

## Pienyrittäjän menestystekijät

Maria Ihalainen

Opinnäytetyö

4.3.2015



Koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Maria Ihalainen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2013</p>
<p><b>Raportin nimi.</b> Pienyrittäjän menestystekijät Successful small business entrepreneur</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57+3</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Martin Stenberg</p>	
<p>Pienelle yritykselle yrittäjän oma terveys ja hyvinvointi ovat melko kriittisiä tekijöitä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Toiseksi yrittäjällä itsellään on oiva mahdollisuus vaikuttaa omalla esimerkillään koko työyhteisön hyvinvointiin ja energiatasoon. Nykyaikana yritykset tuottavat yhä enemmän tietoon ja osaamiseen perustuvia palveluita ja tuotteita. Tämä edellyttää inspiroituneita, luovia ja innostuneita työntekijöitä.</p> <p>Suomalaisista yrittäjistä yli 30 prosenttia kertoo työskentelevänsä yli 50 tuntia viikossa. Tyypillisesti yrittäjillä ei juuri ole sairauspoissaoloja, johtuen yrityksen kokonaisvastuusta. Yrittäjät ymmärtävät fyysisen kunnan merkityksen työssä jaksamisessa, mutta kokevat liian vähäisen vapaa-ajan olevan este riittävälle aktiivisuudelle.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää pienyrittäjän työhyvinvoinnin kehittämissaasteita ja luoda uusi työhyvinvointimalli yrittäjien jaksamisen tueksi. Tutkimuksella selvitetään myös yrittäjän työhyvinvointipalvelun tarpeellisuutta ja tutkimustyön pohjalta tehdään internetsivut, joiden tarkoituksena on tuottaa yrittäjille tarpeellista informaatiota omasta työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Tutkimusta varten haastatellaan viittä eri alojen pienyrittäjää ja selvitetään heidän motivaation lähteitä, ajanhallinnan keinoja ja elintapoja sekä vertaillaan niitä aiempiin tutkimuksiin yrittäjien työhyvinvoinnista. Yrittäjillä luovuuden hyödyntäminen, verkostojen luominen ja osaamisen kehittäminen muodostuvat fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ohella tärkeimmiksi työtä ja jaksamista tukeviksi elementeiksi.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, Yrittäjyys, Itsensä johtaminen, Aineeton pääoma, Työterveyshuolto</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimuksen toteutus .....	3
2.1	Tutkimuskysymys.....	3
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	4
3	Työhyvinvointi.....	5
3.1	Perinteisiä määritelmiä .....	5
3.2	Erlaisia näkökulmia työhyvinvointiin .....	6
3.3	Psyykinen hyvinvointi .....	6
3.4	Sosiaalinen pääoma.....	7
3.5	Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys .....	8
3.5.1	Sairauspoissaolot.....	12
3.5.2	Ennenaikainen eläköityminen.....	13
3.6	Työhyvinvoinnin hyötypotentiaali .....	14
3.7	Työn imu .....	14
3.8	Työn voimavara - ja vaatimustekijät .....	15
3.9	Itsensä johtaminen.....	17
3.10	Työelämän uudet vaatimukset .....	17
4	Yrittäjyys.....	20
4.1	Suomalainen yrittäjyys.....	21
4.2	Yrittäjyyskasvatus.....	22
4.3	Yrittäjyys ja ruuhkavuodet.....	23
4.4	Sukupolvenvaihdos.....	24
4.5	Menestyvän yrittäjän piirteet.....	25
4.6	Yrityksen aineeton pääoma .....	27
4.7	Yrittäjän terveys.....	30
4.8	Fyysisen terveyden yhteys työhyvinvointiin .....	30
4.9	Henkiset voimavarat ja stressitekijät yrittäjällä .....	31
4.10	Sosiaalinen hyvinvointi.....	32
4.11	Yrittäjän työterveyshuolto .....	34
5	Haastattelu - yrittäjän hyvinvoinnin kulmakivet.....	36

5.1	Yrittäjien taustat .....	37
5.2	Työhyvinvoinnin merkitys.....	38
5.3	Motivaatiotekijät.....	39
5.4	Yrittäjän verkostot .....	40
5.5	Ajanhallinta .....	41
5.6	Elämäntavat .....	42
5.7	Yrittäjän työhyvinvoinnin neljäs elementti: luovuus ja tietopääoman kehittäminen työhyvinvoinnin tukena.....	44
6	Johtopäätökset.....	47
	Lähteet.....	52
	Liitteet .....	58

# 1 Johdanto

Työhyvinvointi nähdään osana laadukasta johtamista, työyhteisötaitoja ja yksilön omia valintoja. Ennen TYKY- toiminnalla keskityttiin lähinnä fyysisen kunnon parantamiseen erilaisten ryhmien ja kuntoutusjaksojen muodossa. Nykyään ymmärretään entistä enemmän kokonaisvaltainen ajattelu, jossa yhdistyvät kaikenlaiset työn iloa ja tekemistä tukevat toimet, ei pelkästään strategian tasolla, vaan myös organisaation arjessa. Työhyvinvointiin panostaminen ei ole enää työelämän lakien määräämien vähimmäisvaatimusten täyttämistä, vaan tietoa ja ymmärrystä työhyvinvoinnin tuomista tehokkaamista työvuosista ja vähenevistä työkyvyttömyyspäivistä. Se on enemmissä määrin tulevaisuudessa myös kilpailuetua tuottava ominaisuus hyvistä työntekijöistä kilpailtaessa.

Työhyvinvointikeskustelu on kääntynyt hiljalleen voimavaroja edistäväksi, yksilön ja työyhteisön vahvuuksia etsiväksi. Mielenkiintoisen tutkimuskohteen palkansaajien rinnalla tuo yrittäjän näkökulma. Suomessa suurin osa yrityksistä on pieniä ja hyvin moni yrittäjä työllistää ainoastaan itsensä tai sen lisäksi vain muutamia työntekijöitä. Yrittäjän kova pyrkimys kohti tavoitteita, sekä huoli ja vastuu yrityksen menestyksestä taloudellisesti vaikeina aikoina, saattavat saada yrittäjän laiminlyömään omaa hyvinvointiaan. Hyvinvoinnin laiminlyöminen voi olla kuitenkin liiketoiminnalle yksi sen suurimmista riskeistä ja siihen tulisikin panostaa niin hyvinä kuin huonoina aikoina. Terve yrittäjä voi rakentaa terveen yrityksen ja sitä kautta myös tervehenkisen yrityskulttuurin.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään työhyvinvointia nykypäivän työelämän näkökulmasta. Työssä tutkitaan työelämän voimavara- ja vaatimustekijöitä, työhyvinvoinnin uudenlaisia näkökulmia ja sen merkitystä taloudellisesti. Työhyvinvoinnin perusteorian jälkeen työhyvinvointia tarkastellaan yksilön, tässä tapauksessa, yrittäjän näkökulmasta. Yrittäjyyteen liittyy palkkatyöhön verraten erilaisia haasteita ja vastuuta omasta työhyvinvoinnista. Lisäksi yrittäjien erilaiset taustatekijät ja elämänkaaren vaiheet vaikuttavat siihen, minkälaisiin asioihin yrittäjä keskittää energiaansa. Työ etenee teorian jälkeen empiiriseen osuuteen, jossa haastatellaan viittä yrittäjää ja selvitetään heidän kokemuksiaan työhyvinvoinnin kulmakivistä. Teorian ja haastattelujen pohjalta, omaa osaamista hyödyntäen, työn tarkoituksena on tuottaa internetsivut yrittäjien työhyvinvointia tu-

kemaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös kerätä informaatiota yrittäjien työhyvinvointiin suuntautuvan palveluyrityksen perustamiseksi.

## 2 Tutkimuksen toteutus

Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi jo vuosia sitten, kun luin artikkelin Pekka Niska -nosturiyrityksen erilaisesta, työhyvinvointia yrittäjälähtöisesti tukevasta yrityskulttuurista. Pekka Niskan henkilöstöpolitiikka tuli tunnetuksi terveellisten elintapojen edistäjänä yrittäjän itsensä johdolla jo 80-luvun lopulla. Hän perusteli henkilöstöpolitiikan tärkeyttä 30 prosenttia paremmalla tuottavuudella, kilpailijoiden käyttäessä lähes samanlaista kalustoa ja samankaltaisen opin saanutta työvoimaa. Niska maksoi rahallista palkkiota muun muassa tupakoimattomuudesta, raittiudesta ja kuntoilusta. Tämä johti muun muassa alle prosentin sairauspoissaoloihin suhteessa työaikaan, mikä on selvästi alle toimialan keskiarvon. Yrittäjän itsensä toimiminen keulakuvana oli innoittajana aiheen valinnalle, jota halusin tutkia lisää. Tämän lisäksi Kelan tuki yrittäjille työterveyden osalta on muuttunut yrittäjän kannalta suotuisammaksi ja kokemukseni mukaan yrittäjät eivät ole tästä kovin tietoisia. Näiden pohjalta lähdin kehittämään liikeidea yrittäjien työhyvinvointipalvelusta ja yrittäjäverkostosta. Liikeidean pohjaksi tutkin yrittäjän näkökulmasta niitä haasteita, joita työhyvinvoinnille on tunnistettavissa ja minkälaista palvelua yrittäjät kaipaisivat hyvinvointinsa tueksi. Haasteiden tunnistamisen jälkeen, aiempia tutkimuksia ja kirjallisuusosuutta hyödyntäen, luodaan informatiiviset Internetsivut yrittäjille oman työhyvinvoinnin tueksi.

### 2.1 Tutkimuskysymys

Yrittäjänä oleminen vaatii substanssiosaamisen lisäksi monenlaisia muita työelämäntahtoja. Yrittäjät pitävät tunnetusti vain vähän lomaa ja tekevät pitkää päivää, he ovat yleisesti melko tyytyväisiä työhönsä ja kokevat itsensä terveiksi. Yrittäjän sairastuminen ja työkyvyn menettäminen ovat kuitenkin erittäin suuria riskitekijöitä, sillä koko liiketoiminta voi yrittäjän sairastumisen myötä joutua vaakalaudalle. Perimällä ja sattumalla on toki vaikutusta yksilön terveyteen, mutta paljon on myös tehtävissä terveyden edistämiseksi henkisellä, fyysisellä ja sosiaalisella tasolla. Tutkimuksen pääkysymys on:

**Mitkä ovat pienyrittäjän työhyvinvoinnin kehittämishaasteet?**

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa on käytetty laadullista, eli kvalitatiivista menetelmää. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat aiempien tutkimusten analyysit sekä teemahaastattelut. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla selvitetään eri alojen yrittäjien motivaation lähteitä, ajanhallintaa, aineetonta pääomaa, verkostoja sekä elämänhallintaa ja elintapoja. Haastattelututkimukset analysoidaan esittelemällä tulokset, joiden pohjalta pyritään rakentamaan omaa osaamistaan hyödyntäen toimintamalli yrittäjien hyvinvoinnin tueksi.

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään ihmisiä tiedon keruuseen ja menetelminä käytetään muun muassa osallistuvaa havainnointia, haastatteluita sekä tekstien analysointia. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kun aineisto päätetään tuottaa itse ja tutkimuksen kuluessa, tulee se suunnitella huolellisesti, jotta se vastaa tutkimuskysymykseen. Suunnitteluvaiheessa täytyy päättää, millä tavoin aineisto kerätään ja dokumentoidaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tutkimusmenetelmä valittiin tutkimusongelmasta johdettuna. Teemahaastattelu valikoitui parhaaksi tavaksi kerätä tietoa yrittäjien subjektiivisista kokemuksista liittyen omaan työhyvinvointiin. Puolistrukturoitu runko ohjaa haastattelua oikeaan suuntaan suhteessa tutkimuskysymykseen, mutta antaa mahdollisuuden myös teeman laajempaan tarkasteluun. Haastateltavat valittiin Suomen Yrittäjien Sipoon aluejärjestön jäsenistä ja kaikki yrittäjät ovat joko yksinyrittäjiä tai pienyrittäjiä. Yrityksen koko on merkittävä muuttuja, kun halutaan vertailla yrittäjien vastauksia keskenään. Tutkimus rajattiin koskemaan nimenomaan pienyrittäjiä, joilla oma hyvinvointi ja osaamisen monimuotoisuus korostuvat vähäisen henkilöstön takia. Pienyrittäjällä on myös mahdollisuus olla suorassa kontaktissa työntekijöihin ja näin myös vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. Haastattelut tehtiin marraskuussa 2014.



### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on ollut tapetilla viime vuosina ja työelämän laadusta ja työntekijöiden hyvinvoinnista ollaan huolestuneita monella taholla. Haastetta löytyy työnantajapuolella toimintojen kehittämisessä, esimiestyössä ja kannustavien menetelmien luomisessa. Työntekijät taas joutuvat totuttautumaan yhä kiireisempään, muutoskeskeisempään, vaativampaan ja kehittymistä edellyttävään työelämään.

Työhyvinvointi on tärkeää nähdä kokonaisvaltaisena kokemuksena, jossa avainasemassa ovat: myönteinen asenne elämää ja työtä kohtaan, aktiivisuus sekä omien vahvuuksien tunnistaminen ja itsensä hyväksyminen. Työn tulee vastata henkilön tavoitteita ja ammatillisia kykyjä.

#### 3.1 Perinteisiä määritelmiä

Työhyvinvointitoiminnalla tarkoitetaan toimenpiteitä kokonaisvaltaisen terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi samanaikaisesti kehittäen yrityksen menestystä ja tuottavuutta (Kauppinen ym. 2013, 68). Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi määritellään seuraavaan tapaan: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”(Kehusmaa 2011, 14). Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan taas työntekijän selviytymistä työtehtävistään, siihen vaikuttavaa fyysisistä, henkistä ja sosiaalista kuntoa, työyhteisön toimivuutta ja työympäristössä esiintyviä tekijöitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 9)

Perinteisissä määrittelyissä korostuu erityisesti työhyvinvoinnin klassinen jako työperäisiin ja henkilökohtaisiin tekijöihin. Perinteisissä näkemyksissä määritelmien lisäksi otetaan myös huomioon monet muut tekijät, kuten työsuhteasiat, yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne ja yleinen elämäntilanne. Työelämän ja työhyvinvoinnin tekijöiden moninaisuudesta johtuen pelkästään yksittäisen tekijän käsittely ei anna riittävästi eväitä inhimillisten epäkohtien ratkaisemiseen. Määritelmien luonteesta voidaan kuitenkin päätellä, että johtamistoiminnalla säädellään monia työhyvinvoinnin tekijöitä liittyen

työympäristöön, työyhteisön toimivuuteen, palkkaan ja palvelussuhteen ehtoihin. (Vesterinen 2006, 96)

### **3.2 Erilaisia näkökulmia työhyvinvointiin**

Tampereen yliopiston julkaiseman työhyvinvointioppaan mukaan perinteisen käsitteen ulkopuolelle jätetään merkittävät työn, organisaation, teknologian ja työntekijän itsensä aktiivisuuden käsitteet (Tampereen Yliopisto 2007). Työn luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenien saatossa. Työssä käyvistä noin puolet on niin kutsuttuja tietotyöläisiä ja näistä tietoammattilaisista hyvin suuri osa työskentelee pienissä yrityksissä. Tietotyö on pitkälti ajatuksia ja ideoita tuottavaa, joiden pohjalta rakennetaan tietoon ja osaamiseen perustuvia palveluita ja tietotuotteita. Tällöin tärkeässä osassa ovat työntekijän aivot. Erittäin tärkeänä menestystekijänä on potentiaali, joka työstään inspiroituneella, luovalla ja innostuneella ihmisellä on. Enää kyse ei ole niinkään tuotantovälineiden kunnosta tai koneiden ja laitteiden säännöllisestä huoltamisesta, vaan tärkein tuotantoväline on ihminen itse. Työhyvinvointi on tiiviisti kytköksissä työyhteisöön, joka luo haasteita, mahdollisuuksia, yhteisöllisyyttä, turvallisuutta, onnistumisia ja kehittymismahdollisuuksia. Työhyvinvointi nähdään paljon laajempana, kun vain fyysisestä terveydestä huolehtimisena ja vuosittaisina virkistyspäivinä. (Ojala, L.& Ahonen, G. 2005, 22-23.)

Tietotyöhön panostaminen edellyttää oppien hakemista myös yrityselämän ulkopuolelta. Luovan työn ja urheilun parissa on jo pitkään hyödynnetty henkilökohtaisten haasteiden asettamista ja itseohjautuvuutta. Nämä ovat myös yrityselämässä hyvin tärkeitä tekijöitä, joista voidaan ottaa enemmän oppia niin tieteen, taiteen kuin urheilunkin maailmasta perinteisemmän työelämän puolelle. (Ojala, L.& Ahonen, G. 2005, 23)

### **3.3 Psyykinen hyvinvointi**

Yritysten tulisi kiinnittää psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseen huomiota monesta erisyisestä. Oikeudellisten ja eettisten arvojen lisäksi sillä on merkittävä vaikutus myös puhtaasti liiketalouden kannalta: mielenterveyden ongelmista johtuvat poissaolot aiheuttavat työnantajalle jopa korkeampia kustannuksia kuin useammat muut sairaudet. Mielenterveyden edistäminen voi vähentää poissaoloihin liittyviä kustannuksia, lisätä tuotta-

vuutta ja suorituskykyä sekä sitoutumista yritykseen vähentäen täten vaihtuvuutta. Taloudellisesti haastavina aikoina mieleltään terve työyhteisö suhtautuu myös paremmin erilaisiin muutoksiin ja vaikeisiin olosuhteisiin. (Tamminen & Solin 2014,14.)

Muutoksien lisäksi psyykkistä kuormittumista työssä aiheuttavat erityisesti jatkuva kiire ja työn aikapaine. Jotta kuormitus ja stressi pysyvät hallinnassa, tulisi työn hallinnan ja työn psyykkisten vaatimusten olla riittävässä tasapainossa. Työuupumuksen estämiseksi myös työstä aiheutuvien ponnisteluiden ja palkitsevuuden tulisi olla tasapainossa. (Tarkkonen 2012, 64- 65.)

Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa ratkaisevasti hallinnan tunne: Mitä enemmän koemme voivamme vaikuttaa työhömmä ja elämäämmä, sitä paremmin jaksamme. Muuttuvassa toimintaympäristössä hallinnan tunne on yksi tärkeimmistä selviytymisen voimavaroista. Ulkopuolelta tuleva paine ja hallinnan tunteen puuttuminen voivat näkyä äärimmillään avuttomuutena, sairastelukierteenä, stressinä tai masentuneisuutena. Tunne-elämän hallinta syntyy tietoisista ja tiedostamattomista tekijöistä. Itsetunto ja minäkäsitys sekä tarpeet ja tavoitteet kuuluvat tietoiisiin tekijöihin. Hyvän hallinnan tunteen pohjalla on hyvä itsetunto, myönteinen minäkäsitys ja tavoitteellisuutta. Itsetehokkuus on myös tärkeä tietoisien alueen käsite. Sillä tarkoitetaan omien kykyjen arviointia ja pätevyyden kokemista. Itsetehokkuus ja hallinnan tunne liittyvät ratkaisevasti oman suorituskyvyn arviointiin. Tavoitteiden asettamisella ja itsearviointilla on taas suuri vaikutus motivaatioon. Tehokkuutta koskevien odotusten on todettu vaikuttavan terveyteen, epäonnistumisien kestämiseen ja jopa motivaation ylläpitämiseen esimerkiksi liikuntaharrastuksen aloitettua. Ristiriita- ja painetekijöiden kohdatessa ihmisen elämän hallintakykyyn vaikuttaa myös tietoisien alueen ulkopuolelle jäävät tekijät. Näitä ovat muun muassa älyllinen kapasiteetti, erilaiset puolustusmekanismit ja persoonallisuuden piirteet. Jotkut näistä ovat tukena hallinnan tunteelle, toiset taas vähentävät sitä. (Manka 2006, 153-155.)

### **3.4 Sosiaalinen pääoma**

Sosiaalisesta pääomasta on useita eri määritelmiä, mutta useimmissa niistä viitataan sosiaalisen toimintaympäristön ulottuvuuksiin, kuten sosiaaliseen verkostoon, normeihin

tai luottamukseen, joka sosiaalisen verkoston jäsenten välillä on. Sosiaalisen pääoman perimmäisenä tarkoituksena on edistää sosiaalisen verkoston jäsenten välistä vuorovaikutusta ja näin tehostaa yksilöiden tavoitteiden toteutumista ja taloudellista toimintaa. (Ruuskanen 2003, 57.) Työyhteisössä sosiaalisella pääomalla on merkitystä yksilöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Heikko sosiaalinen pääoma lisää muun muassa riskiä sairastua masennukseen tai verenpainetautiin. Toisaalta vahva sosiaalinen pääoma yrityksessä edistää me-henkeä ja toimii voimavarana erilaisissa muutosprosesseissa. Sosiaalinen pääoma perustuu avoimuuteen ja luottamukseen ja edellyttää avointa suhtautumista erilaisuuteen ja monialaiseen yhteistyöhön. Työterveyslaitos on kehittänyt sosiaalista pääomaa selvittävän mittariston työyhteisöille. Menetelmä perustuu kyselyyn, jossa halutaan selvittää muun muassa, pidetäänkö työntekijöitä ajan tasalla, toimivatko työyhteisön jäsenet yhdessä uusien ideoiden tuottamiseksi ja tuntevatko työntekijät olevansa ymmärrettyjä ja hyväksytyjä työyhteisössään. (Työpiste TTL 2012.)

Koivumäen (2008) Tampereen yliopistossa tehdystä väitöskirjasta selviää, että monet asiantuntijaorganisaatiot kärsivät luottamuspulasta johtoa kohtaan ja tästä seuraa sosiaalista pääomaa hajottavaa epäluottamusta ja epätietoutta. Tutkimustulosten mukaan taas sosiaalista pääomaa yrityksissä kartuttavat erityisesti nykyjohtamisen myötä tullut työprosessiin liittyvä autonomia ja monipuolistuneet työtehtävät. Perinteisimmilläänkin työn organisoimiseen liittyvillä tekijöillä, kuten selkeällä työnjaolla ja vastuuta ottavalla esimiestyöllä, on merkitystä sosiaalisen pääoman kehittymiselle.

### **3.5 Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys**

On luonnollista, että työterveystyö ja työhyvinvointiin panostaminen, ohjautuu aina taloudelliseksi kysymykseksi. Koska työterveyden kohteena ovat organisaatio ja sen työntekijöiden tarpeet, tulisi työterveystyötä tekevillä tahoilla olla paljon tietoa organisaation toimintatavoista, kehityssuunnasta, kilpailutilanteesta ja työn kuormitustekijöistä. Tieto on tärkeää, jotta pystytään hallitsemaan kokonaisuuksia. (Liukkonen, P. 2006, 16- 17)

Liukkonen (2006, 80) puhuu Russel Investment Groupin teettämästä tutkimuksesta, jossa vertailtiin Englannin "Best place to work"- yrityksen osakkeiden tuottoa yleisten

osakemarkkinoiden tuottoihin. Ero on selkeä, melkein kaksinkertainen: "Best place to work"- yritysten osakkeiden tuotto oli 157,48 punttaa, kun taas muut osakkeet samalla aikavälillä tuottivat ainoastaan 83,48 punttaa.

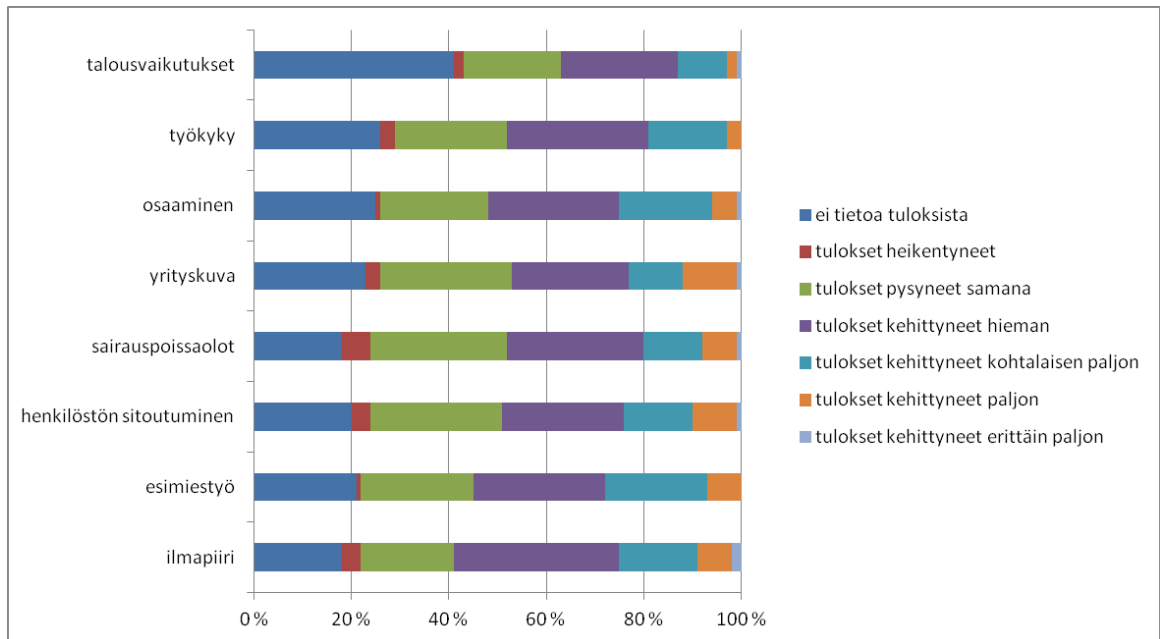
Menestyvät yritykset tekevät jotain eri tavalla. Työterveyspanostuksia perustellaan herkästi liian kapea-alaisesti pelkillä sairauspoissaolojen, henkilöstövaihtuvuuden ja tapaturmien vähenemisellä ja näiden mukanaan tuomalla taloudellisella hyödyllä. Oleellista on myös ymmärtää, että vastuullisesti hoidettujen yritysten kiinnostus sijoittajien ja potentiaalisten tulevien parhaiden työntekijöiden silmissä, on merkittävä. Osakekurssit ja työtyytyväisyys kehittyvät positiivisesti "Best place to work"-yrityksissä. (Liukkonen, P. 2006,82.) Järvisen (2014, 77) mukaan, kun työpaikkaa rakennetaan tietoisesti yhdeksi parhaista, tulokset näkyvät myös viivan alla:

- Sijoittajien luottamus nousee ja näin osaketuotto paranee
- Parhaiden työpaikkojen liiketoiminta kasvaa muita nopeammin
- Tuottavuuden kasvu on henkilöstömäärän kasvua suurempaa
- Parhaissa työpaikoissa syntyy enemmän innovaatioita ja näin enemmän uusia tuotteita ja palveluita markkinoille
- Investoinnit osaamiseen pidetään korkeina myös taantuman aikana
- Parhaat työpaikat saavat valita parhaat osaajat ja pystyvät pitämään heidät talossa paremmin. Tästä seuraa alhaisempi vaihtuvuus, pienemmät rekrytointi-, perehdytys- ja koulutustarpeet ja hyvän yhteistoiminnan kautta rakentuva laadukas asiakaspalvelu

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen painottaa Taloussanomien artikkelissa, että työhyvinvointi on rahallisestikin mitattuna megaluokan asia. Hänen mukaansa yksi poissaolopäivä maksaa yritykselle keskimäärin 300- 350 euroa ja ennenaikaisen eläköitymisen kustannus on kokonaisuudessaan 20 miljardia vuodessa. Yksittäisen yrityksen osuuskin voi olla hyvin suuri, sillä tulevaisuudessa karuimmillaan puolet yhtiön tuloksesta voi mennä työkyvyttömyyseläkkeiden maksamiseen. Hän korostaa, että työterveyshuollon ensisijainen tehtävä olisi toimia yrityksen kanssa ennalta ehkäise-

viä toimia rakentaen, mutta nykyisin etenkin sairauksia hoitava osuus toiminnasta on ylikorostunut. (Taloussanomat 1.2.2010.)

Työkyvyttömyyseläkemaksut riippuvat yksityisellä sektorilla yrityksen koosta. Pienissä yrityksissä maksu koostuu vakiosuuruisesta perusmaksusta. Keskisuuret yritykset maksavat perusmaksun lisäksi maksuluokkaan perustuvaa erikoistariffia. Suurissa yrityksissä, joissa vuotuinen palkkasumma ylittää noin 27 miljoonaa euroa, koko summa perustuu maksuluokkaan. Maksuluokkaan vaikuttavat yrityksessä toteutuneet eläkekustannukset. Mitä enemmän työkyvyttömyyseläkkeitä alkaa, sitä enemmän yrityksen maksavat. Maksuluokan nousu seuraavalle tasolle voi isossa yrityksessä merkitä satojen tuhansien lisämenoja. (Ahola 2011,123.) Exentan ja Työterveyslaitoksen teettämästä Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa- tutkimuksesta selviää, että hyvinvoinnin strategisella johtamisella on selvä yhteys sairauspoissaoloihin ja työeläkkeiden kustannuksiin. Sairauspoissaolojen vaihteluista 70 prosenttia selittyi hyvinvointityötä häiritsevistä resurssipulasta, työn ja perhe-elämän erottelusta, kompetenssin kehittämättä jättämisestä ja analysoimattomista työtapaturmien syistä. Työeläkkeistä johtuvia maksuluokan vaihteluita taas selitti esimiehen rooli varhaisessa puuttumisessa (nostavasti) ja kehityskeskusteluissa (laskevasti). Työn sisällön ja johtamisen kehittäminen oli yhteydessä alempiin työkyvyttömyysmaksuluokkiin. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 56.) Kuviossa 1 kuvataan vastaajien näkemyksiä strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuden elementeistä. Merkille pantavaa on, että eri osa-alueilla 20 prosenttia (joillain osa-alueilla jopa 40 prosenttia) vastaajista eivät olleet tietoisia toiminnan tuloksista. Eniten tuloksellisuutta vastaajat arvioivat syntyneen ilmapiirin, esimiestyön ja osaamisen näkökulmista. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 38.)



Kuvio 1. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointien jakaumat eri osa-alueilla. (Exenta - Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011.)

Tutkimusten mukaan hyvinvoinnilla on organisaatioiden menestykseen niin välittömiä kuin välillisiäkin vaikutuksia. Kustannusten pienentyminen syntyy sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennenaikaisen eläköitymisen vähenemisestä. Tuloksellisuutta taas parantavat työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelun laatu. Työaika on tällöin mahdollista käyttää tehokkaasti, mikä luo edellytykset ja vapauttaa aikaa ja energiaa osaamisen, työn ja asiakaspalvelun kehittämiseksi sekä innovatiivisuudelle (kuvio 2). (Manka 2011, 38.) Osa kuvion teemoista liittyy työpahoinvointi- käsitteeseen, toiset ovat selkeästi työhyvinvointia lisääviä asioita. Kuviossa vain kaksi kohtaa liittyy suoraan yksilöön: yksilötuottavuus sekä sairaus- ja tapaturmakulut. Muita voidaan pitää työyhteisö- ja organisaatiotason asioina ja näihin on perinteisesti kiinnitetty työpaikoilla enemmän huomiota. Näin hyvinvoinnin lisäämisen sijaan keskitytään pahoinvoinnin poistamiseen. On myös tärkeää muistaa, että hyvinvointia lisäämällä voidaan vähentää pahoinvointia, eikä vain pahoinvointia aiheuttavien tekijöiden poistamisella. Näkökulmaa vaihtamalla voidaan toimia joko "ongelmakehäisessä" ympäristössä tai pyrkiä eteenpäin onnistumisen kautta. Psykologisesti kyseessä on tietoinen päätös energian kohdentamisesta. (Järvinen 2014, 76.)

Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sairaus- ja tapaturmakulut</li> <li>• eläköitymiskulut</li> <li>• tehokas työaika</li> <li>• yksilötuottavuus</li> <li>• työprosessi</li> <li>• kehitystoiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työn tuottavuus</li> <li>• työn laatu</li> <li>• tuote – ja prosessi-innovaatiot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kannattavuus</li> <li>• kilpailukyky</li> <li>• tuottavuus</li> <li>• tuloksellisuus</li> </ul>

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin edistämisen talousvaikutukset. (Manka 2011,38)

Huoli työkäisten työkykyisyydestä on globaalia, sillä Euroopassa joka kolmas (29 %) työkäinen kokee jonkinlaista pitkäaikaisempaa terveyteen liittyvää epätasapainoa tai ongelmaa, mikä vaikuttaa heidän työkykyynsä. Kehittyneissä maissa ongelma johtuu monista eri syistä, mutta yksi syy on selkeästi väestön ikääntyminen. EU:n alueella yli 50-vuotiaita työkäisiä on kaksinkertaisesti se määrä, mitä on 25- vuotiaita tai nuorempia. Ja tämä trendi jatkuu vielä usean vuosikymmenen ajan. (Day, Kelloway & Hurrell 2014, 27- 28.)

### 3.5.1 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen merkitys yrityksen tulokseen on merkittävä. Sairauspoissaolot ovat keskimäärin noin 5 prosenttia palkkakustannuksista. Jossain yrityksissä tämä voi tarkoittaa, että puolittamalla sairauspoissaolojen määrä, tulos voisi olla jopa puolet parempi. Suomessa ja Ruotsissa 20 000 työntekijän sairauspoissaoloja tutkineen Liukkosen mukaan, jopa puolet, ainakin kolmasosa sairaspäivistä, olisi korjattavissa organisaatiosta lähtöisin. (TTL) Tietyn rajan ylitettyä sairauspoissaolot kertovat organisaation itsensä olosuhteista, eikä niinkään työntekijöiden yksilökohtaisista tekijöistä (Tarkkonen 2012, 69). Työpahoinvoinnista johtuvia poissaoloja aiheuttavat muun muassa huono tai olematon johtaminen, työryhmien huono ilmapiiri, kiusaaminen, joustamattomat työajat sekä liian vähäisen työvoiman aikaansaama kiire. (TTL)



Kelan korvaamista sairauspoissaoloista vuonna 2008 25 prosenttia johtui mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöistä, erityisesti masennuksesta. Samana vuonna tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvia sairauspoissaoloja korvatuista oli 33 prosenttia. Tuki- ja liikuntaelinsairauksissa selkävaivoilla oli hyvin suuri osuus, yhteensä (60 prosenttia). Taloudellisella tilanteella on vaikutusta sairauspoissaolojen määrään. Miehillä heikko taloudellinen tilanne nosti sairauspoissaolojen todennäköisyyttä 50 prosenttia ja naisilla 30 prosenttia. Myös tupakan, alkoholin tai muun päihteiden runsaan käytön tiedetään lisäävän sairauspoissaolojen määrää. (Riikonen 2014, 19-20)

### **3.5.2 Ennenaikainen eläköityminen**

Työnteon raskautta paetaan ennenaikaiselle eläkkeelle. Varhaisessa eläköitymisessä on ennen kaikkea kyse eläkkeelle työntävistä seikoista, kuten terveydentilan heikkenemisestä, kuormittavista työoloista ja työmarkkinoiden muutoksista, mutta myös valinnan mahdollisuudella on osuutensa. (Manka 2011, 21- 23.)

Työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään keskimäärin 52 vuoden ikäisenä. Karua tilastoa kertoo se, että vuonna 2009 myönnetyistä kokoaikaisista eläkkeistä reilu puolet johtui "normaalisista", kolmasosa työkyvyttömyydestä ja loput pitkäaikaistyöttömyydestä. Tilanne kuitenkin muuttui voimakkaasti vuonna 2010, koska työttömyyseläkkeiden ehtoja kiristettiin. Työkyvyttömyyseläkepäätösten määrä saatiin laskettua 11 000:sta 3000:een. (Manka 2011, 21- 23.)

Huolestuttavaa on, että 38 prosentilla työkyvyttömyyseläkkeen saajista taustalla on mielenterveyden häiriö ja alle 35-vuotiaden työkyvyttömyyseläkeläisten määrä on kasvanut vuosien 2003- 2008 aikana 40 prosenttia. Erityisesti nuorten mielenterveyden häiriöt huolestuttavat tutkijoita, sillä Varma & Odum (2009) teettämän tutkimuksen mukaan alle 30-vuotiaista jopa 8 prosenttia uskoi, etteivät ole enää töissä kahden vuoden kuluttua. Tähän ryhmään kuuluvilla nuorilla havaittiin paljon sairauspoissaoloja, huonot elämäntavat ja he kokivat työyhteisön haastavaksi. (Manka 2011, 21- 23.)

### 3.6 Työhyvinvoinnin hyötypotentiaali

Työllä itsellään on suuri merkitys koko kansan hyvinvointiin, niin yksilön, yrityksen kuin yhteiskunnankin kannalta. Työ antaa parhaimmillaan tekijälleen tyydytystä ja toimii yhtenä henkilökohtaisen hyvinvoinnin lähteistä. Useissa työn riskejä mittaavassa tutkimuksessa, suurimmaksi terveysriskiksi paljastuu työn puuttuminen. Työ koetaan monien tutkimusten mukaan yhdeksi tärkeimmistä elämänarvoista. Kansallisvarallisuuden näkökulmasta vain työllä syntyy se aineellinen ja aineeton elintaso, jonka kasvu voidaan mitata bruttokansatuotteena. Kaiken lisäksi palkkatyön ansiosta pystytään rahoittamaan kaikki julkiset hyvinvointipalvelut, kuten terveydenhuolto, koulutus, lastenhoitopalvelut jne. Pohjoismaiseen malliin rakennettu hyvinvointivaltio ei ole mahdollinen ilman verotuloja. (Ahonen, 2013.)

Suurimmat työhyvinvointiin liittyvät kustannukset syntyvät juuri ennenaikaisesta eläköitymisestä, sairauspoissaoloista, työtapaturmista, presenteeismistä ja terveyden ja sairaudenhoitokuluista. 41 miljardin summaa voidaan kutsua puutteelliseksi työhyvinvoinnin kustannuksiksi. Näihin kustannuksiin on työhyvinvoinnilla mahdollista vaikuttaa. (Ahonen, 2013.)

### 3.7 Työn imu

Mankan (2011, 143; Työterveyslaitos 2012) mukaan työn imu voidaan nähdä positiivisena tilana, joka koostuu kolmesta ominaisuudesta:

1. *tarmokkuus*, jonka peruspääteitä ovat: sinnikkyys, energisyys ja halu panostaa työhön. Väsymystä pidetään sen vastakohtana.
2. *omistautuminen*, joka nähdään työn merkityksen kokemisena, ammattitilpeytenä ja innostuneisuutena. Kyynisyyttä pidetään sen vastakohtana.
3. *uppoutuminen*, joka näkyy voimakkaana keskittymisenä ja paneutumisenä työhön. Siitä on käytetty myös nimitystä flow-tila.

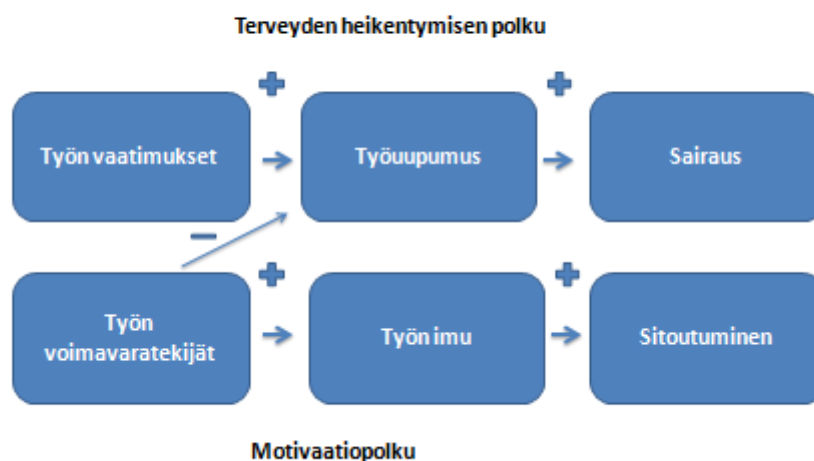
Työn imun tuntemuksilla on vaikutusta sitoutumiseen, aktiivisuuteen ja haluun antaa itsestä parastaan. Sillä on yhteyttä myös hyvinvointiin kotona, parisuhteeseen ja vanhemmuuteen. Imulla on myös positiivisia vaikutuksia työyhteisössä ja se siirtyy toisiin työntekijöihin. (Manka 2011,143.) Työterveyslaitoksen laatiman Työ ja terveys Suomessa selvityksen (2012, 118) mukaan, työn imu on ollut osa työelämä tutkimusta vasta viimeisen vuosikymmenen ajan, mutta se nähdään tulevaisuudessa erittäin tärkeänä käsitteenä ja ilmiönä. Ilmiöllä on lukuisia yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kannalta merkittäviä vaikutuksia. Eri kansallisten- ja kansainvälisten tutkimusten mukaan työn imu tukee organisaatioiden taloudellista menestystä, sitouttaa työntekijöitä työhön ja työpaikkaan sekä vähentää aikomuksia jäädä eläkkeelle varhain. Sillä on myös vaikutuksia työstä suoriutumiseen lisäten aloitteellisuutta, tehtäväsuoriutumista ja innovatiivisuutta.

### 3.8 Työn voimavara - ja vaatimustekijät

Perinteinen näkökulma työhyvinvointiin on, että työn vaatimustekijät johtavat työntekijän pahoinvointiin ja sairastumiseen. Monissa työstressiteorioissa huomioidaan myös työn voimavaratekijät, joiden oletetaan edistävän terveyttä ja hyvinvointia työssä. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä (esim. melu), psyykkisiä (esim. aikapaineet), sosiaalisia (esim. työilmapiiriongelmat) tai organisatorisia piirteitä (esim. työn epävarmuus). Nämä vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Työn voimavaratekijöillä taas tarkoitetaan sellaisia piirteitä, jotka edesauttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, keventävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä edistävät yksilön kehitystä. (Kinnunen, Feldt Mauno 2005, 56-57)

Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteydestä on kuvattu malli (Job Demands-Resources, JD-R), jossa työn vaatimustekijöiden oletetaan käynnistävän ns. *energiapolun* ja voimavaratekijöiden puolestaan ns. *motivaatiopolun*. Energiapolku johtaa työssä jaksamisen ongelmien lisääntymisen kautta alentuneeseen työkykyyn ja heikentyneeseen terveyteen. Motivaatiopolku taas edistää työntekijän sitoutumista työtehtäväänsä ja sitä kautta myös koko organisaatioon. Energia- ja motivaatiopolku ovat liitoksissa toisiinsa ja näin esimerkiksi työn voimavaratekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 56- 57.) Tutkimuksissa on havaittu, että työuupumus ja työnimu ovat toisistaan käänteisesti riippuvaisia. Työuupumus voi lähteä liiallisista

työn vaatimuksista, mutta myös voimavarojen puutteesta. Työn imu taas on voimavara, joka johtaa sitoutumiseen. Työuupumuksesta seuraa usein terveysongelmia. Molemmat polut tulisi ottaa strategioiden suunnittelussa huomioon erillisinä: uupumusta ehkäisten ja työn voimavaratekijöitä lisäten (Kuvio 3). Työn vaatimuksiin voidaan vaikuttaa työn uudelleen muotoilulla, aikatauluttamisella ja tavoitteiden asettamisella. Tiimimäinen toiminta, sosiaalinen tuki ja osallistava johtaminen ovat taas työn myönteisiä voimavaroja lisääviä. (Manka 2011, 72; Kinnunen, Feldt, Mauno 2005, 58..)



Kuvio 3. Työuupumuksen ja työnimun kaksoismalli. (Manka 2011, 71.)

Työn vaatimukset ja näiden hallinta on suoraan yhteydessä työntekijän hyvinvointiin. Työn vaatimukset määräytyvät työn tahdistä, määrästä, siihen annetusta ajasta ja mahdollisista ristiriitaisista vaatimuksista. Hallintaa voidaan kuvata myös työn itsenäisyytenä. Tätä voidaan mitata muun muassa sillä, kuinka paljon työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää menettelytavoista ja aikatauluista. Hyvät vaikutusmahdollisuudet ja kontrollointi suojaavat työstressin haitoilta hallinnan tunteen lisääntymisen ansiosta (Virtanen 2011). Työn mielekkääksi kokemiseen vaikuttavat myös osaamisen käyttömahdollisuudet, tehtäväkokonaisuuksien hallinta ja työn merkityksellisyys kokonaisuuden kannalta. Ihmisen motivoitumiseen työssä vaikuttavat myös vastuullisuus ja palaute tehdystä työstä. Motivaatiopotentiaali muodostuu seuraavalla tavalla: työn mielekkyys x itsenäisyys x palaute. Yhdenkin tekijän heikkeneminen vaikuttaa koko motivaatiopotentiaaliin. (Manka 2006, 188.) Palkitseva työ motivoi jatkamaan työssä, vaikka terveys olisi hetkellisesti heikentynyt (Virtanen 2011)

### 3.9 Itsensä johtaminen

Henkinen kasvu, paremmat ihmissuhdetaidot ja aito tapa johtaa toisia, on aloitettava ensin opettelemalla itsensä johtamisen taito. Eri asia on johtaa itseään, kuin pyrkiä vain suoriutumaan ulkopuolelta annetuista tehtävistä. Itsensä johtamisella tarkoitetaan monenlaisia tapoja vaikuttaa ja ohjata itseään. Siihen kuuluu jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista, vanhan poisoppimista, juurtuneiden asenteiden kyseenalaistamista sekä erityisesti vastuun ottamista itsestä ja toisista. Ihminen on biopsykososiaalinen olento ja näin ollen on erityisen tärkeää ottaa tämä kokonaisuus huomioon kaikessa toiminnossaan - vain silloin on mahdollista suunnata psyykinen energia itselleen mielekkäällä tavalla. (Salmimies 2008,21) Biopsykososiaalinen terveyden tarkastelu monitasoisena toimintana, jossa ruumiilliset toiminnot, tunteet, motivaatio, ajatukset ja sosiaaliset suhteet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja muodostavat ihmisestä dynaamisen kokonaisuuden (Terveyskirjasto 2009). Itsensä johtamisen taito ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan sitä on mahdollista oppia missä tahansa vaiheessa elämää. Jokainen voi halutessaan muuttaa käyttäytymistään, asenteitaan ja ajattelutottumuksiaan. On paljon merkitystä, kuinka paljon ihminen uskoo elämänsä olevan kohtalon tai jonkun muun ulkopuolella olevan käsissä ja kuinka paljon on valmis ottamaan vastuuta omasta elämästä. (Salmimies 2008,25.)

Kun ajatellaan itsensä johtamista yksilön työhyvinvoinnin yhtenä osana, siinä voidaan nähdä olevan potentiaalia. Aihetta on kuitenkin tutkittu tieteellisesti hyvin vähän, joten suoraa johtopäätöstä on mahdotonta tehdä. Alan kirjallisuudessa näyttäisi yhdistyvän se, että itsensä johtamisen hallitseva henkilö kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja pystyy pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan. Itsensä johtamisella on yksilön työhyvinvoinnin kannalta potentiaalia myös siksi, että sillä voidaan mahdollisesti vaikuttaa asennoitumiseen omaa työtä kohtaan, oman osaamisen kartuttamiseen, työn merkityksen löytämiseen ja näiden kautta motivaation positiiviseen kehitykseen ja työn imun kokemukseen. (Kuuluvainen 2013, 29- 30.)

### 3.10 Työelämän uudet vaatimukset

Työelämän ja teknologian kehitys on tuonut työlle uudenlaisia vaatimuksia. Työ on monesti projektimaista, mikä rikkoo perinteistä tekemisen ja esimiestyön mallia. Koko-

ukset vievät entistä enemmän aikaa ja neuvottelutaitoa vaaditaan useiden eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi ihmisillä ei ole enää samalla tavalla yhteistä historiaa ja toistensa tuntemusta apunaan. Päätöksiä pitää pystyä tekemään nopeasti toimenkuvasta riippumatta. (Manka 2006, 35.)

Muutos vaatii myös uudenlaisia taitoja. Perinteisen ammattiosaamisen lisäksi tarvitaan myös niin kutsuttuja metataitoja (kuvio 4). Näitä taitoja ovat elämän hallinta, kumppanuustaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutostenhallinta. (Manka 2006, 36.)

Elämönhallintataidoilla tarkoitetaan kykyä selviytyä tilanteista epävarmuudenkin keskellä. Tätä tukee vahvasti itsensä tunteminen, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Itsenäisen työskentelyn hallinta ja itsensä motivointi ovat myös elämönhallinnan avaintekijöitä. Ajankäytönhallinta korostuu kiireisessä ympäristössä valintoja tehdessä. Kyky havaita, priorisoida ja analysoida ongelmia auttavat ratkomaan niitä. Oppimisen halu ja taito laajentavat näkökulmia ja osaamista. Silloin kaikki ei ole yhden kortin varassa. (Manka 2006, 36.)



Kuvio 4. Metataidot. (Manka 2006, 36.)

Verkostoituminen on nykytyöelämässä lähes välttämätöntä ja vaatii erityisiä kumpu-panuustaitoja. Tämä ilmenee erityisesti avoimesta suhtautumisesta toisiin ihmisiin heidän tarpeidensa ymmärtämisenä ja kykynä tarkastella omia näkemyksiä saadun palautteen pohjalta. Viestintä ja sen keinot ovat tässä myös tärkeässä osassa: lähettääkö sähköpostia viereiseen huoneeseen vai piipahtaako sanomassa asiansa kasvatusten. Usein neuvoteltaessa asioista kasvatusten, monta väärinymmärrystä voitaisiin välttää, sillä käytössä on huomattavasti enemmän viestinnän eri muotoja. (Manka 2006, 36- 37.)

Useat tutkimukset paljastavat esimiestyön yhdeksi työhyvinvoinnin tärkeimmistä tekijöistä. Esimiehen vastuulla on resurssien koordinointi, oikeudenmukaiset päätökset, työn ohjaus ja työntekijöiden motivointi. (Manka 2006, 37.) Työhyvinvoinnin ja laadukkaan johtamisen yksi edellytyksistä on, että esimies itse voi hyvin. Jos esimies on voimakkaasti masentunut, väsynyt tai ahdistunut, hänen psyykkensä tilansa heijastuu väistämättä myös työyhteisöön. Oman esimiestyön kehittämisessä lähtökohtana ovat oman rajallisuuden tunnustaminen ja avautuminen jatkuvalla kehitykselle ja mahdollisuuksille työhyvinvoinnin monitieteellisen tiedon hyödyntämisessä. (Tarkkonen 2012, 85- 86.)

Innovaatioiden ja muutosten hallinta muodostuu kyvystä havaita ympäristön muutostarpeet sekä muutosten toteutus käytännössä. Johtamista voidaan kuvata monimuotoisena palvelu- huolenpito - ja ohjaamistehtävänä. Siinä korostuu erityisesti huolenpito ja vuorovaikutustaidot ja hyvänä muistisääntönä voisi toimia: " Johda niin, kuin toivoisit johdettavan itseäsi." Todellisuuden määrittely ja vastuualuetta koskeva todellinen tilanne on hyvä selvittää esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä tai erilaisten arviointien ja tilastojen pohjalta. Määrittäminen on oltava jatkuva prosessi, sillä tilanteet muuttuvat koko ajan. Johtaminen on uskottavampaa ja mallioppiminen toimii tehokkaana silloin, kun pyrkii kehittämään itseään hyvänä esikuvana. Hyvää työyhteisökäyttäytymistä ja kohteliaisuutta voi vaatia uskottavasti toisilta vasta sitten, kun itse toimii vaatimuksensa mukaan. Nykyajan haasteena on kiireen ja teknologian kehittymisen myötä myös suora vuorovaikutus. Yhteinen ymmärrys asioista syntyy parhaiten kasvatusten ja johdettavia tulisi kuunnella herkällä korvalla ja osoittaen, että heidän näkemyksellä on merkitystä. (Manka 2006, 36.)

## 4 Yrittäjyys

Yrittäjiksi voidaan Tilastokeskuksen mukaan määritellä 18- 74 -vuotiaat henkilöt, joilla on voimassa oleva yrittäjäeläkevakuutus, ja jotka eivät ole työttömiä, siviilipalveluksessa tai armeijassa vuoden viimeisellä viikolla. Mikäli yrittäjällä on yrittäjäeläkevakuutuksen lisäksi samaan aikaan voimassaoleva työsuhde, edellytetään, että palkkatulot ovat yrittäjätuloja pienemmät. Yrittäjä voi olla yksinyrittäjä tai toimia työnantajana, kuten ammatinharjoittaja tai freelancer. Osakeyhtiöstä joko yksin tai yhdessä perheensä kanssa yli puolet omistava katsotaan myös yrittäjäksi. (Tilastokeskus a..)

Yrittäjyys ja yrittäminen näyttävät erilaiselta riippuen, mistä näkökulmasta ja minkälaisiin metaforiin sitä verrataan. Yrittäjyys voidaan nähdä sisäisenä voimavarana (sisäinen yrittäjyys). Yrittäjyys voidaan nähdä myös matkana, jonka varrella ihminen muuttuu. Näiden lisäksi yrittäjyys on kontrolloimista ja useiden "lankojen" hallinnointia. Se on rajaamista, missä bisneksessä ollaan mukana ja missä ei. Se voidaan nähdä myös määrittelynä: mitä valikoimaa kuuluu yrityksen piiriin, mitä ei. Niin ikään yrittäjyydessä joudutaan jatkuvasti tasapainoilemaan erilaisten ristivetoisten voimien ja intressien välissä. Edelleen, yrittäminen on yhteyksien luomista eri asioiden ja ihmisten välille. (Pyykkö 2011, 75.)

Useat yksilölliset tekijät, kuten perheolosuhteet, koulutus, työkokemuksen kartuttama inhimillinen pääoma, etniset tekijät ja taloudelliset resurssit, vaikuttavat yrittäjäksi ryhtymiseen. Myös persoonallisuudella, kuten suoritusmotivaatiolla, itseluottamuksella, riskinottokyvyllä ja arvoilla on merkitystä yrittäjäksi ryhtymisen kannalta. Yrittäjäksi ryhtymisen todennäköisyyttä lisää myös yrittäjäperheessä kasvaminen. Yrittäjyyden harjoittamisprosessi on strategista toimintaa, intentionaalista käytöstä ja itsensä johtamista. Yrittäjäksi ryhtyvä punnitsee ominaisuuksiaan ja mahdollisuuksiaan, suhteessa päämääriin ja tavoitteisiinsa. (Pekkala 2011, 56.)

Vuosina 1994- 1995 tehdyssä monikansallisessa metaforatutkimuksessa yrittäjyyttä on luonnehdittu muun muassa seuraavilla vertauksilla: selviytymistä, luomisen tuska, matkalla olemista, suhteiden hyväksikäyttö, kilpajuoksu, myrskyinen meri ja sisuaski (liite



1). Metaforat ovat vain osa 3000 vertauskuvista, joilla ihmiset ajattelevat ja puhuvat yrittäjyydestä. Metaforista on helppo huomata, että ajatukset yrittäjyydestä liittyvät arvostukseen, myyttisyyteen, ivailevaan asenteeseen ja hyvätahtoiseen huumoriin. Metaforat avaavat ihmisten suhtautumista yrittäjyyteen. (Yrittäjäkoulu)

#### **4.1 Suomalainen yrittäjyys**

Helsingin Sanomat 13.1.2011 uutisoi Työterveyslaitoksen tutkimuksesta, jonka mukaan yrittäjät ja ylemmät toimihenkilöt viihtyvät parhaiten työssään. Työn mielekkyyttä lisäsi etenkin vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työn määrään. Suomessa yrittäjien työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino on parempi, kuin monissa muissa maissa. Tämä voidaan todeta Regugsen teettämästä tutkimuksesta, jossa suomalaisten yrittäjien indeksilukemaksi saatiin 126, kun keskiarvo oli yli 90 maan tutkimuksessa 120. (Taloussanomat a. 27.8.2013.)

Yrittäjät tekevät Suomessa pitkää päivää. Yrittäjät erottuvat muista ryhmistä (ylemmät toimihenkilöt, alemmat toimihenkilöt, työntekijät) tavallista pidempien työpäivien tekijöinä. Suomalaisista yrittäjistä jopa yli kolmasosa kertoo työskentelevänsä viikossa 50 tuntia tai yli. Palkansaajista samoihin tuntimääriin pääsee vain joka kahdeskymmenes. Yrittäjistä tosin hieman suurempi osa (8 prosenttia) kuin palkansaajista (6 prosenttia), tekee myös hyvin lyhyttä, alle 20 tuntista viikkoa. Kun yrittäjien työaika tutkitaan, tuloksiin voi vaikuttaa osaltaan se, että työajan arviointi voi olla haastavaa työpäivän katkonaisuuden takia. Työtä tehdään usein myös kotona, asiakkaan luona sekä iltaisin ja viikonloppuisin. (Tilastokeskus 2012 b.)

Yrittäjien työhyvinvoinnista on tehty myös muutamia opinnäytetöitä aikaisemminkin. Ilona Mennelin ja Minna Ojala tutkivat vuonna 2011 Koillis-Helsingin yrittäjien hyvinvointia työssä. Tavoitteena oli selvittää yrittäjien elämänhallintaan liittyviä kokemuksia ja toivomuksia paikallista yrittäjähdistystä ja sen toimintaa kohtaan. Tutkimus tehtiin kvantitatiivisella menetelmällä ja vastaajia oli 144. Voimavaroja ja jaksamista kysyttäessä, 60 prosenttia yrittäjistä tunsivat itsensä aktiiviseksi ja virkeäksi. Vastaajien mukaan työ aiheutti kuitenkin jonkin verran voimia verottavaa painetta. Opinnäytetyössä selvisi, että suurin osa vastaajista näkee tulevaisuutensa toiveikkaana. Siihen millaisena tulevai-

suus koettiin, ei yrittäjänä olon ajalla tai viikkotuntimäärällä ollut juuri vaikutusta. Sen sijaan nuoremmat yrittäjät näkivät tulevaisuutensa valoisampana kuin iäkkäämmät yrittäjät. Myös tämän tutkimuksen mukaan 60 prosenttia yrittäjistä teki keskimäärin pidempää päivää kuin palkansaajat. Vastaavia tuloksia on saatu myös muista yrittäjätutkimuksista. Yrittäjät arvioivat työkykynsä hyväksi, sillä yli 70 prosenttia vastaajista kertoi terveydentilansa olevan hyvä tai erittäin hyvä. Kuitenkin vain 30 prosenttia kyselyyn osallistuneista yrittäjistä käytti työterveyshuollon palveluita. Miesten ja naisten välillä ei löytynyt selkeitä eroavaisuuksia, mutta keskimäärin naiset huolehtivat paremmin säännöllisestä liikunnasta, ruokailutottumuksista ja levosta. He myös kokivat hyvinvoinnin ja onnellisuuden hieman tärkeämmäksi kuin miehet. Kyselyn perusteella kolme tärkeintä arvoa yrittäjille olivat terveys, perhe ja onnellisuus. Kohtalaisen tärkeänä pidettiin työtä, vapaa-aikaa ja ystäviä, mutta hyvinvoinnille vähäinen merkitys oli varallisuudella. (Haukka 2012, 35- 37.)

## **4.2 Yrittäjyyskasvatus**

Nuorten yrittäjäkasvatusta kaikilla koulutustasoilla voidaan tukea mm. yhteistyöllä oikeiden yritysten kanssa, erilaista rooleja jakaen. Yrittäjyyskasvatuksen myötä omaksuttua yrittäjähenkisyyttä voidaan hyödyntää joko omistajayrittäjyytenä tai sisäisenä yrittäjyytenä toisen palveluksessa. Tähtäimenä ei pitäisi olla pelkästään uusien aloittavien yritysten tuottaminen yhteiskuntaan, vaan yksilön ammatillisen identiteetin laajentaminen. Yrittäjäkasvatuksessa tulisi vahvistaa keskeisiä yrittäjän ominaisuuksia, kuten: rohkeutta, epävarmuuden sietokykyä, innovatiivisuutta, oma-aloitteisuutta, muutosherkkyttä, yhteistyökykyä, uusiutumista, sitkeyttä ja jatkuvaa oppimista. (Kansikas 2007, 15- 21.)

Opinto-ohjauksella on merkittävä rooli yrittäjyyskasvatuksessa. Kouluaikana syntyneet kontaktit ovat tärkeitä oppimiskokemuksia liiketoiminnasta ja yrittäjyyden todellisuudesta. Mahdollista yrityksen perustamista tukevat työharjoittelun kautta syntyvät verkostot. Yrittäjyyttä tukeva ympäristö muodostuu myönteisistä esikuvista, tapahtumista ja ärsykkeistä. Perheen ja ystävien rooli on tärkeä, ja asenteet perheen ja suvun sisällä vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti yrittäjäksi kasvamiseen. Tärkeä osa menestymistä ja henkistä kasvua on myös onnistumisten jakaminen muiden kanssa. Ver-

kostoituminen on tärkeää, esimerkiksi poikkitieteellisesti. Tietojen ja osaamisen jakaminen voivat parhaimmassa tapauksessa synnyttää merkittäviä projekteja, joihin yhden organisaation voimat eivät yksin riitä. (Kansikas 2007, 45.)

### 4.3 Yrittäjyys ja ruuhkavuodet

Yksilön elämäkulussa perheen ja työpolun hektisimmät vaiheet sattuvat usein samaan ajankohtaan. Monella alle 25-vuotiaalla on työura vasta aluillaan ja valtaosa heistä on vielä lapsettomia. 25- 34- vuotiaista jo useammalla on pieniä lapsia ja 35- 44 -vuotiaista jo suurimmalla osalla on vastuullaan myös perhe-elämän pyörittäminen. Perheen ja työn yhteensovittamisen ongelmat konkretisoituvat erityisesti perheissä, joissa on pieniä lapsia. Elämäntilanne voi muodostua raskaaksi, sillä työpäivän jälkeen edessä on vielä koti- ja lastenhoitovelvoitteita, jolloin kokonaiskuormituksesta tulee suuri. Työssäkävivistä, alle kouluikäisten lasten isistä 41 prosenttia ja äideistä 43 prosenttia tunsivat laiminlyövänsä ansiotyön vuoksi kotiasioita ainakin silloin tällöin. (TTL). Yrittäjillä saattaa työpaineista syntyä konflikteja myös perhe-elämään. Synergia työn ja perhe-elämän välillä on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen, mutta työn ja perheen välillä olevat ristiriidat taas vähentävät työtyytyväisyyttä. Epävarmuus on suuri haasteita ja paineita tuova tekijä, johon vaikuttavat muun muassa taloudellinen epävarmuus, stressi, liiketoimintaosaamisen puute ja yksinäisyys. (Kuntoutussäätiö 2011, 15.)

Vuime vuosina keskustelua on herättänyt yhä enemmän se, millä tavoin organisaation vakiintuneet toimintamallit vaikuttavat henkilöstön mahdollisuuksiin yhdistää työ- ja perhe-elämä. Tällöin keskiössä on ollut kysymys, minkälaiset ajattelumallit tukevat perhemyönteistä organisaatiota. Useat tutkimukset osoittavat, että suomalaisilla on haasteita työn ja perhe-elämän yhdistämisessä ja usein koetaan työn häiritsevän perhe-elämää. Tämä ongelma taas aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia hyvinvointiin työssä ja kotona. Toinen tutkimuksissa esiintynyt asia on, että työntekijät eivät aina hyödynnä lakisääteisiä vapaita ja joustoja liittyen vanhemmuuteen. Syitä näihin on alettu etsimään erityisesti organisaatiokulttuurista. Perhemyönteisen organisaatiokulttuurin tärkein ulottuvuus on kannustavuus ja tukeminen. Tällä tarkoitetaan subjektiivista tuntemusta siitä, kuinka kannustavina työntekijät pitävät organisaationsa ja työyhteisönsä vakiintuneita ajattelu- ja toimintamalleja. Strategian kannalta oleellista on, onko työn ja yksityiselämän yhdis-

täminen kirjattu tavoitteeksi osana erilaisia ohjelmia. Oleellista on myös, kuinka käytännön henkilöstöpolitiikkaa toteutetaan linjassa henkilöstöstrategian kanssa. Vasta kun strategia ja käytännön toimet kohtaavat ja ovat yhdenmukaisia, voidaan puhua perheyönteisestä organisaatiokulttuurista. Tyypillistä on, että strategiassa mainitaan perheyönteisyys, mutta tämä ei näy henkilöstöratkaisussa. Tällaisissa ristiriitatilanteissa työntekijät tuntevat, ettei heillä ole tarpeista huolimatta mahdollisuutta käyttää erilaisia työ-perhejärjestelyjä, eikä niitä ole edes tarjolla. Näissä tilanteissa johtamisella on olennainen merkitys, jolloin voidaan joko kannustaa tai ehkäistä joustojen käyttöä. (Kinnunen, Feldt, Mauno 2005, 265- 267.)

#### **4.4 Sukupolvenvaihdos**

Yrityksen sukupolvenvaihdos on haaste taloudellisesti, verotuksellisesti, mutta myös ihmissuhteiden näkökulmasta. Tulevat vuodet ovat vilkasta sukupolvenvaihdoksen aikaa. Henkinen kasvu merkitsee tiettyjen realiteettien hyväksymistä ja ymmärtämistä. Näitä ovat mm. talous, tilihallinto, verotus, joista yrityksen jatkaja on vastuussa taloudellisen kannattavuuden ja rahoituksen riittävyyden muodossa. Vastuun siirtäminen on järkevintä tehdä pikku hiljaa, askel kerrallaan. Johtajuusmalli voidaan joutua uudistamaan, sillä entinen ei välttämättä enää toimi uudessa liiketoimintaympäristössä ja uuden vetäjän kompetensseilla. Yrityksen jatkajien kouluttaminen tulisi painottua johtamistaitoihin, toimialan substanssiosaamiseen sekä liiketoiminnan, kuten markkinoinnin ja yrittäjyyden, taitoihin. Yrityksen jatkaminen on jatkuva kehitysprosessi, joka sisältää takaiskuja ja onnistumisia. Tässä kohtaa tärkeintä on työn ilon ja motivaation löytäminen onnistumisen ja menestymisen kautta. (Kansikas 2007, 124- 126.)

Eri sukupolvet yrityksen sisällä eivät välttämättä keskustele keskenään odotuksistaan ja toiveistaan yrityksen tulevaisuudesta. Luopujan tulisi selkeästi ilmaista, mikäli seuraavaa sukupolvea kaavaillaan jatkajaksi. Luopujan tulee korostaa vapaaehtoista jatkamista ja myös kielteistä päätöstä tulisi kunnioittaa. Pahimmassa tapauksessa jatkajapolvella ei ole riittävää kiinnostusta yritystoimintaa kohtaan tai luopuja ei ole antanut jatkajalle mahdollisuutta kehittyä johtamaan perheyritystä. Ennakoiva ja sujuva sukupolvenvaihdos edellyttää suunnitelmallisuutta, osaamisen tunnistamista, keskustelua ja kaikkien osapuolten tarpeiden huomioimista. (Elo- Pärssinen & Talvitie 2010, 98.)

## 4.5 Menestyvän yrittäjän piirteet

Yrittäjyyttä ja yrittäjän ominaisuuksia on tutkittu paljon erilaisin piirreteoreettisin selviksin. Samaan aikaan on tutkittu myös menestyneiden johtajien profiilitekijöitä. Tulokset ovat olleet melko ristiriitaisia ja monenkirjavia, joista päällimmäiseksi näyttää jäävän havainto: menestyvät yrittäjät ovat erilaisia. Samanlainen huomio pätee myös menestyneiden johtajien ominaispiirteisiin. Yrittäjien motiivit voivat olla hyvin erilaisia. Toisille yrittäjyys on ensisijaisesti vakaan toimentulon edellytys ja vasta sen jälkeen kasvutavoitteista. Tämän tyyppisille yrittäjille, yrittäjänä oleminen on kasvua tärkeämpää. On taas yrittäjiä, joille kasvu on hyvin keskeistä. Osa taas päätyy yrittäjiksi "vetovoimien", osa "työntövoimien" perusteella. Toisaalta taas jotkut yksinyrittäjät ovat hyvin itsenäisiä, toiset käyttävät hyväkseen monialaista verkostoitumista. (Yrittäjäkoulu a).

Lehti, Rope ja Pyykkö toteuttivat yhdessä Balance Consulting Oy:n kanssa tutkimuksen, jossa selvitettiin, millä tavalla pitkällä aikavälillä eroavat tavanomaisesti menestyneet ja huippuyrittäjät. Tutkimuksen perusjoukko oli kaksijakoinen: siinä tutkittiin ominaisuuksia niin kutsuituista *superyrittäjistä* ja *perusyrittäjistä*. Superyrittäjillä tarkoitetaan tässä yhteydessä vähintään 15 vuoden yrittäjyystaustan omaavia henkilöitä, joiden yrityksen taloudellinen menestys (pääoman tuottoaste, omavaraisuusaste, maksuvalmius) ovat yltäneet huipputasolle, eli Kauppalehden arvoasteikon mukaan vähintään 90/100 vuosien 2002- 2004 aikana. Perusyrittäjät luetaan joukkoon, jolla on vähintään yhtä pitkä yrittäjyystausta, mutta jotka ovat päässeet korkeintaan tasolle 50 vastaavissa Kauppalehden luokitusasteissa. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 53- 54.)

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yrittäjän minäkuvaa erilaisten ominaisuusparien avulla. Tämän tapaista kysymysasettelua tulkittaessa on syytä muistaa, että kyseessä on yrittäjän itsensä kuva siitä, millaisena hän itsensä näkee. Ominaisuuspareista selvisi, että merkittävämpiä eroavaisuuksia perus- ja superyrittäjien välillä oli seuraavissa seikoissa. Tämän mukaan superyrittäjät olivat hieman perusyrittäjiä enemmän: säästäväisiä, nopeita, seuraa hakevia, suurpiirteisiä, ahkeria, loogisia ja kehityksen kärjessä olevia. Vastavasti taas perusyrittäjät olivat superyrittäjiä positiivisempia, kasvuhakuisia, kaverillisia ja muita kuuntelevia. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 61.)

Muutamia muita yleisesti uskottuja yhteyksiä menestyvän yrityksen taustalla ovat Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 164 mukaan mm. onni, suotuisa liiketoimintakenttä, yrittäjän henkilökohtainen varallisuus, koulutustausta, ikä ja sukupuoli. Näistä ei voida kuitenkaan juontaa suoria johtopäätöksiä menestyvään yritykseen, vaikka tiedossa on, että jokin toinen businessalue on hankalampi kuin jokin toinen. Voidaan kuitenkin todeta, että joku toinen saa samasta bisneksestä tuottavan, toinen kärvistelee elämisen rajamail-la. Muidenkaan demografisten muuttujien ei voida suoranaisesti todeta vaikuttavan menestymiseen. Sen sijaan yrittäjän omasta osaamisesta ja ominaisuuksista on selkeästi löydettävissä menestymisen elementtejä.



Kuvio 5. Yrittäjän tuloskyvyn komponentit. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 166)

Kuvion yläosassa (kuvio 5) tiedot ja taidot ovat elämäkokemuksen kautta opittuja asioita, joita hyödynnetään liiketoiminnassa. Siihen sulautuvat niin yleisesti liiketoimintaan kuin toimialaankin liittyvät asiat. Pelkät tiedot ja taidot eivät kuitenkaan menestystä takaa. Vasta kyky soveltaa tietoja ja taitoja käytännössä, synnyttää pohjan menestymiselle. Soveltaminen on kykyä toimia eri tilanteissa, erilaisten ihmisten kanssa menestystä tuottavalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Suurin osa sovellustaidoista on synnynnäisiä, osa opittua. Minäsisältö ja motiivit ratkaisevat yrittäjän menestysperustaa vaikuttamalla kykyyn soveltaa tietämystään. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007,166.)

## 4.6 Yrityksen aineeton pääoma

Aineeton pääoma voidaan jakaa resurssien mukaan (kuvio 6) pääluokkiin: inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma (Tekes). Aineeton pääoma nähdään aineellisen pääoman vastaparina. Aineeton pääoma on ns. kulumatonta pääomaa, sillä sitä voidaan käyttää jatkuvasti sen arvoa vähentämättä. Aineellinen pääoma taas on vähenevää käyttöarvoltaan. Nämä kaksi eroavat myös omistussuhteeltaan, sillä aineetonta pääomaa yritys ei voi ristiriidattomasti omistaa. Aineettoman pääoman kehittämisessä tietämyksen tuotteistaminen ja ajallinen ulottuvuus ovat olennainen osa. (Stenberg 2012,73- 75.)



Kuvio 6. Aineettoman pääoman resurssiluokat. (Tekes)

Inhimillinen pääoma on johdon ja henkilöstön osaamista, tietoja, taitoja, kokemuksia ja henkilökohtaisia kyvykkyyksiä. Substanssiosaaminen on kyseiselle liiketoiminnalle erityistä asiaosaamista, esimerkiksi koodaus, lääketiede jne. Liiketoimintaosaamiseen taas kuuluu operatiivinen johtaminen, strateginen suunnittelu, markkina- ja toimialatuntemus, talous - ja rahoitusosaaminen sekä viestintäosaaminen. Tuotantoprosessin hallinta, materiaallinen hankinta, tuotantomenetelmien kehittäminen ja logistiikkaosaaminen kuuluvat tuotantoprosessiosaamiseen. Asiakas- ja partneriosaaminen pitää sisällään markkinointi - ja myyntiosaamisen, vuorovaikutustaidon, asiakastuntemuksen, neuvottelutaidon ja partneriverkoston tuntemuksen. Organisaatioosaaminen edellyttää tiimityöskentelyä, esimiestaitoja, yritystuntemusta, projektienhallintataitoja, kehittämistaitoja,

motivointitaitoja, brändin kehittämistä ja monenlaista muuta osaamista. (Tekes) Inhimillisen pääoman tarkastelussa mielenkiintoisen lisän tuo myös sen jakaminen potentiaaliseen ja toteutuneeseen pääomaan, jossa se on pystytty hyödyntämään taloudelliseksi lisäarvoksi. (Stenberg 2012,75.)

Osaamisen johtamisella on tärkeä tavoite: Rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Yrityksen näkökulmasta yksilöiden osaamisesta muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu näkyvä tietämys kehittyy. Yksilön näkökulmasta osaaminen on perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy tehtävässään ja työyhteisössään. Esimerkiksi sadan hengen yrityksessä on sata työntekijää, joista harva on sellainen, josta kukaan muu voisi selviytyä vastaavalla tavalla lyhyellä varoitusajalla. Jokaisella sadasta työntekijästä on hallussaan osaamista, jonka nopea siirtäminen toiselle on melkein mahdotonta. Erilaisista osaamisista muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta monimutkaisia osaamisen yhdistelmiä, jotka ovat ainutlaatuisia ja haasteellisia kopioida täsmälleen samanlaisiksi. Yrityksen palveluksessa oleva henkilöstö ei vielä sellaisenaan takaa tasokasta toimintaa. Menestyksen pohjaksi tarvitaan osaamista ja itsensä likoon laittamista yrityksen puolesta. Lisäksi ihmisillä pitäisi olla riittävästi voimavaroja tuon tekemiseen. Yritys-, yksikkö- tai prosessitasolla osaamista voidaan nimetä teknisillä osaamisnimekkeillä, mutta yksilötasolla pätevyyden, osaamisen ja oppimisen ymmärtämiseen tarvitaan yhä enemmän psykologista otetta. (Viitala 2008, 110.)

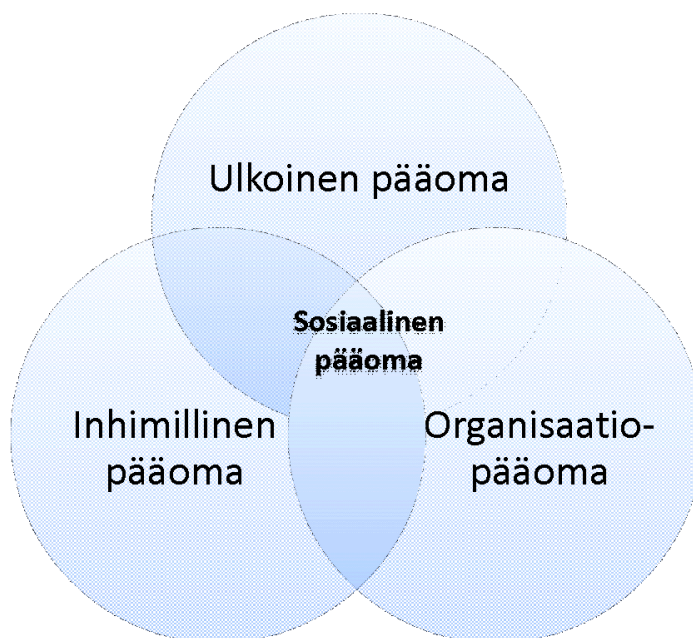
Rakennepääoma käsittää organisaation rakenteissa näkyviä toimintatapoja ja tietoa, jotka yritys on luonut tai hankkinut. Myös aineeton varallisuus, kuten patentit ja lisenssit luetaan rakennepääomaan. Liiketoimintaprosessit ovat organisaation sisällä määriteltyjä ja käytössä olevia tapoja suorittaa liiketoimintaan kuuluvia tehtäväprosesseja, esimerkiksi tuotekehitysprosessi tai tilaus - toimitusprosessi. Tuoteinnovointi on myös osa rakennepääomaa ja se kuvaa panostuksia uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi. Innovoinniksi kutsutaan myös uudenlaisten toimintatapojen luominen. Brändi rakentuu julkikuvasta, maineesta ja näkyvyydestä eri sidosryhmille. Brändi voi perustua tuotteisiin tai palveluihin (tuote/ palvelubrändi), toimintatapoihin (yritysbrändi) tai henkilöihin (asiantuntijabrändi). Yrityksen arvot, viestintä, johtaminen sekä sitouttamis - ja paljittamistavat ovat osana organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri näkyy yrityksen



jokapäiväisessä arjessa muutosvalmiutena, uusiutumiskyknä, työilmapiirin laatuna ja henkilöstön vaihtuvuutena. (Tekes)

Yrityksen suhdepääoma taas käsittää yrityksen ulkoiset sidosryhmäsuhteet asiakkaisiin, tuotantoyhteistyökumppaneihin (alihankkijat, toimittajat, logistiikkapartnerit), jakelijat (jälleenmyyjät, edustajat), tutkimus - ja teknologiakumppanit (tutkimusyhteisöt, yliopistot, yhteistyöyritykset), sekä muut verkostosuhteet (viranomaiset, julkinen sektori, omistajat, sijoittajat). (Tekes)

Stenbergin (2012) mukaan sosiaalinen pääoma on keskeinen osa tiedon jakamista ja hankintaa. Yrityksessä inhimillinen pääoma on datan, tiedon ja tietämyksen muodostama ydin. Tätä tietoa hankitaan, luodaan ja jaetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden ja asiakastasojen välillä. Sosiaalinen pääoma muodostaa mahdollistaa toiminta-alustan vuorovaikutukselle sisäisten - ja ulkoisten verkostojen välille. (kuvio 7.)



Kuvio 7. Aineettoman pääoman ulottuvuudet ja niiden väliset yhteydet. (Stenberg 2012)

## 4.7 Yrittäjän terveys

Monelle yrittäjälle työ on hyvin keskeinen osa elämän sisällöistä. Tällöin yrittäjän ja yrityksen tärkein voimavara, yrittäjän terveys, voi jäädä taka-alalle. Tyypillisesti yrittäjillä ei juuri ole sairauspoissaoloja johtuen kokonaisvastuusta yrityksen toiminnassa, henkilöstöstä ja taloudellisesta tuloksesta. Kuitenkin yhtä lailla yrittäjillä on paljon terveyteen vaikuttavia riskitekijöitä, kuten ylipainoa, kohonneita kolesteroliarvoja ja verenpainetta, tupakointia ja stressiä. Usein vasta uhka liiketoiminnalle tai huomattavat toimintakykyyn vaikuttavat terveydelliset ongelmat, saavat yrittäjän kiinnittämään huomiota myös terveyden vaalimiseen. Hyvin suuri osa yrittäjistä on edelleen työterveyshuoltopalveluiden ulkopuolella. Ennalta ehkäisevillä toimilla olisi mahdollista estää yrittäjän työkyvyn aleneminen, sairastuminen ja sitä kautta yritystoiminnan vaarantuminen. Vuodesta 2006 yrittäjät ovat voineet järjestää sairauden hoitonsa osana Kelan hyväksymää työterveyshuoltoa. (Syty 2000, 5-7.)

## 4.8 Fyysisen terveyden yhteys työhyvinvointiin

Satakunnan yrittäjille tehdyn tutkimuksen (Satakuntalainen Yrittäjä 2014) mukaan, yrittäjistä:

- 82 prosenttia nukkuu riittävästi omasta mielestään
- 79 prosentin mukaan oma fyysinen kunto ei rajoita jaksamista
- ja 73 prosenttia vastanneista arvioi oman työkykynsä työn fyysisten vaatimusten kannalta hyväksi tai erinomaiseksi

Silti saman tutkimuksen mukaan yrittäjät eivät liiku tarpeeksi. Yrittäjistä kaksi kolmesta eli 67 prosenttia, liikkuu vain kerran viikossa tai ei ollenkaan, mikäli liikuntakerran tulisi olla hengästyttävää, lihaskuntoa kohentavaa ja liikehallintaa kehittävää. Yrittäjien tuntemuksia fyysisen hyvinvoinnin ylläpidosta: "Liian pitkät päivät ja liian vähän vapaata. Koko ikäni urheilleena pelottaa, että kunto romahtaa, kun ei yksinkertaisesti ehdi/jaksa kuntoilla. Fyysisen kunnan ylläpitäminen vaatii aikaa ja rahaa -molemmista on ollut pula." (Satakuntalainen Yrittäjä 2014.)

#### 4.9 Henkiset voimavarat ja stressitekijät yrittäjällä

Suomen Yrittäjien Hyvinvointibarometrin 2014 mukaan 75 prosenttia vastaajista tunsi olonsa vahvaksi ja tarmokkaaksi työtä tehdessään. Työstään innostuneita vastaajista oli 82 prosenttia. Tulevaisuuden suhteen toivorikkaaksi olonsa tunsi 65 prosenttia ja vastaajista 78 prosenttia oli tyytyväisiä elämäänsä. (Hyvinvointibarometri 2014, 9.)

Väittämistä muodostettiin psyykkisiä voimavaroja kuvaava summamuuttuja, jonka perusteella vastaukset jaettiin kahteen pääryhmään: paljon voimavaroja omaavat ja keskimääräistä vähemmän voimavaroja omaavat. 73 prosenttia vastaajista kuului paljon psyykkisiä voimavaroja omaavien ryhmään. Ikäryhminä tarkasteltuna eniten voimavaroja oli 31- 40- vuotiailla sekä yli 64-vuotiailla vastaajilla. Voimavaroja vähiten oli terveydentilansa ja työkykynsä huonoksi arvioineilla, paljon stressiä kokevilla ja yrityksensä menestyksen huonoksi arvioivilla. Vähemmän voimavaroja oli myös yleisesti miessukupuolisilla yrittäjillä, 41- 50- vuotiailla, yli 10 vuotta yrittäjänä toimineilla, sekä yli 59 tuntisia työviikkoja tehneillä ja vain vähän lomaa ja vapaata pitäneillä. Vastaajista muita enemmän voimavaroja taas oli alle 10 vuotta yrittäjänä toimineilla, palvelualojen yrittäjillä sekä niillä, jotka arvioivat yrityksensä taloudellisen tilanteen hyväksi. Niistä, jotka arvioivat yrityksensä menestyksen hyväksi, paljon voimavaroja oli 83 prosentilla ja huonoksi arvioineilla vain puolella oli paljon voimavaroja käytössään. (Hyvinvointibarometri 2014, 9.)

Koettua stressiä tutkimuksessa selvitettiin seuraavalla määritelmällä "Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?" 44 prosentilla vastaajista oli vain vähän tai ei lainkaan stressin tuntemuksia. Vastaajista noin kolmanneksella oli jonkinasteista stressiä ja reilu viidennes vastaajista koko tuntevansa melko tai erittäin paljon stressiä. Koetulla stressillä ja yrityksen taloudellisella tilalla sekä tulevaisuuden näkymillä oli selvä yhteys. Myös viikoittaisten työtuntien ja lomapäivien määrä vaikutti koettuun stressiin. Alle 40 tuntia viikossa työskennelleistä yrittäjistä, 15 prosenttia koko pal-

jon stressiä, kun yli 49 tuntia työskentelevistä vastaava luku oli 29 prosenttia. (Hyvinvointibarometri 2014, 18.)

Satakunnan yrittäjät Ry ja Develooppi Oy tekivät paikallisille yrittäjille tutkimuksen, joka selvitti Satakuntalaisten yrittäjien hyvinvoinnin tilaa. Kysely toteutettiin sähköpostitse kyselytutkimuksena tammi-helmikuussa 2014. Seuraavat lauseet ovat suoria lainauksia tutkimukseen vastanneiden yrittäjien kirjoittamana liittyen henkiseen hyvinvointiin: "Kohtuuton työmäärä, toisaalta ei mahdollista palkata työntekijöitä." "Hakemukset, säännökset, luvat ja maksut syövät energiaa liiketoiminnassa." (Satakuntalainenyrittäjä 2014)

Työterveyspsykologin mukaan stressi ei synny pelkästään kiireestä ja liiasta työkuormasta. Kaikkein stressaavinta ihmiselle on epävarmuus ja hallinnan tunteen menettäminen. Jos ihminen ei koe voivansa vaikuttaa ympärillään tapahtuviin muutoksiin, hallinnan tunne menetetään ja tämä laukaisee stressin. Osa epätietoisuudesta työpaikoilla voi johtua myös puhtaasti kommunikaation puutteesta. Epätietoisuus on läsnä koko ajan ja siitä on vaikea vapautua. Se herättää aamuyöllä, pitää leposykkeen korkealla ja on koko ajan läsnä. Jos ihminen kokee olevansa turvassa, valtava määrä energiaa vapautuu luovaan ajatteluun ja työn tekemiseen. Olennaista on pitää huolta omasta osaamisestaan, kunnosta ja ihmissuhteista. (Helsingin Sanomat 22.2.2015.)

#### **4.10 Sosiaalinen hyvinvointi**

Työyhteisö on merkittävä voimavara myös yrittäjälle, sillä työntekijän näkökulmasta työilmapiiri ja työyhteisöllisyys ovat erittäin tärkeitä työuran jatkamista edistäviä tekijöitä. (Kuvio 8) Sosiaalinen pääoma vähentää sairastumisen riskiä ja riskiä masentuneisuuteen. Sosiaaliseen pääomaan kuuluu vastavuoroisuus, luottamus, yhteisölliset arvot ja normit, sekä aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi. Työyhteisön puuttuessa, esimerkiksi yksinyrittäjällä, sosiaalisen pääoman rakentumisen avain asemassa ovat yhteistyöverkostot ja kumppanuudet. Johtaminen vaikuttaa myös sosiaaliseen pääomaan. Aito johtajuus (authentic leadership) sisältää ajatuksen valtuuttamisesta, työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta ja esimiehen helposta lähestyttävyydestä. Yksin yrittäjällä itsensä johtaminen korostuu. Yrittäjän itsensä johtamisessa tärkeimpiä elementtejä ovat rohkea

tavoitteiden asettaminen, ajanhallinta ja omasta jaksamisesta huolehtiminen. (Kuntoutussäätiö 2011, 17- 18)



Kuvio 8. Yrittäjän työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Kuntoutussäätiö 2011, 17.)

Yrittäjyyden keskeisiä taitoja tutkinut Vesa Puhakka toteaa tutkimuksessaan, että yrittäjän sosiaalisten suhteiden määrä ja aktiivisuus liiketoiminnan kannalta merkittäviin henkilöihin, edesauttavat uuden tiedon etsintää, proaktiivista tulevaisuuden ymmärtämistä sekä kollektiivista tiedon prosessointia. Sosiaalisella verkostolla on merkittävä arvo yrittäjälle uuden tiedon etsinnässä ja tulevaisuuden kehitysnäkymien pohdinnassa. Tutkimuksen tulos osoittaa myös sen, että verkostoissa toimivat yrittäjät uskaltavat myös jakaa liiketoimintamahdollisuuden havaitsemisprosessin muiden kanssa. Liiketoimintamahdollisuuden analysoiminen on henkisesti raskas ja vaativa prosessi, jonka takia tähän on tärkeää ottaa mukaan muita ihmisiä, jotka voivat auttaa yrittäjää tiedon analysoimisessa ja ymmärryksen luomisessa. Tärkeää olisi, että nämä ihmiset eivät olisi ketä tahansa, vaan heillä olisi luottamuksen lisäksi tuntemusta toimialasta tai muuta osaamista tuoden uusia ajattelun työkaluja prosessiin. Tuloksista selviää myös, että erittäin läheiset suhteet ovat tärkeitä, mutta ne voivat myös vaikuttaa negatiivisesti kasvuun, mi-

käli yrittäjä sulkee itsensä ulos laajemmalta verkostolta ja asioita puidaan vain pienen piirin kesken. (Puhakka 2003.)

#### **4.11 Yrittäjän työterveyshuolto**

Taloussanomien uutisoi 3.10.2006 Yrittäjien, Työeläkeyhtiö Varman sekä neljän Pohjois-Pohjanmaalla toimivan työterveysyksikön tutkimuksesta, jossa selvisi, että osallistuneista 200:sta yrittäjästä suurimmalla osalla ei ollut järjestettyä työterveyshuoltoa. Lakisääteiset palvelutkin oli järjestetty vain noin kymmenellä prosentilla. Pohjoispohjalaiset yrittäjät ovat terveyshankkeen mukaan tyytyväisiä työhönsä. Lähes neljännes yrittäjistä oli erittäin tyytyväisiä ja 60 prosenttia melko tyytyväisiä. Oman arvionsa mukaan yrittäjät tunsivat terveydentilansa pääasiassa hyväksi tai melko hyväksi. Yrittäjistä vain viisi prosenttia arvio terveydentilansa huonoksi. Terveystarkastukset osoittivat, että samankaltaiset terveysongelmat vaivaavat yrittäjiä, kuin palkansaajiakin. Tosin yrittäjät ovat keskimäärin iäkkäämpiä ja oireiden tunnistaminen jää työkiireiden ja levon puutteen takia helposti tunnistamatta. (Saarni 2005.)

Yrittäjien terveyden ja työkyvyn ylläpitäminen on vähintäänkin yhtä oleellista maamme talouselämän tulevaisuudessa, kun henkilöstön työ- ja toimintakyvyn turvaaminen. Terveyskeskukset ovat yleensä pk- yrittäjien ja yritysten työterveyshuollon toimijoina. Työterveyshuollon pitäisi perustua yrittäjän tarpeisiin ja odotuksiin, mutta etenkin pienissä kunnissa työterveyshuollon on usein mahdotonta hoitaa kattavasti kaikki kunnan potentiaaliset asiakkaat. Toisaalta yksityinen palveluntuottaja voi olla haluton hoitamaan vain lakisääteisiä toimia sen heikkotuottoisuuden takia. Välineitä yhteistyöhön tulisi ylläpitää ja kehittää, jotta myös pienyritykset pääsevät työterveyshuollon piiriin. (Saarni 2005.)

Kela tukee yrittäjien (YEL ja MYEL) työterveyshuollon kustannuksia. Työterveyden huollon kustannukset jaotellaan kahteen eri luokkaan. Joka vuosi molemmille korvausluokille määritellään yrittäjäkohtainen enimmäismäärä. Enimmäismäärät tarkistetaan Kelan toimesta vuosittain. Korvausluokka 1 käsittää lakisääteisen ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kustannukset. Korvausluokkaan 2 kuuluvat yleislääkäritasoinen sairaudenhoito ja muut terveydenhuollon kustannukset. Kun korvaamisen perusedellytyk-

set täyttyvät, korvaus on molemmissa luokissa 50 prosenttia tarpeellisista ja kohtuullisista kustannuksista. Korvausluokassa 1, ennaltaehkäisevissä toiminnoissa voidaan korvata työterveyshuollon kustannuksista jopa 60 prosenttia, jos yrittäjä ja työterveyshuolto ovat yhdessä sopineet työkyvyn hallinnasta ja varhaisesta tuesta tai näistä on toteutettu yhdessä toimintasuunnitelma. Sairaanhoidon kustannuksia (korvausluokka 2) korvataan vasta, kun yrittäjä on tehnyt sopimuksen sekä ennaltaehkäisevästä terveyshuollosta ja sairaanhoidosta samana palveluntuottajan kanssa. (Kela)

Pirkanmaalaisia pienyrittäjiä haastateltiin Kuntoutussäätiön vetämän hankkeen yhteydessä tehdyn työ-opiaan laatimisen pohjaksi. Haastatelluista yrittäjistä suurin osa piti työterveyshuoltoa tärkeänä, mutta he eivät kokeneet sitä vielä omaksi kumppanikseen ja sidosryhmäkseen. Epätietoisuus oli tähän pääsyytä. Yrittäjät eivät tieneet, millaisia palveluita siihen pitäisi sisällyttää ja minkälaisin valintaperustein se tulisi hankkia. Tämän lisäksi työterveyshuolto nähtiin sairauksien hoitoon keskittyvänä palveluntuottajana. Yrittäjien toiveina oli ennaltaehkäisevämpiä toimia ja toisaalta yrittäjien spesifeihin haasteisiin räätälöityjä palveluita. Vaikka työterveys nähtiin tärkeänä asiana, tietous sen sisällöstä ja sopivuudesta omiin tarpeisiin, oli puutteellista. (Kuntoutussäätiö, 52.)

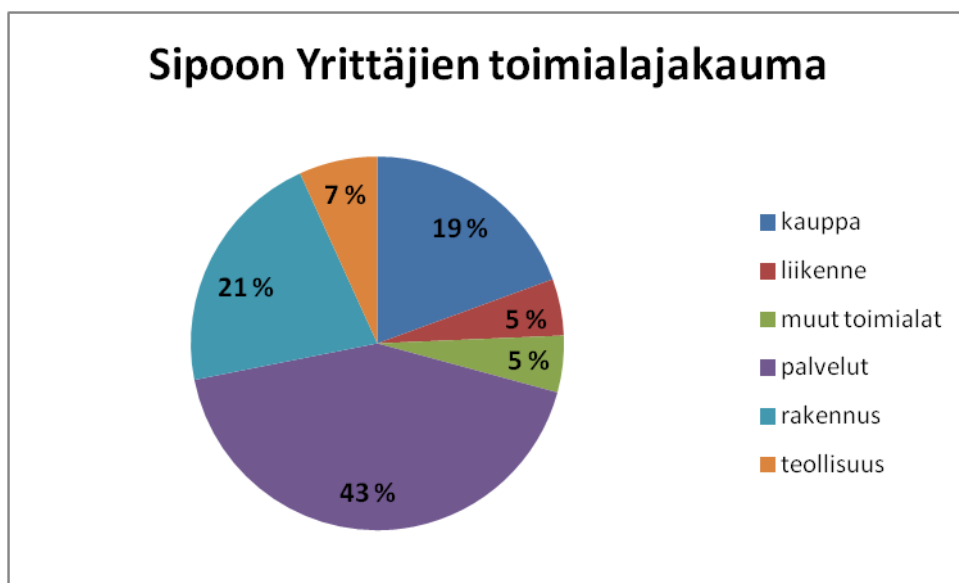
Suomen Yrittäjien teettämän Hyvinvointibarometri 2014 mukaan, puolet vastaajista oli hankkinut itselleen työhyvinvointipalvelut - yksinyrittäjistä kuitenkin vain viidesosa. Eroja oli myös sukupuolten välillä sillä, naisista 48 prosenttia (yksinyrittäjistä 19 prosenttia) ja miehistä 55 prosenttia (yksinyrittäjistä 21 prosenttia) oli järjestänyt itselleen työhyvinvointipalvelut. Myös eroa ikäryhmien välillä oli jonkin verran. Alle 31-vuotiaista ja yli 70 vuotiaista, työterveyshuollon itselleen oli hankkinut viidennes, kun taas 31- 70-vuotiaista vähintään puolet.

## 5 Haastattelu - yrittäjän hyvinvoinnin kulmakivet

Tutkimusta varten haastateltaviksi valittiin eri alojen yrittäjiä. Haastateltaviksi valikoitui mikro- ja pienyrittäjiä, sillä heillä on usein monta "rautaa tulessa" osana yrityksen johtamista ja samalla myös toimialalla tarvittavaa substanssiosaamista. Pienissä yrityksissä myös organisaattiorakenne on melko matala ja näin yrittäjällä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa välittömästi omalla hyvinvoinnillaan, esimerkiksiään ja laadukkaalla johtamisella koko työyhteisön hyvinvointiin. Tämän lisäksi suurin osa (93,6 prosenttia) Suomen 282 635:sta yrityksistä työllistää alle 10 työntekijää ja pk-yritykset (alle 250 työntekijää) ovat tärkeimpiä uusien työpaikkojen syntymisen kannalta (Yrittäjyys Suomessa - Suomen yrittäjät).

Lähdin haarukoimaan sopivia haastateltavia Suomen Yrittäjien Sipoon aluejärjestön internet - sivuilta. Sipoo valikoitui aluejärjestönä siksi, että listauksessa tuli esille monipuolisesti eri toimialoja, sen maantieteellinen sijainti on ideaali haastatteluja varten ja yrittäjien sähköpostiosoitteet ja muut yhteystiedot olivat melko helposti saatavilla.

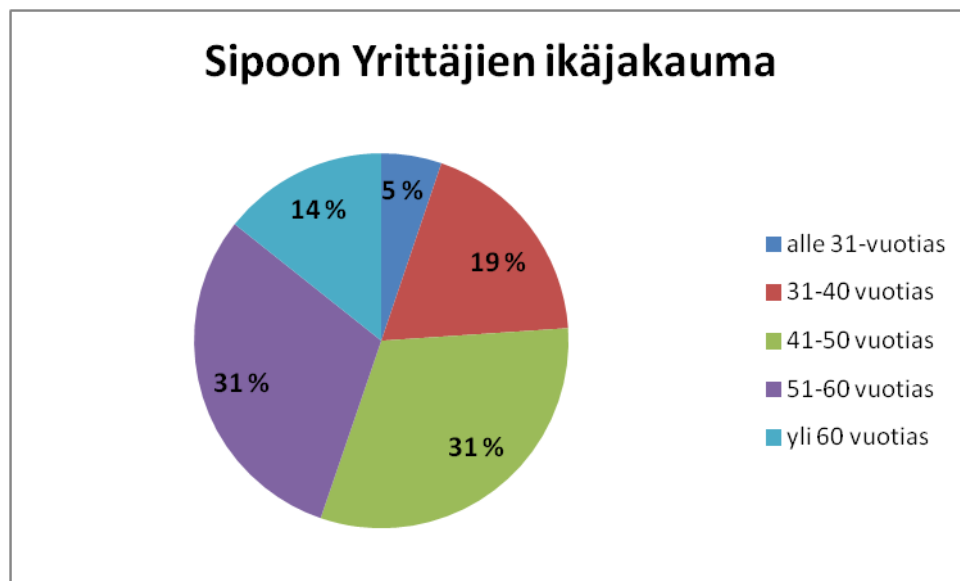
Sipoon yrittäjiin kuuluu jäseniä eri toimialoilta. Toimialajakauma painottuu selkeästi palveluihin ja kaupanalaan (Kuvio 9).



Kuvio 9. Sipoon Yrittäjät 2013. Sipoon yrittäjien toimialajakauma.



Yksinyrittäjiä Sipoon yrittäjistä on 59,3 prosenttia ja alle 10 hengen yrityksiä on 95 prosenttia kaikista jäsenistä. Sipoon yrittäjistä 73,3 prosenttia on miehiä ja loput 26,7 prosenttia naisia. Ikäjakauma painottuu keski-ikäisyyden tienoille. Yli puolet yrittäjistä on 41- 60 vuotiaita (kuvio 10).



Kuvio 10. Sipoon Yrittäjät 2013. Sipoon yrittäjien ikäjakauma.

Sähköpostiviestejä lähetettiin noin 100 kappaletta. Sähköposti sisälsi liitteen, jossa kerrottiin mahdollisuudesta osallistua yrittäjien työhyvinvointitutkimukseen (liite 2) . Osa sähköposteista ei luonnollisestikaan löytänyt tietänsä perille asti, mutta neljä yrittäjää ilmaisi halunsa osallistua tutkimukseen. Viides haastateltava löytyi sosiaalisen median kautta.

## 5.1 Yrittäjien taustat

**Yrittäjä A:** 45-vuotias nainen tekee yksinyrittäjänä toiminimellä liikunta- ja hyvinvointialan töitä sekä kirjoittaa juttuja lehtiin toimittajana. Hyvinvointiala sisältää ryhmä- ja yksilöliikunnanohjausta. Yrittäjä on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja on toiminut itsenäisenä yrittäjänä 7 vuotta.

**Yrittäjä B:** 51-vuotias mies omistaa toiminimipohjaisen, ketjuun kuuluvan elintarvikekaupanalan yrityksen. Alaisia yrittäjällä on yhteensä 16. Koulutustausta on restonomi ja

lisäksi yrittäjä on käynyt Keskon kauppiaskoulutuksen ja yrittäjän ammattitutkinnon. Kauppihana hän on toiminut 2,5 vuotta.

**Yrittäjä C:** 61-vuotias kiinteistöjen hallintaa ja vuokrausta harjoittava yrittäjä. Yritysmuotona on osakeyhtiö. Työllistää itsensä lisäksi neljä ihmistä. Koulutukseltaan hän on tekniikko, enemmänkin työn kautta oppinut (omien sanojensa mukaan). Hän on toiminut yrittäjänä vuodesta 1974.

**Yrittäjä D:** 58-vuotias kukkakaupparyrittäjä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistään on toiminut talousalalla ja päätyi sattuman kautta jatkamaan äitinsä perustamaa kukkakauppaa. Nyt yrittäjyyttä takana jo 15 vuotta. Työntekijöitä yrityksessä on kaksi kokoaikaista ja yksi osa-aikainen.

**Yrittäjä E:** 43-vuotias kuljetusalan yrittäjä. Yrittäjä toimii osakeyhtiömuotoisessa yrityksessään yksin ja tekee itse jakelutyötä. Koulutustaustaltaan hän on ylioppilas ja kuljetuslupaa varten hän on käynyt kuljetusalan yrittäjäkoulutuksen. Yrittäjänä hän on toiminut kaiken kaikkiaan 12 vuotta ja osakeyhtiömuotoisena yritys on toiminut vuodesta 2004.

## 5.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointi on käsitteenäkin moniulotteinen ja se merkitsee yksittäisille ihmisille eri asioita. Heti alkuun haastateltavilta oli mielenkiintoista selvittää, mitä työhyvinvointi juuri heille tarkoittaa. Vastauksista ilmenee, että yrittäjät mieltävät työhyvinvoinnin fyysiseksi, psyykkiseksi ja sosiaaliseksi kokonaisuudeksi. Fyysisen kunnon yhteys työssä jaksamiseen näkyy vastauksissa toisaalta liikunnan harrastamisena, toisaalta myös ergonomiatekijöiden huomioimisena. Yrittäjistä kaikki ovat yli 40-vuotiaita, joten varmasti myös tästä syystä vastauksissa painottuu etenkin fyysisen kunnon ylläpidon tärkeys. Toisaalta "yrittäjämäinen" asenne tulee esille työhyvinvoinnista kysyttäessä erityisesti Yrittäjä C:n vastauksessa: "*Yksinkertaisesti - et on kivaa töissä!*". Yrittäjä D nosti esille työhyvinvoinnin vaikutuksen turhien poissaolojen välttämiseksi.

### 5.3 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijöitä selvitetessä yrittäjiltä kysyttiin ensimmäiseksi, miksi he alun perin lähtivät yrittäjäksi. Syyt ovat moninaiset, mutta vastauksia yhdistää etenkin ajatus itsenäisen työn tekemisestä. Useimmista vastauksista selviää, että myös perheen tuki joko kokemuksen tai taloudellisen turvan kautta nähtiin yrittäjyyttä tukevana tekijänä.

Taulukko 1. Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit.

Yrittäjä	Mikä sai sinut lähtemään yrittäjäksi?
A	"Päätös liittyi ajankäyttöön, ajanhallintaan ja perhe-elämän yhdistämiseen. Lapset olivat pieniä ja oli mielekästä ajatella, että toinen vanhemmista ei tekisi säännöllistä työaika. Oli kokeilunhalua ja itsenäinen työ houkutteli. Miehen vakaa tulotaso tuki päätöstä."
B	"Itsenäisen työ ja ansaintalogiikka houkutteli. Lähisuvun kauppiaasyrittäjät ja kyseisen työn läheltä näkeminen vahvisti päätöstä. Elämäntilanne oli sopiva."
C	"En ole koskaan nähnyt muuta mahdollisuutta itselle. En ole voinut koskaan kuvitella olevani esimerkiksi tehtaassa töissä. Vanhemmatkaan eivät olleet. En voisi olla kenenkään alaisena."
D	"Sattuma! Äitini möi yrityksensä ja jatkajan piti olla selvillä. Tämä kuitenkin perui kaupat viime hetkellä ja sain puhelun äidiltäni. Jätin työni taloushallinnon parissa ja sanoin, että kyllä."
E	"Ajaminen on aina kiehtonut, mutta yrittäjyydessä eniten kiehtoi se, että saa itse vastata omista ajamisista ja ei ole kukaan komentamassa."

Yrittäjyydessä motivoi haastateltavien mukaan vapaus, itsenäisyys, saavutukset ja onnistumiset (niin mitattavat kuin havainnoitavatkin), sekä yhdellä vastaajista (Yrittäjä B) raha oli ensisijainen motivaation lähde (Taulukko 1). Kun yrittäjiltä kysyttiin, ovatko motivoivat tekijät muuttuneet yrittäjyyden aikana, esille nousi muun muassa taloudellinen paine. Yrittäjyyden alkutaipaleella Yrittäjä C:n mukaan jokaisessa markassa piti ikään kuin roikkua kiinni. Yrittäjä A taas pohti, että kokemuksen ja uran myötä on tullut entistä tärkeämmäksi se, että pystyy hiukan valitsemaan toimeksiantoja: mitä tekee ja kenen kanssa. Kukkakauppaa pyörittävällä Yrittäjä D:llä motivoivana tekijänä oli itsenäisyyden lisäksi myös muiden auttaminen. Muiden auttamisella hän tarkoitti erityisesti työllistämisaspektia.

Työssä innostavia asioita yrittäjien mielestä ovat palaute ja asiakkaiden hyvä mieli, luovuus vaikuttamisen mahdollisuus (Yrittäjä A). Yrittäjä C koki voimakkaasti innostuvansa luovuudesta ja kuvaili olevansa "ihminen, joka elää oman pään sisällä". Hänen mielestään oli suunnattoman nautinnollista pähkäillä jatkuvasti erilaisia ideoita ja tapoja toimia, joita muut eivät ehkä ole edes tulleet ajatelleeksi. Yrittäjä B:tä työssään innostaa erityisesti päivien erilaisuus ja asiakaspalvelusta saatu ilo.

#### 5.4 Yrittäjän verkostot

Yrittäjiltä kysyttiin, minkälaisia verkostoja heillä on ympärillään ja minkälaiset verkostot he kokevat kaikkein tarpeellisimmiksi. Yleisesti ottaen yrittäjät mainitsivat tärkeäksi verkostokseen muut samalla alalla olevat tai muuten samanlaisessa elämäntilanteessa olevat yrittäjät (Taulukko 2).

Taulukko 2. Verkostot yrittäjänä.

Yrittäjä	Minkälaisia verkostoja sinulla on yrittäjänä?
A	”Asiakkaat ovat tärkeä verkosto sekä loppukäyttäjät että väliporras (kuntokeskukset). Totta kai toiset vastaavassa tilanteessa olevat yrittäjät. Pidämme aika ajoin muutamana tutun yrittäjän kanssa kahvituokioita, joissa sovimme teeman ja käymme yhdessä keskustelua siihen liittyvistä asioista. Se on tärkeää.”
B	”Tärkeimmät on lähisuku. Nuorempi veli ja isä ovat myös kauppiaita. Myös kollegat, eli toiset kauppiaat ovat tärkeitä. Toki myös tavarantoimittajat ja asiakkaat. Homma on laaja-alaista, lonkeroita voisi levitellä kuinka paljon vain.”
C	”Vaikea ihmissuhde katkaisi suhteet melkein joka paikkaan, uusia suhteita luodaan yhä.”
D	”Perhe, ystävät, harrastukset ja projektit. Verkostojen tulee olla sellaisia, joista saa jotain ja siellä on positiivinen ilmapiiri. Sitä saatavaa voi olla esimerkiksi liikunnan ilo tai nauru hyvässä porukassa.”
E	”Melko heikot verkostot. Saman tyyppisten yrittäjien kanssa jonkinlaista yhteyttä, mutta eipä juuri muuta.”

Suurin osa haastatelluista yrittäjistä kaipaisi enemmän yhteistyötä saman alan yrittäjien kesken. Hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta kaivattiin erityisesti sellaisia verkostoja,

joissa ei ole suoranaisesti asiakassuhdetta, vaan asioista voi puhua avoimesti ja suoraan. Molemmat naiset olivat kiinnostuneita erityisesti mentoroinnista.

## 5.5 Ajanhallinta

Taulukko 3. Yrittäjien työaika.

Yrittäjä	Kuinka monta tuntia viikossa käytät työntekoon?
A	”Työhön käytettävää aikaa on vaikea arvioida, sillä työ ja vapaa aika sekoittuvat helposti. En pidä tunteista kirjaa, mutta olen pyrkinyt vähentämään työtunteja viimeaikoina. Pahimpina viikkoina työtunteja tulee kuutisenkymmentä, toisinaan vain 25.”
B	”Keskimäärin 70 tuntia. Välillä tulee viikkoja, jolloin se on 60 luokkaa”
C	”Fyysinen työ on vähentynyt, ajattelutyö lisääntynyt, joten on vaikea arvioida käytettyjen tuntien määrää, kun pää käy koko ajan. Pyrin siihen, että en olisi toimistolla 8h pidempään päivässä. Nuorempana työtuntimäärät olivat älyttömiä.”
D	”Alkuaikoina käytin työn tekoon noin 70 tuntia viikossa, tein pitkään kahden ihmisen työt luottohenkilön sairastuttua. Nykyisin pidän vapaapäiviä ja lomaa ja pyrin pitämään työmäärän 40 tuntia viikossa.”
E	”Ehkä noin 50 tuntia viikossa.”

Kuten vastauksista huomataan, yrittäjät tekevät pitkää päivää (Taulukko 3). Vastauksissa korostui erityisesti, että yrittäjyyden alkuaikoina työtunnit uhkasivat kasvaa liian suuriksi, mutta liiketoiminnan vakiinnuttua oma vapaa-aika on tullut yhä tärkeämmäksi ja sille annetaan enemmän painoarvoa. Vapaa-ajan ja työajan sekoittuminen tuli esille monen yrittäjän vastauksista ja kovinkaan moni ei pidä säännöllistä seuranta omista työtunneistaan. Yrittäjä A:lla elämäntilanne on muuttunut yrittäjyyden matkassa. Lasten ollessa pieniä ja yritystoiminnan aluillaan omaa vapaa-aikaa oli hyvin rajatusti. Nyt hän pyrkii pitämään kiinni myös omasta harrastusajastaan. Ainaisen dilemman aiheuttaa kuitenkin oma aika vastaan työaika: on vaikeaa sanoa ei, jos asiakkaita olisi tarjolla. *”Ajanhallinnassa kalenteri toimii hyvin, kun muistaa merkitä sinne myös oman ajan”*, toteaa yrittäjä A. Suurin osa yrittäjistä painottaa ajanhallinnasta kysyttäessä vastauksissaan asioiden priorisointia, eli tärkeysjärjestykseen laittamista. Miespuoleiset yrittäjät eivät koe sen kummemmin tarvitsevänsä ajanhallinnan työkaluja, vaan kokevat, että työtä ja vapaa-aikaa ei voi, eikä tulekaan erottaa.

Kun yrittäjiltä kysyttiin, minkälaisiin asioihin he kaipaisivat lisää aikaa, toiveita tuli sekä työ että vapaa-ajan puolelle. Yrittäjillä tuntuu olevan yhtenäinen käsitys siitä, että aika on rahaa. Hallinnolliset työt vievät monelta aikaa ja toisaalta sitä kaivattaisiin enemmän strategia- ja suunnittelutyöhön. Suurimmassa osassa vastauksista painottuu myös oma vapaa-aika ja harrastukset, kuten lukeminen ja liikunta.

## 5.6 Elämäntavat

Yrittäjiltä kysyttiin elintapoihin liittyen syömisestä, liikuntatottumuksista, unesta ja levosta sekä mielenhallinnasta. Yleisesti ottaen yrittäjät olivat yhtä mieltä siitä, että elintavoilla on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja heillä tuntui olevan varsin realistinen käsitys siitä, kuinka näihin asioihin voi itse vaikuttaa. Ravitsemuksen osalta haastavimmaksi yrittäjät kokivat syömisrytmittämisen päivän mittaan tasaisesti. Moni totesi, että kalenteriin pitäisi yhtä lailla merkitä aikaa syömiselle kuin muille toiminnoille. Yrittäjistä naiset tuntuivat omasta mielestään olevan tyytyväisimpiä ravitsemukseensa. Suurin osa yrittäjistä tunnisti kasvisten osuuden jäävän annoksissa liian vähäiselle painoarvolle.

Liikuntatottumusten osalta kaikilla yrittäjillä liikunta on jollain tasolla päivittäisessä arjessa mukana. Yrittäjä A:lla toimialan luonteen ja työn fyysisyyden takia, tulee liikuttua jopa liiaksi ja koska työssä liikuntasuoritteita ei pysty aina valitsemaan luonnollisesti-kaan sen hetkisten tuntemusten mukaan, palautuminen on ajoittain haastavaa. Toisaalta yrittäjän mielestä olisi nautinnollista liikkua myös vapaa-ajalla, mutta kokonaiskuormittuminen on suunniteltava tarkoin. Yrittäjä E tunnusti liikkuvansa ehdottomasti liian vähän. Muut yrittäjät tietävät liikkuvansa yleisiin suosituksiin nähden varmasti kohtuullisen hyvin, mutta kaipaivat oman hyvinvoinnin tueksi lisää liikuntaa, nimenomaan hikiliikuntaa. Liikuntatottumuksiin tuo haasteita tasapainottelu levon ja liikunnan välillä vapaa-ajan ollessa niukkaa ja rajoitettua.

Unen kohdalla suurimmalla osalla yrittäjistä tuntui olevan haasteita. Kaikki yrittäjät toivovat nukkuvansa enemmän. Moni toi esille unen merkittävät vaikutukset muun muassa painon hallintaan ja palautumiseen.

Yrittäjien rentoutumiskeinot ovat yksilölliset (Taulukko 4). Toiset nauttivat liikunnasta, toiset lukemisesta, mutta suurimmalla osalle rentoutumisessa korostuu jokin päivittäisestä työstä poikkeava.

Taulukko 4. Yrittäjien rentoutumiskeinot.

<b>Yrittäjä</b>	<b>Miten rentoudut?</b>
<b>A</b>	”Joogalla, koiran kanssa ulkoilemalla ja lukemalla.”
<b>B</b>	”Ulkoilemalla ja on mukava osallistua kaiken maailman kissanristiäisiin ja tavata ystäviä. Ihmisten tapaaminen on rentoutumista, kun pääsee muihinkin sosiaalisiin ympyröihin.”
<b>C</b>	”Otan jonkin tieteellisen julkaisun ja rupean lukemaan.”
<b>D</b>	”Miehen vanhempien mökillä Sastamalassa. Siellä on pakko rentoutua, kun ei voi tehdä mitään, ei ole edes sähköä. Kun tein töitä paljon, pelasin golfia. Siihen oli pakko keskittyä kolmeksi tunniksi ja oli hyvä keino saada ajatukset työstä.”
<b>E</b>	”Etupäässä lepäämällä tai nukkumalla. Musiikin kuuntelu tai esimerkiksi piristävä lenkki tai laskettelupäivä rentouttavat. Tärkeintä on tehdä jotain muuta hommaa, kun mitä päivisin tekee.”

Kun yrittäjiltä kysyttiin, mikä neljästä osa-alueesta (ravinto, liikunta, uni, mielenhallinta) tuntuu tällä hetkellä haastavimmalta, suurin osa painotti unta ja sen vaikutusta muihin toimintoihin. Kaksi yrittäjistä toi esille myös mielenhallinnan ja unen syy-seuraussuhteen. Kaksi viidestä yrittäjästä koki myös liikunnan lisäämisen erittäin tärkeänä.

Taulukko 5. Yrittäjien työterveyshuolto.

Yrittäjä	Oletko järjestänyt itsellesi työterveyshuollon?	Oletko tietoinen Kelan tuesta yrittäjän ennaltaehkäiseviin työkykyä tukeviin toimintoihin ja sairaudenhoitoon?
A	"En ole. Työkyvyttömyys suurin riski. Maksan YELiä varmasti enemmän, kun moni muu."	"En ole tietoinen. Yrittäjyydessä vastenmielistä kaikki rahaneuvottelut."
B	"Ainakin maksan sellaisesta."	"Itseasiassa en muista kuulleen."
C	"En ole."	"En ole tietoinen Kelan korvausjärjestelyistä, suhtaudun skeptisesti yhteiskunnan tarjoamiin tukiin."
D	"En."	"En ole tietoinen."
E	"Tällä hetkellä ei ole. Koin palvelun laadun surkeaksi, joten irtisanoin sen."	"Tiesin. Muistan lukeneeni jostain."

Kuten voidaan huomata, yrittäjät eivät juurikaan ole tietoisia Kelan tuesta yrittäjien itsensä työhyvinvointipalveluihin (Taulukko 5). Tällä hetkellä vain yksi viidestä yrittäjästä on järjestänyt itselleen työterveyshuollon palveluita. Hyvinvointibarometrin tulos oli vastaava: vain viidesosa yksinyrittäjistä oli järjestänyt itselleen työterveyshuollon.

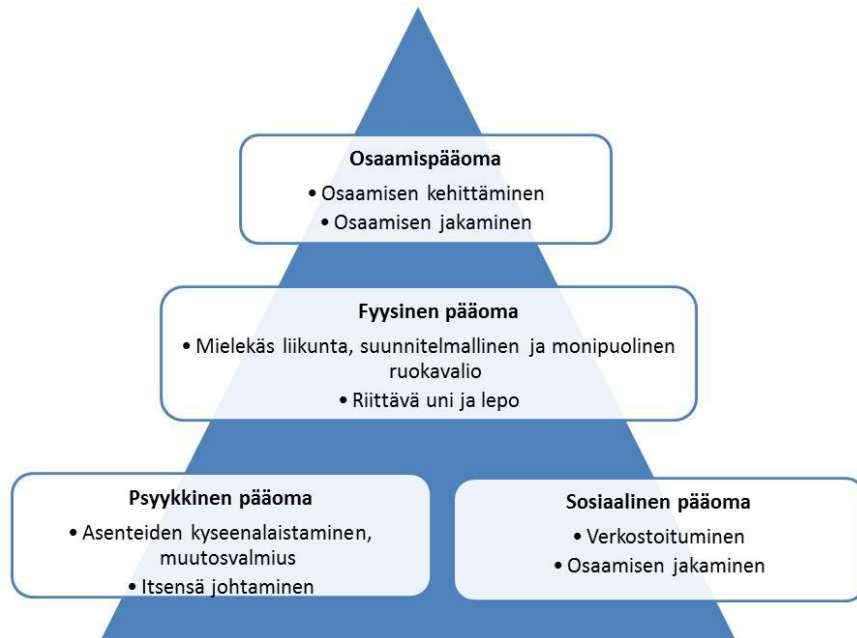
### 5.7 Yrittäjän työhyvinvoinnin neljäs elementti: luovuus ja tietopääoman kehittäminen työhyvinvoinnin tukena

Tietopääoma rakentuu yrityksessä toimintaympäristön, organisaation ja yksilön ympärille. Jatkuvan liiketoiminnan kannalta on tärkeää kyetä ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia ja reagoida niihin ajoissa, aktiivisesti ja oivaltavasti. Kilpailukyvyille taas erityisen tärkeää on uudistumiskyky ja sen johtamisen eri ulottuvuudet. Tietopääomaan kuuluu myös erittäin tärkeä kolmas ulottuvuus: innovaatio-osaaminen. Monen menestystarinan, kuten Nokian, taustalla juuri luovuus on ollut merkittävimpiä tekijöitä. Luovuuden takana on aina yksilö ja hänen tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa sekä taito yhdistellä näitä yllättävillä tavoilla. Luovuudella on paljon suurempi merkitys, kuin ai-



noastaan toimia uusien innovaatioiden synnyttäjänä. Yhä useammalle luovuuden toteuttaminen on merkityksellisempää ja tärkeä osa ihmisyyttä. Luovuus lisää täyttymyksen tunnetta ja hetkiä, joita on muulla tavoin vaikea saavuttaa. Luovuus onkin ehtymättömän innostuksen ja energian lähde, josta on mahdollista ammentaa käsittämättömiä voimavaroja. Sosiaalisella ympäristöllä on suuri merkitys luovassa kehittämistyössä - palautteella voidaan joko kannustaa tai lannistaa innovaattoria. Tutkimusten mukaan luovuus on enemmän kiinni elämäkaaresta ja urakehityksestä kuin pelkästä persoonallisuudesta. Luova tietopääoma on osa ihmisen kokonaisvaltaista olemusta, jossa suhteilla ja oppituilla taidoilla hyvin suuri merkitys. (Stähle & Wilenius 2006, 180-181.) Niiden avulla ihminen pystyy selviytymään omassa elinympäristössä ja suoriutumaan työtehtävissään sujuvammin ja luotettavammin. Osaaminen on myös keino saada oma paikkansa ja arvostuksensa sosiaalisissa yhteisöissä. (Viitala 2008, 112.)

Luova tietopääoma kehittyy aina yksilön ja ympäristön voimasta. Luovuutta löytyy kaikista, mutta pääomaksi sitä voidaan hyödyntää luovuutta jalostamalla. Tämä edellyttää erilaisia valmiuksia, kuten rohkeutta, oppimiskykyä ja osallisuutta. Rohkeutta voi harjaannuttaa negatiivisten ja positiivisten tunteiden hallinnalla. Toiseksi tarvitaan oppimiskykyä. Kasvavat ammattitaidot vaatimukset ja verkostoitumisen tärkeys edellyttävät jatkuvaa oppimista perustaitojen ja ammattitaidon osalta. Luova tietopääoma syntyy kolmesta elementistä: tiedosta, liittymisestä ja innostuksesta. Ihmisen ollessa osana tietovirtaa, hän kykenee hankkimaan tietoa, olemaan mukana keskusteluissa ja tuottamaan uusia näkemyksiä ja ratkaisuja. Jotta tietovirroissa voidaan olla mukana, se vaatii vahvaa linkittymistä toisten ihmisten kanssa. Aktiivinen tiedon käsittely muiden kanssa tuottaa energiaa ja virittää uusia ideoita. Mitä enemmän ihminen keskittyy asioihin, jotka häntä innostavat, sitä enemmän hän saa energiaa. Mitä enemmän taas ihminen huokuu energiaa, sitä enemmän hänellä on vetovoimaa, josta muut ihmiset haluavat päästä osallisiksi. Näin syntyy itse itseään ruokkiva kehä, luova pyörre, jonka ansiosta ihmisen sisäinen tyytyväisyys sekä merkitys muille lisääntyvät. (Stähle & Wilenius 2006.)



Kuvio 11. Yrittäjän työhyvinvoinnin elementit.

Pienyrittäjä on yrityksensä tärkein pääoma. Ihminen kykenee panostamaan fyysiseen hyvinvointiinsa silloin, kun hänellä on siihen tarpeeksi aikaa ja voimavaroja. Aikaa ja voimavaroja vapautuu, kun ymmärretään kiireen ja stressin suurin aiheuttaja: epävarmuus. Hallinnan tunteen puute ja epävarmuus lamaannuttavat ja vievät aikaa muun muassa luovalta työn kehittämiseltä. Ne aiheuttavat stressiä, minkä takia on vaikeaa keskittyä omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin juuri silloin, kun sille olisi eniten tarvetta. Tällöin riittävä osaamisen varmistaminen, oikeanlaisten verkostojen luominen ja monipuolisuus itsensä kehittämisessä auttavat tuomaan hallinnan ja turvallisuuden tunnetta. Osaamisen kehittäminen taas avaa uusia näkökulmia ja parhaimmassa tapauksessa muokkaa vanhoja toimintatapoja ja edistää nykyelämässä tarpeellista muutosvalmiutta. Osaaminen muuttuu merkittäväksi, kun se otetaan käyttöön ja sitä jalostetaan oikealla tavalla. Energiaa vapautuu tällöin käytettäväksi myös fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimiseen, ja epävarmuustekijöiden poistaminen vaikuttaa osaltaan myös uneen. Kun fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin pohja on luja, riittää voimavaroja myös hyvinvoinnin neljänteen elementtiin: osaamisen kehittämiseen ja luovuuden hyödyntämiseen (kuvio 11). Näitä neljää osa-aluetta kehittäen, ne muuttuvat yrittäjän pääomaksi, joka siirtyy osaksi yrityksen aineetonta pääomaa. Nämä neljä elementtiä ruokkivat toinen toisiaan ja muodostavat hyvän pohjan yrittäjän työhyvinvoinnille. Käytäntöjä on mahdollista jalkauttaa eteenpäin laadukkaasti johtamisen ja hyvän esimerkin avulla.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelujen tuloksia ja pohditaan sopivia käytäntöjä yrittäjien työhyvinvoinnin tueksi teoriaan ja tutkimuksen tuloksiin viitaten.

Tietämys, kiinnostus ja ymmärrys kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista on kasvanut viime vuosina ja tietoutta on saatavilla monista eri lähteistä. Yrittäjät mieltävät hyvinvoinnin erilaisiksi, toisiaan hyödyntäviksi kokonaisuuksiksi, joilla kaikilla on oma tärkeä merkitys työkykyä ja terveyttä tarkastellessa. Tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien keski-ikä oli 51,6 vuotta ja näin on myös luonnollista, että fyysinen kunto ja sen kohentaminen painottui yrittäjien vastauksissa. Mielenkiintoista on, että vastaajista vanhin (61-vuotias) nimesi työhyvinvoinnin ehdottomasti tärkeimmäksi kriteeriksi: *"et on kivaa töissä"*. Uuden Z-sukupolven asenteissa korostuu paljon nautinnon, itseohjautuvuuden ja kokemusten hakeminen työstä, mutta merkille pantavaa on, että myös vanhemmassa sukupolvessa löytyy niitä, joille työn täytyy olla merkityksellistä ja miellyttävää. Ehkä hyvinvointi, positiivinen suhtautuminen ja jaksaminen ovatkin juuri mahdollistuneet pitkälti sen perusteella, että on ensin tiedostanut omat kykynsä, rajansa ja uskaltanut valita oman tien yrittäjänä. Ikä ei ole missään nimessä este sille, voiko ihminen olla innostunut työstään. Tämän todistaa myös Taloussanomissa 19.1.2015 julkaistu tutkimus, jossa todetaan, että esimies vie työkyvyn helpommin kuin ikä. (Taloussanomien b.)

Motivaation säilymiseen työssä vaikuttaa moni seikka yhdessä ja erikseen. Selkeästi suurin osa yrittäjistä koki motivoivimmiksi tekijöiksi työssään autonomian ja itsemääräämisoikeuden. Psykkisen hyvinvoinnin pohja taas rakentuu hallinnan tunteesta ja siitä, mitä enemmän koemme voivamme vaikuttaa työhömmä ja elämäämmä. Vapauden tunne vaikuttaa varmasti osaltaan siihen, miksi yrittäjät ovat palkansaajia tyytyväisempiä työhönsä. Kappaleessa 3.10 esiteltiin elämänhallintataitoja ja nykypäivän työelämässä vaadittavia metataitoja. Elämänhallinnan avaintekijöinä voidaan pitää omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, itsenäisen työskentelyn ja ajankäytön hallintaa sekä ongelmanratkaisutaitoja. Juuri nämä olivat asioita, joiden mukaan yrittäjät motivoituvat. Vastauksissa painottui työn ja perhe-elämän parempi yhdistäminen, autonomia ja aito kiinnostus toimialaa ja käytännön työtä kohtaan.

Raha ei näyttele kovinkaan suurta roolia haastateltujen motivoitumisessa. Tähän voi vaikuttaa, se että suurimmalla osalla yritystoiminta on jo vakiintunutta. Hallinnan tunteen puuttumisen ja ulkopuolelta tulevan paineen tiedetään taas lisäävän avuttomuutta, sairastelua ja masentuneisuutta. Näitä tavataan pienyrittäjien keskuudessa vähemmän osaltaan varmasti myös juuri sen takia, kun työhönsä on mahdollista vaikuttaa.

Jos pienyrittäjyyden etu on se, että työ on monipuolista, autonomista ja omaa osaamistaan on mahdollisuus käyttää monella eri tavalla, verkostoituminen ja yhteistyö näyttävät olevan pienyrittäjyyden kulmakiviä. Teoriasta selviää sosiaalisten suhteiden ja verkostoitumisen tärkeys. Erityisesti kehitysnäkymien pohdinnassa sosiaalisella verkostolla on merkittävä rooli. Pienyrittäjällä verkostot saattavat jäädä melko vähäisiksi, vaikka tuelle olisi selkeästi tarvetta. Haasteina verkostojen luomisessa yrittäjät kokivat jatkuvan kiireen ja toisaalta puutteen verkostoitumismahdollisuuksien tarjonnassa. Silti tukea kaivattiin - miehet enemmän saman alan yrittäjistä, naiset ulkopuolisista mentoreista. Juuri mentorointi voisikin olla erittäin tärkeä tuki pienyrittäjille, jolloin asioista olisi mahdollista puhua avoimesti ja suoraan ja saada ehkä hieman ulkopuolista, virkistävää näkemystä ongelmatilanteisiin. Monella myös perhe korostui tukiverkkona, mikä on ehdottoman tärkeää, kuten teoriankin valossa kävi ilmi. Tärkeää olisi kuitenkin myös rohkeasti verkostoitua työyhteisön ja kodin ulkopuolelle, jotta työstä aiheutuva ajoittainen stressi ei kuormittaisi liikaa perhesuhteita.

Selkeä ero yrittäjien ja palkansaajien välillä näyttää olevan ajanhallinta. Työntekijät pitävät luonnollisesti kirjaa työajan puitteissa työtunneistaan, mutta yrittäjillä viikoittaisten työtuntien seuranta ei ollut selkeästi yhtä tärkeää. Yleisesti työelämä on melko aikaperusteista ja kellokorttia saatetaan seurata enemmän kuin itse työn tuloksia. Yrittäjillä taas vastuu ja asioiden hoituminen ajallaan aiheuttavat helposti vapaa-ajasta tinkimisen. Suomessa yli kolmasosa yrittäjistä tekee yli 50- tuntista työviikkoa. Samansuuntaista viitettä antoi myös haastattelututkimus, vaikka yrittäjän työviikot voivat vaihdella paljonkin. Naiset olivat selvästi halukkaampia erottamaan työtä ja vapaa-aikaa. Silti suurin osa yrittäjistä toivoi lisää vapaa-aikaa.

Työssä suunnittelulle ja strategiaan asioihin tuntui jäävän liian vähän aikaa. Kokonaisvaltainen ajanhallinta, toimivaa työkalua käyttäen, voisi tuoda lisää aikaa sekä työn luovalle puolelle että vapaa-aikaan. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että myös ne omat voimavarot tuovat hetket pääsevät kalenterissa arvoiseensa asemaan ja ainainen luopuminen omasta ajasta pitäisi olla mieluummin poikkeus kuin sääntö. Oman osaamisen kehittäminen ja sosiaalisten verkostojen tuoma tuki myös vapauttavat aikaa ja innostavat tulevaisuuden visioiden kehittelyyn.

Elämäntapatekijät vaihtelivat yrittäjillä työn luonteen takia. Osalla työ fyysisempää ja jopa melko kuormittavaa, osalla päivittäinen aktiivisuus taas jää hyvin vähäiseksi. Moni yrittäjästä mainitsi liikkuvansa yleisiin suosituksiin nähden kohtuullisesti, mutta omasta mielestään liian vähän. Tämä antaa hyvän pohjan motivaatiolle, sillä ymmärrys fyysisen kunnon tärkeydestä tuli selkeästi esille. Kuormituksen ja levon suhde askarrutti yrittäjiä itseään. Yrittäjät kaipaisivat tukea lähtötilanteen kartoittamiseksi, järkevän liikuntasuunnitelman tekemiseksi ja omaan arkeen sopivien ravitsemustottumusten parantamiseksi. Hyvinvointiyrittäjällä taas tasapainoilu fyysisen työn ja omien harrastusten välillä mietitytti. Uni, lepo ja mielenhallinta olivat yhteisiä kehityskohteita kaikille haastatelluille. Yrittäjät itse totesivat parhaiksi rentoutumiskeinoikseen toiminnot, jotka poikkeavat työstä.

Kuten Suomen Yrittäjien Hyvinvointibarometrissä selvisi, suurimmat koetun stressin aiheuttajat yrittäjillä olivat huoli yrityksen taloudesta ja runsas työtuntien määrä. Tässäkin tutkimuksessa eniten työtunteja tehneet kärsivät selvästi enemmän uniongelmista. Vaikka miesyrittäjät eivät kokeneet työn ja vapaa-ajan erottamista niin tarpeelliseksi, jonkinlaiselle työstä irrottautumiselle ja rentoutumiselle olisi tarvetta. Osa kaipasi vapaa-ajan sosiaalisia suhteita. Ehkä juuri tehokkaasta ajankäytöstä ja hallinnasta sekä ystävien tapaamisesta kuntoilun merkeissä, voitaisiin saada monta terveyshyötyä samanaikaisesti. Tärkeintä olisi, että yrittäjät tunnistaisivat omat, ainutlaatuiset keinonsa rentoutumiseen. Niiden hetkien tärkeys palautumisen kannalta tulisi omaksua, jolloin omasta ajasta tinkiminen ei olisi niin helppoa.

Viidestä yrittäjästä vain yksi oli järjestänyt itselleen työterveyshuollon. Tulos seuraa samaa linjaa kuin Hyvinvointibarometrissä: yksinyrittäjästä vain viidesosalla oli itselleen

työterveyshuolto järjestettynä. Mielenkiintoista oli myös se, että vain yksi yrittäjästä tiesi Kelan melko kattavasta tuesta yrittäjän työterveyshuollon järjestämiseksi. Tätä tietoutta pitäisi ehdottomasti lisätä, sillä mitä pienempi yritys kyseessä, sitä enemmän toiminta perustuu yrittäjän omaan työpanokseen ja sitä suurempi riski yrittäjän menetetty terveys on liiketoiminnalle.

Tutkimuksen perusteella yrittäjät tarvitsevat ehdottomasti erityisesti verkostojen kautta tukea hyvinvoinnin kaikilla osa-alueilla. Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lisäksi neljäs elementti, tietopääoman kehittäminen, tulisi ottaa huomioon liiketoiminnan jatkuvuuden, ammattiosaamisen ja voimavarojen riittävyyden varmistamiseksi. Luovuuden kautta kokemusta ja osaamista tulisi jatkuvasti jalostaa pääomaksi, verkostoitumista hyödyntäen. Seuraavaksi tärkeimpiä toimenpiteitä hyvinvoinnin edistämiseksi yrittäjillä:

- Hyvinvointiin panostaminen osaksi riskienhallintaa
- Laadukkaan johtamisen tärkein edellytys hyvinvoiva yrittäjä
- Elämänhallintataidot hyvinvoinnin perustana (itsetuntemus, ajanhallinta, oppimisen halu, ongelmanratkaisutaito)
- Rohkeus verkostoitua (aluejärjestöt, yrittäjille tarjottavat palvelut, mentorointi, tapahtumat, kiinnostavat seminaarit)
- Fyysisen kunnan kartoitus ja omaan arkeen toimiva kokonaisvaltaista hyvinvointia edistävä suunnitelma
- Uneen apua omista rentoutumiskeinoista, ulkoliikunnasta, tasaisista ruokailuväleistä ja stressin hallinnasta

Tutkimuksen pohjalta tehtiin internetsivut, joiden tarkoituksena on tuottaa informaatiota työhyvinvoinnin suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta pienyrityksessä. Internetsivuille on koottu nimenomaan yrittäjälle itselleen hyödyllistä tietoutta, linkkejä, koulutustarjontaa, tutkimustuloksia ja verkostoitumismahdollisuuksia (kuvio 12).

# Terve yrittäjä - terve yritys

[Etusivu](#) [Tutkimusta](#) [Tietoutta](#) [Ota yhteyttä](#)



## Yrittäjä

Olet yrityksesi tärkein  
voimavara

- Pidä itsestäsi huolta!

Kuvio 12. Terve yrittäjä –etusivu. <http://mariaihalainen.wix.com/terveyrittaja>

Tutkimuksesta on mahdotonta vetää yleispäteviä johtopäätöksiä sen suppeuden takia. Yksin - ja pienyrittäjien haastattelemisen kuitenkin konkretisoi parhaimmillaan yrittäjyyden positiivisia ja negatiivisia puolia. Tuloksissa näkyi selvä yhteys aiempiin ja laajempiin tutkimuksiin. Toimialalla on suuri merkitys siihen, millaisia haasteita työ aiheuttaa hyvinvoinnille. Toisilla työ on hyvin fyysistä, toisilla taas melko staattista. Osalle yritys on pääelinkeino, joillekin vain osa perheen tulonlähteestä. Myös yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttaa siihen, minkälaisiin asioihin keskitytään. Yrittäjän hyvinvointi on tärkeää oman työssä jaksamisen, jatkuvan kehittymisen, laadukkaan johtamisen, terveydenhuoltokustannusten ja liiketoiminnan jatkumisen kannalta. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi yhdistettynä tietojen, taitojen ja luovuuden kehittämiseen, ovat pohja terveelle yritykselle. Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi aineettoman pääoman rakentuminen yrittäjyyden aikana. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka aineeton pääoma kehittyy iän, osaamisen ja kokemuksen myötä ja miten yrittäjä hyödyntää sitä päivittäisessä työssään.

## Lähteet

Ahonen, G. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Tammerprint Oy. Tampere

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Helsinki.

Aura, O., Ahonen, G., Ilmarinen, J., 2011. Tutkimusraportti - Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Exenta Oy. Helsinki.

Day, A., Kelloway, K. & Hurrell, J. 2014. Workplace Well-being - How to build psychologically healthy workplaces. WILEY Blackwell.

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. WSOYpro Oy. Helsinki.

Haukka, M. 2012. Työhyvinvoinnin johtamisella tulosta ja työniloa - HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu. Multiprint. Vantaa.

Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Talentum. Helsinki

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna

Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Kansikas, J., 2007. Kasva yrittäjyyteen. Talentum. Helsinki.

Lehti, E., Rope, T., Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän?. WS Bookwell Oy. Juva.



- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Talentum. Helsinki.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOY. Helsinki.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Juva.
- Pekkala, A. 2011. Mestaruus pääomana - huippu-urheilun tuottama pääoma yrittäjäksi ryhtymisen kannalta. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä?. WSOYPro Oy. Helsinki.
- Riikonen, H. 2014. Liikunnan harrastamisen yhteys koettuun työkykyyn ja sairaspöissa-  
oloihin. Liikuntalääketiede. Itä-Suomen yliopisto.
- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Sophi. Jyväskylä.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYPro. Juva.
- Ståhle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma - tulevaisuuden kestävä kilpailuetu.  
Edita. Helsinki.
- Taloussanomat. 3.10.2006. Yrittäjä ei huolehdi itsestään.
- Tamminen, N., Solin, P. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Juvenes Print. Tam-  
pere.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Juva.

Painamattomat:

Duodecim. Terveyskirjasto. Luettavissa:

[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=kha00013](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=kha00013). Luettu: 29.12.2014.

Hahti,T. Helsingin Sanomat. 2015. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/tyoelama/a1424427813694?jako=0335ac0c5d210442011cb65b9a95e67a&ref=fb-share>. Luettu: 22.2.2015.

Kela. Yrittäjän työterveyshuollon korvausten määrä. Luettavissa:

[http://www.kela.fi/yrittaja\\_maara](http://www.kela.fi/yrittaja_maara). Luettu: 4.10.2014.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampereen Yliopisto. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1>. Luettu: 18.1.2015.

Kuntoutussäätiö. Tyhy-opas. Luettavissa:

[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf). Luettu 22.9.2014.

Kuuluvainen,V. Pro Gradu. 2013. Jyväskylän Yliopisto. Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. Luettavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41156/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201304081402.pdf?sequence=1>. Luettu 16.9.2014.

Mennelin,I. & Ojala,M. 2011. Työhyvinvointi ja jaksaminen. Case: Koillis-Helsingin yrittäjät. Luettavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30347/Opinnaytetyo\\_2011.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30347/Opinnaytetyo_2011.pdf?sequence=1). Luettu: 2.12.2014.

Puhakka, V. 2003. Yrittäjyyden keskeinen taito - taito luoda liiketoimintamahdollisuuksia. Luettavissa: [http://lta.hse.fi/2003/4/lta\\_2003\\_04\\_d7.pdf](http://lta.hse.fi/2003/4/lta_2003_04_d7.pdf). Luettu: 27.10.2014.

Taloussanomat 1.2.2010. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2010/02/01/nain-paljon-maksaa-poissaolosi-toista/20101280/139> Luettu 22.9.2014.

Taloussanomat a. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2013/08/27/tutkimus-yrittaja-nauttii-tyostaan-enemman/201311861/137?pos=related> luettu 30.9.2014.

Taloussanomat b. Luettavissa: [http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2015/01/19/esimies-vie-tyokyvyn-helpommin-kuin-ika/2015622/139?n=1&ref=low\\_story\\_list](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2015/01/19/esimies-vie-tyokyvyn-helpommin-kuin-ika/2015622/139?n=1&ref=low_story_list). Luettu 20.1.2015.

TeKes 2004. Aineettoman pääoman johtaminen - työkirja. IC Luettavissa:

<https://www.tekes.fi/Julkaisut/aineeton.pdf>. Luettu 14.11.2014.

Tilastokeskus a.) . Luettavissa: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html>. Luettu 5.11.2014.

Tilastokeskus b.) . Luettavissa: [http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-09-24\\_002.html?s=0#2](http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_002.html?s=0#2) Luettu 30.9.2014

Tyhyopas. 2007. Luettavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Luettu: 4.10.2014.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa. 2005. Luettavissa:

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus\\_Suomessa\\_ja\\_sen\\_painoalueet\\_terveyden\\_ja\\_turvallisuuden\\_nakokulmasta\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoalueet_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi.pdf). Luettu: 20.10.2014

Työterveyslaitos. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto\\_s1\\_1.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s1_1.html). Luettu 02.9.2014.

Työterveyslaitos. Työpiste. 2012. Luettavissa:

[http://tyopiste.ttl.fi/Duunitohtorit/Sivut/Sosiaalinen\\_paaoma\\_mista\\_on\\_kyse.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Duunitohtorit/Sivut/Sosiaalinen_paaoma_mista_on_kyse.aspx).

Luettu: 18.1.2015.

Saarni, H. ym. Työterveyshuolto ja pk-yrittäjien terveyden ja jaksamisen edistäminen.

2005. Luettavissa: [http://www.ebm-](http://www.ebm-guidelines.com/dtk/ltk/avaa?p_artikkeli=ttl00245&p_haku=hoitosuositus)

[guidelines.com/dtk/ltk/avaa?p\\_artikkeli=ttl00245&p\\_haku=hoitosuositus](http://www.ebm-guidelines.com/dtk/ltk/avaa?p_artikkeli=ttl00245&p_haku=hoitosuositus). Luettu

12.10.2014

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatioissa. Kuinka aineetonta pääomaa

kasvatetaan. Tampereen Yliopisto. Tampere.

Suomen yrittäjät 2014. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: [http://www.yrittajat.fi/fi-](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/)

[FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/). Luettu: 23.11.2014.

Syty 2000 työterveyshuolto-oppas. Luettavissa:

<http://www.syty2000.fi/files/pdf/94/tyoterveyshuoltooppas.pdf>. Luettu: 12.9.2014.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista - osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan

Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vitanen, M., 2011. Työterveyslaitos. Työkyvyttömyyden psykososiaaliset riskitekijät.

Luettavissa:

[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tmps.fi%2Fuploads%2Fmateriaalit%2FTy%25C3%25B6el%25C3%25A4m%25C3%25A4%2FKokkola\\_140911.ppt&ei=qjdGVNSkHsu9ygOY8oGIDw&usg=AFQjCNHviRzsYQwbVjubnZx4EsOQzbj2ag&bvm=bv.77](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tmps.fi%2Fuploads%2Fmateriaalit%2FTy%25C3%25B6el%25C3%25A4m%25C3%25A4%2FKokkola_140911.ppt&ei=qjdGVNSkHsu9ygOY8oGIDw&usg=AFQjCNHviRzsYQwbVjubnZx4EsOQzbj2ag&bvm=bv.77880786,d.bGQ)

[880786,d.bGQ](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tmps.fi%2Fuploads%2Fmateriaalit%2FTy%25C3%25B6el%25C3%25A4m%25C3%25A4%2FKokkola_140911.ppt&ei=qjdGVNSkHsu9ygOY8oGIDw&usg=AFQjCNHviRzsYQwbVjubnZx4EsOQzbj2ag&bvm=bv.77880786,d.bGQ). Luettu 4.8.2014.

Yrittäjyyskoulu - ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Monikansallinen metaforatutkimus. Luettavissa:

[http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden\\_oppia/dokumentit/document.asp?UID=12812&docID=122](http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=12812&docID=122). Luettu: 16.11.2014.

Yrittäjyyskoulu - ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta Yrittäjien erilaisuus. Luettavissa:

[http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden\\_oppia/dokumentit/document.asp?UID=12812&docID=122](http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=12812&docID=122). Luettu: 17.11.2014.

## Liitteet

### Liite 1. Yrittäjyysaiheiset metaforat ympäri maailmaa

Luokittelu laadullisen ryhmittelyn mukaan	Vertauskuvat eli metaforat
<b>Luovuus ja aktiivisuus</b>	talon rakennusta hartiapankilla, työtä vuorotta, kokeilevuutta, selviytymistä, kokeilunhalua, opettelemista, oman elämän hallintaa, innovatiivisuutta, väsymättömyyttä, luomisen tuskaa, asiantuntevuutta ja muuntautumiskykyä
<b>Erityisominaisuudet</b>	palvelualttiutta, optimismia, penninvenytystä, realismia, itseluottamusta, vastuullisuutta, vapaachtoinen orjuus, unelma, matkalla olemista, sitoutuneisuutta, suhteiden hyväksikäyttöä, tulevaisuuden uskoa, veromätkyjä, koulu, unelmien toteutusta, pysähtymättömyyttä ja lupauksen pitämistä
<b>Koneisto tai muu fyysinen objekti</b>	Kantava pilari, prässi, kuminauha, puskuetraktori, moottori, generaattori, robotti, ikiliikkuja, jousi ja sisuaski.
<b>Luonto</b>	myrskyinen meri, puro, virta, henki ja elämä, ylämäki- alämäki, kipinä, aamurusko, auringonpaiste, muurahaiskeko, kuohuva koski, tähden lento
<b>Urheilu ja pelit</b>	arpapeliä, kilpajuoksua, estejuoksua, kestävyyslaji, vuorikiipeilyä, maratonjuoksua, painimista, uhkapeliä ja suunnistusta
<b>Seikkailu, sota, taistelu</b>	seikkailu, taistelutahtoa, kukkulan valloitusta, panos venäläisessä ruletissa, nuoralla tanssimista, kapinamieltä, tien raivaamista ja löytöretkeilyä

<b>Sairaudet, taudit</b>	mielenhäiriö, pakkomielle, infarktialttiutta, addiktio, obsesio, hullun hommaa stressiä, yhteiskunnan parantaja ja sukuvika
<b>Ravitsemus</b>	ruokaa, nälkää, leipää ja sekametelisoppaa

Liite 2.



Arvoisa yrittäjä!

Tiedäthän, että olet yritystoimintasi tärkein lenkki ja hyvinvointisi on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa. Yrittäjänä kannat huolta yrityksen kannattavuudesta, toimit hyvin tärkeänä osana ydinosaa ja hoidat vielä hallinnolliset työt. Tällöin oma hyvinvointi ja siitä huolehtiminen saattaa jäädä jalkoihin.

Opiskelen yrittäjyyttä ja johtamista Haaga- Helia Ammattikorkeakoulussa. Aikaisemmalta ammatiltani olen liikunnanohjaaja ja tehnyt monenlaista valmentamisen parisissa. Tarkoitukseni on tulevaisuudessa olla tukemassa nimenomaan yrittäjien työhyvinvointia ja auttaa terveen yrityskulttuurin luomisessa. Teen parhaillaan tutkimusta yrittäjien työhyvinvoinnista ja tarvitsisin siihen muutamia haastateltavia. Haastattelu voidaan tehdä kasvotusten, puhelimesta tai sähköpostin välityksellä ja siinä menisi noin 20-30 minuuttia. Olisin kovin kiitollinen, jos voisit olla apuna ja vastata muutama kysymykseen yrittäjäksi ryhtymisen motiiveista, ajanhallinnasta, aineettomasta pääomasta ja elintavoista.

Lähetämällä sähköpostilla yhteystietosi osoitteeseen: [maria.ihalainen@icloud.com](mailto:maria.ihalainen@icloud.com), annan mielelläni lisätietoja ja voimme sopia yhteisen haastatteluajan toiveidesi mukaan.

Energistä ja mukavaa työpäivää Sinulle!

Ystävällisin terveisin,

Maria Ihalainen

[maria.ihalainen@icloud.com](mailto:maria.ihalainen@icloud.com)