

Tuija Eilittä, Katariina Juola, Tiina Marttila

**TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTI PK-YRITYSTEN ERI
KEHITYSVAIHEISSA**

TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTI PK-YRITYSTEN ERI KEHITYSVAIHEISSA

Tuija Eilittä, Katariina Juola, Tiina
Marttila
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä(t): Tuija Eilittä, Katariina Juola, Tiina Marttila
Opinnäytetyön nimi: Työntekijöiden työhyvinvointi pk-yritysten eri kehitysvaiheissa
Työn ohjaaja: Yliopettaja Liisa Kiviniemi, Lehtori Eija Hautala
Työn valmistuslukupäivä ja -vuosi: Kevät 2017 Sivumäärä: 56+ 16

Opinnäytetyö on osa SoteYBoost hankkeeseen liittyvää tutkimusta henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta pienten ja keski suurten yrityksen kasvu ja kehitysvaiheissa. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisen työelämän kehittämistyön lähtökohtana ovat sosiaali- ja terveysalan pienten ja keski suurten yritysten henkilöstöön liittyvät kehittämistarpeet.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite oli tuottaa opas työhyvinvoinnin edistämisestä sosiaali- ja terveysalan pk-yrityksille. Tutkimuksen teoreettisena viitekehysnä olivat pääosin työhyvinvoinnin käsitteiden määrittelyyn liittyvä kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset. Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana olivat työntekijöiden työhyvinvointi, yritysten eri vaiheiden aikana koettu työhyvinvointi ja lähiesimiehen tuki yrityksen muutosvaiheissa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Opinnäyte sisältää kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusosuuden. Kvalitatiivisen tutkimusosan aineistosta analysoitujen tulosten pohjalta on laadittu työntekijöiden ja työpajan avulla työhyvinvoinnin opas. Teemahaastattelun ja työpajan tavoitteena oli keskustelujen ja ideoinnin avulla nostaa esille työntekijöiden näkökulmia ja löytää kehittämideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimus suoritettiin niiden yritysten työntekijöille, joiden johtajia oli aiemmin haastateltu SoteYBoost hankkeessa mukana olleiden yrityksen kasvu tutkimukseen. Oppaan tavoite on auttaa ja hyödyntää pk-yrityksiä työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. Oppaan tarkoitus on tavoittaa pk-yritysten esimiehet ja työntekijät. Työhyvinvointi oppaan sisältäviä työhyvinvoinnin työkaluja on mahdollista viedä käytännön työhön.

Tutkimuksen tuloksissa nousi työntekijän kannalta merkittävimmäksi työn psykologiset tekijät, työyhteisön yhteisöllisyys, kehityskeskustelut, sekä työstä saadun palautteen tärkeys. Tuloksista selvisi yrityksen johdon ja lähiesimiesten tiedottamisen puutteet alaisille. Tutkimuksen tuloksista tärkeimmäksi nousi työntekijöiden kuuleminen ja viestinnän tärkeys. Työntekijät pitivät tärkeänä säännöllisiä kehittämispäiviä, kehittämispalavereita, tiimi-iltoja ja koulutusta. Lähiesimiehille toivottiin koulutusta esimiestyöhön, johdonmukaista johtamista ja kykyä muuttaa johtamistapaa. Yhtenäistä johtamistapaa toivottiin yrityksissä kaikkien lähiesimiesten kesken. Työn määrän jakautumiseen työntekijöiden kesken, yrityksissä toivottiin kiinnitettävän huomiota johdon organisoinnin avulla. Pk-yritykset voivat hyödyntää tätä tutkimusta ja opasta kehittämällä mittarin tai ideoida lisää työkaluja työhyvinvoinnin sisäisen laadun mittaamiseen ja varmistamiseen.

Asiasanat: työhyvinvointi, pk-yritys, kasvuvaihe, muutosvaihe, työntekijän työhyvinvointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master`s degree, Development and Management of Health and Social Care

Author(s): Tuija Eilittä, Katariina Juola, Tiina Marttila

Title of thesis: Employees' well-being at different stages of development of small and medium enterprises

Supervisor(s): Liisa Kiviniemi, Eija Hautala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 56+16

This thesis is part of the SoteYBoost project research which is related to of the well being of the personnel and growth stages of development in a small and medium-sized enterprises. This thesis is based on a research of working life is based on the development of social and health care for small and medium-sized enterprises. As a research-development objective was to produce a guide for fostering the health of companies and social enterprises. The thesis includes a qualitative research share on the basis of the analyzed data of the qualitative part of the research results. They have been prepared using the well-being of workers and workshop manual. The theme of the interview and the purpose of the workshop was to enable discussions and brainstorming to raise employees' perspectives and to find development ideas for the development of well-being.

The guide is aimed at helping small and medium sized enterprises, and to take advantage of the promotion and development of well-being, together with the staff. The guide is intended to reach managers and employees of companies. With the help of our guide, it is possible to have practical tools in everyday work for both managers and employees.

The theoretical framework were mainly the definition of well-being concepts related literature and previous studies. The theoretical starting point were the workers' well-being, perceived during the various stages of the corporate well-being and the immediate supervisor support the company's transformation stages. Data collection method was a semi-structured theme interviews and the analysis method of content analysis was used.

The study results rose significantly in terms of the employee's work psychological factors, workplace community, development discussions, as well as the importance of feedback from the work. The results showed deficiencies in the company's management and immediate supervisors informing those in need. The most important findings of the survey rose to consultation of employees and the importance of communication. Employees stressed the importance of regular development days, development meetings, team-nights and training. Local supervisors hoped for training in leadership skills, consistent leadership and the ability to change leadership style. Unify management practices hoped companies among all immediate supervisors. Between the distribution of the amount of work, the companies hoped to draw attention to the management by means of the organization. Companies can exploit this research and to guide the development of the meter or to come up with more tools for measuring and ensuring the well-being within the company's internal quality.

Keywords: well-being, SME growth phase, phase change, employee well-being

SISÄLLYS

JOHDANTO.....	6
2 TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUKSIA.....	8
2.1 Työhyvinvoinnin portaat.....	10
2.2 Työkykytalo	13
2.3 Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli	14
2.4 Työhyvinvointi mallien vertailu	15
2.5 Esimiestyö hyvinvoinnin edistämässä.....	16
2.6 Työhyvinvointi kilpailuvaltina	17
2.6.1 Työhyvinvoinnin taloudelliset hyödyt.....	18
2.7 Työhyvinvointia ohjaavat lait	20
3 PK-YRITYKSEN KASVUVAIHEET	22
3.1 Henkilöstön kokemukset yrityksen muutosvaiheessa.....	23
3.2 Viestinnän merkitys muutoksessa.....	24
3.3 Muutosvaiheen luottamus ja työviihtyvyys	25
3.4 Henkilöstön palkitseminen.....	26
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT	27
5 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTOIMINTA	28
6 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	30
6.1 Laadullinen tutkimus	30
6.2 Teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä.....	30
6.3 Sisällönanalyysi	31
6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	34
7 AIKATAULU JA BUDJETTI	37
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
8.1 Tutkimukseen osallistujat, aineiston keruu ja analysointi	38
8.2 Työntekijän työhyvinvointi.....	39
8.3 Yrityksen eri kasvuvaiheiden aikana koettu työhyvinvointi.....	41
8.4 Lähiesimiehen tuki yrityksen muutosvaiheessa.....	42
9 POHDINTA.....	44
9.1 Tutkimustulosten tarkastelu	44
9.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	49
9.3 Oman oppimisen arviointi.....	50
9.4 Tutkimuksen kehittämissuhteet	51
LÄHTEET	53
LIITE 1	57
LIITE 2	59
LIITE 3	61
LIITE 4.....	62

JOHDANTO

SoteYBoost-hanke edistää sosiaali- ja terveysalan (sote) palvelumarkkinoiden kehittämistä, palvelutarjonnan monipuolistamista, ja liiketoiminnan vahvistumista Pohjois-Pohjanmaalla. SoteYBoost-hankkeen tavoitteena on tukea sosiaali- ja terveysalan sekä hyvinvointialan pk- ja mikroyrityksiä palvelujen kehittämisessä ja yritystoiminnan kasvattamisessa. Opinnäytetyömme on osa SoteYBoost-hankkeessa tehtävää tutkimusta sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun vaiheista. Opinnäytetyössämme on tarkoitus tutkia sosiaali- ja terveysalan pk-yritysten työntekijöiden työhyvinvointia kasvuvaiheita kokeneissa yrityksissä.

Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys on nopeasti kasvava toimiala. Sosiaali- ja terveystaloudella toimii 20 000 kansalaisille lähipalveluja tuottavaa pk-yritystä, jotka työllistävät 60 000 terveydenhuollon ammattihenkilöä ja muuta työntekijää ja ovat siten myös kotikuntansa tärkeitä työllistäjiä ja elinvoiman ylläpitäjiä. Näillä yrityksillä on suuri vaikutus kuntien elinvoimaisuuteen ja lähipalveluiden saatavuuteen. (Sosiaalialan työnantajat 2015, viitattu 11.1.2016).

Pienten yritysten merkitys työnantajina on korostunut viime vuosina: kaksi kolmesta uudesta työpaikasta on syntynyt pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Pk-yritykset työllistävät noin kaksi kolmasosaa kaikkien suomalaisyritysten yhteenlasketusta henkilöstöstä. Yksityisyrittäjistä on tullut merkittävä ryhmä työelämässä. Yksityisten ammatinharjoittajien, freelance-reiden ja vastaavien yhteenlaskettu määrä oli vuonna 2012 noin 143 000. Taustalla on verkostotalouden kehittyminen ja elinkeinorakenteen muutos entistä palveluvaltaisemmaksi. Luovan talouden ja verkostotalouden edellyttämät joustavat tavat tehdä työtä löytyvät useimmiten pk-yrityksistä. (Työterveyslaitos 2012, viitattu 9.5.2016).

PK-Yritysbarometrin (2/2014. <http://www.yrittajat.fi>) mukaan yritysten toimintaedellytykset muuttuvat kiihtyvällä tahdilla jatkuvien yhteiskunnallisten muutosten seurauksena. Tästä syystä pk-yritysten on kehityttävä pärjätäkseen kilpailussa. Tutkimuksen mukaan peräti 90 prosenttia yrityksistä kokee, että heillä on kehitettävää omassa toiminnassaan. Suurin kehittämistarve pk-yrityksissä on edelleen myynnin ja markkinoinnin alueella. Seuraavaksi eniten tarpeita on henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa. Tutkimuksen tuloksissa

näky, että henkilöstö on keskeisin tuotantopanos sosiaali- ja terveysalalla. Erityisesti sosiaalipalveluissa henkilöstökulujen osuus nousee yleisesti 60 prosenttiin yritysten kokonaiskustannuksista. Sosiaali- ja terveyspalvelualalla rahoituksen hinta on merkittävä este kehittämiselle. Sosiaali- ja terveysalan yritysten tarpeet tulisi huomioida kunnissa, alueellisissa kehittämissyhtiöissä, uusyrityskeskuksissa ja ELY-keskuksissa. Yrittäjä ystävällisen kunnan ja alueen vetovoima lisää ulkopuolelta tulevaa kiinnostusta ja houkuttelee lisää uusia yrityksiä. Kuntalaisten palvelut paranevat, kunnan yhteisöverojen määrä nousee ja alueen hyvinvointi lisääntyy. (Sosiaalialan työnantajat 2015, viitattu 11.1.2016) Tutkimuksellisen kehittämistyömme päätavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin opas mikro- ja Pk-yritysten työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

2 TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUKSIA

Hyvä johtaminen, hyvät vuorovaikutustaidot, henkilöstön huomioonottaminen ja tukeminen ennustavat monin tavoin työhyvinvointia (Elok, Ervasti, Kuokkanen 2010, 11). Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on kuitenkin suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Itse kukin meistä voi vaikuttaa myös työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. Hyvinvointia työssä voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä työoloja ja ammatillista osaamista, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä työterveyshuollon avulla. (STM 2016, viitattu 11.2.2016). Myös esimiehen oma heikentynyt hyvinvointi saattaa heijastua alaisiin ja vastaavasti esimiehen positiivinen käyttäytyminen voi olla yhteydessä alaisten hyvinvointiin. (Elo, Ervasti, Kuokkanen 2010, 11).

Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä jopa moninkertaisena takaisin. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti hyvin kannattavia. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu, lisääntyy myös toiminnan kannattavuus. (Työterveyslaitos 2016, viitattu 11.2.2016).

Nykyisin työhyvinvoinnin merkityksestä puhutaan paljon. Työhyvinvoinnin panostukset näkyvät yleensä erilaisten kustannusten vähenemisenä. Työhyvinvoinnin puutteeseen liittyviä kustannuksia ovat sairauspoissaolot, alentunut työkyky tai työkyvyttömyys, masennuksesta aiheutuneet kustannukset, työn tehottomuus, työntekijöiden suuri vaihtuvuus sekä työn heikko laatu. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, viitattu 10.1.2016).

Jokaisella työyhteisöllä on mahdollisuus vaikuttaa edellä mainittujen kustannusten suuruuteen. Työhyvinvoinnilla on välitön talousvaikutus pienentyneiden sairaus- ja tapaturmakuilujen sekä tehokkaan työajan ansiosta, mikä heijastuu myönteisesti työn laatuun, tuottavuuteen ja uusien innovaatioiden syntymiseen. Lopullinen talousvaikutus näkyy parempana kannattavuutena ja kilpailukyknä. Työhyvinvointiin sijoittaminen on siis sijoitus yrityksen tulevaisuuteen. Pienyrityksissä taloudellisesti kannattavampia työhyvinvointiin vaikuttavia panostuksia ovat ammatillista osaamista ja esimiestyötä vahvistavat, työyhteisön toimivuutta lisäävät ja ihmisten johtamista kehittävät toimet. Työhyvinvointi näkyy ennen kaikkea henkilöstön tyytyväisyytenä, joka puolestaan lisää asiakastytyväisyyttä ja yrityksen kykyä luoda uusia toimintatapoja sekä kehittää tuottavuutta. (Manka ym., viitattu 10.1.2016).

Panostamalla työhyvinvointiin työssä, saadaan työssäkäyvä yksilö tuntemaan olonsa onnelliseksi sekä tyytyväiseksi työrooliinsa. Ihmiset jotka tuntevat olonsa hyväksi ollessaan töissä todennäköisesti ovat luovempia ja tuottavampia kuin ne, joilla on heikko työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii laajempaa lähestymistapaa, joka keskittyy autamaan työntekijöitä ja vahvistamaan henkilökohtaisia resursseja sekä toimimaan parhaan kykynsä mukaan sekä yksilöinä että yhdessä (New economics foundation. Viitattu 5.2.2017).

2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat-malli on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen, kestävään kehittämiseen. Abraham Maslowin (1943) keksimän motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian. Päivi Rauramo (2004) on laatinut työhyvinvoinnin viisi portasta, jonka perustana ovat ihmisen perustarpeet. Siinä kuvataan työhyvinvoinnin kehitystä portaittain. Portaisiin sisältyy psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että tarpeet täyttyvät työssä ja elämässä. Myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon (Rauramo 2007, 39 - 40.)

<p>5. Itsensä toteuttamisen tarve</p> <p><i>Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</i></p> <p><i>Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</i></p> <p><i>Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</i></p>	
<p>4. Arvostuksen tarve</p> <p><i>Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut</i></p> <p><i>Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</i></p> <p><i>Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</i></p>	
<p>3. Liittymisen tarve</p> <p><i>Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot</i></p> <p><i>Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys</i></p> <p><i>Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</i></p>	
<p>2. Turvallisuuden tarve</p> <p><i>Organisaatio: Työsuhde, työolot</i></p> <p><i>Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</i></p> <p><i>Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</i></p>	
<p>1. Psykofysiologiset perustarpeet</p> <p><i>Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.</i></p> <p><i>Työntekijä: Terveelliset elintavat.</i></p> <p><i>Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</i></p>	
<p>Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo, P. 2009, 3)</p>	

Psyko-fysiologiset perustarpeet kuvaavat organisaation ja yksilön perustarpeita. Ensimmäinen porras sisältää tarpeet, mitä tarvitaan toimeentuloon ja terveyteen. Työntekijöiden toimia ja kuntoa arvioidaan erilaisilla mittauksilla ja kyselyillä. Tällä portaalla organisaatio vastaa riittävän lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisestä työntekijöilleen (Rauramo 2007, 27, 33.)

Toisella portaalla kuvataan turvallisuutta. Työnantaja vastaa työn turvallisuudesta ja työympäristön olosuhteista henkilöstölleen mm. ergonomia, työn sujuvuus, ajankohtaiset turvalliset toimivat työvälineet, työorganisaatio ja työn pysyvyys. Turvallisuuden tarpeita täytetään organisaatiossa tekemällä säännöllisesti riskien kartoitusta ja arvioita myös toiminnan muuttuessa ja kehittyessä. Organisaatiot huolehtivat työturvallisuudesta, joita voi olla esimerkiksi fyysinen ja henkinen väkivalta sekä melu. Turvallisessa työyhteisössä työ myös koetaan yhdenvertaisena, oikeudenmukaisena sekä tasa-arvoisena (Rauramo 2007, 27 - 28, 34.)

Tulevaisuuden työtahti on kiireellisempää kuin tällä hetkellä. Mahdollisia muutoksia tapahtuu useammin. Työnantaja voi aiheuttaa työntekijöilleen motivaation puutetta, jos ei pysty välittämään tunnetta työpaikan turvallisuudesta ja työn jatkuvuudesta. Turvallinen työpaikka voi vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin merkittävästi. Riskienhallinta kuuluu osana yritysten liiketoimintaan ja se pienentää työntekijöille aiheutuvia haittavaikutuksia ja vähentää toimintahäiriöitä sekä parantaa tuottavuutta (Rauramo 2007, 27 – 28.)

Kolmannella portaalla kuvataan yksilön tarvetta kuulua työyhteisöön. Liittymisen tarve sisältää johtamisen, esimiestyön, yhteishenkeä tukevat toimet, verkoston ja tiimit. Liittymisen tarpeeseen kuuluu myös työntekijöistä ja tuloksesta huolehtiminen. Työntekijöiden joustavuus ja kehitysmuotoisuus sekä erilaisuuden hyväksyminen sisältyy liittymisen tarpeeseen (Rauramo 2007, 28.)

Neljännellä portaalla kuvataan työntekijän roolia työyhteisön toiminnassa ja aktiivisuudessa. Työntekijä nähdään tällä portaalla aktiivisena organisaation kehittäjänä. Palautteen anto ja palkitseminen kuuluvat tälle portaalle. Palaute ja palkitseminen ovat hyviä kannustimia toimivan ja motivoituneen työyhteisön saavuttamiseen (Rauramo 2007, 27 - 28). Arvostuksen tarpeen täyttämiseksi tarvitaan hyvin toimivaa palautetta, palkkausta, palkitsemista sekä toiminnan kehittämistä. Arvostuksen tarve liittyy myös suoraan työhön ja työstä maksettavaan palkkaan. Tällä portaalla työntekijöillä voi olla isoja eroja sitoutumisessaan työnantajalle (Rauramo 2008, 35,40.)

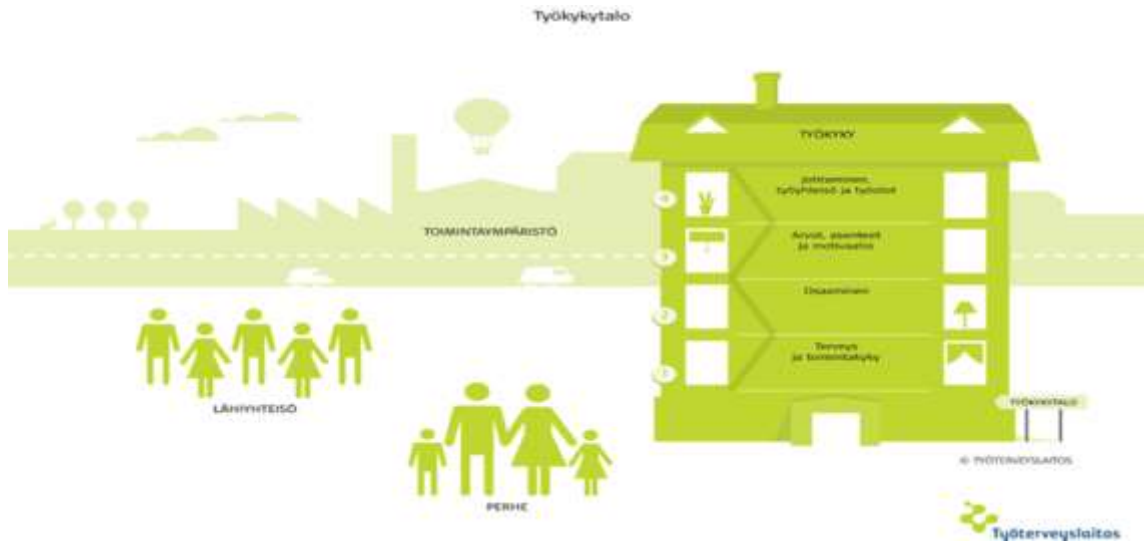
Viidennellä portaalle kuvataan työntekijää, joka toteuttaa osaamista, näkemyksiä sekä urakehitystä omien edellytysten mukaan kokonaisvaltaisesti. Organisaatio voi auttaa työntekijöitään saavuttamaan tämän tason kiinnittämällä huomiota työoloihin, esteettisiin elämyksiin, työympäristöön ja tukemalla osaamista. Viidennellä tasolla työntekijä hallitsee oman työnsä tuottamalla uutta tietoa organisaation käyttöön. Työntekijä voi tällä tasolla kehittää itseään ja toimia mahdollisesti myös esimiesasemassa (Rauramo 2007, 27, 35.)

2.2 Työkykytalo

Työkykytalo on rakennettu neljästä eri kerroksesta ja siihen vaikuttavista eri tekijöistä työn ulkopuolella. Näitä tekijöitä voi olla esimerkiksi perhe tai ystävät. Ensimmäiset kolme kerrosta kuvaa henkilön omia voimavaroja. Ensimmäisessä kerroksessa löytyy henkilön fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen toimintakyky. Toisesta kerroksesta löytyy ammatillinen osaaminen. Osaamisen liittyy ihmisen peruskoulutus sekä ammatilliset taidot ja tiedot. Henkilöstön taitojen ja tietojen ylläpitäminen on tärkeää, jotta osaamisen alueita ja työkyky vaatimuksia pystytään päivittämään.

Kolmannesta kerroksesta löytyy arvot, asenteet ja motivaatio. Talon neljäs kerros koostuu johtamisesta, esimiestyöstä, työyhteisöstä ja työolosuhteista. Organisaatio ja työyhteisö kuuluvat tähän kerrokseen, ja siinä kuvataan koko työpaikkaa, työtä sekä työssäoloa. Johtajat ja esimiehet ovat vastuussa tyhy-toiminnasta työpaikalla. Neljännessä kerroksessa kuvataan myös työn muuttumista ja työn muutoksiin sopeutumista. (Työterveystalo 2015.) Nämä kerrokset muodostavat yhdessä pohjan työkyvylle. Omat henkilökohtaiset asenteet työn tekemiseen vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Työkyvyn avulla pyritään saavuttamaan tasapaino sekä sovittamaan yhteen ihmisen työkyky, työ ja työyhteisö. Työkykytaloissa kaikki toiminnot tukevat toisiaan (Työterveystalo 2015.)

Kuvassa 2 esitellään professori Juhani Ilmarisen kehittämää työkykytalo-mallia. Työkykytaloissa kuvataan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä.

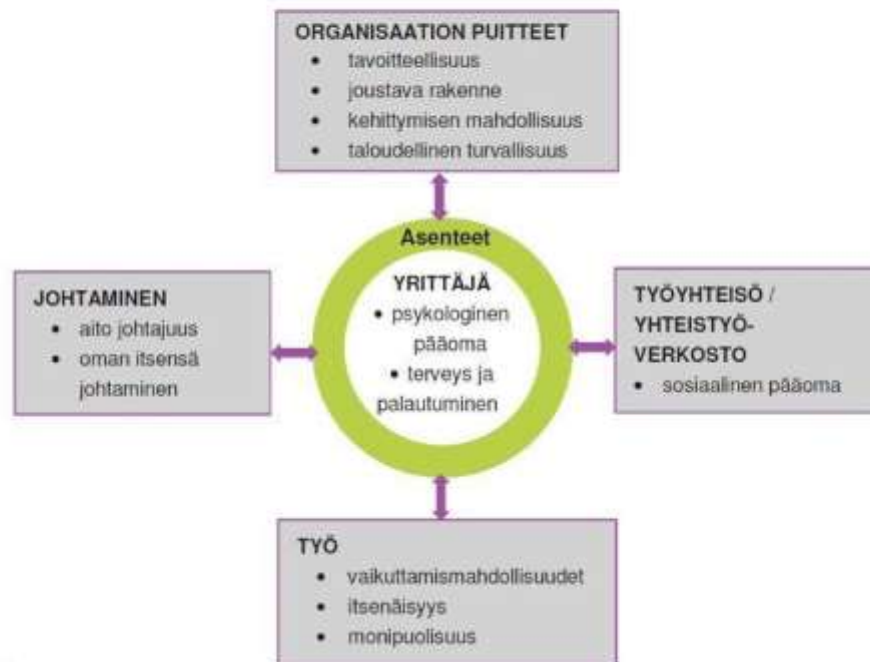


Kuvio 2. Työkykytalo, Ilmarinen (Työterveyslaitos 2015)

2.3 Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli

Marja-Liisan Mankan mukaan huomiota tulisi kiinnittää työn ja yksilön voimavaroihin ja niiden lisäämiseen, ei vain siihen, mikä on huonosti. Marja-Liisa Manka (2011, 75 - 76) lähestyy työhyvinvointia voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin avulla. Voimavaralähtöisessä työhyvinvoinnin mallissa etsitään vastauksia, miten organisaation, työyhteisön, johtamisen sekä yksilön piirteet mahdollistavat toimivan ja menestyksekkään yrityksen, jossa työntekijä kokee työn mielekkäänä saamalla työstä iloa ja voimavaroja. Mankan työhyvinvoinnin tekijät koostuvat yksilön itsensä lisäksi kuvan yksi mukaisesti, organisaatiosta, johtamisesta, työyhteisöstä sekä työstä. Voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa kaikki osa-alueet tukevat yksilön työhyvinvointia, silti jokainen työntekijä tuntee työhyvinvointinsa yksilöllisesti. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat yksilön asenteet psykologinen pääoma, työn vaikutusmahdollisuudet, terveys ja työntekijän fyysinen kunto (Manka 2011, 76- 77.)

Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin osatekijät (vrt. Manka M-L., 2011, 2016.)

2.4 Työhyvinvointi mallien vertailu

Tutkimus aloitettiin perehtymällä monipuolisesti alalla olevaan kirjallisuuteen kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksesta saatujen hakujen pohjalta perehdyttiin tieteellisiin artikkeleihin ja tutkimuksiin työhyvinvoinnista. Valittujen tutkimusten pohjalta työhyvinvoinnin osa-alueet selkeni hyvin tutkijoille. Kaikkien edellä mainittujen kolmen työhyvinvointimallien lähtökohdat ovat helposti ymmärrettäviä. Työhyvinvoinnin malleja pystyi hyvin verrata keskenään ja ne tukevat toisiaan. Marja-Liisa Mankan laatima kokonaisvaltainen voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli tukee hyvin yksilön kaikkia osa-alueita. Juhani Ilmarisen suunnittelema työkyky talossa on näkyvissä kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet ja ne tukevat kaikki toinen toistaan. Päivi Rauramon suunnittelema työhyvinvointimalli viisi porrasta oli tutkimukseen soveltuvim ja sisälsi kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet monipuolisesti. Viisi porrasta mallissa tulee hyvin esille organisaatio, työntekijä ja arviointi näkökulmat. Näiden päätelemien avulla tutkimukseen valittiin viisi porrasta työhyvinvointimalli, jota käytettiin teema-haastattelujen, oppaan ja työn pohjana mukana koko tutkimuksen ajan.

2.5 Esimiestyö hyvinvoinnin edistämisessä

Esimies on tärkein toimija jokapäiväisessä hyvinvoinnin johtamisessa. Esimies, työntekijä ja tiimi muodostavat yhdessä ilmapiirin, jossa työtä tehdään. Jotta esimies voi täyttää tehtävänsä jokapäiväisessä työhyvinvoinnin johtamisessa, hänen roolinsa organisaatiossa on määriteltävä: esimiehen pitää tietää ja hallita työhön vaikuttavat säännöt, velvoitteet ja mahdollisuudet sekä käytettävissä oleva tukiverkosto.

Työhyvinvointitoiminnan lähtökohtana ovat työn sujuvuus ja työn tuottavuus sekä työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen. Toimintaympäristön muutos, joka voi olla esimerkiksi lisääntynyt tarve kilpailukyvyn tehostamiseen, haastaa sekä johtamista että työhyvinvointia. Johtamisen haasteena on vastata toimintaympäristön muutokseen kehittämisen ja jatkuvuuden kannalta. Työhyvinvoinnin osalta kyse on henkilöstön osaamisesta sekä työn hallinnan tunteen kokemisesta. Työhyvinvoinnin toimenpide tällaisessa tilanteessa on hyvä muutosjohtaminen sekä henkilöstön osaamisen varmistaminen. Vaikka työhyvinvoinnin johtamisella pyritään saamaan työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden painopiste työntekijöiden voimavaroja tukeviksi, tarvitaan myös reaktiivista eli ongelmiin puuttuvaa työhyvinvoinnin johtamista (Ahola 2011, 50.)

Yrityksen johdon ja esimiesten sitoutuminen työhyvinvoinnin edistämiseen ja työhyvinvointiin on ensimmäinen askel toimivaan ja hyvinvoivaan pk-yritysten henkilöstön työhyvinvointiin. Johdon ja esimiesten on omalla käytöksellään ja työtavoilla seurattava ylintä johtoa ja toimia sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Esimiesten on hallittava johtamistaidot, millä yrityksen työhyvinvointia edistävät toimintatavat ja tehtävät sujuvat moitteettomasti (Kärkäinen 2002, 40.)

Esimiehen koulutuksella on suuri merkitys työhyvinvoinnin osalta koko yrityksen työhyvinvointiin sekä yrityksen johtamisen toimintatapoihin. Esimiesten koulutuksen avulla saadaan työkaluja millä henkilöstön työmotivaatiota saadaan kasvatettua ja suoria vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen ja toimivuuteen. Esimiehen koulutuksen puute voi heijastua huonona johtamisena ja lisätä kustannuksia yritykselle. Johtamistaitojen puute näkyy myös suoraan työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin työyhteisössä mm. työpoissaolot, työilmapiirin heikkeneminen sekä asiakassuhteiden menetys voi heijastua myös suoraan johtamistaidon puutteesta. (Ojala, Ahonen, 2003, 68). Aikaisemmin esimiesten tärkeimmät tehtävät olivat työn organisointi ja asioiden johtaminen (management). Nykyään esimiehen keskeisimmäksi tehtäväksi on noussut ihmisten johtaminen (leadership) (Mäki-Pusa P., Terävä K., viitattu 10.1.2017.)

Strateginen työhyvinvoinnin johtamisen mukaan johdon tulee suoraan asettaa selkeät, toimintaa tukevat tavoitteet. Johdon pitää määrittää esimiesten toiminta vastuut, esimiesten osaaminen ja toimintaresurssit. Johdon tulee päättää henkilöstöeduista ja osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon järjestämällä yhteisiä tapahtumia tai kampanjoita (Aura, Ahonen 2016, 184 – 185.)

2.6 Työhyvinvointi kilpailuvaltina

Työhyvinvointi vaikuttaa monella tavalla työpaikkojen toimintaan. Se vaikuttaa erityisesti sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtaturmien ja sairaanhoitokustannusten määrään. Sairauspoissaolo kustannus voi olla jopa kolminkertainen poissaolijan palkkaan verrattuna, kun otetaan huomioon esimerkiksi korvaavan työntekijän rekrytoinnista ja palkkauksesta aiheutuneet kulut, menetetty työpanos ja tuottavuuden aleneminen. Sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtaturmien ja edellä mainittuihin liittyvän sairaanhoidon ja alentuneen työkyvyn kustannukset ovat Suomessa 40 miljardia euroa vuodessa. Ne ovat kustannuksia, joihin työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan vaikuttaa (Työterveyslaitos 2012, viitattu 9.5.2016).

Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa yritykselle monenlaisia välittömiä ja välillisiä kustannuksia sekä vähentää yrityksen inhimillistä pääomaa. Näiden tekijöiden kansantaloudellinen merkitys on suuri. Yritysten työpaineet ovat taloudellisten suhdannevaihteluiden ja kasvavien tulostavoitteiden johdosta kovat. Tarve työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen kasvaa useista eri syistä koko ajan. Yritysten työhyvinvoinnin kehittämisen resurssit ja voimavarat ovat rajalliset. Kehittämisen haasteena on se, että nykyiset järjestelmät toimivat pääasiassa koulutus lähtöisesti ja pitävät sisällään pääosin yksittäisiä tapahtumia. Yksittäisten tapahtumien hyöty jää täten yrityksen kannalta vähäiseksi. Pk-yritysten työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen suunnitelma on joko laatimatta tai sen sisältö ei vastaa käytännön toiminnan tarpeisiin (LAPPEan hanketoiminta 2016., viitattu 9.5.2016).

Työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuudet Suomen sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden parantamisessa ovat edelleen mittavat. Inhimillisen pääoman eli työntekijöiden merkitys organisaation toiminnassa on monissa yrityksissä tunnustettu tosiasia. Monin tutkimuksin on osoitettu, että ihmisiin investointi tuottaa samalla tavoin voittoa kuin muutkin investoinnit. On laskettu, että yritykset voivat saada 10 -20 -kertaisina takaisin sen rahan, jonka ne ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin panostamalla yritys saa huomattavia kustannussäästöjä, millä on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen (LAPPEan hanketoiminta 2016., viitattu 9.5.2016).

2.6.1 Työhyvinvoinnin taloudelliset hyödyt

Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen johtamisesta. Esimiehen johtamistavalla on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi tehdyt toimenpiteet kasvattavat inhimillisen pääoman arvoa ja työhyvinvointia, jotka ovat kriittisiä yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointi on yrityksen suorituskyvyn perusta. Sitoutuminen ja työtyytyväisyys ohjaavat työntekijöitä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Sitoutuminen ja työtyytyväisyys yhdessä työyhteisön, osaamisen, elämäntilanteen ja terveyden kanssa vaikuttavat välillisesti tai välittömästi yrityksen kannattavuuteen (Kehusmaa, 2011, 25).

Ahonen et al. (2011, 19) toteavat, että työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden suurimmat taloudelliset vaikutukset voidaan olettaa syntyvän nimenomaan sen vaikutuksista inhimilliseen pääomaan. Pääomalle on ominaista, että se tuottaa taloudellista hyötyä tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin investoinnit tuottavat taloudellista hyötyä yritykselle nimenomaan pitkällä aikavälillä. Siksi terveyttä ja hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä voi ajatella inhimillisen pääoman investointeina ja yrityksen kannattavuuteen vaikuttavina asioina.

Työhyvinvointi on pk-yritykselle kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. Hyvinvoivien ja motivoituneiden työntekijöiden avulla yritys kykenee reagoimaan muuttuviin suhdanteisiin. Henkilöstönsä hyvinvointiin ja työkykyyn panostava yritys antaa positiivisen mielikuvan ja viestittää työntekijöistä välittämisestä ja vastuuntunnosta, mikä parantaa yrityksen imagoa sekä haluttuna työpaikkana että tavoiteltuna yhteistyökumppanina. Työhyvinvoinnin perinteinen toimintajärjestelmä palveluineen ja lainsäädäntöineen on rakentunut paremmin suurille organisaatioille sopivaksi, joilla on erilliset funktiot työhyvinvoinnin hoitamiseksi. Pk-yrityksissä työhyvinvointi on kuitenkin yhdistettävä osaksi koko toimintaa, mistä samalla voi tulla niiden vahvuus. Työhyvinvoinnin toimintamallia ja tukirakenteita on kehitettävä ottamaan paremmin huomioon pk-yritysten ja muuttuvan työn tarpeet (Työterveyslaitos 2012, viitattu 9.5.2016).

Johtaminen on muuttunut entistä kokonaisvaltaisemmaksi. Hyvä johtaminen kytkeytyy organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Hyvältä johtajalta odotetaan, että hän on oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Hän huolehtii, että perusasiat ovat kunnossa. Johtaja on valmentaja, joka osaa antaa palautetta, kuuntelee ja on läsnä. Johtaja seuraa työntekijöidensä hyvinvointia ja osaa ottaa ongelmat puheeksi. Johtajan tulee inspiroida työntekijöitä älyllisesti ja haastaa työntekijöitä uusille urille ajattelussaan. Hän huolehtii työpaikan myönteisestä ilmapiiristä, jolla on suuri merkitys asiakastytyväisyyteen (Manka & Manka 2016, 141.)

Johtajana perustehtäviin kuuluu saada jokainen kokemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Henkilöstö haluaa vaikuttaa omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja tekemisen tapoihin. Johtajan tehtävänä on luoda toimintaa varten kunnolliset olot ja resurssit, jotta työtehtävät hoituvat. Johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykijään täysimääräisesti. Olennaista on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Johtajan on myös rohkaistava työntekijöitä osallistumiseen ja osaamisensa ja työn kehittämiseen. Työntekijät on motivoitava yhteisiin tavoitteisiin. Moderni johtaminen on sekä tilannejohta-

mista, että vuorovaikuttamista, jossa ihmisten ja toiminnan johtaminen limittyvät. Muutosten onnistuminen edellyttää työntekijöiden mukaan ottamista, jotta työntekijät ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan muutoksissa ja mitä muutoksilla tavoitellaan. Johtaminen on esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, jossa kummallakin on oma tehtävänsä ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot ovat edellytys hyvän johtajuuden muodostumiselle. Erityisesti muutostilanteissa työntekijän aktiivinen rooli omien tunteuksiensa esiin tuojana korostuu. (Manka & Manka 2016 135 -137.)

Luottamuksen syntymiseen esimiestä kohtaan vaikuttavat työn tulosten jakautuminen oikeudenmukaisesti sekä päätöksenteon perusteluiden ja menettelytapojen havaittu reiluus. Lisäksi työntekijät toivovat johtajan kohtelevan heitä oikeudenmukaisesti. (Manka & Manka 2016, 139, 140.)

2.7 Työhyvinvointia ohjaavat lait

Terveystieteiden tarkoituksena on ylläpitää ja edistää väestön terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä sekä sosiaalista turvallisuutta (Terveystieteidenlaki 30.12.2010/1326, Finlex 2017.) Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, Finlex 2017.)

Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työskentely olosuhteisiin ja työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin kuuluvat osa-alueet. Työnantajalla tulee olla turvallisuuden ja terveellisyys edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten työsuojelun toimintaohjelma. Toimintaohjelmassa asetetut tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyys edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 (Finlex 2017).

Työhyvinvointia koskettavia muita lakeja ovat työterveyshuoltolaki 26.1.2001/138, työsopimuslaki 26.1.2001/55, laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, työaikalaki 9.8.1996/605 työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395, 29.12.1988/1343, laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759, yrittäjän eläkelaki 22.12.2006/1272, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, vuosilomalaki 18.3.2005/162, Työtaturma ja ammattitautilaki 24.4.2015 459/2015 (Finlex 2017).

3 PK-YRITYKSEN KASVUVAIHEET

Yrityksen kasvuvaiheita voidaan tarkastella joko erilaisten toimenpiteiden ja olosuhteiden seurauksena, tai tarkastelemalla kasvun seurauksia ja kasvuprosessia. Simunaniemi, Saarela & Muhos on kuvannut yritysten varhaisten kehitysvaiheiden kriittisiä vaiheita neljän kehitysvaiheen avulla (Simunaniemi, Saarela & Muhos; 22, 2016 Viitattu 14.1.2017).

Start-up vaiheessa yritys keskittyy palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen sekä erottautumiseen markkinoilla. Uusi liiketoiminta keskittyy houkuttelemaan uusia asiakkaita. Pienessä start-up yrityksessä kaikki osallistuvat kaikkeen ja palveluiden kehittäminen ja toimittaminen kuuluvat myös jokaiselle. Yrityksen kasvun näkökulmasta start-up vaiheessa siirrytään negatiivisesta kassavirrasta kriittiseen pisteeseen ensimmäisten asiakkaiden kautta. Kasvu kiihdytys vaiheessa päähuomio kiinnittyy yrityksen kasvun hallintaan. Omistajat säilyttävät kontrollin päätöksenteossa mutta vastuuta siirretään myös pienelle johtoryhmälle. Yritys skaalaa palvelut vastaamaan kasvavaan kysyntään asiakasmäärien kasvaessa. Työntekijän näkökulmasta kasvu aiheuttaa lisääntyntä hierarkiaa mutta tarjoaa myös nopeita urakehitys mahdollisuuksia. Yrityksen menestys markkinoilla johtaa nopeaan kasvuun ja positiiviseen kassavirtaan. Tulot käytetään mahdollisen vieraan pääoman kanssa rahoittamaan yrityksen kasvua (Simunaniemi, Saarela & Muhos; 22, 2016 Viitattu 14.1.2017).

Omistajilla ja johtoryhmällä on usein tukenaan ammattijohtajia. Yrityksessä on organisaatorinen lähestymistapa innovointiin, sekä ideoita markkina-aseman säilyttämiseksi ja yrityksen laajentamiseksi. Kassavirran kasvu taittuu kilpailulla ja tyydyttyneillä markkinoilla. Viimeisenä kehitysvaiheena on monipuolistuva kasvu, jossa yrityksen on keskityttävä uuden sukupolven palveluihin uusille liiketoiminta-alueille saadakseen uutta kasvua liiketoimintaan. Omistajia tuetaan tai on korvattu ammatti johtajilla. Kehittynyt organisaatiorakenne toimintoinen ja prosesseineen on otettu käyttöön. Strategian kehittäminen ja täytäntöönpano on rutiinia yrityksen johdolle. Yrityksen kasvu-ura on saavutettu ja kassavirta on kasvavaa (Simunaniemi, Saarela & Muhos; 22, 2016 Viitattu 14.1.2017).

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on tärkeää, että kehittämiseen suunnatut voimavarat kohdennetaan oikein muutosvaiheiden aikana. Yrityksen organisaation on tunnettava tämänhetkiset ja tulevaisuuden työhyvinvoinnin jännitteet ja tekijät, jotka mahdollisesti ovat vaikuttamassa työn- ja toimintatapojen muutokseen työyhteisössä. Yrityksen organisaation on myös tiedettävä ennalta, mitkä tekijät luovat muutospaineita sekä selvittää osa-alueet, jotka vaativat henkilöstön osaamisen päivittämistä tai mitkä saattavat synnyttää epävarmuutta työyhteisössä. (Valtiokonttori, 50). Henkilöstön mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa on myös yhä tärkeämpi asia valittaessa työnantajaa ja sillä on myös seurausta työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. (Elinkeinoelämänkeskusliitto. Viitattu 16.1.2016).

3.1 Henkilöstön kokemukset yrityksen muutosvaiheessa

Kun yrityksissä tapahtuu muutoksia henkilöstö kokee muutokset prosessinomaisesti. Tyypillisesti henkilöstön kokemuksissa erotetaan kolme vaihetta; lamaannus vaihe, toiveen heräämisvaihe, sekä sopeutumisvaihe. Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa henkilöstö lamaantuu, menee shokkiin kuullessaan tulevasta muutoksesta. Sen seurauksena voi purkautua voimakas kritiikki tai kieltäminen. Kuvaavaa lamaannus vaiheelle on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Siksi viestintä yrityksen muutosprosessin alkuvaiheessa voi olla ongelmallista. Johdon mielestä kaikki oleellinen informaatio on annettu, mutta henkilöstö saattaa olla shokkitilassa eikä kuule heille kerrottuja viestejä. Muutostilanteissa henkilöstö ja johto saattavat olla muutosten eri vaiheissa. Johto on jo saanut muutokseen liittyvän tarvittavan tiedon ja on jo sisäistänyt muutoksen, mutta henkilöstö on vielä shokissa ja lamaantunut. (Stenvall & Virtanen, 2007; 50 - 52).

Toiveen herääminen on muutosprosessin toinen vaihe. Tunnelmat muutoksen suhteen vaihtelevat. Tämä on henkilöstölle kuluttavaa. Kolmannessa vaiheessa muutoksen aletaan sopeutua. Ajatellaan jo, että kyllä tästä muutoksesta selvitään. Henkilöstö alkaa nähdä muutoksessa haasteita ja uuden mahdollisuuden. Osassa yrityksistä vaiheet voidaan käydä läpi hyvinkin nopeasti. Tällöin yritys on muutoskykyinen tai muutos ei ole voimakas. Voi myös olla mahdollista, että yrityksessä ei päästä koskaan sopeutumisvaiheeseen. (Stenvall & Virtanen, 2007; 50 - 51).

Tyypillisiä henkilöstön tärkeäksi koettuja asioita muutoksissa ovat kysymykset siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, työn jatkuvuuteen, työpaikan tarjoamiin etenemismahdollisuuksiin sekä omaan työyhteisöön ja sen sosiaalisiin suhteisiin. Muutosjohtajan on kyettävä vastaamaan näihin kysymyksiin ja myös myöntämään jos niihin ei vielä ole vastauksia ja milloin henkilöstöä koskevia ratkaisuja tullaan tekemään. Tavallinen ongelma on, että johtajat kertovat vain muutokseen liittyvistä suurista linjoista ja uudistuksen periaatteista, mutta henkilöstölle tärkeät asiat jäävät käsittelemättä. (Stenvall & Virtanen, 2007 64).

3.2 Viestinnän merkitys muutoksessa

Organisaation viestintään on muutosvaiheessa syytä kiinnittää huomiota. Työyhteisö, jossa on avoin ja oppimista tukeva ilmapiiri, asiat kerrotaan peittelemättä ja tietoperusteisesti. Vastaavasti vanhakantaisissa työyhteisöissä johto näkee viestinnän vain tiedottamisena ja henkilöstön toimenpiteiden kohteena. Viestinnän avulla voidaan synnyttää ja ylläpitää työyhteisön me-henkeä, jolla on kiistaton vaikutus siihen, millaiseksi työviihtyvyys muodostuu. Hyvä viestintä johtaa luottamukseen, joka taas johtaa työviihtyvyyteen ja korkeaan tavoitteellisuuteen. (Stenvall & Virtanen, 2007 64).

Yrityksen muutosvaiheessa viestintään on syytä kiinnittää erityistä huomioita, koska viestintää tarvitaan, jotta muutos saataisiin vietyä läpi suunnitellusti. Muutokselle saadaan viestinnän avulla varmennettua, että tieto muutoksen läpiviemisestä välittyy. Viestinnän avulla sitoutetaan työyhteisön jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Sen avulla vauhditetaan vuorovaikutusta ja annetaan uusia merkityksiä työntekijöille muutostilanteissa. (Stenvall & Virtanen, 2007; 66 - 67).

Viestintäkanavia on useita. Esimies ja työntekijä viestivät toisilleen säännöllisesti, tavallisesti päivittäin. Verkkoviestintä tapahtuu monin eri tavoin Internet tai Intranet sivujen kautta tai sähköpostitse. Esimies ei kuitenkaan voi olettaa, että vaikka tietoa on saatavilla, se ei vielä takaa sitä, että tietoa käytetään hyväksi ja muokataan itselle hyvällä tavalla. Tiimi- ja osastopalaverit ovat tavallisia tiedonvälitys foorumeita. Niissä osallistujille tulisi antaa mahdollisuus keskusteluun ja kommentointiin. Erilaisia tiedotustilaisuuksia voidaan järjestää jonkin teeman ympärille. Lisäksi ylimmän johdon mahdollinen blogi mahdollistaa ylimmän johdon ja koko henkilöstön vuorovaikutuksen. Muutosviestinnän kanavia on lukuisia ja niitä täytyy valita kyseiseen tilanteeseen sopivimmat. Viestintäkanavan valinnassa tulee huomioida millainen on viestin sisältö ja mitä muutoshankkeesta halutaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta viestinnän avulla halutaan saada aikaan. (Stenvall & Virtanen, 2007; 67 - 69).

3.3 Muutosvaiheen luottamus ja työviihtyvyys

Onnistunut muutos vaatii luottamusta. Luottamusta esiintyy silloin kun toimijoilla on käsitys tai odotus siitä, että toiseen voi luottaa. Luottamus on muutostilanteissa merkittävä toiminnan edellytys. Jos toimijoilla on käsitys, että he voivat luottaa toisiinsa, se vaikuttaa heidän käyttäytymiseen, ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja keskinäisiin odotuksiin. Luottamus vähentää myös ihmisten itsekkyyttä ja saa heidät huomioimaan toiset. Muutoksissa, jossa on keskinäistä luottamusta kuullaan paremmin toisten näkemyksiä ja avoin kommunikaatio on mahdollista. (Stenvall & Virtanen, 2007; 77 - 78).

Työviihtyvyys riippuu luottamuksesta. Luottamus ja hyvät vuorovaikutussuhteet auttavat jaksamaan muutosprosessissa ja tekevät siitä mielekkään. Luottamukseen perustuvaa tekeminen on myös mutkatonta ja sujuvaa. Keskeinen tekijä muutoksessa on henkilöstön jaksaminen. Luottamuksen aikaansaamalla keskustelulla ja kommunikaatiolla on usein ratkaiseva merkitys henkilöstön työssä jaksamiseen. Epäselvyydet on selvitettävä muutostilanteissa mahdollisimman nopeasti. Muutosjohtajan luottamuksen takia tiedon perille menemiseen ja avoimuuteen on kiinnitettävä huomiota. Muutosjohtamisessa tärkeää edistää

yhteistyötä yhteisössä sekä keskinäistä tutustumista. (Stenvall & Virtanen, 2007;79 - 80,88).

3.4 Henkilöstön palkitseminen

Henkilöstön palkitsemisen mukaan ottaminen yrityksen työhyvinvoinnin työkaluihin lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Palkitsemisen periaatteet tulee luoda yhdessä työyhteisön kanssa, jotta palkitsemisen periaatteet sopeutuvat työpaikan toimintatapoihin ja kulttuuriin. Palkitsemisen jakautuminen henkilöstön keskuudessa yksilöllisesti voi vaikuttaa haitallisesti työn merkityksellisyyteen, henkilöstön terveyteen sekä tuloksellisuuteen. Palkitseminen kollektiivisesti tukee henkilöstön työhyvinvointia ja tukee yrityksen terveellistä johtamista. (Aura, Ahonen. 2016, 156). Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen osaan, taloudellisiin palkitsemiseen ja aineettomaan eli uraan ja sosiaalisiin seikkoihin perustuviin palkitsemisiin. Taloudellisen palkitsemisen avulla voidaan houkutella mahdollisia työntekijöitä, sekä pyrkiä vanhojen työntekijöiden pitämiseen organisaatiossa. Palkitsemisen avulla voidaan lisätä tuottavuutta, saada kilpailuetua ja tukea organisaation strategisia tavoitteita. Aineeton palkitseminen tarkoittaa työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. (Kauhanen J.2006, 109 -111, 131.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa pk-yritysten työntekijöiden haastattelujen pohjalta työhyvinvoinnin opas, josta käy ilmi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät yrityksen kasvun vaiheessa. Tarkoituksena on työntekijöiden haastattelujen sekä työpajojen avulla kehittää työkaluja pk-yritysten työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi yrityksen eri kasvu- ja kehitysvaiheissa.

Tutkimustehtävät ovat:

Mitä kokemuksia työntekijöillä on yrityksen kasvun yhteydestä heidän työhyvinvointiinsa?

Mitä muutoksia työhyvinvoinnin suhteen on tapahtunut yrityksen eri kasvunvaiheissa työntekijöiden näkökulmasta?

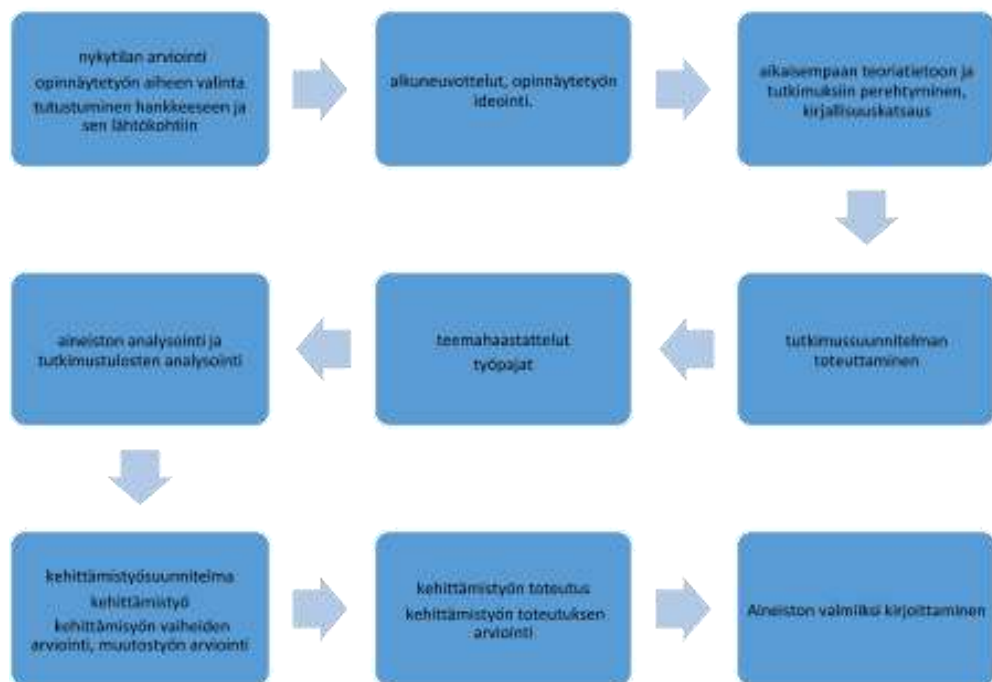
Miten esimiehet ovat työntekijöiden kokemuksen mukaan omalla toiminnallaan vaikuttaneet työhyvinvoinnin tilaan ja johtamisen onnistumiseen?

5 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTOIMINTA

Kehittäminen usein nähdään konkreettisena toimintana, jonka päämääränä on selkeästi määritellyn toimintatavan tai toimintarakenteen saavuttaminen. Kehittäminen voi laajimmillaan käsittää koko organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämistä. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen komponentti, jolloin siihen sisältyy yhteisön yhteinen ajatus konkreettisesta muutoksesta kohti jotakin aiempaa parempaa tai tehokkaampaa, mutta samalla myös pyrkimys perusteltuun tiedon tuottamiseen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan ymmärtää väljästi tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteyttä kuvaavana yleiskäsitteenä, sillä varsinkin asiantuntijatyötä on vaikea ohjata ainoastaan teoreettisten lähestymistapojen tai teoriasta johdettujen tutkimustulosten pohjalta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä ja käytännön kysymysten ohjaamina, tutkimuksellisia periaatteita hyödyntäen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on käytännön kysymysten ja ongelmien kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 14–23.)

Tutkimuksellista kehittämistyötä on käytännön ongelmien ratkaisu, uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen toteuttaminen ja tuottaminen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään toteuttamaan käytäntöön uusia toimintatapoja tai ratkaisuja. Kehittämistyötä voidaan kuvata prosessina, ja sen avulla voidaan suunnitella tutkimuksellista kehittämistoimintaa.

Opinnäytetyömme on osa Sotey-Boost hankkeeseen liittyvää tutkimusta henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta pienten ja keskisuurten yritysten kasvu ja kehitysvaiheissa. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisen työelämän kehittämistyön lähtökohtana ovat sosiaali- ja terveysalan pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstön liittyvät kehittämistarpeet työntekijöiden työhyvinvointiin teemahaastatteluiden ja työpajojen avulla ja niistä esiin nousevien kehittämiskohteiden pohjalta. Opinnäytteen alussa perehdyttiin työhyvinvointiin ja aikaisempiin tutkimuksiin työhyvinvoinnista kirjallisuuskatsauksen avulla. Teoriatiedon pohjalta luodaan tietoperustaa opinnäytetyöhön sekä työntekijöiden haastattelujen pohjalta tehdään kehittämis ehdotuksia yritysten työhyvinvointiin eri kehitys- ja muutosvaiheiden aikana. Opinnäytetyössä tuotamme aineistoa yritykselle työhyvinvoinnin edistämiseksi eri kehitys- ja muutosvaiheissa esimerkiksi oppaan tai ohjelehtisen jonka avulla voi tarvittaessa saada muutoksia aikaan. Opinnäytetyön aloitus, ideointi, suunnittelu ja toteutus, sekä tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi kuvataan opinnäytetyössä seuraavassa kuviossa.



KUVIO 4 Kehittämistyön prosessin vaiheet, mukailten (Ojasalo, Moilan Ritalahti 2014, 19–25).

6 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

6.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään johtopäätösten tekemiseen moniulotteisemmasta, usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka; se on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa. Kvalitatiivinen tiedonkeruu tapahtuu tyypillisesti kasvotusten joko ryhmäkeskusteluina tai henkilökohtaisina haastatteluina. (Taloustutkimus. viitattu 5.3.2016).

SoteYBoost hanke edellytti meidän tekevän tutkimuksemme laadullisena. Haastattelutilanteesta haluttiin tehdä mahdollisimman avoin ja luottamuksellinen. Haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus kertoa omaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Keskustelu käytiin tiettyjen teemojen ympärillä, jotka me tutkijoina olimme valmiiksi itsellemme listanneet, mutta asioiden käsittelyjärjestys vaihteli haastateltavan tuottaman aineiston perusteella.

6.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin, mutta kysymysten muoto ja tarkka järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu perustuu tutkijan tietoperustaan ja lähteisiin, jonka avulla on lähdetty kehittämään haastattelurunkoa. Teemahaastattelulle on myös ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaiset tilanteet. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja myös sanatonta kokemustietoa. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsijärvi ym. 2009, 208 - 209, Hirsijärvi & Hurme 2008, 34 - 48).

Tutkimus suoritetaan teemahaastattelun muodossa niiden yritysten työntekijöille, joiden johtajia on haastateltu SoteYBoost hankkeen yrityksen kasvu tutkimukseen. Yrityksen johtaja valitsee työntekijöistään haastatteluun ne henkilöt, jotka ovat olleet mukana yrityksen kasvuvaiheissa. Haastattelun teemat ovat; 1. Työntekijän työhyvinvointi, 2. Yrityksen eri

kasvuvaiheiden aikana koettu työhyvinvointi, 3. Lähiesimiehen tuki yrityksen muutosvaiheissa. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelukysymykset toimitetaan etukäteen haastateltaville. Haastattelut nauhoitetaan.

6.3 Sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällön analyysimenetelmä, joka voi olla aineisto- tai teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja (esimerkiksi, haastattelut, kirjat, artikkelit) järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Haastattelutilanteissa haastattelijat tekevät havaintoja tutkittavasta ilmiöstä esimerkiksi niiden useuden, toistettavuuden ja erityistapausten johdosta. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, säilyttäen kuitenkin sen antama informaatio. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa aineistossa analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

Tutkimuksessamme aineistomenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja sisällönanalyysia.

Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä on kolme eri vaihetta:

1. Aineistosta etsitään tutkimustehtävälle (ongelmalle) olennaiset ilmaukset, jotka tiivistetään tai pilkotaan pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Tämä on aineiston koodaamista, pääkohtien ja tärkeiden asioiden poimimista ja tiivistämistä käytettävään muotoon
2. Aineiston klausterointi eli ryhmittely. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai erilaisuuksia. Samaa asiaa ilmaisevat asiat ryhmitellään ja yhdistellään alaluokiksi ja nimitellään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä.
3. Käsitteellistäminen (abstrahointi). Luokituksia yhdistellään edelleen yläluokiksi, pääluokiksi ja yhdistäviksi luokiksi. Tavoitteena on teoreettisten kokoavien käsitteiden eli mallien muodostaminen.

Aineistolähtöisen sisältöanalyysin prosessi

1. Haastattelujen litterointi
2. Haastattelujen sisältöön perehtyminen
3. Pelkistettyjen ilmausten koodaaminen
4. Alaluokkien muodostaminen
5. Yläluokkien, pääluokkien ja yhdistävien luokkien muodostaminen
6. Kokoavien käsitteiden muodostaminen
7. Käsitejärjestelmien eli mallien muodostaminen

Sisällönanalyysi menetelmän avulla tutkittava aineisto pyritään saamaan tiivistettyyn ja yleiseen muotoon, josta voidaan tehdä myöhemmin johtopäätöksiä ja luoda uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91 - 103). Keskeistä aineiston analyysissä on suodattaa valtavasta tietomäärästä opinnäytetyön kannalta olennainen tieto. Tutkimusongelma antaa perustan sille, miten analyysiä lähdetään tekemään. Aineiston litterointiin tulee varata runsaasti aikaa. Litteroinnissa tulee ottaa huomioon laajasta aineistomäärästä vain tutkimusongelman kannalta keskeiset vastaukset. Aineistosta saatua informaatiota tulee tulkita ja tarkastella kriittisesti oman opinnäytetyöprosessin aikana ottaen huomioon esimerkiksi teorian pohjalta syntyneet näkökulmat ja muut tutkimukset ja pohtien, mitä aineistosta voidaan päätellä. Analysoinnissa kannattaa miettiä tulkintaa siltäkin kannalta, millaisia asioita haastateltavat painottavat vastauksissaan teemoista ja kysymyksistä huolimatta. Tämä paljastaa sen, mitkä ovat päällimmäisinä asioina haastateltavien mielessä, ja saattavat paljastaa yllättäviäkin käsityksiä työhyvinvoinnista.

Hankkeen järjestämässä palvelumuotoilu - ja myös digitaalisten työkalujen työpajoissa nostetaan esille työpajaan perusteeman lisäksi myös yrityksen työhyvinvointi näkökulma. Tarkoituksena työpajoissa on keskustelun ja ideoinnin avulla nostaa esille työntekijöiden näkökulmia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tavoitteena on tuottaa selkeä ja konkreettinen materiaali, yrittäjän käyttöön. SoteYBoost hankkeen on tarkoitus hyödyntää tuotoksiamme ja jakaa niitä sähköisesti yritysten käyttöön hankkeen blogin kautta.

Aloittaessamme sisällön analyysia työntekijöille tehdyt ja nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja luettiin useampaan kertaan. Useaan kertaan tekstejä lukiessa varmistuttiin siitä, että olemme ymmärtäneet, mitä haastateltava on kertonut. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa merkitsimme kirjoituksiin eri värein samankaltaiset vastaukset. Vastaukset jaoteltiin kolmeen pääkategoriaan työntekijän työhyvinvointi, yrityksen eri kasvuvaiheissa koettu työhyvinvointi ja lähiesimiehen tuki yrityksen muutosvaiheessa. Seuraavassa on taulukon muodossa esimerkki kuvaus aineiston teemoittelusta. Koko aineiston teemoittelu löytyy liitteestä 2.

TAULUKKO 1. Aineiston teemoittelun kuvauksesta esimerkki

Pääkategoriat	Alakategoriat	2. Alakategoriat	Alkuperäinen lause
Työntekijän työhyvinvointi	Psykologiset tekijät Turvallisuuden tarve Liittymisen tarve Arvostuksen tarve Itsensä toteuttamisen tarve	ruoka, liikunta, lepo, vapaa-aika, työterveys-huolto työyhteisö, työjärjestelyt, palkkaus, työn pysyvyys Ryhmät, tiimit, johtaminen, esimiestyö arvot, kulttuuri, palkitseminen, kehityskeskustelut oppiminen, osaamisen hallinta, urakehitys, luovuus	<i>"...on sitä liikuntaa ja on sitä lepuu, nii jaksaa töisä sillai paremmin"</i> <i>"Työyhteisö on tiivis ja on yksi yhteinen päämäärä ...on tunne yhteiseen hiileen puhaltamisesta"</i> <i>"...johtajalla on iso rooli työhyvinvoinnissa...mun mielestä esimerkkinä ihte.."</i> <i>"Kehityskeskustelussa voi jutella kunnolla ja saa myös palautetta työn onnistumisesta"</i> <i>"Uuden oppiminen on työssä merkittävää...saa työskennellä omalla persoonalla"</i>

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullista tutkimusta arvioitaessa on tarkasteltava sitä, miten teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset ja – menetelmät sopivat yhteen. Lisäksi uskottavuuden kannalta täytyy pohtia ovatko aineistonkeruumenetelmät sopivat. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimuksesta saadut tulokset ja päätelmät uskottavia. Validiteetin liittyy myös kysymys siitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä oli tavoitteena tutkia ja että sopivatko tutkimuskysymykset, aineisto ja menetelmät yhteen. Samoin täytyy pohtia missä miten ja milloin tutkitaan. Tutkimuksen vaiheiden tarkka esittelemineen parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara, 2007, 227).

Koska samoilla tutkimusmetodeilla päädytään samanlaisiin tuloksiin myös eri kontekstissa, tutkimus on toistettavissa eri kohdekielillä ja eri kursseille. Uskottavuuden lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvät siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus (Eskola & Suoranta, 2001). Siirrettävyys tarkoittaa sitä, että voiko tutkimustulosten perusteella tehdä yleistyksiä. Laadullinen aineisto on silloin riittävä, kun uudet koehenkilöt eivät näyttäisi enää tuottavan tutkimuksen kohteen kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2001, 61). Tutkimuksen varmuus edellyttää sitä, että tutkija on huomionnut ennakoimattomat tekijät, jotka saattavat vaikuttaa tutkimukseen. Vahvistavuudella viitataan aikaisempiin tutkimuksiin; ovatko niiden tulokset vastaavia käsillä olevan tutkimuksen kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tarkoitus selvittää kuinka totuudenmukaista tietoa on pystytty tuottamaan. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida yleisillä luotettavuuskriteereillä, jotka ovat esimerkiksi uskottavuus, luotettavuus, vahvistettavuus, siirrettävyys ja reflektiivisyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Tutkimuksen luotettavuuskriteereistä reflektiivisyydellä tarkoitetaan, sitä että tutkija on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä ja hänen tulee arvioida, mikä vaikutus hänellä on aineistoon ja tutkimusprosessiin (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa sekä tulosten ja tutkimuksen uskottavuutta ja näiden osoittamista tutkimuksessa. Tutkijan on varmistettava tutkimuksessa, että tutkimustulokset ovat vastaavanlaisia tutkimuksia tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksen kanssa tutkimuskohteessa (Kylmä ym. 2012, 127 - 128.) Uskottavuus edellyttää tulosten selkeää kuvaamista ja analyysin ymmärtämistä ja kuinka hyvin luokitukset ja kategoriat on luotu. Aineiston ja tulosten kuvaaminen on tärkeä ja se edellyttää tarkkaa kuvausta analyysistä (Kankkunen ym. 2012, 160).

Vahvistettavuus luotettavuus kriteerinä sisältää koko tutkimusprosessin. Vahvistettavuus edellyttää tutkimusprosessin kuvausta niin hyvin, että toinen tutkija voi seurata prosessia. Laadullisessa tutkimuksessa vahvistettavuus voidaan kokea myös ongelmalliseksi kriteeriksi, koska tutkimuksessa toinen tekijä ei välttämättä päädy samankaltaiseen tulokseen (Kylmä ym, 2012, 129.)

Tutkimuksen reflektiivisyys edellyttää tutkijan tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Tämä tarkoittaa sitä että tutkijan on arvioitava, kuinka hän vaikuttaa omaan aineistoon ja koko tutkimusprosessiin. Tutkijan on myös kuvattava lähtökohdat tutkimusraportissaan (Kylmä ym, 2012, 129.) Tutkimuksen siirrettävyys edellyttää huolellista tutkimus sisällön kuvausta, osallistujien valinnasta ja taustojen selvittämistä. Siirrettävyys edellyttää myös tutkimusympäristön, aineiston keruun ja analyysin yksityiskohtaista kuvaamista (Kankkunen ym. 2012, 160.)

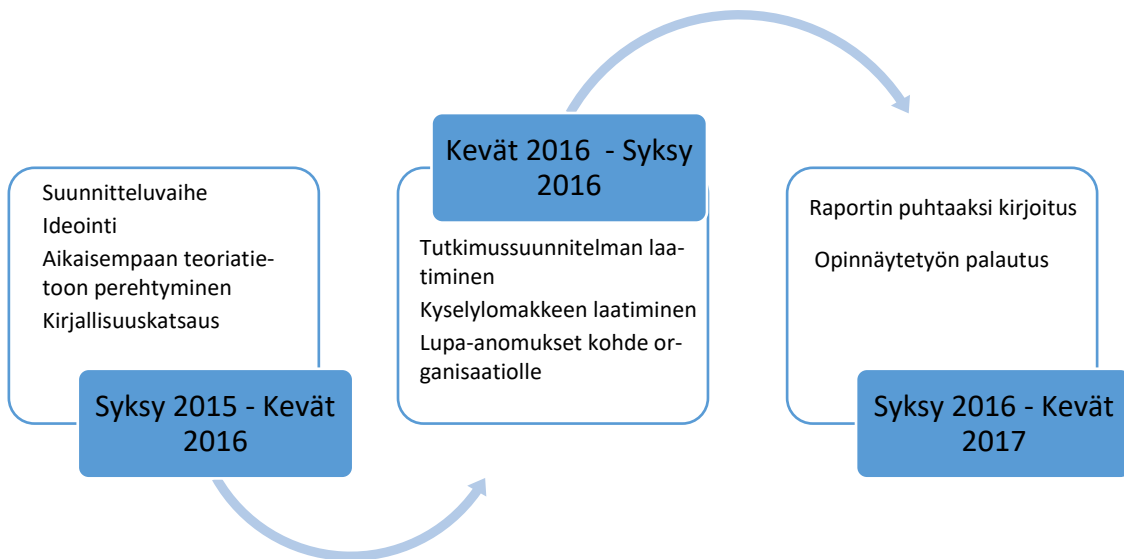
Tutkimuksen tekemisessä eettiset seikat ovat merkittäviä. Tutkimusetiikassa on kyse useista valinta- ja päätöksentekotilanteista, joita on ratkaistava tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen tekijän tulee huomata, että lainsäädäntö ohjaa terveystieteellistä tutkimusta. Tutkimuksen alkuvaiheissa tulee pohtia myös tutkimuksen seuraamuksia. Laadullisessa tutkimuksessa haasteet syntyvät tutkimuksen vaikutuksista tutkimuksessa osallistuvien henkilöiden elämään, pelkästään aiheen valinta ja tutkimuskysymysten muodostaminen ovat eettisesti merkittäviä ratkaisuja (Kylmä ym, 2012, 137- 144.)

Tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista ja tutkimus on aina myös mahdollista keskeyttää. Tutkittaville täytyy tarjota riittävästi informatiivista tietoa tutkimukseen liittyvistä asioista. Haastattelutapa ja mahdollinen haastattelun nauhoittaminen pitää kertoa tutkittaville ennen tutkimukseen osallistumista (Kuula 2006, 106–107.) Tutkimukseen osallistumisesta voi myös kieltäytyä, vaikka olisi jo siihen etukäteen suostunut. Missään tapauksessa tutkija ei saa painostaa haastateltavaa jatkamaan haastattelua.

Tutkimusaineiston kohdalla on turvattava se, että aineisto ei joudu väärin käsiin ja tutkittavien anonymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan aina tutkimustuloksiin asti (Vilkkä 2005: 35). Tutkijan pitää selvittää haastateltaville, miten anonymiteetti turvataan tutkimuksessa. Tutkija joutuu käyttämään koodia tai numerointia ja listaamaan nämä. Haastateltavien anonymiteetti lisää myös tutkijan vapautta. Hänen on helpompaa käsitellä arkojakin aiheita tutkittavien anonymiteetin avulla tiedostaen, että ei aiheuta tutkittaville haittaa. (Mäkinen 2006, 93, 114.) Luottamuksellisuudella on suuri merkitys. On tärkeää kertoa, miten tutkimusaineistoa käytetään ja säilytetään niin, että tutkittavien tunnistetiedot pysyvät turvassa. Suorat tunnistetiedot hävitetään siten, että niitä ei voi enää vuosien jälkeen käyttää mihinkään muuhun tutkimukseen. (Kuula 2006, 108–109, 214.)

7 AIKATAULU JA BUDJETTI

Opinnäytetyön suunnittelu ja ideointi sekä teoriaan perehtyminen aloitettiin jo syksyllä 2015. Tammikuussa aloitettiin laatimaan tutkimussuunnitelmaa sekä kirjallisuuskatsausta. Kevään aikana suoritettiin haastattelut. Aineiston käsittelyä jatkettiin syksyllä 2016 ja raportin puhtaaksi kirjoittaminen jatkui vuoden 2017 kevääseen.



KUVIO 5. Opinnäytetyöprosessin aikataulu.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Tutkimukseen osallistujat, aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksellinen opinnäytetyö alkoi SoteYBoost hankkeessa marraskuussa 2015. Sote-YBoost hankkeen tavoitteena on tukea hyvinvointi-, sosiaali- ja terveysalan pk- ja mikroyrityksiä palvelujen kehittämisessä ja yritystoiminnan kasvattamisessa. Tutkimuksemme on osa isompaa tutkimusta, jota tekee projektitutkija Anna-Mari Simunaniemi. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia yksityisen sote-alan yritysten muutos vaiheita haastatteleamalla yksityisen sote-alan yrittäjiä. Meidän tehtäväksemme tuli tutkia työntekijöiden työhyvinvointia yrityksen muutosvaiheissa. Tammikuussa 2015 tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus koska tällä tavalla saataisiin vastaus asetettuihin tutkimusongelmiin.

Tutkimme eri kasvuvaiheissa olevien yritysten työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimusaineisto kerättiin Sote YBoost hankkeessa mukana olleiden yritysten työntekijöitä haastatteleamalla. Mukana hankkeessa oli 12 yritystä, joista suurin osa kieltäytyi haastatteluista vedoten kiireeseen, työnantajien haluttomuuteen suoda työntekijöille työaika haastattelun osallistumiseen tai haluttomuuteen olla enää hankkeen tutkimuksissa mukana. Saimme Sote YBoost hankkeessa mukana olleiden yritysten lisäksi tutkimukseemme mukaan yhden yksityisen sosiaali- ja terveysalan yrityksen Etelä-Pohjanmaalta. Näin onnistuimme saamaan tutkimukseemme 11 työntekijän haastattelut.

Haastattelujen jälkeen järjestimme työpajan. Työpajan avulla halusimme syventää haastatteluista saatuja tutkimustuloksia. Kutsuimme työpajaan jo tutkimuksessamme mukana olleita henkilöitä. Tarkentavien kysymysten ja keskustelu-aiheiden avulla kykenimme saamaan arvokasta tietoa tutkimukseemme kannalta. Työpajaan osallistui neljä henkilöä, joista naisia oli kolme ja yksi mies. Keskustelu lähti käyntiin kyselylomakkeemme pohjalta. Annoimme aikaa vapaaseen keskusteluun vajaan tunnin, jonka jälkeen purimme keskustelua kysymys kerrallaan. Keskustelu oli tasapuolista ja jokainen sai osallistua ja ilmaista mielipiteensä keskustelun aikana. Työpaja kesti noin kaksi tuntia.

Tutkimustulokset perustuvat sosiaali- ja terveystieteiden sektorin työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista yrityksen muutosvaiheissa. Tuloksissa oli kolme pääluokkaa.

1. Työntekijän työhyvinvointi, joka jakautui Maslowin työhyvinvoinnin portaiden mukaan viiteen yläluokkaan: psykologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve.
2. Yrityksen eri kasvuaikana koettu työhyvinvointi.
3. Lähiesimiehen tuki yrityksen muutosvaiheissa.

8.2 Työntekijän työhyvinvointi

Haastatteluissa nousi esille psykologisista tekijöistä tärkeinä liikunnan ja levon tasapainon merkitys työssä jaksamiselle. Vuorotyössä levon merkitys korostui. Tärkeäksi koettiin myös se, että vapaa-ajalla saa irtautua työstä ja keskittyä itselle merkittäviin asioihin. Ravitsemuksella todettiin olevan myös suuri merkitys jaksamisen kannalta. Työterveyshuollon järjestämiseen toivottiin parannusta. Työnantajan hyvin järjestetty työterveyshuolto koettiin merkittävästi helpottavan työntekijän sairauden hoitamista ja paranemista nopeammin työkykyiseksi.

”Oishan se mukavaa, jos me voitais vaan kävellä sinne työterveyteen ja hoidattaa itsemme kuntoon.”

Työyhteisön yhteisöllisyyden koettiin tuovan turvaa ja pysyvyyden tunnetta työskentelyyn. Yhteisesti luotuihin työyhteisön sääntöihin on helppo sitoutua ja toteuttaa sovitusti tehtäviä. Vastuuta jaettiin työpaikan tiimipalavereissa. Koettiin, että vastuu ei aina jakaudu tasapuolisesti, toiset saavat vastuuta ja toiset osaavat välttää sitä. Vastuualueet jakautuvat pääosin omien mielenkiintojen mukaan. Tasapuoliset työjärjestelyt ja tieto työn jatkuvuudesta auttoivat sitoutumaan työhön.

”Jos työyhteisö on tiivis ja on yksi yhteinen päämäärä, on helpompi kaikilla olla töissä. On tunne yhteiseen hiileen puhaltamisesta”.

Työntekijöiden kokemana kuitenkin toistaiseksi voimassaoleva työsopimus ei välttämättä takaa työtä vuosiksi eteenpäin. Säännöllinen palkanmaksu luo uskoa työnantajan vakavaudesta ja työn jatkuvuudesta.

”Vakituinen työsuhde ei anna minkäänlaista turvaa. Vaikka olisin ollut 15 vuotta työssä, niin tässä taloustilanteessa ei välttämättä ensi viikolla ole työtä tarjolla”.

Johtamisella ja esimiestyöllä koettiin olevan suuri merkitys työhyvinvoinnille. Lähiesimiehen osaamisella ja kokemuksella sekä esimerkillä johtamisella luodaan työntekijöille malli työskentelylle. Esimiesten koulutuksen ja osaamisen määrän koetaan vaikuttavan suoraan siihen miten työyhteisön työhyvinvointi huomioidaan. Tärkeää työyhteisölle on myös se että, lähiesimies on läsnä työpaikalla tukemassa työyhteisöään päivittäin. Esimiehen ja työyhteisön arvostus sekä positiivisen palautteen saaminen kannustaa panostamaan työn tekemisen laatuun. Hyvästä työstä annetut bonukset tai henkilöstöedut (liikuntasetelit), virkistyspäivät ja tiimi-illat kannustavat jaksamaan työssä. Mikäli lähiesimies ei osoita arvostusta työyhteisölle, lannistaa se työntekijän sekä vähentää työmotivaatiota.

“Se kiitos olis ihan kiva. En kaipaa ylimääräisiä palkintoja vaan että edes luotettais”.

Kehityskeskustelujen merkitys työhyvinvoinnille on tutkimuksemme mukaan suuri. Työntekijät kokivat, että kehityskeskustelussa oli mahdollisuus jutella kahden kesken omasta työstä ja henkilökohtaisista tavoitteista. Myös palautteen saaminen johtajalta koettiin tärkeänä. Haastatteluihin osallistuneissa yrityksissä kehityskeskustelujen säännöllinen toteutuminen oli vaihtelevaa.

“Kehityskeskusteluissa saa tuoda esille toiveet kahden kesken esimiehensä kanssa. Keskustelussa voi jutella kunnolla ja saa myös itselleen palautetta työn onnistumisesta”.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kehityskeskustelut sisältävät pääosin keskustelua kuluneesta kaudesta ja työntekijän kuulumisista ja omista tavoitteista. Keskusteluissa käytiin myös läpi työntekijän työhyvinvointia ja jaksamista. Kehityskeskustelussa on myös mahdollisuus antaa palautetta johtajan toiminnasta.

”Kehityskeskusteluissa on niinku se, että mikä on tämän hetkinen fiilis, oma jaksaminen. Käydään se keskustelu, missä oot onnistunu tämän kauden aikana ja mitä on kehitettävää ja mitä on sun tavoitteet seuraavalle kaudelle ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä.”

Työn tekemisessä kehittymiseen ja uuden oppimiseen panostettiin tutkimissa yrityksissä. Myös johtajan mahdollistama työntekijän kouluttautuminen koettiin hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Työntekijöitä kannustettiin toteuttamaan itseään ja tuomaan aktiivisesti esille koulutus tarpeitaan. Yksityisille yrityksille ei työntekijöiden mukaan kuitenkaan tule koulutus ehdotuksia samalla tavalla kuin kunnalliselle puolelle. Maksullisiin koulutuksiin työntekijöiden oli hankala päästä. Työntekijät olivat sitä mieltä, että koulutuksia kannattaa

aina ehdottaa. Halu koulutukseen pitää lähtea ihmisestä itsestään. Kehityskeskustelut koettiin hyviksi kanaviksi keskustella koulutuksista johtajan kanssa. Kehityskeskusteluissa otettiin henkilökohtaisesti huomioon työntekijän koulutustarpeet.

“Uuden oppiminen ja oppimansa toteuttaminen työssä on merkittävää. Että saa työskennellä omalla persoonalla on tärkeää”.

8.3 Yrityksen eri kasvuvaiheiden aikana koettu työhyvinvointi

Yrityksen muutosvaiheissa on tärkeää tiedottaa asioista tarkasti. Pääosin yrityksissä johtajat olivat tiedottaneet yrityksen työntekijöitä hyvissä ajoin yrityksen muutos ja kasvuvaiheissa. Yhteistä aikaa keskusteluille oli järjestetty palaverien puitteissa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että mikäli työntekijät eivät tiedä mitä tulee tapahtumaan, se aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja stressiä. Mutta muutos saatettiin kokea myös myönteisenä prosessina.

”Kyllähän se aina semmonen on, kun yhtäkkiä kuulee että jotakin tämmöstä tapahtuu niin pistää miettiin, joudutaanko me tästä johonkin vai saadaanko me pysyä kaikki täällä.”

Muutosvaiheet aiheuttavat yrityksissä arkirutiineihin muutoksia. Muutosvaiheita kokeissa yrityksissä koettiin, että aika ei aina riitä vaadittaviin työtehtäviin. Muutoksesta aiheutuneita uusia asioita koettiin tulevan paljon ja ne koettiin stressaavana mutta myös innostavana. Työntekijät kokivat tarvitsevansa tukea työssä jaksamiseen. Muutoksen koettiin kuitenkin myös tuovan uutta intoa työhön. Resurssien lisäämistä muutosvaiheessa pidettiin tärkeänä. Työntekijöiden mukaan lisäresurssien avulla kyettäisiin takaamaan hoidon laatu ja säilyttämään asiakastyytyväisyys.

Työntekijät toivoivat avoimuutta ja yhteistä keskustelua asioista. Yhdessä kehittäminen koettiin todella tärkeäksi. Työyhteisössä tulisi työntekijöiden mielestä panostaa yhdessä kehittämiseen ja luoda säännöllisesti toimivat kehityspalaverit. Kaikkien työntekijöiden toivottiin pystyvän ja saavan vaikuttaa. Tiedonkulkua tulisi parantaa sekä luoda yhteinen linja, minkä mukaan toimia. Luottamus työntekijöihin ja työn tekemiseen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Työn organisointiin ei aina riittänyt aikaa. Tärkeänä pidettiin, että yrityksessä on yhdessä mietitty, kehitetty ja organisoitu työnjakoa ja sen suunnitelmallisuutta. Yhdessä

kehittämällä toivottiin asioiden muuttuvan parempaan suuntaan. Työn määrän ja sen organisoinnin sekä kuormittavuuden koettiin olevan pitkälle riippuvaisia yksikön koosta ja asiakasmäärästä.

Työnohjauksesta ei kovinkaan monella haastateltavista ollut kokemusta. Useimmat uskoivat, että työnohjausta olisi saatavilla, mikäli tarvetta olisi. Työnohjaus koettiin mahdollisuutena mutta myös ajateltiin että sitä ei työnantaja suostuisi järjestämään. Osallistujat, joilla oli työnohjauksesta kokemusta, kertoivat työnohjouksen tavoitteiden muodostuneen toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

”Työnohjausta ei oo koskaan ollut. Välillä tuntuu, että ois ollu semmonen tarvekin, mutta siitä tulis varmaan sanomista, jos me koettais tarvetta semmoseen.”

Työhyvinvointia kasvun eri vaiheissa koettiin tärkeäksi ylläpitää työtiimin yhteisistä pelisäännöistä kiinni. Koettiin että työntekijöiden mielipiteitä liittyen kasvuun kuuntelemalla, autetaan ylläpitämään työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla.

”Yrityksen ei tulisi ajatella vain rahaa vaan ajateltaisiin työntekijöitä, jotka tekevät sen työn ja heidän jaksamistaan. Laadun ja hyvän hoidon on pysyttävä laadukkaana myös muutosvaiheiden aikana.”

8.4 Lähiesimiehen tuki yrityksen muutosvaiheessa

Esimieheltä toivottiin tukea ja hyvää keskusteluyhteyttä. Suorapuheinen palaute puolin ja toisin helpotti työn tekemistä. Työntekijälle on tärkeää, että tehty työ tulee huomioiduksi. Esimieheltä toivottiin sekä positiivista, että negatiivista palautetta. Rakentava palaute toivottiin annettavan henkilökohtaisesti mutta positiivista palautetta voi olla kuulemassa koko työyhteisö.

Tutkimuksen mukaan yksityisen sotealan yrityksen johto kiinnittää huomiota henkilökunnan virkistymiseen ja hyvinvointiin, muun muassa järjestämällä yhteisiä illanviettoja ja retkiä sekä tarjoamalla liikuntaseteleitä. Työntekijät kokivat myös hyvinvointia tukevaksi asiaksi sen, että johtaja on saatavilla ja kuuntelee työntekijää tarvittaessa.

”Paljonhan me johtajan kans soitellaan, monta kertaa viikossa ja ainahan se kysyy, että miten mennee ja sillalaila huolehtii.”

Työntekijät kokevat, että yksittäisellä työntekijällä on työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla hyvät mahdollisuudet. Työnantajat kuuntelevat työntekijöiden ehdotuksia, asioita ideoidaan ja suunnitellaan yhdessä. Uusille työntekijöille oli yrityksissä olemassa perehdytyskansiot, mutta niiden käyttö vaihteli suuresti. Yleensä johtaja otti vastuulleen uuden työntekijän perehdyttämisen ja antoi vastuuta perehdyttämisestä myös työntekijöille. Perehdyttämiseen toivottiin kuitenkin kiinnitettävän huomiota ja kehittämään sitä toimivammaksi.

”Kyllä mä aattelin, että sitä vois niinkö jotenki miettiä ja järkeistää, että miten se perehdyttäminen toimis paremmin. Se on kuitenkin tuosa työn ohessa kun koittaa hoitaa lapsia ja kertua toiselle samalla, että mitä tehhään. Siihen, ehkä jotaki vois olla, että se sujuis paremmin.”

Uuden työntekijän perehdytyksen seuraamiseen oli yrityksessä olemassa kaavakkeita, mutta niiden toimivuudesta ei ollut varmuutta. Osassa yrityksiä perehdyttämistä ei seurattu millään tavalla. Henkilökunnalle osoitetulla tyytyväisyyskyselyllä on eräässä tutkimuksemme yrityksessä mitattu henkilöstön aktiivisuutta ja innovatiivisuutta. Kyselyiden tulokset käydään läpi henkilökunnan kesken ja tuloksista nostetaan kolme kehittämisen kohdetta, joihin koko työyhteisö sitoutuu. Tämä koettiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin.

”Kysely on vaan lappu netissä. Kuitenkin jos tulokset käydään läpi ja todellakin puututaan asioihin joita korjattavaksi nousee, niin silloin kyselystä voisi olla hyötyäkin”

9 POHDINTA

9.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Sosiaali- ja terveysalan pk-yritysten työntekijöiden työhyvinvoinnin tutkiminen on ajankohdainen ja tärkeä aihe. Tuleva sote-uudistus muuttaa koko sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisen niin alueellisesti kuin valtakunnallisestikin. Tulevan sote uudistuksen myötä asiakkaat ovat vapaita valitsemaan kunnallisten ja yksityisten sekä kolmannen sektorin palveluiden joukosta itselleen parhaiten sopivan palvelun. Tässä kilpailussa yksityisen yrityksen on pärjättävä ja omattava hyvän yrityskuvan lisäksi motivoitunut, hyvinvoiva ja työstään innostunut henkilökunta.

Tutkimus tuloksemme keskittyivät esittämään miten kasvu- ja muutosvaiheissa olevien yrityksen työntekijät kokivat oman työhyvinvointinsa. Tutkimuksessa olemme keskittyneet huomioimaan työntekijöiltä tulleita havaintoja ja toiveita oman yrityksensä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimuksemme tulokset ovatkin merkityksellisiä yrityksille, sillä opinnäytetyömme avulla sote-alan pk-yritykset saavat arvokasta tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista, jonka avulla yritykset voivat kehittää toimintaansa ja kasvattaa yrityksen menestystä sosiaali- ja terveysalan markkinoilla. Tutkimusaineiston pohjalta on laadittu työntekijöiden työhyvinvoinnin opas, jonka avulla yritykset saavat vinkkejä työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä osa menestyvän pk-yrityksen tuottavuuden kehittämistä. Tässä tutkimuksessa mainittu työhyvinvointi valttina tai työhyvinvointi kilpailukeinona tulee toistuvasti esille useissa uusimmissa tutkimuksissa ja artikkeleissa. Aikaisemmat tutkimukset ovat jo selvittäneet, että työhyvinvoinnin johtamisella organisaatio voi säästää huomattavasti aikaa ja rahaa. Työhyvinvointiin panostaminen nostaa yrityksen arvoa ja luo turvallisuuden tunnetta työntekijöilleen. Työhyvinvointia aiheena on paljon tutkittu, silti työhyvinvointia pk-yrityksissä sosiaali- ja terveysalalla on tutkittu enemmän organisaation näkökulmasta. Pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöiden näkökulman ottaminen laajemmin mukaan toisi työhyvinvoinnin kehittämiseen lisää vuorovaikutusta puolin ja toisin. Tämä auttaa yrityksiä kehittämään työhyvinvointia organisaatiossa ja samalla motivoi työntekijöitä sitoutumaan yritykseen ja kehittämään itseään antamalla yritykselle arvokasta pääomaa.

Työyhteisön hyvinvointia voi lähteä parantamaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Keskustelussa on syytä unohtaa mikä on vialla ja mikä ei toimi vaan keskittyä siihen, mikä lisää hyvinvointia. Jotta yrityksen työhyvinvointipääoma kasvaisi, on henkilöstön kanssa hyvä tehdä työhyvinvointisuunnitelma koko kalenterivuodeksi. Suunnitelman pohjaksi on selvitettävä työhyvinvoinnin sen hetkinen laatu joko työyhteisökyselyllä, itsearvioinnilla tai kehityskeskusteluilla. Lisäksi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät sekä eläkevakuutusyhtiöt antavat tietoa siitä, minkälaisia merkkejä on työhyvinvoinnin puutteista kuten sairaspösaoloista, työtapaturmien kustannuksista, vaihtuvuudesta ja varhaisesta eläköitymisestä. Hyvinvoinnin puutteet on hyvä laskea myös euroissa, jotta niiden tärkeys ymmärrettäisiin paremmin. On hyvä huomioida myös henkilöstöinvestoinnit, jolla vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin. Näitä ovat esimerkiksi työterveyshuollon kustannukset, osaamisen tai toimintatapojen kehittämiseen käytetyt investoinnit, tyky- ja virkistystoiminnan panostukset työntekijää kohti sekä työpaikkaruokailu. Onko investoinneilla saavutettu hyötyä ja pitäisikö niitä lisätä, jotta henkilöstö voisi paremmin? (Manka & Manka 2016, 96 - 97).

Pienten ja keskisuurten yritysten tulisi tulevaisuudessa panostaa työhyvinvoinnin laatuun sekä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointiin sijoitetut panokset saadaan yleensä moninkertaisena takaisin, tämä näkyy työntekijöiden työtyytyväisyytenä ja arvostuksena työtä kohtaan. Työhyvinvointipääoma on tulevaisuudessa tärkeä pääoma ja sillä on varmasti merkitystä yrityksen tuottavuuteen ja toiminnan jatkumiseen.

Työhyvinvoinnin hyvä johtaminen edesauttaa mahdollisuutta pienille ja keskisuurille yrityksille päästä kilpailemaan kunta-alan ja kolmannen sektorin kanssa tarjottavista palveluista uuden tulevan Sote-uudistuksen mukaisesti. Tulevaisuudessa mahdolliset yritysten kasvuvaiheiden aikana tapahtuvat muutokset tarvitsevat selkeää ohjausta esimiestasolle, miten selvittää muutos ja kehitysvaiheista mahdollisimman mutkattomasti työpaikan palvelujen laatua heikentämättä.

Tutkimuksessa selvisi, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on useita kehitettäviä osa-alueita. Tutkimuksessa tuli esille esimiesten johtamistaidon puute ja esimieskoulutuksen puuttuminen. Puutteelliseksi koettiin myös esimiesten töiden jakaminen ja organisointi alaisten kesken, sekä työntekijöiden koulutuksen puuttuminen tai koulutusmahdollisuuksien vähäinen määrä.

Työhyvinvoinnin johtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikalla. Työhyvinvointia on tärkeä johtaa yrityksessä suunnitelmallisesti. Johtaminen työhyvinvoinnin kannalta on parhaimmillaan työntekijän ohjaamista, kannustusta, valmentamista ja tunteen viritystä. Pahimmillaan se on latistamista ja nöyryyttämistä. Työhyvinvoinnin edistäminen on yrityksen ylimmän johdon vastuulla, mutta oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisestä vastuu on jokaisella. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa kokonaisjohtamista ja henkilöstöjohtamisen ydinasioita (Rauramo 2012, 19 – 20).

Johtajan perustehtävänä on saada jokainen työntekijä tuntemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Olennaista on hyvä tiedonkulku ja kuunteleminen. Henkilöstö haluaa vaikuttaa omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja tekemisen tapoihin. Johtajan tehtävä on aikaansaada ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Tämä on mahdollista vain avoimella ja läpinäkyvällä johtajuudella. Johtajan on myös rohkaistava henkilöstöä osallistumiseen ja osaamisen kehittämiseen (Manka & Manka 2016, 135).

Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin se pystyy paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Oppiminen vaatii vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Se edellyttää päivittäistä kohtaamista työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kanssa. Ajatustenvaihtoa työpaikan kahvipöydässä ja käytävillä tarvitaan tehokkaan työajan oheen. Kiire, jännittynyt ilmapiiri ja henkinen kuormittuminen johtavat sairastumiseen sekä puolustavaan käyttäytymiseen ja sen myötä oppimisilmapiirin köyhtymiseen. Tiedon puuttuessa ihminen täyttää tyhjän tilan kuvitelmilla. Yrityksissä olisi hyvä selvittää millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, sen sijaan, että pohdittaisiin pelkästään sitä mitä juuri nyt osataan (Manka & Manka 2016, 88).

Pk-yritysten tulisi luoda selkeät voimavaralähtöiset työhyvinvointi suunnitelmat ja toimintatavat ja niissä tulisi selkeästi olla esillä mahdolliset kehittämistoimet mitä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Työhyvinvointia pitäisi seurata entistä tarkemmin ja luoda uusia mittareita, millä ja miten mitataan työntekijöiden työhyvinvoinnin tärkeimpiä osa-alueita. Työhyvinvointi mittauksien tuloksista tulee raportoida entistä useammin esimiesten ja alaisten kesken ja tehdä muutoksia tarpeen mukaan säännöllisin väliajoin.

Yritysten työilmapiirien, työhyvinvointi kyselyjä olisi hyödynnettävä entistä paremmin ja ne tulisi näkyä konkreettisenä muutoksena yrityksen toiminnassa. Yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota henkilöstöetuihin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen ennalta sovitusti, näistä esimerkkinä kehittämispäivät, kehityspalaverit, kehityskeskustelut, koulutukset, tiimi-illat, yhteiset pelisäännöt, liikuntasetelit ja lakisääteistä kattavampi työterveys. Nämä tekijät edesauttavat terveen ja hyvin johdetun työyhteisön toivotun mukaiseen työhyvinvointiin missä työntekijät voivat ja viihtyvät hyvin.

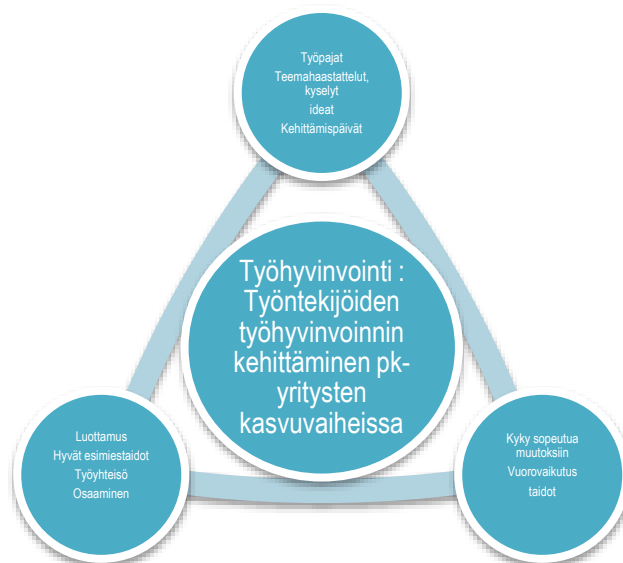
Opinnäytetyö on toteutettu luonteeltaan tutkimuksellisenä työnä. Tavoitteena oli selvittää vastaukset laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Aluksi selvitettiin näkökulmia haastattelemalla 11 yritysten työntekijää. Opinnäytetyön liitteenä oleva opas on työelämälähtöisen kehittämisen pohjalta muodostunut tuote. Oppaan suunnittelun pohjaksi hyödynnettiin tietoperustaa työhyvinvoinnista sekä aikaisemmin laadittua Power-Point esitystä konferenssiin, joka pidettiin syyskuussa 2016 Oulun ammattikorkeakoulun sairaanhoitajapäivillä. Oppaan tietoperustaan on rajattu tutkimuksen pohjana olleet Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat ja otettu esille johtamisen, sekä esimiesten osa-alueita. Oppaassa annetaan esimerkkejä pk-yritysten käyttöön työhyvinvoinnin työkaluista, joilla on mahdollista vaikuttaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Oppaan kehittämisen pohjalla on pk-yritysten työntekijöiden teemahaastattelut ja työpajat. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Oppaassa esitellään työntekijä lähtöisiä työhyvinvoinnin kehittämiskohteita, joita tutkimuksen teon aikana nousi esille. Oppaan konkreettinen tarkoitus on tavoittaa pk-yritysten esimiehet ja johto. Oppaan tavoite on auttaa ja hyödyntää pk-yrityksiä työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. Työhyvinvointi oppaan työhyvinvoinnin työkaluja on mahdollista viedä käytännön työhön.

Oppaan laatua mietittyämme, tuotteen tulee olla helposti saatavissa ja selkeälukuinen, luotettavaa tietoa sisältävä sekä sopivalla tietomäärällä varustettu. Olemme pyrkineet tuomaan oppaassa selkeästi esiin ne asiat, mitkä mielestämme kaipaavat eniten työhyvinvoinnin edistämistä ja kehittämistä pk-yritysten työhyvinvoinnin ylläpitämiseen työntekijät huomioon ottaen.

Opas laadittiin Power-Point ohjelmalla. Oppaan suunnittelu aloitettiin prosessin muodossa. Prosessilla on oltava aina alku ja loppu. (Rantanen. 2016, 48.) Prosessiajattelua hyödynnettiin tuotteen valmistuksessa alusta loppuun saakka. Ensin oppaan pohjaksi määritettiin resurssit, aika, asiantuntijuus ja kehittämisen näkökohdat, sen jälkeen selvitettiin, mitkä tekijät tulee ottaa huomioon suunnittelun ja toteutuksen aikana. Opinnäytteen edetessä kehitettiin toimenpiteitä, mitä käytettiin tuotekehittelyn aikana ja tuotteen valmiiksi saattamiseen. Etukäteen suunnitellun prosessin avulla tavoitettiin lopputulos, mitä tavoiteltiin kehittämisen aikana.

Oppaan tavoite on tuottaa ja tarjota kokemuksia sekä antaa esimerkkejä joiden avulla yhdessä saavutetaan työhyvinvointia. Kokemuksen tavoitteen saattamiseksi otettiin asiakasymmärryksen näkökulmia huomioon, tässä oppaassa asiakkaina; Esimiehet ja työntekijät. Oppaan tekemisessä pyrittiin uuden luomiseen sekä saavuttamaan kohtaamishetkiä esimiesten ja työntekijöiden kesken työhyvinvoinnin osa-alueita huomioon ottaen. Tuotekehittelyn pohjalla oli aluksi keskustelua työhyvinvointiin vaikuttavien teemojen keskellä, ennen lopullisen tuoteidean muodostumista ja kehittämistä. Nämä tekijät on kuvattu kuviossa.



KUVIO 6. Tuotteen kehittelyn idea-alusta

Teoria lähteitä työssä käytettiin kohtalaisesti ja työskentelyssä käytettiin paljon aikaa tiedon hakemiseen ja käsittelemiseen. Keskeisten käsitteiden selvittäminen oli tärkeää, koska aikaisempaa tietoa oli paljon tarjolla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli koko tutkimusprosessin ajan mukana ja auttoi tutkimuksen läpiviemisessä. Teorian ja tulosten käsittely kohtasi hyvin toisensa. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin työkalut selkiintyi hyvin Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan uusimmasta työhyvinvoinnin kirjallisuudesta (Manka M-L, Manka M. 2016, Työhyvinvointi. Helsinki Talentum Pro), samoin Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat avasi tietoperustan pohjaa. Pentti laineen väitöskirja Työhyvinvoinnin tutkimus hyvän kehittämisen reunaehjoja tutkimassa, auttoi tutkimuksen teon aikana. Haastateltavien tutkimuskysymyksiin vastaaminen onnistui kohtalaisen hyvin. Tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä kerrottiin alustavasti jo tutkimuksen teemahaastattelujen jälkeen Oulussa pidetyillä sairaanhoitajapäivillä syyskuussa 2016 pidetyssä konferenssissa, johon mukana olleet tutkijat osallistuivat.

9.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksemme on suunniteltu ja toteutettu huolellisesti ja tutkittuun tietoon pohjautuen ja tutkitun tiedon vaatimusten mukaisesti. Toisten tuottaman tekstin lainaaminen on osoitettu asianmukaisin lähde merkinnöin. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutustuimme käsiteltävään aiheeseen etsien luotettavaa lähdekirjallisuutta sekä tutkimuksia siihen liittyen. Ohjaavan opettajan sekä hankkeesta vastaavan projektipäällikön sekä SoteYBoost hankkeessa mukana olevan projektitutkijan asiantuntemusta ja neuvoja olemme hyödyntäneet opinnäytetyötä tehdessämme. Tutkimuksen luotettavuus kysymysten pohtiminen aloitettiin jo tutkimuksen aloitusvaiheessa.

Tutkimuksessamme noudatettiin Oulun ammattikorkeakoulun laatimia eettisiä ohjeita. Tässä tutkimuksessa haastattelijan roolimme oli tavoitteiden mukainen. Haastateltavat olivat meille ennalta tuntemattomia. Roolimme eivät siten vaikuttaneet tutkimustuloksiin luotettavuutta arvioiden epäluotettavasti. Olemme toimineet luottamuksella tutkittavia työntekijöitä kohtaan. Olemme luvanneet, että aineistoa käytetään, käsitellään ja säilytetään niin kuin olimme sopineet. Teksti on kirjoitettu niin, että kukaan työntekijä ei ole tekstistä tunnistettavissa.

Olennaisena osana tutkimusetiikkaan kuuluu hyvän tieteellisen tavan noudattaminen eli rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus. Olemme pyytäneet vaadittavat luvat tutkimukseen tekoon. SoteYBoost hankkeen puolelta meille tuli toive tehdä kvalitatiivinen tutkimus. Keskustelujen jälkeen päädyimme tekemään teemahaastattelun. Teemahaastattelun avulla saimme kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta ja annoimme työntekijöille mahdollisuuden puhua vapaasti teemojen puitteista omista ajatuksistaan.

Tutkimustyön edetessä ongelmaksi muodostui tutkimuksen aikataulu ja haastattelujen saanti. Aluksi oli tarkoitus haastatella pelkästään Pohjois-pohjanmaalla toimivien yritysten työntekijöitä, mutta luotettavuuden parantamiseksi, saimme Etelä-Pohjanmaalta mukaan myös yhden pk-yrityksen työntekijän. Luotettavuuteen on voinut vaikuttaa, että kaikki haastateltavat ei välttämättä ymmärtäneet kaikkia haastattelujen teemoja täydellisesti. Haastatteluiden vähäinen määrä voi myös heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuteen on voinut vaikuttaa myös, onko haastateltavat varmasti ymmärtäneet haastattelujen teemat oikein.

9.3 Oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen tekeminen pk-yrityksiin Pohjois-Pohjanmaalla on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen. Olemme huomanneet kuinka suuri merkitys johtajalla on työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kuinka tärkeitä työntekijät ovat yritykselle. Työntekijöiden kuuntelu, tiedottaminen, kehityskeskustelut ja luottamus osoittautuvat merkitykselliseksi omassa tutkimuksessamme. Vaikka tutkimuksemme koskee työntekijöiden työhyvinvointia pk-yritysten muutosvaiheissa voi tutkimustuloksia soveltaa myös omilla työpaikoillamme. Lisääntynyt tieto työhyvinvoinnista ja hyvät ideat työhyvinvoinnin kehittämiseksi voimme hyödyntää omassa työssämme ja olla täten parempia johtajia työntekijöillemme.

Opinnäytetyön tekeminen kolmestaan on ollut antoisaa mutta on tuonut tutkimuksen tekemiseen myös haasteita. Tutkimuksen tekeminen työn ohessa ja kolmen ihmisen aikataulujen sovittaminen yhteen on ollut ajoittain hankalaa. Pitkien välimatkojen takia, olemme käyneet palavereita skypen ja ac: n kautta. Myös whatsapp ryhmä on ollut kovassa käytössä. Meiltä kaikilta on vaadittu sopeutumista, venymistä ja joustamista ja hyviä organisointi -ja tiimityötaitoja saada opinnäytetyö valmiiksi. Voimme väittää, että kaikki nämä taidot ovat myös kehittyneet matkan varrella. Myös tutkimuksessa mukana olleet SoteYboost hankkeen ihmiset ja opettajat ovat olleet tärkeä tuki opinnäytetyön varrella. Myös toinen toisiltamme saatu tsemppi, tuki ja neuvot ovat olleet tärkeässä roolissa. Luottamus, avoimuus ja eri alojen ammattitaito ovat olleet hyödyksi opinnäytetyön eri vaiheissa.

9.4 Tutkimuksen kehittämisehdotukset

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan yritysten tulisi panostaa työntekijöiden työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin, että työntekijät saadaan viihtymään pidemmän ajan saman yrityksen palveluksessa. Yrityksessä tulisi kehittää sisäistä koulutusta, työhyvinvointia ja luoda osaamisen seuraamisen järjestelmiä, joiden avulla olisi mahdollista kehittää itseään ja uraansa ja tuntee mahdolliset työhyvinvoinnin osa-alueet ja saada kaikki omat tarpeet hyvin huomioon otetuksi ja täytetyksi.

Nykyään on alettu puhumaan Y-sukupolvesta eli heistä, jotka ovat syntyneet 80-luvun jälkeen. Y-sukupolven työntekijät eivät enää ole niin valmiita sitoutumaan samaan työpaikkaan vuosikymmeniksi, he haluavat itse selkeästi vaikuttaa enemmän omaan työnkuvaansa. Esimiehille on tulevaisuudessa tulossa lisää uusia haasteita kun työelämään on tulossa renessanssisukupolvi eli nykyiset yli kaksikymppiset, jotka toimivat omilla ehdoillaan. Renessanssisukupolven työnkuvan ehtoihin kuuluu töiden kohtuullistaminen, työtehtävien tasapuolinen jakautuminen ja halu kestävään työntekoon (Aaltonen, Lindroos. 2012, 197). Yritysten tulee luoda houkuttimia millä ihmiset saadaan pysymään ja sitoutumaan paremmin saman työnantajan palveluksessa kauemmin. Tulevaisuudessa on hyvä selvittää tarkemmin Y-sukupolven tai renessanssisukupolven työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mitkä estävät ja mitkä edistävät työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen pohjalta pk-yrityksille voidaan kehittää työhyvinvoinnin sisäistä laadunarviointia mittaavia työkaluja työhyvinvoinnin aikaansaamiseksi ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi yrityksen muutos- ja kasvuvaiheessa.

LÄHTEET

- Aaltonen,K, Lindroos,R. 2012 Työelämän tarkoitus.Helsinki Talentum Pro.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. TTL, Helsinki.
- Ahonen, G., Aura, O., Ilmarinen, J. 2011 Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa. Tutkimusraportti, Helsinki, Excenta
- Ahonen, G, Aura , O. 2016 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen.Helsinki Talentum Pro
- Elo, A-L., Ervasti, J., Kuokkanen, A., 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena
- Elinkeinoelämän keskusliitto. <https://ek.fi/> Viitattu 16.1.2016.
- Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Helsinki. Työterveyslaitos
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki Gaudeamus.
- Hirsjärvi S. Remes.P. & Sajavaara. P. 2009 . Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen Juhani
- Kankkunen, P.& Julkunen-Vehviläinen, K.2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1.painos. Helsinki:Wsoy pro Oy.
- Kauhanen.J 2006, Henkilöstövoimavarojen johtaminen 2007.WSOY Helsinki
- Kehusmaa, K. (2011) Työhyvinvointi kilpailuetuna, Hämeenlinna, Helsingin kauppakamari
- Kuula, Arja 2006: Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.
- Kylmä, J & Juvakka, T 2012 Laadullinen terveystutkimus, 1.-2. Painos.Helsinki: Edita
- Kylmä,J. & Juvakka, T.2007 Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Kärkkäinen, M 2002, Menesty Innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki Talentum.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609.<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Viitattu 1.2.2017

Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa 20.1.2006/44.<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>. Viitattu 1.2.2017

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Viitattu 1.2.2017

LAPPEAn hanketoiminta. Lapin yliopisto 2016. <https://www.ulapland.fi/Suomeksi/Yksikot/Yhteiskuntatieteiden-tiedekunta/Tutkimus/LAPPEAn-hanketoiminta/Tutkimushankearkisto/Lapin-yrittajien-tyohyvinvoinnin-hyodyt>. Viitattu 9.5.2016.

Lampikoski, K. 2005, Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Manka M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki. WSOYpro Oy.

Manka M-L, Manka M. 2016 Työhyvinvointi.Helsinki Talentum Pro.

Manka M-L., Hakala L. Nuutinen S., Harju R. 2010. http://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyyopas_lopullinen.pdf. Viitattu 10.1.2016.

Manka M-L., Pirkko Mäkelä-Pusa., Kimmo Terävä. 2011. https://kuntoutussaatio.fi/files/675/Yrittajien_tyohyvinvointi_tyokyky_ja_kuntoutus.pdf. Viitattu 10.9. 2016.

Mäkelä-Pusa P & Terävä K https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. Viitattu 10.1.2017

Mäkinen, Olli 2006: Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

New economics foundation.<http://www.neweconomics.org/publications/entry/well-being-at-work>) Viitattu 5.2.2017.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki:Sanoma Pro Oy.

Otala, M. Ahonen, G . 2003 Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki WSOY

PK-Yritysbarometri. 2/2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-2-2014/>. Viitattu 11.1.2016

Rantanen, M 2016. Tunnelmamuotoilu.Helsinki: Talentum Pro

- Rauramo, P 2007. Hyvinvoinnin edistäminen yliopistoissa työhyvinvoinnin portaat – Mallin viitekehyksessä, Pro Gradu-tutkielma. Kuopion Yliopisto
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Helsinki .Edita Prima Oy
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima Oy
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat Helsinki: Edita Prima Oy
- Simunaniemi A-M, Saarela, M & Muhos, M. 2016. Teknologiayritysten kasvun erityispiirteet suomalaisissa kaupunkiympäristöissä. Tapaustutkimus Jyväskylästä ja Oulusta. Oulun Yliopisto. https://www.researchgate.net/profile/Anna_Mari_Simunaniemi/publication/310616664_Teknologiayritysten_kasvu_ja_kasvun_erityispiirteet_suomalaisissa_kaupunkiymparistoissa_Tapaustutkimus_Jyvaskylasta_ja_Oulusta/links/5834002808ae004f74c5bfae.pdf. Viitattu 14.1.2017.
- Sosiaalialan työnantajat. 2015. <http://www.sosiaaliala.fi/sosiaali-ja-terveysalan-yrittajyyss-lisaa-kunnan-elinvoimaa/>. Viitattu 11.1.2016.
- Stenvall J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- STM 2016. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 10.2.2016.
- Taloustutkimus. http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/. Viitattu 5.3.2016
- Terveydenhuoltolaki, 30.12.2010/1326. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>. Viitattu 1.2.2017
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J Sarajärvi A. . 2013 10. Painos Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>.
- Työterveyslaitos. 2015. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 19.9.2016
- Työterveyslaitos. 2012. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf. Viitattu 9.5.2016.

Työterveyshuoltolaki 26.1.2001/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> Viitattu 1. 2.2017

Työturvallisuuslaki. Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 1.2.2017.

valtiokonttori, Strategia ja työhyvinvointi, Kaiku-palvelut ,Erwenko Painotuote Oy, Helsinki

Vilkka, Hanna 2005: Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi

Elinkeinoelämän keskusliitto WWW.ef.fi luettu 1.1.2017

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSIÄ TYÖHYVINVOINNISTA

Taustatiedot: tehtävänimike? työssäoloaika? tehtävämuutokset matkan varrella?

1 Työntekijän työhyvinvointi

Miten

-psykologiset tekijät (terveydenhuolto, ruoka, liikunta, lepo, vapaa-aika)

-turvallisuudentarve (työyhteisö, työjärjestelyt, palkkaus, työn pysyvyys)

-liittymisentarve (ryhmät, tiimit, johtaminen, esimiestyö)

-arvostuksen tarve (arvot, kulttuuri, palkitseminen, kehityskeskustelut)

-itsensä toteuttamisen tarve (oppimisen ja osaamisen hallinta, urakehitys, luovuus)

Ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi viimeisen 3 vuoden aikana?

Miten itse huolehdit työhyvinvoinnistasi?

2 Yrityksen eri kasvuvaiheiden aikana koettu työhyvinvointi

Mitä työhyvinvointi organisaatiossanne tarkoittaa?

Onko yrityksenne kasvu- ja kehitys tullut työntekijöille yllätyksenä vai onko työntekijöitä informoitu etukäteen?

Ovatko yrityksen kasvu/muutokset aiheuttaneet stressiä?

Onko työntekijöiden hyvinvointi otettu huomioon kasvun eri vaiheissa?

Onko teillä käytössä työnohjaus työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistäjänä?

Miten työnohjausta toteutetaan ja miten olet sen kokenut?

Onko yrityksenne kasvun- ja kehityksen eri vaiheissa työntekijöiden hyvinvointi otettu huomioon? Onko teillä käytössä työnohjaus työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistäjänä?

Jos on, miten työnohjaus on toteutettu ja oletko kokenut sen hyödyllisenä?

3 Lähiesimiehen tuki yrityksen muutosvaiheissa

Mitä johto on tehnyt työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi viimeisen vuoden aikana?

Mikä mahdollisuus yksittäisellä työntekijällä on työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla?

Onko teillä käytössä uusille työntekijöille perehdytysohjelma? Millainen ja miten sen toteutumista seurataan?

Käydäänkö Kehityskeskusteluissa hyväksi työntekijän ja työyhteisön odotuksia, ja täsmennetään työntekijän tehtävänkuvia tai työtehtäviä niiden avulla ja keskustellaanko mahdollisista lisäkoulutuksen tarpeesta niiden pohjalta?

Onko työpaikallanne mitattu henkilöstön innovatiivisuutta ja aktiivisuutta edistävien toimintatapojen arviointia? henkilökunnan näkökulma

LIITE 2

Pääkategoriat	Alakategoriat	2. Alakategoriat	Alkuperäinen lause
Työntekijän työhyvinvointi	Psykologiset tekijät Turvallisuuden tarve Liittymisen tarve Arvostuksen tarve Itsensä toteuttamisen tarve	ruoka, liikunta, lepo, vapaa-aika, työterveys-huolto työyhteisö, työjärjestelyt, palkkaus, työn pysyvyys Ryhmät, tiimit, johtaminen, esimiestyö arvot, kulttuuri, palkitseminen, kehityskeskustelut oppiminen, osaamisen hallinta, urakehitys, luovuus	<p><i>"...on sitä liikuntaa ja on sitä lepuu, nii jaksaa töisä sillai paremmin"</i></p> <p><i>"Työyhteisö on tiivis ja on yksi yhteinen päämäärä ...on tunne yhteiseen hiileen puhaltamisesta"</i></p> <p><i>"...johtajalla on iso rooli työhyvinvoinnissa...mun mielestä esimerkkinä ihte.."</i></p> <p><i>"Kehityskeskustelussa voi jutella kunnolla ja saa myös palautetta työn onnistumisesta"</i></p> <p><i>"Uuden oppiminen on työssä merkittävää...saa työskennellä omalla persoonalla"</i></p>

Yrityksen eri kasvuvaiheiden aikana koettu työhyvinvointi	Työhyvinvointi organisaatiossa	Tiedottaminen Muutoksen aiheuttama stressi Työhyvinvointi kasvun vaiheissa Työnohjaus	<p><i>"on ne aika yllätyksenä tullu...ei niinku etukätteen oo tullu ainakaan mejän korviin"</i></p> <p><i>"...yhtäkkiä jotakin tämmöstä kuulee, pistää miettiin,joudutaanko me tästä johonki vai saadaanko me kaikki pysyä täällä"</i></p> <p><i>"...en tiä erikseen, onko työhyvinvointia otettu huomioon...se on varmastikki ollu mejän työntekijöitten keskinäistä jutustelua"</i></p> <p><i>"Yrityksen ei tulisi ajatella vain rahaa...laadun ja hyvän hoidon on säilyttävä myös muutosvaiheiden aikana"</i></p> <p><i>"Työnohjausta ei oo koskaan ollu...siitä tulis varmaan sanomista, jos me koettais tarvetta semmoseen"</i></p>
---	--------------------------------	--	--

Lähiesimiehen tuki yrityksen muutosvaiheessa	Työhyvinvoinnin ylläpitäminen	Työhyvinvoinnin edistäminen Perehdytysohjelma Kehityskeskustelut Innovatiivisuutta ja aktiivisuutta edistävät toimintatavat	<p><i>"...johtaja kannustais tavallaan siihen liikkumiseen ja työhyvinvointiin"</i></p> <p><i>"...onhan meillä ollu pikkujoulut, käytiin syömässä hienosti"</i></p> <p><i>"...vois jotenki järkeistää, miten se perehdyttämisen toimis paremmin....ei seurata millään tavalla"</i></p> <p><i>"Käydään se keskustelu, missä oot onnistunu, mitä on kehitettävää ja mitä on sun tavoitteet ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä"</i></p> <p><i>"...kehittämispäivät meillä on sillai aina elo-kuussa, ja sitte aina heti tammikuussa"</i></p>
--	-------------------------------	--	---

LIITE 3

SAATEKIRJE 21.03.2016

Opiskelemme Oulun seudun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelmassa.

Opinnäytetyömme on osa SoteYboost-hankkeeseen liittyvää tutkimusta henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta pienten ja keskisuurten yritysten kehitys- ja muutosvaiheissa sosiaali- ja terveysalla sekä hyvinvointialalla.

Hyvä työntekijä toivomme, että osallistut opinnäytetyömme tutkimukseen, jonka tarkoitus on selvittää pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa yrityksen kehitys- ja muutosvaiheiden aikana kun yrityksessä on tapahtunut kasvuvaiheita.

Tutkimuksemme kohderyhmä koostuu sosiaali- ja terveysalan sekä hyvinvointialan moniammatillisista työntekijöistä, jotka työskentelevät pk- ja keskisuurissa yrityksissä.

Tulemme suorittamaan tutkimuksen aikana teemahaastatteluja ja myöhemmin järjestämään työpajoja aiheeseen liittyen. Haastattelemme yrityksissä n. 1-2 henkilöä yritys. Haastattelut tulemme tekemään työaikana tai sovitun ajan mukaan. Haastattelun kesto on noin 1- 1,5 h tuntia. Tulemme myös äänittämään aineiston haastattelun aikana.

Tutkimuksen aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Tutkimuksemme on laadullinen terveystutkimus. Aineiston pohjalta tarkoituksemme on tuottaa työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksia pienten ja keskisuurten yritysten käyttöön. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys ei tule selville missään vaiheessa. Haastatteluun osallistuneiden on myös mahdollisuus kieltäytyä kaikesta tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen materiaalit hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Opinnäytetyöntekijöihin yhteyttä voitte ottaa tarvittaessa.

Tuija Eilittä, Katariina Juola, Tiina Marttila

LIITE 4



*Opas pk- ja mikroyritysten
henkilöstön työhyvinvointiin
yrityksen muutos- ja
kasvuvaiheissa*

OAMK
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sote YBoost- hanke 2017

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

TYÖHYVINVOINNIN OPAS

Työntekijälähtöisesti laadittu työhyvinvoinnin opas, josta käy ilmi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Työntekijöiden haastattelujen ja työpajojen avulla on kehitetty työkaluja yritysten työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen ylläpitämiseen yrityksen eri kasvu- ja kehitysvaiheissa.



TYÖHYVINVOINTI OPPAAN TAUSTATEKIJÄT

- SoteYBoost – hanke edistää sosiaali- ja terveysalan (sote) palvelumarkkinoiden kehittymistä, palvelutarjonnan monipuolistamista ja liiketoiminnan vahvistumista Pohjois-Pohjanmaalla.
- SoteYBoost – hankkeen tavoitteena on tukea sosiaali- ja terveysalan sekä hyvinvointialan pk- ja mikroyrityksiä palvelujen kehittämistä ja yritystoiminnan kasvattamisessa.
- Oulun ammattikorkeakoulun Yamk- opiskelijoiden laatima työhyvinvoinnin opas on osa Sote-YBoost- hankkeessa tehtävää tutkimusta sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvunvaiheista.

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

- Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi.
- Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan pääasiassa työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen, huonon olon ennaltaehkäisyyn ja parantamiseen vaikuttavaa viretilaa.
- Työhyvinvointi nähdään myös koko työyhteisön vireystilana.
- Työhyvinvointi on työyhteisön kaikkien osapuolien jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omistuvaan, toimivaan työyhteisöön ja kokea työniloa.

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

- Johdon sitoutuminen on tärkeää työntekijöiden ja lähiesimiesten kannalta.
- Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen johtamisesta.
- Esimiesten johtamistavalla on merkitystä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin.
- Esimiesten on helpompi edistää työntekijöiden työhyvinvointia, jos johto on sitoutunut kunnolla työhyvinvoinnin hoitoon.
- Organisaation osallistuminen työhyvinvointiin on olennainen osa työhyvinvointia.
- Strateginen johtaminen
- Henkilöstöjohtaminen
- Osaamisen johtaminen
- Muutosjohtaminen

TYÖHYVINVOINTI KILPAILUKEINONA

- Työntekijöiden sitoutuminen ja työtyytyväisyys vaikuttaa välillisesti ja välittömästi yrityksen kannattavuuteen ja sen kautta yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa palveluja, mistä asiakkaat ovat tyytyväisiä.
- Tuottavuutta ja kustannustehokkuutta voidaan parantaa työhyvinvoinnilla.
- Yritysten taloudellisella menestyksellä on suora yhteys henkilöstön työhyvinvointiin.
- Työhyvinvointi on yrityksen suorituskyvyn peruste. Henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi tehdyt toimenpiteet kasvattavat inhimillisen pääoman arvoa ja työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin portaat malli pohjana kokonaisvaltaiseen, kestävään kehittämiseen.

5. Itsensä toteuttamisen tarve

Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus

Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

4. Arvostuksen tarve

Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut

Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä

Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

3. Liittymisen tarve

Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot

Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutokset

Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

2. Turvallisuuden tarve

Organisaatio: Työsuhteet, työolot

Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys

1. Psykofysiologiset perustarpeet

Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.

Työntekijä: Terveelliset elintavat.

Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

Päivi Rauramo 2009, 3, työhyvinvoinnin portaat käsikirja



Työhyvinvoinnin portaat mallin hyödyntäminen pk-yrityksen työntekijöiden oman työhyvinvoinnin ylläpitämisessä (Rauramo,P, 2009,4 työhyvinvoinnin portaat käsikirja) mukaan.

<p>Itsenä toteuttamisen tarve</p> <p>• Tavoite: Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito • Oppimisen ja olvahtamisen ilo • Luova toiminta
<p>Arvostuksen tarve</p> <p>• Tavoite: Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiivinen rooli organisaation kehittämisessä ja toiminnassa • Itsearvostus, myönteinen minäkuva • Oman työn arvostus • Hyvät käytöstavat
<p>Liittymisen tarve</p> <p>• Tavoite: Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksista ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Erilaisuuden arvoistaminen • Kehitysoptimiteisuus • Ihmissuhteet kunnossa (työ ja yksityiselämä) • Mieluisat harrastukset
<p>Turvallisuuden tarve</p> <p>• Tavoite: Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat • Uskallus tarttua epäkohtiin • Hyvät käytöstavat • Vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen • Taloudellinen tilanne
<p>Psykofysiologiset perustarpeet</p> <p>• Tavoite: Tekijänä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeiden vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terveelliset elintavat • Kestävyyttä alkoholin käytössä • Tupakoimattomuus, liikunta, • Ravinto, painonhallinta, lepo ja uni

Työhyvinvoinnin kehittäminen pk-yrityksissä



KESKUSTELUKYSYMYKSIÄ TYÖPAIKALLE

- Mistä työhyvinvoinnin kokonaisuus rakentuu?
- Kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnin kehittämisellä on yhteys hyvään työilmapiiriin ja tuottavuuteen. Nämä kysymykset auttavat jäsentämään, mitkä asiat omalla työpaikalla toimivat hyvin ja mitkä kaipaavat kehittämistä.

1. Kirjaa ylös keskeiset asiat, jotka rakentavat kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Arvioi omasta näkökulmastasi (asteikolla 1–5), miten nämä toteutuvat tällä hetkellä työpaikallasi.
2. Tarkastele asioita, jotka arvioit hyvin toimiviksi. Kirjaa ylös toimintatapoja, jotka auttavat onnistumaan näissä osa-alueissa. Nämä ovat selkeitä vahvuuksia työpaikallasi - pidä niistä kiinni!
3. Tarkastele asioita, jotka arvioit heikoiksi. Kirjaa ylös, mitä työpaikallasi voitaisiin tehdä toisin, jotta tämä osa-alue/nämä osa-alueet toimivat entistä paremmin. Nämä ovat kehittämiskohteita, joihin kannattaa panostaa.

4. Kirjaa vielä ylös, miten näihin osa-alueisiin panostaminen auttaisi tekemään töitä entistä paremmin. Nämä ovat hyviä perusteluja etsiä ratkaisuja kehittämiskohteille.

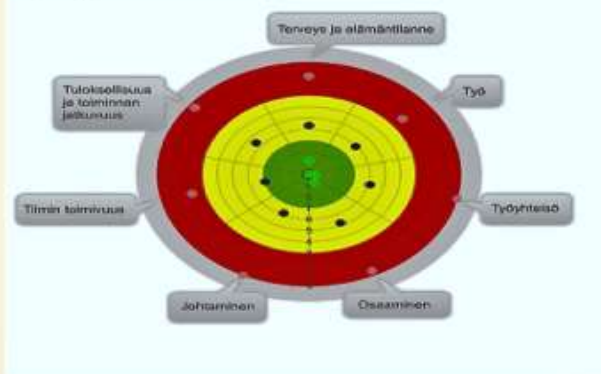
5. Mieti hetki a) mitä itse voit tehdä asian suhteen ja b) mitä voit ehdottaa esimiehellesi asian parantamiseksi.

https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/keskustelukysymykset-tyohyvinvoiminkokonaisvaltaisenkehittaminen/Tyohyvinvoiminkokonaisvaltaisen_kehittaminen_keskustelukysymykset.pdf/

TYÖHYVINVOINNIN TIKKATAULU

- Marja-Liisa Mankan kehittämä Tikkataulu- kysely mittaa työyhteisön tilaa moniulotteisesti. Se sisältää yksinkertaisia väittämiä liittyen työnhallintaan, terveyden ja elämäntilanteen tukemiseen, työyhteisön toimivuuteen, osaamiseen, johtamiseen, tiimin toimivuuteen, tuloksellisuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen.
- Tikkataulun tekeminen on helppoa ja nopeaa. Henkilöstö vastaa nimettömänä sähköiseen kyselyyn. Myös paperilomakkeiden käyttäminen on mahdollista. Tulokset esitetään selkeästi tikkataulun muodossa. Tuloksia voidaan tarkastella esimerkiksi osastoittain tai ammattikunnittain toiveidenne mukaan. Kyselyyn kuuluu purkutilaisuus, jossa tulokset selitetään ymmärrettävästi ja sovitaan jatkotyöskentelystä

Työhyvinvoinnin tikkataulu



TYÖHYVINVOINNIN TIKKATAULU

- Kehittämistyötä voidaan jatkaa esimerkiksi tiimi kohtaisella tavoite tähti - työskentelyllä tai valmentamalla esimiehiä tulosten jatkokäsittelyyn ja kehittämistyön ohjaamiseen.
- Kyselyn pohjalta on luontevaa tehdä juuri teidän työyhteisönne tarpeisiin sopiva hyvinvointisuunnitelma.
- http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/palvelut/tutkimuspalvelut/Mittaa_ja_kehita_tyohyvinvointia!.pdf

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN TYÖKALUJA

- Säännölliset viikkopalaverit tai kuukausipalaverit
- Säännölliset kehityskeskustelut ryhmittäin tai yksilönä
- Viestintä: Viestinnän tehostaminen johdon, esimiesten ja alaisten välillä
- Palkitseminen: Läikuntasetelit, kampanjat, tiimi-illat
- Koulutus: Ammattitaidon ylläpitämisen mahdollistaminen
- Palautteen antaminen työntekijöille: Hyvin suoritetusta työstä
- Yhteisten pelisääntöjen luominen yhdessä johto, esimiehet ja alaiset
- Alaisten kuuleminen ennen muutosta mm. työtavat, työlaitteet, hiljaisen tiedon välittäminen, mentorointi
- Työhyvinvoinnin sisäinen auditointi

TYÖNTEKIJÖIDEN KEHITTÄMISPÄIVÄ

- Yhteinen ideointi työhyvinvoinnin kehittämisestä ennen workshop tyyppistä kehittämispäivää
- Työntekijälähtöistä keskustelua työhyvinvoinnista, mitä on mielestäsi työhyvinvointi?
- Yhteisesti sovittavat säännöt työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi
- Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin säilymisessä
- Johtaminen työntekijälähtöisesti ja hyvinvointia kehittäen

Lähteet

Elo, A-L, Ervasti, J, Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esmiestyön haasteena.

Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Helsinki. Työterveyslaitos.

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

Kehusmaa, K. (2011) Työhyvinvointi kilpailuetuna, Hämeenlinna, Helsingin kaupunkamari.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki, Edita.

LAPPEEN hanketoiminta, Lapin yliopisto 2016. <https://www.uapland.fi/Suomeksi/Yhteiskuntatieteiden-tiedekunta/Tutkimus/LAPPEEN-hanketoiminta/Tutkimushankesivusto/Lapin-yrityskirjoit/Tyohyvinvoinnin-hyodyt>

Manka M-L, Hakala L, Nuutinen S, Harju R. 2010. http://kuntatutkimus.fi/files/391/tytyoipar_lopullinen.pdf.

Lähteet

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat työkirja, työturvallisuuskeskus.1.Painos. Edita Prima oy

STM 2016. <http://stn.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 10.2.2016.

Taloustutkimus. [http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ia_palvelut/tiedonkeruuraikautet_ia_moitilla/voimittaminen_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuraikautet_ia_moitilla/voimittaminen_tutkimus/). Viitattu 5.3.2016

Ojala & Ahonen. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki, WSOY. Toikka, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.

Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Tuomi - | Sarajärvi A. . 2013 10. Painos Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:

Tammi. <http://www.ti.fi/fi/tyohyvinvointi/voimittaminen/sivut/defnib.aspx>. Työterveyslaitos. 2012.

http://www.ti.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_jaTerveys_2012.pdf.

Vilkkö, Henna 2005: Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi

- Työhyvinvoinnin opas esittelee työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen pk- ja mikroyritysten kasvun- ja muutosvaiheiden aikana.
 - Opas on osa opinnäytetyötä Oulun ammattikorkeakoulussa.
 - Opinnäytetyö on osa Pohjois-Pohjanmaan Sote YBoost -hankkeessa tehtävää tutkimusta.
-
- Tekijät: Tuija Eilittä, Katariina Juola, Tiina Marttila, Oulu, kevät 2017.
 - Yamk, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen.
 - Julkaisuosoite: <http://soteyboost.blogspot.fi/> Facebook: Soteyboost

