

TYÖHYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN KASVUYRITYKSESSÄ

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Marjut Jalkanen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iris Aaltio**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Marjut Jalkanen	
Työn nimi Työhyvinvointi ja sen kehittäminen kasvuyrityksessä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 25.8.2018	Sivumäärä 103
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämä tutkimus tarkastelee työhyvinvointia nuoren kasvavan yrityksen näkökulmasta. Työhyvinvointia on tutkittu paljon viime vuosikymmeninä mutta tutkimuksissa on pääasiallisesti keskitytty suuriin ja vakiintuneisiin yrityksiin. Tällä tutkimuksella pyritään selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavan kasvuyrityksen työntekijöiden hyvinvointiin ja miten työhyvinvointia kehitetään tällaisessa yrityksessä</p> <p>Työhyvinvointia tarkastellaan seitsemästä eri näkökulmasta: yksilön, työyhteisön, osaamisen, johtamisen, työn, organisaation sekä sen ulkopuolisten tekijöiden kannalta. Lisäksi teoreettinen viitekehys käsittelee työhyvinvoinnin kehittämistä sekä työhyvinvointia kasvuyrityksissä.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullista ja sillä pyritään sekä ymmärtämään työhyvinvoinnin ilmiötä kasvuyrityksessä että aikaansaamaan muutosta kohdeyrityksen työntekijöiden hyvinvoinnissa kehittävän tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen kohteena on yksi yritys, joten sitä voidaan pitää myös tapaustutkimuksena. Aineisto on kerätty kohdeyrityksestä neljässä eri keskustelutilaisuudessa, joista ensimmäisessä oli läsnä 26 henkilöä yrityksestä ja kolmessa muussa kolme tai neljä henkilöä. Ensimmäisten ja viimeisten tilaisuuksien välissä on noin neljä kuukautta, jolloin on voitu tarkastella tänä aikana tapahtuneita muutoksia. Keskusteluista nauhoitettu aineisto on litteroitu. Lisäksi aineistona on käytetty kahta kyselyä. Aineistoa on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Aineisto on ensin pelkistetty, sitten ryhmitelty ja näiden ryhmien perusteella on luotu käsitteitä, jotka kuvaavat kasvuyrityksen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Aineistosta nousi esille seitsemän eri työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka olivat merkittäviä kohdeyrityksen työntekijöiden hyvinvoinnille: viestintä, roolit ja rakennemuutokset, koulutus ja perehdyttäminen, työyhteisön ilmapiiri, työ sopimukset, työn tekemisen tavat sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Lisäksi tutkimuksessa on tarkasteltu, miten näitä tekijöitä on pyritty kehittämään tutkimuksen aikana.</p> <p>Tuloksien perusteella on huomattavaa, että yrityksessä tapahtuvalla muutoksella on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Jatkuvan muutoksen vuoksi yrityksessä pitääkin pyrkiä jatkuvasti löytämään keinoja sopeutua tähän muutokseen ja toisaalta luoda selkeitä käytänteitä vaihtuviin tilanteisiin.</p>	

Kasvuyrityksissä tehdään kuitenkin myös paljon jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja tällä kehittämisellä on myös positiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

Asiasanat

Työhyvinvointi, kasvuyritys, työhyvinvoinnin kehittäminen, kehittävä tutkimus

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen menestykselle.....	8
1.2	Työhyvinvoinnin tutkimus kasvuyrityksissä.....	10
1.3	Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys.....	12
1.4	Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus.....	13
2	HYVINVOIVA TYÖPAIKKA.....	15
2.1	Yksilön työhyvinvointi.....	18
2.1.1	Fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen työhyvinvointi.....	19
2.1.2	Työpahoinvointi.....	20
2.1.3	Työnilo.....	21
2.2	Työyhteisön hyvinvointi.....	22
2.3	Osaamisen vaikutus työhyvinvointiin.....	25
2.4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	26
2.5	Työ ja hyvinvointi.....	29
2.5.1	Muuttuneen työelämän ja hallinnan vaikutus työhyvinvointiin 29	
2.5.2	Monipaikkaisen ja hajautetun työn vaikutus hyvinvointiin.....	31
2.6	Organisaation työhyvinvointi.....	33
2.7	Organisaation ulkopuoliset tekijät.....	35
3	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN.....	37
3.1	Työyhteisön kehittäminen.....	37
3.2	Kehittämistoimet työhyvinvoinnin parantamiseen.....	39
4	TYÖHYVINVOINTI KASVUYRITYKSISSÄ.....	41
4.1	Kasvuyritys.....	41
4.2	Työhyvinvointi PK-yrityksissä.....	43
4.3	Kasvuyritysten HR-käytännöt.....	45
4.4	Päätelmiä kasvuyrityksen työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista	46
5	TUTKIMUKSEN KULKU.....	49
5.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	50
5.2	Kehittävä tutkimus.....	52
5.3	Aineisto.....	54
5.3.1	QPSNordic-kysely.....	54
5.3.2	Keskustelutilaisuudet ja ryhmähaastattelut.....	55
5.3.3	Havainnointi ja muu aineisto.....	57
5.4	Analyysi.....	58
5.4.1	Kyselylomake kehittämistoiminnan työkaluna.....	58
5.4.2	Sisällönanalyysi.....	59
5.4.3	Analyysin vaiheet.....	61
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	62

5.6	Eettisyys	63
6	TULOKSET.....	65
6.1	Viestintä.....	67
6.1.1	Alkutilanne: Viestintä	67
6.1.2	Muutokset: Viestintä.....	68
6.2	Roolit ja rakennemuutokset	69
6.2.1	Alkutilanne: Roolit ja rakennemuutokset.....	69
6.2.2	Muutokset: Roolit ja rakennemuutokset.....	71
6.3	Koulutus ja perehdyttäminen	72
6.3.1	Alkutilanne: Koulutus ja perehdyttäminen.....	72
6.3.2	Muutos: Koulutus ja perehdyttäminen.....	73
6.4	Työyhteisön ilmapiiri	74
6.4.1	Alkutilanne: Työyhteisön ilmapiiri	74
6.4.2	Muutokset: Työyhteisön ilmapiiri	76
6.5	Työsopimukset.....	76
6.5.1	Alkutilanne: Työsopimukset	76
6.5.2	Muutos: Työsopimukset.....	78
6.6	Työn tekemisen tavat	79
6.6.1	Alkutilanne: Työn tekemisen tavat.....	79
6.6.2	Muutos: Työn tekemisen tavat.....	82
6.7	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	83
6.7.1	Alkutilanne: Työhyvinvoinnin kehittäminen	83
6.7.2	Muutos: Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	84
7	PÄÄTELMÄT	
7.1	Keskustelu tuloksista	86
7.1.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	87
7.1.2	Kehittämistyö.....	89
7.2	Tutkimuksen puutteet ja jatkotutkimuksen tarpeet	90
	LÄHTEET	92
	LIITTEET.....	99
	QPSNordic-työhyvinvointikysely	99
	Työsuojeluvaltuutettujen kyselyn kysymykset	103
	Kolmannessa ja neljännessä keskustelussa esitettyjen koontien sisältö... ..	103

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnilla on suuret vaikutukset koko maailman talouteen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen. Se on myös ilmiö, joka vaikuttaa vieläkin suuremmin yksilön elämään, sillä työssä koetulla hyvinvoinnilla tai pahoinvoinnilla on vaikutuksensa muuhun elämään. Lisäksi työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yksittäisen yrityksen menestykselle. Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan työhyvinvointia juuri yrityksen ja sen sisäisen työyhteisön näkökulmasta. Tämän tapaustutkimuksen kohdeyrityksenä on nuori ja pieni kasvuyritys.

Tätä tutkimusta tehdessäni olen huomannut, että näkemykset suomalaisesta ja länsimaisesta työelämän ja työhyvinvoinnin tilasta vaihtelevat suuresti. Esimerkiksi Siltala (2004) maalaa teoksessaan Työelämän huonontumisen lyhyt historia synkän kuvan muutoksista länsimaisessa työelämässä. Työpaikoista on tullut hurjia kilpa-areenoja, joilla vain harvat voivat hyvin. Toisaalta taas sanolehdet julkaisevat jatkuvasti tarinoita erilaisista keinoista, joilla yritykset pyrkivät huolehtimaan henkilöstönsä hyvinvoinnista.

Työnteko on muuttunut suuresti menneiden vuosisatojen ja -kymmenien aikana. Työn tekemisen ehdot ja työolot ovat muuttuneet erityisesti viime vuosikymmeninä. (Virtanen & Sinokki 2014, 11.) Myös käsitykset työstä ja hyvinvoinnista ovat kehittyneet historian saatossa. Ihmiset läntisessä maailmassa pystyvät keskittymään elämänsä laadun kehittämiseen talouden kehityksen ansiosta ja näin olleen hyvinvointi yleensäkin on noussut entistä tärkeämpään asemaan (Ilies, Pluut & Sherry 2015). Kyseessä ei ole kuitenkaan uusi ilmiö, sillä työn vaikutusta ihmisen terveyteen on pohdittu jo satojen vuosien ajan. Työhyvinvoinnin käsite kuitenkin yleistyi 1990-luvulla ja vasta viime vuosikymmeninä on alettu pohtimaan muutakin kuin fyysistä hyvinvointia. (Virtanen & Sinokki 2014, 30.)

Työhyvinvoinnin tärkeyttä osoittaa, että terveyden ja työhyvinvoinnin on määriteltävä olevan yksi kasvuun, kilpailukykyyn lisäämiseen ja kestävään kehitykseen tähtäävän Eurooppa 2020 -strategian peruskivistä ja sitä on myös tutkittu Euroopan laajuisesti. Paremman työhyvinvoinnin ja -terveyden nähdään parantavan sekä Euroopan taloudellista kehitystä että sosiaalista yhteenkuuluvuutta. (Eurofound 2012.)

Vastuun työhyvinvoinnista edistämisestä voidaan nähdä jakautuvan kolmeen osaan. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda puitteet, joissa työhyvinvointia voidaan rakentaa säätämällä lakeja sekä tukemalla toimintaa, joka edistää yksilöiden terveyttä, oppimista, osaamista ja työnteon kannattavuutta. Organisaatioiden on huolehdittava työn turvallisuudesta, lakien noudattamisesta sekä työhyvinvointia edistävän työskentelyilmapiirin luomisesta. Yksilö taas on vastuussa sääntöjen noudattamisesta työpaikalla sekä omista elintavoistaan. (Virolainen 2012, 12).

Toisaalta myös kaikki nämä osapuolet hyötyvät työhyvinvoinnista. Yksilöille ja organisaatioille syntyvät edut on helppo huomata mutta myös yhteiskunta hyötyy työhyvinvoinnista. Virtanen ja Sinokki (2014, 31-32) argumentoivat työhyvinvoinnin edistävän yritysten menestystä sekä kansallista kilpailukykyä. Lisäksi työssäkäyvät ovat keskimäärin terveempiä kuin työelämän ulkopuolella olevat, jolloin myös työurat pitenevät väestön toimintakyvyn ja terveyden parantuessa.

Oman haasteensa työhyvinvoinnille asettaa työskentelytapojen muutos. Työstä on tullut entistä liikkuvampaa ja monipaikkaisempaa samalla kun tiimien työskentelystä on tullut hajautetumpaa. Teknologian ansiosta työtä voidaan tehdä useissa eri paikoissa ja yhteistyön edellytyksenä ei ole enää tapaaminen kasvokkain. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 79.)

Työhyvinvoinnin tila Suomessa ja maailmalla onkin täynnä ristiriitaisuuksia. Työhyvinvointi on aihe, jota tutkitaan ja johon kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Samanaikaisesti globaalissa kilpailussa pärjätäkseen yritykset odottavat työntekijöiltään entistä suurempaa panosta, vaikka eivät pysty lupaamaan varmuutta työn jatkumisesta. Teknologian kehittyminen on tehostanut toimintaa mutta myös mahdollistanut työn tunkeutumisen työntekijöiden vapaa-aikaan.

1.1 Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen menestykselle

Organisaatioiden menestyksen voidaan nähdä perustuvan työntekijöiden osaamiseen, heidän keskinäiseen yhteistyöhönsä sekä haluun kehittää organisaation toimintaa. Näin ollen organisaatiot tarvitsevat hyvän johtamisen lisäksi hyvinvoivaa henkilöstöä. (Juuti 2010, 51-52.)

Tämänhetkiselle työelämälle on tyypillistä hektisyys, nopeat muutokset sekä epävarmuus. Globaalissa kilpailussa pärjäävät vain ne yritykset, jotka pystyvät jatkuvasti uusiutumaan ja innovoimaan. On kuitenkin huomattava, että uudistaminen ja innovointi vaativat sallivan ja kannustavan ilmapiirin. (Juuti 2010, 50-52.)

Juutin (2010) ajatusten pohjalta voidaankin varovaisesti vetää johtopäätös, että työpahoinvointi on nykyisessä hektisessä ja globaalissa maailmassa tekijä, joka voi syöstä organisaation negatiiviseen noidankehään, jossa kiireen ja epävarmuuden keskellä uudet ajatukset eivät pääse syntymään eikä yritys voi menestyä. Toisaalta työhyvinvoinnin lisääntyessä yrityksen sisällä hyvinvoivat

työntekijät pystyvät epävarmasta maailmasta huolimatta kehittämään uutta ja näin yrityksenkin menestys lisääntyy.

Työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen tuottavuuteen on kuitenkin hankala mitata, sillä tuottavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Lisäksi työhyvinvoinnin vaikutusta tuottavuuteen ei pystytä mittaamaan yksiselitteisesti. On myös huomattava, että työhyvinvoinnin kehittämisen aikaansaamat muutokset voivat näkyä yrityksen tuloksessa vasta vuosien viiveellä. (Kehusmaa 2011, 81.) Lisäksi tulee ottaa huomioon, että on hankala arvioida, onko työhyvinvointi tehnyt yrityksestä menestyvän vai laittaako menestyvä yritys enemmän resursseja työhyvinvointiin näin parantaen työyhteisön hyvinvointia (Pyöriä 2012).

Työhyvinvoinnin on kuitenkin todettu monissa tutkimuksissa edistävän yrityksen menestystä. Investoinnit henkilöstöön tuottavat muiden investointien tapaan voittoa organisaatiolle (Kehusmaa 2011, 81). Henkilöstön hyvinvoinnin on havaittu olevan sidoksissa niin asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen kuin osaamiseenkin (Manka 2006, 12). Organisaatioissa on huomattu, että hyvinvointia työntekijät saavat aikaan hyviä tuloksia (Juuti 2010, 50). Yksilön työhyvinvointi edistää myös organisaation hyvinvointia, sillä vaihtuvuus vähenee ja tehokkuus kasvaa henkilöstön voidessa paremmin (Page & Vella-Brodrick 2009).

Otalan ja Ahosen (2005, 69-70) mukaan työhyvinvointi voi lisätä yrityksen kilpailukykyä neljällä tavalla: parantamalla kustannustehokkuutta, parantamalla työn laatua, lisäämällä yrityksen henkistä pääomaa sekä parantamalla mielikuvaa yrityksestä, jolloin parhaat työntekijät haluavat yritykseen töihin.

Työhyvinvoinnin tärkeyttä yrityksen menestykseen osoittaa myös sen puutteiden suuret vaikutukset yrityksen tulokseen. Noin puolet työhyvinvoinnin hyödyistä tulee parantuneesta tehokkuudesta ja noin puolet sairauspoissaolojen, ammattitautien, työtapaturmien sekä työkyvyttömyyseläkkeiden kustannuksen laskemisesta (Kehusmaa 2011).

Työhyvinvoinnin lisääntyessä yrityksen kustannustehokkuus kasvaa erilaisten työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamien kustannusten, kuten sairauspoissaolojen, vähentyessä. Sairauspoissaolojen voidaan arvioida olevan keskimäärin noin 5 % palkkakustannuksista. Erityisen suuri vaikutus kustannuksiin on lyhyillä 1-3 päivän sairauspoissaoloilla, joista suuri osa johtuu työpahoinvoinnista ja -uupumuksesta. (Ojala & Ahonen 2005, 51.)

Sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden vähenemisestä aiheutuvat kustannukset luovat yrityksille välittömiä talousvaikutuksia. Lisäksi työhyvinvoinnin lisäämisellä on välillisiä talousvaikutuksia työn tuottavuuden ja laadun sekä innovaatioiden määrän kasvun ansiosta. (Kehusmaa 2011, 82.) Hyvinvoiva henkilöstö saa aikaiseksi laadukasta jälkeä. Laatutyötä tehdessä voidaankin samalla kehittää työhyvinvointia. Työhyvinvointityöllä parannetaan henkilöstön osaamista, laatua ja resursseja tulevaan reagoimista varten, ja näin myös yritys pystyy huolehtimaan asiakkaidensa tyytyväisyydestä. (Ojala & Ahonen 2005, 80-84.)

Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen menestykselle korostuu pohdittaessa yrityksen aineetonta pääomaa ja sen tuottavuutta. Aineetonta pääomaa ovat henkilö-pääoma eli yksilön suorituskyky, rakennepääoma eli järjestelmät, jotka

tukevat henkilöpääoman kehittämistä ja hyödyntämistä sekä suhdet pääoma eli yrityksen sosiaalinen pääoma ja sen vuorovaikutussuhteet. Aineettoman pääoman laadukkuus määrittelee sen, kuinka hyvin se pystyy huolehtimaan asiakkaidensa tarpeista ja tekemään yhteistyötä kumppaniensa kanssa lisäarvon tuottamiseksi. (Suutarinen 2010, 31.)

Aineetonta varallisuutta voidaan ostaa, luoda ja kehittää yrityksen sisällä (Ojala & Ahonen 2005, 85). Yritykselle on arvokasta se henkilöpääoma, joka voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi ja näin ollen lisäarvoksi asiakkaille. Sen arvo on mahdollisimman suuri silloin kun työntekijöiden osaamisesta ja suorituskyvystä huolehditaan. Tämän aikaansaamiseksi organisaatio tarvitsee rakenteita, jotka edistävät tätä tavoitetta. (Suutarinen 2010, 32.) Työhyvinvoinnilla pyritäänkin huolehtimaan, että henkilöpääomasta voidaan saada paras mahdollinen hyöty. Ongelmat työhyvinvoinnissa voivat johtaa aineettoman varallisuuden pienenemiseen, mikä voi lopulta heikentää yrityksen kestävästä tuloksentelemisestä. (Ojala & Ahonen 2005, 92.) Esimerkiksi ennakkoeläkkeelle lähtevät työntekijät vievät mennessään yrityksen henkistä pääomaa. Lisäksi huonostivoivat työntekijät eivät pysty käyttämään kaikkea henkistä pääomaansa organisaation hyväksi. (Manka 2012.)

Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan saada aikaan myös positiivisia tuloksia suhteessa yrityksen julkisuuskuvaan ja erityisesti sen houkuttelevuuteen työnantajana. Hyvällä työnantajakuvalle ja maineella yritykset pystyvät houkuttelemaan palkkalistoilleen huippuosaajia. (Ojala & Ahonen 2005, 39; 70.)

1.2 Työhyvinvoinnin tutkimus kasvuyrityksissä

Ihmiset ajattelevat työstä eri tavalla ja sen merkitys yksilöille vaihtelee pakollisesta pahasta aina kutsumukseksi koettuun tehtävään. Yhteiskunnalle työllä on kuitenkin edelleen valtava merkitys ja ilman sitä yhteiskunta hajoaisi. Työn yhteiskunnallisen merkityksen vuoksi Virtanen ja Sinokki (2014, 17) toteavatkin, että on tärkeää ymmärtää ihmisten työhön liittyviä haluja ja tunteita sekä työlle annettavia merkityksiä. (Virtanen & Sinokki 2014, 17.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksen määrä on kasvanut suuresti viime vuosikymmenten aikana (Ilies ym. 2015). Työhyvinvoinnin tutkimus on pääasiallisesti keskittynyt työpahoinvointiin ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisemiseen (Virolainen 2012, 9). Toisaalta positiivisen psykologian suuntauksen ansiosta tutkimuksessa esille ovat nousseet entistä enemmän positiiviset työhyvinvoinnin ilmiöt (Robertson & Cooper 2011), kuten työn imu, voimaantuminen työssä sekä työn ilo (Virolainen 2012, 9).

Työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja-alainen ja se rakentuu monien aläkäsitteiden ja osa-alueiden päälle. Yksi suurimmista haasteista tämän tutkielman teossa onkin ollut selvittää ja jäsentää tätä kokonaisuutta.

Tarkastelen tässä tutkielmassa työhyvinvointia työyhteisön näkökulmasta. Tätä varten olen yhdistänyt Ojalan ja Ahosen (2005, 34) sekä Mankan (2006, 16) malleja työhyvinvoinnista. Tämän mallin käyttöön tätä tutkielmaa varten ohjasi

pyrkimykseni selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Työpaikan hyvinvointiin vaikuttavat niin yksittäisten työntekijät ja heidän työhyvinvointinsa kuin koko työyhteisön hyvinvointi. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työ itsessään ja sen luonne, organisaation arvot, osaaminen sekä johtaminen. Myös itse organisaation ulkopuolella tapahtuvat asiat voivat vaikuttaa työpaikan hyvinvointiin.

Lisäksi haluan käsitellä työhyvinvointia nuorten ja kasvavien yritysten näkökulmasta. Pääasiallisesti kirjallisuudessa käsitellään työhyvinvointia vain suurissa ja vakiintuneissa organisaatioissa. Tätä tutkimustietoa ei voi kuitenkaan välttämättä yleistää koskemaan kasvuyrityksiä, sillä Cardon ja Stevens (2004) sekä Haneman, Tansky ja Camp (2000) argumentoivat, että uusissa yrityksissä eivät välttämättä päde samat henkilöstöjohtamisen käytännöt kuin suuremmissa, vakiintuneissa organisaatioissa.

Cardon ja Stevens (2004) toteavat laajan kirjallisuuskatsauksensa perusteella, että henkilöstöjohtamisen näkökulmia on käsitelty hyvin vähän pienten ja kasvavien yritysten näkökulmasta. Eniten käsiteltyjä aiheita ovat rekrytointi, palkkaus, henkilöstön tyytyväisyys. Tämän tutkimuksen jälkeen on kuitenkin ilmestynyt useampiakin tutkimuksia, jotka käsittelevät startup-yritysten HR-toimintoja ja erityisesti niiden vaikutusta tällaisen yrityksen menestykseen useissa eri maissa (mm. Finegold & Frenkel 2006, Keating & Olivares 2007, Sujlana, Shivakanth, Jyothis 2013, Cho & McLean 2009).

Nämä tutkimukset kuitenkin käsittelevät HR-käytäntöjä melko yleisellä tasolla eivätkä keskity tutkimaan työhyvinvointia kokonaisuutena, vaikka useat esille nousevat teemat vaikuttavatkin työhyvinvointiin. Suomessa joissakin työhyvinvointitutkimuksissa (mm. Liuhamo 2015, Aura ym. 2014) on pyritty tuomaan esille yrityksen kokoa ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Nämä tutkimukset kuitenkin ottavat tarkastelunsa näkökulmaksi yrityksen koon, ei sen kehitysvaihetta.

Yrityksistäni huolimatta en ole onnistunut löytämään tutkimusta työhyvinvoinnista kasvu- tai startup-yrityksissä. Voidaan kuitenkin olettaa, että työhyvinvoinnilla olisi erityisen suuri merkitys kasvuyrityksille sen perusteella, että ja työhyvinvoinnilla on todettu useissa tutkimuksissa olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykselle (esim. Baptiste 2012; Alimo-Metcalfe ym., 2008) ja henkilöstöjohtamisella yleensä on todettu olevan suuri merkitys erityisesti kasvuyritysten menestykselle (Mayson & Barret, 2006). Oletan kuitenkin, että työhyvinvointitutkimus nuorissa ja kasvavissa yrityksissä tulee lisääntymään. Sekä startup-yritykset että hyvinvointi niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella ovat olleet viime vuosina pinnalla niin julkisessa keskustelussa kuin ihmisten mielenkiinnon kohteina.

Tässä tutkimuksessa pyrin tutkimaan työhyvinvointia tässä erilaisessa ympäristössä, kasvavien yritysten maailmassa. Kasvuyritykset ovat mielenkiintoisia kohteita työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä monissa nuorissa yrityksissä on pyritty tuomaan julkisuuteen mielikuvaa, että niissä on jännittävää ja hauskaa työskennellä. Toisaalta tällaisista yrityksistä saa myös kuvan, että siellä

kaikki, niin yrittäjät kuin työntekijätkin, tekevät työtään täydellä sydämellä mutta myös lähestulkoon kellon ympäri.

Tavoitteenani onkin tutkia julkisuuskuvaa syvemmältä kasvuyrityksen työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia seikkoja sekä niihin liittyvää kehitystä yhden yrityksen näkökulmasta. Pohjana tälle tutkimukselle ovat monipuolinen työhyvinvointikirjallisuus, tutkimukset startup-yritysten HR-käytännöistä sekä tutkimukset pienten yritysten työhyvinvoinnista.

1.3 Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys

Työhyvinvoinnin kehittämisen voidaan nähdä pohjautuvan kolmeen eri tekijään: lainsäädäntöön ja sopimuksiin, tieteelliseen tutkimukseen ja hyviin käytäntöihin sekä eettisiin periaatteisiin (Rauramo 2012, 18). Laine (2013) vie tämän ajatuksen pidemmälle ja esittää vastuun työhyvinvoinnista jakautuvan työnantajalle, esimiehelle, työyhteisölle, yksilölle sekä kaikille näille yhdessä.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen kehittäminen eivät ole vapaaehtoisia toimia, vaan laki ja asetukset asettavat organisaatioille velvoitteita työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen. Toisaalta työhyvinvoinnin kehittäminen on todettu olevan kannattavaa myös yrityksille, sillä kehittämistyöllä on nähty olevan monia positiivisia vaikutuksia yritysten tuloksille. (Rauramo 2012, 18-19.)

Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan nähdä olevan itseisarvoa jo sen ansiosta, että sillä parannetaan ihmisten hyvinvointia. Toisaalta taas työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan tavoitella parempaa menestystä organisaatiolle. (Juuti 2010, 45-46.) Näiden tavoitteiden voidaan Juutin (2010, 46) mukaan nähdä olevan ristikkäisiä mutta on myös mahdollista löytää keskitie, jonka ansiosta voidaan parantaa sekä yksilöiden hyvinvointia kuin organisaation tuloa.

Tätä tutkimusta tehdessäni olen itsekin tullut siihen tulokseen, että työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan saada aikaan positiivisia tuloksia niin yksilöille kuin yrityksillekin. Vuoden 2011 Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2011) tutkimusraportissa arvioidaan, että työhyvinvointia edistävillä toimintavoilla voitaisiin poistaa 1,5 sairaspoissaolopäivää jokaiselta työntekijältä ja saavuttaa näin miljardisäästöt. Tutkijat pohtivat yhteiskunnalle syntyviä hyötyjä mutta samanaikaisesti voidaan myös aavistella, että yksilötkin ovat mieluummin työkykyisiä kuin huonoista käytännöistä johdun sairaslomalla.

Vuonna 2014 suomalaiset yritykset investoivat vähemmän strategiseen työhyvinvointiin kuin vuosina 2009-2012. Työntekijää kohden investoitiin 726 euroa vuodessa ja näin ollen työhyvinvointi-investointien kokonaissumma oli noin 1,8 miljardia euroa. (Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen 2014.) Kuitenkin jo vuonna 2009 nämä tutkijat arvioivat, että työhyvinvointi-investointien määrän olevan vähäisiä suhteessa sairaspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttamiin kustannuksiin ja investoinnit voitaisiin jopa nelinkertaistaa, jolloin

voitaisiin saavuttaa kansallisesti jopa yli 16 miljardin säästöt (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2009). Näin ei ole kuitenkaan käynyt ja Aura ym. (2014) arvioivat syyksi taloudellisesti epävarman tilanteen.

Panostukset henkilöstöön nähdäänkin usein vain kuluina. Jos henkilöstön hyvinvointia tarkastellaan kuitenkin osana yrityksen aineetonta pääomaa, voidaan tämä ajattelutapa kääntää pääläelle. Aineettomalla pääomalla on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Investoinnit henkilöstöön ovat samanlaisia investointeja kuin esimerkiksi uuden kaluston hankkiminen, ja niillä voidaan odottaa syntyvän kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. (Ojala & Ahonen 2005, 85).

Toisaalta Aura ym. (2014) toteavat, että strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa on kehittynyt viimeisten vuosien aikana. Syinä tähän he näkevät työhyvinvoinnin ottamisen huomioon johdon ja HR:n toiminnoissa samalla kun esimiehille on annettu vastuuta työhyvinvointiin liittyen. Voidaankin pohtia, onko työhyvinvointia mahdollista kehittää onnistuneesti lisäämättä investointeja paremmilla työnjaoilla ja paremmalla tiedonvälityksellä.

Yksi keino työhyvinvoinnin kehittämiseen on sen yhdistämien tutkimukseen. Suomessa on vuosikymmenien mittaiset perinteet tutkimuksen ja kehittämisen yhdistämisestä työelämässä (Ramstad & Alasoini 2007). Kehittävä työntutkimusta tehdään useilla eri tahoilla, muun muassa yliopistoissa, tutkimuskeskuksissa ja konsulttitaloissa. Räsänen (2007) nostaa esille myös yliopistoissa ja korkeakouluissa tehtävät opinnäytetyöt. Niihin liittyvät hankkeet ovat pienimuotoisia mutta koska niitä tehdään vuosittain tuhansia, voidaan tällaisia tutkimuksia pitää merkittävänä osana työelämän kehittämisen kenttää. Tämä tutkimuskin asettuu näin osaksi Suomessa tehtävää tutkimuksellista kehitystyötä työyhteisöissä.

1.4 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan kasvuyrityksen työhyvinvointia ja kuinka sitä kehitetään. Lisäksi pyrin tutkimuksella saamaan aikaan muutosta kohdeyrityksen työhyvinvointiin liittyen.

Tutkimuksen kohdeyritys on vuonna 2011 perustettu keskisuomalainen yritys, jossa työskenteli tutkimuksen teon hetkellä reilut kolmekymmentä työntekijää.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Se keskittyy työhyvinvoinnin kehittämisen teemaan vain yhdessä yrityksessä, joten sitä voi luonnehtia myös tapaustutkimukseksi. Lisäksi, koska tutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutosta, se liittyy vahvasti myös tutkimusta ja kehittämistä yhdistävään traditioon.

Kehittämiseen liittyen tavoitteenani ei ole selvittää kehittämistoimien vaikuttavuutta tai mitata muutoksien vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimuksen painopisteenä tältä osin on ottaa selvää, mitä ja miten kehitetään työhyvinvoinnin parantamiseksi. Yrityksen näkökulmasta tätä tutkimusta voi pitää apukei-

nona työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä se on mahdollistanut keskustelun työhyvinvointiin liittyvistä aiheista sekä tarjonnut tilaisuuden seurata tapahtunutta kehitystä.

Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan työhyvinvointia staattisessa tilanteessa (mitkä asiat vaikuttavat tietyllä hetkellä työhyvinvointiin) sekä dynaamisesti (miten työhyvinvointiin pyritään vaikuttamaan muutaman kuukauden aikana). Tutkielma keskittyy tarkastelemaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä kohdeyrityksen henkilöstön tulkintaa näiden vaikutuksesta heidän omaansa sekä työyhteisön hyvinvointiin.

Pyrkimyksenäni on perehtyä näihin kysymyksiin erityisesti kasvuyrityksen näkökulmasta ja pohtia millainen vaikutus yrityksen kehitysasteella, iällä ja koolla on työntekijöiden hyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Mitkä asiat vaikuttavat kasvuyrityksen työhyvinvointiin
2. Kuinka kasvuyritys kehittää työhyvinvointiaan

Seuraavissa luvuissa käsittelen aikaisempaa työhyvinvointikirjallisuutta, työhyvinvointia kasvuyritysten näkökulmasta sekä työhyvinvoinnin kehittämistä. Teoreettinen viitekehys tässä tutkimuksessa pohjautuu suomalaisten työhyvinvointitutkijoiden työlle ja kokonaisvaltaiselle käsitykselle työhyvinvoinnista. Lisäksi olen käyttänyt useita kansainvälisiä tutkimuksia, joiden avulla olen syventänyt tietämystäni yksittäisistä työhyvinvoinnin ala-ilmiöistä.

Luvussa 5 esittelen tutkimusprosessin kulkua: tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia, aineiston keruuta sekä analyysissa käytettyä metodologiaa. Kuudes luku sisältää tutkimuksen tulokset ja seitsemännessä luvussa pohdin näiden tulosten merkitystä, tutkimuksen luotettavuutta ja puutteita sekä jatko-tutkimuksen tarpeita.

2 HYVINVOIVA TYÖPAIKKA

Työhyvinvoinnin määrittely on hankalaa, sillä se merkitsee erilaisia asioita yksilöille ja yhteisöille. Se on myös riippuvainen paikallisesta kulttuurista ja toimintatavoista. (Pursio 2010, 57, Virtanen & Sinokki 2014, 28.) Työhyvinvoinnin käsite onkin monisäkeinen ja se viittaa hyvin moniin erilaisiin käsitteisiin (Juuti 2010, 46-47), joita pyrin tässä tutkielmassa määrittelemään.

Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan tarkastella terveyden käsitteen kautta. Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän mukaan ”terveys on kokonaisvaltainen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila, ei ainoastaan sairauden tai vaivan puute” (WHO 1946). Tämän pohjalta voidaan ajatella, että työhyvinvointikaan ei ole vain työpahoinvoinnin puutetta vaan se on myös kokonaisvaltainen tila, johon vaikuttavat niin fyysiset, psyykkiset kuin sosiaalisetkin tekijät.

On myös hankala erotella, kuinka työhyvinvointi eroaa hyvinvoinnista yleensä. Voidaan ajatella, että tilanteet työpaikoilla eroavat suuresti muusta elämästä, joten työhyvinvoinnin käsite pitää erottaa yleisestä hyvinvoinnin käsitteestä (Zheng, Zhu, Zhao & Zhang 2015). Toisaalta työhyvinvointi vaikuttaa yleiseen hyvinvointiin ja työn ulkopuolinen hyvinvointi vaikuttaa työhyvinvointiin (Virolainen 2012, 12), joten näitä käsitteitä on hankala erottaa toisistaan. Tässä tutkielmassa olen pyrkinyt keskittymään niihin hyvinvointiin vaikuttaviin seikkoihin, jotka liittyvät työhön tai johtuvat työstä kokonaan kuitenkin unohtamatta työn ulkopuolisen elämän vaikutusta yksilöiden työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin edellytyksenä voidaan pitää tasapainoa kuormituksen ja voimavarojen välillä (Robertson & Cooper 2011). Kuormittavia tekijöitä voiva olla muun muassa työn määrä, kiireellinen tai rasittava työaikataulu, hankalat henkilösuhteet, tuen puute työyhteisöltä tai esimieheltä sekä vaativat tehtävät. Näille vastavoimana voivat toimia voimavarat työssä, kuten osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon, työn mielekkyys ja palkitsevuus, työn varmuus, oppimismahdollisuudet sekä tuki työyhteisöltä tai esimieheltä. Myös yksilöillä on erilaisia henkilökohtaisia voimavaroja, kuten ammatillinen pätevyys, itsetuntemus, hyvä itsetunto sekä tunneäly. (Virtanen & Sinokki 2014, 190.)

Yksi tapa tarkastella työhyvinvoinnin kokonaisuutta ovat työhyvinvoinnin portaat, jotka on kehitetty Maslow'n (1943) tarvehierarkian pohjalta. Maslow'n mukaan ihmisten tarpeet asettuvat hierarkiaan, jossa alimpana on fysiologiset tarpeet ja sitä seuraavat turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaissa tämä teoria on yhdistetty työhyvinvoinnin edistämisen malleihin keskittyen työelämän tarpeisiin. Työhyvinvoinnin portaat Rauramon (2012, 15) mukaan alhaalta ylöspäin ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.



KUVIO 1 Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

Työhyvinvoinnin portaiden avulla voidaan tarkastella työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja sitä voidaan käyttää näiden kehittämiseen. Sen avulla voidaan löytää ne prosessit, joita pyritään kehittämään pitkäjänteisesti. Eri portaat muodostavat yhdessä monimutkaisen kokonaisuuden, jossa eri osat vaikuttavat kokonaisuuteen. Mallin avulla voidaan ymmärtää tätä kokonaisuutta ja eri osien merkitystä sille. (Rauramo 2012, 13.)

Työhyvinvointia pohtiessa on myös huomattava, että voidaan tarkastella niin yksilön kuin koko työyhteisönkin hyvinvointia. Rajan vetäminen sen välillä, mikä vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja mikä taas koko työyhteisön hyvin-

vointiin, on välillä vaikeaa. Tässä tutkimuksessa pyrin keskittymään pääasiallisesti käsittelemään työhyvinvointia koko työyhteisön näkökulmasta.

Vaikka yksilöt kokevat työhyvinvoinnin eri tavalla (Virtanen & Sinokki 2014, 191), Eurofound-tutkimus (2012) osoittaa, että olosuhteiden ollessa hyvät työntekijöiden välillä ei ole suuria eroja työhyvinvoinnissa, vaan kaikki voivat hyvin. Toisaalta työolosuhteiden huonontuessa erot yksilöiden välillä alkavat näkyä ja toiset voivat huonosti, kun taas toiset kykenevät kompensoimaan tilannetta paremmin ja voivat hyvin tilanteesta riippumatta.

Tässä tutkielmassa käytetty näkemys hyvinvoinnista työpaikasta perustuu Otalan ja Ahosen (2005, 34) malliin, jota olen täydentänyt Mankan (2006, 16) näkemyksen mukaan. Otalan ja Ahosen (2005, 32-33) mukaan hyvinvoinnissa työpaikkaan vaikuttavat niin yksilön kuin työyhteisön hyvinvointi. Näihin sekä hyvinvoinnissa työpaikkaan suoraan vaikuttavat myös työyhteisön osaaminen, johtaminen sekä työ itsessään. Myös organisaatio ja sen rakenne sekä toisaalta organisaation ulkopuoliset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin.

Manka (2006, 15-18) taas on määritellyt, että työhyvinvointiin vaikuttavat ihminen itse, organisaatio, ryhmähenki, esimiestoiminta sekä työ itsessään. Tämä näkemys keskittyy hyvin pitkälti tarkastelemaan työhyvinvointia yksilön tai yksilöiden näkökulmasta.

Nämä kaksi mallia eivät ole toisiaan poissulkevia vaan pääasiallisesti toisiaan täydentäviä. Näin ollen koko työpaikan hyvinvointiin voidaan nähdä vaikuttavan sekä koko työyhteisön että yksilön työhyvinvointiin liittyvät seikat, johtaminen, organisaatio ja sen arvot, osaaminen, työ itsessään sekä ulkopuolelta tulevat paineet. Näihin kaikkiin palaan seuraavissa luvuissa.



KUVIO 2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukailten Otalan ja Ahosen 2005, 34 sekä Mankan 2006, 16 malleja)

2.1 Yksilön työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä ja samanlaisissa olosuhteissa yksilöt voivat tehdä erilaisia tulkintoja työhyvinvoinnistaan (Virtanen & Sinokki 2014, 191). Voidaankin erotella, että työhyvinvointiin vaikuttavat niin objektiiviset tekijät, kuten palkka ja työolot, kuin työntekijän subjektiivinen hyvinvointikokemus. Lisäksi työhyvinvointia tarkastellessa se jaotellaan usein fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin (mm. Virolainen 2012, 12).

Subjektiivinen hyvinvointikokemus rakentuu objektiivisten tekijöiden vaaraan. Näihin objektiivisiin ulottuvuuksiin kuuluvat ainakin aineelliset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät. Subjektiivinen hyvinvointikokemus taas kattaa niin positiivisen (mm. työn imu) ja negatiivisen (mm. stressi) ulottuvuuden. Positiiviseen työhyvinvointiin vaikuttavat mahdollisuudet oman osaamisen käyttöön, johtamisen käytännöt sekä mahdollisuus vaikuttaa työrytmiin. Negatiiviseen työhyvinvointiin taas vaikuttavat työn kuormittavat piirteet ja ongelmat työilmapiirissä. (Mamia 2009.)

Perinteisesti työhyvinvointia on tarkasteltu työpahoinvoinnin näkökulmasta ja pohdittu, kuinka sitä aiheuttavia tekijöitä voidaan vähentää. Vasta pal-

jon myöhemmin on noussut esille positiivisen psykologian näkemys, jossa tarkastellaan työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. (Hakanen 2009.)

2.1.1 Fyysinen, sosiaalinen ja psyykkinen työhyvinvointi

Virolainen (2012, 9) määrittelee kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsittävän samat osa-alueet kuin WHO:n määritelmä terveydestä: fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin. Työhyvinvointi ei ole siis pelkästään työpahoinvoinnin puutetta ja se koostuu eri osa-alueista, jotka vaikuttavat toisiinsa.

Fyysinen työhyvinvointi on helposti havaittava osa työhyvinvointia. Siihen vaikuttavat fyysiset olosuhteet työpaikalla, ergonomiset ratkaisut sekä työn fyysinen rasittavuus. (Virolainen 2012, 17.) Lisäksi Aromaan ym. (2005) mukaan fyysistä työhyvinvointia heikentävät vaarallinen työympäristö, työajat erityisesti niiden ollessa hankalia, huonot työjärjestelyt sekä huono työilmapiiri. Myös työn luonne vaikuttaa sen fyysiseen rasittavuuteen. Esimerkiksi tuotannollisissa tehtävissä työntekijät joutuvat hyvin erilaisen fyysisen rasituksen kohteeksi kuin toimistotyöntekijät (Virolainen 2012, 17).

Myös yksilön fyysinen hyvinvointi vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua työtehtävistä (Virolainen 2012). Fyysisten suoritusten lisäksi henkilön fyysinen kunto vaikuttaa myös älyllisiin toimintoihin (Manka 2006, 214). Liikunnalla on havaittu olevan yhteyksiä työntekijöiden psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn (Manka 2006, 214). Lisäksi erilaiset sairaudet vaikuttavat yksilöiden työkykyyn eri tavalla. Olosuhteista ja työn luonteesta johtuen sama vaiva ei välttämättä vaikuta tietyissä tehtävissä mitenkään työkykyyn ja toisissa taas se estää työskentelyn täysin. (Virtanen & Sinokki 2014, 197-198.)

Toisaalta työllä on havaittu olevan myös positiivisia vaikutuksia fyysiseen hyvinvointiin. Työ tukee usein terveyttä ja se voi jopa nostaa elinikää. Useat työyhteisöt myös kannustavat työntekijöitään huolehtimaan kunnostaan tarjoamalla esimerkiksi kuntosalien jäsenyyksiä tai liikuntaseteleitä. (Virtanen & Sinokki 2014, 172,182.)

Fyysiseen työhyvinvointiin liittyvät seikat on helppo ottaa huomioon yrityksissä mutta psyykkiseen hyvinvointiin liittyviin asioihin ei ole helppo puuttua. Toisaalta niitä ei voi pitää toisistaan erillisinä seikkoina, sillä esimerkiksi stressillä voi olla haitallisia vaikutuksia niin henkiseen kuin fyysiseen hyvinvointiin (Lindström 2002a, 17).

Psyykkinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa työn aiheuttaman stressin ja paineet sekä työilmapiirin. Psyykkiselle työhyvinvoinnille on oleellista, että työ koetaan mielekkääksi. Työhyvinvoinnin kannalta on myös oleellista, että työpaikalla on mahdollista ilmaista tunteita eikä työntekijän tarvitse tukahduttaa tunteitaan, sillä se aiheuttaa työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 18-19.)

Sosiaalisen työhyvinvoinnin alle kuuluvat kaikki työntekijöiden väliseen kanssakäymiseen liittyvät ilmiöt. Suhteet toisiin työntekijöihin sekä toisilta työntekijöiltä saatu tuki vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin (Robertson & Cooper 2011). Toisaalta työntekijöiden keskinäiset suhteet voivat aiheuttaa tunteita, jotka voivat hankaloittaa keskinäistä työskentelyä (Virolainen 2012, 25).

Sosiaalisesta työhyvinvoinnista voi huolehtia luomalla työntekijöille mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen. Esimerkiksi työpaikan järjestelyillä, kuten työpisteiden sijoittelulla, voidaan mahdollistaa sosiaalista kanssakäymistä. (Virolainen 2012, 24).

2.1.2 Työpahoinvointi

Työpahoinvointia aiheuttavat tekijät voivat haitata suuresti työntekijöiden työhyvinvointia. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa työstressi, työuupumus, epävarmuus työn jatkumisesta, epätasa-arvoisuus, ristiriidat työpaikalla sekä työpaikkakiusaaminen.

Lyhytkestoinen stressi ei ole vaarallista vaan se voi olla jopa tarpeellista, sillä sen ansiosta ihmisen elimistö siirtyy valmiustilaan, jolloin ihminen pystyy toimimaan nopeasti ja tehokkaasti. Elimistö ei kuitenkaan kestä stressiä pitkäkestoisesti. (Manka 2006, 173-174.) Sillä on erittäin suuri merkitys sekä yksilön työhyvinvoinnille että yrityksen menestykselle. Se on yksi suurimmista sairauspoissaolojen syistä ja näin ollen aiheuttaa organisaatioille paljon kuluja (Virolainen 2012, 31).

Ylikuormitus työssä aiheuttaa stressiä ja uupumista. Mitä pitempään ylikuormitus jatkuu, sitä hankalampaa siitä on palautua, ja se voi lopulta johtaa loppuunpalamiseen. Liian helppo, alikuormittava työ taas saattaa aiheuttaa stressiä ja turhautumista. Tylsistyminen työtehtäviin voi johtaa alisuoriutumiseen ja lopulta työpaikan vaihtoon. (Virolainen 2012).

Epävarmuus tulevaisuudesta ja tunne, että työntekijä ei pysty etenemään urallaan, aiheuttavat stressiä. Lisäksi nämä seikat aiheuttavat työpahoinvointia muillakin tavoilla. Epävarmuus tulevasta heikentää työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä terveyttä. Epätietoisuus työpaikan pysyvyydestä heikentää sitoutumista ja työntekijöiden halua puuttua muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin seikkoihin, sillä tärkeimmäksi nousee tällaisissa tilanteissa oman työpaikan pysyvyyden varmistaminen. Lisäksi kokemus siitä, että asioihin ei pysty vaikuttamaan, lisää selkeästi koetun stressin määrää. (Virolainen 2012, 32-34).

Krooninen stressi voi johtaa työuupumukseen (Maslach, Jackson & Leiter 1997). Maslachin ja muiden (1997) mukaan työuupumuksessa on kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen on emotionaalinen uupuminen, tila, jossa henkilö tuntee, että hänellä ei ole tunnetasolla enää mitään annettavaa. Toinen ulottuvuus on depersonalisaatio, etääntyminen muista ja kyynistyminen muita henkilöitä sekä työtään kohtaan. Kolmatta voi nimittää vähentyneeksi henkilökohtaisen saavutuksen tunteeksi. Tässä ulottuvuudessa henkilö suhtautuu itseensä ja saavutuksiinsa työssään negatiivisesti. (Maslach ym. 1997.)

Työuupumus voi johtaa työn laadun heikkenemiseen, poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymiseen sekä heikkoon työmoraaliin (Maslach ym. 1997). Yhden työntekijän työuupumus lisää myös muiden työntekijöiden paineita työilmapiirin heikentyessä sekä työntekijöiden keskinäisten että asiakkaiden kanssa syntyneiden suhteiden kärsiessä tästä (Ojala & Ahonen 2005, 93). Lisäksi henkilökohtaisella tasolla se voi aiheuttaa työntekijälle fyysistä uupu-

mista, univaikeuksia, lisääntyntä alkoholin ja huumeiden käyttöä sekä ongelmia parisuhteessa ja perhe-elämässä (Maslach ym. 1997).

Työuupumuksen määrän on havaittu olevan vähäisintä työntekijöillä, joilla on vähäiset vaatimukset sekä suuret mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Koulutuksella voidaan parantaa työkykyä, sillä sen avulla voidaan saavuttaa taitoja, joilla pitää yllä toimintakykyä sekä saavuttaa ammatillista osaamista, joka helpottaa työn hallintaa ja lisää työmotivaatiota. Oleellista työuupumuksen kohdalla onkin sen ennaltaehkäisy ja aikainen puuttuminen, sillä mitä pidemmälle työntekijän työuupumus etenee, sitä pienempi on todennäköisyys, että hän palaa samaan työpaikkaan tai työelämään. (Virolainen 2012, 36-37).

Huonot suhteet muihin työntekijöihin ja erityisesti työpaikkakiusaaminen voivat lisätä työpahoinvointia (Virolainen 2012, 32). Virtanen ja Sinokki (2014, 159) määrittelevät kiusaamisen piirteiksi pitkän keston ja toistuvuuden, vakavanlaatuisen sortamisen tai epäoikeidenmukaisen kohtelun ja uhrin kyvyttömyyden puolustautua. Tilastokeskus (<http://www.stat.fi/til/tyoolot/kas.html>, viitattu 19.3.2016) taas määrittelee henkisen väkivallan tai työpaikkakiusaamisen seuraavasti:

Henkisellä väkivallalla tai työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistettua eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostusta. Henkistä väkivaltaa voi esiintyä esimerkiksi esimiehen tai työtovereiden, mutta myös asiakkaiden tai oppilaiden aiheuttamana.

Suomessa ilmiö on vakavasti otettava, sillä Eurofoundin (2012) tutkimuksen mukaan suomalaiset naiset kokevat eniten epäasianmukaista kohtelua työpaikoilla Euroopassa. 27 prosenttia naisista ja 16 prosenttia miehistä on kokenut työssään sanallista parjausta, epäasiallista seksuaalista huomiota, uhkailua, nöyryyttävää käytöstä, ruumiillista väkivaltaa, seksuaalista häirintää tai kiusaamista tai ahdistelua. 27 Euroopan unionin maan vastaavat keskiarvot olivat 15 % ja 13 %. Kiusaaminen on näistä yleisin epäasianmukaisen käytöksen muodoista. Suomessa 6,2 % työntekijöistä on joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi.

2.1.3 Työnilo

Työhyvinvointia lähestytään usein pohtimalla siihen negatiivisesti vaikuttavia asioita. Työhyvinvointitutkimuksessa ovat kuitenkin nousseet lisääntyvissä määrin positiivisen psykologian näkökulmat, jotka tarkastelevat työpaikkojen ja työntekijöiden myönteisiin voimavaroihin. Ajatuksena on, että työ ja työorganisaatiot voisivat olla myös hyvinvoinnin, ei vain pahoinvoinnin, lähteitä. (Hakanen 2009.)

Keskeisiä käsitteitä tässä näkemyksessä ovat työn imu ja työn voimavarat (Hakanen 2009). Työn imulla tarkoitetaan ”myönteistä, tunne- ja motivaatio-täyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus (”vigor”), omistautuminen (”dedication”) ja uppoutuminen (”absorption”)” (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, Bakker 2002, 74; käänös Hakanen 2009).

Työn imulla ei viitata hetkelliseen tilaan, vaan tarkoitetaan laajempaa ja pysyvämpää tilaa. Tarmokkuus viittaa energisyyteen ja haluun panostaa työhönsä myös vaikeinakin hetkinä. Omistautumisella tarkoitetaan kokemuksia merkityksellisyydestä, inspiroitumisesta, ylpeydestä ja työn haastavuudesta. Uppoutuminen on syvää keskittymistä ja työhön paneutumista, jolloin ajan kulu ei huomaa ja työstä voi olla vaikea irrottautua. (Schaufeli ym. 2002.)

Työn voimavaroilla taas tarkoitetaan niitä työyhteisön vahvuuksia ja voimavaroja, joita se tarvitsee menestyäkseen. Erityisen tärkeää myönteisiin tekijöihin sekä työntekijöiden potentiaaliin keskittyminen on vaikeina aikoina. Toisaalta työntekijöiden vahvuuksia vahvistamalla voidaan myös huolehtia, että epäkohtia työhyvinvointiin liittyen ei edes synny. (Hakanen 2009.)

Hakanen (2009) korostaa, että pelkkä epäkohtien poistaminen ei riitä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esimerkiksi sairaspöissaolojen vähentäminen ei takaa, että työntekijä pystyisi käyttämään koko potentiaaliaan työyhteisönsä hyväksi. Lisäksi työhön liittyviä positiivisia tekijöitä tutkimalla voidaan selvittää, mitkä seikat tekevät työstä mielekästä ja mikä auttaa selviytymään myös hankalina aikoina.

Työyhteisön hyvinvointia voidaankin lisätä kehittämällä työn voimavaroja, eli kehittämällä työn energisoivia ja motivoivia piirteitä, sekä hyödyntämällä henkilöstön vahvuuksia niin, että he voivat toimia tehtävissä, joissa he voivat käyttää luonnollisia vahvuuksiaan (Hakanen 2009).

2.2 Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön hyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä sekä kaikkiin työntekijöihin kollektiivisesti vaikuttavia seikkoja, kuten työskentelyolosuhteita ja sekä työterveyteen ja työkylyyn liittyviä toimintoja, että yhteisöllisyyttä ja sen vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin.

Otalan ja Ahosen (2005, 34) mukaan työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat työturvallisuus, työterveys, yhteisön ilmapiiri sekä yhteistyö. Nakari ja Valtee (1995) ovat määritelleet menestyvän ja kriisiytyneen työyhteisön eroja. Eroissa korostuvat erityisesti ilmapiiriin ja yhteistyöhön liittyvät seikat, kuten vuorovaikutus, yhteisön tuki, ihmissuhteet, rooli, konfliktien hoito, tasa-arvoisuus sekä yhteisölliseen päätöksentekoon liittyvät seikat.

Menestyvä työyhteisö	Kriisiytynyt työyhteisö
Työyhteisön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhteisillä foorumeilla	Työyhteisön toimintaa ei käsitellä yhteisillä foorumeilla
Vallitsee vilkas keskinäinen vuorovaikutus	Ei ole kaikkien keskinäistä vuorovaikutusta
Tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittämätöntä	Tiedonkulussa asioiden salailua, peittelyä ja puutteita
Vallalla on avoin toverihenki ja kes-	Sosiaalisen tuen ja avun verkosto on

kinäinen avuliaisuus sekä tukeminen	vajavainen
Kullakin selkeä käsitys omista tehtävistään ja asemasta työyhteisössä, selkeät roolit	Ei ole selkeää käsitystä omista tehtävistä eikä asemasta, roolit epäselviä
Ihmissuhteet luottamukselliset ja suorat	Ihmissuhteissa luottamuksen puutetta
Vuorovaikutus on tasavertaista	On määräämistä, alistamista ja eriarvoisuutta
Kullakin on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä	Ei käydä keskustelua työyhteisön perustehtävästä
Ilmikonfliktien määrä on vähäinen	Ilmenee runsaasti erityyppisiä konflikteja
Pyritään konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn	Konfliktit peitellään, niitä vähätellään ja tukahdutetaan
Pyritään yhteisymmärrykseen työyhteisöä koskevissa ratkaisuissa	Esiintyy avoimia kilpailutilanteita yleisten näkemysten törmätessä
Suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja siedetään hyvin erilaisuutta	Klikkiydytään, erottaudutaan ja siedetään heikosti erilaisuutta
Työpaikalla ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista	Kateellisuus, juoruilu ja selän takana puhuminen on yleistä
Työyhteisön jäsenet pyrkivät vaalimaan myös hyviä ihmissuhteita	Eri klikkeihin kuuluvien välillä on jopa avointa vihamielisyyttä
Vallitsee avoin, hengittävä, ketään syrjimätön ilmapiiri	Vallitsee sulkeutunut, pidättynyt ja ahdistava ilmapiiri
Kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin ovat vähäiset

TAULUKKO 1 Menestyvän ja kriisiytyneen työyhteisön erot (Nakari & Valtee 1995: 29)

Yhteisöllisyyden onkin havaittu tukevan työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia sekä oppimista ja tuloksellisuutta (Manka 2012). Tukea antavassa työyhteisössä työntekijät työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen ja ymmärtävät kaikkien panoksen merkityksen niille (Kehusmaa 2011, 116-117). Hyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeää on rakentaa luottamusta ja avoimuutta (Juuti & Vuorela 2015).

Lisäksi työpaikan ilmapiirillä on suuri merkitys koetun stressiin määrään. Kannustava ilmapiiri parantaa työntekijöiden hyvinvointia, kun taas painostava ilmapiiri aiheuttaa stressiä. (Virolainen 2012, 32.)

Sosiaalinen pääoma on yksi henkisen pääoman muodoista. Sosiaalista pääomaa syntyy yhteisöllisyyden ja jäsenten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Sosiaalinen pääoma vahvistaa yhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Yhteisöllisyys tarjoaa myös puskurin stressiä vastaan. Lisäksi sen tarjoama affektiivinen tuki, itseluottamuksen kehittyminen ja arvostus ovat hyväksi työntekijöiden terveydelle. (Manka 2012.)

Yhteisöllisyydellä on myös positiivinen vaikutus organisaation oppimiseen. Hyvässä työyhteisössä jäsenet pystyvät toteuttamaan yksilöllisyyttään ja erilaisuus hyväksytään (Manka 2012). Tällaisessa organisaatiossa myös hyödynnetään kaikkien osaamista sekä opitaan ja uudistutaan yhteisten kokemusten kautta (Kehusmaa 2011, 117). Avoimuus ja luottamus ovat avainasemassa, jotta työyhteisössä voidaan jakaa tietoja ja taitoja sekä oppia koetusta (Juuti & Vuorela 2015).

Organisaation koolla voi ilmeisesti olla vaikutusta hyvän työskentelyilmapiirin syntymiselle. Esimerkiksi pienemmissä työyhteisöissä sosiaalisen pääoman arvioidaan olevan suurempi kuin isommissa yhteisöissä (Manka 2012). Lisäksi suuri haaste koko työyhteisön ilmapiirille ja yhteistyölle ovat organisaatioissa esiintyvät kuilut sen eri osien välillä. Lisäksi ihmisten välillä voi olla näkyviä tai näkymättömiä ristiriitoja. Ilmapiirin kehittämisen keinoksi Juuti ja Vuorela (2015) tarjoavat erityisesti avoimen keskustelun lisäämistä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Työilmapiirin lisäksi koko työyhteisön hyvinvoinnille ovat oleellisia siellä esiintyvät työterveyteen sekä olosuhteisiin ja turvallisuuteen vaikuttavat tekijät. Suomessa työterveys ja työturvallisuus perustuvat pitkälti lainsäädäntöön ja yritysten toimintaa ohjaavat niin työturvallisuus- ja työterveyshuoltolainsäädäntö (Lindström 2002b, 25).

Kehusmaa (2011, 113) korostaa hyvinvoivan työyhteisön kannalta olosuhteiden merkitystä työhyvinvoinnille. Kunnan olosuhteilla tarkoitetaan työn perusvaatimuksia: turvallisia työskentelyolosuhteita ja työtä, joka ei ole haitaksi terveydelle. Työ kuormittaa sopivalla tavalla ja olosuhteet ovat sellaiset, että työssä voi onnistua. Lisäksi työvälineet toimivat halutulla tavalla. Kaikki muut työhyvinvoinnin osa-alueet rakentuvat olosuhteiden ympärille. (Kehusmaa 2011,113.)

Työllä voikin olla suuri vaikutus työntekijöiden terveyteen. Työpaikalla voi olla riskitekijöitä, jotka johtavat työtapaturmiin, ammattitauteihin, työperäisiin sairauksiin sekä muihin pitkäaikaisiin terveydellisiin vaikutuksiin. Sekä työhyvinvointiin ja työterveyteen on tutkittu vaikuttavan negatiivisesti epätyypilliset tai vaihtelevat työajat, häiritsevät keskeytykset, rakenneuudistusten vaikutukset, työympäristön vaaratekijöille altistuminen sekä työsuhteen epävarmuus. Toisaalta taas tuki, työn palkitsevuus sekä ammattitaito suojaavat näiltä negatiivisilta tekijöiltä. (Eurofound 2012.)

Lisäksi työyhteisössä tulisi olla sovittu toimintatavat, joilla tuetaan työntekijöiden työkykyä ja jotka kaikki tuntevat. Yksi keino tähän on varhaisen puuttumisen malli, jolla pyritään puuttumaan ongelmiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Manka 2012.)

Työyhteisön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa luomalla olosuhteet, joissa voidaan rakentaa positiivista ja toisia tukevaa ilmapiiriä. Lisäksi oleellista yhteisön työhyvinvoinnille on avoin kommunikaatio sekä osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon. Olosuhteiden pitää olla myös sellaiset, että ne eivät aiheuta riskejä työntekijöiden terveydelle ja fyysiselle hyvinvoinnille.

2.3 Osaamisen vaikutus työhyvinvointiin

Osaamisen kehittämisellä ei ainoastaan paranneta organisaation toimintaa vaan sen on myös havaittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden näkemykseen heidän omasta työstään ja lisäävän heidän motivaatiotaan (Coates & Howe 2015).

Oppivasta yrityksestä on puhuttu kirjallisuudessa jo 1920-luvulla mutta vasta 1980-luvulla ryhdyttiin tutkimaan enemmän yhteyksiä oppimisen ja organisaation suorituskyvyn välillä (Manka 2006, 109). Lisäksi 1990-luvulla alettiin kehittää teorioita innovatiivisesta organisaatiosta. Ajatuksena on, että organisaatioiden on uudistuttava ja kehityttävä selviytyäkseen kilpailussa. (Virtanen & Sinokki 2014, 85.)

Oppimista tukeva ympäristö voidaan luoda kiinnittämällä huomiota johtamiseen, organisaatioon ja ilmapiiriin (Manka 2006, 121). Viitalan (2002) väitöskirjan mukaan osaamisen johtamisen ulottuvuuksia ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Organisaation tehtävänä taas on luoda sellaisia järjestelmiä ja toimintoja, jotka mahdollistavat kaikkien sen jäsenien itsensä kehittämisen. Myös hierarkian korkeudella on merkitystä oppimiselle, sillä valtuuksien puuttuminen nopeisiin ja luoviin ratkaisuihin luo passiivisuutta. Organisaation rakenteella ja sen suhtautumisella tiedon jakamiseen onkin suuri vaikutus oppimisen onnistumiseen. (Manka 2006, 124.)

Osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksiä on tutkittu jossain määrin. Felstead, Gallie, Green ja Inanc (2015) tutkivat organisaatioiden oppimisvaatimusten ja -odotusten vaikutusta hyvinvointiin. Nikolova, Ruysseveldt, De Vitte ja Syroit (2014) taas tutkivat oppimisen vaikutusta työhyvinvointiin työntekijöiden työtehtävien muuttuessa.

Felsteadin ym. (2015) lähtökohtana on, että eri organisaatiot vaativat oppimista ja tarjoavat oppimismahdollisuuksia eri määrin. Lisäksi työntekijöissä on eroja heidän oppimishalunsa ja -tyylinsä suhteen. Osa on kiinnostunut vain oppimaan tarvittavat faktat ja ideat, jotta voivat suorittaa käytännön tehtävänsä. Tätä kutsutaan pinnalliseksi oppimiseksi. Osa taas kiinnostavat syyt ja taustat ilmiöiden takana ja he haluavat jatkuvasti lisää tietoa. Tätä kutsutaan syväksi oppimiseksi.

Felsteadin ym. (2015) tutkimuksen mukaan työntekijät ovat tyytyväisempiä organisaatioissa, joissa heille tarjotaan mahdollisuuksia oppimiseen. On kuitenkin huomattava, että työntekijät voivat paremmin työssään, kun heidän oppimistyylinsä ja työpaikkansa vaatimukset oppimisen suhteen kohtaavat. Esimerkiksi työntekijä, jonka oppimistyyli on syvä, on tyytyväinen tehtävissä, joissa odotetaan jatkuvaa oppimista. Toisaalta tehtävissä, joissa ei ole oppimisen vaatimuksen tuomaa haastetta, tällainen henkilö on hyvin tyytymätön tehtäviinsä. Pinnallisen tyylin omaava työntekijä taas on tyytyväisempi tehtävissä, jotka eivät vaadi jatkuvaa oppimista. Pinnallisemmin oppiva voi kuitenkin

kin olla myös tyytyväinen organisaatiossa, jossa tarjotaan paljon mahdollisuuksia oppimiseen ja myös odotetaan sitä.

Nikolovan ym. (2014) tutkimusten mukaan osaamisen kehittäminen lisää työhyvinvointia työtehtävien muuttuessa. Uusien taitojen ja tietojen hankkiminen vähentää työtehtävien muuttumiseen liittyvää henkistä uupumista. Näin ollen muutostilanteissa organisaatiot voivat tarjoamalla oppimismahdollisuuksia sekä parantaa organisaation osaamista myös auttaa työntekijöitä torjumaan näiden muutosten tuomia negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Manka (2006, 188; 192) korostaa hallinnan merkitystä työhyvinvoinnille. Työntekijät jaksavat paremmin, jos kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä. Hallinnan tunnetta lisäävät mahdollisuus itsensä kehittämiseen, työroolin selkeys ja monipuolisuus, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä sosiaalinen tuki.

Voidaankin arvioida, että tarjoamalla mahdollisuuksia oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen voidaan parantaa työhyvinvointia (Felstead ym. 2015). Lisäksi osaamista kehittämällä voidaan lisätä hallinnan tunnetta, joka vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin (Manka 2006, 188. Mahdollisuuksien osaamisen kehittämiseen tarjoaminen on erityisen tärkeää muutostilanteissa (Nikolova ym. 2014).

2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisella on suuri vaikutus niin yksilöiden kuin koko työyhteisönkin hyvinvointiin (Pursio 2010, 56). Vaikka voidaankin nähdä, että vastuu työhyvinvoinnista on jaetusti niin yksilöillä itsellään, koko työyhteisöllä, johdolla ja esimiehillä sekä muille työhyvinvoinnin asiantuntijatajoilla, niin työhyvinvointityön johtamisesta ja resurssien jakamisesta vastaa yrityksen ylin johto (Suutarinen 2010). Lisäksi Juuti ja Vuorela (2015) argumentoivat, että tutkimusten mukaan johtaminen on suurin yksittäinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä työyhteisössä.

Johtamisella on suora vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin (Juuti & Vuorela 2015). Esimerkiksi huono esimiestyö vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin ja heikon esimiestyön on huomattu lisäävän sairauspoissaoloja. Lisäksi huonon esimiestyön vuoksi työntekijöiden psyykkinen hyvinvointi voi kärsiä. Henkilöstön osaaminen ei kehity eikä osaamista myöskään osata jakaa. (Ojala & Aho 2005, 95.)

Lisäksi johtajat vaikuttavat epäsuorasti työhyvinvointiin päätöksillään, joilla on vaikutusta esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, ilmapiiriin, osaamisen kehittämiseen ja työtehtäviin (Juuti & Vuorela 2015). Coates ja Howe (2015) ovat tehneet kirjallisuuskatsauksen toimista, joilla johtajat voivat vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin. Tutkimus keskittyi mielenterveysalan työntekijöiden hyvinvointiin mutta uskon näiden tulosten pätevän muillakin aloilla.

Tutkimuksen (Coates & Howe 2015) mukaan erilaisia keinoja, joilla johtajat voivat vaikuttaa positiivisesti henkilöstön hyvinvointiin, ovat oikeiden henkilöiden rekrytointi oikeisiin tehtäviin, osallistava johtaminen, suunnan ja järjestyksen tarjoaminen kuitenkin vähentämättä henkilöstön mahdollisuuksia kokeiluihin ja omiin päätöksiin, työhyvinvointia edistävän organisaatiokulttuurin luominen, positiivisten tunteiden aikaansaaminen, reflektointiin kannustaminen, joustavat työkäytännöt ja työtehtävien vaihtelevuus, osaamisen kehittämisen käytännöt sekä palkitseminen ja arvostuksen näyttäminen. Käsittelen alla näistä käsitteistä erityisesti johtamistyyliä, työn organisointia ja joustavuutta, positiivista ilmapiiriä sekä lisäksi tasa-arvoa. Osaamisen kehittämistä sekä organisaatiokulttuuria käsittelen tämä tutkielman muissa kappaleissa.

Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathan ja Samele (2008) löysivät tutkimuksessaan todisteita, että osallistava johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Osallistava johtaminen (engaging leadership) perustuu rehellisyyteen, avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja aitoon yksilöiden arvostukseen. Sen painopiste on yksilöiden kehityksen mahdollistamisessa sekä yhteisen vision luomisessa. Osallistavan johtamisen havaittiin olevan positiivisesti yhteydessä sellaisten työhyvinvoinnin indikaattorien kuten työtyytyväisyyden, täyttymyksen tunteiden, omanarvontunnon, itseluottamuksen sekä vähentyneiden stressin ja henkisen väsymyksen tunteiden kanssa.

Toisaalta ei voida sanoa, että tietty johtamistyyli sopisi joka tilanteeseen (Coates & Howe 2015). Sudha, Shahnawaz ja Farhat (2016) korostavat tilanteen vaikutusta johtamistyylin valintaan. Esimerkiksi nuoressa yrityksessä transaktionaalinen johtamistyyli, jossa painopiste on suorituksen johtamisessa, voi olla parempi työhyvinvoinnin kannalta rakenteiden ja toimintatapojen vasta rakentuessa. Muutostilanteissa taas transformationaalinen johtamistyyli, jolla johtaja pyrkii parantamaan alaistensa motivaatiota ja suoritusta ja näkemään erilaisia mahdollisuuksia edetä, voi toimia paremmin.

Johtajien haasteena on samanaikaisesti määrätä toiminnan suuntaa ja ohjata työntekijöitä sekä kuitenkin valtuuttaa heitä tekemään omia päätöksiä ja toimimaan autonomisesti (Coates & Howe 2015). Roolin epäselvyys sekä epäietoisuus työtehtävistä lisäävät stressiä (Lewandowski 2003). Mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon sekä tuki ja mahdollisuus toimia autonomisesti voivat parantaa työhyvinvointia (Boxall & Macky 2014, Sparks ym. 2001). Toisaalta on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, että yksilöt ovat erilaisia ja autonomian lisääminen vaikuttaa eri tavalla eri työntekijöiden hyvinvointiin (Sparks ym. 2001).

Toisaalta johtajan on tärkeää varmistaa, että työ ei aiheuta liikaa paineita ja työntekijät pystyvät pitämään työn ja muun elämän välisen suhteen tasapainossa, sillä työn aiheuttamien paineiden ja työmäärän kasvaminen niin suureksi, että muulle elämälle ei jää aikaa, on todettu lisäävän työpahoinvointia. (Boxall & Macky 2014.)

Positiivisilla tunteilla voidaan myös vaikuttaa työhyvinvointiin (Coates & Howe 2015). Johtajat vaikuttavat toiminnallaan myös yrityksen ilmapiiriin ja heidän tehtävänä on luoda innostava ja kannustava työilmapiiri (Virtanen &

Sinokki 2014, 149). Yksi keino tähän on arvostuksen näyttäminen työntekijöille, millä on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin (Stocker, Jacobshagen, Krings, Pfister, Semmer 2014). Myös suoranaisten työssä koetun hauskuuden on todettu vähentävän henkistä uupumista ja lisäävän tyytyväisyyttä (Karl, Peluchette & Harland 2007).

Johtamisella on lisäksi suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin työntekijät näkevät oman työnsä osana suurempaa kokonaisuutta (Virtanen & Sinokki 2014, 119). Tämän kokonaisuuden ymmärtäminen taas vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työn mielekkyydestä. Työn mielekkyyden kokemus on aina yksilöllistä, ja työn mielekkyyteen vaikuttaa, millaiseksi yksilö kokee oman roolinsa työyhteisössään. Oman työn merkityksen näkeminen koko organisaatiolle luo mielekkyyden tunnetta. Hankalaksi tämän tekee useiden organisaatioiden tapaa pitää strategiatyötä vain ylimmän johdon tehtävänä, jolloin hierarkian alemmilla portailla työskentelevät eivät tunnista työnsä vaikutusta yrityksen strategiasa. Työstä tekee mielekästä ja sujuvaa, jos työn sisältö tyydyttää yksilön omia tarpeita. Lisäksi sujuvuutta ja mielekkyyttä lisää mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työyhteisön toimintaan. (Kehusmaa 2011, 114.)

Mahdollisuus vaikuttaa ajankäyttöön sekä työajan aiheuttama kuormitus vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Tämän vuoksi on tärkeää, että työpaikalla on selkeät käytännöt työn vaatimuksista työntekijöiden ajan sekä liittyvien vaikutusmahdollisuuksien suhteen. (Moen, Kelly & Lam 2013, Sparks, Faragher & Cooper 2001.)

Toisaalta taas joustot työajoissa vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin, jos työntekijä voi itse tehdä päätöksiä niihin liittyen. Toisaalta, jos työntekijä ei voi itse vaikuttaa joustoihin ne voivat olla haitallisia työhyvinvoinnille. (Sparks ym 2001). Lisäksi mahdollisimman monella pitäisi olla mahdollisuus joustoihin, jotta työntekijät eivät tunnet oloaan syrjityksi tai jotta heidän työnsä ei kärsisi muiden joustojen takia (Robertson & Cooper 2011).

Johtajan oikeudenmukainen toiminta luo työhyvinvointia. Oikeudenmukainen toiminta suojaa alaisten terveyttä heidän pystyessään luottamaan johdon toimivan sovitulla tavalla ja tasavertaisesti. Oikeudenmukainen johtaminen pitää sisällään niin oikeidenmukaisen päätöksenteon, jossa työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi, kuin oikeidenmukaisen toiminnan. (Ojala & Ahonen 2005.)

Myös työpaikan tasa-arvoisuus edistää sen työhyvinvointia. Tasa-arvoilla tarkoitetaan sitä, että yhteiset toimintaohjeet ja säännöt koskevat kaikkia eikä ketään suosita toisten kustannuksella. Tasa-arvoisuuteen kuuluu, että ketään ei syrjitä esimerkiksi sukupuolen, iän, etnisen taustan tai kansalaisuuden vuoksi. (Virolainen 2012, 39).

Chughtain, Byrnen ja Floodin (2015) mukaan eettinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Oikeudenmukaisten päätösten tekeminen, eettisten standardien asettaminen, esimerkin näyttäminen toimimalla eettisesti sekä epäeettisestä käytöksestä rankaiseminen parantavat työhyvinvointia. Lisäksi johtajat voivat lisätä työntekijöidensä sitoutumista työhön ja ehkäistä työuupumusta rakentamalla luottamukseen perustuvia suhteita työntekijöihinsä.

Aiemmat tutkimukset osoittavatkin, että johtajat pystyvät vaikuttamaan alaistensa hyvinvointiin monin tavoin, niin suorasti kuin epäsuorasti. Toisaalta työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä rakenteita, käytänteitä ja organisaatiokulttuuria. Toisaalta johtajat vaikuttavat työhyvinvointiin myös omalla johtamistyyllillään ja toimintatavoillaan.

2.5 Työ ja hyvinvointi

Tärkeä osa työhyvinvointia on itse työ ja miten sitä tehdään. Eurooppalaisen työolotutkimuksen (Eurofound 2012) mukaan työn sisällöllä ja sen fyysisillä, psyykkisillä ja organisatorisilla määrittelijöillä on suurempi merkitys työhyvinvoinnille kuin virallisille työlle yleensä annetuille määritteillä kuten alalla, yrityksen koolla, työsopimuksen luonteella, ammattinimikkeellä tai työtunneilla. Tämän pohjalta voi varovaisesti arvioida, että työhyvinvoinnilla on tärkeämpää, miten työtä tehdään ja mitä työ sisältää kuin ulkoiset määritelmät työstä tai organisaatiosta.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään muuttunutta työelämää sekä hallinnan vaikutusta työhyvinvointiin sekä monipaikkaista ja hajautettua työtä. Nämä kaikki ovat yhteydessä toisiinsa, sillä tämänhetkinen työelämä tekee sekä mahdolliseksi että pakolliseksi työskennellä monipaikkaisesti ja hajautetusti. Tällä on selkeä vaikutus työntekijöiden tuntemaan hallinnan tunteeseen työtehtävissä.

2.5.1 Muuttuneen työelämän ja hallinnan vaikutus työhyvinvointiin

Globalistumisen ja teknologian kehittymisen myötä työn ja ryhmätyön teon tavoissa on tapahtunut muutoksia (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 79; Manka 2006, 21). Epävarmuus työhön liittyen on lisääntynyt (Sparks ym. 2001), työntekemisen tavat ovat muuttuneet (Manka 2006, 35-36) ja työn ja muun elämän raja on hämärtynyt (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 79).

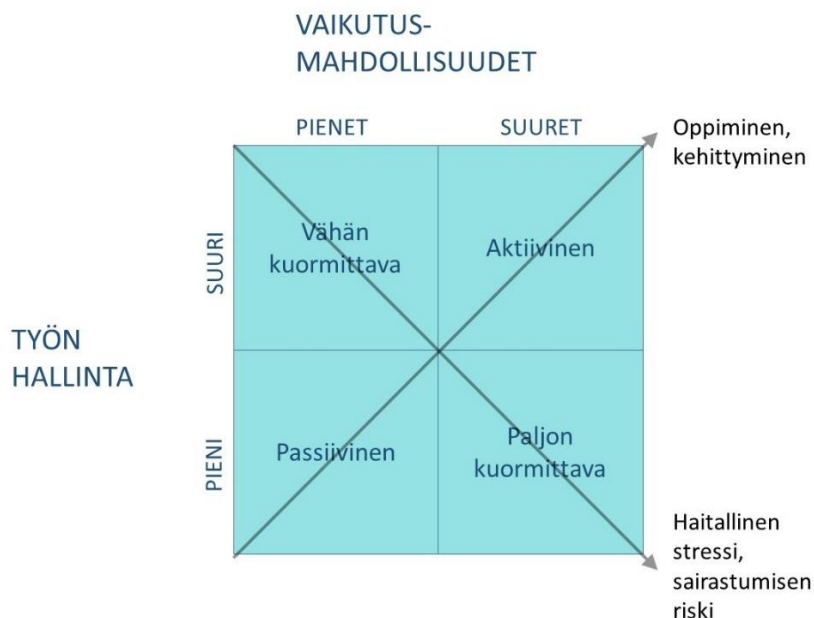
Eurofoundin (2012) tutkimuksen mukaan työn laadulla on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Jos työn luonne tai siihen liittyvät näkymät, kuten varmuus työstä, uranäkymät tai sopimuksen laatu, huononevat, vähenee myös työntekijöiden hyvinvointi (Eurofound 2012). Samanaikaisesti työhön liittyvä epävarmuus on lisääntynyt johtuen yritysten uudelleenjärjestelyistä ja henkilöstömäärän vähentämisistä. Lisäksi kokopäiväisen ja vakituisen työn rinnalle on nousut useita erilaisia työmuotoja, esimerkiksi vuokratyö, joissa työntekijällä ei ole varmuutta työn pysyvyydestä. Työntekijöiden näkemysten työn epävarmuudesta on havaittu olevan yhteydessä huonontuneeseen työhyvinvointiin. (Sparks ym. 2001.)

Manka (2006, 35-38) nostaa esille myös uudenlaisen työn tekemisen. Varsinkin tietotyössä korostuu työn projektimaisuus. Työtä voidaan tehdä useissa tiimeissä, joten myös työtoverit voivat vaihtua usein. Tällainen työ vaatii työntekijöiltä pelkän tehtävän hoitamiseen liittyvien taitojen lisäksi metataitoja, joita

ovat elämänhallinta, kumppanuustaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten johtaminen.

Työhyvinvointikirjallisuudessa nousee useasti esille hallinnan tunteen merkitys työhyvinvoinnille. Kaiken kaikkiaan työn hallinta mahdollistaa työhyvinvoinnin parantumisen. Se estää haitallista stressiä, ja haastavat tehtävät yhdistettynä hallinnan tunteeseen lisäävät työhön sitoutumista ja vähentävät poissaoloja. Lisäksi hallinnan ansiosta ihminen pystyy luomaan sosiaalisia verkkoja ja saamaa näin olleen tarvittaessa tukea verkostoiltaan. (Manka 2012.)

Karasek (1979) on esittänyt, että työntekijät, joiden työn vaatimukset ovat korkeat ja mahdollisuudet vaikuttaa työhön ovat matalia, voivat huonommin työssään. Työn vaatimuksia ja hallintaa tarkastelemalla on mahdollista erotella neljä erilaista kategorialla: vähän kuormittava, passiivinen, aktiivinen ja paljon kuormittava työ.



KUVIO 3 Työn vaatimusten ja hallinnan malli (Karasek 1979)

Yksilöt kokevat stressaavat tilanteet eri lailla ja jotkut voivat rasittua suuresti tietyistä tilanteista, joita toiset eivät pidä ollenkaan stressaavina. Hallinnan tunteella tarkoitetaan työntekijän välineitä ja voimavaroja kohdata menetyksiä, haasteita ja uhkia. (Karasek 1979.)

Eräs merkittävästä työstressiin vaikuttavista seikoista on paine. Paine voidaan jaotella kahteen eri kategoriaan: haastavaa (challenge) paine ja hankaloitava (hindrance) paine. Haastava paine kehittää ja sen ansiosta työntekijä voi tuntea onnistumisen ja saavutuksen tunteita. Hankaloittava paine taas estää tavoitteiden saavuttamista ja haittaa työntekijän suoritusta. Esimerkkejä hankaloittavasta paineesta ovat epäselvä rooli ja tavoitteet, kontrollin puute, työhön liittyvä epävarmuus sekä epärealistiset aikataulut. Haastavaa painetta aiheuttavat taas tiukat aikataulut, työmäärä, uudet vastuut sekä tärkeinä pidetyt tavoitteet. (Robertson & Cooper 2011). Podsakoff, LePine ja LePine (2007) ovat osoit-

taneet, että hankaloittava paine on negatiivisesti linkittynyt työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, kun taas haastava paine on linkittynyt näihin positiivisesti. Voidaankin olettaa, että sopiva määrä haastavaa painetta johtaa työhyvinvoinnin paranemiseen, kun taas liiallinen hankaloittava paine aiheuttaa työhyvinvoinnin vähentymistä.

2.5.2 Monipaikkaisen ja hajautetun työn vaikutus hyvinvointiin

Yksi suurista muutoksissa työnteossa työpaikan ulkopuolella tapahtuvat työskentelyn lisääntyminen (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 80-81). Eurooppalaisen työolotutkimuksen (Eurofound 2012) mukaan kolme neljännestä Euroopan palkansaajista työskentelee pääasiallisesti työnantajansa, tai itsensä työllistäjien tapauksessa omissa, tiloissa. Yli viidennes työskentelee muualla kuten asiakkaan tiloissa tai ulkotiloissa. 4 prosenttia palkansaajista työskentelee pääasiallisesti kotonaan.

Työpaikan ulkopuolella työskentelyn määrissä on suuria vaihteluita yksilöiden välillä. 10 prosenttia palkansaajista työskentelee yli 10 tuntia viikossa työpaikan ulkopuolella, kun taas ajoittain kotona, työmatkoilla, asiakkaan luona tai yrityksen toisessa toimipisteessä työskentelee yli 40 prosenttia palkansaajista. Noin 25 prosenttia palkansaajista tekee töitä ajoittain kodissaan ja heistä 80 prosenttia tekee tätä vapaaehtoisesti ilman erillistä korvausta. (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005, 28-32.)

Liikkuva työ painottaa työntekijän liikkumista eri työskentelypaikkojen välillä. Ilmiöstä voidaan käyttää myös nimeä monipaikkainen työ, jolloin korostetaan mahdollisuutta työskennellä useissa eri paikoissa. (Lilischkis 2003.) Lilischkis (2003) on määritellyt viisi erilaista liikkuvan työn tyyppiä se mukaan, kuinka paljon työntekijä liikkuu ja kuinka sidottu hän on kiinteään työpaikkaansa. Paikalliset liikkujat ovat liikkeessä työpaikkansa sisällä. Esimerkki paljon liikkuvasta työntekijästä ovat sairaanhoitajat, kun taas kaupan kassalla työskentelevä henkilö on sidottu hyvin pitkälti yhteen paikkaan. Jojat kulkevat edestakaisin pääasiallisen työpaikan ja muiden työskentelypaikkojen välillä esimerkiksi asiakastapaamisia varten. Heilurit kulkevat kahden työskentelypaikan, esimerkiksi toimiston ja asiakkaan tilojen välillä. Nomadit kulkevat useiden eri työskentelypaikkojen välillä. Esimerkkejä tällaisesta työstä ovat kauppamatkustajat ja perinteiset paimentolaiset. Kuljettajat, esimerkiksi merimiehet ja konduktöörit, työskentelevät kulkuvälineissä ja huolehtivat ihmisten ja tavaroiden kuljettamisesta.

Hajautetulla työllä tarkoitetaan tilannetta, jossa työyhteisön jäsenet on sijoitettu erilleen toisistaan. Työskentely erillään aiheuttaa monia erilaisia haasteita työyhteisöille, jotka eivät voi viestiä kasvokkain. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 86-87.)

Mobiilissa, monipaikkaisessa ja hajautetussa työssä esiintyy monia haasteita työhyvinvoinnille. Vartiainen ja Hyrkkänen (2010, 88) tarkastelevat työhyvinvointia työn vaatimusten ja hallinnan (Karasek & Theorell 1990) kautta. Mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä vaaditaan työn vaatimusten lisäksi myös työskentely-ympäristön hallintaa (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 88).

Vartiainen ja Hyrkkänen (2010, 89; myös Hyrkkänen ja Vartiainen 2005) mukaan liikkuvan ja monipaikkaisen työn vaatavuustekijöitä ovat matkustaminen, monipaikkaisuus, työaika, toimijoiden erilaisuus, välittynyt vuorovaikutus sekä määräaikaisuus. Heidän mukaansa näistä kolmeen ensimmäiseen, matkustamiseen, monipaikkaisuuteen sekä työaikaan, puuttamalla voidaan kehittää työhyvinvointia (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 89-91).

Matkustamisen kuormittavuuteen vaikuttavat niin matkustamisen määrä ja toistuvuus kuin siihen liittyvät käytännöt, kuten matkustustapa ja riittävä lepo matkustuksen jälkeen. Matkustaminen voi kuormittaa työntekijän hyvinvointia, mutta jos työntekijä pystyy hallitsemaan matkustamiseen liittyvien käytäntöjä ja sitä varten on sovittu työnjaosta ja pelisäännöistä, matkustamisella ei ole välttämättä negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 89-90, Hyrkkänen & Vartiainen 2009.)

Liikkuvassa työssä matkustamiseen liittyvä aika tulee työtehtävien lisäksi. On myös huomattava, että pitkän matkustamisen jälkeen työtehtävä pyritään suorittamaan ajasta piittaamatta, jolloin päivät voivat venyä pitkiksi. Tästä huolimatta työntekijä voi tuntea seuraavana päivänä tarvetta työskennellä normaalien työtuntien mukaan. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 89-91.)

Työskentelypaikkojen määrä sekä kuinka usein näiden välillä pitää vaihtaa vaikuttavat työn vaatavuuteen ja kuormittavuuteen. Lisäksi työskentelypaikan vaihtuessa on kyettävä varmistamaan, että ne ovat turvallisia ja ergonomisia. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 91). Monipaikkaisuus myös asettaa haasteita sosiaaliselle kanssakäymiselle ja viestinnälle kun työtoverit työskentelevät hajautetusti (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 90-91; Hyrkkänen & Vartiainen 2009).

Toisaalta on havaittu, että esimerkiksi kotona työskentely luo työhyvinvointia hallinnan lisääntymisen ansiosta (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 91). Syitä, miksi palkansaajat haluavat tehdä töitä kotonaan, ovat aikataulut, työn määrä ja halu tehdä työ hyvin (Uhmavaara ym. 2005, 45).

Työajan hallinnalla on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Toisaalta voidaan nähdä, että työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtymisellä on positiivisia vaikutuksia, sillä se tekee elämästä kokonaisvaltaisempaa. Toisaalta työntekijä voi kokea hankalaksi suojella yksityiselämäänsä. Lisäksi saavutettavuus koko ajan voi lisätä tunnetta, että työntekijää kontrolloidaan, mikä vähentää työmotivaatiota. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 92.)

Uhmavaaran ym. (2005, 70-71) tutkimuksen mukaan suomalainen työelämä on työajan suhteen melko joustavaa. Noin neljällä viidestä toimihenkilöistä ja yhdellä kolmanneksella työntekijöistä on käytössä liukuva työaika. Lisäksi työaikapankkijärjestelyt ovat melko yleisesti käytössä. Joustolla ei myöskään tarkoiteta, että vain työntekijät joustavat työnantajan toiveiden mukaan vaan joustojen koetaan olevan vastavuoroisia.

2.6 Organisaation työhyvinvointi

Organisaation ja työhyvinvoinnin yhteyttä on hankala määritellä, sillä organisaatiosta itsestään on erilaisia tulkintoja ja määritelmiä. Tässä kappaleessa organisaatiota ja työhyvinvointia lähestytään organisaation toimintatapojen ja niiden työyhteisöön kohdistuvan vaikutuksen kautta. Toimintatapojen takana ovat taas organisaation arvot, joilla on myös selkeä yhteys työhyvinvointiin. Konkreettinen esimerkki toimintavoista ja tilanteiden käsittelystä ovat erilaiset muutostilanteet. Sillä, kuinka näissä tilanteissa toimitaan, on selkeitä yhteyksiä niiden vaikutukseen työhyvinvoinnille. Myös organisaation ominaisuudet vaikuttavat organisaation hyvinvointiin.

Harisalon (2008) mukaan organisaatio voidaan määritellä neljällä tavalla: tavoitteen mukaan, miten se turvaa olemassaolonsa ja toimintansa jatkuvuuden, ympäristön kanssa käydyn vuorovaikutuksen mukaan sekä kunkin yksilön oman tulkinnan kautta. Työhyvinvoinnista puhuttaessa erityisen tärkeäksi nousee toinen määritelmä, säilymismalli. Siinä huomion kohteena ovat yhteistoiminnalliset järjestelyt, kuten miten ilmapiiristä huolehditaan ja ristiriitoja käsitellään (Harisalo 2008).

Tämä määritelmä ohjaa ajattelemaan ohjaa ajattelemaan organisaatiota työyhteisön sekä siihen vaikuttavien käytänteiden näkökulmasta. Myös Virtanen ja Sinokki (2014, 118-119) tuovat esille, että organisaatioiden toimintatavoilla on merkitys hyvinvointikokemuksiin työyhteisöissä.

Aiemmissä kappaleissa olen käsitellyt työn tekemiseen ja johtamiseen liittyviä teemoja ja näiden vaikutusta työhyvinvointiin. Näillä voidaan nähdä olevan suuri vaikutus organisaation hyvinvointiin. Lisäksi erityisesti organisaation arvoilla on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvoinnille. Virtanen ja Sinokki (2014, 179) nostavat työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi eettisiksi arvoiksi vastuullisuuden, kaikkien hyvinvoinnista huolehtimisen, oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden, kohtuullisuuden, rakentavan yhteistyön sekä kanssaihmisten arvostamisen ja kunnioittamisen.

Sheldon ja Kennon (2014) ovat tutkineet arvojen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksessaan he tekivät eron sen välillä, mitä vastaajat sanoivat arvoistaan sekä miten he toimivat arvojensa mukaan. Tutkimuksessa tuli ilmi, että erityisesti arvojen mukaan toimiminen on yhteydessä parantuneeseen hyvinvointiin. Toisien sanoen, vain puhuminen arvoista ei riitä hyvinvoinnin parantumiseen, vaan yksilön pitää myös toimia niiden edistämiseksi voidakseen paremmin. Myös Schaufelin, Leiterin ja Maslachin (2009) mukaan ristiriidat niin työntekijän ja organisaation sekä organisaation virallisten ja käytännössä toteutuneiden arvojen välillä on yksi merkittävä syy työuupumukselle.

Myös tapahtumilla, kuten organisaatiomuutoksilla, voi olla suuri vaikutus työhyvinvointiin. Muutokset organisaatiossa voivat tuoda tullessaan epävarmuuden tunteita ja huolta tulevasta, kun työntekijät pohtivat omaa sekä organisaation kohtaloa muutostilanteissa (de Jong, Wiezer, de Weerd, Nielsen, Mattila-Holappa & Mockallo 2016). Pääasiallisesti organisatoristen muutosten on

havaittu vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin mutta niillä voidaan saada aikaan myös positiivisia vaikutuksia.

Muutokset voivat vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin, jos muutokset ovat tai niiden koetaan olevan haitallisia työntekijöille, ne lisäävät epävarmuutta tulevaisuudesta tai niiden koetaan olevan epäreiluja (Bryson, Barth & Dale-Olsen 2013). Yritysten uudelleenjärjestelyjen on huomattu olevan negatiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin. Sekä uudelleenjärjestelyiden, joissa vähennetään henkilökuntaa, että sellaiset, joissa ei tapahdu muutoksia henkilöstön määrässä, on todettu vähentävän työhyvinvointia. (de Jong ym. 2016.)

Pääasiallisesti uudelleenjärjestelyjen on todettu aiheuttavan negatiivisia muutoksia työhyvinvointiin niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtämellä (de Jong ym. 2016). Toisaalta de Jongin ym. (2016) tutkimuksessa tuli ilmi, että uudelleenjärjestelyillä voi olla myös positiivisiakin vaikutuksia työhyvinvointiin ja muutosten laadulla sekä kuinka niitä on johdettu, on suuri merkitys muutoksen työhyvinvointivaikutukselle. Esimerkiksi työtuntien muutoksella on erilainen vaikutus työhyvinvointiin kuin uuden tuotteen lanseeraamisella (Bryson ym. 2013). Brysonin ym. (2013) tutkimuksen mukaan vain työskentelyyn liittyvät muutokset vaikuttavat työntekijöiden työhön liittyvään ahdistukseen, kun taas esimerkiksi muutokset pääomassa tai palkitsemismenetelmissä eivät vaikuta työhyvinvointiin.

Muutostilanteiden hyvinvointivaikutuksiin voidaan vaikuttaa monin keinoin. de Jong ym. (2016) ovat määritelleet eri tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin muutostilanteissa. Näitä ovat työn luonteeseen, muutosprosessin kulku sekä yksilöiden ja organisaation eri ryhmien piirteet. Työn luonteeseen kuuluvista piirteistä tärkeimmäksi nousivat lisääntyneet fyysiset vaatimukset sekä vähentynyt työhön liittyvä kontrolli, jotka vähensivät työhyvinvointia. Muutosprosessiin liittyvistä piirteistä viestintä, riittävä tiedon jakaminen, kouluttaminen ja tasa-arvoisuus vaikuttavat työhyvinvointiin. Yksilöiden piirteistä tutkimuksissa useimmiten nousee esille työhön liittyvä epävarmuus, jonka on havaittu vähentävän työhyvinvointia. Lisäksi on havaittu, että sillä, millaiseen ryhmään työntekijä kuuluu muutostilanteessa, on suuri vaikutus työhyvinvoinnille. Yrityksen sisällä voi olla eroja eri työntekijöiden välillä esimerkiksi sukupuolen, työnkuvan, tulojen, työsopimuksen tyypin, työsuhteen keston ja työllistymisnäköymien mukaan, joiden perusteella jotkut työntekijät ovat haavoittuvammassa tilanteessa. Muutoksen jälkeen muita paremmin voivat ne työntekijät, jotka ovat korkeammassa asemassa ennen muutosta, tai joiden työtehtävä muuttui positiivisesti tai joiden työryhmä muuttui. (de Jong 2016.)

Muutostilanteissa yritykset voivat vaikuttaa erityisesti itse muutosprosessiin ja huolehtia prosessin tasapuolisuudesta, muutokseen liittyvästä viestinnästä sekä muutoksen johtamisesta yleisellä tasolla vähentääkseen muutoksen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnille (de Jong 2016). Lisäksi koulutuksella ja osaamisen kehittämällä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia muutoksen aiheuttamien haittavaikutusten ehkäisemisessä (Nikolova ym. 2014).

Organisaation ominaisuudet ovat myös yhteydessä työhyvinvointiin. Tämän työn kannalta merkittäviä organisaation ominaisuuksia ovat sen koko ja kasvu. Harisalón (2008) mukaan organisaation kasvaessa siihen pitää luoda myös uusia rakenteita työn koordinointiin ja valvontaan. Lisäksi organisaation henkilöstön määrän kasvaessa työntekijät eivät enää tunne kaikkia työtovereitaan ja vuorovaikutus työntekijöiden välillä vähenee (Harisalo 2008). Näihin teemoihin palaan tarkemmin luvussa neljä.

2.7 Organisaation ulkopuoliset tekijät

Työyhteisöt eivät toimi tyhjiössä, vaan niihin ja niiden hyvinvointiin vaikuttavat myös niiden ulkopuoliset tekijät. Nämä tekijät voidaan jaotella yhteiskunnallisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat kaikkiin organisaatioihin, organisaation omiin sidosryhmiin sekä organisaatiossa työskentelevien ihmisten elämään vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi maailman muuttuessa ja esimerkiksi teknologian kehittymisen myötä myös työn tekemisen tavat ja näin ollen myös vaatimukset työhyvinvoinnille ovat muuttuneet. Esimerkiksi Manka (2006, 24-42) on kirjoittanut paljon vaatimuksista, joita uudenlainen työn tekeminen asettaa työntekijöille ja näiden vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Kuten johdannossa todettiin, työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yhteiskunnalle ja toisaalta yhteiskunta antaa myös määräyksiä, kuinka työhyvinvoinnista tulisi huolehtia. Yhteiskunnan asettamat tavoitteet ja määräykset työhyvinvoinnille ovat muuttuneet menneinä vuosikymmeninä. Suomessa alettiin jo itsenäisyyden ensimmäisinä vuosikymmeninä kehittää työsuojeluun liittyvää lainsäädäntöä. Alkuun työsuojelu painotti fyysistä hyvinvointia ja sillä pyrittiin estämään ammattikuolemia ja -tauteja. 1970-luvulla alettiin kiinnittää entistä enemmän työn henkiseen puoleen ja tämä kehitys on jatkunut tähän päivään asti. (Virtanen & Sinokki 2014, 65; 73.) Voidaankin olettaa, että työhön ja työhyvinvointiin liittyvien käsitteiden muuttuessa myös työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja yritysten on otettava tämä huomioon huolehtiessaan työntekijöidensä hyvinvoinnista.

Useat yhteiskunnalliset toimijat vaikuttavat työhyvinvointiin. Suomessa Euroopan unioni sekä eduskunta vaikuttavat työhyvinvointiin organisaatioiden ulkopuolelta kehittämällä ja uudistamalla lainsäädäntöä työhyvinvoinnista. Lisäksi työmarkkinajärjestöt ovat keskeisessä roolissa palkkaneuvotteluissa, joissa käsitellään myös kysymyksiä työhyvinvoinnista. Valtiohallinnon yksiköt, kuten Työterveyslaitos sekä Terveiden ja hyvinvoinnin laitos sekä tuottavat tietoa työhyvinvoinnista että toteuttavat työhyvinvointiin liittyviä hankkeita. Kansaneläkelaitoksen rooli työhyvinvoinnin näkökulmasta on toimia hyvinvointiin liittyvän tiedon tuottajana sekä sairausvakuutusjärjestelmän rahoittajana. (Virtanen & Sinokki 2014, 112-114.)

Yhteiskunnan lisäksi myös yrityksen toimintaympäristöllä ja sen sidosryhmillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Sillä, kuinka yritys hoitaa huolehtii henkilöstönsä työhyvinvoinnista, on suoria ja epäsuoria vaikutuksia sen menes-

tykseen markkinoilla. Työhyvinvoinnin on jo edellä todettu olevan yhteydessä yrityksen menestykseen. Hyvinvoiva henkilöstö onkin yritykselle voimavara kilpailutilanteessa. (Ojala & Ahonen 2005, 71-72)

Lisäksi työntekijöistä huolehtimiselle on todettu olevan positiivisia vaikutuksia mielikuvaan yrityksestä. Erityisesti työnantajamielikuvalla on suuri vaikutus siihen, onnistuuko yritys houkuttelemaan parhaita osaajia palkkalistoilleen. Toisaalta työntekijät vaihtavat helposti työpaikkaa, jos kokevat, että he voisivat paremmin esimerkiksi kilpailijalla työskennellen. (Ojala & Ahonen 2005, 39, 70.)

Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa suoraan myös heidän hyvinvointinsa työn ulkopuolella. Erityisesti ja perheen ja työn yhdistämisen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu paljon. Uusimman ja kuudennen Euroopan työolotutkimuksen mukaan työelämän ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt. 45 prosenttia työntekijöistä kertoo työskennelleensä kotonaan viimeisen 12 kuukauden aikana suoriutuakseen työn vaatimuksista. Lisäksi 3 prosenttia tekee tätä päivittäin, 7 prosenttia useita kertoja viikossa ja 13 prosenttia useita kertoja kuukaudessa. 14 prosenttia työntekijöistä on huolissaan työhön liittyvistä asioista vapaa-ajallaan ja 21 prosenttia kokee olevansa liian väsynyt töidensä vuoksi tekemään kotitöitä. 11 prosenttia työntekijöistä kertoo työn estävän heitä viettämästä aikaa perheensä kanssa kun taas 3 prosenttia ilmoittaa, että perheellä ja hoitovelvoitteilla on kielteinen vaikutus heidän työhönsä. (Eurofound 2015, viitattu 19.3.2016)

3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa työhyvinvoinnin kehittämistä tarkastellaan ensin yleisen kehittämisen näkökulmasta: kehittämisen käsitettä, sen vaiheita sekä myös kehittämistyön esteitä, sillä työhyvinvoinnin kehittäminen on selkeästi sidoksissa myös muuhun kehittämistyöhön. Kappaleessa 3.2 taas käsitellään erityisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä vaiheita ja työkaluja.

Kehittämisen teema on tärkeä puhuttaessa kasvuyrityksen työhyvinvoinnista. Toisaalta kasvuyrityksessä kehitetään jatkuvasti kaikkea toimintaa, myös selkeästi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Toisaalta työhyvinvointiin liittyvät käytänteet eivät vain synny tyhjästä, vaan niitä pitää kehittää ja kasvuyritykset tarjoavat mahdollisuuden tarkastella, miten tätä kehitystoimintaa tehdään.

3.1 Työyhteisön kehittäminen

Toikan ja Rantasen (2009:12) mukaan kehittämistä voidaan pitää ”konkreettisenä toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen”. Kehittämällä voidaan tarkoittaa sekä toimintatavan tai -rakenteen kehittämistä. Toimintatavan kehittämällä voidaan viitata vain joko yhden työntekijän työskentelyn korjaamiseen tai koko organisaation yhteisen toimintatavan kehittämistä. Toimintarakenteen kehittämällä taas tarkoitetaan rakenteellisia uudistuksia kuten organisaatioiden yhdistämistä tai uusien luomista. Kirjonen (2006: 117) taas näkee, että ”kehittäminen on tiettyjen toimintaperiaatteiden ja toimintojen tarkoituksellista muuttamista. Kehittämisen kohteina ovat siis yhtäältä ihmiset (osaaminen), toisaalta heidän työtehtävänsä (tehtäväkokonaisuudet) sekä sovellettavat tekniikat ja säännökset”. Työyhteisön kehittämistoiminta voidaan jakaa ongelmia korjaavaan sekä tulevaisuuden haasteisiin vastaavaan toimintaan (Lindström 2002a, 19).

Tarve kehittämiselle voi tulla niin ylimmältä johdolta kuin henkilöstöltä. Kummassakin tapauksessa halu kehittämiseen lähtee liikkeelle tyytymättö-

myydestä senhetkiseen tilanteeseen. Silloin tällöin on myös mahdollista, että aloite tulee työpaikan ulkopuolelta, esimerkiksi yrityksen omistajilta. (Kirjonen 2006, 118-119.)

Kirjallisuudessa esitellään lukemattomia erilaisia keinoja työyhteisöjen kehittämiseen. Kehittämistavan valintaan vaikuttavat niin työpaikan kiinnostus kuin myös organisaation senhetkinen tilanne ja käytettävissä olevat resurssit (Lindström 2002a, 20). Yleensä kehittämistyöhön kuuluvat vaiheet sisältävät alkutilanteen selvittämisen, tavoitteiden asettamisen, kehittämistoimenpiteiden suunnittelun ja menetelmien valinnan sekä toiminnan arvioinnin (Lindström 2002b, 31).

Kehittämistyötä voidaan tehdä erilaisina kehittämishankkeina tai jatkuvana kehittämistyönä. Kehittämishankkeella on selkeä alku ja loppu ja siinä voidaan hyödyntää myös ulkopuolista apua. Toisaalta tällainen hanke voi jäädä irralliseksi muusta työstä ja vastuu siitä voi olla liikaa ulkopuolisella asiantuntijalla, jolloin henkilöstö passivoituu kehittämistyön suhteen. Jatkuvan kehittämisen etuja ovat, että kehittämistyöstä tulee osa toimintaa ja sitä tehdään pitkäjänteisesti. Toisaalta on hankala varmistaa, että kaikki osallistuvat jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi jatkuva kehittäminen vaati paljon voimavaroja ja tällaisen kehittämisen tuloksia on hankala huomata. (Koskensalmi & Lauttio 2002, 88.)

Organisaation koko ja kehitysvaihe vaikuttavat siellä tehtäviin kehitystoimiin. Suuremmilla yrityksillä on enemmän resursseja sekä enemmän kokemusta kehitystoiminnasta. Pienillä yrityksillä taas ei ole taloudellisia tai henkilöstö- ja asiantuntijaresursseja kehitystoimintaan. Yleensä kehittämistoimet ovat johtajan vastuulla ja näin ollen johtajan kiinnostus kehittämistoimiin määrittelee, kuinka niitä hoidetaan. Toisaalta pk-yrityksille tyypillisen matalamman hierarkian ja pienen koon ansiosta kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa nopeammin kuin suuremmissa ja vakaammassa organisaatioissa. (Lindström 2002c, 242, 247-248.)

Kehittämistoimenpiteet eivät aina ole yksinkertaisia. Alasoinin (2011) mukaan yritykset eivät etsi aktiivisesti työelämän laatua ja tuottavuutta edistäviä työelämäinnovaatioita, koska niiltä puuttuu tietoa, osaamista, motivaatiota tai ne kokevat riskien olevan liian suuria. Yritykset eivät siis välttämättä tiedä, millaisilla toimenpiteillä ne voisivat parhaiten edistää toimintaansa. Tai vaikka niillä olisikin riittävästi tietoa, yrityksestä ei löydy tarvittavaa osaamista toimenpiteiden suorittamiseen. Toisaalta on myös mahdollista, että johdolla ei ole motivaatiota toteuttaa muutoksia, koska miltään sidosryhmältä, esimerkiksi asiakailta tai kilpailijoilta, ei tule painetta muutoksen aikaansaamiseksi. Lisäksi työelämän laatua ja tuottavuutta kehittävät toimenpiteet vaativat yritykseltä investointeja mutta ei ole kuitenkaan helppoa nähdä niiden tuottamia hyötyjä, joten yritykset voivat päättää olla tekemättä näitä investointeja.

Kehittämistyötä voi myös hankaloittaa puutteellinen viestintä siitä. Työntekijät eivät sitoudu kehittämiseen, jos sen tavoitteita ei tunneta tai ne vaikuttavat kaukaisilta. (Kirjonen 2007, 126.)

Kehittämistyötä tehdään usein projekteina, joille on tyypillistä odotus selkeiden tulosten näkymisestä lyhyen ajan ja lineaaristen toimenpiteiden jälkeen.

Projektien ajatellaan olevaan suunniteltuja ja hallittuja. Kehittämistyö taas on usein hidasta, tilanne-ehtoista ja ennakoimatonta, jolloin tulokset viivästyvät. (Seppänen-Järvelä 2009). On myös huomattavaa, että organisaatiot eivät pysty vaikuttamaan moniin ympäristössään tapahtuviin muutoksiin, jolloin odotettu lopputulos voi muuttua näiden vuoksi (Kirjonen 2007, 118).

3.2 Kehittämistoimet työhyvinvoinnin parantamiseen

Laine (2013) jakaa työhyvinvoinnin kehittämistoimet kahteen kategoriaan: sopeuttava toimintastrategia ja kehittävä toimintastrategia. Sopeuttava toiminta pyrkii lisäämään työntekijän selviytymiskeinoja, kuten fyysistä kuntoa tai stressinhallintaa, työelämän haasteisiin. Kehittävä toiminta taas pyrkii muuttamaan toimintaa niin, että työntekijään kohdistuisi vähemmän haitallista kuormitusta. Kokonaisvaltainen kehittämisstrategia ottaa huomioon molemmat näkökulmat.

Työhyvinvoinnin kehittämisen voikin nähdä myös kokonaisvaltaisena työelämän laadun kehittämisenä. Näin ajateltuna se käsittää niin työn, työympäristön, työyhteisön toimivuuden ja sosiaalisten suhteiden, johtamisen sekä yksilön oman elämäntavan ja ajattelun kehittämisen. (Laine 2013.) Työhyvinvoinnin kehittämistä ei voi pitää muusta irrallisena kehittämistoimintana. Laine (2013) tuo esille, että työhyvinvointiin vaikuttavat myös monet seikat, joiden ei ajatella suoraan olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja näin ollen työhyvinvointia kehittäessä on tarpeen myös ottaa huomioon sellaiset asiat, joita ei perinteisesti mielletä työhyvinvointiasiaksi. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisprosessit pitää integroida muuhun kehittämistoimintaan.

Ensimmäinen askel työhyvinvoinnin kehittämisessä on Kehusmaan (2011, 123) mukaan kuitenkin asenteiden tarkastaminen. Usein työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen menestykselle ei suostuta näkemään useista todisteista huolimatta. Olosuhteiden muuttaminen voi tuntua myös turhalta, sillä nykyhetken työhyvinvointiin vaikuttavat monet menneet seikat, joihin ei enää voida vaikuttaa. Lisäksi muutosten seuraukset tulevat näkymään yrityksen tuloksessa vasta viiveellä. Kuitenkin muutos asenteissa on tarpeen, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää. (Kehusmaa 2011, 123-126.)

Kehittämistyö aloitetaan määrittelemällä työhyvinvoinnin tilan ja kehitystavoitteet. Tarkoituksenmukaisen mittarin löytäminen on tässä vaiheessa oleellista. Riittävällä tiedolla henkilöstön hyvinvoinnista voidaan suunnitella järjestelmällisesti työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet. (Rauramo 2012, 20.) Työhyvinvointia voidaan mitata useilla eri tavoilla. Tyypillisimpiä ovat sairauspoissaolojen määrät, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Lisäksi henkilöstölle voidaan tehdä kokonaisvaltaisia kyselyitä, joilla voidaan pyrkiä selvittämään työilmapiiriä, työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyystekijöitä, kehittämistarpeita, jaksamista tai johtamista. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233.)

Työhyvinvointia kehitettäessä ei ole kuitenkaan itsestään selvää, mitä pitäisi kehittää. Yksi suuri haaste kehittämisprosessissa on selvittää, mitä asioista

pitää kehittää työhyvinvoinnin parantamiseksi (Laine 2013). Lisäksi kehittämistoimien ei pitäisi tähdätä vain ongelmien poistoon, vaan niillä pitäisi myös pyrkiä luomaan sellaiset olot, joissa on hyvä tehdä työtä (Manka 2012).

Asenteen muutosta tarvitaan myös toimintatapojen muuttamiseksi. Organisaation arvot ja millaista työstä siellä arvostetaan ja millaista esimerkkiä johto näyttää vaikuttaa suuresti sen työntekijöiden hyvinvointiin (Manka 2006, 16-18).

Yksi työkalu työhyvinvoinnin kehittämiseen ovat interventiot. Pagen ja Vella-Brodrickin (2013) tutkimus tuo esille, että interventioilla voidaan saada aikaan positiivisesta vaikutuksesta työhyvinvointiin. Lisäksi heidän tutkimuksensa tuo esille, että yksilö pystyy parantamaan omaa työhyvinvointiaan omien, määrätietoisten ponnistelujensa ansiosta.

Yksi tapa lähestyä työhyvinvoinnin kehittämistä on myös pohtia, mitä voidaan kehittää. Jos mietimme alussa esittämäni kuviota erilaisista hyvinvointivaan työpaikkaan vaikuttavista asioista, on selvää, että organisaatiot eivät pysty vaikuttamaan kaikkiin osa-alueisiin. Organisaatiot voivat vaikuttaa vain huonosti niiden ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin. Lisäksi monet tutkijat (mm. Page & Vella-Brodrick 2013; Manka 2006, 15-17) ovat huomauttaneet, että yksilön omalla asenteella ja toiminnalla on suuri merkitys hänen työhyvinvointiinsa. Toisaalta organisaatioilla on suuri valta vaikuttaa sellaisiin osa-alueisiin kuten työn luonne, osaamisen kehittäminen, johtaminen ja esimerkiksi työterveyden käytännöt.

4 TYÖHYVINVOINTI KASVUYRITYKSISSÄ

4.1 Kasvuyritys

Käytän tässä tutkimuksessa kohdeyrityksestä sanaa kasvuyritys enkä startup. Moilasan (2013, 38) määrittelyn mukaan startup on ”nuori, enintään muutaman vuoden ikäinen innovatiivisiin ideoihin perustuva yritys, joka vasta kehittää ensimmäistä tuotettaan eikä tuota vielä voittoa”. Koska tässä tapauksessa kyseessä on yritys, jolla on jo useita tuotteita ja sen toiminta on muutenkin vakiintunut, startup ei ole enää sopiva nimitys yritykselle.

Kasvuyrityksen määrittelmän Kielitoimiston sanakirjan mukaan se on ”yritys jonka liikevaihto nousee tietyn prosenttien verran kolmen t. useamman peräkkäisen vuoden aikana” (www.kielitoimistosanakirja.fi, viitattu 24.11.2016). Myös startup-yritys tavoittelee kasvua mutta kasvuyrityksen ei tarvitse olla startup, vaan se voi olla mikä tahansa kasvava yritys, jopa kasvava pörssiyritys. Toisaalta näitä kahta termiä voidaan myös käyttää synonyymeina toisilleen. (Moilanen 2013.)

Kohdeyritys voidaan myös määrittellä pieneksi yritykseksi sen henkilöstön ja liikevaihdon sekä taseen perusteella. Pienessä yrityksessä on alle 50 työntekijää ja sen liikevaihto ja tase ovat alle 10 miljoonaa euroa.

	Henkilöstön määrä	Liikevaihto	Tase
Mikroyritys	< 10 henkilöä	≤ 2 M€	≤ 2 M€
Pieni yritys	< 50 henkilöä	≤ 10 M€	≤ 10 M€
Keskisuuri yritys	< 250 henkilöä	≤ 50 M€	≤ 43 M€

TAULUKKO 2 Yritysten määrittely koon mukaan
(http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_fi, viitattu 12.3.2016)

Tutkimusta tehdessä on ollut kuitenkin haastavaa löytää tietoa juuri kasvuyrityksistä. Englanniksi vastaava termi on *high-growth firm*, jonka OECD (2007) määrittelee ”kaikiksi yrityksiksi, joiden keskimääräinen vuosikasvu on enemmän kuin kaksikymmentä prosenttia kolmen vuoden ajanjaksolla ja jolla on kymmenen tai useampi työntekijä tarkastelujakson alkaessa”. Tämäkin määritelmä kattaa siis myös monenlaisia yrityksiä. Mahdollisesti tästä syystä kasvuyrityksistä ei ole itsessään paljoakaan tutkimusta. Näin ollen tämä tutkimus käyttää hyväkseen startup-yrityksistä tehtyjä tutkimuksia, sillä vaikka kohdeyritys ei suoranaisesti enää ole startup, on sen toiminta kuitenkin vielä monin paikoin startup-yritykselle tyypillistä.

Lisäksi tässä tutkimuksessa nojaututaan vahvasti myös pk-yrityksistä tehtyihin tutkimuksiin, sillä useissa tutkimuksissa yrityksiä ei ole määritelty niinkään niiden tilanteen vaan koon mukaan. Pidän näiden tutkimusten käyttämistä perusteltuna, sillä monet nuorten kasvuyritysten työhyvinvointiin liittyvistä haasteista ja eduista voivat johtua yrityksen kehitysvaiheen lisäksi myös sen koosta.

Greiner (1998) on tutkinut yritysten kehitysvaiheita ja luonut viiden eri vaiheen mallin yritysten kehityksestä, erityisesti tuotantoyrityksissä. Nämä vaiheet ovat luovuus, suuntaus, delegointi, koordinointi ja yhteistyö. Jokaiseen vaiheeseen kuuluu sekä kehittymisen (evoluution) ja kuohunnan (revoluution) vaiheet. Puhuttaessa nuorista kasvavista yrityksistä erityisesti kolme ensimmäistä vaihetta ovat kiinnostavia.

Ensimmäiselle vaiheelle on tyypillistä tuotteen ja markkinan luominen. Yrittäjät toimivat johtajina ja viestintä on pienessä yrityksessä informaalia. Toisaalta kasvu tuo mukanaan haasteita tuotannon kasvaessa ja henkilöstömäärän lisääntyessä. Tähän vaiheeseen liittyy kriisi johtajuudesta yrityksen perustajien pyrkiessä ratkaisemaan näitä kasvun mukanaan tuomia organisointiongelmia. (Greiner 1998.)

Toisessa vaiheessa yritys organisoii toimintaansa ja sille luodaan enemmän rakenteita. Yritykseen luodaan myös erilaisia järjestelmiä kirjanpitoon ja varastojen hallintaan sekä avuksi otetaan budjetit ja muut suunnittelutyökalut. Myös hierarkia lisääntyy ja viestintä muuttuu formaalimmaksi. Ylin johto vastaa yrityksen suunnan luomisesta, kun taas keskijohto huolehtii omasta osaluuestaan yrityksessä. Tämä hierarkian ja rakenteiden lisääminen voi kuitenkin tuntua työntekijöistä rajoittavalta tekijältä. Tässä vaiheessa yrityksessä nouseekin autonomian kriisi. Ylin johto ei välttämättä halua luovuttaa valtaansa keskijohdolle, keskijohto ei ole tottunut tekemään päätöksiä ja työntekijät eivät tiedä, tulisiko heidän toimia määräysten vai oman ammattitaitonsa sanelemalla tavalla. (Greiner 1998.)

Kolmannessa delegoinnin vaiheessa yritys on onnistunut hajauttamaan johtoaan ja jakamaan valtaa eri toimipisteille ja osastoille. Bonuksia ja muita kannustumia käytetään johdon ja myös henkilöstön motivointiin. Ylin johto viestii harvemmin henkilöstön kanssa. Alemman tason johtajilla on tässä vaiheessa enemmän valtaa ja he ovat motivoituneita. Johtajat pystyvät luomaan lisää kasvua yritykselle laajentamalla markkinoita, reagoimalla nopeasti asiak-

kaiden tarpeisiin ja kehittämällä uusia tuotteita. Toisaalta alemman tason johtajien lisääntynyt valta luo ristiriitoja ylemmän johdon kanssa ja voi aikaansaada tässä vaiheessa kuohuntaa yrityksen ylimmän johdon pyrkiessä saamaan koko yrityksen takaisin valtaansa. (Greiner 1998.)

4.2 Työhyvinvointi PK-yrityksissä

Vaikka kasvuyritysten työhyvinvointityöstä ei löydykään tutkimusta, on Suomessa tutkittu pienten ja keski suurten yritysten työhyvinvointia jossain määrin. Koska nuoret kasvuyritykset ovat usein myös pk-yrityksiä, nämä tutkimukset voivat kuvata myös kasvuyritysten työhyvinvointikäytänteitä.

Liuhamon (2015) esitutkimus suomalaisten pienyritysten kehittämisestä ja työhyvinvoinnista osoittaa, että suomalaisilla pienyrityksillä on vähän resursseja työhyvinvoinnin kehittämiseen johdonmukaisesti. Yrityksen eivät koe työhyvinvointiin panostuksen kannattavan vaan sijoittavat vähäisiä resurssejaan muihin asioihin. Esimerkiksi Auran ym. (2014 39) tutkimuksen mukaan pienissä yrityksissä työhyvinvointityön tuottavuutta tai hyötyä ei pidetä yhtä suurena kuin suuremmissa yrityksissä. Toisaalta Auran ym. (2014) tutkimuksen mukaan pienyritykset kuitenkin investoivat suuryrityksiä enemmän rahaa työhyvinvoinnin edistämiseen henkilöä kohden.

Pienyrityksen noudattavat kansallisia tai EU:n asettamia sääntöjä liittyen työturvallisuuteen ja -terveyteen suuria yrityksiä vähemmän eivätkä raportoivä näihin liittyvistä seikoista yhtä usein. Taustalla voidaan arvioida olevan asiantuntemuksen tai tiedon puutetta tai puutteita täytäntöönpanossa. Lisäksi pienille yrityksille syntyy velvoitteiden täyttämistä suhteessa korkeammat kustannukset kuin suuremmille yrityksille. (Liuhamo 2015). Myös Auran ym. (2014) tutkimuksen tulokset tukevat tätä väitettä, sillä pienet yritykset huolehtivat kauttaaltaan erilaisista lakisääteisistä työterveyshuollon toiminnoista huomattavasti harvemmin kuin suuremmat yritykset.

Pienet yritykset eivät huolehdi velvoitteistaan yhteistoiminnasta yhtä hyvin kuin suuret yritykset. Toisaalta pienen yrityksen matala hierarkia ja johtamisen vuorovaikutteisuus korvaavat näitä puutteita. (Liuhamo 2015).

Alle 50 hengen suomalaisissa yrityksistä 71 prosentissa vastuu henkilöstön strategisesta hyvinvoinnista on toimitusjohtajalla ja 12 prosentissa henkilöstöjohtajalla. 50-249 hengen yrityksissä vastaavat luvut ovat 42 % ja 40 % sekä suuryrityksissä 16 % ja 71 %. Onkin nähtävä, että vastuu henkilöstön työhyvinvoinnista on pienissä yrityksissä selvästi enemmän toimitusjohtajan vastuulla. Toimitusjohtaja myös vastaa pienissä yrityksissä selkeästi keskikokoisia ja suuria yrityksiä useammin strategisesta hyvinvoinnin toteuttamisesta. Yksi mahdollinen selitys tähän on erillisen henkilöstöjohtajan puute pienemmissä yrityksissä. On myös huomattavaa, että vain 32 prosentissa pienissä yrityksissä lähiesimiehelle oli määritelty rooli työhyvinvoinnin edistämässä, kun taas keski suurissa vastaava luku oli 49 % ja suurissa 77 %. (Aura ym. 2014).

Pienissä yrityksissä on myös suurempia yrityksiä harvemmin työhyvinvoinnin ohjausryhmä, jonka tehtävänä on edistää työhyvinvointia. 29 prosentissa pienistä yrityksistä on tällainen ohjausryhmä, kun taas keskikokoisista 55 prosentissa ja suurista 63 prosentissa löytyy työhyvinvoinnin ohjausryhmä. (Aura ym. 2014).

Mankan ja Bordin (2014) keskipohjanmaalaisten pk-yritysten työelämäosaamista ja kehittämistarpeita kehittävä tutkimus tuo esille, että pienissä yrityksissä tehdään huomattavasti harvemmin työhyvinvointisuunnitelmia tai ilmapiirikartoituksia. Noin puolessa pienistä yrityksistä tehdään työhyvinvointisuunnitelma, kun taas vähintään sadan työntekijän keskikokoisissa yrityksistä 87 prosentissa tehdään työhyvinvointisuunnitelma. (Manka & Bordin 2014.) Auran ym. (2014) tutkimustulokset tukevat näitä tuloksia vaikkakin sen mukaan prosenttiosuudet näissä olisivat huomattavasti pienemmät ja vain 18 prosentissa pienistä ja 36 prosentissa keskikokoisista sekä 56 % suurista yrityksistä tehdään työhyvinvointisuunnitelma. Myös erilaisten mittareiden käytössä on eroja yrityksen koon mukaan. Pienistä 26 prosentissa, keskikokoisista 64 ja suurista 89 prosentissa käytetään jonkinlaisia työhyvinvoinnin mittareita. (Aura ym. 2014.)

Myöskään strategisen hyvinvoinnin sisältöjä ei oltu määritelty pienissä yrityksissä yhtä usein kuin suuremmissa yrityksissä. Prosenttiluvut pienille, keskikokoisille ja suurille yrityksille olivat 41 %, 61 % ja 77 %. Myös hyvinvoinnin kirjallisesti asetetut tavoitteet kirjataan pienissä yrityksissä harvemmin kuin suuremmissa prosenttiosuuksien ollessa näissä 21 %, 45 % ja 65 %. (Aura ym. 2014.)

Mankan ja Bordin (2014) tutkimuksen mukaan keskikokoiset yrityksen panostavat henkilöstön kehittämiseen pienyrityksiä enemmän. Tätä vahvistaa Auran ym. (2014) tulokset, joiden mukaan pienet yrityksen investoivat enemmän varoja henkilöstönsä kouluttamiseen kuin keskisuuret ja suuret yritykset, vaikka ne muutoin investoivatkin vähemmän työhyvinvoinnin edistämiseen henkilöä kohden.

Kalabova ja McKie (2013) ovat tutkineet johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnista sekä henkilöstövoimavaroista. Johtajien mukaan pienessä yrityksessä työhyvinvoinnissa esiintyvät haasteet liittyvät usein korkeaan stressitasoon, joka voi johtua suuresta työmäärästä ja/tai kiireisistä aikatauluista sekä läheisistä suhteista asiakkaisiin. Pienessä yrityksessä myös mahdollisuudet uralla etenemiseen ovat vähäiset. Tasapainoilu työn ja muun elämän välillä on ajoittain haastavaa pk-yrityksissä.

Toisaalta Kalabovan ja McKien (2013) tutkimuksessa haastateltujen johtajien mukaan työskentely pienessä yrityksessä tarjoaa monimuotoisia tehtäviä sekä mahdollisuuden työntekijälle kehittää omaa osaamistaan ja taitojaan. Lisäksi työntekijät pystyvät kommunikoimaan sujuvasti keskenään ja näin ollen tiedon siirtyminen työntekijältä toiselle on jouhevaa. Työyhteisön ilmapiiri, työn luonne sekä mahdollisuus päättää, kuinka hoitaa omat työtehtävänsä, edistävät työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi haastatelleessaan suomalaisia johtajia Kalabova ja McKie (2013) huomasi, että yrityksissä pyritään kom-

pensoimaan suurempiin yrityksiin verrattuna pienempää palkkaa tarjoamalla mahdollisuuksia kehittymiseen.

Vaikka työhyvinvointikäytännöissä on suuria eroja yrityksen koon mukaan, on viitteitä, että yrityksen koolla itsellään ei ole suoranaisesti suurta merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille. Lindströmin mukaan (2002c, 247-248) pienemmät yritykset käyttävät vähemmän resursseja työhyvinvointiin eikä niiden työhyvinvointityö ole yhtä suunnitelmallista kuin suurempien yritysten. Toisaalta esimerkiksi pienemmän työyhteisön ilmapiiri, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä enemmän sekä suurempi viestintä voivat tasapainottaa näitä tekijöitä.

4.3 Kasvuyritysten HR-käytännöt

Startup-yritykset eivät toimi yhtä suunnitelmallisesti tai järjestäytyneesti kuin suuremmat, pidempään toiminnassa olleet yritykset (De Winne & Sels, 2010). Pienissä yrityksissä ei usein ole henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa, vaan yleisjohtajat huolehtivat henkilöstöjohtamiseen liittyvistä toimista (Cardon & Stevens 2004, Finegold & Frenkel 2006, Sujlana ym. 2013). Syynä tähän on useimmiten resurssien vähyys ja niistä johtuva haluttomuus palkata yhtä johtajaa lisää (Finegold & Frenkel 2006). Lisäksi yrityksen perustajat eivät välttämättä pidä henkilöstöhallintoa tärkeänä tekijänä yrityksen kehitykselle (Finegold & Frenkel 2006, Sujlana ym. 2013).

On kuitenkin huomattava, että nuoret ja kasvavat yritykset eivät ole yhtenäinen joukko, mitä tulee organisaatioiden rakentamiseen ja henkilöstöjohtamiseen (Baron & Hannan 2002). Baron ja Hannan ovat tutkineet 200 kalifornialaisen startup-yrityksen henkilöstökäytäntöjä ja huomanneet, että yritysten tavat toimia suhteessa henkilöstöönsä vaihtelevat suuresti. Näiden yritysten toimitusjohtajien tärkeimpiä tekijöitä työn ja henkilöstön organisoimisen suhteen ovat valinta, sitouttaminen sekä kontrolli ja koordinointi. Kuitenkin se, miten näitä asioita toteutettiin kussakin yrityksessä, vaihteli suuresti. Tämä vaihtelu on osittain alakohtaista mutta myös eri aloilla yritykset käyttivät erilaisia HR-malleja.

Useat tutkimukset kuitenkin argumentoivat, että henkilöstötoimintojen toimivuus on erityisen tärkeää startup-yrityksille (Mayson & Barret 2006, Finegold & Frenkel 2006) ja että pitkällä tähtäimellä henkilöstöalan ammattilaisen palkkaaminen voi olla tuottava päätös yritykselle (Finegold & Frenkel 2006). Erityisen tärkeää hyvä henkilöstöhallinto on yrityksille, jotka tarvitsevat osaaavaa henkilöstöä. Henkilöstöjohtaja tai HR-spesialisti voi auttaa kasvavaa yritystä rekrytoinneissa, suoritusten johtamisessa sekä henkilöstön ja organisaation osaamisen kehittämässä (Finegold & Frenkel 2006). Lisäksi henkilöstöhallinnon asiantuntija voi auttaa vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta sekä lisäämään henkilöstön työtyytyväisyyttä (Sujlana ym. 2013). Sujlana ym. (2013) korostavatkin henkilöjohtamisen tärkeyttä henkilöstön pysyvyyden takaajana,

sillä tärkeiden työntekijöiden menettäminen voi olla todella suuri menetys startup-yritykselle.

Näiden tutkimusten perusteella voinkin arvioida, että henkilöstöhallinnolla on suuri vaikutus kasvavien yritysten menestykselle, vaikka ei voidakaan yleistää, mikä tapa on suurelle joukolle erilaisia startup-yrityksiä se paras tapa toimia henkilöstönsä suhteen.

4.4 Päätelmiä kasvuyrityksen työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista

Suoranaisesti kasvuyritysten työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen puutteen vuoksi, olen koonnut alle edellisten lukujen pohjalta tiivistelmän kasvuyrityksen työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavista seikoista.

Alla on koottu edellisistä kappaleista työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita on tutkittu pienen tai kasvavan yrityksen näkökulmasta. Nämä seikat eivät kuitenkaan anna kokonaisvaltaista kuvaa kasvuyritysten työhyvinvoinnista, sillä tutkimukset ovat selkeästi painottuneet tekijöihin, joista voidaan mitata tehdäänkö jotakin tai kuinka paljon rahaa tai aikaa johonkin tekijään käytetään.

	Negatiiviset tekijät	Positiiviset tekijät
Lakisääteisistä työterveys- ja turvallisuusseikoista huolehtiminen	- Vähäisemmät tiedot ja resurssit lakisääteisistä seikoista huolehtimiseen (Liuhamo 2015).	
Työhyvinvoinnin johtaminen ja organisointi	- Henkilöstöasioista vastaa usein toimitusjohtaja muiden tehtäviensä ohella (Aura ym. 2014). - Ei työhyvinvointisuunnitelmaa (Manka & Bordi 2014).	
Johtaminen ja esimiestyö	- Työhyvinvointityö ei kuulu esimiesten tehtäviin (Aura ym. 2014).	- Matala hierarkia mahdollistaa suoran viestinnän (Liuhamo 2015).
Henkilöstöjohtaminen	- Ei henkilöstöjohtajaa tai henkilöstöhallinnon asiantuntijaa (Finegold & Frenkel 2006, Sujlana ym. 2013).	- Henkilöstöjohtamisella voi olla merkittävä positiivnen vaikutus yrityksen henkilöstön tyytyväisyydelle (Sujlana ym. 2013).
Resurssit	- Vähemmän resursseja työhyvinvointityöhön kuin suuremmissa yrityksissä	- Koulutukseen käytetään suhteessa enemmän resursseja (Manka & Bordi

	(Liuhamo 2015).	2014).
Työyhteisö		- Pienempi työyhteisö mahdollistaa läheisemmät suhteen työtovereiden kanssa (Kalabova & McKie 2013).
Työ	- Stressaavuus (Kalabova & McKie 2013). - Ongelmat työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (Kalabova & McKie 2013).	- Usein enemmän mahdollisuuksia päättää työtävien suorittamisesta (Kalabova & McKie 2013).
Kehittymismahdollisuudet	- Etenemismahdollisuuksien vähäisyys (Kalabova & McKie 2013).	- Mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen (Kalabova & McKie 2013, Manca & Bordi 2014).

TAULUKKO 3 Koonti kasvuyritysten työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Verrattaessa taulukossa esitettyjä tässä tutkimuksessa käytettyyn malliin hyvinvoivasta työpaikasta, voidaan nähdä joitakin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yleisen työhyvinvointitutkimuksen sekä kasvuyrityksen näkökulman välillä.

Yllä esitetyt tutkimukset eivät ole keskittyneet tarkastelemaan yksilöiden työhyvinvointia, vaan tarkasteluna on ollut enemmänkin organisaatioiden rakenteet sekä kokonaiset työyhteisöt. Työyhteisöstä puhuttaessa, esille nousee pienemmän työyhteisön edut työhyvinvoinnille (Kalabova & McKie 2013). Lisäksi voidaan olettaa, että myös matalalla hierarkialla on etunsa työyhteisön ilmapiirille (Liuhamo 2015).

Johtamisen näkökulmasta merkille pantavaa on resurssien puute työhyvinvoinnin johtamiseen. Pienemmissä yrityksissä henkilöstöjohtamisesta huolehtii usein toimitusjohtaja muiden tehtäviensä ohessa eikä esimiehillekään ole määrätty vastuita työhyvinvoinnista huolehtimiseen (Aura ym. 2014). Toisaalta muun muassa Finegold ja Frenkel (2006) ovat argumentoineet henkilöstöjohtamisen tärkeyden puolesta erityisesti startup-yrityksissä.

Itse työtä tarkasteltaessa esille tulevat toisaalta työn stressaavuus ja ongelmat työn ja muun elämän tasapainottelussa ja toisaalta taas työhön liittyvä autonomia (Kalabova & McKie 2013). Nämä liittyvät selkeästi hallinnan teemaan mutta epäselvää on, onko kasvuyrityksissä joitain selkeitä eroja vakiintuneempiin yrityksiin verrattaessa esimerkiksi puhuttaessa työn hallinnasta ja vaatimuksista (vrt. Karasek 1979) vai ovatko erot enemmän yritys- ja toimialakohtaisia.

Osaamisen näkökulmasta kasvuyrityksissä työskentelyllä on sekä positiivisia ja negatiivisia tekijöitä. Kalabova ja McKie (2013) tuovat esille sekä mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen mutta toisaalta huonot mahdollisuudet edetä uralla.

Pienemmissä organisaatioissa on käytössä vähemmän resursseja työhyvinvointityöhön ja toisaalta niissä myös huolehditaan huonommin organisaation ulkopuolelta tulevista vaatimuksista, kuten lakisääteisistä työhyvinvointiin liittyvistä tehtävistä (Liuhamo 2015). Kasvuyritysten työhyvinvoinnin kannalta onkin mielenkiintoista tarkastella sekä organisaatiota ja sen rakenteita että myös organisaation ulkopuolisia tekijöitä ja yrityksen kykyä vastata niihin.

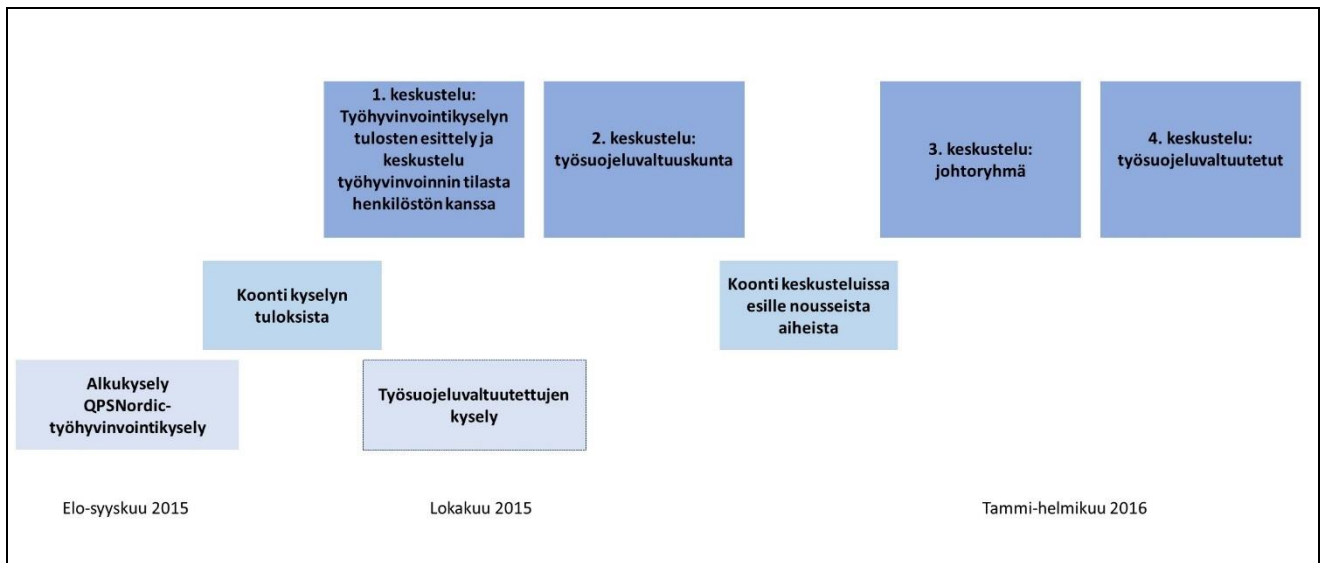
5 TUTKIMUKSEN KULKU

Pyrin tässä kappaleessa selvittämään tämän tutkimusprosessin kulkua. Itse hahmotan tässä prosessissa olleen kaksi tasoa, jotka kulkevat rinnakkain ja lomittain koko tämän matkan ajan. Ensimmäinen on käytännön taso: miten keräsin aineistoa, keitä haastattelin ja miten analysoin aineistoani. Tämän lisäksi ja taustalla on oppimisen ja ymmärtämisen taso: lisääntynyt ymmärrys tieteenfilosofisista kysymyksistä, jotka vaikuttivat käytännön valintoihini, sekä työhyvinvoinnin ilmiön parempi hahmottaminen ja tämän vaikutus analyysin tekoon.

Aloittaessani tutkimuksen kirjoittamisen työskentelin kohdeyrityksessä. Tavoitteenani oli alun perin tehdä kehittävästä tutkimuksesta, jossa itse toimisin kehittäjänä ainakin jossain määrin. Määräaikainen työsuhteeni kuitenkin päättyi kesken tutkimusprosessin, joten tutkimukseni painopiste siirtyi kehittämistyöstä yrityksessä tapahtuvan kehityksen tarkkailuun.

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle alkutilanteen kartoituksella työhyvinvointikyselyllä. Tämän pohjalta esittelin koko työyhteisölle kartoituksen tuloksia. Tilaisuudessa, jossa esittelin tuloksia työntekijät ja ne johtohenkilöt, jotka olivat paikalla, pääsivät keskustelemaan seikoista, joita heidän mielestään pitäisi kehittää työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi olin mukana myös työsuojeluvaltuuskunnan tapaamisessa, jossa pohdittiin samoja asioita. Noin kolme kuukautta näiden tilaisuuksien jälkeen palasin yritykseen keskustelemaan tapahtuneista muutoksista sekä johtoryhmän että työsuojeluvaltuutettujen kanssa.

Nämä neljä keskustelutilaisuutta ovat tärkeimmät aineistoni. Lisäksi käytän kirjallisia vastauksia kyselyni avoimiin kysymyksiin sekä työsuojeluvaltuutettujen kyselyyn. Lisäksi olen käyttänyt jossain määrin muita aineistoja sekä myös työskennellessäni havainnoinut toimintaa.



KUVIO 4 Tutkimusaineiston hankinta

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Eri tieteenaloilla ja eri tutkijoillakin on erilaisia taustaoletuksia tieteenfilosofiaan liittyen. Näiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä ne määrittävät tutkimuksen tavoitteita, toteutusta ja tuloksia. Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena.

Ontologialla tarkoitetaan näkemystä, millainen todellisuuden olemus on ja mitä siitä voidaan tietää. Ihmistieteisiin liittyvät ontologian tasot on jaoteltu realistiseen, strukturalistiseen, sosiaalisen konstruktionistiseen ja poststrukturalistiseen maailmankuvaan. (Puusa & Juuti 2011.) Oma maailmankuvani ja tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta pohjautuvat sosiaaliseen konstruktionismiin. Näen siis todellisuuden rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Epistemologiset kysymykset tutkivat tiedon käsitettä, tiedon lajeja sekä alkuperää. Lisäksi se käsittelee mahdollisuuksia tiedon saavuttamiseen sekä saavutetun tiedon luotettavuuden ja varmuuden arviointia. (Puusa & Juuti 2011.) Koska tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää ihmisten käsityksiä työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä, tietokäsitykseni perustuu fenomenologiaan ja hermeneutiikkaan.

Yksi tämän tutkimuksen pyrkimyksistä on ilmiön ymmärtäminen. Se pyrkii tarkastelemaan, millaista työhyvinvointi on kasvuyrityksessä ja kuinka sitä kehitetään. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen voi liittää sekä tieteenfilosofian fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen että tutkimusta ja kehittämistoimintaa yhdistävään tutkimukseen.

Hermeneutiikalla viitataan teoriaan ymmärtämisestä ja tulkinnasta ja hermeneuttinen tutkimus keskittyy ihmisten väliseen kommunikaation (Laine

2001, 29). Fenomenologisen tutkimuksen kohteena taas ovat inhimilliset kokemukset ja niihin liittyvät merkitykset (Tuomi & Sarajärvi 2002, 34). Fenomenologia tutkiikin yksilön suhdetta omaan todellisuuteensa, siihen maailmaan, jossa tämä elää. Sen lähtökohtana on, että kaikki merkitsee meille jotain mutta nuo merkitykset ovat jokaiselle yksilöllisiä. (Laine 2010, 26-27.)

Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella pyritään tuomaan tietoisuuteen sellaiset seikat, joita ei vielä ole tiedostettu tai niitä ei osata tiedostaa niiden arkipäiväisyyden tai itsestäänselvyyden vuoksi. Tutkijan tehtävänä on tulkita näitä seikkoja. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 35.)

Työhyvinvointikirjallisuudessa (esim. Manka 2006, 15-17) tuodaan hyvin usein esille työhyvinvointikokemuksen yksilöllisyyttä. Yksilöt antavat erilaisia merkityksiä samoillekin kokemuksille. Lisäksi voidaan ajatella, että tämä tulkinta vaikuttaa jokaiseen yksilöön eri tavalla. Tässä tutkielmassa onkin haasteena pyrkiä tulkitsemaan, millaisia merkityksiä yrityksen työntekijät antavat heidän työhyvinvointiinsa vaikuttaville tekijöille sekä toisaalta heidän omalla kokemuksellaan työhyvinvoinnista.

Lisäksi pyrin tällä tutkimuksella saamaan aikaan muutosta kohdeyrityksessä. Näin ollen tähän tutkimukseen liittyy vahvasti konstruktivistinen lähestymistapa. Tämän lähestymistavan tavoitteena on tiedon lisääminen niin, että sitä voidaan käyttää konkreettisten ongelmien ratkaisuun (Hyötyläinen 2007).

Tätä tutkimuksen kaksoisluonnetta voidaan käsitellä pohtimalla sen erilaisia tiedonintressejä. Habermas (1972) on nimennyt kolme tiedonintressiä: tekninen, praktinen ja emansipatorinen. Teknisellä tiedonintressillä viitataan ihmisen haluun hallita työn avulla luontoa. Esimerkiksi luonnontieteet tutkivat luonnontapahtumien syy-seuraus-suhteita, jotta niihin voidaan vaikuttaa ihmisen hyväksi. Praktinen tiedonintressi liittyy haluun ymmärtää ihmistä, yhteiskuntaa ja historiaa. Hermeneutiikkaa antaa käsitteellisiä välineitä ymmärtää ihmisen toiminnan perusluonnetta, joka poikkeaa mekanistisista luonnontapahtumista. Emansipatorisen intressin mukaan tietoa on käytettävä epäoikeudenmukaisesta ja epärationaalisesta vallankäytöstä vapautumiseen. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006, 45-46.)

Erityisesti toimintatutkimuksessa on pohdittu tiedonintressiteoriaa kysyttäessä toiminnan kehittämisen tavoitetta. Tekninen intressi liittyy toiminnan tehokkuuden kehittämiseen. Praktista tiedonintressiä taas tarvitaan sosiaalisen toiminnan tulkitsemiseen. Jotta toimintaa voidaan kehittää se edellyttää asioihin vaikuttamista. Näin ollen kehittävä tutkimus palvelee myös emansipatorista tiedonintressiä. (Heikkinen ym. 2006, 45-46.)

Myös tämä tutkimus liittyy selkeästi kaikkiin näihin tiedonintresseihin. Sillä on selkeästi tekninen intressi, sillä tutkimuksen avulla pyritään kehittämään työhyvinvointia. Hankin tietoa tästä kehityksestä tulkitsemalla niitä merkityksiä, joita yrityksen työntekijät ja johto antavat kokemuksilleen työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä ja niihin liittyvistä muutoksista. Tähän prosessiin liittyy myös selkeä pyrkimys tuoda esille epäkohtia ja muuttaa toimintaa. Kuitenkin painopiste on työhyvinvoinnin ilmiön ymmärtämisessä ja näin ollen praktisessa tiedonintressissä.

Tätä tutkimusta voidaan pitää myös tapaustutkimuksena, sillä se keskittyy yksittäisen organisaation toimintaan. Tapaustutkimukselle on tyypillistä tuottaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta, tilanteesta tai joukosta tapauksia. Sen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö, jota tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Lisäksi ilmiön kuvailua varten ainestoa pyritään keräämään monin tavoin, esimerkiksi haastatteluin, havainnoimalla tai tutkimalla dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2003, 123.)

5.2 Kehittävä tutkimus

Tiesin haluavani tehdä kehittävää tutkimusta ennen kuin olin edes tutustunut sen käsitteeseen. Alusta lähtien minua ajoi tutkimusprosessissani palo tehdä käytännönläheistä tutkimusta, josta olisi kohdeyritykselle hyötyä.

Ensimmäinen ajatukseni oli lähestyä tutkimusprojektiani toimintatutkimuksen näkökulmasta. Tutkimustani ei voi kuitenkaan pitää puhtaasti toimintatutkimuksena, sillä työsuhteeni kohdeyrityksessä loppui kesken tutkimusprosessin. Tämä toi monia muita muutoksia elämäni, jolloin prosessi jäi tietyllä tavalla kesken eikä se täytä kaikin puolin kirjallisuudessa esiintyviä näkemyksiä toimintatutkimuksesta. Erityisesti kenttäosuudella tapahtuva jatkuva tilanteen reflektointi ja näiden pohjalta tehtävät uudet kehittämissuunnitelmat, mikä Huovisen ja Rovion (2006) on erittäin tärkeä osa toimintatutkimusta, jäi osittain puolitiehen.

Lähtökohtani tämän tutkimuksen tekoon oli kuitenkin toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen pioneerina pidetään saksalais-amerikkalaista sosiaalipsykologia Kurt Lewinia (1890-1947). Lewinin näkemykset teorian ja käytännön sekä tutkimuksen ja toiminnan yhteydestä loivat pohjan toimintatutkimukselle. (Heikkinen 2006, 26.)

Toimintatutkimusta voidaan määritellä tutkimus- ja kehittämisprojektiksi, jossa tuotetaan tietoa, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää. Tämä tutkimus kohdistuu ihmisiin ja heidän sosiaaliseen vuorovaikutukseensa. Toimintatutkimukselle on myös tyypillistä, että rajatun ajan aikana suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2006, 16-17.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että se perustuu interventioon ja sen lähtökohdat ovat käytännönläheiset. Lisäksi sitä voidaan kuvailla osallistavaksi, reflektiiviseksi ja sosiaaliseksi prosessiksi. Sen pyrkimyksenä on ”tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa” sekä ”muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia” (Heikkinen 2006, 27).

Tutkimukseni täyttää tämän ajatuksen tutkimustiedon hyödyntämisestä muutoksen aikaansaamiseksi ja toisaalta aikaansaadun muutoksen tutkimisesta. Kuitenkin koska siitä jäävät puuttumaan uuden tiedon jatkuva soveltaminen ja konkreettiset tutkijan aikaansaamat muutokset, koen tutkimukseni nimitykseksi sopivan paremmin kehittävän tutkimuksen.

Kehittävää tutkimusta tehdään monella tavalla ja toiminnalle, joka yhdistää kehittämistä ja tutkimusta on myös monia erilaisia nimityksiä painotuksien

mukaan. Esimerkiksi Ramstad ja Alasoini (2007) käyttävät nimitystä työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen kuvaamaan prosessia, jossa yhdistetään tutkimus ja kehitystyö. Tutkimuksellinen ote kehittämistoiminnassa voi saada aikaan uutta tietoa, jota voidaan käyttää kehittämistoiminnan tukena.

Ramstad ja Alasoini (2007) vertaavatkin tutkimusavusteista kehittämistä perinteiseen toteavaan tutkimukseen sekä konsultointiin. Toteavan tutkimuksen kanssa työelämän tutkimusavusteisella kehittämisellä on yhteistä, että molemmat perustuvat aiempaan tutkimustietoon sekä niiden tavoitteena on tuottaa uutta tutkimustietoa. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen kuuluu kuitenkin kehittämisinterventio, jolla pyritään saamaan muutosta aikaan. Lisäksi se, kuten konsultointikin, pyrkii tuottamaan asiakkaille tietoa, jota he voivat hyödyntää.

Lisäksi voidaan pohtia mikä on kehittämisen ja mikä on tutkimisen osuus projektissa. Toikko ja Rantanen (2009) käyttävät eri painotuksista nimiä kehittävä tutkimus ja tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tutkimuksellisessa kehittämisestä toiminnassa pääpaino on kehittämisessä mutta siinä käytetään apuna tarvittaessa tutkimuksen logiikkaa ja metodeja.

Kehittävä tutkimus taas painottaa prosessin tutkimuspuolta. Sen lähtökohtana ovat tutkimukselliset kysymykset ja metodologiset tarkastelut ja konkreettista kehittämistoimintaa tehdään niiden pohjalta. Tietoa siis tuotetaan kehittämisprosessin yhteydessä mutta tiedeyhteisön intressien mukaisesti.

Suunniteltua vähäisempi mahdollisuus toteuttaa kehittämistoimenpiteitä sekä mielikuva, joka minulla on siitä, millainen pro gradu -tutkielman tulisi olla, ohjasi minua viemään tätä prosessia tutkimuksellisempaan suuntaan. Näin ollen kutsun tätä tutkimusta kehittäväksi tutkimukseksi.

Suurena haasteena tässä tutkielmassa on ollut kohdallani roolieni moninaisuus. Projektin alussa toimin yrityksen työntekijänä sekä pyrin ottamaan sekä kehittäjän että tutkijan rooleja. Kehittäjänä nojasin toimintatutkimukselle tyypilliseen näkemykseen, että toisin kuin perinteisessä tutkimustoiminnassa, jossa tutkijalta odotetaan ulkopuolisuutta ja objektiivisuutta, toimintatutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan ja jopa luo sitä tekemällään interventiolla (Heikkinen 2006, 28).

Työsuhteeni loputtua myös mahdollisuudet toimia kehittäjänä heikkenivät, joten siirryin selkeästi vain tarkkailemaan ja tutkimaan tilannetta. Toisaalta kuitenkin tiedän yrityksestä ja sen työntekijöistä paljon enemmän kuin ulkopuolelta tuleva tutkija tietäisi. Näin ollen tulkintaani henkilöstön kommentteista värittävät aikaisemmat keskusteluni heidän kanssaan ja omat kokemukseni vastaavista asioista. Toisaalta tuntemukseni yrityksestä ja sen henkilöstöstä voi auttaa minua tulkitsemaan heidän sanomisiaan tarkemmin yhteisten kokemusten ansiosta. Vaikka kehittämisvaiheessa olin mukana aktiivisena toimijana, aineistoa analysoidessani pyrin parhaan kykyni mukaan pitäytymään mahdollisimman neutraaleissa tulkinnoissa.

5.3 Aineisto

Tätä tutkimusta varten keräsin aineistoa pääasiallisesti kolmella tavalla: kyselyllä, havainnoimalla sekä eräänlaisilla ryhmähaastatteluilla. Näistä ryhmähaastattelut ja nauhoitetut havainnointitilanteet ovat tämän tutkimuksen ensisijaista aineistoa. Lisäksi käytössäni on myös muuta aineistoa, jonka tuottamiseen en ole itse osallistunut.

5.3.1 QPSNordic-kysely

Kyselylomakkeen avulla tarkoitukseni oli kerätä tietoa koko työyhteisön hyvinvoinnista ja nostaa esille työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista tässä yhteisössä. Lomakkeena käytin QPSNordic-kyselyä, joka mittaa työympäristön psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä (Elo, Dallner, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogstad ja Ørhede 2001).

Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely, QPSNordic, on pohjoismaisen tutkijaryhmän kehittämä yleinen kyselymenetelmä, jonka tarkoituksena on mitata tärkeimpiä työhön vaikuttavia psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä. Kysely kehitettiin Pohjoismaiden ministerineuvoston vuonna 1994 tekemästä aloitteesta. (Elo ym. 2001).

Monivalintakysymyksistä koostuvaa kyselyä on tarkoitettu käytettäväksi

1. organisaatioiden kehittämishankkeissa,
2. selvitetessä työoloissa tapahtuvia muutoksia ja
3. työn ja terveyden välistä suhdetta koskevissa tutkimuksissa (Elo ym. 2001, 7).

Työhyvinvointikyselyä valitessani tarkoitukseni oli tutkia erityisesti työhyvinvoinnin kehittämistä. Näin ollen erityisesti nämä kaksi ensimmäistä käyttötarkoitusta kyselylle ohjasivat valitsemaan sen. Kyselyä rakennettaessa siitä onkin pyritty rakentamaan työkalu työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden osallistavaan kehittämiseen (Elo ym. 2001). Lisäksi mahdollisuus käyttää vertailuaineistoa tuomaan esille viitteitä kohdeyrityksen erityispiirteistä sai minut valitsemaan tämän kyselyn.

Kyselyn kysymykset käsittelevät seuraavia työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä: työn vaatimukset, vaikutusmahdollisuudet työssä, rooliodotukset, ennustettavuus, sosiaalinen vuorovaikutus, johtaminen, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri, työryhmän työskentely, organisaatioon sitoutuminen, työn hallinta, haasteiden etsiminen, työmotiivit, työkeskeisyys ja työn ja yksityiselämän vuorovaikutus. Alla olevassa taulukossa nämä käsitteet on luokiteltu niiden käsitteellisen tason mukaan. (Elo ym., 2001).

Työtehtävätaso	Sosiaalinen ja organisaatiotas- so	Yksilötaso
<ul style="list-style-type: none"> • Työn vaatimukset • Vaikutusmahdollisuudet työssä • Rooliodotukset • Ennustettavuus työssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaalinen vuorovai- kutetus • Johtaminen • Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri • Työryhmän työskente- ly 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatioon si- toutuminen • Työn hallinta • Haasteiden etsi- minen • Ennustettavuus, yksilöllinen • Työmotiivit • Työkeskeisyys • Työn ja yksityis- elämän vuoro- vaikutus

TAULUKKO 4 QPSNordic-kyselyn sisältöalueet ryhmiteltynä niiden käsitteellisen tason mukaan (Elo ym. 2001, 12)

Jaoin kyselyn kaikille yrityksen työntekijöille. Viestin kyselystä niin sisäisissä viestintäkanavissa kuin sähköpostillakin. Kyselyyn vastasi 24 työntekijää.

5.3.2 Keskustelutilaisuudet ja ryhmähaastattelut

Kyselyn ja muiden aineistojen (ks. alla) pohjalta järjestin ja osallistuin erilaisiin keskustelutilaisuuksiin. Näistä kolme järjestettiin minun aloitteestani ja yksi työsuojeluvaltuutettujen aloitteesta. Näitä tilaisuuksia voi toisaalta pitää luonteeltaan eräänlaisina ryhmähaastatteluina ja toisaalta myös erilaisten tilanteiden havainnointina. Kaikki nämä tilaisuudet järjestettiin kohdeyrityksen tiloissa ja normaalien työaikojen puitteissa.

Tilaisuus	Aika	Läsnä	Aihe	Pääasiallinen roolini
1	Lokakuu 2015	Lähes koko henkilöstö, 26 henkilöä	Työhyvinvointitutkimuksen esittely	Tutkija, keskustelun moderoinija
2	Lokakuu 2015	Työsuojelutoimikunta	Työsuojelutoimikunnan kysely	Havainnoija
3	Tammikuu 2016	Johtoryhmä	Muutokset esille nousseissa seikoissa	Haastattelija
4	Helmikuu 2016	Työsuojeluvaltuutetut	Muutokset esille nousseissa seikoissa	Haastattelija

TAULUKKO 5 Keskustelutilaisuuksien ajankohdat, osanottajat ja aiheet

Keskustelutilaisuuksien tarkoituksena oli selvittää työyhteisön sisällä, kuinka työhyvinvointia heikentävistä seikoista voidaan päästä eroon tai vähen-

tää niitä sekä toisaalta pohtia, kuinka työhyvinvointia edistäviä seikkoja voidaan vahvistaa. Pääpaino näissä keskustelutilaisuuksissa oli negatiivisten asioiden käsittelyllä. Pysin tuomaan keskusteluun myös esille tulleita työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä ja näitäkin käsiteltiin jossain määrin mutta arvioni on, että osallistujat halusivat käyttää tilaisuuden hyväksi erityisesti korjattavien asioiden käsittelyyn. Tuloksissa korostuu tämän vuoksi työhyvinvointia heikentävien seikkojen käsittely.

Selvittääkseni tilannetta ja muutosta työhyvinvoinnin suhteen yrityksessä järjestin tai osallistuin neljään keskustelutilaisuuteen. Ensimmäisessä olivat läsnä lähes koko henkilöstö, toisessa työsuojeluvaltuuskunta, kolmannessa johtoryhmän jäseniä ja neljännessä työsuojeluvaltuutetut. Varsinkin kahta viimeistä keskustelua voi pitää myös ryhmähaastatteluna, sillä olin valmistellut listan kysymyksiä keskustelun pohjaksi.

Ryhmähaastatteluja voidaan käyttää, kun halutaan selvittää monia mielipiteitä samanaikaisesti tai tutkia ryhmän yhteistä kantaa johonkin kysymykseen. Ryhmähaastattelulle on tyypillistä, että osanottajat voivat kommentoida aihetta spontaanisti ja se muistuttaa keskustelua. Haastattelijan tehtävänä on ohjata keskustelua niin, että se pysyy valituissa aiheissa ja mahdollistaa kaikkien osallistuminen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.)

Ryhmäkeskustelun haasteena voi pitää osanottajien erilaista osallistumisen määrää. Ryhmädynamiikka ja erilaiset valtahierarkiat voivat vaikuttaa osallistujien haluun osallistua keskusteluun ja siihen, miten he haluavat kommentoida aihetta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.)

Osallistujat keskusteluihin valikoituivat pääasiallisesti yrityksen rakenteiden mukaan. Ensimmäisessä tilaisuudessa läsnä olivat työyhteisöstä kaikki, jotka ehtivät osallistumaan. Toisen keskustelutilaisuuden osanottajiin en vaikuttanut itse ollenkaan, vaan läsnä olivat työsuojeluvaltuuskuntaan kuuluvat henkilöt, eli työsuojeluvaltuutetut sekä toimitusjohtaja. Tämä keskustelu ohjasi minua kuitenkin jatkamaan keskustelua työsuojeluvaltuutettujen kanssa neljännessä keskustelutilaisuudessa. Lisäksi yrityksen johdon kanssa käydyn kolmannen keskustelun jälkeen tunsin tarvetta kuulla myös työntekijöiden näkemysten tapahtuneista muutoksista.

Eri kokoonpanot vaikuttivat selkeästi keskustelujen kulkuun. Ensimmäisessä tilaisuudessa oli läsnä 26 henkilöstön jäsentä, joten kaikki eivät varmasti-kaan saaneet aina halutessaan puheenvuoroa tai halunneet puhua kaikkien läsnäollessa. Lisäksi esimerkiksi työsuojeluvaltuutetut puhuivat jonkin verran vapaammin neljännessä tilaisuudessa, jossa läsnä ei ollut yrityksen toimitusjohtaja, kuten toisessa keskustelutilaisuudessa.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 93-95) ovat keskustelleet erilaisesta rooleista, joita liittyy haastatteluihin. Haastattelutilanteet tapahtuivat yrityksen toimitiloissa, joten haastateltavat pystyivät mitä luultavammin osallistumaan keskusteluun heidän työroolinsa näkökulmasta. Toisaalta erityisesti työsuojeluvaltuutetut toivat esille näkökulmiaan sekä työntekijän että työsuojeluvaltuutetun näkökulmasta. Itselläni roolit vaihtelivat eri tilanteissa ja ne olivat usein myös pääl-

lekkäisiä. Toimin sekä tutkijana, työntekijänä että työhyvinvoinnin edistäjänä näissä keskustelutilaisuuksissa.

Ensimmäiseen keskustelutilaisuuteen osallistui 24 työntekijää, joihin luokitui kolme johtoryhmän jäsentä. Lisäksi kaksi työntekijää seurasi esitystä etänä Skype-yhteydellä. Tilaisuus kesti noin kaksi tuntia ja sen aikana esittelin päätelmiäni työhyvinvointikyselystä. Otin esityksessä esille erityisesti poikkeamia vertailuaineistoista sekä teemoja, joissa yrityksellä näytti menevän erityisen hyvin tai huonosti. Lisäksi täydensin esitystäni lainauksilla avoimista kysymyksistä.

Esityksen aikana tuli joitakin kysymyksiä esitystavasta sekä lukujen merkityksestä mutta pääasiallisesti keskustelu alkoi vasta esityksen aikana. Lähestulkoon kaikki osanottajat osallistuivat keskusteluun. Osittain keskustelu kulki vapaasti osallistujien kysymysten mukaan mutta osittain myös minä ohjasin keskustelua ja kysyin osallistujilta mielipiteitä eri teemoista.

Toisessa keskustelutilaisuudessa olin itse enemmän kuuntelijan ja havainnoijan roolissa. Paikalla olivat yrityksen toimitusjohtaja sekä työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua. Pääasiallisesti vain seurasin keskustelua mutta esitin myös joitakin kysymyksiä sekä vastasin joihinkin kokemuksieni sekä yrityksen työntekijänä että työhyvinvointitutkimusta tekevänä opiskelijana.

Keskustelu perustui työsuojeluvaltuutettujen keräämiin vastauksiin työhyvinvoinnista. Kyselyssä oli kolme avointa kysymystä ja siihen vastasi xx työntekijää. Keskustelu kesti noin puolitoista tuntia. Työsuojeluvaltuutetut kysyivät toimitusjohtajan näkemyksiä monista kyselyssä esille nousseista tekijöistä ja niihin liittyvistä kehitystoimista sekä esittivät omia ideoitaan toiminnan parantamiseksi.

Kolmannessa keskustelutilaisuudessa tapasin johtoryhmän sekä yhden kansainvälistymiseen keskittyvän työntekijän noin kolme kuukautta kahden ensimmäisen keskustelun jälkeen. Keskustelun aikana esittelin aluksi hieman tutkimuksen teoriataustaa. Tämän jälkeen kävimme kohta kohdalta läpi muutosta syksyllä esille tulleista asioista. Lisäksi esitin ryhmälle neljä kysymystä työhyvinvoinnin tilasta yrityksessä kyseisellä hetkellä. Keskustelutilaisuus kesti hieman yli tunnin.

Neljäs keskustelutilaisuus eteni hyvin samalla kaavalla kuin kolmaskin. Tällä kertaa paikalla olivat työsuojeluvaltuutetut, jotta saisin myös työntekijöiden näkemyksen työhyvinvoinnissa tapahtuneista muutoksista. Esittelin reilun tunnin mittaisen tilaisuuden aikana teoriataustaa ja kävimme läpi kaikki kohdat kuten johtoryhmänkin kanssa. Esitin myös tälle ryhmälle neljä kysymystä työhyvinvoinnin sen hetkisestä tilasta.

5.3.3 Havainnointi ja muu aineisto

Itse keräämäni aineiston lisäksi osa tutkimuksen tuloksista perustuu havainnointiin yrityksen työhyvinvointiin liittyvistä käytännöistä ja omaan työhöni yrityksessä sekä muiden keräämään aineistoon.

Huovisen ja Rovion (2006) mukaan toimintatutkija ei voi harjoittaa puhdasta etnografista tutkimusta, koska tutkijan pyrkimyksenä on vaikuttaa tutkit-

tavan yhteisön toimintaan. Tämä pitääkin hyvin paikkaansa, sillä luomissani keskustelutilanteissa en pystynyt vain havainnoimaan tilanteita vaan olin selkeästi esillä ja ohjaamassa niitä.

Lisäksi työntekijänä olin myös läsnä monissa kahvihuonekeskusteluissa ja muissa tilanteissa, joissa työntekijät keskustelivat hyvinvoinnistaan. Tämä tieto kuitenkin kattaa vain alkutilanteen kartoituksen, ei niinkään yrityksessä tapahtunutta muutosta.

Toisaalta taas näiden tilanteiden ulkopuolella olin osa työyhteisöä, jolloin pystyin havainnoimaan tilanteita yhtenä työntekijöistä. Hankaluutena näissä tilanteissa on, että kävin useita keskusteluja työkavereideni kanssa, joissa minun ei ajateltu olevan tutkija vaan työtoveri, jonka kanssa voi vaihtaa ajatuksia vapaasti.

Kirjasin ylös havainnointejani eräänlaiseen tutkimuspäiväkirjaan mutta koska en tehnyt näitä kirjauksia erityisen järjestelmällisesti, en käyttänyt näitä havainnointeja pääasiallisena aineistona. Myös aineistoa analysoidessani pyrin tekemään päätelmäni pääasiallisesti muusta aineistosta ja käyttämään havaintojani enemmänkin apukeinona, jolla ymmärtää muuta aineistoa paremmin.

Lisäksi minulla on tässä tutkimuksessa käytössäni työsuojeluvaltuutettujen kysely työntekijöille sekä yrityksessä tehdyn Great Place to Work -tutkimuksen tulokset. Great Place to Work -tutkimuksen tuloksia en ole kuitenkaan analysoinut missään määrin, se on toiminut enemmänkin keskustelun pohjana keskustellessani työhyvinvoinnissa tapahtuneista muutoksista yrityksen johtoryhmän kanssa. Työsuojeluvaltuutettujen tekemää kyselyä olen taas käyttänyt paitsi keskustelun pohjana esitellessäni lokakuussa 2015 esille tulleita aiheita sekä johtoryhmälle että työsuojeluvaltuutetuilla myös tämän tutkimuksen aineistona.

5.4 Analyysi

Analyysivaiheessa käytin sekä ajatuksiani että prosessiani ohjaamassa hermeneuttisen kehän käsitettä. Laine (2010, 36) määrittelee sen ”tutkimukselliseksi dialogiksi tutkimusaineiston kanssa”. Pyrinkin koko prosessin ajan reflektoidaan kriittisesti niin omaa esiymmärrystäni sekä tulkintojani aineistosta. Olen pyrkinyt myös selvittämään itselleni, miten näen suhteen teorian ja aineiston välillä analyysia tehdessäni. Alla esittelen tekemiäni valintoja sekä koko analyysiprosessin kulkua.

5.4.1 Kyselylomake kehittämistoiminnan työkaluna

Vaikka tämä tutkimus on luonteeltaan laadullista, tutkimusprosessin osana on pieni määrällinen osuus. Kyselylomakkeen perimmäinen tarkoitus on tässä tutkimuksessa tuoda esille seikkoja, joita pystyin käyttämään keskustelunavauksina työyhteisön kanssa.

Poimin työyhteisölle esitettävät kohdat vertailemalla kyselyn tuloksia QPSNordic-vertailuaineistoon ja tutkimalla eroavaisuuksia näiden väliltä. Vertailuaineisto näyttää Pohjoismaissa tehdyn laajan kyselyn kysymyksien keskiarvon, joten käytin vertailuun oman kyselyni keskiarvoja. Lisäksi poimin keskustelua avaamaan muita mielenkiintoisia seikkoja, jotka tulivat esille kyselyssä, kuten

Aineiston pienuuden vuoksi en käytä näitä määrällisiä tuloksia muutoin tässä tutkimuksessa, enkä analysoi niitä laajemmin. On kuitenkin huomattavaa, että niillä on ollut merkittävä vaikutus erityisesti koko työyhteisön kesken käytyyn keskusteluun ja sen aiheiden valintaan. Kyselylomake toimi tässä projektissa enemmänkin kehittämisen työvälineenä kuin tutkimuksellisenä tiedonkeruumenetelmänä.

Esityksessäni käytin myös avoimien kysymyksien vastauksia, joiden avulla herätelin keskustelua tietyistä teemoista. Käytän myös näitä vastauksia analysoidessani lähtötilannetta tutkimusprosessin alkaessa. Tähän liittyvää metodologiaa pohdin alla.

5.4.2 Sisällönanalyysi

Eskola (2010) esittää, että tutkijan pitää pohtia analyysia aloittaessaan teorian ja aineiston välistä suhdetta. Hänen mukaansa tätä suhdetta voidaan kuvata termeillä aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen tutkimus. Aineistolähtöinen tutkimus pyrkii luomaan teoriaa aineiston pohjalta ja tarkastelemaan ilmiötä useasta eri kulmasta. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa analyysi ei pohjautu teoriaan, vaikka sillä onkin teoreettisia kytkeitä. Teorialähtöinen analyysi lähtee liikkeelle jostain teoriasta, tutkii tätä empiirisesti ja palaa takaisin tähän teoriaan nähdäkseen tukeeko empiria tätä teoriaa.

Tutkimuksen edetessä olen huomannut, että aikaisempaan kirjallisuuteen tutustumisen on saanut minut huomaamaan asioita, joita en olisi muutoin huomannut. Esimerkiksi tutustuttuani liikkuvan ja monipaikkaisen työn vaikutuksiin työhyvinvoinnille osasin nähdä paremmin, millaisia vaikutuksia tällaisella työllä on työhyvinvoinnille kohdeyrityksessä. Tällaisella huomaamisella on toki vaarana, että pyrin tarkoituksenmukaisesti löytämään aineistosta jotain, mitä siellä ei ole, vain sen takia, että se sopii hyvin yhteen olemassa olevan teorian kanssa. Olen kuitenkin pyrkinyt välttämään tätä.

Toisaalta aineistosta esiin nousseet tekijät ovat saaneet minut etsimään lisää tietoa tietyistä aiheista. Esimerkiksi analyysin jälkeen halusin hankkia lisää tietoa muutoksen vaikutuksesta työhyvinvointiin, sillä yrityksessä tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutus työhyvinvointiin nousivat useasti esille aineistossa. Olenkin käynyt koko tutkimusprosessin ajan aineiston ja teorian välillä tietynlaista sisäistä vuoropuhelua, jossa pyrin löytämään lisää tietoa aiheesta.

Aikaisempaan tutkimukseen tutustumisen on selkeästi laajentanut ymmärrystäni työhyvinvoinnista. Erityisen tärkeää on ollut positiiviseen psykologiaan tutustumisen, joka on auttanut minua ymmärtämään työhyvinvoinnin moninaisuutta ja ristiriitaisuuttakin.

Näin ollen analyysiani voisi kutsua lähinnä teoriasidonnaiseksi. Tuomen ja Sarajärven (2006) mukaan teoriasidonnaisessa analyysissä analyysin yksiköt valitaan aineistosta mutta aikaisempi tieto ohjaa tätä valintaa. Tällaisella tutkimuksella ei kuitenkaan pyritä testaamaan teoriaa vaan luomaan uusia näkökulmia. Aikaisempaa teoriaa voidaan näin käyttää aineiston analysoinnissa.

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jolla voidaan analysoida periaatteessa mitä tahansa kirjallisessa muodossa olevaa tai siihen saatettua tekstiä. Sisällönanalyysin avulla aineisto pyritään tiivistämään ja selkeyttämään sitä kuitenkin menettämättä informaatiota. Sillä pyritään luomaan aineistosta selkeä ja sanallinen kuvaus tutkitusta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 107-108) erottelevat usein synonyymeinäkin pidetyt sisällön erittelyn ja sisällönanalyysin. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan kvantitatiivista kuvausta tekstin sisällöstä. Sisällönanalyysissä tämä kuvaus pyritään tekemään sanallisesti. Tässä tutkielmassa tarkoitan sisällönanalyysillä tätä jälkimmäistä merkitystä.

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Lähtökohtana on perinteisesti ollut, että aineiston analyysiä tehdään induktiivisesti (yksittäisestä yleiseen) eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti (yleisestä yksittäiseen) eli teorilähtöisesti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee, kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysikin, aineiston ehdoilla mutta abstrahoinnissa käytetään valmiita teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-101.) Etenen tässä tutkimuksessa aineistolähtöisesti mutta käytän jossain määrin apuna myös valmiita käsitteitä.

Milesin ja Hubermanin (1984) mukaan aineistolähtöinen analyysi on kolmivaiheinen prosessi, jossa ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen, toinen vaihe on aineiston ryhmittely ja kolmas vaihe on teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Pelkistettäessä aineistosta karsitaan epäolennaiset osuudet pois ja kirjataan tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Alkuperäisten ilmausten pohjalta rakennetaan pelkistetty ilmaus, joka kuvaa alkuperäistä ilmausta. Aineistoa ryhmiteltäessä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Samoja asioita tarkoittavat käsitteet yhdistetään luokaksi ja nimitetään asiaankuuluvasti. Näin yksittäiset seikat tiivistetään sisällyttämällä ne yleisempiin käsitteisiin. Ensin luodaan yksittäisistä käsitteistä alaluokkia ja näiden pohjalta voidaan rakentaa yläluokkia. Kolmas vaihe on abstrahointi. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tässä vaiheessa luodaan aikaisemman työn pohjalta käsitteitä. Teoriaohjaavassa analyysissä taas käytetään aikaisempia käsitteitä ja yhdistetään tehty analyysi niihin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-115.)

Sisällönanalyysissä on pyrkimyksenä tehdä tulkintoja ja päättelyjä eteneväällä aineistosta kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysiä tehdään pyrkimällä vertaamaan aikaisempaa teoriaa ja tekstistä tehtyjä tulkintoja jatkuvasti aineistoon. Tuloksissa esitetään malli, käsitejärjestelmä tai teemat, jotka on muodostettu aineistosta sekä luokittelujen pohjalta syntyneet käsitteet tai kategoriat sekä niiden sisällöt. Johtopäätöksissä sekä analyysin kaikissa vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia näiden omasta näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.)

5.4.3 Analyysin vaiheet

Kuten yllä olen todennut, tämän tutkimuksen pääasiallista aineistoa ovat neljä erilaista keskustelutilaisuutta, joista kolme järjestin ja yksi, johon osallistuin havainnoijana. Kaksi ensimmäistä keskustelua litteroin ennen kahta viimeistä, jotta pystyin käyttämään näistä saatuja tietoja kahdessa viimeisessä keskustelutilaisuudessa, jotka litteroin paljon myöhemmin. Litteroinnissa pyrin tarkkuuteen sanojen tasolla niin, että pyrin säilyttämään puheen tavan enkä yleiskielistänyt puhetta. Mukana ei ole kuitenkaan erilaisia äännähdyksiä eikä esimerkiksi taukoja ole merkitty erityisesti.

Aineistoon viitattessani olen pyrkinyt käyttämään tunnistetietoja, jotka helpottavat ymmärtämään, missä ja milloin jotakin on sanottu ja mihin ryhmään informantti kuuluu. Olen jakanut informantit kolmeen ryhmään: työnteekijät, työsuojeluvaltuutetut sekä johtajat ja näitä merkitsemään kirjaimet T, TSV ja J. Samaan ryhmään kuuluvien henkilöiden erottelemiseksi käytän numeroita, esimerkiksi J2.

Lisäksi pidän tärkeänä tuoda esille, milloin tai missä jotakin on sanottu. Neljää eri keskustelutilaisuutta varten käytän merkintöjä K1, K2, K3, K4 sekä niiden tapahtumisaikaa kuukauden ja vuoden tarkkuudella. Näin ollen esimerkiksi tunnistetieto toisessa keskustelutilaisuudessa puhuvalle työsuojeluvaltuutetulle voisi olla TSV1, K2 lokakuu 2016. Kyselyissä esille tullessiin seikkoihin viittaan kyselyn nimellä (työhyvinvointikysely ja työsuojeluvaltuutettujen kysely).

Osittain siis aloitin aineiston analyysin jo sen keräysvaiheessa, kun keräsin keskusteluista esille nousseita seikkoja. Tätä vaihetta voisi kutsua, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002,95) sen ilmaisevat, luokitteluksi. Poimin keskusteluista ja kyselyni avoimista kysymyksistä sekä työsuojeluvaltuutettujen kyselyistä ne aiheet, jotka nousivat eniten esille näissä aineistoissa pohtimatta sen enempää, mitä näistä aiheista oli sanottu.

Litteroituani kaikki keskustelutilaisuudet ja haastattelut aloitin sisälönanalyysin sekä litteroiduista teksteistä että kyselyiden kirjallisista vastauksista. Ensimmäisenä yhdistin eri keskusteluista samaan aihepiiriin liittyvät puheenvuorot. Tämän jälkeen pyrin nimeämään nämä ryhmät. Tarkasteltuani näitä muodostamiani ryhmiä pystyin yhdistämään joitakin alaluokkia yhden luokan alle.

Niin luokittelussa kuin luokkien nimeämisessä pohdin pitkään, luokittelemko aineistoa keskustelun aiheen vai sen aiheuttaman reaktion perusteella. Esimerkiksi työsuojeluvaltuutettujen puhuttaessa esille nousi usein epävarmuus. Toisaalta tämä ei pitänyt paikkaansa kaikissa tapauksissa. Lisäksi epävarmuutta liittyi selkeästi myös epätietoisuuteen yrityksen tulevaisuudesta, mikä liittyi selkeästi viestintään, sekä rooleihin yrityksessä, joka on myös oma teemansa. Näin ollen luokittelin aineiston keskustelujen aiheiden perusteella lisätäkseen selkeyttä.

Analyysiä tehdessäni pyrin myös ottamaan huomioon tutkimuksen pitkäikäisen, vaikkakin melko lyhytkestoisien, luonteen. Pyrin tutkimaan, mitä kus-

takin luokasta sanottiin eri hetkillä ja eri henkilöiden toimesta. Tällä tavalla pyrin myös tuomaan esille tapahtunutta ja muutosta ja ikään kuin rakentamaan pienen aikajanahan kuhunkin luokkaan liittyen.

Ensimmäinen luokittelu ohjasi myös lopullista ryhmittelyä, sillä kaksi viimeistä keskustelua kulki hyvin pitkälti tämän luokittelun perusteelle. Aineiston ryhmittelyyn vaikutti myös jossain määrin käyttämäni teoreettinen malli työhyvinvoinnista sekä keräämäni tieto kasvuyrityksen työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvistä seikoista. En kuitenkaan pyrkinyt muodostamaan luokkia minkään mallin mukaan, ja syntyneet luokat eivät vastaa esittelemääni mallia työhyvinvoinnista, vaan kussakin luokassa saattaa olla yhteyksiä useampaankin mallin osa-alueeseen sekä muuhun esiteltyyn teoriaan.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Yleisesti ottaen projektissa, joka yhdistää tutkimusta ja kehittämistä on oleellista pohtia myös kehittämistyön vaikuttavuutta ja sen onnistumista (Toikko & Rantanen 2009) mutta tässä tutkielmassa päädyin tarkastelemaan kehittämisen osalta vain millaisia kehittämistoimet ovat, en millaisia vaikutuksia niillä on.

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on tutkittu arvioimalla sen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliaabeliudella viitataan mittaustulosten toistettavuuteen ja siihen, että se ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Validiudella taas taas tarkoitetaan, että mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2003., 213-2015) Nämä ovat kuitenkin määrällistä tutkimusta varten luotuja käsitteitä ja niiden ei ole nähty soveltuvan laadulliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

Hirsjärven ym. (2003, 214) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tarkalla kuvauksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 135;138) tarjoavat tähän avuksi listan asioista, joiden tulisi tulla ilma tutkimuksessa. Tähän listaan kuuluvat kysymykset tutkimuksen kohteesta ja tarkoituksesta, tutkijan sitoumuksista tutkimuksessa, miten aineisto on kerätty, miten tutkimuksen tiedonantajat on valittu, arvio tutkijan ja tiedonantajien suhteesta, tutkimuksen kesto, miten aineisto analysoitiin, arvio tutkimuksen luotettavuudesta sekä miten tutkimus on raportoitu.

Olenkin tässä tutkimusraportissa pyrkinyt vastaamaan näihin kysymyksiin. Erityisesti olen pyrkinyt tuomaan esille selkeästi oman suhteeni kohdeyritykseen ja myös sen vaikutukset tutkimuksen teolle. Suurena haasteena tässä tutkimuksessa minulla oli tarkastella, kuinka paljon oma tietämykseni ja yrityksestä ja sen työntekijöistä vaikutti tekemääni analyysiin. Tämän vuoksi pyrin tukeutumaan aineistoa analysoidessani mahdollisimman pitkälti vain siinä, mitä keskusteluissa tai kyselyissä oli sanottu ja jättämään omat kokemukseni toissijaiseksi.

Tutkimuksen validiutta, eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä sillä on pyrittykin mittaamaan, voidaan parantaa käyttämällä useita menetelmiä. Tätä tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä kutsutaan triangulaati-

oksi. (Hirsjärvi ym. 2003, 215.) Tässä tutkimusprosessi olenkin pyrkinyt käyttämään eri menetelmiä aineiston keruussa. Lisäksi olen pystynyt myös hyödyntämään muiden keräämiä aineistoja.

Esitellessäni tutkimuksen tuloksia olen käyttänyt sitaatteja, joiden avulla lukija voi itse arvioida tulkintojeni osuvuutta. Sitaattien määrässä olen pyrkinyt tasapainoilemaan riittävän ja liiallisen määrän välillä. Olen pyrkinyt perustamaan kaiken kirjoittamani aineistooni mutta kaikissa tapauksissa en ole lisännyt tähän raporttiin analyysini pohjalla ollutta sitaattia, sillä sen sanomisen tapa ei mielestäni tuo lisäarvoa tälle tutkimukselle oman tulkintani lisäksi. Toisaalta taas valitsemisani sitaateissa mielestäni näkyy ainakin jossain määrin informantin asenne aihetta kohtaan. Lisäksi mukana on väitteitä, jotka vaativat alkuperäisen puhujan omat sanat osoittamaan, että kirjoittamani perustuu aineistoon.

5.6 Eettisyys

Hirsjärvi ym. (2003) nostavat esille kolme tärkeää seikkaa pohdittaessa tutkimuksen eettisyyttä: tutkimusaiheen valinta, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelu sekä epärehellisyyden välttely kaikissa sen vaiheissa.

Epärehellisyyttä tätä tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt välttämään tutustumalla tarkasti plagiointiin ja muiden tekstien viittaamiseen liittyviin sääntöihin. Olen pyrkinyt tuomaan selkeästi esille, mitkä ideat perustuvat muiden työhön ja mikä taas on oman ajatteluni tulosta. Olen myös pyrkinyt esittämään käyttämäni metodit ja tulokset rehellisesti ja niitä vääristelemättä.

Tutkimusaihetta valitessani en erityisesti pohtinut sen eettisyyttä. Valintaani ohjasivat ennen kaikkea kiinnostus aiheeseen, haluni saada gradullani aikaan konkreettista muutosta sekä näkemäni tarve työhyvinvointikeskustelulle kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelu nousee erityisen tärkeiksi tutkittaessa niinkin henkilökohtaista aihetta kuin työhyvinvointi, vaikka sitä pyrittäisiinkin tarkastelemaan koko työpaikan näkökulmasta. Erityisesti olen pyrkinyt varmistamaan, että kenellekään tutkimukseen osallistuneelle ei aiheutuisi haittaa sen vuoksi. Toisaalta tämä on melko vaikeaa kohdeyrityksen pienen koon sekä avointa keskustelua sisältävien aineistonkeruumenetelmien vuoksi.

Selkeästi paras mahdollisuus mielipiteiden ilmaisemiseen anonyymisti oli työhyvinvointikyselyyn vastaaminen. Kaiken muun keräämäni aineiston keräsin joko suuressa keskustelutilaisuudessa tai pienemmissä tilaisuuksissa, joiden osanottajien henkilöllisyys on helppo arvata yrityksen sisällä nimikkeiden ja näiden rajallisten määrien vuoksi.

Kyselylomakkeessa jätin kohdeyrityksen pienen koon vuoksi alkuperäisestä kyselystä taustatietoja keräävän osion pois. Ainoa taustatieto, johon työntekijöiden täytyi vastata, oli kysymys heidän työsuhteensa laadusta: 1. kutsutaan tarvittaessa 2. toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen työsopimus.

En halunnut eritellä määräaikaisella työsopimuksella työskenteleviä henkilöitä toistaiseksi voimassa oleviin työsopimuksiin verrattuna, sillä näitä henkilöitä on yrityksessä vain muutamia, joten heidän vastauksensa olisi helppo erotella tämän perusteella.

Keskustelutilaisuuksissa niin työntekijät kuin johtajatkin esittivät mielipiteitään avoimesti. Toisaalta ketään ei vaadittu avaamaan suutaan, joten jokaisella oli mahdollisuus pysyä hiljaa. Tällainen asetelma on saattanut kuitenkin aiheuttaa sekä epämukavuutta että aineiston jäämistä vajaaksi joidenkin työntekijöiden jättäessä mielipiteensä sanomatta.

Tässä raportissa olen kuitenkin pyrkinyt varmistamaan vastaajien anonymiteetin niin pitkälle kuin mahdollista. Valitettavasti käyttämäni tunnistetiedot mahdollistavat kunkin kommentin sanojan henkilöllisyyden rajoittamisen hyvin pieneen joukkoon johtajien ja työsuojeluvaltuutettujen kohdalla. Keskusteluihin osallistujat ovat kuitenkin olleet tietoisia kaikissa tilaisuuksissa, että nauhoitan keskustelun ja tulen käyttämään sitä tutkielmaani varten.

6 TULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen tulokset. Kukin kappale vastaa yhtä sisällysluokan sisällä esille tullutta yläkäsitetä. Analyysin pohjalta kasvuyrityksen työhyvinvointiin vaikuttaviksi seikoiksi nousevat viestintä, roolit ja rakennemuutokset, perehdyttäminen ja koulutus, työyhteisön ilmapiiri, työsopimukset sekä miten työtä tehdään yrityksessä.

Kappaleet on myös jaettu lähtötilanteeseen, joka kertoo pääasiallisesti tilanteesta kyselyiden ja keskustelutilaisuuksien ajalta syksyllä 2015 sekä yrityksessä tapahtuneisiin muutoksiin, jotka ajoittuvat syksyn 2015 ja talven 2016 välille.

Aineiston sekä omien huomioideni perusteella on helppoa todeta, että tilanne työhyvinvoinnin suhteen vaihtelee todella paljon työroolista riippuen. Huoltoja ja asennuksia tekevillä henkilöillä päivät venyvät ajoittain todella pitkiksi. Näissä tilanteissa myös palkkaukseen ja ylityökorvauksiin liittyvät asiat hiertävät näitä henkilöitä.

Toisaalta osa henkilöstöstä kokee voivansa työssään hyvin ja kehuvaan työpaikkaa ja siellä esiintyviä mahdollisuuksia. Vaikka keskusteluissa korostuvatkin negatiiviset seikat, tämä ei välttämättä kuvaa täysin todellisuutta, sillä loppujen lopuksi useissa kommentteissa tuli esille, että työntekijät viihtyvät yrityksessä.

Lisäksi keskustelut keskittyivät selkeästi työyhteisön ja yrityksen sisäisiin tekijöihin. Esimerkiksi työn ja elämän yhteensovittaminen ei noussut keskusteluissa muuten esille kuin puhuttaessa pitkien päivien aiheuttamasta väsymyksestä ja siitä toipumisesta.

Alla on tiivistelmä keskeisistä tässä tutkimuksessa esille tulleista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tässä esitystavassa ei ole otettu huomioon muutosta, vaikka osa erityisesti positiivisista tekijöistä on muutoksen tulosta. Lisäksi jotkin tekijät löytyvät molemmiin puoliin taulukkoa. Tämä johtuu työntekijöiden erilaisista näkemyksistä ja tarpeista, jotka eivät ole yhtenäisiä.

	Negatiivisesti vaikuttavat tekijät	Positiivisesti vaikuttavat tekijät
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Viestinnän hankaloituminen henkilöstömäärän kasvun myötä - Epätietoisuus muutoksista ja tulevaisuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Uusien viestintäkanavien kehittäminen tarpeen mukaan - Avoimuuden lisääminen
Roolit ja rakennemuutokset	<ul style="list-style-type: none"> - Epätietoisuus rooleista - Puuttuva keskijohto - Hierarkian lisääntyminen kasvun myötä 	<ul style="list-style-type: none"> - Roolien selkeyttäminen ja kehittäminen tarvittaessa - Keskijohdon kehittäminen ja vallan jakaminen
Koulutus ja perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Ei riittävästi koulutuksia - Perehdyttäminen liian tehtäväkeskeistä - Ei kehityssuunnitelmia henkilöstölle 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannustus omatoimiseen kehittämiseen - Koulutuksia tarpeen ja henkilöstön vaatiessa
Ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvun ja toisen toimipaikan myötä vähemmän kasvokkaista työtä kaikkein kanssa - Ei riittävästi yhteisiä tapahtumia tai toimintaa - Stressin ja kiireen negatiivinen vaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvät työtoverit - Hyvä ilmapiiri tiimeissä - Yhteiset tapahtumat - Ei konflikteja työntekijöiden välillä
Työsopimukset	<ul style="list-style-type: none"> - Takuutuntien puute - Työehtosopimuksen puute - Vähäpätöisyyden tunne 	<ul style="list-style-type: none"> - Joustavuus - Tilanteen kehittäminen muutoksen myötä
Työn tekemisen tavat	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkät päivät - Pitkä matkat - Korvauksien puute - Epäselvyys toimintatavoista ja säännöistä - Kuormittavuuden epätasainen jakautuminen - Velvollisuus kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Joustot - Vapaus päättää työta-voista ja osittain -ajoista - Ratkaisujen etsiminen kuormittavuuden vähentämiseen - Mahdollisuus kehittämiseen
Työhyvinvoinnin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tarvittavien prosessien puute - Joitakin puutteita työ- 	<ul style="list-style-type: none"> - Pienet riskit työturvallisuuden ja -terveyden kannalta

	ergonomiassa ja - turvallisuuudessa - Työhyvinvoinnin ke- hittäminen ei suoranai- sesti kenenkään vastuul- la - Asioiden hoitamatta jääminen	- Halu viedä asioita eteenpäin - Monien asioiden kehit- täminen
--	---	--

TAULUKKO 6 Koonti tuloksista: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

6.1 Viestintä

6.1.1 Alkutilanne: Viestintä

Yksi kaikkien keskustelutilaisuuksien suurimmista teemoista oli sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Ensimmäisissä keskustelutilaisuuksissa nousi esille erityisesti kaksi osa-aluetta: johdon viestintä yrityksen tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista henkilöstölle sekä tiimien välinen viestintä.

Tiimien välisestä viestinnästä keskusteltaessa nousi selkeästi esille kasvun tuomat ongelmat. Aiemmin asiat oli helppo käydä läpi viikoittaisessa palaverissa, kun yrityksessä oli henkilöstöä alle 20 henkilöä. Ensimmäisten keskustelujen aikaan henkilöstömäärä oli kasvanut yli 30:een ja lisäksi osa työntekijöistä työskenteli Helsingin toimistossa. Näin ollen tieto ei enää kulkenutkaan sujuvasti kasvokkain, vaan viestintää oli siirretty sisäiseen viestintäkanavaan mutta sekään ei työntekijöiden mielestä aina riittänyt, vaikkakin sitä pidettiin toimivana työkaluna.

Tässä on myös se tulevaisuuden haaste, haaste, myös se kun yrityksen kehityskäyrää lähtee miettimään, tullaan olemaan monella eri paikkakunnalla, miten ne, miten ne hommat saa pelaamaan, mitä puhuin niistä vuorovaikutuksesta ylipäättään, että miten saadaan se toimimaan. Se on ihan välistämätön se suunta mihin ollaan menossa, vaikkei sitä haluaiskaan. Miten se saadaan pyörimään. (J1, K2 lokakuu 2015)

Ensimmäisten keskustelujen aikana yritys kävi neuvotteluja niin uuden rahoituskierron kuin ulkomaille laajentumisen suhteen. Näitä ei kuitenkaan oltu varmistettu ja näin ollen niistä ei myöskään oltu suuresti viestitty työntekijöille. Lisäksi työntekijöillä ei ollut selkeää kuvaa yrityksen taloudellisesta tilasta tai mihin suuntaan se oli kehittymässä.

Epätietoisuus yrityksen johdon tekemistä päätöksistä ja syistä päätösten takana nousi erityisesti esille työsuhteisiin liittyen. Samanaikaisesti kun joidenkin työntekijöiden työsuhteita päätettiin tai toisten työsuhteita ei vakinaistettu yritykseen toisaalta rekrytoitiin lisää työntekijöitä erityisesti myyntiin. Työntekijät toivoivatkin lisää viestintää johdolta. Tilannetta korjaamaan oli suunniteltu

kyselytuntia mutta se peruttiin samalla päivälle varatun ensiapukoulutuksen takia.

Oon määkin sitä joskus miettinyt, siis tottakai, että myyntiin rekrytään ja siihen myynnin rekryyn panostetaan kun oon miettinyt kun samalla samalla aikaa tuotanto vetelee tuolla niinku jos voi sanoa niin selkänahastaan. Jossakiin vaiheessa oon sitä kummeksunut mutta niinku tällä keskustelulla ja mitä ollaan käyty, niin se on avannut sitä tosi paljon. (TSV2, K2 lokakuu 2015)

Lisäksi yrityksen suunnasta viestimisestä teki hankalan johtajien oma epä-tietoisuus mahdollisista käänteistä. Johdon näkemyksen mukaan yrityksen tulevaisuudelle oli monia mahdollisia suuntia, jotka myös muuttuivat jatkuvasti. Näin ollen henkilöstölle oli hankala viestiä suunnitelmista, jotka eivät mahdollisesti koskaan tule toteutumaan.

Ja nyt esimerkiks tän viestinnän suhteen, että jos me viestitään jatkuvasti. Tai jos tää tilanne viikottain, mitä asioita on kehityksen alla ja mitkä asiat on heikosti, niin tullaan nopeesti siihen, että kukaan ei kohta tiedä yhtään mitään missä mennään. Tää epävarmuus, mikä johdolla on koko ajan, se on läsnä ihan koko ajan jokapäiväisessä touhussa. Aamupäivällä on helvetin hyvä fiilis ja iltapäivällä ihan paska fiilis, kun tota asioita menee moneen suuntaan ja tää epätietoisuus ja epävarmuus on raskasta ja kaikki ihmiset ei kestä sitä. Sen takia esimerkiksi jos jatkuvasti viestittäs, missä mennää mitä tehdään, ollaan kohta siinä tilanteessa, että kukaan ei tiedä mistään mitään. Ja se ei ole ehkä hyvä asia. Sen takia on aika iso kynnyks, kynnyks tota meillä tavallaan suodattaa jokaista asiaa, mikä tulee eteen, kaikille, koska se ei vaan oo relevanttia. Ja tota totta kai tässä pitää tasapaino jotenkin löytää. Pitäs pystyä viestimään niitä keskeisimpiä asioista isoon kuvioon liittyviä seikkoja, tärkeitä asioita, millä on merkitystä ihmisen arkeen. Mutta tota, voin sanoa ihan suoraan, että sinällään kaikkea tietoa mitä mullakin on päässä niin ei oo tarve tarve kaikkien tietää. Ja tää on semmonen mikä on haastava haastava siinä. (J1, K1 lokakuu 2015)

Oman haasteensa sisäiseen viestintään toi myös ulkoinen viestintä, jossa korostettiin yrityksen menestystä ja tulevaisuuden suuria suunnitelmia. Tämä antoi yrityksen työntekijöille yrityksen taloudellisesta tilanteesta todellisuutta positiivisemmän kuvan, jolloin he kokivat tilanteet, joissa pyrittiin säästämään kuluissa, epäreiluiksi.

6.1.2 Muutokset: Viestintä

Viimeisissä keskusteluissa tuli ilmi, että tiimien välistä viestintää oli pyritty parantamaan kehittämällä sisäistä uutiskirjettä. Siinä kerrottiin, mitä eri tiimeissä tapahtuu, myynnin tilanteesta sekä muista ajankohtaisista aiheista niin, että kaikilla on mahdollista tietää mitä eri tiimeissä tapahtuu. Lisäksi jossain määrin oli myös käytetty tiimien vetäjien välisiä palavereita.

Tuo on vielä niinkun, tehtiin muutos siihen [uutiskirjeeseen] ja se on nyt paljon syvempi ja kattavampi ja siinä nää tavallaan esimiehet, lähimiehet sieltä, sieltä pystyy kirjottamaan enemmän, joten se keskustelu käytiin nimenomaan siellä laivalla, että millanen siitä pitää tehdä, että se on mahdollisimman kattava ja nyt se on kyllä todella kattava sen suhteen, että siellä on. No se tietenkin venyy heti neljään viiteen sivuun mutta mut tuota, siinä ois enemmän sisältöä nyt sen yleiskuvan ohjaamiseen. (J1, K3 tammikuu 2016)

Uutiskirjettä käytettiin myös kanavana, jolla johto pystyi paremmin viestimään yrityksen tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi koko yrityksen henkilöstön kanssa oli käyty keskustelu yrityksen tilasta sen taloudellisia lukuja myöten ja tällaisia kokouksia oli tarkoitus järjestää kolmen kuukauden välein. Tämän keskustelun ansiosta työntekijät kokivat ymmärtävänsä yrityksen tilanetta ja omaa asemaansa siinä paremmin.

Mankan (2006, 125) mukaan ihminen kokee, että hän saa enemmän tietoa erityisesti ollessaan mukana tekemässä itseään koskevia päätöksiä. Kyse ei ole niinkään tiedon määrästä vaan tunteesta, että arvostusta näytetään ottamalla mukaan vaikuttamaan toimintaan. Erityisesti keskusteluilla ja avoimella tiedottamiselle, mihin suuntaan yritys on menossa, onkin onnistuttu lisäämään tunnetta paremmasta tiedonkulusta.

Johdon kanssa keskustellessa tuli myös ilmi, että he olivat huomanneet, että monet epäselvyyttä ja epävarmuutta aiheuttava asia johtui pääasiallisesti viestinnän puutteesta heidän suunnaltaan.

Se kommunikointi, et saada selväks kaikki kysymykset ulos sieltä ja niihin vastaukset ja se että se tieto tulee automaattisesti tietyllä tavalla. Se on ehkä se kaikkein tärkein. Ei siinä mun mielestä asioita oo ihan hirveesti. Ne on vaan enemmän niitä, kommunikointiin liittyviä asioita. Et kun tiedon saa kulkemaan, oikean tiedon, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ihmisille, niin se on kaikkein tärkein. Jos sen saa automatisoitua, niin meillä ei olis ollut yheksänkyt pinnaa noista asioista alunperinkään. Noin käytännössä. (J2, K4 helmikuu 2016)

Myös työsuojeluvaltuutetut olivat sitä mieltä, että yrityksen sisäisessä viestinnässä oli tapahtunut selvää kehitystä ensimmäisten keskustelutilaisuuksien jälkeen. Muutokset uutiskirjeessä sekä avoin keskustelutilaisuus olivat selvittäneet työntekijöiden kuvaa yrityksen tilasta sekä parantaneet myös tiimien välistä viestintää.

Se oli ehkä enemmänkin siitä, että meidän niiku johtava elin ei tiennyt, että minkä verran me halutaan sitä tietoo. Nyt kun se ollaan saatu selväks niin kyllä me sitä saadaan. (TSV2, K4 helmikuu 2016)

6.2 Roolit ja rakennemuutokset

6.2.1 Alkutilanne: Roolit ja rakennemuutokset

Tässä luvussa käsitellään yrityksen kasvun ja muutosten aikaansaamia tarpeita rakenteiden muuttamiseen sekä tämän muutoksen mukanaan tuomia haasteita työyhteisön hyvinvoinnille. Erityisesti esille nousivat epäselvyydet rooleissa sekä tarve keskijohdolle. Yrityksen kasvun myötä yrityksessä oli noussut esiin ongelmia sen suhteen, että kaikkien roolit eivät olleet enää yhtä selviä ja yrityksen perustajatkaan eivät olleen yhtä paljon paikalla Jyväskylän toimipisteessä.

Yrityksen ensimmäisten vuosien aikana yrityksen johtajat olivat hyvin jatkuvasti läsnä kaikessa yrityksessä tapahtuvassa. Toiminnan kasvettua heidän kuitenkin piti myös toimia entistä enemmän yrityksen toimitilojen ulkopuolella erilaisissa tapaamisissa ja neuvotteluissa. Lisäksi kaksi toimistoa eri kaupungeissa tarkoitti, että kummassakin nähtiin vähemmän yrityksen johtoa.

Teillä [=johdolla] on edelleen ne samat pallon kädessä, mitkä on olleet alusta asti mutta siinä kymmenen uutta palloa lisää tullut tässä vuosien varrella. (TSV1, K1 lokakuu 2015)

Tämä toi tarpeen kehittää myös keskijohtoa, joka on läsnä johtamassa alaisiaan. Ensimmäisessä keskustelutilaisuudessa nousi selkeästi esille, että tarve keskijohdon luomiselle on työntekijöiden mielestä suuri. Lisäksi esille tuli, että tällä johdolla pitäisi olla myös tarpeeksi päätösvaltaa tiimiensä suhteen.

Keskijohdon pitää olla toimiva. Keskijohto toimivaks, tän kokosessa, tällä porukalla pitää olla toimiva keskijohto, mikä huolehtii, että viesti kulkee niinku oikein. Se ei enää niinku toimi, koska toimenkuvat eriytyy niin paljon ruohonjuuritasolta, että keskijohdon pitää olla siinä välissä. (T1, K1 lokakuu 2015)

Tätä muutosta oli ilmeisemmin myös johto suunnitellut mutta sen toteuttaminen oli viivästynyt uuden rahoituskerroksen viivästytyä. Muutoksella haluttiin tuoda lisää tehokkuutta päivittäiseen toimintaan sekä siirtää ylimmän johdon aikaresursseja enemmän kehitystyöhön.

Tohon liittyen, mitä [työsuojeluvaltuutettu3]kin sano aiemmin, että miten [teknologiajohtaja]lta saataisiin ns. turhat asiat pois, ei oo turhia asioita, mutta [teknologiajohtaja]lle turhia asioita, niin miten ne saataisiin delegoitua eteenpäin, että [teknologiajohtaja] pystyis keskittymään siihen missä hän on parhaimmillaan. Tai hyvähän on kaikessa. Mutta mihin yritys tarvii häntä eniten, ei ehkä siihen hankitaanko se jakari vai ei tyylisiin juttuihin. Et nää on näitä haasteellisia haasteellisia kuvioita, joita on tavoitteena nimenomaan sen omstartin kautta laittaa uusiksi. (J1, K2 lokakuu 2015)

Näkemykset senhetkisestä esimiestoiminnasta ja yrityksen johdosta vaihtelivat suuresti eri työntekijöiden välillä. Osa piti omaa esimiestään erittäin hyvänä ja yrityksen ylintä johtoa kehuttiin hyväksi. Parissa tapauksessa tuli ilmi, että kaikille ei ollut aivan täysin selvää, keitä yrityksen johtoryhmään edes kuului. Jotkut työntekijät taas pitivät johtoa myös melko etäisenä ja näkivät myös, että johto ei kuuntele alaistensa näkemyksiä.

Yrityksessä oli pyritty pitämään sen rakennetta mahdollisimman tasaisena. Johtoon oli kuitenkin palkattu joitakin uusia henkilöitä sekä luotu johtoryhmä keskustelemaan viikoittain yrityksen tilanteesta ja tulevista toimista.

Sekin on yksi asia, mikä luo sitä hierarkia-näkemyistä. Että tuolla on tuo johtoryhmä, mistä kaikki ei edes tiedä välttämättä, ketä siihen kuuluu, ne istuu tuolla ylhäällä neukkarissa ja kattoo alas tuotantoon. (TSV3, K1 lokakuu 2015)

Pienten yritysten etuna työhyvinvoinnin suhteen verrattuna suurempiin yrityksiin on Kalabovan ja McKien (2013) mukaan matala hierarkia ja hyvä keskusteluyhteys johdon kanssa. Tämä mahdollisuus suoraviivaiseen kommuni-

kaatioon asioista päättävien henkilöiden kanssa koettiin jossain määrin hävinneen yrityksen kasvettua. Näin ollen henkilöstökin toivoi lisää kerroksia yrityksen hierarkiaan, jotta toiminta saadaan kulkemaan sujuvammin.

Henkilöstömäärän kasvu, toimintatapojen muutokset sekä tiimien rakenteiden vaihtelu olivat saaneet aikaan myös joillekin henkilöstön jäsenille epävarmuutta heidän roolistaan. Lisäksi joissain tapauksissa oli epäselvää, millaisia vastuita kunkin tiimin esimiehelle on tulossa ja miten niistä pitäisi huolehtia. Ja toisaalta, vaikka tiimien sisällä vastuualueet voivat olla selvät, muissa tiimeissä rooleista saattoi olla epäselvyyttä. Työhyvinvoinnin kannalta tämä epäselvyys rooleista on selkeästi haitallinen, sillä epäselvyyden rooleissa ja työtehtävissä on tutkittu lisäävän stressiä (Lewandowski 2003).

Suurin epäkohta lienee epäselvyys omassa toimenkuvassa. (Työsuojeluvaltuuston kysely)

Ei oo silleen selkeästi nimetty ja selkeästi nostettu, että sä oot se, että kaikki tietäis sen. [--] Sitä vois ruveta rakentamaan silleen organisoidummin ja selkeemmin, että, et kun on niitä tiimejä, joilla on se selkee vetäjä, niin tietäs, että kelle mennä juttelemaan ja kenen kautta saa sille tiimille sen tiedon. (T2, K1 lokakuu 2015)

6.2.2 Muutokset: Roolit ja rakennemuutokset

Yksi seikoista, joihin selkeästi oli tartuttu ensimmäisten keskustelujen jälkeen, oli erityisesti esimiesroolien selkeyttäminen. Tiimeille nimettiin vetäjät, jotka toimivat yrityksen keskijohtona. Toisaalta työsuojeluvaltuutetut olivat sitä mieltä, että aivan kaikkien rooleja ei oltu kuitenkaan vielä mietitty ihan täysin loppuun asti ja ne olivat vielä epäselviä.

Ehkä silleen selkeästi [työntekijä]stä ja [työntekijä]stä ja [työntekijä]stä ja minusta on tehty niinkun semmosia tiiminvetäjiä. Je sen myötä on esimerkiks minun ja [työntekijä]n välinen väliset vastuut oli hyvin epäselviä sillon joskus. Niin ton myötä on sitten enemmän tullut käytyä niitä läpi mitä on kenenkin vastuulla. Mutta ei tätä varmaan kaikissa rooleissa oo tapahtunut. (TSV1, K4 helmikuu 2016)

Lisäksi yksi yrityksen johtajista, joka oli aiemmin ollut vastuussa myyntitiimistä, otti vastuulleen selkeämmin näiden esimiesten johtamisen ja kehittämisen. Aiemmin tämä vastuu oli ollut yrityksen teknologiasta vastaavalla johtajalla mutta tällä muutoksella pyrittiin mahdollistamaan hänen keskittymisensä uuden kehittämiseen ja samalla myös parantamaan tuotannon ja myynnin yhteistyötä.

Tuore juttu tavallaan. Mä hyppään tähän välikäteen kautta oon jatkossa tuotannon tiimin esimies eli vapautan [teknologiajohtaja]n resurssia siitä lähimiestoiminnasta ja oon enemmän täällä paikalla ja rupeen sparraamaan noita tiiminvetäjiä. Mut se että saadaan tää koordinaatio myynnin ja tuotannon välillä kun kasvuvauhti on hurjaa, avataan Ruotsiin ja muuta niin. Jonkinäköistä keskijohtoa siinä välillä. Semmosta niinkun liimaa tai puskuria näiden välillä. Liittyen siihen kommunikointiin ja yhteiseen maaliin ja siihen, että kaikki tietää minne mennään. (J3, K3 tammikuu 2016)

Lisäksi tiimien esimiehille haluttiin antaa enemmän valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tähän liittyi myös vastuu tiimin budjetin suunnittelusta ja sen seu-

raamisesta. Tällä muutoksella pyrittiin myös tuomaan tehokkuutta yrityksen toimintaan, kun pienimpiäkin päätöksiä ei tarvitse pyörittää ylimmän johdon kautta.

Ja sekin ehkä siinä, että rupes helpottamaan kun sanottiin, että tulee tää keskijohto esimieskoulutukseen ja muuta. Että meille tulee periaatteessa keskijohto, kyllä se jo itessään että niinku madalsi sitä kynnystä tehdä päätöksiä ja käyttää siinä sitä omaa, omaa valtaa. (TSV2, K4 helmikuu 2016)

Alusta lähtien on kaikilla ollut oikeus tehdä mitä haluavat käytännössä. Se on ollut meidän viestintävirhe enemmänkin, että ei oo opetettu siihen, mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. Et se on enemmänkin ollut ehkä lähtökohtaisesti sieltä. En tiää yhtään asiaa, mihin oon sanonut, että et saa tehdä. Voin ainoastaan sanoa, että voi tehdä vähän eri tavalla mut. (J2, K3 tammikuu 2016)

6.3 Koulutus ja perehdyttäminen

6.3.1 Alkutilanne: Koulutus ja perehdyttäminen

Tulevat esimiesvastuut sekä yrityksen jatkuva kehitys toivat mukanaan toiveen lisäkoulutuksista. Lisäksi jatkuva uusien työntekijöiden palkkaaminen ja kahdessa eri toimipisteessä työskentely toivat omat haasteensa työntekijöiden perehdyttämiseen.

Aiemmin yrityksessä oli pidetty erilaisia koulutuksia liittyen tuotteeseen ja toimintatapoihin mutta myös viestintään. Lisäksi työntekijöille oli järjestetty erilaisia työnkuvaan liittyviä koulutuksia, esimerkiksi myyjät olivat osallistuneet myyntikoulutukseen. Lisäksi yrityksessä oli pyritty myös kannustamaan omatoimisuuteen tiedonhankinnassa. Materiaalien tilaamiseen ja esimerkiksi toisissa yrityksissä työskenteleviltä henkilöiltä oppimiseen kannustettiin.

Voitaisiinko saada koulutusta perusasioihin? Viime syksynä opetettiin miten [tuote] toimii, se oli hyvä. Prosesseja yritettiin käydä läpi, mutta niihin olisi pitänyt syventyä tarkemmin ja nyt nekin ovat muuttuneet. (Työsuojeluvaltuuston kysely)

Esille nousi myös, että tulevat esimiehet tarvitsevat koulutusta, jotta pystyvät suoriutumaan tulevista tehtävistään hyvin.

Ei voida vaan ilmottaa, että sää oot nyt esimies, vaan pitää vähän panostaa koulutukseen. Jos niitä esimiehiä tulee ja onko niitä nytten, niin veikkaan, että kaikki ei edes tiedä niitä vastuita, mitä se pitää sisällään. (TSV1, K1 lokakuu 2015)

Kouluttautumiseen ja itsensä omatoimiseen kehittämiseen kannustetaan yrityksessä mutta esimerkiksi henkilöstöhallinnosta vastaavan henkilön puuttuessa koulutustoiminta ei ole järjestelmällistä. Nämä tulokset ovat jossain määrin yhteneviä Auran ym. (2014) PK-yrityksiä käsittelevän tutkimuksen kanssa. Siinä todetaan, että pienet ja keskisuuret yritykset Suomessa käyttävät suhteessa enemmän varoja henkilöstönsä kouluttamiseen. Toisaalta tutkimuksessa tulee myös ilmi, että alle 50 työntekijän yrityksissä on harvoin pelkästään henki-

löstöhallinnossa toimivaa henkilöä, vaan toimitusjohtaja on vastuussa erilaisista HR-tehtävistä.

Toisaalta tulevaan henkilöstön kasvuun, jonka oletettiin vain kiihtyvän, oli pyritty varautumaan miettimällä rekrytoinnin ja perehdyttämisen käytäntöjä. Perehdyttämiseen oli kehitetty vähän ennen ensimmäisiä keskusteluja erilaisia malleja ja suunnitelmia, jotta kukin uutena työntekijänä yritykseen tuleva henkilö saisi alussa mahdollisimman selkeän käsityksen niin tuotteen valmistuksesta, huollosta kuin myynnistäkin.

6.3.2 Muutos: Koulutus ja perehdyttäminen

Yrityksen kasvaessa esille nousi ensimmäisissä keskustelutilaisuuksissa tarve keskijohdolle. Seuraavina kuukausina yrityksessä nimettiin eri tiimille johtajia. Viimeisissä keskusteluissa tuli myös ilmi, että heille oli myös hankittu esimieskoulutusta, jotta he osaisivat paremmin toimia uusissa tehtävissään. Tähän koulutukseen suhtauduttiin hyvin positiivisesti ja sitä pidettiin tarpeellisenä tulevaisuuden kehityksen kannalta.

Koulutuksiin. Esimieskoulutus noin kahdeksalle henkilölle on nyt tilattu tonne keväälle. Eli yks HR-juristi tulee pitämään meille koulutuksen siitä suunnasta. Ihan perustason juttuja. (J1, K3 tammikuu 2016)

Kuten Nikolova ym. (2014) ovat todenneet, osaamisen kehittämisellä on suuri vaikutus henkilöstön hyvinvointiin erityisesti muutostilanteissa. Tässä tapauksessa rakenteiden muuttuessa ja tämän muutoksen tuodessa uusia velvoitteita joillekin työntekijöille, oli tieto koulutuksesta, joka auttaa vastaamaan näihin haasteisiin ilmeisen tervetullut.

Toisaalta henkilöstön kehittämiseen ei oltu tehty sen suurempia suunnitelmia, vaan henkilöstön haluttiin olevan itse aktiivisia oppimistarpeidensa suhteen. Toisaalta tiedon hankintaan kuitenkin kehoitettiin ja siihen oli myös mahdollista käyttää yrityksen resursseja esimerkiksi erilaisten materiaalien tilaamista varten.

Henkilöstön kasvaessa myös perehdyttämiseen oli haluttu panostaa ja siitä oli tehty suunnitelmallisempaan. Toisaalta toimimisen kahdessa eri kaupungissa nähtiin hankaloittavan perehdytystä, sillä Helsingissä toimivat myyjät eivät ehtineet tutustumaan tuotantoon Jyväskylässä, kuten aiemmin oli ollut tapana.

Mut kyl niin, ehkä joka puolella se perehdytys on vähän liian sen oman oman työtehtäväkeskeistä, että Helsingin myyjän pitäis tietää, mitä täällä tapahtuu ja miten mutta myös kasvihuoneen pitäis tietää, mitä Helsingissä. (TSV1, K4 helmikuu 2016)

6.4 Työyhteisön ilmapiiri

6.4.1 Alkutilanne: Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiri puhutti myös paljon ensimmäisissä keskustelutilaisuuksissa. Näkemykset ilmapiiristä vaihtelivat hyvin paljon eri työntekijöiden välillä.

Molemmissa kyselyissä sekä ensimmäisissä keskustelutilaisuuksissa tuli selkeästi esille, että työntekijät kokivat työyhteisön ilmapiirin huonontuneen aiemmasta. Työntekijöiden näkemys oli, että aiemmin ilmapiiri yrityksessä oli ollut erinomaisella tasolla, jolle ei enää ylletty.

Työilmapiiri voisi olla parempi, mikä varmasti auttaisi jaksamaan entistä paremmin. Ei ilmapiiri huono ole nytkään mutta kehitettävää löytyy. Ongelma pitäisi tunnustaa ja tehdä korjaavat toimenpiteet asian parantamiseksi. (Työsuojeluvaltuuston kysely)

Mun mielestä ei oo. Mun mielestä silleen esimerkiksi vuoden takaselle [yrityksen nimi]-yhteishengelle on tapahtunut jotain. Se on mun mielestä. Oon ollut aistivinani tämmöstä ja aika suurimmaksi osaksi minä ja [TSV1] ja [TSV3] puhuttiin tästä asiasta ja kaikki oltiin tästä samaa mieltä ja sen takia järjestettiin tämä kysely. (TSV1, K1 lokakuu 2015)

Toisaalta moni työntekijä ilmaisi työhyvinvointikyselyssä, että heidän mielestään koko yrityksessä on hyvä ilmapiiri. Ilmapiirin huonontumisella saatettiin monissa tapauksissa tarkoittaa juurikin sitä, että aiemmin pienemmällä henkilöstömäärällä kaikki tunsivat toisensa todella hyvin. Yrityksen kasvetua kaikki eivät enää työskennellekään yhdessä vaan pääasiallisesti vain oman tiiminsä kanssa. Näin aikaisempi yhtenäisyyden tunne jäi puuttumaan päivittäisestä työstä. Osittain näitä eroja mielipiteissä voivatkin selittää myös erot yrityksessä vietetyissä vuosissa. Ne työntekijät, jotka olivat olleet mukana pidempään, vertasivat sen hetkistä tilannetta aiempaan. Uudemmillä työntekijöillä taas ei ollut tätä aiempaa kokemusta, joka huononsi tuntemuksia ilmapiirin sen hetkisestä tilasta.

Ilmapiiri on erinomainen kaikkien välillä ja kehuja tulee jokaiselta osalta. (Työhyvinvointikysely)

Toisaalta vaikka ilmapiirin koko yrityksen sisällä nähtiin menneen huonompaan suuntaan, niin pienempien tiimien sisällä taas työilmapiiriä pidettiin erinomaisena.

Tarkotatko sä nyt just solujen välistä yhteishenkeä? Solun sisällä ehkä tuntuu, että se on niinku hyvä ja tiivis, välitön, mutta sitten se kokonaisuus ei toimi samalla tavalla. (T3, K1 lokakuu 2015)

Kyselyissä ja keskusteluissa ei tullut ilmi, että työntekijöiden välillä olisi mitään suuria henkilökohtaisia ristiriitoja tai kyräilyä työntekijöiden tai tiimien

välillä. Enemmänkin työkaverit nähtiin vahvuutena ja heidän ansiostaan työntekijät jaksoivat kiireisimpinä ja raskaampinakin aikoina.

Ja tuo työtoverit, se on varmasti niinku se tekijä minkä takia näinkin pitkään ollaan jaksettu enempää mukisematta tai niinku. (TSV2, K4 helmikuu 2016)

Toisaalta vaikka työyhteisöä pidettiin voimavarana, kiireisten aikojen nähtiin vaikuttavan negatiivisesti myös siihenkin. Yhtenä syynä huonontuneeseen ilmapiiriin pidettiin lisääntyneitä kiireitä ja stressiä ainakin joillakin työntekijöillä.

Varmasti tuo ylityöasia ja työkuorman epätasainen jakautuminen on semmonen, mikä stressaa ihmisiä, lisää kireyttä. (TSV1, K1 lokakuu 2015)

Aiemmin yrityksessä oli ollut tapana kokoontua syömään yhdessä yrityksen tarjoamaa salaattia perjantai-iltapäivisin. Tämä tapa oli kuitenkin jäänyt pois. Työntekijät kaipasivatkin jotain vastaavaa tekijää, joka toisi koko yrityksen työntekijät aina välillä yhteen, jolloin heidän kanssaan voisi vain viettää aikaa ja tutustua paremmin myös työn ulkopuolella. Työyhteisössä tunnettiin selkeästi tarvetta kasvattaa sosiaalista pääomaa (vrt. Manka 2012) ja näin ollen keskinäistä luottamusta ja yhdessä tekemisen henkeä.

Perjantain salaatti tms takaisin! Tuntuu, että porukkaa ei juurikaan näe enää toimistolla tai pääse jututtamaan enää niin herkästi kuin aikaisemmin. (Työsuojeluvaltuuston kysely)

Yhtenä haasteena oli myös kahdessa toimipisteessä työskentely. Suurin osa yrityksen työntekijöistä toimi haastattelujen aikaan Jyväskylässä ja Helsingissä työskenteli pääasiassa myyjiä. Monipaikkaisen työn onkin nähty tuovan haasteita työyhteisön sosiaaliseen kanssakäymiseen, kun työtä ei tehdä päivittäin kasvokkain (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 95). Lisäksi Jyväskylässä työskentelevät kokivat, että Helsingin toimipisteeseen panostettiin enemmän ja sinne oli siirtynyt joitakin etuja, jotka olivat aiemmin myös Jyväskylässä työskentelevien saatavilla.

Tästäkin on ollut. Viime viikon aikana, asennusviikon aikana puhetta, että. Ei lue täällä missään tai oo lukenut mutta se kahtiajakautuneisuudesta. Sillon kun tuli yläkerta, niin omistajat huolehti, että jakautuuko yläkerran ja alakerran väkeen. Sitähän nyt tapahtu vähän mutta kyllä tässä iso gäppi on tapahtunut Jyväskylän ja Helsingin välillä. (TSV2, K4 helmikuu 2016)

Vaikka keskusteluissa nousi esille näkemys, että työyhteisön ilmapiiri on huonontunut, se ei selkeästikään ole kriisiytynyt. Verrattaessa yrityksen tilannetta Nakarin ja Valteen (1995) määritelmiin menestyvistä ja kriisiytyneistä työyhteisöistä, tilanne muistuttaa pääasiallisesti enemmän menestyvää kuin kriisiytyneitä työyhteisöä. Työyhteisössä on ilmeinen halu vaalia hyviä ihmisuhteita eikä siellä ilmeisesti esiinny juoruilua muista työntekijöistä. Suurimmat haasteet työyhteisössä liittyvät viestintään sekä roolien epäselvyyteen mutta niitä käsitellään muissa kappaleissa.

6.4.2 Muutokset: Työyhteisön ilmapiiri

Yhtenä keinona ilmapiirin parantamiseen yrityksen johto käytti risteilyä Tukholmaan, jonka aikana käytiin selkeästi läpi yrityksen tila ja keskusteltiin tästä. Tapahtuman ja keskustelun koettiin parantaneen ilmapiiriä. Lisäksi tämän jälkeen sisäiseen viestintään on panostettu, jotta työntekijät ovat paremmin perillä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja minne se on menossa. Yrityksen suunnitelmissa oli myös jatkaa tällaisia tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat avoimesti kysyä yrityksen tilaan liittyviä kysymyksiä, noin kolmen kuukauden välein.

Mehän tosiaan käytiin se omstartti-risteily käytiin silloin, eli kaks päivää käytiin käytiin Tukholmassa mutka silloin marras-joulukuun vaihteessa, jolloin käytiin omstartti-keskustelut ja käytiin kaiken näkösiä virherinkejä ja muuta vastaavia. Käytiin avoimesti läpi, mistä . Käytiin luvut läpi euroista, tehään miljoonatappiota, siitä on hankala lähteä mitään jokaiselle ostaa uutta työtuolia. Nää keskustelut käytiin näistä resursseista ja muista. Siellä koko tai yheksänkymmen pinnan, yheksänkymmen prosentin työntekijöitä oli paikalla siellä. Sen porukan kanssa. Se oli kyllä hyvä just, mitä aateltiin jo silloin elokuussa sitä uudistavaa keskustelua niin. Se tuli vaan vähän myöhemmin. (J1, K3 tammikuu 2016)

Talven keskustelussa yrityksen johtajien kanssa työntekijöiden toive useammille yhteisille hetkille työntekijöiden kanssa tuli uudestaan ilmi ja he pohtivatkin, pitäisikö joku tällainen perinne herättää jälleen henkiin. Minkäänlaisia määriteltyjä suunnitelmia sen suhteen ei syntynyt. Toisaalta työntekijöiden puolesta tuli myös esille näkemys, että tällaisen perjantai-iltapäivän perinteen katoaminen ei enää haitannutkaan niin paljon, vaan oli kiva vain lähteä kotiin.

Keskusteltaessa työilmapiirista, johtajilla ja työsuojeluvaltuutetuilla oli erilaiset näkemykset, kuinka hyvällä tolalla yrityksen ilmapiiri sillä hetkellä oli. Johdon mukaan tilanne oli parantunut selkeästi. Työsuojeluvaltuutetut taas kokivat, että tilanne oli jonkin verran kohentunut mutta taustalla saattoi olla myös se, että työntekijät eivät enää odottaneetkaan sen olevan yhtä hyvä kuin yrityksen alkutaipaleella.

Mun mielestä siinä voi olla semmonen tavallaan tilastoharha tai false positive, että kun ihmisestä rupee tulemaan hyvin herkästi sellasia kyynisiä, että ei näihin asioihin voi vaikuttaa, että antaa olla. Ja sitten tavallaan kun sulkeutuu pienempään ja pienempään, niin siitä ei tuu myöskään ne negatiiviset asiat, jolloin isossa kuvassa se vaan näyttää siltä, että ilmapiiri on parantunut. (TSV3, K4 helmikuu 2016)

6.5 Työsopimukset

6.5.1 Alkutilanne: Työsopimukset

Yrityksessä oli tutkimuksen teon hetkellä pääasiallisesti neljänlaisia sopimuksia: kokoaikaisia toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia, osa-aikaisia

toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia, kokoaikaisia määräaikaista työsopimuksia sekä määräaikaista harjoittelusopimuksia. Erityisesti osa-aikaiset työsopimukset herättivät keskustelua, sillä niihin ei kuulunut yhtään takuutunteja.

Yrityksessä käytettiin tuotannollisissa tehtävissä tutkimuksenteon aikaan jonkin verran työntekijöitä, joilla ei ollut työsopimuksessaan lainkaan takuutunteja. Osa näistä työntekijöistä työskenteli vain osa-aikaisesti muun muassa opintojensa ohessa. Osa työntekijöistä taas teki pääasiallisesti täyttä tai lähes täyttä työviikkoa.

Työsopimuksen muuttaminen sellaiseksi, että olisi edes jotkin takuutunnit, vaikka töitä onkin riittänyt joka päivälle ja kuulle tällä hetkellä.. Silti tietty epävarmuus töistä pitää kokoajan hieman varpaillaan. (Työhyvinvointikysely)

Erityisesti opintojen ohella työskenteleville tällainen järjestely sopi erinomaisesti ja he olivat tyytyväisiä tilanteeseensa. Osa työntekijöistä, joilla ei ollut takuutunteja mutta silti heitä tarvittiin lähes jatkuvasti töissä täysipäiväisesti, kokivat tilanteen hankalaksi ja epävarmuutta aiheuttavaksi. Tätä epävarmuutta tulevaisuudesta voidaankin pitää merkittävänä tekijänä joidenkin työntekijöiden hyvinvoinnille, sillä sillä on todettu olevan heikentäviä vaikutuksia työntekijöiden fyysiselle ja psyykkiselle terveydelle (Virolainen 2012, 34).

Esimerkiks vaikka joku [osa-aikainen työntekijä] on varmaan oikein tyytyväinen, että voi tulla töihin silloin kun koulun puolesta pääsee. Mutta sitten jos siellä on [osa-aikainen työntekijä], joka on ollut yrityksessä tosi pitkään ja kuitenkin tekee ihan täyttä viikkoo siellä ja tietää vaan niinku kaksi kaks viikkoa etukäteen, mitä tuleman pitää. (TSV1, K2 lokakuu 2015)

Yrityksen perustajien mukaan taustalla oli hankaluus ennustaa tilausmääriä ja näin ollen tarvittavaa työmäärää. Keskusteluissa työntekijät pitivät tätä perustelua ymmärrettävänä mutta kaipasivat lisää selvyyttä tilanteeseen ja suunnitelmiin sen kehittämiseen.

Käydään ääripääskenaariot läpi. Vakinaistetaan kaikki, ketkä siellä haluaa, että vakinaistetaan. Kahden kuukauden päästä, myynti ei oo käynyt mennään yt-neuvottelut. Se on toinen pää. Silloin ollaan tosin hankalassa tilanteessa yrityksen suhteen, yrityksen brändin suhteen, yrityksen henkilöstön suhteen tullaan tosi vaikeeseen tilanteeseen. Tää joustava työaika on vaan, tai joustava työntekijöpankki on niinku ainut vaihtoehto tuohon, kun me ei pystytä ennustamaan sitä. Jos me tiedetään, että myydän joka kuukausi 30 [tuotetta], niin totta kai me hankitaan sinne sellanen tiimi, joka pystyy sen tekemään, hyvin koulutettuna. Et otan ehdotuksia vastaan, miten tämmöissä tapauksessa vois tehdä, tehdä mutta se on niinku riskienhallintakeino meidän näkökulmasta. (J1, K2 lokakuu 2015)

Tässä tapauksessa tämän työsopimukseen liittyvän epävarmuuden taustalla on yrityksen aikainen kehitysvaihe, jonka aikana ei ole vielä mahdollisuutta ennustaa tulevia tilauksia tai pitää palkkalistoilla henkilöstöä, jos yhtenäkin kuukautena on selkeästi vähemmän tilauksia kuin keskimäärin.

Lisäksi työehtosopimuksien puuttuminen ja selkeiden pelisääntöjen puute esimerkiksi sairaslomiin liittyen aiheutti myös epäselvyyttä toimintatavoista. Tätäkin voi arvella tyypilliseksi nuorelle kasvavalle yritykselle, jossa ei ole ollut

aikaa selvittää käytänteitä ja viestiä näistä henkilöstölle. Lisäksi työntekijät eivät olleet järjestäytyneitä yrityksessä. Yrityksessä ei noudatettu mitään tiettyä työehtosopimusta vaan toiminta esimerkiksi työaikoihin ja sairauslomiin liittyen perustui työsopimuksessa sovittuun sekä Suomen työsopimuslakiin.

Se aiheuttaa myös epätietoisuutta, että. Mä olin just kaks viikkoo sairauslomalla, ei ollut mitään tietoa, mitä tessiä me noudatetaan ja sit lähin itekin kyselen [teknologiajohtaja]lta, että ei meillä oo mitään tessiä, mitä noudattaa. Eli se juontaa siihen, että kuinka monta sairauslomapäivää voi pitää ennen kun käy palkan päälle. Kuinka monta päivää voi olla lapsen sairauden takia poissa. Kaikki tämmöset epävarmuusasiat nousee. (TSV3, K4 helmikuu 2016)

Lisäksi erilaiset työsopimukset vaikuttivat työntekijöiden näkemykseen, kuinka tärkeitä he ovat yritykselle. Työntekijät, joilla ei ollut takuutunteja, kokivat olevansa vähiten tärkeitä työntekijöitä yritykselle ja alimpana yrityksen hierarkiassa.

Kyllä minä oon aina aatellut, että me ollaan ihan siellä pohjalla (T4, K1 lokakuu 2015)

Epävarmuuden tunnetta myös loi epäselvä tiedotus joidenkin työsuhteen päättymisestä tutkimusta edeltävänä keväänä ja kesänä. Ensimmäisessä keskustelutilaisuudessa nämä käytiinkin läpi, jolloin näiden muutosten aiheuttaman epävarmuuden voi arvella hälventyneen.

6.5.2 Muutos: Työsopimukset

Aineistonkeruun toisessa vaiheessa tuli ilmi, että huoli työsopimuksista, joissa ei tarjottu takuutunteja oli otettu huomioon ja joitakin näistä työntekijöistä oli vakinaistettu. Toisaalta osa näistä työntekijöistä oli lopettanut yrityksessä työskentelyn. Kahden kohdalla taustalla oli opintojen aloittaminen, yksi työntekijä oli lähtenyt ulkomaille mutta yhdessä tapauksessa työntekijät olivat sitä mieltä, että hän oli lopettanut, koska ei pystynyt työskentelemään epävarmassa tilanteessa. Lisäksi tuotantoon oli myös palkattu lähteneiden tilalle työntekijöitä täysiaikaiseen työsuhteeseen.

Mutta esimerkiksi [työntekijä] lähti talosta ton takia, sillä ei ollut vaihtoehtoja, se lähti sitten opiskelemaan. Eli niinkun asuntolainallinen ihminen sadalla eurolla kuussa takuutunnit, ei mahdollisuutta. Kuitenkin teki sitä täyttä päivää. (TSV3, K4 helmikuu 2016)

Keskustelussa johtajien kanssa tuli ilmi, että muitakin työntekijöitä oli tarkoitus vakinaistaa ja lisäksi luoda suunnitelma, kuinka jatkossa uudet työntekijät, jotka aloittavat ilman takuutunteja tullaan vakinaistamaan ajan kuluessa. Näkemyksenä oli, että kun toiminta vakiintuu, on helpompi arvioida todellista tarvetta työntekijöille, jolloin ei ole myöskään yhtä suurta tarvetta joustolle työntekijöiden määrässä.

[Työntekijä] on täyspäivästetty ja tuo [osa-aikainen työntekijä] on varmaan seuraava joka tulee täyspäivästetyks. [Osa-aikainen työntekijä]kin tullaan täyspäivästämään varmasti. Et käytännössä lähtee siitä, et mitä paremmin nää pystyy ennustamaan niitä. Ja niitä työkaluja rakennettiin kolme kuukautta viime syksynä, niin sitä paremmin ne pystyy myös arvioimaan oikein sen työkuorman ja sitä vähemmän voi olla nollatyösoppareita käytännössä. Se on vaan, mitä isommaks kasvetaan, sitä helpompaa noitten korjaaminen on. (J2, K3 tammikuu 2016)

Lisäksi johdon pyrkimyksenä oli viestiä selkeämmin tilanteesta uusien työntekijöiden kanssa ja selventää alkutilannetta, jossa ei ole takuutunteja, mutta että jatkossa hyvälle työntekijöille myös tarjotaan kokopäiväistä roolia.

Onko sekin sitä viestintää, että kun joku tulee uutena nollasopparilla sisään, että sillekin, että se kerrotaan ihan suoraan miksi tällanen on ja mitä se voi tarkoittaa. Tarkottaa, että sulle tulee kahen viikon varotusajalla viikko, jollon sulla ei oo tunteja, kun puolet, et älä nyt ota mitään tonnin vuokratämpää, että. Tommotteet. Jos sen sanoo vielä kaks kertaa, että ihan oikeesti nää. Totta kai me haluttas sulle täydet tunnit mutta voi tulla tilanteita. Ei se oo tavote mutta voi käydä näin. Niin sit jos tilanne tulee se ehkä niinku vähän varmaan vituttaa mutta sen vähän paremmin ymmärtää. (J3, K3 tammikuu 2016)

6.6 Työn tekemisen tavat

6.6.1 Alkutilanne: Työn tekemisen tavat

Tässä luvussa käsitellään työn, sekä missä, milloin ja miten sitä tehdään, vaikutusta työhyvinvoinnille. Työhyvinvointikysely ja keskustelutilaisuudet antoivat sen kuvan, että pääasiallisesti yrityksen henkilöstö nauttii työstään ja työtehtävistään. Suurimmat ongelman työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden sekä jaksamisen suhteen itse työhön liittyen olivat kiire ja suuri työmäärä sekä näihin vaikuttaminen. Voidaankin arvioida, että monen työntekijän työhön kuuluu työhyvinvointia huonontavaa hankaloittavaa painetta (vrt. Robertson & Cooper 2011), kuten kontrollin puutetta sekä kiireisiä aikatauluja.

Keskusteluissa puhuttiin paljon työajoista ja niihin liittyvistä säännöistä sekä korvauksista. Työhön käytettävään aikaan ja joustomahdollisuuksiin liittyvien selkeiden sääntöjen onkin todettu olevan erittäin tärkeitä työntekijöiden terveydelle ja työhyvinvoinnille (Moen ym. 2001)

Kiireessä moni sokeutuu toisten työlle ja sitä on aika rankka seurata miten toiset pyristelevät uusien töiden kanssa kun eivät saa vanhojakaan tehtyä. Tätä on havaittavissa niin tiimien välillä ja myös esimiehissä. Ei ehditä huomata, että toisille kertyy kohtuuttomasti töitä. (Työhyvinvointikysely)

Työpäivät venyvät usein kohtuuttoman pitkiksi ja yhdelle päivällä koitetaan mahduttaa liikaa työtehtäviä. (Työsuojeluvaltuuston kysely)

Tutkimuksen teon aikaan yrityksessä työskenteli noin 30 henkilöä. Yrityksessä tehdään paljon työtä, joka vaatii työntekijöiltä erityisosaamista, jota on vain joillakin henkilöillä. Tämän vuoksi kiireisinä aikoina näiden henkilöiden

työpäivät venyvät usein ja heidän on hankala ottaa vapaata, joilla kompensoida pitkiä päiviä.

Yrityksen tuotannossa joissakin tehtävissä on muutaman hengen tiimejä mutta osasta tehtävistä huolehtivat yksittäiset työntekijät. Koska kyseessä on uusi ja innovatiivinen tuote, paljon tuotteeseen liittyvästä osaamisesta on syntynyt työtä tehdessä. Näin ollen, jos henkilö, joka on oman osa-alueensa asiantuntija, yrityksen sisältä ei löydy korvaajaa tälle henkilölle.

Tämä korvaajien puute luo tietyille henkilöille paineen tehdä paljon ylitöitä ja olla pitämättä lomiam, mikä rasittaa näitä työntekijöitä. Joustot työajoissa voivatkin olla haitallisia työyhteisön hyvinvoinnille, jos muiden työntekijöiden tehtävien suorittaminen kärsii toisten joustojen vuoksi (Robertson & Cooper 2011).

Just tohon velvollisuudentunteeseen, että jos niinku itellä on tiedossa se vapaus ja joustot mutta sitten jos se tilanne on sitten, että jos sää niitä joustoja pidät, niin [tuote] ei oo launchissa valmiina. Että onko se sitten kuitenkaan mahdollista pitää niitä silloin. (TSV2, K1 lokakuu 2015)

Jos miettii esimerkiksi [tuotannossa työskentelevä henkilö] versus huolto. Jos huolto, jos huollosta yks tyyppi pitää perjantain vapaana niin se ei juurikaan näy missään. Mutta sitten jos [tuotannossa työskentelevä henkilö] käy asentamassa jonkun customin ja pitää sit jonkun perjantain vapaana siitä kertyneillä ylityötunneilla se näkyy jo sit saman tien. Koska töitä on sitten niin paljon siellä odottamassa jonossa. (TSV1, K4 helmikuu 2016)

Yrityksessä on sen alusta lähtien sovittu, että ylityöt korvataan vastaavana määränä vapaata. Tämä kuitenkin koetaan jossain määrin hankalana, sillä ei ole selkeitä pelisääntöjä, milloin näitä vapaita voi pitää ja kuinka pidetään huoli, että ylityötuntien määrä ei kasva yli sallittujen rajojen. Yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut nopeasti ennen tutkimuksen tekoa, ja alussa määriteltyjä sääntöjä työaikojen suhteen ei oltu pysähdetty miettimään kaikkien uusien työntekijöiden kohdalla selkeästi. Koska yrityksessä ei ollut käytössä työehtosopimusta, vaan siellä toimittiin työsopimusten sekä työsopimuslain perusteella, toimintatavat eivät aina olleet selviä työntekijöille.

Työaikojen suhteen tilanne oli hyvin erilainen erilaisissa työtehtävissä toimiville. Työntekijät, joiden työtehtävät veivät heitä pitkienkin matkojen päähän, kokivat pitkät työpäivät raskaiksi ja näiden tuntien korvaamisen vastaavina vapaatunteina riittämättöminä korvauksina. Toisaalta taas monille työntekijöille tämä mahdollisuus sovittaa työ- ja vapaa-aika sopi erinomaisesti ja he kiittelivätkin tätä mahdollisuutta.

Mutta just se kun tulee uuteen työpaikkaan, ensimmäinen oikea työ, oikea työ heitomerkeissä, mut siis semmonen, mihin suhtautuu intohimolla, valtava motivaatio, haluaa tehdä ja tehdä hyvin. Niin se on semmonen asia, missä herkästi tulee sitten niitä ylityöntejä tavallaan ja sitten sen takia se on hyvä sitten, että se käydään läpi myös selkeesti ja alusta asti. mikä se on se, mitkä on tavallaan ne yhteiset säännöt, joita noudatetaan, että kaikille selviäis, että ei nyt puolen vuoden päästä, että en tiä miten tää muuten menee. Se on varmaan semmosta vaan niinku. Sehän täällä on hyvää, että meillä on just se vapaus. Mut sit se ainakin mulla itellä henkilökohtaisesti vei aika kauan aikaa, että osasin käyttää sitä oikein silleen, että en sitten piän sen oman palautumisajan siinä. Ja se voi olla kaikilla, jotka tulee ensimmäisen kerran työhön, missä

saa tehdä vapaasti ja saa tehdä omalla aikataululla, että pitää pitää se hyvässä tasapainossa se. Sen takia ois hyvä, että ne ois selkeesti mainittu, käyty läpi ja sen on kaikille selkee. (T2, K1 lokakuu 2015)

Totta kai tasapaino on vaikea, ja kukaan ei voi mennä toisen puolesta sanomaan taas siinä tilanteessa, että mikä riittää ja millon tullaan siihen riskialueelle, että tuota ei jaksata tai tulee muita asioita, niin se pitäis meidän kaikkien itse tietää. Totta kai tästä pitäis pystyä sitten keskustelemaan lähimiehen tai jonkun muun kanssa, mikä se linjanveto on. (J1, K1 lokakuu 2015)

Työaikaan liittyvien joustojen suhteen onkin huomattava, että ne voivat vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin mutta vain jos työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan niihin (Sparks ym. 2001). Työajoista keskusteltaessa nousikin esille selkeästi näkemys, että pitkät päivät eivät niinkään huonontaneet työhyvinvointia, vaan tilanteet, joissa niitä on paljon tai niihin ei voi itse vaikuttaa.

Liian kiireisten deadlinejen aiheuttama stressi ja kiire, kun näihin aikatauluihin ei voi itse vaikuttaa. Tässä yrityksessä asiat ovat kuitenkin paremmin kuin monessa muussa paikassa! (Työhyvinvointikysely)

Työtä myös tehdään hyvin erilaisissa ympäristöissä. Osalla työntekijöistä työaika jakautuu työpaikan sekä asiakkaan toimipisteiden välillä. Lisäksi osa työyhteisöstä työskentelee ajoittain molemmissa toimipisteissä. Osa työntekijöistä taas työskentelee hyvin harvoin yrityksen toimitilojen ulkopuolella, sillä erityisesti tuotannollisia tehtäviä ei voi tehdä muualla. Myös etätöihin kotoa on mahdollisuus joillakin työntekijöillä mutta ei kaikilla.

Keskusteluissa ja kyselyissä nousikin esille erityisesti ongelmat liittyen monipaikkaiseen ja liikkuvaan töhön (vrt. Vartiainen & Hyrkkänen 2010). Erityisesti ne työntekijät, jotka joutuivat matkustamaan paljon ja pitkiä matkoja työnsä vuoksi kokivat sen rasittavaksi.

Yrityksessä on toisaalta myös pyritty luomaan kulttuuria, jossa jokainen on myös vastuussa omasta jaksamisestaan. Kuitenkin jotkut työntekijöistä kokivat omien työaikojen määrittelyn ja niistä huolehtimisen hankalaksi.

Lisäksi yrityksen perustajat ja johto myös odottavat työntekijöiltä korkeaa tasoa työnteossa, jos he haluavat menestyä yrityksen kanssa. Tämä on voinut omalta osaltaan myös luoda paineita työskennellä pitkiä päiviä.

Että tää on vähän sama, kun huippu-urheilua tehtäs sillä tavalla, että meidän malli olis, että en mä jaksaa treenata ja ihan sama, miten mä syön vaikka olympialaisiin. Et se ei tuu onnistumaan. Me yritetään nyt omassa näkökannassa olympialaisiin ja niinku meidän company culture guidessakin on kuvattu, niin me tarjotaan roolia ihmisille, jotka haluaa kehittyä yrityksen mukana ja tarjotaan heille kehitymis- ja etenemis- ja muut mahdollisuudet ja niitä, joille riittää se, että tuota potkitaan piirikunnallisessa ja mulla on työ tässä ja mä pystyn hoitamaan vapaa-ajan ja harrastukset silloin kun mä haluan. Nää molemmat on ihan ok mutta jos yritetään maailman parasta olympialaisiin, niin silloin se niinku näkökulma siihen että teen just sen minimin, mikä riittää, niin se ei vaan valitettavasti riitä. Molemmat on meidän puolesta ok mutta yritys on menossa siihen siihen isompaan juttuun ja katotaan, kuinka nopeesti tai mihin asti päästään. (J1, K1 lokakuu 2015)

Työntekemisen tavassa esille nousi myös vapaus päättää itse, miten työtehtäviään suorittaa. Työhyvinvointikyselyssä positiivisena seikkana nousi esille

le mahdollisuus päättää itse, kuinka suorittaa työtehtävänsä. Toisaalta viimeisessä keskustelussa esille nousi myös näkemys, että tällainen vapaus saattoi joskus tuntua myös liialliselta vastuulta, joka rasitti työntekijöitä.

Niin kun sanoin, toiset kokee sen [vapauden kehittää toimintaa] hyvänä, toiset huonona. Toiset sitten jopa taakkana. (TSV3, K4 helmikuu 2016)

6.6.2 Muutos: Työn tekemisen tavat

Keskusteluissa, jotka pidettiin neljä kuukautta ensimmäisten jälkeen, pohdittiin, mikä oli muuttunut työaikojen suhteen. Osittain nähtiin, että tilanne oli melko samanlainen ja tiettyjä ryhmiä rasitti selkeästi vieläkin pitkät työpäivät. Yksi näihin ryhmiin, joille pitkät työpäivät kasautuvat, kuuluva työntekijä oli päättänyt, että hän ei suostu tekemään pitkiä päiviä ilman ylityökorvauksia. Tämä oli onnistunut sillä, että hän ei enää käynyt työtehtävissä pitkien matkojen päässä.

Toisaalta ongelma oli tiedostettu ja sille pyrittiin löytämään jossain määrin ratkaisuja paremmalla suunnittelulla ja töiden järjestelyillä. Esimerkiksi Jyväskylästä Helsinkiin suuntautuvia matkoja suunniteltiin vähennettävän uusilla kuljetusjärjestelyillä sekä Helsingin toimipisteen työntekijöitä hyödyntämällä.

Kyllä järjestään on tommonen asennusreissu on kakstoista tuntia vähintään. Mutta siihen ollaan esimerkiks tekemässä muutoksia. Että yks noista kaikista kuormittavimmista asennus, asennukseen liittyvistä on tuo Helsingissä käyminen. Et siellä käyään tällä hetkellä nyt kerran viikossa vähintään ja ne on aina sit vähintään sen kakstoista tuntia. Mutta tota, siinä aletaan tekemään silleen, että siinä käytetään ulkopuolista kuljetusfirmaa, joka vaan vie täältä ne seinät sinne ja siellä on sitten meidän omat Helsingin pään työntekijät hoitaa sen asennuksen. Täältä sinne ravaaminen loppuu ja se näkyy kyllä niinkun sitten siinä asentajien työssä, mutta ei se tietenkään kaikkia niitä pitkiä päiviä poista. Jos tulee vaikka asennuskeikka Ouluun se pitää tehdä sitten. (TSV1, K4 helmikuu 2016)

Lisäksi yrityksen johto toi tässä keskustelussa näkemyksen, että myös työntekijöille on haluttu tehdä selväksi, että työt pitää suunnitella järkevästi ja niin, että kenenkään päivät eivät veny liian pitkäksi. Vartiaisen ja Hyrkkäsen (2010) mukaan juuri selkeillä pelisäännöillä ja käytänteillä työmatkustamiseen liittyviä haitallisia piirteitä pystytään vähentämään.

Varmaan ketä sitä pitää sit, nyt jos on semmonen, että tilanne on muuttunut, niin niinku ei ole varsinaisesti mitään toimenpiteitä tehty kun ehkä kommunikoitu sitä, että ei täällä niinku työnsankareita palkita, että joku tekee kaksytneljä hoo ja ja sitten väsyneenä ajaa Helsingistä yksin niinku rekkaa päin. (J3, K3 tammikuu 2016)

6.7 Työhyvinvoinnin kehittäminen

6.7.1 Alkutilanne: Työhyvinvoinnin kehittäminen

Ensimmäisissä keskusteluissa ja kyselyissä suoraan työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista esille nousivat fyysiseen turvallisuuteen liittyvät tekijät sekä vas-
tuut työhyvinvoinnin kehittämistä

Vain työterveyteen ja sen hoitoon liittyvät seikat eivät nousseet esille kes-
kusteluissa. Työterveys on hoidossa yksityisellä terveysasemalla. Työterveyden
ja yrityksen välisissä keskusteluissa ja selvityksissä esille nousi, että pääasialli-
sesti työ ei sisällä suuria riskejä terveydelle. Isoimmat ongelmat liittyivät tuot-
teiden valmistuksessa käytettävät kemikaalit sekä valmistuksen ja asennuksien
yhteydessä tapahtuvat painavien esineiden tai tuotteiden nostamiseen. (Yrityk-
sen tiedostot 29.10.2015).

Toisaalta keskusteluissa ja kyselyissä tuli esille joitakin työturvallisuuteen
liittyviä seikkoja sekä työn vaikutus työntekijöiden fyysiselle terveydelle. Esi-
merkiksi työsuojelukyselyssä tuli ilmi, että tuotannon tiloihin tarvitaan turva-
kaide. Lisäksi ensimmäisissä keskusteluissa ja kyselyissä tuli ilmi, että tuotan-
nossa tarvittaisiin vinssiä, sillä tietyissä tehtävissä jouduttiin nostelemaan jat-
kuvasti painavia esineitä.

Keskusteluissa nousi esille, että yritykseen pitäisi kehittää prosessi, jonka
avulla tiedot vaarallisista ja läheltä piti -tilanteista kantautuisi oikeille henkilöil-
le ja myös ilmoituksen tekijää palkittaisiin jollain pienellä huomioonilla.

Yhtenä suurena haasteena työhyvinvoinnin kehittämisessä on, että ku-
kaan ei ole yksiselitteisesti vastuussa siihen liittyvistä seikoista ja vain ylimmä-
lä johdolla oli tutkimuksen teon aikana valtaa tehdä sellaisia päätöksiä tai han-
kintoja, jotka vaikuttaisivat myönteisesti työhyvinvointiin.

Lisäksi koska yritys kehittyi koko ajan hurjalla vauhdilla ja ylimmän joh-
don aika meni pääasiassa toiminnan pyörittämiseen ja kasvuhankkeisiin, työ-
hyvinvoinnin kehittäminen jäi näiden asioiden alle.

Yleisellä tasolla tuntuu, että johtoportaalalla ei riitä muilta töiltään tarpeeksi huomiota
henkilöstön ajatusten ja ideoiden läpikäymiseen ja rakentavaan keskusteluun. Työ-
hyvinvointi-keskustelun aikana käytiin läpi monia tärkeitä seikkoja ja henkilöstö otti
osaa ja kertoi tuntojaan kiitettävästi. Vaikutti myös siltä, että samat teemat tulivat
esiin useamman henkilön kommentteissa. Korjausliikkeitä tullaan toivottavasti teke-
mään, mutta aiempien kokemusten perusteella luotto muutoksen aikaansaamiseksi
ei ole kovin vahva. (Työsuojeluvaltuutettujen kysely)

Mikäli työhyvinvointikeskustelun pohjalta suunnitellut parannukset tiedottamisessa,
vastuiden jakamisessa ja työjärjestelyissä laitetaan jatkossa täytäntöön, niin uskon, et-
tä homma jatkuu entistä ehompana. Tällä hetkellä toivon, että asioihin todella tartu-
taan eikä niitä jätetä kellumaan ja odottamaan seuraavaa, joskus tulevaisuudessa
käytävää keskustelua ja tilanteen nousemista esille uudestaan. Tuntuu, että henkilös-
tölle olisi nyt tässä hetkessä tärkeää saada tunne, että esille nostetut epäkohdat ja ke-
hitettävät asiat otetaan todesta ajatuksia todella kuunnellaan. Miksi kysyä mielipidet-
tä lainkaan, jos asioihin ei sitten tartuta? (Työsuojeluvaltuutettujen kysely)

Työntekijät kuitenkin toivoivat, että työhyvinvoinnin seurantaan saataisiin jonkinlaisia rakenteita, jotta kenenkään hyvinvointi ei vaarantuisi liikaa. Erityisesti työn fyysiseen ja psyykkiseen kuormittavuuden seuraamisen haluttiin apukeinoja.

Etä ihmiset on hyvin rajalla ja mä oon henk.koht. nähnyt, jotka on menneet sen rajan yli ja en halua, että ykskään menee, myöskään omistajapuolelta. Se on niinku semmonen erittäin vakava asia, joka pitää suunnitelmallisesti saada kuntoon tai ainakin korjaantumaan. Siihen liittyy pitkät, pitkä reissut. Niitä tulee joka tapauksessa, mutta voiko niitä olettaa, että niitä on neljä kertaa viikossa. Ylityöasiat, ylikuormitus, työn työn jakaminen, se että kaikkien tulee ymmärtää se, että sulle tulee koko ajan uusia asioita lisää ja lisää, sitä mukaa kun niitä nousee, mutta sitten pitää olla se projekti-johtaminen tavallaan, kun kaikki ei osaa sitä tehdä omassa päässään, niin onko se sit ne 1on1:t vai joku muu asia, mikä mikä lähtee sitä korjaamaan mutta. Se on saatava. (TSV3, K2 lokakuu 2015)

6.7.2 Muutos: Työhyvinvoinnin kehittäminen

Viimeisissä haastatteluissa johdolla ja työsuojeluvaltuuskunnalla oli hyvin erilaiset käsitykset siitä, miten työhyvinvointia oli kehitetty viimeisten kuukausien aikana. Johdon mukaan paljon oli mennyt eteenpäin, vaikka vielä olikin monia asioita tehtävänä. Työsuojeluvaltuuskunnan mukaan taas esitettyihin epäkohtiin ei oltu puututtu tai niihin ei oltu reagoitu riittävästi.

No mä en näe mitään niinku en nää semmosia kuolemanloukkuja, mitä ei vois parantaa sieltä. Kaikki on niinku tietyllä tavalla, johon pystyy nyt vaikuttamaan tai sitten pystyy vaikuttamaan kun kun saadaan yritykselle ikää ja saadaan käytänteitä sinne niin sekä sekä sitten elettyä käytänteitä että sitten niinku miten niitä kehitetään. Siinä mielessä en nää mitään isoja ongelmia, ongelmia tai ainakaan semmosia, mitä ei vois ylittää. Kokonaisuutena ihan hyvältä näyttää kyllä. (J1, K3 tammikuu 2016)

TNiinkun tässäkin on tullu, mitä siihen pitäis liittyä ois kaikkee niinkun ergonomiasta huolehtimisen ja epäkohtiin puuttumisen. Mutta sitten, jos miettii tota kysymystä, että miten [yritys] sitä työhyvinvointia hoitaa, niin se on laiminlyöden ja vähätellen ja niinku, että ei siihen, niihin ongelmiin, mitä on ääneen sanottu, niin ei niihin oo tartuttu mitenkään. (TSV2, K4 helmikuu 2016)

Esimerkiksi ensimmäisissä keskustelutilaisuuksissa esille nousut vinssi olisi selkeästi ollut tarpeellinen laita keskustelujen välisenä aikana, sillä se nousi uudestaan esille työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Tämä asia ei kuitenkaan mennyt eteenpäin keskustelutilaisuuksien välisenä aikana, sillä painavia esineitä aiheuttavaan toimintaan oli tulossa uusi toimintamalli, jolloin vinssi olisi sen jälkeen tarpeeton.

Toisaalta taas jotkut esille nousseet tarpeet työturvallisuuden suhteen oli hoidettu. Esimerkiksi turvakaide hankittiin, vaikkakin sen asennuksessa kesti tarvittua pidempään, sillä kukaan ei ollut suoranaisesti vastuussa sen asentamisesta ja asian hoitaminen unohtui.

Yksi esille nousseista kehitysideoista ensimmäisissä keskusteluissa oli luoda työhyvinvointiin liittyen tietopaketti, jota työntekijät voisivat hyödyntää oman työhyvinvointinsa tarkasteluun. Tämä idea oli kuitenkin unohtunut,

vaikka sitä pidettiin oikein hyvänä ajatuksena ja se tullaan mahdollisesti toteuttamaan tulevaisuudessa.

Lisäksi kuten yllä on tullut ilmi, monia työhyvinvointiin liittyviä seikkoja, kuten viestintään ja työ sopimukseen oli tehty muutoksia, joilla työhyvinvointia oli parannettu. Toisaalta jotkin toiveet olivat unohtuneet täysin, koska ne eivät olleet kenenkään vastuulla.

Yrityksen johto myös oli huomannut, että näillä unohduksilla ja keskenjääneillä projekteilla oli huonontava vaikutus työhyvinvointiin, sillä niistä seurasi työntekijöille tunne, että näistä asioista ei välitetä. Myös työsuojeluvaltuutetut kokivat, että asioita, joita ei oltu hoidettu keskustelutilaisuuksien välillä ei oltu pidetty riittävän tärkeinä, vaikka monien työntekijöiden hyvinvoinnille niillä olisi ollut suuri merkitys.

Ja [toimitusjohtaja]kin on sanonut sitä, me ollaan oltu huonoja tässä loppuunsaattamisessa. Tossa oli monta pirun hyvää juttua. Niinku priorisoidaan, ottaa siitä vaikka yks, tehdä se niin, että se näkyvästi tehdään, että siinä tapahtuu muutos, kun lähtee kaikki viemään, niin että pikkusen. (J3, K3 tammikuu 2016)

Itellä nimenomaan se, että niihin sanottuihin epäkohtiin ja ongelmiin puuttuminen. Että vaikka niitä ei saiskaan korjattua tässä heti, niin ne otettas niinku, että tulis semmonen olo, että niille tehään jotain, että niillä olis se vastuutus ja vastuuhenkilö ja aikataulut, se suunnitelma, miten. Että tietäis, että niitä on mietitty ja millä tavalla ja miten niitä aiotaan viedä eteenpäin. (TSV2, K4 helmikuu 2016)

Yhtenä keinona työhyvinvoinnin kehittämiseen jatkossa nähtiin esimiestoiminnan kehittämisen ja työhyvinvointiin liittyvien vastuuden siirtämisen henkilöille, jotka ovat lähemmissä tekemisissä työntekijöiden kanssa. Tulevaisuuden kannalta työsuojeluvaltuutetut näkivät, että erityisen tärkeää on, että esimiehillä on riittävät valtuudet ja budjetti työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden kehittämiseen.

Toi lähtee ehkä esimiesmallista, että esimies koulutetaan siihen, että osaa käyttää jatkuvaa kehittämistä ja osaa kehittää asioita ylipäänsä. Eli kun ne asiat tulee esille, niin niitä viedään eteenpäin ja niille tehään jotain sen sijaan, että ne jää roikkumaan. Et siinä menee samalla työhyvinvoinnin kun menee ne kaikki muutkin siinä. (J2, K3 tammikuu 2016)

7 KESKUSTELU

Tämä tutkielma antaa viitteitä, siitä millaiset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin nuorissa kasvuyrityksissä ja kuinka työhyvinvointia kehitetään tällaisessa yrityksessä. Kasvuyritykselle tyypillisenä työhyvinvoinnin suhteen voidaan pitää jatkuvan muutoksen aiheuttamia rasitteita mutta toisaalta tällaisessa yrityksessä kehitystyötä voidaan tehdä nopeastikin, jos se koetaan tarpeelliseksi.

Ensimmäisenä esittelen päätelmiä tutkimuksen tuloksista ja niiden yhteyksistä aiempiin tutkimuksiin. Olen jakanut nämä päätelmät alkuperäisen tutkimustehtävän mukaisesti ja käsittelen työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja sekä työhyvinvoinnin kehittämistä erikseen. Lopuksi olen käsitellyt tutkimuksen puutteita sekä jatkotutkimusten tarpeita.

7.1 Keskustelu tuloksista

Tutkimuksessa tuli esille hyvinkin ristiriitaisia tuloksia. Työntekijöillä oli monia ajatuksia siitä, mitä tulisi kehittää työhyvinvoinnin parantamiseksi ja keskustelutilaisuuksissa sekä haastatteluissa he keskittyivät tuoman esille huonoja asioita. Toisaalta työntekijät kuitenkin pitivät työhyvinvointiaan pääasiallisesti hyvänä.

Tätä tulosta voi auttaa selittämään Hakasen (2009) esittämä ajatus, että työhyvinvointia ajatellaan usein hyvin mustavalkoisesti ja unohtaen positiivisen psykologian näkökulman. Hakasen (2009) mukaan ihmiset voivat kokea työssään väsymystä ja stressiä mutta samalla viihtyä työyhteisössään ja tuntea ylpeyttä työnsä tuloksista.

Lisäksi on huomattava, että tässä tutkimuksessa korostuivat hyvin erilaiset seikat kuin aiemmissa tutkimuksissa, jotka sivuavat kasvuyritysten työhyvinvointia. Esimerkiksi verrattaessa luvussa 4.4 esitettyä koontia kasvuyrityksen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kirjallisuuden perusteella luvussa 6 esitettyyn taulukkoon, ei yhteisiä teemoja löydy suoranaisesti. Selkeimmin yhtäläisyydet sekä aikaisemmissa että tässä tutkimuksessa liittyvät resurssien

puutteeseen sekä suunnittelemattomuuteen työhyvinvointiin liittyen. Osittain tämän tutkimuksen tulokset ovatkin selitettävissä näillä tekijöillä. Vähäiset resurssit ja vähäinen keskittyminen työhyvinvointityöhön tulevat esille sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että myös tässä tapauksessa.

Toisaalta yleisesti työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä monet tulivat myös esille myös tässä tutkimuksessa. Tuloksissa tuli ilmi myös tekijöitä, jotka tässä tapauksessa koettiin merkittäviksi mutta ne eivät ole korostuneet aiemmassa kirjallisuudessa.

7.1.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Yrityksen kasvu pienestä yrittäjämäisesti toimivasta ryhmästä vakiintuneemmaksi yritykseksi tuo näiden tulosten valossa kaksi näkökulmaa: yrityksessä pitää löytää keinoja sopeutua tilanteeseen, niin että siellä pystytään toimimaan muutoksista huolimatta ja toisaalta yritykseen pitää luoda selkeitä sääntöjä ja käytänteitä. Lisäksi kasvuyritys joutuu huolehtimaan näistä muutoksen tuomisesta haasteista pienillä resursseilla.

Sopeutumisen tarve näkyy tämän tutkimuksen tuloksista erityisesti viestintään, rakenteisiin, rooleihin ja ilmapiiriin liittyen. Henkilöstön kasvu tuo jatkuvasti uusia haasteita viestinnän ja ilmapiirin suhteen, kun kaikki työntekijät eivät työskentelekään yhtä paljon yhdessä. Henkilöstön kasvun johdosta myös roolit ja rakenteet yrityksessä muuttuvat, jolloin työntekijät tuntevat epävarmuutta omasta roolistaan sekä tarvitsevat uutta osaamista vastatakseen uusiin haasteisiin.

Selkeiden sääntöjen tarve taas liittyy työntekemisen tapoihin ja erityisesti työaikaan sekä työsopimukseen. Nuoressa kasvuyrityksessä käytänteet eivät ole vakiintuneet ja eteen tulee jatkuvasti uusia ongelmia, joita ei ole aiemmin kohdattu. Esimerkiksi lain vaatimukset työhyvinvoinnin, -terveyden ja -suojelun suhteen muuttuvat yrityksen kasvaessa.

Nuorelle kasvavalla yritykselle voi pitää tyypillisenä myös resurssien vähäisyyttä sekä epävarmuutta yrityksen tilanteesta ja tulevaisuudesta. Kohdeyrityksessä resurssien vähäisyys näkyi esimerkiksi työaikojen venymisenä osalla henkilöstöä, jolla ei ole korvaajia pienessä yrityksessä. Resurssien vähyydestä johtuen myynnillä on ja sen ennustettavuudella on suuri merkitys koko yrityksen menestykselle. Kasvuyritykselle voikin pitää tyypillisenä tätä epävarmuutta, jolloin ei tiedä onko yritys vuoden päästä todella menestynyt tai mahdollisesti lopettanut jo toimintansa. Tämä epävarmuus luonnollisesti vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin sekä kaikkien epävarmuutena omasta työpaikasta ja erityisesti osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden epätietoisuuteen työn jatkuvuudesta.

Viestinnän merkitys työhyvinvoinnille ei tule korostetusti esille työhyvinvointikirjallisuudessa. Keskusteluissa, joita käytettiin tämän tutkielman aineistona, tuli useinkin esille, kuinka tärkeää avoin ja selkeä viestintä on työhyvinvoinnille. Viestinnän parantaminen nähtiin keinona työntekijöiden tulevaisuut-

ta kohtaan tunteman epävarmuuden selättämiseen sekä konkreettisten parannustehtävien onnistumiseen.

Tutkimuksen tuloksia verrattaessa Rauramon (2012, 15) työhyvinvoinnin portaisiin, nousee esille mielenkiintoinen huomio. Tässä yrityksessä työhyvinvointi ei lisäännä portaittain. Esimerkiksi kahdella ensimmäisellä tasolla, terveyden, ja turvallisuuden portailla, esiintyy työntekijöiden näkökulmasta selkeitä puutteita. Toisaalta taas portaiden viides taso, itsensä toteuttamisen tarve, täyttyy työntekijöiden mukaan melko hyvin.

Voidaankin pohtia, onko tilanne myös muissa kasvuyrityksissä samankaltainen. Esimerkiksi Kalabovan ja McKien (2013) tutkimuks antaa viitteitä, että tilanne pienissä yrityksissä vastaa kohdeyrityksen tilannetta. Psykofysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden portailla on puutteita rajallisista resursseista johtuen. Toisaalta taas pieni koko ja läheiset suhteet mahdollistavat kolmen ylimmän portaan toteutumisen sujuvasti.

Tarkasteltaessa alussa esitettyä mallia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kasvuyrityksen perspektiivistä, esille nousee kunkin työhyvinvointiin vaikuttavan tekijän kohdalla erilaisia kasvuyritykselle tyypillisiä piirteitä.

Yksilön näkökulmasta erityisesti esille tässä tutkimuksessa nousi kasvuyrityksessä jatkuvasti läsnä olevan muutoksen aiheuttama epävarmuus. Yksilöiden työhyvinvoinnin kannalta tärkeää olisikin tuki ja epävarmuuden poisto. Lisäksi yksilön hallinnan tunnetta voidaan edistää esimerkiksi koulutuksen avulla. Mahdollisilla puutteilla työterveyden ja -turvallisuuden suhteen sekä pitkillä työpäivillä voi myös olla vaikutuksensa työntekijöiden fyysiselle hyvinvoinnille. Lisäksi sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat muutokset yrityksen henkilöstön kasvaessa.

Työyhteisölle kasvuyrityksessä suuri haaste onkin, kun pieneen ryhmään tulee jatkuvasti uusia työtovereita ja työtehtävät eriytyvät, jolloin yhteisöllisyys voi jossain määrin hävitä.

Johtamisessa erityisen tärkeää kasvuyrityksessä on muutosjohtaminen. Tässä tärkeänä tekijänä on selkeä viestintä, jonka avulla vähennetään epävarmuutta sekä selvennetään yrityksen tilannetta työntekijöille. Kasvavassa yrityksessä esille nousevat yrityksen rakenteiden kehittäminen, niin että työntekijät pystyvät jatkamaan sujuvasti tehtävissään muutoksista huolimatta. Keskijohdon rakentaminen ja siihen liittyvät haasteet vastuiden jaossa muistuttavat Greinerin (1998) yrityksen kehitysvaiheita kuvaavan mallin toista vaihetta. Yrityksessä on lisätty rakenteita ja sen viestintäkin on muuttunut formaalimmaksi, kun mahdollisuudet kasvokkain viestimiseen ovat vähentyneet.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat tyypillisiä ja jatkuvia kasvuyrityksille. Kuten de Jong ym. (2016) ovat tutkineet, työhyvinvointiin muutostilanteissa voidaan vaikuttaa huolehtimalla riittävästä viestinnästä, työntekijöiden koulutuksesta tasapuolisesta kohtelusta.

Keskusteluissa tuli ilmi, että muutoksista johtuen yrityksen työntekijät toivoivat lisää mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen, jotta he pystyisivät vastaamaan uusiin haasteisiin. Nikolova ym. (2014) taas ovat todenneet osaamisen kehittämisen vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti erityisesti tehtä-

vien muuttuessa. Näin ollen voi päätellä, että kasvuyrityksessä, jossa muutos on jatkuva, osaamisen kehittämiseen liittyvillä toimilla on suuri vaikutus työhyvinvoinnin tasoon. Jatkuva muutos työtehtävissä vähentää hallinnan tunnetta, jolloin yksi keino tämän tunteen palauttamiseen on mahdollisuus kehittää uusissa tehtävissä tarvittavia taitoja.

Työn tekemisen tapoihin pitää luoda yrityksen kasvaessa selkeitä sääntöjä. Esimerkiksi työaikoihin liittyvät säännöt pitävät huolen työntekijöiden riittävästä levosta. Lisäksi työtehtävien suorittamiseen pitää olla riittävästi voimavaroja. Pohdittaessa työntekijöihin kohdistuvaa painetta ja sen luonnetta esille nousevat selkeästi kysymykset resursseista. Useiden työntekijöiden työtehtäviin kuuluu mahdollisuuksia päättää työntekemisen tavoista ja myös ajoista. Normaalisti työtahdilla tämä vaikuttaa näyttäytyvän positiivisena seikkana. Kiireisinä aikoina taas nämä vastuut voivat näyttäytyäkin haitallisina.

Myös yrityksen ulkopuolisen maailman vaikutus nousi esille tuloksissa. Rahoituskierroksen myöhästymisen oli viivästyttänyt yrityksessä tehtäviä muutoksia, jolloin työhyvinvointiin vaikuttavia muutoksia ei oltu tehty halutussa aikataulussa, vaan ne olivat viivästyneet. Lisäksi esimerkiksi asiakaskunnan vakiintumisella ja myynnin määrällä oli suoranaisia vaikutuksia joidenkin työntekijöiden työsopimusten vakinaistamiseen.

7.1.2 Kehittämistyö

Tutkimuksen tulokset toistavat jossain määrin aiempia tutkimuksia työhyvinvointityöstä PK-yrityksissä. Kohdeyrityksessäkin työhyvinvointityötä voi kuvailla jossain määrin järjestäytymättömäksi ja siihen ei suoranaisesti käytetty paljon resursseja.

Toisaalta, kuten Laine (2013) toteaa, työhyvinvoinnin kehittäminen on myös kokonaisvaltaista työelämän laadun parantamista. Toisin päin ajatellen, erilaiset toimet työelämän ja työpaikan toimien parantamiseen parantavat myös työyhteisön hyvinvointia. Yrityksessä pyrittiinkin parantamaan monia työelämän ja työhön liittyviä osa-alueita, jotka olivat nousseet esille keskusteluissa. Pääasiallisesti on nähtävissä, että kehittämistoimet eivät kohdistuneet suoranaisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen, vaan toiminnan kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta kasvuyrityksessä nousee selkeästi esille muutoksen käsite. Muutos itsessään luo jatkuvan tarpeen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Jatkuva muutos kuitenkin myös syö resursseja tältä kehittämistoiminnalta ja aikaa sekä vaivaa saatetaan nähdä enemmän sellaisten osa-alueiden kehittämiseen, joihin investointi maksaa itsensä takaisin nopeammin. Toisaalta, kun yrityksessä on totuttu kehittämään ja muuttamaan asioita nopeastikin, myös työhyvinvointia pystytään kehittämään tehokkaasti silloin kun siihen ryhdytään.

Huomattavaa on myös joidenkin kehittämistoimien viivästyminen rahoituskierroksen viivästymisen vuoksi. Tätä voikin pitää yhtenä nuorelle kasvuyritykselle tyypillisenä piirteenä työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen: yrityksen

ollessa riippuvaisempi ulkopuolisesta rahoituksesta rahoituskierrokset vaikuttavat työhyvinvointityöhön käytettäviin resursseihin.

Joihinkin esille tullessiin epäkohtiin tai työntekijöiden toiveisiin ei oltu reagoitu tutkimuksen teon aikana, vaan ne olivat jääneet muiden asioiden jalkoihin. Osittain tässä oli myös taustalla vielä toteutumattomat muutokset organisaation rakenteissa, jolloin niillä henkilöillä, joilla oli eniten tahtoa viedä läpi tarvittavia muutoksia, ei ollut riittävästi valtaa tähän. Kuten Greiner (1998) on todennut, yritysten kehittyessä yhdeksi haasteeksi niille nousee vallan jakaminen yrityksen perustajilta ja alkuperäiseltä johdolta keskijohdolle. Myös tätä epätietoisuutta vallanjaosta ja valtuuksien puuttumista keskijohdolta voi pitää tyypillisenä kasvuyrityksen työhyvinvoinnin kehittämistä haittaavana seikkana.

Toisaalta on myös huomattava aikaansaatuisten muutosten suhteellisen nopea tahti. Kolmessa kuukaudessa yrityksessä oli reagoitu osaan työntekijöiden kehitystoiveista ja niistä oli jo tullut osa organisaation toimintaa.

Pääasiallisesti toteutetut kehittämistoimet olivat kehittäviä mutta myös sopeuttavaa kehittämisstrategiaa käytettiin jossain määrin (ks. Laine 2013). Esimerkkejä kehittävästä kehittämistoimista olivat muutokset viestinnässä, yrityksen rakenteissa ja työsopimuksissa. Niiden ansiosta työntekijöihin kohdistuu vähemmän haitallista kuormitusta. Sopeuttavasta työhyvinvoinnista esimerkiksi on päätös kouluttaa esimiehiä, jotta he osaavat toimia paremmin uusien vastuidensa kanssa. Myös esimerkiksi suunnitelman asteelle jäänyt lukupaketti työhyvinvoinnista olisi myös keino auttaa työntekijöitä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan.

Työhyvinvoinnin tilannetta osoittavana yleismittarina tässä tutkimuksessa käytettiin QPSNordic-kyselyä. Monivalintakysymysten vastaukset eivät sinänsä antaneet selkeitä vastauksia yrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Pääasiallisesti vastaukset ja niiden keskiarvot osoittivat, että työntekijät ovat tyytyväisiä hyvinvointiinsa ja sen osa-alueisiin. Toisaalta taas kyselyn avoimissa kysymyksissä, työsuojelukyselyssä ja keskusteluissa nousikin esille monia seikkoja, jotka työntekijöiden mielestä vaativat korjauksia. Lisäksi erityisesti kyselyissä tuli esille myös selkeästi, että jotkut työntekijöistä ovat hyvinkin tyytyväisiä työhönsä ja hyvinvointiinsa. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta pienissä, kasvavissa yrityksissä työhyvinvoinnin tilaa ja kehittämisideoita voisikin kannattaa tarkastella erilaisten avoimia kysymyksiä sisältävien kyselyjen sekä keskustelujen avulla. Pienemmässä yrityksessä vastausten määrä on helposti hallittavissa. Lisäksi tällaiset kyselyt antavat työntekijöille mahdollisuuden tulla kuulluksi, mikä jo itsessään lisää työhyvinvointia.

7.2 Tutkimuksen puutteet ja jatkotutkimuksen tarpeet

Tutkimuksen tuloksia analysoidessani minulle tuli selkeästi ilmi, että valitsemani informanttien joukko ei täysin edusta yrityksen henkilöstöä. Henkilöstön näkemystä haastatteluissani toivat esille työntekijöiden valitsemat työsuojelu-

valtuutetut mutta kahden heistä työskennellessä tuotannossa ja yhden tukitehtävissä muun muassa myyjien näkemykset tulevat ilmi vain toisen osapuolen näkemysten kautta.

Lisäksi tutkimuksessa näkyy sen Jyväskylä-keskeisyys. Yrityksellä on kaksi toimipistettä, joista toinen on Helsingissä mutta haastateltavista vain johdon henkilöt työskentelivät enemmän Helsingin toimistolla. Toisaalta haastattelujen aikaan Helsingissä työskenteli vain pieni osa yrityksen henkilöstöstä.

Kohdeyrityksessä on myös tapahtunut tutkimuksen kirjoittamisen yhteydessä mielenkiintoisia muutoksia, joten jatkotutkimukset samassa yrityksessä toisivat käsityksen muutoksista työhyvinvointiin liittyen pidemmällä aikavälillä sekä suurempien muutosten jälkeen.

Lisätutkimus nuorten kasvuyritysten työhyvinvoinnista on yleisen tutkimuksen puutteen vuoksi selkeästi tarpeen. Tämä tutkimus käsittelee vain yhtä yritystä ja näin ollen sen tulokset antavat vain viitteitä kasvuyritysten työhyvinvoinnin tilasta. Laajempi otanta nuorista kasvavista yrityksistä valaisi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden kehittämistä tällaisissa yrityksissä.

Lisäksi otettaessa huomioon Eurofoundin (2012) tulokset, joiden mukaan työhyvinvoinnin kannalta oleellisempaa kuin esimerkiksi yrityksen koko on työskentelyn tapa, olisikin mielenkiintoista tutkia, onko nuorten kasvavien yritysten työskentelyn tavoissa samankaltaisuuksia ja millainen on näiden työntekijöiden hyvinvoinnin tila. Kasvuyritysten kohdalla onkin mielenkiintoista tarkastella, kuinka paljon yrityksen koko, ikä ja muutoksen vauhti vaikuttavat työhyvinvointiin ja mikä näistä on merkittävin tekijä. Toisaalta taas voidaan myös tutkia, onko nuorissa kasvuyrityksissä jotain yhdistävää tekijää, niin sanottua kasvuyrityskulttuuria, jolla on vaikutus yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin.

Muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu jossain määrin (mm. de Jong ym. 2016, Bryson ym. 2013). Nämä tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet suurten muutosten aikaiseen ja jälkeiseen tilanteeseen. Tässä tutkimuksessa korostuivat nuorena ja kasvavassa yrityksessä jatkuvasti tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin. Tätä jatkuvan muutoksen teemaa ja sen vaikutusta työhyvinvointiin tulisikin tutkia lisää.

Tässä tutkimuksessa korostui työhyvinvointiin liittyvien epäkohtien esille tuonti ja niiden korjaaminen. Toisaalta kuitenkin kyselyissä esille tuli useita vastauksia, joissa työntekijät viihtyivät todella hyvin työssään. Onkin ilmeistä, että kasvuyrityksessä työskentelyllä on monia positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin ilmiön tarkastelu positiivisen psykologian näkökulmasta voisi tuoda esille erilaisia hyviä käytänteitä työhyvinvoinnin kehittämiseen myös vakiintuneempiin yrityksiin.

LÄHTEET

- Toiminnasta tietoon : toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2006. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (3. uud. ja täyd. p. painos) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alimo - Metcalfe, B., Alban - Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J. & Samele, C. 2008. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *J of Health Org and Mgt* 22 (6), 586-598.
- Aromaa, A., Aromaa, A., Apter, D., Koskinen, S. & Huttunen, J. 2005. Suomalaisten terveysterveys. Helsinki: Duodecim : Kansanterveyslaitos.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2009. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2009. Tutkimusraportti. Helsinki: Excenta Oy.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2011. Tutkimusraportti. Helsinki: Excenta Oy.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf
- Baptiste, N. R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision* 46 (2), 284-309.
- Baron, J. N. & Hannan, M. T. 2002. Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: LESSONS FROM THE STANFORD PROJECT ON EMERGING COMPANIES. *California management review* 44 (3), 8-36.
- Boxall, P. and Macky, K. (2014). 'High-involvement work processes, work intensification and employee well-being'. *Work, Employment and Society*, 28: 6, 963-984.
- BRYSON, A., BARTH, E. & DALE-OLSEN, H. 2013. The Effects of Organizational Change on Worker Well-being and the Moderating Role of Trade Unions. *Industrial & labor relations review* 66 (4), 989-1011.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. 2004. Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14 (3), 295-323.
- Cho, Y. & McLean, G. N. 2009. Successful IT start-ups' HRD practices: four cases in South Korea.
- Chughtai, A., Byrne, M. & Flood, B. 2015. Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics* 128 (3), 653-663.
- Coates, D. & Howe, D. 2015. Combatting Staff Burnout in Mental Health: Key Managerial and Leadership Tasks that are Fundamental to Staff Wellbeing and Retention. *Asia Pacific Journal of Health Management* 10 (2), 24-32.

- de Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P. & Mockallo, Z. 2016. The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress* 30 (1), 91-114.
- De Winne, S. & Sels, L. 2010. Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *International Journal of Human Resource Management* 21 (11), 1863-1883.
- Elo, A. 2001. QPSNordic-käsikirja : pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos. Lisäpainokset: 2. p. [2006].
- Eurofound. 2012. Fifth European Working Conditions Survey, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Saatavilla: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/file_ef_document/ef1182en.pdf. Viitattu 19.3.2016
- Eurofound 2015, Ensimmäiset tulokset: Kuudes Euroopan työolotutkimus, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Saatavilla: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/file_ef_document/ef1568fi.pdf. viitattu 19.3.2016
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F. & Inanc, H. 2015. Fits, misfits and interactions: learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal* 25 (3), 294-310.
- Finegold, D. & Frenkel, S. 2006. Managing people where people really matter: the management of human resources in biotech companies. *International Journal of Human Resource Management* 17 (1), 1-24.
- Galabova, L. & McKie, L. 2013. "The five fingers of my hand": human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review* 42 (6), 662-683.
- Greiner, L. E. 1998. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard business review* 76 (3), 55-68.
- Habermas, J. 1972. Knowledge and human interests. Boston: Beacon Press.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkinen, H. L. T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E., Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura
- Heikkinen, H. L. T., Kontinen, T., Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E., Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon : toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura
- Heneman, R. L., Tansky, J. W. & Camp, S. M. 2000. Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 25 (1), 11.
- Hirsjärvi, S. 2000. Tutki ja kirjoita. (6. uud. laitos. painos) Helsinki: Tammi. Lisäpainokset: 7. p. 2001. - 8. p. 2002. - 9. p. 2003.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hyötyläinen, R. 2007. Tutkimusavusteisen kehittämisen metodologinen kaksoisluonne. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. 2007. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa: lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Työministeriö.
- Höge, T. & Hornung, S. 2015. Perceived flexibility requirements: Exploring mediating mechanisms in positive and negative effects on worker well-being. *Economic & Industrial Democracy* 36 (3), 407-430.
- Ilies, R., Pluut, H. & Aw, S. S. Y. 2015. Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here? *European Journal of Work & Organizational Psychology* 24 (6), 827-838.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava. Lisäpainokset: 2. p. 2010.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. (5. uud. p. painos) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karl, K., Peluchette, J., Harland, L. 2007. Is fun for everyone? Personality differences in healthcare providers' attitudes towards fun. *Journal of Health and Human Services Administration*, 29(4), 409-447.
- Keating, M. A. & Olivares, M. 2007. Human Resource Management Practices in Irish High-Tech Start-Up Firms. *Irish Journal of Management* 28 (2), 171-192.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kirjonen. 2007. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen- & Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteysksiä. Helsinki: Stakes.
- Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. 2002 Kehittämishankkeet - muutos parempaan. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia?: fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (3. uud. ja täyd. p. painos) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laine P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen: Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, väitöskirja, 443 s, 10 liit.
- Lewandowski, C. A. 2003. Organizational Factors Contributing to Worker Frustration: The Precursor to Burnout. *The Journal of Sociology & Social Welfare*: Vol. 30: Iss. 4, Article 10.
- Lindström, K. 2002a. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, K. 2002b. Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Lindström, K. 2002c. Kehittäminen erilaisissa organisaatioissa. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Liuhamo, M. 2015. Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi. Esitutkimuksen raportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum. Lisäpainokset: 2. p. 2008.; Pohjautuu pääosin tekijän Tampereen yliopistossa vuonna 1999 hyväksytyyn väitöskirjaan Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia : toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista - tiikerinloikalla ja kukonaskelin.
- Manka, M. 2012. Työnilo. (1.-3. p. painos) Helsinki: Sanoma Pro. Lisäpainokset: 4. p. 2013 (227 s.).
- Manka, M. L. & Bordi L. (2014). Työelämäosaamisen tila ja kehittämistarpeet Etelä-Pohjanmaan pkyrityksissä. Työelämä 2020 -esiselvitys. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. http://www.tyoelama2020.fi/files/809/Tyoelama2020-esiselvitys_LOPULLINEN.pdf
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. 1997. Maslach burnout inventory. Evaluating stress: A book of resources 3, 191-218.
- Mayson, S. & Barrett, R. 2006. The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. Human Resource Management Review 16 (4), 447-455.
- Mikroyritysten sekä pienten ja keski suurten yritysten määritelmä. Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä. Viitattu 19.1.2016. Saatavilla: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm
- Moen, P., Kelly, E.L., Lam, J. 2013. Healthy Work Revisited: Do Changes in Time Strain Predict Well-Being? Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 18, No. 2, 157-172
- Moilanen, R. 2013. Kasvuyritys ja startup-yritys. Kielikello: kielenhuollon tiedotuslehti (2), 38.
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H. & Syroit, J. 2014. Well-being in times of task restructuring: The buffering potential of workplace learning. Work & Stress 28 (3), 217-235.
- OECD. 2007. Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics, Paris: OECD.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. (2. uud. p. painos) Helsinki: [WSOY]. Ekonomia. Edellinen painos nimellä Työhyvinvointi tuloksen tekijänä.
- Page, K. M. & Vella-brodrick, D. A. 2013. The Working for Wellness Program: RCT of an Employee Well-Being Intervention. Journal of Happiness Studies 14 (3), 1007-1031.

- Page, K. M. & Vella-brodrick, D. A. 2009. The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research* 90 (3), 441-458.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A. 2007. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 92 (2), 438-454.
- Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States (Official Records of the World Health Organization, no. 2, p. 100) and entered into force on 7 April 1948. Viitattu 15.3.2016. Saatavilla: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen malli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava. Lisäpainokset: 2. p. 2010.
- Puusa, A., Juuti, P. 2011. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I., Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. [Helsinki]: JTO.
- Pyöriä, P. 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. 2007. *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa: lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Helsinki: Työministeriö.
- Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. (2. uud. p. painos) [Helsinki]: Edita. Varianttikappale (jakaja: Työturvallisuuskeskus).
- Robertson, I. & Cooper, C. L. 2011. *Well-being: productivity and happiness at work*. Basingstoke ; New York: Palgrave Macmillan.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., M. P. Leiter and C. Maslach. 2009. Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International* 14, 204-220.
- Seppänen-Järvelä R., Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen kehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. *Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sheldon, K. M., & Krieger, L. S. 2014. Walking the talk: Value importance, value enactment, and well-being. *Motivation and Emotion*, 38(5), 609-619.
- Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. *Kehittämistyön risteyskisiä*. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. *Työyhteisö uusille urille: kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 74 (4), 489.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B. & Semmer, N. K. 2014. Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *Zeitschrift für Personalforschung* 28 (1), 73-95.
- Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G. & Farhat, A. 2016. Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision (09722629)* 20 (2), 111-120.
- Sujlana, P., Shivakanth Shetty, A. & Mathew, J. 2013. The Survival, Sustenance and Success of Technology Start-Ups: The Role of Human Resource Planning and Policy Development. *Global Management Journal* 5 (1), 53-59.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava. Lisäpainokset: 2. p. 2010.
- Sørensen, O. H., Holman. D. 2014. A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study, *Work & Stress*, 28:1, 67-86.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Lisäpainokset: 2. p. 2003. - 3. p. 2004. - 4. p. 2006.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., & Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Helsinki: Työministeriö.
- Vartiainen M., Hyrkkänen U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava. Lisäpainokset: 2. p. 2010.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis. *Acta Wasaensia. Liiketaloustiede -sarjan alasarja: Johtaminen ja organisaatiot.*; Väitöskirja Vaasan yliopisto.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
www.kielitoimistosanakirja.fi, viitattu 24.11.2016
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. & Zhang, C. 2015. Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior* 36 (5), 621-644.

LIITTEET

QPSNordic-työhyvinvointikysely

QPSNordic-työhyvinvointikysely on useasivuinen kysely. Tässä tutkimuksessa käytetty version on löydettävissä osoitteessa: <https://goo.gl/forms/sqVlBjH2K7QO1JVO2>. Alkuperäinen kysely löytyy teoksesta Elo ym. (2001) QPS Nordic-käsikirja : pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely.

Alla on koottuna pelkistetty versio kyselystä.

Lähestulkoon kaikkien kysymysten vastausvaihtoehdot ovat 1-5 asteikolla, jossa

- 1 tarkoittaa "erittäin harvoin tai ei koskaan", "erittäin vähän tai ei lainkaan" tai "täysin eri mieltä" ja

- 5 tarkoittaa "hyvin usein tai aina", "erittäin paljon" tai "täysin samaa mieltä". Muissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat näkyvissä kysymyksen jälkeen.

1. Taustatiedot

Mikä on palkkasi määräytymisperuste? (Kuukausipalkka / tuntipalkka)

2. Työn vaatimukset

12. Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkaantuvat? 13. Täytyykö sinun tehdä ylitöitä? 14. Joudutko työskentelemään nopeasti? 15. Onko sinulla liikaa työtä? 16. Onko työsi ruumiillisesti rasittavaa? 17. Joudutko tekemään työssäsi nopeita ratkaisuja? 18. Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita? 19. Vaatiiko työsi kiinteää keskittymistä? 20. Vaatiiko työsi erityistä liikkeiden tarkkuutta? 21. Onko työssäsi häiritseviä keskeytyksiä? 22. Joudutko työssäsi tekemään monimutkaisia päätöksiä? 23. Onko työsi yksitoikkoista? 24. Joudutko toistaman samaa työvaihetta muutaman minuutin välein? 25. Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta? 26. Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi? 27. Onko työsi haasteellista? 28. Pidätkö työtäsi mielekkäänä? 29. Edellyttäkö työsi uusien tietojen ja taitojen hankkimista? 30. Voitko olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa työskennellessäsi? 31. Oletko ollut uhkailun tai väkivallan kohteena työssäsi kahden viime vuoden aikana? 32. Voivatko työssäsi tekemäsi virheet aiheuttaa henkilövahinkoja? 33. Voivatko työssäsi tekemäsi virheet aiheuttaa taloudellisia vahinkoja? 34. Kuuluuko työhösi asiakastyötä (asiakaspalvelua tai asiakasyhteyksien hoitoa)? Ei 1 Kyllä 2, mutta enimmäkseen epäsuoraa asiakastyötä (esim. postitse, sähköpostitse, faksilla jne.) Kyllä 3 enimmäkseen suoraa asiakastyötä (kasvotusten, tapaamalla tai puhelimitse)? Kyllä, yhtä lailla sekä suoraa että epäsuoraa asiakastyötä (Jos vastasit "kyllä" (2, 3 tai 4) vastaa myös seuraaviin kysymyksiin (35 - 37), muutoin siirry suoraan kysymykseen 38.) 35. Sisältyykö työhösi henkilökohtaisia asia-

kassuhteita? 36. Joudutko vastaanottamaan ja käsittelemään asiakkaiden esittämiä valituksia? 37. Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita asiakaisiisi?

3. Rooliodotukset

38. Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet? 39. Tiedätkö, mistä olet vastuussa? 40. Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi? 41. Joudutko suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri lailla? 42. Saatko toimeksiantoja saamatta riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi? 43. Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä? 44. Sisältyykö työhösi tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojesi kanssa?

4. Vaikutusmahdollisuudet

45. Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat? 46. Voitko vaikuttaa työmäärääsi? 47. Voitko määrätä oman työtahtisi? 48. Voitko itse päättää, milloin pidät taukoja? 49. Voitko päättää taukojen pituudesta? 50. Voitko päättää itse työajoistasi (liukuva työ-aika)? 51. Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä? 52. Voitko päättää, milloin olet yhteydessä asiakkaisiin? 53. Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?

5. Työn ennustettavuus

54. Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua? 55. Tiedätkö etukäteen, ketkä ovat työtovereitasi kuukauden kuluttua? 57. Tiedätkö etukäteen, kuka on esimiehesi kuukauden kuluttua? 58. Koetko, että sinulla on joku henkilö tai jokin yhteisö, joka valvoo etujasi? 59. Liikkuuko työpaikallasi muutoksia koskevia huhuja? 60. Tiedätkö, mitä sinulta edellytetään, jotta saisit kiinnostavana pitämäsi työn kahden vuoden kuluttua? 61. Tiedätkö, mitä asioita sinun pitäisi oppia ja mitä uusia taitoja hankkia säilyttääksesi kiinnostavana pitämäsi työn seuraavat kaksi vuotta? 62. Uskotko, että sinulla on kahden vuoden kuluttua työ, mitä pidät yhtä kiinnostavana kuin nykyistä työtäsi? 63. Pidätkö uusien työtehtävien tuomasta haasteellisuudesta? 64. Pidätkö uusien työtovereiden kanssa työskentelyn tuomasta haasteellisuudesta? 65. Pidätkö eri paikoissa työskentelyn tuomasta haasteellisuudesta? 49

6. Työn hallinta

66. Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun? 67. Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään? 68. Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssä? 69. Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita työtovereihin työssä? 70. Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta? 71. Voitko välittömästi arvioida työtäsi, kuinka hyvin se on tehty?

7. Vuorovaikutus

72. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi? 73. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi? 74. Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista? 75. Kuunteleeko lähiesimie-

hesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista? 76. Ovatko ystäväsi tarvittaessa halukkaita kuuntelemaan, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi? 77. Voitko puhua tarvittaessa puolisollesi tai jollekin toiselle läheiselle henkilölle työhösi liittyvistä ongelmista? 78. Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi? 79. Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereittesi välillä? 1 2 3 4 5 erittäin vähän tai ei lainkaan melko vähän jonkin verran melko paljon erittäin paljon 80. Koetko, että voit luottaa saavasi tukea ystäviltäsi/ perheeltäsi, jos sinulla on vaikeuksia työssä?

Henkinen väkivalta (kiusaaminen, nimittely, ahdistelu, hyökkäävyys, sosiaalinen eristäminen) on ongelma jollakin työpaikoilla ja joillekin työntekijöille. Jotta voitaisiin puhua henkisestä väkivallasta, on hyökkäävän ja kiusaavan käyttäytymisen esiinnyttävä toistuvasti tietyn ajanjakson aikana ja hyökkäyksen kohteeksi joutuneella henkilöllä on vaikeuksia puolustautua. Käyttäytyminen ei ole henkistä väkivaltaa silloin, jos osapuolet ovat suunnilleen yhtä vahvoja tai tilanne ei toistu. 81. Oletko havainnut jonkun joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisenkohteeksi työssäsi viimeisen puolen vuoden aikana? (En 1 Kyllä 2) 82. Kuinka monen olet havainnut joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisenkohteeksi viimeisen puolen vuoden aikana? (Miehen__ Naisen __) 83. Oletko itse ollut henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena työyhteisössäsi viimeisen puolen vuoden aikana? (En 1 Kyllä 2)

8. Esimiestyö

erittäin harvoin tai ei koskaan melko harvoin silloin tällöin melko usein hyvin usein tai aina 84. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin? 85. rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostain asiasta? 86. Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi? 87. Puutuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua? 88. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin? 89. Jakaako lähin esimiehesi työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti? 90. Kohtelee lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti? 91. Koetko, että sinun ja lähiesimiehesi välinen suhde on stressaava?

9. Organisaatiokulttuuri

Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri? 92. Kilpaileva? 93. Kannustava ja tukeva? 94. Epäluuloinen ja epäilevä? 95. Leppoisa ja mukava? 96. Jäykkä ja sääntöihin perustuva? 97. Tekevätkö työntekijät työpaikallasi aloitteita? 98. kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin? 99. Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössäsi? 100. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten kohtelussa työpaikallasi? 101. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallasi? 102. Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työ- suorituksesta (raha, kannustus)? 103. Huolehditako työntekijöistä hyvin organisaatiossasi? 104. Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?

10. Työn ja yksityiselämän vuorovaikutus

105. Häiritsevätkö työongelmat koti- ja perhe-elämääsi? 106. Häiritsevätkö perhepiirin ongelmat työtäsi?

11.Työn merkitys

107. Jaa kaikkiaan 100 pistettä seuraaville alueille sen mukaan, kuinka tärkeitä ne ovat elämässäsi tällä hetkellä. a. Vapaa-aika (esim. harrastukset, urheilu, virkistys, yhteydenpito ystäviin) b. Yhteiskunnallinen osallistuminen (esim. politiikka, vapaaehtoistyö, ammattiyhdistys) c. Työ d. Uskontoon liittyvä toiminta e. Perhe Yhteensä 100

108a. Useimmat tavoitteeni elämässä ovat työhön suuntautuneita. (Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 6 7 Täysin samaa mieltä) 108b. Kuinka tärkeää ja merkittävää on työnteko elämässäsi? (Yksi vähiten tärkeimmistä asioista elämässäni 1 2 3 4 5 6 7 Yksi tärkeimmistä asioista elämässäni)

12.Sitoutuminen organisaatioon - Seuraavat kysymykset koskevat organisaation sitoutumista. Arvioi missä määrin olet eri tai samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa.

109. Kerron ystäväilleni, kuinka hyvä paikka työskennellä tämä organisaatio on. 110. Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa. 111. Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen.

13.Ryhmätyö

112. Kuulutko johonkin pysyvään työryhmään tai tiimiin? (En Kyllä) Jos vastasit "kyllä" vastaa myös seuraaviin kysymyksiin (113 -116), muuten siirry suoraan kysymykseen 117. 113. Arvostatko jäsenyyttä omassa ryhmässä tai tiimissä? 114. Toimiiko ryhmäsi tai tiimisi joustavasti? 115. Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisussa? 116. Kuinka usein ryhmälläsi tai tiimilläsi on kokouksia?

14.Työmotiivit - Kuinka tärkeitä ovat seuraavat asiat, jos ajattelet ihannetyötäsi?

117. Mahdollisuus kehittää itseään 118. Hyvä palkka ja aineelliset edut 119. Rauhallinen, säännönmukainen työ 120. Tuntea saavansa aikaan jotakin arvokasta 121. Työn varmuus ja säännöllisyys 122. Turvallinen ja terveellinen ulkoinen ympäristö 123. Mahdollisuus käyttää luovuutta ja mielikuvitusta työssä

Avoimet kysymykset

124. Mitkä seikat erityisesti edistävät työhyvinvointiasi yrityksessä?

125. Millaisilla muutoksilla työhyvinvointisi paranisi?

126. Onko sinulla muuta sanottavaa tai työhyvinvointiin liittyviä aiheita, joista haluaisit keskusteltavan lisää?

Työsuojeluvaltuutettujen kyselyn kysymykset

1. Mitä epäkohtia kohtaat tai koet päivittäisessä työssäsi työturvallisuuden, työviihtyvyyden tai työssä jaksamiseen liittyen? kerro myös, miten mielestäsi mahdollisiin epäkohtiin tulisi puuttua.

2. Ruusuja/risuja johtoryhmälle

3. Muuta mielen päällä?

Kolmannessa ja neljännessä keskustelussa esitettyjen koon- tien sisältö

Aineistosta koottua: kehitettävää	Aineistosta koottua: ideoita	Aineistosta koottua: kiitettävää
<ul style="list-style-type: none"> • työergonomia, erityisesti istutus- pöydällä • pitkät päivät ja töiden kasaantuminen • palautuminen matkapäivistä • ilmapiirin huonontuminen • johdon etäisyys ja tunne, että työntekijöiden ajatuksia ei kuunnella • kehitysideoihin tarttuminen • tiedottaminen yritykseen liittyvistä asioista • tiedonkulku solujen välillä • nollatyösopimukset • palkka ja ylityöehdot • roolin epäselvyys 	<ul style="list-style-type: none"> • perjantaisalaatti tai vastaava takaisin • luottamusmies ja työsuojeluvaltuuskunta • koulutukset • liikunta- /virikesetelit • keskijohdon luominen ja näille lisää valtaa / soluille lisää valtaa tehdä päätöksiä • lukupaketti työhyvinvoinnista 	<ul style="list-style-type: none"> • hierarkian puute ja hyvä keskusteluyhteys johdon kanssa • vapaus kehittää toimintaa • joustot työajoissa • etätyömahdollisuus • ilmapiiri ja työtoverit • perehdytys • paras työpaikka!