



## **Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen**

Nana Laiho

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Liiketalouden koulutusohjelma

## Tiivistelmä

**Tekijä**

Nana Laiho

**Tutkinto**

Tradenomi

**Opinnäytetyön nimi**

Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen

**Sivu- ja liitesivumäärä**

29 + 4

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia mistä kohdeyrityksen työhyvinvointi muodostuu ja millainen suhde sillä on työn tuottavuuteen. Tarkoitukseni oli sen pohjalta tehdä kehittämisehdotuksia, joiden avulla työhyvinvointia sekä tuottavuutta voitaisiin parantaa. Tavoitteena oli saada uusia työkaluja työhyvinvoinnin edistämiseen ja tätä kautta myös liiketoiminnan edistämiseen. Opinnäytetyössä esiteltiin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden määrittelyä ja kyselytulosten pohjalta valittiin yritykselle sopivia työkaluja. Tutkimus toteutettiin yritykselle toimeksiantona.

Työssä tutustutaan kirjallisuuden ja artikkelien avulla työhyvinvointiin, painottaen Työhyvinvoinnin portaattimallia. Tietoperustassa käsitellään myös tuottavuutta ja näiden kahden suhdetta toisiinsa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Haastatteluiden oli tarkoitus selvittää mitä työntekijät ajattelevat omasta työhyvinvoinnistaan eri osa-alueilla ja miten nämä asiat vaikuttavat työn tuottavuuteen. Haastattelun teemat olivat työhyvinvoinnin nykytila, oma työhyvinvointi, tuottavuus, työyhteisö ja esimies, työympäristö sekä oma osaaminen.

Opinnäytetyön tuloksista tuli ilmi, että työhyvinvoinnilla ja työn tuottavuudella on merkittävä vaikutus toisiinsa. Kun työhyvinvointiin panostetaan, syntyy hyvinvoiva työyhteisö, joka on samalla myös tuottava. Tuloksista saatiin selville, että työhyvinvoinnin tiettyihin osa-alueisiin tulisi kohdeyrityksessä panostaa jatkossa paljon enemmän ja työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen ei ollut täysin ymmärrettyä.

**Asiasanat**

Työhyvinvointi, kehittäminen, tuottavuus

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Aiheen esittely.....	2
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus .....	3
2	Työhyvinvointi .....	4
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	4
2.2	Työhyvinvoinnin portaat .....	6
2.2.1	Psyko-fysiologiset perustarpeet.....	7
2.2.2	Turvallisuuden tarve.....	8
2.2.3	Liittymisen tarve .....	9
2.2.4	Arvostuksen tarve .....	9
2.2.5	Itsensä toteuttamisen tarve .....	10
2.3	Strateginen hyvinvointi .....	10
3	Tuottavuus .....	12
3.1	Tuottavuuden määritelmä .....	12
3.2	Henkilöstötuottavuus.....	12
3.3	Tuottavuus yrityksessä.....	13
3.4	Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen.....	14
4	Tutkimuksen toteutus .....	17
4.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	17
4.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu .....	17
5	Tulokset .....	19
5.1	Työhyvinvointia edistävät tekijät.....	20
5.2	Työhyvinvointia laskevat tekijät .....	21
5.3	Tuottavuutta edistävät tekijät.....	23
5.4	Tuottavuutta laskevat tekijät.....	24
5.5	Yhteenveto.....	25
6	Pohdinta.....	27
6.1	Johtopäätökset sekä kehittämissuositukset .....	27
6.2	Oma oppiminen.....	28
	Lähteet .....	30

## 1 Johdanto

Työhyvinvointi on tärkeä ja erittäin ajankohtainen asia jokaisessa yrityksessä. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja siihen liittyy monia eri osa-alueita, joihin vaikuttaa sekä työympäristö että työntekijä itse. Ihmiset kokevat työhyvinvoinnin monilla eri tavoin ja on yksilöllistä, millaiset työhyvinvoinnin osa-alueet nousevat omalta kannalta ja omassa työssä tärkeimmiksi. Työhyvinvoinnilla on merkitystä sekä yrityksen menestymisen että työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta, ja nämä molemmat vaikuttavat laajemmin kansantalouteen sekä koko yhteiskunnan hyvinvointiin. Lisäksi työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työn tuottavuuteen.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona metallialan yritykselle. Yritys haluaa pysyä tässä työssä nimettömänä. Yritys on aiemmin teettänyt työhyvinvointikyselyjä henkilöstölleen muutamia kertoja. Tekeillä on ollut myös työhyvinvointisuunnitelma, mutta se on edelleen keskeneräinen. Tätä tutkimusmateriaalia onkin tarkoitus käyttää apuna työhyvinvointisuunnitelman työstämisessä valmiiksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työnhyvinvoinnin nykytilaa kohdeyrityksessä ja lisäksi analysoida, kuinka työhyvinvointi vaikuttaa työn tuottavuuteen.

Työhyvinvoinnin yksi peruspilareista on terveys. Tässä työssä erityisen vähän vastauksia tuli omasta terveydestä ja työterveyshuollosta. Tämän varmasti osin selittää myös hyvin vähäiset sairauspoissaolot, eikä työterveyshuoltoa tästä syystä ole jouduttu käyttämään. Oma terveys koettiin lähes poikkeuksetta hyvänä eikä sillä koettu olevan mitään vaikutusta työntekoon. En kokenut tärkeäksi tätä aihetta tutkia enempää, sillä myöskään esimiehet eivät kokeneet tätä ongelmaksi. Tämä on tietysti myös tuottavuuden kannalta hyvä asia, sillä ylimääräisiä kuluja sairauspoissaoloista ei ole tullut.

Yrityksessä aiemmin tehtyjen työhyvinvointikyselyjen perusteella henkilökunta kokee työhyvinvointinsa olevan yleisesti hyvällä tasolla. Aiemmat kyselyt on tehty nimettöminä monivalintakysymyksinä, joten niihin vastaaminen on saattanut olla helpompaa kuin kasvokkain tehtyihin haastatteluihin.

Moni työntekijöistä haluaa kehittää omaa työnhyvinvointiaan, mutta ei tiedä, miten sen käytännössä tekisi tai mistä aloittaisi. Kaikille ei myöskään ole selvää mitä kaikkea työhyvinvointi pitää sisällään ja miten se vaikuttaa työn tuottavuuteen.

Työ on fyysistä ja osittain hyvin raskasta, joten se vaatii myös hyvää fyysistä kuntoa. Motivaatio lähteä liikkumaan raskaan työpäivän jälkeen on usein hukassa ja siihen tarvittaisiin

apua. Toisaalta myös palautumisen rooli on tärkeä, ja siihen tarvitaan kunnolla lepoa ja palauttavia vapaa-ajan aktiviteetteja.

## 1.1 Aiheen esittely

Työhyvinvoinnista puhutaan nykyään paljon. Termi on verrattain uusi, sillä suomalaisessa työelämässä puhuttiin 1990-luvulle saakka pitkälti työkyvystä, joka on sisällöltään suppeampi käsite. (Aura & Ahonen 2016, 18.) Siinä missä pääpaino oli ennen työturvallisuudessa ja sairauspoissaolojen minimoimisessa, nykyään terveyden edistämisen ja työyhteisön toimivuuden merkitys työhyvinvoinnille ymmärretään paremmin. Tästä huolimatta monella työpaikalla työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota erityisesti fyysisen kunnon sekä virkistystoiminnan tarjoamisen kautta. Työhyvinvointi koostuu monista eri osa-alueista kuten työilmapiiristä, esimiestyöstä, osaamisesta ja arvostuksesta sekä omasta terveydestä. Yksilön näkökulmasta myös fyysiset, henkiset, sosiaaliset ja kognitiiviset tekijät ovat keskeisiä. Myös työntekijän omalla tulokinnalla omasta työyhteisöstään, hänen persoonallaan ja kotioloillaan on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12–13.) Työntekijä on yrityksen tärkein voimavara, joten työhyvinvointiin on kiinnitettävä huomiota entistä enemmän. Henkilöstön hyvinvoinnilla onkin tärkeä rooli koko organisaation kannalta.

Työhyvinvoinnin rooli yritysten jokapäiväisessä arjessa on merkittävä, sillä työssään hyvinvoivat yksilöt tekevät tuloksellisempaa työtä. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu niin työnantajalle kuin työntekijöillekin, ja työhyvinvointi muodostuu positiivisen vuorovaikutussuhteen pohjalta työntekijän, työnantajan, esimiehen sekä työtovereiden välillä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.) Työnantajan puolelta huolehditaan työympäristöstä ja sen turvallisuudesta, hyvistä johtamistaidoista sekä työntekijöiden yhdenvertaisuudesta. Työntekijällä on myös iso vastuu oman työkykynsä ylläpidosta ja ammatillisen osaamisensa ylläpidosta. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus s.a.) Hyvällä työilmapiirillä taas on merkitystä työntekijöiden pysyvyydelle, sitoutuneisuudelle ja tyytyväisyydelle sekä yrityksen houkuttelevuudelle. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.) Parantamalla ja ylläpitämällä työhyvinvointia saadaan sitoutettua työntekijät yrityksen toimintaan. Tämä vaikuttaa aiempien työhyvinvointitutkimuksien mukaan suoraan työn tuottavuuteen mikä taas parantaa merkittävästi yrityksen toimintakykyä.

Työhyvinvointi on yrityksen keskeinen voimavara. Aiempien tutkimusten mukaan työhyvinvointia on mahdollista lisätä esimerkiksi lisäämällä työn voimavaroja niin, että työn myönteiset piirteet ylittävät työn kuormittavat tekijät. Työn voimavaroja voidaan vahvistaa esi-

merkiksi kannustavalla johtamisella, kehittymismahdollisuuksien tarjoamisella, työilmapiiriin panostamisella sekä pitämällä vaatimukset kohtuullisina. Työntekijän yksilöllisiin voimavaroihin taas kuuluvat esimerkiksi ammattitaito ja osaaminen, sitkeys, toiveikkaus ja optimismi sekä terveys ja fyysinen kunto. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.)

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Varsinais-Suomalaiselle metallialan yritykselle. Yritys on toiminut alalla 8 vuotta ja se työllistää n. 20 henkilöä, joista johtoportaan työskenotelee 3 ihmistä. Henkilöstöstä suurin osa työskenotelee tuotantohallissa. Osa työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä sen perustamisesta lähtien ja osa on aloittanut työnsä vasta lähivuosina.

Työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen on aina ajankohtaista ja tarpeellista. Hyvinvoiva työntekijä ja työympäristö tuottaa yritykselle huomattavasti enemmän kuin huonosti voiva.

Tavoitteena on selvittää yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa; millaiseksi työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa, mitä ongelmia ja kehittämishaasteita siinä on sekä miten se vaikuttaa työn tuottavuuteen.

Tämän opinnäytetyön tekijä on aiemmin ollut mukana toteuttamassa työhyvinvointikyselyä yrityksessä ja on tästä syystä erityisen kiinnostunut aiheesta. Aiemmin työhyvinvointikyselyt ovat jääneet vain kyselyiden tasolle, ja tulosten purun jälkeen asiaa ei ole edistetty oikeastaan mitenkään. Lisäksi tekijä kokee voivansa hyödyntää tutkimusmateriaalia tulevaisuuden työtehtävissään.

Työ etenee siten, että toisessa luvussa esittelen työhyvinvointia teoriapohjalta ja kolmannessa luvussa tuottavuutta ja tarkastelen näiden suhdetta toisiinsa. Tämän perusteella koan teemahaastattelumateriaalia ja kysymyksiä, jotka esitän kohdeyrityksen työntekijöille sekä johdolle. Haastatteleamalla kohdeyrityksen johtoa ja työntekijöitä, tarkastelen, millaiset tekijät koetaan työhyvinvointia edistäviksi ja laskeviksi, ja sitä kautta analysoin, millaiset tekijät edistävät ja hidastavat tuottavuutta.

## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi on iso kokonaisuus, jonka tekijöitä on työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Hyvinvointi itsessään jaetaan kolmeen eri tekijään, jotka Terveys ja hyvinvoinnin laitos on määritellyt:

- terveys
- materiaallinen hyvinvointi
- koettu hyvinvointi, elämänlaatu

Koettu hyvinvointi on ihmisten omaa kokemusta hyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavat esimerkiksi terveys, ihmissuhteet, odotukset elämästä, omanarvontunto, mielekäs tekeminen sekä materiaallinen hyvinvointi.

Hyvinvointi koostuu sekä yksilön, että yhteisön hyvinvoinnista. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavia tekijät ovat:

- onnellisuus
- itsensä toteuttaminen
- sosiaaliset suhteet
- sosiaalinen pääoma

Yhteisöön vaikuttavia tekijöitä ovat:

- toimeentulo
- asuinpaikka- ja olot
- työllisyys ja työolot

(Terveys ja hyvinvoinnin laitos, 2022).

Työhyvinvointi on laaja käsite, jota voidaan määritellä erilaisin tavoin. Moniulotteisuutensa puolesta se on myöskin haastava käsite, sillä siihen kuuluu sekä yksittäisten työntekijöiden subjektiivinen hyvinvointi että työyhteisön toimivuus, jota taas on helpompi tarkastella objektiivisesti. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön itsensä lisäksi monet organisatoriset tekijät, kuten johto ja esimiestyö, työyhteisön henki sekä työ itsessään ympäristöineen. (Te-

rävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-7.) Lisäksi työhyvinvointia ei voida erottaa työntekijöiden kokonaisyhyvinvoinnista, vaan nämä kaksi limittyvät toisiinsa erottamattomasti. (Mamia 2009, 23, 89-90.) Useimmille ihmisille työ myös tuottaa hyvinvointia, eli on tärkeä tekijä kokonaisyhyvinvoinnin kannalta. (Ojala & Ahonen 2005, 21.)

On olemassa lukuisia teorioita, joissa työhyvinvointia jaotellaan erilaisiin osa-alueisiin, ulottuvuuksiin tai tekijöihin. Esimerkiksi Suutarinen ja Vesterinen (2010) tarkastelevat työhyvinvointia nelikentän kautta, jossa työhyvinvointi jaetaan fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen ulottuvuuteen. Työterveyslaitoksen käyttämässä määritelmässä työhyvinvointia taas mallinnetaan erilaisten hyvinvoinnin tunnetilojen, kuten innostuksen, viihtyvyyden, ahdistuksen ja masennuksen kautta, jotka lisäävät tai heikentävät virittymistä ja mielihyvää työssä sekä sitä kautta esimerkiksi työn imua. (Hakanen 2009, 8.) Lisäksi Mankan (2007, 15) luoma *työhyvinvoinnin tekijät* -malli katsoo työhyvinvoinnin muodostuvan viiden eri tekijän, organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki, työ, työntekijä kautta. Edellä mainitut ovat kaikki suomalaisia esimerkkejä, ja niiden lisäksi on lukemattomia muita malleja hahmottaa työhyvinvointia erilaisine osatekijöineen.

Tässä työssä työhyvinvointia analysoidaan Päivi Rauramon (2008) Työturvallisuuskeskukseen kehittämää ”Työhyvinvoinnin portaat” -mallia apuna käyttäen. Malli on suomalaisessa työhyvinvoinnin tutkimuksessa ollut käytössä laajasti, ja sitä hyödynnetään erilaisissa koulutuksissa sekä työhyvinvointia jäsentävänä mallina esimerkiksi Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymässä ja Joensuun kaupungissa. (Rauramo 2008, 10.) Sitä on käytetty paljon myös erilaisten opinnäytetöiden teoreettisena viitekehiksenä (Joki-Huuki 2018; Kekäläinen 2013; Korpela 2015; Luostarinen 2021), sillä se antaa käytännönläheisen tavan avata työhyvinvoinnin osa-alueita sekä arvioida työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä erilaisissa organisaatioissa. Mallin käyttökelpoisuutta lisää se, että sen kehittämisessä on vertailtu ja hyödynnetty useita työkykyä ylläpitävän toiminnan (TYKY) sekä työhyvinvoinnin edistämisen (TYHY) malleja, joiden sisältö on yhdistetty Abraham Maslow’n tarvehierarkiateoriaan. (Lintuvuori 2009.)

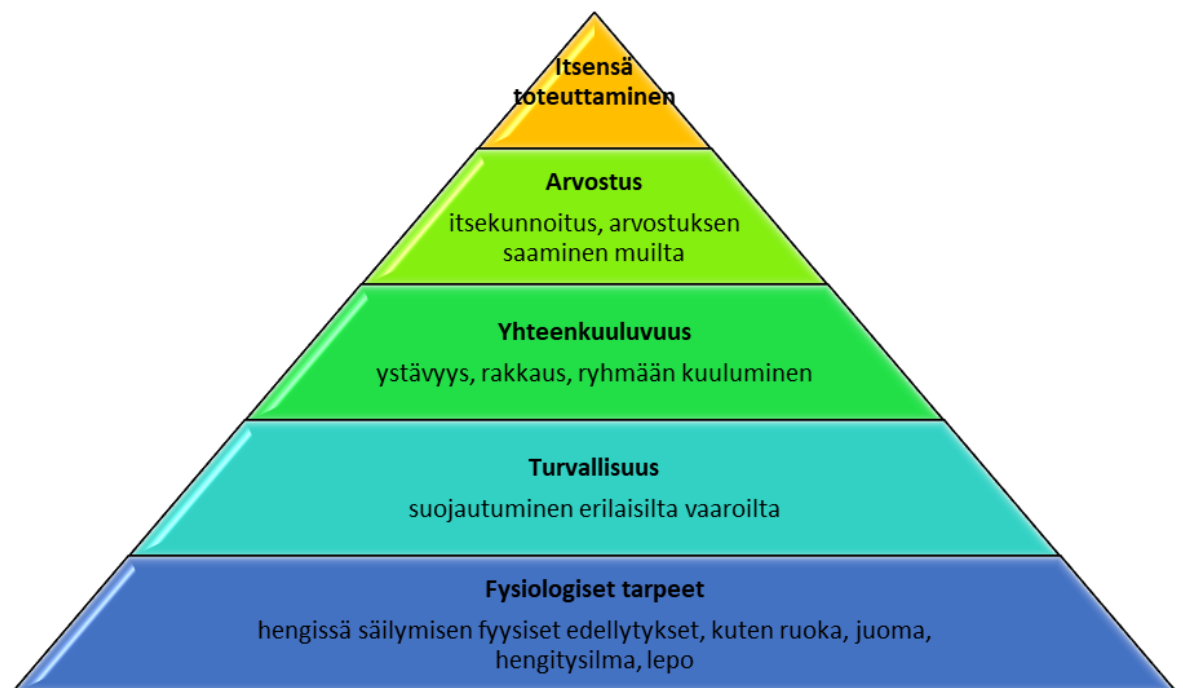
Työhyvinvoinnin portaat -mallin tavoitteena on työhyvinvoinnin kannalta tärkeiden tekijöiden löytäminen ja hahmottaminen, ja näiden tekijöiden kautta työhyvinvoinnin parantaminen ja kehittäminen. Tarkastelemalla asioita sekä organisaation että yksilön näkökulmasta malli tarjoaa mittareita ja arviointimenetelmiä työhyvinvoinnin eri osa-alueiden käsittelyyn. (Dino 2015.) Lisäksi se antaa laaja-alaisuutensa ansiosta mahdollisuuden hyvin erilaisten työympäristöjen ja alojen työhyvinvoinnin arviointiin, ja sitä voidaan soveltaa erilaisissa työhyvinvointiin liittyvissä kehitysprojekteissa. Tähän työhön hyvinvoinnin portaat -malli



tarjoaa erityisen hyvän teoreettisen viitekehyksen, sillä muita malleja laaja-alaisemman tarkasteluotteensa ansiosta se mahdollistaa työhyvinvoinnin tarkastelun erilaisista näkökulmista, työn ja kokonaisyhyvinvoinnin yhteyden käsittelyn sekä huomion kiinnittämisen juuri niihin asioihin, jotka tässä tutkimusaineistossa nousevat esiin sekä työntekijän kokonaisyhyvinvointiin että organisaation toiminnan puutteisiin ja vahvuuksiin liittyen.

## 2.2 Työhyvinvoinnin portaat

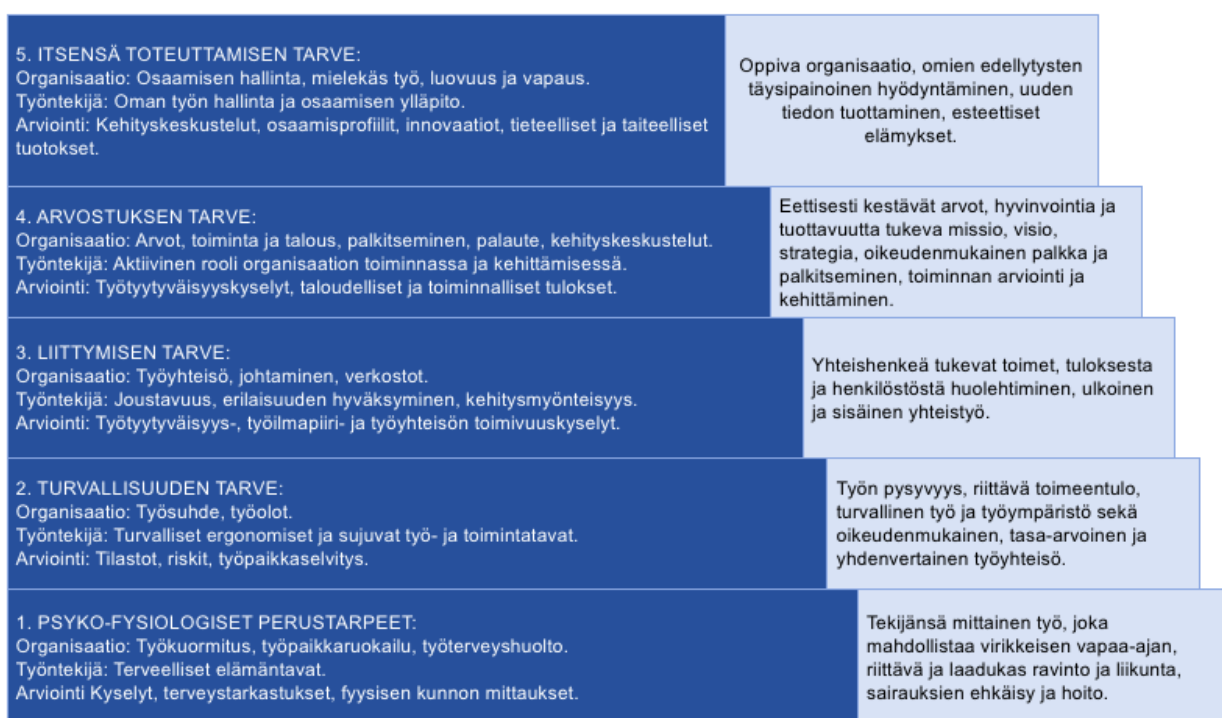
Työhyvinvoinnin portaat -malli on kehitetty kuvaamaan ihmisen tarpeita suhteessa työhön sekä työmotivaatioon. Mallin tavoitteena on löytää työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä sekä uusia toimintamalleja työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi käytännönläheisellä, työelämälähtöisellä tavalla. (Kekäläinen 2012, 42.) Malli perustuu tunnetun humanistisen psykologian teoreetikon Abraham Maslow'n (1943) motivaatioteoriaan pohjautuvaan tarvehierarkiaan (Hierarchy of Needs), joka koostuu viidestä, porrasmaiseen asteikkoon jaetusta tarveryhmästä (kuva 1). Teorian mukaan ylempien tasojen tarpeita päästään täyttämään vasta, kun alempien portaiden tarpeet tulevat tyydyttyiksi. (Lintuvuori 2009.) Vaikka Maslow'n teoria on urauurtava, ja edelleen laajassa käytössä, sitä on kritisoitu yksinkertaistavaksi. Nykyään hierarkiaa kuvataankin alkuperäistä mallia joustavampana esimerkiksi siten, että henkilö saattaa jättää alempien tasojen tarpeita huomiotta pyrkiessään johonkin ylempään päämäärään. (Ruohotie 1998, 36.)



Kuva 1: Abraham Maslow'n tarvehierarkia, soveltaen Laiho 2022

Maslow'n lailla myös Rauramon työhyvinvoinnin portaat koostuu viidestä tasosta: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve (kuva 2). Maslowia seuraten Rauramo analysoi jokaista portasta tai tarvetta teoreettisesti, pohtien tapoja tyydyttää nämä tarpeet sekä seurauksia, mikäli ne jäävät tyydyttämättä. (Lintuvuori 2009.)

Rauramon mallia pohjana käyttäen yritys voi pyrkiä rakentamaan itselleen työhyvinvoinnin toimintamallin, jota seuraamalla työhyvinvoinnin keskeiset tekijät saadaan selville, ja niitä voidaan kehittää, mikä johtaa koko organisaation hyvinvoinnin, ja sitä kautta yleensä myös tuottavuuden lisääntymiseen.



Kuva 2: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo, 2008).

### 2.2.1 Psyko-fysiologiset perustarpeet

Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan (1943) perustuen Rauramon työhyvinvoinnin portaiden ensimmäinen askel käsittää psyko-fysiologiset perustarpeet. Siinä missä Maslow'n ensimmäinen askelma keskittyy ihmisen hengissä säilymisen kannalta ensiarvoisen tärkeisiin fyysisiin tarpeisiin, kuten ruoka, juoma, hengitysilmä sekä ruumiin lämpötila, Rauramon porrasmallissa tärkeimmäksi nousevat organisaation puolelta erityisesti työn fyysinen kuormittavuus, työpaikkaruokailu sekä työterveydenhuolto ja työntekijän puolelta terveelliset elintavat. Rauramon mukaan psyko-fysiologiset perustarpeet täyttyvät olosuhteissa, joissa työn vaatimukset ja työntekijän kyvyt kohtaavat ja työltä jää riittävästi energiaa

myös virikkeelliseen vapaa-ajan viettoon, eli työ- ja vapaa-aika ovat keskenään tasapainossa. (Rauramo 2008, 27; 35; Joki-Huuki 2018, 5.) Työturvallisuuskeskus taas tiivistää psykofysiologisten tarpeiden toteutumista työhyvinvoinnin osatekijänä terveytenä töissä ja sitä kautta myös vapaa-ajalla. (Dino 2015.) Toki työntekijän terveys on myös edellytys työssä jaksamiselle ja sitä kautta työhyvinvoinnille.

Yhteiskunnalliset muutokset ovat monella tavalla lisänneet sekä työnteon fyysistä että psyykkistä kuormittavuutta, kun vaatimukset esimerkiksi työtahdista, tehokkuudesta ja tuoksellisuudesta ovat kasvaneet. Kuormittavuuden lisääntyessä työilmapiiristä, työn mielekkyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön liittyen on tullut yhä tärkeämpää työhyvinvoinnin psyko-fysiologisten perustarpeiden toteutumisen kannalta. (Dino 2015.) Rauramo jakaa työkuormituksen fyysiseen, psyko-sosiaaliseen ja kognitiiviseen kuormitukseen, joista kirjassa huomattavasti eniten huomiota saa fyysinen, työn kuormittavuuteen keskittyvä aspekti. (Lintuvuori 2009; Rauramo 2008, 37.) Myös tässä työssä psykofysiologisten tarpeiden toteutumiseen ja sen arviointiin on paneuduttu erityisesti työn kuormittavuuden kautta, sillä se oli tekijä, joka erityisesti nousi esiin haastatteluissa.

## 2.2.2 Turvallisuuden tarve

Maslow'n tarvehierarkian toinen taso liittyy turvallisuuteen - erilaisilta vaaroilta suojautumiseen sekä pysyvyyden ja tasapainon tunteen säilyttämiseen välillä kaoottisessakin maailmassa. Maslow sisällyttää turvallisuuteen fyysisen, psykologisen, terveydellisen sekä työhön ja toimeentuloon, omaisuuteen sekä rikoksien toruntaan liittyvän turvallisuuden. (Rauramo 2008, 31.) Koska turvallisuus on ennen kaikkea psykologinen ja subjektiivinen tunne, jonka vastakohtana ovat turvattomuus ja pelko, hyvin erilaiset asiat voivat olla työhyvinvointiin liittyen tärkeitä työntekijöiden turvallisuudelle. (Kekäläinen 2013, 44.) Rauramon porrasmallissa keskeisinä tekijöinä turvallisuuden kannalta mainitaan riittävä toimeentulo, työn pysyvyys, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö sekä turvallinen työ ja työympäristö. (Rauramo 2008, 85.) Lähtökohtana on turvallinen työsuhde, minkä lisäksi Rauramon mallissa keskitytään laajalti työturvallisuuteen liittyviin kysymyksiin antaen lisäksi runsaasti suositeltavia pelisääntöjä esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen sekä häirintään ja syrjintään puuttumiseen. (Lintuvuori 2009.) Tämän työn aineistossa nousi esiin erityisesti työn pysyvyys ja sen tuoma turvallisuuden tunne.

### 2.2.3 Liittymisen tarve

Rauramon mallin kolmannella portaalla sijaitsevat työhyvinvoinnin sosiaaliseen ulottuvuuteen painottuvat tekijät, jotka kulminoituvat hänen mallissaan yhteisöllisyyden käsitteeseen. Siinä missä Maslow'n teorian kolmas taso pitää sisällään inhimilliset tarpeemme kuulua joukkoon sekä kokea rakkautta ja kiintymystä, Rauramon kolmannella portaalla huomio kiinnittyy työyhteisöön, johtamiseen ja verkostoitumiseen. (Kekäläinen 2013, 44.) Työyhteisöllä on suuri merkitys yksilön hyvinvoinnin kannalta, ja usein työyhteisö muodostaakin merkityksellisen osan yksilöiden sosiaalisista verkostoista. Kunnioittava työyhteisö voi nostattaa yksilöiden itsetuntoa, minkä lisäksi terve, yhteistyöhön pystyvä työyhteisö luo hyvät edellytyksen tuloksekkaampaan työhön. (Rauramo 2008, 123.)

Yhteisöllisyyden kokemukseen työssä sekä sitä kautta liittymisen tarpeen täyttymiseen osana työhyvinvointia voidaan vaikuttaa monin tavoin, ja vastuuta tässä on organisaation ja johdon lisäksi jokaisella työntekijällä itsellään sen kautta, millaisella asenteella he ovat mukana työssä, ja kuinka he kohtelevat työtovereitaan. Työpaikan toimintakulttuurin tulisi olla tasa-arvoinen, monimuotoisuutta kunnioittava ja luottamuksellinen, jotta työntekijät voivat kokea kuuluvansa joukkoon ja voivansa toteuttaa itseään osana työyhteisöä. Positiivista työilmapiiriä lisäävät esimerkiksi kannustava johto, työrauha sekä selkeät tavoitteet ja työnjako. Lisäksi yhteiset pelisäännöt ja hyvä perehdyttäminen lisäävät työntekijän mahdollisuuksia tuntea kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Luottamusta työntekijöiden kesken sekä johdon ja työntekijöiden välillä voidaan kehittää esimerkiksi panostamalla toimivaan kommunikaatioon sekä työntekijöiden tarpeita, toiveita ja ajatuksia kuuntelemalla ja arvostamalla. (Rauramo 2008.)

### 2.2.4 Arvostuksen tarve

Maslow liittyy arvostuksen tarpeeseen sekä tarpeen tulla arvostetuksi muiden toimesta että itsekunnioituksen. Alemmalla, sosiaalisen arvostuksen tarpeella Maslow viittaa esimerkiksi statukseen ja maineeseen, siinä missä itsearvostus koetaan pysyvämpänä, muista riippumattomana itseluottamuksena ja uskona itsein. (Kekäläinen 2013, 44.) Näitä molempia tarvitaan myös työelämässä, jotta työhyvinvointi voisi olla korkealla tasolla. Toisaalta työyhteisöltä saatu arvostus nostaa itsearvostusta, ja toisaalta itsensä arvostaminen luo pohjan myös arvostetuksi tulemisen kokemukselle. Arvostuksen tunne työssä näkyy esimerkiksi kokemuksena omasta pätevyydestä, jota erityisesti esimiehiltä saatu palaute lisää. Arvostuksen tarpeen kannalta esimiesten kiinnostus työntekijöitä ja heidän hyvinvointiaan kohtaan onkin keskeisessä asemassa. Lisäksi Rauramo nostaa arvostuksen

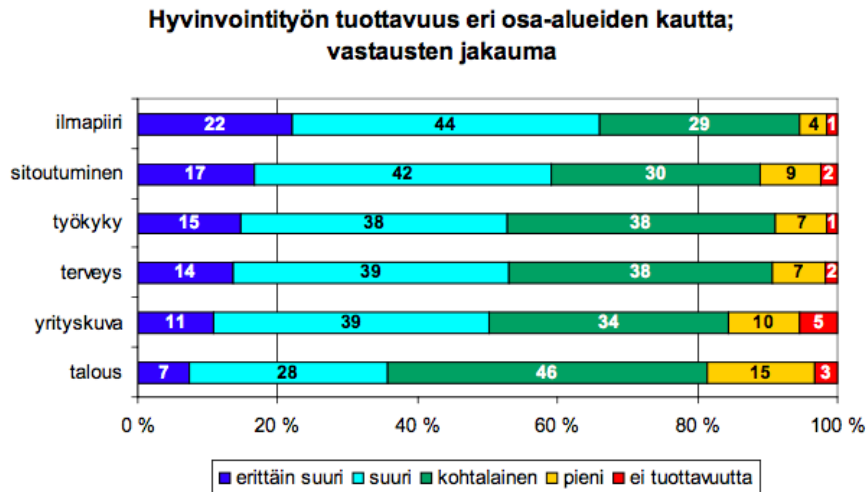
kannalta merkitykselliseksi eettisesti kestäviä arvoja korostavan työkuulttuurin sekä rakentavan palautteen ja palkitsemisjärjestelmän. (Rauramo 2008.) Näistä tässä työssä keskitytään ennen kaikkea työyhteisön keskinäiseen arvostukseen ja sen vaikutuksiin työhyvinvoinnissa.

### **2.2.5 Itsensä toteuttamisen tarve**

Vaikka kaikki edellä mainitut tarpeet tulisivat täytetyiksi, ihminen ei siltikään välttämättä koe oloansa kokonaiseksi ja tyytyväiseksi. Tästä syystä Maslow lisäsi tarvehierarkiaansa 4 alimman tason puutetarpeiksi luonnehdittujen tarpeiden yläpuolelle itsensä toteuttamisen tarpeen, joka pitää sisällään tarpeemme saada oma potentiaalimme käyttöön, ylittää itsemme ja kehittyä ihmisenä. (Rauramo 2008, 32.) Työhyvinvoinnin kohdalla kyse on siitä, että yksilö saa myös työssä toteuttaa näitä tarpeitaan, kehittäen itseään ja osaamistaan. (Kekäläinen 2013, 58.) Rauramon mallissa viides porras rakentuukin juuri osaamisen käsitteen ympärille siten, että sekä organisaation että työntekijän itsensä tulee jatkuvasti kehittyä ja ylläpitää sekä hyödyntää oppimaansa. Osaaminen on yhteydessä myös tuloksellisuuteen, sillä se on Rauramon mukaan kilpailukyvyyn perusta. (Rauramo 2008, 160.) Itsensä toteuttamisen kautta työntekijällä on mahdollisuus toimia innovaation moottorina uutta luoden, minkä tunnetaan lisäävän tyytyväisyyttä töissä. (Kasvio & Tjäder 2007, 127.) Työpaikan tehtävänä olisikin mahdollistaa jatkuva oppiminen ja työntekijöiden potentiaalın käyttöön valjastaminen mahdollisimman hyvin.

### **2.3 Strateginen hyvinvointi**

Strateginen hyvinvointi on työntekijöiden hyvinvoinnin huomioonottamista osana yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. Sille on määritelty tietyt tavoitteet ja sitä seurataan erilaisin mittauksin niin yksilö- kuin yritystasolla. (Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009.)



Kuva 3: Hyvinvointityön tuottavuus eri osa-alueiden kautta (Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009)

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 tehdyn tutkimuksen mukaan strategisen hyvinvoinnin tuottavuus toteutuu 66% ilmapiirin kehittymisen kautta, 59% sitoutumisen osalta, 53% työkyvyn kehittymisen kautta, 53% terveyden edistämisen kautta, 50% yrityskuvan kirkastumisen kautta ja 35% talouden kautta. Näistä tuloksista voidaan nähdä, että strateginen hyvinvointi nähdään osana yrityksen tietopääoman kehittämistä.

### 3 Tuottavuus

#### 3.1 Tuottavuuden määritelmä

Tuottavuus kertoo, miten tehokasta tuotteiden ja palveluiden tuotanto on. Se ilmaistaan joko suureina tai arvoina. Tuottavuuden mittarina käytetään työn volyymia suhteessa tuotokseen. Työn tehokkuutta yritetään parantaa, ilman, että työskennellään ajallisesti enemmän tai kovemmin. Suoritus paranee, kun työskennellään järkevämmän eli tunnetaan työkentelymenetelmät ja asiakkaat ja heidän tarpeensa. (Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto, EANPC, 1999, 7.)

Teollisuusyrityksissä, kuten kohdeyrityksessä, tuottavuutta mitataan tehtyjen tuotteiden määrää suhteessa tuotteen tekemiseen käytettyihin työtunteihin. Yksinkertaisuudessaan tuottavuus on siis sitä, että vähemmällä saadaan aikaan enemmän.

Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liiton määritelmä tuottavuudesta ja sen taustatekijöistä:

- kilpailu ja laatu
- osaaminen
- työsuojelu
- työn organisointi
- innovatiivisuus ja teknologia
- työllisyys
- talouskasvu
- työmarkkinayhteistyö
- ympäristönsuojelu

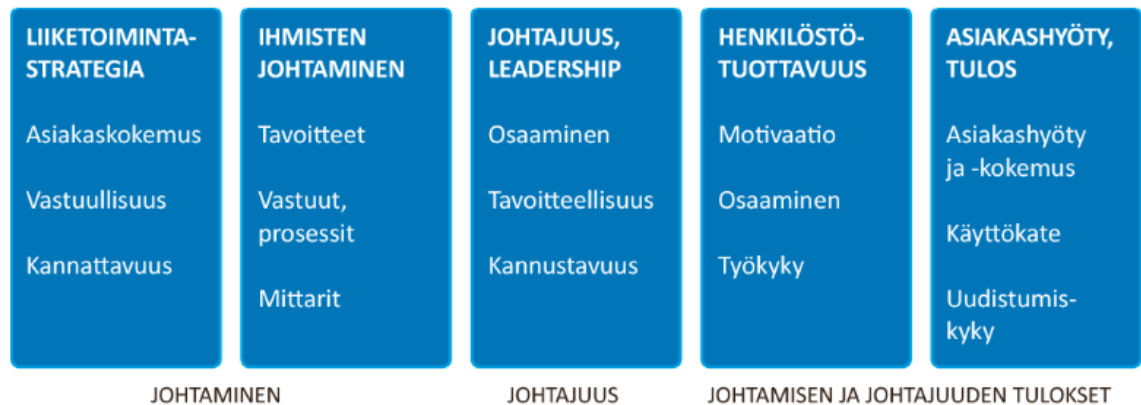
Edellä listattuja tekijöitä ja muita tuottavuuteen liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella monilla tasoilla, kuten yksittäisen työvaiheen, työryhmän, koko yrityksen, kansantalouden tai Euroopan Unionin tasolla. (Jääskeläinen, Käpylä, Lönnqvist, Seppänen & Vuolle 2008, 7.)

#### 3.2 Henkilöstötuottavuus

Henkilöstötuottavuus on työntekijöiden kyvykkyyttä tuottavaan ja tehokkaaseen työhön. Työntekijät näkökulmasta tuottavuus perustuu osaamiseen, työkykyyn, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Yrityksen kautta tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimiestyö ja johtaminen, työyhteisö ja sen ilmapiiri sekä kulttuuri. Kun henkilöstötuottavuus on hyvää, se

vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen sekä työhyvinvointiin. Parhaiten henkilöstötuottavuutta voidaan parantaa pitämällä yllä motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Luonnollisesti myös henkilöstötuottavuus laskee, jos motivaatio ja sitoutuminen kärsii.

Henkilöstötuottavuuden mittaus on tärkeää, jotta yritys pysyy ajan tasalla työntekijöiden motivaatio- ja sitoutumistasoista. Tämä on tärkeää myös sen kannalta, että henkilöstötuottavuudella on suora yhteys kannattavuuteen. (Aura 2022.)



Kuva 4: Johtamisen ketju (Aura, Ahonen, Hussi, Ilmarinen 2018.)

Hyvä esimiestyö parantaa henkilöstötuottavuutta merkittävästi. Henkilöstötuottavuudella ja johtamisella on selvä yhteys ja johtamisen ketjun muodossa, on helppo hahmottaa tämä. (Aura ym. 2018, 8.)

”Henkilöstötuottavuus on siis aineetonta pääomaa, jonka tasoa voidaan kehittää hyvän johtamisen ja johtajuuden avulla.” (Aura 2022.)

### 3.3 Tuottavuus yrityksessä

Jokaisen yrityksen pitää olla tuottava. Tuottavuuden parantaminen parantaa myös kannattavuutta. Tuottavuudella yrityksessä tarkoitetaan sitä, miten työn panoksista syntyy tuotos. Mittarina käytetään tuotoksen ja panoksen suhdetta tuotos per panos ja panos per tuotos. (Euroopan tuottavuuskeskusten liitto, EANPC 2006, 15.)

Kohdeyrityksessä tuottavuutta voidaan mitata suoraan tuote suhteessa työtunteihin. Tuotos on tällöin valmis tuote ja panos on käytetyt työtunnit. Oman kokemuksen mukaan, kun tuottavuuteen on panostettu, siitä hyötyy niin yritys kuin työntekijäkin, sillä kun tuottavuus on hyvää ja yrityksen kilpailukyky pysyy hyvänä, ei henkilöstöä ole jouduttu vähentämään.



Tuottavuudella on tärkeä vaikutus organisaation menestymiseen. Niin yksityisten kuin julkisen sektorin organisaatioiden on koko ajan pystyttävä kehittämään tuottavuutta. Se, miten tuottavuus kehittyy, määrittää myös yhteiskunnan elintasoja ja hyvinvointia. (Jääskeläinen ym. 2008, 7.)

Tuottavuus koostuu useista eri tekijöistä, kuten johtamisesta, yrityksen taloudellisesta puolesta sekä työn sujuvuudesta. Näitä kaikkia parantamalla kehitetään tuottavuutta. Tuottavuuden kehittäminen on yrityksen ehto jatkaa yritystoimintaa. (TTS 2022.)



Kuva 5: Tuottavuuden koostuminen (TTS 2022.)

Yritykset tavoittelevat tuottavuuden kehittämisellä kannattavuutta sekä kilpailukykyä. Tuottavuutta pidetään erityisen tärkeänä yritystoiminnassa, sillä siihen osaan yritys voi itse vaikuttaa, vaikka tuotosten ja panosten hinnat saattaisivat vaihdella maailmanmarkkinoiden mukaan. (Jääskeläinen ym. 2008, 17.)

### 3.4 Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen

Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn tuottavuuteen. Ne toimenpiteet, jotka edistävät työhyvinvointia, saavat aikaan myös välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia. Työntekijöihin

investoiminen tuottaa yhtä lailla voittoa kuin muutkin yrityksen investoinnit. Jopa puolet rahallisista hyödyistä saadaan vähemmällä sairauspoissaoloilla sekä ammattitauti-, työtapa- turma- ja työkyvyttömyyseläkekustannusten laskemisella. Jäljelle jäävä puoli hyödyistä syntyy tuottavuuden paranemisesta. (Kehusmaa 2011, 81-82.)

Tutkimuksissa on myös pystytty osoittamaan, että hyvinvoinnilla sekä yrityksen taloudellisella menestyksellä on suora yhteys toisiinsa. Yritykset voivat saada jopa 10-20-kertaisena takaisin työntekijöiden hyvinvointiin sijoittamansa rahat. Työhyvinvoinnilla kilpailukeinona voidaan luoda kestävä tuloskehitys. (Kehusmaa 2011, 82-83.)



Kuva 6: Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutus tuottavuuteen (Työterveyslaitos)

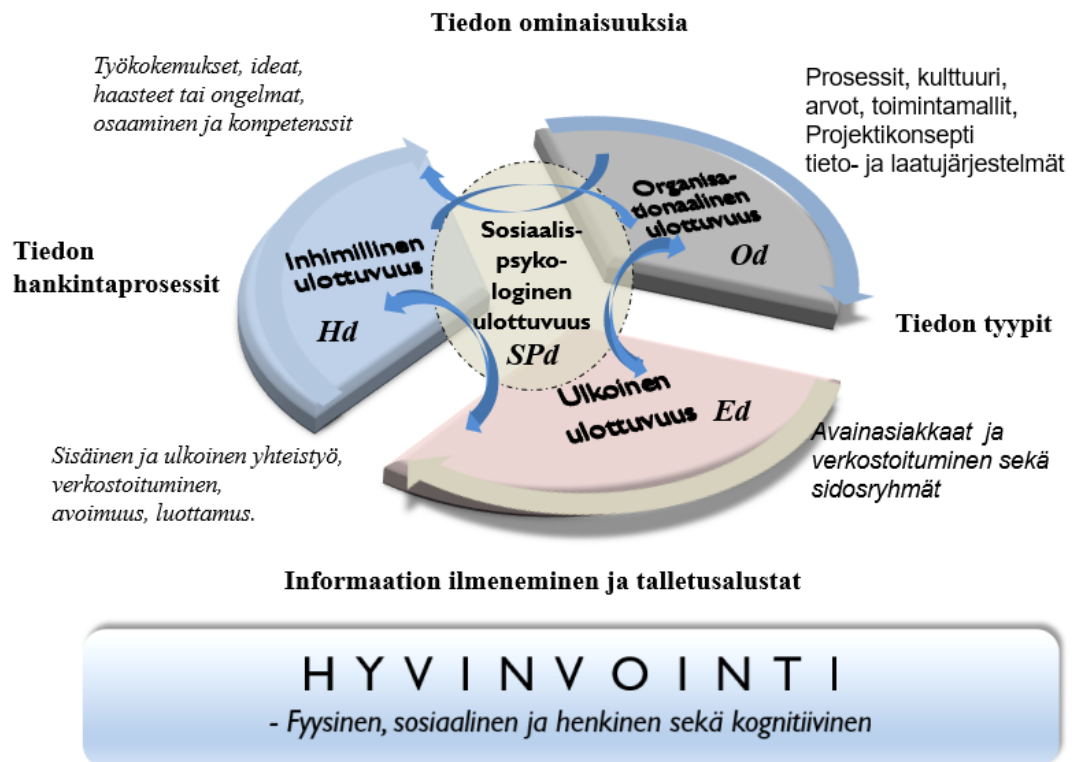
Hyvinvoiva työntekijä voi olla jopa 25% tuottavampi kuin satunnaisesti uupumuksesta kärsivä työntekijä. Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston teettämässä tutkimuksessa, jossa mitattiin työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta Nordea-pankissa todettiin, että vuorovaikutus ja sen avoimuus johdon, esimiesten sekä asiakaspalvelijoiden välillä lisäsi huomattavasti työhyvinvointia ja tätä kautta paransi myös tuottavuutta. (Ahola, Eskelinen ym. 2018, 7.)

Työntekijöillä on paljon aineetonta pääomaa. Tällaista pääomaa on työntekijän hallussa oleva tieto, osaaminen, suhteet asiakkaisiin ja toimintamallit. Menestyvä liiketoiminta vaatii tietopääoman jatkuvaa kehitystä. Aineettomalla pääomalla on yrityksen liiketoiminnan kannalta suurin merkitys, sillä sen kautta luodaan myös talouspääomaa ja aineellinen pääoma. (Stenberg 2021, 41-44.) Hyvinvoiva työntekijä pystyy käyttämään omaa pääomaansa paremmin kuin huonosti voiva.

On tutkittu, että jopa 80% yritysten tulosta on aineettoman pääoman vaikutuksien seurausta esim. työntekijöiden sitoutuneisuus, ahkeruus, innostuneisuus ja älykkyys vaikuttavat tähän. (Kautonen 2022.)

Tietopääoma muodostuu organisaation hyödyntämästä tiedosta ja osaamisesta ja ilmenee organisaatiossa inhimillisen, organisatorisen ja ulkoisen sekä sosiaalisen ulottuvuuksien kautta. Niiden kehittämisen avainprosesseja ovat tiedon ja osaamisen hankinta, luominen ja jakaminen, joita tuetaan henkilöstön kokonaishyvinvoinnilla. (Stenberg 2021, tiivistelmä.)

Aineettoman pääoman ulottuvuudet ovat sosiaalispsykologinen ulottuvuus, inhimillinen ulottuvuus, organisatorinen ulottuvuus sekä ulkoinen ulottuvuus. (Stenberg 2021.)



Kuva 7: Hyvinvointi tietopääoman kehittämisperustana

- Sosiaalispsykologinen ulottuvuus sisältää sosiaalisten suhteiden luomisen ja hyödyntämisen, yhteistyön, läsnäolon sekä luottamuksen.
- Inhimilliseen ulottuvuuteen kuuluvat persoonallisuuden piirteet, asenne ja motivaatio, osaaminen, tiedot ja taidot sekä sitoutuminen.
- Organisatorinen ulottuvuus sisältää arvot, toimintamallit, kulttuurin, eri prosessit, tieto- ja laatujärjestelmät sekä rutiinit, tuotteet ja palvelut.
- Ulkoiseen ulottuvuuteen kuuluvat avainasiakkaat ja sidosryhmät

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät kohdeyrityksen työntekijät kokevat merkityksellisiksi työhyvinvointinsa kannalta, eli mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten heidän työhyvinvointiaan voitaisiin parantaa. Tavoitteena on myös selvittää miten työhyvinvointi vaikuttaa työn tuottavuuteen ja miten sitä voitaisiin parantaa.

Tämän lisäksi halutaan antaa henkilöstölle työkaluja parantaa ja kehittää omaa työhyvinvointiaan sekä lisätä tietoisuutta siitä, millä tekijöillä voidaan vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen tuottavuuteen.

Pidemmällä aikavälillä tarkoitus on saada hyödynnettyä tutkimustuloksia yrityksen työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen.

### **4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu**

Opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Tässä tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä haastateltavien ihmisten näkökulmasta.

Vilkan mukaan tutkimuksessa (Vilka 2021) käytetään laadullista menetelmää silloin, kun tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Vilka kertoo, ettei laadullisen tutkimuksen tavoitteena ole faktojen löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan saada ymmärrystä asiasta ihmisten kokemusten ja tulkintojen avulla. Numeroiden ja keskiarvojen sijasta kerätään ihmisten mielipiteitä ja pyritään ymmärtämään niitä.

Vilka kertoo (Vilka 2021), että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä monin eri tavoin. Usein tutkimusaineistoksi valitaan haastattelu eli ihmisten kokemukset puheen muodossa. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka ajatuksena on, että tarkasti rajattujen haastattelukysymysten sijaan luodaan teemoittainen runko, mutta tarkat kysymyksenasettelut ja niiden esittämisjärjestys voivat vaihdella haastattelutilanteen mukaan. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11.) Tämän tarkoituksena on poimia tutkimuksen kannalta keskeisimmät aiheet, ja antaa myös haastateltaville mahdollisuus ohjailta haastattelun kulkua sekä tuoda esiin merkityksellisiksi kokemiaan asioita.

Opinnäytetyön aineisto koostuu viidestä eri haastattelusta. Haastateltavat ovat yrityksen työntekijöitä sekä esimiehiä. Haastatteluiden tavoitteena on saada mahdollisimman kattavaa tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat haastateltavien työhyvinvointiin ja miten he kokevat työhyvinvoinnin vaikutuksen työntekoon ja tuottavuuteen. Haastattelu on melko vapaa, mutta aihealueet on mietitty valmiiksi. Kesken haastatteluiden voi syntyä uusia kysymyksiä tai kysymysten muoto voi vaihtua.

Haastatteluaineistoja analysoidaan usein sisällönanalyysin menetelmin tarkastellen, millaista asioista ja aiheista aineisto kertoo, eli mitä haastatteluissa puhutaan. (Vuori, Jaana, e.a.) Myös tässä työssä haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysiä hyväksikäyttäen, ryhmitellen ja kategorioiden aineistosta esiin nousevia teemoja. Sisällönanalyysi toimii tässä työssä hyvin, sillä sen tarkoitus on aineiston pohjalta muodostaa yhtymäkohtia haastatteluiden välillä. (Ojasalo ym. 2015, 136.) Kun eri haastateltujen vastauksia ryhmitellään, syntyy hyvä kuva kohdeyrityksen työhyvinvoinnista kokonaisuutena.

## 5 Tulokset

Tämän opinnäytetyön analyysin mukaan, työhyvinvoinnin taso on parhaillaan kohtuullinen, vaikka työpaikassa viihdytäänkin erittäin hyvin. Työntekijät kokevat pääsääntöisesti kuuluvansa työyhteisöön ja sen toiminta on avointa. Omaa työtä ja työpanosta arvostetaan ja se synnyttää luottamusta puolin ja toisin. Kun luottamus on syntynyt, on helppo löytää ja huomioida työntekijöiden vahvuuksia ja lähteä kehittämään niitä. Kehuja sai myös hyvin suunnitellut työtehtävät ja ajantasaisen laitteet ja koneet, joiden avulla työnteko on huomattavasti helpompaa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että aina kommunikointi ei toimi. Myös se, ettei omaa työympäristöään pysty tarpeeksi kehittämään, aiheutti turhautumista. Työntekijät toivoivat säännöllisin väliajoin pidettäviä kehityskeskusteluita kanssa, jolloin he voisivat tuoda esiin mahdollisia kehityskohteita, omia uusia näkökulmia ja kehitysideoita työntekoon liittyen.

Parannettavaa olisi selkeästi eniten työntekijöiden perehdytyksessä. Tämä aihe nousi esiin monesti ja sitä pidettiin tärkeänä niin hyvinvoinnin kuin tuottavuudenkin näkökulmasta. Työntekijät kokevat puutteellisen perehdytyksen aiheuttavan stressiä ja epävarmuutta omasta osaamisesta. Lisäksi väärin tehtyä työtä joudutaan korjaamaan ja tekemään uudestaan, mikä vähentää selkeästi tuottavuutta. Perehdytyksen voisi pitää aina uuden työntekijän aloitettua yrityksessä tai työntekijän vaihtaessa työtehtävää. Voisi olla toimivaa, jos perehdytyksen pitäisi jo kyseistä työtehtävää tehnyt työntekijä, jolloin käytännön kokemusta olisi enemmän ja työskentelytavat olisivat tuttuja.

Haastatteluihin osallistui kaksi esimiestä ja kolme työntekijää. Vastanneista kaikki ovat miehiä ja heidän ikähaarukkinsa on 29-42 vuotta.

Haastatteluiden runkokysymykset olivat:

- Mitkä ovat omat näkemyksesi ja kokemuksesi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisistä edistäväistä ja laskevista tekijöistä?
- Millä tasolla itse koet oman työhyvinvointisi olevan ja miten koet voivasi vaikuttaa siihen?
- Kerro esimerkki, milloin koet työhyvinvointisi olleen erityisen hyvää? Mikä tähän vaikutti? Mihin tämä johti?

- Kerro esimerkki, milloin koet työhyvinvointiasi olleen erityisen huonoa? Mikä tähän vaikutti? Mihin tämä johti?

Ensin käyn läpi tulokset työhyvinvoinnin edistävästä tekijöistä ja laskevista tekijöistä ja tämän jälkeen tuottavuuteen vaikuttavista edistävästä ja laskevista tekijöistä.

## 5.1 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Taulukko 1. Työhyvinvointia edistävät tekijät

<b>Työhyvinvointia edistävät tekijät</b>	<b>Mihin johtaa?</b>	<b>Avainsana</b>
Omien vahvuuksien huomioiminen	Nostaa itsevarmuutta ja tyytyväisyyttä omaa työtä kohtaan	Hyvä johtaminen
Mahdollisuus kehittyä työssä ja oppia uutta	Molemminpuolinen luottamus, arvostus toisia kohtaan	Arvostava työyhteisö
Työntekijöistä pidetään hyvää huolta, jaksamiseen panostetaan	Työpaikassa viihdytään ja työyhteisö pelaa yhteen, työntekijät pysyvät samassa työpaikassa pitkään	Sitouttaminen

Taulukossa 1. esittelen avainsanat työhyvinvointia edistävästä tekijöistä, jotka olen poiminnut tärkeimmiksi fokusryhmähaastatteluaineistosta. Haastatteluista nousi hyvin esille asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Työntekijät painottivat omien vahvuuksien huomioimista, mikä kertoo hyvästä johtamisesta. Kun omat vahvuudet otetaan huomioon ja määritellään työtehtäviä niiden mukaan, se nostaa työntekijän itsevarmuutta työpaikalla. Työtä, missä kokee olevansa hyvä, on helpompi tehdä eivätkä työtehtävät aiheuta stressiä. Aiemmissa kyselyissä tuli ilmi, että kokemus työstä ja vahvuuksien huomioiminen saa itsevarman ja hyvän mielen työtä tehdessä ja tämä sama kävi ilmi myös nyt haastatteluiden yhteydessä.

Aiemman kokemuksen lisäksi työntekijät haluavat mahdollisuuden kehittää itseään ja oppia uutta. Kun tähän annetaan tilaisuus, se nostaa luottamusta puolin ja toisin. Luottamus ja arvostus työntekijää ja esimiestä kohtaan nostettiin tärkeäksi molemmin puolin. Esimiehet painottivat haastatteluissa, että työntekijän halu kehittää itseään ja oppia lisää työstä

kertoo hänen motivaatiostaan työtä kohtaan ja tästä ominaisuudesta työyhteisössä oltiin erityisen ylpeitä.

Edellisessä työhyvinvointikyselyssä oli samoja vastaajia kuin nyt vuosia myöhemmin. Haastatteluissa nämä työntekijät nostivat pitkien työsuhteiden etuja ja kuinka varmuus omaan työhön pysyy. Alun epävarmuudet ovat poissa ja se vähentää huomattavasti stressiä ja tuo enemmän työniloa ja tyytyväisyyttä työpaikkaa kohtaan. Työpaikan pysyvyys tuo myös mielenrauhaa esimerkiksi palkan ja lomien suhteen. Tämä parantaa erityisesti myös aineettoman pääoman kertymistä ja sen käyttämistä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

Työntekijöiden kokemusten mukaan, kun työntekijän jaksamiseen kiinnitetään huomiota ja siihen panostetaan, kokee työntekijä olevansa tärkeä. Se vaikuttaa siihen, miten työntekijä kokee esimiehen arvostavan häntä ja hänen työpanostaan. Työntekijät toivat haastatteluissa esille, miten tärkeyden tunne vaikuttaa jokapäiväiseen työskentelyyn ja haluun tulla töihin, kun tietää, että juuri häntä ja hänen työpanostaan tarvitaan siellä.

## 5.2 Työhyvinvointia laskevat tekijät

Taulukko 2. Työhyvinvointia laskevat tekijät

Työhyvinvointia laskevat tekijät	Mihin johtaa?	Avainsana
Viesti ei kulje tarpeeksi hyvin, perehdytys vajavaista	Levottomuus, epävarmuus työn sujuvuudesta, työnteho laskee, uupumus	Kommunikaatio-ongelmat
Liikunnan puute	Lihakset jumissa työn fyysisyydestä, uniongelmat	Palautuminen
Samaa työtehtävää tehdään liian kauan	Leipääntyminen työtä kohtaan, tehokkuus kärsii	Vaihtelevuuden puute

Taulukossa 2. esittelen avainsanat työhyvinvointia laskevista tekijöistä, jotka olen poiminut tärkeimmiksi fokusryhmähaastatteluaineistosta. Välillä työtehtävät aiheuttavat stressiä. Kun esimiestyö ja perehdytys ei toimi toivotulla tavalla, saattaa työntekijä uupua ja kokea, ettei jaksakaan kantaa kuormaa yksin. Aikaisemmat työhyvinvointikyselyt yrityksessä kertoo, että riittämättömyyden tunne ja stressi siitä, osaako tehdä oikein ajavat yleensä sellaiseen



tilaan, jossa mikään ei onnistu. Nyt tehdyissä haastatteluissa oli samaa ajatusta ja mietteitä siitä, että usein tämä johtaa uupumukseen. Tämä on usein myös yhteydessä perehdytyksen puutteeseen, sillä samoja piirteitä, kuten työn aloittamisen vaikeus ja huono ajankäyttö nousivat esiin.

Haastatteluissa tuli ilmi, että välillä perehdytyksen jäädessä vajaaksi, kokee työntekijä tietynlaista levottomuutta, kun ei oikein tiedä mitä ja miten tehdä. Työtehtävään tarttuminen saattaa kestää kauemmin ja sen suorittamisessa menee huomattavasti enemmän aikaa, kuin sellaisen työtehtävän, joka on jo työntekijälle tuttu ja siihen on saanut oikeanlaisen perehdytyksen. Perehdytyksessä menee aina aikaa, mutta tämä aika maksaa itsensä takaisin tehokkaalla työllä, mikä tuottaa samassa ajassa huomattavasti enemmän, kuin tehoton työ. Työntekijät olivat myös yleisesti sitä mieltä, että perehdyttäjän olisi parempi olla sellainen työntekijä, joka on jo tehnyt kyseistä työtehtävää ja tietää sen toimintamallit sekä osaa konkreettisesti näyttää miten olisi järkevintä toimia.

Työntekijöiden keskuudessa liikkuminen ja palautuminen herätti mielenkiintoa. Ei olla ehkä osattu täysin ajatella, että myös se liittyy työhyvinvointiin. Työ on fyysistä työtä ja liikunta ja itsestä huolta pitäminen on tärkeässä roolissa, jotta työtä jaksaa tehdä. Jos lihakset ovat jatkuvasti jumissa työstä, ei välttämättä nuku tarpeeksi hyvin, jolloin palautuminen kärsii. Haastatteluiden perusteella moni oli sitä mieltä, että jos vaivaa tai ongelmaa on vasta kotona, ei sen ajatella liittyvän työhyvinvointiin. Usein ajatellaan, että vaiva parantuu tai häviää itsestään, eikä haluta panostaa rahallisesti sen korjaamiseen tai ennaltaehkäisyyn. Kuitenkin oltiin myös sitä mieltä, että esimerkiksi säännöllisesti hieronnassa käynti saattaisi vaikuttaa siihen, ettei lihakset menisi jumiin ollenkaan.

Työntekijät kaipaavat työtehtäviinsä vaihtelevuutta. Haastatteluiden mukaan samaa työtä ei jakseta tehdä päivästä toiseen, jos toimintatavat pysyvät samana. Jos työ on tunti-, päivä- ja kuukaudesta toiseen samaa alkaa työntekijä leipääntyä työhönsä ja kiinnostus työtä kohtaan vähenee huomattavasti. Jos työstä ei enää koe saavansa haasteita tai siihen ei tarvitse antaa mitään uutta osaamista, aletaan työtä tehdä puoliteholla. Vaihtelua ei kuitenkaan saa olla liikaa ja sen ei pidä tapahtua liian usein, jotta uudet työskentelytavat ja työtehtävät ehtii oppimaan ja sisäistämään.

### 5.3 Tuottavuutta edistävät tekijät

Taulukko 3. Tuottavuutta edistävät tekijät

Tuottavuutta edistävät tekijät	Mihin johtaa?	Avainsana
Selkeä työympäristö	Työtehtävät jaettu selkeästi omiin ryhmiin, työn sujuvuus paranee	Tehokkuus
Ajantasaiset koneet ja laitteisto	Ei mene turhaa aikaa odotteluun ja vikojen korjauksiin	Ajankäyttö
Työtapojen päivittäminen	Samalla työllä saadaan aikaan enemmän	Taloudellisuus

Taulukossa 3. esittelen avainsanat tuottavuutta edistävästä tekijöistä, jotka olen poiminut tärkeimmiksi fokusryhmähaastatteluaineistosta. Jos yrityksessä toimitaan vuodesta toiseen samalla kaavalla ei tuottavuus kehity. Työtapoja kehittämällä tehokkaammaksi nousee tuottavuus, mutta myös tyytyväisyys omaa työtä kohtaan kasvaa. Kun työtapoja ja toimintamalleja päivitetään tasaisin väliajoin, pystytään samalla työllä saamaan aikaan enemmän kuin aiemmin, mikä vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen.

Lisäksi työ on suunniteltava hyvin, jotta siitä saadaan mahdollisimman tehokasta. Työntekijöiden kokemusten mukaan, kun työtehtävät on selkeästi jaettu omiksi ryhmiksi, on työnteko selkeämpää ja jokainen tekee omaa tehtäväänsä sen sijaan, että ajalehtisi paikasta toiseen tekemään eri tehtäviä.

Asia, jota nostettiin esiin tuottavuutta edistävästä tekijänä, oli selvästi ajantasaiset koneet ja laitteisto. Kun työntekovälineet toimivat ja niiden käyttö on mutkatonta, niiden käyttäminen on tehokkaampaa ja samassa ajassa saadaan enemmän aikaan kuin huonoilla laitteilla. Työntekijöiden mukaan koneilla on hyvä työskennellä, kun ne ovat uusia ja turvallisia. Se lisää myös turvallisuuden tunnetta.

## 5.4 Tuottavuutta laskevat tekijät

Taulukko 4. Tuottavuutta laskevat tekijät

Tuottavuutta laskevat tekijät	Mihin johtaa?	Avainsana
Henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta kehittää työympäristöä	Tyytymättömyys työtä kohtaan, töissä ei viihdytä, tehokkuus laskee	Tyytymättömyys
Perehdyttämisessä on puutteita	Työtä tehdään väärin ja joudutaan korjaamaan	Tehottomuus
Tavoitteiden epäselvyys	Ei osata tähdätä samaan päämäärään	Vuorovaikutuksen puute

Taulukossa 4. esittelen avainsanat tuottavuutta laskevista tekijöistä, jotka olen poiminut tärkeimmiksi fokusryhmähaastatteluaineistosta. Haastatteluiden aikana tuli ilmi, että välillä perehdytyksen puutteesta johtuen saattaa luulla tekevänsä työtehtävää oikein, mutta myöhemmin käy ilmi, että työn tulosta pitääkin korjata. Tällöin sama työ tulee tehtyä kahdesti. Kommunikaation puutteesta johtuen ei työtä välttämättä heti tarkasteta ja sitä saatetaan tehdä väärällä tavalla jonkin aikaa. Tämä vaikuttaa suoraan myös henkilöstötuottavuuteen, kun työympäristössä tapahtuu muutoksia liian nopealla aikataululla, eivätkä työntekijöillä ole siihen valmiuksia.

Vuorovaikutuksen merkitys päivittäisessä työssä koettiin tärkeäksi. Koettiin, että aina se ei ole kunnossa ja tällöin viestit eivät siirry eteenpäin niin kuin pitäisi. Työnjohdosta viestit tulevat hyvin työntekijöille, mutta toiseen suuntaan viestit eivät aina kulje yhtä hyvin. Vuorovaikutukseen liittyen, myös tavoitteet jäivät välillä epäselviksi. Työntekijät saattoivat tietää omat tavoitteensa ja sen mihin työtehtävällä pyritään, mutta tavoitteen kokonaiskuva ja yrityksen suuremmat tavoitteet jäivät välillä epäselviksi. Työnjohdon puolesta kaivattiin myös avoimuutta työntekijöiltä ja toivottiin, että asioista puhutaan heti, kun ongelmia ilmenee. Jos jokin asia on epäselvä tai ei tiedetä mitä pitäisi tehdä, on vuorovaikutus näissä tilanteissa erityisen tärkeää, jotta asia saadaan korjattua mahdollisimman nopeasti.

Myös se, ettei työntekijöillä itsellään ole mahdollisuutta kehittää työympäristöä tai vaikuttaa siihen lisää erityisesti negatiivisia tunteita työssä viihtymiseen liittyen. Tällöin työn tehokkuus ja tuottavuus laskee, mikä vaikuttaa suoraan yrityksen liiketoiminnan tulokseen.

## 5.5 Yhteenveto

Kuvassa 8, olen koonnut tutkimuksen tuloksia Työhyvinvoinnin portaat- mallia hyödyntäen. Malliin olen koonnut tutkimuksen tuloksista keskeiset työhyvinvoinnin tekijät, joita voidaan kehittää työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi.

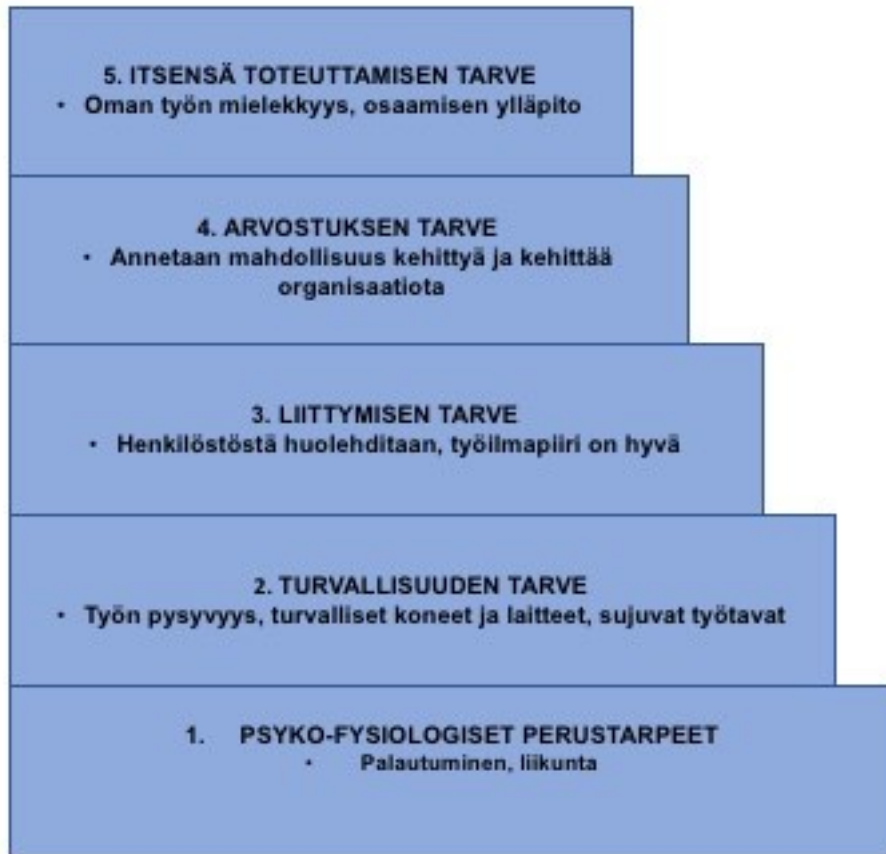
Psyko-fysiologiset perustarpeet portaaseen haastatteluista nousi kehitettäväksi osa-alueeksi erityisesti palautuminen ja sen tärkeys sekä liikunta.

Turvallisuuden tarpeeseen kuuluvia teemoja oli erityisesti koneiden ja laitteiden nykyaikaisuus ja sitä kautta myös turvallisuus. Myös työn pysyvyys esimerkiksi pitkien työsuhteiden kannalta nostettiin tärkeäksi tekijäksi.

Liittymisen tarve portaaseen nostin yleisen työilmapiirin positiivisuuden sekä työntekijöistä huolehtimisen.

Arvostuksen tarve portaaseen haastatteluista nousseita teemoja oli työntekijöille annettu mahdollisuus kehittyä ja kehittää omaa osaamistaan ja tätä kautta koko organisaation toimintaa.

Itsensä toteuttamisen tarpeeseen työn tuloksista nousi oman työn mielekkyys ja oman osaamisen ylläpito.



Kuva 8: Työhyvinvoinnin portaat malli työn tuloksiin verraten

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoitukseni oli selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa kohdeyrityksessä sekä sen vaikutusta työn tuottavuuteen. Tarkoitus oli myös löytää ongelmakohtia ja kehityskohteita. Haastatteluiden perusteella löytyi paljon osa-alueita, joihin oltiin tyytyväisiä ja joista annettiin kehuja, mutta myös teemoja, jotka aiheuttivat tyytymättömyyttä työyhteisössä.

Teoriaosuudessa työhyvinvoinnille ja tuottavuudelle löytyi selvä yhteys. Esimerkiksi tietopääoma ja sen jatkuva kehittäminen ja hyödyntäminen, mikä tuo merkittävää taloudellista hyötyä yritykselle.

Yhteenvedona työhyvinvointia edistävillä tekijöillä todettiin olevan myönteinen vaikutus tuottavuuteen ja estävillä tekijöillä kielteinen vaikutus. Yleisellä tasolla omaan työhyvinvoinnin tasoon oltiin kohtuullisen tyytyväisiä, mutta kehityskohteita löytyi. Yhteyttä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä ei aluksi löydetty, mutta keskusteluiden avulla asia alkoi kirkastua.

Omasta mielestäni tutkimus on luotettava. Haastattelut pidettiin kahden kesken haastatellijan kanssa, joten vastauksia ei tarvinnut sensuroida tai yrittää saada kuulostamaan paremmilta, kuin mitä ne oikeasti olivat. Alkuun osassa haastatteluista oli hieman vaikeutta, mutta kysymysten edetessä haastateltavat alkoivat rentoutua ja vastasivat kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti. Itse koen, että haastattelu oli laadullisesti parempi ja luotettavampi tutkimustapa, kuin esimerkiksi kysely, jonka olisi voinut täyttää nimettömänä tai pelkästään valitsemalla lähimpänä oleva vaihtoehto valmiiksi annetuista. Haastattelussa haastateltavat pystyivät tuomaan ajatuksiaan esiin paremmin ja osasivat kertoa myös sellaisia asioita, joita en itse olisi ymmärtänyt kysyä.

### 6.1 Johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset

Työntekijät olivat myös yksimielisesti sitä mieltä, että koko työyhteisöllä on vaikutus työhyvinvointiin ja tätä kautta myös työn tuottavuuteen. Hyvinvoivat työntekijät ovat kaikkien mielestä tuottavia. Ehdottaisin kuitenkin jatkossa yrityksen pitämään tärkeänä avainsanoja: sitoutunut, motivoitunut, innovatiivinen. Kun pidetään huolta, että työntekijä on näitä kaikkia, lisää tämä huomattavasti työhyvinvointia sekä hyvinvoivan työyhteisön kautta myös tuottavuutta yrityksessä.

Työpaikalla ei ole aiemmin ollut käytössä liikuntaetua. Sen voisi lisätä henkilöstöetuihin, jolloin työntekijät voisivat käydä esimerkiksi hieronnassa apuna palautumiseen. Liikunnan tärkeys jäi haastatteluissa hieman taka-alalle, tai sen ei välttämättä koettu olevan niin tärkeää. Usein omaan hyvinvointiin ei välttämättä raaskita laittaa rahaa, joten liikuntaedulla voitaisiin saada myös tämä asia korjattua. Tämä saisi myös työntekijät tuntemaan vielä enemmän, että heistä ja heidän terveydestään välitetään.

Kommunikointi-ongelmiin voitaisiin esimerkiksi kerran kuukaudessa pitää yhteinen pala- veri, johon koko työyhteisö osallistuisi. Ehdottaessani tätä, johdon puolelta sisällöksi ehdotettiin kuukausittaisten tavoitteiden läpikäyntiä, sekä kehitysehdotuksia työtapoihin.

Itse kohdeyrityksessä työskentelevänä allekirjoitan useita haastatteluissa esille nousseita teemoja ja niiden tärkeyttä. Etenekin työn pysyvyys ja sen tuoma turvallisuuden tunne lisää työhyvinvointia ja sitä kautta myös omaa aineettoman pääoman käyttöä. Oma työni on paljon itsestäni kiinni, eikä esimerkiksi perehdytyksellä ole itselleni suurta merkitystä, joten tähän en osaa samaistua tässä työssä. Oma tuottavuuttani ei voida mitata samalla tavalla suoraan valmistettavan tuotteen kautta, mutta olen samaa mieltä, että mitä parem- maksi itse koen työhyvinvointini, sitä tuottavampaa työntekoni päivittäin on.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta on tarkoitus työstää myös kohdeyrityksen työhyvinvointi- suunnitelmaa.

## **6.2 Oma oppiminen**

Opinnäytetyön aloitus oli haastavaa ja aikataulut muuttuivat paljon. Isoin haaste oli aiheen rajaaminen, sillä työhyvinvointi on aiheena niin laaja, että tuntui, etten saa kirjoitettua mis- tään aihepiiristä tarpeeksi kattavasti.

Ehdin suunnittelemaan opinnäytetyötä noin vuoden ajan työskennellessäni koko ajan ky- seisessä yrityksessä. Koin tästä olevan paljon apua, sillä tarkkailemalla eri tilanteita sain paljon uusia ajatuksia haastatteluihin ja kysymysten muotoiluun. Tämän työn tutkimus- haastattelut olivat ensimmäiset tekemäni haastattelut, ja sen suhteen olin aluksi hyvin epävarma. Mietin, miten saan kysymykset muotoiltua niin, että vastauksista tulee tar- peeksi kattavia, eivätkä haastateltavat vastaa vain muutamalla sanalla ja odota siirtymistä seuraavaan kysymykseen. Mielestäni onnistuin kuitenkin haastatteluissa hyvin ja selitin epävarmuuteni. Sain muotoiltua kysymykset niin, että vastauksista sain mahdollisimman paljon tietoa ja kokemuksia uskallettiin kertoa avoimesti.

Aikataulutus oli mielestäni tärkeä osa projektia. Itse haastattelut veivät jo paljon aikaa ja niiden purkaminen vielä paljon enemmän. Purussa oli tärkeä osata poimia oikeita asioita, jotta punainen lanka löytyisi. Haastatteluiden jälkeen aloitin kirjoittamaan teoriaosuutta niiden teemojen pohjalta, mitkä nousivat haastatteluista eniten pinnalle. Tässä vaiheessa olin useasti jumissa ja koin, etten pääse eteenpäin. Helpoin tapa itselleni oli kirjata selkeästi ylös minä päivänä kirjoitan mitäkin ja kuinka paljon.

Koen kehittyneeni erityisesti tiedonhankinnassa. Tietoa oli niin paljon, että aluksi oli vaikeaa rajata mistä etsii ja mitä lähteitä käyttää. Internet-lähteissä tuli olla lähdekriittinen ja usein luin hyviä tekstejä, joista en loppujen lopuksi löytänyt kunnon viittauksia ja mihin teksti perustuu, joten ne piti jättää pois. Työhyvinvointia käsittelevä kirjallisuus oli mielenkiintoista ja sitä olisi voinut lukea miten paljon vain ja oli tehtävä selkeitä rajoja mitä tekstiä etsii ja lukee. Teoriapohjaisen tekstin sisällössä kuitenkin koen minulla edelleen olevan paljon kehitettävää.

Mielestäni tutkimuksen validiteetti oli hyvä. Saadut tulokset olivat mielestäni oikeita. Tätä tukee erityisesti se, että haastatteluiden kysymykset olivat vapaita, ja haastateltavat saivat itse esittää ajatuksiaan myös kysymysten ulkopuolelta. Näin ollen vääriä kysymyksiä ei ollut. Käyttämäni laadullinen tutkimusmenetelmä ja sen myötä haastattelut oli sopivat tutkitun ilmiön tutkimiseen.

Koen onnistuneeni projektissa alun haasteiden jälkeen kohtuullisesti, vaikka työstä onkin konkreettista hyötyä kohdeyritykselle, mistä olen erityisen tyytyväinen. Alussa motivaatio työn tekemiselle oli korkea, mutta huomasin sen hiipuvan työn venyessä.



## Lähteet

Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R-L. & Nuutinen, S. 2018. Digisti työn imuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/34429/isbn9789526082622.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Luettu: 29.11.2022

Aura, O., Ahonen G., Hussi T., Ilmarinen J., 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen. Tutkimuksen laaja tulosraportti.

Aura, O., Ahonen G., Ilmarinen J., 2009. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009. Tutkimusraportti.

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

Aura, Ossi. Luettavissa: <https://hyvinvoinnista-kilpailuetua.fi/henkilostotuottavuus-kokonaisuus-jota-voi-mitata-ja-parantaa/> Luettu: 8.12.2022

Dino 2015. Viisi porrasta työhyvinvointiin - psykofysiologiset tarpeet. Dino 2015/1. Julkaistu 25.8.2015. Kasvatuksen ja nuorisotyön asiantuntijat KNT ry. & Diakoniatyöntekijöiden Liitto. Luettavissa: <https://dinolehti.fi/2015/08/viisi-porrasta-tyohyvinvointiin-psykofysiologiset-tarpeet/> Luettu 22.11.2022

Euroopan kansallisten tuottavuuskeskusten liitto. Tuottavuus, innovatiivisuus, työelämälaatu ja työllisyys 1999. Muistio. Helsinki: Työsuojelurahasto

Euroopan tuottavuuskeskusten liitto. Tuottavuus tie vaurauteen 2006. Muistio. Helsinki: JTO-Palvelut, Työsuojelurahasto, Työturvallisuuskeskus

Hakanen, Jari. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%c3%b6n\\_imun\\_arviointimenetelm%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%c3%b6n_imun_arviointimenetelm%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu: 28.11.2022

Joki-Huuki, Tanja. 2018. Näkökulmia työhyvinvoinnista. Opinnäytetyö. Centria-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Toukokuu 2018. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148036/joki-huuki\\_tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148036/joki-huuki_tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu: 18.11.2022

Jääskeläinen, A., Käpylä, J., Lönnqvist, A., Seppänen, S., Vuolle, M. 2008. Tuottavuuden kehittäminen Suomessa. Haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston tutkimus- ja kehityshanke. Luettavissa: <https://docplayer.fi/3380467-Tuottavuuden-kehittaminen-suomessa-haasteet-ja-tutkimustarpeet-tyosuojelurahaston-selvityksia.html> Luettu: 6.12.2022

Kasvio A. & Tjäder J. 2007. *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos. Helsinki

Kautonen, Juuso. 2022. Sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvointiin.

Luettavissa: <https://www.sosteri.fi/sosterin-terveysvinkit-3-20-sosiaalisen-paaoman-merkitys-tyohyvinvointiin/> Luettu: 28.11.2022

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

Kekäläinen, Titta. 2013. Arvostuksen ja innostuksen askelin työhyvinvointiin - kuvaus neuronilaisten subjektiivisesti koetusta työhyvinvoinnin tilasta Maslow'n tarvehierarkiaan peilaten. Opinnäytetyö, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Savonia-ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59386/Kekalainen\\_Titta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59386/Kekalainen_Titta.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu: 28.11.2022

Korpela, Mari. 2018. Työhyvinvointia kehittämässä – Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työyhteisön näkökulmasta Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. Luettavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201503131156.pdf> Luettu 18.11.2022

Lintuvuori, Kari. 2009. Työhyvinvointia pähkinänkuoressa. Päivi Rauramo: Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki, Edita 2008. 191 s. Kirja-arvostelu. Työelämäntutkimus. Vol. 7 Nro. 1. s. 70-71. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87492> Luettu 29.11.2022

Luostarinen, Tuire. 2021. Voimavaralähtöisesti kohti työhyvinvointia Suunnitelmallisesta kehittämisestä tukea työhyvinvoinnin tarkasteluun. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu Yhteisöpedagogi YAMK. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496298/Luostarinen\\_Tuire.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496298/Luostarinen_Tuire.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Luettu 18.11.2022

Manka, Marja-Liisa Manka; Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Tammerprint Oy, Tampere.

Luettavissa: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. Luettu: 27.2.2021

Mamia T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom R. & Hautaniemi A. (toim.). Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi. Gaudeamus Helsinki University Press Oy. Helsinki.

Maslow, Abraham H.: A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, nro 50(4), s. 370–396.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYpro. Juva.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Puttonen, Sampsa; Hasu, Mervi & Pahkin, Krista. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos, Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 26.2.2021

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita, Helsinki.

Ruohotie P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita, Helsinki.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa. 2005. Johdanto. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.

Stenberg M. 2021. Tietoperusteinen arvonaluonti: tietojohdaminen ja tietopääoman kehittäminen.

Suutarinen M. & Vesterinen P-L. 2010. *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava. Helsinki.

Terävä K. & Mäkelä-Pusa P. 2011. Esimies hyvinvointia rakentamassa. Punk-hanke, Kuntoutussäätiö. Tampere. Luettavissa: [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf) Luettu 28.11.2022

Työteho-seura. Luettavissa: [https://www.tts.fi/yrityksille/tuottavuuden\\_kehittaminen](https://www.tts.fi/yrityksille/tuottavuuden_kehittaminen)  
Luettu: 30.10.2022

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveys-erot/eriarvoisuus/hyvinvointi> Luettu: 6.12.2022

Vanhala, Sinikka; Tiley, Kristina & Lindström, Sara. 2012. "Esipuhe" Teoksessa Sinikka Vanhala, Kristina Tiley & Sara Lindström (toim.) *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, HIPERCO-projekti. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 2/2012. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11065/isbn9789526047676.pdf?sequence>. Luettu: 27.2.2021

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 24.3.2021.

Vuori, Jaana (e.a.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Laadullinen sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/> Luettu 18.11.2022.

Yrityksen henkilöstö. Haastattelut 08/2022.