



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

RIINA SOSALA-IMPOLA

Suunnitelma työhyvinvointioppaan sisällöstä perustettavan yrityksen esimiehille

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Sosala-Impola, Riina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Suunnitelma työhyvinvointioppaan sisällöstä perustettavan yrityksen esimiehille		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä Tämä opinnäytetyö tehtiin sosiaalialan perustettavalle yritykselle, jonka toisena omistajana opinnäytetyön tekijä tulee toimimaan. Perustettavan kohdeyrityksen yksi tärkeimmistä arvoista on työhyvinvointi, johon halutaan kiinnittää runsaasti huomiota yrityksen perustamisesta lähtien. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä kohdeyrityksen esimiesten tietoisuutta työhyvinvoinnista sekä sen johtamisesta. Tämän työn tavoitteena oli myös tehdä suunnitelma työhyvinvointioppaasta, jonka pohjalta työhyvinvointioppas tullaan kohdeyritykseen rakentamaan. Opinnäytetyön teoriassa käsiteltiin työhyvinvoinnin osa-alueita sekä esimiestyön ja johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin lisäksi osa-alueessa käsiteltiin työhyvinvointiin liittyvää keskeistä lainsäädäntöä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä. Teoriaosuudessa käytiin läpi myös toimivan työyhteisön elementtejä sekä vuorovaikutuksen roolia työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teorian sekä haastatteluiden pohjalta rakennettiin yritykselle suunnitelma työhyvinvointioppaan sisällöstä.		
Asiasanat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointioppas		

Author Sosala-Impola, Riina	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2021
	Number of pages 48	Language of publication: Finnish
Title of publication A Design of a Well-Being at Work Guide for the Managers of an Establishable Company		
Degree program Degree programme in Business Administration		
Abstract This bachelor's thesis was produced for an establishable company in the field of social care. The writer of the thesis will be one of the two owners of the company. One of the main values of the establishable target company is well-being at work and it will be emphasized already from the moment of the company's establishment. The aim of this thesis was to increase the managers' awareness and management skills concerning well-being at work. The aim was also to design a well-being at work guide. The establishable company will base their well-being at work guidelines on this design. The different sectors of well-being at work and the impact of management and leadership on it were discussed in the theory part of the thesis. In addition to a comprehensive view on well-being at work, also the main legislation and the development of well-being at work were covered. The theory part also included the elements of a functional working community and the role of interaction in well-being at work. The qualitative research method was used in the thesis. The data were collected in theme interviews. The design of the well-being at work guide for the establishable company was created based on the theory and the results of the theme interviews.		
<u>Key words</u> well-being at work, managing well-being at work, well-being at work guide		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	6
2.1 Opinnäytetyön tausta.....	6
2.2 Tavoite ja tarkoitus.....	6
3 TUTKIMUSMENETELMÄ	7
3.1 Lähestymistapa.....	8
3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	8
4 TYÖHYVINVOINTI.....	9
4.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	11
4.2 Fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi	13
4.3 Sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi	14
4.4 Työhyvinvointiin liittyvä keskeinen lainsäädäntö	15
4.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen	16
5 ESIMIESTYÖN JA JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	18
5.1 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen	18
5.2 Toimiva työyhteisö.....	22
5.3 Esimiehen toiminta työyhteisössä	24
5.4 Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnissa	24
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
6.1 Aineiston hankinta	25
6.2 Aineiston analyysi.....	26
6.2.1 Haastatteluaineiston analyysiprosessi.....	26
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
8 TYÖHYVINVOINTIOPPAAN SUUNNITELMA	36
8.1 Työhyvinvointi.....	36
8.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	38
8.3 Aikataulu	38
9 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	39
10 POHDINTA	41
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi käsitteenä on maailmanlaajuisesti tarkasteltuna moninainen. Se usein liitetään työterveyteen sekä työkykyyn ja suomalainen käsite sisältää usein myös työn sujumisen, joka tekee käsitteestä vielä laaja-alaisemman. Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaa organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ sekä työntekijä itse. Tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämisessä on kuitenkin jokapäiväinen työn sujuminen. (Manka 2016, 76.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen olisi hyvä olla yrityksellä suunnitelma, jonka mukaan vuosittain toimitaan. Tämä työ tehdäänkin yritykselle, joka vasta perustetaan kesän 2021 aikana. Yrityksen yksi isoimmista arvoista tulee olemaan työhyvinvointi, johon halutaan panostaa täysillä jo perustamisesta lähtien. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä perustettavan sosiaalialan yrityksen esimiehien tietoutta työhyvinvoinnista sekä sen hyvästä johtamisesta. Tarkoituksena on myös rakentaa suunnitelma työhyvinvointioppaan sisällöstä. Suunnitelma tulee helpottamaan omanlaisen ja yritykseen sopivan työhyvinvointioppaan tekemistä. Suunnitelmaan laaditaan myös alustava aikataulutus.

Opinnäytetyö on laadultaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi työhyvinvointia kokonaisuutena sekä sen erilaisia osa-alueita. Teoriaosuudessa käsitellään myös työhyvinvoinnin johtamista sekä esimiehen roolia työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi on kokonaisuudessaan valtavan laaja käsite, joka sisältää erilaisia asioita erilaisista näkökulmista käsin. Tässä työssä on esimerkiksi haluttu nostaa vuorovaikutus yhtenä työhyvinvoinnin tekijänä, joka ei välttämättä kirjallisuudessa tule ensimmäisenä vastaan.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö tehdään perustettavalle sosiaali- ja terveysalan organisaatiolle, jossa opinnäytetyön tekijä on yksi perustajista. Opinnäytetyön tekijä tulee toimimaan yhtenä organisaation esimiehenä. Organisaatio tulee toimimaan Varsinais-Suomen alueella. Yrityksen henkilöstö koostuu kahden osakkaan lisäksi noin kymmenestä henkilöstä.

Työhyvinvointi tulee olemaan koko yritykselle yksi tärkeimmistä arvoista ja tavoitteista sekä yksi strategian osa-alueista. Haluamme yrityksen perustamisesta lähtien johtaa työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla ja tämän työ tulee auttamaan meitä siinä alusta lähtien.

2.2 Tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä kohdeyrityksen esimiesten tietoisuutta työhyvinvoinnista sekä sen hyvästä johtamisesta ja laatia suunnitelma työhyvinvointioppaan tekemisestä esimiesten käyttöön. Tavoitteena on antaa esimiehille tärkeimpiä tietoja tämän päivän työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta, jotta he pystyisivät johtamaan työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla jo yrityksen perustamisesta lähtien. Tarkoituksena on rakentaa yritykselle suunnitelma työhyvinvointioppaan sisällöstä, joka tulee tulevaisuudessa toimimaan esimiesten apuna työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvissä asioissa. Sen pohjalta on tarkoitus rakentaa yritykselle työhyvinvointiopas.

Tällä opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat tärkeimpiä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta?
2. Miten esimies voi ylläpitää ja edistää työhyvinvointia kohdeyrityksessä?

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen, koska työssä käytetään ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja työ on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tässä työssä käytetään laadullisen tutkimuksen elementtejä aineiston hankinnassa eli haastattelua. Haastateltavat myös valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 164.)

Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu yksittäisen tapauksen tutkiminen, jonka kautta yritetään rakentaa ymmärrystä yleiseen näkemykseen. Näin ilmiöstä luodaan teorioita. Tutkimusprosessi laadullisessa tutkimuksessa on joustava, koska ilmiötä ei etukäteen tunneta. Tarvittavaa aineistomäärää ei näin ollen voida etukäteen määrätä, vaan aineistosta tehtävä tulkinta sekä tulokset kertovat sen, tarvitaanko tutkimukseen lisää aineistoa. Tutkimusta siis ohjaa aineisto. (Kananen 2015, 35.)

Laadulliseen tutkimukseen kuuluva päättely alkaa jostakin johtajatuoksesta, josta ajatus etenee eri suuntiin ja palaa takaisin keskelle. Keskeltä reunoille päin laajenevat ympyrät kuvaavat ymmärryksen kasvamista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tehtävänä on lisätä ymmärrystä, antaa asioille merkityksiä sekä tuottaa mallinnuksia. Laadullinen tutkimus voidaan ajatella olevan kasvollista tutkimusta, kun taas määrällisessä pyritään kasvottomuuteen. Laadullinen tutkimus on myös persoonallista, jossa tutkija itse on myös osa tutkittavaa prosessia. Se tavoittelee tulkintoja sekä syvempää ymmärrystä tutkimaansa asiaan ja se edellyttää monikanavaista tiedon sekä aineiston hankintaa. Laadullinen tutkimus on asiantuntijatutkimus, joka on aina ihmistieteellistä tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus ei tavoittele yleistettävyyttä, vaan asiasta pyritään saamaan syvempi ymmärrys. Empiirinen aineisto tässä tutkimusmuodossa koostuu usein teksteistä, joita voi olla esimerkiksi valmiina oleva aineisto. Ymmärrystä syvennetään haastatteleamalla saadun aineiston avulla. (Pitkäranta 2014.)

3.1 Lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö on case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen puitteissa perehdytään työhyvinvointiin sekä tehdään suunnitelma työhyvinvointioppaan tekemiseksi.

Tapaustutkimuksessa on keskeistä tutkittava ”tapaus” tai ”tapaukset”, joiden määrittelylle perustuvat tutkimuskysymys, tutkimusasetelma sekä aineistojen analyysit. Tapaustutkimus on varsin monimuotoinen ja sitä voidaankin luonnehtia ennemmin tutkimusstrategiaksi tai lähestymistavaksi, kuin metodiksi tai metodologiaksi. Tapaustutkimukselle on vaikeaa antaa yhtä kattavaa tai yleispätevää määritelmää. Se voidaan määrittellä esimerkiksi seuraavasti: ”Tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite”. Tapaustutkimukselle on tyypillistä laadullinen aineisto ja siinä voidaan käyttää erilaisia aineiston analyysimenetelmiä. ”Tapaustutkimus kannattaa valita, jos jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät: mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisiä, tutkijalla on ainoastaan vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vähän empiirisiä tutkimuksia tai tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.” (Eriksson & Koistinen 2014.) Näihin ehtoihin nojaten, myös tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää muun muassa haastattelua ja erilaisista dokumenteista koottua tietoa. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistelemällä. Haastattelun idea on hyvin yksinkertainen. Jos haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee, on järkevää kysyä sitä häneltä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelulla voidaan tarkoittaa henkilökohtaista haastattelua, jossa haastateltavalle esitetään suullisia kysymyksiä ja haastatteliija merkitsee vastaukset muistiin. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastateluun voidaan valita ne henkilöt, joilla on kokemusta kyseisestä ilmiöstä ja tietoa aiheesta. Etuna haastattelussa on sen joustavuus. Haastateltavalle voidaan toistaa

kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, sanamuotoja voidaan selventää ja tilanteessa voidaan käydä keskustelua. Haastattelija voi esittää haastateltavalle kysymykset siinä järjestyksessä kuin katsoo parhaaksi. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa ilmiöstä. (Pitkäranta 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelu tarkoittaa puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua, mutta teemahaastattelussa edetään tiettyjen ennalta valikoitujen keskeisten teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta. Tällaisessa haastattelussa korostuu ihmisen tulkinta asioista, hänen asioidensa antamat merkitykset sekä miten ne merkitykset vuorovaikutuksessa syntyvät. Haastattelija ei kuitenkaan voi kysyä ihan mitä tahansa, vaan hän pyrkii löytämään merkityksellisiä vastauksia, jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitusta sekä tutkimustehdävää. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä jo ennalta tiedetään. (Pitkäranta 2014.)

Tähän opinnäytetyöhön tarvittava aineisto kerätään haastattelemalla yhtä työhyvinvoinnin asiantuntijaa sekä yhtä työhyvinvointia toteuttavaa esimiestä. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan selville, mitä aloittelevan esimiehen kannattaa ottaa huomioon työhyvinvoinnin osalta jo yritystä perustettaessa. Haastateltavina olevat ovat toimineet sosiaali- ja terveysalalla, jotta työssä saataisiin esille sosiaali- ja terveysalan erikoispiirteitä. Oppaan sisällön tekemiseen tullaan käyttämään monipuolisesti teoriaa. Teoriaa tullaan etsimään useista eri tietokannoista ja lähteistä.

4 TYÖHYVINVOINTI

”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoin käymistä” (Kauhanen 2016, 25).

Työhyvinvointia voidaan kuvata hyvin monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta käsin. Kauhanen (2016) on tuonut kirjassaan ilmi muutaman eri määritelmän

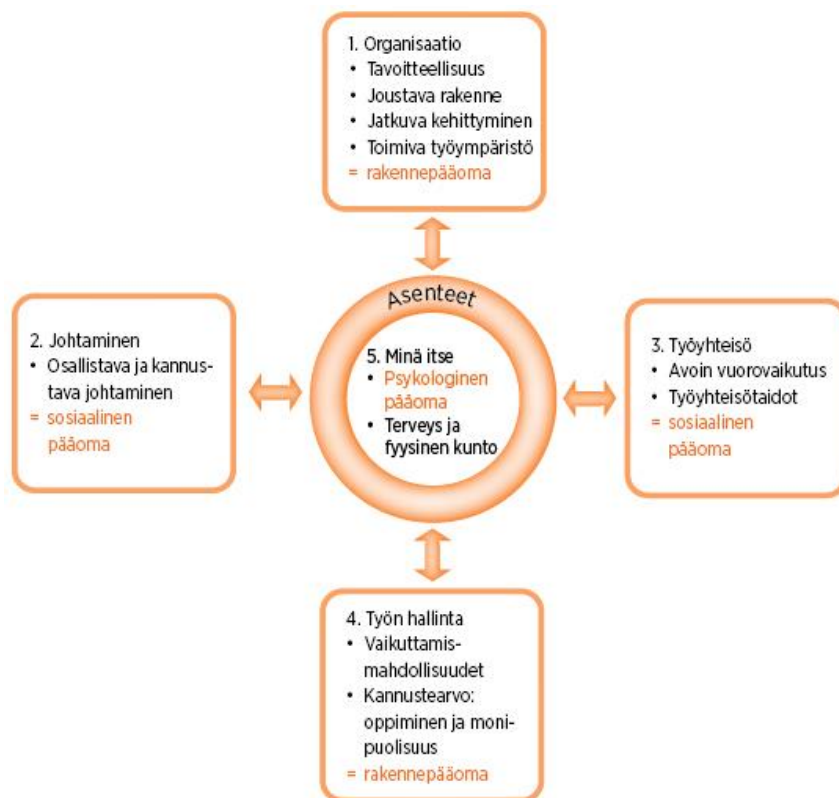
työhyvinvoinnille. Teoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli ihmisen henkilökohtaista tunnetta sekä viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Ennen kaikkea se kuitenkin tarkoittaa ihmisten sekä työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokainen ihminen kokee työn iloa ja jokainen saa mahdollisuuden olla mukana onnistumassa. Toisen määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ”turvallista, terveellistä sekä tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa”. Työntekijöiden sekä työyhteisön tulee kokea työnsä mielekkääksi sekä palkitsevaksi. Työhyvinvointi pitää sisällään sen, että työ tukee työntekijöiden elämäntähtäystä. (Kauhanen 2016, 26).

Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole itsestään syntyvä asia, vaan se vaatii systemaattista johtamista. Systemaattiseen johtamiseen kuuluu strateginen suunnittelu, toimenpiteet henkilöstön voimavarojen kasvattamiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan kokoaja-arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista voidaan arvioida osana yrityksen tavanomaista strategiatyötä. Hyvinvoivan organisaation elementtejä ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne sekä jatkuva itsensä kehittäminen. Hyvinvoivassa organisaatiossa on myös turvallista toimia. (Manka 2016, 79.)

Työhyvinvoinnin tulisi olla yksi yrityksen menestystekijöistä. Sen tulisi sisältyä yhtenä osana yrityksen strategiaa, jolloin sitä tarkasteltaisiin osana strategista toimintaa ja se olisi suunnitelmallista sekä pitkäjänteistä toimintaa. Yrityksessä työhyvinvointityö tulisi nähdä ennen kaikkea tulevaisuutta ennakoivana sekä laaja-alaisena toimintana. Työhyvinvointityöhön voi sisältyä esimerkiksi henkilöstön jaksaminen, osaaminen, johtaminen, resurssit sekä työolo- ja ympäristöasiat. Yleisesti yhdeksi kokonaisuudeksi yhdistetään työturvallisuus ja riskienhallinta sekä työsuojelu. Läheinen yhteistyö työterveyshuollon kanssa on myös yksi tärkeimmistä asioista edistettäessä henkilöstön hyvinvointia. Edellä mainitut asiat tulisi kytkeä osaksi organisaation toiminnan laatua sekä tuloksellisuutta. (Suonsivu 2014, 68.)

Manka (2016) on esittänyt voimavaralähtöisen mallin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Kuvio 1), jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat organisaation hyvinvoinnin perustan. Työn sisältö sekä vaikuttamismahdollisuudet liittyvät rakennetekijöihin, koska työn tulisi olla mahdollisimman monipuolista, työssä

pitäisi oppia ja työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin tulisi voida vaikuttaa. Tällaiset rakennetekijät muodostavat organisaation rakennepääoman. Sosiaaliseen pääomaan eli yhteisön henkiseen tilaan taas vaikuttavat johtamisen laatu sekä työilmapiiri eli se, miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. (Manka 2016, 76.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 76).

4.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista puhutaan nykyään huomattavasti enemmän mitä aiemmin, mutta edelleen työhyvinvointi käsitteenä on ihmisten mielissä sekä organisaatioissa hyvin yksipuolinen. Ihmisille työhyvinvointi tuo edelleen mieleen fyysisen hyvinvoinnin, ergonomian sekä esimerkiksi taukojumpat. Kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa fyysinen osuus on kuitenkin vain pieni osa sitä. Nykyään työhyvinvoinnin muut osa-alueet näyttävätkin yhä tärkeämpää ja suurempaa roolia. (Virolainen 2012, 11.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä sekä hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisää esimerkiksi motivoiva ja hyvä johtaminen, työyhteisön vallitseva ilmapiiri sekä henkilöstön

ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa ihmisen työssäjaksamiseen ja hyvinvoinnin kasvaessa myös työn tuottavuus sekä työhön sitoutuneisuus kasvavat, kun taas sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2021.)

Terveyden voidaan määritellä olevan täydellinen fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Terveyttä ei siis voi määritellä ainoastaan sairauden tai vaivan puuttumiseksi, vaan terveys on paljon kokonaisvaltaisempi asia. Työhyvinvoinnin näkökulman tulisikin olla enemmän positiivinen ja sen alueella kaivattaisiinkin enemmän myönteisiä tiloja ja kokemuksia kuvaavia käsitteitä. Terveys-käsitteeseen on myös eräiden asiantuntijoiden toimesta lisätty myös enemmän henkistä näkökulmaa. Samoin voidaan ajatella myös työhyvinvoinnin kanssa. Se ei ole ainoastaan työpahoinvoinnin puuttumista, vaan työhyvinvointi on hyvin kokonaisvaltainen ilmiö. ”Työhyvinvoinnin voidaan tarkoittavan sitä, että työ on mielekästä sekä sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työyhteisössä sekä -ympäristössä.” (Suonsivu, 2014, 42–43; Virolainen 2012, 11.)

Virolaisen (2012) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen sekä myös henkisen näkökulman. Työhyvinvointia tulisikin tarkastella kokonaisvaltaisesti, koska jokainen osa-alue liittyy ja vaikuttaa toiseen osa-alueeseen. Ongelmat työhyvinvoinnin jossakin osa-alueessa vaikuttavat hyvin helposti toisiin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin suurimmat esteet liittyvätkin työyhteisön kulttuuriin, arvoihin sekä ihmisten toimintamotiiveihin. Terveyden ja turvallisuuden eteen tulee työpaikoilla tehdä töitä ja henkilöstön tulisi ymmärtää hyvän ammattitaidon sekä työkyvyn merkitys sekä fyysiselle, että henkiselle hyvinvoinnille. (Kauhanen, 2012, 200; Virolainen 2012, 11–12.)

Vastuu kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisestä kuuluu niin yhteiskunnalle, organisaatioille itselleen sekä myös yksilölle. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda puitteet sekä mahdollisuudet ylläpitää työkykyä laatimalla siihen liittyviä lakeja sekä tukemalla terveyttä, oppimista, työssä oppimista ja työnteon kannattavuutta edistävää toimintaa. Organisaatioiden vastuu taas on noudattaa työnteekoon liittyvää lainsäädäntöä, pitää huolta työpaikan turvallisuudesta ja rakentaa sopiva työskentelyilmapiiri.

Yksilön vastuulle jää huolehtia omista elintavoista sekä noudattaa työpaikan ohjeita ja sääntöjä. (Virolainen 2012, 12.)

4.2 Fyysinen ja psyykkinen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin yksi näkyvä osa on fyysinen työhyvinvointi. Fyysinen työhyvinvointi tarkoittaa esimerkiksi fyysisiä työolosuhteita, fyysistä kuormitusta sekä ergonomian. Siihen liittyvät myös muun muassa työpaikan siisteys, lämpötila sekä melu. Tämä osa-alue työhyvinvoinnista korostuu erityisesti fyysisissä työtehtävissä. (Virolainen 2012, 17.)

Yksi työhyvinvoinnin osa-alueista on viimeisten vuosien aikana noussut yhä tärkeämpään asemaan. Se on psyykkinen työhyvinvointi. Se sisältää esimerkiksi työn stressaavuuden, työilmapiirin sekä työpaineen. Tämä korostuu erityisesti asiantuntijatehtävissä. Yhä enemmän ajatellaan, että psyykkisellä hyvinvoinnilla on oleellinen merkitys muun muassa sairauspoissaolojen ehkäisyssä sekä työssä viihtymisessä. Työhön liittyvän psyykkisen pahoinvoinnin on huomattu olevan nykyään melko yleistä. Yksi isoimmista tekijöistä, joka psyykkistä kuormitusta aiheuttaa, on kiire. Psyykkistä hyvinvointia edistäviä asioita ovat esimerkiksi töiden jakaminen sekä henkilöstön tukeminen. Huolehtimalla, että työn, vapaa-ajan ja levon suhde on riittävä, voidaan myös psyykkistä hyvinvointia edistää ja tukea. (Virolainen 2012, 18.)

Ihmisen mielenterveyttä edistää mielekäs ja mielenkiintoinen työ, jonka vuoksi työn mielekkyys liittyykin oleellisesti psyykkisen työhyvinvointiin. Virolaisen (2012) mukaan eräs tutkimus osoittaa, että työttömien ihmisten mielenterveys on heikompi verrattuna työssäkäyviin. Mutta työntekijöiden, jotka kokevat huonoksi koetussa työpaikassa stressiä, työ on alipalkattua ja työsuhteen jatkuvuus epävarmaa, mielenterveys on heikompi kuin työttömien. Työllistymisellä olikin positiivinen vaikutus mielenterveyteen pelkästään silloin, jos työttömyys vaihtui työtehtäviin, jotka koettiin mielekkäiksi sekä työpaikka havaittiin hyväksi. (Virolainen 2012, 18.)

Ihmiselle tunteet ja tunteiden ilmaisu on hyvin luonnollinen asia, koska ihminen on emotionaalinen olento. Sen vuoksi myös työpaikalla tulisi olla mahdollisuus sekä

kokea, että ilmaista tunteitaan. Tämä ei tarkoita, että esimerkiksi asiakkaalle voisi rai-vota, vaan sitä, että ihmisellä olisi mahdollisuus kertoa tuntemuksistaan vapaasti ja ilmaista oma mielipiteensä esimiehelleen sekä kollegoilleen. Jos ihminen kokee, että tuntemuksia tai mielipiteitä ei ole mahdollista ilmaista, ihminen tukahduttaa tunteensa sisäänpäin. Tämä aiheuttaa työpahoinvointia sekä ahdistuneisuutta. (Virolainen 2012, 19.)

4.3 Sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi

”Lopetetaan puhe siitä, mitä on olla hyvä ihminen ja ollaan hyviä ihmisiä.”

- Marcus Aurelius

Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mahdollisuutta sosiaaliseen kanssakäymi-seen työyhteisön kesken. Työpaikalla tulisi olla mahdollisuus keskustella työasioista työyhteisön kesken, työntekijöiden välien tulisi olla toimivat ja työkavereita pitäisi olla helppo lähestyä. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu myös tutustua työkavereihin ihmi-sinä, joka lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Lämpimät sosiaaliset kohtaamiset työyhteisössä rakentavat positiivista työilmapiiriä. (Virolainen 2012, 24.)

Henkinen työhyvinvointi taas saatetaan edelleen yhdistää psyykkiseen hyvinvointiin, mutta koska henkisydestä työpaikalla on alettu entistä enemmän kirjoittamaan sekä keskustelemaan, se olisi hyvä nostaa omaksi osa-alueekseen. Henkinen työhyvinvointi tai henkisyys työpaikalla ei tarkoita minkäänlaista mystistä tai uskonnollista. Henki-syys voi ilmetä työpaikalla monin eri tavoin, kuten käytännön toimenpiteinä arjessa. Henkisyyteen liittyy esimerkiksi se, miten työkaverit kohtaavat toisensa, miten asiak-kaita kohdellaan tai miten yhteistyö ylipäänsä sujuu. Näkyviä piirteitä tästä ovat muun muassa ihmisten iloisuus sekä työtovereista ja asiakkaista välittämistä. Henkisyyteen työpaikalla liittyy koko henkilöstön arvostaminen, tukeminen sekä merkitykselliseksi koetun työn tekemistä ja työstä nauttimista. Ihminen kokee työllä olevan suurempi merkitys itsensä toteuttamisen sekä henkilökohtaisen kasvun näkökulmasta. Ihminen kokee kehittyvänsä ihmisenä työssä kehittymisen myötä sekä päinvastoin. Henkisy-yteen työpaikalla kuuluu myös yhteisöllisyyden tunne. Ihmisellä on sisäinen tarve

kokea yhteisöllisyyttä ja monelle työpaikka onkin keskeinen paikka kokea sitä. (Viro-lainen 2012, 26–27.)

4.4 Työhyvinvointiin liittyvä keskeinen lainsäädäntö

Työhyvinvointi ei tarvitsisi juridisia normeja tuekseen, koska työhyvinvoinnin hyvällä johtamisella on yksinäänkin eettiset, toiminnalliset sekä liike- ja kansantaloudelliset perustelut. Työhyvinvoinnin osa-alueista lakisääteisiä velvoitteita ovat työturvalli-suus, työterveys, henkilöstön työkyky sekä työssä jaksaminen työperäisiltä osilta. Henkisen hyvinvoinnin tavoite ei kuitenkaan ole yksiselitteinen lakisääteinen velvoite. Henkinen hyvinvointi kuitenkin on tutkimusten perusteella yhteydessä tuottavuuteen, tuloksellisuuteen sekä turvallisuuteen, joten se voidaan katsoa olevan henkilöstöpoliit-tisesti perusteltu tavoite. (Tarkkonen 2012, 50.) Tähän työhön on otettu tarkasteluun muutama keskeinen laki; työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä työterveyshuolto-laki.

Työsopimuslain mukaan työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin sekä edistää työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään esimerkiksi yrityksen toimintaa, työnkuvaa tai työme-netelmiä muutettaessa tai niitä kehitettäessä. Työnantajan tulee pyrkiä edistämään hen-kilöstön mahdollisuuksia kehittyä ja edetä työurallaan. Työnantajan tulee kohdella työntekijöitään tasapuolisesti, jollei sitä ole perusteltu tehtävät ja asema huomioiden. (Työsopimuslaki 2. luku, 1§; Työsopimuslaki 2. luku, 2§.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä sekä työolosuhteita, jotta työtekijöiden työkyky pystytään turvaamaan ja ylläpitämään. ”Lain tarkoituksena on myös ehkäistä sekä torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympä-ristöstä aiheutuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.” Työturvallisuus lain mu-kaan työnantajan velvollisuutena on huolehtia työtekijöiden turvallisuudesta sekä ter-veydestä työssä. Työnantajan onkin huomioitava työhön, työolosuhteisiin, muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät asiat. (Työtu-vallisuuslaki. 738/2002 1. luku; 1§; Työturvallisuuslaki. 738/2002 2. luku, 8§.)

Työterveyshuoltolaki säätelee työnantajan velvollisuutta hankkia työntekijöilleen työterveyshuolto. Laki säätelee myös työterveyshuollon sisällöstä sekä sen toteuttamisesta. Työterveyshuoltolain tarkoituksena on, että työnantaja, työntekijä sekä työterveyshuolto yhdessä edistäisivät työhön liittyvien sairauksien sekä tapaturmien ehkäisyä, työn ja sen ympäristön turvallisuutta sekä terveellisyyttä, työntekijöiden terveyttä, henkilöstön työ- ja toimintakykyä eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajan tulee järjestää työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveyshaittojen sekä -vaarojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi. Työterveyshuolto tulee järjestää työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn sekä terveyden suojelemiseksi sekä edistämiseksi. Työnantajan tulee järjestää työterveyshuolto työn, työjärjestelyjen, henkilöstön, työpaikan olosuhteiden sekä niiden muutoksista johtuvien edellytysten vaatimassa laajuudessa. (Työterveyshuoltolaki 1.luku, 1§; Työterveyshuoltolaki 2. luku, 4§.)

Muita keskeisiä lakeja ovat esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Yhdenvertaisuuslaissa säädetään yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta. Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta säädettyssä laissa taas säädetään tasa-arvosta sekä sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta. (Työsopimuslaki 2. luku, 2§.)

4.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tehdä pääasiassa kolmella eri tasolla: yksilötasolla, organisaatiotasolla sekä yhteiskuntatasolla. Mankan (2016) mukaan mitä aiemmin voidaan työhyvinvoinnin kehittämiseen tarttua, sitä enemmän on käytettävissä niitä keinoja, joilla tilanne ratkaistaan ja sitä pienemmiksi jäävät ongelmista syntyneet kokonaiskustannukset. (Manka 2016, 91.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen tarkoittaa parhaimmillaan prosessia, joka on tärkeä osa organisaation normaalia tuottavuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvointiin liittyy esimerkiksi hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja -terveys sekä työturvallisuus. Työhyvinvointi voidaan määritellä

myös sellaiseksi työolojen kehittämiseksi ja työn sisällön rikastuttamiseksi, töiden järjestämiseksi sekä johtamiseksi, joka tyydyttää sekä yksilöitä, että organisaatiota. Jotta saataisiin optimaalinen tulos, näitä osa-alueita on organisaatiossa kehitettävä samanaikaisesti. (Kauhanen 2012, 199–200.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee pohjautua työelämään liittyvään lainsäädäntöön sekä sopimuksiin, tieteelliseen tutkimukseen, olemassa oleviin käytäntöihin sekä eettisiin periaatteisiin. Lainsäädännön velvoitteiden noudattaminen on hyvin tärkeä osa työnantajatoimintaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on osin säädöksiin pohjautuvaa velvollisuutta, mutta se on myös sekä työorganisaatiolle, että jokaiselle yksilölle suuri mahdollisuus. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työyhteisössä jokaiselle, mutta suurin vastuu siitä on organisaation johdolla. Työyksikkötasolla lähiesimies toimii tärkeimpänä vaikuttajana. (Rauramo 2012, 18–20.)

Yksilö pystyy tekemään paljonkin oman sekä koko työyhteisönsä työhyvinvoinnin eteen. Henkilön tulee kuitenkin olla aktiivinen toimija, varsinkin itsensä suhteen. Kokonaisvaltaista vastuuta yksilön hyvinvoinnista ei voi ottaa kukaan muu, kuin henkilö itse, joten yksilötason vastuu on suurin. Tällaisia merkittäviä yksilötason seikkoja ovat esimerkiksi oikea asenne itseensä ja toisiin, ajantasainen tieto ja taito, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, liikunta ja rentoutuminen, terveelliset elämäntavat sekä positiivinen ja rakentava asenne työyhteisön kehittämiseen. (Kauhanen 2016, 87–88.)

Työnantaja pystyy hyvin monella eri tavalla vaikuttamaan henkilöstönsä työhyvinvointiin. Keskeisimpiä asioita ovat esimerkiksi mielenkiintoinen ja haasteellinen työnkuva, joustava työaika, sairauspoissaolojen seuranta, analysointi ja vaikuttaminen, kannustava työilmapiiri, hyvä esimiestyö ja johtaminen, fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpidon tukeminen, lakisääteistä laajempi työterveydenhuolto, yksilölle sopivat työsuhteen ehdot sekä terveysneuvonta. (Kauhanen 2016, 89.)

Kauhasen (2016) mukaan suurin osa henkilöstö haluaa mielenkiintoisen sekä haasteellisen työnkuvan, jossa uusien asioiden oppiminen on mahdollista. Näin ihminen pysyy työmarkkinakelpoisena ja löytää sujuvasti myös uusia työtehtäviä, jos nykyinen työ mahdollisesti loppuisi. Mielenkiintoinen ja haasteellinen työ on yksi keskeinen ihmisen motivaatiota lisäävä asia. Mutta se vaatii myös sitä, että työntekijä on myös itse

aktiivinen sekä aloitteellinen ja kertoo omista tavoitteistaan esimiehelleen. (Kauhanen 2016, 89–90.)

5 ESIMIESTYÖN JA JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Hyvän johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on tuotu esille useissa tutkimuksissa. Hyvä johtaminen rakentaa positiivista imagoa työnantajalle ja organisaatiolle, joka houkuttelee kyvykkäitä henkilöitä sekä pitää heidät myös yrityksessä. Kaksi keskeisintä syytä henkilöiden irtisanoutumiselle ovat kasvu- tai oppimispolkujen olemattomuus sekä huono johtaminen ja esimiestyö. Huono johtaminen sekä huono esimies tulevat organisaatiolle hyvin kalliiksi. Välittömät kustannukset huonolle johtamiselle voivat olla jopa 2–3-kertaiset esimiehen palkkakustannuksiin verrattuna. Sen lisäksi mahdolliset välilliset kustannukset, kuten sidosryhmäsuhteiden katkeaminen, nostaa hintaa entisestään. (Kauhanen 2016, 92.)

Esimies-alaisuuden tulee olla kahden aikuisen ihmisen arvostama vuorovaikutussuhde, jossa molemmat osapuolet auttavat toisiaan tulosten saavuttamisessa sekä ihmisenä kehittämisessä. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa johtamisen kokonaisuutta sekä päivittäistä toimintaa työyhteisössä. Johtaminen on asioiden ja prosessien johtamista, mutta se on myös ihmisten johtamista. Työhyvinvoinnin näkökulmasta johtaminen on parhaimmillaan työntekijän ohjaamista myönteiseen kasvuun, mutta myös kannustusta, valmentamista sekä tunteen viritystä. Pahimmillaan se näyttäytyy ihmisen kutistamisena, latistamisena tai nöyryyttämisenä. (Rauramo 2012, 19–20.)

5.1 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu osana kokonaisjohtamiseen ja se on henkilöstöjohtamisen ydinasia. Työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan yrityksen arvojen, henkilöstöstrategian sekä johtamisen toimintakäytäntöjen pohjalta. Työhyvinvoinnin

johtamisen tulee olla organisaation osaamispääomaa, työyhteisön sosiaalista pääomaa sekä laajaa yhteistyötä. (Rauramo 2012, 20.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen sekä sen tulokselliseen kehittämiseen tarvitaan välineitä, joilla sitä mitataan sekä arvioidaan. Siihen vaaditaan mittaristoa sekä pitkäaikaista työtä. Erilaisia mittareita ja arviointimenetelmiä on runsaasti ja ennen arviointia onkin määritettävä organisaation perustehtävä, päämäärä, yrityksen arvot, tavoitteet sekä menetelmät, joilla tavoitteisiin pyritään pääsemään. Henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely sekä tavoitetilä on myös syytä määritellä sekä tiedostaa. Mihin organisaatio pyrkii ja mitkä mittarit tukevat seurantaan parhaiten? Mitä mittareita voidaan aidosti kehityksessä hyödyntää? (Rauramo 2012, 20.)

Jokaisessa työorganisaatiossa johtamisjärjestelmällä on keskeinen ja tärkeä vaikutus työolosuhteisiin sekä työhyvinvointiin. Johtamisjärjestelmän voidaankin katsoa olevan työorganisaatioiden runkorakenne. Työhyvinvoinnin erojen juurisyy on loppujen lopuksi siinä, minkälainen on johtamisjärjestelmän toiminta. Organisaatiossa työhyvinvoinnin luomisen, ylläpidon sekä kehittämisen keskeisin toiminto on johtaminen. Työhyvinvoinnin luominen, ylläpito sekä kehittäminen vaativat tahtoa, valtaa, aktiivisuutta sekä johtamisosaamista, minkä vuoksi johtaminen on niin keskeinen asia. Tarvittavien muutosten vakiinnuttamiseen vaaditaan valtaresurssia, jonka takia esimerkiksi työterveyshuollon tai henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden resurssit eivät riitä. (Tarkkonen 2012, 74–75.)

Johtamisen sekä johtajuuden kautta tulisi vaikuttaa kaikkiin työyhteisön osiin, ja esimiehet sekä johtavat toimivatkin omalla vastuualueellaan esikuvina. Pitkällä aikajännteellä esimiesten sekä johtajien ajattelu-, suhtautumis- sekä toimintatavat heijastuvat johdettaviin. Se, mikä yrityksessä on merkityksellistä tai merkityksetöntä, välittyy aina myös työyhteisön arvoihin sekä ominaisuuksiin. Työhyvinvoinnin johtamiseen sisältyy myös moraalinen sekä eettinen näkökulma sekä perustelu. Johtamisen yksi keskeisistä tehtävistä onkin ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen. (Tarkkonen 2012, 74–75.)

Jokaisella työorganisaatiolla on vaikutuksensa henkilöstönsä työhyvinvointiin. Muuten se tarkoittaisi sitä, että saman toimialan organisaatiossa henkilöstöön suhteutettuna

esimerkiksi sairauspoissaoloja ja työtapaturmia olisi sama määrä. Tällöin pelkästään työorganisaatiosta riippumattomat tekijät aiheuttaisivat näiden vaihtelun. Näin ei kuitenkaan ole. (Tarkkonen 2012, 75.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan Tarkkosen (2012) mukaan erottaa viisi perustoimintoa; todellisuuden riittävän täsmällinen määrittely, merkitysten luominen, käytännön edellytysten luominen, toteuttaminen ja seuranta sekä arviointi.

1. Työhyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan työhyvinvointia koskevaa todellisuuden riittävän täsmällistä määrittelyä. Kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyt, säännölliset riskienarviointit sekä tilastolliset tiedot antavat tietoa siitä, missä ollaan menossa.
2. Merkityksen luomisella tarkoitetaan sitä, että johtamisen tulisi luoda merkityksiä, jotka määrittävät organisaatiossa sen, mikä on tärkeää ja mikä ei. Johtaminen tai sen puuttuminen tuottavat merkitykset ja arvot, jotka koskevat organisaation työhyvinvointia.
3. Johtamisella tulisi luoda myös käytännön edellytyksiä. Käytännön edellytykset voivat olla työhyvinvoinnille määritettyjä tavoitteita, päämääriä tai painopisteitä. Edellytykset voivat myös olla keinoja, resursseja tai periaatteita. Eteenpäin organisaatio ei voi mennä ilman suuntaa ja työkaluja. Seurauksena tällaisesta on ajelehtiminen.
4. Toteuttamisessa ja seurannassa johtamisella on tärkeä rooli. Henkilöstö sekä organisaation työyhteisö tarvitsevat neuvoja, palautetta, ohjausta, tukea, arvostusta, myötätuntoa, suojelua sekä ongelmanratkaisua. Toisin sanoen organisaatio tarvitsee huolenpitoa.
5. Arviointi on työyhteisön oppimisen sekä kehittymisen edellytys. Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen aikaansaaminen tarvitseekin arviointia. (Tarkkonen 2012.)

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan määritellä johtamisen näkökulmaksi, jossa otetaan huomioon organisaation kaikilla tasoilla johtamistehtäviin liittyvien seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla työturvallisuus, työkyvyn ja työssä jaksaminen, henkinen hyvinvointi, työhön ja työolosuhteisiin asiayhteydessä olevat

yksilölliset ominaisuudet, järjestelmien ja niiden hallitut muutosten tarpeet. (Tarkkonen 2012, 77.)

”Johtamisen lisäksi työhyvinvointiin liittyy muun muassa työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen sekä henkilön omat elämäntavat.” Johtaminen on kuitenkin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tärkeimpiä, koska sillä voidaan vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin. Johtamisella voidaan katsoa olevan melko suora yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja esimerkiksi ihmissuhteisiin. Työn sisältö sekä työympäristöön vaikuttavat asiat jäsentyvät nimenomaan johtamisen kautta. Johtamisen avulla voidaan myöskin kehittää näitä tekijöitä. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Hyvä johtaminen luo hyvän ilmapiirin sekä terveyttä edistävän toimintatavan. Hyvä johtaminen on myös jaettua, jolla tarkoitetaan kaikkien sitoutumista samaan päämäärään sekä kaikkien mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Jos ihmiset pääsevät osallistumaan työyhteisön toimintaan sekä sen kehittämiseen, ihmisistä tulee osa työyhteisöä. (Juuti & Vuorela 2015, 23–24.)

Hyvälle sekä henkilöstöä tukevalle johtamiselle ominaista on esimiehen keskustelu työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulee myös ottaa henkilöstön mielipiteet huomioon. Ihmisen osallistuminen lisää sitoutumista sekä työmotivaatiota. Osallistuminen tuottaa myös uusia ajatuksia, ideoita ja näkökulmia. Esimiehen työ onkin pitkälti erilaisten näkemysten yhteensovittamista, jotta työhön liittyvät päämäärät saavutetaan. Tämä vaatii yhdessä keskustelemista. Esimiehen on opeteltava herkäksi vuorovaikuttajaksi sekä toisten näkökulmien aistijaksi, jos tavoitteena on käyttää ja kehittää työntekijän osaamista. Vuorovaikutuksessa esimiehen tulee käyttää vertauskuvia sekä tarinoita, jotta saadaan toisen kokemuksellinen syvälinen tieto esille. Jos työhön liittyvistä päämääristä ja tavoitteista ei keskustella eikä onnistumisen mittaamisen kriteereistä sovita yhdessä, kukaan ei voi olla varma työn lopputuloksesta. (Juuti & Vuorela 2015, 24–25.)

On hyvin tavallista, että keskusteltaessa, esimiehen sekä työntekijän näkökulmat eroavat toisistaan. Molemmat saattavat pitää omaa näkökulmaansa oikeana ja esimiehen korkeamman aseman vuoksi hänen mielipiteensä jää voimaan. Tällainen keskustelu

on epäonnistunut. Ihmiset voivat pakon edessä alistua tällaiseen, mutta heidän ajatuksiaan ei kuitenkaan voi kahlita. Omista ajatuksista luopuminen ja esimiehen näkökulmaan alistuminen voivat alentaa työntekijän työmotivaatiota sekä heikentää koko työyhteisön ilmapiiriä. Esimiehen onkin tärkeää miettiä aina, edistääkö sen hetkinen keskustelu toisen osapuolen työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja päämäärähakuista käyttäytymistä. Jokaisen keskustelun tulos tulisi olla yhteinen sopimus. Esimiehen tulee jokaisen keskustelun jälkeen miettiä, onko keskustelun lopputuloksena rakentunut yhteisiä päämääriä ja yhteisiä näkemyksiä, joilla päämääriä tavoitellaan. (Juuti & Vuorela 2015, 25.)

Työyhteisössä ihmisten näkemykset saattavat poiketa suurestikin toisistaan, näkökulmat voivat olla ristiriidassa ja työyhteisössä voi vallita suuriakin ristiriitoja. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten näkökulmat poikkeavat toisistaan eikä työyhteisössä ole riittävän vahvaa toimintakulttuuria, jonka seurauksena arjen toiminta ohjautuisi keskinäisen yhteistyön suuntaisesti. Ristiriidat jäävät tällöin kytemään, eikä niitä osata työyhteisössä ratkaista. Ongelma ei kuitenkaan ole ihmisten erilaiset näkemykset, vaan se, ettei ihmiset osaa puhua erilaisista näkökannoista yhdessä. He eivät pysty viemään sitä potentiaalista energiaa, mikä eri näkökulmissa on, eteenpäin toiminnan tasolla. Ristiriidat eivät ole ongelma, vaan ongelma syntyy siitä, jos näkökulmia ristiriitojen taustalla ei pystytä käsittelemään. (Juuti & Vuorela 2015, 26–27.)

Yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin luoda sellainen toimintakulttuuri organisaatioon, joka ohjaa arjen toimintaa. Tällaisen toimintakulttuurin luominen ei ole pääosin rationaalinen prosessi, vaan sen edellytyksenä on esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä muiden kanssa. Esimiehen tulee laittaa itsensä likoon ja mennä toimintaan rohkeasti mukaan. (Juuti & Vuorela 2015, 26–27.)

5.2 Toimiva työyhteisö

Hyvin toimivan työyhteisön toiminnasta hyvin suuri osa rakentuu vuorovaikutuksellisista sekä asenteellisista asioista. ”Työn sujuvuuden kannalta työnteon perusedellytysten on oltava kunnossa, mutta vielä tärkeämpää on toimiva yhteistyö. Toimivaan työyhteisöön pystyy jokainen työyhteisön jäsen vaikuttamaan.” Oma asennoituminen,

motivaatio sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat oleellinen osa omaa vaikuttamista. Onnistumiseen työssä vaikuttaakin eniten erilaisten ihmisten toimeen tuleminen, esimerkiksi yhteistyöhalun, asenteiden, vuorovaikutustaitojen, motivaation sekä luottamuksen keinoin. Substanssiosaamisella eli teknisillä tiedoilla ja taidoilla onkin pienempi rooli työn onnistumisen kannalta. (Pakka & Rätty 2010, 11.)

Hyvin toimivaan työyhteisöön kuuluu avoin osaamisen ja tiedon jakaminen, toimiva vuorovaikutus, yhteistyön sujuvuus sekä rohkeus nostaa vaikeatkin asiat esille. On tärkeää, että henkilöstö tuntee toisensa ja toisten työntekijöiden työtehtävät, roolit sekä vastuut riittävän hyvin, jotta tieto jokaisen työn nivoutuvuudesta kokonaisuuteen on kaikkien tiedossa. Henkilöstön jokaista yksilöä sekä jokaisen henkilön työpanosta tulee arvostaa, henkilöstön tulee saada toimia riittävän itsenäisesti sekä heidän tulee saada vaikuttaa omaa työtään koskeviin järjestelyihin ja saada onnistumisen kokemuksia. Hyvinvoiva henkilöstö kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja he kokevat työnsä merkitykselliseksi. Jokaisella henkilöstön jäsenellä tulee olla tunne ja kokemus siitä, että saa hyödyntää omia vahvuuksiaan sekä osaamistaan. Työpaikan ilmapiiri tulisi olla kannustava sekä innostava. Tärkeää on myös, että muutostilanteiden varalta, työyhteisöllä on selkeät toimintatavat sekä -valmiudet. (Pakka & Rätty 2010, 11.)

Hyvin toimivan työyhteisön yhtenä elementtinä on luottamus. Luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä näkyy esimerkiksi keskusteltavissa asioissa sekä jaettavassa palautteessa. Luottamuksen ollessa korkealla, kaikilla työyhteisössä on lupa onnistua työssä. Luottamuksen ollessa alhainen, onnistumiset usein salataan eikä niistä jutella avoimesti. Luottamusta voidaan Pakan & Rädyn (2010) mukaan arvioida sekä työnantajan ja työntekijän välisenä asiana, että koko työyhteisössä näkyvänä ilmiönä. Luottamus muodostaa työyhteisössä ja organisaatiossa pohjan kaikelle toiminnalle. Luottamus kasvattaa myös tuottavuutta ja epäluottamus tuhoaa sen. Tehokas työskentely on mahdollonta, jos työkavereiden viestien totuudenmukaisuutta pitää epäillä tai niitä pitää arvailla. Luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttaa niin viestinnän avoimuuteen, kuin työyhteisössä toimivien yhteistyöhalukkuuteenkin. Luottamuksellinen ilmapiiri ei siis ole ollenkaan yhdentekevä asia. (Pakka & Rätty 2010, 11.)

”Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, siellä innostetaan ja kannustetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä

palautetta, huolehditaan työajoista, uskalletaan puhua ongelmista sekä säilytetään toimintakyky muutostilanteissakin.” (Työterveyslaitoksen www-sivut 2021.)

5.3 Esimiehen toiminta työyhteisössä

Työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen sekä työn mielekkyyteen kuuluvia päätöksiä tehdään organisaatiossa päivittäin. Työhyvinvointi sekä tuottavuus ovat samassa vaakakupissa ja niiden arvo yrityksen pitkäjänteisen menestyksen näkökulmasta on merkittävä. Henkilöstön työhyvinvointia edesautetaan hyvällä johtamisella sekä työn organisoimisen ja mielekkyyden parantamisella. (Kehusmaa 2011, 175–178.)

Esimiehiltä ei kuitenkaan odoteta ihmeitä, vaan normaalia, ihmistä arvostavaa sekä kunnioittavaa käyttäytymistä. Työhyvinvointia edistävää johtamismallin odotuksiin voidaan ajatella kuuluvan ihmisten johdonmukaista kohtelua ja kuuntelemista, mahdollisimman oikean tiedon mukaan toimimista, oikeudenmukaiseksi koettuja sääntöjä noudattavaa päätöksentekoa, epäonnistumisten myöntämistä ja korjaamista sekä ihmisten kunnioittavaa ja ystävällistä kohtelua. (Kehusmaa 2011, 175–178.)

5.4 Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnissa

Vuorovaikutuksella on aina merkitys. Vuorovaikutuksella pyritään vaikuttamaan, kuten kannustamaan, ohjaamaan, tukemaan, rauhoittelemaan, pelottelemaan tai loukkaamaan. Vuorovaikutukseen kuuluu myös, että puheeseen ei vastata tai ollaan välinpitämättömiä. Se on vastavuoroista, joka herättää toisessa vastakaikua. Vuorovaikutus saa toisen ihmisen tuntemaan itsensä hyväksytyksi tai ulkopuoliseksi, nöyryytetyksi tai arvostetuksi, aikuiseksi tai lapseksi. Vuorovaikutus saa myöntymään tai vastustamaan. Jos vuorovaikutusta halutaan tarkastella ja parantaa, tulee tarkastella sekä tapoja viestiä, että vastaanottaa ja tulkita viestejä. (Romppanen 2019,14.)

Keskustelut ja vuorovaikutus eivät ole niin yksinkertaisia mitä ehkä ajatellaan. Keskusteluissa on aina mukana paljon tietoisuutemme ulkopuolella olevaa tunnistamattomaa, josta tulee aidolle kohtaamiselle sekä yhteistyölle esteitä ja haasteita. Arkisessa ajattelussa vuorovaikutustaidot yhdistetään yksilöön ja ongelmien syiden ajatellaan

olevan yksilön taidottomuus viestiä selkeästi. Työyhteisöissä esiintyvissä vuorovaikutusongelmissa unohdetaan tarkastella laajasti kokonaisuuden vaikutusta tilanteeseen. Ihmisten totutut tavat nähdä asioita sulkee pois useita vuorovaikutukseen sekä keskusteluihin vaikuttavia merkittäviä tekijöitä. (Romppanen 2019, 12.)

Kommunikaatiossa ajatellaan usein sanoilla olevan tärkein merkitys, mutta kommunikointiin sisältyy paljon muutakin. Tavallisessa keskustelussa ei ole mahdollista aina täsmentää verbaalisesti kaikkia viestiin sisällytettyjä merkityksiä, eikä puhuja välttämättä ole edes tietoinen kaikista viestiinsä sisältyvistä merkityksistä. Kuuntelijan tekemät johtopäätökset ovat tilannekohtaisia, jossa kuuliija tietoisesti tai ei-tietoisesti havaitsee sanojen lisäksi esimerkiksi kertojan taustaoletuksia ja nonverbaalista viestintää. (Suonsivu 2014, 49–50.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Aineiston hankinta

Haastattelun yhtenä etuna pidetään sitä, että haastatteluun voidaan valita henkilöitä, joilla on aiheesta tietoa tai kokemusta. Aineisto saattaa jäädä niukaksi, jos tiedonantajilla ei ole itsellään kokemusta kysytystä ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa aineisto hankittiin toteuttamalla teemahaastattelut kahdelle työhyvinvoinnin asiantuntijalle. Toinen haastateltavista toimi haastattelun aikana lähiesimiehenä sosiaaliyrityksessä, jota hän oli ollut myöskin perustamassa. Toinen haastateltavista on toiminut useammassa paikassa sosiaalialan esimiehenä sekä palvelupäällikkönä ja tällä hetkellä hän toimii työhyvinvoinnin valmentajana sekä kouluttajana.

Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, jonka perusteella on hyvä antaa haastateltaville ennakkoon haastattelukysymykset, teemat tai ainakin haastattelun aihe. On myös eettisesti perusteltua kertoa haastateltaville, mitä haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Molemmat teemahaastattelut suoritettiin huhtikuun 2021 aikana, toinen haastatteluista käytiin kasvotusten ja toinen etäyhteyden avulla. Molemmat haastattelut olivat kestoiltaan noin 1 h. Haastateltaville lähetettiin etukäteen teemat, joiden pohjalta haastattelu suoritettiin. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri menetelmällä, sekä puhelimen äänentallentimella, että tietokoneella olevalla ääniteohjelmalla. Toinen haastatteluista käytiin haastattelijan Hill-huoneessa ja keskustelu nauhoitettiin sitä kautta.

6.2 Aineiston analyysi

Laadullisissa tutkimuksissa on useita eri kuvauksia siitä, miten tutkimuksen analyysi on toteutettu. Tuomi & Sarajärvi (2018) esittävät rungon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä, joka on seuraavanlainen:

1. Päätös siitä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa, vahvan päätöksen teko
2. Aineiston läpikäynti, erota ja merkitse asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
3. Kaikki muu jää pois tutkimuksesta
4. Merkittyjen asioiden kerääminen yhteen sekä erilleen muusta aineistosta
5. Teemoita, luokittele tai tyypittele aineisto
6. Yhteenvedon kirjoittaminen

Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Puhtaaksi kirjoitettua tekstiä tuli yhteensä 12 A4-kokoista sivua.

6.2.1 Haastatteluaineiston analyysiprosessi

Analyysin ensimmäinen vaihe oli haastattelun kuunteleminen sekä puhtaaksi kirjoittaminen. Sen jälkeen haastatteluteksti luettiin useaan kertaan, alleviivattiin tärkeimpiä kohtia, jolloin ymmärrys tekstistä alkoi muodostua.

Teemoittelu tarkoittaa periaatteessa luokituksen kaltaista, sillä erotuksella, että teemoittelussa painottuu asiat, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen

aineiston pilkkomisesta sekä ryhmittelystä aihepiirien mukaisesti. Tämän jälkeen on mahdollista vertailla aineistossa esiintyviä tiettyjä teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on esitetty teemoittain siinä järjestyksessä, jossa ne haastateltavilta kysyttiin (LIITE 1). Teemat olivat pääpiirteissään työhyvinvoinnin koostuminen, esimiehen rooli työhyvinvoinnissa, tärkeimmät työhyvinvoinnissa huomioitavat asiat perustettavassa yrityksessä, esimiehen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä, työhyvinvoinnin mittaaminen, vuorovaikutuksen rooli työhyvinvoinnissa sekä sosiaalialan erityispiirteet työhyvinvoinnin johtamisessa. Haastattelussa kysyttiin myös millaisia työhyvinvoinnin johtamisen työkaluja haastateltavat suosittelevat ottamaan käyttöön heti yrityksen perustamisesta lähtien sekä millaisia työhyvinvoinnin mittareita he suosittelevat ottamaan käyttöön heti yrityksen perustamisesta. Kursi-voidulla fontilla kirjoitetut lauseet ovat suoria lainauksia haastateltavilta. Näillä haluttiin tuoda esille haastateltavien omia mielipiteitä sekä näkemyksiä kyseisestä aiheesta.

Haastateltavien tiedot

Ensimmäinen haastateltavista on kymmenen vuotta sosiaalialalla työskennellyt henkilö, joka on ollut perustamassa päihdehoitoon liittyviä yksiköitä ja haastatteluhetkellä hän toimii vieroitusyksikön lähiesimiehenä, jota hän on myös ollut perustamassa. Henkilöstöä haastatteluhetkellä hänellä oli noin 10 henkilöä.

Toinen haastateltavista on aiemmin työskennellyt sosiaalialalla lähiesimiehenä, ylemmänä esimiehenä sekä palvelupäällikkönä. Hän on ollut myös perustamassa kahta yksikköä. Tällä hetkellä hän toimii työhyvinvoinnin valmentajana ja kouluttajana. Hän työskentelee myös psykoterapeuttina, jossa työhyvinvoinnin asiat myöskin vahvasti näkyvät.

Työhyvinvoinnin koostuminen

Ensimmäiseksi kysyin haastateltavilta, mistä heidän mielestään työhyvinvointi koostuu. Vastaukseksi sain hyvin laajoja näkökulmia työhyvinvoinnista ja sen kokonaisuudesta. Työhyvinvointi katsottiin koostuvan sekä itse työhyvinvoinnista, että ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Toinen haastateltavista lähti siitä näkökulmasta, että työpaikalla pystytään ratkaisemaan esimerkiksi työn kuormituksen järjestelyyn ja työympäristöön liittyviä asioita, mutta jos ihmisellä on elämässään osa-alueita, jotka eivät tuo täyttymystä elämään ja ihminen voi omassa elämässään huonosti, niitä asioita työpaikalla ei voida ratkaista. Mutta ne kuitenkin peilautuvat myös työelämään.

Työhyvinvointi koostuu toisen haastateltavan mielestä hyvästä esimiestyöskentelystä ja johtamisesta, hyvästä viestinnästä, viestinnän avoimuudesta, luottamuksellisuudesta ja työyhteisön ilmapiiristä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottiin olevan tärkeää, että työntekijät saavat itse vaikuttaa työtehtäviin sekä ideoida ja kehittää yksikköä. Työn merkityksellisyyttä sekä johdon arvostusta työntekijöitä kohtaan koettiin myös tärkeäksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Molempien haastateltavien mielestä työ-suhde-edut kuuluvat työhyvinvointiin.

Toinen haastateltavista toi myös esiin palkitsemisjärjestelmät, autonomisen työvuoro-suunnittelun sekä työntekijän vapaa-ajan ja työelämän tasapainon tärkeyden. Palautejärjestelmät ja viestintä olivat molempien haastateltavien mielestä todella tärkeä osa työhyvinvointia, ehkä jopa koko teeman ydin. Työnohjaus mainittiin myös osana työhyvinvointia. Henkisen kuormittavuuden näkökulma tuotiin molemmissa haastattelussa hyvin vahvasti esille ja varsinkin sosiaalialan työhyvinvoinnissa.

”Työhyvinvointiin kuuluu se, että työntekijät saa vaikuttaa itse työtehtäviin, ideoida ja kehittää sitä yksikössä. Ja sit siitä, et työ on merkityksellistä ja tulee arvostus johdolta työntekijöille asti.”

Työhyvinvointiin kuuluu haastateltavien mielestä myös työympäristö sekä sen toimivuus, esimerkiksi ergonomiset työpöydät, elektronisten laitteiden toimivuus ja niin edelleen. Toinen haastateltavista toi esille myös Lean-periaatteen siitä näkökulmasta, että hän kokee tärkeäksi osaksi työhyvinvointia esimerkiksi sen, että tavarat työpaikalla ovat helposti saatavilla, eikä näin ollen kuormita työntekijöitä turhaan. Selkeät toimintatavat ja työtehtävät ovat molempien haastateltavien mielestä äärimmäisen

tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös hyvä perehdytys mainittiin haastattelun yhteydessä yhtenä työhyvinvoinnin osana.

”Työympäristö on työhyvinvointia, että on kunnolliset toiminta- ja työvälineet, työ sujuu ongelmitta ja mutkitta ja jos ajattelee, niin ihan niin ku ergonomiset työpöydät ja tuolit ja esimerkiks netti toimii.”

Molemmat haastateltavat toivat esille, että yksi tärkeä osa-alue työhyvinvoinnissa on työntekijöiden selkeät työnkuvat sekä tasa-arvo työntekijöiden kesken. Työntekijöiden hallinnan tunne on toisen haastateltavan mielestä todella tärkeää, koska hallinnan tunteen häviäminen tarkoittaa lopulta ihmisen uupumista.

Molemmat haastateltavat korostivat tosiaan vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvoinnissa. Toinen haastateltavista painotti avoimen vuorovaikutuksen merkitystä ja sitä, että ihmiset pystyisivät ilmaisemaan itseään heille ominaisella tavalla. Hän korosti myös sitä, että työhyvinvoinnin näkökulmasta on todella tärkeää, että ihmiset tulevat kuulluiksi. Jos edellä mainitut toteutuvat, hänen mielestään työhyvinvointia on huomattavasti helpompi hallita. Ihmiset alkavat hänen mukaansa kärsiä, jos työympäristössä ja/tai esimies-alais-suhteessa vuorovaikutuksen kuilu kasvaa, eikä ihminen tule ymmärretyksi tai kuulluksi. Toinen haastateltavista painotti haastattelussa sitä, että ihmiselämän kirjo peilautuu aina myös työelämään, joka esimiehen tulee ottaa huomioon.

Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa ja sen johtamisessa

Toisena teemana annoin haastateltaville esimiehen roolin työhyvinvoinnissa ja sen johtamisessa. Haastatteluissa tuli jälleen eri näkökulmia aiheeseen, roolina nähtiin esikuvana oleminen ja hyvien puitteiden luojan rooli. Toisen haastateltavan mielestä esimiehen tehtävänä on kuunnella työntekijöitä sekä viestiä avoimesti sekä läpinäkyvästi asioita henkilöstölle. Hän mainitsi myös muutosjohtamisen tärkeyden ja sitä kautta saada työntekijöille turvallinen olo. Nähtiin, että esimiehen tulee laatia tietyt mallit, esimerkiksi konfliktien osalta ja hänellä tulee olla myös rohkeutta toteuttaa niitä. Palautteenantamisen näkökulmaa tuotiin myös tähän teemaan, koettiin, että esimies antaa esimerkkiä palautteenantokulttuurista. Toinen haastateltavista näki esimiehen roolina myös viestittää ylemmälle johdolle työntekijöiden asioita sekä ajaa työntekijöiden etua. Tasa-arvoisuuden myös toinen haastateltavista nosti esille.

Molemmat haastateltavista toivat esille puitteista huolehtimisen. Jotta työntekijöillä on hyvä olla ja tehdä sitä itse työtä. Toinen haastateltavista nosti esille myös työaikaergonomian ja sen noudattamisesta huolehtimista. Yksittäisistä asioista riskikartoitukset ja niiden tekemisen tuotiin myös esille. Esimiehen roolina nähtiin myös reagoimisen työntekijän vointiin. Jos huomataan, että ihminen ei esimerkiksi jaksakaan tai suoriudu työstään, esimiehen tehtävänä on kysyä mitä ihmiselle kuuluu ja miten hän voi. Esimiehen roolina toinen haastateltavista näki myös rohkean rajaajan roolin, viitaten esimerkiksi uupuneeseen työntekijään. Uupunut ei välttämättä pysty itse rajaamaan siinä kohtaa asioita, joten esimiehen tehtävänä on olla riittävän rohkea rajaamaan sitä ja kertomaan, että joku ei ole esimerkiksi työkuuntoinen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulee haastateltavan mukaan olla rohkea ja ohjata työntekijä työterveyteen ja työkykyarvioon ja rohkeasti puuttua tällaisiin tilanteisiin tilanteen vaatimalla tavalla.

”Esimiehen tehtävänä on tavallaan huolehtia työoloista ja niistä asioista, mitkä hänen vastuullaan on. Et semmonenkin näkökulma kun työaikaergonomia ja noudattaa tavallaan semmosia asioita ja pitää huolta et puitteet toimii.”

”Esimiehen pitää olla rohkea rajaaja, et uupunut henkilö ei välttämättä pysty itse rajaamaan asioita jos väsy. Ihminen saattaa lääkkeeksi keksiä lisäsuorittamisen, niin esimiehen tehtävä on olla riittävän rohkea rajaamaan sitä, että sä et oo työkykyinen.”

Tärkeimmät työhyvinvoinnin asiat perustettavassa yrityksessä

Kolmantena teemana kysyin haastateltavien ajatuksia tärkeimmistä työhyvinvoinnin asioista perustettavassa yrityksessä. Toisen haastateltavan mukaan peruslähtökohta on se, miten toiminta ja työhyvinvointi käynnistyvät ensi metreistä lähtien. Parhaat kokemukset perustettavista yrityksistä hän on saanut siten, että uudella tiimillä olisi esimerkiksi kaksi tai kolme päivää aikaa tiimille itselleen. He saisivat tutustua toisiinsa ja heidän kanssaan voisi käydä keskustelua esimerkiksi omista tavoitteista, omista vuorovaikutuspiirteistä ja käydä keskustelua omasta ammattiminästä. Hänen mukaansa on tärkeää, että henkilöstö saisi systemaattisesti alkaa jo siinä kohtaa rakentaa vuorovaikutustapaansa, ennen yhdenkään asiakkaan tuloa. Hän näkee, että näin toimiessa tulaaan todennäköisesti pääsemään helpommin alkuhaasteiden yli. Toinen haastateltavista mainitsi tärkeänä tekijänä myös henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa hänen odotuksistaan ja toiveistaan, jotta välttyttäisiin mahdollista pettymyksiltä, josta oma kuormittuminen lähtee usein liikkeelle. Mitä enemmän esimies tietää

henkilöstön omista odotuksista ja toiveista, sitä paremmin niitä pystytään ottamaan huomioon.

”Parhaat kokemukset perustettavista yksiköistä ja niiden tiimeistä on se, et jos siinä on esim. kaksi tai kolme kokonaista päivää tai jopa viikko, sille tiimille itselleen. Ensinnäkin tutustua toisiinsa ja jos johdolla on riittävä kyky niin johto voi sen tehdä tai sitten pyytää jonkun ulkopuolisen jollekin kerralle teettämään sellasta et kuka minä olen, mitä minä tavoittelen ja minkälaisia ominaisuuksia vuorovaikutuspiirteitä minulla on.”

Haastatteluissa tuli ilmi peruspelissäntöjen rakentaminen jo heti yrityksen alussa. Toinen haastateltavista painotti sellaista näkökulmaa, miten meidän yrityksessämme tul- laan hoitamaan ongelmatilanteita. Myös tällaisten pelissäntöjen rakentaminen olisi tärkeää, jotta tietynlainen rutiini ja struktuuri vapauttaisi ihmisille mahdollisuuden olla oma itsensä.

Haastatteluissa nousi esille myös tehtävänkuvien selkeydet jo heti yrityksen perustamisesta lähtien, jotta kuka vaan voi hypätä siihen työtehtävään. Toimintatapojen ja perustehtävän tulisi haastateltavien mielestä olla selkeät. Toinen haastateltavista painotti resurssien tärkeyttä, jotta työntekijät eivät kuormittuisi tällaisista asioista. Haastattelussa toisen kanssa tuli ajatuksena, että todella pienillä arkisilla asioilla on todella paljon merkitystä. Tärkeää on kysyä alusta lähtien, mitä työntekijöille kuuluu ja esimiehen tulee olla kiinnostunut ne myös kuulemaan. Turvallisen työympäristön luominen ja luottamus alusta lähtien katsottiin myös tärkeimmiksi asioiksi. Merkityksellisyiden luominen, valmentava työote sekä työntekijöiden tukeminen nousivat myös esille tärkeimpinä asioina.

Esimiehen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä

Neljäs teema haastatteluissa oli esimiehen rooli työhyvinvoinnin kehittäjänä ja ylläpitäjänä. Haastateltavat saivat miettiä, mikä esimiehen rooli tässä on ja miten esimies voi työhyvinvointia kehittää ja ylläpitää. Tässä haastateltavien ajatukset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Toinen haastateltavista toi esille tärkeyden saada työntekijöiltään palautetta, koska kaikki lähtee yksilöistä. Palautteen mukana esimies saa informaatiota, mitä toivotaan ja mitkä asiat esimerkiksi tukevat ketäkin. Toinen haastateltavista näki arjen pienien asioiden olevan tärkeitä työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

”Me ollaan esim. laitettu toimistoon jumppaohjeita ja pidetään kiinni, että venyttelee kirjaamisten jälkeen 10min. On myös muistutuksia, että pidetään itsemme liikkeessä, käydään pihalla, siihen täytyy löytyä aika.”

Toinen haastateltavista lähti liikkeelle siitä, että ihan ensimmäisenä esimiehen tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan.

”Jos itse tulee maata viistäen sinne työpaikalle, on tosi ärtynyt ja poissaoleva, eikä kykene olemaan läsnä, niin siinä on aika hankala tehdä mitään.”

Toinen haastateltavista näki tärkeänä asiana myös johtaa sitä työhyvinvointia ja miettiä, mitkä teemat ja asiat itse haluaa sen vuoden aikana johtaa. Näin voidaan kasvattaa koko työyhteisön ja yksittäisen työntekijän työhyvinvointia.

”Ajatellaan esimerkkinä nyt vaikka, että haluais johtaa esim resilienssiä mitä työyhteisössä tarvitaan työntekijöillä siinä ammatissa. Niin sitten se tarkoittaisi sitä, että kirjoittaa sen omaan strategiaan tai suunnitelmaan ja sen alle konkreettiset asiat miten mä harjotutan, miten mä harjoittelen itse ja miten mä vahvistan sitä resilienssiä koko vuoden.”

Työhyvinvoinnin mittaaminen

Viidentenä teemana annoin haastateltaville mietittäväksi työhyvinvoinnin mittamista. Miten heidän mielestään työhyvinvointia kannattaa mitata. Molemmat haastateltavat toivat esille kaikenlaiset työhyvinvointikyselyt ja itsearviointit. Toinen haastateltavista otti näkökulmana esille myös asiakaspalautteet, jotka heijastavat siihen, miten työyhteisössä voidaan. Haastattelussa mainittiin myös sairauspoissaolojen seuranta, työterveyden kautta tehtävät seurannat sekä myös työntekijöiden vaihtuvuuden. Myös esimiehen vastuu työilmapiirin tunnustelijana otettiin haastattelussa esille.

Toinen haastateltava toi esille näkökulman, että mittareiden tulee olla toistettavia, jotta voidaan pidemmässä juoksussa seurata ihmisten työhyvinvoinnin kasvua tai laskua ja sen puitteissa arvioida niihin vaikuttavia tekijöitä. Hän kannusti myös käyttämään virallisten tahojen tekemiä mittareita, jotta ne ovat tutkimusperäisiä ja toistettavia. Haastateltavan mukaan mittariston voi tehdä myös itse, mutta oleellista on, etteivät kysymykset vaihdu, vaan kysely voidaan toteuttaa yhä uudelleen ja uudelleen samantyyppisesti. Tässäkin tuli jälleen esille vuorovaikutuksen merkitys, koska tällaiset kyselyt

eivät kuitenkaan koskaan haastateltavan mukaan korvaa aitoa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Kyselyt ja mittarit eivät ole vuorovaikutuksen korvike, vaan työhyvinvoinnin mittaamisen tulee perustua aitoon uteliaisuuteen ja kiinnostukseen kuulla, miten henkilöstö voi ja mitä heille kuuluu.

Vuorovaikutuksen rooli työhyvinvoinnissa

Vuorovaikutus toistui aiemmissa teemoissa todella vahvasti, joten kuudentena teemana haastateltavat saivat kertoa näkemyksenä vuorovaikutuksen roolista työhyvinvoinnissa. Molemmat haastateltavat painottivat syvästi sitä, miten valtavan suuri merkitys vuorovaikutuksella on työhyvinvointiin. Sitä sanottiin jopa työhyvinvoinnin ytimeksi.

”Asiat joko menee jumiin tai ne selkiää.”

”Jos me ei pystytä ilmaisemaan itseämme ihmisenä sellaisina kuin me olemme, niin meillä häviää läsnäolo itseemme ja sitä kautta se hyvinvointikin häviää sieltä.”

Työhyvinvoinnin asiantuntijan mukaan pääsääntöisesti ihmiset kuormittuvat tai saavat asioita solmuun ja syntymään konflikteja vuorovaikutusongelmista tai siitä, ettei vuorovaikutus toimi. Epäsuorat vuorovaikutustavat ja ilmaisut usein syyllistävät ja kuormittavat ihmistä eri näkökulmista, jolloin keskiössä on ihmisen hyvinvointi.

Toisen haastateltavan mukaan jokainen työntekijä tulisi huomioida yksilöllisesti ja esimiehen tulisi oppia tuntemaan jokaisen palautteenanto- ja palautteenottotavat. Hänen mukaansa olisi tärkeää miettiä myös työyhteisössä yhdessä, miten jokainen vuorovaikuttaa ja toimii tietyissä tilanteissa. Työyhteisössä tulisi hänen mukaansa myös miettiä yhdessä, millaista vuorovaikutusta halutaan.

Sosiaalialan erityispiirteitä työhyvinvoinnin johtamisessa

Seitsemäntenä teemana kysyin haastateltavilta mitä erityispiirteitä he löytävät sosiaalialan työhyvinvoinnin johtamisessa. Molemmat haastateltavat painottivat tiukasti henkisen kuormituksen johtamista. He toivat esille sen, että kaikki voivat kuormittua työssään, mutta usein se koskettaa ainoastaan itseä. Kun taas sosiaalialalla ollaan tekemisissä elämän ääri-ilmiöiden ja negatiivisten kanssa, jossa tunnesiirtymät ovat

erilaisia. Sosiaalialalla tulee heidän mielestään ihan eri tavalla työntekijöiden emotionaalinen kuormittuminen johdettavaksi ja hoidettavaksi.

”Jos ajattelee, että työyhteisössä on seitsemän asiakasta ja seitsemän työntekijää, niin siellä on 91 vuorovaikutussuhdetta sekä 91:n ihmissuhteen tunteet.”

Ihmisten tarinat, elämäntarinat, traumat, kolhut, pelot ja ahdistukset ovat piirteitä, jotka tulisi huomioida sosiaalipuolen johtamisessa. Toinen haastateltavista muistuttaa, että ei kuitenkaan niin, että edellä mainitut asiat ovat määrääviä tekijöitä eikä ihmisen pidä alkaa elämään ne asiat edellä, mutta ne on hyvä huomioida. Hän suosittelee, että esimies opiskelee myös tästä näkökulmasta asioita, jotta pystyy tunnistamaan, että mitä tällaiset kaikki tarkoittavat, mistä tunnistaa esimerkiksi tunnekuormittuneen tai sijaistraumatisoituneen ihmisen.

Toinen haastateltavista toi esille hyvin samankaltaisia asioita, huomioiden vielä sen, miten vastaanottavan työntekijän tulee sosiaalipuolella olla ja miten tarvitsevia asiakkaat ovat. Nämä esimiehen tulisi ehdottomasti huomioida työhyvinvoinnin johtamisessa. Haastatteluissa erityispiirteiksi nostettiin myös työvuorosunnittelu sekä resursointi, jotta kuormittavuutta saataisiin hallittua mahdollisimman hyvin.

”Henkiseen kuormittavuuteen liittyen tasapaino vapaa-ajan kanssa, jotta työ ja vapaa-aika olisivat tasapainossa. Ei niin, että työ on 90 % ja vapaa-aikaa jää kaiken jalkoihin.”

Työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen yrityksen perustamisesta lähtien

Kahdeksantena teemana annoin haastateltaville työkalut työhyvinvoinnin johtamiseen yrityksen alkutaipaleelta alkaen. Haastateltavilla oli tähän laajoja näkökulmia ja toivat esiin monipuolisesti erilaisia asioita.

Toinen haastateltavista lähti ajatuksissaan liikkeelle siitä, että yrityksen perustajien tulee tehdä pohjatyötä sen suhteen, että mitä ajatuksia heillä hyvinvoivasta työyhteisöstä

on, tutkimaan hyvinvoivan työyhteisön elementtejä, miettimään mihin työyhteisön tavoitetta suunnataan ja rakentamaan näiden ajatusten pohjalta työhyvinvoinnin askeleet. Miettimään, mitä tehdään, jos joku asia ei menekään niin kuin on suunniteltu. Hän painotti perustan ja struktuurin luomista ja käyttämään niitä jo ennen edes koko työyhteisön olemassaoloa. Haastateltava toi esille myös työterveyden merkityksen sekä haastoi pohtimaan sitä, miten työterveys hoidetaan, mitkä asiat ovat heidän vastuullaan ja mitkä esimiesten.

Haastatteluissa tuli esille myös sen tärkeys, miten esimerkiksi konkreettiset asiat, kuten raportit toimivat ja miten työyhteisöpäivät hoidetaan. Keskustelussa käytiin läpi myös työsuhde-etuja ja niiden valitsemista. Haastateltavan mukaan tulisi tarkasti miettiä, mitä työsuhde-etuja valitaan ja miksi ja miksi jotain ei valita.

Haastattelussa painotettiin myös työnohjauksen merkitystä, joka koettiin varsinkin sosiaalialalla todella tärkeänä asiana alusta lähtien. Myös esimiesten omaa työnohjausta korostettiin, jotta esimies myös itse saa erilaisia näkökulmia ja ajatuksia. Myös erilaiset koulutukset ja mentoroinnit nousivat haastattelussa esille. Näihin liittyen pohdittiin myös sen tärkeyttä, että esimies itse pohtii miettimään omaa mielen kanssa työskentelemistä.

”Sulla täytyy itellä olla ymmärrys, miten itse toimit ja sen jälkeen pystyt vasta ymmärtämään myös muita.”

Tärkeänä asiana koettiin myös ratkaisukeskeinen ja positiivinen johtaminen, jotta päästäisiin nopeasti ja mukavasti alkuhaasteiden yli. Toinen haastateltavista toi esille omista kokemuksistaan peräisin olevan sudenkuopan siitä, että usein yrityksessä ajatellaan ainoastaan positiivisia ja kivoja asioita, mutta ei käytetä aikaa ollenkaan siihen, että mitä tehdään, kun tulee ongelma.

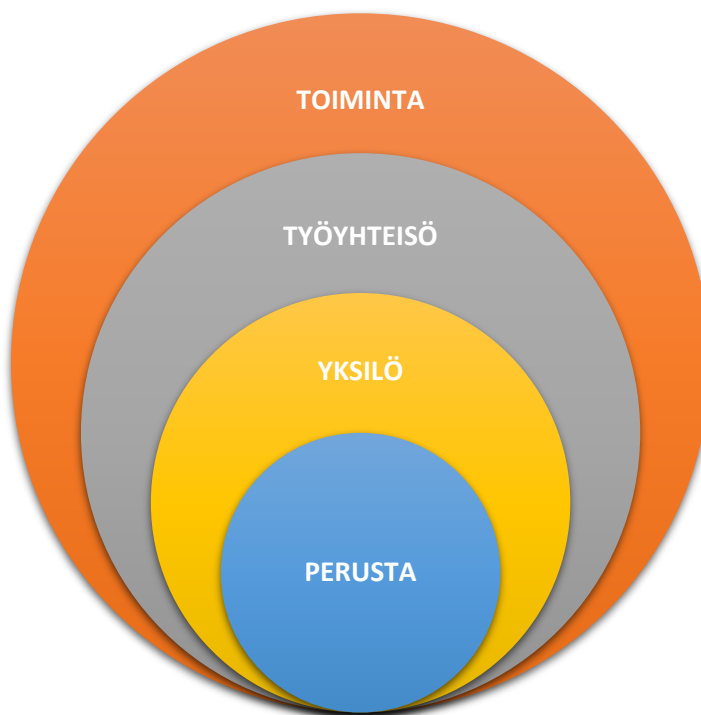
”Usein työyhteisössä on halu ja tahtotila siihen, et halutaan ryhmässäkin puhua vaan kivoja asioita, mutta kun kysyy oottekste sopinu tai miettiny, mitä te teette, jos olette ilmiriidoissa. Vastaus on, että ei me sellasia, ei meil ole ongelmia. Mut ei se tarkoita sitä, etteikö joskus voisi olla.”

8 TYÖHYVINVOINTIOPPAAN SUUNNITELMA

Lähdin rakentamaan suunnitelmaa seuraavan kuvion kautta. Jaan työhyvinvointioppaan sisällön työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Isoimpina teemoina työhyvinvoinnissa ovat perusta, yksilö, työyhteisö sekä toiminta.

8.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin osio tulee oppaassa olemaan jaettu erilaisiin pääteemoihin, jotka ovat perusta, yksilö, työyhteisö sekä toiminta. Teemat on esitetty graafisesti alla. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Työhyvinvointioppaan työhyvinvoinnin osion sisältö.

Perusta

Perusta tarkoittaa olosuhteita, jossa ihminen elää. Perustan tulee olla kunnossa, jotta pystytään rakentamaan seuraavat elementit mahdollisimman hyvin. Tähän yritys haluaa kiinnittää erityistä huomiota alusta lähtien. Perustan alle tulevat esimiesten omat ajatukset työhyvinvoinnista ja sen rakentumisesta, mutta myös yrityksen arvot, visio ja missio. Perustaan kuuluvat myös työhyvinvointiin liittyvät lait, asetukset ja

säädökset, asiat, jotka kuuluvat esimiesten vastuulle. Perustaan tulevat työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyviä asioita sekä myös mitä halutaan perehdytykseen laittaa.

Aiheet ovat lueteltu vielä alle:

1. Yrittäjien omien ajatusten rakentuminen (mitä halutaan työhyvinvoinnilta, mitä se yrittäjille tarkoittaa jne.)
2. Yrityksen arvot, visio, missio
3. Pelisääntöjen rakentaminen
4. Lait, asetukset ja säädökset, velvollisuudet
5. Työympäristö ja työolosuhteet
6. Laadukas perehdytys (mukaan ennaltaehkäisevä osio)

Yksilö

Yrityksen esimiehet haluavat ymmärtää niin omaa, kuin henkilöstönkin käyttäytymistä, käyttäytymismalleja ja niin edelleen. Esimiehet haluavat pureutua ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja mitkä asiat ihmisen elämässä vaikuttavat työhyvinvointiin.

1. Fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset tekijät hyvinvointiin
2. Ihmisen toimintakyky, motivaatio ja työnimu
3. Esimiestaidot
4. Alaistaidot

Työyhteisö

1. Yhteisöllisyys työyhteisössä
2. Luottamus
3. Vuorovaikutus
4. Työelämätaidot
5. Esimiestaidot

Toiminta

1. Työn selkeät raamit ja tehtäväkuvat
2. Palautuminen
3. Työprosessien sujuvuus

8.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

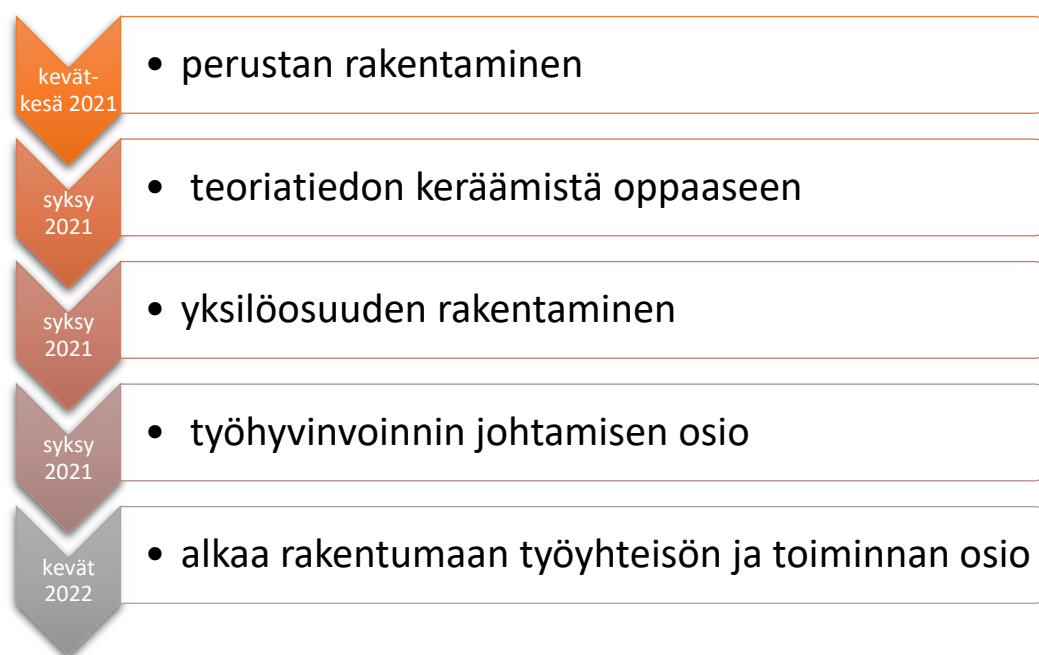
Työhyvinvoinnin johtamiseen tulee enemmän konkreettisia työkaluja, kuten kehityskeskustelujen rakenne, työhyvinvointikeskustelun rakenne, palautejärjestelmät, käytettävät työhyvinvoinnin mittarit, valitut työetuudet ja bonusjärjestelmät. Tämän alle on tarkoitus myös kerätä vuosikello-tyyppinen aikataulus on konkreettisille työkaluille. Alla vielä kuvio sisällöstä.



Kuvio 3. Oppaaseen tulevat työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet.

8.3 Aikataulu

Yritykseen on alettu jo tekemään perustaa ja sitä jatketaan kevään ja kesän 2022 aikana. Yritystoiminta on tarkoitus alkaa viimeistään ensi vuoden alussa, joten työhyvinvointiopasta ehtii rakentamaan tämän vuoden puolella niiltä osin, mitä pystyy. Loput muokkautuvat ajan kanssa ja silloin, kun toiminta jo pyörii.



Kuvio 4. Työhyvinvointioppaan tekemisen aikataulu.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelijat toivat haastatteluissa esille työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja sitä, kuinka monesta eri näkökulmasta työhyvinvointia voidaan tarkastella. Kuten teoriaosuudesakin tuotiin esille, työhyvinvointia voidaan kuvata monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Tämä näkyi myös näissä haastatteluissa. Haastateltavien vastaukset poikkesivat toisistaan jonkin verran, mutta vastaukset olivat toisiaan täydentäviä, eivät ristiriidassa keskenään. Toinen haastatteluista oli enemmän siitä näkökulmasta, mitä itse tällä hetkellä tekee ja miten. Toisessa haastattelussa näkyi haastateltavan kokemus erilaisista työtehtävistä ja toisten valmentamisesta, näkökulma oli jonkin verran laajempi ja syvällisempi.

Haastatteluissa ilmeni se, että työhyvinvointi käsittää sekä jokaisen yksilön henkilökohtaista hyvinvointia että sen koko työyhteisön hyvinvointia. Teoriaosuudessa käsiteltiin sitä, miten työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista ja tämä näkyi myös haastatteluiden tuloksissa. Haastatteluissa ei juurikaan tuotu fyysistä työhyvinvointia näkyville, joka oli mielestäni positiivinen yllätys. Haastatteluissa enemmän

painotettiin psyykkistä ja henkistä hyvinvointia ja kasvua. Lainsäädännöllisiä asioita haastatteluissa ainoastaan sivuttiin, niitä ei erityisesti tuotu esille.

Haastatteluissa huomasin haastateltavien kokemuksen kenttätöystä. Heiltä sai todella konkreettisia neuvoja ja vinkkejä, jotka syventävät teoriaosuutta. Tämän työn teoriaosuus on hyvin teoreettista, mutta haastatteluissa pääsimme niin sanotulle ruohonjuuritasolle ja syvemmälle aihepiiriin pariin, joka antoi parempaa näkemystä koko työhyvinvoinnista.

Toisessa haastattelussa huomasin myös haastateltavan psykoterapiakoulutuksen, koska haastattelun syvyys oli omaa luokkaansa. Haastattelussa sai enemmän inhimillistä ja ihmisläheistä näkökulmaa. Toisessa haastattelussa taas korostui se, että haastateltava on itse ollut juuri perustamassa yksikköä ja pohtinut näitä näkökulmia hyvin paljon.

Vuorovaikutus korostui yllättävän paljon molemmissa haastatteluissa. Molemmat olivat sitä mieltä, että vuorovaikutus on kaiken työhyvinvoinnin ytimessä. Myös teoriaosuudessa vuorovaikutus on yhtenä osa-alueena. Molempien tausta sosiaalialalla oli näissä haastatteluissa tärkeää, koska sen alan erityispiirteitä tuli haastatteluissa hyvin esille, joita tässä opinnäytetyössä haettiin.

Yksi yksittäinen haastatteluissa ilmennyt asia, joka teoriaosuudessa ei tullut esille, on työnohjaus. Tämä aihe tarvitsee ehdottomasti näkyä työhyvinvointioppaan suunnitelmassa. Se koettiin varsinkin sosiaalialalla yhtenä tärkeänä työhyvinvoinnin osa-alueena.

Työhyvinvointioppaan näkökulmasta toiselta haastateltavalta tuli todella tärkeä näkökulma. Hän toi esille, miten työhyvinvointioppaita ja -suunnitelmia tehdään usein velvollisuuksien, vastuiden ja lainsäädännön näkökulmasta, mutta ennaltaehkäisevä puoli puuttuu esimerkiksi perehdytysoppaista kokonaan. Tämä oli itselleni todella suuri oivallus.

10 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvoinnin tärkeimpiä osa-alueita työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta sekä sitä, miten esimies voi ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia. Tämä työ tehtiin sosiaalialan perustettavalle yritykselle ja tässä olikin tarkoituksena saada esille sekä sosiaalialan erityispiirteitä, että myös perustettavalle yritykselle tärkeitä asioita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, jotta saavutettaisiin laadukkaat tulokset. Näillä mielestäni saatiin haluttu lopputulos.

Tämän opinnäytetyön tekeminen prosessina oli itselleni varsin helppoa ja hyvin mielenkiintoista. Oli todella tärkeää tehdä itselleni tämä työ ja saada hyödynnettyä tätä omaan perustettavaan yritykseen. Aikataulullisia haasteita tuli loppua kohden, koska kyseisen yrityksen perustaminen tuli ajankohtaisemmaksi aiemmin, kuin ajattelin. Tästä syystä myös haastateltavien määrä väheni yhdellä. Sain käymissäni haastatte- luissa kuitenkin todella laajaa näkökulmaa työhyvinvointiin, ja ne syvensivät omaa tietämystäni työhyvinvoinnista. Haastattelut antoivat syvää näkemystä, miten haluan työhyvinvointioppaan tulevaisuudessa rakentaa ja millaisia työkaluja haluan itse käyttää heti yrityksen perustamisesta lähtien.

Erityisesti pidin haastatteluiden tuloksista siinä mielessä, että ne antoivat todella ihmisläheisen näkökulman työhyvinvoinnista. Haluan itsekin oppia ihmisten käyttäytymisestä ja käyttäytymismalleista, ja haastatteluiden perusteella se todella kannattaa. Olen itse pohtinut paljon esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvoinnista, ja haastattelut antoivat siihen juuri sellaista varmuutta, mitä tarvitsinkin.

Haastateltavien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia osittain, mutta osittain ne poikkesivat jonkin verran toisistaan. Ne eivät kuitenkaan olleet ristiriidassa keskenään, vaan mielestäni ne täydensivät toisiaan. Toisessa haastattelussa mentiin vielä syvemmälle, mitä toisessa ja se näkyi vastausten syvyydessä ja laajuudessa.

LÄHTEET

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 05.02.2021. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. painos. Juva: Bookwell Oy.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 25.01.2021. (Adobe digital editions)

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 25.01.2021. (Adobe digital editions)

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Viro: Printon.

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

Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 12.03.2021. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>.

Pakka, J. & Rätty, T. 2012. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy. Viitattu 11.02.2021. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Viitattu 05.03.2021. <https://www.el-library.com/book/9789522828019>

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.

Romppanen, B. 2019. Puhumalla paras. Helsinki: Books on Demand.

Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2021. Viitattu 28.03.2021. www.stm.fi

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Painettu EU:ssa.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä – Matkalla työhyvinvointiin. Painettu EU:ssa.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa.

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

Työsopimuslaki. 2001. L 26.1.2001/55 muutoksineen. Viitattu 19.02.2021.
<https://www.finlex.fi>

Työterveyshuoltolaki. 2001. L 21.12.2001/1383 muutoksineen. Viitattu 19.02.2021.
<https://www.finlex.fi>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2021. Viitattu 20.03.2021. www.ttl.fi

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen. Viitattu 19.02.2021.
<https://www.finlex.fi>

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

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

1. Haastateltavan tiedot
2. Mistä työhyvinvointi koostuu?
3. Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa ja sen johtamisessa?
4. Tärkeimmät työhyvinvoinnissa huomioitavat asiat perustettavassa yrityksessä?
5. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä?
6. Työhyvinvoinnin mittaaminen, miten mitata työhyvinvointia?
7. Millainen rooli vuorovaikutuksella on työhyvinvointiin?
8. Mitä erityispiirteitä näet työhyvinvoinnin johtamisessa sosiaaalialalla?
9. Miten näitä erityispiirteitä esimiehen kannattaisi huomioida?
10. Millaisia työkaluja suosittelisit käyttämään työhyvinvoinnin johtamisessa jo heti yrityksen perustamisesta lähtien?
11. Millaisia mittareita suosittelisit käyttämään työhyvinvoinnin mittaamiseen yrityksen perustamisesta lähtien?