



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Elina Roivainen

Miten esimiehet puhuvat tuottavuudesta?

Metropolia Ylempi Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

20.2.2020

Tekijä(t) Otsikko	Elina Roivainen Miten esimiehet puhuvat tuottavuudesta?
Sivumäärä Aika	39 sivua + 3 liitettä 20.2.2020
Tutkinto	Ylempi Ammattikorkeakoulu
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sairaanhoitaja, Ylempi AMK
Ohjaaja(t)	Lehtori Marjatta Komulainen Tuottavasti moninainen hankkeen johtaja Leena Rekola
<p>Tämän työn tarkoituksena oli kuvata Metropolian ja Saimaan Ammattikorkeakoulujen Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman Tuottavasti Moninainen-hankkeeseen osallistuneiden yritysten johdon ja esimiesten tuottavuuspuhetta.</p> <p>Tuottavasti moninainen-hankkeen tavoitteena on vahvistaa yritysten työhyvinvointia ja tuottavuutta mikro ja pk-yrityksissä. Hankkeessa toteutetaan yritysکوhtainen kehittämisprosessi, tavoitteena on parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta sekä vahvistaa moninaisuusosaamista. (Tuottavasti moninainen. 2017.)</p> <p>Esimiehiä ja johtoa haastateltiin ennen yritysکوhtaisen kehittämisprosessin läpiviemistä yrityksessä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa johdon näkemyksistä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteneväisyyksistä. Tulosten avulla saadaan tietoa yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta, tuloksia voidaan jatkossa käyttää rekrytoimissa yrityksii osallistumaan tuleviin hankkeisiin.</p> <p>Aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, hankkeen työntekijät haastattelivat hankkeeseen osallistuneiden yritysten johdon ja esimiehet. Haastatteluteemoina olivat työhön, työntekijään ja työyhteisöön liittyvät teemat. Haastattelut toteutettiin keväällä 2019. Tässä työssä aineisto analysoitiin tekemällä induktiivinen sisällönanalyysi neljän uusmaalaisen yrityksen johdon ja esimiesten alkukartoitushaastatteluihin.</p> <p>Tämän tutkimustyön tulosten perusteella johdon ja esimiesten mielestä hyvä johtaminen ja esimiehen ammattitaito vaikuttavat tuottavuuteen. Johdon luottamuksen työntekijöitä kohtaan koettiin lisäävän työhyvinvointia ja tavoitteet haluttiin saavuttaa työhyvinvointi edellä. Työhyvinvoinnin todettiin lisäävän tuottavuutta ja ennakoiva henkilöstöjohtaminen koettiin merkittäväksi tekijäksi tuottavuudesta puhtaassa.</p> <p>Tulevaisuudessa tuloksia voi verrata yritysکوhtaisen kehittämisprosessin läpikäyneiden yritysten esimiesten ja johdon tuottavuuspuheeseen jolloin saadaan tietoa yritysکوhtaisen kehittämisprosessin vaikutuksista esimiesten näkemyksiin ja käytänteisiin työelämässä.</p>	
Avainsanat	Tuottavuus, tuottavasti moninainen, työhyvinvointi.

Author Title	Elina Roivainen How Managers Talk about Productivity?
Number of Pages Date	39 pages + 3 appendices 2 february 2020
Degree	Master of Health Care (Nursing)
Degree Programme	Master`s Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Specialisation option	Social and Health Care Service Management
Instructors	Marjatta Komulainen, Principal Lecturer Leena Rekola, Project Manager
<p>The purpose of this study was to describe how the management and supervisors of the companies, who joint venture Tuottavasti Moninainen of Metropolia UAS, Helsinki, Finland and LAB, University of Applied Sciences, Southern Finland , discussed productivity. The joint venture was funded by The European Social Fund.</p> <p>The supervisors and management interviews were Carried out before a company-specific development process was implemented in the companies. The goal of the study was to gather information on the similarity of the well-being at work and productivity from the company manager´s point-of-views.</p> <p>The results of the study provided information on the current state of the wellbeing at work in the participating companies and the results may be used to tempt the companies to take part in future projects.</p> <p>The method of data collection was a theme interview. The project team interviewed the management and supervisors of the participating companies.</p> <p>The themes of the interviews were linked to working, employees and work community. The interviews were conducted in the spring of 2019. In this study, the data was analyzed by conducting an inductive content analysis of the initial charting interviews of the management and supervisors of four South Finland companies.</p> <p>Based on the results of this study, the management and supervisors of the interviewed companies believed that good leadership had an influence on productivity. The Management's confidence in employees was perceived to increase well-being at work, and well-being will be the key factor to achieve positive results.</p> <p>Well-being at work was found to increase productivity, and a proactive HR management was seen as a significant factor when it came to productivity.</p> <p>The results of this study gave the companies specific information on development process impact to management and supervisors views and practices in the workplace.</p>	
Keywords	well-being at work, productivity

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Tutkimustyön tavoitteet	4
2.1 Tutkimustyön kysymykset	4
3 Teoreettiset lähtökohdat ja kirjallisuuskatsaus	5
3.1 Tuottavuus	5
3.2 Tuloksellisuus	6
3.3 Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteneväisyydet	7
3.4 Aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimustulokset	8
4 Tutkimustyön toteutus, aineisto ja analyysimenetelmä	13
5 Yhteys työelämään	15
6 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	16
7 Raportointi ja julkistaminen	18
8 Tutkimusaineisto, analyysi ja tulokset	18
8.1. Aineiston, menetelmän ja tutkittavien kuvaus	19
8.1.1. Teemahaastattelu	20
8.1.2 sisällönanalyysi	20
8.2 Esimiesten tuottavuuspuhe	22
8.3 Työhyvinvointi ja ilmapiiri	24
8.4 Pääluokkien muodostuminen	28
9 Tutkimustulosten tulkinta	29
9.1 Päätelemät ja kehittämissuhteet	32

10 Pohdinta	33
10.1 Tulosten pohdinta	33
10. Tulosten luotettavuus	37
10.2 Eettisyyden pohdinta	38

Lähteet

Error! Bookmark not defined.9

Liitteet

Liite 1. Tuottavasti moninainen teemahaastattelurunko

Liite 2. Alkuperäisilmaukset ja pelkistykset

Liite 3. Analyysitaulukko

1 Johdanto

Tiedätkö mitä esimiehesi ajattelee tuottavuudesta ja miten se ohjaa yrityksen toimintaa? Entä miten esimies/johto ymmärtää yrityksen tuottavuuden nykytilan ja tavoittilan? Kuuluuko työhyvinvoinnin nykytila tuottavuuspuheeseen? *Menesty, menesty, menesty – ja kasvata upeita lapsia*, totesi Rosabeth Moss Kanter 1990 julkaistussa kirjassaan jättiläisten tanssi luetellessaan liiketoiminnan haasteita (Kanter 1990: 22). Nykymaailman trendeissä taas vaikuttaa tällä hetkellä pehmeät arvot ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluu vahvasti myös työhyvinvointi.

Tuottavuuden ja yrityksen menestyksen ei koeta mielestäni liittyvän pehmeään arvomaailmaan vaan se koetaan jo sanana kovana ja karkeana, mutta mitä jos nämä kulkevatkin käsi kädessä? Tuottavuus on yrityksen tärkein mittari, se antaa suoraa palautetta, miten asioissa on onnistuttu ja onko suunta oikea. Menestymisen ohje strategisen käskyn pohjalta on, että tehtävä enemmän vähemmällä. (Vuorinen 2017: 23.) Tuottavuudesta puhuttaessa tulisi myös kerrata mikä on asiakkaan saama hyöty tuotteesta tai palvelusta.

Työhyvinvoinnin tärkeydestä on puhuttu jo pitkään, mutta jos työhyvinvoinnin näytetään vaikuttavan positiivisesti yrityksen tuottavuuteen, vaikuttaako se esimiesten/johdon tahtoon ottaa työhyvinvointi huomioon yrityksen strategiasuunnittelussa? Tuotettujen tuotteiden tai palvelujen määrää, laatua ja asiakkaan saamaa palvelua voidaan mitata mutta miten

voimme tutkia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä? (Gröhn - Rekola 2017:7.) Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja työhyvinvointia lisäävät tekijät ovat tiedossa, mutta millä osoittaa ja mitata yhteneväisyydet? Ihmisten tekemän työn tuottavuuteen vaikutaan huomattavasti parantamalla työn organisointia ja suunnittelua, työnjakoa, johtamista ja esimiestyötä. (Tanskanen 2013:5.)

Työhyvinvointi koostuu oikeudenmukaisesta johtamisesta, työn kehittämisestä, toimivasta organisaatiosta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja työntekijän kokonaisvaltaisesta terveydestä. Työhyvinvoinnissa on otettava huomioon koko työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen. (Manka – Heikkilä - Tammi - Vauhkonen 2012: 7.)

Hyvä johtajuus on useissa tutkimuksissa ennustanut parempaa työssä suoriutumista ja menestymistä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla, vaikutus näkyy myös työtyytyväisyyden kasvuna, työhyvinvoinnin lisääntymisenä ja vähäisinä sairauspoissaoloina ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisinä. (Manka ym.2012:15.)

Johtaminen edellyttää mittaamista, jolla seurataan toimintaa ja varmistetaan että se on tavoitteiden mukaista. Mittaamisella voidaan todeta, jos toimenpiteet eivät vie oikeaan suuntaan. (Tanskanen 2013:11.) Arviointi on vaikeaa koska henkilöstön, esimiesten ja seurantajärjestelmien tuottama tieto on usein toisistaan poikkeavaa ja jopa ristiriitaista. (Manka ym.2012:14.) Hyvä esimiestyö ja selkeä strategiasuunnittelu lisää työhyvinvointia. Strategiatyö, johtaminen, organisaatiotoiminta ja tuloksellisuus on yk-

sinkertaisimmillaan perustunut heimon selviytymiskykyyn, on ollut pakko nujia kilpaileva heimo hengiltä, jotta oma heimo säilyy hengissä. Strategia tavoitteineen on ollut kaikilla kirkkaana mielessä, toiminta on ollut tuloksellista, kick-off-tilaisuuksille ei varmasti ollut tarvetta motivaation löytämiseksi. (Vuorinen 2017:20.)

Tuottavuuspuheet yrityksen johdolta voi aiheuttaa henkilöstössä työpahoinvointia ja stressiä, joten on pohdittava, miten suunnata tuottavuuspuhe voimavaraksi ja motivaatioiksi. Kuuluuko tuottavuusluvut koko työyhteisölle vai onko ne ainoastaan johdon/esimiesten tiedossa? Henkilöstöllä tulisi mielestäni olla tiedossa mistä tuottavuus organisaatiossa muodostuu, mitkä ovat tavoitteet ja miten ne saavutetaan. Tässä opinnäytetyössä avaan myös mitä tuottavuus on ja mitä se tarkoittaa.

Hakeuduin tekemään opinnäytetyötäni ESR (Euroopan sosiaalirahasto) rahoittamaan Tuottavasti moninainen-hankkeeseen, hankkeesta vastaa Metropolia AMK sekä Saimaan AMK. Koen hanketyöskentelyn mielenkiintoisena ja aihe on tärkeä, tulevana esimiehenä minua kiinnostaa tuottavuuteen vaikuttavat tekijät. Sosiaali- ja terveysalalla tuottavuudesta ei juurikaan puhuta, vaikka tuottava yritys luo vetovoimaa työmarkkinoilla, jolla ihmiset ovat entistä tietoisempia myös työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhtenäisyydestä. Sosiaali- ja terveys alaa on pidetty sopimattomana tavoitella tuloksellisuutta, vaikka tuottavuuden lisääntyminen kannustaa yrittäjiä yrittämään ja laajentamaan toimintaa, jolloin saadaan lisää työpaikkoja työntekijöille ja asiakas hyötyy tuotteesta/palvelusta. Uskon, että avoin puhe tuottavuudesta esi-

miesten/johdon taholta auttaa muokkaamaan asenteita tulevaisuudessa ja poistamaan asian ympäriltä negatiivisen kaiun. Työhyvinvoinnin on todettu useissa tutkimuksissa parantavan yrityksen tuottavuutta, joten olen perehtynyt tätä työtä tehdessä kolmeen tutkimukseen, joissa on osoitettu tuottavuuden kasvavan työhyvinvoinnin kohentumisen jälkeen.

2 Tutkimustyön tavoitteet

Tarkoitus on tuottaa Tuottavasti moninainen -hankkeeseen tietoa miten hankkeen läpikäyneiden yritysten esimiehet/johto puhuvat tuottavuudesta. Tavoitteena on saada uutta tietoa johdon/esimiesten näkökulmasta. Tutkimustuloksia voi jatkossa soveltaa rekrytoidessa yrityksiä mukaan tuleviin hankkeisiin. Tutkimusalue on rajattu vastaamaan kysymykseen ainoastaan johdon/esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena tunnistaa mistä tuottavuus muodostuu sekä yritysten tuottavuuden nykytila yrittäjän näkökulmasta.

2.1 Tutkimustyön kysymykset

Miten esimiehet puhuvat tuottavuudesta? Millainen näkökulma heillä on tuottavuuteen? Onko työhyvinvointi otettu osaksi tuottavuuspuhetta? Miten esimiehet puhuvat asiakkaan saamasta hyödystä prosesseissa? Näihin kysymyksiin etsitään tässä tutkimuksessa vastauksia. Haastatteluista tulee ilmenemään myös muita yrityksissä pinnalla olevia asioita, mitkä toistuvat esimiesten puheessa useaan otteeseen, nämä tulee huomioida, vaikka ne eivät varsinaisesti

tutkimuskysymyksiin vastaakaan. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset ohjaavat millaista sisältöä tutkija analysoi. (Kyngäs – Vanhanen :1999: 5.)

3 Teoreettiset lähtökohdat ja kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus luo tutkimukselle teoreettisen perustan. Perehdyn aineistoon laajasti ja arvioin kriittisesti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja pystyn perustelemaan, mikä tieto on oleellista tämän tutkimuksen kannalta, jotta voin muodostaa käsityksen tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin ja teorioihin. (Tuomi – Sarajärvi: 2013: 151-154.)

3.1 Tuottavuus

Tuottavuudella tarkoitetaan aikaansaannosten suhdetta käytettyjen panostekijöiden määrään ja millä resursseilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tuottavuutta voidaan mitata asiakkaan saamalla hyödyllä, palvelulla ja tuotettujen tuotteiden määrällä. Tuotos, panos ja prosessi sisältyvät tuottavuustarkasteluun. Tuottava yritys käyttää resursseja oikein, tekee mahdollisimman paljon mahdollisimman vähäisillä resursseilla, saavuttaa tai ylittää asetetut tavoitteet, tarttuu mahdollisuuksiin ja parantaa jatkuvasti toimintaansa ja tulostansa eikä pelkää uudistua tarvittaessa. (Gröhn - Rekola 2017: 7.)

Tuottavuuden kehittämismalli perustuu resurssien käyttöön. Tuottavuus kasvaa, kun käytetään aiempaa vähemmän resursseja, mutta saavutetaan sama tulos eli tuotoksen arvo nousee tai kun tuotoksen arvo nousee vaikkakin se on tehty samoilla resursseilla. Resurssit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ih-

miset, koneet ja laitteet sekä pääoma. Ihmisten tekemän työn tuottavuuteen vaikuttaa yrityksen hyvä strategiasuunnittelu, hyvä johtaminen, työn organisointi ja jatkuva työntekijöiden kouluttaminen ja että annetaan henkilökunnalle mahdollisuus kehittyä työssään. Kun yrityksissä huolehditaan jatkuvasti tuottavuudesta ei jouduta saneeraamaan henkilöstöä. Henkilöstön vähentäminen on seurausta kehittämisen ja tuottavuuden laiminlyönnistä. (Tanskanen 2013:5.) Tuottavuuden kehittäminen edellyttää koko henkilöstön vastuuttamista osallistumaan, johto/esi mies ei yksin riitä. Paras työsuhdeturva on työpaikan yhteisön ja yksilöiden jatkuva kehittäminen ja kouluttaminen yhteistyöllä. (Tanskanen 2013:5.)

3.2 Tuloksellisuus

Tuloksellisuus on tuottavuuteen liittyvä laajin käsite. Tuloksellisuus tarkoittaa yrityksen kykyä onnistua palvelujen tuottamisessa taloudellisen vaikuttavuuden ja palvelun laadun sekä prosessien sujuvuuden ja henkilöstön aikaansaannoskyvynsuhteen. Tavoitteisiin päästään, kun henkilöstö on osaavaa, hyvinvoivaa, motivoitunutta ja sitoutunutta. Tuloksellinen toiminta edellyttää pitkän tähtäimen laadukasta ja ennakoivaa strategiatyötä sekä johtamisen, henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä. (Manka – Heikkilä-Tammi-Vauhkonen 2012:13.)

Tuloksellisuuden kehittäminen parantaa työhyvinvointia, motivaatiota ja työssä suoriutumista. Tuloksellisuus vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön, asiakkaaseen, tuotteeseen sekä palveluun. Tuloksellisuuden arviointi on vaikeaa, koska henkilöstön, esimiesten ja seurantajärjestelmien tuloksellisuudesta

tuottama tieto on vaihtelevaa ja jopa ristiriitaista. Mittaamisen vaikeuksista huolimatta hyvät johtamisen käytännöt, hyvinvointi, palkitseminen ja koettu tuloksellisuus ovat kaikki tiiviisti yhteydessä toisiinsa. (Manka ym. 2012: 14.)

3.3 Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteneväisyydet

Työhyvinvoinnin vaikutuksesta tuottavuuteen on tehty useita tutkimuksia, joissa on todettu, että työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä on heti välillisiä ja välittömiä seurauksia talouden kohentumiseen. Kun työntekijät voivat hyvin sairauspoissaolojen ja eläköitymisen kustannukset laskevat, työhyvinvointi näkyy työpaikoilla työtyytyväisyytenä, motivoituneina työntekijöinä ja palvelun parantumisena mikä johtaa tuloksellisuuden kasvuun. Koulutus ja kehittäminen luovat uusia ideoita tuotteille ja prosesseille. Kustannustehokkuus kasvaa tuottavuuden ja kannattavuuden myötä kuten myös henkilökunnan kyky itsearviointiin. Yritys on kiinnostava ja vetovoimainen työmarkkinoilla ja työntekijöiden rekrytointi on vaivatonta. (Manka ym. 2012:67.)

Esimiehen tehtävä on luoda työpaikoille työhyvinvointia ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä. Tuottavuustoiminta on kannattavaa, kun samaan aikaan huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista. Motivoitunut ilmapiiri syntyy hyvän johtamisen tuloksena ja organisointi on parhaimmillaan työnjakoa, jossa vahvuudet huomioidaan, ja osaamisen ja haasteiden tasapaino tukee ammatillista kehittymistä. (Tanskanen 2013:5.) Työhyvinvointi vaikuttaa toiminnan tuloksel-

lisuuteen, mutta työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia tutkittaessa pitäisi muistaa, että osa vaikutuksista näkyy välittömästi, osa vasta pitkän ajan kuluttua. (Manka ym. 2012:14.)

Tuloksellisuuteen on usein sisällytetty organisaation panos henkilöstön työhyvinvointiin ja kouluttamiseen. Työhyvinvointi tulisikin ottaa huomioon jo yrityksen strategiasuunnitelmaa tehtäessä, koska hyvin toimivan työyhteisön on todettu tutkimuksissa ennaltaehkäisevän ongelmia, mutta työhyvinvoinnin mittaamiseen tulisi kehittää uusia mittareita. Nykyisen sairauspoissaoloseurannan lisäksi ongelmakohtiin pitäisi pystyä puuttumaan ennakoivasti ja pyrkiä arvioimaan esimerkiksi aineettoman pääoman tilaa, organisaation toimivuutta, osaamista, yhteisöllisyyttä, työyhteisötaitoisuutta ja johtamista. (Manka ja Manka, 2012,2016: 67,63, 93.)

Panos-tuotos ajattelulla ei pystytä arvioimaan henkistä työtä tai julkista sektoria, koska se ei ota huomioon kaikkia laatuun, hyvinvointiin ja vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä, jotka näillä aloilla korostuvat. Yritysten olisi tärkeää ajatella voimavaralähtöisesti ja katsoa myönteisesti tulevaisuuteen eikä kiinnittää huomioita takautuvasti sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyseläköitymiseen ja työtapaturmien kustannuksiin. (Manka ym. 2012:67.)

3.4 Aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimustulokset

Kokemuksia henkilöstön arvoa kuvaavien Haku-tunuslukujen kehittämishankkeesta vuosina 2009-2011. Kunta-alan toimijat suunnittelivat yhdessä asi-

antuntijoiden kanssa hankkeen, jossa kunkin pilottikunnan tai kuntayhtymän sisällä arvioitiin ja analysoitiin kokonaisvaltaisesti henkilöstöä ja sen hyvinvointia sekä taloutta. Hankkeessa olivat mukana Tampereen yliopisto, Keva, Tekes sekä kuntatyönantajat. (Manka ym. 2012:9.) Henkilöstövoimavaroihin käytetty rahallinen panos, ajankäyttö, eläköityminen, työn tuloksellisuus ja työhyvinvointi olivat analysoinnin kohteena. (Manka ym. 2012:10.)

Hankkeessa mukana olleille tehtiin työhyvinvoinnin tikkataulukysely, jonka mukaan työhyvinvointi oli kohtuullisella tasolla, suurin kehittämisen tarve kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa, johon sisältyi työterveyshuollon laatu ja kiireen vähentäminen. Osaaminen, mikä kuvasi työntekijän kehittymistä, palkitsemista ja kehityskeskustelujen toimivuutta koettiin tärkeäksi. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus osio sisälsi yrityksen toiminnan tuloksellisuutta ja työskentelyä yli organisaatorajojen sekä asiakaspalautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä. (Manka ym. 2012:67.)

Hankkeen aikana esimiehet oppivat tarkastelemaan työyhteisön työsuoritteita ja henkilöstö- ja kustannustietoutta entistä perusteellisemmin sekä kokoamaan henkilöstön näkemyksiä ja ajatuksia työhyvinvointia tukevien käytäntöjen kehittämiseksi. (Manka ym. 2012: 66.) Työhyvinvoinnin mieltäminen strategiseksi menestystekijäksi vaatii kykyä osoittaa yhteys kunnan toiminnan tuloksellisuuteen. Tämä vaatii riittävän selkeitä tunnuslukuja ja tulee pohtia mittaako tunnusluku sitä, mitä sen on tarkoitus mitata ja voiko siihen luottaa. Valitun mittarin olisi oltava tärkeä myös tavoitteiden näkökulmasta, koska yleensä mitattava asia vahvistuu organisaatiossa. Samanaikaisesti ei

pitäisi seurata liian montaa tunnuslukua, koska silloin niiden ohjaavuuden vaikutus hämärtyy, lisäksi henkilöstöllä pitäisi olla tiedossa, miten he voivat mitattaviin kohteisiin vaikuttaa omalla toiminnallaan jolloin motivaatio mittaamisen kasvaa. (Manka ym. 2012:57.)

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen 2016 tutkimus on jatkoa vuosina 2009-2014 tehdylle Strategisen hyvinvoinnin tila/johtaminen Suomessa tutkimuksille. Tutkimus on toteutettu satunnaisotannalla valituille yrityksille, johon 393 yritystä vastasi. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tasoa kuvataan tässä tutkimuksessa Strategisen johtamisen indeksillä, jonka neljä osa-aluetta ovat hyvinvointi ja strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Tutkimuksen mukaan organisaatioissa oli tavoitteellisemmin ja selkeämmin määritelty mitä kehitetään ja työhyvinvointi oli otettu useassa organisaatioissa huomioon johdon ja HR:n toiminnoissa. Esimiesten vastuu työhyvinvoinnissa oli kasvanut, kehitystä oli tapahtunut kaikissa yrityskokoluokissa ja useimmilla toimialoilla. Strategisen hyvinvoinnin investointien kokonaisuus kartoitettiin kuudetta kertaa Suomessa ja päädyttiin 780 euroon vuodessa henkilöä kohden. (Aura – Ahonen – Hussi - Ilmarinen 2016:5.) Kyselyyn oli lisätty tänä vuonna kysymykset henkilöstön motivaation, ammatillisen osaamisen, työkyvyn, sekä työyhteisön ilmapiirin kannustavuuden ja esimiestoiminnan tilasta. Tulosten mukaan ammatillinen osaaminen oli näistä paras, huonoimmaksi arvioitiin ilmapiiri ja esimiestoiminta. (Aura ym. 2016:6.)

Esimiesten vastuu työhyvinvoinnista oli kehittynyt selkeästi edellisistä vuosista. Esimiehiä on suositeltu

panostamaan työhyvinvointiin ja toteuttamaan järjestelmällistä hyvinvoinnin edistämisen strategiaa. Konkreettisesti tämä tarkoittaa mm. kehityskeskustelujen hyödyntämistä, työn ja ilmapiirin edistämistä sekä henkilökohtaisen tuen antamista työntekijöille. (Aura ym. 2016:73.) Strategisen hyvinvoinnin johtamisen merkitys taloudelliseen tulokseen on selkeä: samoilla talousresursseilla huonon johtamisen organisaatiossa positiivisia tuloksia saavutettiin 30, kun taas hyvän johtamisen organisaatiossa tulos on 77 prosenttia. Ero hyvän ja huonon johtamisen välillä on 2,5 kertainen. Erittäin positiivisia tuloksia saavuttaneiden organisaatioiden ryhmässä jopa. (Aura ym.2016:75.)

Metropolian Onni tulee puun takaa (ESR) -hankkeessa yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden vahvistamisen prosessi toteutettiin uusmaalaisissa metsä- ja sote-alalla toimivissa pk-yrityksessä. Hankkeessa olivat mukana Metropolia Ammattikorkeakoulu ja TTS Työtehoseura. Yhteistyökumppanina toimi myös Työturvallisuuskeskus TTK ja Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osa-rahoitti hankkeen. Hanke toteutettiin vuosina 2015 – 2017. (Gröhn - Rekola 2017:2.) Onni tulee puun takaa-hankkeen lähtökohtana oli saada kaikki työntekijät osallistumaan yrityksen kehittämistyöhön. Tavoitteena oli, että työntekijät tulevat aidosti kuulluksi ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin sekä työntekijät ymmärtäisivät oman roolinsa merkityksen osana kokonaisuutta, kokisivat työnhallintaa iästä tai sukupuolesta huolimatta, tuntisivat olevansa motivoituneita, hyvinvoivia ja tuottavia. Hankkeessa käytettiin useita erilaisia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden arvioinnin, tutkimisen ja kehittämisen menetelmiä yhdistäen monen tieteen- ja toimialan lähestymistapoja

ja mittareita. Yritysten kehittämisprosessi työpajoissa työntekijöille tehtiin yksilötutka-kysely, työntutkimus sekä henkilöstön ja yrittäjien teemahaastattelut. (Gröhn - Rekola 2017: 22.)

Tutkimuksessa todettiin, että työhyvinvoinnin tila oli hankkeessa mukana olleissa yrityksissä hyvä, osassa jopa erittäin hyvä. Metsäalalla koulutus, työjärjestelyt, esimiehen palaute ja työyhteisön ilmapiirin avoimuus arviointiin hyväksi, sote-alalla ne arvioitiin kohtalaiseksi. Työhön sitoutumisessa, työmotivaatiossa ja työaikajoustoissa oli eroja. Esimiestyöskentely sai kritiikkiä läsnäolon puutteesta, toivottiin enemmän näkyvyyttä ja saavutettavuutta. (Gröhn - Rekola 2017:26.)

Yritysjohto ja esimiehet käyttivät työajastaan runsaasti yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiin hallinnollisiin työtehtäviin, mistä alaiset eivät tienneet. Esimiehillä ja yritysjohdolla ei ollut puolestaan tietoa kaikista kentän työtehtävien sisällöstä mikä aiheutti ylikuormitusta työyhteisössä. Työyhteisön roolien työtehtävien sisältöjen avaaminen koettiin tärkeäksi. Itsensä johtaminen koettiin tärkeäksi koska työtehtävät ovat itsenäisiä ja aikataulutettuja. Metsäalalla työskennellään yksin, joten jatkuvaa, itsenäistä päätöksentekoa on paljon. Sote-alalla toimintaympäristö vaihtelee, joten se vaatii useiden erilaisten tilanteiden hallintaa. Esimiehet toivoivat alaisiltaan innovatiivisuutta ja uusiutumiskykyä. (Gröhn - Rekola 2017: 42.) Työntekijöiden mielestä heidän ideoitaan ei aina kysytty, kuunneltu eikä toteutettu. Työntekijät kertoivat hankkeen asiantuntijoille sekä hankkeen aikana, että sen jälkeen kokeneensa hallitsevansa työ-

tään, johtamaan itseään paremmin ja olemaan työssään motivoituneita, hyvinvoivia ja tuottavia. (Gröhn – Rekola.2017:42.)

Vastauksista ilmeni yritysten halu kehittää työhyvinvointia ja yrityksen toimintaa hyvinvointia tukevaan suuntaan. Ohjatun työpajatyöskentelyn tuloksena löytyi useita kehittämiskohteita työhön ja työympäristöön liittyen, jotka ohjaisivat kehittämään työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tärkeäksi asiaksi nousi kaikissa yrityksissä työhyvinvointi ja tuottavuus, kehittämiskohteeksi vuorovaikutus ja viestintä.

Viestinnän merkitys korostui kaikista näkökulmista. Tiedonkulku ja sen merkitys työprosessien sujuvuuteen, viestinnän ja palautteen tasavertaisuus sekä organisaation strategia koettiin tärkeäksi työn näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta viestintään liittyvät työhyvinvoinnin osa-alueet olivat työn hallinta, itsenäinen päätöksenteko ja vastuu alueiden selkeys ja työyhteisön tuki. Toimenkuvien ja roolien selkeys, uusiutumiskyky ja innovatiivisuus, työyhteisön ja yrityksen arvot sekä toimintaperiaatteet nousivat tärkeimmäksi työyhteisön näkökulmasta. Kehittämisalueisiin löydettiin uusia ratkaisumalleja. (Gröhn - Rekola 2017:55.) Yhteenvetona todettiin, että toteutettu yrityskohtainen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosessi todella toimiva. (Gröhn - Rekola 2017:58.)

4. Tutkimustyön toteutus, aineisto ja analyysimenetelmä

Hankkeeseen osallistuneiden yritysten esimiesten/johdon näkökulma on analysoitavissa tehtyjen

haastattelujen perusteella. Aineisto on kerätty hankkeen kehittämisprosessin alkukartoitusvaiheessa hankkeen työntekijöiden toimesta, haastattelut on myös litteroitu.

Opinnäytetyön toteutan tekemällä induktiivisen sisällönanalyysin, jossa aineistosta lähtevä analyysi kuvataan pelkistämällä ilmauksia eli aineistosta koodataan ilmaisuja jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Luokitellessa aineistoa yhdistetään ilmauksia jotka ovat samansisältöisiä. (Kyngäs – Vanhanen. 1999: 5.) Induktiivinen sisällönanalyysi valikoitui tutkimusmenetelmäksi saamani aineiston koon sekä analysoitavan materiaalin takia, joka on haastattelemalla kerätty. Aineisto on koottu haastattelemalla esimiehiä, koska on tärkeää, että tietoa kerätään niiltä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa, tutkittavia ei ole valittu satunnaisesti vaan harkiten ja rajaten. Tässä opinnäytetyössä keskityn ainoastaan esimiesten näkökulmaan.

Laadullisella tutkimuksella kuvataan ilmiötä tai tapahtumaa, jotta ymmärtäisimme toimintaa ja pystyisimme nimeämään tutkittavan ilmiön. Sisällönanalyysi on yksittäinen metodi, mutta se toimii myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysin avulla muodostan tutkittavasta ilmiöstä tiiviimmän kuvauksen luokittelemalla haastattelujen sisältöä, puran kirjoitettua kielen muotoa ja sisältöä. (Tuomi – Sarajärvi 2018:98-104.)

Haastattelut on auki-kirjoitettu sana sanalta. Pehdyn haastattelujen sisältöön useaan kertaan, jonka jälkeen etsin pelkistetyt ilmaukset jotka alleviivaan, seuraavaksi listaan ilmaukset. Etsin pelkistetyistä il-

mauksista samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Luokittelun/yhdistän pelkistetyt ilmaukset ja muodostan alaluokat. Alaluokat yhdistetään ja muodostuu yläluokat. Yläluokat yhdistyvät pääluokiksi tai yhdistäviksi luokaksi ja kokoavat käsitteet muodostuvat. (Tuomi - Sarajärvi 2018: 105.)

5. Yhteys työelämään

Tuottavasti moninainen on Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Saimaan Ammattikorkeakoulun yhteinen ESR (Euroopan sosiaalirahoitus) rahoittama hanke jonka toteutusaika on 1.10.2017-31.3.2020. Metropolia AMK tavoitteena on vastata hankkeen toteutuksesta 20 uusmaalaiseen yritykseen, Saimaan AMK tavoitteena on puolestaan vastata 15 eteläkarjalaisesta yrityksestä. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa yritysten työhyvinvointia ja tuottavuutta Mikro ja pk-yrityksissä. Hankkeessa toteutetaan yrityskohdainen kehittämisprosessi. Yrityksen henkilöstö ja johto otetaan mukaan kehittämistyöhön. Prosessiin osallistuvassa yrityksessä tunnistetaan työn, työntekijän, työyhteisön näkökulmista keskeisiä voimavaroja, kehittämistarpeita ja tuotetaan uusia ratkaisuja. (Tuottavasti moninainen.2017.) Hankkeen tavoitteena on parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta, vahvistaa moninaisuusosaamista. Työkaluna on työntekijöiden ja johdon osallistaminen ja yhteiskehittämisen ja vuorovaikutuksen vahvistaminen, erityisesti maahanmuuttajataustaisten yli 54-vuotiaiden työntekijöiden kuulluiksi tuleminen sekä mahdollisuus vaikuttaa kehittämiskohteisiin ja niiden ratkaisuihin. (Tuottavasti moninainen. 2017.)



Kuva 1: Yrityskohtainen kehittämisprosessi, Tuottavasti moninainen-hanke (Tuottavasti moninainen.2017).

6 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tieteelliseen tutkimukseen sovelletaan kriteerien mukaisia ja eettisiä arviointi-, tiedonhankinta-, tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan aina tieteellisyyteen kuuluvaa avoimuutta sekä vastuullista viestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Hyvän eettisen käytännön mukaan kunnioitan tutkittavien itsemääräämisoikeutta sekä kunnioitan yksityisyyttä ja tietosuojaa. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2018.)

Kaikki tutkimus vaatii jatkuvaa arviointia. Tutkija vastaa ensisijaisesti itse hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksen noudattamisesta, mutta myös muulla tutkimusryhmällä, johdolla ja organisaatiolla on vastuu sitoutua hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.2018.)

Tutkimuksen julkisuus, tekijän oikeudet ja omistusoikeudet selvitetään. Aineistoa ja raportoinnin luotettavuutta ja eettisyyttä tulee arvioida jatkuvasti. Kun tieteellinen tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaan, on tulokset uskottavia, lainsäädäntö ohjaa tutkijaryhmän toimintaa ja toimii osana laatu-järjestelmää. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012.)

Tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmissä eettiset ohjeet ohjaavat toimintaa. Työn rahoittajat ja mahdolliset palkkioidenmaksut on kerrottu selkeästi. Vastaa-jilta saatu aineisto käsitellään aina luottamuksellisesti, osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tutkimustulokset kerrotaan yksityiskohtaisesti, lukija saa riittävästi tietoa tutkimusmenetelmistä, jotta pystyy arvioimaan tutkimustuloksia. Tutkittava ilmiö ja prosessi kuvataan tarkasti. Tutkijana saan käyttää riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen. (Tuomi - Sara-järvi 2018, 144.) Saamaani materiaalia käsitellen luottamuksellisesti, tutkittavien yksityisyyttä kunnioittaen. Opinnäytetyöstäni otan useamman varmuuskopion välttääkseni tietojen menetyksen. Haastattelumateriaalien säilömisestä tai hävittämisestä neuvotelen hankkeen johtajan kanssa. Tutkimussuunnitelma ja opinnäytetyö ajetaan turnit-plagiointi-ohjelman kautta

7 Raportointi ja julkistaminen

Tutkimustulokset luovutetaan Tuottavasti moninainen hankkeen johtajalle, opinnäytetyö julkaistaan Theseus- tietokannassa. Raportointi perustuu rehellisyyteen, objektiivisyyteen ja avoimuuteen, tulokset raportoidaan yksityiskohtaisesti. Tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmissä eettiset ohjeet ohjaavat toimintaa. Tarkoitus on tuottaa tietoa esimiesten ajatuksista ja näkökulmista tuottavuuteen ja miten ajatukset ohjaavat heidän toimintaa esimiehenä. Tulevaisuudessa kiinnostaa, muuttuuko ajatukset Tuottavasti moninainen hankkeen päätyttyä. Tämä opinnäytetyö tuo hankkeen työntekijöille tiivistettyä materiaalia esimiesten alkukartoitushaastatteluiden sisällöstä, joita voi käyttää tulevien hankkeiden yritysten rekrytoinnissa.

8 Tutkimusaineisto, analyysi ja tulokset

Aineisto on kerätty kevään 2019 aikana Tuottavasti moninainen-hankkeen työntekijöiden toimesta. Haastateltavat ovat neljän uusmaalaisen yrityksen johtoa. Mukana on yksi terveysalan yritys, yksi kahvila yritys, yksi ravintola-alan yritys ja yksi hoiva-alan yritys. Yrityksiä kuvataan tässä työssä nimellä yritys x. Nimettömyys ja tunnistamattomuus on lähtökohdana tässä työssä, jotta tutkittavia suojellaan mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta jota heidän tunnistamisensa voisi saada aikaan. (Kuula 2006, 201.)

8.1 Aineiston, menetelmän ja tutkittavien kuvaus

Haastateltavia on yhteensä 14 (n=14). Ikä-jakauma ei käy ilmi, haastateltavista miehiä on 4 ja naisia 10. Johdolla tarkoitetaan johtajia, yrityksen omistajia, tiiminvetäjiä, päälliköitä, koulutukseltaan lääkäreitä, sairaanhoitajia, lähihoitajia. Esimiestyötä haastateltavat ovat tehneet nykyisessä toimensaan 2 kuukautta-28 vuotta. Pääosin esimieskokemusta oli vuoden verran nykyisessä työssä. (10kk, 6kk, 1v, 1,5v, vuosia, 2 kk, 27v, 28v, ravintolan työntekijöiden kohdalla aika ei selviä). Kahdella haastateltavalla oli opinnot meneillään työnohella. Kaksi tiiminvetäjää mainitsivat käyneensä tiiminvetäjäkoulutuksen.

Yritys on osallistunut Tuottavasti moninainen-hankkeeseen, jossa yrityskohtaisen kehittämisprosessin alkukartoitus tehdään haastatteleamalla yrityksen johto sekä työntekijät. Haastattelut tehtiin yrityksen omissa tiloissa, haastattelijoita oli paikalla yksi tai kaksi ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut olivat kestoiltaan 32min-1h5min, haastattelumateriaalia kertyi n.24 sivua.

Aineisto on luettu tarkasti läpi useaan otteeseen, jolloin hahmotin aineistoa paremmin, tein merkintöjä paperille, joka auttoi jäsentämään sisältöä ja tekstin rakennetta. Tulkitsin tekstin merkityksiä, joita perustelen oma tietämykseni ja osaamiseni varassa. (Syrjälä - Ahonen – Syrjäläinen – Saari, 1995, 163.) Ulkopuolinen yritys on litteroinut haastattelut. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluina, jossa teemat on valittu aiempien työhön, työntekijöihin ja työyhteisöön liittyvien tutkimusten tulosten perusteella.

8.1.1. Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa haastattelijalla on selvillä teemat, joista hän haluaa keskustella. (Aaltola – Valli. 2010, 34). Teemahaastattelun vahvuutena on matalampi kynnyksellinen aineiston analyysiin, litteroidun aineiston voi järjestellä teemoittain ja aineistoa voi lukea myös käänteisesti teema kerrallaan, mukaan kytkeytyy myös teoria ja aikaisemmat tutkimustulokset. (Aaltola – Valli. 2010, 43.) Haastatteluteemoina (LIITE 1) olivat työhön liittyvinä teemoina: työn voimavarojen tekijät, viestintä, työn suunnittelu, johtaminen ja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys. Työntekijään liittyvät teemat olivat työn hallinta, työn palkitsevuus, ammatillinen kasvu, mahdollisuus työssä kehittymiseen. Työyhteisöön liittyviä teemoja olivat innovatiivisuus/uusiintumiskyky, tuen saanti työyhteisössä, työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet. Ikänäkökulma oli myös otettu huomioon eli palvelusikä, hiljaisen tiedon siirtäminen, sitoutuminen, nuorten motivointi, vajaatyöllistettävät, maahanmuuttajien sitoutuminen-kantaväestön sitouttaminen, kulttuurien kohtaamisen konfliktit ja palauteosaaminen.

8.1.2 sisällönanalyysi

Tämän työn tarkoitus oli selvittää miten esimiehet puhuvat tuottavuudesta. Tutkimusta on ohjannut seuraavat tutkimuskysymykset: Miten esimiehet puhuvat tuottavuudesta? Millainen näkökulma heillä on tuottavuuteen? Onko työhyvinvointi otettu osaksi tuottavuuspuhetta? Miten esimiehet puhuvat asiakkaan saamasta hyödystä prosesseissa? Aineisto analysoi-

tiin induktiivisella sisällön analyysillä. Tarkoitukseni ei ole ainoastaan kertoa aineistosta vaan pyrkiä rakentamaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia kohdeilmioista. (Eskola – Suoranta, 2008, 62.) Aineistosta poimittiin manuaalisesti tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmaisuja. Lauseita tai yksittäisiä ajatuksia jotka pelkistettiin (LIITE 2) esimerkkinä lause: ”Henkilöstö on joutanu tosi paljon, ni kyllä sitten pitäs niinku saada jotenki tuettuu sitä työhyvinvointia” pelkistyy muotoon: henkilökunnan joustavuuden vuoksi työhyvinvointia pitäisi tukea.

Pelkistyyksiä aineistosta nousi 159 kappaletta. Vastaukset jakaantuivat seuraavanlaisesti: tuottavuuteen liittyviin asioihin viitattiin 19 kertaa, henkilöstön työhyvinvointiin liittyviin kuten ilmapiiriin ja sairaaloihin viitattiin 77 kertaa. Asiakkaan saamaan hyötyyn prosesseissa viitattiin 5 kertaa. Haastatteluissa korostui työvoimapula jokaisen yrityksen kohdalla, viittauksia 20. Muut 38 viittausta jakaantuivat henkilökunnan joustavuuden, suvaitsevuuuden, maahanmuuttajien kulttuurierojen ja henkilökunnan kouluttamisen kesken. Alaluokkia muodostui 91 kappaletta kun saman sisältöiset pelkistykset on yhdistetty. Saman sisältöiset alaluokat muodostavat yläluokan, yläluokkia muodostui 15 kappaletta. Saman sisältöisistä yläluokista muodostui 5 pääluokkaa (Analyysitaulukko LIITE3).

Taulukko 1. Esimerkki alaluokan ”Talousvaikeuksien aiheuttama psyykkinen kuormitus” muodostumisesta.

Alkuperäisilmaus	pelkistys	Alaluokka
Jos tuottavuus on heikko niin, tottakai se vaikuttaa, tuo stressiä ja kaikkea muuta	Heikko tuottavuus lisää stressiä	Talousvaikeuksien aiheuttama psyykkinen kuormitus
Tässähän ei rahalla mässäillä. Menee vuosikausia että yritys saa edes velkansa maksettua.	Yrityksellä suuret velat	
Tosi moninaista hommaa ja tietysti talouden kanssa aina ollu, kyllä se kuormittaa kun pitää miettiä miten saa kaiken hoidettua	Talouden hallinta kuormittaa.	
Me ollaan keskihintaa, me ei olla ollenkaan kalliita	Asukasmaksut ovat keskihintaisia, ei kalliita	

8.2 Esimiesten tuottavuuspuhe

Esimiesten puhuessa tuottavuudesta pääluokaksi nousi **talousvaikeuksien aiheuttama psyykkinen kuormitus**, mikä tarkoittaa, että heikko tuottavuus aiheuttaa stressiä ja yrityksen suuret velat pitää talouden heikkona ”Tässähän ei rahalla mässäillä. Menee vuosikausia, että yritys saa edes velkansa maksettua”. Tiukka budjetti antaa haastetta jokapäiväiseen työhön. Asukasmaksujen haastateltavat totesivat pääosin olevan keskihintaisia.

Tavoitteiden saavuttamisen ja tuloksellisuuden tuoma helpotus sekä vakaa talous muodostui, kun

yrittäminen on ylittänyt tavoitteensa ja tehnyt yrityksen ennätystuloksen. ”No helpompihan se on olla hyvinvoiva, jos tuottavuus on kunnossa kuin se, että tilanne on toisin päin” kuvastaa yrittämisen keveyttä, kun tuottavuudesta ei aiheudu stressiä. Hyvän tuloksen koettiin palkitsevan myös työntekijöitä jotka ovat joustamisellaan vaikuttaneet tuloksen syntyyn. Hyvä tulos vaikuttaa myös yrityksen tulevaisuuteen ja mahdolliseen myyntiin.

Hyvän tuloksen hinta ja vaikutus tulevaisuuteen, kunnia työntekijöille. Hyvän tuloksen käänköpuolena johto koki stressiä ja kiirettä mikä lisää psyykkistä kuormittavuutta. Hyvän tuloksen koettiin, olevan työntekijöiden selkärangasta jolloin oltaisiin toivottu enemmän kiitosta ja palkkioita tekijöille, suullinen palaute ja johdon hehkutus ei tehnyt vaikutusta, kun katsoi henkilökunnan väsymystä. Kehut koettiin saaneen lähinnä, hyvän tuloksen vaikutus tulevaisuuteen oli epäselvää. Yritys joka oli tehnyt kaikkien aikojen tuloksen, esimiehet ja johto koki erittäin suurta huolta henkilöstön jaksamisesta. Johto kaipasi myös enemmän tukea työhön kuin kehuja tuloksesta. Myös muu kuin raha koettiin motivaattoriksi. Hyvän tuloksen ja yrityksen kasvun siivittämänä johto valmistautuu lisäämään henkilöstön määrää.

Asetettujen tavoitteiden tiedostaminen tarkoittaa tässä työssä sitä, että laatua on monenlaista mutta johto koki olevansa laadukkaita ja laatuvaatimusten takana seistiin. Tavoitteita pidettiin korkeina ja laatuvaatimuksia pidettiin korkeimpana, kun monessa muussa paikassa mutta myös asukasmaksut osa koki suurina.

8.3 Työhyvinvointi ja ilmapiiri

Työntekijöiden lojaalius toisilleen, motivaation puute ja piittaamattomuus yrityksen asettamille tavoitteille kuului johdon puheessa erityisesti työntekijöiden suojelemisesta toisiaan kohtaan, työntekijän ongelmat eivät tulleet esimiehen tietoon koska työntekijää suojeltiin kollegoiden toimesta ”Ne suojelee. Ne ei halua haukkua toista”. Johto toi esiin myös henkilökunnasta heijastuvaa motivaation puutetta, välinpitämättömyyttä ja hälläväliä asennetta.

Työntekijöiden erilaisten työskentely- ja oppimistapojen ymmärtäminen haastavana koettiin asioiden toistamisen raskaus, kun osa sisäistää asiat heti ja osa tarvitsee tukiovetusta. Johdolta löytyi ymmärrystä siihen, että kaikki eivät pysty itseohjautuvuuteen ja että osa tarvitsee enemmän tukea ja johtamista kuin muut. Johto ymmärtää myös yksilöiden väliset eroavaisuudet hallita väsymystä tms. ilman sen heijastumista työpaikalle. ”Erot yksilöiden välillä on isoja, elikkä joku henkilö, jos on vaikka väsynyt tai menee kotona huonosti niin se voi vaikuttaa sata prosenttia siihen toimintaan töissä, kun taas osa ihmisistä pystyy erottaa ne asiat ja keskittymään töihin”

Johdon vaikeus ymmärtää ja hyväksyä kulttuurieroja erityisesti yhden yrityksen kohdalla nousi esiin maahanmuuttaja taustaisten työntekijöiden negatiivissävytteinen arvostelu. Maahanmuuttajien koettu motivaation puute viran saamisen jälkeen, ajatuksena viran saamisen olevan maahanmuuttajien toiveiden täyttymys. ”Monet maahanmuuttajat kykenee vain just ja just, et ihan saa viran ja siin on se.

Sen jälkeen ollaan vaan duunissa”. Maahanmuuttajien kulttuurierot ja vaikeus luontevaan ja helppoon seurusteluun koettiin haastavana. Erilainen huumorintaju aiheuttaa ristiriitoja, hiljainen luonne ei sovi työpaikan kulttuuriin, hiljaisia työntekijöitä on useita. Maahanmuuttajakiintiön johto totesi olevan täynnä tässä yrityksessä.

Kiireen tunne ja töiden päällekkäisyys Johto koki jatkuvaa kiirettä ja vaikeutta työtehtävien priorisoinnissa. Heillä oli halu auttaa muitakin kiireisiä, vaikka itsellä useita työtehtäviä, johtamisen koettiin olevan kuormittavaa.

Hyväksyvä ilmapiiri johto kokee olevansa maahanmuuttajamyönteinen, erilaisuus hyväksytään ja koko työyhteisölle on hyvä vastaanotto. ”Kaikki otetaan hyvin vastaan, meillä on kaiken kirjavaa sakkia”.

Antamalla luottamusta saat sitoutumista, yksi yritys oli antanut työntekijöille vapauden saada työterveyshuollosta sairauslomaa puhelinsoitolla, väärinkäytöksiä ei ole esiintynyt. Johto koki luottamuksen lisäävän työntekijän sitoutumista työpaikkaan. Myös kouluttamisen ja motivaation tukeminen sitouttaa johdon mielestä yritykseen. Yritys myös hyötyy myös mahdollisesti henkilökunnan motivaation/kouluttamisen tukemisessa tuotteen tai palvelun kautta mikä vie yritystä eteenpäin. ”Jos me tuetaan heitä jossain mikä motivoi niin se sitouttaa eri tavalla yritykseen ja sitten taas kyllähän se, että on aina semmoisia asioita mistä on meidän yritykselle hyötyä tuotteen tai palvelun kautta niin sitten se taas vie meidän yritystä eteenpäin”.

Työhyvinvoinnintila heijastuu palveluun, asenteisiin ja kykyyn innostua uudesta. Henkilöstön työhyvinvoinnin johto koki näkyvän välittömästi asenteessa. Työilmapiirin koettiin kertaantuvan koko työyhteisössä ja näkyvän välittömästi palvelussa tai tuotteessa. Henkilöstön innostuneisuus ja hyvinvointi näkyy asiakkaille, kun henkilökunta viihtyy työssä, he innostuvat uusista asioista. Asiakas havainnoi henkilökunnan tyytymättömyyden ja hyvän energian laskun ja tekee johtopäätöksiä yrityksen taloustilanteesta ”Omainen anto sellasta palautetta tuolla xxxxx päädyssä, oli itse asiassa minuun yhteydessä, laitto sähköpostii siitä, että ”mitä teillä on tapahtunu, kun näkyy henkilökunnassa, että ennen niin iloiset ihmiset, et kaikki on siellä suu vääränä ja ihan myrtsiä henkilökuntaa”, ”Omainen oli tehny omia tulkintoja, että te ootte varmaan irtisanomassa ihmisiä, että meneekö yrityksellä huonosti”. Kiireessä ja painetilanteissa työhyvinvointi korostuu, tilanne on helpompi kestää jos ilmapiiri on hyvä. Johdolla oli pyrkimys työyhteisön hyvinvointiin jolloin myös asukkaat saavat parasta hoitoa ja asiakkaat parasta palvelua. Henkilökunnan joustavuuden takia henkilöstön työhyvinvointia tulisi johdon mielestä tukea ”Henkilöstö on joustanu tosi paljon, ni kyllä sitten pitäs niinku saada jotenki tuettuu sitä työhyvinvointia”. Yritys x korostui eniten huoli työntekijöiden jaksamisesta ja kiitollisuus joustavuutta kohtaan, johto haluaisi palkita työntekijöitä nykyistä enemmän.

Työhyvinvointi luo kannustavan, joustavan ja kollegiaalisen ilmapiirin. Johdolle näkyi työntekijöiden työnilo, kun työyhteisö voi hyvin, vapaus ja kiinnostuneisuus loistaa kun työyhteisössä ei ole ongelmia. Hyvä ilmapiiri jatkuu yli tiimirajojen. Johto koki

tekevänsä työtä mahtavan porukan kanssa, esimiehen innostuneisuus teki töihin tulosta kivaa. Hyvinvoiva henkilökunta on joustavaa ja myös itsellä on halu tehdä työ hyvin, työnkuva on selkeä ja yhdessä toimiminen aiheuttaa iloa. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa oikeasti toteutuvaa toiminnallisuutta ja ideointia. Johto myös koki toteuttavansa unelmaa ja nautti kun saa tehdä itselleen. Työhyvinvointi on johdon mielestä myös rentoa, kivaa ja huumorintajuisia työkavereita ”Kivaa porukkaa ja hauskoja juttuja ja tosi huumorintajuista niin kuin rentoa tää työ kyllä täällä”.

Yksilönvastuu ja johdon vaateet työhyvinvoinnin edistämiseen. Johdon mielestä jokaisella yksilöllä on vastuu hyvän työilmapiirin luomisessa aina töihin tullessa, hyvä työilmapiiri ei ole vain johdon tai tiiminvetäjän vastuulla ”Henkilökunta pystyis vielä enemmän sisäistää sitä, että se ei oo vaan meidän tiimareiden, johdon tai jonkun vastuu, että siellä on hyvä työilmapiiri, vaan jokainen yksilönä on vastuussa siitä, mitä ite tuo sinne, ku ovesta astuu sisään”. Työnantajan toive on, että kehitys alkaa viran saamisen jälkeen, johto vaatii myös toiminnallisuutta ja tekemisen meininkiä.

Henkilöstöpulan paikkaamisen strategiasuunnitelman vajavaisuus jokainen yritys otti puheeksi alalla vallitsevan työvoimapulan ja sen aiheuttamat haasteet jokapäiväisessä työssä. Johdon näkökulmasta sairastapausten paikkaaminen olisi helpompaa yhdessä isossa kokonaisuudessa. Henkilöstöväjeen paikkaamisen helpottamiseksi tulisi kehittää strategia ”Jonkunnäkönen strategia tehdään sen suhteen, että meillä riittäis pätevää henkilöstöä”. Henkilöstön saaminen on haastavaa, työn organisointi on haastavaa vajaalla miehityksellä. Kun alalla

vallitsee työvoimapula ja hyvistä tekijöistä on puute, nousee työhyvinvointi tärkeään rooliin. Henkilöstömuutosten takia myös osaavaa henkilökuntaa on vaikea saada mm. sairaanhoitajaa, johto harkitsee rekrytointifirman palvelujen käyttöä.

Opiskelijat apuna henkilöstövajeen paikkaamisessa. Opiskelijat viihtyvät ja toivovat useaan harjoitteluun. ”Opiskelijat viihtyy niin hyvin, että ne yrittää saada monta harjoittelua peräkkäin”. Johdon yhtenä ajatuksena myös, että opiskelijoita ei ole pilattu kunnallisella puolella asenteella: olen vain duunissa ja istun kahvihuoneessa. Johto pyrki kouluttamaan ja rekrytoimaan opiskelijat ” Meidän rekrytointitie on, että me infotaan opiskelijat, me koulutaan opiskelijoita, niin hyvät persoonat, siihen me koitetaan napata kiinni ja viedä eteenpäin”.

8.4 Pääluokkien muodostuminen

Yläluokat muodostuivat, kun alaluokille mietittiin yhdistävä nimittäjä. Työntekijöiden lojaalius toisilleen , motivaation puute ja piittaamattomuus yrityksen asettamille tavoitteille. Työntekijöiden erilaisten työskentely- ja oppimistapojen ymmärtäminen, Johdon vaikeus ymmärtää ja hyväksyä kulttuurieroja, Kiireen tunne ja töiden päällekkäisyys, Talousvaikeuksien aiheuttama psyykinen kuormitus muodostaa pääluokan **Hyvä johtaminen ja esimiehen ammattitaito**

Hyväksyvä ilmapiiri, antamalla luottamusta saat sitoutumista, pääluokaksi muodostui **Johdon luottamus työntekijöitä kohtaan lisää työhyvinvointia.**

Tavoitteiden saavuttamisen ja tuloksellisuuden tuoma helpotus sekä vakaa talous, Asetettujen tavoitteiden tiedostaminen, Hyvän tuloksen hinta ja vaikutus tulevaisuuteen, kunnia tekijöille pääluokka: **Tavoitteet saavutetaan työhyvinvointi edellä.**

Työhyvinvoinnintila heijastuu palveluun, asenteisiin ja kykyyn innostua uudesta. Työhyvinvointi luo kannustavan, joustavan ja kollegiaalisen ilmapiirin, Yksilön vastuu ja johdon vaateet työhyvinvoinnin edistämiseen. Pääluokka: **Työhyvinvointi lisää tuottavuutta.**

Henkilöstöpulan paikkaamisen strategiasuunnitelman vajavaisuus, Opiskelijat apuna henkilökuntavaheen paikkaamisessa, Pääluokka:

Ennakoiva henkilöstöjohtaminen.

9 Tutkimustulosten tulkinta

Hyvä johtaminen ja esimiehen ammattitaito tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että esimies kykenee kestävänsä talousvaikeuksien aiheuttaman kuormituksen ja sietämään kiireen tunnetta ja töiden päällekkäisyyttä, vaikeaa oli keskittyä hallinnollisiin asioihin kun kentällä oli kiire, hallinnollisten töiden tiedettiin olevan tärkeitä mutta jäi ne usein toissijaisiksi asiakastyöhön verrattuna.

Työntekijöiden erilaisten oppimis- ja työskentelytapojen ymmärtäminen kuormittaa osaa johdosta mutta sen koettiin olevan iso osa hyvää esimiestyötä. Työntekijöiden motivaation puute ja piittaamattomuus yrityksen tavoitteille mikä näkyi työntekijän huonosta

käytöksestä erityisesti kollegoja kohtaan ja kokemuksesta että säännöt eivät koske kaikkia työntekijöitä. Työntekijöiden lojaaliudesta toisiaan kohtaan mainitsi useammat johtajat, lojaalius ilmeni niin, ettei työntekijät halua haukkua toista vaan antaa hänelle mahdollisuuden muuttaa käytöstään ilman esimiehen puuttumista mistä johtuen ristiriitatilanteet eivät tulleet esimiesten ja johdon tietoon.

Johdon luottamus työntekijöitä kohtaan lisää työhyvinvointia. Suurin osa johdosta puhui alaisistaan kauniisti ja kunnioittavasti. Ilmapiiri oli hyväksyvä, työympäristössä oli useamman eri kulttuurin edustajia ja myös kuntoutujia palkkatuella ja jokainen koettiin työyhteisöön sopivaksi.

Johto koki myös aitoa huolta työntekijöiden jaksamisesta ja ilmaisi toiveen saada palkita henkilöstöä enemmän ja kiinnittää työhyvinvointiin enemmän huomiota.

Antamalla luottamusta, saat sitoutumista, johto koki että mitä enemmän antaa löyhyyttä esimerkiksi sairauslomasta ilmoittamisesta, palkitsee henkilökunta sen sitoutumalla tiiviimmin työyhteisöön. Myös työntekijän motivaation ja kouluttautumisen tukeminen sitouttaa vahvemmin yritykseen ja tuo yritykseen uutta osaamista jota voidaan hyödyntää palveluun tai tuotteeseen. Johto ei ollut kokenut väärinkäytöksiä luottamuksen antamisesta vaan koki sen kohentavan työilmapiiriä.

Tavoitteet saavutetaan työhyvinvointi edellä tarkoittaa tässä työssä tavoitteiden saavuttamisen ja tuloksellisuuden tuomaa helpotusta ja vakaata taloutta, Asetettujen tavoitteiden tiedostaminen ja itselle tekemisen ilo toistuu puheessa. Erityisesti yritys x johto

koki aitoa huolta henkilöstön jaksamisesta ja antoi kaiken kunnian yrityksen ennätystuloksen saavuttamisesta henkilöstölle, joka on joutanut ja tehnyt paljon ylitöitä, johto koki huolta, että millä hinnalla tulos on tehty ja vieläkö henkilökunta jaksaa ainaista joustoa. Työntekijöiden toivottiin saavan kunniaa tavoitteeseen pääsystä ja ylittämisestä. Hyvän tuloksen vaikutus tulevaisuuteen askarrutti lähinnä, että onko sillä vaikutusta mihinkään, pitääkö henkilöstön määrää kasvattaa ja miten tukea työhyvinvointia jatkossa.

Työhyvinvointi lisää tuottavuutta tarkoittaa tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin heijastumista palveluun, asenteisiin ja kykyyn innostua uudesta. Johdon näkökulmasta henkilöstön hyvinvointi näkyy välittömästi asiakas palautteena, joko negatiivisena tai positiivisena. Negatiivinen palaute koettiin usein yhdistettävän yrityksen taloustilanteeseen, asiakkaan näkökulmasta yrityksen huono talous aiheuttaa huonoa asennetta tai huonoa palvelua. Sairaspoissaoloja seurattiin ja jokaisessa yrityksessä määrien todettiin olevan vähäisiä, minkä johto yhdisti hyvään työhyvinvointiin.

Kun työyhteisö voi hyvin, koettiin ilmapiirin olevan kannustava, joustava ja kollegiaalinen. Johto peräänkuulutti myös yksilönvastuuta työhyvinvointiin, jokaisella työntekijällä on oltava henkilökohtainen vastuu hyvästä työilmapiiristä mitä ympärilleen kylvää, nähtiin että ilmapiirin luonti ei voi olla vain johdon tehtävä vaan jokaisen on osallistuttava osaltaan työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys oli johdolla tiedossa mutta ainoana mittarina oli oma tunne ja pelaaminen sairaspöissaoloihin. Työhyvinvointia suurin

osa johtajista piti merkittävänä tekijänä yrityksen toiminnan kannalta.

Ennakoiva henkilöstöjohtaminen pitää sisällään puhetta jokaista yritystä vaivaavaa henkilöstöpulaa. Henkilöstöpulan paikkaamisen kaivattiin toimivaa ja selkeää strategiaa. Isommassa yksikössä todettiin henkilöstön sijoittamisen sairastapauksissa olevan helpompaa kuin pienessä yksikössä. Henkilöstön sijoittamisen koettiin olevan haastavaa vajaalla miehiyksellä, työaika kuluu päivittäin runsaasti resursien kartoittamiseen, sijaisten hankkimiseen kaivataan selkeää strategiaa. Kaikki yrittäjät hyödynsivät opiskelijoita henkilöstön rekrytoinnissa, opiskelijoita toivottiin harjoittelujaksoille ja sopivat persoonat pyrittiin heti rekrytoimaan työntekijöiksi.

9.1 Päätelmät ja kehittämisehdotukset

Tämä opinnäytetyö tuotti tietoa johdon ja esimiesten tuottavuuspuheesta ennen yrityskohtaisen kehittämisprosessin läpivientiä. Tulosten perusteella voidaan esittää seuraavia päätelmiä ja kehittämisehdotuksia:

1. Esimiehet hyötyisivät säännöllisistä esimiestyön-koulutuksista ja työnohjauksesta
2. Yrityksen tavoitteet ja tulokset sekä käytetyt mittarit tulisi käydä läpikoko henkilöstön kanssa
3. Työhyvinvointi ja palkitseminen tulisi sisällyttää osaksi henkilöstöstrategiaa.

10 Pohdinta

Tämän työn tarkoituksena oli kuvata miten johto ja esimiehet puhuvat tuottavuudesta ennen yrityskohdattaisen kehittämisprosessin läpivientiä. Haastattelussa korostui jokaisesta yrityksestä yksi vallitseva teema, joka toistui useaan otteeseen, näitä olivat työvoimapula, yrityksen ennätystulokseen pääseminen, jatkuva kiire ja yrityksen nopea kasvu mutta myös pelkästään positiiviset asiat kuten hyvä työilmapiiri. Esimiehet tunnistavat työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteneväisyydet hyvin ja tiesivät mistä tuottavuus muodostuu. Mittarina yrityksissä oli käytössä pääosin vain sairauspoissaolojen seuranta.

10.1 Tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen tuloksista ilmenee, että kun esimiehet ja johto puhuvat tuottavuudesta sisältyy siihen heidän kokema hyvä johtaminen ja esimiehen ammattitaito. Se pitää sisällään lähes kaikki esimiehen toimenkuvaan sisältyvät asiat. Esimiehet kaipaavat tukea työhön ja osin halusivat jakaa johtajan taakkaa. Hyvä johtaminen näkyy kaikissa työelämän osa-alueissa. Esimiehille tulisi järjestää valmennuksia ja heidän tulisi keskustella oman työyhteisönsä sekä esimiehen kanssa johtamisen johtamisesta. Näin varmistettaisiin johtamisen hyvä taso jokaisella johtamisen tasolla. Esimiehiltä tulisi myös edellyttää vastuuta henkilöstön työhyvinvoinnista. (Aura – Ahonen – Hussi – Ilmarinen. 2018.)

Esimiehet puhuivat pääosin kauniisti ja kunnioittavasti alaisistaan ja kantoivat huolta heidän jaksamisestaan. Esimiehet kokivat henkilöstön työhyvinvoinnin tärkeänä ja halusivat panostaa siihen nykyistä enemmän. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa- tutkimuksessa arvostavan johtamisen koettiin toteutuvan hyvin, tasa-arvoisuus toteutui parhaiten, huonoimmin suunnitelmallinen johtaminen. Työhön sitoutuminen on yhteydessä arvostavaan johtamiseen, mitä enemmän arvostusta koettiin, sitä sitoutuneempaa henkilöstö oli työhön. Tutkimustulosten perusteella tutkijat suosittelivat lisäämään johtamisosaamista organisaatioiden ja johtajien koulutuksessa. (Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. 2014.)

Hyvää johtamista on mielestäni ymmärtää ja hyväksyä kulttuurieroja mikä erityisesti yhdessä yrityksessä ei toteutunut vaan suhtautuminen maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin oli negatiivista ja ennakkoluuloista. Mikäli maahanmuuttajat perehdytetään työolosuhteisiin ja työpaikan moraaliin voidaan heidän vahvuudet ja osaaminen hyödyntää. Molemminpuolinen kulttuuriin sopeutuminen edellyttää erilaisuuden hyväksymistä. Koulutus auttaa esimiehiä muuttamaan asenteita avoimemmaksi ja ymmärtämään että kaikki työntekijät ovat tuottavia kulttuurista riippumatta. (Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi.2017.)

Työterveyslaitoksen MEADOW tutkimuksessakin todettiin, että Innostavissa työpaikoissa avun ja tuen antaminen oli vastavuoroista, työyhteisössä vallitsi luottamus sekä keskinäinen arvostus työntekijöiden

ja johdon välillä, hyvä johtaminen ja laadukas esimiestyö rakentavat työhyvinvoinnille hyvän perustan mutta hyvän ilmapiirin luominen on koko työyhteisön tehtävä mutta työnantajan tuki on merkittävässä roolissa. (Työhyvinvointi paremmaksi 2016.)

Johdon luottamuksen työntekijöitä kohtaan koettiin lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia. Hyväksyvä ilmapiiri ja luottamus koettiin vaikuttavan myös työntekijän sitoutumiseen. Johto koki myös yrityksen hyötyvän kouluttautumisesta ja motivaation tukemisesta joko palvelun tai tuotteen parantumisena. Luottamus on tunne, jota voidaan kuvailla seuraavanlaisesti: sitä joko on tai ei, se rakentuu hitaasti eikä synny käskevästi. Luottamus on sekä tunne- että järkipäistä. Luottamus on vastavuoroista ja se on hyvän työyhteisön rakennusaine, se kasvaa ja kehittyy jokaisen yhteisön jäsenen osallisuudesta ja synnyttää positiivista energiaa. (Lahti 2014:178.)

Yrityksen tavoitteet tiedostettiin ja osa yrityksistä oli tavoitteet jopa ylittäneet mutta esimiesten puheesta ilmeni tyytymättömyys henkilökunnan palkitsemiseen. Johto kantoi aitoa huolta henkilökunnan jaksamisesta ja olisi halunnut palkita heitä enemmän, tuloksen katsottiin olevan puhtaasti työntekijöiden joustavuuden ansiota, johto kaipasi mahdollisuutta konkreettiseen palkitsemiseen, ei vain sanallista kehua tuloksesta. Hyvään johtamiseen kuuluu myös palkitseminen ja tunnustukset hyvästä työsuorituksesta, palkkiot tulisi voida sitoa laatumittareihin. (Rauramo. 2008: 152.) Hyvän tuloksen vaikutus tulevaisuuteen oli myös epäselvä. Tavoitteiden tiedostamista pidet-

tiin tärkeänä ja tavoitteet tulisi olla kaikilla työntekijöillä kirkkaana mielessä. Hyvästä tuloksesta koettiin helpotusta kohentuneen tuloksellisuuden myötä. Tavoitteisiin halutaan jatkossakin päästä mutta ennen kaikkea henkilöstön työhyvinvointi edellä.

Tämän tutkimuksen perusteella esimiesten ja johdon mielestä työhyvinvointi lisää tuottavuutta. Johto koki työhyvinvoinnintilan heijastuvan välittömästi tuotteen ja palveluun, kun työyhteisössä ei ole ristiriitoja, työn ilo näkyy ja kuuluu. Työyhteisön tuki sekä työnkuvan selkeys ja työn osaaminen lisää henkilöstön työhyvinvointia. (Rajgobal 2010.) Hyvinvoiva työntekijä koettiin tuottavaksi, ainoana tuottavuuden mittarina käytettiin sairaspoissaolojen seurantaan minkä rinnalle kaivattiin muutakin mittaria kertomaan työyhteisön hyvinvoinnin tilasta.

Työhyvinvointiakin tulisi johtaa ja arvioida jatkuvasti. Seuranta vaatii mittaristoa ja pitkäkestoista työtä, tuottavuusmittareiden rinnalle tarvitaan henkilöstöä kuvaavia mittareita esimerkiksi ajankäytön, osaamisen, terveyden, työsuhteen, turvallisuuden, yhteisöllisyyden ja tuloksellisuuden mukaan. Kun tiedot kerätään mahdollisimman kattavasti, voidaan järjestelmällisesti kehittää henkilöstöpääomaa ja työhyvinvointia. Myös laissa säädetyt työnantajan velvoitteet tulee täyttyä mm. työturvallisuuslaki, terveyshuoltolaki, työaikalaki, tasa-arvolaki ja työsopimuslaki. (Rauramo. 2008: 19.)

Henkilöstöpula oli ajankohtainen asia jokaisella yrityksellä. Esimiehet käyttivät runsaasti työaikaan henkilöstön rekrytointiin ja riittävän henkilöstömäärän

turvaamiseen. Äkillisten sairauslomien paikkaaminen oli haastavaa ja vaati henkilöstöressurssien uudelleen järjestämistä useana päivänä. Opiskelijat paikkaavat osaltaan henkilöstövajetta ja opiskelijat pyrittiin rekrytoimaan töihin. Esimiehet toivoivat kestävämpää henkilöstöstrategiaa esim. henkilöstöpuitosten koordinoinnin keskittämistä yhdelle työntekijälle. Työvoimapula etenkin hoito-alalla tulee todennäköisesti syventymään tulevaisuudessa alan vetovoimaisuuden vähentyessä ja työntekijöiden eläköityessä. Johdon ja esimiesten tulee muistaa, että työhyvinvointi lisää yrityksen vetovoimaisuutta työmarkkinoilla ja rekrytointi on vaivattomampaa. (Manka ym. 2012: 67.)

Haastattelut on tehty ennen yrityskohtaisen kehittämisprosessin läpivientiä joten jatkossa olisi mielenkiintoista nähdä miten tulokset muuttuvat Tuottavasti moninainen-hankkeen loppuhaastatteluissa. Metropolian Onni tulee puun takaa- hankkeessa oli ohjatun työpajatyöskentelyn tuloksena löydetty jokaisesta mukana olleesta yrityksestä useampia kehittämiskohteita työhön ja työympäristöön liittyen, joita parantamalla voitiin heti vaikuttaa työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikka työhyvinvointi on ollut jo hyvällä tasolla. (Gröhn – Rekola 2017 s.58.)

10.2 Tulosten luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista löytyy monia erilaisia ja eri asioita painottavia luotettavuustarkastelu käytänteitä. Objektiivisuuden ongelmaa tarkastaessa totuuskysymyksen lisäksi tulee

erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus, tulee pohtia ohjaako tutkijan omat näkemykset vastausten tulkintaa.

Tämän opinnäytetyön aineiston haastatteluja tutkija ei ole tehnyt itse eikä osallistunut haastattelutilanteisiin, ulkopuolinen yritys on litteroinut haastattelut. Teemahaastattelurunko on työn liitteenä. Tässä työssä toteutuu tutkijan parhaan osaamisen mukaan luotettavuus, hankkeen työntekijä tarkastaa tutkimusprosessin toteutumisen, hän on myös haastatellut tutkimukseen osallistuneet henkilöt. Hän tarkastaa työn ja vastaavuuden tekemiensä haastatteluiden sisältöön. Tulokset ovat siirrettävissä, aineistoa on kuvattu riittävästi. Opinnäytetyön ohjaaja on ollut aktiivisesti mukana koko opinnäytetyön prosessin ajan. Työn etenemistä on seurattu säännöllisesti seminaareissa. Työtä on muokattu saadun palautteen perusteella. Tutkijan kokemattomuus sisällönanalyysin tekemisessä voi vaikuttaa työn kirjalliseen asuun mutta ei tuloksiin. Lähdekirjallisuuden valinnassa tutkija on tehnyt parhaansa oman osaamisen rajoissa. Aineiston pienen koon vuoksi kvantifioinnin en katsonut tuovan työlle lisätietoa tai uutta näkökulmaa. (Tuomi – Sarajärvi. 2009:138,159.)

10.3 Eettisyyden pohdinta

Opinnäytetyön tekemistä on ohjanneet eettiset ohjeet. Tutkittavat ovat osallistuneet haastatteluihin ja hankkeeseen vapaaehtoisesti, ja tutkittavat ovat saaneet kertoa rehellisesti oman näkemyksensä. Tulosten analysointi ja raportointi perustuu totuuteen ja re-

hellisyyteen, tulokset on raportoitu yksityiskohtaisesti, lähdemerkinnät on tehty parhaan osaamisen mukaan. Tutkimuksessa on toteutettutieteellisyyteen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista viestintää tulosten julkaisussa. Tutkijan omat mielipiteet tai näkemykset eivät ole ohjanneet tuloksia. Opinnäytetyö on toistettavissa. Haastateltavien sekä yritysten anonymiteettiä ja tietosuojaa on kunnioitettu ja he eivät tule opinnäytetyöstä tunnistetuksi. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2018.) Aineisto on käsitelty luottamuksellisesti ja aineisto on ollut vain tutkijan saatavilla ja nähtävissä. Aineisto palautetaan opinnäytetyön seminaarin päätteeksi opinnäytetyönohjaajalle.

Lähdeluettelo

Aaltola, Juhani (Toim.) Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Ws Bookwell Oy. 34,43.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Arene, verkkojulkaisu. <www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf?_t=1526903222> Luettu 23.4.2019.

Aura, Ossi – Ahonen Guy – Hussi, Tommi – Ilmarinen, Juhani 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302539/117331-loppuraportti-HTJ2018%20raportti_painoaineisto.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 12.10.2019

Aura, Ossi - Ahonen Guy - Hussi, Tommi - Ilmarinen, Juhani 2016. Strateginen hyvinvointi 2016 tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. 5-6, 12,29, 67,72-75.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 62.

Gröhn, Irene - Rekola, Leena 2017. Tuliko onni puunkatkaa? Metropolia Ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-042-7>>. 2, 22-26, 42, 55-58. Luettu 6.5.2019.

Harmoinen, Merja. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa, väitöskirja, verkkojulkaisu.<<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>>Luettu 7.11.2019.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, verkkojulkaisu.<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf> .Luettu 10.4.2019.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka, aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 201.

Kujanpää, Kirsti. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja, verkkojulkaisu <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2586-6>>. Luettu 7.11.2019 s.118, 124-127, 130.

Lahti, Leena. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Helsinki: Sanoma Pro. 178.

Syrjänen, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: West Point Oy. 163.

Tanskanen, Risto 2013. Menestyvä työpaikka -tuottavuus ja hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus TTK.5, 8-9.

Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos, verkkojulkaisu.<www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kan-net_22062016.pdf>,. Luettu 5.11.2019

Tuottavasti moninainen. Metropolia, verkkojulkaisu.<<https://www.metropolia.fi/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/hankkeet/tuottavasti-moninainen/>>. Luettu 4.3.2019.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 2018 ja 2013.98, 104-105,138, 144, 150-156, 159.

Rauramo, Päivi. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.s. 19, 152.

Rajgobal. T. 2010. Mental well being at the workplace, verkkojulkaisu<<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3062016/>>. Luettu 10.1.2020.

Kyngäs, Helsiv – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1/1999 s. 3-6.

Manka, Marja.Liisa - Heikkilä-Tammi, Kirsi -Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy. 10-16, 18-23, 44-47, 58-61, 66-69.

Manka, Marja-Liisa – Manka Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma talent Oy. 63, 93.

Kanter, Rosabeth Moss, 1990, Jättiläisten tanssi.
Helsinki: Kustannusyhtiö Otava. 22-23.

Vuorinen, Tero 2017. Strategiakirja 20 työkalua. Hel-
sinki: Alma talent. 20.

LIITE 1



Teemahaastattelun teemat Tuottavasti moninainen -hankkeessa

Työhön liittyvät teemat

1.1. Työn voimavaratekijät (vs. kuormitustekijät)

- fyysiset
- psyykkiset
- sosiaaliset
- työvälineet (koneet, tilat, laitteet ym.)
-

1.2. Viestintä

- tiedottaminen ja tiedonkulku
- virallinen ja epävirallinen viestintä
-

1.3. Työn suunnittelu

- työajat/työaika suunnittelu
- toimenkuvat suhteessa työn tavoitteisiin
- resurssit
-

1.4. Johtaminen

- organisaation tavoitteet ja päämäärä
- systemaattisuus
- osallistaminen
- tasavertaisuus
- jatkuva palaute

1.5. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys

- kokemus työhyvinvoinnin merkityksestä tuottavuuteen
- kokemus tuottavuuden merkityksestä työhyvinvointiin

1 Työntekijään liittyvät teemat

1.1 Työn hallinta

- voimavarat
- sosiaalinen tuki
- työn imu
- hyvinvointi ja terveys

2.2 Työn palkitsevuus

- tunne pystyvyydestä (suomenna)
- työmotivaatio
- sitoutuminen
- kokemus työn merkityksellisyydestä
-

2.3 Ammatillinen kasvu, mahdollisuus työssä kehittymiseen (tiedot, taidot)

- oman asiantuntijuuden kehittyminen
- uralla eteneminen
- osallisuus (suomenna)
-

3 Työyhteisöön liittyvät teemat

3.1 Innovatiivisuus/uusiintumiskyky

- käytäntöjen toimivuus
- toimenkuva ja sen määrittely
- työn itsenäisyys
- päätöksenteko
- työn joustavuus

3.2 Tuen saanti työyhteisössä

- palkitseminen
- palaute työstä
- ohjaus ja perehdytys

3.3 Työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet

- oikeudenmukaisuus
- kuulluksi tuleminen
- tasa-arvo työyhteisössä
- avoimuus
- erilaisuuden hyväksyminen

LIITE 2. Alkuperäisilmaukset ja pelkistykset

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Yritys X	
"Henkilöstö on kuormittava tekijä"	Johtaminen kuormittaa
"On semmost henkilökuntaa, jolle on vaan hällä välii tai ihan sama ja se tavote on eri"	Henkilökunnalla eri tavoitteet ja hällävälää asenne
"Ittellään ja muilla voi olla , että halutaan tehdä tätä hommaa erittäin hyvin, mutta jollekki se on vähän, että ihan sama, että mennään tässä"	Itsellä halu tehdä työ hyvin
"Ihmiset tietää, mitä ne on tullu tänne tekemään"	Työnkuvan selkeys
"Jos tää olis yks iso kokonaisuus ois helpompi pyöritellä henkilöstöä sairastapauksissa"	Henkilöstöpuutosten paikkaus helpompaa isossa kokonaisuudessa
"Ne suojelee. Ne ei haluu haukkuu toista"	Työntekijät suojelevat toisiaan
"He ovat iloisia, kun he voivat hyvin ja työyhteisö voi hyvin. Silloin näkee sitä työniloa, ettei se oo raskasta"	Työnilo kun työyhteisö voi hyvin
"Että olis vapaa, kiinniikkeetön, että työyhteisössä ei olis sellasia ongelmia"	Vapaus ja kiinniikkeettömyys
"Sit tiimi toimi yhdessä ja saa työstään sen ilon ja on kiva se tiimin toiminta"	Yhdessä toimimisen ilo
"Omainen anto sellasta palautetta tuolla Espoon päädyssä, oli itse asiassa minuu yhteydessä, laitto sähköpostii siitä, että:mitä teillä on tapahtunu, ku näkyy henkilökunnassa, että ennen niin iloiset ihmiset, etvkaikki on siellä suu vääränä ja ihan myrtsiä henkilökuntaa"	Omaisien havainnot henkilökunnan hyvän energian laskussa
"Omainen oli tehny omia tulkintoja, että:te ootte varmaan irtisanomassa ihmisiä, että meneekö yrityksellä huonosti"	Omaisien huoli yrityksen taloustilanteesta
"Jos on hiljaisia työntekijöitä, niin tämmöset talot ei kestä sitä"	Työntekijän hiljainen luonne ei sovi kulttuuriin
"Meillä on liian paljon hiljaisia yksikkö 1:ssä"	Useita hiljaisia työntekijöitä
"Monet maahanmuuttajat kykenee vain just ja just, et ihan saa viran ja siin on se. Sen jälkeen ollaan vaan duunissa"	Koettu motivaationpuute viran saamisen jälkeen
"Se on heille toiveiden täyttymys"	Viran saaminen toiveiden täyttymys maahanmuuttajille
"Me toivotaan et se ois vasta se ensimmäinen askel ja saa lähteä siitä eteenpäin"	Toive että kehitys alkaa viran saamisen jälkeen

"Se työhyvinvointi varmasti näkyy kans siinä, että niitä sairaspöissaoloja meillä on vähän"	Sairaspöissaolojen vähyyks kertoo työhyvinvoinnista
"Kyllä täytyy olla jonkin sortin hyvää johtamista ja työhyvinvointia, koska sairaspöissaoloja on suhteellisen vähän"	Usko hyvään johtamiseen ja työhyvinvointiin vähäisten sairaspöissaolojen takia
"Maahanmuuttajilla siinä on semmonen kulttuurillinen ero"	Kulttuurierot
"Seurustelu olis semmosta luontevaa ja helppoo, niin se on ehkä niitten vaikee käsittää"	Vaikeus luontevaan ja helppoon seurusteluun
"Huumorintaju on erilainen. Heistä voi olla loukkavaa, mikä meistä on ihan tsoukkia"	Erilainen huumorintaju ja sen aiheuttamat ristiriidat
"Me ollaan oltu aina tosi maahanmuuttomyönteisiä ja itsekin tuotu pari hoitajaa kiinasta"	Johto kokee olevansa maahanmuuttomyönteinen
"Mietittävä, että milloin niin sanottu mamukiintiö on täynnä"	Mamukiintiö on täynnä
"On kiintiö täynnä"	Kiintiö on täynnä
"Toiminnallisuus oikeesti toteutuu ja ideoidaa koko ajan"	Oikeesti toteutuvaa toiminnallisuutta ja ideointia
"Kyllä meillä on aika korkeet tavoitteet myöskin"	Korkeat tavoitteet
"On laatuvaatimukset korkeet, eri kuin missään"	Laatuvaatimukset korkeammat kuin muualla
"Me halutaan että kaikilla on semmonen tekemisen meininki, se toiminnallisuus"	Vaadimme toiminnallisuutta ja tekemisen meininkiä
"Meidän rekrytoititie on , me infotaan opiskelijat, me koulutaan opiskelijoit, niin hyvät persoonat, siihen me koitetaan napata kiinni ja viedä eteenpäin"	Koulutamme ja rekrytoimme hyvät opiskelijat
"On tapahtunut henkilöstömuutoksia, lähti sellasta osaavaa porukkaa pois"	Osaavaa henkilökuntaa on lähtenyt
"Ollaan sanottu useemman kerran että hyvää sairaanhoitajaa on vaikee saada"	Vaikeus saada hyvää sairaanhoitajaa.
"Ollaan aateltu, että pannaan rekryfirma"	Ajatuksen aloittaa rekrytointifirman palveluiden käyttäminen
"Se on paras tapa, niitä ei oo pilattu tuolla kunta-työntekijän duunissa asenteella: mä oon vaan duunissa, istun kahvilla"	Opiskelijoita ei ole pilattu kunnallisella puolella
"Että kun sitä laatua, ihan hyvää ja ok tasoa on monia, meillä kyllä on se"	Laatua on monentasoista, olemme laadukkaita
"Asumisvuokra on aika kova ja mitä me luvataan, niin se on se , minkä takana mä tiimarina seison"	Seisominen laatuvaatimusten takana
"Me ollaan keskihintaa, me ei olla ollenkaan kalliita"	Asukasmaksut ovat keskihintaisia, ei kalliita
"Tässähän ei rahalla mässäillä. Menee vuosikautia että yritys saa edes velkansa maksettua"	Yrityksellä suuret velat, maksaminen kestää vuosia
"Ei tässä oo se raha. Mutta kaikin puolin kyllä haluan"	Raha ei toimi motivaattorina, muu työssä motivoi

"Jos työntekijät ja työyhteisö voi hyvin , niin silloin asukkaat saa parasta mahdollista hoitoa. Siihen me pyritään"	Pyrkimys työyhteisön hyvinvointiin jolloin myös asukkaat saavat parasta hoitoa
"Henkilökunta pystyis vielä enemmän sisäistää sitä, että se ei oo vaan meidän tiimareiden, johdon tai jonkun vastuu, että siellä on hyvä työilmapiiri, vaan jokainen yksilö on vastuussa siitä, mitä ite tuo sinne, ku ovesta astuu sisään"	Hyvä työilmapiiri ei ole vain Tiiminvetäjän tai johdon vastuulla. Yksilön vastuu hyvän työilmapiirin luomisessa aina töihin tullessa.
"Kyl sen on myös hiffannu että kaikki ei oo itseohjautuvii, kaikille se ei sovi"	Ymmärrys että kaikki eivät pysty itseohjautuvuuteen
"Osa tarvitsee enemmän sitä johtamista ja tukea siihen pidemmän aikaa"	Ymmärrys että osa henkilökunnasta tarvitsee enemmän johtamista ja tukea kun muut
"Meillä on ne palaverit, ne on joillekin raskaita, koska me joudutaan siellä sata kertaa samaa asiaa. Toisille se menee ekan kerran jakeluun ja toisille se vaan, ne tarttis erityisopetusta"	Asioiden toistamisen raskaus, osa sisäistää heti, osa tarvitsee tukiopetusta
Yritys X	
"Tääl on ihan mielettömän hyvä tiimihenki kaikilla hoittajilla tiimien niinku ylikin"	Hyvä ilmapiiri yli tiimirajojen
"En oo huomannu, että olis mitään ongelmii erilaisuuden hyväksymisessä"	Erilaisuuden hyväksyminen
"Meil on ollut ihan järjettömän hyvä tulos, sellanen mitä ei koskaan ennen täs firmas"	Yrityksen ennätystulos
"Ei laskeudu mulle, esimies hehkuttaa lukuja, mut sit se jää siihen"	Esimiehen tyytyväisyys
"Tulos mikä tahansa, ni enpä tiedä vaikuttaako ne yhtään mitenkään"	Tietämättömyys vaikuttaako tulos yhtään mihinkään
"Hyvä mieli tietysti siitä, et mä nään , et okei nyt niinku menee hyvin"	Hyvä mieli kun näkee että nyt menee hyvin
"Mä tiedän , et se on kuitenkin kaikkien heidän selkänahasta se tulos revitty, että"	Tulos revitty työntekijöiden selkänahasta mikä laististaa onnistumisen tunnetta
"Johto hehkuttaa, ni se on semmosta sanahelinää"	Johdon hehkutus koetaan sanahelinänä
"Et kun sais sitte niitä vaikutuksii tähän henkilöstöön että, joka on tosi paljon joustanuja tehny tuplavuoroo ja muuta niin"	Tuloksen tulisi vaikuttaa henkilökuntaan joka on joutanut ja tehnyt tuplavuoroo.
"Henkilöstö on joutanu tosi paljon, ni kyllä sitten pitäas niinku saada jotenki tuettuu sitä työhyvinvointia"	Henkilökunnan joustavuuden vuoksi työhyvinvointia pitäisi tukea
"On väsynyttä porukkaa mutta sitte se valosampi puoli että on nähty että tilanne on parantunut niin sitte jaksetaanki joustaa paremmin"	Työntekijät ovat väsyneitä mutta hyvän tuloksen näkeminen auttaa joustamaan
"On pärjätty tosi hyvin ja menty paljon sen yli mitä on odotettu"	Tavoitteet on ylitetty

"Koen sen (kehumisen) märkänä rätinä just sen sitte, oisin toivonu jonkinnäköst tukee"	Kaipaisin tukea enkä kehuja tuloksesta
"Jonkunnäkönen strategia tehdään sen suhteen että meillä riittäis pätevää henkilöstö"	Tulisi kehittää strategia henkilöstövajeen paikkaamiseksi
"Jos tulee hyvää tulosta ja sit vaan sitä kehuaan ja halataan ja näin, mut ei se ei sit näy siinä huolessa"	Hyvästä tuloksesta kehuaessa huolet unohtuvat, mutta vain hetkeksi.
"Henkilöstön saatavuus on todella haasteellista"	Henkilöstön saaminen haastavaa
"Henkilöstöpuutokset ja sit se et miten saadaan noi työt organisoituu vajaalle henkilökuntamäärälle"	Työ organisoinnin haasteet vajaalla miehityksellä
Yritys X	
"Tosi moninaista hommaa ja tietysti talouden kanssa aina ollu, kyllä se kuormittaa kun pitää miettiä miten saa kaiken hoidettua"	Taloudenhallinta kuormittaa
"Pääsee toteuttaa omaa unelmaa kuitenkin mun mielestä tässä että saa tehdä itelle"	Toteutan unelmaa ja saan tehdä itselleni
"Työporukka on aivan mahtava"	Mahtava työporukka
"Kohta pitää lisätä henkilökuntaa jos tää suunta on nyt tämä mikä se on nyt eli tosi nousua tällä hetkellä"	Henkilökunnan määrää pitää lisätä mikäli tämä nousu jatkuu
"Tääl on aina kiire"	Jatkuva kiire
"Vaikee ottaa aikaa vaikka sit myös siihen tärkeeseen työhön niin kun esimerkiks paperitöihin tai markkinointiin ja tomloseen"	Työtehtävien priorisoinnin vaikeus
"Mä katon et nyt niillä on kiire vaikka ne vois selvitä siihen niin mä helposti lähen sinne kuitenkin tekemään sitä et se on pois sitten jostain muusta"	Halu auttaa muita kiireisiä vaikka itselläkin useita tehtäviä
"Mä haluaisin et henkilökunta vois tosi hyvin koska ku ne on innostuneita ja ne voi hyvin niin se näkyy asiakkaille niin kun tosi paljon"	Henkilöstön innostuneisuus ja hyvinvointi näkyy asiakkaille
"Sillon ne myös innostuu uusista jututuista kun niillä on kiva olla täällä"	Henkilökunta innostuu uusista asioista kun he viihtyvät työpaikalla
"Kyllä itteäkki kiinnostaa miettiä sitä eikä vaan raa- haudu tänne suorittamaan"	Esimiehen innostuneisuus, töihin on kiva tulla
"Kivaa porukkaa ja hauskoja juttuja ja tosi huumorintajuista niin kuin rentoa tää työ kyllä täällä"	Rentoa, kivaa ja huumorintajuisia työkavereita
"Ja toi erilaisuuden hyväksyminen"	Erilaisuuden hyväksyminen
"Kaikki otetaan hyvin vastaan, meillä on kaiken kirjavaa sakkia"	Hyvä vastaanotto koko kaikenkirjavalle sakkille
"Opiskelijat viihtyy niin hyvin että ne yrittää saada monta harjoittelua peräkkäin"	Opiskelijat viihtyvät ja toivovat pääsevänsä useaan harjoitteluun
Yritys X	

"Meillä on vähän sairaspöissaoloja"	Sairaspöissaolojen vähyys
"On annettu vapautta ihmisille, et he saa pelkäs-tään puhelinsoitolla työtterveydestä sairaslomaa niin esimerkiksi väärinkäytöksi siinäkään ei oo ollu"	Annettu vapaus saada sairaslomaa työtterveydestä puhelinsoitolla, väärinkäytöksiä ei ole ilmennyt
"Me luotetaan ja silloin ihmiset sitoutuu"	Luottamus lisää työntekijän sitoutumista
"Meil on hyvin joustavaa henkilökuntaa"	Henkilökunta on joustavaa
"Jos me tuetaan heitä jossain mikä motivoi niin se sitouttaa eri tavalla yritykseen ja sitten taas kyllähän se, että on aina semmoisia asioita mistä on meidän yritykselle hyötyä tuotteen tai palvelun kautta niin sitten se taas vie meidän yritystä eteenpäin"	Motivaation ja kouluttautumisen tukeminen sitouttaa työntekijää yritykseen. Yritys hyötyy tuotteen tai palvelun kautta mikä vie yritystä eteenpäin
"Äärettömän iso merkitys, koska jos työntekijät voi hyvin niin se näkyy ihan välittömästi asenteessa"	Työhyvinvointi näkyy välittömästi asenteessa
"Se kertaantuu koko työyhteisöön minkä jälkeen se näkyy siinä tuotteessa ja palvelussa"	Työilmapiiri kertaantuu koko työyhteisöön ja näkyy välittömästi palvelussa ja tuotteessa
"Erot yksilöiden välillä on isoja, elikkä joku henkilö on, jos on vaikka väsynyt tai menee kotona huonosti niin se voi vaikuttaa sata prosenttia siihen toimintaan töissä kun taas osa ihmisistä pystyy erottaa ne asiat ja keskittymään töihin"	Yksilöiden väliset eroavaisuudet hallita väsymystä tms. ilman sen heijastumista työpaikalle
"Kyllähän toi tosi iso merkitys on työhyvinvoinnilla ja sillä, että myös porukan yhteishengellä että ois kiire ja painetilanne, kyl on huomannut asiat sujuu paljon paremmin ja että, iso merkitys työhyvinvoinnilla"	Kiireessä ja painetilanteissa työhyvinvointi korostuu, tilanne on helpompi kestää jos ilmapiiri on hyvä.
"Meidän ala kärsii työvoimapulasta ja hyvistä tekijöistä, et kyl se työhyvinvointi on tosi tärkeessä roolissa"	Työvoimapula alalla ja puute hyvistä tekijöistä, työhyvinvoinnin rooli tärkeä
"No helpompihan se on olla hyvinvoiva, jos tuottavuus on kunnossa kuin se, että tilanne on toisin päin"	Helppo olla hyvinvoiva kun tuottavuus on kunnossa
"Jos tuottavuus on heikko niin tottakai se vaikuttaa, tuo stressiä ja kaikkea muuta"	Heikko tuottavuus lisää stressiä
"Jos taas menee liian kovaa niin silloin se taas tuo stressiä sitä kautta, että silloin tulee herkästi kiire, että sit se alkaa vaikuttaa psyykkiseen puoleen"	Kova tulos aiheuttaa kiirettä ja stressiä mikä lisää psyykkistä kuormittavuutta
"Välillä pysähtyy miettimään että joskus on aloitettu ja missä ollaan nyt, niin kyllä se aina tulee mieleen, että aika paljon tässä on aikaan saatu"	Oman työn tuloksen tarkastelu
"Että siitä saa hyvän toimeentulon ja sitten ajattelee sitä, että se yritys kasvaa ja sitä kautta siten että pystyykö sen myymään tai mitä tahansa"	Hyvä toimeentulo, yrityksen kasvu ja mahdollinen myynti tulevaisuudessa

"Taloudellinen aspekti että se vapaus ja se taloudellinen puoli"	Vapaus ja hyvä taloudellinen tilanne

LIITE 3 Analyysitaulukko

Alaluokka	Yläluokka
Henkilökunnan motivaation puute ja piittamattomuus yrityksen asettamille tavoitteille	Työntekijöiden erilais- tentyös- kentely ja oppimis- tapojen ymmärtä- minen
Työntekijöiden lojaalius toisiaan kohtaan	
Työntekijät suojelevat toisiaan	
Yksilöiden väliset eroavaisuudet hallita väsymystä tms. Ilman sen heijastumista työpaikalle	
Ymmärrys, että kaikki eivät pysty itseohjautuvuuteen	
Ymmärrys, että osa henkilökunnasta tarvitsee enemmän johtamista ja tukea kuin muut	
Asoiden toistamisen raskaus, osa sisäistää heti, osa tarvitsee tukiopetusta	

Alaluokka	Yläluokka
Työntekijän hiljainen luonne ei sovi kulttuuriin	Johdon vaikeus ymmär- tää ja hy- väksyä kulttuu- rieroja
Motivaationpuute viran saamisen jälkeen	
Viran saaminen toiveiden täyttymys	
Kulttuurierot	
Vaikeus luontevaan ja helppoon seurusteluun	
Erlainen huumorintaju ja sen aiheuttamat ristiriidat	

(15)

Mamukiintiö on täynnä
kiintiö on täynnä

Alaluokka	Yläluokka
Jatkuva kiire	Kiireen tunne ja töiden päällekkäisyys
Työtehtävien priorisoinnin vaikeus	
Halu auttaa muita kiireisiä vaikkaitsekin useita työtehtäviä	
Johtaminen kuormittaa	

Alaluokka	Yläluokka
Heikko tuottavuus lisää stressiä	Talousvaikeuksien aiheuttama psyykkinen kuormitus
Yrityksellä suuret velat, maksaminen kestää vuosia	
Taloudenhallinta kuormittaa	
Asukasmaksut ovat keskihintaisia, ei kalliita	

PÄÄLUOKKA: Hyvä johtaminen ja esimiehen ammattitaito

Alaluokka	Yläluokka
Johto kokee olevansa Maahanmuuttomyönteinen	Hyväksyvä ilmapii
Erilaisuuden hyväksyminen	
Hyvä vastaanotto kaikenkirjavalle sakille	

Alaluokka	Yläluokka

(15)

Annettu vapaus saada sairauslomaa työterveydestä puhelinsoitolla, väärinkäytöksiä ei ole ilmennyt	Antamalla luottamusta ,saat si-toutumista
Luottamus lisää työntekijän sitoutumista	
Motivaation ja kouluttautumisen tukeminen sitouttaa työntekijää yritykseen	
Yritys hyötyy henkilökunnan motivaation/kouluttautumisen tukemisessa tuotteen tai palvelun kautta	

PÄÄLUOKKA: Johdon luottamus työntekijöitä kohtaan lisää työhyvinvointia

Alaluokka	Yläluokka
Tavoitteet on ylitetty	Tavoitteiden saavuttamisen ja tuloksellisuuden tuoma helpotus sekä vakaa talous
Helppo olla hyvinvoiva kun tuottavuus on kunnossa	
Yrityksen ennätystulos	
Esimiehen tyytyväisyys	
Hyvä mieli kun näkee että nyt menee hyvin	
Työntekijät ovat väsyneitä mutta hyvän tuloksen näkeminen auttaa joustamaan	
Hyvä toimeentulo, yrityksen kasvu ja mahdollinen myynti tulevaisuudessa	
Vapaus ja hyvä taloudellinen tilanne	

Alaluokka	Yläluokka
Laatua on monentasoista, olemme Laadukkaita	Asetettujen tavoitteiden

(15)

	den tiedostaminen
Seisominen laatuvaatimusten takana	
Asukasmaksut ovat suuria	
Korkeat tavoitteet	
Laatuvaatimukset korkeammat kuin muualla	

Alaluokka	Yläluokka
Kova tulos aiheuttaa kiirettä ja stressiä mikä lisää psyykkistä kuormittavuutta	Hyvän tuloksen hinta ja vaikutus-tulevaisuuteen, kunnia työntekijöille
Hyvästä tuloksesta keuhuttaessa huolet unohtuvat, mutta vain hetkeksi	
Tietämättömyys, vaikuttaako tulos yhtään mihinkään	
Tulos revitty työntekijöiden selkänahasta mikä latistaa onnistumisen tunnetta	
Johdon hehkutus koetaan sanhelinä	
Tuloksen tulisi vaikuttaa henkilökuntaan joka on joutanut ja tehnyt tuplavuoroa	
Raha ei toimi motivaattorina, muu työssä motivoi	
Kaipaisin tukea enkä kehuja tuloksesta	
Henkilökunnan määrää pitää lisätä mikäli tämä nousu jatkuu	

PÄÄLUOKKA: Tavoitteet saavutetaan työhyvinvointi edellä

Alaluokka	Yläluokka
Sairaspoissaolojen vähyys kertoo työhyvinvoinnista	Työhyvinvoinnin tila heijastuu palveluun, asenteisiin ja ky-

(15)

	kyyn in- nostua uudesta
Usko hyvään johtamiseen ja työhyvinvointiin vähäisten sairaspöissaolojen takia	
sairaspöissaolojen vähyys	
Työhyvinvointi näkyy välittömästi asenteessa	
Työhyvinvointi kertaantuu koko työyhteisöön ja näkyy välittömästi palvelussa ja tuot- teessa	
Henkilökunta innostuu uusista asioista kun he viihtyvät työpaikalla	
Henkilöstön innostuneisuus ja hyvinvointi näkyy asiakkaille	
Omaisien havainnointi henkilökunnan hyvän energian laskussa	
Omaisien huoli yrityksen taloustilanteesta	
Kiiressä ja painetilanteessa työhyvinvointi korostuu, tilanne on helpompi kestää jos ilma- piiri on hyvä	
Pyrkimys työyhteisön hyvinvointiin jolloin myös asukkaat saavat parasta hoitoa	
Henkilökunnan joustavuuden vuoksi työhyvinvointia pitäisi tukea	

Alaluokka	Yläluokka
Työnilo kun työyhteisö voi hyvin	Työhy- vinvointi luo kan- nustavan, joustavan ja kollegi- aalisen il- mapiirin
Vapaus ja kiinnikkeettömyys	
Hyvä ilmapiiri yli tiimirajojen	
Mahtava työporukka	
Esimiehen innostuneisuus, töihin on kiva tulla	
Henkilökunta on joustavaa	
Itsellä halu tehdä työ hyvin	
Työnkuvan selkeys	
Yhdessä toimimisen ilo	
Oikeasti toteutuvaa toiminnallisuutta ja ideointia	
Toteutan unelmaa ja saan tehdä itselleni	
Rentoa, kivaa ja huumorintajuisia työkavereita	

(15)

Alaluokka	Yläluokka
Yksilön vastuu hyvän työilmapiirin luomisessa aina töihin tullessa	Yksilö vastuu ja johdon vaateet-työhyvinvoinnin edistämiseen
Hyvä työilmapiiri ei ole vain johdon tai tiiminvetäjän vastuulla	
Työantajan toiveena on että kehitys alkaa viran saamisen jälkeen	
Vaadimme toiminnallisuutta ja tekemisen meininkiä	

PÄÄLUOKKA: Työhyvinvointi lisää tuottavuutta

Alaluokka	Yläluokka
Sairastapausten paikkaaminen helpompaa yhdessä isossa kokonaisuudessa	Henkilöstöpulan paikkaamisen strategiasuunnitelman vajeisuus
Tulisi kehittää strategia henkilöstövajeen paikkaamiseksi	
Henkilöstön saaminen haastavaa	
Työn organisoinnin haasteet vajaalla miehityksellä	
Työvoimapula alalla ja puute hyvistä tekijöistä, työhyvinvoinnin rooli tärkeä	
Osaavaa henkilökuntaa on lähtenyt	
Vaikeus saada hyvää sairaanhoitajaa	
ajatuksena aloittaa rekrytointifirman palveluiden käyttäminen	

(15)

Alaluokka	Yläluokka
Opiskelijat viihtyvät ja toivovat pääsevänsä useaan harjoitteluun	Opiskelijat apuna henkilökuntava-jeen paikkaamisessa
Opiskelijoita ei ole pilattu kunnallisella asenteella	
Koulutamme ja rekrytoimme hyvät opiskelija	

PÄÄLUOKKA: Ennakoiva henkilöstöjohtaminen