



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Marita Pöllänen

Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi ylempi AMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

7.3.2021

Tekijä(t) Otsikko	Marita Pöllänen Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen.
Sivumäärä Aika	53 sivua + 4 liitettä 7.3.2021
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaaja(t)	Marjatta Komulainen, Lehtori Leena Rekola, Yliopettaja
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata, mistä mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus muodostuvat MIKKO, mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus- ja Tuottavasti moninainen -hankkeiden asiantuntijoiden mukaan. Kartoitin myös hankeasiantuntijoiden näkemyksiä, ovatko mikro- ja pk-yritykset saaneet MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hankkeiden yrityskehittämisen prosessin aikana uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen. Opinnäytetyöni tavoite oli saada tietoa mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytilasta.</p> <p>Hankkeet olivat Metropolia Ammattikorkeakoulun tutkimus, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan toteuttamia ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamia hankkeita, joiden tavoitteena oli lisätä mikro- ja pk-yritysten tuottavuutta ja henkilöstön työhyvinvointia. Hankkeet toteuttivat yrityskehittämisen prosesseja yhteistyössä 40 uusimaalaisen ja eteläkarjalaisen yritysten kanssa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineiston hankintamenetelmänä käytettiin fokusryhmähaastattelua. Haastatteluun osallistui kahdeksan hankeasiantuntijaa, jotka olivat toimineet MIKKO- tai Tuottavasti moninainen -hankkeissa. Haastatteluaineisto analysoitiin induktiivisesti aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset toivat esille, että työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen vaikuttavat toinen toisiinsa. Kaikkia edellä mainittuja osa-alueita kehittämällä saadaan hyvinvoivia työyhteisöjä, jotka ovat myös tuottavia. Hyvinvoivassa ja tuottavassa työyhteisössä nämä kaikki osa-alueet ovat mahdollisimman hyvässä tasapainossa. Hyvinvoivassa työyhteisössä ymmärretään myös jatkuva osaamisen ja toiminnan kehittäminen. Kehittämistyötä on tärkeää tehdä yhdessä koko työyhteisön kanssa. Opinnäytetyön tuloksista on myös nähtävissä, että työyhteisöissä on paljon haasteita työhyvinvoinnin toteuttamisessa, työhyvinvoinnin johtamisessa ja ymmärryksessä työhyvinvoinnin vaikutuksesta tuottavuuteen.</p> <p>Mikro- ja pk-yritykset saivat yrityskehittämisen prosessin aikana uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen ja näin ollen voidaan todeta, että hankkeiden toiminta on ollut hyvin kohdennettua ja vaikuttavaa. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää tulevien työelämän kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen.</p>	
Avainsanat	mikro- ja pk-yritys, yrityskehittäminen, työhyvinvointi, tuottavuus

Author(s) Title	Marita Pöllänen The effects of well-being at work on productivity in micro, small and medium-sized enterprises.
Number of Pages Date	53 pages + 4 appendices 7 March 2021
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Specialisation option	Social and Health Care Service Management
Instructor(s)	Marjatta Komulainen, Senior Lecturer Leena Rekola, Principal Lecturer
<p>The purpose of this final project was to describe of what does the well-being and productivity at work consist of in micro, small and medium-sized enterprises according to the experts in <i>MIKKO</i>, <i>Wellbeing at Work and Productivity in SMEs</i> and <i>Productivity and Diversity in SMEs</i> projects. I surveyed the expert's views on whether the enterprises have received new tools to promote well-being and productivity at work during the enterprise-specific development processes in the two projects. The object of this final project was to acquire information about the current state of well-being and productivity at work in micro, small and medium-sized enterprises. The final project was carried out as a qualitative study, and the data was acquired using a focus group interview. Eight experts that had taken part in the MIKKO- and Productivity and Diversity in SMEs projects were interviewed. The interviews were analyzed inductively using data-based content analysis.</p> <p>MIKKO- and Productivity and Diversity in SMEs projects were carried out within the research, development, and innovation activities of Metropolia University of Applied Sciences and they were co-financed by the European Social Fund (ESF). The common objective of the two projects was to increase the well-being of employees and the productivity at work in micro, small and medium-sized enterprises. In the project's enterprise-specific development processes were carried out in co-operation with 40 Finnish companies from Uusimaa and South Karelia regions.</p> <p>The results of the final project emphasize that well-being at work, its management and relation to productivity interact with each other and by developing all these areas we reach healthy and productive work communities, in which all these aspects are in a good balance. In a healthy work community, the ongoing development of both competence and activities is understood. It is important that the development process is done together with the whole work community. The results also showed that there are many challenges in realizing and managing well-being at work and understanding its effects on productivity of work communities. During the development process that was carried out in the project's, the enterprises got new tools for promoting well-being and productivity at work, and therefore project activities were found to be well targeted and effective. The results of the final project can be utilized in the planning and implementation of future working life development projects.</p>	
Keywords	micro, small and medium-sized enterprise, enterprise-specific development process, well-being at work, productivity

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat	3
2.1	Mikro- ja pk-yritys	3
2.2	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	3
2.3	Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen	6
2.4	Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin johtaminen	8
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimustehtävä	10
4	Toimintaympäristön kuvaus	11
4.1	MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hanke	11
4.2	Yrityskohtainen kehittämisprosessi	12
5	Opinnäytetyön toteuttaminen	14
5.1	Opinnäytetyön metodologinen lähestymistapa	14
5.1.1	Fokusryhmähaastattelu tutkimusaineiston hankintamenettelynä	15
5.1.2	Fokusryhmähaastattelun toteutus	16
5.1.3	Fokusryhmähaastatteluaineiston dokumentointi ja analyysi	18
6	Opinnäytetyön tulokset	22
6.1	Työhyvinvointia edistävät tekijät	22
6.2	Työhyvinvointia estävät tekijät	23
6.3	Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, edistävät tekijät	26
6.4	Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, estävät tekijät	29
6.5	Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät.	30
6.6	Työhyvinvoinnin johtamista estävät tekijät.	32
6.7	Yrityskohtaisen kehittämisprosessin mahdollistavat uudet työvälineet mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen	33
7	Pohdinta	38
7.1	Pohdintaa työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin suhteesta tuottavuuteen ja työhyvinvoinnin johtamisen edistävästä tekijöistä	38
7.2	Pohdintaa työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin suhteesta tuottavuuteen ja työhyvinvoinnin johtamisen estävästä tekijöistä	40
7.3	Pohdintaa yrityskohtaisen kehittämisprosessin mahdollistaneista uusista työvälineistä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämässä	41

7.4	Tutkimuksen luotettavuus	43
7.5	Tutkimuksen eettisyys	44
8	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	46
	Lähteet	49

Liitteet

Liite 1. Kutsu fokusryhmähaastatteluun

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Tiedote tutkimuksesta

Liite 4. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

1 Johdanto

Työelämä on murroksessa. Tulevaisuuden työn ennakoidaan olevan henkisesti kuormittavampaa kuin aiemmin ja kriittinen osaaminen linkittyy tiukasti myös työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin. Työyhteisöt tarvitsevat keinoja voida hyvin ja tehdä mielekästä työtä myös muutoksen keskellä. Tulevaisuuden osaaminen muodostuu yksilön ajattelu- ja oppimistaidoista sekä yhteisön vuorovaikutukseen liittyvistä taidoista. Myös erilaisissa ympäristöissä toimimiseen liittyvät työelämätaidot tulevat entistä enemmän korostumaan. Oppivat yhteisöt ja organisaatiot tukevat jatkuvaa työn kautta oppimista ja uteliasta oppimisen kulttuuria. Tulevaisuudessa työyhteisöissä tarvitaan sekä perinteistä ryhmätyö-, koordinointi- ja organisointitaitoja että kykyä ymmärtää erilaisuutta ja käydä merkityksellistä ja rakentavaa dialogia. Tulevaisuudessa on tärkeää osata toimia verkostoissa ja muodostaa yhteisöjä. Työn murroksessa selviämiseksi tärkeintä on vahva sosiaalinen pääoma. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko 2017: 30–32.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa organisaatiossa. Johtamisen kokonaisuuteen sisältyy asioiden, prosessien ja ihmisten johtamista. Parhaimmillaan hyvinvoinnin johtaminen on työntekijöiden ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle, kannustamista ja valmentamista. Työhyvinvointi perustuu työyhteisön arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytänteiden linjaukseen. Eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt ohjaavat työhyvinvoinnin kehittämistä. Työyhteisön ylin johto vastaa työhyvinvoinnista, mutta sen edistäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle. Työhyvinvoinnin johtaminen on organisaation osaamispääomaa ja sosiaalista pääomaa sekä laaja-alaista yhteistyötä. (Rauramo 2012: 19–20.) Työhyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen talouteen niin tuottavuuden kuin kulujen kautta. Kun työt sujuvat, työn jälki on laadukasta ja toiminta tuloksekasta. Työhyvinvointiin panostamisella on myös vaikutusta terveyden edistämiseen, sairauspoissaolojen vähentymiseen ja mahdollisiin yrityksen työkyvyttömyysmaksuihin. Työhyvinvoinnista huolehtimalla voimme vaikuttaa kulujen hallintaan. (Ahola 2011: 7, 119.)

Metropolia Ammattikorkeakoulun tutkimus, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa toteutettiin vuosina 2017–2020 kaksi Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamaa hanketta: MIKKO, mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus hanke sekä Tuottavasti moninainen hanke. Molemmat hankkeet toteuttivat ESR toimintalinjaa 3, jossa erityistavoitteena oli tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Hankkeet tarjosivat mikro-

ja pk-yrityksille maksuttoman yrityskohtaisen kehittämisprosessin, jossa henkilöstön työhyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta sekä toimintaa kehitettiin osallistavan yhteistyökentelyn avulla. Prosessia ohjasivat Metropolia Ammattikorkeakoulun ja LAB - ammattikorkeakoulun kokeneet asiantuntijat. Yrityskohtaisten kehittämisprosessien aikana asiantuntijat fasilitoivat työpajoja, jossa yritysten henkilöstö ja johto yhdessä tunnistivat ja nimesivät työssä ilmeneviä kuormitus- ja voimavaratekijöitä tarkastellen työtä ja työn sujuvuutta eri näkökulmista. Kuormitus- ja voimavaratekijöistä valittiin kehittämiskohteet, joiden pohjalta toteutettiin yrityskohtainen kehittämisprosessi. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020 a – b.) Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt hankkeesta MIKKO, mikro ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus nimitystä MIKKO-hanke.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jossa näkökulma on fenomenologinen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata, mistä mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus muodostuvat MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hankeasiantuntijoiden mukaan. Kartoitin myös hankeasiantuntijoiden näkemyksiä siitä, ovatko mikro- ja pk-yritykset saaneet MIKKO- ja Tuottavasti moninaisen yrityskohtaisen kehittämisprosessin aikana uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen. Opinnäytetyön aineiston hankin fokusryhmähaastattelun avulla ja haastatteluaineiston analysoin induktiivisesti aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Opinnäytetyöni tavoitteena on saada tietoa mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytilasta. Tietoa voidaan käyttää tulevien työelämän kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen.

2 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

2.1 Mikro- ja pk-yritys

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan mikroyritys on yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin kymmenen työntekijää. Mikroyrityksen vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa. Mikroyrityksen nimeä käytetään myös yrityksestä, jonka taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa ja joka täyttää perusteen riippumattomuudesta. (Tilastokeskus 2020 a.)

Riippumattomia yrityksiä ovat tilastokeskuksen mukaan ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2020 b.)

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) Tilastokeskus määrittää yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Pk-yritysten vuosiliikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja jotka täyttävät myös perusteen riippumattomuudesta. (Tilastokeskus 2020 b.) Tilastokeskuksen vuoden 2017 yritysrekisterin mukaan Suomessa toimivista yrityksistä oli mikroyrityksiä 264 519 eli 93,2 prosenttia, pienyrityksiä on 15 989 (5,6 %) ja keskisuuria yrityksiä 2 883 (1,0 %). 2000-luvulla uudet työpaikat Suomessa ovat syntyneet pieniin ja keski-suuriin yrityksiin. Vuosina 2001—2017 pk-yritykset loivat työpaikkoja yli 104 690 hengelle. Näistä työpaikoista 81 500 syntyi alle 50 hengen yrityksiin. (Yrittäjät 2020 a.)

2.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö. Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän mukaan terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila (Virolainen 2012: 11). Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Työterveyslaitos 2020).

Hyvinvointia ei voida kokonaisvaltaisesti hahmottaa, jos ilmiötä ajatellaan vain hyvinvointi - pahoinvointi akselilla. Osa asiantuntijoista ovat lisänneet terveystieteeseen myös henkisen näkökulman. Näin kokonaisvaltainen työhyvinvointi määritelmä on muo-

toutunut pitämään sisällään sekä fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen että henkisen työhyvinvoinnin. (Virolainen 2012: 11.) Työhyvinvoinnin toteutuessa työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, jossa työ tukee heidän elämänhallintaansa parhaalla mahdollisella tavalla (Työterveyslaitos 2020).

Työhyvinvointi voidaan jakaa myös useampaan osa-alueeseen, joilla kaikilla on vaikutusta työhyvinvoinnin toteutumiseen. Kauhasen (2016: 28) mukaan työhyvinvoinnin osatekijät ovat: yksilön terveys ja työkyky, työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuus, työ, työn mitoitus ja organisointi, työyhteisön sosiaaliset suhteet ja johtamisen tiedonkulku. Työhyvinvoinnin kokeminen muodostuu monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksen summana. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työpaikka, työnteko ja työyhteisö sekä yksilön omat elintavat, terveydentila ja muu elämäntilanne. Positiivisen elämän asenteen omaavat henkilöt kuormittuvat vähemmän kuin pessimistisesti elämään suuntautuvat henkilöt esimerkiksi työpaikan ristiriitatilanteissa. Yksilötasolla tarkastettuna työhyvinvointi koetaan subjektiivisena kokemuksena. (Virolainen 2012: 12–13; Manka – Heikkilä-Tammi – Vauhkonen 2012: 13.)

Työhyvinvointia voidaan hahmottaa myös voimavaralähtöisesti. Työn voimavarojen kehittäminen tapahtuu lisäämällä työhyvinvointia edistäviä toimia ja pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Työn voimavaroja ovat kannustava ja osallistava johtaminen, sekä innovatiivinen ilmapiiri. Työn hallinnalla, vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuudella on yksilölle myös työn voimavaroja lisäävä merkitys. Yksilön psykologisella pääomalla on vaikutusta työn voimavaroihin. Yksilöllisen pääomaan kuuluu itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys, sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. Ryhmän voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys ja ryhmän toimivuus. Työhyvinvointi on siis monien asioiden summa ja sen katsotaan syntyvän yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. (Manka ym. 2012: 8,13.)

Edellä kuvattuja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä havainnollistaa seuraavaksi kuvio 1.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2012: 12)

Hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä ja tämä näyttäytyy yksilöissä työnä ja organisaatiossa voimavarana. Hyvä työyhteisön ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä sekä auttaa kestämaan myös tilapäiset vastoinkäymiset. Työhyvinvoinnin voimavaralähtöisestä ajattelusta käytetään myös nimeä tasapainomalli. Tasapainomalli havainnollistaa, että työhyvinvointi työpaikalla lisääntyy, jos työn myönteiset piirteet ovat isommat kuin sen kuormittavat tekijät. Tasapainomallista on kehittynyt edelleen työn vaatimusten ja hallinnan malli. Tasapainon saavuttamisen sijasta painopiste on siirtynyt aktiivisempaan suuntaan. Työn vaatimukset voivat synnyttää joko positiivista tai negatiivista painetta. Positiivinen paine antaa yksilölle oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä. Negatiivinen paine voi pahimmillaan passivoida ja sairastuttaa yksilöä. Vaatimusten ja hallinnan malliin on myöhemmin lisätty myös sosiaalinen tuki, jolla on todettu merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Laaja-alaisen työhyvinvoinnin mallin mukaisesti organisaation työhyvinvointiin pyrkivän muutossyökäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina voivat toimia kehittämistarpeet, jotka tulevat esille työnorganisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa. (Docendum 2020.)

Kokonaisvaltainen hyvinvoinnin edistäminen jakautuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn edistämiseksi lainsäädännön kautta sekä tukemalla toimintaa, joilla edistetään kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista sekä työnteon kannattavuutta. Organisaation vastuulla on huolehtia työpaikan turvallisuudesta, noudattaa työntekoa koskevaa lainsäädäntöä sekä rakentaa miellyttävä työskentelyilmapiiri. Yksilön vastuulle kuuluu huolehtia omista elinvoimistaan sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. (Virolainen 2012:12; Työturvallisuuslaki 2020a.)

2.3 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen talouteen sekä tuottavuuden että kulujen kautta. Kun työt sujuvat, työn jälki on laadukasta ja toiminta tuloksekasta. Työhyvinvointiin panostamisella on vaikutusta terveyden edistämiseen ja sairauspoissaolojen vähentymiseen sekä mahdollisiin yrityksen työkyvyttömyysmaksuihin. Työhyvinvoinnista huolehtimalla voimme siis vaikuttaa kulujen hallintaan. (Ahola 2011: 7,119.) Jos työyhteisöjen työhyvinvointia laiminlyödään, niin henkilöstö altistuu herkemmin työperäisille sairauksille ja henkilöstön työmotivaatio sekä yhteishenki heikkenevät. Nämä tekijät yhdessä syövät organisaation menestymisen edellytyksiä. (Pyöriä 2012: 14.) Työhyvinvoinnin laaja-alaista ajattelua lisäämällä voidaan painopiste siirtää työyhteisön kielteisten voimavarojen tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien positiivisten asioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittämällä saadaan myönteisiä vaikutuksia työyhteisön menestymiseen. (Docendum 2020.)

Työhyvinvointi ei ole yksiulotteinen ilmiö, koska useimmissa työtehtävissä on mahdollista kokea ainakin lyhyellä aikavälillä erilaisia mielentiloja. Tunnepohjaisen hyvinvoinnin tiloiksi voidaan vireystilan ja mielihyvän asteen mukaan nähdä neljään ulottuvuuteen: Innostus-masennus ja viihtyvyys - ahdistus. Työhyvinvoinnin tila näkyy myös työn tuloksellisuudessa. Merkityksellistä on, että työhöläinen ja stressaantunut työntekijä voivat lyhyellä aikavälillä saada paljon aikaan, mutta kuormituksen jatkuessa työntekko ei enää tunnu palkitsevalta. Tilanteen pitkittyessä kyseinen työskentely johtaa madaltuneeseen työssä suorittamiseen sekä rutiinin mukaisiin työskentelytapoihin ja ratkaisuihin. Leipääntynyt työntekijä ei olen motivoinut työhönsä ja hänen tarmokkuutensa, vastuullisuutensa ja motivoituneisuutensa vähenevät. (Hakala 2011: 21–24.)

On hyvin yleistä, että työhyvinvoinnin kehittäminen ja vaaliminen liitetään osaksi yrityksen liiketoimintavastuuta vasta siinä vaiheessa, kun työhyvinvointi nähdään yrityksen taloudellisena resurssina ja varallisuutena. Tästä syystä on tärkeää raportoida miten yrityksen aineettomaan varallisuuteen, henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin on panostettu ja miten tehokkaasti kyseiset investoinnit ovat tuottaneet ja tuottavat. (Ojala – Ahonen 2005: 88–89, 269.) Henkilöstön laaja osallistuminen oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen lisäävät työhyvinvointia. Tämä näkyy työn merkityksen ja hallinnan tunteen sekä yhteisöllisyyden kokemuksena. Työn laatu paranee ja tuottavuus kasvaa, kun työyhteisön asiantuntemusta ja luovuutta hyödynnetään mahdollisimman laajasti. (Manka – Mäkinen – Larjovuori 2014: 25.) Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa (2017:18) painotetaan, että tuottavuus ja työn merkityksellisyys tai työhyvinvointi eivät ole ristiriidassa. Tuottavuutta parantavat ratkaisut tuottavat usein myös mielekästä työtä. Tärkeitä ovat hyvät johtamiskäytännöt, jotka samaan aikaan lisäävät tuottavuutta, merkityksellisyyttä ja hyvinvointia.

Tutkimuksien mukaan työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä, että välillisiä tulosvaikutuksia. Työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, joilla on vaikutusta sairaspöissaolojen sekä ennen aikaisesta eläköitymisestä johtuviin kustannuksiin. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä lisää yrityksen työn tuottavuutta ja laadun paranemista. Tuottavuus ja laatu tuovat lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaille, mikä taas vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen kannattavuuteen. Empiiriset tutkimuksen tukevat työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välistä yhteyttä, sillä henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttamalla voidaan pienentää organisaation kustannuksia sekä lisätä innovaatiota ja tuottavuutta. (Ojala – Ahonen 2005: 72; Kauhanen 2016: 17–18) Työhyvinvoinnin liiketaloudellisia yhteisvaikutuksia Ojala – Ahonen (2005: 72–73) kuvaa seuraavaksi esitetyn kuvion mukaan (kuvio 2.)

TOIMENPIDE	VAIKUTUS HENKILÖSTÖÖN	VÄLITÖN TALOUS-VAIKUTUS	VÄLILLINEN TALOUS-VAIKUTUS	LOPULLINEN TALOUS-VAIKUTUS
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Voimavarainen, motivoitunut, sitoutunut ja innovatiivinen henkilöstö, joka haluaa olla töissä.	Sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät Tehokas työaika lisääntyy Yksilön tuottavuus kasvaa	Työn tuottavuus paranee Työn laatu paranee Palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	Kannattavuus lisääntyy



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset. (Ojala – Ahonen 2005: 73)

Myös parantamalla tuottojen ja kustannusten välisen suhdetta, lisääntyy myös toiminnan kannattavuus. Yritykset voivat saada 10–20 kertaisena takaisin rahan, jonka he ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Tämä osoittaa, että työhyvinvointi on juuri se kilpailukeino, jolla luodaan kestävää kilpailukehitystä. Pitkällä aikavälillä työhyvinvointi edistää henkilöstön jaksamista, uudistumista ja tuloksentekeykyä. On siis perusteltua edistää yrityksen työhyvinvointia, koska sillä on merkittävät vaikutukset yrityksen liiketalouteen. (Kehusmaa 2011: 81–82.)

2.4 Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa organisaatiossa. Johtamisen kokonaisuuteen sisältyy asioiden, prosessien- ja ihmisten johtamista. Parhaimmillaan hyvinvoinnin johtaminen on työntekijöiden ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle, kannustamista ja valmentamista. Työhyvinvointi perustuu työyhteisön arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytänteiden linjaukseen. Eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt ohjaavat työhyvinvoinnin kehittämistä. Työyhteisön ylin johto vastaa työhyvinvoinnista, mutta sen edistäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle. Työhyvinvoinnin johtaminen on organisaation osaamispääomaa ja sosiaalista pääomaa sekä laaja-alaista yhteistyötä. (Rauramo 2012: 19–20.) Työhyvinvoinnin kehittäminen liittyy laaja-alaisesti organisaation johtamiseen. On toivottavaa, että työhy-

vinvointi nähdään yhtenä normaalina osana organisaation johtamista ja että työhyvinvointi integroidaan organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen. (Kauhanen 2016: 27.)

Työyhteisön hyvinvoinnin luomisessa esimiehen ja johtajan merkitys on keskeinen. Hyvällä johtamisella esimies ylläpitää ja edistää henkilöstön onnistumista ja innostusta työssään. Työntekijät arvostavat esimiehen luotettavuutta ja tasapuolisuutta, palautteen saamista sekä molemminpuolisen kunnioituksen ja arvostuksen tunnetta. Nämä tekijät luovat henkilöstölle perusturvallisuuden tunteen, joka on taas edellytys hyvinvoinnin syntymiselle. Esimiestyössä korostuvat vuorovaikutuksen ja osallistamisen taidot. (Sinokki – Virtanen 2014: 147; Manka ym. 2014: 25–26.)

Hyvän johtamisen perustana on johtajan hyvä itsetuntemus ja työntekijöiden käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen (Suonsivu 2014: 164). Hyvä johtaminen luo edellytykset sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen seurauksena ihmisten innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy erinomaiseksi. (Juutti – Vuorela 2015: 11.) Hyvinvoinnin johtamisen merkittävä ulottuvuus on toiminnan eettisyys. Tällöin organisaation johtamisessa korostuu oikeudenmukaisuus ja laaja-alaisuus. Eettisen johtajan toiminta vaikuttaa organisaation henkilöstön hyvinvointiin parantavasti. Eettinen johtaja on aito ja silloin johtajuus ei ole ulkoa opittua vaan sisäistettyä arvoihin perustuvaa toimintaa. Eettinen johtaminen edellyttää ajattelua ja laajojen kokonaisuuksien hahmotuskykyä. Eettinen johtaja pitää huolen eettisen päätelykykensä harjaantumisesta, joka kehittyy omakohtaisista kokemuksista ja oivaltamisesta. Tieto, tahto, jäsentynyt linja ja ajattelussa harjaantuminen auttavat eettisen johtajan toimintaa. (Suonsivu 2014:166–167.)

Henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä ja sitä kannattaa myös suunnitelmallisesti johtaa. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää asettaa tavoitteet, miettiä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja luoda tunnusluvut, joiden perusteella toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida. (Manka ym. 2012: 9.) Monipuolisilla mittareiden avulla ja pitkäjänteisellä työllä voidaan työhyvinvointia johtaa ja kehittää tuloksellisesti. Ennen arviointia on kuitenkin oltava määriteltynä organisaation perustehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Määrittelyyn kuuluu myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely ja tavoitetila. Työhyvinvointiin liittyvät

mittarit voidaan jakaa sekä taloudellisiin että yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Hyvä mittaristo tukee organisaation ja toimialan tarpeita ja mittariston rakentaminen perustuu organisaation strategian ja riskien arviointiin. Tarvitaan sekä ennakoivia että arvioivia määrällisiä ja laadullisia mittareita. Tunnuslukuja tulee seurata ja puuteet on tärkeää hoitaa kuntoon. Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttääkin joko henkilöstön ja johdon sitoutumista. (Rauramo 2012:20.)

Hakanen (2011: 23) on todennut, että kun työpaikoilla halutaan systemaattisesti edistää töiden sujuvuutta ja työhyvinvointia, on tärkeää määritellä, millaista työhyvinvointia pyritään edistämään. On myös tärkeää tiedostaa, että eri asioihin puuttumisella voi olla hyvin erilaiset seuraukset. Lisäksi nykyajan työyhteisöissä voi hyvinvoinnintila vaihdella henkilöittäin, vaikka tehtävänimike on sama. Todennäköistä onkin, että samassa työyhteisössä esiintyy monia erisuuntaisia hyvinvoinnin tiloja samanaikaisesti. Työhyvinvoinnin yksilöllistyminen onkin iso haaste työyhteisöjen työhyvinvointitoimille. Samanaikaisesti työyhteisöissä on huolehdittava sekä yhteisöllisestä että yksilöllisestä työhyvinvoinnin johtamisesta.

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimustehtävä

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata, mistä mikro- ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus muodostuvat MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hankeasiantuntijoiden mukaan? Kartoitan myös hankeasiantuntijoiden näkemyksiä, ovatko mikro- ja pk-yritykset saaneet MIKKO- ja Tuottavasti moninaisen yrityskohtaisen kehittämisprosessin aikana uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen?

Opinnäytetyöni tavoitteena on saada tietoa mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytilasta. Tietoa voidaan käyttää tulevien työelämän kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitkä ovat hankeasiantuntijoiden näkemykset mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistävästä ja estävästä tekijöistä?
2. Onko hankeasiantuntijoiden mukaan MIKKO- ja Tuottavasti moninaisen -hankkeen yrityskohtainen kehittämisprosessi antanut mikro- ja pk-yrityksille uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen?

4 Toimintaympäristön kuvaus

Metropolia Ammattikorkeakoulun tutkimus, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa on toteutettu kaksi Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamaa hanketta: MIKKO, mikro ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus ja Tuottavasti moninainen. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020 a – b.) Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt hankkeesta MIKKO, Mikro ja pk-yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus nimitystä MIKKO-hanke.

4.1 MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hanke

MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hanke toteuttivat ESR toimintalinjaa 3, jossa erityistavoitteena oli tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Hankkeiden rahoittavana viranomaisena toimi Hämeen ELY-keskus. MIKKO-hankkeen toiminta-aika oli 1.10.2017 – 30.4.2020 ja Tuottavasti moninainen -hanke toteutettiin 1.10.2017 – 30.3.2020. MIKKO-hankkeen toiminta-alue oli Uusimaa ja Tuottavasti moninaisen -hankkeen toiminta-alue oli sekä Uusimaa että Etelä-Karjala. Etelä-Karjalassa toimi Tuottavasti moninaisen -hankkeen osatoteuttajana LAB - ammattikorkeakoulu. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020 a – b.)

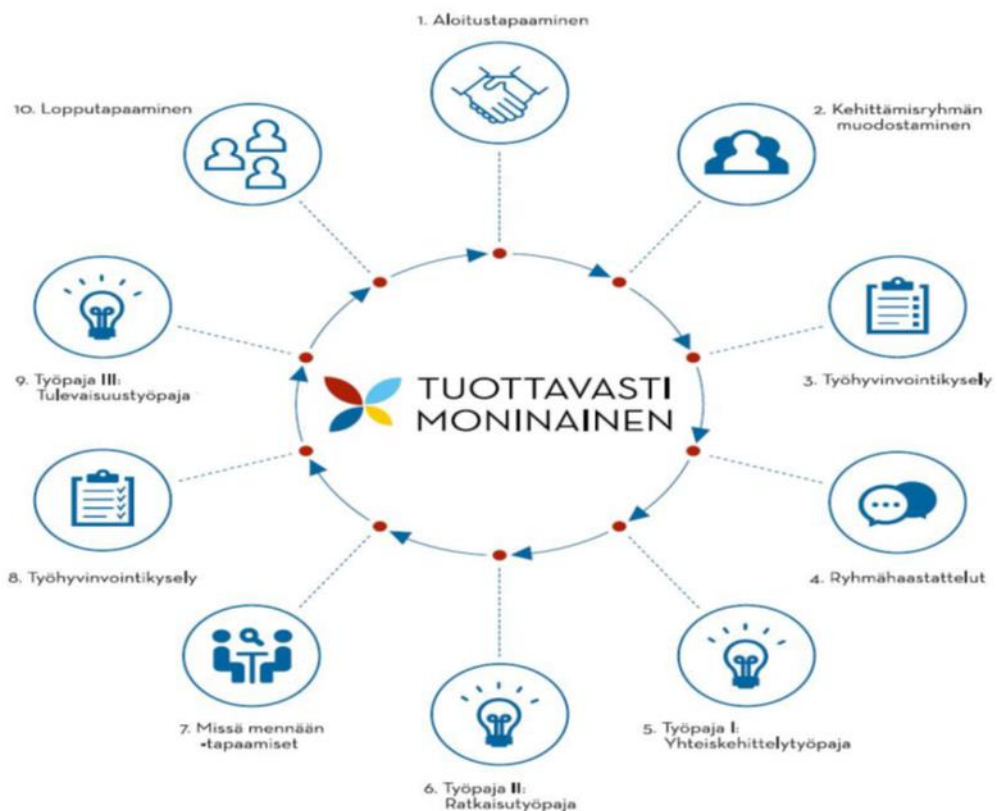
Hankkeiden tavoitteena oli lisätä mikro- ja pk-yrityksen tuottavuutta ja henkilöstön työhyvinvointia (Rakennerahasto 2020 a – b). MIKKO-hankkeeseen oli otettu mukaan uusmaalaisia mikro- ja pk-yrityksiä toimialasta riippumatta, mutta hanketta markkinoitiin yhteistyössä toimialajärjestöjen kanssa erityisesti LVI- ja kiinteistöhuolto- sekä isännöinti-toimialoille. MIKKO-hankkeen tavoitteena oli etenkin yli 54-vuotiaiden sekä nuorten, alle 35-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntyminen ja työurien pidentäminen sekä sukupuolten välisen tasa-arvon lisääminen. MIKKO-hankkeen yhteistyökumppaneina ovat LVI-Tekniset Urakoitsijat ry, Isännöintiliitto ry. (Rakennerahasto 2020 a; Työhyvinvointiboosteri 2020.)

Tuottavasti moninainen -hanke keskittyi yhteistyöhön matkailu- ja ravintola-, sosiaali- ja terveys- sekä kotipalvelualan mikro- ja pk-yritysten kanssa Uudellamaalla ja Etelä-Karjalassa. Yrityksillä oli työsuhteessa nuoria ja maahanmuuttajataustaisia sekä yli 54-vuotiaita työntekijöitä. Tuottavasti moninaisen -hankkeen lähtökohtana oli, että työyhteisöjen moninaisuus ja työhyvinvointi näkyvät yksilöissä työnä ja organisaatioissa voimavarana. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020 b; Työhyvinvointiboosteri 2020.) Tuottavasti moninaisen -hankkeen järjestökumppaneina toimivat Matkailu- ja Ravintolapalvelut

MaRa ry:n, Terveys- ja Sosiaalialan Yrittäjät - TESO ry:n ja Suomen Kotityöpalveluyhdistys ry:n sekä alueellisten yrittäjäjärjestöt (Rakennerahasto 2020 b).

4.2 Yrityskohtainen kehittämisprosessi

MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hankkeet tarjosivat mikro- ja pk-yrityksille maksuttoman yrityskohtaisen kehittämisprosessin, jossa henkilöstön työhyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta sekä toimintaa kehitettiin osallistavan yhteistyöskentelyn avulla (kuvio 3). Yrityskohtaiset kehittämisprosessit toteutettiin yhteistyössä 40 uusimaalaisen ja etelä-karjalaisen yrityksen kanssa. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020 a – b.)



Kuvio 3. Tuottavasti moninainen -hankkeen julkaisema kaavio yrityskohtaisesta kehittämisprosessista.

Prosessia ohjasi Metropolia Ammattikorkeakoulun ja LAB - ammattikorkeakoulun kokeneet asiantuntijat. Yrityskohtaisten kehittämisprosessien aikana asiantuntijat fasilitoivat työpajoja, jossa yritysten henkilöstö ja johto yhdessä tunnistivat ja nimesivät työssä ilmeneviä kuormitus- ja voimavaretekijöitä tarkastellen työtä ja työn sujuvuutta eri näkö-

kulmista. Kuormitus- ja voimavaratekijöistä valittiin kehittämiskohteet, joiden pohjalta toteutettiin yrityskohtainen kehittämisprosessi. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020 a – b.)

Yrityskohtaisten kehittämisprosessin aikana tehtiin näkyväksi ja vahvistettiin työn positiivisia voimavaroja lisääviä tekijöitä. Tavoitteena oli tilanne, jossa jokainen työntekijä sai mahdollisuuden yrityksen toiminnan suunnitteluun ja tuli aidosti kuulluksi. Yrityskohtainen kehittämisprosessi mahdollisti työntekijöille ymmärryksen omasta roolistaan ja merkityksestään työyhteisössä myös osana yrityksen kokonaisuutta ja kannattavuutta. Näin kaikilla yrityksen työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa työn sujuvuuteen. Ideana oli, että prosessin aikana yrityksessä lisääntyy luottamuksellinen vuorovaikutus ja koko työyhteisön oli mahdollista osallistua avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun työhön, työprosesseihin ja työympäristöön liittyvissä asioissa. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020 a – b.) Tuottavasti moninainen hankkeen mikro- ja pk yritysten kanssa tehdyssä yrityskohtaisessa kehittämisprosessissa painotettiin erityisesti maahanmuuttajataustaisten ja ikääntyvien yli 54-vuotiaiden työntekijöiden kuulluksi tuleamista (Rakennerahasto 2020 b).

MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hankkeet tuottivat yhdessä internet sivuston (www.tyohyvinvointiboosteri.fi). Sivustolla esitellään tarkemmin yrityskohtainen kehittämisprosessi ja kerrotaan hankkeessa mukana olleiden yritysten edustajien kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisprosessista. Tämän lisäksi sivustolta löytyy aiheeseen liittyvää teoreettista tietoa. Sivustolta voi myös ladata itselleen työhyvinvoinnin työkirjan, jonka avulla voi perehtyä tarkemmin yrityskohtaisen kehittämisprosessin toimintamallin käytännön toteutukseen. (Työhyvinvointiboosteri 2020.)

5 Opinnäytetyön toteuttaminen

5.1 Opinnäytetyön metodologinen lähestymistapa

Opinnäytetyöni näkökulma on fenomenologinen. Fenomenologisen laadullisen tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä ilmiöstä, tarkentaa ja tehdä näkyväksi sen luonnetta ja siten tutkimustulosten pitää puhutella koko tiedeyhteisöä ja arkitodellisuutta. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista ottaa huomioon ilmiön monimuotoisuuden ja tuomaan esille merkitysketjuja tapahtumien ymmärtämisessä. (Aaltio – Puusa 2020: 180.) Fenomenologisessa tutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemustodellisuuden kautta. Tavoite on ymmärtää tutkimuksen kohteena oleva ilmiö sellaisenaan, kuinka tutkimuksessa olevat henkilöt sen esittävät. (Huhtinen – Tuominen 2020: 297–298.) Fenomenologiaa voidaan soveltaa myös työhyvinvoinnin, työhön liittyvien kokemusten ja johtamisen tutkimuksessa (Huhtinen – Tuominen 2020: 299).

Opinnäytetyöni on toteutettu induktiivisesti laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on keskeisessä osassa niin tutkimuksen kohteena kuin tutkijana. Lisäksi on merkittävää tavoittaa tutkittavien näkökulma. Tutkittavien näkökulmat ovat useimmiten muodostuneet omakohtaisen kokemuksen kautta ja laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavalla itsellään on esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla muun muassa tiedon hankinta, ilmiön kuvaus, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkinta ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen. Keskeinen tunnuspiirre laadulliselle tutkimukselle on korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. (Puusa – Juutti 2011: 47–48,52.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimusongelman mukaisesti ilmiön kuvaamiseen ja ymmärryksen syventämiseen.

Laadullisen tutkimuksen prosessissa on usein tavoitteena kokonaisvaltaisen, holistisen ymmärryksen tuottaminen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkittavasta kohteesta etsitään tulkintaa, joka johtaa uudelleentarkasteluun ja sitä kautta johtaa ymmärryksen syventämiseen ja uuden tulkinnan tekemiseen. (Puusa – Juutti 2011: 51.) Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkimuksien eri elementtien eli tutkimustehtävän, teorianmuodostuksen, aineiston keruun ja aineiston analyysin joustava kehittyminen tutkimuksen edistyessä. Näin tutkimuksen eri elementit limittyvät toisiinsa ja muotoutuvat vähitellen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2010: 70.)

5.1.1 Fokusryhmähaastattelu tutkimusaineiston hankintamenettelynä

Fokusryhmähaastattelu (focus group interview/discussion) on valikoidussa ryhmässä tapahtuva, haastattelijan ylläpitämä keskustelu, joka on toteutettu ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Toisin sanoen valittu ryhmä keskittyy yhdessä käsittelemään ennalta päätettyä aihetta. Fokusryhmähaastattelumenetelmän avulla tutkija saa käyttöönsä monipuolisen ja rikkaan aineiston, jota ei olisi saatavissa muilla tutkimusmenetelmillä. Se on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1507; Pietilä 2017: 112.) Valitsin aineistonhankintamenetelmäksi fokusryhmähaastattelun, koska menetelmä sopi hyvin asiantuntijoiden haastattelutavaksi ja täten sain myös parhaiten aineistoa tutkimustehtävääni varten.

On olemassa myös käsite fokusryhmäkeskuselu, joka tarkoittaa tilaisuutta, johon on kutsuttu valikoitu joukko keskustelemaan tietystä aiheesta vapaamuotoisesti (Valtonen – Viitanen 2020: 118). Fokusryhmähaastattelussani oli elementtejä fokusryhmäkeskustelusta, sillä tilaisuus oli hyvin vapaamuotoinen ja haastateltavat tunsivat toisensa. Fokusryhmähaastattelua käytetään sekä itsenäisenä tutkimusmenetelmänä että yhdistettynä johonkin toiseen menetelmään. Fokusryhmähaastattelu soveltuu vastaamaan hyvin erilaisiin tutkimuskysymyksiin: Miksi, kuinka, mitä ja miten ja pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1507–1509.) Fokusryhmäkeskustelussa korostuu moniäänisyys, joten ryhmäkeskuselu sopii hyvin tutkimuksiin, jossa tutkija on kiinnostunut ihmisten erilaisista tulkinnoista, merkitysten vaihtelusta ja argumentaatiosta (Pietilä 2017: 114).

Käytin tässä opinnäytetyössä fokusryhmähaastattelua itsenäisenä tutkimusmenetelmänä. Olen tehnyt hanke- ja asiantuntijatyötä ja olen taitava työskentelemään ryhmien kanssa, ja sen tähden fokusryhmähaastattelu oli minulle luonteva tapa koota yhteen hankkeen asiantuntijat ja virittää keskustelu opinnäytetyöni kysymysteni ympärille. Ryhmähaastattelussa haastattelijan tehtävä on myös tukea osallistujien aktiivista vuorovaikutusta ja kannustaa heitä erilaisten näkemysten esittämiseen (Pietilä 2017: 128). Mäntyranta – Kaila (2008: 1509) painottavat, että haastattelijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, ammattitaustalla ja kokemuksella voi olla suuri vaikutus haastattelujen onnistumiseen ja aineiston laatuun.

5.1.2 Fokusryhmähaastattelun toteutus

Tutkimuskysymykseni kohdistui suoraan MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hankkeen kahdeksalle asiantuntijalle. Lähetin heille haastattelukutsu (liite 1) salatulla sähköpostilla kuusi viikkoa ennen haastattelun toteuttamista (Pietilä 2017: 119). Olin tehnyt haastattelukutsusta mahdollisimman innostavan ja tuttavallisen. Tavoitteenani oli näin virittää haastateltavat ennakolta yhteiseen haastatteluhetkeen. Kutsuun olin liittännyt lyhyen esittelyn itsestäni ja ilmoituksen haastattelun nauhoituksesta. Kutsussa kerroin, mitkä ovat tavoitteeni fokusryhmähaastattelua kohtaan. Tavoitteeni oli, että ryhmähaastattelu on rento ja kaikkia kunnioittava tapahtuma, jossa jokainen tulee kuuluksi. Toivoin, että kysymyksieni pohjalta asiantuntijat pääsevät vielä kerran pohtimaan hankkeen vaikutuksia ja ettei haastattelun äänittäminen vaikuttaisi keskustelun luonteeseen. Kerroin, että koosteen tutkimukseni alustavista tuloksista tulen esittelemään syyskuussa 2020 ja opinäytetyöni tulee olemaan valmis keväällä 2021.

Lähetin haastateltaville tiedotteen tutkimuksesta (liite 3) kaksi viikkoa ennen fokusryhmähaastattelun toteuttamista. Tiedote oli laadittu Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti sisältäen myös tietosuojaselosteen. Tietosuojaseloste piti sisällään tiedotteen tutkimuksen henkilötietojen käsittelystä ja sopimuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta (liite 4). Tämän lisäksi lähetin haastateltaville taustietolomakkeen ja haastattelukysymykset (liite 2). Kaikki nämä toimenpiteet ovat tärkeitä haastattelijan ja haastateltavien välisen luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luomiselle, mitkä ovat informaation saannin edellytyksiä. (Hirsjärvi – Hurme 2001: 98; Ruusuvuori – Tiittula 2017: 66.) Tuomi – Sarajärven (2018: 85) mukaan on perusteltua lähettää haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta.

Valmistin etukäteen puolistrukturoidun haastattelurungon, jossa oli viisi teemaa (Hirsjärvi – Hurme 2001: 47). Haastatteluteemat olivat: yrityskohtainen kehittämisprosessi, kokonaisvaltainen työhyvinvointi, kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen sekä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin johtaminen. Teemojen pohjalta luoduissa kysymyksissä käytin avoimia kysymyksiä mitä ja miten. Valmistin myös tarkentavia kysymyksiä mahdollisesti ryhmähaastattelussa esiin tulevia ristiriitaisia mielipiteitä varten. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1509–1510.) Valitsin kyseiset teemat, koska niiden avulla pääsin merkityksellisten vastausten äärelle tutkimukseni tarkoituksen ja tutkimustehtävän mu-

kaisesti (Tuomi – Sarajärvi 2018: 88). Kaikissa haastattelutilanteissa haastattelija vaikuttaa kertyvään aineistoon ja siksi on erityisen tärkeää, että haastattelija ei tee johdateltavia kysymyksiä. Fokusryhmähaastattelussa haastateltavat lisäksi vaikuttavat toisiinsa. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1509–1510.) Annoin haastattelukysymykseni luettavaksi opiskelijakollegalle. Sain häneltä hyviä vinkkejä haastattelukysymysten viimeistelyyn. Tiukan aikataulun vuoksi, en pystynyt tekemään suositeltavaa koehaastattelua (Eskola – Suoranta 2008:88). Kaikki kutsutut saapuivat fokusryhmähaastatteluun, jonka toteutin 10.3.2020. Haastattelupaikaksi olin valinnut Metropolia Ammattikorkeakoulun kokoushuoneen. Olin erittäin onnekas haastatteluajankohdan suhteen, koska jo seuraavasta viikosta lähtien lähihaastattelua ei olisi voinut toteuttaa valitsevan COVID-19 tilanteen takia.

Haastatteluun osallistuvat henkilöt olivat työskennelleet joko MIKKO- tai Tuottavasti moninainen -hankkeessa. Asiantuntijoita haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota heillä arvioidaan olevan tutkittavasta aiheesta (Alastalo – Åkerman – Vaitinen. 2017: 218). Tarkoituksenmukaisella ja harkinnanvaraisella näytteellä tarkoitetaan haastateltaviksi kutsuttuja henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta (Puusa 2011: 76). Olin valinnut kyseiset henkilöt haastateltaviksi, koska heillä on monien vuosien kokemus työyhteisöjen yhteiskehittämisestä ja fasilitoinnista sekä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluun valituille asiantuntijoille oli tietoa ja kokemusta, mikä oli merkityksellistä opinnäytetyöni tutkimustehtäväni kannalta.

Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista kaikki haastateltavat täyttivät heille ennalta lähetetyn sopimuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta ja taustatietolomakkeen. Taustatietolomakkeessa kysyin haastateltavien iän, sukupuolen, ammatin, työkokemuksen vuosina ja kuinka monessa kehittämissankkeessa on ollut mukana. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1510.) Opinnäytetyöni fokusryhmähaastattelussa oli mukana 8 henkilöä, joista naisia oli 6 ja miehiä 2. Haastateltavien työvuosien keskiarvo oli 29,25 vuotta. Haastateltavilla oli monenlaista koulutustaustaa, mutta kutsuin heitä tässä tutkimuksessa hankeasiantuntijoiksi. Haastateltavien yhteenlaskettu projektityön kokemus oli 63 projektia. Säilytin taustatietolomakkeet kotitoimistossani lukollisessa kaapissa tutkimuksen keston ajan. Tutkimuksen päätyttyä tuhosin taustatietolomakkeet tietoturvasääntöjen mukaisesti.

Fokusryhmähaastattelun tavoitteena on erilaisten näkökulmien esille saaminen. Haastattelua ohjaa yksi tai useampi haastattelija. Haastattelijan tehtävä on luoda tilanne, jossa haastateltavien on mahdollista esittää erilaisia käsityksiä ja mielipiteitä. Haastattelijalla

ei saa olla kytköksiä haastateltavaan ryhmään, jotta saadaan mahdollisimman objektiivisiä vastauksia ja hänellä on oltava kokemusta ryhmien vetämisestä. (Mäntyranta – Kaila 2008:1509.) Olin valmistellut tilaisuuden huolellisesti. Tilaisuus oli ainutkertainen ja toivoin sen olevan meille kaikille miellyttävä ja onnistunut tapahtuma. En tuntenut haastateltavia etukäteen, joka on merkittävää tutkimuksen kannalta, koska haastattelijan ja haastateltavan välillä ei saa olla riippuvuussuhdetta (Mäntyranta – Kaila 2008: 1512).

Haastateltavat tunsivat toisensa ja monet heistä olivat työskennelleet yhdessä. Tämä vaikutti haastattelutilanteen luontevan vuorovaikutuksen syntymiseen (Pietilä 2017: 120). Haastattelun painopiste ei kuitenkaan ollut haastateltavien välisen vuorovaikutuksen havainnointi, koska se ei kuulunut tutkimuskysymykseeni. Toteutin haastattelutilanteen siten, että haastateltavat eivät kertoneet nimeään vaan jokainen sai numeron, jonka kertoi aina ennen omaa vastausta. Tarkoitukseni oli häivyttää anonymiteetti tällä tavoin. (Kuula – Tiitinen 2010: 452.)

5.1.3 Fokusryhmähaastatteluaineiston dokumentointi ja analyysi

Fokusryhmähaastattelu on suositeltavaa tallentaa, jotta monipuolista aineistoa on analyysivaiheessa helppoa käsitellä (Mäntyranta – Kaila 2008: 1510). Nauhoitin haastattelun tietokoneelleni, jonne on pääsy vain minulla salasanojen avulla. Nauhoitus onnistui hyvin. Haastattelutilassa oli mukana opiskelijakollegani assistentin roolissa ja teknisen tuen varmistajana. Minä vastasin henkilökohtaisesti itse haastattelutilanteesta. Fokusryhmähaastattelun kesto oli 1 tunti 06 minuuttia 33 sekuntia.

Fokusryhmähaastattelu ei edellytä tiettyä analyttistä tutkimustapaa (Mäntyranta – Kaila 2008: 1511). Laadullisen aineiston analyysitapoja on jaettu muun muassa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen. Tuloksia ei esitetä numeroina vaan teema-alueina tai teoreettisena mallina sekä suorina lainauksina. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 108–114.) Fokusryhmähaastattelu aineistoni on analysoitu ja käsitelty induktiivisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysi menetelmällä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin olen tehnyt Tuomi – Sarajärven (2018: 114–115) esittelemän yhdysvaltalaisen perinteen mukaan, jonka ovat kehittäneet Miles ja Huberman vuonna 1994. Valitsin analyysimenetelmäksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin, koska sisällönanalyysi menetelmällä voidaan aineisto analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysissä yhdistetään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Sisällönanalyysi perustuu aina

tutkijan tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 117,127). Sisällysanalyysimenetelmän avulla pyrin saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvauksen tiivistetyssä ja yleisessä muodossa sekä järjestän aineiston johtopäätöksiä varten.

Tallennetun aineiston kirjoitin tekstiksi eli suoritin litteroinnin. Litteroin fokusryhmähaastatteluaineistoni sanatarkasti, täytesanat ja tauot pois lukien, koska kiinnostuksen kohteeni oli asiantuntijoiden mielipiteet ja näkemykset tutkimusaiheeseeni liittyen. Näin puettu fokusryhmähaastattelun äänitalliointi muodosti opinnäytetyöni tutkimusaineiston. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksestä. Jos tutkitaan ihmisten mielipiteitä ja näkemyksiä, riittää aineiston sanatarkka litterointi. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1510–1511; Ruusuvuori – Nikander 2017: 427, 430.)

Haastatteluaineistosta tuli hyvin monipuolinen ja rikas, koska fokusryhmäkeskustelu oli hyvin vilkasta ja hedelmällistä. MIKKO- ja Tuotavasti moninaisen -hankeasiantuntijat innostuivat haastattelutilanteessa puhumaan. Tilanne mahdollisti heille tilaisuuden jakaa toisilleen hankkeiden aikana kertyneitä kokemuksia ja näkemyksiä tutkimukseni teemasta. Litteroitua aineistoa kertyi 20 sivua, fontti Ariel 11, riviväli 1,5.

Litteroinnin jälkeen luin haastatteluaineiston uudelleen useaan kertaan ja alleviivasin tekstistä tutkimuskysymyksiini liittyvät mielipiteet ja näkemykset. Käytin myös Word Comments työkalua, johon kirjasin mielipiteistä ja näkemyksistä alustavia pelkistyksiä. Fokusryhmähaastattelulle on myös tyypillistä, että keskustelussa nousee esille uusia, tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä teemoja. Samasta aineistosta voidaan analysoida myös muita, alkuperäisen tutkimuskysymyksen ulkopuolelta esiin nousevia aiheita. (Mäntyranta – Kaila 2008: 1510; Ruusuvuori – Nikander 2017: 437–438.) Tätä aineistoa analysoitaessa pidäytäydin tutkimuskysymyksissä.

Ennen analyysin aloittamista tutkijan pitää valita analyysiyksikkö, joka määrittämistä ohjaa tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Tuomi – Sarajärven (2018: 122) mukaan analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää useita lauseita. Valitsin analyysiyksiköiksi työhyvinvoinnin edistävät ja estävät tekijät, edistävät ja estävät tekijät työhyvinvoinnin suhteessa tuottavuuteen ja johtamiseen sekä yrityskohtaisen kehittämisprosessin mahdollistavat uudet työvälineet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseen. Valitsin kyseiset analyysiyksiköt, koska ne auttoivat minua

käsittämään ja analysoimaan rikasta haastatteluaineistoa tutkimuskysymysteni valossa, ja sitä kautta muodostamaan näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. Laadin jokaiselle haastattelun analyysiyksikölle Excel taulukon ja jatkoin siihen aineiston redusointia eli pelkistämistä. Pelkistin alkuperäiset sanonnat siten, että tutkimuksen kannalta oleellinen tieto säilyi. Kiinnitin huomiota jo pelkistysvaiheessa vastauksiin sen mukaan, miten ne vastasivat tutkimuskysymyksiini.

Pelkistyksen jälkeen aloitin aineiston ryhmittelyn eli klusteroinnin. Ryhmittelin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ja yhdistelin ne luokiksi, joista muodostivat alaluokat. Alaluokat nimesin sisältöä kuvaavalla otsikolla. Ryhmittelyn aikana alaluokkien sisälle jäsenyi analyysiyksiköiden mukaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Seuraavaksi jatkoin aineistolähtöisen sisällönanalyysin viimeistä vaihetta, luokkien yhdistämistä eli abstrahointia. Abstrahointi alkaa jo klusterointivaiheessa ja abstrahoinnin tarkoituksena on yhdistellä aineistosta syntyneitä luokkia, niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Abstrahoinnin eli käsitteellistämisen avulla edetään alkuperäisten ilmauksien käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin ilmauksiin ja johtopäätöksiin. Analyysin aikana on tärkeää tarkkailla, että aineistossa säilyy yhteys alkuperäisiin ilmauksiin. Abstrahointia kuvataan prosessiksi, jossa tutkija rakentaa muodostamiensa käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 125–127.) Aineiston abstrahoinnin tuloksena syntyi jokaiseen analyysiluokkaan alaluokat, yläluokat ja pääluokat. Koska kyseessä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi, niin etukäteen ei voida määrittää mitä ja minkä tasoisia luokkia aineistosta voidaan muodostaa. Tuomi – Sarajärven mukaan analyysin johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitkä asiat tutkittaville merkitsevät. Tutkittavien näkökulman ymmärtäminen on kaikissa analyysin vaiheissa merkittävässä asemassa. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 127).

Esittelin haastatteluun osallistuneille opinnäytetyöni alustavan aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulokset Power Point esityksen muodossa TEAMS tapaamisessa 25.9.2020. Alustavien tutkimustulosten valmistuttua analysoin aineistoa lisää, jotta sain aineistosta tiivistettyä tutkimuskysymysteni valossa keskeisen tiedon. Analyysin tuloksena luokkia syntyi seuraavasti. **Työhyvinvoinnin edistävät tekijät:** Alaluokkia 7, yläluokkia 4 ja pääluokkia 2 ja **estäviä tekijät** : Alaluokkia 8, yläluokkia 4 ja pääluokkia 3. **Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, edistävät tekijät:** Alaluokkia 6, yläluokkia 3 ja

pääluokkia 2 ja **estävät tekijät**: Alaluokkia 4, yläluokkia 2 ja pääluokkia 1. **Työhyvinvoinnin johtamisen edistävät tekijät**: Alaluokkia 4, yläluokkia 3, pääluokkia 1 ja **estäviä tekijät**: alaluokkia 4, yläluokkia 2 ja pääluokkia 1. **Yrityskohtaisen kehittämissprosessin mahdollistavat uudet työvälineet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseen** tuotti analyysin tuloksena alaluokkia 10, yläluokkia 7 ja pääluokkia 3.

Taulukko 1. Esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Yrityskohtaisen kehittämissprosessin mahdollistavat uudet työvälineet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseen.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETYT ILMAUKSET	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
"Se on ollut sellainen voimaannuttava onnistuminen, kun näkee sen luottamusta syntyä siellä, vuoropuhelu lähtee ja vaikeistakin asioista puhutaan sillä ääneen. Niin se on ollut kyllä hienoa alkuvaikeuksien jälkeen."	Yrityskohtainen kehittämissprosessi lisää työyhteisön sisäistä luottamusta, vuoropuhelua ja valmiuksia puhua vaikeista asioista.	Avoimuuden, vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisääntyminen yrityksen sisällä		
"Vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden kesken lisääntyi."	Yrityskohtainen kehittämissprosessi lisää johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta.			
"Emme voineet mitenkään kuvitella, että se henkilö olisi aiheuttanut sen pelon ilmapiiriin. Mutta siellä oli vain väärinkäsityksiä ja sit niitä purettiin ja siitä tuli ihan huippuprosessi:"	Yrityskohtainen kehittämissprosessi auttoi yritystä parantamaan henkilöstön sisäisiä suhteita.			
"Ylipäättänään sellainen positiivinen vuorovaikutus, näkee, että ihmiset voi hyvin sen prosessin aikana vaikka aika rankkojakin asioita otetaan esiin."	Yrityskohtainen kehittämissprosessin malli positiivisesta vuorovaikutuksen työyhteisössä lisää työhyvinvointia.			
"Yhdestä yrityksestä, jossa toimitusjohtaja sanoi, että sekä kyselyn tulokset, jossa oli mm. luottamus työnantajaan, sitoutuminen työhön, niissä tuli jo niin hyvät tulokset siinä ykkösmittauksessa tosin ja se eka työpaja rohkasi häntä hakemaan kasvu. Yritys kasvoi ja osti toisen toimijan. Ja hän sanoi sen ääneen myös sille henkilöstölle, että hän koki sen niin voimakkaasti, että hän pystyy luottamaan, ihmiset ovat sitoutuneet ja haluavat olla täällä. Ja hän uskaltaa tehdä niitä ratkaisuja se on Pk yrityksen näkökulmasta tosi merkittävä asia se kasvu."	Yrityskohtainen kehittämissprosessi toi näkyväksi työntekijöiden sitoutumisen ja luottamuksen työnantajaan. Tämä lisäsi toimitusjohtajan varmuutta tehdä päätöksiä.	yhteistyön vahvistaminen	Yhteisöllisyyden lisääntyminen	Malli hyvän työilmapiiri rakentamisesta
"Yks isoin yritys, kaikista lyhyimmässä ajassa, tiukka aikatalutus ja hyvin ohjattuna. Tosin he vaativat fasilitaattoreita koko ajan sitä yhteistyötä, mutta tulokset on huikaita ja prosessi on kiinnittynyt sinne."	Yrityksen kanssa yhteistyö onnistui hyvin ja tulokset olivat erittäin hyviä ja vaikuttavia.			

6 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa kerron tutkimukseni tulokset tutkimuskysymyksieni valossa. Tutkimuskysymykseni olivat: Mitkä ovat hankeasiantuntijoiden näkemykset mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistävästä ja estävästä tekijöistä? Onko hankeasiantuntijoiden mukaan MIKKO- ja Tuottavasti moninaisen -hankkeen yritysکوhtainen kehittämisprosessi antanut mikro- ja pk-yrityksille uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen?

Ensiksi kerron tuloksia edistävästä ja estävästä tekijöistä työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin suhteessa tuottavuuteen ja työhyvinvoinnin johtamisessa. Sen jälkeen kerron tulokset minkälaisia uusia työvälineitä yritysکوhtaisen kehittämisprosessi on mahdollistanut mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen. Tuloksiin on liitetty suoria lainauksia fokusryhmähaastattelusta sekä taulukoita, jotka ovat syntyneet aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksena.

6.1 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Fokusryhmähaastattelussa tuli selvästi esille työhyvinvointia edistäviä tekijöitä (ks. taulukko 2). Haastateltavat kertoivat havainnoistaan, miten yhteiskehittämisellä, henkilöstön ammatillisen osaamisen arvostamisella ja työntekijöiden lisääntyneellä vastuunotolla on vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntymiseen. Kohtaamisten mahdollistaminen ja kuuluksi tuleminen taas kehittää työyhteisön vuorovaikutusta. Nämä kaikki tekijät yhdessä muokkaavat työyhteisön avointa vuorovaikutusta, keskinäistä luottamusta ja arvostusta, jotka näkyvät työhyvinvointia edistävinä tekijöinä.

Yhteiskehittäminen ja sen henkilöstön joka ikisen potentiaalin hyödyntäminen.

On niitä tilanteita missä kohdataan ja missä pystytään puhumaan ja keskustelemaan, että täytyy olla, ettei kaikki viestintä tapahdu sitten joittenkin välineitten kautta vaan se kasvokkain kohtaaminen.

Haastateltavat kertoivat, miten kokemuksen tuoma varmuus sekä työn ilo ja tyytyväisyys työpaikkaa kohtaan syntyvät työ - ja elämäkokemuksesta. Työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioiminen puolestaan muokkaa työyhteisöä arvostavaksi. Nämä tekijät yhdessä vahvistavat monimuotoista työyhteisöä ja siten edistävät työhyvinvointia.

Siihen ikääntymiseen, nämä työyhteisöt olivat sellaisia, että siellä oli muodostunut sellainen kulttuuri, jossa kunnioitettiin, kuunneltiin ja nähtiin heidän niin kuin arvo.

Se kehittyminen myös siinä, että me hyväksytään erilaisia persoonia ja erilaista temperamenttia, että me voidaan olla omana itsenään siellä töissä. Mutta ei tietenkään epäasiallista käytöstä saa sietää, mutta kuitenkin se, että saa olla oma itsensä. Ei tarvi näytellä roolia. Täkkään ei ollut itsestään selvyys.

Taulukossa 2. esittelen työhyvinvoinnin edistävät tekijät, jotka olen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla luokitellut fokusryhmähaastatteluaineistosta

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin edistävät tekijät.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työhyvinvointia edistävät tekijät	Työhyvinvointia edistävät tekijät	Työhyvinvointia edistävät tekijät
Yhteiskehittäminen	Yhteisöllisyyden lisääntyminen	Työyhteisön avoin vuorovaikutus, keskinäinen luottamus ja arvostus.
Työntekijöiden lisääntynyt vastuunotto		
Henkilöstön ammatillisen osaamisen arvostaminen		
Kohtaamisten mahdollistaminen ja kuulluksi tuleminen	Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen	Monimuotoinen työyhteisö
Henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioiminen	Arvostava työyhteisö	
Kokemuksen tuoma varmuus	Työ- ja elämäkokemus	
Työn ilo ja tyytyväisyys työpaikkaan kohtaan		

6.2 Työhyvinvointia estävät tekijät

Työhyvinvoinnin estävistä tekijöistä (ks. taulukko 3) keskusteltiin haastattelun aikana paljon. Työhyvinvointia estävät liian haastavat työtehtävät ja perehdytyksen puutteet. Eri-

tyisesti hoitoalan vastavalmistuneet nuoret työntekijät kokivat epävarmuutta osaamisesta tai he arvioivat osaamisen paremmaksi, mitä käytännön tilanteissa tuli ilmi. Perehdytyksen puute on valitettavasti hyvin yleistä kaikilla aloilla. Perehdytyksen puute johtaa vääriin mielikuviin osaamisesta ja aiheuttaa työyhteisössä yhteentörmäyksiä. Työpaikoilla ei myöskään resursoida tarpeeksi uusien ohjelmistojen ja laitteiden käyttöönoton perehdyttämiseen. Yrittäjänä toimivat ensimmäisen polven maahanmuuttajat kokivat työhyvinvoinnin esteeksi suomalaisen byrokratian, minkä rattaisiin he joutuivat hakiesaan tietoa yrittäjänä toimimisesta Suomessa. Nämä edellä mainittua kolme tekijää: liian haastavat työtehtävät, perehdytyksen puute ja yrittäjyyteen liittyvä tiedon ja taidon puute vaikuttava työntehon laskemiseen ja saattavat pitkittyessä aiheuttaa työuupumista.

Työhyvinvoinnin esteenä on ollut monesti vielä se, että perehdyttäminen on ollut tosi heikkoa. Eli asioita on vain tehty tai luultu tehtävän oikein ja toiset valittaa, mutta ei ole edes perehdytetty.

Nuoret työntekijät kokee epävarmuutta siinä osaamisessa, kun heillä ei ole sitä työkokemusta. Tällä hoiva-alalla on sitten tietysti, että saattaa joutua semmoisiin tehtäviin, että se koulutus ei ole riittävä ottaa vastuuta. Ja se tietenkin sitten uuvuttaa.

Fokusryhmähaastattelussa tuotiin esille työhyvinvointia estävänä tekijänä se, että yrityksen työntekijät eivät kokeneet työtehtävien olevan samanarvoisia. Tämä näkyi yrityksen työntekijäryhmien sisällä koettuna epäoikeudenmukaisuutena työn arvostuksessa ja tietyn ammattiryhmän itseoikeutettuna valta-asemana. Nämä tekijät lisäsivät tyytymättömyyttä työpaikkaa kohtaan.

Yksi ammattiryhmä oli ihan niin kuin yleisesti noussut sellaiseen rooliin, että he vähän oli niin kuin aina toimitusjohtaja. Tää kyllä esiintyi kaikissa tän alan yrityksissä.

Oikeudenmukaisuus tuli eri ammattiryhmiltä, että tietyille ammattiryhmille oli tapahtumat, seminaarit ja risteilyt, asiakkaat antoivat joululahjan ja muuta. Ja he jotka puurtaa siellä ikään kuin taustalla, niin he eivät sitten saaneet mitään:

Haastateltavat toivat esille yritysten pelon ilmapiirin yhtenä työhyvinvointia estävänä tekijänä. Pelon ilmapiiri syntyi yksittäisten työntekijöiden toiminnan tuloksena ja tilanteet vaikeutuivat, jos yrityksen johtaja tai esimies ei puuttanut tilanteeseen. Epäonnistunut sisäinen viestintä näkyi yrityksissä avoimuuden rajoittamisena, autoritäärisenä johtamisena ja kulttuurisina yhteentörmäyksinä. Yrityksen pelon ilmapiiri ja epäonnistunut sisäinen viestintä vaikuttivat työyhteisön vuorovaikutuksen heikentymiseen ja tyytymättömyyteen työpaikkaa kohtaan, mitkä vaikuttivat yrityksen toiminnan lamaantumiseen.

Käsittämätöntä miten yksi ihminen siellä työyhteisössä voi saada aikaan sen. Ja se oli jotenkin surullista ja niihin on myös niin vaikeaa myös puuttua, tavallaan niinkö hoitaa, ratkaista sitä tilannetta. Varsinkaan jos se ihminen ei ite näe sitä ongelmaa ollenkaan.

Eräästä yrityksestä, jossa esimies, johtaja oli nuori ja kokematon. Häällä oli semmonen tarve pönkittää sitä omaa rooliaan olemalla yllättävän autoratiivinen johtaja. Se oli todella käskykulttuuri, mikä siellä vallitsi. Ja mikään keskustelu ei ollut sallittua missään muussa kuin hänen johdossaan:

Merkittävänä työhyvinvointia estävinä tekijöinä haastattelussa tuli esiin työyhteisöissä ilmenevä ja työntekijöiden kokema syrjintä sekä epätasa-arvoinen ja epäoikeudenmukainen kohtelu. Syrjinnän kokemukset korostuivat eniten hoiva-alalla työskentelevillä maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä. Epätasa-arvoisen ja epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemukset tulivat esiin kaikissa työntekijäryhmissä, etnisestä taustasta riippumatta. Suomalaisen lainsäädännön mukaan työnantajalla on velvollisuus hoitaa työsopimuslain, työturvallisuuslain, yhdenvertaisuuslain ja tasa-arvoisuuslain mukaiset velvoitteet, mitkä näissä työntekijöiden kokemuksissa eivät toteutuneet. (Työsopimuslaki 55/2001; Työturvallisuuslaki 738/2002; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Tasa-arvolaki 609/1986.)

Yrityksiä, joissa oli maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä ni, siellä saattoi tulla semmoisia tilanteita, että vaikka sinulla oli sama koulutus kuin sillä kantasuomalaisella niin sitä osaamista ei arvostettu yhtä paljon, koska hän oli muulta tullut vaikka hän olisi käynyt sen koulutuksen Suomessa. Eli tällainen tasa-arvoinen kohtelu ei välttämättä aina toteudu, mikä on tosi tärkeää.

Jonkin verran tuli esiin rasismia ja myöskin sitä kokemusta, että maahanmuuttajan täytyy tehdä tuplaten töitä, jotta kokee kelpaavansa samalla tasolla ja myöskin sitä, että heidän osaamistaan kyseenalaistetaan ihan syntyperän perusteella.

Taulukossa 3. esittelen työhyvinvoinnin estävät tekijät, jotka olen aineistolähtöisen sisälönanalyysin avulla luokitellut fokusryhmähaastatteluaineistosta.

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin estävät tekijät

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työhyvinvointia estäviä tekijät	Työhyvinvointia estävä tekijät	Työhyvinvointia estävä tekijät
Liian haastavat työtehtävät	Työntehon laskeminen	Työuupumuksen uhka
Yrittäjyyteen liittyvän tiedon ja taidon puute		
perehdytyksen puute		
Työtehtävät eivät ole samanarvoisia	Tyytymättömyys työpaikkaa kohtaan lisääntyy	Yrityksen toiminnan lamaantuminen
Työyhteisön epäonnistunut sisäinen viestintä	Työyhteisön vuorovai- kutuksen heikentyminen	
Pelon ilmapiiri		
Työntekijöiden kokema syrjintä	Työyhteisössä ei huolehdita työntekijöiden oikeuksista.	Yrityksen työsopimus-, työturvallisuus-, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolain mukaiset velvoitteet eivät toteudu.
Työntekijöiden epätasa-arvoisen ja epäoikeudenmukainen kohtelu		

6.3 Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, edistävät tekijät

Fokusryhmähaastattelussa tuli hyvin esille edistäviä tekijöitä, jotka vaikuttivat työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäiseen suhteeseen (ks. taulukko 4). Ensinnäkin on merkittävää, että yrityksen toimintaympäristö on selkeä ja henkilöstö saa mahdollisuuden osallistua yrityksen operatiiviseen suunnitteluun. Lisäksi on merkittävää, että työyhteis-

sössä sovitaan yhdessä erilaiset käytänteet ja kokeilut. Nämä tekijät yhdessä vahvistavat työn sujuvuutta ja mielekkyyttä, joilla taas on vaikutusta yrityksen operatiivisen toiminnan kehittämiseen.

Haasteltavat kertoivat, että selkeän toimintaympäristön luomiseen vaikuttavat yrityksen johdon selkeä rooli, johtamiseen varatut resurssit sekä yrityksen toimivat prosessit, johon koko työyhteisö sitoutuu.

Et toivottiin nimenomaan johtajalle aikaa ja keskittymistä siihen johtamiseen. Vaikka he eivät tuoneet esiin sitä tuottavuutta, ni tavallaan välillisesti se vaikuttaa kaikkeen et toivottiin nimenomaan johtajalle aikaa ja keskittymistä siihen johtamiseen toimintaan ja näkyy siinä, että johtajalla ei ole aikaa johtaa.

Toimivat prosessit, että ne on hyvin kaikkien tiedossa ja niihin sitoudutaan myös.

Haastateltavien mukaan henkilöstön osallistuminen yrityksen operatiiviseen toiminnan suunnitteluun mahdollistui työyhteisön systemaattisen yhteistyöskentelyn avulla. Työyhteisön yhteisesti sovittuja käytänteitä ja kokeiluja olivat: työnkierto, mentorointi ja kaikkien työtehtävien tasa-arvoinen arvostaminen.

On joskus vaikea arvioida, miten se tuottavuus suoraan näkyy, mutta että näiltä työntekijöiltä sai palautetta jossakin tilaisuuksien jälkeen, että kiittivät ja kokivat kiitollisina, että oli mahdollisuutta keskustella tuottavuuteen liittyvistä asioista työpaikalla työkavereiden kanssa. Tämä antoi mahdollisuuden siihen, koska sitä ei välttämättä siinä työnlomassa syystä tai toisesta puhuta, ainakaan näin systemaattisesti.

Työnkierto, ainakin se tuli tämän hankkeen aikana yhtenä keinoista lisätä tai itseasiassa se palveli montakin tavoitetta. Aiemmin ei ollut ollut käytössä, mutta nyt otettiin ykköstyöpajan jälkeen, sovittiin ja sieltähän tuli erinomaisia tuloksia. Ne oli tosi ilahtuneita siitä.

Haastateltavien mukaan toimiva strateginen johtaminen muodostui yrityksen johdon suunnitelmallisesta työstä sekä vastuullisesta ja sitoutuneesta henkilöstöstä. Yrityksen johdon suunnitelmallinen työ strategisessa johtamisessa näkyi yrityksen tilanteen kannalta merkittäviin painopisteisiin keskittymisellä sekä henkilöstön ammatillisen kasvun ja kehittymisen mahdollistamisena. Henkilöstön vastuullisuus ja sitoutuneisuus kasvoi samassa suhteessa kuin heidän ymmärryksensä kehittyi työyhteisön työhyvinvoinnin suhteesta yrityksen tuottavuuteen. Tämän kehityksen mahdollisti henkilöstön osallistaminen yrityksen strategiatyöhön.

Siinä ensimmäisessä työpajassa, siellä oli kauheesti henkilöstöllä, no ehkä oli semmoisia työhyvinvointiin liittyviä henkilökohtaisia tarpeita. Ja sit tavallaan se kysymys siitä, että kuinka paljon se niinkö yrityksen näkökulmasta, tuottavuuden näkökulmasta sillä on merkitystä. Toisessa työpajassa me jouduttiin vähän jumppaamaan niitä asioita, et miten se niin kuin liittyy heidän toiveet siihen tuottavuuteen siinä yrityksessä.

Oli paikkoja, jossa johto henkilöstön läsnäollessa, puhui hyvin kauniisti siitä miten hän toivoisi että tämä kehittyisi ja työntekijät sitoutuisi. Ja näkis sen, että kun työntekijä kehittyi, niin näki sen sillai, että myös sitoutuu paremmin siihen työhön ja tuo tuottavuutta ja työhyvinvointia kaikille.

Taulukossa 4. esittelen edistävät tekijät työhyvinvoinnin suhteessa tuottavuuteen, jotka olen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla luokitellut fokusryhmähaastatteluaineistosta.

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, edistävät tekijät

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, edistävät tekijät	Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, edistävät tekijät	Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, edistävät tekijät
Yrityksen toimintaympäristö on selkeä	Vahvistaa työn sujuvuutta ja mielekkyyttä	Yrityksen operatiivisen toiminnan kehittäminen
Henkilöstö osallistuu yrityksen operatiiviseen toiminnan suunnitteluun		
Työyhteisön yhteisesti sovittu käytänteet ja kokeilut		
Johto vastaa yrityksen strategisista toiminnan painopisteistä.	Yrityksen johdon työ on suunnitelmallista	
Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen ja ihmisenä kasvun mahdollistaminen		
Työntekijöiden ymmärrys ja merkitys työhyvinvoinnin suhteesta tuottavuuteen kasvaa työyhteisössä	Vastuullinen ja sitoutunut henkilöstö	Toimiva strateginen johtaminen

6.4 Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, estävät tekijät

Fokusryhmähaastattelussa tuli selkeästi esille estäviä tekijöitä, jotka vaikuttivat työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäiseen suhteeseen (ks. taulukko 5). Haastateltavien mukaan estäviä tekijöitä syntyy, jos yrityksen johto ei tunnista työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä ja henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta osallistua työyhteisön kehittämiseen. Näillä tekijöillä on myös negatiivinen vaikutus työntekijöiden työssä viihtymiseen. Jos henkilöstön osaamisen kehittämisessä on puutteita ja työnteko on tehotonta, niin yrityksen tuloksellisuus laskee. Yllä mainittujen tekijöiden yhteisvaikutuksena yrityksen liiketoiminta heikentyy.

Yrityksissä, joiden johto ei tunnistanut työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä henkilöstö oli palkattu vain suorittavan työn tehtäviin ja ammatilliseen kehittymiseen ei panostettu.

Oli erilaisia yrityksiä eli jossakin ei haluttukaan niin kuin henkilöstön kehittyvän eli oli tämmönen suorittavan työnpaikka. Sanottiin suoraan, että sinut on palkattu tänne tekemään tiettyä asiaa ja ei mitään muuta.

Yrityksissä, joissa henkilöstöllä ei ollut mahdollisuutta osallistua työyhteisön kehittämiseen, henkilöstö ei sitoutunut uusiin prosesseihin. Strateginen suunnittelu ei ollut toteutunut prosessien kehittämisessä ja henkilöstön niihin sitouttamisessa. Tästä syystä henkilöstö ei kokenut prosesseja omakseen.

Ja jos sieltä on niinkuin innostuttu etenkin tommosessa kasvavassa yrityksessä, että on paljon prosesseja, kehitetään vauhdilla, mutta ei välttämättä oteta henkilöstöä mukaan, eikä olla sovittu miten nämä käytännössä toteutetaan, vastuutaan. Ja nimenomaan se jalkauttaminen tuli ihan henkilöstön esiin nostamana, mikä jossain yrityksissä oli ihan yllätyskin johdolle: Me ollaan näitä niin paljon jauhattu:

Henkilöstön osaamisen kehittämisen puutteet tulivat haastattelussa esille siten, että yrityksissä ei ollut systemaattisia ja tarvelähtöisiä koulutussuunnitelmia. Työnteko näyttäytyi tehottomana, jos prosessit olivat toimimattomia. Työvälineissä oli puutteita ja työpaikan toimintaohjeet eivät vastanneet tarkoitusta. Myös yrityksen johdon resursseissa sekä roolissa havaittiin epäselvyyttä.

Oli hankittu tosi kalliita laitteita, välineitä, ohjelmistoja ja muita. Ja sitten tajuttiin niinkö siinä tilanteessa, ettei nämä ihmiset osaa käyttää näitä. Ja kaikki prosessit tökki, koska ihmiset ei kerta kaikkiaan osannut käyttää niitä prosesseja. Eli vain

tälläinen pieni juttu, että ihmisten kouluttaminen järjestelmien käyttöön, on niin kuin ontunut jossain kohdin. Tavallaan semmoista hukkaa hirveesti tehdään.

Päällekkäinen työ tai sitä että ei tiedetty kenellä tää kuuluu ja sen lisäksi jatkuvat keskeytykset.

Taulukossa 5. esittelen estävät tekijät työhyvinvoinnin suhteessa tuottavuuteen, jotka olen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla luokitellut fokusryhmähaastatteluaineistosta.

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, estävät tekijät

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, estävät tekijät	Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, estävät tekijät	Työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen, estävät tekijät
Yrityksen johto ei tunnista työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä.	Työntekijät eivät viihdy työssään	Yrityksen liiketoiminnan heikentyminen
Henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta osallistua työyhteisön kehittämiseen		
Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on puutteita		
Työnteko on tehotonta	Yrityksen tuloksellisuus laskee	

6.5 Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät.

Työyhteisöjen työnhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin suhteesta tuottavuuteen liittyy olennaisesti työhyvinvoinnin johtaminen. Fokusryhmähaastattelussa tuli esille, miten toimiva esimissuhde ja henkilöstön ammatillisen osaamisen arvostaminen edistää työhyvinvoinnin johtamista (ks. taulukko 6). Nämä tekijät yhdessä tuovat näkyviin yrityksen johdon asianmukaisen henkilöstöjohtamisen.

Oli paikkoja, jossa johto henkilöstön läsnä ollessa, puhui hyvin kauniisti, siitä miten hän toivoisi, että tämä kehittyisi ja työntekijät sitoutuisi.

Muutama yrittäjä ja useammassakin sanonut, että kaikki ideat ovat niinkö tervetulleita, kun ne ensiksi perustellaan, valmistellaan ja mitä hyötyä siitä on asiakkaalle.

Haastateltavat kertoivat, miten ammatillisuuden kehittyminen on tärkeää yrityksen kaikilla tasoilla, myös johtajuudessa. Yrityksen johto voi kokea työhyvinvointiin liittyvien asioiden suunnitelmallisen edistämisen vaikeaksi ja kaipaa tähän työhön tukea. Panostus työhyvinvointiin ei myöskään tule välittömästi esille yrityksen tuottavuuden lisääntymisenä. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteisvaikutuksien ymmärtäminen vaatii yrityksen johdolta jatkuvaa itsensä kehittämistä.

Me ei voida suoraan sanoa, että kun te laitatte työhyvinvoinnin kuntoon, niin saatte euromääräisesti näin paljon sitä tulosta. Vaan se pitää niinkö saada se yrittäjä ymmärtämään, että se työhyvinvointi se tulos mikä sieltä tulee, niin se tulee niinkö muuta kautta, ehkä tuo niitä euroja, mutta se ei ole niin selkeä se polku.

Näin ollen haastattelun tuloksena voidaan todeta, että yrityksen johdon ammatillinen kasvu ja itsensä kehittäminen sekä asianmukainen henkilöstöjohtaminen edistävät työyhteisön työhyvinvoinnin johtamista. Yhteistuloksena nämä tekijät vahvistavat yrityksen vastuullista johtamista.

Taulukossa 6. esittelen työhyvinvoinnin johtamisen edistävät tekijät, jotka olen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla luokitellut fokusryhmähaastatteluaineistosta.

Taulukko 6. Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät	Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät	Työhyvinvoinnin johtamista edistävät tekijät
Toimiva esimissuhde	Johdon henkilöstöjohtaminen on asianmukaista	Vastuullinen johtaminen
Henkilöstön ammatillisen osaamisen arvostaminen		
Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen edistäminen	Johdon ammatillinen kasvu ja itsensä kehittäminen	
Yrityksen johdon ymmärtäminen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteisvaikutuksesta.		

6.6 Työhyvinvoinnin johtamista estävät tekijät.

Työhyvinvoinnin johtamista estävinä tekijöinä (ks. taulukko 7) fokusryhmähaastattelussa nähtiin yrityksen keskittyminen vain tuottavuuteen liittyviin asioihin, jolloin yritys tavoittelee nopeita voittoja.

Monet strategiat oli sitä, että se strategia on se kasvu, ostetaan lisää yrityksiä, fuusiodutaan ja tota laajennutaan eli se oli niinkö se lähtökohta sille.

Oli erilaisia yrityksiä eli jossakin ei haluttukaan niin kuin henkilöstön kehittyvän eli oli tämmönen suorittavan työnpaikka. Sanottiin suoraan, että sinut on palkattu tänne tekemään tiettyä asiaa ja ei mitään muuta.

Haastateltavat kertoivat että, henkilöstö ei tullut systemaattisesti kuulluksi ja henkilöstöä ei otettu mukaan työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehityskeskustelut eivät olleet vielä yrityksissä yleistyneet käytänteiksi ja henkilöstön ideoita ei hyödynnetty työyhteisön työhyvinvoinnin toteuttamisessa ja kehittämisessä.

Monissa yrityksissä esimerkiksi kehityskeskustelut, ne saattoi puuttua ihan kokonaan, ei siellä semmoisia käyty.

Haastattelussa tuli myös ilmi, että jos henkilöstön passivoituminen ja tyytymättömyys syntyivät johtajan toimimattomasta vuorovaikutuksesta henkilöstön kanssa. Johtajan epäselvät toimintatavat ja autoratiivinen esimies aiheutti ristiriitoja ja esti yrityksen sisäistä avoimuutta.

Johtamisella voidaan luoda paljon esteitä eli johtaja voi kuvitella, että hän on antanut valtuutuksen toimia ja että hän on mahdollistanut sitä tai tätä, mutta jostain syystä henkilöstö kokee, että johto ei annakaan lupaa. Ja tämmöisiin ristiriitaan ja työhyvinvoinnin esteisiin törmäsi aika paljon.

Jos oli jotain työhyvinvoinnin ongelmia, niin niitä ei saa tuoda esille vaan on toivottavaa hakeutua sitten muualle.

Haastattelussa tuli ilmi, jos henkilöstöä ei oteta mukaan työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen, niin silloin henkilöstöä ei nähdä yrityksen voimavarana. Jos henkilöstöä ei nähdä yrityksen voimavarana ja yritys tavoittelee vain nopeita voittoja, niin silloin yrityksen johto keskittyy ainoastaan liiketoiminnan johtamiseen ja työhyvinvoinnin johtaminen jää taka-alalle.

Taulukossa 7. esittelen työhyvinvoinnin johtamisen estävät tekijät, jotka olen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla luokitellut fokusryhmähaastatteluaineistosta.

Taulukko 7. Työhyvinvoinnin johtamista estävät tekijät

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työhyvinvoinnin johtamista estävät tekijät	Työhyvinvoinnin johtamista estävät tekijät	Työhyvinvoinnin johtamista estävät tekijät
Yritys keskittyy vain tuottavuuteen	Nopeiden voittojen tavoittelu	Yrityksen johto keskittyy liiketoiminnan johtamiseen
Henkilöstö ei tullut systemaattisesti kuulluksi	Henkilöstöä ei nähdä yrityksen voimavarana	
Henkilöstö passivoituu ja on tyytymätön		
Henkilöstöä ei ole otettu mukaan työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen		

6.7 Yrityskohtaisen kehittämisprosessin mahdollistavat uudet työvälineet mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen

Toinen opinnäytetyöni tutkimuskysymys liittyi yrityskohtaisen kehittämisprosessin vaikuttavuuteen. Tutkimuskysymykseni avulla oli tarkoitus selvittää, mahdollistiko opinnäytetyössäni käsiteltävien hankkeiden yrityskohtainen kehittämisprosessi yrityksille uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen. Fokusryhmähaastattelu toi esille, että yrityskohtaisella kehittämisprosessilla voidaan vaikuttaa yrityksen strategiseen työskentelyyn ja hyvän työilmapiirin rakentamiseen. Prosessin aikana yritykset saivat tukea operatiiviseen ja liiketoiminnan kehittämiseen (ks. taulukko 8).

Haastattelussa keskusteltiin strategisen työskentelyn mallista, joka syntyi henkilöstön osallistamisesta yrityksen strategiatyöhön ja yrityksen palvelumuotoilukokemuksesta. Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön vahvisti henkilöstön osallisuutta ja vaikutti positiivisesti työyhteisön toimintakulttuuriin.

On joskus vaikea arvioida, miten se tuottavuus suoraan näkyy, mutta että näiltä työntekijöiltä sai palautetta jossakin tilaisuuksien jälkeen, että kiittivät ja kokivat kiittollisina, että oli mahdollisuutta keskustella tuottavuuteen liittyvistä asioista työpaikalla työkavereiden kanssa. Tämä antoi mahdollisuuden siihen, koska sitä ei välttämättä siinä työnlomassa syystä tai toisesta puhuta, ainakaan näin systemaattisesti.

Hankeasiantuntijat/fasilitaattorit työskentelivät yrityksissä asiakaslähtöisellä palvelumuotoiluun pohjautuvalla työtavalla. Yrityskohtaisia kehittämisprosesseja tehtiin neljässä-kymmenessä yrityksessä ja prosessit olivat kestoltaan kolmesta kuukaudesta vuoteen. Asiakaslähtöisiä yrityksen kehittämisprosesseja ohjattiin mahdollisimman joustavasti, pääsääntöisesti aina kahden nimetyn fasilitaattorin kanssa.

Jo siinä aloituskokouksessa ollaan oltu joustavia ja muokattu sitä prosessia jo lähtökohtaisesti sen yrityksen tarpeisiin. Eli jos on esimerkiksi jossain isommassa yrityksessä on haluttu ykköspajat pitää useammassa erässä perusteluista syistä, niin sitten on toimittu niin, ja monenlaisia ratkaisuja on myös tehty näiden yritysten kanssa eli ollaan muutettu joltain osin esimerkiksi kakkospajaa tai sen sisältöä sen prosessin aikana.

Mukana olevien yritysten henkilöstö ja johto saivat kokemuksen, miten työyhteisön hyvä ilmapiiri luodaan. Hyvä työyhteisön ilmapiiri luotiin yhteisöllisyyttä lisäämällä. Työyhteisön yhteisöllisyys lisääntyy samassa suhteessa avoimuuden, vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisääntyminen kanssa.

Se on ollut sellainen voimaannuttava onnistuminen, kun näkee sen, luottamusta syntyy siellä, vuoropuhelu lähtee ja vaikeistakin asioista puhutaan sillai ääneen. Niin se on ollut kyllä hienoa alkuvaikeuksien jälkeen.

Emme voineet mitenkään kuvitella, että se henkilö olisi aiheuttanut sen pelon ilmapiiriin. Mutta siellä oli vain väärinkäsityksiä ja sit niitä purettiin ja siitä tuli ihan huippuprosessi.

Työyhteisön yhteisöllisyys lisääntyy myös vahvistamalla keskinäistä yhteistyötä. Yrityskohtainen kehittämisprosessi toi näkyväksi työntekijöiden sitoutumisen ja luottamuksen työnantajaansa. Tämä lisäsi toimitusjohtajan varmuutta tehdä päätöksiä.

Yhdestä yrityksestä, jossa toimitusjohtaja sanoi, että sekä kyselyn tulokset, jossa oli mm. luottamus työnantajaan, sitoutuminen työhön, niissä tuli jo niin hyvät tulokset siinä ykkösmittauksessa tosin ja se eka työpaja rohkaisi häntä hakemaan kasvua. Yritys kasvoi ja osti toisen toimijan. Ja hän sanoi sen ääneen myös sille henkilöstölle, että hän koki sen niin voimakkaasti, että hän pystyy luottamaan, ihmiset ovat sitoutuneet ja haluavat olla täällä. Ja hän uskaltaa tehdä niitä ratkaisuja se on pk-yrityksen näkökulmasta tosi merkittävä asia, se kasvu.

Hankeasiantuntijoiden/fasilitaattorien tehtävä on luoda suhde yrityksen henkilökuntaa ja yrittäjään yritysکوhtaisen kehittämiproessin aloitusvaiheessa. Hankeasiantuntijat kertoivat, miten yhteistyö yrityksen kanssa ei syntynyt tyhjästä vaan kasvoi vuorovaikutuksen tuloksena. Hankeasiantuntijat kertoivat myös kokemuksistaan yrityksen kanssa tehdystä yhteistyöstä, joka onnistui hyvin ja tulokset olivat erittäin hyviä ja vaikuttavia.

Yks isoin yritys, kaikista lyhyimmässä ajassa, tiukka aikatalutus ja hyvin ohjattuna. Tosin he vaativat fasilitaattoreilta koko ajan sitä yhteistyötä, mutta tulokset on huikeita ja prosessi on kiinnittynyt sinne.

Haastattelu toi esille, että yritykset saivat yritysکوhtaisen kehittämiproessin aikana työkaluja yrityksen operatiiviseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Kehittämiproessin aikana käytettiin fasilitointia yritysten muutoksen tarpeiden tiedostamisessa ja muutosjohtamisen kehittämisen tukemisessa. Fasilitoinnin kautta työyhteisöt saivat myös konsultointiapua ja sparrausta.

Ihan viimeinen prosessi, siellä toimitusjohtaja sanoi, että oikeastaan tämä MIKKO-hanke sysäsi koko yrityksen muutokseen. Ja oli kaksi vaihtoehtoa, joko koko toiminta myydään isolle ketjulle tai pistetään käytännössä kaikki uusiksi: Toimintatavat ja oikeastaan johtaminenkin. Ja hän sanoikin, että sai tavallaan tekosyyntä tästä hankkeesta, tehdä ne rajut muutokset, ja se näkyi kyllä kakkoskierroksen tuloksina, aivan erinomaisina tuloksina. Siinä oli onnellinen loppu, mutta myrskyä oli ½ vuotta.

Vasta aloittanut yritys hankkeeseen mukaan lähtiessään, niin tuli tietoisiksi niistä haasteista, mitä siinä toiminnassa kauttaaltaan on. Se on positiivinen asia siinä mielessä, että ne tulivat näkyviksi.

Haastattelussa tuli esille, että henkilöstön ymmärryksen lisääntyminen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteisvaikutuksista vahvisti myös yrityksen operatiivista ja liiketoiminnan kehittämistä. Yritysکوhtaisen kehittämiproessin aikana tuli näkyväksi henkilöstön keskuudessa syntyneet oivallukset oman työn merkityksestä yrityksen menestykseen. Kehittämiproessi loi myös henkilöstöön uskoa ja ymmärrystä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa yrityksen menestyksessä ja oman työpanoksen vaikutuksesta yrityksen tuottavuuteen. Yhteisenä nimittäjänä tätä henkilöstön ajattelun muutosta voidaan kutsua sisäisen yrittäjyyden vahvistumisena.

Se uus ajatus tavallaan, mitä tuli monessa keskustelussa oli se kokemus siitä, että nyt me niin kuin olemme samassa veneessä. Että ei ole joku, joka antaa ja tarjoo mulle työpaikan ja näin, vaan oikeasti meidän täytyy nyt yhdessä viedä tätä laivaa. Ja se oli mun mielestä, kun alussa puhuttiin, niistä hienoista jutuista, kun se lähti, niinkö se laiva, menemään.

Tavallaan tulee näkyväksi, se oma työpanos tuottavuuteen. Monesti tuntuu, että se on jotain johdon juttua siellä jossain ylätasolla, mutta sitten kun sinä joudut käymään tota läpi, ni tavallaan se on susta kiinni, sun työpanoksesta, että millä mielellä sä teet sitä työtä. Myös sen yrityksen menestyminen, siitä se lähtee.

Yrityskohtaisen kehittämisprosessin aikana työskentelytapa oli ratkaisukeskeinen, joka auttoi yrityksiä löytämään keinoja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseen ja ideoimaan itselle toimivia käytänteitä. Kehittämisprosessi myös rohkaisi yrityksiä kasvun ja tuottavuuden ideoinnissa ja tuki oikeudenmukaisten ratkaisujen tekemisessä. Näin saatiin vahvistettua yrityksissä uusia toimivia työtapoja.

2½ tunnissa mietittiin konkreettisia keinoja. Ja jotenkin niinkö itse näki sen, miten vaikuttavaa se oli, koska jokainen mietti niin kuin oman työn näkökulmasta, miten voi tota kolmesta eri näkökulmasta edistää sitä kasvua ja tuottavuutta, tulosta.

Työnkierto, ainakin se tuli tämän hankkeen aikana yhtenä keinoista lisätä tai itseasiassa se palveli montakin tavoitetta. Aiemmin ei ollut ollut käytössä, mutta nyt otettiin ykköstyöpajan jälkeen, sovittiin ja sieltähän tuli erinomaisia tuloksia. Ne oli tosi ilahduneita siitä.

Yrityskohtainen kehittämisprosessi antoi yrityksille myös kokemuksen toimivasta yhteistyöstä. Yhteistyön perusta oli vastuullisuus. Prosessien hoitaminen oli ajoittain hyvin vaativaa. Prosessin aikana yrityksissä syntyi uusia tarpeita, aikataulut muuttuivat, työpari saattoi lähteä toisiin tehtäviin, mutta kaikesta huolimatta hankeasiantuntijat/fasilitaattorit hoitivat aina prosessin alusta loppuun asti. Yritykset myös sitoutuivat vahvasti yrityskohtaiseen kehittämisprosessiin, sillä vain muutama yrityksen kanssa prosessi keskeytyi.

Ollaan yrityskohtaisesti aina vähän muutettiin sitä tarpeen mukaan ja me ollaan otettu aikamoinen vastuu. Me ollaan menty sinne yrityksiin ja yrityksiin liittyy monenlaisia asioita. Jossain yrityksissä on käynnistynyt aikamoiset prosessit, mutta lopputulos on ollut hyvä.

Taulukossa 8. esittelen yrityskohtaisen kehittämisprosessin mahdollistavat uudet työvälineet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseen, jotka olen aineistolähtöisen sisällysanalyysin avulla luokitellut fokusryhmähaastatteluaineistosta.

Taulukko 8. Yrityskohtaisen kehittämisprosessin mahdollistavat uudet työvälineet työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseen

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Asiakaslähtöinen palvelumuotoilun työtap	Kokemus palvelumuotoilu-prosessista	Malli strategisesta työskente-lystä
Henkilöstön osallisuuden vahvistaminen	Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön	
Yhteistoiminnallisen ja osallistavan työskentelyn positiivinen vaikutus työyhteisön toimintakulttuuriin.		
Avoimuuden, vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisääntyminen yrityksen sisällä	Yhteisöllisyyden lisääntyminen	Malli hyvän työilmapiiri rakentamisesta
Yhteistyön vahvistaminen	Fasilitointi	Työkaluja yrityksen operatiiviseen ja liiketoiminnan kehittämiseen
Muutoksen tiedostaminen ja muutosjohtamisen kehittyminen		
Työyhteisöt saivat konsultointiapua ja sparrausta		
Vahvasti henkilöstön sisäistä yrittäjyyttä	Henkilöstön ymmärrys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteisvaikutuksesta lisääntyi	Työkaluja yrityksen operatiiviseen ja liiketoiminnan kehittämiseen
Vahvasti uusia toimiva työtapoja	Malli ratkaisukeskeisestä toiminnasta	
Vastuullista toimintaa	Toimivaa yhteistyötä	

7 Pohdinta

Pohdin tässä kappaleessa opinnäytetyöni tuloksia aikaisempien tutkimuksien ja ajankoh-
taisten ilmiöiden valossa. Ensiksi pohdin tuloksia edistävistä ja estävistä tekijöistä työhy-
vinvoinnin, työhyvinvoinnin suhteessa tuottavuuteen ja työhyvinvoinnin johtamisessa.
Sen jälkeen pohdin opinnäytetyöni tuloksia uusista työvälineistä, joita yrityskohtaisen ke-
hittämisen prosessi on mahdollistanut mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden
edistämiseen.

7.1 Pohdintaa työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin suhteesta tuottavuuteen ja työhy- vinvoinnin johtamisen edistävistä tekijöistä

Opinnäytetyön tulokset toivat työhyvinvoinnin edistäviksi tekijöiksi esille työyhteisön
avoimen vuorovaikutuksen, keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen sekä monimuotoi-
sen työyhteisön. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäisen suhteen edistäviksi teki-
jöiksi nähtiin yrityksen operatiivisen toiminnan kehittäminen ja toimiva strateginen johta-
minen. Työhyvinvoinnin johtamisen edistävänä tekijäksi nähtiin vastuullinen johtaminen.
Yhteenvedona opinnäytetyöni edistävien tekijöiden tuloksista voidaan todeta, että työhy-
vointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen vaikuttavat
toinen toisiinsa. Näitä kaikkia osa-alueita kehittämällä saadaan hyvinvoivia työyhteisöjä,
jotka ovat myös tuottavia. Hyvinvoivassa ja tuottavassa työyhteisössä nämä kaikki osa-
alueet ovat mahdollisemman hyvässä tasapainossa. Hyvinvoivassa työyhteisössä ym-
märretään myös jatkuva osaamisen kehittäminen ja toiminnan kehittäminen. Kehittämis-
työtä on tärkeää tehdä yhdessä koko työyhteisön kanssa.

Työhyvinvoinnin edistäviä tekijöitä voidaan peilata sosiaalisen pääoman kuin myös psy-
kologisen pääoman käsitteeseen. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan tekijöitä, jotka
vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitu-
mista. Sosiaalinen pääoma on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Sosiaalista
pääomaa vahvistamalla voidaan tehostaa työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja se
ruokkii itse itseään. Psykologinen pääoma voidaan ymmärtää sekä yksilön että työyhteisön
voimavarana. Ryhmän psykologinen pääoma tarkoittaa ryhmän jäsenten keskinäistä
vuorovaikutusta, jonka yhteenlaskettu summa on enemmän kuin yksilöiden yhteensä.
Ryhmän psykologinen pääoma ei synny itsestään, vaan esimiehellä on tärkeä rooli sen
edistämässä. Hyvä johtajuus kasvattaa luottamusta ja sen myötä työyhteisötaitoja sekä

koko ryhmän suorituskykyä. Näin syntyy kollektiivista psykologista pääomaa, joka vahvistaa ryhmän tai tiimin uskoa omiin mahdollisuuksiinsa ylittää esteitä, saavuttaa korkeita tavoitteita ja toimia sitkeästi niiden eteen. (Manka ym. 2012: 53–54.)

Opinnäytetyön tulos työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäisen suhteen edistäviksi tekijöiksi ovat yrityksen operatiivisen toiminnan kehittäminen ja toimiva strateginen johtaminen. Aura – Ahosen (2016: 31) mukaan organisaation tuottavuuteen vaikuttavat useat tekijät. Nämä voidaan jakaa kolmeen hierarkkiseen tasoon. Henkilöstöön liittyvät tekijät, joita ovat työkyky, osaaminen ja motivaatio. Henkilöstön johtamiseen liittyvät tekijät ovat johtajuus, työyhteisön toimintakyky, kehittämistoiminta. Organisaation perustekijät, joita ovat strategia, työolot, työprosessit ja työelämäsuhteet. Jokaisen tason toiminta edellyttää, että edelliset tasot ovat kunnossa.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäinen suhde tulee näkyväksi osaamisen kehittämisessä. Systemaattinen henkilöstöresurssien osaamisen kehittäminen on yrityksen tärkeimpiä strategisia painopisteitä, koska siten yritys voi parantaa tuottavuutta ja edistää liiketoimintaa. Parhaisiin tuloksiin päästään yrityksen omilla innovaatioilla, koska siten parannetaan henkilöstön osaamista ja suorituskykyä. Jos innovaatioiden kautta kehitetyt parannuskeinot otetaan tehokkaasti käyttöön, silloin käytetty työaika on tehokkaampaa ja näin voidaan samanaikaisesti parantaa henkilöstön osaamista sekä yrityksen liiketoimintaa. Työyhteisön yhdessä sovitut käytänteet vahvistavat myös tiedon jakamista, työhyvinvointia, työyhteisön arvoja sekä uskomuksia. (Kesti – Syväjärvi 2013: 159, 170.)

Opinnäytetyön tuloksen mukaan työhyvinvoinnin johtamista edistää vastuullinen johtaminen. Toivottuja tuloksia on mahdollista saavuttaa, kun strateginen hyvinvointi suunnitellaan määrätietoisesti. Organisaatioteoriassa puhutaan rationaalisen päätöksenteon mallista, jossa valitaan tavoitteet ja niitä vastaavat toimenpiteet. Rationaalinen päätöksenteon mallin mukaisesti hyvinvoinnin suunnittelu kattaa sisällön, tavoitteet, suunnitelman ja toteutusprosessit. Tavoitteiden asettamiseen on syytä panostaa. Mitä paremmin tavoitteet asetetaan vaikuttaa siihen, että mittareita käytetään enemmän ja siten tuloksellisuus paranee. Organisaatio, joka on strategisen hyvinvoinnin kannalta kypsässä vaiheessa, asettaa selkeät tavoitteet ja tekee kaikki johtamisen osa-alueet hyvin. Hyvinvoinnin johtaminen ei siis ole pelkkien teknisten tavoitteiden kirjaamista, vaan kyse on organisaation kulttuurin kehittyneisyydestä. (Aura – Ahonen 2016: 69–74.) Kulttuuri pitää sisällään mitä me olemme ja se muuttuu vuorovaikutuksessa toinen toisiimme ja ympäröivään maailmaan. Kulttuurin määrittelyssä oleellista on muutos ja monimuotoisuus ja

sen uudelleen jäsenyminen. Monimuotoisen työyhteisön johtamisessa on tärkeää kyky yhdistää ja hyödyntää erilaisia ihmisiä ja osaamista. Näin työyhteisössä vahvistuvat arvostuksen, kuuluvuuden ja osallisuuden tunteet. Itse erilaisuus ei ole työyhteisöissä merkityksellistä vaan erilaisten ihmisten muodostama kokonaisuus. Hyvin johdettuna henkilöstön monimuotoisuus lisää henkilöstön tuottavuutta ja työssä viihtyvyyttä. (Sippola 2007: 39–40; Timonen 2015: 15–20.)

7.2 Pohdintaa työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin suhteesta tuottavuuteen ja työhyvinvoinnin johtamisen estävistä tekijöistä

Työhyvinvoinnin estäviksi tekijöiksi tuli esille työuupumuksen uhka, yrityksen toiminnan lamaantuminen ja yrityksen työsopimus-, työturvallisuus-, yhdenvertaisuus- sekä tasa-arvolain mukaisten velvoitteiden toteutumattomuus. Estävä tekijä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäisessä suhteessa oli yrityksen liiketoiminnan heikentyminen. Työhyvinvoinnin johtamisen estävä tekijä oli yrityksen johdon keskittyminen liiketoiminnan johtamiseen. Yhteenvedona opinnäytetyön estävien tekijöiden tuloksista on myös nähtävissä, että mikro- ja pk-yritysten työyhteisöissä on paljon haasteita työhyvinvoinnin toteuttamisessa, työhyvinvoinnin johtamisessa ja ymmärryksessä työhyvinvoinnin vaikutuksesta tuottavuuteen.

Työhyvinvoinnin estäviksi tekijöiksi tuli esille yrityksen työsopimus-, työturvallisuus-, yhdenvertaisuus- sekä tasa-arvolain mukaisten velvoitteiden toteutumattomuus. Suomessa on voimassa yhdenvertaisuuslaki, joka astui voimaan 2015. Laki velvoittaa työnantajan aktiivisesti edistämään työntekijöiden yhdenvertaisuutta ja ehkäisemään työpajoilla tapahtuvaa syrjintää. Työpajoilla tapahtuva yhdenvertaisuuden edistäminen voidaan nivoa työturvallisuuslaissa perustuvaan kehittämisprosessiin ja tavoite on, että työpaikan yhdenvertaisuuden edistäminen on osa työpaikan kehittämistoimintaa. Työnantajalla on velvollisuus yhdenvertaisuussuunnitelman laadintaan, jos työpaikalla on vähintään kolmekymmentä työntekijää. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Työturvallisuuslaki 738/2002; Työturvallisuuskeskus 2020.) Työhyvinvoinnin estäviä tekijöitä voidaan kuvailla sosiaalisen pääoman negatiivisella kehittymisellä. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, se voi olla myös poissulkevaa ja kaventavaa. Sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan myös ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. (Manka ym. 2012: 54.)

Vuonna 2020 julkaistiin yhdenvertaisuuslain arviointitutkimus, jossa tulee esiin, että työpaikoilla ei tunneta yhdenvertaisuuslakia ja sen mahdollisuuksia vielä riittävän hyvin. Lain voimaantulon myötä on yhdenvertaisuusasioiden näkyvyys kuitenkin lisääntynyt ja syrjintätapauksia on tullut enemmän esille. Arviointitutkimuksesta tulee myös ilmi, että työyhteisöjen avoimuuden kulttuuri lisääntyy ja kynnys nostaa asioita esille madaltuu sellaisissa organisaatioissa, joissa lain mukaista yhdenvertaisuuden edistämistä on aktiivisesti toteutettu. Osa syrjintätapauksista jää kuitenkin edelleen piiloon ja tunnistamatta. Yhdenvertaisuuden edistämismallisuuden toteutuminen näyttää olevan vahvasti kytköksissä siihen, miten työpaikoilla on tunnistettu eri syrjinnän vaarassa olevat ryhmät ja kiinnitetty näin huomiota tosiasialliseen yhdenvertaisuuteen edistäviin toimiin. Yhdenvertaisuuslain arviointitutkimus tuo vahvasti esille, että organisaatiot kaipaavat yhä tietoa, tukimalleja ja mittareita yhdenvertaisuussuunnitteluun sekä käytännön syrjinnän muodoista. Organisaatiot kaipaisivat yhdenvertaisuuslain toteuttamisen tueksi hyvien käytäntöjen jakamista, vertaistukea tai ulkopuolista sparrausta ja koulutusta. Arviointitutkimus toi myös esille, että työntekijät toivovat lisää painetta työnantajille organisaatioiden yhdenvertaisuuden edistämiseksi viranomaisilta ja työnantajaliitoilta. (Nieminen – Jauhola – Lepola – Rantala – Karinen – Luukkonen 2020: 144–146.)

Tämä opinnäytetyön tulokset toivat esille työhyvinvoinnin johtamisen estäväksi tekijäksi yrityksen johdon keskittyminen ainoastaan liiketoiminnan johtamiseen. Yrityksen toimintaan liittyy kuitenkin aina olennaisen osana yhteiskuntavastuu. Yritysten yhteiskuntavastuu jaetaan tavallisesti kolmeen osa-alueeseen: taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuu. Sisällöllisesti nämä osa-alueet tarkoittavat yrityksen taloutta, tuotteita ja palveluita, suhdetta ympäristöön ja lähiyhteisöön sekä yrityksen henkilöstöä että prosesseja ja rakenteita. Yrityksen tilanne voi muodostua uhkaavaksi, jos talous tulee niin dominoivaksi, että muille ulottuvuuksille ei jää tilaa. Tapa, miten yritys yhteiskuntavastuun eri osa-alueissa toimii, muodostaa yrityksen toimintakulttuurin, joka perustuu yrityksen todellisiin arvoihin, jotka näyttäytyvät yrityksen arjessa. Vastuullisesti toimiva työyhteisö toimii pitkäjänteisesti, kokonaisvaltaisesti ja läpinäkyvästi. (Aaltonen – Luoma – Rautiainen – 2004: 25, 43–47; Yrittäjät 2021 b.)

7.3 Pohdintaa yrityskohtaisen kehittämisprosessin mahdollistaneista uusista työvälineistä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi

Opinnäytetyön tulosten perusteella myös yrityskohtaisen kehittämisprosessin avulla voidaan vaikuttaa yrityksen strategiseen työskentelyyn, hyvän työilmapiirin rakentamiseen

ja tukea yrityksen operatiivista ja liiketoiminnan kehittämistä. Tuloksista voidaan päätellä, että hankerahoituksella toteutetut yritysکوhtaiset kehittämisprosessit ovat olleet laadukkaita. Mikro- ja pk yritykset ovat saaneet yritysکوhtaisten kehittämisprosessin aikana uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen ja näin hankkeiden toiminta on ollut hyvin kohdennettua ja vaikuttavaa. Opinnäytetyön tulokset kertovat, että mikro- ja pk-yrityksillä ei ole usein taloudellisesti mahdollista ostaa yrityksen kehittämistä vahvistavia koulutuksia. Täten hankerahoituksella toteutuneet koulutus- ja kehittämis-hankkeet ovat merkityksellisiä tukimuotoja suomalaisille mikro- ja pienyrityksille myös tulevaisuuden haasteiden edessä.

Opinnäytetyön tulokset kertovat, että yritysکوhtaisten kehittämisprosessissa on yhdistetty onnistuneesti asiakaslähtöistä palvelumuotoilua, fasilitointia ja ratkaisukeskeistä työtötteä. Parhaimmillaan palvelumuotoiluprosessi lisää tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä auttaa yrityksen strategian luomisessa ja muutosten edistämisessä. Asiakaslähtöisen palvelumuotoilun lähestymistapa on myös luonut uuden ammattikunnan fasilitoijat. Fasilitoijat auttavat ja tukevat yritysten sekä yhteisöjen palvelumuotoiluprosesseja. Fasilitoinnin tavoitteena on edistää ryhmän luovuutta, mahdollistaa ryhmänjäsenten kuuluksi tuleminen ja saada kaikkien yhteisön tai yrityksen jäsenten asiantuntemus yhteiseen käyttöön. (Foglieni 2018: 18, 20–22.) Ratkaisukeskeinen työote sisältää kolme keskeistä avainta onnistumiseen. Ne ovat hyvä yhteistyö, luovuus ja toiveikkuus. Ratkaisukeskeisyys haastaa uusien taitojen opiskeluun ja yhteiseen kehittämiseen. Ratkaisukeskeinen työote ei anna valmiita vastauksia vaan ohjaa erilaisten vaihtoehtojen, näkökulmia tutkimiseen ja kokeiluun. (Tiainen 2014: 24, 29.)

Opinnäytetyössä tutkittua yritysکوhtaista kehittämisprosessia voidaan havainnoida myös ekspansiivisen oppimisen, yhteisöllisen prosessin avulla. Ekspansiivinen oppiminen on monivaiheinen, yhteisöllinen prosessi, jossa luodaan ja otetaan käyttöön uusi toimintamalli ja logiikka. Ekspansiivisessa oppimisessa on kysymys vallitsevan toimintalogiikan kyseenalaistamisesta ja radikaalista laajentamisesta. Tällöin oppiminen mahdollistaa toiminnan avartumista ja päästä toiminnassa uudelle tasolle. Ekspansiivisessa oppimisessa organisaatio ei ainoastaan erittele ja arvio uudelleen toimintansa pohjana olevia arvoja ja normeja vaan rakentaa itselleen uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. Kehittäminen on prosessi, joka sisältää erilaisia osaprosesseja ja oppimisen muotoja. Ekspansiivinen oppiminen ei ole suoraviivaista toimintaa vaan etenee kehänä eli oppimissyklinä eteenpäin. Oppimissyklin askeleet ovat työyhteisön yhteisiä monikerroksisia

oppimistekoja, jotka mahdollistetaan työyhteisössä tapahtuvan dialogin avulla. Oppimisyklin aikana törmätään mahdollisesti yllättäviin askeliin ja joudutaan ottamaan askelia taaksepäin. Merkittävät toimintatavan muutokset eivät synny hetkessä, ja oppimissyklit kestävät organisaatiossa kuukausia tai jopa vuosia. (Engström 2004: 13, 59–60.)

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisissa tutkimusraporteissa luotettavuuden arvioinnin perustana käytetään usein seuraavia kriteerejä: uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus edellyttää, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimukset vahvuudet ja rajoitukset. Luotettavuuteen liittyy myös aineiston ja tulosten suhteen kuvaus. Siirrettävyys viittaa siihen missä määrin tutkimuksen tulokset voisivat olla siirrettävissä johonkin muuhun tutkimusympäristöön. (Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2017: 198.) Tutkimuksen riippuvuus kertoo, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein. Tutkimuksen vahvistettavuus todistetaan siten, että ratkaisut esitetään niin seikkaperäisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 138–139.) Olen pyrkinyt kuvaamaan opinnäytetyöhöni liittyvät valinnat, analyysin etenemisen ja tulokset läpinäkyvästi ja avoimesti opinnäytetyössäni raportin jokaisessa kohdassa.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman rikas ja syvällinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja kyseisin perustein laadullista tutkimusta voidaan arvioida (Puusa – Julkunen 2020: 195). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia tulee tarkastella tutkimuksen kaikissa vaiheissa: mitä on tehty, miten on tehty ja perustelut siitä miksi on tehty. Analyysivaihe on tarpeen esitellä seikkaperäisesti, josta on nähtävissä, miten tuloksiin on päästy. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 182.) Ihmistieteissä tutkija ja tutkimuksen kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimuksen mahdollistaja on tutkijan oma subjektiivisuus ja kyky reflektoida. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin on nojaututtava mahdollisuuteen, että tutkimuksen perusteet ja tulokset ovat avoimia ulkopuoliselle tarkastelulle. (Aaltio – Puusa 2011: 154.)

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Tämän lisäksi luotettavaan ja hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu toimintatapa, jossa tutkimuksessa esitetään perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadullinen tutkimus itsessään antaa kehyksen, tutkimuksen

luotettavuuden arviointiin, sen mukaan millaisia laadullisia menetelmiä työssä on käytetty. Laadullisen tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan pohdintaa, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko siellä aihetta tutkia uudelleen. Uskottavuuden käsite on myös laadullisen tutkimuksessa merkittävä. Sillä tarkoitetaan miten tutkimuksen kohdehenkilöt, tiedeyhteisö sekä suuri yleisö hyväksyvät tulokset tosiksi ja laadukkaaksi hyviä tieteellisiä käytänteitä noudattaen. (Aaltio – Puusa 2020: 178–181.) Opinnäytetyöni luotettavuutta on myös arvioitu tekoprosessin aikana seuraavasti. Olen osallistunut opinnäytetyön seminaareihin ja sen kautta olen saanut palautetta opinnäytetyöhöni opponijän ja opinnäytetyötä ohjaavan opettajan taholta. He ovat antaneet työni muokkaamiseen hyviä huomioita. Opinnäytetyön alustavat tulokset esittelin haastateltaville syyskuussa 2020.

Valitsin opinnäytetyöni aineistonhankintamenetelmäksi fokusryhmähaastattelun, joka osoittautui onnistuneeksi valinnaksi. Haastatteluaineistoa kertyi kattavasti varsin tehokkaalla menetelmällä ja myös ajankohta fokusryhmähaastattelulle toteutui parhaana mahdollisena ajankohtana. Haastatteluaineistoni analysoin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastatteluaineiston analysoinnissa, aineistolähtöisen sisällönanalyysin ohjeiden mukaisesti, oli tärkeää pitää fokus tutkimustehtävässä, jotta analyysi edistyi. Kaiken kaikkiaan analyysivaihe oli hidas, mutta opettavainen prosessi ja lopputulokseen olen tyytyväinen. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla opinnäytetyöni tutkimustehtävän tarkoitus ja tavoite hahmottuivat opinnäytetyöni tuloksiksi, joten analyysimenetelmän valita oli onnistunut.

7.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimustyön eettisyys on kaiken tutkimuksen ydin. Eettisyys tarkoittaa, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. On huolehdittava siitä, että tutkimuksesta ei koidu haittaa tutkimuksen kohteena oleville. (Aaltio – Puusa 2020: 175.) Tutkimusetiikkaa voidaan luokitella myös normatiiviseksi etiikaksi, joka pyrkii vastaamaan kysymyksiin oikeista säännöistä, joita tutkimuksessa tulee noudattaa (Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2017: 211).

Olen lukenut tutkimuseettisen neuvottelukunnan 2012 laatimat ohjeet ja toiminut hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti kaikilla tätä opinnäytetyötä koskevilla osa-alueilla. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksessa noudatin tiedeyhteisön tunnustamia

toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Olen hankkinut Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti tarvittavat tutkimusluvut. (Tutkimuseettinen toimikunta 2012). Yllä mainitut asiat olen pyrkinyt näyttämään toteen opinnäytetyöni raportissa. Opinnäytetyössäni sovelsin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyön aineistoa käytin vain tässä tutkimuksessa ja opinnäytetyön valmistuttua hävitän aineisto asianmukaisesti. Opinnäytetyössäni toteutin myös tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen julkaisussa. (Tutkimuseettinen toimikunta 2012.) Opinnäytetyöni teoreettisen tiedon hankinnassa olen käyttänyt tieteelliseen tutkimukseen perustuvia lähteitä.

Olen toiminut Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjallisen työohjeiden ja opinnäytetyöni ohjaajalta saamieni neuvojen mukaisesti. Olen kunnioittanut muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitannut opinnäytetyössäni heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Olen tarkistanut opinnäytetyöni alkuperäisyyden Turnetin - ohjelman avulla. Opinnäytetyötä on työstetty 11/2019–2/2021 välisenä aikana. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa ja asiasta tiedotetaan opinnäytetyöhön osallistuville. Kypsyysnäyte toteutetaan mediatiedotteena ja se julkaistaan Metropolia Ammattikorkeakoulun ja LAB-ammattikorkeakoulun verkkosivuilla sekä mahdollisesti muissa tiedostuskanavissa. (Tutkimuseettinen toimikunta 2012.)

Fokusryhmähaastattelun yhteydessä haastateltavat täyttivät ennalta lähetetyn sopimuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta ja taustatietolomakkeen. Taustatietolomakkeessa kysyin haastateltavien iän, sukupuolen, ammatin, työkokemuksen vuosina ja kuinka monessa kehittämishankkeessa on ollut mukana. Kysyin haastateltavilta taustatietolomakkeessa nämä tiedot, koska siten varmistin haastatteluaineiston vaikuttavuuden. Pyysin opiskelukollegan haastatteluun mukaan assistentin rooliin varmistamaan teknisen toteutuksen ja vastaamaan muista yllättävistä tilanteista. Pidin tätä tärkeänä toimenpiteenä, koska tällä varmistin haastattelun onnistumisen. Fokusryhmähaastatteluja järjestettiin vain yksi, koska MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hankkeet olivat päätymässä ja hankeasiantuntijat siirtymässä toisiin tehtäviin. Tästä syystä 10.3.2020 järjestettävä ryhmähaastattelutilanne oli ainutkertainen. Opinnäytetyön tekijänä minulle oli tärkeää, että haastattelu toteutuu juuri silloin ja saan kerätty opinnäytetyön kannalta tarvittavan tutkimusaineiston. Fokusryhmähaastattelu onnistui hyvin. Sain palautetta haastateltavilta, että haastattelutilanne lisäsi osallistujien työhyvinvointia. Tilaisuus mahdollisti

myös hankeasiantuntijoille yhteisöllisen MIKKO- ja Tuottavasti moninaisen -hankkeen tulosten arvioinnin.

8 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön tulokset vahvistavat jo aikaisempien tutkimuksien vahvistettua käsitystä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden myönteisestä yhteisvaikutuksesta. Tämä lisäksi opinnäytetyöni tulokset kertovat, miten koko työyhteisöllä sekä johtamisella on vaikutusta työyhteisön toimivuuteen, hyvään ilmapiiriin ja sitä kautta tuottavuuteen. Kuten monissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa on todettu hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavia. (Manka ym. 2012: 13; Kauhanen 2016: 17–18.) Työhyvinvoinnin kehittäminen liittyy myös aina laaja-alaisesti organisaation johtamiseen ja parhaisiin tuloksiin päästään, kun työhyvinvointi integroidaan organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen. (Kauhanen 2016: 27.)

Ennaltaehkäisevät toimenpiteen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja vahvistamiseen ovat vaikuttavia ja taloudellisesti kestäviä. Ennaltaehkäisevä toiminta on myös aina helpompaa kuin puutteiden korjaaminen. On merkittävää, että havaittuihin työhyvinvoinnin puutteisiin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä mitä aikaisemmin hyvinvoinnin puutteisiin tartutaan, sitä suurempi hyöty on toimenpiteistä. Asiat monimutkaisuutensa ja kustannuksensa kasvavat, jos joudutaan toimimaan vasta ongelmien ilmetyä. On siis perusteltua kiinnittää erityistä huomiota ennaltaehkäisevään toimintaan. Voimavara-lähtöinen ajattelu tuo lisäarvoa tunnuslukuihin, koska se auttaa kiinnittämään huomiota työnteon myönteisiin piirteisiin. (Manka ym. 2012: 8.)

Tämän opinnäytetyön aineiston perusteella voidaan myös todeta, että niin sanotut ikään-tyneet yli 54 - vuotiaat työntekijät eivät toivo mitään erityistä kohtelua työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Näyttääkin siltä, että mikro - ja pk-yrityksissä arvostetaan ikääntyneiden työntekijöiden työkokemusta ja osaamista. Yli 54 - vuotiailla työntekijöillä on usein osaamista, jolla vahvistetaan yrityksen tuottavuutta. Omaan osaamistaan he mielellään jakavat yrityksen käyttöön.

Erittäin huolestuttava tulos työhyvinvointia estävistä tekijöistä työyhteisöissä oli syrjinnän ja epätasa-arvoisen sekä epäoikeudenmukaisen kohtelun esiintyminen. Tämän haastat- teluaineiston perusteella erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä on edellä mainittuja puutteita. Suomalaisen lainsäädännön mukaan on työnantajalla velvollisuus

hoitaa työsopimuslain, työturvallisuuslain, yhdenvertaisuuslain ja tasa-arvoisuuslain mukaisista velvoitteista. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55; Työturvallisuuslaki 738/2002; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.) On selvästi nähtävissä, että mikro- ja pk-yritykset tarvitsevat lisätietoa työnantajan lainsäädännönmukaisista velvollisuuksista. Yhteiskunnan tasolla tarvitaan asennemuutosta, jotta työelämän oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus kehittyvät. Hyvinvointia työstä 2030 raportin mukaan työelämän tavoitteena tulee pidemmällä aikavälillä olla inhimillisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä kehitys. Tästä syystä hyvinvoinnin kehittämisen painopiste on niissä työelämään tehtävissä muutoksissa, jotka kypsyyssään ja laajetessaan johtavat suuriin kestäväen kehityksen harppauksiin. (Kokkinen – Ala-Laurinaho – Alasoini – Varje – Väänänen – Toppinen-Tanner 2020: 94.)

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että hankeasiantuntijoiden fokusryhmähaastattelun avulla sain kerättyä merkittävää tietoa mikro- ja pk – yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytilasta. Tulokset kertovat myös, että mikro- ja pk yritykset ovat saaneet yrityskehittämisen prosessin aikana uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen. Mielenkiintoista olisi tietää jäävätkö kyseiset mallit pysyviksi käytänteiksi työyhteisöjen arkeen, siihen tämä opinnäytetyö ei anna vastauksia ja suosittelen siitä jatkotutkimusta. Opinnäytetyöni tulokset myös vahvistavat, aikaisempien tutkimusten tuloksia, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden merkittävästä yhteisvaikutuksesta. Opinnäytetyöni tulokset kuvaavat mikro- ja pk-yrityksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteisvaikutuksien vahvuuksia ja heikkouksia, edistävien ja estävien tekijöiden muodossa. Nämä tekijät tuovat näkyväksi mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytilaa. Opinnäytetyöni tulokset vahvistavat myös MIKKO- ja Tuottavasti moninaisen -hankkeen vaikuttavuutta. Tämän opinnäytetyön tutkittua tietoa voidaan käyttää tulevien työelämän kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen. Koska opinnäytetyön tulokset koskevat mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin vaikutuksia tuottavuuteen kohdennettujen hankeasiantuntijoiden näkökulmasta, tuloksia voidaan rajoitetusti soveltaa laajemmassa kontekstissa. Suosittelen jatkossa erilaisten työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tutkimista, jotta ilmiön tilasta saadaan vertailevaa tutkimusta.

Fokusryhmähaastattelu toteutettiin ennen COVID-19 pandemian etenemistä, maaliskuussa 2020. Viikko haastattelun toteuttamisen jälkeen Suomi käytännössä sulkeutui ja monet suomalaiset ryhtyivät etätöihin. Pandemia pakotti monet työyhteisöt uusien toimintatapojen äärelle. Pandemia vaikuttaa, tälläkin hetkellä, maaliskuussa 2021 sekä

Suomessa että maailmalla. Jo nyt on nähtävissä, että monet pandemian aikana käyttöön otetut toimintatavat työyhteisöissä ovat tulleet jäädäkseen. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat etätyö ja etäkokoukset ja etäkoulutukset. Nämä työelämän muutokset vaativat uudenlaista työhyvinvoinnin muuttuvien tarpeiden ja työhyvinvoinnin johtamisen tarkastelua. Maailma muuttuu ympärillämme, mutta vuorovaikutuksen, avoimuuden ja luottamuksen tarve ei häviä minnekään. Ihmisen on mahdollista kasvaa ja kehittyä suhteessa toisiin ihmisiin ja siksi tulevaisuuden työyhteisöissä yhteisöllisyys ja kuuluksi tuleminen on merkittävä menestymisen eilinehto.

Lähteet

Aaltio, Iiris – Puusa, Anu 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, Anu - Juutti, Pauli(toim.) 2011: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.

Aaltio, Iiris – Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, Anu – Juutti, Pauli(toim.) Laadullisen tutkimuksen menetelmät ja näkökulmat. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Aaltonen, Tapio – Luoma, Mikko – Rautiainen, Raija 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä päätöksen tekoa. Juva: Ws Bookwell Oy.

Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä- käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Työterveyslaitos.

Alastalo, Marja – Åkerman, Maria – Vaittinen, Tiina 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, Matti – Nikander, Pirjo – Ruusuvoori, Johanna(toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Aura, Ossi – Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Bloom, N. – Kretschmer-T. – Van Reenan J. 2009. Work-life balance, management practices and productivity. Teoksessa International differences in the business practices and productivity of firms: University of Chicago Press.

Docendum. 2020. Verkkodokumentti. < <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> .
Luettu 28.12.2020.

Engström Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Foglieni, Francesca – Villari, Beatrice – Maffei, Stefano 2018. Designing better services: a strategic approach from design to evaluation. Cham, Switzerland: Springer Nature.

Gröhn, Irene – Rekola, Leena (toim.) 2017. Tuliko Onni puun takaa? Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä metsä- ja sote-alalla. Taito-työelämäkirjat 12: Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, Sinikka – Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huhtinen, Aki-Mauri – Tuominen, Juha 2020. Fenomenologia. Ihmisen kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, Anu – Juutti, Pauli(toim.) Laadullisen tutkimuksen menetelmät ja näkökulmat. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Juutti, Pauli – Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön työhyvinvointi. Juva: Ps-kustannus.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen – Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro oy. E-kirja

Kesti, Marko – Syväjärvi Antti 2013. Human resource intangible assets connected to the organizational performance and productivity. Teoksessa Shirazi, Farid – Ravindran, Anton(toim.) Business Review: Advanced Applications. Cambridge Scholars Publisher. E-kirja.

Kokkinen, Lauri – Ala-Laurinaho, Arja – Alasoini, Tuomo – Varje, Pekka – Väänänen, Ari – Toppinen-Tanner, Salla 2020. Hyvinvointia työstä 2030. Verkkodokumentti. < <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>. Luettu 17.1.2021.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menetystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen. Viro: Kauppakamari.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Kuula, Arja – Tiitinen Sanni 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelun jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvoori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Manka, Marja - Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, Marja-Liisa – Heikkilä-Tammi, Kirsi – Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy. Verkkodokumentti. < <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. Luettu 18.12.2020.

Manka, Marja-Liisa – Mäkinie, Jaana-Piia – Larjovuori, Riitta-Liisa 2014. Teoksessa. Manka, Marja-Liisa – Bordi, Laura (toim.) Työhyvinvointia, Ratkaisuja & Kokemuksia. Tampereen yliopisto, Tampereen Business Campus, EU, ESR, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Verkkodokumentti. < <https://docplayer.fi/9098548-Tosielaman-tyohyvinvointia-marja-liisa-manka-ja-laura-bordi-toim.html>. Luettu 28.12.2020.

Metropolia Ammattikorkeakoulu. 2020 a. Verkkodokumentti. <<https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/hankkeet/mikko>. Luettu 8.1.2020.

Metropolia Ammattikorkeakoulu. 2020 b. Verkkodokumentti. <<https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/hakkeet/tuottavasti-moninainen/> Luettu 8.1.2020.

Mäntyranta, Taina – Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim124:1507–1513.

Nieminen, Kati – Jauhola, Laura – Lepola, Outi – Rantala, Kati – Karinen, Risto – Luukkonen, Tuomas 2020. Aidosti yhdenvertaiset. Yhdenvertaisuuslain arviointi.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:50. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Otala, Leena – Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Pietilä, Ilkka 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, Matti – Nikander, Pirjo – Ruusuvuori, Johanna(toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Puusa, Anu 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, Anu – Juutti, Pauli(toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint oy.

Puusa, Anu – Julkunen, Saara 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, Anu – Juutti, Pauli(toim.) Laadullisen tutkimuksen menetelmät ja näkökulmat. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Puusa, Anu – Juutti, Pauli 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, Anu – Juutti, Pauli(toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint oy.

Pyöriä Pasi (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Rakennerahasto. 2020 a. Verkkodokumentti. <https://www.eura2014.fi/rctiepa/projekti.php?projektikoodi=S21058> . Luettu 19.2.2020.

Rakennerahasto 2020 b. Verkkodokumentti. <https://www.eura2014.fi/rctiepa/projekti.php?projektikoodi=S21057> . Luettu 19.2.2020.

Rauramo, Päivi 2012. Hyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell oy.

Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, Matti – Nikander, Pirjo – Ruusuvuori, Johanna(toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, Matti – Nikander, Pirjo – Ruusuvuori, Johanna(toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Schaufeli, W. – Enzmann, D. 1998. The burnout companion to study & practice: a critical analysis. London: Taylor & Francis.

Sinokki, Marjo – Virtanen, Petri 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma oy.

Sippola, Aulikki. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Väitöskirja. Acta Wasaensia 180, Liiketaloustiede 75. Vaasan yliopisto.

Suomen yrittäjät 2020a. Verkkodokumentti. <<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>. Luettu 18.2.2020.

Suomen yrittäjät 2021b. Verkkodokumentti. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/yrittajyystoiminnan-abc/yhteiskuntavastuu-316681>. Luettu 9.1.2021.

Suonsivu, Kaija 2014. Työnhyvinvointi osana henkilöstöjohtamisesta. Eu: Unipress.

Tiainen Raija 2014. Työssä jatkaminen – tukea ratkaisukeskeisesti. Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto. Lahti: Esa Print Oy.

Tilastokeskus. 2020 a. Verkkodokumentti. <<https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html> Luettu 6.2.2020.

Tilastokeskus. 2020 b. Verkkodokumentti. <https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu 24.1.2020.

Timonen, Liisa 2015. Moninaisuus – Hyvän työyhteisön ominaisuus. Teoksessa Timonen, Liisa – Mäkelä, Jaana – Raivio, Anne-Mari(toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisu. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkodokumentti. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf . Luettu 11.12.2020.

Työhyvinvointiboosteri. 2020. Verkkodokumentti. < <https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi>. Luettu 4.11.2020.

Työterveyslaitos. 2020. Verkkodokumentti. < <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 30.1.2020.

Työturvallisuuskeskus 2021a. Yhdenvertaisuus työpaikoilla. Verkkodokumentti. <https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluusuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo/yhdenvertaisuus_tyopaikalla. Luettu 16.1.2021.

Työturvallisuuskeskus 2020b. Verkkodokumentti. <https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka. Luettu 18.12.2020.

Valtioneuvoston säädös naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Annettu Helsingissä 8.8.1986.

Valtioneuvoston säädös Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1.2001.

Valtioneuvoston säädös Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Valtioneuvoston säädös Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu Helsingissä 31.12.2014.

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. 2017. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Valtonen, Anu – Viitanen Meiju 2020. Ryhmäkeskustelu laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, Anu – Juutti, Pauli(toim.) Laadullisen tutkimuksen menetelmät ja näkökulmat. Tallinna: Gaudeamus Oy.

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

Kutsu fokusryhmähaastatteluun

Kutsu fokusryhmähaastatteluun

10.3.2020 klo 14–16.00

Metropolian ammattikorkeakoulu, tila MPA1014

Tämä kutsu on kohdennettu sinulle MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hankkeen asiantuntija.



Kuka haastattelee?

Olen sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelman (sosionomi YAMK) opiskelija, aloitin opintoni syksyllä 2019. Olen päättänyt tehdä opinnäytetyöni MIKKO- ja Tuottavasti moninainen hankkeisiin liittyen, koska yhteistoiminnallinen kehittäminen yritysten kanssa kiinnostaa minua. Työurani aikana olen toiminut muun muassa työhönvalmentajana ja työelämäkuntoutuksen parissa. Hankemaailma on minulle myös tuttua.

Tavoitteeni on, että

- ✓ ryhmähaastattelu on rento ja kaikkia kunnioittava tapahtuma, jossa jokainen tulee kuuluksi
- ✓ kysymyksieni pohjalta pääsette vielä kerran pohtimaan hankkeen vaikutuksia
- ✓ haastattelun äänittäminen ei vaikuta keskustelun luoteeseen
- ✓ ryhmähaastattelusta tulette saamaan koosteen noin puolen vuoden sisällä
- ✓ opinnäytetyöni tulee olemaan valmis noin vuoden päästä

Lähetän sinulle haastattelukysymykset ja kirjallisen suostumuspyynnön noin viikkoa ennen tilaisuutta. Ilmoitahan, jos olet estynyt saapumaan haastatteluun!

Tarvittaessa ota yhteyttä.

Tervetuloa, nähdään maaliskuussa ☺

Marita Pöllänen

Puhelin: xxxxxxxxxx Sähköposti: marita.pollanen@xxxxxxxxxx.xx

Haastattelukysymykset

Opinnäytetyö: Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen. Hankeasiantuntijoiden näkökulma

Fokusryhmähaastattelu

Teemat ovat: Yrityskohtainen kehittämisprosessi, kokonaisvaltainen työhyvinvointi, kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen ja kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin johtaminen.

Paikka: Metropolian Ammattikorkeakoulu. MPA1014

Aika: 10.3.20120 klo 14–16.00

Haastatteluun kutsut: MIKKO- ja Tuottavasti moninainen -hankkeen asiantuntijat.

Haastattelukysymykset:

Yrityskohtainen kehittämisprosessi

1. Kuinka monta yritystä kävi läpi yrityskohtaisen kehittämisprosessin?
 - Miten pitkiä prosessi olivat?
 - Tapahtuiko keskeytyksiä, keskeytyksen syyt?
2. Mitkä olivat yrityskohtaisten kehittämisprosessien kohokohtia?
3. Mitkä asiat vaikuttivat yrityksen kehittämisprosessi onnistumiseen?
4. Miten yrityskohtainen kehittämisprosessi edistää yrityksen muutosprosesseja?
5. Mitä olisit muuttanut yrityskohtaisessa prosessissa?

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

6. Kerro yritysten työhyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä?
7. Millaiset tekijät edistivät ja estivät työntekijöiden kuuluksi tuleamista ja osallisuutta?
8. Minkälaisia toiveita yli 54-vuotiaita työntekijöillä oli työhyvinvointiin liittyen?
8. Minkälaisia toiveita maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä oli työhyvinvointiin liittyen?
9. Mitä olivat yrityksen tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä?
10. Millaiset tekijät edistivät tai estivät yrityksen sisäistä avoimuutta?

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen

11. Miten työntekijöiden ammatillista kasvua edistettiin?
12. Mitkä olivat työhyvinvointia ja tuottavuutta edistäviä/ estäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta?
 - a. estävät ja edistävät tekijät maahanmuuttaja työntekijöiden näkökulma?
 - b. estävät ja edistävät ikääntyneiden yli 54-vuotiaiden työntekijöiden näkökulma?
13. Mitkä olivat työhyvinvointia ja tuottavuutta edistäviä/estäviä tekijöitä yrityksen johdon näkökulmasta?

Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin johtaminen

14. Milla tavoin työhyvinvointi näkyi yrityksen strategiassa.

Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

2.3.2020

Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen. Hankeasiantuntijoiden näkökulma

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkin Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin vaikutuksia tuottavuuteen. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska olette toimineet fasilitaattoreina Mikko -ja Tuottavasti moninainen hankkeissa, jossa on työvälineenä kehittämisprosessi mikro- ja pk yrityksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tukena. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne /kohteluunne Metropolian Ammattikorkeakoulun työyhteisön- ja verkoston jäsenenä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on hakea vastausta, mistä mikro- ja pk yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus muodostuvat Mikko -ja Tuottavasti moninainen hanketyöntekijöiden mukaan. Tutkin myös, ovatko mikro- ja pk - yritykset saaneet Mikko -ja Tuottavasti moninaisen yrityskohtaisen kehittämisprosessin aikana uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen?

Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimuksen tekijä on Marita Pöllänen (ID-tunnus ja tutkimus on Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja liiketoiminnan johtamisen (Sosionomi YAMK) opinnäytetyö. Tutkimuksen tilaaja on Metropolian ammattikorkeakoulun Mikko – ja Tuottavasti moninainen TKI hanke, muita yhteistyökumppaneita ei tutkimuksessa ole. Metropolian Ammattikorkeakoulu vastaa tutkimuksesta ja tutkimuksesta ei aiheudu kustannuksia.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja focusryhmähaastattelu toimii tutkimuksen aineistohankintamenetelmänä. Tutkittavat on kutsuttu focusryhmähaastatteluun, joka pidetään 10.3.2020 klo 14–16 Metropolian Ammattikorkeakoulussa, MPA1014, Myllypurontie 1

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt

Opinnäytetyöni tavoite oli saada tietoa mikro -ja pk - yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytilasta. Tietoa voidaan käyttää tulevien työelämän kehittämishankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyön tekijä esittelee tutkimuksen keskeisemmät tulokset Mikko -ja Tuottavasti moninainen hankkeiden asiantuntijoille syyskaudella 2020. Opinnäytetyö valmistuu keväällä 2021, jolloin se julkaistaan Theseus tietokannassa. Opinnäytetyöstä tehdään mediatiedote Metropolian Ammattikorkeakoulun verkkosivuille. Mediatiedote lähetetään myös esim. Suomen yrittäjille tai muulle kiinnostuneille.

Tutkimuksen päättymisen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen. Tässä opinnäytetyössä tämä tarkoittaa tilannetta, joka on yllättävä ja ylitsepääsemätön este esimerkiksi terveydelliset syyt. Tutkimuksen aineistosta voi ilmetä mahdollisia sivulöydöksiä, joista kerrotaan tutkimukseen osallistuvilla syyskaudella 2020 pidettävässä tapaamisessa.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksen tekijälle /tutkimusta ohjaavalle henkilölle.

Tutkimuksen tekijän ja ohjaajan yhteystiedot

Tutkija
Nimi: Marita Pöllänen (yhteystiedot)

Tutkimuksen ohjaaja
Lehtori
Nimi: Marjatta Komulainen
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy
(yhteystiedot)

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen nimi: Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen. Hankeasiantuntijoiden näkökulma

Tutkimuksen toteuttaja: Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, Marita Pöllänen(yhteystiedot)
Opinnäytetyöni ohjaaja: Marjatta Komulainen(yhteystiedot)

Minua (haastateltavan nimi) on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kartoittaa ja kuvata, mistä mikro- ja pk - yritysten työhyvinvointi ja tuottavuus muodostuvat Mikko- ja Tuottavasti moninainen hanketyöntekijöiden mukaan? Kartoitan myös hanketyöntekijöiden näkemyksiä, ovatko mikro- ja pk - yritykset saaneet Mikko- ja Tuottavasti moninaisen yritysکوhtaisen kehittämissurossin aikana uusia työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen?

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerätyt tiedot ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.