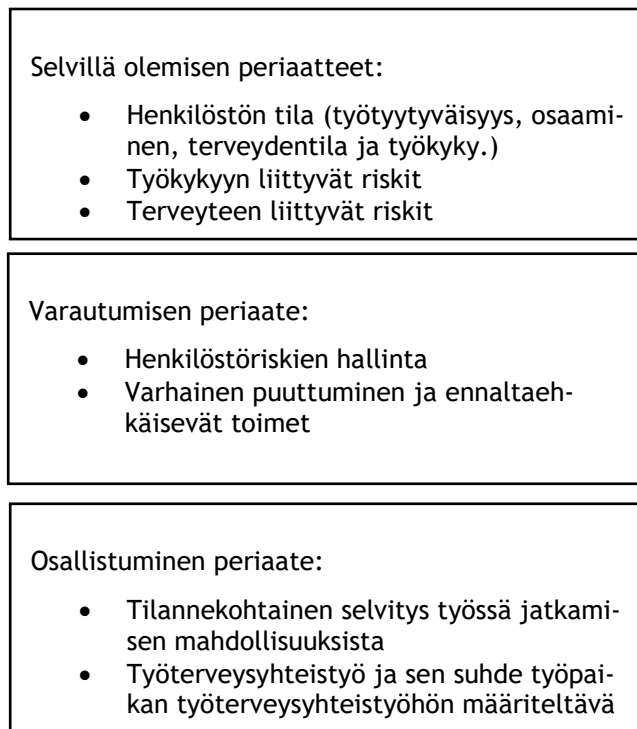
Työhyvinvoinnin hallinnollisella johtamisella tarkoitetaan henkilöstön asioiden hoitamista ja luottamuksen osoittamista hoitamalla asiat esimerkiksi. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu hoitaa työsuhteeseen, lupamenettelyihin, vakuutuksiin ja töiden järjestelyihin liittyvät asiat hyvin, jolloin säilytetään henkilöstön ja työnantajan/johdon välinen luottamus. (Tirkkonen 2012, 84- 85.)

Strategiaa työhyvinvoinnin johtamiseen voidaankin pitää yrityksen keskeisimpänä menestys-tekijänä. Tähän on johtanut työelämässä tapahtuneet muutokset, sillä innovatiivisuudesta sekä osaamisesta on noussut keskeisimpiä menestystekijöitä yritykselle. Tämän seurauksena myös koko työhyvinvoinnin merkitys yritykselle keskeisenä tekijänä on korostunut entisestään. Työhyvinvointia kehittäessä tulee pitää mielessä työntekijöiden etu, sekä organisaation hyöty. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 54- 55.)

Omalla osaltaan työolojen kehittyminen on vaikuttanut siihen, että valmentava johtamisen malli on saanut erityisesti huomiota, valmentava johtaja onkin yritykselle menestyksen edistäjä. Yrityksen menestymisen edellytyksenä ovat esimerkiksi henkilöstön kehittäminen ja osaamisen ylläpitäminen. Valmentavan johtamisen tarkoituksena onkin keskittyä henkilöstön voimavaroihin, ratkaisukeskeisyyteen, tavoitteisiin ja arvostavaan asenteeseen. Valmentava johtamismalli koetaan tavaksi vaikuttaa toisiin ja samalla tulla vaikutetuksi. Malli perustuukin luottamukseen, arvostukseen, osallisuuteen ja tavoitteelliseen vuorovaikutukseen, jonka tarkoituksena on hyödyntää työntekijän osaaminen yrityksessä ja työyhteisössä. Lisäksi valmentava johtaja tukee omalla toiminnallaan työyhteisön ja sen jäsenten ammatillista kasvua. (Kauppi & Lahtela 2014, 16- 17.)

### 3.1 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen edellyttää tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä työnantajalta, työntekijöiltä sekä työterveyshuollolta. Kolme seuraavaa periaatetta ovat lähtökohtia työterveysyhteistyölle:



KUVIO 3: Työkykyjohtamisen periaatteet (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2011.)

Keskeisimpiä asioita työkykyjohtamisessa ovat aktiivinen vuorovaikutus, yhteiset ja selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurannassa, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, varhainen puheeksi ottaminen ongelmatilanteissa, tuettu työhön palaaminen, työpaikan terveellisyys ja turvallisuus ja työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä. (Manka & Manka 2016, 68.)

Työkykyjohtamisella ei tarkoiteta pelkästään terveyden edistämistä tai sairauksien hallintaa, vaan on tuettava työntekijöiden voimavaroja jotka liittyvät työhön. Näitä ovat esimieheltä saatu tuki, selkeä johtaminen, palaute sekä arvostava ja kannustava työyhteisö. Työkykyjohtamisen malli painottuukin johdon rooliin ja vastuuseen. Johdon tehtävä on asettaa tietyt tavoitteet, sitoutua, olla saatavilla ja toimia esimerkkinä. Lisäksi tulee myös osata vaatia, sekä kannustaa työyhteisöä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin tuloksellinen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät, että niitä voidaan mitata ja arvioida mahdollisimman tarkasti. Jotta työhyvinvoinnin johtamisessa päästään haluttuun lopputulokseen, vaatii se monipuolisesti mittareiden käyttöä ja pitkäjänteistä työtä. Kaikki lähtee kuitenkin siitä, että on määritelty organisaation perustehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet, sekä mahdolliset keinot, joilla päästään haluttuun lopputulokseen. Määritelmiin lukeutuvat myös työntekijöiden hyvinvointiin liittyvä toiminta ja tavoite, joka pyritään saavuttamaan. (Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvoinnin mittarit jaetaan yleisesti taloudellisiin, yksilöllisiin, työyhteisöllisiin ja työympäristöllisiin mittareihin. Kuvattaessa henkilöstöä voidaan muun muassa kuvata ajankäyttöä, työsuhdetta, terveyttä, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja tuloksellisuutta. Näitä hyödyntämällä voidaan koota tilastotietoja henkilöstön nykytilasta ja kehityksestä, jolloin mahdollistetaan henkilöstöpääoman kehittäminen. Hyvän ja toimivan mittariston tavoitteena on tukea organisaation vaatimia tarpeita. On tärkeää, että mittariston lähtökohtana on organisaation strategia ja riskien arviointi, jolloin saadaan luotua oikeanlaiset mittarit. Mittarit ovat loistava työväline seurata työhyvinvoinnin tilaa ja kehittymistä, mutta organisaation työhyvinvoinnin parantaminen vaatii koko henkilöstön ja johdon sitoutumista. (Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvoinnin seuraamisessa voidaan hyödyntää monenlaisia mittareita, riippuen minkälaisista asioista tai ilmiöistä halutaan mitata. Mitattaessa työhyvinvoinnin vaikuttavuutta tulokseen on tärkeää lisäksi seurata esimerkiksi sairauspoissaolojen määrää ja työtapaturmien aiheuttamien poissaolojen määrää. Näihin keskittymällä ja näitä vähentämällä voidaan lisätä tuloksellisuutta, sillä poissaolot ovat suuri kustannus organisaatioille. Työhyvinvointiin keskittymällä poissaoloja voidaan ennaltaehkäistä. Yhtä oikeaa toimintatapaa työhyvinvoinnin toteuttamiselle ei ole, sillä sen toimivuuteen vaikuttavat monet eri tekijät, ja se vaatii organisaatiolta suunniteltua ja tarkoituksenmukaista toimintaa kohti toimivaa työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2005, 232.)

Työhyvinvoinnin mittareina käytetään yleisesti sairauspoissaolojen seuranta, työtapaturmien tilastoja, henkilöstön vaihtuvuutta, asiakkaiden palautteita ja asiakastyytyväisyyskyselyjä. Lisäksi voidaan käyttää kokonaisvaltaisia kyselymittareita, joiden avulla voidaan esimerkiksi selvittää henkilöstön ajatuksia työilmapiiristä, stressistä, työn kuormittavuudesta, tyytyväisyydestä omaan työhön, työn muutoksista, kehittämisideoista, yleisestä jaksamisesta ja johtamisesta. (Ojala & Ahonen 2005, 233.)

Työhyvinvoinnin mittaamiseen voidaan myös käyttää erilaisia valmiita menetelmiä. Esimerkiksi Great Place to Work mittausta. Great Place To Work -sertifiointi on kansainvälisesti tunnustusta ja arvostusta saanut työhyvinvoinnin mittaus menetelmä. Sertifiointi kertoo siitä,

että työntekijät kokevat yrityksen hyväksi työpaikaksi. Eli se on työntekijöiden palautteen perusteella luotu tunnustus hyvän työpaikan rakentumisesta. Menetelmä auttaa yritystä analysoimaan, mittaamaan ja kehittämään yritystään, jossa luodaan työyhteisö lähtöisesti menestyksellistä liiketoimintaa. Työhyvinvoinnin mittaaminen toteutetaan Trust Index- kyselyllä. Kyselyn avulla selvitetään vuorovaikutussuhteita työyhteisössä. Viihtyisässä työpaikassa henkilöstö luottaa yrityksen johtoon, sekä he ovat ylpeitä omasta työstään ja pitävät työyhteisössä työskentelystä. Kyselyssä käytetään laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä selvittämään työhyvinvoinnin tilaa. Kysely auttaa yritystä vertailemaan tuloksia sisäisesti eri tiimien ja työryhmien välillä, lisäksi tuloksien perusteella yritys saa selville vahvuudet ja kehittämismahdollisuudet. (Great Place To Work 2020.)

### 3.3 Työlainsäädäntö

Viime vuosina tehdyt lakimuutokset ovat vaikuttaneet vahvasti säädöspohjaan, jonka tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen. Uudistuksia on tehty esimerkiksi työterveyshuoltoa koskevaan lainsäädäntöön ja turvallisuuslainsäädäntöön. Keskeisimpinä uudistuksena turvallisuuslainsäädännössä oli työn henkisten vaikeuksien huomioon ottaminen. (Ojala & Ahonen 2005, 35-36.) Työlainsäädäntöön kuuluvat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työehtosopimuslaki, vuorotteluvapaalaki, palkkaturvalaki ja lainsäädäntö, joka koskee yhteistoimintaa yrityksissä (hallintoedustus ja henkilöstöraho). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

Uusi tapaturma- ja ammattitautilainsäädäntö astui voimaan 1.1.2016. Uudistuksen tavoitteena oli saada laki vastaamaan muuttuneita olosuhteita työelämässä ja perustuslain asettamia tavoitteita nykyiselle lainsäädännöllemme. Uusi laki korvasi vanhan vuodelta 1948 olevan lainsäädännön. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Uusi työaikalaki astui voimaan 1.1.2020 ja korvasi vanhan vuodelta 1996 olevan lainsäädännön. Uuden lain tarkoituksena on vastata paremmin työelämässä tapahtuneisiin muutoksiin, esimerkiksi työnteon yleistymiseen ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi laki antaa yrityksille vapauden tehdä yritys kohtaisia ratkaisuja liittyen työaikaan, kuten sopia liukuvasta työajasta, työajan joustosta ja työaikapankin käytöstä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä ovat laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, työterveyslaki ja laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. Yhteistoimintalakiin kuuluu ilmoitusvelvollisuus työyhteisöä koskevista muutoksista. Lisäksi yhteistoimintalakiin kuuluu henkilöstö- ja koulutus suunnitelmat. Yhteistoimintalaki ohjaa henkilöstön edustajia ja työnantajaa kehittämään ja seuraamaan työhyvinvointia tavoitteellisesta näkökulmasta. Työturvallisuuslain tarkoituksena on, että organisaatioissa laaditaan työsuojelusuunnitelma. Työterveyshuoltolaki velvoittaa

työnantajan järjestämään työntekijälle työterveyshuollon maksuttomat palvelut työhön liittyvissä terveysvaaroissa ja niiden ennalta ehkäisemisessä. Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta pyrkii ehkäisemään työpaikoilla tapahtuvaa syrjintää, ja näin vahvistamaan miesten ja naisten keskinäistä asemaa suhteessa toisiinsa. Laki velvoittaa kaikki yritykset, jotka työllistävät yli 30 henkilöä, laatimaan vuosittain tasa-arvoa edistävän suunnitelman. (Ojala & Ahonen 2005, 36-37.)

### 3.4 Työterveys ja työturvallisuus

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu järjestää työntekijöille ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa. Työterveyshuolto on osa työsuojelua. Organisaation työterveyshuollon tarkoituksena on osallistua mahdollisten vaarojen, riskien selvittelyyn ja arviointiin. Työterveyspalveluista laaditaan yritykselle toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman tarkoituksena on kehittää työympäristöä, työyhteisöä, ensiapuvalmiuden ylläpitämistä ja terveystarkastuksien toteuttamista. On yrityksen päätettävistä, mistä he haluavat hankkia työterveyspalvelut. Vaihtoehtoja on monia, yritys voi joko järjestää työterveyspalvelut itse, yhdessä toisen yrityksen kanssa tai vaihtoehtoisesti käyttää terveyskeskuksia tai yksityisiä palvelun tuottajia. Työterveyshuolto on yritykselle lakisääteinen velvollisuus ja edellä mainitut kuuluvat sen piiriin. Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi yritys voi järjestää henkilöstölle työterveyteen kuuluvat sairaanhoitopalvelut. Näiden palveluiden tarjoamisella yritys on halunnut taata nopean hoitoon pääsyn, ja näin minimoida mahdolliset kulut, joita sairauden pitkittymisestä voi aiheutua. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020.)

Tulee myös huomioida, että työnantaja on ensisijaisesti myös vastuussa työyhteisön ja työn turvallisuudesta, terveellisyydestä sekä kunnollisista työoloista. Työnantajan tulee olla perillä työolosuhteista ja niiden sisältämistä vaaroista. Mahdolliset vaarat tulee arvioida, poistaa tarpeen vaatiessa ja pitää hallinnassa, työntekijöiden perehdytys työhön on iso osa työturvallisuutta. Mikäli työturvallisuuteen kiinnitetään huomiota, ja parannetaan mahdollisuuksia turvalliseen työskentelyyn, ja se luo se pohjaa menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Yritykselle paras tuloksentekijä onkin motivoitunut, työkykyinen ja terve työntekijä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020.)

#### 4 Tutkimusongelmat

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä työhyvinvoinnin nykytilan kartoituskyselyllä johdolle (Liite 1). Kysely suunniteltiin tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta siten, että se vastaisi parhaiten yrityksen tarpeisiin valitussa aihepiirissä. Kysely toteutettiin Google Forms -kyselylomaketta hyödyntäen. Kyselytutkimuksesta saatua otantaa täydennettiin kvalitatiivista eli laadullista teemahaastattelumenetelmää (Liite 2) käyttäen.

Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin johtamisen nykytilaa kyseisessä yrityksessä. Tutkimuksessa keskityttiin yleisesti työhyvinvointiin, sen määritelmään ja merkitykseen yritykselle ja yritystoiminnalle. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, minkälaiset seuraukset työhyvinvoinnin johtamisella/johtamattomuudella voit olla yrityksen kannalta.

Keskeisimmät tutkimuskysymykset olivat:

- Mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa?
- Mitä työhyvinvointi merkitsee yritykselle?
- Mitkä asiat vaikuttavat työkykyyn/työhyvinvointiin?

#### 5 Tutkimuksen toteutus

Työhyvinvoinnin nykytilan kartoituskyselytutkimus johdolle (Liite 1) suunniteltiin vastaamaan mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita. Suunnittelin kyselyn itsenäisesti ja todella vapaasti saamieni tietojen pohjalta ja loppuvaiheessa lähetin valmiin kyselyn hyväksyttäväksi ja kommentoitavaksi yritykselle. Näin kyselystä saatiin juuri heidän tarpeitaan vastaava. Kyselytutkimus ja haastattelut toteutettiin suunnitelman mukaisesti joulukuun 2019 aikana. Kysely lähetettiin keskiviikkona 4.12.2019 seitsemälletoista (17) vastaajalle. Kyselyyn vastaamiselle asetin aikarajaksi ensin torstain 12.12.2019. Keskiviikkona 11.12.2019 lähetin muistutusviestin kyselyyn liittyen, sillä vastauksia oli saapunut siihen mennessä vasta 4/17. Päädyin lähettämään kyselyn vielä uudestaan vastaajille maanantaina 16.12.2019, sillä vastauksia oli tässä vaiheessa vasta 7/17. Kyselyyn oli aika vastata keskiviikkoon 18.12.2019 mennessä, jolloin kaiken kaikkiaan kyselyyn oli aikaa vastata kahden (2) viikon ajan. Lopulta sain vastauksia yhteensä 9/17 eli noin 50 prosenttia vastasi kyselyyn. Tulokset analysoitiin sisällönanalyysi menetelmää hyödyntäen.

Osaksi tutkimusta liittyi vielä puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelu varten ei suunnitella täysin valmiita kysymyksiä, vaan tarkoituksena on, että eri tee-

mojen kautta syntyy keskustelua ja ajatuksia aiheesta. Näin ei johdatella vastaajaa vastaamaan suoraan kysytyihin asioihin, vaan voidaan saada monipuolisemmin tietoa valitusta teemasta, kun ei johdatella haastateltavaa valmiiden kysymyksien avulla mihinkään ennalta valittuun suuntaan. Suunnittelin haastattelun rungon vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiini ja täydentämään kyselytutkimusta. Haastattelussa oli neljä (4) teemaa, jotka olivat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen/esimiestyö, oma johtaminen/esimiestyö ja viimeisenä työyhteisön hyvinvointi. Teemahaastatteluita toteutettiin kolme (3) kappaletta: maanantaina 9.12.2019, torstaina 12.12.2019 ja maanantaina 16.12.2019. Haastatteluita kaksi (2) toteutettiin puhelimitse aikataulullisten tekijöiden ja pitkien välimatkojen vuoksi. Yksi (1) haastattelu pidettiin yrityksen tiloissa kasvotusten. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää kvalitatiivista eli laadullista menetelmää tai kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmiä pidetään lähinnä aineiston hankinta- ja analyysivälineinä empiirisessä tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmien avulla hankintaan tietoa valittuun tutkimusongelmaan, ja lisäksi tutkimusmenetelmät myös auttavat meitä analysoimaan saatua tutkimusaineistoa. Tutkimusmenetelmän valinnan lähtökohtana ovat aina tutkimuskysymykset ja tutkimuskysymyksien avulla hankittu aineisto sekä tutkimuksen teoreettinen kehys. (Jyväskylän yliopisto 2020.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka perustuu sanojen ja lauseiden käyttämiseen. Laadullisen tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen sekä tulokinnan antaminen, jolla tarkoitetaan ilmiön syvällisempää ymmärtämistä. Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Kvalitatiivista tutkimustapaa voidaan käyttää myös kvantitatiivisen tutkimuksen syvällisempään tarkasteluun. (Kananen 2017, 35-36.) Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on siis todellisen elämän kuvaaminen. Menetelmän tarkoituksena on tutkia tutkittavaa kohdetta mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen ajatellaankin yleisesti olevan menetelmä, jonka avulla pyritään ennemminkin löytämään ja paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan olemassa olevia asioita. Tyypillisesti kvalitatiivisessa menetelmässä tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankkimista, ja aineisto taas puolestaan koostuu todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuksenmenetelmä auttaa tutkijaa paljastamaan odottamattomia seikkoja. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien kohteiden näkökulmat tulevat parhaiten esille. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelut ja ryhmähaastattelut. Tutkimuksen kohteiden valinta on tärkeää, jolloin ei käytetä satunnaisotoksen menetelmää vaan pohditaan kohdejoukon valintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152-155.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän tarkoitus on tarkastella saatua tietoa numeerisesti. Tällä tarkoitetaan, että tutkittavat ilmiöt kuvataan ja käsitellään numeroiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on vastata kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkimustulokset esitellään numeroina, ja selitetään olennainen tieto sanallisesti, sekä kuvataan miten asiat liittyvät tai eroavat toisistaan. Tutkimuksessa kysyttävät kysymykset vakioidaan sillä tavalla, että ne voidaan kysyä kyselyyn osallistuvilta samalla tavalla. (Vilka 2007, 14-15.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin yhtenä menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa on tarkoituksena kohdistaa haastattelu tiettyihin ennalta valittuihin teemoihin, joista haastattelussa keskustellaan. Puolistrukturoitu teemahaastattelu eroaa tavallisemmasta haastattelumuodosta, sillä tiettyjen tarkkojen ennalta pohditujen kysymysten sijaan keskitytään etenemään keskeisten teemojen mukaan. Teemahaastattelussa edetään ennalta mietittyjen teemojen mukaan, jolloin kysymykset ja kysymysten muoto eivät ole välttämättä kaikille samoja. Tällä tavoin haastateltavan henkilön ääni tuodaan kuuluviin. Tästä tulee myös nimitys puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47- 48.)

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten analysointiin käytettiin sisällönanalyysi -menetelmää. Menetelmää käyttämällä voidaan analysoida dokumentit eli esimerkiksi tässä tapauksessa haastattelut ja kyselytutkimuksen tulokset puolueettomasti ja järjestelmällisesti. Sisällönanalyysi -menetelmän tarkoituksena on pyrkiä saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuva mahdollisimman tiiviissä ja yleistetyssä muodossa. Sisällönanalyysi -menetelmän käyttö aloitetaan kuuntelemalla tehdyt ja nauhoitetut haastattelut. Tämän jälkeen haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan. Tämän jälkeen pelkistetään saatua alkuperäistä tietoa, jolloin jätetään kaikki epäolennainen pois tutkimuksesta. Tämä voi olla esimerkiksi tutkimusaineiston tiivistämistä. Sisällönanalyysi -menetelmässä pelkistämällä voidaan tarkoittaa samaa asiaa kuvaavien vastausten etsimistä ja yhdistämistä. Tällä tavoin tekstistä etsitään tutkimusongelmaa kuvaavat ilmaisut. Pelkistetyt ilmaukset liitetään jokainen omaan ryhmään. Pelkistetyistä ilmaisusta etsitään samaa tarkoittavia käsitteitä ja näistä muodostetaan alaluokkia. Alaluokka nimetään sisältöä kuvaavalla nimellä. Alaluokkien yhdistelyllä luodaan yläluokka ja taas yläluokkia yhdistelemällä luodaan pääluokka. Ja taas pääluokista luodaan yhdistävä luokka. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on yhdistellä eri käsitteitä, jolloin saadaan vastattua tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121-127.)

Esimerkkinä kysymys, mitä työhyvinvointi tarkoittaa.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
<i>"Ihmisten jaksamista työn tekemiseen sekä itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä kokemista"</i>	<i>Itsensä tärkeäksi tunteminen</i> <i>Kuuluminen osaksi työyhteisöä</i> <i>Jaksamisen tärkeys</i>	<i>Yhteenkuuluminen</i> <i>Itsestä huolehtiminen</i>	<i>Työyhteisön tuki</i>	<i>Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja sen merkityksellisyys.</i>

KUVIO 4

## 5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksen tekemisessä on noudatettava tarkkuutta, rehellisyyttä ja huolellisuutta. Tulosten tallentamisessa ja arvioinnissa tulee myös noudattaa tarkkuutta, rehellisyyttä ja huolellisuutta. Opinnäytetyön tiedonhankinnassa, tutkimuksessa ja arvioinnissa tulee ottaa huomioon eettisyys. Tutkijana tulee ottaa huomioon muiden tekemät tutkimukset käytämällä asianmukaisia lähdeviittauksia. Tutkimustuloksia julkistaessa tulee se toteuttaa vastuullisesti ja avointa viestintää käyttäen. Tutkimuksen toteuttamista varten tulee opiskelijan hankkia tarvittavat tutkimusluvut. (TENK 2012, 6.)

Tutkimuksen luotettavuudesta käytetään termiä reliabiliteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen kykyä ja onnistumista antaa ei sattumanvaraisia tuloksia ja sen toistettavuutta, eli toisin sanoen tulosten tarkkuutta. Jos tutkimus on luotettava, se saisi täsmälleen samat mittaustulokset, kun mittaus toistettaisiin samalle henkilölle. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana samassa ajassa ja paikassa, mutta sitä ei tule yleistää toiseen aikaan tai yhteiskuntaan. Luotettavuus liittyy myös keskeisesti tutkimuksen pätevyyteen eli validiteettiin, joka kuvaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata tutkimuksessa. Validiteetin vaikuttaa heikentävästi esimerkiksi se, jos vastaajat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen käsitteet eri tavalla kuin tutkija. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen pätevyydestä ja luotettavuudesta. Kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä silloin, kun otos edustaa perusjoukkoaan ja mittaamisessa satunnaisuudella ei ole suurta roolia. (Vilka 2009, 161-162.)

Pyrin arvioimaan opinnäytetyön luotettavuutta kriittisesti koko prosessin ajan. Pysin välttämään mahdollisia tulkintoja ja ennakoajatuksia, jotta ne eivät vaikuttaisi tutkimuksen lopputulokseen. Kaikki tutkimuksen aikana tapahtunut työskentely ja saadut tutkimustulokset on raportoitu rehellisesti. Lähdeviittaukset ja lainaukset on merkitty selvästi tutkimukseen Laurea- ammattikorkeakoulun ohjeistusten mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä toteutetun

kyselyn kysymykset suunniteltiin huolellisesti, jotta saataisiin varmasti mitattua oikeita asioita. Myös haastattelun teemat valittiin tarkkaan mieltien, mihin teemoihin keskitytään ja millä tavoin saadan tutkimuksen kannalta parhaita vastauksia. Pysin varmistamaan tutkimuksen pätevyyden rajaamalla tutkimusongelman ja valitsemalla oikeanlaisen tutkimustyyppin. Kyselytutkimuksen avulla saatiin monipuolisesti vastauksia ja ajatuksia kysytyihin kysymyksiin. Mutta tässä tutkimuksessa teemahaastattelu osoittautui parhaaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla haastateltavat pystyivät vapaammin tuomaan omia ajatuksia esille liittyen työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin johtamiseen, omaan johtamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin.

Opinnäytetyössä ei paljasteta yritykseen liittyviä asioita siten, että se olisi tunnistettavissa. Kyselyt toteutettiin sähköisesti ja täysin anonyymisti. Haastateltavien henkilöiden vastaukset on tuotu esiin niin, että henkilöt eivät ole tunnistettavissa vastausten perusteella. Tutkimustulokset analysoitiin anonyymisti, ja tutkimustulokset esitettiin opinnäytetyössä rehellisesti mitään muuttamatta. Tutkimustulosten ja haastatteluiden analysoinnissa toin esiin suoria lainauksia. Tällä tavoin vältetään väärinymmärryksiä ja tulosten analysointi on luotettavampaa. Tutkimuksen toteuttamiseen saatiin kohdeyritykseltä tutkimuslupa, ja yrityksen kanssa laadittiin kirjallinen sopimus opinnäytetyön toteuttamisesta.

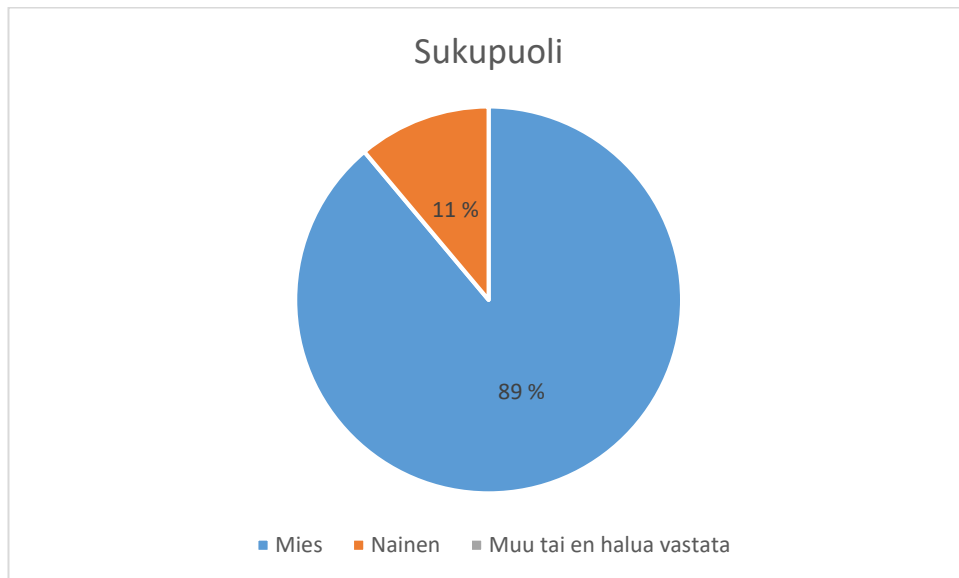
## 6 Tutkimuksen tulokset

### 6.1 Tutkimustulosten analysointi

Työhyvinvoinnin nykytilan kartoituskyselytutkimuksessa esimiehille ja johdolle oli kaiken kaikkiaan yhteensä neljä (4) kysymystä taustatiedoista ja seitsemäntoista (17) varsinaista kysymystä. Kysymyksiä oli yhteensä kaksikymmentäyksi (21). Kysymykset 1-4 koskivat taustatietoja, ja ne olivat monivalintakysymyksiä. Kysymykset 17-20 olivat myös monivalintakysymyksiä, joissa tuli valita omasta mielestään sopivin vaihtoehto. Vaihtoehdot olivat samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa ja eri mieltä. Lopuissa kolmessatoista (13) kysymyksessä oli sanallinen vastausmahdollisuus. Kyselyssä vastaajilta kysyttiin työhyvinvoinnista yleisesti, työhyvinvoinnin johtamisesta ja omasta johtamisesta/esimiestyöstä. Lisäksi kysyttiin työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimisesta ja keskeisimmistä asioista hyvinvoivassa työyhteisössä.

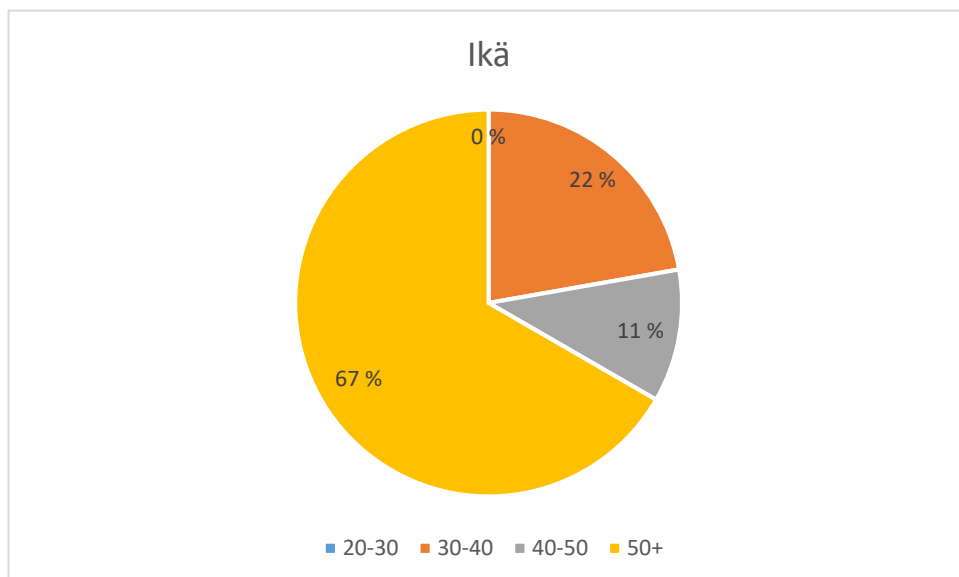
#### 6.1.1 Taustatiedot

Kyselyn taustatiedoissa kartoitettiin vastaajien sukupuolta ja ikää. Lisäksi taustatiedoissa kysyttiin vastaajien työnimikettä ja työsuhteen kestoa.



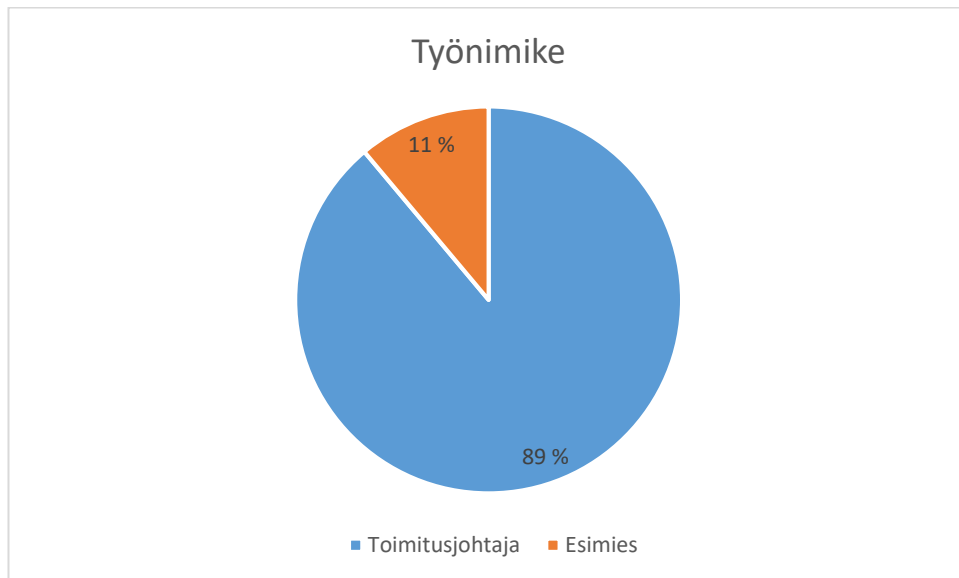
KUVIO 5: Sukupuoli

Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus kyselyyn vastanneista kahdeksan (8) eli kahdeksankymmentähdeksän prosenttia (89 %) oli miehiä. Kun taas vastaavasti naisia oli yksi (1) eli yksi-toista prosenttia (11 %). Muun sukupuolisia ja vastaamatta jättäneitä nolla (0) eli 0 prosenttia.



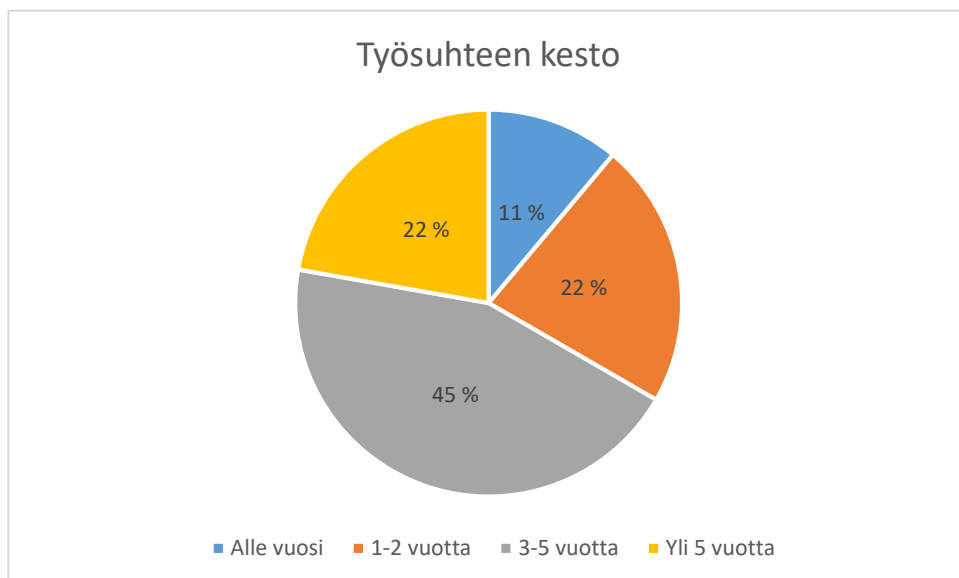
KUVIO 6: Ikä

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin vastaajien ikää. Vastaajista kuusi nolla (0) oli iältään 20-30 vuotiaita, kaksi (2) oli iältään 30- 40 vuotiaita, yksi (1) oli iältään 40- 50 vuotiaita ja kuusi (6) oli iältään yli 50 vuotiaita.



KUVIO 7: Työnimike

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin myös vastaajien työnimikkeitä. Vastaajista kahdeksan (8) oli työnimikkeeltään toimitusjohtajia ja yksi (1) toimi esimiehenä.



KUVIO 8: Työsuhteen kesto

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin jokaisen vastaajan työsuhteen kestoista. Tämän kysymyksen vastauksissa oli selkeästi eniten hajontaa. Vastaajista yksi (1) kertoi työsuhteensa kestäneen alle vuoden, kaksi (2) kertoi työsuhteensa kestäneen 1- 2 vuotta, neljä (4) kertoi työsuhteensa kestäneen 3- 5 vuotta ja kaksi (2) kertoi työsuhteensa kestäneen yli 5 vuotta.

### 6.1.2 Työhyvinvointia kuvaavat tekijät/työhyvinvoinnin merkitys

Ensimmäinen aihealue käsitteli yleisesti työhyvinvoinnin merkitykseen ja sen tekijöihin liittyviä kokemuksia ja ajatuksia. Tähän teemaan liittyviä kysymyksiä oli yhteensä neljä (4). Kyse-lyssä kysyttiin työhyvinvoinnin merkitystä itselle ja yritykselle, sekä kenen vastuulla työhyvinvoinnin koetaan yleisesti ottaen olevan.

*”Työn kuormitus sopiva. Haasteellisuutta pitää olla mukana, silloin työ on mielekästä.”*

Kysyttäessä työhyvinvoinnin merkityksestä vastaukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia, etenkin jaksaminen nousi yhdeksi yhdistäväksi tekijäksi. Lisäksi tärkeiksi tekijöiksi koettiin työn kuormittavuus, haasteellisuus ja työn mielekkyys.

Työhyvinvoinnin merkitys yritykselle koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi

*”Erittäin tärkeää sillä ihmiset ovat koko liiketoimintamme perusta”*

*”Sillä on suuri merkitys tuloksenteon kannalta”*

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä, siitä että työhyvinvointi on tärkeää, erityisesti tulokselli- sesta näkökulmasta katsottuna. Lisäksi ihmisten hyvinvointi vaikuttaa suoraan yrityksen tulok- sellisuuteen. Työhyvinvointi mahdollistaa yritykselle hyvinvoivat työntekijät, jotka viihtyvät yrityksessä ja tämä vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn.

Työhyvinvoinnin vastuun koettiin olevan yhteisesti kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla, mutta erityisesti johdon ja esimiesten.

*”Koen sen olevan suurelta osin johdon vastuuksi. Tietysti yksilön pitää myös tunnistaa omat rajansa ja kertoa niistä hyvissä ajoin esimiehelle.”*

Vaikkakin vastuun koettiin viime kädessä erityisesti olevan johdolla ja esimiehillä. Tulee silti jokaisen työyhteisön jäsenen luoda omat lähtökohdat työhyvinvoinnille, liittyen uneen, ravin- toon ja liikuntaan. Esimieskään ei kaikkeen voi omalta osaltaan vaikuttaa, vaan hän voi kan- nustaa ja ohjata oikeaan suuntaan.

### 6.1.3 Johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

Johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin -teemaan liittyviä kysymyksiä oli yhteensä neljä (4). Tämä aihealue käsitteli johtamisen vaikutusta ja tärkeyttä työhyvinvointiin vaikuttavana teki- jänä. Lisäksi se käsitteli, miten johtajana huomioidaan tai ei huomioida työhyvinvointia, sekä oman johtajuuden vaikutusta työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen.

Johtamisen tärkeyttä yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä pidettiin kaikkien vastaa- jien mielestä merkittävänä.

*”Suuri vaikutus. Jos työntekijää ei arvosta/kohtelee reilusti niin se ei kauaa yrityksessä viihdy. Omasta mielestäni pitää osata vaatia, mutta olla reilu ja rehellinen.”*

Kaikki olivat yhtä mieltä, että johtajuuden merkitys on erittäin suuri. Huonolla johtamisella voidaan saada hyvin paljon aikaan negatiivista ajattelua, samalla se vaikuttaa tehokkuuteen. Hyvällä johtamisella voidaan taas puolestaan saada aikaan hyvinkin positiivisia tuloksia. Lisäksi koettiin, että oma esimerkillinen toiminta vaikuttaa myönteisesti työyhteisöön.

Kun vastaajilta taas puolestaan kysyttiin, miten he huomioivat työhyvinvoinnin omassa työssään ja miten se näkyy, vastauksissa oli pientä hajontaa. Vastaajista kaikki muut paitsi yksi kertoivat huomioivansa päivittäisessä työssään työhyvinvoinnin

*”En. tämä ala on tänä päivänä niin hektinen ja kiireinen että aikaa ei jää muuhun kuin pakollisten asioiden eteenpäin puskemiseen. Tässä oma työhyvinvointi jää herkästi huomiotta.”*

Vastaajat kertoivat huomioivansa työhyvinvoinnin esimerkiksi riittävällä suunnittelulla ja viestimisellä. Lisäksi sovitusta asioista tulee pitää kiinni, ja omalta osaltaan kannustaa ja auttaa henkilöstön työhyvinvointia.

Oman johtamisen tärkeiksi piirteiksi osana työyhteisön hyvinvoinnin edistämistä koettiin tasa-  
puolisuus henkilöstöä kohtaan. Lisäksi esiin nousi selkeys, oma esimerkki siitä, miten toimintaan sekä oleminen sanojensa mittaisena.

*”Olla tasapuolinen, rehti ja sanansa pitävä niin vaikeissa kuin helpoimmissa asioissa. Hyvällä esimiestyöllä saat henkilöstön sydämen mukaan tekemiseen, eikä pelkästään fyysistä suorittamista.”*

Lisäksi tärkeäksi koettiin johtaminen esimerkin voimalla, ja kyky osata lukea työntekijöitä ja tietää heidän vahvuudet, sekä heikkoudet. Täytyy myös pystyä pitämään työntekijät jakamisrajan oikealla puolella, järjestämällä esimerkiksi jotain erityistä ohjelmaa heille. Lisäksi tulee olla reilu kaikkia kohtaan ja keskustella asioista asiallisesti.

#### 6.1.4 Ihmisläheinen johtaminen

Ihmisläheiseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä oli kyselyssä yhteensä kolme(3). Aihealue käsitteli omaa johtamistapaa, omia vahvuuksia sekä missä kukin haluaisi itseään tulevaisuudessa kehittää. Lisäksi aihealue käsitteli palautteen keruuta henkilöstöltä.

Vastaajat kuvailivat oma johtamistaan positiiviseksi, tavoitteelliseksi, kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi.

*”Annan tavoitteet ja priorisoin tehtävät. Annan palautetta, mutta myös KUUNTELEN”*

Lisäksi oma johtajuus tyyli koettiin nykyaikaisemmaksi kuin ennen, eli mietitään yhdessä miten ja mitä tehdään ja miten kannattaisi tehdä. Lisäksi vastaaja kertoi tekevänsä päätökset henkilöstön kanssa tehtyjen keskusteluiden perusteella ja näin yrittää olla mahdollisimman oikeudenmukainen kaikissa asioissa. Oman johtamisen tavoitteellisuus koettiin tärkeäksi, on lähtökohtaisesti erittäin tärkeää että on tavoite ja sitä kohti johdetaan.

Johtajana vastaajat kokivat olevan hyviä ihmissuhdetaidoissa, henkilöstöjohtamisessa ja positiivisuudessa. Itsensä kehittämiseen liittyen esiin nousivat erityisesti ajanhallintaan, tavoitettavuuteen ja pitkäjänteisyyteen liittyvät tekijät.

*”Joustava, positiivinen ja kehitystä enemmän, ehkä jyrkemmät säännöt”*

Omaksi vahvuudekseen yksi vastaajista kertoi myös sen, että hän on omaa laajan kokemuksen ja on itse myös tehnyt kaikkia yrityksen töitä. Ja kokemuksen avulla osaa tulkita ja arvioida eritavalla työtehtävien laajuutta ja haastavuutta. Lisäksi se myös helpottaa ymmärtämään alaisia ja päätösten tekemistä.

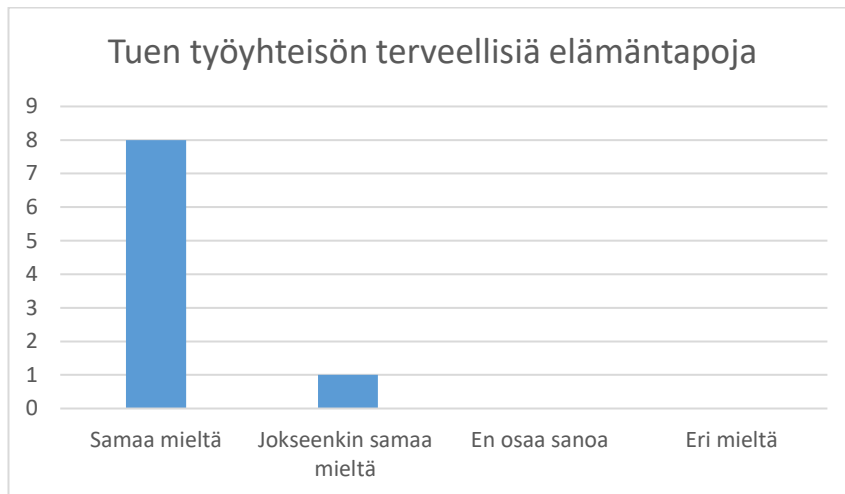
Palautteen keruuseen liittyen vastauksissa oli suuresti hajontaa. Osa vastaajista kerää palautetta säännöllisesti, kun taas suuri osa vastaajista kertoi, että ei kerää palautetta riittävästi tai ollenkaan. Ajatusta säännöllisestä palautteen keruusta pidetään kuitenkin hyvänä jatkoa ajatellen.

Yksi vastaajista kertoi, että käy kehityskeskusteluita säännöllisesti mutta palautetta ei erikseen henkilöstöltä ole kerätty, mutta jatkossa palautetta voitaisiin kerätä säännöllisesti. Toinen vastaaja taas puolestaan kertoi, että he ovat nyt aloittaneet kehityskeskustelut, ja tulevat sitä perinnettä jatkamaan myös tulevaisuudessa. Lisäksi esiin nousi, että näiden lisäksi pidetään viikoittain palavereita jossa käydään yhteisesti asioita läpi.

#### 6.1.5 Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä oli yhteensä viisi (5). Niissä kysyttiin hyvinvoivan työyhteisön keskeisimpiä asioita, kuten työyhteisön terveellisten elämäntapojen tukemisesta, työyhteisön/työympäristön turvallisuudesta huolehtimisesta sekä työyhteisön stressin ja kiireen hallinnasta sekä työyhteisön positiivisen ilmapiirin tukemisesta.

Kysyttäessä hyvinvoivan työyhteisön keskeisimpiä asioita nousi esille työn haasteellisuus, positiivisuus, hyvä yhteishenki ja yhtenevät arvot työyhteisön kesken. Lisäksi työyhteisön kokemus siitä, että heidän tekemä työnsä on tärkeää ja luottamuksellinen ilmapiiri nousivat esille.



**KUVIO 9: Tuen työyhteisön terveellisiä elämäntapoja**

Työhyvinvoinnin nykytilan kartoituskyselyssä kysymyksessä seitsemäntoista (17) kysyttiin, miten esimies kokee tukevansa työyhteisön terveellisiä elämäntapoja. Vastajista kahdeksan (8) vastasi olevansa samaa mieltä, ja tukevansa työyhteisön terveellisiä elämäntapoja. Kun taas yksi (1) vastaajista kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä terveellisten elämäntapojen tukemisesta.



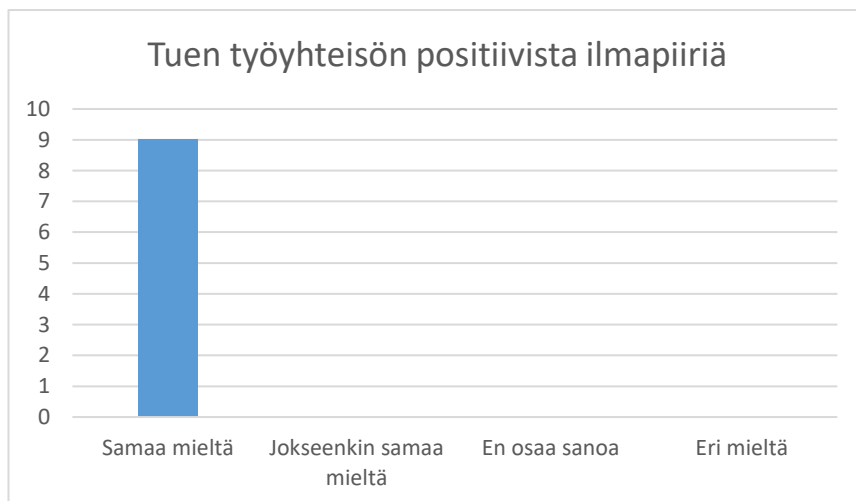
**KUVIO 10: Huolehdin työyhteisön/työympäristön turvallisuudesta**

Kysymyksessä kahdeksantoista (18) kysyttiin työyhteisön/työympäristön turvallisuudesta huolehtimisesta. Vastajista sata prosenttia (100 %) kertoi olevansa samaa mieltä ja pitävänsä sitä ehdottomasti tärkeänä asiana.



**KUVIO 11:** Tuen työyhteisön stressin ja kiireen hallintaa

Kyselyn kysymyksessä yhdeksäntoista (19) kysyttiin, miten vastaaja kokee tukevansa työyhteisön stressin ja kiireen hallintaa. Tässä vastauksissa oli selkeästi enemmän hajontaa kuin muissa. Vastaajista kuusi (6) kertoi olevansa samaa mieltä, kun taas vastaajista kolme (3) kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä.



**KUVIO 12:** Tuen työyhteisön positiivista ilmapiiriä

Kysymyksessä kaksikymmentä (20) kysyttiin työyhteisön positiivisen ilmapiirin tukemisesta. Tässä hajontaa ei syntynyt, ja vastaajista sata prosenttia (100 %) kertoi olevansa samaa mieltä.

## 6.2 Haastattelut

Teemahaastattelut pidettiin maanantaina 9.12.2019, torstaina 12.12.2019 ja maanantaina 16.12.2019. Haastatteluista toteutettiin kaksi (2) puhelimesta ja yksi (1) yrityksen tiloissa. Haastatteluiden kysymykset liittyivät hyvin paljon samoihin aiheisiin kuin kyselyssä, kuten työhyvinvoinnin merkitykseen itselle ja yritykselle, johtamiseen sekä johtamisen vaikutuksiin osana työhyvinvointia, omaan johtamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin.

Teemahaastattelun ensimmäisessä teemassa haastateltavilta kysyttiin työhyvinvoinnin merkityksestä itselle ja yritykselle. Lisäksi kysyttiin, kenen vastuulla työhyvinvointi yrityksessä koetaan olevan. Kaikki haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin merkityksen olevan suuri ja merkitsevän paljon yritykselle. Työhyvinvoinnin koettiin olevan erityisesti esimiesten vastuulla, mutta yhtä lailla kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla.

*”Lähtökohtana että ihmisillä on tämän päivän paineisessa työympäristössä, on kuitenkin kiva tulla töihin, että se on se ykkösasia sille työlle. Vaikka paineet voi olla kovia, niin kokee että työpaikalle on kiva tulla ja täältä saa sille työlleen arvostusta ja sitten niin kun oikein tiukoissa paikoissa kollegoiden tukea.”*

Lisäksi yksi haastateltavista kertoi työhyvinvoinnin merkitsevän hänelle yhteenkuuluvuutta ja työyhteisön hyvää yhteishenkeä. Työn tulee olla haasteellista ja siinä onnistuminen luo positiivista ajattelua. Lisäksi yhdeksi tärkeäksi asiaksi nousi, että töissä saa olla myös kivaa.

Kysyttäessä työhyvinvoinnin merkityksestä yritykselle kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että se on yksi tärkeimpiä asioita. Siihen liittyviä tärkeitä asioita ovat tuloksellinen ja sitoutunut henkilöstö sekä avoin ja innostunut ilmapiiri työyhteisön keskuudessa.

Työhyvinvoinnin merkitys koettiin haastateltavien mielestä erittäin tärkeäksi. Työhyvinvointi vaikuttaa kaikkien työntekijöiden jaksamiseen, viihtyvyyteen ja suoritustasoon. Mikäli työhyvinvointi ei ole kunnossa johtaa se myös poissaolo määriin ja sitä kautta suoraan yrityksen menestykseen. Lisäksi työhyvinvoinnin koettiin olevan nykypäivänä yritykselle myös brändi asia ja mahdollistaja menestyksekkäälle liiketoiminnalle.

Haastattelun toisessa teemassa haastateltavilta kysyttiin johtamisen merkityksestä työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin huomioimisesta ja näkymisestä omassa työssä. Lisäksi kysyttiin, miten haastateltava pyrkii johtajana edistämään työyhteisön hyvinvointia. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtamisen merkitys osana työhyvinvointia on suuri. Lisäksi koettiin, että omalla johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin esimerkiksi pyrkimällä itse toimimaan esimerkillisesti, muistamaan, että mitään ei saada aikaan yksin vaan tarvitaan tiimiä. Lisäksi haastateltavat kertoivat pyrkivänsä keskustelemaan mahdollisimman paljon alaisien kanssa ja näin huomioimaan työyhteisön hyvinvoinnin jututtamalla työntekijöitä, ja sitä

kautta olemaan perillä asioista. Johtamisen koettiin myös muuttuneen aikaisemmasta hierarkkisesta tyylistä enemmän tiimityöskentelyyn ja vapaampaan johtamiseen. Johtamisen muutokset koettiin hyvänä asiana, sillä maailma ja ihmiset muuttuvat koko ajan.

Hyväksi johtamiseksi haastatteluista nousivat esimerkillisyys, selkeät tehtävät, roolit ja työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Lisäksi yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että insinööri voittoa yhtiössä välttämättä tällaisia johtajuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita opita. Hän olikin sitä mieltä, että jotain tämän tyyppistä koulusta voisi heillä olla mahdollisesti tulevaisuudessa.

Haastattelun kolmannessa teemassa käsiteltiin omaa johtamista, itsensä kehittämistä johtajana, palautteen antamista henkilöstölle, palautteen keruuta henkilöstöltä ja kehityskeskusteluiden pitämistä. Kysyttäessä omasta johtajuudesta esiin nousivat muun muassa esimerkillisyys, ihmisten kuuntelu, olemaan helposti lähestyttävä. Lisäksi tavoitteellisuus ja tuloksellisuus menestyksekkääseen liiketoimintaan nousivat esille. Kehittämisen kohteeksi yksi vastaaja listasi pitkäjänteisyyden kehittämisen omassa työssään.

Lisäksi yksi haastateltava kertoi, että oma johtaminen riippuu tietysti myös aina siitä, minkälaisessa organisaatiossa työskentelee. Työntekijät ovat hyvin erilaisia, joten omaa johtajuutta tulee aina peilata erityisesti sitä kautta.

Kysyttäessä haastateltavilta palautteen keruusta/antamisesta sekä kehityskeskusteluiden pitämisestä kaksi kertoi pitävänsä kehityskeskusteluita säännöllisesti ja keräävänsä henkilöstöltä kehitysideoita ja palautetta. Yksi haastateltavista kertoi, että he pyrkivät ensimmäisten viiden vuoden ajan pitämään vuoden/puolentoista vuoden välein vastavalmistuneiden työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluita.

Kysyttäessä palautteen antamisesta/keruusta haastateltavilta nousi esiin seuraavan laisia ajatuksia:

*”Meillä on ruvettu pitää tällaisia viikkopalavereita, joita ei ole aikaisemmin ollut. Sit käydään ihan avoimesti tulokset ja kaikki muut lävitse ja siinä samalle me käydään ihan suoraan sitä palautetta porukalla. Sehän on niinku positiivista ja negatiivista.”*

*”Se on tärkeä se henkilöstön mielipide ja näkökulma, ja sieltä tulee ne parhaat kehitysideat, koska kaikki tietää sen oman työnsä ja sen haasteet.”*

*”Ei ole kyllä tämmöistä, ehkä luotettu kuitenkin siihen keskusteluun. Meillä on todella pieni vaihtuvuus täällä toimihenkilö puolella. Ehkä kuitenkin joku tämmöinen kanava vois olla, missä vois antaa avointa palautetta. Yhtälailta tyytyväisyyskyselyitäkin vois olla, siellähän tietysti voisi sitten nimettömänä sanoa.”*

Palautteen antoon liittyen ei yhteneväistä linjaa ollut, yksi pitää viikoittain palavereita jossa käydään yhteisesti henkilöstön kanssa asioita läpi. Toinen pitää tärkeänä, että otetaan huomioon henkilöstön mielipiteet ja näkökulmat asioihin. Kolmas haastateltava kertoi ettei heillä ole tällaista palautteen anto kanavaa ollut ja kokeekin, että tulevaisuudessa mahdollisesti tällaista voisi miettiä.

Haastattelun neljännessä teemassa käsiteltiin yleisesti työyhteisön hyvinvointi ja siihen liittyen terveellisiä elämäntapoja, turvallisuudesta huolehtimista, stressin ja kiireen hallintaa sekä työyhteisön positiivisen ilmapiirin tukemista. Lisäksi haastattelun lopussa kaikilta haastateltavilta kysyttiin, mitä asioita he pitävät kaikista keskeisimpinä hyvinvoivassa työyhteisössä. Kaikki haastateltavat kertoivat huolehtivansa työyhteisön hyvinvoinnista, ja kaksi haastateltavista kertoivat tarjoavansa työntekijöille liikuntaseteleitä ja näin edistävän terveellisiä elämäntapoja. Lisäksi yksi haastateltavista kertoi, että he järjestävät esimerkiksi mahdollisuuksien osallistua saunailtoihin ja jääkiekko otteluihin, näitä pyritään järjestämään että keväisin ja syksyisin olisi järjestetty joku yhteinen tapahtuma

Viimeiseksi kaikilta haastateltavista kysyttiin mitä asioita he pitävä keskeisimpinä hyvinvoivassa työyhteisössä. Esiin nousivat työkuorma, me henki, tuloksellisuus, arvostus ja keskustelu yhteys kaikkien välillä. Yksi haastateltavista kommentoi näin: *”Kyllä se pitkälti siihen hyvään johtamiseen kulminoituu, jos se on kunnossa niin sieltä se lähtee.* Johtajuus koettiin kaikkien vastaajien mielestä yhdeksi keskeisimmäksi asiaksi. Lisäksi myös työntekijöiden viihtyvyys koettiin yrityksen menestyksen kannalta erittäin tärkeäksi.

## 7 Johtopäätökset

Tärkeitä asioita työhyvinvoinnin lisäämiseksi työyhteisössä ovat eettisyys ja inhimillisyys. Työnantajan/esimiehen tulee muistaa, että työntekijän työolojen parantaminen sekä terveyden edistäminen ovat yrityksen tuottavuuden, tuloksellisuuden ja laadun perusta. Työllisyys itsessään on perusedellytys hyvinvoinnille, kun taas työttömyys puolestaan voi aiheuttaa pahoinvointia, terveysongelmia, syrjäytymistä ja erilaisia konflikteja. (Rauramo 2012, 17.) Työhyvinvointia johtaessaan esimiesten tulee kiinnittää näihin asioihin erityisen paljon huomiota, sillä työntekijät ovat lähtökohta menestykselle liiketoiminnalle. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että kaikki vastaajat sekä haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota, sillä se on menestykselle liiketoiminnan perusta ja hyvinvoiva työyhteisö on yksi avain siihen.

Toteutetun tutkimuksen ja saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin johtamisen nykytila kohdeyrityksessä on hyvä. Työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota ja

sitä pidetään yhtenä hyvin tärkeänä lähtökohtana yrityksen liiketoiminnalle. Kyselyyn vastajista kahdeksan (8) oli miehiä ja yksi (1) nainen. Haastatteluihin osallistuvista kaikki kolme (3) olivat miehiä. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että yrityksen ylin johto koostuu pääasiassa miehistä.

Vaikka työhyvinvoinnin johtamisen viime käden vastuu on johdolla, on se asia, johon työntekijä myös pystyy vaikuttamaan esimerkiksi pitämällä huolta omasta jaksamisesta, liikkumisesta, unesta ja riittävästä ravinnosta. Esimies voi luoda pohjan työhyvinvoinnille, mutta ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan kaikkeen. Vastajat olivat yhtä mieltä, siitä että vastuu on kaikkien, mutta ensisijaisesti yrityksen johdon. Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi merkittävimpiä osa-alueita johtamisen kokonaisuudessa ja päivittäisessä toiminnassa työyhteisössä. Johtaminen on sekä erilaisten prosessien johtamista, että siinä samalla ihmisten johtamista. Tulee muistaa, vaikka johtajalla on vastuu työyhteisöstä ja monista muista asioista, työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. (Rauramo 2012, 20.)

Kaikki haastatellut kokivat johtamisen tärkeyden työhyvinvoinnin osalta erittäin tärkeäksi, sekä johtajan merkityksen suureksi. Haastatellut kokivat, että hyvällä johtajuudella voidaan saavuttaa paljon, kun taas huonolla johtajuudella voidaan saada aikaan paljon negatiivisuutta, minkä seurauksena työn tehokkuus kärsii. Lisäksi haastateltavat kertoivat pyrkivänsä keskustelemaan mahdollisimman paljon alaisten kanssa ja näin jututtamalla työntekijöitä huomioimaan työyhteisön hyvinvoinnin, ja sitä kautta olemaan perillä asioista. Johtamisen koettiin myös muuttuneen aikaisemmasta hierarkkisesta tyylistä enemmän tiimityöskentelyyn ja vapaampaan johtamiseen. Johtamisen muutokset koettiin hyvänä asiana, sillä maailma ja ihmiset muuttuvat koko ajan. Lisäksi yksi haastateltavista totesi, että tämän alan yrityksessä ei tällaisia ihmissuhdeasioita opeteta ja, että varmasti muun alan toimijoilla on parempi kyky hoitaa tällaisia asioita. Hän pohtikin, että siihen liittyen he voisivat järjestää jonkinlaisia koulutuksia.

Yrityksen johdon työhyvinvoinnin johtamisen taito on yksi olennaisimpia asioita, jonka avulla voidaan vaikuttaa ihmisten työurien pidentymiseen. Johtajana tulee muistaa, että työhyvinvoinnin johtaminen ei ole pelkästään virkistyspäivien järjestämistä tai kerran vuodessa pidettäviä kehityskeskusteluja. Työhyvinvoinnin johtaminen on suuri kokonaisuus, ja sitä tulee tehdä jatkuvasti. (Työterveyslaitos 2014.)

Tutkimustulosten perusteella omaa johtamista kuvailtiin esimerkiksi tasapuoliseksi, tavoitteelliseksi, kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi. Lisäksi vastajat kokivat olevansa hyviä ihmissuhdetaidoissa, henkilöstöjohtamisessa ja positiivisuudessa. Kehitettävää koettiin olevan erityisesti ajanhallinnassa, tavoitettavuudessa ja pitkäjänteisyydessä.

Krista Pahki työterveyslaitokselta toteaa, että hyvän johtajuuden voi tiivistää kolmeen k:hon kysy, kuuntele ja kannusta. Johtajan tehtävänä on mukautua tarpeen mukaan erilaisiin tilanteisiin ja luoda keskustelua työyhteisön välillä. Hyvän työyhteisön tunnistaa keskinäisestä luottamuksesta, yhdessä tekemisestä sekä yhdessä sovituista tavoitteista, joihin kaikki työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneita. Tänä päivänä johtamisen tulisi olla kaikkea muuta kuin alas-päin suunnattua sanelua, mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Hyvä johtaja on läsnä, neuvoo, tukee ja antaa työntekijälle tilaa omille ideoille ja onnistumisille. (Työterveyslaitos 2017.)

Palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeä osa jokaisen työtä. Miten voisimme oppia, jos emme saa palautetta tai kehitysideoita tekemästämme työstä. Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksessä palautteen keruussa oli suurta hajontaa. Osa kerää palautetta säännöllisesti ja pitää viikoittain viikkopalavereita tai vuosittain kehityskeskusteluita. Suuri osa kuitenkin myös kertoo, ettei kerää palautetta riittävästi tai ollenkaan. Ajatusta säännöllisestä palautteen keruusta pidetään kuitenkin hyvänä ajatuksena tulevaisuuden kannalta.

Tietoperustassa olenkin kirjoittanut palautteen annosta näin ”Oikeanlainen palautteen antaminen on keskeisessä asemassa, on tärkeää osata ja muistaa antaa kiitosta työyhteisölle ja huomioida onnistumiset. Yhtälaillla rakentava palaute on myös tärkeää, sillä se auttaa oman työn kehittämässä. Palautteen antamisen tulisivikin olla säännöllistä ja toistuvaa, pelkät kehityskeskustelut vuosittain eivät riitä, vaan tähän lisäksi tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta. (Mustakangas 2017.)” Palautteen antaminen ja saaminen on Mustakankaan mukaan erittäin tärkeää. Lisäksi hän toteaa että vuosittaiset kehityskeskustelut eivät riitä vaan tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä.

Lopuksi kyselylomakkeessa ja haastatteluissa kysyttiin työyhteisön terveellisten elämäntapojen tukemisesta, työyhteisön/työympäristön turvallisuudesta huolehtimisesta, työyhteisön stressin ja kiireen hallinnasta sekä työyhteisön positiivisen ilmapiirin tukemisesta. Kyselyyn vastanneista ja haastatteluun osallistuneista kaikki kokivat, että ottavat nämä asiat huomioon ja kiinnittävät niihin huomiota omassa työssään.

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden perusteella työhyvinvoinnin keskeisimmiksi asioiksi nousivat jaksaminen, työkuorman määrä, turvallisuus sekä itsensä tärkeäksi tunteminen osana työyhteisöä. Näiden lisäksi työn haasteellisuus, yhteishenki ja yhtenevät arvot koettiin keskeisiksi asioiksi hyvinvoivassa työyhteisössä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tuloksellisuus ja tavoitteellisuus olivat kaikille tärkeitä asioita. Nämä asiat nousivat esiin useasti kysyttäessä työhyvinvoinnin merkityksestä yritykselle. Lisäksi vastauksista voitiin huomata, että työntekijää arvostetaan, sillä yksi vastaaja totesi ihmisten olevan koko liiketoiminnan perusta. Voidaankin todeta, että yrityksessä arvostetaan kaikkien tekemään työtä, oli se sitten mitä tahansa.

Rauramo (2012) työhyvinvoinnin portaat mallissa on viisi askelmaa terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Saadut vastaukset osoittavat, että kohdeyrityksessä johtajat kiinnittävät huomiota terveyteen tarjoamalla liikuntaseteleitä ja työterveyshuollon palveluita. Turvallisuuteen liittyen, johtajat kertoivat olevansa oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia kaikkia kohtaan, sekä huolehtivansa työyhteisön turvallisuudesta. Yhteisöllisyyteen puolestaan kiinnitetään huomiota huolehtimalla työntekijöistä ja yrityksen tuloksellisuudesta. Yrityksessä johto arvostaa työntekijöitä ja jokaisen työpanosta, haastatteluissa todettiinkin että työntekijät ovat yksi keskeisimpiä asioita menestyksessä liiketoiminnassa. Lisäksi vastausten perusteella työntekijöiden osaamiseen kiinnitetään huomiota, otetaan huomioon jokaisen osaaminen ja tarjotaan mielekkäitä ja haastavia uusia työtehtäviä.

Yleisesti ottaen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksessä työhyvinvointiin suhtaudutaan vakavasti ja siihen panostetaan. Työntekijöitä kuunnellaan ja heidät otetaan huomioon. Palautteen anto oli aihealueena ainoa, joka aiheutti vastausten suhteen eniten häjontää.

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen onnistumista pohdittaessa voidaan todeta, että tutkimus onnistui hyvin. Vastausprosentiksi muodostui noin 50 prosenttia, jota pidän hyvänä vastausmääränä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Uskon, että paremman vastausprosentin saamiseksi, kysely olisi pitänyt toteuttaa kokonaisuudessaan monivalintakyselynä. Mutta toisaalta, olisinko moni valinta kyselyllä osannut kysyä oikeita asioita ja mitä tietoja työhyvinvoinnista olisi noussut esiin? Tämä kyselymenetelmä kuitenkin nosti esiin eroavaisuudet palautteen annossa. Johtajat ovat yleensä hyvin työllistettyjä eli todella kiireisiä, ja vastaaminen avoimiin kysymyksiin ajatuksella vie aikaa. Jos koko ajan on kiire, ei kyselyyn viitsitä käyttää aikaa. Uskonkin, että moni valintakysymyksiin vastaaminen koetaan nopeammaksi ja helpommaksi tavaksi, mikäli aikaa on rajallisesti käytettävissä. Tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä on yleisesti erittäin hyvä. Vastauksia saatiin sen verran, että tuloksia pystyttiin vertailemaan ja tekemään niiden pohjalta johtopäätökset työhyvinvoinnin tilasta.

Yhteiskunnallisesti tänä päivänä työhyvinvointi on kaikille yritykselle tärkeä asia, ja siihen tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota. Kaikki meistä jotka ovat työelämässä olleet omaavat omat kokemukset työhyvinvoinnista, sen johtamisesta ja vaikutuksista omaan työhön. Itse olen tähän mennessä kokenut monenlaisia erilaisia johtajia ja esimiehiä. Mutta jokainen voi varmasti allekirjoittaa asian että työhyvinvointi, työssä viihtyminen ja turvallisuus ovat erittäin tärkeitä asioita ja niihin tulee kiinnittää huomiota ja pyrkiä vaikuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Nykyään ihmiset ovat vaativampia, ja tietoisempia omista oikeuksistaan ja

tarpeistaan ja osataan vaatia itselle kuuluvia asioita. Jo lakikin velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta vakuuttamalla työntekijän. Lisäksi uudella työaikalalla halutaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin. Lainsäädäntömme edellyttääkin, että työnantajan tulee vahvasti ottaa työntekijän turvallisuus ja hyvinvointi huomioon. Yhteiskunnallisesti voidaankin ajatella, että mikäli työntekijä oikeuksiin, hyvinvointiin ja turvallisuuteen kiinnitetään huomiota, vaikuttaa se positiivisesti esimerkiksi työurien keston. Yhteiskunnallehan sitä parempi, mitä myöhempään ihmiset eläköityvät ja näin ollen viihtyvät ja pysyvät pidempään työelämässä.

Olisiko tutkimustulos ollut erilainen, mikäli kaikki olisivat vastanneet kyselyyn? Todennäköisesti olisi ollut. Materiaalia olisi saatu laajemmin, ja työhyvinvoinnin tilaa olisi voitu tutkia kokonaisvaltaisemmin koko konsernin tasolla. Vastaamattomuus nosti kysymyksen, mistä syystä puolet jättivät vastaamatta kyselyyn. Oliko syynä mahdollisesti kiire, eikä työhyvinvointia pidetä tärkeänä asiana vai koetaanko että työhyvinvoinnin tila yrityksessä ei ole hyvällä mallilla? Syitä voi olla monia.

Yritykselle keskeisimmät hyödyt olivat mielestäni ehdottomasti tieto tuosta palautteen anosta ja keruusta, sekä tieto siitä että heidän yrityksessä tällä hetkellä työhyvinvoinnin johtamisen nykytila on erittäin hyvä ja työntekijää arvostetaan. Lisäksi toimeksiantaja voi hyödyntää toteutettua opinnäytetyötä tulevaisuudessa vertailuun, esimerkiksi jos he toteuttavat samanlaisen tutkimuksen 5 vuoden päästä. Tutkittuja asioita voidaan verrata aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen. Lisäksi yritys voi jatkojalostaa tutkimusta, siten että seuraavaksi kysely työhyvinvoinnista ja sen toteutumisesta toteutettaisiin työntekijöille. Työntekijöille tehdyn tutkimuksen tuloksia voitaisiin verrata johdolle tehtyyn tutkimukseen, ja näin selvittää välittyykö johdon toimet ja ajatukset työhyvinvoinnista työntekijöille. Työntekijöiden ja johdon ajatuksia työhyvinvoinnin tilasta vertailemalla saataisiin varmasti paljon erilaisia ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen kohdeyrityksessä.

Yhteistyö yrityksen kanssa toimi hyvin ja kaikki sujui ongelmitta. Haastatteluiden ja aikataulujen sopiminen meni jouhevasti ja haastattelut saatiin toteutettua hyvissä ajoin. Yhteistyö yrityksen kanssa olikin omasta mielestäni vaivatonta. Omalta osaltani koen, että opinnäytetyöprosessi on opettanut minulle paljon uutta liittyen työhyvinvointiin, johtamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin liittyen. Mikäli nämä asiat eivät ole kunnossa omassa työelämässä, tulee voida ilmaista oma huolensa puutteista ja vaatia työhyvinvoinnin parempaa huomioimista. Uskon, että erityisesti prosessista on itselleni hyötyä tulevaisuutta ja työelämää ajatellen. Pysin tunnistamaan oman jaksamisen rajat, vaikutan itse positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin ja huolehdin myös omalta osaltani työhyvinvoinnista.

## Lähteet

### Painetut

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.

Hirsijärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen- Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy- Juvens Print

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

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

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Edita

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress

Tirkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä- Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa- Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1-3.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD- Books on Demand

## Sähköiset

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020. Työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus. Viitattu 2.4.2020

<https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyohyvinvointi/>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Työkykyjohtamisen periaatteet. Viitattu 30.10.2019.

<https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Great Place To Work. 2020. Viitattu 1.4.2020

<https://www.greatplacetowork.fi/>

Jyväskylän yliopisto 2020. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 19.2.2020

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmätietoa-ja-palveluja>

Mustakangas, T. 2017. Työhyvinvoinnilla tuottavuuteen. Viitattu 3.4.2020

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132693/Mustakangas\\_Tyohyvinvoinnilla%20tuottavuuteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132693/Mustakangas_Tyohyvinvoinnilla%20tuottavuuteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Puttonen, S. Mervi, H. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointia paremmaksi. Helsinki: Työterveyslaitos

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

R, Kauppi & H, Lahtela 2014. Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä. Oulu: Dia-konia- Ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.4.2020

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82280/OT\\_2014\\_final\\_20092014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82280/OT_2014_final_20092014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Uusi työtaturma- ja ammattitautilaki voimaan 2016. Viitattu 24.10.2019

[https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/uusi-tyotaturma-ja-ammattitautilaki-voimaan-2016](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uusi-tyotaturma-ja-ammattitautilaki-voimaan-2016)

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 7.3.2020.

[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työhyvinvoinnin ABC 2019. Viitattu 11.3.2020

<https://www.antell.fi/app/uploads/2019/01/tyohyvinvoinnin-abc.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Uusi työaikalaki pähkinänkuoressa. Viitattu 2.4.2020

<https://tem.fi/uusi-tyoaikalaki-pahkinankuoressa>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Työlainsäädäntö. Viitattu 24.10.2019

<https://tem.fi/tyolainsaadanto>

Työterveyslaitos 2014. Hyvä esimies johtaa myös työhyvinvointia. Viitattu 7.3.2020

<https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-esimies-johtaa-myos-tyohyvinvointia/>

Työterveyslaitos 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Viitattu 7.3.2020

<https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>

Työterveyslaitos 2019a. Työhyvinvointi. Viitattu 9.10.2019

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos 2019b. Työkykytalo. Viitattu 23.10.2019

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

## Liitteet

Liite 1: Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus- kysely esimiehille ja johdolle .....	42
Liite 2: Teemahaastattelun runko .....	44

## Liite 1: Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus- kysely esimiehille ja johdolle

### 1. Taustatiedot

#### 1.1 Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu, tai en halua vastata

#### 1.2 Ikä

- 20-30
- 30-40
- 40- 50
- 50+

#### 1.3 Työnimike

- Toimitusjohtaja
- Esimies

#### 1.4 Työsuhteen kesto

- Alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

### 2. Työhyvinvoinnista yleisesti

#### 2.1 Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?

#### 2.2 Mitä arvioit työhyvinvoinnin merkitsevän yrityksellenne?

#### 2.3 Kenen vastuulla koet työhyvinvoinnin olevan?

### 3. Työhyvinvointi ja johtaminen/esimiestyö

#### 3.1 Mikä vaikutus mielestäsi johtamisella on työhyvinvointiin?

#### 3.2 Huomioitko omassa työssäsi työhyvinvoinnin? Jos vastasit kyllä, miten se näkyy? Jos taas vastasit ei, niin miksi et huomioi?

#### 3.3 Miten omalla johtamisella/esimiestyöllä voisitte edistää työyhteisönne hyvinvointia

#### 3.4 Kuinka tärkeänä pidät johtamista/esimiestyötä yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä? Perustele vastauksesi.

### 4. Oma johtaminen/esimiestyö

#### 4.1 Miten kuvailisit omaa johtamistasi/esimiestyötäsi?

#### 4.2 Missä koet olevasi hyvä, ja miten kehittäisit itseäsi johtajana/esimiehenä?

#### 4.3 Annatko säännöllisesti alaisille palautetta? Kritiikkiä/kiitosta.

#### 4.4. Keräättekö säännöllisesti henkilöstöltä palautetta. Miten, kuinka usein? Jos ette, niin miksi?

4.5 Kuinka usein käytte kehityskeskusteluita henkilöstön kanssa?

5. Työyhteisön hyvinvointi

5.1 Tuen työyhteisön terveellisiä elämäntapoja?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä

5.2 Huolehdimme työyhteisön/työympäristön turvallisuudesta?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä

5.3 Tuen työyhteisön stressin ja kiireen hallintaa?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä

5.4 Tuen työyhteisön positiivista ilmapiiriä?

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Eri mieltä

5.5 Mitkä asiat ovat mielestäsi keskeisimpiä hyvinvoivassa työyhteisössä?

Kiitos vastauksistasi!

## Liite 2: Teemahaastattelun runko

### Teemahaastattelun runko

#### 1. Työhyvinvointi

- Mitä tarkoittaa itselle
- Merkitys yritykselle
- Vastuu

#### 2. Työhyvinvoinnin johtaminen/esimiestyö

- Johtamisen/esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin
- Työhyvinvoinnin huomioiminen ja sen näkyminen omassa työssä
- Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen johtajana/esimiehenä
- Johtamisen tärkeys osana työhyvinvointia, oma työ

#### 3. Oma johtaminen/esimiestyö

- Oma johtaminen/esimiestyö, miten kuvailisit
- Itsensä kehittäminen johtajana/esimiehenä
- Palautteen antaminen
- Palautteen keruu henkilöstöltä
- Kehityskeskustelut

#### 4. Työyhteisön hyvinvointi

- Työyhteisön terveellisten elämäntapojen tukeminen
- Työyhteisön/työympäristön turvallisuudesta huolehtiminen
- Työyhteisön stressin ja kiireen hallinta
- Työyhteisön positiivisen ilmapiirin tukeminen
- Palkitsemisjärjestelmä
- Keskeiset asiat hyvinvoivassa työyhteisössä