

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHIT- TÄMINEN TYÖHYVINVOINTIA KEHITTÄMÄLLÄ

Case: Jeesi Henkilöstöpalvelut Oy

TEKIJÄT

Miia Toivanen LW19SM

Kirsi Remes LW19SM

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijät Miia Toivanen, Kirsi Remes	
Työn nimi Työnantajamielikuvan kehittäminen työhyvinvointia kehittämällä, Case: Jeesi Henkilöstöpalvelut Oy	
Päiväys	10.11.2021
Sivumäärä/Liitteet	60/3
Toimeksiantaja Jeesi Henkilöstöpalvelut Oy	
Tiivistelmä	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen nykyinen työhyvinvoinnin tila sekä selvittää yleisellä tasolla, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja kuinka työnantajamielikuvaa voisi kehittää tässä yrityksessä. Tutkimusta rajattiin työhyvinvoinnin näkökulmasta tehtävään työnantajamielikuvan kehittämiseen. Tavoitteena oli kasvattaa opinnäytetyön toimeksiantajana olleen Jeesi henkilöstöpalvelun esimiehen tietämystä työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin sekä työnantajamielikuvaan. Tavoitteena oli lisäksi löytää konkreettisia kehittämisideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi kohdeyrityksessä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisen menetelmän keinoin. Aineisto opinnäytetyölle kerättiin työhyvinvoinnin ja työnantajamielikuvan teorian mukaisilla haastatteluilla. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut suoritettiin yhdelle esimiehelle ja viidelle työntekijälle syys- ja lokakuun 2021 aikana. Esimiehen ja työntekijöiden haastatteluissa käytetyt kysymykset olivat erilaisia, mutta pohjautuivat samoihin opinnäytetyön teorioihin. Aineistot, jotka saatiin haastatteluista, on analysoitu laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusaineiston analyysissä sovellettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella työhyvinvointi kohdeyrityksessä oli kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta yrityksellä ei ole ollut käytössä mitään selkeää strategiaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Suurin osa työntekijöistä oli kuitenkin tyytyväisiä nykytilanteeseen, mutta myös kehittämiskohteita löytyi. Esimerkiksi perehdyttämistä kaivattiin enemmän. Tutkimus avasi tämän hetken tilannetta yrityksen työnantajamielikuvasta, joka oli positiivinen siitä huolimatta, että osalla vastaajista oli negatiivisia ennakkoluuloja henkilöstöpalveluyritysten toimintaa kohtaan. Erityistä kiitosta kohdeyritys sai nopeasta ja helposta yhteydenpidosta ja esimies koettiin luotettavaksi ja helposti lähestyttäväksi. Saatujen tietojen perusteella suunniteltiin konkreettisia keinoja, kuten työhyvinvointikysely ja perehdytysmateriaali, joilla yrityksen työhyvinvointia ja samalla myös työnantajamielikuvaa voisi kehittää haluttuun suuntaan. Kehittämisideat laadittiin tutkimustuloksien perusteella täydentämään jo olemassa olevia työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotettiin haastattelujen järjestämistä myöhemmin uudelleen samoille yrityksen työntekijöille sekä esihenkilölle. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää, onko yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työnantajamielikuvan kehittämiseen panostettu tässä opinnäytetyössä laadittujen toimintaideoiden avulla tai joillakin muilla keinoin sekä onko näillä toimilla saatu aikaan haluttua kehitystä.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, työnantajamielikuva, työn imu, työnantajabrändi, henkilöstöpalveluyritys	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Authors Miia Toivanen, Kirsi Remes	
Title of Thesis Developing the Employer Image by Developing Wellbeing at Work	
Date November 10, 2021	Pages/Appendices 60/3
Client Organisation Jeesi Henkilöstöpalvelut Oy	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of this thesis was to investigate the current state of the occupational well-being of the employees in the client company. Another objective was to find out which factors affect the employer image and how the employer image could be developed. The aim of the thesis was to increase the knowledge of a superior at the client organization about the effects that improve wellbeing at work has on the wellbeing of the personnel and on the employer image. The goal was to suggest proposals to improve the employer brand of the client organization by developing well-being at work.</p> <p>The research method of this thesis was qualitative research. The reference framework included literature about wellbeing at work and employer branding. The focus area on this thesis was well-being at work and its development. The research method of this thesis was qualitative research. Research material was collected by interviewing five employees and one superior of the client company. The interviews were implemented by using thematic interviews in September to October 2021.</p> <p>Based on the results of the study, it was established that wellbeing at work was rather good. The interviews of both employees and the superior revealed that there is no clear occupational wellbeing strategy in the client company. The majority of the employees were however satisfied with the current situation, but there was a need for improvements. Some of the study results pointed out that there have been problems in employees' induction. The study shed light on the current employer image of the client company, which is positive despite the fact that some of the interviewees had reservations about the operations of staffing companies. The most positive element was swift and smooth communication with the client company and the superior was considered to be reliable and easy to approach. Based on the findings in the study it was possible to plan concrete actions such as a questionnaire about wellbeing at work and induction material to promote wellbeing and the employer image. A further study could establish which methods the client company chose to use to develop wellbeing at work and employer image based on the suggestions made in the thesis or if the company chose other methods; a further study could also establish if the methods chosen have succeeded to improve the situation.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Workplace wellness, well-being at work, work engagement, employer branding, staffing services</p>	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	7
1.2	Yritysesittely .....	8
2	TYÖHYVINVOINTI .....	10
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	12
2.1.1	Psyykinen hyvinvointi .....	13
2.1.2	Fyysinen hyvinvointi.....	14
2.1.3	Sosiaalinen hyvinvointi .....	15
2.1.4	Henkinen hyvinvointi.....	15
2.2	Työhyvinvoinnin mallit.....	16
2.2.1	Työkykytalo.....	18
2.2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	20
2.2.3	Hyvinvointiviestinnän malli .....	21
2.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	21
2.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	23
2.4.1	Työmotivaatio .....	24
2.4.2	Työhyvinvoinnin trendit 2021 .....	27
2.5	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	28
2.5.1	Työturvallisuus .....	30
2.5.2	Perehdyttäminen .....	31
3	TYÖNANTAJAMIELIKUVA.....	33
3.1	Työnantajamielikuvan määritelmä .....	33
3.2	Työnantajamielikuva henkilöstöpalvelualalla .....	33
3.3	Työnantajamielikuvan rakentuminen .....	34
3.4	Työnantajamielikuvan kehittäminen .....	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	37
4.1	Aineiston keruu.....	37
4.2	Analyysimenetelmän teoria .....	38
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	40
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	42

5.1.1	Työhyvinvointi .....	42
5.1.2	Työnantajamielikuva .....	43
5.2	Johtopäätökset .....	45
6	POHDINTA.....	50
6.1	Tulosten arviointi .....	50
6.2	Prosessin arviointi .....	51
6.3	Oma ammatillinen kasvu .....	52
6.4	Jatkotutkimusaiheet .....	54
	LÄHTEET .....	56
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELU TYÖNANTAJALLE:.....	61
	LIITE 2 TEEMAHAASTATTELU TYÖNTEKIJÄLLE:.....	62
	LIITE 3 TYÖHYVINVOINTIKYSELY JEESIN TYÖNTEKIJÖILLE .....	63

## KUVALUETTELO

Kuva 1.	Työhyvinvoinnin määritelmät (mukaillen Manka 2016, Ahonen 2005 & Laine 2013).....	16
Kuva 3.	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 75). .....	17
Kuva 4.	Työhyvinvointi ja aineeton varallisuus (Ahonen, Työterveyslaitos 2013).....	18
Kuva 5.	Työkykytalo (Ilmarinen, Työterveyslaitos 2003). .....	20
Kuva 6.	Maslow ´n tarvehierarkiaa mukaillen (Miia Toivanen 2021).....	25
Kuva 7.	Motivaatitimanntti (Martela & Jarenko 2015, 55).....	25
Kuva 8.	RMP-työkalu (Suomen motivaatitotaloa mukaillen 2021).....	27
Kuva 9.	Jatkuvan kehittämisen malli, (Työturvallisuuskeskus, mukaillen 2021). .....	29

## 1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinoministeriön tuottama vuosittainen työolobarometri mittaa työelämän tilaa. Sitä on tuotettu vuodesta 1992 lähtien. Barometrissa mitataan mm. seuraavia aiheita: työaika, palkkaus, työkyky, terveys, työssä oppiminen ja vaikutusmahdollisuudet sekä työmarkkinanäkymät. Vuoden 2020 työolobarometrin mukaan korona eli covid-19 virus on vaikuttanut heikentävästi mm. palkansaajien työpaikkojen, työpaikkojen talouden ja työmarkkina-asioita koskeviin arvioihin. Henkilöstön määrä useilla työpaikoilla väheni lomautusten vuoksi. Oman työpaikan säilymiseen ja ammattiosaamista kohtaan uskomisen väheni. Koronan vaikutuksesta etätöiden tekeminen lisääntyi voimakkaasti ja työhön liittyvä viestintä siirtyi monilta osin verkkoon. Vuonna 2020 noin puolet palkansaajista oli tehnyt etätöitä. Monien asioiden heikennyttyä, omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus on kasvanut. Tämän lisäksi huomion arvoinen asia on sairauspoissaolojen väheneminen. Etenkin lyhyen ajan poissaolot vähentyivät. (TEM julkaisuaika tuntematon.)

Työelämän tila on ollut ennen koronaa, covid-19 viruksen aiheuttamaa pandemiaa, kohtalaisen hyvällä tasolla. Samasta syystä tulevaisuus on epävarma. Suomen työllisyys on ollut parhaimmillaan vuonna 2019. Työllisyysaste oli tuolloin 72,9. Työllisyyden hyvästä tasosta huolimatta Suomi on jäänyt muiden Pohjois-maiden tasosta. Tämä johtuu suurelta osin Suomen kokoaikaisten työllisten suuresta määrästä. Eurooppalaisessa vertailussa Suomi pärjää hyvin ja on keskimääräistä tasoa korkeammalla. Pääministeri Marinin hallitus on asettanut lyhyen aikavälin työllisyystavoitteen 75. Pidemmän aikavälin työllisyysasteen tavoitteeksi ehdotetaan 80. Tämä mainitaan ministeriöiden kansliapäälliköiden julkaisussa Mahdollisuudet Suomelle. Vaikka työllisyysaste on hyvä, niin se ei ole vielä samalla tasolla kuin ennen 1990-luvun lamaa. (Mähönen julkaisuaika tuntematon.)

Henkilöstövuokraus ja keikkatyö ovat kasvava trendi nyt ja tulevaisuudessa. Kuntien jatkuva taloudellinen ahdinko ja työvoimapula monissa kunta-alan töissä ohjaa myös henkilöstövuokrausalan toimijoita miettimään, miten henkilöstön voisi mitoittaa kuntalaisten palvelemiseen niin, että rahat ja ammattilaiset riittävät laadukkaiden ja riittävien palveluiden tuottamiseen. (Seure 2020.) Tämän yhtälön ratkaisemiseksi yritykset tekevät pitkäjänteisesti töitä. Henkilöstöpalveluala kasvaa ja kasvulla pyritään vastaamaan työmarkkinoiden tarpeeseen.

Henkilöstöalan kautta rekrytoitaessa työntekijän palkkaamiseen käytettävä aika vähenee. Ajan käytön väheneminen säästää rahaa. Tässä toimintatavassa rahaa säästyy myös, kun rekrytoiva asiakasyritys maksaa työntekijälle palkkaa vain tehdystä työtunnista, ei sairaus- ja muista poissaoloista. Työntekijän palkkaamisesta aiheutuu työnantajalle lukuisia muitakin kuluja kuin työntekijän palkka. Esimerkiksi Suomessa henkilöstön sivukulut ovat tyyppillisesti yli 20 prosenttia työntekijän palkasta. (Seure 2020.)

Meillä Suomessa yritystoiminta ja sen kehittäminen on tärkeää koko yhteiskunnan näkökulmasta. Yritystoiminta lisää työpaikkoja ja yleistä hyvinvointia. Tarpeiden synnyttämä kysyntä lisää kilpailua henkilöstöpalvelualalla. Alan jatkuva muutos osin pakottaa yritykset kehittämään toimintaa. Kehittymistä varten yrityksen tulee tuntea kilpailijansa. Pärjätäkseen yrityksen tulee pystyä kehittämään toimintaa paremmaksi kuin kilpailija. (Yritystoiminta julkaisuaika tuntematon.) Kilpailu osajista tiukentuu jatkuvasti. Tällä hetkellä Suomessa vallitseva kohtaamishaaste johtuu osin hankalasta demografisesta tilanteesta. Suuret ikäluokat eläköityvät ja uutta työvoimaa ei löydy tilalle. Tähän vaikuttavat myös

maantieteelliset haasteet, suhdannevaihtelut, osa- ja provisiopalkkauksen yleistymisen, työnhakijoiden hakuintensiteetti ja motivaatio vastaanottaa tarjolla olevaa työtä. Rekrytoinnin keinot ovat kovemmat kuin koskaan ennen. Työntekijöitä kalastellaan myös kilpailijoilta. Monet yritykset saavat apua rekrytointiin erilaisten rekrytointifirmojen ja henkilöstöpalveluiden kautta. Etenkin pienemmillä yrityksillä resurssit rekrytoinnin järjestämiseen ovat heikot, ja sen vuoksi kannattaa ulkoistaa rekrytointi. Lyhyisiin ja määräaikaisiin työsuhteisiin, esimerkiksi kausivaihteluihin, sesonkeihin tai ruuhkahuippuihin henkilöstöpalveluyrityksen tarjoama henkilöstövuokraus antaa joustavan ratkaisun saada haluttua työvoimaa. (Staffmill julkaisuaika tuntematon.)

Yritysten kilpailun kasvaessa on hyvä miettiä uusia ja erilaisia kilpailukeinoja henkilöstön saamiseksi. Organisaation kaikkein tärkein voimavara on hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Yksi henkilöstön johtamisen osa-alue on työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvointi on työyhteisön, työympäristön, henkilöstön ja työn tekemisen prosessien ja johtamisen laaja kokonaisuus. Työhyvinvointi on todella merkityksellistä, kun puhutaan alati muuttuvasta työelämästä ja pidentyvistä työurista. Työhyvinvointi syntyy työn arjessa ja vastuu siitä kuuluu jokaiselle henkilölle organisaatiossa. Henkilöstöpalvelualalla työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmia ovat kaikki lakisääteiset vastuut muun muassa palkanmaksu ja työkyvyn tukeminen. Työn tekemiseen kuuluvat vastuut, kuten työn johtaminen, työhön perehdyttäminen ja työturvallisuus työssä kuuluvat itse työkohteelle, rekrytoinnin toimeksiantajalle. Riittävällä panostuksella työhyvinvointiin ja työkyvyn oikea-aikaiseen tukemiseen pystytään takaamaan hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilöstö. Tällaisen henkilöstön avulla voidaan harjoittaa tuottavaa yritystoimintaa jatkossakin. (Seure 2020.)

Hyvinvoiva henkilöstö on parasta mainosta yritykselle. Innostuva ja onnistuva henkilöstö jakaa ympärilleen aktiivisesti tietoa työpaikastaan. Yrityksen mielikuva muodostuu monista ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Kenenkään yritysmielikuvaan ei voida suoraan vaikuttaa, mutta sitä voidaan ohjata ja kehittää haluttuun suuntaan. Hyvä yritysmielikuva luo positiivista virettä yrityksen koko liiketoiminnalle ja antaa pohjan kehittää toimintaa ja kasvaa paremmaksi työnantajaksi. Mielikuva on kuin yrityksen käyntikortti, koska sillä voi vahvistaa yrityksen tunnistettavuutta.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan Jeesi henkilöstöpalveluyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa sekä työnantajamielikuvaa ja sen kehittämistä. Opinnäytetyössä tutkitaan myös työhyvinvoinnin ja työnantajamielikuvan rakentumista yleisesti. Opinnäytetyö keskittyy Jeesin Iisalmen toimipisteseen. Opinnäytetyön päätarkoituksena on selvittää, miten työhyvinvointia voidaan kehittää tässä yrityksessä siten, että se parantaisi työnhakijoiden ja työntekijöiden työnantajamielikuvaa yrityksestä. Työnantajamielikuvan kehittämällä yritys tavoittelee uusia työnhakijoita kasvattaakseen liiketoimintaa. Lisäksi yritys haluaa varmistaa nykyisten työntekijöiden sitoutumisen yritykseen. Tutkimuksen myötä yrityksen henkilöstön lisäksi myös työntekijöille työhyvinvointiin ja työnantajamielikuvaan liittyvät asiat muistuvat mieleen ja tietämys aihealueista lisääntyy. Tutkimuksen avulla löydettyihin kehittämiskohteisiin mietitään konkreettisia kehitysehdotuksia ja mahdollisesti saadaan aikaan yritykselle toimivia ratkaisuja asioiden kehittämiseksi.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat:

- Millainen on kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytila?
- Mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen ja kehittämiseen?
- Miten työnantajamielikuvaa voisi kehittää työhyvinvoinnin kehittämällä?

Asioiden selvittämisen apuvälineenä on tutkimus. Tutkimme, että millainen yrityksen työhyvinvoinnin tila ja työnantajamielikuva on tällä hetkellä. Selvitämme, millaisia työhyvinvoinnin keinoja on käytössä Jeesi henkilöstöpalvelulla sekä arvioimme henkilöstöpalveluyrityksessä työhyvinvoinnin edistämiseksi käytettyjen toimien vaikuttavuutta.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisia työhyvinvoinnin toimia yritys voisi tarjota jatkossa, jotta yrityksen työnantajamielikuva kehittyisi haluttuun suuntaan. Työn tavoitteena on luoda muutamia konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla yrityksen työnantajamielikuvaa voidaan parantaa työhyvinvoinnin avulla. Kehittämistutkimusta voidaan kuvata ongelmanratkaisuksi ja uusien ideoiden keksimiseksi. Sen ei ole tarkoitus antaa valmiita vastauksia, vaan pikemminkin luonnostella sekä kehitellä mahdollisia ratkaisuja. (Kotila, Mutanen 2005, 90.)

Opinnäytetyön tekee ajankohtaiseksi alati muuttuva työelämä. Työelämään vaikuttavat laajalti yritysten tulos- ja tavoitepaineet. Useilla aloilla sopivien työntekijöiden löytäminen oikeaan aikaan on haastavaa. Uusia henkilöstöpalveluyrityksiä perustetaan vuosittain ja niiden välinen kilpailu markkinaosuuksista on jatkuvaa. Vuodesta 2017 vuoteen 2020 henkilöstöpalveluliittoon on liittynyt yli 40 uutta yritystä. Näistä osa on maanlaajuisia ketjuyrityksiä, joten varsinaista toimipaikkojen määrän kasvua ei tästä voida todeta. Henkilöstöpalveluliiton tekemän seurannan mukaan henkilöstöpalvelualan liikevaihto on tuplaantunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kasvuvauhti on tasoittunut alun kovista kasvuprosenteista. Vuonna 2018 kasvu oli 12 % ja vuonna 2019 vajaa 6 %. Vuodet 2020 ja 2021 henkilöstöpalvelualalla eivät ole tuoneet kasvua koronapandemian vuoksi. Koronapandemian tasoittumisen myötä alan kasvun uskotaan jatkuvan edelleen. (HPL 2021.) Yrityksen liiketoiminnan kasvu vaatii paljon onnistumisia rekrytoinnissa.

## 1.2 Yritysesittely

Jeesi Henkilöstöpalvelut Oy on vuonna 2017 perustettu henkilöstöpalveluyritys, joka toimii Kuopiossa sekä Iisalmessa. Henkilöstöpalveluyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka tarjoaa erilaisia henkilöstöpalveluita, kuten henkilöstövuokrausta, rekrytointia, henkilöarviointeja, suorahakua, soveltuvuuden arviointeja, testausta, henkilöstövalmennusta tai uudelleensijoittamispalveluita. (Erto 2021.) Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kuusi työntekijää. Työntekijät ovat olleet henkilöstöalan töissä pitkään ja osalla kokemusta on jo 15 vuoden ajalta. Jeesin henkilöstö on paikallista ja heidän vahvuutensa on hyvä yritysten ja toimialojen paikallistuntemus. (Jeesi henkilöstöpalvelut julkaisuaika tuntematon.)

Yrityksille Jeesi tarjoaa henkilöstövuokrauspalveluita, rekrytointipalveluita yritysten tarpeiden mukaisesti. Uutena palveluna Jeesillä on RMP - rekrytointiprosessi. Yhteistyökumppanina prosessissa toimii OpoCoaching Oy, jonka palveluita ovat valmentavat ohjaukset ja motivaatiovalmennukset.



*Henkilöstöpalveluyritys* tunnettiin aiemmin nimellä henkilöstövuokrausyritys. Henkilöstövuokrausyritysten palvelutarjonnan laajentuessa yritystyyppin nimeä on päivitetty. Henkilöstöpalveluyrityksillä tarjolla olevaa vuokratyötä voi tehdä melkein kaikilla aloilla, mutta yleisintä vuokratyö on rakennuksilla, teollisuudessa ja palvelualoilla. Vuokratyössä työntekijän työnantajana on henkilöstöpalveluyritys, mutta työtä tehdään asiakasyritykselle. Vuokratyö voi olla koko- tai osa-aikaista, määräaikaista tai vakituista eli toistaiseksi voimassa olevaa. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2019 vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista oli kaksi prosenttia. Henkilöinä vuokratyötä tekeviä oli keskimäärin 46 000. Työvoimatutkimuksessa vuokratyötä tekevien määrää on tilastoitu alkaen vuodesta 2008. Vuokratyöntekijöiden määrä on noussut vuodesta 2014 alkaen jonkin verran vuosittain. Vuodesta 2016 alkaen vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista on pysynyt kahden prosentin tuntumassa. (HPL julkaisuaika tuntematon.)

Henkilöstöpalveluyritykset tukevat asiakkaitaan rekrytinnin toteuttamisessa ja suunnittelussa. Rekrytointi lukeutuu yhdeksi organisaation merkittävimmistä investoinneista. Rekrytinnin tavoitteena on löytää avoimeen tehtävään mahdollisimman sopiva työntekijä sekä työntekijälle mahdollisimman soveltuva työ ja työpaikka. (HPL 2021.) Jeesi haluaa olla niin hyvä työnantaja, että työntekijät mielellään työllistyvät Jeesin kautta ja jakavat tietämystään Jeesistä muillekin. Heidän visionsa on olla toimialan paras palveluyritys sekä tavoitettavuudessa että laadussa. (Jeesi henkilöstöpalvelut julkaisuaika tuntematon.)

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työterveyslaitos (julkaisuaika tuntematon) määrittelee työhyvinvoinnin tilaksi, jossa työntekijät ja työyhteisöt kokevat työn mielekkääksi ja palkitsevaksi. Lisäksi työntekijät kokevat työskentelyn tukevan myös työntekijän elämänhallintaa. Hyvin johdettu organisaatio, ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt sekä turvallinen, terveellinen ja tuottava työ ovat keskeinen osa työhyvinvointia (TTL julkaisuaika tuntematon.) Työhyvinvointia valvotaan myös lainsäädännön turvin. Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittelee työnantajan velvollisuudet työntekijän terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi työpaikalla.

Työhyvinvoinnin määrittelemisen on vaikeaa, koska kyseessä ei ole mikään konkreettinen asia. Se tarkoittaa eri henkilöille erilaisia asioita, mutta periaatteet työhyvinvoinnin käsitteen takana ovat jokaiselle samankaltaiset. Työhyvinvointi ei ole ainoastaan työpahoinvoinnin osa-alueiden, kuten työstressin tai työpaikkakiusaamisen puuttumista, vaan se käsittää kokonaisvaltaisesti fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja henkiset työhyvinvointitekijät (Virolainen 2012, 11). Näihin työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin perehdytään toisessa alaluvussa tarkemmin.

Työhyvinvointi on saapunut 2000-luvulla murroskohtaansa, jossa työhyvinvointia on alettu katsoa kokonaisvaltaisemmin ja sen kehittäminen ja johtaminen on yhä strategiapohjaisempaa. Aiemmin julkaistuissa tutkimuksissa on huomattu selkeä yhteys strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä korkean tuottavuuden välillä (Lehto 2014, 8).

Työhyvinvoinnilla on lukuisia vaikutuksia henkilöstöön sekä näin ollen myös koko organisaation menestykseen. Vaikutukset henkilöstöön ovat huomattavissa muun muassa työntekijän lisääntyneenä motivaationa, sitoutuneisuutena ja innovatiivisuutena. Työntekijä haluaa olla töissä sekä kokee merkityksellisyyttä ja työn imua (Viitala 2013, 212-213). Työn imulla tarkoitetaan myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa, jolloin työntekijä on tarmokas, omistautunut sekä uppoutunut työhönsä jopa niin paljon, että irrottautuminen työtehtävistä voi tuntua vaikealta ja aika kuluu työtä tehdessä kuin huomaamatta. Työn imua kokevat työntekijät suoriutuvat töistä tehokkaammin, ovat sitoutuneempia ja kokevat työn edistävän heidän elämän laatuaan (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon).

Työhyvinvoinnilla on sekä välillisiä ja välittömiä talousvaikutuksia. Välittömiä talousvaikutuksia organisaatiolle ilmenee sairaus- ja tapaturmakulujen vähenemisenä sekä yksilön tuottavuuden kasvuna ja tehokkaamman työajan lisääntymisenä. Välillisinä talousvaikutuksina työhyvinvointi parantaa työn tuottavuutta, työn laatua ja työnantajakuva. Myös innovaatiot lisääntyvät lisääntyneen työhyvinvoinnin seurauksena ja lopullisena talousvaikutuksena organisaation kannattavuus lisääntyy (Kauhanen 2016, 18). Työhyvinvointiin panostaminen on tutkitusti kannattava investointi alasta riippumatta.

2000 - luvulla työmaailmassa erityisesti esille on noussut työelämän muutos, jonka kuvataan aiheuttavan kohtuutonta työkuormaa, uupumusta ja työn mielekkyiden heikkenemistä. Työn muutoksen katsotaan aiheuttavan enemmän työpahoinvointia kuin työhyvinvointia. Muutosprosessi ei kuitenkaan ole pelkästään näin yksiselitteinen, vaan työn muutoksella on havaittu olevan myös positiivisia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Työntekijät suhtautuvat työn muutoksiin hyvin yksilöllisesti. Osa motivoituu ja kokee uudenlaisia onnistumisia, kun taas osalle henkilöstöstä muutokset voivat aiheuttaa

ylimääräistä stressiä ja ahdistumista ja näin ollen työtehon heikkenemistä tai alisuoriutumista. Organisaatioissa keskeisessä roolissa on erityisesti johtoportaan ja esimiesten kouluttaminen muutoksen hallintaan ja muutosprosessien läpivientiin, jotta muutokset organisaatioissa onnistuisivat mahdollisimman sujuvasti. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 36-37.)

### *Työhyvinvoinnin historia*

Jotta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan täysin ymmärtää, on hyvä tutustua työhyvinvoinnin historiaan ja työelämässä tapahtuneeseen ja yhä tapahtuvaan rakennemuutokseen. Työelämän rakennemuutoksilla tarkoitetaan henkilö-, ammatti- ja työpaikkarakenteiden muutosta.

Mankan (2016, 64) mukaan työhyvinvoinnin tutkimus on saanut alkunsa runsaat sata vuotta sitten stressitutkimuksesta. 1920-luvulla yksilöille tehdyssä lääketieteellisessä fysiologisessa stressitutkimuksessa stressiä synnyttäviä kuormittavia tekijöitä olivat myrkylliset aineet, melu, kylmä ja fyysinen rasitus. Stressin uskottiin syntyvän fysiologisenä reaktiona näiden tekijöiden vaikutuksesta. Myöhemmin teoriaan otettiin fysiologisten reaktioiden lisäksi mukaan myös käyttäytymiseen vaikuttavat ja psykologiset reaktiot (Manka & Manka 2016, 64).

Myöhemmin reaktioperustaisen stressimallin tutkimuksen kohde siirtyi yksilöstä ympäristön piirteisiin, kun alettiin tutkimaan ympäristön ja työolosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämiä stressivaikutuksia. Stressi -sanalla tilalla jotkut tutkijoista alkoivat käyttää sanaa kuormitus. Mikäli työn vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset vastata vaatimuksiin, laskettiin työ kuormittavaksi. Näihin aikoihin tasapainomalli sai alkunsa ja joka sittemmin kehittyi *työn vaatimusten ja hallinnan malliksi*. Mallin perusteella työ laskettiin aktiiviseksi, työhyvinvointia lisääväksi tai passiiviseksi, voimavaroja kuluttavaksi työksi työn psykologisten vaatimusten sekä työssä päättämisen mahdollisuuksien mukaan. Aktiivinen työ, jossa on paljon päätöksenteon mahdollisuuksia ja sopivasti psykologista kuormitusta, on työn vaatimusten ja hallinnan mallin mukaan aktiivista työtä eikä se kuluta voimia niin paljon kuin passiivinen työ. Painopiste tasapainon saavuttamisesta siirtyi aktiivisempaan suuntaan ja tällöin mukaan liitettiin myös kolmas osa eli sosiaalisen tuen ulottuvuus, jonka havaittiin vaikuttavan työhyvinvointiin hyvin ratkaisevasti. (Manka & Manka 2016, 65.)

Tarkastellessa työhyvinvoinnin historiaa eri lähteistä, on sen alkupistettä hankala määrittää. Kauhasen (2016, 22) mukaan työsuojelua koskevat säädökset saivat alkunsa jo 1800-luvun loppupuolella, kun työntekijöiden suojelua tehostettiin lainsäädännön turvin ja ensimmäiset tapaturmavakuutukset kehittyivät sosiaalivakuutuksen muodossa pakollisiksi vuonna 1895. Myös alle 12-vuotiaiden työskentelyä alettiin rajoittamaan tehdastyökiellon tullessa voimaan vuonna 1879 (Kauhanen 2016, 22). Tämän aikakauden voidaan katsoa vaikuttaneen työhyvinvointi -käsitteen syntyyn, koska työsuojelu liittyy olennaisesti myös työhyvinvointiin.

Työsuojelun aikakausia olivat 1940- ja 1950-luvut, jolloin työsuojelua kehitettiin aktiivisesti ja tämän jälkeen 1970-luvulla Suomen ensimmäinen työsuojeluhallitus perustettiin (Kauhanen 2016, 22). Vuonna 1972 tehtiin ensimmäinen tilastokeskuksen *työolotutkimus*, jolloin yhteiskunta alkoi kiinnostua työntekijöiden työoloista ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Tilastokeskus 2015).

Naisten työllisyys alkoi kasvaa vasta 1980-luvun saatossa, jolloin julkiset hyvinvointipalvelut alkoivat lisääntyä. Työelämän varsinainen tutkimus- ja kehittämistyö alkoi 1980-luvulla, josta lähtien työntekijöiden oloja alettiin tutkia sosiologisia menetelmiä hyödyntäen. Työllisyys kasvoi voimakkaasti ja toi mukanaan uskoa ja myönteistä suhtautumista hyvinvointipalveluiden kehittämiseen (Tilastokeskus 2015).

1990-luvun lama laittoi Suomessa työllisyyden laskuun ja toi mukanaan taloudellisia ongelmia. Määräaikaisten työsuhteiden käyttö lisääntyi huomattavasti johtuen yritystoiminnan tulevaisuuden epävarmuudesta. Laman vaikutuksesta perustettiin tilastokeskuksen seurantajärjestelmä *työolobarometri*, jossa tutkittiin, kuinka muutokset vaikuttivat väestöön ja työelämän kehittäminen tehostui monipuolisesti erilaisia muitakin menetelmiä käyttäen. Laman takia henkilöstön määrä yrityksissä laski huolimatta siitä, että töitä oli ihan yhtä paljon. Näin ollen työelämä aiheutti kiireitä ja paineita henkilöstölle. 90-luku toi mukanaan *hyvän työn kriteerit*, joiden pohjalta työelämää pyrittiin yhä kehittämään. Suomen liittyessä Euroopan Unioniin vuonna 1995, alkoi myös kehittämistyö kansainvälistyä ja Suomi sai lisää tehokkuutta työn kehittämiseen ja organisointiin. (Tilastokeskus 2015.) Työkyky -käsite sai alkunsa 1990-luvulla ja useissa yrityksissä ryhdyttiin pohtimaan työkyvyn merkitystä ja toimia työkyvyn tukemiseksi ja kehittämiseksi (Kauhanen 2016, 22-23).

2000-luku on tuonut mukanaan tarkempaa valvontaa työpaikoille ja työsuhteisiin ja tämän johdosta muun muassa määräaikaissuhteita ei saa enää perusteetta antaa. Työntekijän asema on parantunut ja sitä valvotaan yhteiskunnan toimesta tarkasti. Ikääntyneiden työllisyys on noussut viime vuosikymmenistä reippaasti kuten myös palkansaajien keski-ikä. Työvoiman koulutusasteessa on ollut vuosikymmenten ajan tasaista kasvua. 2000-luvulla työelämän kääntöpuolena on ollut paljon yleistynyt työvoiman ulkoistaminen niin sanottuihin halpamaihin (Viro, Kiina, Intia) sekä ristiriita, jossa työntekijöiden ja työorganisaatioiden tarpeet ja toiveet eivät kohtaa. 2000 - luvulla työelämän kehittämisen yleiskäsitteeksi otettiin ”työhyvinvointi”. Työtä organisoidaan ottaen huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet kuten myös organisaation tarpeet. Uudistuksia ovat olleet työaikajoustojen kehitykset, etätöiden ja liikkuvan työn mahdollistaminen, eläkeuudistukset sekä käyttöön otettiin myös uusia palkkausmuotoja. (Tilastokeskus 2015.)

Vuonna 2003 astui voimaan työturvallisuuslaki, joka otti osaa fyysisen työsuojelun lisäksi myös psyykkiseen työsuojeluun. Työhyvinvointi -käsitteen ollessa suhteellisen tuore, on kuitenkin sen takana oleva ajatusmaailma paljon vanhempi. Yritykset ovat aikaisemminkin tavalla tai toisella pyrkineet huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä, koska ovat huomanneet sen olevan yhteydessä yrityksen parempaan menestymiseen. Työhyvinvoinnin kehittämisen keinot sekä argumentaatio ovat kehittyneet ja muuttuneet viime vuosikymmenistä, mutta perusajatus työhyvinvoinnista ei ole kuitenkaan muuttunut huomattavasti. (Kauhanen 2016, 22.)

## 2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka voi jakaa neljään eri osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tulisi täten tarkastella kokonaisvaltaisesti

ottaen huomioon kaikki nämä osa-alueet, koska ne vaikuttavat merkittävästi toinen toisiinsa. Esimerkiksi psyykkisen hyvinvoinnin puutteet, kuten liiallinen työstressi voi pitkittyneenä vaikuttaa myös yksilön fyysiseen hyvinvointiin lisääntyneenä sairastumisalttiutena. (Virolainen 2012, 12.)

Virolaisen (2012, 11-13) mukaan koettu työhyvinvointi on monen eri tekijän summa ja siihen vaikuttavat näiden osa-alueiden lisäksi olennaisesti myös yksilön omat elintavat ja elämäntilanne sekä yksilön omat luonteenpiirteet. Mahdolliset sairaudet voivat vaikuttaa yksilön työssä jaksamiseen ja samoin myös perheellä ja elämäntilanteella on vaikutusta työntekijän yksilöllisiin voimavaroihin joko heikentävästi tai parantavasti.

Työyhteisö ja siihen liittyvät tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, työpaikan ilmapiiri sekä henkilöstön väliset ihmissuhteet vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Vallitseeko työpaikalla luotettava ja kannustava ilmapiiri. Kuinka mahdolliset ongelmatilanteet käsitellään ja kohdellaanko työpaikalla henkilöstöä tasavertaisesti ja kunnioittavasti. Kokeeko työntekijä työnsä merkitykselliseksi, palkitaanko suoriutumisesta ja onko työntekijällä vaikutusmahdollisuuksia itse työhön. Myös työympäristö sekä niihin liittyvät tekijät ovat keskeisessä roolissa yksilön koettuun työhyvinvointiin. Melu, työergonomia sekä työympäristön lämpötila ovat suorassa yhteydessä työnteon mielekkyyteen. (Hyppänen 2013, 139-140.)

### 2.1.1 Psykkinen hyvinvointi

Virolaisen mukaan (2012, 18) psyykkiseen hyvinvointiin kuuluvat esimerkiksi työilmapiiriin, työstressiin tai työpaineisiin liittyvät seikat, jotka ovat erityisesti viime vuosien aikana tulleet yhä näkyvämmäksi ongelmakohtaksi työelämässä. Kiire on yksi suurimmista psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä ja tutkimusten mukaan jopa joka kolmas naisista ja joka viides miehistä kärsii psyykkisistä oireista työn takia. Suuri psyykkinen kuormitus yhdistetään eniten asiantuntijatehtävissä työskenteleviin henkilöihin.

Ihminen on vahvasti emotionaalinen, jolloin tunteet vaikuttavat luonnollisesti ihmisen toimintaan myös työpaikalla. Ihmisillä on luontainen tarve tulla kuulluksi ja saada mahdollisuus ilmaista omia mielipiteitään ja tuntemuksiaan muulle työpaikan henkilöstölle. Luotettava ja kommunikoiava työyhteisö, jossa kaikilla työyhteisön jäsenillä riippumatta työpositiosta on yhtäläinen mahdollisuus kommunikoida vapaasti omista tuntemuksistaan niin kollegoille kuin esimiehillekin, auttaa vähentämään työn psyykkistä kuormitusta. Negatiivisten ja kuin myös positiivisten tunteiden tukahduttaminen aiheuttaa työpahoinvointia ja näin ollen vaikuttaa heikentävästi myös koko organisaation toimintaan. (Virolainen 2012, 19.)

Paras tapa edistää henkilöstön psyykkistä hyvinvointia on pitää huolta henkilöstön riittävän levon ja vapaa-ajan määrästä sekä suunnitella työprosessit tasavertaisesti työntekijöiden kesken, jottei yksittäisille työntekijöille aiheutuisi kohtuutonta työkuormaa. Tähän keinona on onnistunut ja järkevä työnjako sekä työkierto. Työkierron avulla työntekijän psyykkiseen kuormitukseen saadaan vaihtelevuutta ja vaihtelevat työtehtävät vaikuttavat työntekijän virittyneisyyteen ja työmotivaatioon positiivisesti. Työkierto osaltaan vaikuttaa myös yksilön fyysisen kuormituksen tasapainottamiseen. Organisaation

johdolla on vastuulla hankkia riittävä määrä henkilöstöä ja eduksi koko yritykselle olisi henkilöstön kouluttaminen niin, että työntekijöitä voisi tarpeen vaatiessa siirtää myös toisiin työntekijän perinteistä työtehtävistä poikkeaviin työtehtäviin organisaation alla esimerkiksi yllättävien sairauslomata-pauksien paikkaamiseksi. (Virolainen 2012, 17.)

Nopeat rakennemuutokset suomalaisessa työelämässä ja henkilöstön kasvaneet epävarmuustekijät uskotaan vaikuttavan psyykkisen kuormituksen kasvuun sekä työn mielekkyyden alentumiseen (Manka 2015, 245). On odotettavissa, että toimintaympäristön muuttuessa yritysten on tulevaisuudessa oltava joustavampia ja parannettava sopeutumiskykyään. Tämä johtaa työsuhteiden erilaistumiseen. Osa-aikaiset työsuhteet yleistyvät ja näin ollen kokoaikatyöhön verrattuna ansiotaso kuukausittain on pienempi. Käytävissä olevan rahamäärän riittävyys lisää henkilön psyykkistä kuormitusta. Työsopimuksen tyyppi vaikuttaa esimerkiksi henkilön mahdollisuuksiin saada lainaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Psyykinen kuormitus on suurimmillaan tietotyössä. Tämä johtuu tietotyöläisten tiukasti kontrolloidusta ja itsenäisestä työstä. Aikapaineet, työn vaativuus sekä jatkuvat osaamisen kehittämisen vaatimukset aiheuttavat stressiä työntekijälle. Mikäli työntekijän psykologiset vaatimukset ovat korkeat ja yksilön työnhallinta on heikolla asteella, näkyy se yksilön lisääntyneenä stressitilana. Psykologisten vaatimusten ja työnhallinnan tasapainoinen suhde antaa työntekijälle edellytykset hyvään motivoivaan ja kehittävään tilaan. (Ojala & Ahonen 2003, 58-59.)

Ojalan ja Ahosen (2003, 58-59) teoksessa mainitaan, että työn kokeminen mielekkääksi on yksilölle tärkeä psyykkisen hyvinvoinnin tekijä. Työntekijän mielenterveydelle hyödyllistä on tarpeeksi mielenkiintoinen ja työn imua aktivoiva työ. Työtehtävien kokeminen merkitykselliseksi ja onnistumiskokemuksia antavat työtehtävät edistävät yksilön psyykkistä hyvinvointia työssä.

### 2.1.2 Fyysinen hyvinvointi

Yksilön työhyvinvoinnin perustana pidetään fyysistä hyvinvointia, joka kattaa kaikki ihmisen fysiologiset perustarpeet. Ihmisen fysiologisiin perustarpeisiin kuuluvat riittävä uni ja lepo sekä tarvittava ravinto ja nesteytys, jotka ovat verrattavissa ihmisen fyysiseen kuntoon ja terveyteen. Maslowin tarvehierarkiassa fysiologiset perustarpeet ovat kuvattu työhyvinvoinnin portaiden alimmalle tasolle, jonka avulla pyritään kuvastamaan fyysisen hyvinvoinnin tärkeyttä koko työhyvinvointikokonaisuuden pohjana. Hyvän fyysisen kunnon katsotaan aikaisempien tutkimusten perusteella vaikuttavan työssä viihtymiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 29.)

Fyysiseen hyvinvointiin voidaan yhtä lailla laskea myös fyysisen turvallisuuden tarpeet, joihin lukeutuvat muun muassa työssä käytettävien työvälineiden sekä työympäristön turvallisuus. Työvälineiden ja työympäristön turvallisuuteen liittyvät esimerkiksi työpaikalla käytetyt ergonomiset valinnat ja työpaikan lämpötila, siisteys sekä melutaso. (Virolainen 2012, 17.)

Virolaisen (2012, 17) mukaan fyysistä kuormitusta työntekijälle voi aiheuttaa raskaiden tavaroiden nostot, huonot työasennot tai liian yksipuolinen työ. Fyysisesti raskaan työn lisäksi myös istumatyö voi pidempiaikaisesti aiheuttaa kuormitusta työntekijälle liian yksipuolisen rasituksen ja paikallaan olon

takia. Ihminen on luotu liikkumaan, joten istumatyö voi ilman tarvittavia taukoliikuntoja ja venyttelyitä aiheuttaa lihasten heikentymistä ja näin ollen vaikuttaa henkilön fyysiseen toimintakykyyn sitä heikentävästi. Tilastokeskuksen työolobarometrin mukaan vuonna 2018 erittäin tai melko raskasta fyysistä räsitystä on kokenut 32 % työntekijöistä.

### 2.1.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi syntyy koetusta yhteisöllisyyden tunteesta työpaikalla. Tähän kuuluu se, että työpaikalla on mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen työkavereiden kesken. Työkavereihin tutustuminen ihmisinä myös heidän työpäätönsä takana luo lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Henkilökohtaisempi suhde työkavereiden kesken laskee rimaa myös työasioista keskustelemisen puitteissa. Positiivinen ja ystävällinen ilmapiiri sekä koko työyhteisön välillä vallitseva arvostus ja luottamus työpaikalla edistää henkilöstön jaksamista työssä samalla lisäten myös tuottavuutta työssä (Virolainen 2012, 24.) Sosiaalisia voimavarekijöitä työssä ovat työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, tiimin yhteisölliset voimavarat, palaute, arvostus, ystävällisyys sekä työn imun tarttuvuus (Hyppänen 2013, 142).

Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu työpaikan kohtaamispaikkojen ja työskentelypisteiden määrän sekä sijainnin vaikuttavan oleellisesti sosiaaliseen hyvinvointiin. Mitä lyhyempi fyysinen etäisyys työntekijöiden työpisteiden välillä on, sitä enemmän keskinäistä vuorovaikutusta työntekijöiden kesken tapahtuu, joka taas osaltaan vaikuttaa työssä viihtymiseen. (Virolainen 2012, 25.)

Virolaisen (2012, 25) mukaan sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi työpaikalla on pyrkimys tuottaa mahdollisuuksia työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen työntöön lomassa kuitenkin niin, ettei työnteko kärsi. Taukotiloihin panostaminen ja yhteiset tauot edistävät hyvinvointia. Työpaikan yhteiset virkistysillat vapaa-ajalla työpaikan ulkopuolella ovat omiaan ihmisuhteiden kehittämiseen ja yhteenkuuluvuuden lisäämiseen, joilla on paljon myönteisiä vaikutuksia työilmapiiriin ja organisaation kannattavuuteen.

### 2.1.4 Henkinen hyvinvointi

Henkinen hyvinvointi yhdistetään useimmiten psyykkiseen hyvinvointiin, mutta nämä ovat myös mahdollista jakaa eri osa-alueisiin erityisesti siksi, koska nykypäivänä henkisyttä on alettu tutkia yhä enemmän työhyvinvoinnin yhtenä tärkeänä osa-alueena. Henkisytydessä on kyse uskollisuudesta omaa ryhmäänsä kohtaan. Kuten pääuskontojen traditioissakin, niin myös työelämässä pidetään tärkeänä osatekijänä työhyvinvoinnissa harmoniassa eläminen työyhteisön kanssa sekä yksilön rohkaiseminen etsiä merkitystä ja tarkoitusta elämäänsä. (Virolainen 2012, 26.)

Suomen Mielenterveysseuran (2006, 8-9) mukaan henkisyys työpaikalla näkyy iloisuutena ja aitona välittämisenä asiakas- sekä työkaverisuhteissa. Molemminpuolinen arvostus ja osallisuuden tunne esimies- ja alaisuus- suhteissa on merkittävässä roolissa yksilön sekä koko työyhteisön työhyvinvoinnin osalta.

Työntekijän henkinen hyvinvointi saa hyvät edellytykset silloin, kun työntekijä tulee töihin mielellään ja hyvä mieli pysyy yllä myös työpäivän jälkeen. Oikeudenmukainen, arvostettu ja osaamistaan vastaava työ sekä sitä varten organisaation puolelta järjestämät tarvittavat resurssit sekä avoin ja kannustava työilmapiiri tukee työntekijän henkistä hyvinvointia. (Suomen Mielenterveysseura 2006, 8-9.)

Henkisen hyvinvoinnin pohjana on erityisesti työntekijän ja työpaikan yhteinen arvopohja. Jos organisaation ja työntekijän arvot ovat ristiriidassa keskenään, tulee se tuottamaan ongelmia vastaisuudessaakin. Hyvässä organisaatiossa on yhteiset arvot määritelty ja kaikki yrityksen toiminta ja valinnat tapahtuvat valittujen arvojen mukaisesti. On sekä työnantajan kuin myös työntekijän vastuulla ottaa selvää jo ennen työsuhteen alkamista toisen arvoista ja määrittää soveltuvatko ne yhteen. Uuden työntekijän kattava perehdyttäminen työpaikalla edesauttaa työntekijän sitoutumista työhön heti työsuhteen alkutaipaleella sekä arvojen mukaisesti tapahtuvaa työskentelyä. (Suomen Mielenterveysseura 2006, 8-9.)

Henkisen pahoinvoinnin taustalla on ristiriidat työpaikan ja työntekijän arvomaailmassa sekä erilaiset moraaliset käsitykset. Esimerkiksi valehtelu, liioittelu, lain rikkominen tai väärin tietojen jakaminen voi aiheuttaa ongelmia henkisessä työhyvinvoinnissa (Virolainen 2012, 27). Tilastokeskuksen työolobarometrin mukaan vuonna 2018 erittäin tai melko raskasta henkistä rasittavuutta työpaikalla on kokenut 50 % työntekijöistä.

## 2.2 Työhyvinvoinnin mallit

Alla olevassa kuvassa (kuva 1) on esitelty kolme erilaista työhyvinvoinnin määritelmää lyhyesti ja tässä luvussa perehdytään näihin määritelmiin tarkemmin.

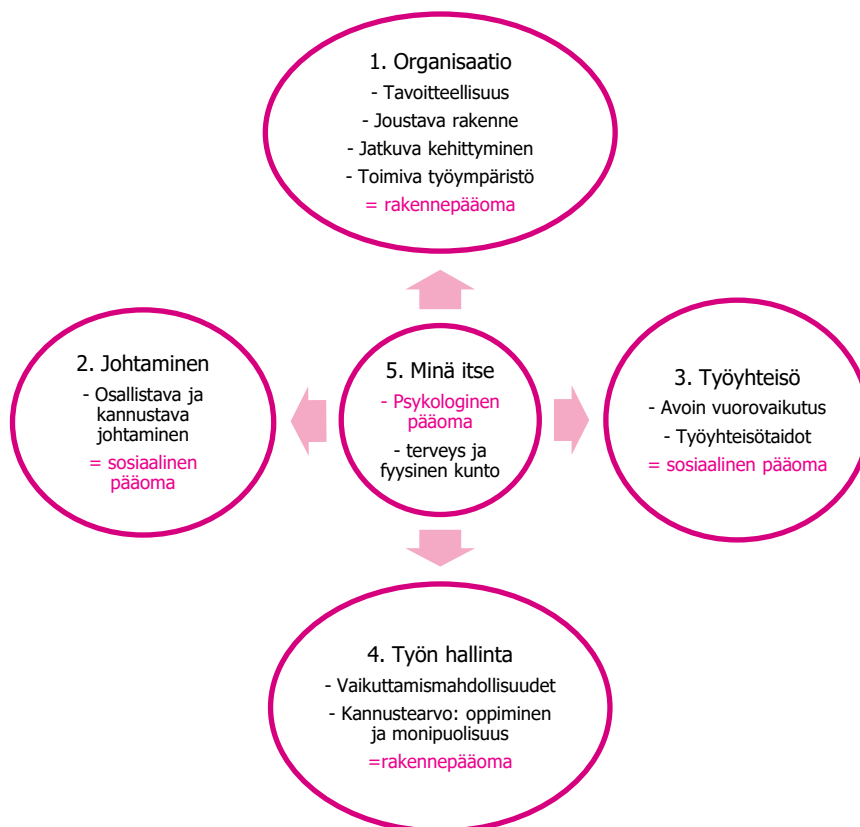


Kuva 1. Työhyvinvoinnin määritelmät (mukaillen Manka 2016, Ahonen 2005 & Laine 2013).

Mankan (2016) mallissa (kuva 1) perustan työhyvinvoinnille muodostaa organisaation toimintatavat ja kulttuuri. Työhyvinvointiin liitetään myös rakennepääomaan liittyvät tekijät, sosiaaliseen pääomaan

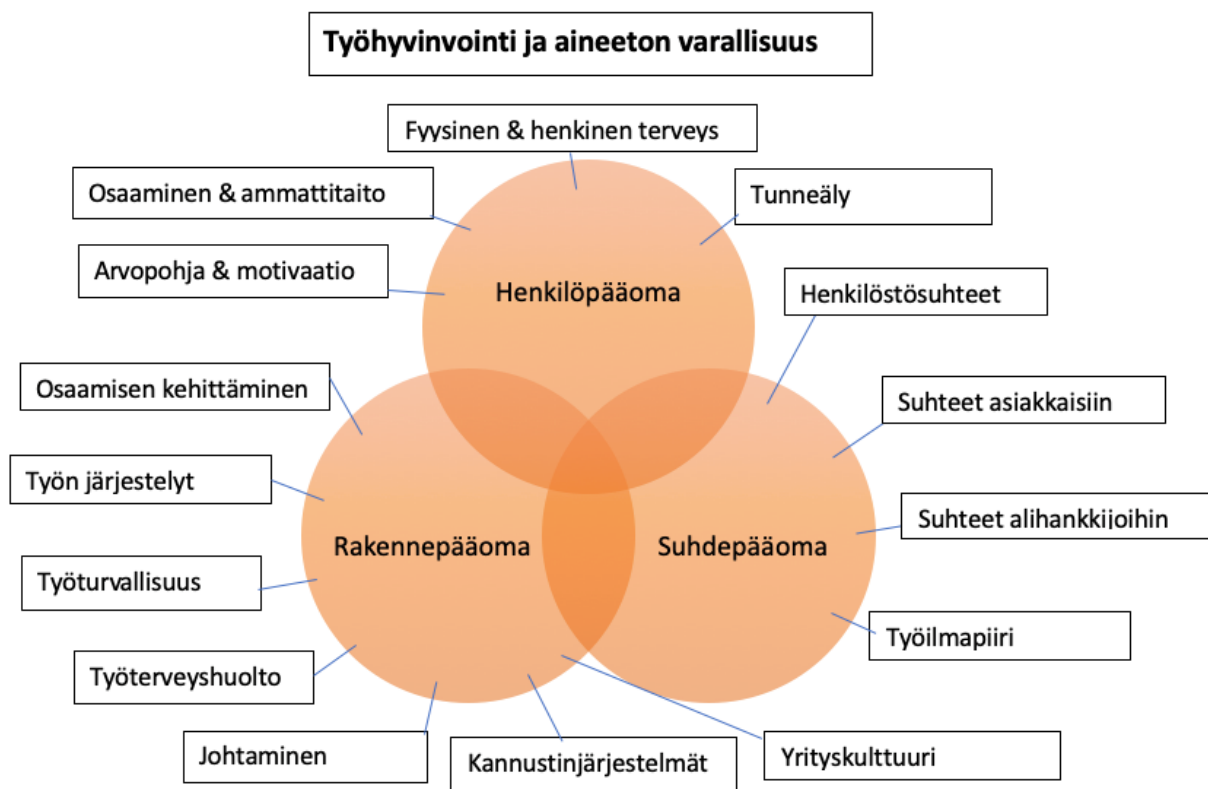


liittyvät tekijät sekä psykologiseen pääomaan liittyvät tekijät. Rakennetekijöihin kuuluvat vaikutusmahdollisuudet työhön sekä työn monipuolinen sisältö ja oppimismahdollisuudet. Sosiaalinen pääoma koostuu työpaikalla vallitsevasta työilmapiiristä sekä johtamisen laadusta. Psykologiseen pääomaan puolestaan kuuluvat yksilön oma henkinen ja fyysinen kunto ja terveys. Myös ulkopuolisilla tekijöillä on vaikutusta yksilön koettuun työhyvinvointiin, mutta tässä mallissa on keskitytty vain näihin sisäisiin tekijöihin.



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 75).

Ahonen (2005) määrittelee työhyvinvoinnin hyvin yksilölliseksi henkilökohtaiseksi tunteeksi ja vireystilaksi, mutta samalla toisaalta myös koko työyhteisön yhteiseksi vireystilaksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu niin, että jokaiselle annetaan mahdollisuus olla mukana onnistumassa sekä mahdollisuus tuntea työn iloa. Ihminen on kokonaisuus, johon kuuluu mieli, tunteet ja fyysinen keho ja työhyvinvoinnin maksimoimiseksi näiden kaikkien osa-alueiden tulisi voida hyvin. Ahosen määritelmässä ihmistä tulisi tarkastella kokonaisuutena, jolloin henkilöllä ei ole erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää” vaan kokonaisminä. Yksityiselämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat täten myös työhön esimerkiksi erilaisina psyykkisinä ongelmina tai sairauspoissaolojen lisääntymisenä (Ahonen 2005, 28). Alla olevassa kuvassa (kuva 3) on kuvailtuna Ahosen käsitys työhyvinvoinnin ja aineettoman varallisuuden koostumisesta.



Kuva 3. Työhyvinvointi ja aineeton varallisuus (Ahonen, Työterveyslaitos 2013).

Laineen (2013, 72) määrittelemässä työhyvinvoinnin käsitteessä korostuu diskurssien ja erilaisten suhteiden eriävien intressien vaikutuksia työhyvinvointiin. Työhyvinvointia voi tarkastella Laineen mukaan kolmella eri tasolla, jotka ovat yksilö-, organisaatio- ja yhteiskunnan tasot. Näiden eri tasojen määritelmät ja hahmotukset työhyvinvoinnista ovat hyvin erilaiset. Yksilötasolla vastaus tulee yksilön tunnetilan ja oman henkilökohtaisen näkökulman mukaisesti. Organisaatotasolla työhyvinvointia käsitellään kustannusten ja tuloksellisuuden perusteella mukaan lukien esimerkiksi sairauspoissaolojen kustannukset. Yhteiskunnallinen taso kattaa kansantaloudellisen kantokyvyn ja huoltosuhteen sekä työurien jatkuvuuden. Täten työhyvinvoinnin käsitteen sisäistäminen on yhä haastavampaa, kun otetaan huomioon kaikkien näiden tasojen paljon toisistaan poikkeavat näkökulmat.

### 2.2.1 Työkykytalo

Työkyky on koko työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perusta, jonka perusajatuksena on, että työkyky muodostuu työyhteisön, työympäristön ja yksilön muodostaman kokonaisuuden lopputuloksena (Vesterinen 2006, 31). Työkykytaloissa työkyvyn rakentumisen eri osa-alueet on jaettu ja kuvailtu helposti ymmärrettävään ja tarkoituksenmukaiseen muotoon.

Työkykytalo on Juhani Ilmarisen kehittämä malli, jossa kuvataan työkykyä talon muodossa. Työkykytalo on jaettu neljään kerrokseen, joista alimmaisissa kerroksissa on kuvattu yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja talon ylin kerros kuvaa työoloja, itse työtä sekä työn johtamista. Kaikki talon kerrokset

ovat yhtä tärkeitä ja niitä tulee kehittää jatkuvasti koko työelämän ajan, jotta talo pysyisi pystyssä. (TTL julkaisuaika tuntematon.)

Talon alin kerros kuvaa toimintakykyä ja terveyttä ja työkyvyn perustan luo yksilön sosiaalinen, psyykinen ja fyysinen toimintakyky kokonaisuudessaan. Tähän kuuluvat esimerkiksi yksilön elintavat ja elinympäristön terveellisyys. Terveellisillä elintavoilla ja työllä voidaan vahvistaa työkykytalon alinta kerrosta.

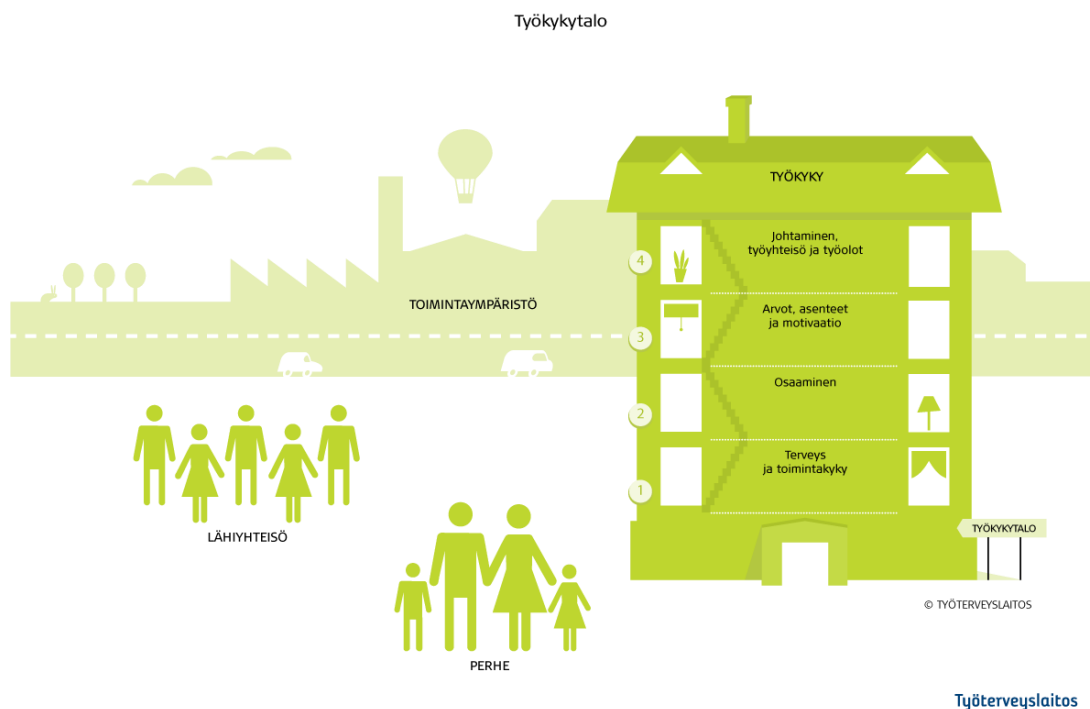
Talon toinen kerros kuvaa osaamista. Yksilön tiedot, taidot ja ammatillinen osaaminen kuuluu tähän kerrokseen ja työkykytalon toisessa kerroksessa kannustetaan elinikäiseen oppimiseen, jota työelämän jatkuva muutos ja kehittyminen edellyttää. Hyvässä työpaikassa työntekijä saa uusia oppimisen mahdollisuuksia ja oppimiskokemuksia ja kokee pystyvänsä omaksumaan uusia taitoja.

Kolmas kerros talossa kuvastaa ihmisen motivaatiota, asenteita ja arvoja. Tähän kerrokseen vaikuttavat yksilön omat kokemukset yrityksen arvoista ja periaatteista. Toteutuvatko työpaikan arvot käytännössä. Kolmannen kerroksen toimivuuteen vaikuttaa esimiesten ja työkollegoiden tuki, tasavertaisuuden kokeminen, luotettavuus ja arvostetuksi tulemisen tunne. Työntekijän oma asenne on riippuvainen työpaikalla toteutettavasta toiminnasta ja arvostuksesta. Jos arvot ja asenteet kohtaavat, myös työntekijän sitoutuminen työhön ja työmotivaatio kohenee.

Työkykytalon neljäs ja ylin kerros kuvaa itse työtä. Laajin kerros kattaa kokonaisuudessaan työn eri osa-alueet, kuten työympäristön, johtamisen, työyhteisön, työtehtävät, työkuormituksen ja esimiestyön. Eniten vastuussa tässä kerroksessa ovat esimiehet. Heidän vastuullaan ovat turvalliset ja tehokkaat työprosessit ja niiden kehittäminen huomioiden kuitenkin lähtökohtaisesti myös työntekijöiden terveys.

Talosta niin sanotusti irrallisina osina on otettu esille myöskin perhe, lähiyhteisö ja toimintaympäristö. Perheen ja läheisten arvot, elintavat ja asenteet ovat vaikutuksessa myös työntekijän omiin arvoihin ja asenteisiin. Lähiyhteisöön voidaan laskea sukulaiset, harrastuskaverit ja ystävät. Henkilöt, joiden kanssa on tekemisissä niin työssä tai vapaa-ajalla, voi olla vaikutusta myös omaan toimintaan ja elintapoihin. Toimintaympäristö mukaan lukien muun muassa globalisaatio, taantumat, teknologian kehitys ja työelämän epävarmuus heijastuu myös yksilön työkykyyn.

Työkyky -malli kuvastaa hyvin sitä, kuinka laaja kokonaisuus työkyvyn muodostuminen on ja jokainen työkykyyn vaikuttava osa-alue on tärkeä. Kun kaikkia työkykytalo -mallin mukaisia kerroksia kehitetään ja työstetään jatkuvasti, on yksilön hyvälle työkyvyllä ja työhyvinvoinnille tarvittavat edellytykset kunnossa. Työkyky ja työhyvinvointi ei ole vain ainoastaan yksilön itsensä vastuulla oleva ilmiö vaan siihen vaikuttavat useat tekijät. Työkyky ja työhyvinvointi on näiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksessa tapahtuva kokonaisuus.



Kuva 4. Työkykytalo (Ilmarinen, Työterveyslaitos 2003).

### 2.2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvointi voidaan kuvata Rauramon kehittämän työhyvinvoinnin portaiden mukaan viiteen vaikuttavaan askeleeseen, joista alimmalta portaalta löytyvät yksilön perustarpeet. Ihmisen perustarpeisiin kuuluvat riittävä uni sekä ravinnon ja nesteen saanti. Perustarpeita voidaan verrata myös ihmisen terveyteen ja fyysiseen kuntoon. (Ojala & Ahonen 2005, 28-29.)

Toinen portaiden taso koostuu turvallisuuden tarpeesta. Kuten muuallakin, niin myös työssä tarvitaan fyysistä ja henkistä turvallisuutta. Fyysinen turvallisuus koostuu turvallisesta työympäristöstä ja työvälineiden turvallisuudesta. Henkisen turvallisuuden varmistaa turvallinen työilmapiiri, jolloin työpäikällä vallitsee tasa-arvo ja luottamus kaikkien kesken eikä kiusaamista tapahdu. Turvallisuuden tunnetta lisää myös luottamus töiden jatkuvuudesta.

Rauramon portaiden kolmannella tasolla on liittymisen tarve, jolla tarkoitetaan läheisyyttä ja halua kuulua johonkin yhteisöön, kuten työ- tai ammattiyhteisöön. Työyhteisön lisäksi myös johtaminen ja verkostot ovat kolmannen portaan eli sosiaalisen hyvinvoinnin tasolla.

Arvostuksen tarve on neljäntenä ja se perustuu yksilön ammattitaitoon ja osaamiseen. Arvostus tukee osaltaan myös sosiaalista hyvinvointia, koska osaamisen perusteella ihmiset valitaan työryhmiin, tiimeihin ja työhön. Muun muassa palkitseminen, palaute ja kehityskeskustelut edesauttavat tyydyttämään arvostuksen tarpeen ja tuovat työntekijälle turvaa nykypäivän työelämässä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Korkeimmalla portaalla on itsensä toteuttamisen tarve, joka koostuu luovuudesta, halusta kehittää omaa toimintaansa ja osaamistaan ja tavoitteellisuudesta toiminnassaan. Mielekäs työ, jossa työntekijällä on mahdollisuus luovuuden ja vapauden käyttöön sekä osaamisen ylläpitoon, edistää tätä itsensä toteuttamisen tarvetta. Työhyvinvoinnin portaissa tulee esille työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus. Työhyvinvointiin kuuluvat olennaisesti niin fyysiset, kuin sosiaaliset ja psyykkisetkin tekijät ja nämä kaikki täydentävät toisiaan. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

### 2.2.3 Hyvinvointiviestinnän malli

Nykyään ymmärretään, että työyhteisöviestintä on osa työhyvinvointia. Aiemmin viestintää on pidetty omana osa-alueena. Työyhteisöjen sisäinen viestintä on kokenut viime vuosien aikana merkittävän muutoksen. Nykyään painotus on enemmän vuorovaikutuksessa kuin yksisuuntaisessa tiedonsiirrossa ylhäältä alaspäin. (TTK, 2016.) Työyhteisöviestintään käytetään työpaikkakohtaisesti erilaista teknologiaa ja menetelmiä vaihtelevasti olosuhteiden ja tilanteiden mukaan. Perinteisimpiä työyhteisöviestinnän välineitä ovat muun muassa julisteet, opaskirjat, kirjalliset tiedotteet, sähköpostiviestit, kokoukset, ilmoitustaulut, kehityskeskustelut, henkilöstölehti ja kurssit. Nämä ovat edelleen tarpeellisia. (Kauhanen 2012, 173-181.)

Työyhteisöissä käytetään monia uudenlaisia viestinnän tapoja, joita ovat muun muassa intranet, työpaikkakohtaiset tiedotteet, kotisivut, uutisvideot, verkkopohjaiset yhteistyöalustat, Facebook, LinkedIn, blogit, Twitter, Skype, videoneuvotteluohjelmat sekä erilaiset pikaviestisovellukset. Aineiston jakamisessa ja arkistoinnissa käytetään aiempaa useammin erilaisia pilvipalveluita. Sosiaalisen median eli somen merkitys työyhteisöviestinnässä kasvaa, ja yhä useammat ottavat sen osaksi työtänsä. Sen lisäksi kaivataan edelleen kuitenkin ihmisten välisiä kohtaamisia ja keskinäistä viestintää. Joissakin määrin ja tilanteen mukaan tarvitaan myöskin kirjoitettua viestintää. Kynnys osallistua työyhteisön viestintään on madaltunut ja viestintä on helpottunut sosiaalisen median käytön lisääntyessä. (Kauhanen 2012, 173-181.)

## 2.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Hyvinvoinnin mittaaminen tuo omat haasteensa organisaatioille, mutta strategialähtöisesti ja oikein toteutettuna ja yhteistyössä koko henkilöstön kanssa tehtynä työhyvinvoinnin mittarit antavat laadukasta informaatiota organisaation työhyvinvoinnin nykytilasta. Hyvinvoinnin mittaamisen vaikuttavuutta koskevaa tietoa voidaan tuottaa yksilötasolla, ryhmätasolla ja organisaatiotasolla ja jokaiselle tasolle on omat suunnitellut seurantamittarit. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 15-18.)

Useammilla työpaikoilla henkilöstön hyvinvointia mitataan erilaisilla mittareilla, joista yleisimpiä ovat muun muassa ryhmätason työhyvinvointikyselyt ja yksilötason kehityskeskustelut. Haasteensa organisaatioille tuo se, kuinka näiden hyvinvointikyselyiden tuloksia lopulta analysoidaan ja miten niiden pohjalta toimintaa kehitetään konkreettisilla toimenpiteillä. Mikään mittari ei itsessään lisää hyvinvointia, mutta ne ovat yksi hyvä tapa kerätä informaatiota henkilöstöstä. Lopullinen vastuu kyselyiden

tuottaman informaation hyödyntämisestä organisaation toiminnan kehittämiseen jää johtoportaan tehtäväksi. (Manka ym. 2012, 15-18.)

Mitattaessa työhyvinvointia, on osattava valita tarkoitukseen ja organisaation tavoitteeseen soveltuvat mittarit. Jos esimerkiksi tarkoituksena on mitata organisaation vuorovaikutteisuutta, tulisi se toteuttaa nimenomaan toimintaa kuvaavilla indikaattoreilla, kuten yhteisten tilaisuuksien määrä, niihin osallistuneiden määrä tai henkilöstön intranetin vuorovaikutteisten sivujen käyttäminen. (Manka ym. 2012, 17.)

Työpaikoilla on käytössä myös erilaisia fiilismittareita. Nämä mittaavat työntekijän sen hetkistä mielen tilaa ja mielekkyyden kokemusta halutusta asiasta. Mittariin voidaan asettaa kysymys tai väite, mutta vain yksi kerrallaan. Tämä on sen vuoksi nopea mittaustapa. Mittarin vastaustapana käytetään hymiöitä. Fiilismittari on anonyymi ja sen tulokset voidaan nähdä reaaliaikaisena. (Vibemetrics julkaisuaika tuntematon.)

Fiilismittarin kaltainen kysely, fiilispulssi voidaan toteuttaa muutaman kysymyksen kyselyllä. Pulssikysely mittaa sen hetkistä henkilöstökokemusta. Kysely toteutetaan yleensä melko lyhyin aikavälein vaikkapa kerran kuussa tai kerran viikossa. Pulssi on hyvä tapa kerätä jatkuvaa tietoa muiden syvällisempien mittareiden lisäksi. Pulssi mahdollistaa mittaamisen lisäksi vuoropuhelun henkilöstön kanssa. (Freyr julkaisuaika tuntematon.)

Eryteisesti hyvinvoinnin mittareita tulisi kehittää enemmän vaikuttavuuden suuntaan. Suoritelähtöinen mittaaminen on helpompaa ja yleistä, mutta suoritelähtöisen mittaamisen sijaan keskittyminen suorituksen laadun ja kannustavuuden mittaamiseen edistää sitä, ettei mittaaminen aiheuttaisi henkilöstölle ylimääräistä stressiä. Pelkästään suorituslähtöinen mittaaminen voi tällöin muuttua henkilöstön hyvinvointia heikentäväksi toiminnaksi, vaikka lähtökohtaisesti tavoitteena seurantamittareilla onkin hyvinvoinnin lisääminen ja kehittäminen. Paras tapa kerätä tietoa työhyvinvoinnista on yhdistellä erilaisten mittareiden tuloksia. Myös henkilöstön ottaminen mukaan kehittämiseen on hyvä tapa hälventää epäluuloja mittaamisesta. Mittarit ovat hyvä tapa kerätä informaatiota, kunhan ne ovat suunniteltu käyttötarkoitukseen sopiviksi ja ne olisivat konkreettisia, selkeitä sekä yhteys tavoitteisiin tulisi mitta-reissa esille. (Manka ym. 2012, 17-18.)

Kaupan esimiesten neuvottelujärjestöt, johon kuuluvat palvelualan ammattiliitto ja kaupan alan esimiesliitto, ovat usean vuoden ajan tehneet vuosittain kyselyn esimiesten työn kuormittavuudesta, esimiesbarometrin. Kuormittavuutta mitataan työajan määrällä ja työn hallinnalla sekä näiden onnistumisella monilla erilaisilla kysymyksillä työn tekemisestä. Aiempien vuosien kyselyjen pohjalta on tehty kehittämistoimia ja -hankkeita esimiesten jaksamisen parantamiseksi. Vuonna 2021 kyselyn tulokset kertovat, että nykyiset työhyvinvointihankkeet ja -edut eivät edistä riittävästi kaupan esihenkilön työssä jaksamista. Ilman mittaamista ei tiedetä näin hyvin esimiesten työssä jaksamisen tasoa. Mittaaminen antaa myös tietoa kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista ja tulevaisuuden tarpeista. (KEY 2021.)

## 2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämällä parannetaan työntekijöiden terveyttä ja vähennetään työyhteisöjen ongelmia. Sairaudet ja tapaturmat aiheuttavat kustannuksia yrityksille, joten työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen tulisi olla jokaisen yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa (TTK julkaisuaika tuntematon.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu aina yhteistyössä esimiesten, työntekijöiden ja johtajien kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointia ei voi jättää ainoastaan työnantajan tai työntekijän vastuulle. Muina keskeisinä toimijoina työhyvinvoinnin edistämässä ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä keskeisessä roolissa työpaikalla on myös lakisääteinen työterveyshuolto (TTL julkaisuaika tuntematon).

Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan aloittaa työn ja yksityiselämän tasapainottamisesta sekä ikäjohtamiseen perehtymisestä. Perinteisimmät työperäiset stressin aiheuttajat liittyvät juuri työn ja yksityiselämän huonoon balanssiin sekä organisaatiossa huonosti toteutettuun ikäjohtamiseen. Molemmissa yhdistävänä hyvinvointitekijänä on tarvittavat joustot sekä erilaisten elämäntilanteiden huomioon ottaminen.

Työaikaan liittyviä joustomahdollisuuksia ovat etätöskentelyn mahdollistaminen, joustava työaika, osa-aikatyö, osa-aikaeläke sekä vuorotteluvapaat. Näiden avulla työntekijän työ- ja yksityiselämän tasapainottaminen onnistuu helpommin, jolloin todennäköisemmin työntekijän työpanos työpaikalla ei kärsi työntekijän yksityiselämästä johtuvien syiden takia. (Hyppänen 2013, 166-168.)

Työterveyslaitos on tutkinut kaupan alan työaikoja ja niiden vaikutusta hyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin vuosina 2018 - 2020, *Työaika ja hyvinvointia* -kaupan alan työaikahankkeessa. Kaupan alalla työskentelee noin 300 000 työntekijää. Tutkimus toteutettiin kolmen osuuskaupan henkilöstölle. Tutkittavien määrä oli yli 12 500 työntekijää. Tutkimus tehtiin osin sen vuoksi, että vuonna 2016 kaupan aukiolot laajenivat ja tämän myötä ilt- ja yötyö lisääntyivät. Tutkimuksella haluttiin selvittää kaupan työaikoja, niiden vaikutusta hyvinvointiin ja tehdä kehitysehdotuksia työvuorosuunnitteluun. Tutkimuksessa tutkittiin erilaisia työajan kuormittavuuspiirteitä. Esimerkiksi yhden päivän vapaita, viikonloppuvapaiden määrää ja vapaa-aikaa yövuoron jälkeen. Tutkimus osoitti mm. osa-aikaisten työntekijöiden tekevän työtä enemmän iltapainotteisesti kuin kokoaikaisten työntekijöiden. Lisäksi osa-aikaisilla on enemmän yhden päivän vapaita ja vähemmän viikonloppuvapaita. Tutkimus toteutettiin tehdyn työajan perusteella, jossa ei eritelty suunniteltujen ja toteutuneiden työtuntien osuutta. Osa-aikaiset työntekijät tekevät monesti omien suunniteltujen työvuorojen lisäksi lisätöitä, joita tulee esimerkiksi sairauslomien tuurauksesta. Tämän vuoksi ei voida suoraan tehdä korjaavia ehdotuksia työvuorosuunnitteluun. Tutkimuksen aikana yötyön määrä lisääntyi selvästi. Tämä lisäsi kuormittumista ykkösvapaiden määrän ja lyhyiden vapaajaksojen määrän lisääntyessä yövuorojen jälkeen. Lyhyet vapaat (alle 11 tuntia) työvuorojen välissä lisäsivät sairauspoissaolojen riskiä. Tämä tutkimus osoittaa, että työajalla ja sen oikealla suunnittelulla sekä toteutuksella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. (TTL 2021.)

Henkilöstötyytyväisyystutkimusten ja kehityskeskustelujen rinnalle tai tilalle Yhdysvalloissa on otettu käyttöön pysyvyyshaastattelut. Ne eivät varsinaisesti ole mittareita, mutta antavat arvokasta tietoa

työntekijältä työnantajalle. Kerran vuodessa tehtävien tutkimusten ja keskustelujen hyöty kyseenalais-  
tettiin vahvasti ja enemmän arvoa nähtiin esimiesten ja alaisten jatkuvassa dialogissa. Työkaluna kes-  
kusteluissa käytettiin säännöllisiä, strukturoituja pysyvyshaastatteluja, joiden etuja tutkimuksiin ver-  
rattaessa olivat:

- tieto, josta on hyötyä tässä hetkessä
- keskittyminen yksilöön koko ryhmän sijaan
- esimiesten asettaminen ratkaisukeskeiseen rooliin
- luottamuksen rakentuminen osapuolten välille

Pysyvyshaastattelussa hyötyä on myös se, että se lisää sitoutumista yritykseen. Jatkuvan vuoropu-  
helun avulla tulevat rekryointitarpeet ovat helpommin ennustettavissa ja työhyvinvoinnin kehittämis-  
toimia voidaan rakentaa yhdessä henkilöstön pysyvyyden varmistamiseksi. (Monster 2021.)

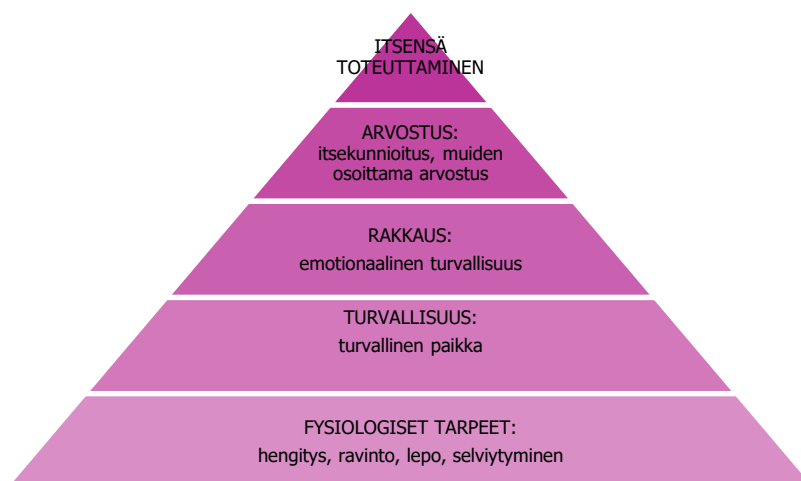
#### 2.4.1 Työmotivaatio

Motivaatio liittyy kaikkeen ihmisen toimintaan. Työmotivaatiosta puhuttaessa kuvataan ihmisen työ-  
toimintaa. Työmotivaatiolla on suora yhteys työhyvinvointiin. Työmotivaatio on pääosin ihmisen omaa  
ajattelua, mutta myös työyhteisöllä ja muilla ulkopuolisilla tekijöillä, kuten työskentelyolosuhteilla voi  
olla vaikutusta henkilön omaan työmotivaatioon. (Snellman 2020.)

Motivaation osat jaetaan kahteen osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen motivaatio on selke-  
ästi sisäisesti välittynyt ja liittyy ylemmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen. Ulkoinen motivaatio puo-  
lestaan liittyy vahvasti työympäristöön. Lisäksi ulkoiset palkkiot tyydyttävät muita alemman asteen  
tarpeita. Hän, joka on sisäisesti motivoitunut työntekijä, nauttii myös itse työstä eikä pelkästään ul-  
koisista palkinnoista, kuten palkasta, jota saa työstä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi yleensä  
paremmin henkisesti ja fyysisesti (Snellman 2020). Tämä näkyy ulospäin työpaikoilla hyvänä työilma-  
piirinä.

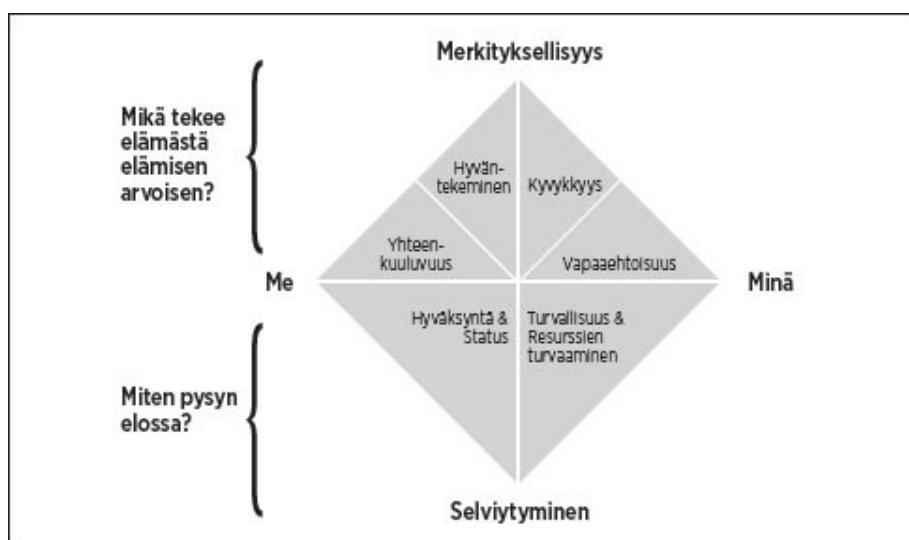
Yksi motivaatioteoria on Maslow'n hierarkia. Se on ihmispsykologian perustajan, Abraham Maslow'n  
luoma tarvehierarkia, joka perustuu niiden viiden tarpeen olemassaoloon, jotka vaikuttavat jokaiseen  
yksilöön. Nämä viisi tarvetta ovat fysiologiset, turvallisuuden, sosiaaliset, arvostuksen ja itsensä to-  
teuttamisen tarpeet. Maslow on esittänyt teoriansa kuvaamalla sitä pyramidin avulla. Sen vuoksi teoria  
tunnetaan myös Maslow'n pyramidina. Kuvan viisi pyramidissa on alimpana tärkeimmät tarpeet biolo-  
gisen selviytymisen kannalta. Ylimpänä ovat vähemmän kiireelliset ja ei niin tärkeät tarpeet. Ylimmät  
osat ovat tekemisissä itseoivalluksen kanssa. Täyttäessä alimmat osat, voidaan siirtyä pyramidin ylim-  
piin osiin ja olla tyytyväisempiä uusilla tavoilla (Mielenihmeet 22.10.2018.)





Kuva 5. Maslow ´n tarvehierarkiaa mukailten (Miia Toivanen 2021).

Alla kuvassa kuusi on kuvattuna Edward Decin, Richard Ryanin ja Victor Franklinin tutkimia itseohjautuvuusteoria, motivaatioteoria. Ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, jotka ovat tärkeitä ihmisen merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin kokemuksessa. Nämä vaikuttavat myös sisäiseen motivaatioon. Vapaaehtoisuus on omaehtoista toimintaa, kyvykkyys kuvaa osaamista ja aikaansaamista, yhteenkuuluminen on yhteisöllisyyttä ja hyvän tekeminen oman toiminnan myönteistä vaikutusta. (Martela, Jarenko 2015, 56-57)



Kuva 6. Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko 2015, 55).

## Motivaatio psykologian seitsemän periaatetta

### 1. Universaalien tavoitteiden periaate

Ihmislautoon kuuluu kaikille tiettyjä yhteisiä tavoitteita. Näiden universaalien tavoitteiden kokemisen motivaatiota sanotaan "perustarpeeksi" taikka "sisäiseksi motivaatioksi". Näitä ovat esimerkiksi status, järjestyksen tarve ja uteliaisuus.

## 2. *Sisäisen motivaation periaate*

Sisäisillä motiiveilla on kaksi ominaisuutta: mitä halutaan, mikä on universaalia ihmisen motivaatiossa, ja kuinka paljon halutaan, mikä on yksilöllinen ominaisuus ihmisten motivaatiossa. Kaikki ihmiset haluavat samanlaisia asioita – elannon, hyväksyntää, ymmärtämistä, jälkeläisiä, luonteen lujuttua, oikeudenmukaisuutta, rakennetta, vapautta, pätevyyttä, liikuntaa, seksiä, valmistautumista, joukkoon kuulumista, kunnioitusta, voittamista ja turvallisuutta – mutta emme kuitenkaan samoissa määrin

## 3. *Ihmissuhteissa yhteensopivuuden periaate*

Ihmissuhteissaan ihmiset ovat luonnostaankin motivoituneita tyydyttämään perustarpeensa. Esimerkiksi pariskunnilla, joilla on samantyyppiset motivaatioprofiilit, on tyypilliset samanlaiset arvot. Heille, joilla profiilit ovat aivan erilaiset on ominaista, että heillä on vastakkaiset arvot, jotka usein aiheuttavat riitoja ja kiistelyä.

## 4. *Vahvojen perustarpeiden periaate*

Kiinnostusta kaikenlaisiin tyydytystä tuottaviin asioihin motivoivat vahvat perustarpeet. Esimerkiksi uteliaat ihmiset ovat kiinnostuneita kokemaan monenlaisia asioita sekä oppimaan.

## 5. *Neuvonnan / Valmennuksen periaate*

Ihminen voi hyvin, kun hänen perustarpeensa tyydyttyvät niin töissä kuin ihmissuhteissakin. On parempi vaihtoehto avioitua oikeanlaisen henkilön kanssa kuin tarvita valmennusta oppiakseen tulemaan toimeen aviopuolisonsa kanssa.

## 6. *Omien tärkeiden tarpeiden yliarvostamisen periaate*

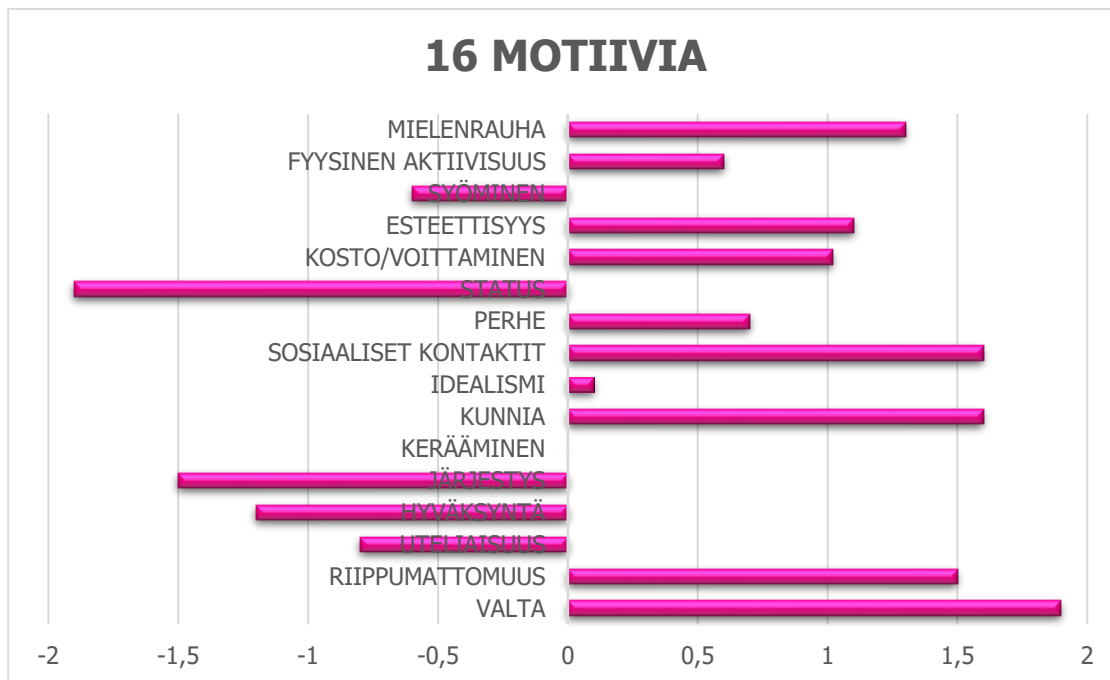
Ihminen helposti ajattelee, että hänen arvonsa ovat parhaat itsensä lisäksi kaikille muillekin. Käytämme herkästi painostamista muita kohtaan, jotta he muuttaisivat omaa motiivien tärkeysjärjestyksensä vastaamaan paremmin omaamme.

## 7. *Tärkeämmän motiivin periaate*

Ihmisen persoonallisuus kykenee muuttumaan vain, jos muutosta motivoivat perustarpeet ovat tärkeämpiä kuin nykyiset ominaisuuksiamme motivoivat perustarpeet. Yleisimmin tällaisia motiiveja ei ole paljon ja sen vuoksi persoonallisuuden muuttaminen on vaikeaa. (Suomen motivaatiotalo 2020.)

**Motivaatio-profiili, RMP-Reiss Motivation Profile** on amerikkalaisen psykologian ja psykiatrian professorin Steven Reissin vuonna 1995 tehtyihin tutkimuksiin pohjautuva analyysityökalu oman itsensä profiilin analysoimista varten. Reiss halusi korostaa ihmisten erilaisuutta, koska muiden tutkijoiden kuten mm. Abraham Maslow'n tutkimukset olivat hänen mielestään liian suppeita. Reissin tutkimuksessa löydettiin 16 psykologista perustarvetta eli motiivia, jotka ovat jokaisella ihmisellä. Perusmotiivit tulee tyydyttää, jotta tunnemme elämämme tyydyttäväksi. RMP on tieteellisesti validi sekä standardoitu arviointi siitä, mikä motivoi ihmistä. RMP - profiili perustuu 128 väittämän itseanalyysinä tehtävään kyselytyökaluun. (Suomen motivaatiotalo 2020.)

Alla (kuva 7) esitetyt tulokset kertovat millaiseen tärkeysjärjestykseen ihminen asettaa nämä 16 motiivia (Suomen motivaatiotalo 2020). Profiilien antaman tuloksen perusteella ymmärrys ihmisestä ja hänen toiminnastaan kasvaa. Profiilin tiedon avulla ihminen voi itse ohjata itseään haluamaansa suuntaan. Lisäksi esimerkiksi työpaikoilla profiilin avulla henkilöstöä on helpompi ohjata, johtaa ja valmentaa. RMP on hyvä työkalu työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Opocoaching 2021.)



Kuva 7. RMP-työkalu (Suomen motivaatiotaloa mukaillen 2021).

#### 2.4.2 Työhyvinvoinnin trendit 2021

Vuonna 2021 erityisesti henkilöstön mielenterveydestä huolehtiminen on noussut kuvioihin ja tutkimuksen mukaan lähes yhdeksän työnantajaa kymmenestä (88%) suunnittelee investoivansa enemmän henkilöstön mielen hyvinvointiin vuonna 2021 (Wellable 2021, 10). Koronapandemialla on ollut paljon vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen työpaikoilla aiheuttaen ylimääräistä stressiä ja ahdistusta. Erityisesti nuorempi Z - sukupolvi sekä milleniaalit ovat jo ennen pandemiakauden alkua painottaneet mielenterveyden hoidon ja edistämisen tärkeyttä työpaikoilla ja sen toivottaisiin kuuluvan olennaisesti työpaikkakulttuuriin (AIHR Academy 2021).

Vuosi 2020 ja 2021 olivat monella tapaa poikkeuksellisia. COVID-19 pandemian tuomat haasteet ovat ravistelleet myös vallalla olevia trendejä. Lomamatkat peruuntuivat ja treenit ja työt siirtyivät kotioliin. Työtapojen muutokset, etätöiden lisääntyminen ja yleinen turvattomuuden tunne maailmalla vallitsevasta tilanteesta on saanut yleisesti myös henkistä hyvinvointia sekasortoon, jonka takia etenkin yrityksissä tullaan painottamaan työntekijöiden henkistä hyvinvointia (Forbes 2021). Lisäksi myös uusia trendejä on syntynyt. Esimerkiksi *Safety Obsessed* on Euromonitor Internationalin mukaan vuoden 2021 trendejä. Tartunnan pelko ja kuluttajien terveystietoisuus ovat asioita, joihin yritysten tulee vastata tehostetuilla turvallisuustoimilla kuluttajia rauhoittaakseen (Euromonitor International 2021). Vaikka eläminen ja työskentely ovat muuttaneet muotoaan pandemian takia, on selvää, että hyvinvointiin panostaminen on yksi tämän ajan merkittävimmistä trendeistä.

Stressinhallinta ja resilienssi ovat olleet nousussa vuodesta 2018 ja vuonna 2021 kiinnostus stressinhallintaa ja resilienssiä kohtaan on saavuttanut huippunsa. 81 prosenttia yrityksistä suunnittelee in-

vestoivansa näihin, koska työntekijät kohtaavat yhä enemmän stressiä ja käyttäytymisongelmia johdettujen taloudellisista ongelmista, sairastumisen pelosta, lisääntyneestä etätyöskentelystä ja sosiaalisten suhteiden välttämisestä aiheutuvasta ahdistuksesta (Wellable 2021, 11). Timoskaisen (2020, 30) mukaan resilienssi tarkoittaa kykyä selviytyä haasteista ja vastoinkäymisistä ja taitoa ottaa tilanne hallintaan olosuhteissa, joita ei voi itse hallita. Nykyinen muuttuva maailman tilanne ja jatkuva kehittyminen tekee stressinhallintataidot sekä resilienssin sekä koko työyhteisölle että yksilölle tärkeäksi taidoksi selviytyä tulevaisuuden työelämän haasteista.

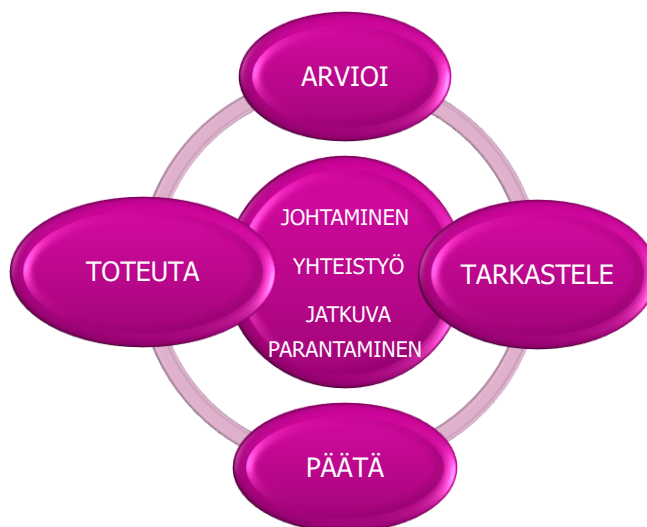
## 2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

Aiempien tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on tärkein lähde työhyvinvoinnille. Heikon esimiestyön on havaittu estävän työntekijöitä sitoutumasta työhönsä, estävän heidän oman osaamisen kehittämisen ja jakamisen sekä estävän myös työnilosta nauttimisen. Osaavalla esimiesosaamisella ja oikeudenmukaisella johtamisella on havaittu positiivisia vaikutuksia jopa ihmisten terveydentilaan. (Ojala & Ahonen 2003, 172.) Johtaminen on keskeisenä tekijänä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä, koska pääasiallinen vastuu työhyvinvointitoiminnan suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin käytäntöön panosta on johtajilla.

Tutkimuksissa on havaittu yhteys henkilöstön työhyvinvoinnin, johtamisen ja työyhteisön ilmapiirin välillä. Johtamisen kehittämisessä huomion siirtäminen yksilöstä suhteisiin, joissa johtaminen tapahtuu varmistaa sen, että painopiste johtamisen kehittämisessä ei olisi pelkästään johtajan henkilökohtaisissa ominaisuuksissa. Tällöin johtamisen kehittäminen tapahtuu suoraan työkontekstissa. (McMurray ym. 2010, 438-440.)

Esimiestyössä on kyse yksilöiden, asioiden ja prosessien johtamisesta organisaatiossa. Nopeutuva muutos aiheuttaa uudenlaisia työhyvinvoinnin haasteita ja myös muutosjohtaminen on noussut viime aikoina yhä tärkeämmäksi osa-alueeksi johtamisessa. Jatkuvien muutosten maailmassa työhyvinvoinnin johtamisessa jatkuvan kehittämisen malli on hyvä. Sana muutos voi aiheuttaa usein vastarintaa. Pienet muutokset ovat helpompia viedä läpi organisaatiossa ja saada ne osaksi toimintaa. Esimiesten rooli henkilöstön työhyvinvoinnin edistämässä on kasvanut. Työhyvinvoinnin johtaminen on enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. Työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiä asioita ovat sitoutuneisuus, suoritustason mittaaminen, määrätietoisuus, suunnitelmallisuus, järjestelmällisyys ja oman toiminnan kriittinen arviointi. Nämä ovat samat elementit, jotka ovat hyvän liiketoiminnan edellytyksiä. (TTK 2019.)

Työturvakeskus on koonnut yhteen malliin muutaman tärkeän vaiheen, joiden avulla pidetään toiminnan jatkuvaa kehittämistä yllä. Alla olevassa mallissa (KUVA 8) näkyy nämä vaiheet. Ensin tehdään päätös kehittämisestä. Sen jälkeen analysoidaan lähtötilannetta ja aletaan suunnitella kehitystoimia ja niistä vastaavien henkilöiden roolia. Hyvän suunnitelman pohjalta aletaan toteuttamaan esille tulleita ideoita. Aika ajoin arvioidaan toiminnan tuloksia ja ideoitaan jälkeen uusia kehitettäviä asioita ja keinoja. (TTK 14.12.20217).



Kuva 8. Jatkuvan kehittämisen malli, (Työturvallisuuskeskus, mukailen 2021).

Hyvät esimiestaidot ajatellaan usein olevan synnynnäistä taitoa, jossa ihmisen oma persoona vaikuttaa olennaisesti, mutta todellisuudessa esimiestaidot ovat opittavissa ihan samalla tavalla kuin mitkä tahansa muut asiat. Johtamistaitojen lisäksi tarvitaan toiminnan kehittämiseen tukea ja välineitä käytännön esimiestyöhön. (Joki 2021, 97.)

Nykyinen jatkuvaa muutosta kokeva yritystoiminta edellyttää johtamisessa lujaa tahtoa saavuttaa se, mitä halutaan ja korostaa vaatimattomuutta. Tällaisesta johtamisesta käytetään myös sanaa *Flow-johtaminen*. Flow-johtajien ominaisuuksiin kuuluu taito auttaa ihmisiä saavuttamaan parhaan tuloksen ja saada joukko ihmisiä tekemään oikeita asioita. Tämä tunnetaan myös sanoilla *valmentava johtaminen* ja *palveleva johtaminen*. Vaatimattomuuden korostamisella tarkoitetaan, että johtaja luo mahdollisuuksia asiantuntijoiden ja osaajien menestykselle sen sijaan, että toisi omaa menestystä esille. (Ojala & Ahonen 2003, 172-174.)

Motivointi on tärkeää johtamisessa. Yleisimpiä käytettyjä motivointikeinoja käytännön työssä ovat kiitoksen antaminen, tavoitteiden selkeyttäminen ja oman työn merkityksen tärkeyden esille tuominen. Tiimityöskentely on myös motivointia. (Joki 2021, 102.) Tiimityössä koetaan yhteenkuuluvuutta, jota myös Martela ja Jarenko tuovat esille aiemmin raportissa kuvatulla motivaatiotimantillaan (KUVA 6). Esimiehen tehtävänä on tunnistaa työntekijän osaamisen taso ja hyödyntää tietoa työn jakamisessa. Työhyvinvointia vahvistaa sopivien haasteiden tarjoaminen, joiden kautta työntekijä kokee onnistumisia ja työn iloa. Myös henkilöstön palkitseminen on johtoportaan vastuulla ja erilaiset palkitsemistavat kuuluvat henkilöstön motivointikeinoihin. Palkitsemisessa tärkeintä on sen oikeudenmukaisuus. Samasta työstä ei tarvitse saada samaa palkkaa, mutta tärkeää on, että palkan määräytymisperusteet ovat kaikkien tiedossa. Johtajan tulisi myös selvittää henkilöstölle, miten määritellään tavoitteen mukainen suoritus, miten se mitataan ja kuinka siitä raportoidaan. (Ojala & Ahonen 2003, 180.) Palkitsemisessa on otettava huomioon ihmisten erilaiset sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Hyvä esimies huolehtii työyhteisön hyvinvoinnin lisäksi omasta hyvinvoinnistaan.

### 2.5.1 Työturvallisuus

Työturvallisuus on iso osa työhyvinvointia. Työturvallisuus on sitä, että työpaikalla on työolosuhteet kunnossa. Työolosuhteita ovat kaikki fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työolosuhteet. Työn tekeminen on mielekästä ja se tuottaa tulosta työympäristön ollessa turvallinen. Lisäksi toimiva työyhteisö ja työn sopiva kuormittavuus vaikuttavat myös työn tuloksiin ja mielekkyyteen. Työturvallisuudesta ja sen hallinnasta puhuttaessa on tunnettava työpaikan työprosessit, toimintatavat ja työolosuhteet. Ennakoimalla vaaratilanteet ja työkykyä haittaavat tekijät, voidaan vaikuttaa vahinkojen syntymiseen ja varmistaa työpaikan turvallisuuden ja työyhteisön toimivuuden. Työturvallisuuden näkökulmasta työyhteisön tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, hyvä vuorovaikutus sekä sopivan paljon kuormitusta aiheuttavat työtehtävät lisäävät työhyvinvointia. (TTK julkaisuaika tuntematon.)

Lakisääteisesti ja moraalisesti vastuu työturvallisuuden johtamisesta on työnantajalla. Työturvallisuudesta säädetään työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Sen tarkoitus on myös ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä aiheutuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Työtapaturmia tilastoidaan vuosittain ja niiden kehitystä seuraa Tilastokeskus. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuonna 2019 palkansaajille sattui 103 156 sellaista tapaturmaa, joista vakuutusyhtiöt maksoivat korvauksia. Näistä kolmannes johti vähintään neljän päivän työkyvyttömyyteen. Vuodesta 2009 lähtien yli neljän päivän työkyvyttömyyteen johtaneet työtapaturmat ovat vähentyneet huomattavasti noin 55 000 tapauksesta 35 000 tapaukseen. Vastaavasti 0-3 päivää kestäneet työkyvyttömyydet ovat lisääntyneet. Alakohtaisesta työtapaturmatilastosta voidaan todeta, että työtapaturmat melkein jokaisella alalla ovat vähentyneet. Esimerkiksi teollisuuden alalla vuodesta 2008 vuoteen 2019 ovat tapaturmat vähentyneet yli puolella. Poikkeuksena tilastossa on terveys- ja sosiaalipalveluala, joissa tapaturmien määrä on kasvanut noin 20 prosenttia. (Tilastokeskus 2019.)

Työhyvinvointi ja jaksaminen ovat nykyään tärkeässä roolissa työelämässä. Hyvä fyysinen ja psyykinen jaksaminen ennaltaehkäisee työtapaturmia ja lisää työturvallisuutta. Yritykset tukevat monin eri tavoin työntekijöiden jaksamista. Tästä yksi esimerkki on nostureita ja trukkeja vuokraava yritys Pekkaniska. Yritys maksaa kuntobonusena palkkaa työntekijöilleen mm. lenkkeilystä, työmatkapyöräilystä, tupakoimattomuudesta ja tupakoinnin lopettamisesta. Tämä palkitsemistapa on tuottanut tuloksia yritykselle ja tutkimuksen mukaan vuonna 2013 yrityksen sairauspoissaolot olivat kuluneen viiden vuoden ajalla vain 5 päivää työntekijää kohden vuodessa, kun vastaava luku Suomen keskiarvona on 11 päivää vuodessa, vuonna 2013. (Pekkaniska julkaisuaika tuntematon.)

Henkilön hyvä työssä jaksaminen lisää työturvallisuutta. Virkeä ja terve työntekijä reagoi normaalisti työympäristöön ja riski työtapaturmiin ja muihin vahinkoihin vähenee. Työntekijän työssä jaksamista ja työkykyä tukevat ja ylläpitävät toimivat työajat. Erilaiset työaikajoustot kuten osa-aikatyö, saldopaat ja työaikapankki ovat hyviä keinoja helpottamaan työn ja muun elämän yhteen sovittamista. Riittävän unen turvaaminen tarpeeksi pitkillä lepoajoilla on tärkeä osa työturvallisuutta. Jo aiemmin opinnäytetyössä mainitussa kaupan alan työaika -hanketutkimuksessa tutkittiin lepoaikojen vaikutusta sairauspoissaoloihin. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että myös riski työtapaturmiin

lisääntyy henkilön ollessa väsynyt. Työterveyslaitos antoi tutkimuksen pohjalta useita kehittämisehdotuksia työaikoihin ja työvuorosuunnitteluun liittyen. Työvuorosuunnittelun merkitys korostuu epä-säännöllistä vuorotyötä tekevillä. Kuormittavia tekijöitä ovat aikaiset aamuvuorot, iltatyö ja yötyö sekä näiden välinen rytmittäminen. Työ tulee tehdä työajalla eikä venyttää töitä vapaa-ajalle, muutoin kuormittuminen lisääntyy. (Työterveyslaitos 2021.)

Vuonna 2018 Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan palkansaajista 77 prosenttia oli melko tai erittäin tyytyväisiä työturvallisuusasioiden käsittelyyn työpaikalla. Tätä ei ole aiemmin tutkittu samalla tavalla, joten vertailutietoa ei ole. Sukupuolten välistä eroa tarkastellessa miehet olivat yleisesti tyytyväisempiä kuin naiset. (Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon.) Huolehtimalla työturvallisuudesta ennaltaehkäistään työtapaturmasta johtuvia ennenaikaisia eläköitymisiä. Tällä on suora taloudellinen vaikutus yrityksen tulokseen. Etenkin suurissa yrityksissä taloudellisten vaikutusten osoittaminen on helppoa. Suurten ja keskisuurten yritysten työkyvyttömyyseläkkeiden omavastuu on asteittain nouseva. Yritysten omat työkyvyttömyyseläketapaukset kahdelta aikaisemmalta vuodelta vaikuttavat nousevasti maksutasoon. Useiden tutkimusten mukaan työhyvinvointiin panostamalla voidaan vaikuttaa työkyvyttömyys- ja tapaturmaeläkkeelle jääntiin positiivisella tavalla. (Kauhanen 2012, 200.)

## 2.5.2 Perehdyttäminen

Parhainta ja ennakoivaa turvallisuustoimintaa on perehdyttäminen. Työturvallisuuslaki on velvoittamassa työnantajaa perehdyttämään uuden työntekijänsä työhön sekä sen työolosuhteisiin. Perehdytykseen sisältyy myös ohjaaminen työvälineiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työskentelytapoihin. Tämä on erityisen tärkeää työuraansa aloitteleville työntekijöille. (TTK julkaisuaika tuntematon.)

Yrityksessä voidaan johtaa työhyvinvointia esimerkiksi perehdyttämällä eli tekemällä kaikkia niitä toimia, että saadaan henkilö nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä ja oppimaan oman työnsä. Perehdyttäminen on yksinkertaisuudessaan haluttujen asioiden ja toimintatapojen opettamista. Mitä nopeammin perehdytettävä omaksuu asiat ja pystyy toimimaan itsenäisesti, sen parempi. Perehdyttämistä varten monilla yrityksillä on oma perehdyttämissuunnitelma. Siihen kirjataan kaikki perehdytettävät asiat. Perehdyttäminen tapahtuu tällöin tasalaatuisesti kaikille. (Joki 2021, 111.)

*Perehdyttäminen* työhyvinvoinnin asioihin on tärkeää, koska työhyvinvointi käsittää jo aiemmin raportissa mainitut osa-alueet ihmisen *fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen* kunnon. Työyhteisö, jonka työntekijät voivat hyvin, pystyvät vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Yritys menestyy, kun työntekijät voivat hyvin. Työhyvinvointia voidaan johtaa perehdyttämällä tai työhön opastamalla koko työsuhteen ajan. (Joki 2021, 176.) *Fyysiseen* perehdyttämiseen kuuluu osana työergonomia. Sitä ovat esimerkiksi työvälineet, -koneet ja laitteet sekä näiden käyttäminen turvallisesti. Työtilan toimivuus, järjestys ja siisteys helpottavat työn tekemistä. Lean -ajattelun mukainen toimintatapa vähentää turhien asioiden tekemiseen kuluva aikaa. Työprosessien osaaminen ja hallinta edistävät työn tekemistä oikein ja lisäävät tuloksellisuutta. Perehdyttämällä työntekijää työhön tapahtuu oppimista, jolloin työntekijän työnhallinnan ja osaamisen tunne lisääntyy. Näin ollen perehdyttäminen parantaa *psyykkistä* hyvinvointia ja mahdollistaa työntekijälle henkisesti paremman

mahdollisuuden työskennellä. (Rauramo 2012, 47-54.) *Sosiaalisessa* perehdyttämisessä kannustetaan työntekijää avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Hyvän ja huolehtivan työympäristön toimintaan kuuluvat myös yksilöllisyyden hyväksyminen, toisten työntekijöiden kunnioittaminen ja jatkuvuuden luominen. Jokainen tarvitsee vaihtelua, mutta keskeisten asioiden tulisi säilyä työyhteisöissä samanlaisina. Vuosittaiset, viikoittaiset ja päivittävät rutiinit ovat hyvä esimerkki jatkuvuudesta työpaikalla. (OPH 2021.)

Vantaan Sanomien julkaiseman artikkelin mukaan vuonna 2015 on tehty kattava Euroopan työolotutkimus (vastaajia 28 000). Sen mukaan suurin vaikutus työnimuun vakinaisilla, osa-aikaisilla ja vuokratyössä olevilla työntekijöillä oli työn tulosten näkemisellä, työyhteisön sosiaalisella ilmapiirillä ja esimiehen tuella. Työsuhteen laatu ei niinkään vaikuttanut työhyvinvoinnin kokemiseen. Tämä alustuksena sille, että perehdyttäminen on tärkeä osa työn tekemistä kaikissa työsuhteissa. Merkityksellisyyden kokeminen ja oman työn tulosten näkeminen osoittaa tutkittujen työntekijöiden halua tehdä työtä, olla osa työyhteisöä ja saada aikaan tuloksia. Ilman hyvää perehdytystä työntekijän onnistuminen ja työn osaaminen ei välttämättä ole riittävän hyvällä tasolla, että hänellä olisi mahdollisuus onnistua työssä. (Vantaan Sanomat 2020.)



### 3 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Työnantajaesittelyn avulla voidaan luoda haluttua työnantajamielikuvaa yrityksestä. Esittelyssä kerrotaan monipuolisesti ja avoimesti yrityskulttuurista, arvomaailmasta, strategioista, uratarinoista ja yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista ja tulevaisuuden näkymistäkin. Työnantajaesittely voi olla näkyvillä yrityksen verkkosivuilla ja sitä voi tuoda julki eri mediayhteyksissä, joita yritys käyttää. Selkeä viestintä ja sen johdonmukaisuus luo luottamusta yritystä kohtaan. Moni yritys haluaa välittää luotettavaa mielikuvaa itsestään. (Oikotie julkaisuaika tuntematon.)

#### 3.1 Työnantajamielikuvan määritelmä

Työnantajamielikuva eli työnantajabrändäys, ”employer branding” termin kehittäjinä ovat olleet alun perin Simon Barrow ja Tim Ambler. Heidän mukaansa, työnantajabrändi on *”työsuhteen mahdollistama toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen paketti, joka liitetään työnantajaorganisaatioon”*, (Ambler & Barrow 1996). Tuon tutkimuksen johtopäätös oli, että yritykset, joilla on selkeät työnantajan brändäysstrategiat, rekrytoivat tulevaisuuden osaajia sekä helpommin että enemmän.

Työnantajamielikuva koostuu monesta eri osa-alueesta: ilmapiiristä, johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, rekrytoinneista ja yrityksen kulttuurista (Duunitori 2021). Se kuvaa organisaation identiteettiä sekä mainetta työn tekemisen paikkana (Eminen & Rantanen 2021). Yritysten kaikenlainen toiminta voi vaikuttaa osaltaan eri sidosryhmien keskuudessa muodostuvaan työnantajamielikuvaan, mutta yritykset kuitenkin pystyvät myös itse vaikuttamaan mielikuvaan. Mielikuva eli brändi on ihmisen yhteenlaskettu käsitys niistä kaikista asioista yrityksestä, jonka hän on tavalla tai toisella kokenut (Ruokolainen 2020, 16). Mielikuva on paljon laajempi käsite kuin työnantajamielikuva. Mielikuva vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Nämä kaksi asiaa on hyvä erottaa toisistaan puhuttaessa työnantajamielikuvasta.

#### 3.2 Työnantajamielikuva henkilöstöpalvelualalla

Monien medioiden julkaisujen mukaan henkilöstöpalvelualan työnantajamielikuva ei vielä vuonna 2021 ole työnhakijoiden keskuudessa sillä tasolla, mitä yritykset haluavat sen olevan. Usein työnhakijat ajattelevat henkilöstöpalveluyritysten tavoittelevan itselleen mahdollisimman suurta tulosta työntekijöiden avulla. Tähän liittyen vuokratyössä uskotaan olevan huonompi palkkaus (Seppälä 2021). Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työn hakemiseen henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta.

Työnhakijat saattavat ajatella, että henkilöstövuokrauksen työsuhteet ovat vain lyhytaikaisia ja näin ollen työnhakijat eivät hakeudu edes työhaastatteluun. Vuokratyö mielletään usein sopivan vain nuorille ja että työt ovat vain avustavia työtehtäviä eivätkä niin sanotusti oikeita töitä. (Seppälä 2021.)

### 3.3 Työnantajamielikuvan rakentuminen

Organisaation tarkoitus, visio, missio, strategia, arvot, asiakkaat, kilpailijat, vahvuudet ja lupaus tulevaisuuden mahdollisuuksista rakentavat ihmisen mielikuvaa. Työnantajamielikuva rakentuu näistä samoista asioista. (Ruokolainen 2020, 67.)

Monella yrityksellä on arvojen lisäksi arvolupaus. Arvolupaus tuo lyhyesti esille yrityksen olemassaolon syyn. Se kertoo siis, mitä lisäarvoa yritys tuo asiakkailleen. Arvolupauksesta tulee esille se, ketä yrityksen asiakkaat ovat ja mitä yritys heille tarjoaa. Arvolupaus on enemmän tätä päivää kuin tulevaisuuteen viittaavat visio ja missio, joita myös yritykset käyttävät luodessaan mielikuvaa (Autere & Kotovirta 2008, 130). Kunnioituksen, vastuun, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen tietoisuuden rakentaminen ja ylläpitäminen on työnantajamielikuvan muodostumisen tärkeitä pilareita. Yrityksen visio tai missio eivät ole yrityksen tarkoitus. Tarkoitus on näiden asioiden yläpuolella. Tarkoitus on yrityksen olemassaolon perimmäinen syy, joka pysyy koko ajan samana (Ruokolainen 2020, 68).

Mielikuvaa eli mainetta voidaan rakentaa tarinoilla oikeasta elämästä. Tarinat ovat tosia, eivät keksittyjä. Maine puolestaan on todellisuutta, vaikka se ei ole aineellinen eikä käsin kosketeltavissa. Mielikuva muodostuu jokaisen ihmisen omassa päässä eikä siihen sen vuoksi voida suoraan vaikuttaa. Viestinnällä tuodaan työnantajamielikuvaa julki ja sen avulla voidaan korostaa yrityksen vahvuuksia. Aikakaudella, jolla hyvistä työntekijöistä kilpaillaan, tulee jokaisen olla esillä. Sosiaalinen työelämä on osa yritysvastuuta. Näitä asioita arvostavat niin nykyajan milleniaalit kuin kokeneemmatkin työntekijät. (Oikotie julkaisuaika tuntematon.)

Työnantajamielikuvalla on usein palkkaa suurempi merkitys työpaikan valinnassa, joten siihen panostaminen kannattaa. Saman tyyppisiä yrityksiä vertaillen, potentiaalisen hakijan ja yrityksen välinen yhteys voi olla ratkaiseva tekijä. Positiivinen työnantajamielikuva on siis yrityksille kilpailuvaltti (Monster 2021). Tänä päivänä kaikki meistä ymmärtävät, että työnantajamielikuva rakentuu yrityksen ja sen työntekijöiden välisen suhteen pohjalta. Yksinkertaisimmillaan työnantajamielikuvalla tarkoitetaan edelleen potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvaa yrityksestä työnantajana (Pylkkänen julkaisuaika tuntematon).

### 3.4 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Alkuun on tärkeää hahmottaa, millaiseksi yrityksen omat työntekijät kokevat yrityksen tällä hetkellä. Sen jälkeen tulisi selventää, mitä yritys tarjoaa heille työnantajana. Yrityksen on hyvä olla tietoinen siitä, mitä yrityksestä puhutaan, oli palaute sitten negatiivista tai positiivista (Monster 2021). Toimintaa kehittäessä tulee lähtökohdat olla hyvin selvillä. Paremman mielikuvan rakentamisella yritykset pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan ja siten tuomaan asiakkaalleen enemmän lisäarvoa.

Usein saatetaan ajatella, että hyvää mainetta luodaan keskittymällä ulkoiseen työnantajakuvaan, koska sillä ajatellaan olevan suurin merkitys työnantajamarkkinoilla menestymiselle. Painopisteen tulisi kuitenkin olla yrityksen sisäisessä työnantajamielikuvassa, sillä työnantajaansa tyytyväiset työntekijät ovat avainasemassa ulkoista mielikuvaa rakentaessa. Nykyään onkin alettu kasvavassa määrin keskittymään työntekijälähtöisyyteen, jonka keskiössä on olemassa oleva yrityksen henkilöstö. Nykyisten työntekijöiden ääni halutaan kuuluville työnantajamielikuvan kehitysprosessissa ja muun muassa suosittukset ja sisällön jakaminen ovat kasvattaneet merkitystä. (Pylkkänen julkaisuaika tuntematon.)

Työntekijän lähtiessä yrityksestä, pyydetään työntekijältä palautetta työpaikasta ja työnantajasta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämiseksi, tähdäten parempaan maineeseen.

Kertomalla yrityksen onnistumiset julki annetaan hyvän näkyä ja kuulua. Työnhakijan on helppo samaistua toisen työntekijän kertomaan kokemukseen ja muodostaa mielikuva yrityksestä tämän perusteella. Samaistumalla luottamus yritystä kohtaan lisääntyy. Monet yritykset käyttävät apuna rekrytoinnissa markkinoimalla työntekijöiden todellisia nousujohteisia ja onnistuneita uratarinoita, joilla luodaan mielikuvaa työnantajasta. Työnantajamielikuvan kehittämiseksi yrityksen tulisi julkaista sosiaalisessa mediassa ja rekrytointi-ilmoituksissa yrityksen menestystarinoita ja onnistumisia. Tämän on katsottu olevan vaikuttava keino saada työnhakijat kiinnostumaan työpaikasta enemmän. Tarinoiden jakamisen katsotaan myös olevan merkki työnhakijalle siitä, että yritys on hyvä paikka työskennellä. Rekrytoijan tulisi kertoa työnhakijalle työn ominaisuuksien ja työpaikkaetujen lisäksi myös nykyisten työntekijöiden mielipiteitä ja omakohtaisia kokemuksia työstä ja työpaikan toiminnasta. (Younis & Hammad 2021, 258.)

Työnantajan sosiaalisen median ja siellä tapahtuvan markkinoinnin tehtävänä on joko saada potentiaalinen työnhakija ymmärtämään olemassa oleva avoin mahdollisuus tai innostumaan jostain unelmasta tai tavoitteesta. Työnhakija pitää saada oivaltamaan, kuinka paljon tämän elämä paranee yrityksen palvelun käyttämisestä, ja että esteitä esimerkiksi työllistymiselle ei ole tai ne ovat mitättömiä. Työnhakijan täytyisi markkinoinnin avulla huomata palvelusta juuri ne ominaisuudet, jotka saavat hänet päättämään työnhakuun. (Suomen digimarkkinointi 2021.)

Työnantajamielikuvaan liittyy vahvasti sana turvallisuus. Turvallisuuden tunne, joka on Maslowin tarvehierarkiassa yksi viidestä ihmisen perustarpeesta. Turvallisuuden tavoittelulla vältellään uhkia ja vaaroja. Työturvallisuuden kehittämisellä on monia positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tutkimusten perusteella tiedämme, että työterveyden ja työturvallisuuden hyvä hallinta ovat yhteydessä työntekijöiden suorituskyvyn ja liiketoiminnan kannattavuuden paranemiseen. Vuokratyössä työnantajan työturvallisuusvelvollisuudet ja työsuojeluvastuu ovat monesti jaettu henkilöstöpalveluyrityksen ja vuokratyötä käyttävän yrityksen välillä. Henkilöstöpalveluyritys huolehtii luovuttamiensa työntekijöiden ammattitaidosta ja perusvelvoitteista, kuten työterveyshuollon järjestämisestä. Vuokratyötä käyttävä yritys puolestaan vastaa työn tekemisen edellytyksistä ja työturvallisuudesta työpaikalla (HPL 2021).

Yrityksen toiminnan ja mielikuvan kehittämisen tulee olla johdonmukaista ja tukea yrityksen arvoja. Ihmisten mielikuvat eivät muutu hetkessä ja sen vuoksi työnantajamielikuvaa tulee rakentaa jatkuvasti (Oikotie julkaisuaika tuntematon). Jatkuva toiminnan kehittäminen ja aiheen ylläpitäminen kannattaa. Positiivista kehitystä henkilöstöpalvelualalla on jo vuosien aikana tapahtunut. Tämän voi todentaa vuokratyötutkimusten tuloksista, joissa vuodesta 2007 vuoteen 2018 vuokratyöntekijöiden mielipiteet vuokratyön tekemisestä ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan (HPL julkaisuaika tuntematon).

Työnantajamielikuvan kehittämisen työkaluna voi käyttää Great Place to Work –sertifiointia. Sen avulla yritys voi viestiä työntekijöille ja muille organisaation ulkopuolisille, että yritys on kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista. Sertifiointi viestii myös yrityskulttuurin kehittämisestä. Sertifiointiin saaneet yritykset pääsevät listaukseen, joka kantaa nimeä: *Suomen Parhaat Työpaikat*. Sertifiointia varten

yrityksessä suoritetaan henkilöstötutkimus. Sen avulla selvitetään työntekijöiden todellista kokemusta työpaikastaan. Tutkimus keskittyy viiteen hyvän työpaikan osa-alueeseen. Nämä ovat kunnioitus, uskottavuus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki. Tutkimus sisältää 60 väittämää, joiden avulla saadaan laaja käsitys työntekijäkokemuksesta. Saadakseen sertifioinnin, tutkimuksen tuloksen on saatettava ennalta määritellyt tulosrajat. Tuloksista selviää yrityksen vahvuudet sekä kehitystä kaipaavat asiat. Mikäli tulosrajoja ei saavuteta, tutkimustuloksia voi käyttää työntekijäkokemuksen kehittämiseen. (Great Place to Work julkaisuaika tuntematon.)

Työnantajamielikuva kehittyy, kun yritys onnistuu hyvin rekrytoinnissa. Rekrytoinnin tutkimisen ja sen kehittämisen apuna voi käyttää esimerkiksi Duunitorin tekemää vuosittaista rekrytointitutkimusta. Vuoden 2020 vastaajista 91 prosentin mukaan hyvä työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tutkimuksessa selvitetään rekrytoinnin haasteita, mahdollisuuksia ja kehittämisen suuntaa. Tutkimuksessa selviää esimerkiksi rekrytointien määrä, rekrytoitavan tärkeimmät ominaisuudet, kanavat, joita työnhakijat käyttävät ja sosiaalisen median merkitys rekrytoinnissa. Tutkimus antaa vertailutietoa työnantajakuvan kehittämisen keinoista ja niiden toteuttamisesta. Tutkimuksen avoimista kommentteista selviää, että työnantajamielikuvan jatkuvaan rakentamiseen ei käytetä välttämättä tarpeeksi rahaa ja aikaa. (Duunitori 2020.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä tutkittiin Jeesi henkilöstöpalveluiden Iisalmen toimipisteen työhyvinvoinnin nykytilaa ja työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa kerättiin aineistoa työnantajan ja työntekijöiden havainnoista ja ajatuksista työhyvinvointiin liittyen sekä työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustulosten perusteella ja teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen suunniteltiin kehitysideoita kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

### 4.1 Aineiston keruu

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään ymmärtämään käsiteltävää asiaa syvällisemmin, jolloin haastateltavien ajattelutapoja, motivaatioita ja asenteita voidaan arvioida paremmin. Kvalitatiivista menetelmää käytettäessä tutkittava kohderyhmä on yleensä suppea ja harkinnanvarainen. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää tutkimustuloksia tilastollisesti. (Kesänen 2020.) Laadullinen menetelmä valikoitui tutkimukseen siksi, koska halusimme perehtyä kohderyhmän ajattelutapoihin ja asenteisiin liittyen työhyvinvoinnin kehittämiseen henkilöstöpalveluyrityksessä. Myös kohderyhmä tutkimuksessa oli pieni, koska työnantajahaastattelu on tarkoitettu henkilöstöpalveluyrityksen Iisalmen toimipisteen ainoalle esimiehelle ja työntekijähaastattelu viidelle työntekijälle. Iisalmen toimipisteessä on työntekijöitä noin sata, eli tutkimukseen osallistui viisi prosenttia koko henkilöstöstä. Työntekijät haastatteluihin valikoituivat työsuhteen keston ja voimassaolon perusteella. Haastatteluun haluttiin valita jo työsuhteen päättäneitä työntekijöitä sekä edelleen työsuhteessa olevia työntekijöitä, jotta tutkimuksella olisi mahdollisuus saada mahdollisimman kattava kuva kohdeyrityksen tilanteesta. Haastateltavien kokemukset, tuntemukset ja odotukset työnantajan työhyvinvointiin panostamisesta ja työnantajamielikuvasta antavat mahdollisimman todellisen kuvan laadittuihin kysymyksiin.

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, jossa ei ole valmiita vastauksia, mutta joissakin kysymyksissä on esimerkkimalleja. Näillä esimerkeillä selvennetään kysymysten tarkoitusta, jotta vastaajat eivät ymmärtäisi kysymyksiä väärin. Malleista huolimatta haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin ja omien tuntemusten mukaan. Tällainen haastattelumuoto on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista laadullisessa tutkimuksessa (Kesänen 2020). Teemahaastattelu antaa riittävästi vapautta tutkittaville vastata laajemmin haastattelukysymyksiin, mutta haastattelu pysyy kuitenkin koko ajan saman teeman sisällä. Haastattelussa sen korostuva sosiaalinen luonne mahdollistaa kattavan tiedonhankinnan. Teemahaastattelurunko lähetettiin haastateltaville jo etukäteen, jotta he ehtivät perehtymään haastattelukysymyksiin ennen varsinaista haastattelutilannetta ja tällä tavoin pyrittiin varmistamaan varsinaisen haastattelun mahdollisimman sujuva eteneminen. Tutkimuksen kysymysten laadinnassa käytettiin työhyvinvoinnin ja työnantajamielikuvan teoriaa. Opinnäytetyötä ohjaavan opettajan palautteen avulla haastattelukysymykset ja niiden asetelu tarkentuivat lopulliseen muotoonsa. Tutkimuksen kysymykset vastaavat tutkimuksen tavoitteisiin.

Esimiehen haastattelu toteutettiin kasvokkain tapahtuvalla yksilöhaastattelulla, jossa haastattelihoitoa oli kaksi. Haastatteluun varattiin aikaa kaksi tuntia, joka aikatauluhaasteiden vuoksi lyhennettiin lopulta yhteen tuntiin. Tämä muutos ei kuitenkaan vaikuttanut haastattelun tulokseen. Kaikki kysymykset ehdittiin käydä läpi ja lisätietoa työhyvinvoinnin toimista kertyi tarkentavien keskustelujen ansiosta.

Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja sekä osa haastattelusta nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Kasvokkain tapahtuvan haastattelun etuna on se, että tällöin voi tulkita ilmeitä ja eleitä, joita ei esimerkiksi puhelinhaastattelussa tulisi esille. Kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa vallitsi molemminpuolinen luotettavuuden tunne. Ennen haastattelua haastattelijat sopivat työnjaosta, miten haastattelu toteutetaan käytännössä. Hyvällä ennakoivalla valmistelulla varmistettiin haastattelun sujutus sekä tulosten laajuus ja monipuolisuus.

Työntekijöiden haastattelut toteutettiin haastatteluun osallistuvien työntekijöiden toiveiden mukaan joko puhelinhaastatteluna tai sähköpostikyselynä. Kolme henkilöä osallistui haastatteluun puhelimitse ja kaksi vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostitse. Puhelinhaastatteluissa tutkittavien antamat vastaukset dokumentoitiin mahdollisimman kirjaimellisesti muistiin heti haastatteluhetkellä, jotta mikään asia ei ehdi unohtua. Puhelimitse tutkimukseen osallistuvien kanssa sovittiin etukäteen aika, jolloin haastattelu tehtäisiin, jotta vastaajat ehtivät valmistautua haastatteluun ja varata tarvittavan ajan ja sopivan paikan, jossa ei ole häiriötekijöitä. Puhelinhaastattelut sujuivat nopeasti ja vaivattomasti ja niissä vallitsi molemminpuolinen luottamus. Puhelinhaastatteluissa oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä sekä niissä oli mahdollisuus varmistaa, että haastateltava varmasti ymmärsi kysymykset juuri niin kuin ne oli tarkoitettu, jolloin tutkimuksen validiteetista eli luotettavuudesta pidettiin huoli.

Sähköpostitse saadut vastaukset olivat valmiiksi sellaisenaan litteroitavissa, mutta sähköpostitse vastaavia täytyi muistuttaa tarpeeksi perusteellisista vastauksista, jottei kukaan vastannut haastattelukysymyksiin liian suppeasti vain yhdellä sanalla. Tutkimuksen luotettavuus voi vaarantua sähköpostikyselyissä, koska tällöin ei voi täysin varmistua siitä, ymmärsikö vastaaja kaikki kysymykset lopulta niin, miten oli tarkoitettu. Myös aikaa kului enemmän sähköpostitse vastaavien henkilöiden vastausten saamiseen ja tähän tarvittiin myös lisämuistutuksia vastausajan päättymisestä. Muistutusviestin avulla vastaukset kuitenkin saatiin perille määräajan puitteissa. Sähköpostitse vastaaville työntekijöille annettiin yksi viikko aikaa vastata kyselyyn. Kaikki haastattelut suoritettiin lokakuussa 2021 viikon 40 aikana.

## 4.2 Analyysimenetelmän teoria

### *Sisällönanalyysi*

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tekstin muodossa olevaa aineistoa tai sellaiseksi muutettua aineistoa tarkastellaan sitä tiivistäen sekä eroja ja yhtäläisyyksiä etsien. Alkuperäinen aineisto voi olla lähes mitä tahansa, kuten esimerkiksi puheita, keskusteluita, kirjoja tai haastatteluita. Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty versio, jonka avulla tutkimustulokset saadaan kytkettyä suurempaan kontekstiin ja muihin samaan aiheeseen liittyviin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysi voidaan jakaa laadulliseen sisällönanalyysiin ja sisällön määrälliseen erittelyyn. Myös molempia tapoja yhdessä voidaan käyttää samassa aineistossa. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava. Nämä menetelmät erotellaan toisistaan sen mukaan, mihin analyysi ja luokittelu aineistossa perustuu. Analyysi ja luokittelu voi perustua aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehukseen. Sisällön erittelyssä analyysi on kvantitatiivinen, jolloin tekstin tai dokumentin sisältöä kuvataan määrällisesti. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää tiettyjen sanojen esiinty-

mistiheyden laskemista aineistosta. Laadullisessa analyysissä aineisto jaotellaan pieniin osiin, muodostetaan käsitteet aineiston pohjalta ja lopulta järjestellään tutkimusaineisto uudelleenlaisiksi kokonaisuudeksi. (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teorialähtöistä analyysia. Sisällönanalyysissä edettiin vaiheittain, joista ensimmäisenä suoritettiin aineiston pelkistäminen eli redusointi. Redusoinnissa tutkimusaineistosta etsitään ja merkitään kohdat, jotka ovat tehtävälle tutkimukselle oleellisia. Merkityt aineiston osat pelkistetään kirjoittamalla ne uuteen tiivistettyyn muotoon. Tässä tutkimuksessa aineiston kohdat merkittiin lihavoidulla ja erivärisellä tekstillä. Redusoinnin jälkeen tehtiin aineiston klusterointi eli ryhmittely. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin omiin alaluokkiinsa, jotka tässä tutkimuksessa koostuivat työhyvinvointiin ja työnantajamielikuvaan perustuvista käsitteistä. Tämän jälkeen aineisto jaettiin teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen erilaisten yleiskäsitteiden alle. Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksia peilattiin tässä opinnäytetyössä esitettyyn teoriaan, muun muassa Maslowin tarvehierarkiaan ja Rauramon työhyvinvoinnin portaisiin. (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon.)

### *Litterointi*

Tutkimusmateriaalin analysointi aloitettiin litteroinnilla. Litterointi on tavanomainen tapa, jota käytetään laadullisen tutkimuksen aineistoista tehtävien päätelmien tukena. Litteroinnissa kirjoitetaan puhtaaksi esimerkiksi puhemuotoista aineistoa tai tutkimukseen osallistuneiden vastaajien itse omalla käsialallaan kirjoittamia tekstejä. Litteroinnin tarkkuus riippuu, mitä analyysitapaa tutkimuksessa käytetään. Joissakin tutkimustapauksissa materiaali litteroidaan sanasta sanaan ja tällöin myös täytesanat ja toistot kirjoitetaan puhtaaksi. Haastatteluja tehdessä ollaan kiinnostuneita puheen sisällöstä, jolloin litteroinnin tarkkuudeksi riittää, että puhe tulee ymmärretyksi. Tällöin ei muulla puheeseen liittyvillä asioilla, kuten äänen voimakkuudella tai änkyttämisellä ole vaikutusta. Litteraatissa on huomioitava, että puhe on tuotettu sosiaalisessa tilanteessa. Tämän vuoksi myös haastattelijan kysymykset tulee litteroida. Näin saadaan selville tarkemmin, miten haastattelijan tekemät ohjaukset haastattelussa vaikuttavat vastauksiin. (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon.)

Tämän tutkimuksen litteroinnissa esimiehen haastattelussa tallennetut puhutut vastaukset haastattelukysymyksiin purettiin kirjoitettuun muotoon itse, ilman mitään litterointiin tehtyä ohjelmaa. Litteroinnissa tehtiin alussa valintoja, millä tarkkuudella aineisto puretaan. Litteroinnin osalta tutkimuksessa päädyttiin yleiskieliseen litterointiin, eli puheesta karsittiin esimerkiksi ylimääräiset toistot ja täytesanat. Haastattelun edetessä vastauksissa tuli esille tutkimuksen ulkopuolelle jääviä aiheita ja kokemuksia, jotka päädyttiin jättämään kokonaan pois litteroinnista. Ennalta oli sovittu, että haastattelu saa olla vapaata ja keskustelevaa vuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu vuorovaikutusta tai muuta haastattelun aikana tapahtuvaa toimintaa vaan keskityttiin tutkimusaiheen kannalta keskeiseen asiasisältöön. Huolellisesti valitulla aineistolla voidaan osoittaa, miten aineistoa on tulkittu ja näin ollen tehdä aineistosta luotettava. (Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon.) Litteroitavaa materiaalia tässä tutkimuksessa oli viiden A4 -kokoisen word -tiedoston verran. Litterointimateriaali koostui esimiehen haastattelusta sekä työntekijöiden puhelinhaastatteluista. Työntekijöiden puhelinhaastattelut litteroitiin kirjoittamalla ylös kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset asiat, eli kaikkea puhetta ei sanasta sanaan litteroitu, mikä säästi aikaa. Emme kokeneet, että sanasta sanaan tehtävä litterointi toisi lisähyötyä tutkimusta kohden.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hirsjärven ym. (2013, 231-233) mukaan tutkimuksessa virheiden syntymistä pyritään välttämään, mutta siitä huolimatta tutkimustulosten luotettavuudessa ja pätevydessä tapahtuu vaihtelua. Kaikissa tutkimuksissa olisi pyrittävä arvioimaan tehtyjen tutkimusten luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahden eri käsitteen avulla: validiteetilla ja reliabiliteetilla. *Validius* eli pätevyys tarkoittaa, mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Esimerkiksi haastatteluissa ja kyselyissä vastaajat ovat voineet käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija itse. Kun saatuja tuloksia käsitellään erilaisten ajatusmallien mukaisesti, tuloksia ei voida välttämättä pitää pätevinä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan perustella tässä opinnäytetyössä sillä, että tutkimuksessa käytetyt tutkimuskysymykset käytiin läpi ja hyväksyttiin opinnäytetyönohjaajan kanssa ja varmistettiin näin, että ne vastasivat tutkimustavoitteeseen. Haastatteluiden nauhoitus, litterointi sekä aiheen teoriaan syvällinen perehtyminen lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta tutkimuksessa lisää myös haastatteluista esiin nostetut suorat sitaatit, jolloin tutkimusta voidaan tehdä yhä läpinäkyvämmäksi lukijalle.

Eryteisesti laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen tarkat kuvaukset ovat tärkeässä roolissa, jotta kuvausten ja siihen liitettyjen tulkintojen ja selitysten yhteensopivuus vastaisivat toisiaan ja tutkijan tulkinnat ja selitykset olisi näin ollen tarpeeksi luotettavia. Tarkkuutta tarvitaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja tutkimuksessa kerrotaan mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat, tutkimukseen käytetty aika sekä oma tutkijan itsearviointi tutkimustilanteesta. Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkentaa myös käyttämällä tutkimuksessa useita erilaisia menetelmiä yhdessä, jolloin lukija voi luottaa siihen, että samanlaiseen tulokseen on päädytty erilaisista tutkimusmenetelmistä huolimatta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231-233.)

*Reliaabelius* eli toistettavuus tarkoittaa, että mittauksella tai tutkimuksella on kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta, jos eri arvioijat päätyvät samaan tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri kerroilla, mutta silti päädytään joka tutkimuskerralla samaan tulokseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231-233.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteetin varmistamiseksi tutkimuskysymyksistä muotoiltiin tarpeeksi selkeitä ja helposti ymmärrettäviä.

Tutkittavien määrän ollessa pieni, vastauksia oli helpompi verrata toisiinsa, mutta tutkittavien pieni määrä myös aiheuttaa sen, että ei ole mahdollista saada tarpeeksi kattavaa kuvaa koko kohdeyrityksen kaikkien työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta. Työntekijöiden haastattelut antavat vain viitteitä yrityksen työhyvinvoinnin todellisesta tilasta. Kuitenkin tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia parantaa erilaisten tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö sekä se, että tutkimuksessa on otettu huomioon sekä työnantajan, että työntekijöiden vastaukset yhdessä ja verrattu näitä toisiinsa. Tämän tutkimuksen tulokset antavat käsitystä ainoastaan Jeesi henkilöstöpalveluiden Iisalmen toimipisteestä, joten Jeesi henkilöstöpalveluiden Kuopion toimipisteen tilannetta ei voida ottaa huomioon tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa on toimittu hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti. Tutkittavilta saatiin asianmukainen suostumus tutkimukseen ja heitä tiedotettiin ennakoon, mitä aihetta tutkimus koski ja kuinka se



suoritettaisiin. Osallistuminen tutkimukseen oli tutkittaville täysin vapaaehtoista. Tutkimusta tehdessä huolehdittiin, että haastatteluun osallistuvien työntekijöiden anonymiteetti säilyisi eikä heitä voisi tunnistaa vastausten perusteella. Tästä syystä tutkimustuloksissa ei mainittu esimerkiksi vastaajien sukupuolia, ikää tai muuta, josta heidät voisi helposti tunnistaa. Myös tutkimustuloksissa käytetyt sitaatit valittiin tutkimusaineistosta opinnäytetyöhön sen mukaisesti, ettei niistä voi tunnistaa vastaajan henkilöllisyyttä.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen. Tehdyistä teemahaastatteluista analysoinnissa tuli esille vahvasti se, että Jeesin arvolupaus näkyy yrityksen toiminnassa työntekijöille, vaikka he eivät tiedä, mikä Jeesin arvolupaus on. Jeesi lupaa olla rehellinen, luotettava ja paikallinen työllistäjä, joka toimii ketterästi. Tämä jo antaa suuntaa siitä, että yrityksessä pidetään huolta työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. Luotettavuus ja rehellisyys vaikuttavat myös työnantajamielikuvaan ja näin yritys pystyy kehittämään sitä haluttuun suuntaan.

### 5.1.1 Työhyvinvointi

Työntekijöille suoritetun haastattelun ja siitä saadun tutkimusaineiston perusteella työhyvinvoinnin käsite määriteltiin hyvin vahvasti pohjautuen Maslowin hierarkian alimman tason fysiologisiin tarpeisiin. Vastauksista kävi ilmi, että työhyvinvointi tarkoittaa vastaajille sitä, että ei ole liikaa stressiä ja työ on itselle mielekästä ja rentoa. Mahdollisuus riittävään palautumiseen oli oleellisena toiveena oman työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja sen edistämiseksi. Hyvä fyysinen kunto tuli myös esille työhyvinvoinnin käsitteen määritelmässä. Työhyvinvointi -käsitteen määrittäminen osoittautui yllättävän vaikeaksi. Vastaajat joutuivat pohtimaan kysymystä ja kukaan vastaajista ei tuonut esille työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta.

Maslowin hierarkian toisen tason turvallisuuden tarpeet tulivat esille aineistossa ja työturvallisuusasiat ovat vastausten perusteella kohdeyrityksessä hyvällä tasolla. Sopivista työvaatteista ja muista tarvittavista työvälineistä on huolehdittu hyvin. Erään vastaajan mukaan Jeesillä pidetään hyvin huolta siitä, että työntekijöillä on oikeanlaiset ja ehjät työvaatteet töissä. Hänen mukaansa *”rikkoutuneiden työvaatteiden tilalle toimitettiin uudet viikonloppuna harrastuspaikalle”*.

Perehdyttämisen osalta oli sekä positiivista, että negatiivista palautetta. Osa koki, että perehdytys on hyvällä tasolla ja hoidettu hyvin, osa koki perehdytyksen jääneen liian vähäiseksi tai kaipaisi enemmän perehdytystä työhönsä sekä työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Tuloksissa mainittiin yksittäisinä tapauksina muun muassa liian vähäinen informaatio, kuinka esimerkiksi sairauslomapäivärahat ja lomapäivät määräytyvät. Osa vastaajista koki, että myös työterveydenhuollon toiminnasta oli saatu liian vähäistä informaatiota ja vastaajilla oli hieman epäselvyyttä, kuinka se kohdeyrityksessä toimii. Lisäksi tapaturmavakuutuksen sisällön kattavuus ja korvaavuus koettiin epäselväksi. Yhdelle vastaajalle oli sattunut työtapaturma ja hänen oli täytynyt soittamalla selvittää toimintatapoja lääkärikäyntien ja korvausasioiden hoidon suhteen. Hän koki saaneensa nopeasti selkeät toimintaohjeet ja *”osaavansa jatkossa toimia heti oikein”*. Riittävällä perehdyttämällä nopeutetaan prosesseja ja helpotetaan ihmisten toimintaa.

### **Palkitseminen**

Palkitseminen kuuluu Rauramon kehittämän työhyvinvoinnin portaiden neljännelle tasolle, joka on arvostus. Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen koettiin hyvinvointia nostattavana tekijänä, mutta erikseen palkitsemista ei nostettu esille haastattelun kehittämissuhteissa. Motivaation nostattajana tulosten perusteella oli korkeimmalla sijalla palkka. Palkka tuli esille kaikissa vastauksissa

Myös hyvä työyhteisö ja työkokemuksen kerryttäminen koettiin motivoiviksi tekijöiksi jatkaakseen nykyisessä työssään. Kerätyn aineiston mukaan kohdeyrityksessä ei ole perinteisen rahapalkan lisäksi mitään muita palkitsemisen keinoja käytössä tai ainakaan niistä ei tiedetä mitään. Vastausten perusteella muita palkitsemisen keinoja ei välttämättä edes tarvita oikeudenmukaisen palkan lisäksi.

Palkan omalla alallaan kokivat kaikki vähintään tyydyttäväksi. Erään vastaajan mielestä *“TES:n mukainen palkka minun alallani on ihan ok ja kaikki alan lisätkin maksetaan”*. Toiveena oli, että palkka kuitenkin nousisi sitä mukaa, kun työkokemusta kertyy lisää nykyisestä työpaikasta. Palkankorotus motivoisi työntekijää kehittämään ammatillista osaamistaan aktiivisesti ja kannustaisi ottamaan enemmän vastuuta työpaikalla.

Työhyvinvoinnin tueksi ehdotettiin muun muassa erilaisia liikunta- ja hyvinvointipalveluita esimerkiksi e-passin tai liikuntasetelien muodossa. Hieronta koettiin myös hyödylliseksi eduksi fyysisen työn rinnalle. Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja ammattitaidon kehittämismahdollisuudet nousivat myös esiin tutkimustuloksista oman työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Hälyttävin tutkimustulos ilmeni kysyttäessä, kuinka kohdeyritys tuo esille työhyvinvoinnin asioita. Vastausten perusteella työhyvinvointia ei kohdeyrityksessä ole käsitelty lähes lainkaan. Kohdeyrityksen esimieshaastattelussa kuitenkin selvisi, että työhyvinvoinnista keskustellaan osan kanssa, mutta kaikkien kanssa asia ei ole tullut puheeksi eikä työhyvinvoinnin tuen keinoista erikseen tiedoteta kohdeyrityksessä. Yli puolet työntekijähaastatteluun osallistuneista oli sitä mieltä, että enemmän tietoa työhyvinvointiin liittyen tarvittaisiin ja työhyvinvointiasioihin olisi tarvetta panostaa enemmän. Työturvallisuusasiat kohdeyrityksessä ovat asianmukaisella tasolla, mutta ilmeisesti turvallisuusasioita ei haastatteluissa ajateltu osaksi työhyvinvointia, koska työturvallisuuden katsotaan yleensä olevan itsestäänselvyys kaikilla työpaikoilla, vaikka asia ei välttämättä aina niin olekaan. Tutkimustuloksissa tulisi ottaa myös huomioon, että osalla vastaajista ei ole aikaisempaa työkokemusta, joten työhyvinvointiin liittyvistä eduista ja palveluista ei ole aikaisempaa tietoa tai kokemusta, jolloin niitä ei osaa edes samalla tavalla odottaa tai kaivata.

Työnantajahaastattelussa selvisi, että kohdeyrityksessä ei mitata työhyvinvointia millään tavalla, mutta asiasta on kuitenkin käyty keskustelua ja työntekijöille tehtävää palautekyselyä on kuitenkin suunniteltu. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi esimiehet ovat miettineet virkistysiltoja, mutta toistaiseksi asia on ollut vain ajatuksen tasolla.

### 5.1.2 Työnantajamielikuva

Tutkimustulosten perusteella mielikuvat yleisesti henkilöstöpalvelualasta vastaajilla olivat *neutraalit*. Osalla vastaajista oli havaittavissa *ennakkoluuloja* henkilöstöpalvelualaa kohtaan ja epäilyjä, kohtaisiko epätasa-arvoisempaa kohtelua työpaikalla muun työpaikan henkilökunnan toimesta sen takia, koska on työllistynyt henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Mainittiin myös ennakkoluulo, että vetäisikö henkilöstöpalveluyritys rahaa välistä, joka olisi täten pois työntekijän palkasta.

Vaihtelevista ennakkoluuloista huolimatta työnantajamielikuva Jeesi Henkilöstöpalveluista oli *positiivinen*. Kaikissa vastauksissa kävi ilmi sanat: *luotettava, joustava, auttavainen ja nopea*. Jeesi henkilöstöpalvelut sai erityisesti kiitosta yhteydenpidon nopeudesta ja *helppoudesta*. Vastaajat kokivat, että Jeesiin on helppoa ja luotettavaa ottaa yhteyttä asiassa kuin asiassa ja asiat hoituvat nopeasti ja tehokkaasti. Erityisesti puhelimitse tapahtuva yhteydenpito koettiin hyvin *toimivaksi ja käteväksi*.

Jeesi henkilöstöpalveluiden arvoista ei ollut vastaajilla varmaa tietoa ennen niiden kertomista heille. Kuitenkin yrityksen arvot kuullessaan kaikki vastaajat kokivat *arvojen näkyvän selkeästi* Jeesin toiminnassa. Jeesi pyrkii jatkuvasti tuomaan yrityksen arvot esille toiminnassa ja luomaan tällä hyvää työnantajamielikuvaa. Barrow´n ja Amblerin tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, joilla on selkeä yritysbrändi ovat vahvoilla rekrytoinneissa tulevaisuudessa. Tämä teoria vahvistaa arvojen näkyvyyden merkitystä yrityksen toiminnassa. Myös Autere ja Kotovirta ovat sitä mieltä, että arv lupaus on enemmän tämän päivän trendi kuin aiemmin yritysten käyttämät missio ja visio.

Aiemmin mainittu palkitseminen ja palkkojen maksaminen työehtosopimuksen mukaan vahvistaa työntekijöiden henkilöstöpalveluun kohdistuvaa luottamusta työnantajana ja parantaa työnantajamielikuvaa. Henkilöstöpalvelut Eila Kaislan mukaan monet uskovat vuokratyössä olevan huonompi palkkaus, joten yrityksen on hyvä tuoda palkkaus asioita avoimesti esille.

Työnantajamielikuvaan vaikuttavat turvallisuuden tunteet tulevat esille Jeesillä rekrytoinnin jälkeisessä perehdytyksessä. Perehdyttämisen yhteydessä käydään kaikkien kanssa tavallisia asioita työyhteisön toiminnasta ja työpaikalla toimisesta. Työn vaarat ja työturvallisuus huomioidaan vielä tarkemmin heidän kohdallaan, jotka työllistyvät työpaikkoihin, joissa on tavallista suurempia työturvallisuus riskejä. Kuten Maslow´n tarvehierarkiassa tulee esille niin, turvallisuus on ihmisen perustarpeita. Se että ketään ei tietoisesti asetetaan vaaran tai riskin kohteeksi työpaikalla luo turvallisuuden tunnetta ja vahvistaa työnantajamielikuvaa, kun työntekijästä aidosti välitetään.

### **Palvelut ja johtaminen**

Tyytyväisyysaste Jeesin toimintaan ja esimiestyöhön oli hyvä. Vastausten keskiarvoksi tuli 8,6, kun asteikko arvostelussa oli 1-10. Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa mitään kehitettävää, vaikka eivät aivan täyttä arvosanaa antaneetkaan. Kehittämissideoissa esiin tuli muun muassa työterveyspalveluista ja palkkojen määräytymisestä lisäinformaation antaminen.

Esimiestyön toivottiin olevan kannustavaa ja läheistä, jotta se edistäisi työntekijän työmotivaatiota. Olisi myös positiivista, jos esimies olisi aina tavoitettavissa ja häneen uskaltaisi ottaa yhteyttä asiassa kuin asiassa. Yrityksen visiona on olla toimialan paras palveluyritys tavoitettavuudessa ja laadussa niin vastausten perusteella tavoitettavuus on tärkeää myös työntekijöille.

Kohdeyrityksen viestinnän osalta palaute oli pelkästään positiivista, eikä mitään kehitettävää tulosten perusteella ollut. Viestintä työntekijän ja Jeesin välillä on helppoa, nopeaa ja sujuvaa. Viestinnän välineet ovat riittävän monipuoliset ja itselle sopivan viestinnän keinon saa valita aina sen hetken tarpeen mukaan.

## 5.2 Johtopäätökset

Työnantajalla oli selkeitä ajatuksia työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Työhyvinvointia arvostetaan ja sen koettiin olevan turvana toiminnan jatkuvuudelle tulevaisuudessa. Tutkimustuloksista kuitenkin ilmeni, että toiminnassa työhyvinvoinnin keinot eivät nousseet esille toivotusti eikä konkreettista työhyvinvoinnin kehittämistä ole toteutettu, vaikka paljon hyviä ajatuksia ja suunnitelmia työhyvinvoinnin kehittämistä varten on. Yrityksen strategiaan ei erikseen ole otettu työhyvinvointia mukaan eikä työhyvinvointia strategisesti pyritä yrityksessä kehittämään, joka ilmeni myös tutkimuksen tuloksista. Tästä voidaan todeta, että tehokkain ja toimivin tapa saada työhyvinvointi yrityksessä nousuun on ottamalla se osaksi yrityksen toimintastrategiaa. Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen johtaminen, seuranta ja kehittäminen tuottavat tuloksia ja edellytyksenä on, että työhyvinvointia täytyy myös mitata. Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää, jotta yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta saadaan tarvittavaa informaatiota, jonka pohjalta työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan ylipäätään tehdä.

Vertaillen työnantajan ja työntekijöiden vastauksia työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä, voidaan todeta, että suurimpina vaikuttavina tekijöinä yksilön työhyvinvointiin on myös Rauramon työhyvinvoinnin portaissa mainitut terveys, turvallisuus ja yhteisöllisyys. Työntekijän hyvä fyysinen ja henkinen kunto luo perustan koko työhyvinvoinnille, jolle pyritään organisaation toimesta luomaan tarvittavat edellytykset muun muassa työkuormituksen hallinnalla ja toimivalla työterveyshuollolla. Turvallisilla ja ergonomisilla työvälineillä ja toimintatavoilla sekä laadukkaalla perehdyttämisellä varmistetaan turvallisuus työpaikalla. Yhteisöllisyydestä huolehditaan positiivisella ja kannustavalla työilmapiirillä, joka koskee työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, mutta myös johtamista yrityksessä. Myös Rauramon työhyvinvoinnin portaiden kaksi ylintä tasoa: arvostus ja osaaminen oli esillä, mutta ei niin tärkeissä rooleissa verrattuna alempien tasojen osa-alueisiin. Nämä voidaan siis todeta näin ollen työhyvinvointia täydentävinä tekijöinä. Voi olla myös, että ehkä arvostukseen ja osaamiseen liittyviä tekijöitä, kuten osaamisen hallinta sekä palaute ja palkitseminen, ei osata yhdistää niin selkeästi työhyvinvoinnin käsitteen alle. Näistä asioista voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta kannattaa tuoda enemmän esille ja tähdätä siihen, että kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät otettaisiin huomioon yrityksen toiminnassa ja niistä kerrottaisiin tarpeeksi kattavasti työntekijöille. Olisi tärkeää tuoda ilmi asioita, jotka vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin sekä muistaa kertoa myös perustelut, miksi nämä asiat ovat tärkeitä.

Vertaillen työnantajan ja työntekijöiden vastauksia työnantajamielikuvasta ja sen rakentumisesta, voidaan todeta, että tärkeimpänä osa-alueena työnantajamielikuvan rakentumisessa ovat erityisesti sisäiset tekijät. Tasa-arvoinen kohtelu kaikkia työntekijöitä ja asiakkaita kohtaan on suuressa roolissa positiivisen työnantajamielikuvan rakentumisessa. *Luotettavuus, rehellisyys ja läpinäkyvyys* kaikessa toiminnassa luo positiivista työnantajamielikuvaa. Tästä konkreettisesti esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi se, että palkat maksetaan aina ajallaan ja oikein. Tasavertaisesta kohtelusta pidetään huoli muun muassa sillä, että mahdolliset tulos- ja tuotantopalkkiot asiakasyrityksessä maksetaan myös henkilöstöpalvelun kautta työllistyneille työntekijöille, jolloin taataan yhdenvertaisuus muun työpaikan henkilöstön kanssa. Luottamuksen vahvistamisesta kertoo haastatteluissa esille tullut erään vastaajan

kommentti *”Minulle luvattiin minulle sopiva työpaikka ja yllätyin, kun työpaikka tosiaan löytyi nopeasti”*. Lupausten pitäminen ja rekrytoinnin onnistuminen vahvistaa luottamusta, josta työnantajamielikuva vahvasti koostuu.

Myös työnantajamielikuvan ulkoisilla tekijöillä on merkitystä ja esimerkiksi markkinointi sosiaalisessa mediassa ja erilaisiin tapahtumiin osallistuminen (rekrytointimessut, oppilaitostapaamiset jne) ja työpaikkailmoituksiin panostaminen auttavat luomaan positiivista työnantajamielikuvaa. Myös kaikessa yrityksen markkinoinnissa on tärkeää huolehtia toiminnan luotettavuudesta ja läpinäkyvyydestä. Tästä esimerkkinä voidaan mainita, että työpaikkailmoituksissa ilmoitetaan henkilöstöpalvelun asiakkaana toimivan työpaikkayrityksen nimi selkeästi. Joissakin henkilöstöpalveluyrityksissä tätä toimintatapaa ei käytetä ja yritysten nimet ovat poistettu näkyvistä työpaikkailmoituksissa.

## **Kehitysideat**

### ***Työhyvinvointi***

1. Tehdään työntekijöille LIITTEEN 3 mukainen työhyvinvointikysely.
2. Toteutetaan työhyvinvointikysely, esimerkiksi kvartaaleittain tai puolivuositain. Tällöin saadaan vertailukelpoista tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja kehityksestä. Tällä tavoin pysytään ajan tasalla henkilöstön tilanteesta ja kyselyn avulla pyritään kehittämään toimintaa paremmaksi. Kyselyn avulla otetaan henkilöstö mukaan toiminnan kehittämiseen ja luodaan yhteenkuuluvuutta ja sitoutetaan henkilöstöä. Yhteisöllisyys on Rauramon työhyvinvoinnin portaiden kolmas porras. Huolehtimalla työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämällä sitä voidaan parantaa työnantajamielikuvaa. Työhyvinvoinnista välittäminen vaikuttaa positiivisesti mieleen. Hyvinvoiva työntekijä saa aikaan enemmän tulosta (Great place to work julkaisuaika tuntematon).
3. Pyritään sitouttamaan työntekijöitä Jeisiin huolehtimalla heidän työtyytyväisyydestään kehittämällä työtyytyväisyyttä kyselyistä saatujen tulosten pohjalta ja tarjoamalla juuri heille *sopivia työllistymisratkaisuja*. Tuodaan esille pyrkimys huomioida työntekijän muuttuvia tarpeita ja motivatiota lisääviä asioita. Esimerkiksi ollaan mukana työntekijän ja työnantajayrityksen kanssa yhdessä neuvottelemassa työntekijän työajoista ja työtunneista.
4. Työntekijäkohtainen sairauspoissaolojen seuranta: omailmoitusten määrä 2 kuukauden aikana, joissa poissaolo 1-3 päivää. Yli 3 päivää kestävien poissaolojen seuranta ja tarkastelu 6 kuukauden aikana. Tällä tavoin on tarkoitus tunnistaa työntekijän tarvitsema tuki varhaisessa vaiheessa. Puuttuminen poissaolojen lisääntymiseen on tehtävä ajoissa. Samalla tulee ohjata työntekijää poissaolojen vähentämiseksi tarvittavalla tavalla esimerkiksi selvittämällä työoloja työpaikalla tai ohjaamalla työterveyshuoltoon. (Puljujärvi 2018.)

### ***Perehdyttämisohjelma***

1. Tehdään kattava *perehdytysmateriaali* omaan, jo olemassa olevaan sovellukseen, jota työntekijät käyttävät. Tässä materiaaliosuudessa käydään selkeästi läpi kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat,

kuten sairauslomaan liittyvät käytänteet, työterveyshuollon toiminta, palkkausperusteet, lomapäivät, työtuntikirjaukset, irtisanoutuminen jne. Hyvällä perehdyttämällä varmistetaan asioiden sujuvuus ja säästetään aikaa. Hyvän perehdytyksen saaneelle työntekijälle tulee arvostettu tunne. Tunne, että hän on tärkeä ja hänestä välitetään. Nämä kaikki vahvistavat turvallisuuden tunnetta. Turvallisuus on iso osa työhyvinvointia ja kuuluu Rauramon työhyvinvoinnin portaissa toiselle portaalille.

2. Perehdyttämisen onnistumista voi selvittää uusille työntekijöille sähköpostitse tehtävällä ”tulokaskyselyllä”. Tehdään *perehdyttämisen tarkastuslista*, jossa on listattuna edellä mainitut perehdyttämisen asiat tarkasti eriteltyinä. Käytetään tätä listaa apuna selvitettäessä, onko kaikki perehdytettävät asiat käyty läpi tarpeeksi hyvin. Näin saadaan helposti selville työntekijän tiedon taso perehdyttämiseen kuuluvissa asioissa. Käydään paremmin läpi työntekijän kanssa vähälle huomiolle jääneet asiat.

### ***Henkilöstöedut / Palkitseminen***

1. Yritys voisi ottaa käyttöön mahdollisuuden työntekijälleen *motivaatioprofiilin* tekemiseen. Tällä erotetaan muista henkilöstöpalveluyrityksistä ja näin luodaan kilpailuetua sekä kehitetään työnantajamielikuvaa. Tuodaan henkilöstöetua esille esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. Motivaatioprofiilia voidaan hyödyntää niin yksityis- kuin työelämässäkin esimerkiksi ammatinvalinta- ja urasuunnittelussa.
2. Henkilö joka yrityksessä vastaa median päivittämisestä lisää verkkosivuille tiedon jo olemassa olevasta *vapaa-ajan vakuutuksesta* Jeesin henkilöstölle. Sen arvon voisi esittää konkreettisten esimerkkien avulla, esimerkiksi millaisen edun työntekijä saa, kun jalka murtuu pyörälenkillä. Lisäksi voisi mainita hoitoon pääsyn nopeuden ja käytettävissä olevat yhteistyökumppanit eli terveysasemat.
3. Esimiehet kertovat avoimesti työntekijälle jo rekrytointivaiheessa, että Jeesin työntekijänä hänellä on *oikeus työnantajayrityksen maksamaan tulos- / kannustepalkkioon* ja muihin henkilöstöetuihin, mikäli työnantajalla ne ovat käytössä. Tämä luo työntekijälle arvostuksen tunnetta, joka on Rauramon työhyvinvoinnin portaiden neljännen askelman tarve. Se luo hyvää työnantajamielikuvaa, ja lisää positiivista luottamusta ja arvostusta henkilöstöpalvelualaa kohtaan.
4. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisellä on jatkuva oppimisen ja kehittämisen tarve. Jeesi voisi tarjota työntekijöille Jeesi henkilöstöpalveluiden verkkosivuilla valmiiksi valikoituja linkkejä oppimista ja itsensä kehittämistä tukeville sivustoille. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen julkaisema *Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä -työkirja*. Se on tarkoitettu työyhteisöille, jotka haluavat kehittää työyhteisönsä vuorovaikutusta. Raportin lähdeluettelossa on kerrottuna tarkempi verkko-osoite, josta tämä työkirja löytyy. (TTL 2016.)
5. Oppimiseen ja turvallisuuteen liittyen Jeesi voisi tarjota henkilöstölleen tukea ja opastusta työssä tarvittavien koulutusten ja todistusten hankintaan. Esimerkiksi hygieniapassin suorittaminen, jota tarvitaan ravintola-alalla. Hygieniapassitestin hinta verkossa on 6,90 - 9,90 euroa harjoitteluajan keston mukaan (Hygieniapassi julkaisuaika tuntematon). Tämä olisi hyvä kertoa verkkosivuillakin.

6. Jeesi voisi järjestää henkilöstölleen SPR:n ensiapukoulutuksen tai työturvallisuuden perehdytyksen. Näitä on mahdollisuus hankkia myös verkkokoulutuksena. Neljän tunnin SPR hätäensiapukurssi - verkkokurssi maksaa 85 euroa +alv/osallistuja. Hinta sisältää ensiapukortin. Tai ensiapukurssi lähikoulutuksena 570 euroa/ryhmä. (Suomen ensiapukoulutus julkaisuaika tuntematon).
7. Yhteisöllisyyttä voisi kehittää järjestämällä työntekijöille mahdollisuuden tavata toisiaan jossakin tapahtumassa. Se voisi olla, vaikka pikkujoulut Jeesin toimistolla, jolloin tarjolla on pientä syötävää ja juotavaa teemaan sopivasti. Toinen ehdotus yhteisöllisyyden kehittämiseen on Whats app ryhmä tai joku muu viestinnän kanavan kautta oleva ryhmä Jeesin työntekijöille. Ryhmässä voisi jakaa tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista ja ryhmäytyä ja siten saada uusia kavereita.

### ***Työnantajamielikuva***

1. Lisätään Jeesin verkkosivuille työntekijöiden ja työnantajayritysten hyviä kokemuksia Jeesin palveluista. Nämä vahvistavat positiivista työnantajamielikuvaa Jeesistä. Kertomukset voivat olla esimerkiksi työntekijän näkökulmasta, kuinka nopeasti työllistyi, miten rekrytointi sujui, miten palkan maksaminen on onnistunut, millaista yhteistyö on ollut Jeesin kanssa ja keille hän suosittelee Jeesin palveluita. Tarinoiden esille tuomisessa on hyvä huomioida nimenomaan työhyvinvoinnin näkökulma ja tuoda esille se, että tämä asia on tärkeä yritykselle. Haastattelussa tuli esille, että työvaateasiaa pidetään yrityksessä tärkeänä niin kannattaa korostaa sitä. Työntekijälle voisi antaa pienen palkkion tarinansa jakamisesta. Vaikkapa hierontalahjakortti, joita joku tutkimuksen vastaajista toivoi.
2. Huomioiden jatkossa lisääntyvän ulkomaisen työvoiman niin verkkosivuilla olisi hyvä olla valmiina painikkeet, joista kielen voi vaihtaa Ruotsin tai Englannin kielelle. Helpottaa lukemista paljon. Verkkosivuilla voisi mainita myös sen, että yritys pyrkii auttamaan työntekijöitä tarvittaessa muissakin työllistymiseen liittyvissä asioissa.
3. Esimiehet voisi pyytää työntekijöitä suosittelemaan Jeesiä ja sen palveluita omalle lähipiirilleen. Työntekijät voisivat jakaa omassa sosiaalisessa mediassa hyviä kokemuksiaan Jeesistä.
4. Jeesin verkkosivuilla henkilöstö on esitelty tällä hetkellä ilman henkilöiden kuvia. Kuvallinen henkilö jää paremmin mieleen. Kuvalliset henkilöesittelyt tuovat henkilöt konkreettisemmin olemassa oleviksi ja helpommin lähestyttäviksi. Kuvallinen profiili voi kasvattaa kontaktien määrää jopa 15 kertaiseksi. (Iltalehti 2016.) Suosittelemme että kuva jokaisesta henkilöstön edustaja lisätään verkkosivuille.
5. Näkyvyyden lisääminen sosiaalisessa mediassa. Jeesillä on tilit Facebookissa, Instagramissa ja LinkedInissä. Julkaisut näissä medioissa ovat avoimia työpaikkoja. LinkedInissä julkaisuja ei ole tällä hetkellä lainkaan. Toimitusjohtajan on hyvä tehdä yhdessä henkilöstön kanssa selkeä strateginen toimintasuunnitelma sosiaalisen median markkinointiin, jolloin toiminta pysyy aktiivisena ja johdonmukaisena. Suunnitelmassa tulee päättää, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Vastuuttamisen myötä toimitusjohtaja voi seurata tekemistä ja kehittää sitä edelleen. Monipuolisemmat julkaisut antavat laajemman työnantajamielikuvan yrityksestä. Näkyvyydellä sosiaalisessa mediassa voidaan vaikuttaa työnantajamielikuvaan ulkoisesti. Tänä päivänä etenkin nuoret työnhakijat seuraavat paljon sosiaalista mediaa ja luottavat siihen. Tässä opinnäytetyössä ei juurikaan käsitelty markkinointia, vaikka se on iso osa työnantajamielikuvan luomista.



6. Hankkimalla yritykselle Great Place to Work – sertifiointin, yritys voi parantaa työnantajamielikuvaa käyttämällä sertifiointia yrityksen markkinoinnissa. Great Place to Work-verkkosivuilla on selkeät ohjeet, kuinka sertifiointia voi hakea osoitteesta [greatplacetowork.fi](http://greatplacetowork.fi)
7. Toimistolla voisi olla muutaman kerran vuodessa ns. avoimet ovet tapahtuma, jolloin yrityksen henkilöstö on paikalla ja heitä voi vapaasti jututtaa. Henkilökohtainen tapaaminen vahvistaa luottamusta ja parantaa työnantajamielikuvaa. Esimies voisi tiedottaa tästä yrityksen verkkosivuilla ja sisäisessä viestinnässä. Tapahtuma olisi avoin kaikille yrityksen työntekijöille ja työnhakijoille. Työntekijät voisivat kertoa kokemuksistaan työnhakijoille. Vapaamuotoinen tapahtuma on helposti lähestyttävämpi kuin virallinen aikatauihin sidottu tapahtuma. Tämän tapahtuman yhteyteen voisi liittää kahvittelua ja ilmoittaa siitä verkkosivuilla. Suomalaisille ilmainen kahvitarjoilu toimii aina ja saa aikaan liikettä. Toki tapahtumissa on hyvä huomioida yrityksen resurssit.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka, työnantajamielikuvaa voitaisiin kehittää Jeesi henkilöstöpalveluyrityksen Iisalmen toimipisteessä työhyvinvointia kehittämällä. Tutkimusta varten laadittiin teoriaan perustuvia kysymyksiä työhyvinvoinnista sekä työnantajamielikuvasta ja näiden avulla saatiin vastauksia. Tutkimuksessa kysyttiin, millainen on yrityksen työhyvinvoinnin nykytila? Työnantajamielikuvasta kysyttiin, että mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen ja millä työhyvinvoinnin keinoilla työnantajamielikuvaa voisi kehittää. Näiden kysymysten avulla saatiin tutkimukseen osallistujilta riittävästi vastauksia ja päästiin tutkimuksen tavoitteeseen.

Tässä yrityksessä ei ole aiemmin tehty mitään henkilöstötutkimusta eikä näin ollen työhyvinvoinnin tutkimustakaan. Tämän tutkimuksen tuloksia ei siis voida verrata yrityksen aiempiin tuloksiin. Tämän opinnäytetyön myötä kohdeyritys tuli tietoisemmaksi yrityksen työhyvinvoinnin tilasta ja sai konkreettisia esimerkkejä ongelmakohtista ja kehittämideoista. Tehty tutkimus motivoi yritystä kehittämään toimintaansa ja antaa hyvän perustan, jonka pohjalta toimintaa ja sen kehittämistä on helppo lähteä jatkamaan kasvusuuntaisesti.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstöpalvelut Jeesi Oy:n työhyvinvoinnin nykytila on työntekijöiden mielestä melko hyvä, koska heillä ei ollut juurikaan kehittämisehdotuksia eikä puutteita. Tutkimuksessa ei verrattu työntekijöiden aiempaa kokemusta työhyvinvoinnista, vaan pelkästään kokemusta tämän yrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Työntekijöillä ei ollut kokemusta aikaisemmasta työhyvinvointitutkimuksesta. Sen vuoksi heidän oli vaikea aluksi muodostaa käsitystä, mitä työhyvinvointi konkreettisesti tarkoittaa. Heillä oli melko suppea käsitys, mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja erään vastaajan mukaan *”työhyvinvointiin panostaminen on kuntosalin käyttömahdollisuus työnantajan puolesta”*. Samaan suppeaan mielikuvaan viittaa vastaus puhuttaessa työajoista: *”Teen töitä 40 tuntia viikossa.”* Pyydettyessä tarkennusta työajoista vastaaja lisäsi lauseeseen sanan *”arkisin”*.

Tutkimuksen perusteella henkilöstöpalveluyrityksen työnantajamielikuva oli kaikilla vastaajilla muuttunut positiivisempaan suuntaan Jeesillä työskentelyn aikana, joten yrityksen tekemiset ovat saaneet työntekijöiden mielikuvan henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelystä paremmaksi. Erityisesti työntekijät olivat positiivisesti yllättyneitä yrityksen maksamasta palkkatasosta. Työntekijöillä oli ennakkokäsitys, tämän vuoksi muutama vastaaja sanoi näin: *”luulin, että vuokrafirmat vetävät välistä”*. Riittävä palkkataso ja palkanmaksun oikeellisuus vahvistavat työntekijöille hyvää työnantajamielikuvaa.

Työntekijöiden työnantajamielikuva oli linjassa sen mielipiteen kanssa, joka yleisesti on ihmisillä henkilöstöpalveluyrityksistä. Työskentely henkilöstöpalveluyrityksen kautta koetaan vähemmän arvostetuna kuin työllistyminen suoraan työnantajayritykseen. Henkilöstöpalvelut Eila Kaislan mukaan oman mielikuvan perusteella moni työnhakija saattaa jättää työn hakematta henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Vaikka yleinen mielikuva, ja vastaajien mielikuva ennen työllistymistään eivät ole kysyttäessä kovin positiivisia niin henkilöstöpalveluliiton teettämän tutkimuksen mukaan mielipiteet vuokratyötä kuitenkin kehittyvät positiiviseen suuntaan. Tästä voidaan todeta, että asioita tehdään oikein ja alan mielikuva kehittyy myönteiseen suuntaan. Samaan tulokseen viittaa henkilöstöpalvelualan liikevaihdon

kasvu, joka on ollut viime vuosina hyvä. Alan liikevaihtoa seuraa kuukausittain ja vuosittain henkilöstöpalveluliitto.

Tutkimuksessa esille tuli hyviä kehittämiskohteita työnantajamielikuvan kehittämiseen. Yrityksen verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta tuleva mielikuva yrityksestä ei vastaa yrityksen arvoja ja panostusta työhyvinvointiin. Näitä osa-alueita olisi tärkeä kehittää, koska tulevaisuudessa suurin osa työntekijän työnantajamielikuvasta muodostuu näistä tekijöistä. Yrityksen näkyvyys sähköisissä medioissa lisää sen tunnettavuutta sekä mahdollisia yhteydenottoja työnhakijoilta. Etenkin työntekijöiden positiiviset kokemukset yrityksessä työskentelystä on hyvä tuoda jatkossa esille.

Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot eivät tule selkeästi yrityksen viestinnässä ja muussa toiminnassa esille työntekijöille, jolloin työntekijöiden kokemus työnantajan työhyvinvoinnin arvostuksesta ei tule konkreettisesti heille esille. Tutkimuksen tuloksena saatiin vastauksia riittävästi tutkimuskysymyksiin ja näiden pohjalta voitiin tehdä useita konkreettisia kehitysehdotuksia sekä työhyvinvoinnin että työnantajamielikuvan kehittämiseen. Tutkimus tulosten perusteella yritys voi muuttaa toimintatapojaan, jolloin työnantajamielikuva paranee ja työntekijöiden rekrytointi helpottuu. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja haluavat jatkossakin työskennellä Jeesi henkilöstöpalveluilla.

Tutkimuksen myötä yrityksen henkilöstölle on tullut ns. herättelyä työhyvinvoinnin asioiden parempaan esille tuomiseen yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Haastattelukysymykset olivat laajoja ja näiden myötä esimiehelle tuli keskustelun myötä hyviä ideoita, kuinka he voivat tulevaisuudessa parantaa joitakin nykyisiä toimintatapojaan. Kaikissa haastatteluissa tuli selkeästi esille tarve selkeämmälle ja täydennetylle perehdytysmateriaalille, jonka esimies lupasi hoitaa omalta osaltaan kuntoon.

Kuten Rauramon työhyvinvoinnin portaissa kerrotaan, niin myös tutkimukseen vastanneet kokivat työpaikalla merkitykselliseksi asiaksi *”yhteisöllisyyden ja porukkaan kuulumisen.”* Samoin Rauramon mukaan toisen työhyvinvointi portaan turvallisuus asiat korostuivat puhuttaessa työvaatteista. Samaan teoriaan viitaten niin yksikään vastaajista ei tuonut vastauksissa esille ihmisen perustarpeisiin kuuluvia asioita kuten ravinto ja lepo. Tutkimuksessa ei selvinnyt näiden asioiden tila ja merkitys työntekijöille.

Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden tietämys yrityksen halusta kehittää työhyvinvointia lisääntyi, kuten myös heidän oma tietonsa ja aiheen laajuus. Tiedon lisääntyttyä he osaavat jatkossa kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin asioihin omassa päivittäisessä työssään. He osaavat vaatia yritykseltä konkreettisia tekoja parempien työolojen puolesta. Kun työntekijät voivat hyvin he pystyvät suoriutumaan työstään hyvin. Hyvät työntekijät ovat arvokkaita ja tuovat yritykselle tuloja ja varmistavat toiminnan jatkuvuuden.

## 6.2 Prosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitellussa aikataulussaan, vaikka välillä työelämän ja opiskeluiden yhteensovittaminen aiheutti aikatauluhaasteita. Opinnäytetyölle annettiin tavoite olla viimeistään joulukuuhun 2021 mennessä valmis ja siitä pidettiin lujasti kiinni. Annettu aikaraja auttoi pysymään aktiivisena ja työskentelemään tehokkaasti opinnäytetyöprosessin parissa. Työssä edettiin alussa tehdyn työsuunnitelman mukaisesti vaihe kerrallaan. Ensin työstettiin teoriaosuutta ja tämän jälkeen siirryttiin itse tutkimuksen tekemiseen teoritiedon lisätessä opinnäytetyön tekijöiden osaamista työhyvinvoinnista ja työnantajamielikuvasta. Ilman mitään tarkasti sovittua deadlinea tutkimuksen tekeminen olisi

voinut pitkittyä liikaa, jolloin sitoutuminen opinnäytetyöprosessiin olisi voinut heikentyä sekä opinnäytetyön tekijöillä kuin myös toimeksiantajallakin.

Opinnäytetyöprosessin ensimmäisenä haasteena oli aiheen rajaaminen, koska alustava aihe oli liian laaja sellaisenaan toteutettavaksi. Opinnäytetyöohjaajan avustuksella opinnäytetyön aihe saatiin rajattua sopivaksi ja näkökulma, jolla työhyvinvoinnin kehittämiseen syvennyttiin, muuttui työssä hieman. Haasteita aiheuttivat myös muutamat puuttuvat lähdemerkinnät. Osa lähdemerkinnöistä jäi merkitsemättä teoreettisen viitekehyksen kirjoittamishetkellä. Tämä aiheutti ylimääräistä työtä ja vei aikaa. Olisi selvinnyt paljon vähemmällä työllä, jos kaikki lähdeviitteet olisi kirjoitettu ylös heti viittaushetkellä oikeaoppisesti. Molemmilla opinnäytetyöntekijöillä oli ajatus, että lähdemerkinnät merkitään heti, mutta siitä huolimatta muutamia lähdeviitteitä jäi teoriaosuudesta puuttumaan. Lähdemerkinnät kuitenkin saatiin lopulta korjattua oikein ennen opinnäytetyön palauttamista.

Yhteistyö sujui hyvin ja työt oli jaettu tasapuolisesti molempien opinnäytetyön tekijöiden kesken. Yhdessä työskenteleminen mahdollisti miellyttävän opinnäytetyökokemuksen, koska oli toinen, kenen kanssa pystyi jakamaan ajatuksia ja jolta pystyi tarvittaessa kysymään neuvoa ja mielipiteitä opinnäytetyöhön liittyen. Prosessin aikana käytiin opinnäytetyöohjaajan kanssa videoneuvotteluita, joissa käytiin läpi opinnäytetyön tilannetta ja sovittiin mahdollisista korjauksista materiaalisissa. Nämä toimivat hyvin myös motivointikeinona ja innostivat tekemään työtä eteenpäin. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli sujuvaa ja työtä varten saimme niin sanotusti vapaat kädet, miten lähtisimme etenemään kehittämistehtävässä. Toimeksiantaja oli hyvin tavoitettavissa ja kaikki tarvittava tieto saatiin häneltä opinnäytetyöprosessia varten hankittua.

Teoriaosuus onnistui hyvin ja lähdemateriaalia aiheeseen liittyen löytyi paljon. Teoriaosuuteen olisi saanut vielä paljon enemmänkin materiaalia, mutta päätimme pysyä nykyisessä määrässä, joka mielestämme on riittävästi. Mukaan mahtui myös ulkomaalaisia lähteitä. Kirjallisuus aiheesta oli mielenkiintoista ja aiempia tutkimuksia aiheesta löytyi teorian kirjoittamisen tueksi. Tutkimuskysymykset oli hyvä pitää koko ajan mielessä tutkimusta tehdessä, jotta kirjoittaminen ei lähtenyt liikaa vaeltamaan aiheen ohitse.

Haastattelut sujuivat hyvin, vaikka aluksi haastateltavien hankkiminen aiheutti vaikeuksia. Haastateltavien määrä jäi pieneksi, mutta saimme haastattelut toteutettua. Joskin tutkimustulokset antavat sellaisenaan vain viitteitä kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta. Vaikka tutkittavan joukon määrä jäi vähäiseksi, saimme mielestämme tarvittavan hyvän kuvan vastausten perusteella kohdeyrityksen nykytilasta. Kuten aiemmin on mainittu, saatiin tutkimuksen pohjalta koottua kehitysehdotuksia kohdeyrityksen työhyvinvoinnin sekä työnantajamielikuvan kehittämisen tueksi.

### 6.3 Oma ammatillinen kasvu

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen kaikin puolin. Prosessi kasvatti meidän ammatillisia valmiuksiamme toimia erilaisissa kehittämistehtävissä. Opimme kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä lisää. Työhyvinvointiin syvällisempi tutustuminen toi lisää ymmärrystä eri osa-alueista, fyysisen ja psyykkisen puolen hyvinvoinnista ja näiden suhteesta toisiinsa. Kuten esimerkiksi tämä että, tieto pitkään jatkuvan työstressin on todettu lisäävän fyysisiä oireita ja sairastumisalttiutta (Virolainen, 12) vahvisti aiempaa tietämystämme näiden asioiden yhteydestä. Jatkossa ymmärrämme

paremmin, että työhyvinvoinnista puhuttaessa tulee huomioida myös yksilön omat elintavat ja elämäntilanne (Virolainen, 11-13). Työhyvinvointi ei siis koostu pelkästään työpaikalla tapahtuvista asioista. Työhyvinvoinnista opittuja asioita voimme hyödyntää omassa elämässä ja tulevaisuuden työpaikoilla. Työhyvinvoinnin kehittämistä puhuttaessa työpaikoillamme osaamme huomioida eri näkökulmia ja ehdottaa kokeilemisen arvoisia toimenpiteitä. Meidän suhtautumisemme työhyvinvoinnin mittaamiseen on kehittynyt positiiviseen suuntaan.

Opinnäytetyöprosessi ja työhyvinvointiin syvälinen perehtyminen kasvatti kiinnostusta ja halua yhä enemmän henkilöstöhallinnon ja työhyvinvoinnin parissa työskentelemiseen tulevaisuudessa. Henkilöstöhallinnon työssä voimme käyttää oppimiamme työhyvinvoinnin määritelmiä, joista esimerkiksi Ahosen (2005) määritelmässä ”työminä” ja ”yksityisminä” ovatkin yksi ja sama henkilö eli kokonaisuutena. Helposti ajatellaan, että ihminen käyttäytyy töissä eri tavalla kuin vapaa-ajalla mutta tämän määritelmän mukaan näin ei ole. Se on hyvä huomioida ja verrata tietoa muuhun opittuun tietoon. Vaikka työhyvinvoinnin malleja on useita, niin kuitenkin niiden perustana on terveys ja toimintakyky. Työhyvinvointiin liittyvää tietoa verkossa ja kirjallisuutena on paljon saatavilla, ja sitä tarkastelemalla opimme löytämään itselle sopivia kehittämisen keinoja omalle työpaikalle. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole vain yksilön vaan koko organisaation vastuulla (TTL julkaisuaika tuntematon.)

Opinnäytetyön kautta pääsimme myös tutustumaan henkilöstöpalveluyritysten toimintaan ja opimme toimialasta ja sen toimintatavoista paljon. Oma mielikuva henkilöstöpalvelualaa kohtaan kirkastui ja tämän työn oppien perusteella voimme todellakin suositella työllistymistä henkilöstöpalvelualan kautta. Työnantajamielikuvaan liittyvään kirjallisuuteen ja muuhun teoriamateriaaliin tutustuessa, opimme ymmärtämään laajemmin, kuinka useat asiat todella vaikuttavat työnantajamielikuvaan, kuten yrityksen arvot, strategia, asiakkaat ja kilpailijat. Työnantajamielikuvan tärkeys yrityksen liiketoiminnalle vahvisti aiempia mielikuviamme asiasta.

Tämä opinnäytetyö oli ensimmäinen laadullinen tutkimus, mitä olemme koskaan tehneet ja tutkimusprosessi oli kiinnostava ja vastaan tuli paljon uutta, josta varmasti on hyötyä työelämään myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen myötä opimme laadullisen tutkimuksen toimintatavoista ja siihen soveltuvista aineistonkeruumenetelmistä. Ymmärrämme, minkä kaltaiseen tutkimukseen mitään analyysitapa tai aineistonkeruumenetelmää kannattaa käyttää, ja mitkä ovat eri tapojen vahvuudet ja heikkoudet. Opimme tekemään ja suorittamaan teemahaastattelut yrityksessä eri asemilla oleville henkilöille. Haastattelutilanteet olivat meille uusia ja opettavaisia. Erilaisten haastatteluiden suunnittelu, järjestäminen ja toteuttaminen voi tulevaisuuden työssä olla hyvinkin tärkeässä roolissa.

Opinnäytetyö opetti sekä yllätti, kuinka paljon työtä ja aikaa tutkimuksen suunnitteluun, toteutus ja tulosten analysointi vie. Tutkimuksen tekeminen on pitkä prosessi ja aina löytyy aihetta myös lisätutkimukselle. Tutkimus vaatii paljon aiheeseen perehtymistä ja syventymistä sekä hyviä vuorovaikutus- ja organisointitaitoja. Opimme hyödyntämään erilaisia aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, kuten esimerkiksi teemahaastattelua ja sisällönanalyysia.

Koimme opinnäytetyön tekemisen parityöskentelynä erittäin antoisana ja tämä oli meille juuri oikea tapa toimia. Yhdessä tekemällä saimme laajasta aiheesta selkeämmän ja yhtenäisemmän kokonaisuuden yhden henkilön työmäärän pysyessä kohtuullisena. Se myös varmisti työn sujuvan etenemisen, kun oli aiheeseen perehtynyt ja motivoitunut henkilö yhdessä tekemässä opinnäytetyötä.

Opinnäytetyöprosessin aikana huomasimme, mikä työskentelytapa sopii juuri itselle parhaiten. Ei ole olemassa vain yhdenlaista toimivaa työskentelytapaa jokaiselle, vaan se on hyvin yksilöllistä jokaisen kohdalla. Toinen meistä koki tehokkaimmaksi tavaksi tehdä opinnäytetyötä aina useamman tunnin kerrallaan, jotta aiheeseen pääsi perehtymään kunnolla ja sisäistämään tutkimusaiheen. Mieluummin varasi aikaa koko päiväksi opinnäytetyön parissa työskentelyyn sen sijaan, että olisi tehnyt opinnäytetyötä useana peräkkäisenä päivänä vähän aikaa. Aiheeseen ei ehtinyt niin sanotusti uppoutua lyhyemmässä ajassa ja pidemmän tauon jälkeen asiaan takaisin palaaminen vei aikaa.

Työn tekemisen aikatauluttaminen ennakkoon osoittautui erittäin hyödylliseksi ja tärkeäksi motiivitekteinoksi. Ennalta sovitut yhteiset puhelut ja Zoom—istunnot ohjaajan kanssa antoivat hyvän rungon työn aikatauluttamiselle, jonka molemmat voivat tarkentaa omaan aikatauluun sopivaksi. Sovittu aikataulu varmisti, että työ etenee ja että, molemmat ovat yhtä sitoutuneita työn tekemiseen. Hyvin mietitty aikataulu antoi riittävästi aikaa tutkimukselle ja sen analysointiin. Se myös tuki tekijöiden omaa työhyvinvointia vähentäen stressiä ja kiirettä. Motivaation teoriaan tutustuessa heräsi meillä mielenkiinto omaa motivaatioprofiilia kohtaan. Olisi mielenkiintoista oppia lisää itsestä ja saada tietoa millaiseen järjestykseen omat motiivit asettuvat.

Asiantuntija- ja kehittämistehtävissä vaadittavat taidot, kuten laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta, tavoitteiden määrittäminen ja selkeyttäminen, teorian tiedon sisäistäminen ja yhdistäminen toimintaan konkreettisesti, tiimityötaidot ja eettinen toiminta tulivat tutuksi työskentelyn aikana. Opinnäytetyö kehitti lisäksi meidän ongelmanratkaisutaitojamme ja kriittistä ajattelua esimerkiksi lähdemateriaalia hankkiessa. Raportin kirjoittamisessa opimme, kuinka teoriaan perustuvaa asiatekstiä kirjoitetaan. Kirjoittamisen lisäksi lukemalla raporttia moneen kertaan opimme kirjoittamisesta, miten tärkeää lauserakenteiden selkeä luettavuus on. Luetun ymmärtäminen kehittyi ja aloimme kiinnittää enemmän huomiota lauseiden sisältöön.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli opettavainen ja kasvattava prosessi. Jälkeenpäin ajateltuna joidakin asioita olisimme tehneet toisin, mutta tämän opinnäytetyön ansiosta jatkossa osaamme toimia samankaltaisessa tilanteessa paremmin ja tehokkaammin, koska nyt on kokemusta tutkimuksen tekemisestä. Erityisesti lähteiden oikeanlainen merkitseminen koko opinnäytetyön tekemisen ajan on hyvä muistaa jatkossa. Aikataulussa oli tarkoituksella paljon joustamisen varaa, mutta tästä johtuen työn tekeminen ja asiaan uudelleen perehtyminen oli välillä työlästä. Itsensä motivoiminen ja jatkamisen aloittaminen olivat tämän vuoksi välillä haastavaa. Tiiviimpi aikataulutus voisi helpottaa tätä asiaa jatkossa. Tästäkin työstä opittiin, että vain työtä tekemällä oppii, yrityksen ja erehdyksen kautta.

#### 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Kohdeyrityksen olisi kannattavaa tehdä kartoitus henkilöstön suositteluhaluudesta. Tähän olisi hyvä hyödyntää NPS:ää, eli Net Promoter Scorea, joka on kansainvälisesti käytetyin asiakasuskolli-

suusmittari (Trustmary julkaisuaika tuntematon). NPS on helppo ja kätevä työkalu mittaamaan asiakkaan suositteluhalukkuus ja tyytyväisyys vain yhden kysymyksen avulla. Jatkotutkimuksella saataisiin selville, ovatko valitut työhyvinvoinnin kehitystoimenpiteet vaikuttaneet Jeesin työntekijöiden suositteluhalukkuuteen, kun kysytään, suosittelisiko työntekijä Jeesi henkilöstöpalveluita myös muille. Tällä hetkellä suositteluhalukkuudessa oli hajontaa. Noin puolet pystyivät suosittelemaan Jeesiä, mutta loput eivät olleet varmoja tai kaipasivat toimenpiteitä suosittelakseen Jeesiä myös kaikille muille. Kysymys on: kuinka saada myös loputkin suosittelemaan ja näin ollen Jeesin työnantajamielikuvaa yhä paremmaksi? On tutkittua, että hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö on parasta mainosta yritykselle, joten siihen kannattaisi panostaa. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin vielä varmistaa, että työnantajamielikuvaa on saatu kehitettyä työhyvinvointia suunnitelmallisesti kehittämällä.

Toisella jatkotutkimuksella voisi selvittää työhyvinvoinnin tilaa ja sen kehittämistä Jeesillä tavoitteena Great Place to Work -sertifiointi. Kysymyksenä on: millä toimilla yritys saisi kehitettyä toimintaa sertifiointin vaatimalle tasolle? Great Place to Work:in Trust Index -henkilöstötutkimuksella saadaan kerättyä dataa ja ymmärrystä työntekijäkokemuksesta ja yrityskulttuurista. Sertifiointi -palveluun kuuluu henkilöstötutkimuksen läpikäynti asiantuntijan kanssa. Tästä saadaan arvokasta tietoa tuloksista ja niiden ymmärtämisestä. Sertifiointin saatuaan yritys voi päästä Suomen Parhaiden Työpaikkojen listalle. Listatut yritykset saavat käyttää sertifikaattia oman yrityksen markkinoinnissa. Sertifiointilla yritys voi helposti viestiä potentiaalisille työntekijöille työpaikan ilmapiiristä kehittäen työnantajamielikuvaa. (Great Place to Work julkaisuaika tuntematon.)

## LÄHTEET

- Ahonen, Guy 2013. Kuvagalleria: Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset. Valokuva. <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/tyohyvinvoinnin-taloudelliset-vaikutukset>. Viitattu 22.8.2021.
- AIHR Academy 2021. 9 Workplace Wellness Trends to Watch Out for in 2021. Verkkojulkaisu. <https://www.digitalhrtech.com/workplace-wellness-trends/>. Viitattu 16.6.2021.
- Ambler, Tim & Barrow, Simon 1996. The employer brand. Journal of brand management. Verkkojulkaisu. [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand). Viitattu 8.8.2021.
- Autere, Jussi & Kotovirta, Jukka 2008. Vaihda kasvuvaihteelle. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Duunitori 2021. Työnantajamielikuva. Verkkojulkaisu. <https://duunitori.fi/rekrytointi/palvelut/tyonantajamielikuva/>. Viitattu 8.8.2021.
- Duunitori 2020. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Viitattu 12.10.2021.
- Eminen, Rantanen Susanna 2021. Podcast. <https://emine.fi/podcast31/>. Viitattu 8.8.2021.
- Euromonitor International 2021. Top 10 Global Consumer Trends 2021. <https://www.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-2021/report>. Viitattu 19.8.2021.
- Erto julkaisuaika tuntematon. Henkilöstöpalvelualan työehtosopimus 16.3.2020–28.2.2022. <https://www.erto.fi/tietoa-ertosta/tiedostopankki?dir=11-henkilostopalveluala-vuokratyoala>. Viitattu 8.8.2021.
- Freyr-konsultointi julkaisuaika tuntematon. Pulssikysely ja fiiliskysely jatkuvaan henkilöstökokemuksen mittaamiseen! Verkkojulkaisu. <https://www.freyr-konsultointi.fi/blogi-tutkimus/fiiliskysely/>. Viitattu 23.8.2021.
- Great Place to Work julkaisuaika tuntematon. Tukea työnantajabrändin rakentamiseen. Verkkojulkaisu. <https://greatplacetowork.fi/employerbranding/>. Viitattu 12.10.2021.
- Green, Christopher D 2000. Klassikot psykologian historiassa. Verkkojulkaisu. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> Viitattu 19.8.2021.
- Henkilöstöpalveluliitto 2021. Henkilöstöpalvelu yritysten palvelut. Verkkojulkaisu. <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-palvelut/>. Viitattu 8.8.2021.
- Henkilöstöpalveluliitto 2020. Top 20 liikevaihtotiedustelu. Verkkojulkaisu. <https://hpl.fi/vuosi-2020/>. Viitattu 4.11.2021
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hygieniapassi julkaisuaika tuntematon. Hygieniapassi. Verkkojulkaisu. <https://www.hygieniapas-sit.info/>. Viitattu 17.10.2021.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Verkkokirja. Hansaprint Vantaa, 85-177. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Sis\(\(e4\)lly](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Sis((e4)lly)



Kallio, Aku julkaisuaika tuntematon. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>. Viitattu 5.10.2021.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kaupan alan esimiesliitto 2021. Palveluesimies 3/2021. Verkkolehti. <https://proofer.faktor.fi/epaper/PE321/#6/z>. Viitattu 12.10.2021.

Kesänen, Anni 2020. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Luento. Tutkiva ja kehittävä toiminta. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.8.2021.

Kotila, Hannu ja Mutanen, Arto 2005. Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu. Helsinki: Edita Prima Oy, 90.

Laine, Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Turku: Painosalama Oy.

Lehto, Petteri 2014. Strateginen työhyvinvointi organisaatioissa. Pro Gradu-tutkielma. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi. Turun Yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96811/419899.pdf?sequence>. Viitattu 22.6.2021.

Manka, Marja-Liisa 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Teoksessa Klaus af Ursin, Elias Pekkola & Jari Stenvall (toim.) Felix byrokraati? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 245-262.

Manka, Marja-Liisa, Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Martela, Frank, Jarenko, Karoliina 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy, 52-57.

McMurray, Adela, Pirola-Merlo, Andrew, Sarros, James, Islam, Md Mazharul 2010. Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. Leadership & Organization Development Journal 31 (5), 436-457. [https://www.researchgate.net/publication/240260233\\_Leadership\\_climate\\_psychological\\_capital\\_commitment\\_and\\_wellbeing\\_in\\_a\\_non-profit\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/240260233_Leadership_climate_psychological_capital_commitment_and_wellbeing_in_a_non-profit_organization). Viitattu 25.8.2021.

Mielenihmeet 22.10.2018. Maslow'n tarvehierarkia. Verkkojulkaisu. <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>. Viitattu 19.8.2021.

Monster julkaisuaika tuntematon. Hyvä työnantajamielikuva on kilpailuetu rekrytoinnissa. Verkkojulkaisu. <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonhakioloille/hyva-tyonantajamielikuva-kilpailuetu-rekrytoinnissa>. Viitattu 8.8.2021.

Mähönen, Erno julkaisuaika tuntematon. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämänlaatu- ja muutos. Verkkojulkaisu. <https://kestavakehitys.fi/seuranta/tulkinnat/-/blogs/tyoelaman-laatu-ja-muutos-tyoelaman-tila-oli-kohtalaisen-hyva-ennen-koronakriisia-tulevaisuus-on-epavarma>. Viitattu 10.9.2021.

Oikotie julkaisuaika tuntematon. Työnantajakuva & tutkimukset. Verkkojulkaisu. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/tyonantajakuva-tutkimukset>. Viitattu 19.8.2021.

Opocoaching 20.2.2021. Palautetta työhyvinvointikoulutuksista. Verkkojulkaisu. <https://opocoaching.fi/uutiset/palautetta-tyohyvinvointikoulutuksista/>. Viitattu 25.9.2021.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksentehtävänä. Helsinki: WSOY.

Pedak, M. H., Pekkola, P., & Aula, P. (2013). Hyvinvointiviestintä: Osallistava sisäinen viestintä *kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa*. (Viestinnän tutkimusraportteja; Nro 1/2013). Unigrafia. [http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI\\_raportti.pdf](http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf). Viitattu 9.8.2021.

Pekkaniska julkaisuaika tuntematon. Kuntobonukset Pekkaniskalla. Verkkojulkaisu. <https://pekkaniska.com/tietoa-meista/ajankohtaista/kuntobonukset-pekkanskalla/>. Viitattu 17.10.2021.

Puljujärvi, Vuokko 2018. Työkyvyn hallinta työhyvinvoinnin tukena. Verkkojulkaisu. <https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2018/10/tyokyvyn-hallinta-2018-vuokko-puljujarvi.pdf>. Viitattu 17.10.2021.

Pylkkänen, Marja julkaisuaika tuntematon. Monster. Verkkojulkaisu. <https://www.monster.fi/artikkelit/työnhakijoille/kuinka-tyonantajamielikuvan-markkinointi-muuttunut-vuosien-varrella>. Viitattu 8.8.2021.

Renfors, Timo 2021. Henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Opetushallitus. Verkkojulkaisu. <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/kouluikäisten-terveyden-polku/henkinen-ja-sosiaalinen-hyvinvointi>. Viitattu 17.10.2021.

Ruokolainen, Pekka 2020. Brändikäsikirja: näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen. verkkokirja. Savonia-ammattikorkeakoulu. Helsingin seudun kauppakamari, 11–145. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/br%C3%A4ndik%C3%A4sikirja-2020#kohta:Br\(\(e4\)ndik\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/br%C3%A4ndik%C3%A4sikirja-2020#kohta:Br((e4)ndik((e4)sikirja)

Schaupp, Marika, Koli, Annarita, Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja 2013. Yhteinen muutos: Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seppälä, Päivi 2021. Työhyvinvointi menestyvän organisaation mahdollistajana. Eila Kaisla. Verkkojulkaisu. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/työhyvinvointi-menestyvan-organisaation-mahdollistajana>. Viitattu 12.10.2021.

Seure 7.12.2020. Henkilöstövuokraus säästää aikaa ja rahaa. Verkkojulkaisu. <https://www.seure.fi/blogi/henkilostovuokraus-saastaa-aikaa-ja-rahaa/>. Viitattu 10.9.2021.

Snellman, Annika 2020. Minä & esimiestyöportfolio. Verkkojulkaisu. <https://blogi.savonia.fi/minaja-esimiestyöportfolio/2020/09/09/5-motivaatio-ja-palkitseminen/>. Viitattu 19.8.2021.

Staffmill julkaisuaika tuntematon. Kilpailu osaajista kovenee 2019 – Rekrytoinnin trendit. Verkkojulkaisu. <https://www.staffmill.fi/nl/rekrytoinnin-trendit-2019-kilpailu-osaajista-on-koventunut/>. Viitattu 10.9.2021.

Suomen Digimarkkinointi Oy 2021. Miten rakennat yrityksellesi sosiaalisen median strategian. Verkkojulkaisu. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/rakennat-yrityksellesi-sosiaalisen-median-strategian>. Viitattu 17.10.2021.

Suomen Ensiapukoulutus julkaisuaika tuntematon. Ensiapukurssit Yrityksille ja Yhteisöille. Verkkojulkaisu. <https://www.suomenensiapukoulutus.fi/ensiapukurssit>. Viitattu 17.10.2021.

Suomen Mielenterveysseura 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. PDF-tiedosto. Julkaistu 1.8.2006. [http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen\\_hyvinvointi\\_tyc3b6paikalla.pdf](http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf). Viitattu 6.7.2021.

Suomen Motivaatiotalo 2020. Motivaatioteoria. Verkkojulkaisu. <https://motivaatiotalo.fi/motivaatioteoria/>. Viitattu 20.8.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 9.3.2015. Työelämän muutosten vaikutukset naisten ja miesten työmarkkina-asemaan ja samapalkkaisuuteen. Tutkimus. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70340/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3558-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70340/URN_ISBN_978-952-00-3558-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 9.11.2021.

Tilastokeskus 2015. Suomen virallinen tilasto (SVT): Työelämän pitkä kaari – kansainvälinen kehitys vaikuttaa yhä enemmän työoloihin. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2015/tyoelaman-pitka-kaari-tyoolot-yha-riippuvaisempia-kansainvalisesta-kehityksesta/#start>. Viitattu 23.6.2021.

Tilastokeskus 2019. Suomen virallinen tilasto (SVT): Palkansaajien työtehtävien fyysinen ja henkinen rasittavuus 1977-2018. [https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_tym\\_\\_tyoolot/statfin\\_tyoolot\\_pxt\\_12bj.px/table/tableViewLayout1/](https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__tyoolot/statfin_tyoolot_pxt_12bj.px/table/tableViewLayout1/). Viitattu 17.10.2021.

Tilastokeskus 2019. Suomen virallinen tilasto (SVT): Tyytyväisyys ansiotyön osatekijöihin sukupuolen ja työnantajasektorin mukaan 2008-2018. [https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_tym\\_\\_tyoolot/statfin\\_tyoolot\\_pxt\\_12se.px/table/tableViewLayout1/](https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__tyoolot/statfin_tyoolot_pxt_12se.px/table/tableViewLayout1/). Viitattu 17.10.2021.

Tilastokeskus 2021. Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus. ISSN=1798-7830. <http://www.stat.fi/til/tyti/index.html>. Viitattu: 8.8.2021.

Timoskainen, Tanja 2020. Työhyvinvointi tulevaisuuden yrityksissä: Delfoi-tutkimus työhyvinvoinnin johtamisesta vuonna 2030. Opinnäytetyö. Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003304175>. Viitattu 16.6.2021.

Trustmary julkaisuaika tuntematon. Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? Verkkajulkaisu. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/>. Viitattu 13.10.2021.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM\\_2021\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 10.9.2021.

Työterveyslaitos 2021. Tutkimus, Työaikojen kehittäminen kaupan alalla. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142823/TTL\\_kaupan\\_ala\\_loppuraportti\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142823/TTL_kaupan_ala_loppuraportti_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 12.10.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työkykytalo. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteisto/tyokykytalo/>. Viitattu 11.6.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteisto/tyohyvinvointi/>. Viitattu 14.6.2021.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työn imu. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyonteikka/tyon-imu/>. Viitattu 4.11.2021.

Työterveyslaitos 2016. Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä- työkirja. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131757/Askeleet%20kohti%20sopuisaa%20tyoyhteisto%20tyoyhteisto%20tyoyhteisto%20tyoyhteisto%20tyoyhteisto.pdf?sequence=1>. Viitattu 17.10.2021.

Työturvallisuuskeskus 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Verkkajulkaisu. <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>. Viitattu 16.6.2021.

Työturvallisuuskeskus 14.12.2017. Jatkuva kehittäminen työpaikalla. Verkkajulkaisu. [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/jatkuva\\_kehittaminen\\_tyopaikalla.7487.news#aebd8537](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/jatkuva_kehittaminen_tyopaikalla.7487.news#aebd8537). Viitattu 9.11.2021.

Työturvallisuuskeskus 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Verkkajulkaisu. [https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin\\_johtaminen\\_201805\\_27689\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johtaminen_201805_27689_netti.pdf). Viitattu 23.8.2021.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Verkkajulkaisu. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus#aebd8537](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus#aebd8537). Viitattu 12.10.2021.

Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>. Viitattu 5.7.2021.

Vantaan Sanomat 5.2.2020. Tutkimus: Työssä uuvuttavat eniten kiire ja aikapaine – jaksamisessa auttavat tulosten näkeminen, hyvä ilmapiiri ja esimiehen tuki. Verkkolehti. <https://www.vantaansanomat.fi/paikalliset/1232186>. Viitattu 17.10.2021.

Vesterinen, Pirkko 2006. Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa Vesterinen Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 29-48.

Vibemetrics julkaisuaika tuntematon. Miksi fiilismittari? Verkkojulkaisu. <https://www.vibemetrics.com/fiilismittari/>. Viitattu 23.8.2021.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilen, Noora 10.9.2016. Nettideittailussa kuvalla on väliä – tällainen herättää kiinnostuksen. Iltalehti. Verkkolehti. <https://www.iltalehti.fi/pinnalla/a/2016091022289825>. Viitattu 17.10.2021.

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

Wellable 2021. 2021 Employee Wellness Industry Trends Report. Verkkojulkaisu. <https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/226537/Resources/2021%20Employee%20Wellness%20Industry%20Trends%20Report.pdf>. Viitattu 16.6.2021.

Younis, Raghda Abulsaoud Ahmed & Hammad, Rasha 2021. Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. Teoksessa *Personnel Review*, 244-263. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/PR-02-2019-0058/full/pdf?title=employer-image-corporate-image-and-organizational-attractiveness-the-moderating-role-of-social-identity-consciousness>. Viitattu 10.11.2021.

Yritystoiminta, yritystoiminnan perusteet, julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-perusteet>. Viitattu 10.9.2021.

**LIITE 1 Teemahaastattelu työnantajalle:****Tausta:**

Kerro itsestäsi, mitä olet opiskellut, työhistoria jne.

Miten päädyit henkilöstöpalvelualalle?

Mikä alassa kiehtoo?

**Työhyvinvointi:**

Mitä sana *työhyvinvointi* sinulle tarkoittaa? Kuinka määrittelisit sen? Kuinka tärkeää?

Millaisia työhyvinvoinnin keinoja teillä on käytössä?

Millainen perehdytys uusille työntekijöille? Miten varmistatte henkilön riittävän *osaamisen*?

Miten tiedotatte työhyvinvoinnin tuen keinoista työntekijöille ja työnhakijoille?

Miten yrityksen *arvot* näkyvät toiminnassa?

- rehellinen, ketterä, nopea muokkaus toimintaan, paikallinen,

Mittaatteko työhyvinvoinnin tilaa ja kuinka mittaatte?

Suunnitelmia työhyvinvoinnin kehittämiseksi?

Miten *johdatte* työhyvinvointia?

**Työnantajamielikuva:**

Mitkä sisäiset ja ulkoiset asiat mielestänne vaikuttavat työnantajamielikuvaan?

Kumman osuuden koet tärkeämmäksi? Miksi?

Millaisen mielikuvan mielestäsi annatte tällä hetkellä?

Millaisen työnantajamielikuvan haluatte antaa itsestänne?

Mitä toimia teette mielikuvan kehittämiseksi seuraavan vuoden aikana?

Voisiko mielestäsi työhyvinvoinnin kehittämällä parantaa mielikuvaa?

Visionanne on olla alan paras. Miten mittaatte tämän ja miten pääsette tavoitteeseen?

**Tulevaisuus:**

Yrityksen toiminnan suunnitelmat seuraavalle 5 vuodelle?

Mitä uutta tai kehitettävää?

Miten johdat ja kehität itseäsi esimiehenä?

***Kiitos haastattelusta!***

## LIITE 2 TEEMAHAASTATTELU TYÖNTEKIJÄLLE:

### **Tausta:**

Millä alalla työskentelet? Kuinka pitkään olet työskennellyt Jeesin kautta?

### **Työnantajamielikuva:**

Mistä sait tietoa tai kuulit ensimmäisen kerran Jeesistä?

Millainen mielikuva sinulla on yleisesti henkilöstöpalvelualasta?

Ovatko Jeesin palvelut mielestäsi linjassa yleisen mielikuvasi kanssa vai tehdäänkö yrityksessä joku asia toisin, jopa paremmin?

Onko mielikuvasi henkilöstöpalvelualasta muuttunut Jeesillä työskentelyn jälkeen?

Ovatko yrityksen arvot sinulle tuttuja?

### **Palvelut ja johtaminen:**

Oletko ollut tyytyväinen Jeesin toimintaan ja esimiestyöhön? Mitä kehittäisit?

Onko mielestäsi Jeesin palvelut tarpeisiisi sopivia? Mitä palveluita kaipaisit lisää?

Mitä asioita haluaisit kehittää viestinnässä tai lisätä?

Miten sinut on perehdytetty Jeesillä? Oletko saanut riittävästi tietoa työhösi liittyen?

Mitä haluat enemmän yhteyshenkilöltäsi Jeesillä?

### **Työhyvinvointi:**

Mitä sana työhyvinvointi tuo sinulle mieleen?

Kuinka työhyvinvointiasiat on tuotu esille Jeesillä?

Mainitse kolme työhyvinvointia edistävää asiaa, mihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota, jotta työhyvinvointiasi kehittyisi parempaan suuntaan.

Millaisia työturvallisuuden asioita tiedät Jeesillä olevan?

Tiedätkö Jeesin työntekijöilleen tarjoamasta vapaa-ajan vakuutuksesta?

### **Palkitseminen:**

Mikä sinua motivoi työskentelemään Jeesillä?

Onko palkkasi alalle sopiva ja riittävän oikeudenmukainen?

Riittääkö palkkasi jatkamaan samassa työssä seuraavat kolme vuotta?

Mitä muita palkitsemisen keinoja teillä on käytössä tai mitä haluaisit olevan?

Mainitse paras asia, mitä olet Jeesiltä saanut.

### **Tulevaisuus:**

Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi? Etsitkö töitä?

Mitä odostat työnantajaltasi jatkossa, jotta työsi Jeesillä jatkuisi?

Oletko suositellut Jeesin palveluita kenellekään tai voisitko suositella?

Jos ei, niin millä ehdoin suosittelisit Jeesiä? Mikä pitäisi muuttua?

***Kiitos haastattelusta!***

## LIITE 3 TYÖHYVINVOINTIKYSELY JEESIN TYÖNTEKIJÖILLE

**Työhyvinvointi:**

Kuinka mielestäsi työhyvinvointiasiat on tuotu esille Jeesillä?

Mainitse kolme sinulle tärkeää työhyvinvointia edistävää asiaa, mihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota, jotta työhyvinvointisi kehittyy parempaan suuntaan.

Millaisia työturvallisuuden asioita tiedät Jeesillä olevan?

Mitä tiedät Jeesin työntekijöilleen tarjoamasta vapaa-ajan vakuutuksesta?

**Palvelut ja johtaminen:**

Kuinka tyytyväinen olet Jeesin toimintaan ja esimiestyöhön? Mitä kehittäisit?

Onko mielestäsi Jeesin palvelut tarpeisiisi sopivia? Mitä palveluita kaipaisit lisää?

Mitä asioita haluaisit kehittää viestinnässä tai lisätä?

Miten sinut on perehdytetty Jeesillä? Oletko saanut riittävästi tietoa työhösi liittyen?

Mitä haluat enemmän yhteyshenkilöltäsi Jeesillä?

**Palkitseminen:**

Mikä sinua motivoi työskentelemään Jeesillä?

Onko palkkasi alalle sopiva ja riittävän oikeudenmukainen?

Riittääkö palkkasi motivoimaan sinua jatkamaan samassa työssä seuraavat kolme vuotta?

Mitä muita palkitsemisen keinoja teillä on käytössä tai mitä haluaisit olevan?

Mainitse paras asia mitä olet Jeesiltä saanut.

**Tulevaisuus:**

Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi? Etsitkö töitä?

Mitä odotat työnantajaltasi jatkossa, jotta työsi Jeesillä jatkuisi?

Oletko suosittelut Jeesin palveluita kenellekään tai voisitko suositella?

Jos ei, niin millä ehdoin suosittelisit Jeesiä? Mikä pitäisi muuttua?

Millaista palautetta haluat antaa Jeesille ja millaista palautetta haluat itse saada jatkossa?