

Henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvointiin  
Case: Arkins Suunnittelu Oy

Jonna Palokangas

Kaupan ja kulttuurin osaamisala  
Liiketalouden opinnäytetyö  
Tradenomi

TORNIO 2014

## ALKUSANAT

Haluan kiittää toimeksiantajaani, Arkins Suunnittelu Oy:n päätoimistoa, jonka ansiosta opinnäytetyöni toteuttaminen oli mahdollista. Kiitän myös toimeksiantajaa positiivisesta ja kiinnostuneesta asenteesta opinnäytetyötäni kohtaan. Erityisesti haluan kiittää kaikkia niitä haastatteluun osallistuneita, joiden panoksen johdosta tutkimukseni onnistui.

Haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa, Eila Määttä, joka on neuvonut minua koko opinnäytetyöprosessini ajan. Häneltä olen saanut myös arvokasta opastusta ja kannustusta.

Lisäksi haluan kiittää perhettäni, kummitätiäni Ullaa sekä kihlattuani Lauria, jotka ovat olleet alusta asti tukenani. Heidän kannustuksensa ansiosta olen jaksanut tehdä opinnäytetyötäni koko ajan parhaalla mahdollisella tavalla.

Oulussa 04.04.2014

Jonna Palokangas

## TIIVISTELMÄ

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU, Kaupan ja kulttuurin osaamisala

Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä:	Jonna Palokangas
Opinnäytetyön nimi:	Henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvointiin
Sivuja (joista liitesivuja):	44 (3)
Päiväys:	15.4.2014
Opinnäytetyön ohjaaja:	Eila Määttä
<p>Opinnäytetyöni aiheena oli henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvointiin. Tarkoituksena oli selvittää, minkälainen merkitys henkilöstöjohtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja miten esimiehet pyrkivät ylläpitämään työntekijöiden hyvinvointia. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi oululainen insinööritoimisto Arkins Suunnittelu Oy. Tutkimuskohteessa henkilöstöä on yhteensä 18. Tulosten pohjalta toimeksiantaja voi kehittää henkilöstöjohtamista ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa käsittelin työhyvinvointia, henkilöstövoimavarojen johtamista sekä esimiestyötä. Teoriaosassa otin esille vain asettamiani tutkimuksen rajauksia työhyvinvoinnista, henkilöstöjohtamisesta sekä esimiestyöstä. Tutkimukseni haastattelukysymykset pohjautuivat teoriassa käsiteltyihin aiheisiin.</p> <p>Opinnäytetyöni oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan työntekijää ja kolme esimiestä. Aineiston analysointimenetelmänä käytin teorialähtöistä analyysia.</p> <p>Tutkimus osoitti, että henkilöstöjohtamisella oli jopa suurtakin merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin. Eniten esille nousi fyysisen hyvinvoinnin merkitys, kuten työkuormituksesta huolehtiminen, mutta myös hyviä johtamismenetelmiä ja palautteen antamista pidettiin tärkeänä henkilöstöjohtamisen keinona. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttivat sosiaalinen ja psyykkinen hyvinvointi, joka ilmeni työkaverien tärkeytenä muun muassa työssä viihtymisen ja työilmapiirin kannalta. Fyysinen hyvinvointi oli myös tärkeä, joten työkuormituksesta ja ergonomiasta huolehtiminen nousi tärkeäksi. Työpaikan esimiehet pyrkivät huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista monin keinoin. Työpisteen ja työvälineiden kunnosta ja työkuormituksesta huolehtiminen sekä työntekijöiden kanssa keskusteleminen ja joustaminen työasioissa nousivat tärkeimmiksi keinoiksi. Myös työntekijöiden toiveita työhön liittyen pyrittiin kuuntelemaan ja tätä kautta vaikuttamaan hyvinvointiin.</p>	
Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, esimiestyö	

## ABSTRACT

LAPLAND UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Bachelor of Business Administration
Author(s):	Jonna Palokangas
Thesis title:	Impact of human resource management on work welfare
Pages (of which appendices):	44 (3)
Date:	15.4.2014
Thesis instructor(s):	Eila Määttä
<p>My thesis researches the impact of human resource management on work welfare. The objectives were to find out the importance of human resource management for employees' work welfare, what issues have an effect on employees' work welfare and how managers try to support employees' work welfare. The client of my thesis is an engineering office Arkins Suunnittelu Oy in Oulu. There are 18 employees in Arkins Suunnittelu Oy who are the informants of my thesis research. On the basis of the research outcome, Arkins Suunnittelu Oy can develop their human resource management and support work welfare.</p> <p>My theory section of my thesis includes discussions on work welfare, human resource management and managerial work. The theory section deals with particular aspects of work welfare, human resource management and manager work. The survey questions are based on the themes of the theory sections.</p> <p>My thesis is a qualitative research. The data collecting method which I used in my thesis was a semi-structured interview. The interviews were conducted with 8 employees and three management level employees in the case organization. The data analysis method used was a theory based analysis.</p> <p>The research indicates that human resource management has a great importance for employees' work welfare. Physical welfare came up to be in important role e.g. by taking care of employees' workload. In addition, implementing good leadership methods and providing feedback were found to be important elements of leadership. Social and mental welfare influenced employees' work welfare which came up through the importance of colleagues from the point of view of work satisfaction and employee relationships in view of positive working atmosphere. Physical welfare was also in an important role and therefore managing the employees' workload and ergonomic aspects successfully was found to be essential. The management level employees strive to take care of employees' work welfare in many ways. The most important ways were found to be taking care of workstations, tools, workload, discussing with employees and being flexible in work issues. Further, employees' wishes concerning the work are to be attended to in order to improve work welfare.</p>	
Keywords: human resource management, work welfare, managerial work	

## SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT .....	2
TIIVISTELMÄ .....	3
ABSTRACT .....	4
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2 Tavoitteet ja rajaus .....	7
1.3 Keskeiset käsitteet.....	8
1.4 Tutkimusmenetelmä.....	9
2 TYÖHYVINVOINTI.....	11
2.1 Fyysinen hyvinvointi.....	12
2.2 Psykkinen hyvinvointi.....	12
2.3 Sosiaalinen hyvinvointi.....	13
3 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN.....	14
3.1 Henkilöstöjohtaminen .....	14
3.2 Työhyvinvoinnin ylläpitäminen.....	15
3.3 Henkilöstön motivointi.....	17
3.4 Palkitseminen .....	19
4 ESIMIESTYÖ .....	22
4.1 Esimiesosaaminen .....	22
4.2 Kehityskeskustelut .....	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	26
5.1 Tutkimuksen analysointi .....	27
5.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvointiin.....	27
5.3 Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat asiat.....	30
5.4 Esimiesten keinot työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen .....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	36
LÄHTEET.....	40
LIITTEET .....	41

## 1 JOHDANTO

Ihmiset kehittävät tuotteita ja palveluita, suunnittelevat ja valmistavat niitä. Yrityksen järjestelmät ja teknologia kehittyvät työntekijöiden ansiosta. Heistä riippuu, kuinka kannattavasti ja taloudellisesti yrityksen liiketoiminta saadaan sujumaan. Melkein jokaisen yrityksen julkilausumissa todetaan henkilöstön olevan koko yrityksen merkittävin voimavara. Tämä ei vielä oikeastaan riitä. On nimittäin muistettava, että yrityksen koko olemassa olo riippuu sen henkilöstöstä. (Viitala 2004, 10.)

Yrityksen tuloksellisen toiminnan voi taata hyvinvoiva henkilöstö. Tänä päivänä työelämässä työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste sekä yritykselle että sen työntekijöille itselleenkin. Kulttuuria pitäisi pystyä kehittämään yrityksessä sellaiseksi, että siellä työskentelevän työntekijän psyykkisestä ja fyysisestä jaksamisesta sekä terveydestä huolehtiminen olisi arvo, johon työntekijää pyritään kannustamaan omaloitteisesti. Työnantaja ei voi koskaan yksin vastata kokonaan kenenkään hyvinvoinnista, mutta se voi toimia asian edistämiseksi. (Viitala 2004, 290.)

Opinnäytetyöni aiheena on henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvointiin. Opinnäytetyössäni tarkoitan henkilöstöjohtamisella henkilöstövoimavarojen johtamista ja erityisesti niitä johtamismenetelmiä, joilla pyritään pitämään henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota yllä. Teoriaosiossa nostan esille esimiestyön rinnalle kehityskeskustelut, joka on yksi johtamismenetelmä hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työhyvinvoinnilla tarkoitan opinnäytetyössäni työilmapiiriä, yleistä työviihtyvyyttä sekä työn mielekkyyttä ja palkitsevuuutta. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii oululainen insinööritoimisto Arkins Suunnittelu Oy.

Valitsin aiheeksi henkilöstöhallinnon ja johtamisen, koska ne kiinnostavat minua erittäin paljon. Haluan tulevaisuudessa työkokemuksen lisääntyessä työskennellä henkilöstöhallinnon parissa esimerkiksi henkilöstöpäällikön tehtävissä, joten aihe tuntuu sopivalta ajatellen omaa mielenkiintoani sekä urahaaveitani. Lisäksi minua kiinnostaa selvittää, miten paljon yksilötyötä tekevät työntekijät kokevat henkilöstöjohtamisen merkityksen ja mitkä asiat heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavat. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi ovat olleet viime aikoina paljon esillä mediassa, joten kiinnostukseni heräsi vielä enemmän aihetta kohtaan.

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

Arkins Suunnittelu Oy on oululainen insinööritoimisto, joka on perustettu vuonna 1973. Päätoimisto sijaitsee Oulussa ja aluetoimistot sijaitsevat Kajaanissa ja Kokkolassa. Toimiston osaamisalue sisältää rakennustekniikan toimialalla rakennesuunnittelun, vedenkäsittelyn, sähkösuunnittelun, rakennusten LVI-tekniiset järjestelmät, rakennusautomaation sisältäen valvonta- ja tietoliikennejärjestelmät sekä rakennuttajatehtävät. Arkins Suunnittelu Oy:llä on myös yhteistyötä helsinkiläisen sisaryhtiön Hevac – Konsultit Oy:n kanssa. (Arkins Suunnittelu Oy 2013, hakupäivä 13.11.2013.) Tutkimuskohteessa Oulun päätoimistossa henkilöstöä on yhteensä 18.

Kuluneen 40 toimintavuoden aikana Arkins Suunnittelu Oy:llä on ollut yhteensä yli 4900 toimeksiantoa. Asiakasryhmät koostuvat suurimmilta osin teollisuudesta, julkisista rakentajista ja muusta liike-elämästä. Toimeksiantoja on tehty 1990-luvulla Venäjällekin useita kymmeniä. Tuona aikana Arkins Suunnittelu Oy sai hankittua laajan kontaktiverkon Venäjän viranomaisiin ja eri tilaajiin. Vientitoiminta on ulottunut 2000-luvulla Norjaan ja Ruotsiinkin, missä Arkins Suunnittelu Oy on mukana useissa eri projekteissa. (Arkins Suunnittelu Oy 2013, hakupäivä 13.11.2013.)

Tarvittaessa Arkinsin tehtäviin kuuluvat myös suunnittelu- ja rakennustöiden johtaminen. Toimeksiantoihin sisältyy myös työmaavalvonta. Kaiken tämän lisäksi Arkins Suunnittelu Oy tekee kuntoarvioita, varmennustarkistuksia, sähköasennusten käyttöönottotarkistuksia, määräaikaistarkistuksia ja mittauspalveluita. Myös MOTIVAn auktorisoimia energiakatselmuksia osataan hoitaa. (Arkins Suunnittelu Oy 2013, hakupäivä 13.11.2013.)

## 1.2 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyössäni päätavoitteena on tutkia, minkälainen merkitys henkilöstöjohtamisella on Arkins Suunnittelu Oy:n työntekijöiden työhyvinvointiin, ja saada selville, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden mielestä heidän työhyvinvointiinsa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, millä tavoin työpaikan esimies/-miehet pyrkivät pitämään työntekijöiden työhyvinvointia yllä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälainen merkitys henkilöstöjohtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin?
- Mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin?
- Miten esimiehet pitävät työntekijöiden työhyvinvointia yllä?

Rajaan empiirisen tutkimukseni koskemaan vain Arkins Suunnittelu Oy:n henkilöstöä. Tutkimuksen koskiessa vain Arkins Suunnittelu Oy:tä tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta muut yritykset voivat saada kehittämisideoita omien yritystensä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja henkilöstöjohtamiseen.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan nähdä yrityksen toiminnan johtamisen alueena. Ihmiset ovat ennen kaikkea organisaation voimavara, jotka pyrkivät ottamaan hyödyn irti erilaisista resursseista. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joita yritys tarvitsee henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, henkilöstön hyvinvoinnin sekä motivaation ylläpitämiseen ja työntekijöiden osaamisen varmistamiseen. (Viitala 2007, 21.) Opinnäytetyössäni tarkoitan henkilöstöjohtamisella henkilöstövoimavarojen johtamista, joista keskityn työntekijöiden hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on terveellistä, turvallista sekä mielekästä. Sitä lisäävät esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen, mutta myös työyhteisön hyvä ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys muun muassa työssä jaksamiseen. Sairauspoissaolojen määrä laskee, työhön sitoutuminen sekä työn tuottavuus kasvavat työhyvinvoinnin kasvaessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, hakupäivä 5.12.2013.) Työturvallisuuskeskuksen (2013) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa myös sitä, että työntekijät sekä koko työyhteisö kokee oman työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Opinnäytetyössäni tarkoitan työhyvinvoinnilla työilmapiiriä, työn mielekkyyttä sekä palkitsevuutta ja yleistä työviihtyvyyttä.



Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista johtamista, jolla vaikutetaan niin yksilöihin kuin kokonaisiin ryhmiinkin. Esimiehen tehtäviin kuuluvat muun muassa työntekijöiden kehittymisen tukeminen, motivointi, kannustaminen ja palautteen antaminen, työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen, toiminnan kehittäminen, tavoitteiden asettaminen ja hyvästä työilmapiiristä huolehtiminen. (Hyppänen 2013, 12, 16.) Johtamisen vastuulla on myös osaamisen sekä organisaation kulttuurin kehittäminen, joka on haasteellinen tehtävä ikääntyvän työväestön ja työkuorman uuvuttaman henkilöstön kanssa (Juuti & Vuorela 2004, 11). Opinnäytetyössäni käsittelen esimiestyötä yleisesti ja otan esille johtamismenetelmänä kehityskeskustelut toimeksiantajan pyynnöstä.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Toteutan opinnäytetyöni käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Koska tarkoituksena on selvittää mielipiteitä ja ajatuksia henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista, laadullinen tutkimus sopii työhöni paremmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei ole pyrkiä määrällisen tutkimuksen yleistykseen, vaan tarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja mielekkään tulkinnan antaminen (Kananen 2008, 24). Kyselylomakkeissa vastaukset saattavat jäädä suppeiksi, eikä tutkittavaan aiheeseen pääse syvällisemmin käsiksi. Tämän takia laadullinen tutkimusmenetelmä sopii paremmin työhöni.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusaineiston keräämisellä yleensä pyritään tutkittavan ilmiön tai kohteen syvällisempään ymmärtämiseen toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 69). Määrällisen tutkimuksen avulla en saa niin syvällisiä vastauksia ja tutkimusongelman selvittäminen sekä ymmärtäminen olisi näin ollen vaikeampaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee esille tutkittavien havainnot tilanteesta ja se antaa tutkijalle mahdollisuuden huomioida heidän kehitykseensä sekä menneisyyteensä liittyneet tekijät (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27). Haastateltavien kokemukset ja havainnot ovat tärkeä tieto toimeksiantajalle, jotta henkilöstöjohtamista ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä pystytään kehittämään sekä pitämään hyvänä.

Tutkimusaineistoa kerään puolistrukturoidun haastattelun avulla. Puolistrukturoitu haastattelu koostuu lomakekyselyn kysymyksistä, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat ja

näin ollen kysymykset ovat siis avoimia kysymyksiä (Kananen 2008, 73). Näin haastateltavat voivat vastata mahdollisimman avoimesti ja monipuolisesti esitettyihin kysymyksiin. Haastattelumenetelmä tuntui luontevalta valinnalta jo minun oman sosiaalisen luonteeni takia, mutta myös opinnäytetyön aiheen kannalta. Haastatteluissa ollaan tutkittavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, tämä tilanne antaa hyvän mahdollisuuden keskittää tiedonhankintaa haastattelu tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Tutkimuksessani haastateltavien määrä on yhteensä 9 – 13 haastateltavaa, joista kolme on päälliköitä ja loput 6 – 10 on työntekijöitä.

Haastatteluiden etuina ovat esimerkiksi haastateltavan mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan sekä mielipiteitään tutkittavasta aiheesta. Haastatteluissa on tavallisesti pieni vastaajakato, joka osaltaan helpottaa haastattelumenetelmällä kerätyn tutkimusaineiston saamista kokoon tutkimuksen kohderyhmältä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 71.)

Tutkimani Arkins Suunnittelu Oy:n henkilökunta työskentelee Oulun päätoimistossa. Henkilöstöä on yhteensä 18. Toimiston sijaitessa kotipaikkakunnallani Oulussa voin suorittaa haastattelut vaivattomasti. Toimisto on minulle entuudestaan tuttu, sillä isäni työskentelee siellä, ja olen vierailut toimistolla useampia kertoja. Osalle työntekijöistä olen siis entuudestaan jo jollakin tavalla tuttu. Uskon, että tämä luultavasti vaikuttaa positiivisesti haastattelutilanteeseen, kun en ole tuntematon haastateltaville.

Haastattelumateriaalin litteroin tietokoneelleni tarkempaan muotoon. Litteroin vain haastatteluiden ydinsisällön, jotta aineistoa on helpompi lähteä analysoimaan. Analyysimenetelmänä käytän teorialähtöistä analyysiä, joka on perinteinen analyysimalli. Teorialähtöinen analyysi tukeutuu tiettyyn teoriaan, auktoriteetin esittämään ajatteluun tai malliin. Tutkittava tapaus määritellään esimerkiksi jonkin aiemman ja tunnetun teorian tai tutkimuksen mukaisesti. Opinnäytetyön teoriaosiossa hahmotellaan valmiiksi ne asiat, joihin aineisto suhteutetaan. Teoriaosiota käytännössä testataan uudestaan tutkimuksen avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99 – 100.)

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työturvallisuus, työterveyshuolto, työyhteisön ilmapiiri, osaaminen, yksilöiden suorituskyky sekä esimiesten johtamistaidot luovat työhyvinvoinnin perustan. Kokonaisuudessaan työhyvinvointi sisältää ihmisen fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen kunnon. Hyvinvoivan ja toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat avoin vuorovaikutus, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä johtamisen kokeminen oikeudenmukaiseksi ja työntekoa palvelevaksi. Ilmapiiri on erilaisia mielipiteitä arvostava, vakiintuneita toimintamalleja ja tapoja kyseenalaistetaan ja autoritaarisen johtamisen tilalla on vuorovaikutusta. (Österberg 2005, 144 – 145.)

Työhyvinvoinnin kokeminen muodostuu monista eri asioista ja niiden yhteisvaikutuksesta. Siihen vaikuttavat työpaikka, työyhteisö, työnteko ja tämän lisäksi myös työntekijän omat elämäntavat, terveydentila ja muu elämäntilanne, kuten elämänasenne ja perhe. (Virolainen 2012, 12.)

Kuviossa 1 esitetään, miten työyhteisön hyvä työhyvinvointi vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja kilpailukykyyn. Työhyvinvointiin panostukset saattavat maksaa itsensä takaisin jopa moninkertaisena. (Työterveyslaitos 2014, hakupäivä 30.1.2014.)



Kuvio 1. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti (Työterveyslaitos ja Guy Ahonen, hakupäivä 30.1.2014.)

## 2.1 Fyysinen hyvinvointi

Yksi hyvin näkyvä osa työhyvinvointia on fyysinen hyvinvointi. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat työn fyysinen kuormitus, työolosuhteet ja ergonomiset ratkaisut, kuten työasento. Myös siisteys, lämpötila ja työvälineet kuuluvat osaksi fyysistä työhyvinvointia. Fyysinen hyvinvoinnin alue korostuu erityisesti ruumiillista kuntoa vaativissa tehtävissä, mutta myös toimistotehtävissä esiintyy fyysistä kuormitusta. Toimistotehtävissä fyysinen kuormitus on kuitenkin erilaista kuin ruumiillista kuntoa vaativissa tehtävissä oleva kuormitus. Tauotuksesta huolehtiminen esimerkiksi seisomaan nouseminen ja venyttely, tuovat vaihtelua keholle ja ehkäisevät mahdollisia lihasjäykkyyksiä. Fyysinen hyvinvointi on loppujen lopuksi vain pieni osa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Virolainen 2012, 11, 17.)

Kokonaiskuormitus koostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Ponnistelujen ja palautumisen välillä vallitsee tasapaino, mikäli työntekijä kerkeää toipua joko työpäivän aikana tai pian sen jälkeen ja pystyy näin ollen viettämään virikkeellistä ja täysipainoista vapaa-aikaa. (Rauramo 2008, 37 – 38.)

Fyysisen hyvinvoinnin voimavarana on työntekijöiden hyvä terveydentila. Omaa terveyttä kannattaa vaalia, johon voi vaikuttaa esimerkiksi terveellisten elämäntapojen avulla. Terveellisiin elämäntapoihin kuuluvat terveellinen ravinto, säännöllinen ja kohtuullinen liikunta, tupakoimattomuus, riittävä uni ja lepo sekä kohtuullinen alkoholin käyttö. (Rauramo 2008, 60.)

## 2.2 Psykkinen hyvinvointi

Viime vuosina työhyvinvointia tarkasteltaessa esille on noussut yhä keskeisemmäksi psykkinen työhyvinvointi. Psykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työn stressaavuus, työpaineet ja työilmapiiri. Psykkiseen hyvinvointiin liittyy myös työn mielekkyys eli se kokeeko yksilö tällöin työtehtävänsä mielekkääksi. Mielenkiintoinen ja mielekäs työ edistää työntekijän mielenterveyttä. (Virolainen 2012, 18 – 19.)

Yrityksessä vallitsevalla hyvällä ilmapiirillä on merkitystä työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työn tuloksiin. Hyvä ilmapiiri voi tyydyttää muun muassa liittymistarpeita.

Ilmapiiri voi myös vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi työntekijä kokee työnsä ja kuinka todennäköisenä hän pitää asetettujen työtavoitteiden saavuttamista. (Ruohotie & Honka 1999, 120.) Työpaikalla vallitsevan hyvän työilmapiirin piirteitä ovat muun muassa hyvät esimies-alaissuhteet, hyvä tiedonkulku, kohtuullinen työkuormitus, työn virikkeellisyys, työrauha, yhteiset päämäärät, yhteisöllisyys ja yhteishenki, oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen sekä yhteiset arvot ja yrityskulttuuri (Rauramo 2008, 126).

Työviihtyvyyteen vaikuttaa oleellisesti turvallisuuden tunne, johon vaikuttavat riittävä ja säännöllinen palkkaus sekä vakituinen työsuhde. Myös työn itsenäisyys, suhteet työkavereihin, työn haasteellisuus ja mielenkiintoisuus sekä uusien asioiden oppiminen lisäävät työssä viihtymistä. (Virolainen 2012, 50.)

### 2.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalisella kanssakäymisellä tarkoitetaan sitä, että työpaikalla on mahdollista keskustella työyhteisön jäsenten kesken avoimesti esimerkiksi työasioista. Työkavereita on helppo lähestyä ja heidän välinsä toimivat hyvin. Tähän kuuluu myös työkavereihin tutustuminen ihmisinä, kysellä kuulumisia sekä tutustua työkavereiden perheeseen ja harrastuksiin. Työkavereiden kesken järjestetyt yhteiset lounas- ja kahvihetket ovat hyvä tilaisuus pitää sosiaalisista työsuhteista huolta. (Virolainen 2012, 24.)

Sosiaalisten työkaverisuhteiden lisäksi työssä viihtymiseen vaikuttavat työn itsenäisyys, työn haasteellisuus ja työn mielenkiintoisuus. Työssään hyvin viihtyvä työntekijä tuottaa organisaatiolle parhaiten. (Virolainen 2012, 50 – 51.)

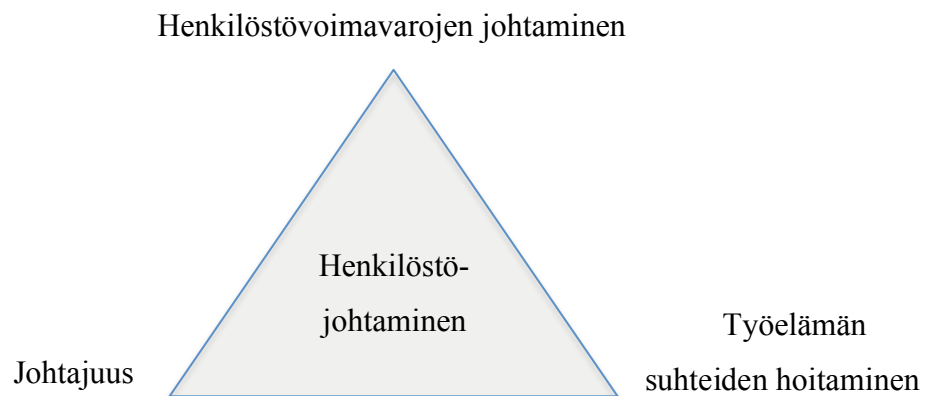
Ihmisen ollessa psykofyysinen, kokonaisvaltainen olento, työyhteisössä vallitsevat ihmissuhteet ovat tärkeä osa työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Yksilön itsetuntoa pystyy pitämään yllä hyvin toimiva työyhteisö. Terveyttä edistäville ja voimavaroja tukeville tekijöille on tarvetta, jotta työstä suoriudutaan ja se koetaan mielekkääksi. Yksi näistä tekijöistä on työyhteisön sosiaalinen tuki, joka on työntekijälle tärkeä työssä jaksamista ajatellen. (Rauramo 2008, 123 – 124.)

### 3 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan muun muassa organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, sen ylläpitoa, kehittämistä, palkitsemista ja motivoimista (Kauhanen 2006, 16). Myös henkilöstönsuunnittelu, työhyvinvoinnin ylläpitäminen, uudistaminen ja muu henkilöstöjohtaminen kuuluvat henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Valtiovarainministeriö 2014, hakupäivä 3.2.2014). Yrityksissä henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu pääsääntöisesti pitkälti esimiesten kautta (Viitala 2013, 266).

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksessä henkilöstöjohtaminen koskee koko sen toiminnan ydintä. Ihmisten avulla kaikki yrityksen muut toiminnot ovat mahdollisia. Kirjallisuudessa, koulutuksessa ja liikkeenjohdon tutkimuskentässä henkilöstöjohtaminen on jaettu perinteisesti kolmeen pääalueeseen (kuvio 2): johtajuuteen (*leadership*), työelämän suhteiden hoitamiseen (*industrial relations*) ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen (*human resource management*). (Viitala 2002, 12.)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (Viitala 2002, 12.)

Henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta on johtajuus. Johtajat sekä esimiehet toteuttavat useita eri henkilöstöjohtamisen toimintoja käytännössä. He valitsevat työntekijöitä, pal-

kitsevat heitä, auttavat kehittymään, motivoivat, arvioivat, innostavat, ohjaavat, irtisanoivat ja kannustavat työntekijöitään. (Viitala 2007, 20.)

Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa työnantajan ja työntekijöiden välisen suhteiden hoitamista. Yrityksissä sen tärkeitä alueita ovat työehtosopimusten määräysten noudattaminen ja hallitseminen, riitojen käsittely, yhteistoiminta ja nykyään yhä enemmän paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolten välillä. (Viitala 2007, 20.)

Viitalan (2013, 22) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluvat kaikki yrityksen toiminnot, joita vaaditaan tarvittavan osaamisen varmistamiseen, henkilöstövoimavarojen määrän hallintaan sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaankin nähdä yhtenä johtamisen toiminta-alueena kuten esimerkiksi tuotanto tai markkinointi.

Yhdenmukaista teoriaa tai edes yhtä sitä selventävää tieteenalaa ei henkilöstöjohtamisesta ole olemassa. Kirjallisuus, joka käsittelee liiketaloustieteen johtamista ja henkilöstöä, tarjoaa enemmänkin esimerkkejä ilmiön ymmärtämiseen kuin varsinaista teoriaa. (Viitala 2002, 20.) Henkilöstöjohtaminen tukee yrityksen liiketoimintastrategioiden toteutumista kuitenkin ratkaisevalla tavalla. Sen pitäisi pystyä takaamaan kulloisiinkin yrityksen tarpeisiin laadultaan sekä määrältään riittävä henkilöstö. Tämän lisäksi yrityksen jatkuvasta kehityksestä ja osaamisen riittävydestä on kyettävä huolehtimaan henkilöstöjohtamisen avulla. Myös työkyky, halu sitoutua tavoitteiden toteuttamiseksi ja motivaatio ovat henkilöstöjohtamisen päämäärän kohteina. (Viitala 2007, 10.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin ylläpitäminen

Suurelta osin työhyvinvointi syntyy, toteutuu ja kehittyy työpaikoilla työn lomassa. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei kuitenkaan onnistu työyksikön ulkopuolelta, vaan sekin täytyy hoitaa työpaikoilla työn arjessa. Työhyvinvoinnin kehittämiseen voidaan antaa tukea sekä mahdollistaa kehitystyö työpaikalla. Jokaisen työntekijän oman hyvinvoinnin vastuunottamisesta on hyvä huolehtia niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisesti. (Suonsivu 2011, 112.) Henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, kehittymään, oppimaan sekä tuottamaan uusia luovia ratkaisuja ja innovaatioita, jos se voi hyvin (Viitala 2007, 212).

Viitalan (2007, 230 – 239) mukaan fyysisen hyvinvoinnin alueella työ voidaan suunnitella niin, että turhia liikkeitä sekä yksipuolista, fyysistä ja kovaa räsitusta vähennettäisiin. Työterveyshuolto, työsuojelutoiminta, päihdeongelmien hoito, asiallinen ja tasa-arvoinen kohtelu sekä ikäjohtaminen kohentavat myös hyvinvointia työpaikalla. Psykkisen hyvinvoinnin alueella taas voidaan tarjota esimerkiksi oppimismahdollisuuksia tai toimintavapautta työnteossa. Tämän avulla voidaan vähentää väsymystä, stressiä ja toimintatason heikentymistä. Sosiaalisella alueella hyvinvoinnista voidaan huolehtia siten, ettei ihmisten välillä olisi ristiriitoja ja ilmapiiriä pyrittäisiin pitämään hyvänä. (Viitala 2004, 293 – 294.)

Henkilöstön työkyvyn ollessa hyvä, edistää se näin ollen niin työn laatua, sujuvuutta kuin vaikuttavuuttakin. Merkitystä on myös kustannusten kohtuullisuuden kannalta. Työkyvyn ylläpito ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä sen edistäminen pitää nähdä osana koko organisaation jatkuvaa toimintaa. Sitä voidaan aktivoida esimerkiksi erillisillä hankkeilla, jotka kohottavat näin henkilöstön motivaatiota. (Rauramo 2008, 25.)

Yrityksissä työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa kutsutaan tyhy-toiminnaksi, joka on parhaimmillaan jatkuva prosessi. Asiasta puhutaan myös toisella käsitteellä, työkykyä ylläpitävänä toimintana eli tyky-toimintana. Tyky-toiminta tarkoittaa toimintaa, jonka avulla työnantaja ja työntekijät yhteistyötahojen kanssa pyrkivät tukemaan sekä edistämään henkilöstön toiminta- ja työkykyä eri vaiheissa työuraa. Monissa yrityksissä hyvinvointia tukevat toimet on istutettu myös osaksi henkilökunnalle tarjottavia etuja. Tällä tavoin ne voivat olla samalla myös osa henkilöstön palkitsemisjärjestelmää. Esimerkiksi yrityksiin tarjoamat virkistys- ja liikuntatilat sekä osittain maksetut liput erilaisiin virkistystapahtumiin ja liikuntapaikkoihin ovat keinoja, joilla voidaan innostaa henkilöstöä vaalimaan hyvinvointiaan. Myös liikunta- ja kulttuurisetelit ovat hyvä keino tähän tarkoitukseen. (Virolainen 2012, 149; Viitala 2007, 232.) Suonsivun (2011, 67) mukaan työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi perehdyttämisellä, henkilöstön osaamiskartoituksella, kehityskeskusteluilla, palkitsemisella ja työpaikkaruokailun mahdollistamisella. Myös työturvallisuus, välittäminen, työnohjaus ja vaikutusmahdollisuudet ovat hyviä työhyvinvoinnin edistämisen osa-alueita (Virolainen 2012, 153).

Henkilöstötutkimus on yksi keino työntekijöiden hyvinvoinnin selvittämiseen ja kehittämiseen. Henkilöstön mielipiteitä ja tunteita työhyvinvoinnista voidaan tutkia



henkilöstötutkimuksen avulla, joka on hyvä tuki hyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstötutkimuksesta voidaan käyttää myös ilmapiiritutkimuksen, henkilöstökyselyn tai työtyytyväisyystutkimuksen nimeä. Tutkimus voidaan säännöllisesti suorittaa kerran vuodessa, jolloin organisaatiolle kertyy hyvin tietoa ja vertailumahdollisuuksia. (Hyppänen 2013, 188 – 189.)

Työntekijöiden kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää heidän motivaatiota, sitoutumista työntekoon, luottamuksen syntymistä, stressin ja terveyden hallinnan ja työtyytyväisyyden kehitystä. Nämä antavat edellytyksiä työntekijän työssä jaksamiseen, työsuoritusten parantumiseen ja jaksamiseen pidempään. (Suonsivu 2011, 59.)

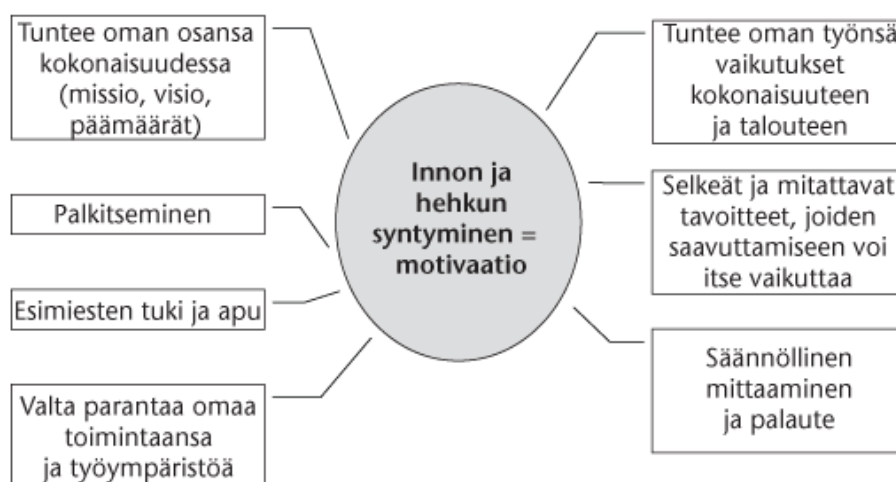
### 3.3 Henkilöstön motivointi

Motivaatio aktivoi ihmisen ponnistelemaan haluamiinsa tavoitteisiin. Motivaatio on ihmisen sisäinen käyttövoima. Kokiessaan tekevänsä itselleen sopivaa, riittävän haastavaa sekä kiinnostavaa työtä ihminen on tyytyväinen. (Österberg 2005, 138.) Henkilöstön saaminen kiinnostuneeksi ja motivoituneeksi yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista on tärkeä menestyksellisen liiketoiminnan näkökulmasta. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja sitä kautta myös parempiin tuloksiin. (Hyppänen 2007, 128.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio saa ihmisen työskentelemään tyydyttääkseen omia sisäisiä tarpeitansa. Hyvänä esimerkkinä on itsensä toteuttaminen, henkisen kasvun hakeminen, kehittymisen halu tai toimiminen kiinnostuksesta tiettyihin aiheisiin. Ulkoinen motivaatio lähtee liikkeelle ulkoisista tekijöistä. Ulkoisella motivaatiolla tavoitellaan esimerkiksi käytännöllistä hyötyä, kuten taloudellista turvallisuutta tai yrityksen tarjoamia mahdollisia lisähyötyjä. Näitä ovat muun muassa liikunta- tai kulttuurisetelit, joustava työaika tai bonukset. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan ole erillisiä, vaan toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. (Meretniemi 2012, 134 – 135.)

Aarnikoivun (2008, 153) tekemässä mallissa (kuvio 3) motivaatio rakentuu erilaisista asioista, kuten oman työnsä vaikutusten tuntemisesta talouteen ja kokonaisuuteen liittyen. Työntekijän tuntiessa osansa esimerkiksi päämäärien saavuttamiseksi, konkretisoi-

tuu se haluna sekä motivaationa saavuttaa päämäärälle asetetut tavoitteet. Palkitsemisen vaikutukset motivaatioon ovat tärkeitä työuransa alussa oleville. Palkka, palkitseminen sekä uralla eteneminen ovat tällöin tärkeitä motivaatiota kohottavia tekijöitä. Ne työntekijät, jotka motivoituvat saavutuksista ja tavoitteista, on hyvä saada itselleen haasteita ja itsenäisyyttä työn tekemiseen. Myös valta parantaa omaa toimintaansa sekä työympäristöä motivoi joitakin työntekijöitä. (Aarnikoivu 2008, 154 – 159.) Antamalla työntekijälle mahdollisuus suunnitella työtään itse, hän voi nähdä suoraan työnsä tulokset ja valvoa omaa työtään. Tämä lisää työn haasteellisuutta sekä mielenkiintoa. Tietoisuus etenemismahdollisuuksista uralla ja työssä tarjoaa näyttämisen tarpeita ja lisää näin motivaatiota. (Nurmi 2000, 67 – 69.)



Kuvio 3. Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 153.)

Esimiehen kiinnittäessä huomiota henkilöstöön se motivoi ja sitouttaa henkilöstöä toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää sitä, että esimies on koko ajan läsnä työyhteisön arjessa. Esimiehen antama huomio koetaan työntekijöistä välittämisenä ja haluna huolehtia, että asiat ovat kunnossa. (Aarnikoivu 2008, 160.) Johtaja ja esimies voivat vaikuttaa myönteisellä palautteella työntekijöihin ja vahvistaa heidän uskoa omiin kykyihinsä ja kehittymisen mahdollisuuksiin. Heidän asemansa takia he tekevät suuremman vaikutuksen työntekijään toisin kuin muut työkaverit. Vilpitön kiitos esimieheltä hyvistä suorituksista ja onnistumisista lisää sitoutumista organisaatioon ja saa aikaan arvostetuksi tulemisen tunteen. Liian vähäpätöisiksi tai liian vaativiksi koetut työtehtävät saattavat heikentää työntekijän motivaatiota, myös ilmapiiri ja organisaation kulttuuri voivat vähentää motivaatiota. Sisäinen palo uusiin haasteisiin, aito nautinto

työn tekemisestä ja tahto tehdä työ hyvin voivat toisaalta motivoida työntekijää ilman esimiehen tai johtajan painoarvoa. Kuitenkin suurimmaksi osaksi yksilö itse kantaa motivaation aineksia itsessään. (Viitala 2007, 161 – 162.)

Vaikka jokainen työntekijä tarvitseekin jonkinlaisen rahallisen kompensaation tekemästään työstä, motivaatioon voidaan vaikuttaa siis muillakin tavoin ja tähän voidaan suurimmilta osin vaikuttaa esimiestyön ja esimiesosaamisen kautta (Hyppänen 2007, 130 – 131). Motivaatio vaihtelee samalla ihmisellä eri tilanteissa ja eri aikoina. Motivaatio riippuu henkilön sisäisistä tarpeista, jota voidaan varmentaa ulkoisilla kannusteilla. Kannusteiden painoarvokin vaihtelee eri yksilöillä. Joillekin esimerkiksi oma sisäinen suoritustarve on motivaation keskeinen lähde, eikä ulkoisilla palkkioilla ole tällöin välttämättä kovin vahvaa merkitystä. (Viitala 2004, 150.) Meretniemen (2012, 138 – 140) mukaan motivaatiota tukevat myös selkeät lähtökohdat, selkeät pelisäännöt, sopiva johtamistyyli, ilmapiiri ja yhteistyö sekä tuki ja jousto. Esimerkiksi yrityksen ilmapiiri ja suhteet työtovereihin vaikuttavat työssä viihtymiseen ja sitä kautta myös motivaatiotasoon.

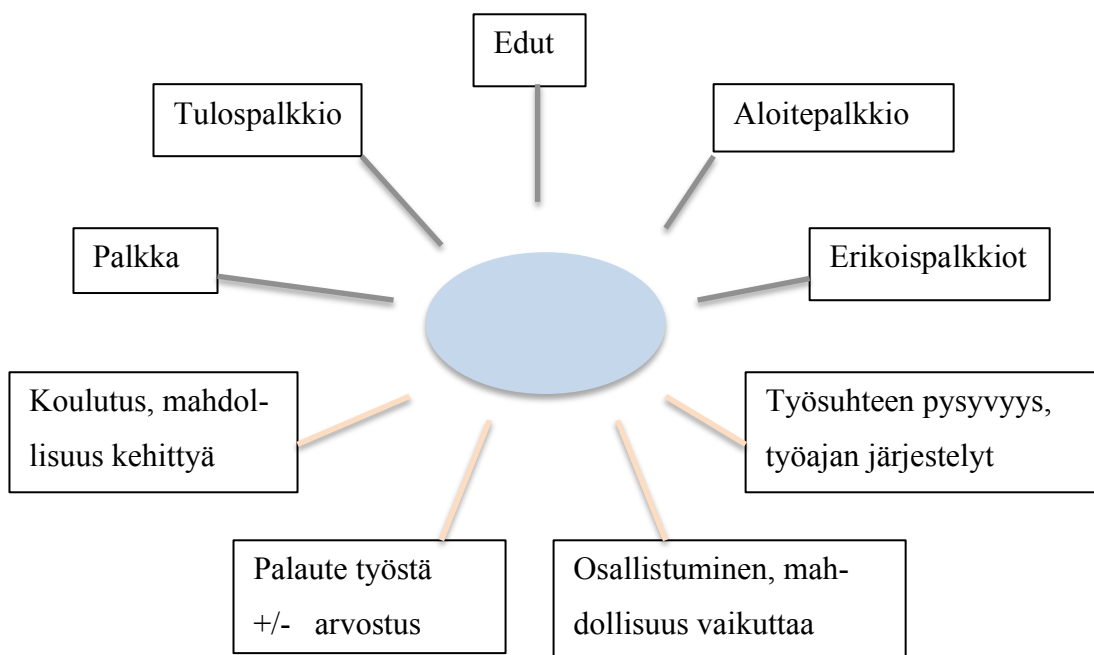
### 3.4 Palkitseminen

Yrityksen velvollisuuksiin kuuluu maksaa kohtuullinen korvaus työntekijän työpanoksesta, jonka hän yrityksessä suorittaa. Tehdystä työstä maksetaan vastine eli palkka. Ihminen odottaa työyhteisöltään ja työltään kuitenkin mahdollisimman hyvän palkan lisäksi muitakin asioita. Työllä on arvoa, joka antaa ihmisen tarpeille muun muassa mahdollisuuden kehittyä ja toteuttaa näin itseään. (Viitala 2013, 138 – 139.) Palkitsemisesta on tullut yhä tärkeämpi osa esimiestyötä. Palkkauksessa johdon ja esimiesten rooli on koko ajan kasvussa esimerkiksi palkkausjärjestelmän uudistamisen kautta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 14.)

Käytännön tasolla palkitseminen hoidetaan palkitsemispolitiikan ja sitä tukevan palkitsemisjärjestelmän avulla (Viitala 2007, 142). Jokaisella organisaatiolla on tietynlainen palkkapolitiikka ja palkitsemisen suhteen löytyvät tietynlaiset pelisäännöt. Organisaation palkkapolitiikasta ja työehtosopimusten vähimmäispalkkarajojen huomioimisesta sekä noudattamisesta huolehtii esimies. Palkka maksetaan joko kuukausipalkkana tai tuntipalkkana kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa organisaation käytäntöjen mukaan.

Palkkajärjestelmä on hyvin suunniteltuna organisaatiolle tehokas keino parantaa kilpailukykyä, työelämän laatua ja tuottavuutta. Organisaation strategiaan kytkeminen on tunnusomaista hyvin toimivalle palkitsemisjärjestelmälle. Palkitsemisjärjestelmän on oltava henkilöstön sekä johdon hyväksymä ja myös sen käyttämisen tulee olla sujuvaa sekä yksinkertaista. (Hyppänen 2007, 135 – 136.) Työhyvinvoinnin ylläpitäminen olisi hyvä sisällyttää myös osaksi palkitsemisjärjestelmää. Sen ollessa osa palkitsemisjärjestelmää, ohjaa se työntekijöitä kiinnittämään hyvinvointiin enemmän huomiota. Työhyvinvoinnin kuuluessa palkitsemisjärjestelmään kertoo se työhyvinvoinnin arvostuksesta yrityksessä. (Virolainen 2012, 141.)

Palkitsemisen tavoissa määritellään, mitä palkkiot ovat, kuinka paljon, millä perustein, millä aikaväleillä tai ajankohtina ja kenelle se maksetaan. Kuviossa 4 esitetään palkitsemisen kokonaisuus.



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20.)

Tarjottavat palkkiot työn tekemisestä voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään: taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Taloudellisia palkitsemisen keinoja ovat edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkio, tulospalkkio ja palkka. Taloudellisista palkkioista näkyvin on raha. Muita rahassa mitattavia etuja ovat muun muassa eläketurva, terveydenhuolto, erilaiset etuudet kuten puhelin- ja ravintoetu tai palkkio hyvästä työsuorituksesta. Eitaloudellisiin palkkioihin taas kuuluvat esimerkiksi työyhteisön jäsenyys, mahdollisuus

kehittyä, merkityksellisyyden tunne sekä työn kautta saatu arvonto. Tehtävään tai yritykseen liittyvä statusarvo voi joillekin merkitä huomattavaa henkistä palkkiota työstä. (Viitala 2007, 142 – 145; Hakonen ym. 2005, 185.)

Ei-taloudelliset, sosiaaliset palkitsemiskeinot saavat työntekijän parhaimmillaan tuntemaan itsensä tärkeäksi työyhteisössä ja arvostetuksi. Mahdollisuus kouluttautua, työsuhteen pysyvyys sekä työajan järjestelyt ovat myös ei-taloudellisia palkitsemisen keinoja. Tunnustuksen ja kiitoksen antaminen työntekijälle ovat siis tärkeitä keinoja palkitsemisessa. Esimies voi esimerkiksi palautteen antamisella ohjata konkreettisesti työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoida sekä mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen ja oppimisen. Palautteen antaminen osoittaa myös, että esimies välittää työntekijöistään. (Viitala 2013, 162; Aarnikoivu 2008, 142.)

Kauhasen (2006, 111, 131) mukaan taloudellisen palkitsemisen tarkoituksena on muun muassa saada kilpailuetua, houkutella potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa ja lisätä tuottavuutta. Motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys taas kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Tulojen kasvaessa siis palkan merkitys useimmiten pienenee ja näin muiden tekijöiden merkitys kasvaa. Palkitseminen on laaja kokonaisuus, aineellisten elementtien lisäksi kehittämisellä, palautteella, osallistumisella ja työn organisoinnilla on siinä tärkeä rooli (Hyppänen 2007, 131).

## 4 ESIMIESTYÖ

Hyvän esimiestyön ja organisaation menestyksen välillä on vahva yhteys. Esimiehen on tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen, jotta hän voi menestyä omassa tehtävässään esimiehenä. (Hyppänen 2013, 11.)

Arkins Suunnittelu Oy on insinööritoimisto, jossa työnteko on aika itsenäistä. Palavereja ja muita kokoontumisia pidetään, jos niille on tarvetta, mutta muuten työntekijöiden kanssa kommunikoidaan projektikohtaisesti. Jokapäiväinen toiminta koostuu työntekijöiden kanssa keskustelusta, projektien seurannasta, tiedonkulun huolehtimisesta ja työtehtävien jakamisesta. Työntekijöiden kanssa keskustellaan myös heidän yksityisasioistaankin, jotta työntekijöiden tilanteesta pysytään selvillä ja jotta osataan suhtautua oikealla tavalla. (Esimiesten haastattelut, 19.2.2014.)

### 4.1 Esimiesosaaminen

Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus. Se sisältää monenlaisia velvollisuuksia, osaamisen alueita ja vastuuta. Esimiesosaaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia yksilöiden, mutta myös ryhmien kanssa. Se on samalla myös osaamista, jonka avulla selviydytään liiketoiminnan paineissa, lakipykälien parissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Esimiestyöhön sisältyy myös vahvasti asiakas- ja verkostosuhteista huolehtiminen. (Hyppänen 2007, 7.) Esimiehen keskeisimpiin tehtäviin kuuluu myös luoda organisaatioon vahvaa toimintakulttuuria sekä luoda muiden ihmisten kanssa selkeää mielikuvaa toimimisen tukipilariksi. Esimiehen on tässä tapauksessa tarkoitus vahvistaa perustehtävää, tulevaisuuden kuvaa ja toimimisen arvoja. (Juuti & Vuorela 2004, 21 – 22.)

Hyppänen (2007, 10 – 11) kertoo, että perinteisesti johtamiskirjallisuus on jakanut esimiehen tehtävät management- ja leadership-tehtäviin. Management-tehtäviin kuuluvat suunnittelu (hoidettavat asiat, aikataulut, resurssit), organisointi (rakenteet, työnkuvat, säännöt ja ohjeet) ja seuranta/ongelmien ratkaiseminen (tuloksista palkitseminen, ratkaisut ongelmiin ja korjaavat toimenpiteet). Leadership-tehtäviin kuuluvat suunnan osoittaminen (visio, yksikön ja organisaation yhteys, kokonaiskuvan luominen ja strategioi-

den määrittäminen), ihmisten johtaminen (päämäärät, sitoutuminen tavoitteisiin sekä tiimit ja verkostot) ja motivointi (kannustus ja innostus, valtuutus sekä tarpeet ja odotukset).

Esimiehen tehtävänä on myös antaa tarvittavat tiedot ja olla mukana luomassa avointa vuorovaikutuksen ilmapiiriä sekä kannustaa alaisiaan niin yksilöinä kuin ryhmänäkin. Esimies toimii itse esimerkkinä ja innostuneena kehittäjänä työyhteisössä. (Österberg 2005, 100.) Kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, järjestämällä yhteisiä palavereita, pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja, joissa viestitään monipuolisesti ja riittävästi, voi esimies olla luomassa näin omalla toiminnallaan ihannetyöpaikkaa. Myös yhdessä asioiden kehittäminen, seuraamalla asioiden kehittymistä ja työn kuormittavuutta voidaan myös vaikuttaa ihannetyöpaikan muodostumiseen. (Hyppänen 2007, 152.)

Hyvän esimiehen henkilöstö voi hyvin ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Hyvän henkilöstöjohtamisen lisäksi hyvän esimiehen on osattava johtaa itseään. Ellei esimies osaa johtaa itseään, hänen on vaikea onnistua työntekijöiden tehtäväroolien toteuttamisessa. Hyvä esimies huomioi alaistensa erityistarpeet, huomioi eri tilanteet ja toimii niiden vaatimalla tavalla sekä muotoilee omaa toimintaansa työntekijöiden ja eri tilanteiden mukaan. (Aarnikoivu 2010, 71.)

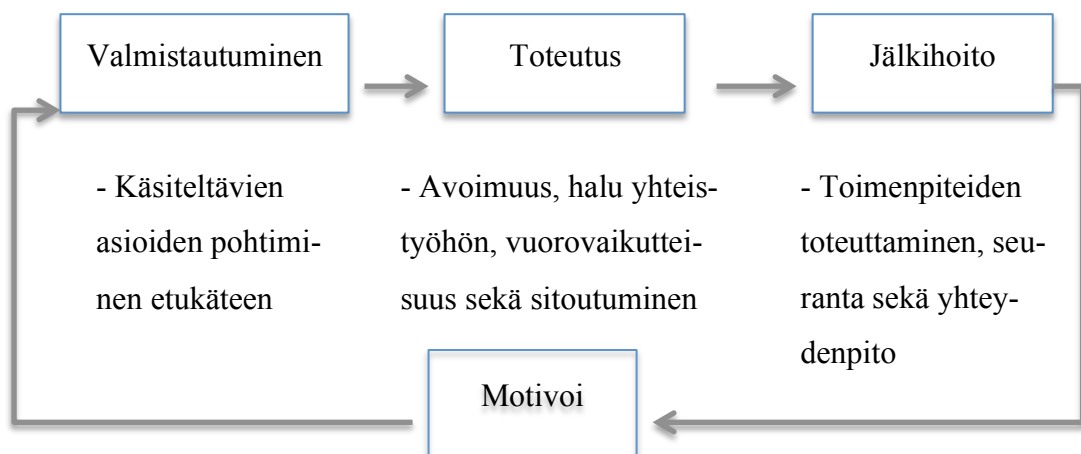
Laadukkaan ja täysipainoisen esimiestyön saavuttamiseksi organisaation pitää määrittää esimiehen rooli ja valtuuttaa esimies toimimaan roolinsa kautta. Tärkeää on, että esimies sisäistää oman roolinsa, mutta yhtälailla työyhteisön jäsentenkin on hyvä ymmärtää mitä esimiehen oikeudet ja velvollisuudet ovat. Tämän takia on siis hyvä, että esimiestyöhön liittyvät tehtävät ja tavoitteet näkyvät organisaatiossa. (Aarnikoivu 2008, 28.)

#### 4.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisen menetelmä, ja otan sen tässä esille toimeksiantajan pyynnöstä.

Kehityskeskustelu on esimiehen työväline, jonka avulla esimies pyrkii edistämään henkilöstön kehittymistä, sitoutumista ja parhaan mahdollisen suoriutumisen syntymistä (Aarnikoivu 2008, 115). Kehityskeskustelut kuuluvat luonnollisena osana myös yrityksen palautejärjestelmää (Rauramo 2008, 157). Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välillä käytäviä jo ennalta sovittuja tavoitteellisia keskusteluja, jotka suoritetaan tietyin väliajoin. Ne ovat ehdottomasti jokaisen yrityksen johdon ja henkilöstötyön työväline. Kehityskeskusteluista käytetään erilaisia nimiä, kuten tavoite-, tulos-, kehitys-, arviointi-, palaute- ja esimies-alaiskeskustelut. (Österberg 2005, 106.) Tämän lisäksi on myös suunnittelu- ja ryhmäkeskusteluja. Esimerkiksi suunnittelukeskustelulla voidaan viitata yrityksen henkilöstösuunnitteluun. Suunnittelukeskustelua voidaan käyttää esimerkiksi työntekijöiden ideoiden keräämiseen toiminnan kehittämiseksi tai heidän ajatustensa kartoittamiseksi. (Meretniemi 2012, 38.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on saada henkilöstön ajatuksia kuuluviin ja edistää näin organisaation jatkuvaa kehitystä. Esimiehen ja alaisen keskustelut voidaan nähdä myös mahdollisuutena parantaa työntekijöiden työhyvinvointia, kun työntekijät voivat keskusteluissa kertoa ja vaikuttaa omiin kehittymismahdollisuuksiin ja työtehtävien muotoutumiseen. (Meretniemi 2012, 64.) Keskusteluiden tavoitteena on myös virittää työntekijöitä tulevaisuuteen. Esimies voi esimerkiksi kertoa yksikön tulevista mahdollisista muutoksista, osaamistarpeista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Alainen taas voi kertoa omasta voinnistaan, suunnitelmistaan sekä vaihtoehtoistaan, joiden on hyvä olla esimiehen tietoisuudessa. Näin esimies ja alainen voivat antaa toisilleen eväitä suunnitelmien tekemistä varten. (Valpola 2002, 9.)



Kuvio 5. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122.)



Kuviossa 5 on esitetty kehityskeskustelu prosessina. Valmistautuminen kehityskeskusteluun on tärkeä keskustelun onnistumisen kannalta, sillä on suora yhteys keskustelun antiin ja onnistumiseen. Työntekijän tulee ymmärtää keskustelun merkitys sekä sen hyödyt, jotta valmistautuminen keskusteluun tapahtuu huolella. Valmistautuminen ja ajallinen panostaminen on tarpeellista ja vaikuttaa näin ollen myös positiivisesti motivaatioon osallistua keskusteluun. Työntekijän valmistautumista kehityskeskusteluun voidaan edesauttaa jakamalla ennakkoon täytettävä kehityskeskustelulomake. Näin varmistetaan, että työntekijä on varmasti valmistautunut keskusteluun. (Aarnikoivu 2008, 123 – 124.)

Meretniemen (2012, 82 – 87) mukaan kehityskeskustelujen sisältö riippuu siitä, missä keskustelun painopiste on. Tärkeintä on hahmottaa, mihin keskitytään ja mitä keskustelulla on tarkoitus saada aikaan. Keskustelun kulku sisältää yleensä aloituksen, asialistan läpikäynnin, kuluneen kauden arvioinnin, tavoitteet tulevalle kaudelle, osaamisen arvioinnin ja tarvittavat kehittämistoimet, yhteistyön ja tiedon kulun työyhteisössä, palautteen, seurannasta sopimisen, keskustelun arvioinnin ja tulosten laatimisen sekä lopuksi muistion tekemisen.

Kehityskeskusteluiden onnistumiselle jälkihoitovaihe on myös tärkeää, jotta keskustelusta olisi hyötyä. Jälkihoidolla tarkoitetaan sitä, että keskustelun yhteydessä sovitusta toimenpiteistä ja niiden toteuttamisesta huolehditaan kunnolla. Ellei keskusteluista seuraa mitään toimintoja, katoaa koko kehityskeskustelun merkitys työntekijöiden silmissä ja motivaatio osallistua jatkossa kehityskeskusteluihin voi kadota kokonaan. (Aarnikoivu 2008, 131 – 132.) On siis tärkeää, että sekä keskusteluun valmistautumisesta, toteutuksesta ja jälkihoidosta huolehditaan kunnolla.

Kehityskeskusteluiden pituus vaihtelee tunnista kahteen tuntiin. Riittävän ajan lisäksi kehityskeskusteluille tarvitaan rauhallinen ympäristö sekä arvostava, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa esimiehen rooli on kuunteleva (Rauramo 2008, 157). Hyvin toteutettuna kehityskeskustelut lisäävät sitoutumista ja motivaatiota, luovat positiivista ilmapiiriä, lisäävät arvostuksen tunnetta ja auttavat yrityksen toiminnan suunnittelussa (Rauramo 2008, 158). Jotta kehityskeskusteluista koettaisiin molemminpuolinen hyöty edellyttää se, että keskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, valmistautuminen kehityskeskusteluihin on hyvä ja huolehditaan kehityskeskustelun koostuvan toisten kuuntelemisesta ja kuulemisesta (Työterveyslaitos 2013, hakupäivä 16.2.2014).

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Toteutin empiirisen tutkimuksen käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opin- näytetyöni tarkoituksena oli selvittää ajatuksia ja mielipiteitä henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista, joten laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tutki- mukseeni hyvin. Aineistoa keräsin puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastattelus- sa oli lomakekyselyn kysymykset, mutta vastausvaihtoehdot puuttuivat, ja näin haasta- teltava vastasi siis avoimen vastauksen tavoin kysymyksiin.

Järjestin tammikuussa 31. päivä Arkins Suunnittelu Oy:n työntekijöille infotilaisuuden opinnäytetyöstäni sekä tulevista haastatteluista. Lähetin maanantaina 27.1 infokirjeen (liite 1) työntekijöille, jossa kerroin infotilaisuudesta. Pidin tämän infotilaisuuden var- mistaakseni, että jokainen työntekijä tietää varmasti, mistä on kyse, ja samalla pystyin sopimaan, ketkä osallistuvat tuleviin haastatteluihin. Haastateltavia en itse määrännyt, vaan haastatteluun osallistuivat sellaiset, joilla oli töiden puolesta aikaa osallistua. Huo- lehdin kuitenkin siitä, että jokaiselta osastolta (sähkö-, rakennus- ja lvi-) osallistui työn- tekijöitä haastatteluun. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan työntekijää ja kol- me esimiestä. Henkilöstöä Oulun päätoimistossa on yhteensä 18, joten haastatteluni kattoi melkein 2/3 henkilökunnan lukumäärästä.

Haastattelut toteutin helmikuussa 18. – 19.2.2014. Yhden haastattelun suoritin poikke- uksellisesti haastateltavan toiveen mukaan 21.2 perjantaina. Haastattelutilanteen alussa pyysin erikseen jokaiselta työntekijältä ja esimieheltä haastattelulupaa (liite 2). Esitin kirjallisesti haastatteluluvassa tutkimuksen tavoitteet, haastattelua koskevat tiedot sekä omat velvollisuuteni. Suostuessaan haastatteluun haastateltava allekirjoitti haastattelu- lupa-lapun ja näin osallistui haastatteluun sekä suostui haastattelun nauhoitukseen. Ha- lusin näin varmistaa, ettei jälkepäin tule epäselvyyksiä, sekä kunnioittaakseni myös haastateltavien oikeuksia. Haastattelukysymyksiä (liite 3) en lähettänyt työntekijöille etukäteen varmistaakseni, että haastattelutilanne sekä haastateltavien vastaukset olisivat mahdollisimman luonnolliset. Esimiesten pyynnöstä lähetin heille heidän kysymyksensä kaksi päivää etukäteen, jotta haastattelu ei veisi heidän työaikaansa niin paljon.

## 5.1 Tutkimuksen analysointi

Aloitin tutkimustulosten analysoinnin kuuntelemalla haastatteluiden nauhoitukset. Samalla, kun kuuntelin haastatteluita, litteroin aineistoa tietokoneelleni tekstimuotoon. Litterointia en suorittanut kirjoittamalla haastattelua sanasta sanaan koneelleni auki, vaan kirjoitin ainoastaan haastateltavan tarkan vastauksen ylös kysymyskohtaisesti. Analysointia varten käytin erilaisia tekstivärejä eri haastateltavien vastausten kohdalla. Tällä tavoin helppotin analysoinnin tekemistä, ja näin jokaisen haastateltavan vastaukset varmasti erottuisivat litteroinnista.

Litteroinnin jälkeen kävin haastattelutulokset kysymyskohtaisesti läpi ja kirjoitin lyhyesti ylös, minkälaisia asioita nousi esille. Tämä helpotti tulosten analysointia. Lopuksi, kun olin kirjoittanut tulokset auki, luin materiaalin läpi ja tein muistiinpanoja merkittävimmistä tai useimmin esille nousseista asioista. Vertailin tuloksia myös teoriaan ja etsin yhtäläisyyksiä tulosten ja teorian väliltä. Näin sain rakennettua johtopäätöksiä tuloksista sekä arvioitua teorian ja käytännön vastaavuutta.

## 5.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvointiin

Työntekijöiden **ajatukset henkilöstöjohtamisesta** ja siihen kuuluvista asioista ovat monipuolisia. Esille nousee eniten se, että henkilöstöjohtaminen on esimieheltä töiden jakamista työntekijöille. Työtä pitää antaa sopivasti ja sen mukaan, kuka sen ehtii teemmään. Esimiehen tehtävänä on osata opastaa, neuvoa ja johtaa alaisiaan. Tämän lisäksi esimies jakaa toimeksiantoja, on hyvänä esimerkkinä työntekijöille sekä seuraa miten työntekijät pärjäävät ja tekevät töitä. Työntekijöiden mielestä henkilöstöjohtamisella huolehditaan myös siitä, että henkilöstö saadaan toimimaan yrityksen etujen kannalta mahdollisimman hyvin. Työntekijöiden työympäristöstä ja työoloista huolehditaan, jotta työn tulos olisi mahdollisimman hyvä ja hyvinvointi säilyisi.

*” Taustavaikuttamista, helpottaa työntekijän työstä suoriutumista.”*

Henkilöstöjohtamisella koetaan olevan vaikutusta ja osittain jopa suurtakin vaikutusta työhyvinvointiin. Tarkentavana kysymyksenä pyysin työntekijöitä nostamaan esille ne **henkilöstöjohtamisen asiat**, jotka heidän mielestään **vaikuttavat työhyvinvointiin**.

Eniten nousee esille työkuormitus, jonka pitäisi olla työntekijälle sopiva. Tällöin työtävät pitää jakaa työntekijän kykyjen mukaan, määrällisesti sopivasti ja työstä tulisi huolehtia niin, että sitä olisi hyvä tehdä. Kyseleminen projektien sujumisesta, yleinen kommunikointi sekä palautteen antaminen vaikuttavat hyvinvointiin. Reilu ja tasapuolinen alaisten kohtelu, mahdollisten ongelmien selvittäminen ja ajan tasalla pysyminen työntekijöiden asioista ovat työntekijöiden mielestä henkilöstöjohtamisessa tärkeitä seikkoja. Motivointi hyvään työsuoritukseen sekä työntekijöiden optimaalisesta työsuorituksesta huolehtiminen vaikuttaa myös omalta osaltaan hyvinvointiin. Lisäksi työpaikan tarjoamia liikuntaseteleitä pidetään hyvänä keinona oman kunnon ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen.

*”Jos töitä on liikaa ja työkuormaa ei huomioida, niin stressi lisääntyy.”*

Työntekijöiden **osaamista ylläpidetään** siten, että heille järjestetään mahdollisuuksia kouluttautua erilaisilla kursseilla tai seminaareilla, erityisesti pätevyyskouluttautumisesta huolehditaan. Osa työntekijöistä nostaa esille myös projektien yhteydessä oppimisen. Tällöin yleensä vanhempi työntekijä neuvoo nuorempaa (mentorointi), jos jossakin asiassa on ongelmia tai epäselvyyksiä. Projektit siis kouluttavat työntekijöitä koko ajan eteenpäin. Kouluttautuminen on kuitenkin myös aika oma-aloitteista ja omasta aktiivisuudesta kiinni. Työntekijät pitävät kouluttautumismahdollisuutta hyvänä asiana ja olisi hyvä, jos koulutuksia järjestettäisiin tietty määrä. Työnantajan puolelta olisi myös hyvä antaa työntekijöille ideoita ja ehdotuksia kouluttautumiseen.

Toimeksiantajan pyynnöstä selvitin työntekijöiden **ajatuksia kehityskeskusteluista** ja niiden **vaikutuksesta työhyvinvointiin**. Suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että kehityskeskustelut olisivat hyvä lisä henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kehityskeskusteluiden avulla myös henkilöstöjohtamista voi kehittää. Kehityskeskustelussa voisi kertoa, mikä ei ole kohdallaan ja missä olisi parannettavaa puolin ja toisin. Esille nousseita asioita ja epäkohtia voidaan näin kehittää ja parantaa siten työntekoa. Työntekijä voi myös kehityskeskustelun avulla kehittää omia vahvuuksiaan. Erityisesti nuoremmille työntekijöille kehityskeskustelusta saattaisi olla merkittävää hyötyä. Keskustelun järjestäjälle aihe täytyy kuitenkin olla tuttu ja keskustelu tulisi suunnitella työntekijäkohtaisesti. Työntekijät mainitsevat, että kehityskeskustelun onnistumiseen vaaditaan, että esille nousseita asioita konkretisoidaan eli kehitetään ja hoidetaan. Joidenkin mielestä kehityskeskusteluilla ei ole kuitenkaan suurta merkitystä.

Kehityskeskustelulla ei välttämättä voida vaikuttaa hyvinvointiin. Asioista voisi mieluummin puhua suoraan esimiehelle eikä tekemällä tehdyn keskustelun kautta. Positiivista kuitenkin on, että enemmistön mielestä kehityskeskustelut olisivat hyviä ja yksi keino pitää hyvinvointia yllä.

*”Ehdottoman tärkeä, työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan.”*

Kaikki työntekijät **kokevat työnsä palkitsevaksi**. Osa mainitsee, että työ itsessään on jo palkitsevaa. Työntekijöiden työn palkitsevuuteen vaikuttavat monet eri asiat, joista tärkeimpänä nousee esille positiivinen palaute. Myös uusien asioiden oppiminen, tehtävien muuttuminen, lisääntyneet työtehtävät ja työtehtävien monipuolisuus vaikuttavat työn palkitsevuuteen. Tämän lisäksi myös työssä onnistuminen, hyvin menneet projektit ja työrauha koetaan palkitseviksi tekijöiksi.

*”Työ itsessään on palkitsevaa, vaikka työyhteisö olisi ihan eri.”*

Jokainen työntekijä myöntää, että **esimiehen antamalla palautteella**, erityisesti positiivisella palautteella, on merkitystä motivaatioon. Osan työntekijöiden mielestä palautteen antamista voitaisiin lisätä työyhteisössä. Palautteena voidaan ottaa myös lisääntyneet ja laajentuneet työtehtävät, jotka vaikuttavat positiivisesti motivaatioon. Positiivinen palaute tuntuu hyvältä, motivoi ja ohjaa toimimaan jatkossa palautteen mukaan. Myös korjaava palaute motivoi tekemään työt paremmin. Tällöin palaute jää mieleen ja asian muistaa jatkossa. Positiivista ja korjaavaa palautetta tulisi antaa kuitenkin tasapuolisesti, jottei työntekijöiden stressi lisääntyisi. Taloudellisellakin palautteella on positiivinen vaikutus ja se kannustaisi.

*”Aamulla on mukavampi lähteä töihin, kun on hyvin menestynyt töissä ja saanut jotakin kautta palautetta.”*

Muita työntekijöiden **työmotivaatioon vaikuttavia** asioita nousi hyvin esille. Eniten työmotivaatioon kerrotaan vaikuttavan vapaus (ei tiukkoja aikatauluja) ja ettei työntekijän työntekoa vahdita koko ajan. Hyvät työkalut ja tietokoneohjelmat myös motivoivat. Motivaatioon vaikuttavia asioita ovat työpaikan ihmissuhteet, mukava ilmapiiri sekä uudet mielenkiintoiset projektit sekä firman kehittyminen. Työntekijöiden tasavertainen

kohtelu vaikuttaa siihen, että motivaatio pysyy hyvänä. Myös kiire, stressi, uni ja henkilökohtaiset asiat vaikuttavat työmotivaatioon joko positiivisesti tai negatiivisesti.

*”Mukava työ itsessään motivoi” ”Aamulla on kiva tulla töihin”*

### 5.3 Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

Työntekijöiden **hyvinvointiin vaikuttavat** monet eri asiat, mutta eniten nostetaan esille hyviä työkaverisuhteita. Työt sujuvat näin ongelmitta ja keskustelu työkavereiden kanssa muistakin asioista kuin työstä tasapainottaa työntekoa. Sosiaalinen hyvinvointi saa siis arvostusta. Työpaikalla ergonomia eli työtilat ja -välineet vaikuttavat hyvinvointiin. Kun ergonomia on kunnossa, työntekijälle ei aiheudu rasituksia tai vammoja. Kiire, stressi, vapaa-aika ja työtehtävät vaikuttavat myös omalta osaltaan hyvinvointiin. Työpaikan tarjoamat kuntosalikortit koetaan mukavaksi ja hyvinvointia tukevaksi keinoksi.

*”Mukavaa, kun saa kuntosalikortin firman piikkiin.”*

**Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin** huolehtimalla työergonomiasta ja siitä, että laitteet toimivat. Esimiehen jalkautuminen työntekijöiden keskuuteen ja keskustelu, kuunteleminen sekä palautteen antaminen koetaan vaikuttavan hyvinvointiin. Esimiehen esimerkillinen ja tavoitteellinen toiminta, työtehtävien selkeä jakaminen ja tuen antaminen edistävät työntekijöiden mielestä heidän hyvinvointiaan. Myös strategiasta ja suunnitelmista etukäteen kertominen vaikuttavat positiivisesti.

**Työn mielekkyyteen vaikuttavat** vaihtelevat toimeksiannot ja monipuoliset työtehtävät. Myös työaikataululla koetaan olevan merkitystä, sopivan aikataulun turvin työtehtävät kerkeää tehdä rauhassa ja kunnolla ilman suurempaa stressiä. Myös yksin projektin hoitaminen eli vastuun saaminen työnantajalta on mielekästä.

**Työilmapiiriin vaikuttavat** monet eri asiat. Päälimmäisenä kuitenkin ajatellaan, että työkavereilla on suurin merkitys työpaikan ilmapiiriin. Vapaa keskustelumahdollisuus työntekijöiden kanssa ja yhdessä asioiden puntaroiminen koetaan positiiviseksi asiaksi. Hyvät välit osastojen kesken edistävät tiedonkulkua työpaikalla. Esimiehen osalta työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, työkuormituksesta huolehtiminen ja työntekijöiden

tasavertaisesta työmäärästä huolehtiminen vaikuttavat työilmapiiriin. Kysyin työntekijöiltä lisäkysymyksenä, miten he itse voisivat vaikuttaa työilmapiiriin. Kaikkien vastaukset liittyvät työkaverisuhteisiin. Työkavereiden kanssa jutteleminen ja hyvästä yhteishengestä huolehtiminen nousee työilmapiirin vaikuttamisen keinoksi. Yhteishengen huolehtimisen keinoja ovat, ettei ole tiukkapipoinen, ymmärtää huumoria, tekee omalta osalta kaiken hyvin, on reilu, auttavainen, antaa palautetta ja harkitsee mitä sanoo, ettei loukkaa ketään. Myös yhdessä kahvitauoille osallistumista pidetään tärkeänä työilmapiirin kannalta.

*”Tehdään muiden kanssa yhteistyötä ja käydään rupattelemassa muiden kanssa.”*

**Sosiaaliset työkaverisuhteet** nousevat työntekijöiden kesken tärkeäksi osaksi työssä viihtymistä. Monet työntekijät mainitsevat, että hyvät välit työkavereiden kanssa edistävät työn sujuvuutta ja työviihtyvyyttä. Myös avoin vuorovaikutus työkavereiden kanssa on hyvä asia, ettei joudu koko ajan olemaan yksin omassa työhuoneessa. Hyvät välit työkavereiden kanssa lisäävät luottamusta työntekijöiden välillä ja näin työnteko sujuu. Hyvät sosiaaliset työkaverisuhteet näkyvät myös siinä, että toisia arvostetaan ja annetaan jokaiselle työrauha.

*”Hyvät jutut kavereiden kanssa tarjoavat pienen irrottautumisen työn lomassa.”*

Yleiseen **työviihtyvyyteen vaikuttavat** työntekijöiden mielestä monenlaiset asiat. Tieto siitä, että töitä riittää ja saa näyttää mihin kykenee, vaikuttavat työviihtyvyyteen. Palautteella ja aikataululla sekä joustavuudella ja liukuvilla työajoilla on positiivinen vaikutus työviihtyvyyteen. Tämä kuitenkin edellyttää työntekijöiden mielestä sitä, että jokaisella on tasapuolinen mahdollisuus esimerkiksi joustavaan työaikaan. Musiikin kuuntelemisen mahdollisuus, työterveyshuolto, työpaikka ja yksityiselämä vaikuttavat työviihtyvyyteen.

Jokainen työntekijä mainitsee, että **fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaa** ergonomia, joka on tärkeä osa fyysistä hyvinvointia. Työntekijän työpisteestä huolehtiminen on tärkeää niin, että jokaisen työntekijän on hyvä tehdä töitä. Hyvällä ergonomialla koetaan olevan vaikutusta myös työntekijän työhön. Muita fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavia asioita kerrotaan olevan hyvät yöunet, töihin pyöriminen, liikunta ja terveelliset elämäntavat. Työnan-

tajan sponsoroima kuntosalilla käynti on myös hyvä keino huolehtia fyysisestä hyvinvoinnista. Osittain fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen kerrotaan olevan itsestä kiinni. Vastauksista nousee esille myös se, että työntekijän itse pitäisi osata tietää omat fyysisen hyvinvoinnin vaatimukset ja parannuksen kohteet.

Työntekijöiden **työssä jaksamiseen vaikuttavat** monet asiat, mutta suurin osa liittyy jollakin tavalla työn tekemiseen. Töitä ei saa olla liikaa, ja normaalin työpäivän pitäisi riittää töiden tekemiseen. Tilapäisesti voi tehdä pidempää päivää, mutta se ei saisi olla toistuvaa. Työssä jaksamiseen vaikuttaa myös se, ettei vie töitä yrittää, koittaa pysyä terveenä ja voi fyysisesti hyvin. Liikunta ja vapaa-aika tasapainottavat työntekoa ja näin vaikuttavat työssä jaksamiseen. Aikatauluilla ja liukuvalla työajalla on vaikutusta työssä jaksamiseen. Myös työmailla käyminen piristää työntekoa, ettei tarvitse koko ajan istua toimistolla omassa työhuoneessa.

*”Vapaa-aika. Kolmipäiväinen viikonloppu olisi kiva.”*

**Työolosuhteilla** kerrotaan olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Hyvät työolosuhteet vaikuttavat siihen, että pysyy terveenä eikä sen takia tule vaivoja. Laitteiden pitää olla kunnossa ja työnantajan tulisi taata turvalliset, terveelliset sekä ergonomialtaan hyvät työolosuhteet työntekijöille. Työolosuhteilla koetaan olevan jopa suurempi merkitys kuin itse työn sisällöllä. Kaiken ei kuitenkaan tarvitse olla uusinta uutta ja modernia.

#### 5.4 Esimiesten keinot työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen

**Henkilöstöjohtaminen koostuu** esimiesten mukaan palkkauksesta, työn jakamisesta projektikohtaisesti, resurssien huolehtimisesta sekä työntekijöiden kuuntelemisesta. Projektien jakamisen yhteydessä työntekijälle valitaan työkaveri, joka on projektissa apuna. Kommunikointi työntekijöiden kanssa on avointa keskustelua. Esimiehet antavat myös työntekijöille vastuuta eivätkä siis koko ajan seuraa, mitä työntekijät tekevät ja missä vaiheessa projektit ovat.

**Esimiehet huolehtivat**, että laitteet ovat kunnossa ja työtehtävät on jaettu, jotta jokaisella olisi työtä mitä tehdä. Työt jaetaan yleensä työntekijäkohtaisesti eli kuka pystyy projektin parhaiten toteuttamaan. Työn jakamiseen yhdistyy vahvasti myös työntekijän



tasapuolisesta kuormituksesta huolehtiminen. Esimiestyöhön kuuluu myös työtilanteen kartoittamista sekä opastusta ja työntekijöiden tukemista. Esimiehen tehtävät tuovat tullessaan myös suunnittelu- ja ratkaisuvastuuta. Tähän kuuluu myös työnohjaus, jotta työt tehdään ajallaan ja aikataulussa pysytään.

Henkilöstön **osaamisesta huolehditaan** tarjoamalla sekä järjestämällä erilaisia koulutuksia, seminaareja tai kursseja. Projektien yhteydessä projektin vetäjälle valitaan avustaja, jolloin kokeneempi työntekijä opastaa kokemattomampaa (mentorointi). Tällöin projektien avullakin työntekijä pystyy kehittymään ja oppimaan uutta. Myös erilaisien tehtävien ja projektien tarjoaminen tukee työntekijän kehittymistä. Työntekijöiden kanssa myös keskustellaan ja pyritään sitä kautta selvittämään tarpeet kouluttautumiselle. Esimiehet kertovat, että kurssien sekä muiden koulutusmahdollisuuksien järjestäminen on tärkeää ja niitä pyritään pitämään.

*”Antaa erilaisia tehtäviä ja projekteja, niin niissähän sitä kehittyy.”*

Esimiesten mielestä **kehityskeskusteluiden pitäminen** voisi olla pidemmällä ajalla jopa hyvä asia, eikä niiden järjestämisessä olisi haittaa. Toisaalta nostettiin esille organisaation pieni koko, jolloin keskustelua työntekijöiden kanssa tulee päivittäin eikä kehityskeskusteluille olisi välttämättä tarvetta. Ongelmia, työasioita sekä työntekijän henkilökohtaisia asioita käsitellään enemmänkin arjen lomassa. Kuitenkin nostetaan esille se, että kehityskeskustelu voisi olla niille työntekijöille hyvä, jotka eivät välttämättä muuten pysty kaikista asioista puhumaan. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluilla voisi olla työhyvinvointiin vaikutusta, erityisesti niiden kohdalla, jotka eivät uskalla suoraan asioista puhua. Kehityskeskustelussa voisi nousta esille kehittämisideoita, miten työhyvinvointia voisi ylläpitää.

*”Kyllä voi vaikuttaa, mutta tietenkin riippuu työntekijästä.”*

Työntekijöiden **motivaatioon pyritään vaikuttamaan** monin tavoin. Eniten koitetaan vaikuttaa antamalla mielenkiintoisia, vaihtelevia ja itsenäisiä työtehtäviä. Myös ylitöiden määrästä pyritään huolehtimaan siten, ettei työntekijöiden tarvitsisi niitä tehdä. Fyysistä motivaatiota pyritään pitämään yllä kannustamalla työntekijöitä liikkumaan ja tarjoamalla liikuntaseteleitä. Myös yhteisiä virkistymismatkoja koitetaan järjestää.

**Työntekijöitä pyritään palkitsemaan** tarjoamalla jatkuva työmahdollisuus sekä liikuntaseteleitä. Työntekijöitä pyritään myös kehumaan ja antamaan heille palautetta siitä, miten projektit ovat menneet. Myös yhteisten reissujen tarjoaminen on yksi palkitsemisen keino. Esimiehet mainitsevat, ettei palkka ole pelkkä palkitsemisen keino vaan esimerkiksi joulurahojakin saatetaan antaa. Esimiehet ajattelevat, että palkitsemisen vaikutus motivaatioon on yksilökohtaista, mutta uskovat sen kuitenkin vaikuttavan positiivisesti työntekijöihin. Joillekin riittää palaute hyvästä työstä ja jotkut tarvitsevat bonukset. Esille nostetaan kuitenkin se, että palkkion vaikutus on hetkellistä, kun taas palaute ja työntekijän kannustamisella on pidempi vaikutus.

**Työhyvinvointi koostuu** esimiesten mielestä hyvistä työkavereista ja mielenkiintoisesta työstä. Työpisteen täytyy olla kunnossa ja kuormituksen tulee olla tasainen. Levon saaminen ja työn jatkuvuus on tärkeää sekä avoin vuorovaikutus työyhteisössä arvostettua. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työpaikkakiusaaminen, jota ei saa esiintyä. Psykyllisellä hyvinvoinnilla koetaan kuitenkin olevan suurin merkitys hyvinvointiin.

*”Työyhteisö on kuin toinen perhe.”*

Esimies voi **vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin** huolehtimalla, että työpiste sekä työvälitteet ovat kunnossa ja kuormitus tasapainossa. Projektien aikataulutuksestakin pyritään huolehtimaan, jotta kaikilla on mahdollisuus tehdä työt realistisessa ajassa. Työntekijöille pyritään olemaan joustavia, jos työntekijöillä on menoja tai esimerkiksi lomiam halutaan siirtää. Työntekijöitä kuunnellaan ja heidän toiveitaan työn suhteen pyritään mahdollisimman hyvin toteuttamaan. Työntekijöille järjestetään mahdollisuuksien mukaan myös yhteisiä virkistymisreissuja.

**Työilmapiiriin vaikuttavat** esimiesten mielestä työn määrä ja mielekkäät työtehtävät. Palautteella ja arvostuksella on tärkeä merkitys ihmisille, joten sekin koettiin vaikuttavan työilmapiiriin. Myös ikäjakaumalla koettiin olevan vaikutusta ilmapiiriin, kun työyhteisö koostuu sekä vanhemmista että nuoremmista työntekijöistä. Työilmapiiriin voidaan vaikuttaa esimerkiksi reagoimalla oikealla tavalla, jos työntekijä tekee virheen. Myös työolosuhteisiin voidaan vaikuttaa ja sitä kautta myös edistää työilmapiiriä. Työntekijöiden kannustamisestakin tulee huolehtia, jotta ilmapiiri pysyy hyvänä.

**Työntekijöiden työviihtyvyyteen** pyritään vaikuttamaan jakamalla mielenkiintoisia tehtäviä. Työn mielekkyydestä huolehditaan ja siitä, että jokainen voi työskennellä hyvissä olosuhteissa. Jokainen työntekijän tilanne otetaan tapauskohtaisesti käsittelyyn ja hoidetaan niin, että kyseinen henkilö viihtyy työssään.

*”Huolehditaan niin, että jokainen voi työskennellä hyvissä olosuhteissa.”*

**Työolosuhdetekijöillä**, kuten ergonomiasta ja työskentelyvälineistä huolehtimalla vaikutetaan työntekijöiden työhyvinvointiin positiivisesti. Työolosuhdetekijöillä on esimiesten mielestä suuri vaikutus työhyvinvointiin ja siihen pyritäänkin vaikuttamaan mahdollisimman hyvin. Ergonomian ja välineistä huolehtimisen lisäksi järjestetään mahdollisuuksien mukaan liikuntapäiviä tai esimerkiksi saunailtoja. Esille nousee kuitenkin se, että tapahtumia on osittain vaikea järjestää, kun kaikki eivät pidä kaikesta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni aiheena oli ”Henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvointiin”. Pääta-voitteena oli tutkia henkilöstöjohtamisen merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin, ja saada selville, mitkä asiat työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat. Tämän lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin työpaikan esimiehet huolehtivat työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Haastatelluilla työntekijöillä on monipuoliset käsitykset henkilöstöjohtamisesta. Päälimmäisenä nousevat esille johtamisen käytännöt, kuten töiden jakaminen, opastaminen ja neuvominen. Myös henkilöstövoimavarojen johtaminen, kuten työoloista ja työympäristöstä huolehtimisen menetelmiä mainitaan. Vastauksista voi huomata samoja elementtejä ja selvän yhteyden Riitta Viitalan (2002) muodostamaan henkilöstöjohtamisen klassisen jaon teoriaan, johon kuuluvat johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työelämän suhteiden hallinta. Esimiesten ajatukset henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä peilautuvat hyvin Riitta Hyppäsen (2013) teoriaan perinteisistä esimiehen leadership- ja management-tehtävistä. Esille nousevia elementtejä ovat esimerkiksi ihmisten johtaminen ja motivointi, jotka kuuluvat leadership-tehtäviin. Management-tehtävistä esille nousevat seuranta/ongelmien ratkaiseminen ja organisointi. Työntekijöiden ja esimiesten ajatukset henkilöstöjohtamisesta ovat samankaltaisia ja monipuolisia.

Haastattelun tulosten perusteella voin todeta, että henkilöstöjohtamisella on jopa merkittävää vaikutusta hyvinvointiin. Työntekijät nostavat esille erityisesti fyysisen hyvinvoinnin tärkeyden, joka ilmenee työntekijän työkuormituksesta ja työpisteen ergonomisuudesta huolehtimisella. Esimiehen kommunikointi alaisten kanssa, palaute, hyvät ja tasapuoliset johtamismenetelmät sekä alaisten motivointi ovat tärkeitä ja vaikuttavat hyvinvointiin. Kommunikointi alaisten kanssa on hyvä keino selvittää hyvinvointiin liittyviä työntekijäkohtaisia toiveita ja kehittämisen kohteita. Esimiehetkin nostavat esille samoja asioita kuin työntekijät. Työntekijän työpisteestä ja kuormituksesta halutaan huolehtia mahdollisimman hyvin. Työtehtäviä pyritään jakamaan niin, että ne olisivat mielekkäitä ja monipuolisia, jotta työntekijät viihtyisivät työssään. Työntekijät suhtautuvat kehityskeskusteluihin positiivisesti. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelut olisivat hyvä johtamisen menetelmä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työntekijät mai-

nitsevat kuitenkin, että keskustelussa esille nousseita asioita pitää konkretisoida ja viedä käytäntöön, jotta niistä on hyötyä.

Haastattelutuloksista huomaa tärkeän asian, jota haluan nostaa esille. Työntekijät pitävät tärkeänä palkitsemista ja motivointia, jotka ovat osa henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää. On kuitenkin yllättävää, kuinka suuressa roolissa ei-taloudellinen palkitseminen ja sisäinen motivaatio ovat työntekijöiden keskuudessa. Palautteen antaminen, uusien asioiden oppiminen ja työtehtävien monipuolisuus yhdistyvät selkeästi teoriassa mainittuun ei-taloudelliseen palkitsemiseen ja sisäiseen motivaatioon. Uskon tämän olevan toimeksiantajalle erittäin tärkeä tieto. Esimiehetkin tiedostavat palautteen merkityksen ja mainitsevat, ettei rahallisen palkkion vaikutus ole yhtä pitkäkestoinen kuin palautteen. Perusoletuksena ehkä on, että raha aina ratkaisee, mutta selvästikään asia ei ole aina näin. Palautteen tärkeys on ymmärrettävää, sillä kyllä varmasti jokainen haluaa saada tekemästään työstä palautetta ja kuulla miten on onnistunut. Palautteella on myös vaikutusta työntekijän motivaatioon. Se asettaa työntekijälle tavoitteita ja motivoi työntekoa. Rakentava ja korjaava palaute on tärkeää, tällöin työntekijä tietää tehdä jatkossa asiat toisin ja tällä tavoin oppii sekä kehittyy koko ajan lisää. Olen kuitenkin yllätynyt, etteivät taloudelliset elementit nouse työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi.

Palautteen merkitys koetaan tärkeäksi asiaksi, joten esimies voisi työviikon loppuksi kiertää oman osastonsa työntekijät ja antaa heille palaute kuluneesta työviikosta. Näin työntekijät saavat säännöllisesti arvostamaansa palautetta ja kokevat, että esimies välittää ja on kiinnostunut heidän tilanteestaan.

Psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi korostuvat työkaverisuhteissa ja työn mielekkyydessä/viihtyvyydessä. Vastauksista voi huomata samoja elementtejä, kuin Virolaisen (2012) määritelmässä psyykkisestä hyvinvoinnista. Kovin moni ei välttämättä viihdy töissä, jos työkavereiden kanssa ei tule toimeen ja työtehtävät sekä työnjako olisi huonoa. Vietämme vuorokaudessa kuitenkin suurimman osan ajasta työpaikalla, joten työkaverit ovat kuin toinen perhe. Voimme kuitenkin itse vaikuttaa siihen, että kaikilla olisi mukava käydä töissä. Työyhteisössä voidaan kerran viikossa järjestää yhteinen kahvihetki, johon kaikki työntekijät osallistuvat. Kahvitauolla voidaan jutella avoimesti kaikista asioista. Tämä tiivistää työyhteisön yhteishenkeä.

Fyysisen hyvinvoinnin arvo nousee tärkeäksi tekijäksi. Liikkuminen on kuitenkin loppujen lopuksi työntekijän omasta aktiivisuudesta kiinni, liikuntaseteleistä huolimatta.

Kehitysideaksi ajattelenkin vuosittain järjestettäviä kevät- ja syyslukukaudelle sijoitettavia liikuntakilpailuja. Työntekijät keräävät valitsemiensa liikuntasuoritusten avulla pisteitä, ja kauden päätteeksi eniten pisteitä kerännyt työntekijä palkitaan liikuntaan ja terveyteen liittyvällä palkinnolla. Liikuntapisteet jaetaan liikunnan keston mukaan eikä liikuntalajilla ole merkitystä. Kilpailu voi kannustaa työntekijöitä liikkumaan ja pitämään näin hyvinvoinnista huolta. Ergonomia nähdään tärkeänä, eikä ole mikään ihme, sillä näyttöpäätetyö rasittaa ihmisen tuki- ja liikuntaelimiä ja on varsin yleinen vaiva Suomessa. On siis tärkeää huolehtia työntekijöiden työpisteiden ja laitteiden kunnosta sekä sopivuudesta, jotta turhilta vaivoilta välttyttäisiin. Niinpä onkin hyvä, jos työyhteisössä otetaan käytännöksi jokapäiväinen taukojumppa, johon jokaisen tulisi osallistua. Taukojumppa voidaan suorittaa vaikka osastojen välillä. Jumppa vetreyttää ja on hyväksi tuki- ja liikuntaelimille. Taukotilassa on myös hyvä tarjota työntekijöille hedelmiä ja vihanneksia perinteisten keksien tai pullien sijaan. Terveellisiin elämäntapoihin kannustaminen lähtee pienistä eleistä liikkeelle. Jatkotutkimusideana tekemäni tutkimuksen pohjalta toimeksiantajalle voisi luoda henkilöstöjohtamista ja erityisesti työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelurunko, jota käytetään kehityskeskusteluissa.

Tutkimuksen tulokset antavat mielestäni ihan hyvin vastauksen tutkimuskysymyksiini. Saan vastaukset jokaiseen tutkimuskysymykseeni sekä lisätietoa koskien henkilöstöjohtamista. Olen tyytyväinen aineiston kokoon ja monipuolisiin vastauksiin, sillä tämä auttaa luomaan laajan kokonaiskuvan tutkimusaiheesta. Tuloksia voidaan mielestäni hyödyntää hyvin Arkins Suunnittelu Oy:n toiminnassa sekä henkilöstöjohtamisen- ja hyvinvoinnin kehittämisessä. Tuloksista nousee esille monipuolisia vastauksia henkilöstöjohtamisesta sekä työhyvinvoinnista, jotka ovat varmasti tärkeää tietoa. Tulosten pohjalta yritys voi kehittää toimintaansa, henkilöstöjohtamista ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä. Esimerkiksi palautteen antamista voidaan lisätä työyhteisössä, kun sen suuri merkitys nousee tuloksissa esille. Tällä tavoin tutkimustulokset palvelevat sekä työntekijöiden että esimiesten tarpeita.

Teoria ja käytäntö tukevat toisiaan opinnäytetyössäni. Teoriaosiossa käsittelen työhyvinvointia, henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä. Tutkimuksen kysymykset pohjautuvat teoriaan, joten teoria tukee empiiristä osiota tämän ansiosta hyvin. Tuloksien avaamisen ja johtopäätösten yhteydessä löytyy yhteneväisyyksiä teorian kanssa, joten mielestäni olen onnistunut hyvin teorian ja käytännön vastaavuuden saamisessa.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut hieno ja opettavainen kokemus. Vaikka työn tekeminen on ollut haasteellista, olen kuitenkin iloinen, etten päässyt helpolla. Haasteet ja ongelmien ratkaiseminen opettavat työn tekijää mielestäni parhaiten. Olen oppinut opinnäytetyöprosessin ansiosta henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista paljon uusia asioita. Tämä on erittäin tärkeää minulle ajatellen omia urahaaveitani ja työllistymistä henkilöstöhallinnon parissa. Aina kaikesta huolimatta löytyy kuitenkin parannettavaa ja kehiteltävää. Haastattelukysymysten laatiminen ja haastattelun toteuttaminen oli jännittävää, opettavaista, mutta myös stressaavaa. Sain kuitenkin arvokasta kokemusta haastatteluiden tekemisestä ja opin kysymysten laatimisesta monia asioita. Onneksi näistä aina oppii ja muistaa asiat seuraavissa tutkimuksissa. Loppujen lopuksi onnistuin opinnäytetyöni tekemisessä mielestäni hyvin, tutkimussuunnitelma pysyi pientä muutosta lukuun ottamatta alusta asti samana. Olen lisäksi tyytyväinen siihen, että pysyin suunnittelemani aikataulussa, vaikka aikataulu olikin tiukka ja intensiivinen.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.
- Aarnikoivu Henrietta 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Juva: WSOYpro.
- Arkins Suunnittelu Oy 2013. Arkinsin viralliset kotisivut. Hakupäivä 13.11.2013  
<<http://www.arkins.fi/>>
- Hakonen Niilo, Hakonen Anu, Hulkko Kiisa & Ylikorkala Anna 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyppänen Riitta 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyppänen Riitta 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita.
- Juuti Pauli & Vuorela Antti 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy
- Kananen Jorma 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Meretniemi Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva Mikko, Heinonen Jarmo & Wrang Kim 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY
- Nurmi Raimo 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus.
- Rauramo Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ruohotie Pekka & Honka Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita
- Sosiaali ja Terveysministeriö 2013. Työhyvinvointi. Hakupäivä 5.12.2013  
<<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>>
- Suonsivu Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere: UNIpress
- Työterveyslaitos 2014. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Hakupäivä 30.1.2014 <<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>>
- Työterveyslaitos 2013. Kehityskeskustelu. Hakupäivä 16.2.2014  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx)
- Työturvallisuuskeskus 2013. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Hakupäivä 5.12.2013  
<[http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat)>
- Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Tammi
- Valpola Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY
- Valtiovarainministeriö 2014. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Hakupäivä 3.2.2014.  
<[http://vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/15\\_Henkilostovoimavarojen\\_johtaminen/index.jsp](http://vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/index.jsp)>
- Viitala Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Business Edita.
- Viitala Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Business Edita.
- Viitala Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Virolainen Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand
- Österberg Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita



## LIITTEET

Liite 1. Infotilaisuus- kirje

Liite 2. Haastattelulupa

Liite 3. Haastattelukysymykset

**Kutsu**

1 (1)

27.1.2014

Kutsu 27.1.2014

Kutsu Infotilaisuuteen

Tervetuloa perjantaina opinnäytetyö- infotilaisuuteen!

Aika 31.1.2014, Klo:13.30

Paikka Taukotila

Ohjelma Infotilaisuus koskee opinnäytetyötäni Arkins Suunnittelu Oy:lle.

Opinnäytetyötäni olen aloittanut tekemään joulukuussa 2013 ja tarkoitus on saada työ valmiiksi huhtikuun puoliväliin mennessä.

Tilaisuudessa kerron itsestäni sekä opinnäytetyöstäni ja sen kulusta. Lisäksi kerron infoa haastatteluista ja niiden mahdollisesta ajankohdasta.

Ystävällisin terveisin

*Jonna Palokangas*Jonna Palokangas  
opiskelija

## HAASTATTELULUPA

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin sekä selvittää, mitkä asiat työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat. Tämän lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten työpaikan esimiehet pitävät työntekijöiden työhyvinvointia yllä.

Haastattelu nauhoitetaan ja haastattelun kesto on arviolta 30 minuuttia. Tulosten avaamisessa saatan käyttää yksittäisiä lauseita esimerkkeinä, mutta ilmaisen ne nimettöminä, eikä näin ollen haastateltavan henkilöllisyys tule esille.

Opinnäytetyössä haastatteluiden tuloksissa ja niiden avauksessa ei käy ilmi haastateltavien henkilöllisyyttä. Minulla on myös vaitiolovelvollisuus ja opinnäytetyön valmistuttua haastattelumateriaalit/äänitteet hävitetään.

Osallistun haastatteluun ja hyväksyn haastattelun nauhoituksen.

Haastateltava

Jonna Palokangas

Haastattelija

---

---

Työntekijöille:

## HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

1. Mitä mielestäsi henkilöstöjohtaminen on?
2. Miten koet henkilöstöjohtamisen vaikuttavan työhyvinvointiin?
3. Millä tavoin henkilöstön osaamista ylläpidetään?
4. Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista? Onko niillä vaikutusta työhyvinvointiin?
5. Koetko työsi palkitsevana? Mitkä asiat vaikuttavat työsi palkitsevuuteen?
6. Minkälainen merkitys esimiehen antamalla palautteella on motivaatioosi?
7. Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi?

## TYÖHYVINVOINTI

1. Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi?
2. Miten esimiehesi voi vaikuttaa työhyvinvointiisi?
3. Mitkä asiat vaikuttavat työsi mielekkyyteen?
4. Mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin? Miten voit omalta osaltasi vaikuttaa siihen?
5. Miten sosiaaliset työkaverisuhteet vaikuttavat työviihtyvyyteen?
6. Minkälaiset asiat vaikuttavat työviihtyvyyteesi?
7. Mitkä asiat vaikuttavat fyysiseen hyvinvointiisi?
8. Mitkä asiat vaikuttavat työssä jaksamiseen?
9. Miten työolosuhteet vaikuttavat työhyvinvointiisi?

Esimiehille:

## HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

1. Miten henkilöstöjohtamista toteutetaan jokapäiväisessä toiminnassa?
2. Mistä asioista henkilöstöjohtaminen koostuu?
3. Mitä mielestäsi esimiestyö on?
4. Mitä keinoja käytät henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen?
5. Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista? Onko niillä mielestäsi vaikutusta työhyvinvointiin?
6. Millä tavoilla vaikutat työntekijöiden motivaatioon?
7. Mitä palkitsemisen keinoja käytät? Miten koet palkitsemisen vaikuttavan motivaatioon?

## TYÖHYVINVOINTI

1. Mistä asioista työhyvinvointi koostuu?
2. Miten voit esimiehenä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin?
3. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat työilmapiiriin? Miten voit esimiehenä vaikuttaa siihen?
4. Miten pyrit vaikuttamaan työntekijöiden työviihtyvyyteen?
5. Miten työolosuhtedekijöillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin?