

**ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO**

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta  
Kauppätieteiden laitos

**TYÖSSÄ KOETTU HYVINVOINTI OSANA  
KASVULIIKETOIMINTAA**

Pro gradu -tutkielma  
Innovaatiojohtaminen  
Kaisa Kohtamäki (275377)  
Ohjaaja: Hanna Lehtimäki  
30.4.2018

TIIVISTELMÄ  
ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO  
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Kauppatieteiden laitos  
Innovaatiojohtaminen

KOHTAMÄKI, ANNA K.: Työssä koettu hyvinvointi osana kasvuliiketoimintaa. Well-being experienced at work as part of the growth-oriented business.

Pro gradu -tutkielma, 68 sivua.

Tutkielman ohjaaja: professori, KTT Hanna Lehtimäki

Huhtikuu 2018

---

Avainsanat: Työhyvinvointi, kasvu, kasvuyritys, suorituskyky

Pro gradu -tutkielmani pääasiallisena tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä kasvuyrityksen kontekstissa. Verrattuna aikaisempaan hyvinvointia ja kasvua käsittelevään tutkimustietoon oman tutkimukseni lisäarvo on siinä, että työssä koettua hyvinvointia tulkitaan nyt kasvuyrityksen kontekstissa. Kasvuyrityksen erityispiirteet organisaation arjessa tulevat otetuiksi huomioon työhyvinvoinnin näkökulmasta, jolloin työhyvinvointi nähdään erottamattomana osana kasvuyrityksen liiketoimintaa. Pyrin täyttämään tutkimusaukkoa työhyvinvoinnin ja kasvun välillä, jotta olisi mahdollista tunnistaa niiden yhdessä tarjoama potentiaali monipuolisemmin ja syvällisemmin. Muodostin tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen perehtymällä alan aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, joka käsitteli työhyvinvointia, kasvua sekä suorituskykyä. Tutkimukseni tavoitteiden sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta pyrin tutkimukseni avulla selvittämään, miten henkilöstö koko työhyvinvointinsa kasvuyrityksessä.

Tutkimukseni kohteena on Pirkanmaalla toimiva, sosiaali- ja terveystalvveluja tuottava kasvuyritys. Tutkimukseni tiedonkeruumenetelmänä suoritin yrityksen henkilöstölle kaksi fokusryhmähaastattelua, joissa käytetyt puolistrukturoidut haastattelukysymykset muodostin yrityksen työntekijöilleen syksyllä 2017 suorittamien työtyytyväisyyskyselyjen tulosten pohjalta. Näin osasin suunnata haastattelukysymykseni käsittelemään juuri kyseessä olevan yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta olennaisimpia osa-alueita. Analysoin aineiston laadullisen sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntäen.

Tärkeimpiä henkilöstön koettuun työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön tuki, avoin ilmapiiri, työstä palautuminen, työ- ja yksityiselämän välisen rajapinnan hallinta sekä työnohjaus. Merkittävin työhyvinvointia heikentävä tekijä on kiire; se hankaloittaa jo itsessään työhyvinvointia, mutta vaikuttaa siihen myös välillisesti. Työn tunnekuorman käsittely on merkittävässä roolissa työssä jaksamisen tukena, ja siinä auttavat parhaiten työyhteisön eli kollegoiden tuki ja työnohjaus. Suhteessa aikaisempaan tutkimukseen työ- ja yksityiselämän välisen rajapinnan hallinnan, työstä palautumisen sekä tukevien kollegoiden ja esimiesten merkitys työhyvinvoinnille vahvistui. Tukeva ja luottamusta kehittävä johto edistää myös työhyvinvointia. Esimiehet voivat vaikuttaa työhyvinvointiin lisäämällä työnohjauksen saataavuutta, rakentamalla avointa virhekulttuuria ja ennen kaikkea olemalla läsnä. He voivat myös vaikuttaa kiireeseen selkeyttämällä vastuunjakoa ja tarjoamalla keinoja sen hallintaan. Tutkimukseni tärkeintä antia eivät ole ainoastaan ne tekijät, jotka työhyvinvointiin kasvuyrityksessä vaikuttavat, vaan myös laajempi ja syvempi ymmärrys koko työhyvinvointi-ilmiön kokonaisvaltaisesta luonteesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta, käsitteet ja näkökulma.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Tutkimuksen eteneminen.....	8
2	AIKAISEMPI TUTKIMUS AIHEESTA .....	10
2.1	Työhyvinvointi.....	10
2.1.1	Työstä palautuminen sekä työ- ja yksityiselämän rajapinta .....	13
2.1.2	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	14
2.1.3	Henkilöstön arvon mittaaminen ja suorituskyky .....	16
2.2	Pk-yrityksen kasvu .....	18
2.3	Kasvutavoitteiden vaikutukset työhyvinvointiin.....	20
2.4	Työhyvinvointi osaksi kasvuliiketoimintaa .....	21
3	METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYYSITAPA .....	25
3.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa .....	25
3.2	Aineisto ja sen kerääminen .....	25
3.2.1	Aineiston kerääminen.....	26
3.2.2	Arvostava kehittäminen osana haastatteluja.....	30
3.3	Aineiston analyysitapa.....	31
4	TYÖHYVINVOINTI KASVUYRITYKSESSÄ .....	34
4.1	Kohdeyrityksen kuvaus.....	34
4.2	Kohdeyrityksen työhyvinvointi työtyytyväisyyskyselyiden perusteella .....	35
4.2.1	Esimiestyö ja johtaminen, työ ja osaaminen, työyhteisö ja työturvallisuus .....	36
4.2.2	Työhyvinvointi ja työkyky .....	37
4.2.3	Yhteenveto työtyytyväisyyskyselyn tuloksista .....	38
4.3	Työssä koettu hyvinvointi kasvuyrityksessä.....	39
4.3.1	Työyhteisö voimavarana .....	39
4.3.2	Aikahaaste.....	42
4.3.3	Työ- ja vapaa-ajan rajapinta .....	43
4.3.4	Työssä jaksaminen .....	44
4.3.5	Esimiesten rooli ja vaikutusmahdollisuudet .....	47
4.3.6	Suhtautuminen kasvuun.....	51
4.4	Tulosten yhteenveto.....	52
5	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	57
5.1	Yhteenveto tutkimuksesta.....	57

5.2 Tärkeimmät tulokset ja niiden merkittävyys.....	59
5.3 Tutkimuksen arviointi.....	65
5.4 Jatkotutkimusaiheita .....	67
LÄHTEET .....	69

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta, käsitteet ja näkökulma

Kasvu ja hyvinvointi ovat nyky-yhteiskunnassamme käsitteitä, joista keskustellaan jatkuvasti ja joita molempia pidetään tavoiteltavina. Voivatko molemmat toteutua samanaikaisesti, samassa yrityksessä, vai onko niiden välillä ristiriita? Yritysten kasvun merkitys koko kansantaloudelle on selkeä, sillä pidemmän aikavälin tuottavuuskasvu ja rakennemuutos sekä niiden seurauksena myös taloudellinen hyvinvointimme tarvitsevat syötteenkin niin uusia yrityksiä kuin parhaiden yritysten rivakampaa kasvuakin (Immonen 2012, 14). Siitä, miten yritykset kasvavat ja mitä kasvuun vaikuttavat tekijät ovat, on kuitenkin niukasti tietoa (Gupta ym. 2013). Vaikka tutkimusta itse kasvuteorioista onkin paljon, se käsittelee lähinnä suurten yritysten kasvua ja niiden kaavoja, kun taas erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kasvua on tutkittu vähemmän (Gupta ym. 2013; Weinzimmer ym. 1998). Samanaikaisesti myös hyvinvointi on noussut yhä merkittävämpään rooliin niin yhteiskunnallisessa keskustelussa kuin liike-elämässäkin. Työhyvinvoinnin yhteydestä suoristuskykyyn löytyy jo jonkin verran empiiristä tutkimustietoa. Brysonin ym. (2014, 63) mukaan yksilön työhyvinvoinnin ja hänen suorituskykynsä välillä on positiivinen yhteys. Lisäksi niiden on todettu olevan toisiaan täydentäviä, keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevia, taloudellisesti ja psykologisesti terveen työpaikan osatekijöitä (Harter ym. 2002). Myös laajempi yhteiskunnallinen keskustelu työurien pidentämisestä alleviivaa työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin merkitystä, mikä tekee työhyvinvoinnista yhä ajankohtaisemman aiheen. Se myös haastaa organisaatiot pohtimaan, miten henkilöstön työhyvinvointia voidaan kehittää ja tukea työssä jaksamisen edistämiseksi.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta kasvu ei ole aina pelkästään positiivinen ilmiö, sillä kasvuyritystä leimaavat usein epävarmuus ja jatkuva muutos, jotka voivat ylläpitää ahdistuneisuutta ja stressiä. (Valli 2007, 126.) Tutkimukseni tarkoitus on lisätä ymmärrystä, miten työhyvinvointi on osallisena kasvuyrityksessä, ja etsiä yhteyksiä työhyvinvoinnin ja kasvun välille. Tutkin fokusryhmähaastattelujen avulla, kuinka sosiaali- ja terveysalalla toimivan kasvuyrityksen henkilöstö kokee työhyvinvointinsa ja miten kasvutavoitteet heijastuvat siihen. Koetun työhyvinvoinnin lisäksi selvitän tekijöitä, jotka joko parantavat tai heikentävät työhyvinvointia kasvustrategian toteuttamisen aikana. Koska näkökulmani aiheeseen on kehittävä ja positiivinen, hyödynsin haastattelukysymyksiä luodessani arvostavan lähestymistavan (Appreciative

Inquiry, AI) periaatteita. Positiivisten kysymysten avulla vahvistetaan organisaation kykyä ymmärtää, jouduttaa ja kasvattaa positiivista potentiaalia, millä tarkoitetaan vuorovaikutuksellista tapaa etsiä vahvuuksia ihmisistä, heidän organisaatioistaan ja heitä ympäröivästä maailmasta. (Cooperrider & Whitney 2005.) Siksi se sopii hyvin tutkimukseni rakentavaan ja kehittävään luonteeseen tutkia koettua hyvinvointia juuri kasvuyrityksen kontekstissa.

Tutkimuksen teoreettinen tausta perustuu akateemiseen kirjallisuuteen työhyvinvoinnista, kasvusta ja henkilöstön arvon mittaamisesta. Työhyvinvointia ja kasvua on tutkittu erillisinä teemoina paljon, mutta niiden yhteydestä toisiinsa löytyy suhteellisen vähän tutkimustietoa; tutkimusta on tehty lähinnä eri näkökulmista käsitellen esimerkiksi hyvinvointia ja suorituskykyä (Nielsen ym. 2017; van de Voorde ym. 2012; Taris & Schreurs 2009; Babin 2008), muita ilmiöitä kasvuyrityksen kontekstissa (Jukkala 2017) tai kasvuyrityksiä sinänsä (Tornikoski ym. 2011; Weinzimmer ym. 1998). Iso-Britanniassa vuonna 2014 tehdyssä laajassa tutkimuksessa selvitettiin, millainen yhteys koetulla työhyvinvoinnilla ja työpaikan suorituskyvyllä on. Suorituskyvyn kohenemisen katsottiin johtavan kasvuun, joten esimerkiksi tässä tutkimuksessa on samansuuntaisia näkökulmia kuin omassani. (Bryson ym. 2014, 11.) Lisäksi esimerkiksi Kumpulainen (2013) tutkii väitöskirjassaan koettua työhyvinvointia koulutusorganisaatiossa, mutta kasvua ei ole liitetty tähän kontekstiin. Jukkala (2017) taas on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan työyhteisön vuorovaikutusta nimenomaan kasvuyrityksen kontekstissa, mutta varsinaisesti työhyvinvointia ei tutkittu. Tutkimuksessani työhyvinvoinnin liittäminen kasvua tukevaksi välineeksi on uusi näkökulma, jonka tutkiminen hyödyttää kohdeorganisaation lisäksi myös muita organisaatioita. Lisäksi se tarjoaa jatkotutkimuksen pohjaksi uuden perspektiivin tutkia työhyvinvoinnin ja kasvun välisiä yhteyksiä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimukseni pääasiallisena tavoitteena on lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä kasvuyrityksen kontekstissa. Koska työhyvinvointia ja kasvua ei ole tutkimuskirjallisuudessa vielä suoranaisesti liitetty toisiinsa, pyrin osaltani täyttämään tätä tutkimusaukkoa. Tavoitteenani on tutkia henkilöstön työhyvinvoinnin ja kasvun välistä yhteyttä, sekä selvittää onko mahdollista liittää työhyvinvointi ja kasvu saumattomasti toisiinsa tavalla, jossa molemmat pikemminkin tukevat toinen toisensa toteutumisessa, kuin että ne sul-

kisivat toisiaan pois. Tutkimukseni tavoitteiden sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta olen muodostanut tutkimuskysymyksen, joka on muotoa:

*”Miten työhyvinvointi koetaan kasvuyrityksessä?”*

Niin tutkimuksen näkökulma kuin tutkimuskysymyksenkin ovat sekä aineisto- että työelämälähtöisiä. Henkilöstön työhyvinvoinnin tutkiminen kasvuyrityksen kontekstissa on tutkimukseni empiirinen lähtökohta. Pyrin lisäämään ymmärrystä työhyvinvoinnista osana kasvuliiketoimintaa, sillä yrityksen menestyksen kannalta juuri henkilöstön tiedetään olevan keskeinen voimavara (von Bonsdorff ym. 2009). Parhaimmillaan henkilöstö voi olla suuri mahdollisuus, mutta toisaalta väärin johdettuna myös iso riski (Routamaa 2007, 272-273). Kasvu puolestaan on riippuvainen monesta eri tekijästä (Tornikoski ym. 2011), joten myös hyvinvoinnin merkitys on tärkeää tunnistaa. Kasvuhakuisen strategian toteutuksen tuomat vaikutukset yrityksen ilmapiiriin ja henkilöstön jaksamiseen ovat keskiössä, sillä aikaisemman tutkimustiedon perusteella kasvu tuo mukanaan myös haasteita (Routamaa 2007, 272-273). Työelämälähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvoinnin tutkiminen kasvuyrityksessä on hyödyllistä, jotta olisi mahdollista tunnistaa sen tarjoama potentiaali monipuolisemmin ja jotta osattaisiin suhtautua kasvun tuomiin haasteisiin rakentavammin. Tarve kasvun ja työhyvinvoinnin yhdistäville tutkimukselle on ilmeinen, sillä kasvustrategiat tarvitsevat konkreettisia keinoja, joilla molempiin panostetut voimavarat tuottaisivat yhdessä maksimaalisen tuloksen. Näiden konkreettisten toimien tavoitteena on tukea kasvustrategian toteutumista ja osoittaa, että henkilöstön työhyvinvointiin tehdyt panostukset ovat tarpeellisia ja maksavat itsensä takaisin kohentuneen suorituskyvyn ja sitä kautta tavoitellun kasvun muodossa. Teoria henkilöstön arvon määrittämisestä toimii perusteluna työhyvinvointipanostuksen tarpeellisuudelle ja kannattavuudelle.

Tutkimukseni kohdeorganisaationa on Pirkanmaalla sijaitseva, sosiaali- ja terveystalveta tuottava kasvuyritys, jonka henkilöstön koettua hyvinvointia tutkin. Kasvuyrityksellä viitataan tässä tutkimuksessa kasvuhakuisesti johdettuun yritykseen, jossa pyrkimys luoda vaurautta ja kasvaa määrällisesti ohjaavat kasvuyrittäjyyttä (Laukkanen 2007, 17-18). Yritys työllistää 27 henkilöä ja sen anonymiteetin suojaamiseksi käytän siitä tutkimuksessa nimeä Iloa Oy. Empiirisenä tutkimukseni toteutan fokusryhmähaastattelut yrityksen henkilöstölle vuoden 2018 tammikuussa. Käytän olemassa olevana datana yrityksen syksyllä 2017 henkilöstölle suorittamia työtyytyväisyyskyselyjä. Niiden tulosten sekä esiinnoitsetien tärkeimpien

aihealueiden pohjalta luon varsinaisen tutkimukseni eli fokusryhmähaastattelujen kysymykset. Haastattelukysymyksiä muodostaessani hyödynnän arvostava kehittäminen -näkökulmaa (Appreciative Inquiry, AI), joka sekä tukee tiedonkeruumenetelmäni, fokusryhmähaastattelua, että toimii avoimen keskustelun mahdollistajana. Haastatteluissani arvostava näkökulma kannustaa osallistujia pohtimaan positiivisten kokemusten kautta omaa hyvinvointiaan ja oman organisaationsa vahvuuksia. (Cooperrider & Whitney 2005.) Arvostavat keskustelut yksilöiden, pienryhmien tai suurempienkin joukkojen välillä toimivat luottamuksen rakentajina ja ne vahvistavat yhteyttä mahdollistaen ajattelun totuttujen kaavojen ulkopuolella. (Finnegold ym. 2002.) Vaikka en toteuta 'arvostava kehittäminen'-metodia tutkimuksessa kokonaisuudessaan, sen periaatteet vievät eteenpäin kysymyksenasettelua ja näin ollen myös haastattelun ilmapiiriä.

Valitsin tutkimukseeni yrityksen, jossa työtyytyväisyys on ollut korkea usean vuoden ajan, joten selvitän, mihin asioihin panostamalla tuloksiin on päästy ja millä osa-alueilla olisi kenties vielä parannettavaa. Voimakkaat kasvutavoitteet ovat olleet osa yrityksen strategiaa jo pitkään ja liikevaihto on kasvanut tasaisesti, useista vastoinkäymisistäkin huolimatta. Iloa Oy:n visiona on paras kuntoutumiskokemus, ja yritys pyrkiikin kehittämään jatkuvasti toimintojaan sen tukemiseksi. (Liiketoiminta- ja kasvusuunnitelma 2018-2022.) Parhaan kuntoutumiskokemuksen ohella yritys tavoittelee parasta työntekijäkokemusta (Saarenkylä, haastattelu); oma tutkielmani on osa tätä kehitystyötä. Iloa Oy:n tavoite kasvaa vaatii kokonaisvaltaista onnistumista toteutuakseen, ja koska ilman asiakastytyytyväisyyttä ei ole asiakkaita, ilman asiakkaita ei synny kasvuakaan. Jatkuva kehittäminen kasvun suuntaan vaatii siis reaaliaikaista tietoa, mutta myös konkreettisia välineitä kasvun toteuttamiseksi. Yrityksen halu kehittyä ja elää mukana ajassa tulevat varmasti edesauttamaan tutkimukseni suorittamisessa.

### **1.3 Tutkimuksen eteneminen**

Lähestymistapani aiheeseen on laadullinen tapaustutkimus, jolla pyritään ymmärtämään koettua työhyvinvointia kasvuyrityksen kontekstissa. Tapaustutkimus sopii tähän tarkoitukseen hyvin, sillä se on sopiva väline tutkimukseen, jossa tavoitteena on tuottaa kokonaisvaltaista tietoa jättäen tilaa myös monimuotoisuudelle. Tapaustutkimukselle on myös ominaista yhdistää eri tietolähteitä, mikä tässä tutkimuksessa toteutuu empiirisen tutkimuksen ja jo olemassa olevan aineiston vuoropuhelussa. (Eriksson & Kovalainen 2016, 131.) Tutkimuksen tiedonke-



ruumenetelmänä olevien fokusryhmähaastatteluiden avulla pyrin keräämään tarvittavan määrän tietoa, miten alaiset kokevat oman työhyvinvointinsa kasvun aikana ja mitkä tekijät he kokevat sitä edistäviksi tai heikentäviksi.

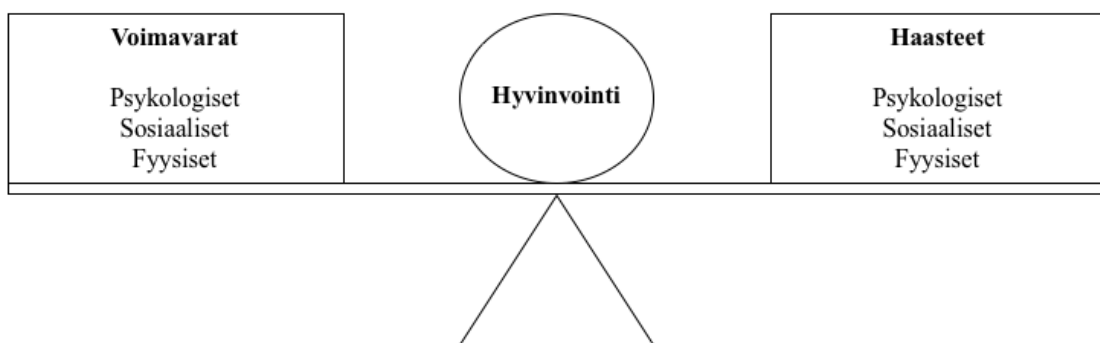
Tutkimukseni etenee siten, että aluksi esittelen tutkimuskysymykseeni liittyvää aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta. Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden, työhyvinvoinnin mittaamisen ja pk-yritysten kasvun teoria luovat pohjaa tutkimukseni empiiriselle osuudelle. Henkilöstön arvon mittaaminen toimii perusteluna, miksi työhyvinvointia on tärkeää tutkia, ja mitä hyötyjä yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta se voi tuoda. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi esitän vielä yhteenvedon aikaisemmasta tutkimuksesta sekä sen perusteella luomani, oman tutkimukseni viitekehyksen. Metodologia-osiossa käyn perustellen läpi hyödyntämäni tutkimusmenetelmän eli laadullisen tapaustutkimuksen. Suorittamieni haastattelujen lisäksi käytin tutkimukseni aineistona jo suoritettuja työtyytyväisyyskyselyitä, joiden pohjalta muodostin haastattelukysymykset. Tässä osiossa kuvailen aineiston keräämisen vaiheet yksityiskohtaisemmin. Käyn läpi myös aineiston analyysin eri vaiheet erittelemällä, miten se eteni sisällönanalyysin keinoin. Tutkimukseni empiirisessä osiossa esittelen kohdeorganisaation sekä sen työtyytyväisyyskyselyiden tulokset. Pääpaino on varsinaisen empiirisen tutkimukseni, eli fokusryhmähaastattelujen, tuloksissa sekä niiden tulkinnassa. Viimeisessä luvussa tarkastelen tutkimukseni tuloksia teorian ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta, sekä muodostan niistä synteessin ja johtopäätökset. Lopuksi esittelen oman tutkimukseni perusteella esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 AIKAISEMPI TUTKIMUS AIHEESTA

Terveys ja työhyvinvointi ovat yhä enenevässä määrin mielenkiinnon ja tutkimuksen kohteina; tarkasteltaessa akateemista tutkimusta ja kirjallisuutta viimeisen 20 vuoden ajalta, kehitys on selkeästi nähtävissä. Jo vuonna 1999 aihe nousi pinnalle niin mediassa kuin alan tutkimuksessaakin, mutta akateeminen kirjallisuus oli silloin vielä hyvin hajanaista ja monialaista. Lisäksi terminologian määrittelyssä oli suuria eroavaisuuksia. (Danna & Griffin 1999.) Vuonna 2017 tietoisuus aiheen tärkeydestä on kasvanut ja myös tutkimustietoa on saatavilla huomattavasti enemmän. Organisaatiot tiedostavat henkilöstöön liittyvän potentiaalin ja se katsotaan osaksi kilpailuetua. Yksilö-, ryhmä-, johto- ja organisaatiotasolla työpaikan resurssit vaikuttavat niin työntekijöiden hyvinvointiin, kuin yrityksen suorituskykyynkin. (Nielsen ym. 2017.) Henkilöstön hyvinvoinnin, henkilöstöhallinnon ja yrityksen suorituskyvyn välisiä yhteyksiä on tutkittu, mutta niiden samanaikaisesta vaikuttavuudesta tiedetään vähemmän (van de Voorde ym. 2012). Jotta työyksiköt ja esimiehet hyötyisivät organisaation erilaisesta seurattiedosta, olisi ensiarvoisen tärkeää käydä työyksikötasolla keskustelua, joka arvioi sekä toiminnan tuloksellisuutta, että hyvinvointia (Elo ym. 2010, 17).

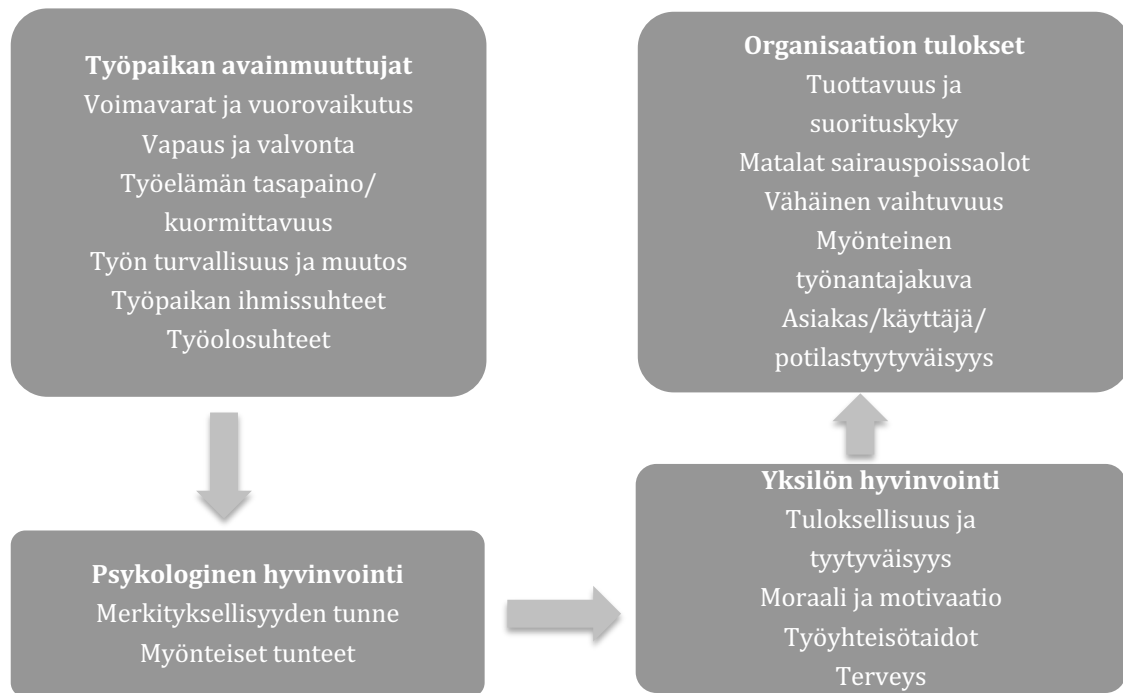
### 2.1 Työhyvinvointi

Vaikka hyvinvointia itsessään on tutkittu paljon, sen määrittelemisen, mitä hyvinvointi on, on jäänyt vähemmälle. Vastauksena hyvinvoinnin määrittelyn haasteeseen Dodge ym. (2012) ehdottavat mallia (ks. kuvio 1), jossa hyvinvointi sijoittuu yksilön voimavarojen ja haasteiden väliseen tasapainopisteeseen. Tässä pisteessä psykologiset, fyysiset ja sosiaaliset voimavarat ovat tasapainossa vastaavien haasteiden kanssa, jolloin tuloksena voidaan katsoa olevan hyvinvointi. (Dodge ym. 2012.)



Kuvio 1. Hyvinvoinnin määritelmä (Dodge ym. 2012)

Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat tärkeä ja tunnustettu osa nykyajan työelämää. Ilman hyvinvoivaa henkilöstöä organisaatioiden on haastavaa jalkauttaa ja toteuttaa strategiansa. (Manka & Manka 2016.) Psykologisesta näkökulmasta työhyvinvointi on ensisijaisesti tunneperäinen asia; miltä meistä tuntuu töihin mentäessä (Luukkala 2011, 32). Se voidaan lyhyesti määritellä ihmisen ja työn yhteensopivuudeksi (Luukkala 2011, 19). Voidaan myös sanoa, että työmme kohtaa intressi- ja kykyprofiilimme eli työn vaativuus ja sisältö ovat riittävästi tasapainossa tekijän kiinnostusten ja tietotaitojen kanssa. Sisällöllisten yhteensopivuuksien lisäksi ulkoisten olosuhteiden tulee tukea työn tekemistä. Ne rakentuvat sosiaalisista, taloudellisesta ja fyysisistä puitteista ja tarpeista. (Luukkala 2011, 19; 21). Työhyvinvoinnin lisäarvomallin (The ASSET model) avulla voidaan tarkastella, miten tietyt tekijät työpaikalla ovat avainasemassa määrittäessään työntekijän psykologista hyvinvointia (ks. kuvio 2). Mallin avulla voidaan myös nähdä psykologisen hyvinvoinnin vaikutukset niin yksilöllisiin kuin organisaationkin tuloksiin. (Robertson & Cooper 2011, 55.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin lisäarvomalli (Robertson & Cooper 2011, 55)

Työhyvinvoinnin voidaan myös katsoa rakentuvan kolmesta elementistä, joita ovat vaatimukset, osaaminen ja sosiaalinen tuki. Näistä osaaminen on työhyvinvoinnin keskiössä. Osaamisesta kumpuava hallinnan tunne tuo tekemiseen jaksamista ja rentoutta, jolloin työperäinen stressikin koetaan myönteisenä asiana ja voimavarat aktivoituvat. Osaava työntekijä saa osak-

seen myös työyhteisön arvostusta ja vastuuta. Vaatimusten ja osaamisen tulee kohdata eli olla tasapainossa. Hetkellisesti osaamisen ylittävät vaatimukset eivät ole haitallisia, jos työpäivän jälkeen stressistä vapautuminen on mahdollista ja jos työntekijä saa työelämässä laajaa sosiaalista tukea. Erityisesti esimiehen rooli koetaan keskeiseksi ja työssä jaksamista edistäväksi. (Luukkala 2011, 31-32.)

Koetulla hyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilön omaa subjektiivista kokemusta ja arviota elämästään. Se voi käsittää niin laajempia arviointeja tyytyväisyydestä elämään tai terveyteen kuin myös yksityiskohtaisempiakin tuntemuksia henkilön reaktioista tapahtumiin tai olosuhteisiin elämässään. Subjektiivisen hyvinvoinnin tutkimus on kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti, ja sen oivalluksia hyödynnetään jo useilla eri sektoreilla, kuten esimerkiksi organisaatioiden tuloksen tai yhteiskunnallisen elämänlaadun ymmärtämisessä. (Diener ym. 2017.)

Työhyvinvointia tarkasteltaessa esimiehen rooli on ensiarvoisen tärkeä. Johto, joka toiminnallaan tukee ja kehittää luottamusta työntekijöiden joukossa, edistää myös työhyvinvointia. Lisäksi sosiaaliset suhteet esimiesten ja työntekijöiden välillä vaikuttavat myös organisaation menestykseen ja tehokkuuteen saavuttaa päämääriään. (Babtiste 2008.) Esimiehen tuen lisäksi on olennaista ottaa huomioon koko työyhteisössä vallitseva henki ja kollegoilta saatava tuki. Vuonna 2014 tarkastetussa pro gradu -tutkielmassa (Myllyvirta 2014) löytyi yhteys kollegoilta saadun sosiaalisen tuen ja työssä suoriutumisen välillä. Lisäksi esimiehen tuella todettiin olevan yhteys työtehtävissä suoriutumiselle, mutta sen katsottiin olevan vähäisempi kuin kollegoilta saadun tuen merkitys. Kollegoilta saatava tuki näytti mahdollisesti antavan työntekijälle enemmän voimavaroja ja olevan motivoivampaa nimenomaan työssä suoriutumisen näkökulmasta. (Myllyvirta 2014, 29.) Galabova ja McKie (2013) tutkivat hyvinvointia sekä inhimillistä pääomaa esimiesten näkökulmasta pk-yrityksissä ja he saivat samansuuntaisia tuloksia. Pk-yritysten esimiesten mukaan ystävällisten ja tukea antavien kollegoiden, yhteistyön ja tiimityön, hyvien ja ystävällisten työolosuhteiden sekä ymmärtäväisyyden koettiin kompensoivan stressaavia aikatauluja, suhteellisen alhaisia palkkoja sekä haastavia asiakastapauksia. (Galabova & McKie 2013.)

### 2.1.1 Työstä palautuminen sekä työ- ja yksityiselämän rajapinta

Nykytekniikan myötä työstä on tullut monin tavoin rajatonta, eivätkä paikka ja aika enää määritä työntekoa entiseen tapaan. Tällöin palautuminen työn vaatimuksista on uhattuna. Työstä palautumisen tarkoituksena on korjata työstressin aiheuttamia vaikutuksia yksilötasolla. (Kinnunen 2017, 127-128.) Kuormittumista tapahtuu automaattisesti, mutta palautusmekanismin avulla voidaan vaikuttaa työssä menetettyihin voimiin, jolloin elimistö palaa stressitilasta lepoon. Tällöin voimavarat, jotka stressin aikana ovat kuluneet, palaavat. (Manka & Manka 2016, 181.)

Sonnentag (2003) tutki vapaa-ajalla tapahtuvan työstä palautumisen vaikutuksia työhön liittyviin tuloksiin. Tutkimuksen mukaan päiväkohtaisella palautumisella, työhön sitoutumisella ja proaktiivisella käytöksellä oli positiivinen yhteys. Tutkimus ehdottaa, että palautumiseen tulisi kiinnittää huomiota niin yksilöinä kuin organisaatiotasollakin, sillä riittämätön palautuminen saattaa haitata niin täydellistä työhön sitoutumista kuin proaktiivista käytöstäkin. Organisaatiot voisivat omalta osaltaan edesauttaa palautumisprosesseja tarjoamalla niihin välineitä ja organisoimalla uudelleen työaikajärjestelyjä. (Sonnentag 2003.) Myös Allisin ja O’Driscollin (2008) tutkimustulokset osoittivat, että vapaa-ajan viettäminen itselleen mieluisalla tavalla tuotti positiivisia vaikutuksia yksilön psykologiseen hyvinvointiin ja sitä kautta myös itse työn tuloksiin. Vapaa-ajalla tapahtunut onnistunut palautuminen näkyy hyötyinä työpaikalla ja organisaatiotasolla (Allis & O’Driscoll 2008).

Yksi nykyajan tärkeimmistä haasteista työelämässä on, miten esimiehet ja alaiset hallitsevat työn ja yksityiselämän välistä rajapintaa. Se vaikuttaa yksilötasolla hyvinvointiin ja energisyyteen, mutta myös laajemmin yksilön perheeseen ja ystäviin sekä työtiimiin. Rajojen hallinta on tärkeää, jotta työntekijät voivat elää toimivaa arkea työpaikalla ja sen ulkopuolella. Ehkäisemällä uupumusta rajojen hallinta on osallisena myös tehokkaiden työurien ja organisaatioiden edistämisessä. (Kossek 2016.) Rajateorioita voidaan käyttää kuvaamaan työ- ja yksityiselämän välistä rajapintaa. Esimerkiksi Clarkin (2000) teorian mukaan ihmiset ylittävät päivittäin työ- ja vapaa-ajan rajapinnan yrittäen muokata sitä ja määrittää suhdettaan siihen todellisuuteen ja sen jäseniin. Ilmiö kuvataan kaksisuuntaisena; ihmisten yrittäessä muokata omaa ympäristöään myös ympäristö vaikuttaa heihin, mikä tekee ilmiöstä haasteellisen. Yksilöiden välillä on eroja, jolloin myös työ- ja yksityiselämän kontrasti on toisilla suurempi. Teorian avulla voidaan selittää tätä monimutkaista tapahtumaa rajanylittäjien ja heidän työ- ja

yksityiselämiensä välillä, ennustaa milloin konflikteja voi syntyä sekä tarjota viitekehyksen tasapainon ylläpitoon. (Clark 2000.)

Teknologian kehitys on johtanut työelämään, joka on monin osin rajatonta ja palautuminen on uhattuna (Kinnunen 2017, 127-128). Työ- ja yksityiselämän rajapinnan näkökulmasta esimerkiksi sähköpostien lukeminen iltaisin tai viikonloppuisin hämärtää rajaa työn ja vapaa-ajan välillä. Siitä on kuitenkin jo tullut normaali osa työelämää. (Yellow 2014.) Joidenkin tutkimusten mukaan informaatio- ja kommunikaatioteknologia, kuten esimerkiksi älypuhelimet, tuottavat myös paineita työntekijöille työskennellä enemmän kotoa käsin. Toisaalta löytyy myös tutkimuksia, joiden mukaan uusi teknologia auttaa työntekijöitä työn ja vapaa-ajan roolien välisessä siirtymässä. Piszczek (2017) on tutkinut, missä olosuhteissa teknologia luo joko voimavaroja, tai vaatimuksia työntekijöille. Tulosten mukaan teknologia ei välttämättä tee kumpaakaan, vaan on pikemminkin väline, jota käytetään eri tavoin ja vaihtelevin tuloksin, jotka ovat seurausta yksilöllisistä rajojen hallintakyvyistä ja organisaation kontekstista. Yksilön preferenssit ja organisaation odotukset määrittävät tämän suhteen laadun. (Piszczek 2017.)

### **2.1.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen**

Työhyvinvointia voidaan mitata monin eri tavoin. Organisaatiotyypistä riippumatta toimivia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ja sairaspotilaalojen seuranta, työvahtien tilastointi ja työtyytyväisyyskyselyt. Työkaluja tulisi käyttää ja työhyvinvointia seurata systemaattisesti. (Pyöriä 2012, 21.) Suurin osa mittaristoista, jotka mallintavat työelämän laatua, pohjautuu yksilön omiin kielellisiin arvioihin, jolloin subjektiivisista arvioista riippumattomasti (työajan pituus, työvälineiden ergonomia ja palkat) tietoa työelämän laadun eri ulottuvuuksista saadaan harvemmin. Voidaan myös pitää problemaattisena, että kuva subjektiivisista kokemuksista on usein erilainen ja riippuvainen siitä, käytetäänkö strukturoituja kyselyjä vai keskustellaanko työntekijöiden kanssa heidän arkisissa tilanteissaan tai käytetäänkö vapaa haastatteluja. Toisaalta taas kvantifioivissa eli määrällistävissä kyselyissäkin on omat haasteensa. Vastaajat ovat pakotettuja päättämään annettujen vaihtoehtojen (esimerkiksi usein, harvoin, ei koskaan) välillä ja edelleen tutkija joutuu valitsemaan, minne rajan, esimerkiksi jonkin ilmiön kokemisen yleisyydestä, asettaa. Kvantitatiivisissa aineistoissa vahvuus on kuitenkin ajallisten sarjojen rakentamisessa; ne antavat tulkintahorisontin. (Julkunen 2008, 204-205.)

Kun puhutaan yksilön hyvinvoinnista ja toiminnan tuloksellisuudesta, esimiestyö on monita-  
hoisten haasteiden edessä. Aikaisempaa tutkimusta on tehty vaihtelevin tutkimusasetelmin ja  
organisaation eri tasojen tutkimustietoa on kerätty erilaisin menetelmin. Hyvinvointia tutkit-  
taessa on liikuttu yksilötasolla, kun taas tuloksellisuutta tutkittaessa organisaatiotasoa on ollut  
keskiössä. Puhuttaessa tuloksellisuudesta ja hyvinvoinnista työpaikoilla eri tahot voivat tar-  
koittaa tällöin eri asioita (ks. taulukko 1). Niinpä hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden samanaikainen  
tutkiminen sekä liittäminen myös johtamiskäytäntöihin voisi auttaa kehittämään myös  
työyksikön johtamista. (Elo ym. 2010, 17.)

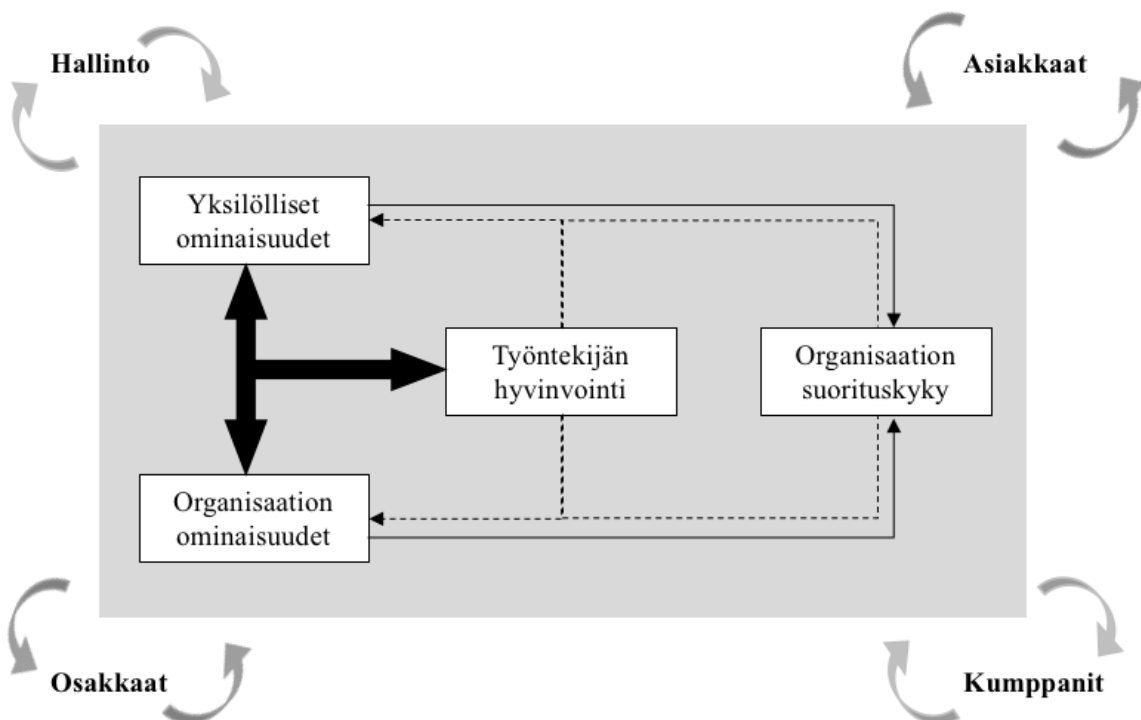
Taulukko 1. ”Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja johtamisen teemojen painotus yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla sekä niitä yhdistävät tyypilliset tietolähteet (”mittarit”) työpaikalla”

painopiste teema	yksilö	yhteisö/yksikkö	organisaatio
hyvinvointi	hyvinvointikokemus ja työkyky, työ - yksilö - yhteensopivuus	työolot - psykososiaaliset työolot ja ilmapiiri	organisaation hyvinvointikäytännöt ja panostus hyvinvointiin (sairastuvuus)
tuloksellisuus	työsuoritus, oman työn laatu, työyhteisötaidot	yhteistyö, yksikön toiminnan tuloksellisuus	kannattavuus, tuottavuus, yrityskuva, asiakastyytyväisyys (poissaolokustannukset)
johtaminen	oikeudenmukaisuus, tuki, palkitseminen	osallistava johtaminen, johtamiskäytännöt	ulkoiset suhteet, toiminnan rakenteet ja prosessit, strategia
tyypillinen tietolähde työpaikalla	kehityskeskustelu	tyhy-kysely	BSC (tasapainotettu tulokortti)

Lähde: Elo ym. 2010, 17.

Jo pitkään työperäisen stressin tutkimusta on ohjailnut lähestymistapa, joka kiinnittää huomion lähinnä stressitekijöihin ja rasitukseen (Hart & Cooper 2001, 93). Työperäisen stressin käsittely ja tutkimus painottuen pääasiassa terveyteen liittyviin ongelmiin jättää huomiotta niiden mahdolliset vaikutukset yrityksen kannattavuuteen ja suorituskyykyyn (Hart & Cooper 2001, 99). Ainoastaan hyvinvoinnin oireita ja häiriöitä mittaavat kysymykset kaipaavat rinnalleen positiivisia mittareita, jotka keskittyisivät kuvaamaan voimavaroja; työmotivaatio, yksilön suorituskyyky ja toiminnan tuloksellisuus nähdään olevan yhteydessä niihin. (Elo ym. 2010, 16.) Uutena vaihtoehtoisena teoreettisena näkökulmana Hartin ja Cooperin (2001) esittämässä mallissa (ks. kuvio 3) keskitytään samanaikaisesti sekä henkilöstön hyvinvointiin, että yrityksen suorituskyykyyn. Heidän mukaansa yksilölliset ja organisatoriset tekijät ovat osallisina

työntekijän hyvinvointiin, mikä puolestaan edistää organisaation suorituskykyä. Yksilöllisillä ja organisatorisilla tekijöillä nähdään olevan myös suora linkki organisaation suorituskykyyn. (Hart & Cooper 2001, 100). Von Bonsdorff ym. (2009) tutkivat henkilöstön työkyvyn ja yrityksen menestymisen suhdetta vähittäiskaupan alalla ja metalliteollisuudessa. Tutkimuksessa toteutuneen kilpailukyvyn katsottiin heijastuneen takaisin henkilöstöön ja sen hyvinvointiin, joten yhteys voidaan nähdä kaksisuuntaisena. Lisäksi sitoutuminen organisaatioon oli yhteydessä tuloksellisuuteen. (von Bonsdorff ym. 2009, 54-55.)



Kuvio 3. Organisaatioterveyden heuristinen malli (Hart & Cooper 2001, 100)

### 2.1.3 Henkilöstön arvon mittaaminen ja suorituskyky

Työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn yhteydestä on jo jonkin verran empiiristä tutkimustietoa. Yksilön työhyvinvoinnilla ja hänen (tuottavuuden kasvulla sekä poissaolojen vähentymisellä mitatulla) suorituskyvyllään on positiivinen yhteys (Bryson ym. 2014, 63). Työhyvinvointi ja suorituskyky eivät kuitenkaan ole itsenäisiä, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä ja keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevia, taloudellisesti ja psykologisesti terveen työpaikan osatekijöitä (Harter ym. 2002). Niiden yhteydestä olisikin ensiarvoisen tärkeää saada lisää niin työelämälähtöistä tutkimustietoa, kuin taloudellista päätöksentekoa tukevaa dataakin. Esimerkiksi Liukkonen (2008, 73) peräänkuuluttaa toimivaa mallia hyvinvoinnin, henkilöstön ja



talouden yhdistämiseksi. Tämä onkin perusteltua, sillä työhyvinvointi ja työn tuottavuus yhdessä vaikuttavat työelämän laatuun. Vaikka työyhteisön hyvinvointi ei suoranaisesti kerrokaan työyhteisön tuottavuudesta, voidaan työhyvinvoinnilla luoda edellytyksiä edistää myös työn tuottavuutta (Kesti 2010, 179).

Usein oletetaan onnellisen työntekijän olevan myös tuottelias ja vaikka tämä oletamus onkin saanut tukea yksilötasolla, on kuitenkin epäselvää, miten yhteys vaikuttaa organisaation suorituskykyyn (Taris & Schreurs 2009). Taris ja Schreurs (2009) löysivät tutkimuksessaan yhteyden yksilötason korkean emotionaalisen uupumuksen ja alhaisen organisaation suorituskyvyn välillä. Lisäksi tutkimustulokset tukivat väittämää, että onnelliset organisaatiot ovat myös tuottoisia. Aiheesta löytyy kuitenkin myös päinvastaisia tuloksia, joten teoriaa ja pitkittäistutkimusta on tehtävä yhä, jotta voidaan ymmärtää yksilötason hyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn välisiä yhteyksiä. Työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen ei vaikuta ainoastaan yksilötasolla työntekijään, vaan sillä voi olla myös vaikutus organisaatioon ja sen asiakkaisiin. (Taris & Schreurs 2009.) Kirjallisuudessa henkilöstöhallintoa on pääosin käsitelty vain suhteessa henkilöstön hyvinvointiin tai suhteessa yrityksen suorituskykyyn, mutta niiden samanaikaisista vaikutuksista tiedetään vähemmän (van de Voorde ym. 2012). Niinpä hyvinvoinnin liittäminen myös kasvuun laajentaa entisestään tapaa ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista vaikutusta liiketoimintaan. Lisäksi työhyvinvoinnin vaikutukset parantuneeseen tuottavuuteen, vähentyneisiin sairaspotilaisiin ja muihin organisaation hyötyihin tulee ottaa huomioon, kun halutaan panostaa organisaation kestävyteen ja sosiaaliseen hyvinvointiin (Babstite 2008).

Jo pelkästään suorituskyvyn mittaaminen on haastavaa, sillä se voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Tuottavuuden ja myynnin käyttäminen suorituskyvyn kuvaajana voi tuottaa erilaisen tuloksen kuin esimerkiksi tutkimus, joka keskittyy asiakas- tai potilastyytyväisyyteen (Taris & Schreurs 2009). Voidaksemme mallintaa paremmin henkilöstön hyvinvointiin tehtyjen panostusten vaikuttavuutta, tarvitsemme välineen, jonka avulla saadaan reaalista, numeerista dataa. Esimerkiksi dosentti Marko Kesti on kehittänyt henkilöstön arvon mittaamisen avuksi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion. Se pitää sisällään työajan käytön ja henkilöstömäärän lisäksi työelämän laadun vaikutukset toimintakapasiteettiin. Näin myös aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä tulee otetuksi huomioon. Tuotantofunktiossa kytkeytyvät toisiinsa henkilöstöressurssien työaikajakauma, liiketoiminnan tuloslaskelma sekä työelämän laatu eli aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä. (Kesti & Syväjärvi 2013, 102.)

## 2.2 Pk-yrityksen kasvu

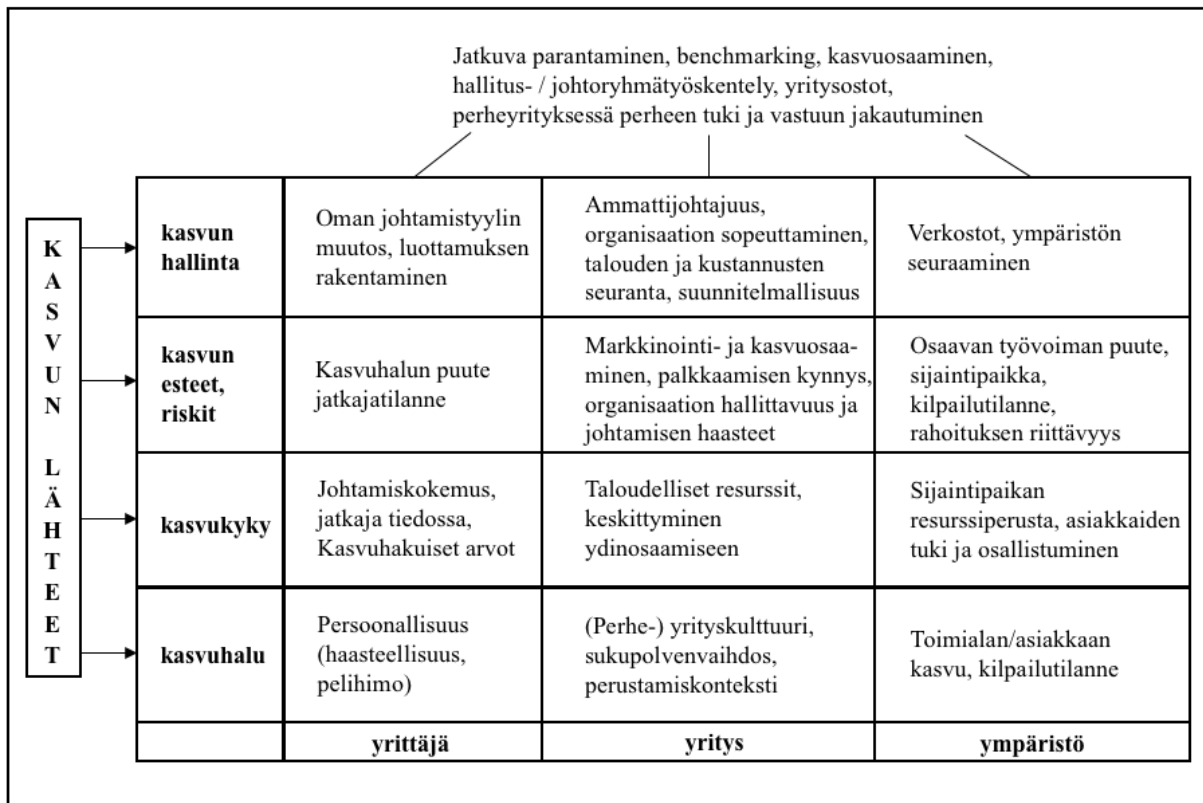
Taloudellinen kasvu määritellään tavallisimmin bruttokansantuotteen pysyväksi reaaliseksi kasvuksi henkeä kohden. Teknologian kiihtynyt kehitys 1800-luvulla yhdessä teollisen vallankumouksen kanssa mahdollisti taloudellisen kasvun. Englannissa tapahtunut läpimurto teollisessa ja liikenneteknologiassa levisi vähitellen myös Yhdysvaltoihin ja muualle Eurooppaan. Yhteiskunnan rakenteellista muutosta on mahdotonta erottaa taloudellisesta kasvusta, ja siksi voidaan sanoa kasvun muuttaneen koko yhteiskunnan. Kaupungistuminen, kuolleisuuden aleneminen sekä tuotanto- ja kysyntärakenteen perinpohjaiset muutokset ovat kaikki kasvun tuotteita. (Hjerpe 1990, 13.)

Kasvu tapahtuu yritystasolla joko orgaanisesti tai yritysostojen kautta. Kun markkinaosuuden kasvattamiseen pyritään investoimalla laitteisiin, koneisiin sekä infrastruktuuriin ja lisäämällä henkilöstöresursseja, puhutaan orgaanisesta kasvusta. (Simons & Hyötyläinen 2009, 131.) Kun kasvu tapahtuu yritysostoin, voidaan puhua ei-orgaanisesta kasvusta. Yritysostojen perusteena saattaa olla tuotantokapasiteetin tai kehittämisosaamisen hankkiminen, markkinoille nopea pääseminen tai joskus kilpailijan pois ostaminen. (Laukkanen 2007, 36.) Useimmiten uusissa ja pienissä yrityksissä kasvu tapahtuu orgaanisesti. Kun yritykset kasvavat suuremiksi ja vakiinnuttavat paikkansa markkinoilla yhä suurempi osa kasvusta saavutetaan yritysostojen kautta. (Davidsson ym. 2005.) Odotukset ja yrityssektorimme kasvu nojaavat pitkälti voimakkaasti kasvuhakuisiin ja aidosti kasvuun kykeneviin yrityksiin. Yleisimpiä kasvuhakuiset yritykset olivat vuonna 2016 osaamisintensiivisten palvelujen toimialalla. Kasvuhakuisuuteen näyttää vaikuttavan yrityksen koko niin liikevaihdon kuin henkilöstömääränkin perusteella mitattuna. Kasvuhakuisuus yli 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä oli kaksi kertaa yleisempää kuin kaikissa pk-yrityksissä. (Rikama 2016.)

Vaikka yritysten kasvutarinat ovat hyvin erilaisia, kasvusta puhuttaessa voidaan tunnistaa erilaisia vaiheita, joita yritys käy läpi. Eri vaiheista voidaan käyttää kuitenkin monenlaisia termejä. Monet tutkijat ovat yhdenmielisiä siitä, että yritysten on alun jälkeen kasvettava, kohdattava haasteita ja kriisejä, kunnes saavutetaan kypsyys ja lopulta hiipuminen. Kasvupolun lineaarisuudesta ja ennustettavuudesta ollaan kuitenkin erimielisiä. Eri tekijät vaikuttavat yrityksen menestykseen ja on olemassa monia esiasteita, jotka on käytävä läpi siirryttäessä yhdeltä tasolta toiselle, mutta siitä miten yritykset kasvavat ja mitä kasvuun vaikuttavat tekijät

ovat, on niukasti tietoa. (Gupta ym. 2013) Vaikka tutkimusta itse kasvuteorioista onkin paljon, se käsittelee lähinnä suurten yritysten kasvua ja niiden kaavoja (Gupta ym. 2003; Weinzimmer ym. 1998). Yhtenäisen kuvan muodostaminen pienten ja keskisuurten yritysten kasvusta on osoittautunut haastavaksi, minkä epäillään johtuvan eroista epistemologisissa ja teoreettisissa näkökulmissa sekä ilmiön monimuotoisuudesta itsessään. (Davidsson ym. 2005.)

Yrityksen kasvun selitysmallit ovat aina kontekstisidonnaisia ja tutkittaessa yrityksen kasvua, tulee ottaa huomioon sen sosiaalis-taloudellinen luonne. Kasvun tapahtuminen on aina osa sosiaalista, taloudellista ja kulttuuriympäristöä. (Autio ym. 2007, 2.) Tornikoski ym. (2011) ovat tutkineet, mitä onnistuneeseen kasvuun liittyy suomalaisessa kontekstissa. He ovat tuottaneet viitekehysten (ks. kuvio 4), joka on yhteenveto kasvuyrityksen kasvuun vaikuttaneista tekijöistä. Kasvukykyä ja -halua, kasvun riskejä, esteitä sekä kasvun hallintaa käsitellään käyttäen ”yrittäjä, yritys ja ympäristö”-jaottelua. Viitekehystä voi käyttää apuna muun muassa yrityksen tilannetta analysoitaessa kasvun näkökulmasta. (Tornikoski ym. 2011.)



Kuvio 4. Kasvun viitekehys (Tornikoski ym. 2011)

Yrityksen kasvun hahmottamisessa olennaista on määrittellä, mistä firmasta on kyse, kuinka paljon se on kasvanut ja mitä se tarjoaa markkinoille (Gupta ym., 2003). Omistajan (johtajan)

aikomusten, liiketoiminnan kykyjen ja ympäristön mahdollisuuksien tulee olla tasapainossa, jos halutaan edistää kasvua pienissä yrityksissä. Yhdenkin tekijän puuttuminen tekee kasvutavoitteista todennäköisesti saavuttamattomia. (Morrison ym. 2003). Esimerkiksi Gundry ja Welsch (2001) etsivät tutkimuksessaan taustatekijöitä, jotka tukevat kunnianhimoisia laajentumis- ja kasvusuunnitelmia. Korkeaa kasvua tavoittelevilla yrittäjillä oli jäsennellympi lähestymistapa liiketoimiensa järjestelyihin, mikä viittaa kurinalaisempaan käsitykseen liiketoiminnan johtamisesta. Lisäksi kunnianhimoisiksi luokiteltuja yrittäjiä voitiin luonnehtia sitouneemmiksi yrityksen menestykseen ja valmiimmiksi uhrautumaan yrityksen menestymisen vuoksi. Myös aikainen suunnittelu liiketoiminnan kasvattamiseksi, tiimipohjaisen organisaattiorakenteen hyödyntäminen, huolehtiminen maineesta ja laadusta sekä riittävä pääomitus erottivat nopeaa kasvua tavoittelevat yrittäjät maltillisempaa kasvua tavoittelevista yrittäjistä. Yrittäjyystutkimuksen saralla on kuitenkin tunnistettavissa selkeä tarve vertailla nopeasti kasvavia yrityksiä hitaammin kasvaviin ja näin paremmin hahmottaa erot strategisissa valinnoissa ja käyttäytymisessä. (Gundry & Welsch, 2001.)

### **2.3 Kasvutavoitteiden vaikutukset työhyvinvointiin**

Akateemista tutkimusta työhyvinvoinnista kasvuyrityksen kontekstissa löytyy vielä hyvin vähän. Kuitenkin määrän voidaan olettaa olevan kasvussa, sillä aihetta sivuavaa tutkimusta löytyy. Esimerkiksi Jukkala (2017) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut työyhteisön vuorovaikutusta kasvuyrityksessä. Työhyvinvointia ei liitetty tähän tutkimukseen, mutta esimerkiksi avoimuutta, yhteistyötä ja me-henkeä pidettiin tärkeänä tässäkin kontekstissa (Jukkala 2017).

Kasvua tavoittelevan yrityksen tulee ottaa huomioon sisäiset ja ulkoiset tekijät. Vaikka yritys ei voi juuri vaikuttaa ulkoisiin tekijöihin, voi johto pyrkiä sopeuttamaan yritystään niihin vaikuttamalla sisäisiin tekijöihin, kuten pääoman käyttöön ja henkilöstöresursseihin. (Strang 2007, 382.) Koska kasvu tuo mukanaan omat haasteensa, tarvitaan yhteisöllistä ja osaavaa johtajuutta, jota henkilöstövoimavarat ja henkilöstöjohtaminen tukevat. Parhaimmillaan henkilöstö on suuri mahdollisuus ja tärkein voimavara, mutta väärin johdettuna se voi olla iso riski. Muun muassa väärät rekrytoinnit, motivaatio- ja tuottavuusongelmat sekä työssä jaksaminen voidaan nähdä henkilöstöön liittyvinä riskeinä. (Routamaa 2007, 272-273.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta kasvu ei ole aina pelkästään positiivinen ilmiö. Kasvuyritystä leimaavat usein epävarmuus ja jatkuva muutos. Ne voivat ylläpitää ahdistuneisuutta ja stressiä. Nämä negatiiviset tunteet kaventavat yksilön ajattelu- reaktio- ja toimintamahdollisuuksia. Jotta voitaisiin edistää käytännössä innovatiivisuutta ja ahdistamatonta, kiireetöntä ilma- piiriä, tulisi yrityskulttuurin olla positiivinen, ratkaisukeskeinen, erilaisuutta arvostava, avoin ja hyväksyvä. Kun tarkastellaan kasvuyritystä myönteisen psykologian näkökulmasta, on kannattavinta keskittyä erityisesti virheiden käsittelyyn organisaatiossa ja siihen että pyrittäisiin tuottamaan positiivisia tunteita organisaation kaikilla tasoilla. (Valli 2007, 126.)

## 2.4 Työhyvinvointi osaksi kasvuliiketoimintaa

Terveys ja työhyvinvointi ovat ajankohtaisia aiheita, joista keskustellaan laajasti usealla eri sektorilla. Erityisesti organisaatioiden näkökulmasta henkilöstöön liittyvä potentiaali tiedostetaan ja se katsotaan osaksi kilpailuetua (Nielsen ym. 2017). Toiminnan tuloksellisuutta ja hyvinvointia arvioivaa keskustelua tulisikin käydä työyksikötasolla, jotta organisaation erilaisesta seurantatiedosta hyötyisivät niin työyksiköt kuin esimiehetkin (Elo ym. 2010, 17). Viime vuosina tapahtunut räjähdysmäinen subjektiivisen hyvinvoinnin tutkimus on tarjonnut oivalluksia, joita hyödynnetään useilla eri sektoreilla, esimerkiksi juuri organisaatioiden tuloksen ymmärtämisessä. Dienerin ym. (2017) mukaan työhyvinvoinnin näkökulmasta on olennaista, että organisaatiotasolla voidaan edistää subjektiivista hyvinvointia, esimerkiksi lisäämällä työelämän joustoa, tukemalla positiivisia johtajuuskäytänteitä ja kehittämällä osallistavaa työilmapiiriä. Esimiesten roolia voidaan pitää merkittävänä, sillä toiminnallaan luot- tamusta tukeva ja kehittävä johto edistää myös työhyvinvointia. Lisäksi on tutkittu, että sosi- aaliset suhteet esimiesten ja työntekijöiden välillä vaikuttavat myös organisaation menestyk- seen ja tehokkuuteen saavuttaa päämääriään. (Babtie 2008.) Kollegoilta saadun tuen ja työ- tehtävissä suoriutumisen väliltä löytyi yhteys, jossa tuki näytti mahdollisesti antavan työnteki- jälle enemmän voimavaroja ja olevan motivoivampaa nimenomaan työssä suoriutumisen nä- kökulmasta. (Myllyvirta 2014, 29.) Lisäksi muun muassa yhteistyön, ymmärtäväisyyden, tii- mityön ja hyvien työolosuhteiden on koettu kompensoivan stressaavia aikatauluja ja haastavia asiakastapauksia (Galabova & Mc Kie 2013).

Myös työstä palautumisen käsite on ajankohtainen, sillä nykytekniikan myötä työstä on tullut monin tavoin rajatonta, eivätkä paikka ja aika enää määritä työntekoa entiseen tapaan. Tällöin

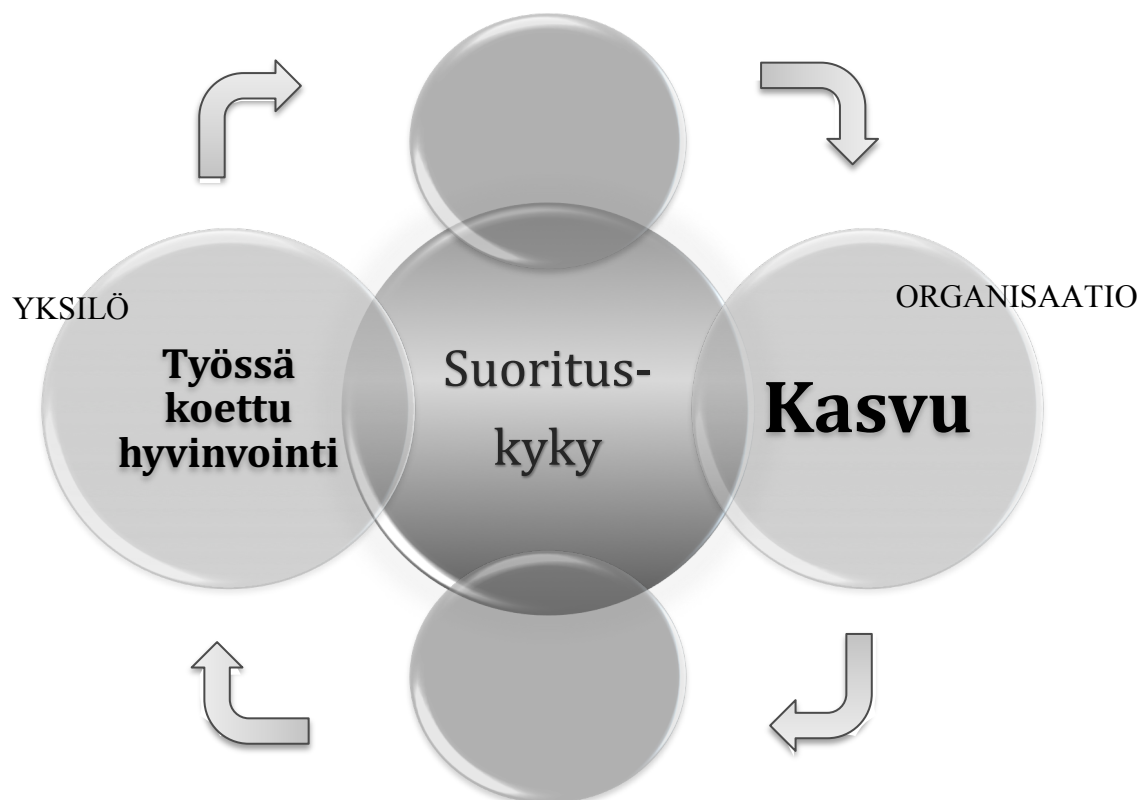
palautuminen työn vaatimuksista on uhattuna. Työstä palautumisen tarkoituksena on korjata työstressin aiheuttamia vaikutuksia yksilötasolla. (Kinnunen 2017, 127-128.) Kuormittumista tapahtuu automaattisesti, mutta palautusmekanismin avulla voidaan vaikuttaa työssä menetettyihin voimiin, jolloin elimistö palaa stressitilasta lepoon. Tällöin voimavarat, jotka stressin aikana ovat kuluneet, palaavat. (Manka & Manka 2016, 181.) Sonnentagin (2003) mukaan työstä palautumiseen tulisi kiinnittää huomiota niin yksilöinä kuin organisaatiotasollakin, sillä riittämätön palautuminen saattaa haitata niin täydellistä työhön sitoutumista kuin proaktiivista käytöstäkin. Organisaatiot voisivat omalta osaltaan edesauttaa palautumisprosesseja tarjoamalla niihin välineitä ja organisoimalla uudelleen työaikajärjestelyjä. (Sonnentag 2003.) Yksi nykyajan tärkeimmistä haasteista työelämässä on, miten esimiehet ja alaiset hallitsevat työn ja yksityiselämän välistä rajapintaa. Se vaikuttaa yksilötasolla hyvinvointiin ja energisyyteen, mutta myös laajemmin yksilön perheeseen ja ystäviin sekä työtiimiin. Rajojen hallinta on tärkeää, jotta työntekijät voivat elää toimivaa arkea työpaikalla ja sen ulkopuolella. Ehkäisemällä uupumusta rajojen hallinta on osallisena myös tehokkaiden työurien ja organisaatioiden edistämisessä. (Kossek 2016.)

Työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn yhteydestä on jo jonkin verran empiiristä tutkimustietoa. Yksilön työhyvinvoinnilla ja hänen suorituskyvyllään on positiivinen yhteys (Bryson ym. 2014, 63). Työhyvinvointi ja suorituskyyky eivät kuitenkaan ole itsenäisiä, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä ja keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevia, taloudellisesti ja psykologisesti terveen työpaikan osatekijöitä (Harter ym. 2002). Alan tutkimuskirjallisuudessa henkilöstöhallintoa on pääosin käsitelty vain suhteessa henkilöstön hyvinvointiin tai suhteessa yrityksen suorituskyykyyn, mutta niiden samanaikaisista vaikutuksista tiedetään vähemmän (van de Voorde ym. 2012). Oman tutkimukseni viitekehyksessä tutkin henkilöstön työhyvinvointia kasvuyrityksen kontekstissa ja pohdin myös, mikä rooli mahdollisesti lisääntyneellä suorituskyyvyllä on niiden välillä. Tarkoituksena on pienentää alalla vallitsevaa tutkimusaukkoa työhyvinvoinnin ja kasvun välillä, mutta myös laajentaa entisestään tapaa ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista vaikutusta liiketoimintaan.

Aikaisempaan tutkimustietoon perustuen työhyvinvointia ja kasvua samanaikaisesti käsittelevää, uutta empiiristä tutkimusta tarvitaan. Kasvua tavoittelevan yrityksen toiminnassa tulee ottaa huomioon sisäiset ja ulkoiset tekijät. Jälkimmäisiin yritys ei juuri voi vaikuttaa, mutta sisäisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi henkilöstöresursseihin, reagoimalla voi johto pyrkiä sopeuttamaan yritystään myös ulkoisiin. (Strang 2007, 382.) Kasvu tuo osaltaan mukana

myös omat haasteensa (Routamaa 2007, 272-273). Nimenomaan työhyvinvoinnin näkökulmasta kasvuyritystä leimaavat usein epävarmuus ja jatkuva muutos, jotka omalta osaltaan voivat ylläpitää ahdistuneisuutta ja stressiä. (Valli 2007, 126.) Tarvitaan siis yhteisöllistä ja osaavaa johtajuutta, jota henkilöstövoimavarat ja henkilöstöjohtaminen tukevat. Parhaimmillaan juuri henkilöstö voi olla suuri mahdollisuus ja tärkein voimavara, mutta toisaalta väärin johdettuna myös iso riski; motivaatio- ja tuottavuusongelmat tai työssä jaksaminen kuuluvat niihin. Myönteisen psykologian näkökulmasta kasvuyrityksessä on kannattavinta keskittyä erityisesti virheiden käsittelyyn organisaatiossa. On myös tärkeää pyrkiä tuottamaan positiivisia tunteita organisaation kaikilla tasoilla. (Routamaa 2007, 272-273.) Osaamisesta kumpuava hallinnan tunne tuo tekemiseen jaksamista ja rentoutta, ja työperäinen stressikin koetaan myönteisenä asiana ja voimavarat aktivoituvat (Luukkala 2011, 31-32).

Työhyvinvoinnin tutkiminen ainoastaan hyvinvoinnin oireita ja häiriöitä mittaavien kysymysten avulla kaipaa rinnalleen myös positiivisia, voimavaroja kuvaavia mittareita. Esimerkiksi työmotivaatio, yksilön suorituskyky ja toiminnan tuloksellisuus nähdään olevan yhteydessä juuri voimavaroihin. (Elo ym. 2010, 16). Hartin ja Cooperin (2001) esittämässä mallissa henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen suorituskykyyn keskitytään samanaikaisesti. Heidän mukaansa yksilölliset ja organisatoriset tekijät ovat osallisina työntekijän hyvinvointiin, mikä puolestaan edistää organisaation suorituskykyä. (Hart & Cooper 2001, 100.) Von Bonsdorff ym. (2009, 54-55) puolestaan esittävät tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin yhteyden kaksisuuntaisena. Kun yrityksen kilpailukyky lisääntyy hyvinvoinnin avulla, heijastuu myös toteutunut kilpailukyky takaisin henkilöstön hyvinvointiin. (von Bonsdorff ym. 2009, 54-55). Tästä näkökulmasta olen muodostanut tutkimukseni viitekehysten (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Tutkimuksen viitekehys (Hart & Cooper 2001, 100; von Bonsdorff ym. 2009, 54-55; Elo ym. 2010, 17; Bryson ym., 2014, 63)

Olen rajannut tutkimukseni teoreettisen viitekehysten mukailleen aiempaa tutkimusta ja teoriaa. Siinä yhdistyvät Hartin ja Cooperin (2001) esittämä malli, jossa yksilöllisillä ja organisaatorisilla tekijöillä nähdään olevan suora linkki organisaation suorituskykyyn (Hart & Cooper 2001, 100) sekä von Bonsdorffin (2009, 54-55) tutkimustulokset, joiden mukaan hyvinvoinnilla oli merkitys tuloksellisuudelle, ja niiden yhteys nähtiin kaksisuuntaisena. Suorituskyky on viitekehyksessäni työssä koetun hyvinvoinnin ja kasvun välimaastossa. Brysonin ym. (2014,63) mukaan yksilön hyvinvoinnilla ja hänen suorituskyvyllään on positiivinen yhteys. Elo ym. (2010, 17) mukailleen työhyvinvointi toimii viitekehyksessäni yksilötason ja kasvu organisaatiotason ilmiönä. Tavoitteenani on löytää yhteyksiä niiden välille ja näin sisällyttää molemmat osaksi yhtä liiketoiminnallista kokonaisuutta. Työhyvinvointia ja kasvua, yksilö- ja organisaatiotasoa ei siis nähdä toisistaan erillisinä, vaan pikemminkin keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevina ilmiöinä ja toimijoina.



### 3 METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYYSITAPA

#### 3.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Lähestymistapana aiheeseen on laadullinen tapaustutkimus, jonka avulla pyritään ymmärtämään koettua työhyvinvointia kasvuyrityksen kontekstissa. Tapaustutkimus sopii tähän tarkoitukseen hyvin, sillä se on sopiva väline tutkimukseen, jossa tavoitteena on tuottaa kokonaisvaltaista tietoa jättäen tilaa myös monimuotoisuudelle. Tapaustutkimukselle on myös ominaista yhdistää eri tietolähteitä, mikä tässä tutkimuksessa toteutuu empiirisen tutkimuksen ja jo olemassa olevan aineiston vuoropuhelussa. (Eriksson & Kovalainen 2016, 131.) Lisäksi tutkimuksessani pyrin rohkaisemaan osallistujia ilmaisemaan näkökulmiaan mahdollisimman vapaasti, minkä mahdollistuu fokusryhmähaastattelun kautta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 183.) Kyseessä on laadullinen menetelmä, jonka avulla voidaan tutkia, kuinka käsitykset sekä tieto rakentuvat ja kuinka niitä käsitellään annetussa kontekstissa. Lisäksi voidaan ymmärtää syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä. Koska tavoitteenani on tutkimustiedon hankkimisen ohella myös konkreettinen kehittämistyö toimeksiantajayrityksessä, sekä tapaustutkimus että fokusryhmähaastattelu sopivat luonteeltaan tutkimukseeni hyvin. (Kitzinger 1994.)

#### 3.2 Aineisto ja sen kerääminen

Pohjana haastattelukysymyksille kävin läpi henkilöstölle syksyllä 2017 toteutetut työtyytyväisyyskyselyt ja käytin niitä olemassa olevana datana. Varsinaiset haastattelukysymykset ja -runko noudattelivat niitä osa-alueita, jotka nousivat esiin jo tehdyistä työtyytyväisyyskyselyistä. Kyseessä oli vakio muotoinen kysely, joka toteutetaan yrityksessä vuosittain. Kyselyyn vastasi 16 henkilöä 25:stä, joten vastausprosentiksi muodostui 64%. Tästä syystä liian pitkälle vietyjä ja yleistäviä johtopäätöksiä tulee välttää. Kysely koostuu kuudesta osa-alueesta, joita ovat esimiestyö ja johtaminen (yritysjohdo), työ ja osaaminen, työyhteisö, työturvallisuus, työhyvinvointi ja työkyky sekä työhyvinvointia vaarantavat tekijät. Vastauksissa käytetään 5-portaista järjestystasosta asteikkoa eli Likertin asteikkoa. Sitä käytetään mielipideväittämissä, joissa vastaaja valitsee asteikolta vaihtoehdon, joka vastaa parhaiten hänen omaa käsitystään kysyttävästä asiasta. Ääripäinä ovat useimmiten *täysin eri mieltä* - (tai *eri mieltä*) ja *täysin samaa mieltä*- (tai *samaa mieltä*) vaihtoehdot. (Heikkilä 2014, 51.) Iloa Oy:n kyselyssä ääripäinä ovat *erittäin huonosti* (1) ja *erittäin hyvin* (5) viitaten, miten hyvin vastaa-

ja kokee väittämän toteutuvan työyhteisössään. Käyttämällä jo toteutettuja työhyvinvointikyselyjä varsinaisen empiirisen tutkimukseni pohjana pyrin luomaan ryhmähaastatteluille selkeän ja tarkoituksenmukaisen pohjan, mutta myös takaamaan sen, että tutkimusmateriaalia olisi riittävästi ja että se olisi tarpeeksi korkealaatuista (ks. taulukko 2). Useamman eri lähteen käyttäminen tutkimuksessa mahdollistaa myös sisällön vertailun, jota kutsutaan triangulaatioksi. Näin saadaan täsmällisempi, vakuuttavampi ja rikkaampi tapaustutkimus, joka pohjautuu empiiriseen dataan useammasta lähteestä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 139.) Jo toteutettujen työhyvinvointikyselyjen analyysi löytyy edempänä työhyvinvointi kasvuyrityksessä - osiossa.

### **3.2.1 Aineiston kerääminen**

Empiirinen aineistoni koostuu kahdesta fokusryhmähaastattelusta (ks. taulukko 2). Toteutin haastattelut Iloa Oy:n henkilöstölle tammikuussa 2018. Tutkimusotos muodostuu kahdesta ryhmästä, joiden suunniteltu koko oli viisi henkilöä per ryhmä. Sairastapauksesta johtuen toteutuneet ryhmäkoot olivat neljä ja viisi henkilöä. Yrityksellä on kaksi toimipistettä, joista molempien henkilöstöä haastateltiin. Tavoitteenani oli saada laaja kokonaiskuva koko yrityksen henkilöstön tilanteesta ja koetusta hyvinvoinnista. Onnistuin tässä hyvin, sillä otos koostui molempien toimipisteiden lisäksi eri ikäisistä sekä eri pituisen työhistorian omaavista työntekijöistä. Haastattelin myös yrityksen toimitusjohtajaa syksyllä 2017 saadakseni taustatietoa yrityksestä ja sen toiminnasta (ks. taulukko 2). Haastattelumuistiinpanot toimivat kuitenkin vain esitietoina, eivätkä ne olleet osa varsinaista empiiristä aineistoani.

Taulukko 2. Aineisto ja sen kerääminen

	<b>Aineisto</b>	<b>Ajankohta</b>	<b>Osallistujat</b>
<i>Esihaastattelu</i>	Haastattelumuistiinpanot	27.10.2017	Toimitusjohtaja
<i>Työtyytyväisyyskyselyt</i>	Sähköinen kysely	Syksy 2017	16 henkilöä
<i>Fokusryhmähaastattelu I</i>	Haastattelutallenne 57min 45s Litteroitu aineisto 17 sivua	9.1.2018	4 henkilöä
<i>Fokusryhmähaastattelu II</i>	Haastattelutallenne 47min 56s Litteroitu aineisto 14 sivua	9.1.2018	5 henkilöä

Ennen haastatteluja lähetin osallistujille esitteen, jossa kerroin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutustavasta. Kerroin myös, että haastattelut nauhoitetaan, jotta se ei tulisi kenellekään yllätyksenä haastattelupäivänä. Jo tässä vaiheessa halusin myös korostaa haastattelujen rentoa ja positiivista ilmapiiriä sekä luottamuksellisuutta. Fokusryhmähaastatteluissa annetaan aikaa haastateltaville, eikä heitä painosteta spontaaneihin vastauksiin. Aika sekä muiden osallistujien esittämät näkökulmat voivat nostattaa esiin uusia ajatuksia, jotka saattaisivat esimerkiksi yksilöhaastatteluissa jäädä sanomatta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 184.) Niinpä esittelin etukäteen myös haastattelussa käsiteltäviä teemoja, jotta osallistujat voisivat jo etukäteen valmistautua tulevaa varten. Toivomukseni oli, että osallistujat miettivät, mitkä tekijät ovat viihtyisän työpaikan peruspilareita, mitkä tekijät auttavat jaksamaan työssä ja miten työn henkiset vaatimukset tulisi ottaa huomioon. Lisäksi kannustin heitä miettimään viestinnän ja palautteen roolia sekä oman työpaikkansa vahvuuksia.

Ennakkotiedottamisen tavoitteena oli myös luoda jonkinlainen yhteys osallistujiin jo etukäteen. Haastattelujen tiukasta aikataulusta johtuen tämä osoittautui oikeaksi ratkaisuksi, sillä kaikki haastateltavat olivat hyvin valmistautuneita sekä valmiita avoimelle keskustelulle. Hyvä ennakkotiedottaminen palveli myös tutkimuksellista tavoitettani luoda positiivinen, luottamuksellinen ja rento ilmapiiri haastatteluihin. Esitteen myötä jokaisella oli jonkinlainen käsitys tulevasta keskustelusta ja he olivat valmistautuneita kertomaan omista kokemuksistaan sekä näkökulmistaan. Osa oli jopa tehnyt esitteeseen omia muistiinpanoja etukäteen.

Haastatteluja varten olin laittanut esille kahvia ja pientä purtavaa osallistujille. Haastateltavien saapuessa kokoustilaan he istuutuivat paikoilleen ja vaihtoivat kuulumisia keskenään. Olin rakentanut haastattelutilanteen istumajärjestyksen niin, että osallistujat olisivat kasvotusten keskenään ja istuivat tilan sallimissa rajoissa rinkiäisessä asetelmassa, pöydän ympärillä. Tämä oli tärkeää niin vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta kuin nauhoitusteknisistä syistäkin; osallistujat saattoivat luoda toisiinsa katsekontaktin ja näin keskustella paremmin keskenään. Aloitin molemmat haastattelut noin viiden minuutin mittaisella avauspuheenvuorolla, jossa ensiksi kiitin heitä kaikkia haastatteluihin osallistumisesta ja kerroin hieman itsestäni sekä haastattelujen etenemisestä. Jo tässä vaiheessa pyrin olemaan rento ja välitön, mutta myös asiallinen, ja näin omalta osaltani edesauttamaan haastattelujen positiivista ilmapiiriä.

Käytin kolmea eri nauhuria haastattelujen taltioimiseksi, millä pyrin varmistamaan nauhoituksen onnistumisen. Kertoessani tästä haastateltaville korostin edelleen haastattelutilanteen luottamuksellisuutta henkeä, jossa keskustelut tultaisiin käymään. Kerroin myös aineiston luottamuksellisesta käsittelystä sekä siitä, että ne tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuksessa ei missään vaiheessa tulisi ilmi heidän nimensä, asemansa tai mitään henkilöllisyyden paljastavaa informaatiota. Halusin tähdentää, että anonymiteetin vuoksi kenenkään ei tarvitse jännittää vastausten antamista tai siitä koituvia mahdollisia seurauksia. Lisäksi rohkaisin heitä avoimeen ja rehelliseen keskusteluun korostamalla haastattelujen laajempaa merkitystä. Ensisijaisten tutkimuksellisten tavoitteiden lisäksi tarkoitus on käyttää esiintullutta informaatiota myös kehittämistyöhön yrityksessä. Niinpä halusin korostaa osallistujien merkittävää roolia oman hyvinvointinsa asiantuntijoina ja samalla rohkaista heitä esittämään myös toisilleen kysymyksiä ja näin peilaamaan omia kokemuksiaan keskenään.

Molemmissa haastatteluissa käytettiin samoja puolistrukturoituja kysymyksiä, mutta niiden esittämisjärjestys saattoi vaihdella keskustelujen etenemisen mukaan. Haastattelut noudattelivat kulultaan samoja teemoja, mutta ryhmien välillä löytyi eri painotuksia, ja tietyt teemat saivat suuremman painoarvon ryhmästä riippuen. Nämä painotuserot saattavat selittyä esimerkiksi toimipisteiden välisillä eroilla ja kokemuksilla. Haastattelut kestivät lopulta 47 ja 57 minuuttia. Tavoitteenani oli vähintään tunnin kestävä haastattelu, mutta yrityksen kiireisestä aikataulusta johtuen, molemmille ryhmille oli varattu ainoastaan tunnin kestävä aika. Lisäksi haastattelut oli aikataulutettu peräkkäin, jolloin niiden väliin ei jäänyt lainkaan aikaa esimerkiksi muistiinpanojen tekemiselle tai seuraavaan haastatteluun orientoitumiselle. Olin kuitenkin valmistautunut haastatteluihin hyvin, ja pysyin omassa suunnitelmassani kiireestä huoli-

matta. Yhtään kysymystä ei jäänyt esittämättä eikä yksikään suunnitelluista aihepiireistä jäänyt käsittelemättä. Alkuesittelyjen jälkeen pääsimme onneksi nopeasti asiaan, ja ennakkotiedottamisen ansiosta ryhmät olivat hyvin valmistautuneita haastatteluihin. Pieni kiireen tuntu oli kuitenkin harmillinen lisä, sillä loppua kohti haastattelut alkoivat päästä syvemmälle aiheisiin ja osallistujat alkoivat myös keskustella enemmän keskenään. Toisaalta aineisto alkoi olla jo monin osin saturoitunutta, eikä varsinaisesti uutta tietoa tullut enää esille.

Ensimmäisen ryhmän kanssa keskustelu rönsyili hieman alkuun tekemieni lämmittelykysymysten osalta, joten seuraavan ryhmän kanssa pyrin olemaan systemaattinen ja jämpä ohjaamalla keskustelua seuraaviin tärkeisiin teemoihin. Oma kokemattomuuteni haastattelijana näkyi näiltä osin etenkin ensimmäisessä haastattelussa. Jälkimmäisen ryhmän kanssa huomasin, kuinka oma tapani toimia tutkimuksen ”fasilitaattorina” johti täsmällisempiin vastauksiin, eikä rönsyilyä enää tapahtunut. ”Fasilitaattorin” roolini korostui niin keskustelun ylläpitämisen kuin vastaustenkin näkökulmasta. Etenkin aluksi ohjaustani tarvittiin molemmissa haastatteluissa, mutta loppupuolella molemmissa ryhmissä keskustelu virtasi avoimemmin ja osallistujat esittivät myös kysymyksiä toisilleen. Tein myös tarkentavia kysymyksiä, jotka avasivat vastauksia syvemmälle, mutta myös herättivät uutta keskustelua osallistujien välille.

Arvostava kehittäminen -metodin mukaisesti tavoitteenani oli pitää keskustelu kehityshenkisenä ja positiivisuuden kautta rakentavana. Välillä keskustelu käsitteli kuitenkin myös turhautumista ja negatiivisia tunteita aiheuttavia teemoja. Näissä tilanteissa kokemuksia käsiteltiin avoimesti ja rehellisesti, mutta pyrin myös ohjaamaan keskustelua kehittävämpään ja rakentavaan suuntaan, jotta osallistujat voisivat yhdessä miettiä, mitä tulisi tehdä paremmin. Pääasiallinen painotus oli kuitenkin vahvuuksissa ja positiivisia tunteita herättäneissä teemoissa. On kuitenkin ymmärrettävää, että työhyvinvointi aiheuttaa monenlaisia tunteita, ja siksi kaikki osallistujien kokemukset olivat tasavertaisia ja yhtä arvokasta tutkimustietoa minulle tutkijana.

Kokonaisuutena haastattelut onnistuivat hyvin ja molemmissa ryhmissä vallitsi rento ilmapiiri. Osallistujat olivat toisilleen entuudestaan tuttuja, joten minkäänlaista jännittyneisyyttä ei ollut havaittavissa. Keskusteluissa naurettiin paljon ja ilmapiiri oli välitön. Osallistujat täydensivät välillä toistensa lauseita ja ajatuksia, ja vaikka eriäviäkin näkökulmia esitettiin, säilyi ilmapiiri kevyenä ja ymmärtäväisenä. Päälle puhumista ei juuri tapahtunut, vaan osallistujat kunnioittivat toinen toistensa puheenvuoroja. Välillä keskustelu sai innostuneitakin sävyjä ja

oli huomion arvoista, kuinka juuri näissä hetkissä ryhmä toimi kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään toistensa näkemyksiä tukien ja ymmärtäen. Välillä tunnelma vakavoitui, kun keskustelu ohjautui sensitiivisempiin aiheisiin, eikä herkistymisiltäkään vältytty. Hiljaisten hetkien jälkeen saattoi ilmetä yhä uusia näkökulmia, jotka veivät keskustelua osaltaan eteenpäin. Tämä kaikki on omiaan kertomaan itselleni tutkijana, että haastattelujen ilmapiiri oli juuri niin aito ja empaattinen kuin toivoin, ja että osallistujilla oli vapautunut tunnelma puhua omista kokemuksistaan rehellisesti ja avoimesti. Tällä perusteella aineistoni on rikas ja realistisesti yrityksen hyvinvointia kuvaava.

### **3.2.2 Arvostava kehittäminen osana haastatteluja**

Ryhmähaastatteluissani arvostava kehittäminen toimi avoimen keskustelun mahdollistajana. Haastattelukysymyksiä muodostaessani olin hyödyntänyt arvostava kehittäminenäkökulmaa, joka osaltaan tuki tiedonkeruumenetelmäni, fokusryhmähaastattelua. Positiivisen, avoimen ja kehittävän ilmapiirin luominen haastattelutilanteessa oli keskiössä. Positiivisten kysymysten avulla vahvistetaan organisaation kykyä ymmärtää, jouduttaa ja kasvattaa positiivista potentiaalia. Sillä tarkoitetaan vuorovaikutuksellista tapaa etsiä vahvuuksia ihmisistä, heidän organisaatioistaan ja heitä ympäröivästä maailmasta. (Cooperrider & Whitney 2005.) David Cooperrider kehitti kollegoidensa kanssa 1980-luvun lopulla arvostava kehittäminen-menettelyn (Appreciative Inquiry, AI), jossa todellisuutta tarkastellaan ja luodaan vuoropuhelun sekä sosiaalisen kanssakäymisen keinoin, jolloin ryhmän yhteiset aiomukset ja toimet voidaan omaksua (Finegold ym. 2002). Arvostava kehittäminen olettaa jokaisen organisaation ja yhteisön pitävän jo itsessään sisällään paljon positiivista ja hyödyntämätöntä pääomaa (Cooperrider & Whitney 2005). Se näkee organisaation pikemminkin ”omaksuttavana ratkaisuna” kuin ”ratkaistavana ongelmana”. (Cooperrider ym., 2003.) Se edustaa post-modernia lähestymistapaa yhteisöjen ja organisaatioiden muutokseen poiketen klassisista organisaatioiden kehitysmenetelmistä (Finegold ym. 2002).

Positiivisen ilmapiirin edut ovat moninaisia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön käytävissä olevat ajattelu-, reaktio- ja toimintamahdollisuudet laajenevat positiivisten tunteiden, kuten esimerkiksi onnen, tyytyväisyyden, ilon ja kiitollisuuden kautta (Valli 2007, 126). Haastatteluissani arvostava näkökulma kannusti osallistujia pohtimaan positiivisten kokemusten kautta omaa hyvinvointiaan ja oman organisaationsa vahvuuksia. Se ei kuitenkaan täysin sulkenut pois negatiivisempia kokemuksia, mutta edesauttoi keskustelemaan niistä rakenta-

vasti ja etsimään niihin yhdessä ratkaisuja. Arvostavan kehittämisen avulla voidaan aktivoida juuri positiivisia tunteita ja tarinoita haastattelutilanteessa. Arvostavat keskustelut yksilöiden, pienryhmien tai suurempienkin joukkojen välillä toimivat luottamuksen rakentajina ja ne vahvistavat yhteyttä mahdollistaen ajattelun totuttujen kaavojen ulkopuolella. (Finegold ym. 2002.) Positiivinen ja arvostava näkökulma näkyi haastatteluissani osallistujien rohkeudessa jakaa omia kokemuksiaan avoimesti ja rehellisesti. Haastattelujen ilmapiiri säilyi rakentavana ja osallistujat tunnistivat myös oman osallisuutensa ja vastuunsa organisaation yhteisten päämäärien ja hyvinvoinnin saavuttamisessa.

### **3.3 Aineiston analyysitapa**

Nauhoitin molemmat haastattelut ja litteroin ne. Analysoin puhtaaksikirjoitetut haastattelut käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka sopii tutkimukseeni, jossa tulkitaan haastattelujen sisältöä ja merkitystä annetussa kontekstissa (Eriksson & Kovalainen 2016, 119). Sisällönanalyysin avulla on mahdollista analysoida kirjalliseen muotoon saatettua aineistoa, tässä tapauksessa haastatteluja, sekä objektiivisesti että systemaattisesti. Tavoitteena on saada tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tutkimuskysymykseni käsittelee henkilöstön koettua hyvinvointia kasvuyrityksessä. Haastatteluaineiston sisällönanalyysi onkin tarkoituksenmukainen väline luoda selkeä, tiivis ja sanallinen kuvaus kyseisestä ilmiöstä ilman, että kadotetaan aineiston sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).

Ennen sisällönanalyysia kuuntelin haastattelut läpi ja litteroin eli puhtaaksikirjoitin ne. Luin materiaalin läpi useampaan kertaan ja tein muistiinpanoja peilaten aineistoa omaan tutkimuskysymykseeni ja tavoitteisiini. Litteroinnin ja aineiston sisäistämisen jälkeen valitsin analyysiyksikön varsinaisen analyysin pohjaksi. Sekä tutkimustehtävän että aineiston laadun ohjaamana määrittelin analyysiyksiköksi yksittäiset sanat tai lausumat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Tarkensin myös itselleni sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti, millä perusteella yksittäisiä sanoja tai lausumia, eli koodeja, valitsen (Eriksson & Kovalainen 2016, 123). Tutkimuskysymykseni ohjaamana päädyin poimimaan aineistosta kaikki sanat tai lausumat, joilla haastateltavat viittaavat omaan työhyvinvointiinsa tai siihen vaikuttaviin tekijöihin. Seuraavaksi aloitin varsinaisen analyysin redusoimalla eli pelkistämällä aineistoa edellä mainitun periaatteen mukaisesti. Etsin aineistosta ilmaisuja, eli sanoja tai lausumia, jotka kuvaavat tut-

kimustehtävää, alleviivasin ja lopulta taulukoin ne. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Näistä ilmaisuista muodostui koodeja, jotka jaoin kategorioihin kuvaamaan kunkin koodin sisältöä yleisemmin (Eriksson & Kovalainen 2016, 122-123). Jatkoin kategorioiden käsittelyä edelleen teemoittain ja luokittelin ne kuuden eri teeman alle. Sisällönanalyysille ominaisesti etenin tulkinnan ja päättelyn avulla, jolloin saatoin muodostaa empiirisen aineiston pohjalta käsitteellisemmän näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Koodaamisen, kategorioinnin ja teemoittelun seurauksena aineisto alkoi jäsentyä selkeämpään muotoon. Kuusi aineistoni teemaa olivat *työyhteisö voimavarana, aikahaaste, työ- ja vapaa-ajan rajapinta, työssä jaksaminen, esimiesten rooli ja vaikutusmahdollisuudet sekä suhtautuminen kasvuun*. Alempana esittelen, miten *työ- ja vapaa-ajan rajapinta* -teema muodostui koodaamisen ja kategorioinnin kautta ja mitä se piti sisällään. (ks. taulukko 3). Myös muut viisi teemaa muodostuivat samoja sisällönanalyysin periaatteita noudattaen

Taulukko 3. Työ- ja vapaa-ajan rajapinta -teema sisällönanalyysin tuloksena.

Koodi (sanat tai lausumat)	Kategoria	Teema
Facebookin käyttö työviestintään Facebook palauttaa ajatukset töihin ”en haluaisi viestintää iltaisin tai viikonloppuisin” sähköpostia iltaisin ja lomilla ”Facebookista en tykkää.” ”Facebookiin tulee kaikenlaista.”	työviestintä	<b>Työ- ja vapaa-ajan rajapinta</b>
”Jousto helpottaa omaa elämää.” ”Joskus vien kotiin töitä.” ”Työn ja vapaa-ajan erottaminen on vaikeaa.” vapaa-aika auttaa nollaamaan harrastukset poistavat työn kuormaa	vapaa-aika ja palautuminen	
läheiset auttavat palautumaan perhe ja hektisyys kotona vievät ajatukset muualle	läheisten tuki	

Kuusi erillistä teemaa kuvasivat aineistoa ja tutkittavaa ilmiötä selkeästi ja tiiviisti, ja ne kattoivat koko empiirisen aineistoni pitäen sisällään kaikki kategoriat ja niiden sisältämät koodit. Näin aineiston sisältämä informaatio oli edelleen tallella; nyt kuitenkin jäsenellymmässä muodossa. Seuraavassa luvussa esittelen haastattelujen tulokset teemoittain ja käsittelen kun-



kin teeman sisältämien koodirunkojen mukaisesti niiden sisältämiä osa-alueita. Voidakseni kuvata empiiristä aineistoani mahdollisimman rikkaasti käytän useita suoria lainauksia haastatteluista. Näin osallistujien kokemukset ja tunteet välittyvät autenttisesti täydentäen kokonaiskuva aineistosta. Taatakseni haastateltavien anonymiteetin käsittelin ja analysoin haastattelut yhtenä isona aineistona, enkä siis erittele analyysissäni missään vaiheessa, kumman haastattelun tuloksiin milloinkin viittaa.

## 4 TYÖHYVINVOINTI KASVUYRITYKSESSÄ

### 4.1 Kohdeyrityksen kuvaus

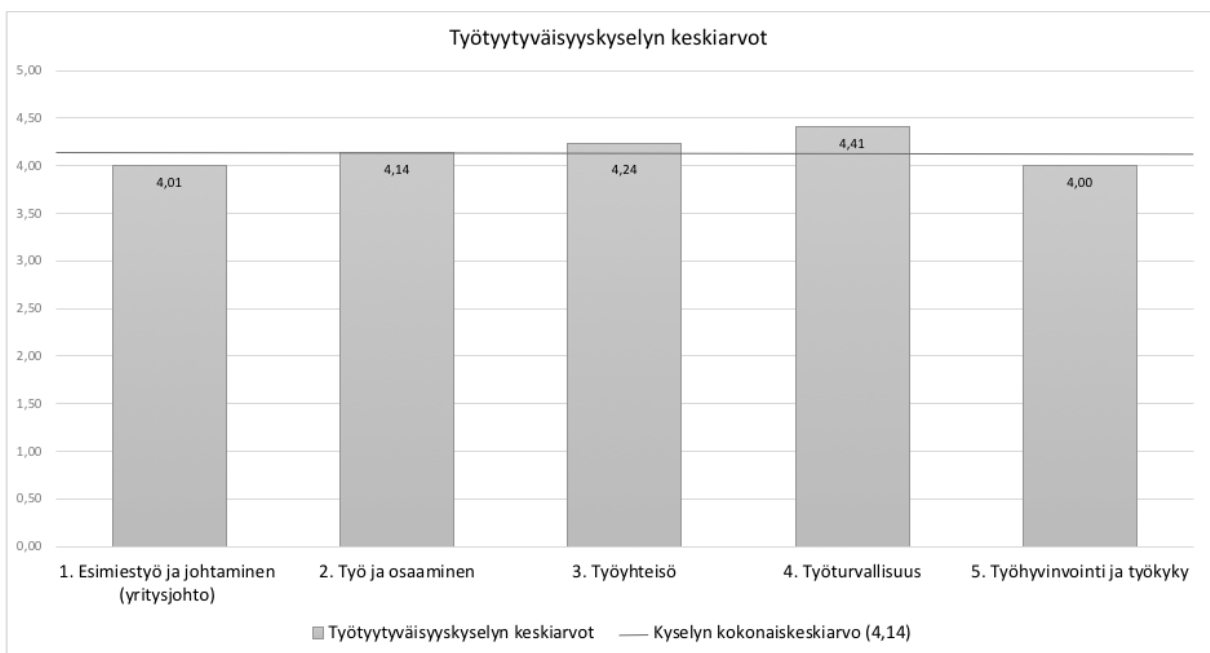
Tutkimukseni kohteena on Pirkanmaan alueella toimiva, sosiaali- ja terveystalvveluja tuottava yritys, josta tässä tutkimuksessa käytän nimeä Iloa Oy. Sen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä 27 henkilöä ja henkilömäärä on lisääntynyt viime vuosien aikana tasaisesti. Kahden toimipisteen lisäksi yrityksellä on toimintaa myös esimerkiksi Hämeenlinnassa. Yrityksen visiona on paras kuntoutuskokemus ja se panostaakin paljon visionsa toteuttamiseksi. Jatkuvan kehittämistyön ohella esimerkiksi vuoden 2018 helmikuussa yritykselle valmistuvassa opinnäytetyössä (ylempi AMK) tutkitaan potilaiden kuntoutumiskokemusta teemahaastatteluin (n=13). Tutkimuksen tulokset ovat rohkaisevia niin positiivisen palautteen kuin kehitysehdotustenkin näkökulmasta. Tutkimuksessa yrityksen ammattilaisiin liitettiin positiivia ilmaisuja, kuten kuuntelemisen taito, ammattitaito, hyvä henkilökemia ja läsnäolo. Myös yrityksen ilmapiiri koettiin rennoksi ja positiiviseksi. Sanat palveleva, joustava, nopeasti reagoiva ja luotettava kuvailivat yrityksen toimintaa. Kehittämissideat koskivat välineitä ja käytännön järjestelyjä. Tyytyväisyys henkilökuntaan oli 100% ja lisäksi asiakaspalvelu sai kiitosta. (Liiketoiminta- ja kasvusuunnitelma 2018-2022.) Parhaan kuntoutumiskokemuksen ohella yrityksen tavoitteena on paras työntekijäkokemus, johon pyritään panostamalla henkilöstön hyvinvointiin jatkuvalla kuuntelulla, läsnäololla ja työnohjauksella, mutta myös järjestämällä henkilöstölle työhyvinvointia tukevaa ajanviettoa. Oma tutkimukseni on osa tätä kehitystyötä ja tavoitteen toteutumista. (Saarenkylä, haastattelu.)

Yrityksen kasvua kuvaa parhaiten viimeisen viiden vuoden aikana tapahtunut liikevaihdon tasainen kasvu omalla toiminta-alueellaan, mikä antaa varmuutta suunnata kasvua yhä uusille alueille. Liikevaihto on viisinkertaistunut vuodesta 2009 tilikauteen 2016-2017 mennessä. Liikevaihto tilikaudella 2015-2016 oli 1 249 006€, tilikaudella 2016-2017 1 431 661€ ja ennuste tilikaudelle 2017-2018 on 1 643 121€, eli kasvua on syntynyt tasaisesti (Liiketoiminta- ja kasvusuunnitelma 2018-2022.) Tavoitteena on 4-6 vuoden aikana olla valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan palveluntuottaja. Suunniteltu kasvu toteutetaan orgaanisesti sekä yrittösostoin. Kasvua haetaan kuitenkin keskittyen omiin vahvuuksiin unohtamatta vahvaa arvopohjaa ja visiota, joihin yrityksen toiminta nykyiselläänkin vahvasti nojaa. (Haastattelu Saarenkylä.) Kela ja kunnat muodostavat asiakkuuksista 86 %, mutta myös vakuutusyhtiöt ja itse

maksavat sekä suorakorvattavat kuuluvat yrityksen asiakkaisiin (Liiketoiminta- ja kasvusuunnitelma 2018-2022).

## 4.2 Kohdeyrityksen työhyvinvointi työtyytyväisyyskyselyiden perusteella

Tutkimukseni jo olemassa olevana datana käyttämäni työtyytyväisyyskysely koostui kuudesta osa-alueesta, joita ovat esimiestyö ja johtaminen (yritysjohdo), työ ja osaaminen, työyhteisö, työturvallisuus, työhyvinvointi ja työkyky sekä työhyvinvointia vaarantavat tekijät (ks. kuvio 6). Koko kyselyn vastausten keskiarvoksi muodostui 4,14 (1=erittäin huonosti; 5=erittäin hyvin), josta voidaan päätellä työhyvinvoinnin olevan varsin hyvällä tasolla Iloa Oy:ssä. Heikoimman arvon kyselyssä sai *Saan palautetta esimieheltä* - (3,06) ja parhaan *Työpaikallani panostetaan avoimeen virhekulttuuriin* - (4,8) väittämät. Koska tavoitteenani tutkimuksessa on positiivisten kokemusten kautta kehittää myös haastavimpia osa-alueita, valitsin varsinaisen tutkimukseni eli haastattelujen pohjaksi niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta saaneita osa-alueita.



Kuvio 6. Syksyllä 2017 toteutettujen työtyytyväisyyskyselyiden tulokset.

Alempana esittelen yksityiskohtaisemmin työtyytyväisyyskyselyiden tulokset. Keskityin erityisesti osioon työhyvinvointi ja työkyky, mutta otin huomioon myös muilta osa-alueilta esiin nousevia aihealueita. Käsittelen aluksi yhteisesti esimiestyö ja johtaminen -, työ ja osaaminen

-, työyhteisö - sekä työturvallisuus -osioiden tuloksia, jonka jälkeen esittelen erikseen työhyvinvointi ja työkyky -osion tulokset.

#### 4.2.1 Esimiestyö ja johtaminen, työ ja osaaminen, työyhteisö ja työturvallisuus

Esimiestyö ja johtaminen -osio (ka 4,01) oli kyselyissä hyvällä tasolla. Väittämät *Saan riittävästi palautetta työstäni (3,06)*, *Organisaation johto toimii suunnitelmallisesti (3,88)*, *Esimies tuntee työnkuvani (3,88)*, *Pystyn itse vaikuttamaan työtehtäviini (3,81)* sekä *Pystyn suunnittelemaan työtehtäväni riittävän ajoissa (3,56)* saivat keskiarvokseen alle neljä kaikkien ollessa kuitenkin yli kolme. Vaikka vastaukset viittaavatkin asioiden olevan hyvällä tasolla, voidaan kuitenkin päätellä, että kehitettävääkin löytyy. Esimiehen palautteenantokulttuuria voisi kehittää ja viestintää niin esimiehen kuin alaistenkin osalta tulisi tehostaa. Toisaalta vastauksista ilmeni esimiehen olevan hyvin tavoitettavissa (4,44) ja esimiehen antavan myös tukea riittävästi (4,25). Organisaation hallinnossa on tapahtunut isoja muutoksia, joiden myötä lähiesimiesten määrää on lisätty (Saarenkylä, haastattelu). Kyselyissä ei erityisesti määritelty, kenen esimiestyötä väittämät koskevat, joten ei voida olla täysin varmoja, ketä esimiehistä annettu palaute käsittelee. Hallinnon muutokset ovat kuitenkin suhteellisen tuoreita ja niitä on ajettu sisään rauhallisesti, joten voidaan kuitenkin olettaa palautteen koskevan yrityksen toimitusjohtajaa. Työtehtäviin vaikuttaminen ja suunnitelmallisuus lienevät sidoksissa alan luonteeseen, jossa aikataulut ovat suurelta osin asiakkaista riippuvaisia. Kyseisessä yrityksessä terapeutit voivat itse vaikuttaa päiviensä aikatauluihin, mutta vapaat ajat pyritään silti täyttämään myynnin toimesta, jolloin voi syntyä ristiriita terapeutin toiveiden ja myynnin kokeaman tulospaineen välille. (Saarenkylä, haastattelu.)

Työ ja osaaminen -osio sai keskiarvokseen 4,14. Sosiaalililat koettiin riittäviksi (4,31) ja tietojärjestelmien todettiin olevan ajan tasalla sekä tarpeen mukaiset (4,44). Kehittämisisideat otetaan työpaikalla vastaan hyvin (4,25). Ainoastaan *Työyhteisöni roolit, tehtävät ja vastuut ovat selkeät* – ja *Ergonomia on otettu huomioon työpaikallani* -väittämät saivat pienemmän arvon kuin neljä (3,88 ja 3,94), mutta ovat silti lähes hyvällä tasolla.

Myös työyhteisöä käsittelevä osio antoi rohkaisevia tuloksia (ka 4,24). *Ainoastaan Työilmapiiriin liittyvät asiat ovat kunnossa* -väittäjä jäi alle neljän (3,94), mutta on silti lähes hyvällä tasolla. Muun muassa *Työpaikallani hyväksytään erilaisuus* -, *Työyhteisössäni viestitään avoimesti ja rehellisesti* - sekä *Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille* -väittämät

saivat arvokseen paremman kuin neljä (4,38; 4,13; 4,56). Tästä voidaankin päätellä työpaikan hengen olevan avoin ja auttavainen, sellainen jossa erilaisuus hyväksytään ja apua saa tarvittaessa. Työntekijöitä myös kohdellaan tasa-arvoisesti (4,25).

Työturvallisuutta koskevien väittämien keskiarvoksi muodostui 4,41, mistä voidaan päätellä näiden asioiden olevan erittäin hyvällä tasolla. Niin työskentelyvälineet, -tilat kuin -menetelmätkin koettiin työturvallisuutta tukeviksi (4,2; 4,33; 4,4). Yrityksen suuremman toimipisteen tilat ovat vesivahingon jälkeen uudet ja niin teknologiaan kuin työskentelyvälineisiin panostetaan jatkuvasti (Saarenkylä, haastattelu). Erityisen hyvän keskiarvon sai väittäjä *Työpaikallani panostetaan avoimeen virhekulttuuriin* (4,8), mistä voidaan päätellä niin yrityksen johdon kuin henkilöstönkin onnistuneen luomaan ilmapiiri, jossa virheetkin sallitaan, eikä epäonnistumisia tarvitse pelätä.

#### 4.2.2 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi ja työkyky -osio sai osa-alueista heikoimman keskiarvon (4,0), mutta silti voidaan todeta kyseisten asioiden olevan keskimäärin hyvällä tasolla. *Työni henkiset vaatimukset ovat tasapainossa* - ja *Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään* -väittämät saivat molemmat keskiarvoikseen 3,56. Kyseisen sosiaali- ja terveystalveta tuottavan yrityksen asiakassegmentti on paikoitellen hyvinkin haastavaa, ja se on muuttunut yhä haastavammaksi. Asiakkaiden erilaiset ihmiskohtalot nostavat tunteita pintaan, joten henkilöstön henkinen jaksaminen on koetuksella aika ajoin. (Saarenkylä, haastattelu.) Keinoja jaksamisen, niin henkisen kuin fyysisenkin, tueksi siis tarvitaan, ja kuormitusta olisi tärkeää pyrkiä vähentämään monipuolisesti. Myös ennaltaehkäisyyn tulisi panostaa. Työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä huomion kiinnittäminen palautumiseen voisivat tässä tapauksessa olla yksi keino tukea henkisen ja fyysisen kuormituksen käsittelyssä. Riittävää palautumista tukevat muun muassa liikunta, uni ja rentoutuminen. Lisäksi psyykkistä rasitusta aiheuttavia asioita tulisi käsitellä työyhteisössä rakantavalla tavalla, joka myös edesauttaisi palautumista. (Manka ym. 2010, 18.)

Työn fyysisten vaatimusten koettiin olevan tasapainossa voimavarojen kanssa (4,5) ja työssä todettiin olevan riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä (4,38). *Työni tukee jaksamistani* -väittäjä sai keskiarvon 3,75. Voidaan siis olettaa, että työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä tarvitaan edelleen ja niitä tulee vaalia sekä kehittää lisää jaksamisen tueksi. *Viihdyn työssäni* -

ja *Jaksan työssäni* -väittämät olivat hyvällä tasolla (4,13; 4,06). Huomioitavaa on, että *Pystyn kertomaan esimiehelle henkilökohtaisista asioista* -väittäjä sai keskiarvokseen 4,06, joten voidaan olettaa esimiehen onnistuneen olemaan helposti lähestyttävä ja luottamuksen arvoisen ilman, että henkilökohtaisten asioiden pelättäisiin vaikuttavan negatiivisesti työhön tai omaan asemaan työyhteisössä.

Työhyvinvointi ja työkyky -osion lopuksi kysyttiin, onko henkilöstö kokenut työuupumusta viimeisen vuoden aikana. 31,25 % vastanneista kertoi kokeneensa työuupumusta viimeisen vuoden aikana, kun 68,75 % vastasi, ettei ollut kokenut. Tämän kysymyksen voidaan nähdä olevan pienessä ristiriidassa aiempiin vastauksiin verrattuna. Varsinaiset väittämät antoivat työhyvinvoinnista ja jaksamisesta sellaisen kuvan, että asiat ovat keskimäärin hyvin. Sekään ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että hetkellistä uupumusta voi kokea, vaikka asiat kaiken kaikkiaan olisivatkin töissä hyvin. Tällöin työyhteisön tuki ja työhyvinvointiin tehdyt panostukset sekä yksilön omat voimavarat voivat auttaa uupumuksen käsittelyssä ja siitä yli pääsemisessä. Hetkellinen uupumus ei ole vaarallista, jos yksilöllä on keinoja ja jaksamista palautumiseen, mutta pidempään jatkuvat palautumisongelmat saattavat lisätä työuupumuksen riskiä. (Manka & Manka 2016, 181-183.) Toisaalta voidaan nähdä, että valtaosa vastanneista ei ollut kohdannut uupumusta, joten laaja-alaisemmasta ongelmasta tuskin on kyse.

### 4.2.3 Yhteenveto työtyytyväisyyskyselyn tuloksista

Yritys on ollut viimeisten vuosien aikana monien haasteiden edessä. Vuosien saatossa toteutettu sukupolvenvaihdos, henkilöstömuutokset yrityksen hallinnossa sekä uudet rekrytoinnit ovat vaatineet resursseja. Keväällä 2017 sattunut vesivahinko ja uusiin toimitiloihin muuttaminen vaikuttivat koko organisaatioon. (Saarenkylä, haastattelu.) Tässä valossa työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia voidaan pitää vähintäänkin rohkaisevina. Suuristakin haasteista huolimatta henkilöstö vaikuttaa olevan tyytyväinen työhönsä ja työpaikkaansa.

Erityisenä vahvuutena yrityksessä työtyytyväisyyskyselyiden perusteella on avoin virhekulttuuri ja se, että apua saadaan ja sitä uskalletaan pyytää. Viestintä on avointa ja rehellistä. Voidaan päätellä, että ilmapiiri on onnistuttu rakentamaan avoimeksi ja auttavaiseksi, ja että epäonnistumisia ei tarvitse pelätä. Myös erilaisuutta kunnioitetaan ja työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Esimies on tavoitettavissa, häneltä saadaan riittävästi tukea ja hän ottaa työntekijät huomioon. Lisäksi hänelle uskalletaan puhua henkilökohtaisistakin asioista. Työtilat, -

välineet ja -menetelmät saivat myös kiitosta. Työssä koetaan olevan riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä; keskimäärin henkilöstö jaksaa ja viihtyy työssään.

Kehitettävääkin osa-alueita löytyi. Vaikka heikoimmatkin arvot olivat edelleen vähintään kohtalaisella tai lähes hyvällä tasolla, koko kyselyn keskiarvoon verraten niitä voidaan pitää kehittämisen kohteina. Näitä olivat esimerkiksi esimiehen antama palaute, työtehtävien suunnitelmallisuuden lisääminen ja molemminpuolinen viestintä. Hallinnon muutosten jälkeen esimiesroolien ja vastuualueiden selkiyttäminen olisi hyödyllistä. Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino sekä työn henkisten vaatimusten käsittely kaipaavat myös huomiota. Viimeisen vuoden aikana työuupumusta oli kokenut 31,25 % vastanneista, joten työntekijöiden jaksamista tulee edelleen tukea ja seurata jatkuvasti.

### **4.3 Työssä koettu hyvinvointi kasvuyrityksessä**

Tutkimukseni empiirinen osuus koostuu kahdesta fokusryhmähaastattelusta, jotka toteutin Iloa oy:n henkilöstölle tammikuussa 2018. Haastattelujen koodauksen, kategorioinnin ja teemoittelun jälkeen tuloksena oli kuusi erillistä teemaa: *työyhteisö voimavarana, aikahaaste, työ- ja vapaa-ajan rajapinta, työssä jaksaminen, esimiesten rooli ja vaikutusmahdollisuudet sekä suhtautuminen kasvuun*. Aineiston analyysin perusteella teemojen sisältämät koetun hyvinvoinnin osatekijät olivat osin ristikkäisiä, osin päällekkäisiä keskenään. Esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan rajapinta -teema on läheisessä vuorovaikutuksessa aikahaaste -teeman kanssa; kiire töissä hankaloittaa työstä palautumista vapaa-ajalla. Aineistoni perusteella voidaan sanoa, että teemat ja niiden sisältämät koetun hyvinvoinnin osatekijät ovat sisällöllisesti jatkuvassa, läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat yhtäaikaisesti koko organisaation hyvinvointiin.

#### **4.3.1 Työyhteisö voimavarana**

Työyhteisön tärkeys ja merkitys nousivat esiin molempien haastattelujen useassa eri vaiheessa. Työyhteisön toimivuuden kuvailtiin olevan monella tavalla avainasemassa. Ensinnäkin työyhteisön sosiaalinen merkitys ja ilmapiiri korostuivat. Me-henkeä pidettiin tärkeänä. Se, että voi olla oma itsensä, katsottiin olevan seurausta juuri rennosta ja avoimesta ilmapiiristä. Työkavereiden kanssa solmitut ystävyysuhteet olivat kestäneet vuosia, jopa työpaikkojen

vaihtumisten jälkeenkin. Työporukkaa kuvailtiin hyväksi, tukevaksi ja sellaiseksi, jonka kanssa voi vitsailla ja nauraa. Erään haastateltavan mukaan hyvä työporukka on ollut erittäin tärkeä syy jäädä yritykseen, mikä kertoo esimerkiksi työyhteisön sitouttavasta vaikutuksesta. Yhteisen huumorin merkitys korostui useassa yhteydessä. Työkavereiden kuvailtiin olevan taho, jolta saa niin arvostusta kuin palautettakin, mutta joka myös auttaa jaksamaan. Työyhteisön tuki nousi selvästi tärkeäksi jaksamista tukevaksi elementiksi. Sen katsottiin auttavan esimerkiksi työtaakan henkisen painolastin purkamisessa. Kyseisessä yrityksessä työ on pakoitellen fyysisyyden ohella myös henkisesti hyvin kuormittavaa, joten on tärkeää, että tukea on saatavilla lähellä ja jatkuvasti.

*”Ja sitten totta kai se työporukan ilmapiiri on se ykkönen.”*

*”Tääl on hyvä porukka, semmonen tukeva porukka.”*

*”Me nauretaan paljon keskenään.”*

Työyhteisön tuki ei kuitenkaan molemmissa toimipisteissä ollut itsestäänselvyys. Toinen toimipisteistä on niin kooltaan kuin työntekijämäärältäänkin reilusti suurempi. Jotkut haastateltavista olivat jopa kokeneet jonkinlaista epätasa-arvoa, joka ilmeni esimerkiksi työtilojen ja välineistön muodossa. Toisessa toimipisteessä työskentelyn koettiin ajoittain olevan yksinäistä ja erittäin omatoimista, jolloin työkavereiden tuki jää vähäisemmäksi. Eräs haastateltavista oli tuntenut olevansa alempiarvoinen verrattuna toisen toimipisteen henkilökuntaan. Ratkaisuksi kyseisiin epäkohtiin ehdotettiin työnkiertoa kahden toimipisteen välillä. Myös yhden ison toimipaikan perustaminen tuli esiin. Näillä toimilla katsottiin voitavan vaikuttaa niin joiltain osin ilmenneeseen epätasa-arvon kuin yksinäisyydenkin tunteisiin.

*”Yks on altaalla, yks kotikäynnillä, niin se riittää. Yks saikulla, niin siel on yksin, et meil ei niin paljon saa sitä tukea mitä todellakin tässä tarvitaan.”*

*”Sit meillä on tosi harvoin siellä noi sihteerit tai toimistotyöntekijät paikalla, joilta vois sitte saada kiireessä sellasen avun.”*

Yhteinen tekeminen ja työhyvinvointi- eli TYHY-päivät koettiin tärkeiksi. Yrityksen perustajan järjestämiä pihaolympialaisia muisteltiin vieläkin lämmöllä ja henkilöstön yhteinen Hi-



moksen reissu mainittiin useammankin haastateltavan toimesta. Myös yhteisiä infotilaisuuksia pidettiin tärkeinä niin yhdessäolon, koulutuksen kuin palautteenkin näkökulmista. Niitä jopa toivottiin jatkossa enemmän. Yhdessä tekemisen ja eteen tulleiden tilanteiden läpikäymisen porukassa koettiin tukevan yhteishengen lisäksi myös ammatillista osaamista. Kokeneemmilta työtovereilta saatu apu ja neuvot hyödyttävät koko työyhteisöä tilanteissa, joissa ne jaetaan yhteisesti. Yhteiset koulutustilanteet koettiin myös eräänlaisena palautteena omasta työstään. Työn luonteesta johtuen lähiesimiehet eivät käytännössä ole mukana asiakastilanteissa, joten yhteiset infot ja koulutukset toimivat myös väylänä yhteiselle keskustelulle, palautteelle ja oppimiselle.

Vuorovaikutuksellisuuden merkitys niin työkavereiden kuin asiakkaidenkin kanssa korostui. Itse vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa koettiin olevan työn tärkeintä antia, ja siihen haluttiin panostaa jatkossakin. Moni haastateltava korosti läsnäolon tärkeyttä asiakastilanteessa. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa on jokapäiväistä ja sen koettiin auttavan jaksamaan. Tiimien sisällä myös palautteen anto toimi hyvin. Työkavereilta saatavan tuen ja palautteen ohella myös asiakkailta saatu palaute koettiin tärkeäksi.

*”Asiakkaalta saadut palautteet ja se tietynlainen, semmonen yhteys, minkä tietää et saavuttaa toiseen ihmiseen.” (Viitaten työstä saatuun palautteeseen.)*

Työyhteisön viestinnän koettiin toimivan hyvin. Huumorin ja hyvän hengen värittävä ilmapiiri toimii hyvin myös viestinnän näkökulmasta. Keskinäisen kanssakäymisen helppous ja vaivattomuus ovat osa avointa viestintää yrityksessä. Keskustelua syntyi erityisesti toimivasta viestintäkanavasta. Yrityksen oma Facebook-ryhmä herätti kaksijakoisia mielipiteitä. Toisaalta sen rentous ja helppous koettiin hyväksi asiaksi ja huumori oli voimakkaasti läsnä myös tässä viestinnässä. Toisaalta taas Facebook määriteltiin siinä mielessä yksityiseksi väyläksi, että vapaa-ajalle ulottuva viestintä koettiin osittain häiritsevänä.

*”Mä en hirveästi tykkää siitä facebook-ideasta et siellä infotaan työasioita, koska mä luen niitä vapaa-ajalla. Kun mulla jää Facebook kännykkään auki, niin mies saattaa lukea tai näin, että mä en tykkää siitä, että sitä kautta viestitään.”*

*”Facebookiin saattaa sit tulla kaikenlaista ja se on toisaalta kiva. Se ei vaan sitte oo vapaapäivällä kiva.”*

### 4.3.2 Aikahaaste

Ajan puute nousi haastatteluissa merkittäväksi teemaksi. Kiireeseen viitattiin niin monessa yhteydessä, että se nousi omaksi teemakseen, mutta sen välilliset vaikutukset sisältyvät myös useaan muuhunkin teema-alueeseen. Kiireen kuvailtiin useassa eri yhteydessä hankaloittavan niin työtehtävissä suoriutumista kuin jaksamistakin. Kiire töissä vaikuttaa välillisesti myös vapaa-aikaan joko mukana kulkevan stressin tai viivästyneiden aikataulujen muodossa. Ajan puutetta ja kellon määräämää työtahtia kuvailtiin voimakkainkin lausein.

*”Se kello on niinku se sun jumalas.”*

*”Mielelläni ottaisin sellaisen päivän, ettei olisi sitä minuuttiaikataulua, et mua stressaa se tosi paljon.”*

*”Tai tiedät, että oot taas myöhässä kotikäynniltä ja sit tiedät et mun päivä venyy taas. Mä en pääse kotiin siihen aikaan, kun mun piti päästä.”*

*”Ja sitten siitä tulee vähä semmonen, sit pitkällä tähtäimellä syyllisyys.”*

Sähköpostin lukeminen tai sen vaatiman ajan ottaminen muista työtehtävistä koettiin stressaavaksi. Lisäksi lisääntyneet kirjalliset työt vievät aikaa itse ydintoiminnoilta. Vaikka haastateltavilla on päivittäinen kirjaamisaika varattuna kyseisiin kirjallisiin töihin, se koettiin välillä riittämättömäksi ja monet pienet tehtävät jäivät roikkumaan, mikä entisestään lisäsi stressin tunteita. Myös palautetta käsittelevissä keskusteluissa ajanpuutteen katsottiin olevan syy henkilökohtaisen palautteen vähyyteen.

*”Sit sä rupeet sen asiakkaan aikana miettiin sitä koko loppupäivää, et ku sä oot nyt siitä aikataulusta jäljessä ja näin, ja sit se pahimmillaan just se, et se on siel kirjallisesta ajasta pois tai sit lounastauosta tai jostakin ja sit kaikki kosahtaa.”*

*”Ei niillä taida olla aikaa siihen.”*

*”Ja kyllä hänkin (viittaa lähiesimieheen) aina kysyy, mut ku ei sillä oo aikaa kuunnella. Eikä se oo niinku sen vika, vaan sen kalenterin vika.”*

Palautetta kuitenkin toivottiin erityisesti lähiesimiehiltä. Haastateltavat tunnistivat oman kiireensä ohella myös esimiesten kiireisen aikataulun vaikutukset heidän työhönsä. Niinpä he yhteisesti arvelivat ja ymmärsivät, että myös lähiesimiesten aika on riittämätön kaikkeen.

### **4.3.3 Työ- ja vapaa-ajan rajapinta**

Läheiset ja vapaa-aika koettiin työssä jaksamista tukeviksi asioiksi. Perheen kanssa ajan viettäminen ja esimerkiksi liikunta toimivat yhtenä palautumiskeinona työpäivän tapahtumista. Osa haastateltavista koki kuitenkin vaikeaksi työn ja vapaa-ajan erottamisen, jolloin töitä tuli vietyä myös kotiin ajatustasolla. Etenkin viestinnällisestä näkökulmasta työn ja vapaa-ajan rajapinnan hallinta koettiin ongelmalliseksi. Esimerkiksi Facebook viestintäkanavana palautti ajatukset töihin vapaa-ajallakin. Myös sähköpostit ja työporukan yhteinen WhatsApp-sovellus koettiin ajoittain häiritsevinä. Toisaalta WhatsApp sai myös kiitosta nopeutensa ja tavoitavuutensa puolesta. Yhteisenä toiveena oli kuitenkin, ettei kiireellistä viestintää lukuun ottamatta työviestejä tulisi iltaisin tai viikonloppuisin.

*”Mä en oo tottunu siihen et tulee sähköpostia kotiin ja mä oon täällä kyllä pitäny sen saman kannan, et mä en lue lomallani sähköpostia. Se ei oo mun mielestäni sitä työaikaa.”*

*”Niin, enkä vapaa-ajallakaan. Ja tietysti se helpottaa et on täällä töissä niinku paikkana, et mä aamulla katton vasta sen mun listan kun mä tuun tänne.”*

Toisaalta myös esimerkiksi oman alan kirjallisuuden ja tutkimuksen lukeminen vapaa-ajalla vei ajatukset töihin. Sen rajaaminen ainoastaan työajalle on kuitenkin haastavaa, etenkin jos henkilö kokee kaipaavansa joidenkin osa-alueiden ammatillista kehittämistä ja vahvistamista työn tueksi. Tähän oli ratkaisuna kokeiltu työpaikalle yhteistä kirjastoa, josta löytyisi alan kirjallisuutta, jota voisi työajalla lukea. Haasteeksi kuitenkin muodostui ajan löytäminen itsensä kehittämiseen kiireisten työpäivien puitteissa. Lisäksi haastateltavat tunnistivat myös oman vastuunsa ajan käytössä ja sen suunnittelussa.

#### 4.3.4 Työssä jaksaminen

Työssä jaksamisen teema oli suuressa roolissa molemmissa haastatteluissa. Työn tunnekuorman käsittely, asioiden purku tavalla tai toisella, tauotus ja oman työn hallinta sekä vaikutusmahdollisuudet omaan päivään nousivat keskusteluissa avainasemaan oman jaksamisen tukemisessa. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa omaan aikatauluun ja kalenterin suunnitteluun. Myös oma vastuu päivän kulusta tiedostettiin ja aikataulussa pysymiseen toivottiin usein itseltäkin ryhtiä ja selkeyttä. Eräs haastateltavista oli kokenut lyhennetyt työajan edesauttavan jaksamistaan. Työn vaihtelevuus, jousto ja liikkuva työ koettiin myös jaksamista edistäviksi asioiksi.

*”Omaa työtänsä, työpäiväänsä, työviikkoansa saa aika paljon vaikuttaa ja suunnitella, miten tekee, milloin tekee, missä tekee; semmoinen joustavuus. Siinä hektisenkin arjen keskellä. Kukaan ei käy sanelemassa mitään.”*

Tauotuksen tärkeys hektisessä ja osin raskaassakin asiakastyössä nousi esiin molemmissa haastatteluissa. Läsnäoloa asiakkaiden kanssa pidettiin äärimmäisen tärkeänä ja vuorovaikutuksen heidän kanssaan koettiin tuovan myös voimia. Toisaalta jatkuvan kiireen tunnun koettiin kuitenkin vaikuttavan juuri läsnäoloon, mitä pidettiin ongelmallisena. Liukuhihnamaisuuden seurauksena vuorovaikutus kärsii. Jokainen asiakas ansaitsee täyden huomion, eikä siitä haluttu tinkiä. Asiakaskohtaamisten kerrottiin olevan työn tärkeintä antia, josta onnistumisen tunteet kumpuavat. Ihanteellisena pidettiin mallia, jossa jokaisen asiakkaan välissä olisi esimerkiksi 15 minuuttia aikaa palautua edellisestä kohtaamisesta ja valmistautua seuraavaan.

*”Juuri ne ihmiset mitä tapaa. Ja että on voinu olla jollain järkevällä tavalla niille avuksi (viitaten asiakkaisiin).”*

*”Ne hetket, kun huomaa, että on ollu oikeesti avuksi. On ollu hyötyä siitä, mitä on itte yrittäny punnertaa. Enemmän tai vähemmän kauan.”*

*”Ja sit saa miettiä sen asiakkaan niinku, tyhjentää päästä sen edellisen ja ottaa sen seuraavan ajatukset.”*

*”Ja sit mä en pysynyt enää kolmannen kanssa siinä tilanteessa läsnä ja sit huomasin, et se asiakkaassa taas aiheutti niinku hermostumista, et se mun hääminen teki siitä koko tilanteesta niinku levottoman. Et tämmösii, tälleen ne sit purkautuu.”*

Toisaalta haastateltavat ottivat myös vastuun itselleen omien päiviensä organisoinnista, jolloin oman työn hallintataidot korostuivat. Vapaus oman järjen käyttöön ja päivien suunnitteluun koettiin selkeiksi vahvuuksiksi organisaatiossa. Esimiehet saivat kiitosta siitä, että työnsä saa suorittaa ilman hiillostusta ja henkilöstöön luotetaan. Toisinaan töitä saatetaan myös jakaa, jolloin yhden henkilön työkuorma ei kasva kestävämmäksi.

*”Ehkä sitä vois itekin vaikuttaa omaan työnjärjestelyyn, että kattois miten se päivä loppuu, ettei se loppuis ihan tähän asiakastyöhön, et ois pieni vaikka toimistoaika tähän loppuun.”*

Yrityksen toimialasta johtuen asiakastyö on paikoitellen hyvinkin kuormittavaa ja asioiden yhteinen läpikäyminen ja purku koettiin äärimmäisen tärkeäksi jaksamisen kannalta. Yrityksessä on yhteinen mahdollisuus ryhmätyönohjaukseen, jota pidettiin tärkeänä ja toimivana silloin, kun sitä on tarjolla. Työn luonteesta riippuen tarvetta voisi kuitenkin olla henkilökohtaisempaankin työnohjaukseen, jolloin esimerkiksi tunnin työnohjauksen voisi käyttää puhtaasti itseensä. Myös työyhteisön sisällä tapahtuva asioiden purku nousi esiin. Työkavereiden tuki ja heidän keskinäinen asioiden käsittelynsä koettiin hyödylliseksi. Ennen kaikkea säännöllinen mahdollisuus asioiden purkuun koettiin työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi ja sitä toivottiin jatkossakin enemmän.

*”No kun mä taas tarvisin sellasta henkilökohtasta, sellasta keissityönohjausta, että mä saisin niinku käydä niitä mun omia asiakkaita ja niitten herättämiä tunteita ja ajatuksia, semmosta läpi. Että se on vähän eri toi ryhmätyönohjaus. Se on taas sitä työyhteisön.”*

*”Se, että pääsis purkaan niitä asiakaskeissejä, niinku säännöllisesti ja tietäis että olis se tuki olemassa. Et meillä on toki ton oman tiimin sisällä, mut sitten ehkä kaipais vielä just sellasta ulkoista tukea siihen.”*

*”Mun mielestä on ollu hirveen tärkeätä että voi käydä läpi työkaverin kanssa asioita.”*

Asiakastapausten purun ohella palautumisen merkitys korostui. Henkisen kuorman lisäksi koettiin myös fyysisiä tuntemuksia, joiden ulos purkaminen koettiin äärimmäisen tärkeäksi jaksamisen kannalta. Raskaiden tilanteiden saaminen pois kehosta tuli esiin useassa yhteydessä ja parhaaksi keinoksi koettiin liikunta.

*”Kuvavit (viitaten toiseen haastateltavaan) taas mun mielestä hyvin sitä, että kun ne pitäis saada pois kehostakin. Et meillä ne jää jotenkin niin helposti sellasiks kehollisiksi kokemuksiksi ne raskaat tilanteet.”*

*”Jos ei työpäivän jälkeen pystyis liikkumaan, niin ei mun pää kyllä nollaantuis näistä asioista. Et se on niinku mun pelastaja tässä rankassa hommassa.”*

Jatkuva kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen koettiin voimavaraksi. Yrityksen panostukset henkilöstön koulutukseen on huomattu ja niitä arvostettiin. Itsensä jatkuva kehittäminen koettiin myös tärkeäksi osaksi ammatti-identiteetin rakentumista ja ylläpitoa. Myös verkostoituminen ja kokeilun kautta oppiminen mainittiin osaksi omaa ammattitaidon ylläpitoa. Se, että yrittää parhaansa, sen riittävyys ja riittämättömyys herättivät myös keskustelua.

*”Puitteet on hyvät ja koulutukseen panostetaan paljon.”*

*”Musta on kiva, että pystyy oppiin kaiken aikaa uusia asioita. Täs ei tuu ikinä ihan valmiiksi.”*

*”Ja se on mun mielestä semmonen vuorovaikutuksellinen juttu, et se tulee tavallaan yhteistyössä sen asiakkaan kanssa. Et niinku mä ajattelen, et se on semmonen tunne mikä jaetaan.”*

Ammattiylpeyden käsite muotoutui ammattityytyväisyydeksi, jolla viitattiin sisäiseen motivaatioon jaksaa jatkaa työntekoa. Omasta työstä ylpeyden tunteminen tuntui vieraalle ja sen koettiin olevan enemmänkin vuorovaikutuksellinen asia esimerkiksi asiakkaan kanssa. Myös työyhteisöstä oli helpompi kokea ylpeyttä kuin suoranaisesti omasta työstään.

### 4.3.5 Esimiesten rooli ja vaikutusmahdollisuudet

Työkavereiden ja työyhteisön rooli oli haastateltavien mukaan merkittävässä asemassa työssä jaksamisen kannalta, mutta myös esimiesten rooli työyhteisössä nousi tärkeänä teemana esiin. Osa esimiehiä koskevista kommentteista koski suoranaisesti heidän toimiaan, esimerkiksi heiltä saatavaa palautetta tai ymmärrystä ja osa taas heidän toimiensa välillisiä vaikutuksia, kuten esimerkiksi työskentelyolosuhteita koskevat huomiot. Ylin johto sai paljon kiitosta avoimuuden lisääntymisestä. Siitä osoituksena kerrottiin henkilöstön uskaltavan sanoa ääneen asioista. Ymmärrys ja kuuntelu liittyivät etenkin ylimmän esimiehen vahvuuksiin, joiden koettiin edesauttavan niin työpaikalla viihtymistä kuin työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamistakin. Myös esimiesten tarjoama jousto ja tuki saivat kiitosta. Ongelmatilanteissa oli aina tukea tarjolla, ja haasteiden kanssa ei tarvinnut jäädä yksin. Esimiesten kerrottiin tarjoavan joustoa, esimerkiksi perhe-elämän vaatimusten mukaisesti. Jouston koettiin helpottavan omaa elämää ja se motivoi tarjoamaan joustoa myös toiseen suuntaan, jolloin syntyy molemminpuolista liikkumavaraa.

*”Avoimuus on lisääntynyt tässä, kun on ollu hetken aikaa pois niin huomaan, että nyt on niinku vielä lisääntynyt se avoimuus ja niinku semmonen et ihmiset uskaltaa sanoa ääneen asioita. Se on musta tosi tärkeitä.”*

*”Se on mun mielestä johdossa kyllä et niille voi sanoa. Siis nykyisin uskaltaa, en mä alussa uskaltanut. Voi oikeesti sanoa, siis se tekee mun mielestä erityisen, koska mä oon kuullu niin monesta noilta tutuilta ja muuta, et ku pomolle ei voi sanoa ja niinku näin.”*

*”Ja sit kun niistä pysty keskusteleen niinku sillä tavalla, että hän ymmärsi sen (viitaten ylimpään esimieheen). Ja semmonen et mun edellinen kokemus palkansaajana on täysin erilainen.”*

*”Jotenkin se oman elämän eläminen on siinä rinnalla helpompaa, kun saa sitä joustoa työpaikalta.”*

Kuulluksi tulemisen tunteen kerrottiin lisääntyneen erityisesti viime vuosien aikana ja sitä pidettiin tärkeänä. Muun muassa johdon reagointia muuttuviin tilanteisiin arvostettiin. Eräs

haastateltavista kuvaili tulleen kuulluksi ja saaneensa luottamusta kehitysidean toteuttamisen muodossa, jota oli seurannut myös uuden henkilön palkkaaminen tehtävään. Hän koki luottamuksen myös eräänlaisena positiivisena palautteena. Muutenkin asiakasmäärien kasvaessa lisää henkilökuntaa oli rekrytoitu, jottei henkilöstön työtaakka kasvaisi kestäättömäksi. Myös yhä enenevässä määrin aikaa vaativien kirjallisten töiden lisääntymiseen oli reagoitu ja niiden suorittamiseen oli annettu oma aikansa. Johdon myös kuvailtiin uskovan henkilökuntaansa.

*”Luottamus siitä, kun keksittiin semmonen hyvä idea ja siihen hommaan jouduttiin vielä rekrytoimaan ulkopuolinen ihminen, ketä mä suosittelin ja saatiin toteuttaa se.”*

*”Ja mun mielestä vuosien varrella on tullut aika paljon matalampi kynnys siihen et rekrytoidaan lisää. Et sitte ei niinku tiristetä kaikista sitä viimeistä pisaraa, vaan sit tulee uutta porukkaa.”*

*”Ja silleen tietyllä lailla varmaan, niinku kuitenkin, niinku uskoo meihin aika vahvasti.”*

Arjen sujuvuuden kannalta tuli ilmi monia elementtejä, joihin vaikuttamalla johto voi edesauttaa henkilöstön hyvinvointia. Perustyöskentelyolosuhteet ovat lähtökohtaisesti tärkeitä ja niiden kuvailtiin olevan kunnossa. Tilat ovat hyvät ja tarvittavia välineitä saa pyydettyä. Toisaalta taas kahden eri toimipisteen välillä oli eroavaisuuksia myös tiloissa, ja osa haastateltavista oli kokenut eriarvoisuutta niiden suhteen. Toisen toimipisteen kuvailtiin olevan kylmä ja sen äänieristyksen riittämätön. Heille oli tullut tunne, ettei heihin panosteta yhtä lailla.

*”Mulle vaikuttaa aika paljon myös hyvät tilat, et mulla ei valitettavasti vielä tuo oma työhuone oo siinä kuosis, et siitä vois nauttia, mutta yleisesti näistä tiloista, niin tänne on ihan kiva tulla.”*

*”Onhan ne ihan kauheet tilat. Siellä on niinku tosi holotna olla, varsinkin jos oli yksin ja ei tienny mistään mitään. Ja se äänieristys on ihan hirvee niissä.”*



Yritys on uudistanut hallintoaan ja osana sitä myös toimiston vastuita on jaettu uudella tavalla. Moni haastateltavista kuitenkin koki, että nykyisellään toimiston järjestelyt eivät toimi tai tue arjen sujuvuutta tarpeeksi. Myös toimiston osalta koettiin hankalana kahden toimipisteen välinen epätasa-arvo, jolloin toimiston henkilöstön läsnäoloa ei ole aina saatavilla tasapuolisesti.

*” Se on raivoistuttavaa ja sillai se, kun mä jotenkin ajattelen et mun hommani on tehdä täällä töitä ja sillä lailla mun työstäni tulee rahaa firmalle ja vähä mullekin, jonkin verran mullekin, niin tavallaan mä ajattelen että ne asiat, mitkä helpottais mun työtä, et mä voin keskittyä siihen perustyöhöni niin se ois sitte vähä sinne toimiston päähän. Mutta mä en tiedä kummalle ja uskallanko mä häiritä.”*

*”Sulla on vaan vähän aikaa ja sä tarttisit sen avun heti.”*

*”Sekavampi se on ku ennen.”*

*”Mut sekään ei onnistu just jos on paljon vaikka sairaslomia, niin se on aina meiltä pois.”*

Johdon viestintä herätti paljon keskustelua. Viestinnältä toivottiin ennen kaikkea vaivattomuutta ja suoruutta. Toimintaa kuvailtiin avoimemmaksi kuin ennen, mutta silti kaiken informaation tiedottamista ei pidetty tarpeellisena. Toisaalta tietoa kuvailtiin tihkuvan ja toisaalta taas sitä tuli liian kauaskantoisista suunnitelmista. Viestinnältä toivottiin ihan käytännön toimintaohjeita, suusanallista sekä suoraa viestintää. Täsmäohjeita kaivattiin ja sellaista luotettavaa viestintäkanavaa, jossa olisi pelkästään tarpeellista ja oikeaa informaatiota. Muun muassa ilmoitustaulua toivottiin. Lisäksi yhteisen viestintäkanavan toivottiin laitettavan ajan tasalle, jotta uusin ja oikein tieto olisi kaikkien saatavilla helposti ja nopeasti. Sähköpostiviestinnältä toivottiin edelleen selkeyttä, esimerkiksi jaottelua kiireellisiin ja ei-kiireellisiin sekä reagointipäivien tarkempaa merkitsemistä.

*”Ja tosta tiedon tihkumisesta mä oon ehkä vähä sitä mieltä, et ku meidän työ, mitä me tehdään niin se pyörii just näitten asiakkaitten niinku parissa ja sitten tiettyinä aina deadlinet, milloin pitää mennä palautteet ja milloin mitäkin, niin*

*sitte ku se hallinnon tai korkeempi porukka tekee omiaan ja miettii jo vaikka vuodelle 2020 jotain tavoitteita, niin niistä ei tarvi niinku tulla sitä yhtä niinku pisaraakaan tavallaan alaspäin, mitä valua vaan pitäkää se siellä se, se iso tieto ja puikaa keskenään, koska se kuorma tihkuessaan alas vaan lisää vaan kuormitusta, mikä meitä ei ees auta vielä tammi-helmikuussa 2018. Sitte kun se on päätetty 2019 helmikuussa niin kertokaa sit se koko pumpsi.”*

*”Tuli sellainen pointti mieleen, et tota olis hyvä jos oli niinku selkeemmin vielä jaoteltu se, että onks tää nyt kiireellinen vai ei-kiireellinen ja mikä on se reagoitipäivä, millon pitää reagoida ja tota sit vielä pohdintaa siihen, ettei kaikki ois kiireellisiä, ettei kaikki ois heti reagoitavia.”*

*”Mutta myöskin, että kuunnelkaa tuolta, mitä täällä tapahtuu et se tieto täältä tulee ihan siihen, koska sitä tulevaisuutta rakennetaan ihan tässä arjessa.”*

Yrityksen läpikäymä hallinnon uudistus herätti keskustelua vastuunjaon osalta. Ylimmän esimiehen lisäksi lähiesimiesten toimenkuviin toivottiin selkeyttä ja heille toisaalta myös aikaa toteuttaa tehtäviään. Myös läsnäoloa kaivattiin. Vastuunjaon selkiyttämisen toivottiin tuovan parannusta myös viestinnällisiin asioihin. Kaikki esimiehet saivat kiitosta kuuntelusta ja ymmärtämisestä, myös asiaosaamisesta, mutta ongelmaksi koettiin ajan riittämättömyys olla tavoitettavissa useammin. Jälleen toimipisteiden välillä oli eroja, sillä pääosin esimiehet työskentelevät vain toisessa pisteessä.

*”Mä en vielä tiedä tätä hallintorakennetta.”*

*”Ehkä sit ratkaisu vois olla sit tavallaan sellainen ryhdistäytyminen tuolla terävimmässä päässä, vähän sitä vastuunjakoja et kelle se kuuluu se tiedon jakaminen ja sitte päättää se väylä, mikä se on.”*

Johdon palautetta koettiin saatavan hyvin vähän, mutta kuitenkin esimerkiksi ylimmän esimiehen todettiin sitä antavan. Palautetta kuitenkin toivottiin enemmän ja todettiin, ettei sen arvoa tulisi väheksyä. Pelkästään kehityskeskusteluissa annettuna palaute tulee liian harvoin ja henkilöstö tyytyy olettamaan, että jos asiasta ei erikseen mainita, asiat ovat hyvin. Toisaalta pohdittiin myös, voiko heidän tekemästään asiakastyöstä antaa palautetta, kun esimiehet eivät

varsinaisissa asiakastilanteissa ole läsnä. Yksi haastateltavista toivoi esimiestään mukaan päivän ajaksi saadakseen palautetta, tukea ja kehittyäkseen myös ammatillisesti. Lisäksi pohdittiin, voiko palautetta antaa muustakin kuin juuri rajatusti pelkästä asiakastyöstä. Palautteelta toivottiin erityisesti aitoutta ja suoruutta.

*”Mä mietin et kyllähän se X (viitaten ylimpään esimieheen) antaa meille palautetta, sehän antaa semmosta että...”*

*”Se antaa puheessansa sen.”*

*”Niin se antaa sillä lailla sitä palautetta.”*

*”Mutta olis hienoa jos olis joskus, jos tulis päiväks mukaan, mä tykkäisin ottaa (viitaten lähiesimiehen mukanaoloon asiakastilanteessa).”*

*”Mutta muustakin voi antaa palautetta, et jokaisella on oma rooli työyhteisössä ja siitäkin voi antaa palautetta, että toi sun roolisi on mukava, kun huolehdit tästä asiasta tai...”*

#### **4.3.6 Suhtautuminen kasvuun**

Suoranaisesti kasvuun liittyviä kysymyksiä ei esitetty, mutta aihetta sivuttiin kuitenkin tulevaisuudennäkymiä koskevassa keskustelussa. Kasvutavoitteiden ei suoranaisesti mainittu herättävän innostusta eikä toisaalta aiheuttavan stressiä tai heikentävän hyvinvointiakaan. Vaikka kasvuun ei suoranaisesti viitattu hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, yrityksen laajenemista tai kasvua ei silti toivottu, vaan yrityksen toiminnan toivottiin pysyvän suunnilleen samanalaisena. Jotkut yrityksen tulevaisuudennäkymistä herättivät muutoksen pelkoa, mutta toisaalta yritykseen kuitenkin uskottiin. Eräällä haastateltavista oli jopa selkeä kasvun suuntainen visio yrityksen kehittymisestä ja erikoistumisesta edelleen.

*”Mä pelkään et tää on niin iso, et tää ei oo enää tällanen. Tai siis niinku tää on nyt jo kasvanu tosi paljon työntekijöitten määrä ja näin. Ja mä pelkään et se menee sellaseks, kun kuullu näistä suunnitelmista...”*

*”Tehdasmaiseks.”*

*”Se on kiva, et me ei olla mikään iso ketju.”*

*”Mut kyl mä, mä uskon jollain tavalla tähän firmaan, koska täällä ei oo vaihtuvuutta kauheesti.”*

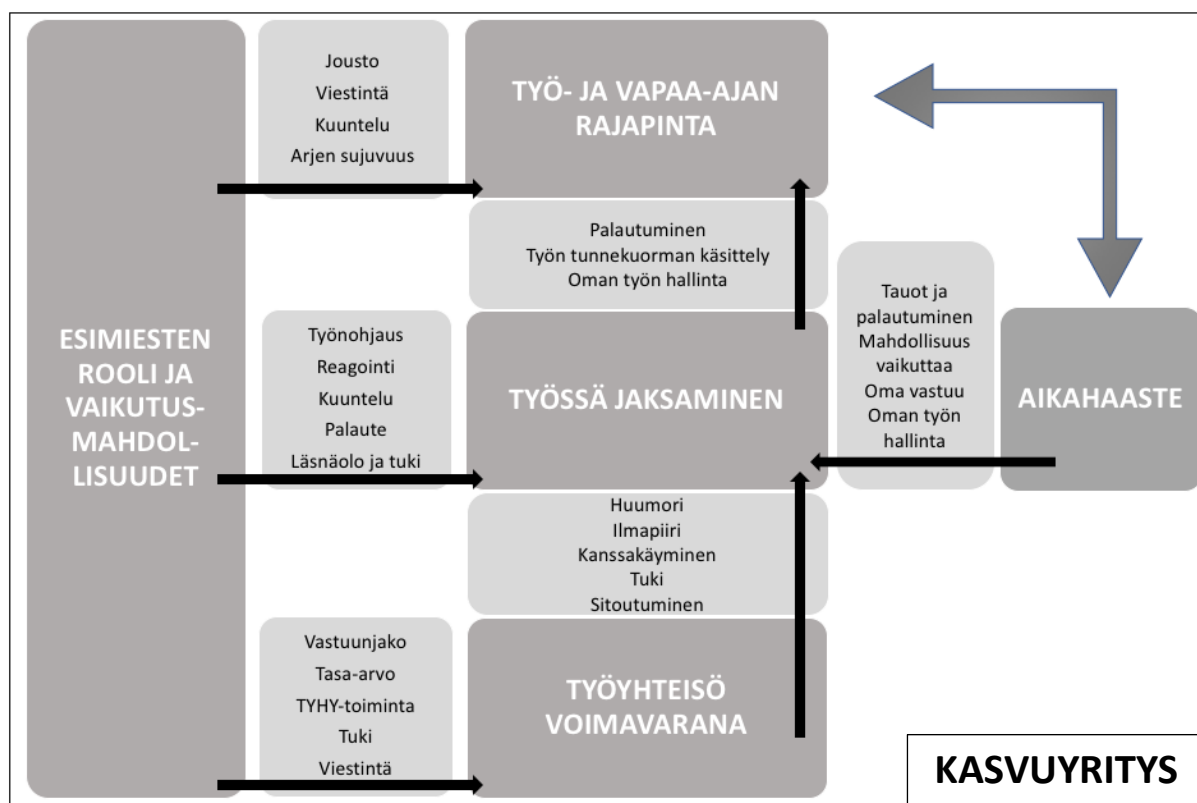
*”Viiden vuoden päästä on oma X-osasto, jolla on omat tilat, jotka niinku suunniteltu X:ään sopiviksi ja siellä on oma henkilöstö, johtaja ja sitten omat niinku työohjaukset ja tämmöset, mut se ei oo kuitenkaan erillinen tästä muusta porukasta, vaan niin et yhes tehdään.”*

On kuitenkin mahdollista, että kasvupaineet saattavat näkyä esimerkiksi kiireenä ja esimiesten vähentyneenä läsnäolona, jolloin ne välillisesti vaikuttavat myös henkilöstön koettuun hyvinvointiin. Tästä aiheesta ei kasvun osalta käyty keskustelua. Silti yleinen mielipide tuntui olevan kasvuun ristiriitaisesti, jopa kriittisesti, suhtautuva.

#### **4.4 Tulosten yhteenveto**

Haastatteluista koostuva aineistoni muodosti rikkaan ja monipuolisen kuvauksen henkilöstön koetusta työhyvinvoinnista. Ilmiö on hyvin moniulotteinen ja sen sisältämien osa-alueiden jaottelu johti syvempään ymmärrykseen aiheesta, mutta se myös osoitti, että työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen käsittely vaatii kykyä ymmärtää isompia kokonaisuuksia; kaikki vaikuttaa kaikkeen. Aineistoni perusteella voidaan sanoa, että teemat ja niiden sisältämät koetun hyvinvoinnin osatekijät ovat sisällöllisesti jatkuvassa, läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat yhtäaikaisesti koko organisaation hyvinvointiin. Analyysini tuloksena muodostin kuusi teemaa, jotka olen yksityiskohtaisemmin esitellyt ja avannut edellisessä luvussa. Tässä luvussa keskityn arvioimaan näitä tuloksia ja käsittelen laajemmin teemojen keskinäistä suhdetta ja vaikuttavuutta toisiinsa (ks. kuvio 7). Aineiston analyysin perusteella teemojen sisältämät koetun hyvinvoinnin osatekijät olivat osin ristikkäisiä, osin päällekkäisiä keskenään. Esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan rajapinta -teema on läheisessä vuorovaikutuksessa aikahaaste -teeman kanssa; kiire töissä hankaloittaa työstä palautumista vapaa-ajalla. Oheisella kuviolla havainnollistan tulosten välistä yhteyttä toisiinsa ja alempana perustelen, miten ne tulivat aineistostani ilmi. Analyysini perusteella muodostetut teemat (*työyhteisö voimavarana, aikahaaste, työ- ja vapaa-ajan rajapinta, työssä jaksaminen, esimiesten rooli ja vaikutusmahdollisuudet sekä suhtautuminen kasvuun*) on kuviossa esitetty tummalla pohjalla. Niiden välistä suhdetta sekä vaikuttavuutta kuvaavat osatekijät on esitetty vaalealla pohjalla ja nuolet osoit-

tavat vaikutuksen suuntaa. Kasvuyritys luo kontekstin koetulle hyvinvoinnille, joten sen vaikutukset ovat osallisena jokaisessa teemassa.



Kuvio 7. Työssä koettu hyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät sekä niiden keskinäinen suhde kasvuyrityksen kontekstissa.

Aineiston analyysin perusteella esimiesten rooli osoittautui tärkeäksi ja vaikuttavaksi teemaksi. Se piti sisällään useita eri toimintoja, jotka osaltaan koettiin vaikuttavan hyvinvointiin joko suoraan tai välillisesti. Esimiesten viestinnältä toivottiin avoimuutta ja suoruutta, mutta myös suodattamista eri tasoisen tiedon suhteen. Informaatiotulvan koettiin hankaloittavan niin päivittäistä työskentelyä kuin työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hallintaakin. Oikea-aikaiset ja työntekijän vapaa-aikaa kunnioittavat ratkaisut viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa tulisi ottaa huomioon. Myös esimiesten tarjoama jousto ja ymmärrys työntekijää kohtaan koettiin helpottavan työ- ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttamisessa. Jatkuva kuuntelu ja toisiinsa kunnioittava kanssakäyminen esimiehen ja työntekijöiden välillä hyödyttävät molempia, jolloin kaikille tarjoutuu mahdollisuus keskittää voimavaroja itse ydintyöhön.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimialasta johtuen haastateltavat kokivat työnsä ajoittain henkisesti ja fyysisesti hyvinkin kuormittavaksi. Esimiehet voivat mahdollistaa työn-

ohjauksen, jonka kerrottiin tuoneen mahdollisuuden käsitellä asioita ryhmässä ja se koettiin hyväksi. Vaikka haastateltavat kertoivat saavansa paljon tukea myös toisiltaan, ammattimaiseen työnohjaukseen oli tarvetta. Ryhmätyönohjauksen toivottiin jatkuvan, mutta myös henkilökohtaisempaa, yksilöllistä työnohjausta toivottiin. Henkilöstön jaksamisen kannalta olisikin tärkeää kiinnittää tähän huomiota, ja pohtia keinoja, joilla jokainen työntekijä saisi tarpeen mukaan mahdollisuuden henkilökohtaiseen työnohjaukseen. Haastavien tilanteiden purku, niistä keskustelu ja niiden yli pääseminen olisivat niin jaksamisen, kuin työ- ja vapaa-ajan tasapainonkin kannalta olennaisia ja tärkeitä toimia.

Esimiesten vaikutus myös työyhteisö voimavarana -teemaan osoittautui merkittäväksi. Organisaation ilmapiiriä kuvattiin välittömäksi ja avoimuuden kerrottiin lisääntyneen, mikä osaltaan edesauttaa viestinnän onnistumisessa. Myös avoin virhekuultuuri ja tuki, jota esimiesten kerrottiin tarjoavan hankalissa tilanteissa, koettiin työssä jaksamista edesauttaviksi tekijöiksi. Esimiesten läsnäoloa kaivattiin ja niiltä osin, kun se toteutui, sen koettiin tuovan toivottua vuorovaikutuksellisuutta ja tarjoavan mahdollisuuden palautteen antoon. Sen avulla esimiehet voivat helpottaa työntekijöiden työssä jaksamista reagoimalla muuttuviin tilanteisiin ja kehittämällä työolosuhteita suuntaan, joka edesauttaa itse työn tekemistä. Esimiesten tärkeänä tehtävänä koettiin myös työskentelyolosuhteiden tasapuolinen takaaminen kaikille työntekijöille. Haastatteluissa esiin tulleet haasteet toimiston toimivuuden suhteen olivat yksi esimerkki toiminnosta, joka parhaimmillaan helpottaa ja takaa mahdollisuuden organisaation jäsenille omien ydintehtävien suorittamiseen. Kohteena olevan organisaation tapauksessa toimiston uudistukset olivat kuitenkin vielä kesken, mikä osaltaan hankaloitti työntekijöiden arkea merkittävästi, ja asiaan toivottiin pikaista parannusta ja selkeyttä.

Vastuunjako ja roolien selkeys osoittautuivat eräiksi merkittävimmistä tekijöistä työyhteisön toimivuuden ja arjen kannalta; esimiehet voivat vaikuttaa niihin suoraan. Selkeät roolit koettiin tärkeäksi osaksi arjen sujuvuutta niin esimiesten kuin esimerkiksi toimistonkin toiminnan kannalta. Kaiken epäselvyyden ja hajanaisuuden vastuunjaossa koettiin hankaloittavan suoranaisesti jokapäiväistä työtä. Voidaankin olettaa, että yrityksen edelleen käynnissä olevat hallinnon uudistukset ovat vaikuttaneet tähän. Lisäksi voidaan olettaa, että mahdollisesti toteutettava kasvu voi tuoda edelleen haasteita rooli- ja vastuunjaossa. Siksi asiaan on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Positiivista on kuitenkin se, että nyt kun asia on tiedossa, on vielä mahdollista reagoida ryhtymällä systemaattisiin toimenpiteisiin tilanteen selkiyttämiseksi ja kunnialla loppuun saattamiseksi. Selkeistä rooleista ja vastuunjaosta hyötyy koko organisaatio. Esimies-

ten rooli myös tasa-arvoa koskevissa kysymyksissä osoittautui ilmeiseksi. Useamman toimipisteen johtaminen, työolosuhteiden tasaveroisen takaaminen ja läsnäolon jakaminen vaativat jatkuvaa huomiota esimiehiltä jatkossakin. Työhyvinvointia tukeva yhteisöllinen ajanvietto, niin sanottu TYHY-toiminta, sai kiitosta ja sen toivottiin jatkuvan. Kyseisen organisaation poikkeuksellisen hyvä henki ja huumori nousivat esiin monesta eri kohdasta aineistoa, ja sitä tulisi vaalia jatkossakin.

Työyhteisö voimavarana osoittautui tärkeäksi teemaksi, johon moni osatekijä oli sidoksissa; ne joko tukivat suoranaisesti kyseistä teemaa, tai kyseinen teema tuki jotain toista. Työyhteisö koettiin tärkeimpänä voimavarana, joka vaikutti suoraan työssä jaksamiseen. Huumori ja ilmapiiiri olivat haastattelujen mukaan yrityksen ehdottomia vahvuuksia, joiden koettiin vaikuttavan viihtyvyyteen, tekevän yrityksestä houkuttelevan työnantajan ja sitouttavan työntekijöitä edelleen. Kollegoiden tuki ja keskinäinen kanssakäyminen koettiin suoraan työssä jaksamista tukeviksi tekijöiksi. Mahdollisuus purkaa työn henkistä kuormaa oman tiimin, kollegoiden tai työnohjauksen avustuksella nähtiin elintärkeäksi osaksi työssä jaksamista.

Työssä jaksamisen teema oli moniulotteinen, ja siitä saattoi ammentaa voimavaroja työhön, haastaviin asiakastilanteisiin ja työn tunnekuorman käsittelyyn. Esimiehillä oli suuri rooli työssä jaksamiseen, joka taas osaltaan vaikutti työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hallintaan. Aika- ja haaste eli kiire taas vaikutti sekä työssä jaksamiseen että työ- ja vapaa-ajan rajapintaan. Haastateltavat tunnistivat oman vastuunsa päiviensä hallinnassa ja rytmittämisessä, sillä heillä on mahdollisuus itse vaikuttaa päiviensä kulkuun. Silti kiire tuntui kuormittavan heitä, kun tauot jäivät lyhyeksi tai jopa kokonaan pois. Asiakkaiden välillä tapahtuvan palautumisen lisäksi kiireen tuntuu hankaloittavan myös työstä tapahtuvaa palautumista vapaa-ajalla, mikä osaltaan vaikeuttaa työ- ja vapaa-ajan välisen rajapinnan hallintaa; työt kulkivat mukana kotiin ajatuksissa tai fyysisinä tuntemuksina. Asiakastyö ja vuorovaikutus koettiin kuitenkin kaikkien haastateltavien mukaan tärkeäksi voimavaraksi työssä jaksamisen kannalta, joten oli harmillista huomata kiireen välillinen vaikutus myös tästä näkökulmasta. Koska haastateltavat jo tunnistivat oman vastuunsa päiviensä suunnittelussa, esimiehet voisivat pyrkiä antamaan tukea ja keinoja rytmittämään päivien kulkua tavalla, joka tukisi palautumista ja sitä kautta myös työssä jaksamista. Näin asiakaskohtaamisetkin olisi mahdollista hoitaa ilman kiireen tuntua ja pelkoa siitä, että siirtymä edellisestä asiakkaasta seuraavaan muuttuu liukuhihnamaiseksi, vaan tauot tukisi palautumista ja valmistautumista asiakkaiden välillä.

Työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hallintaan vaikuttivat työssä jaksamisen, aikahaasteen ja esimiehen vaikutusmahdollisuuksien teemat. Työssä jaksamisesta kumpuavat voimavarat tukivat esimerkiksi työstä palautumista, oman työn hallintaa sekä työn tunnekuorman käsittelyä. Tällöin myös työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hallinta helpottui, ja esimerkiksi kollegoiden tuen tai liikunnan avulla oli helpompi käsitellä työn tunnekuormaa, jolloin työasiat eivät seuranneet enää vapaa-ajalle.

Kiire oli osallisena monen muunkin teeman sisällä. Kiire saattoi myös näkyä välillisesti monissa henkilöstölle olennaisissa toiminnoissa. Kun hallinto on kiireinen, monet tärkeätkin asiat ovat saattaneet jäädä vähemmälle huomiolle, jolloin niiden hoitamattomuus on voinut osaltaan hankaloittaa henkilöstön jokapäiväistä työskentelyä. Näin aikahaaste jo itsessään piti sisällään hyvinvointia hankaloittavia tekijöitä, mutta se vaikutti myös välillisesti kokonaisuuteen ja moneen muuhun osa-alueeseen. Kasvusuunnitelmat eivät suoranaisesti aiheuttaneet stressiä, mutta niihin suhtauduttiin varautuneesti, eikä kasvua varsinaisesti toivottu. Kasvustrategian toteuttamisen ja mahdollisesti toteutuvan kasvun pelättiin tuovan haasteita muun muassa kasvavan henkilöstömäärän ja ylipäättään muutosten muodossa.

Tutkimukseni kohdeyrityksen tapauksessa monet asiat ovat hyvin ja hyvinvointia tuetaan ja siihen panostetaan. Kehittämisen kohteita kuitenkin ilmeni; esimiesten antamaa palautetta tulisi lisätä, työpäivien suunnitelmallisuutta olisi hyödyllistä kehittää ja molemminpuolista viestintää esimiesten ja henkilöstön välillä tulisi ylläpitää ja kehittää edelleen. Hallinnon muutosten jälkeen myös esimiesroolien ja vastualueiden selkiyttäminen olisi hyödyllistä. Työ ja vapaa-ajan välinen tasapaino sekä työn henkisten vaatimusten käsittely kaipaavat huomiota jatkossakin, joten hyväksi koettua työnohjausta olisi hyvä jatkaa ja kehittää edelleen. Ennen kaikkea, työntekijöiden jaksamista ja heidän hyvinvointiaan tulee jatkuvasti tukea ja seurata myös tulevaisuudessa.



## 5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimukseni pääasiallisena tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä kasvuyrityksen kontekstissa. Koska työhyvinvointia ja kasvua ei ole tutkimuskirjallisuudessa vielä suoranaisesti liitetty toisiinsa ja aiheetta olisi organisaatioiden menestymisen kannalta tärkeää tutkia, pyrin osaltani täyttämään tätä tutkimusaukkoa. Koin tavoitteeni erityisen motivoivana, sillä on tärkeää lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnista osana kasvuliiketoimintaa, jotta olisi mahdollista tunnistaa sen tarjoama potentiaali monipuolisemmin ja syvällisemmin. Parhaimmillaan juuri henkilöstö voi olla suuri mahdollisuus ja tärkein voimavara, mutta toisaalta väärin johdettuna myös iso riski (Routamaa 2007, 272-273). Kasvu puolestaan on riippuvainen monesta eri tekijästä (Tornikoski ym. 2011), joten myös hyvinvoinnin merkitys on tärkeää tunnistaa. Kasvuhakuisen strategian toteutuksen tuomat vaikutukset yrityksen ilmapiiriin ja henkilöstön jaksamiseen olivat tutkimuksessani keskiössä, sillä aikaisemman tutkimustiedon perusteella kasvu tuo mukanaan myös haasteita (Routamaa 2007, 272-273). Myös laajempi yhteiskunnallinen keskustelu työurien pidentämisestä alleviivaa työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin merkitystä, mikä tekee työhyvinvoinnista yhä ajankohtaisemman aiheen. Se myös haastaa organisaatiot pohtimaan, miten henkilöstön työhyvinvointia voidaan kehittää ja tukea työssäjaksamisen edistämiseksi.

Tavoitteenani oli tutkia henkilöstön työhyvinvoinnin ja kasvun välistä yhteyttä, sekä selvittää, onko mahdollista liittää työhyvinvointi ja kasvu saumattomasti toisiinsa tavalla, jossa molemmat pikemminkin tukevat toinen toisensa toteutumisessa, kuin että ne sulkisivat toisiaan pois. Tutkimukseni teoriaosuudessa käsitteelin akateemista kirjallisuutta työhyvinvoinnista, kasvusta ja henkilöstön arvon mittaamisesta. Sen pohjalta muodostin tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen mukaillen aiempaa tutkimusta ja teoriaa. Tutkimukseni viitekehysessä yhdistyvät Hartin ja Cooperin (2001) esittämä malli, jossa yksilöllisillä ja organisatorisilla tekijöillä nähdään olevan suora linkki organisaation suorituskykyyn (Hart & Cooper 2001, 100) sekä Elon ym. (2010) tutkimustulokset, joiden mukaan hyvinvoinnilla oli merkitys tuloksellisuudelle, ja niiden yhteys nähtiin kaksisuuntaisena. Lisäksi Eloa ym. (2010) mukaillen työhyvinvointi toimii viitekehyksessäni yksilötason ja kasvu organisaatiotason ilmiönä. Tavoitteenani oli löytää yhteyksiä niiden välille ja näin sisällyttää molemmat osaksi yhtä liike-

toiminnallista kokonaisuutta. Työhyvinvointia ja kasvua, yksilö- ja organisaatiotasoa ei siis nähdä toisistaan erillisinä, vaan pikemminkin keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevina ilmiöinä ja toimijoina. Tutkimukseni tavoitteiden sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostamani tutkimuskysymys oli ”*Miten työhyvinvointi koetaan kasvuyrityksessä?*”

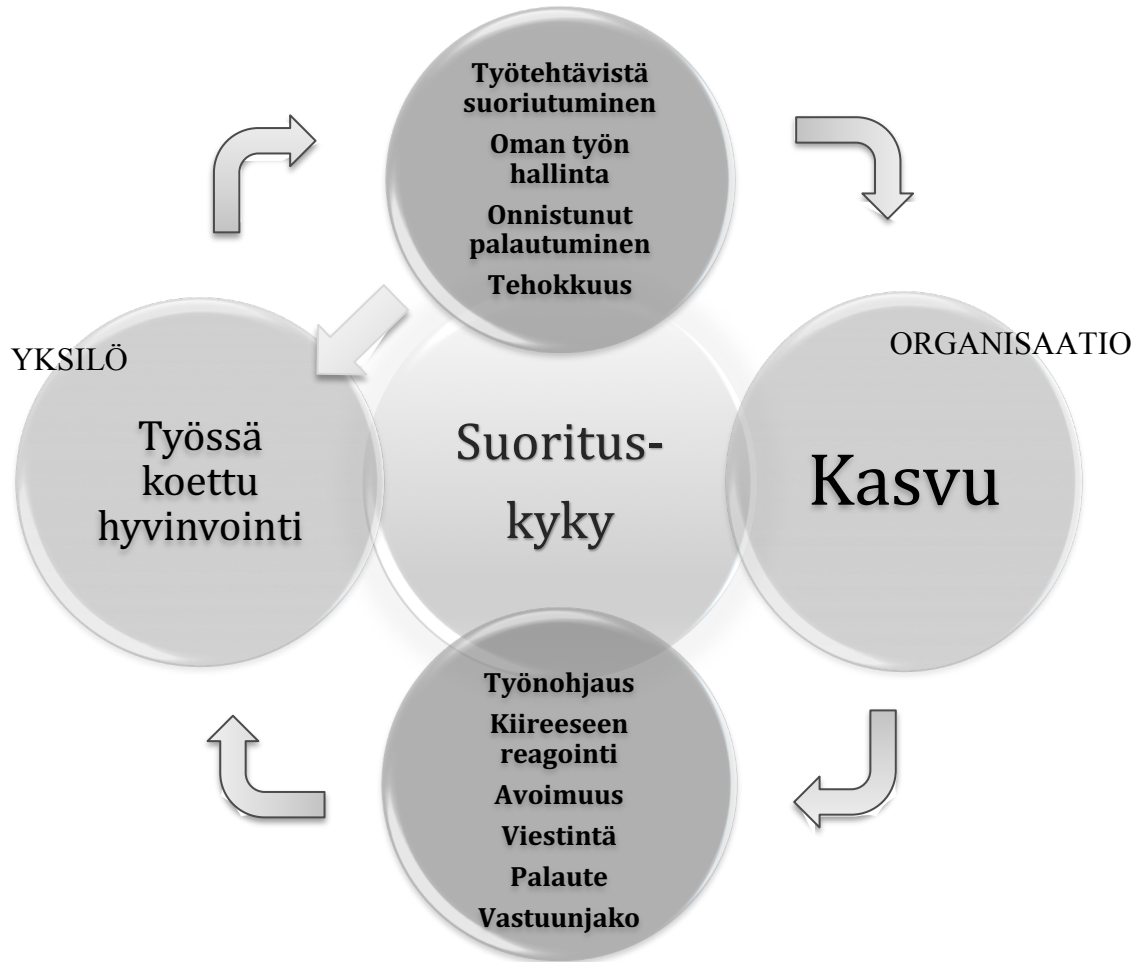
Lähestymistapani aiheeseen oli laadullinen tapaustutkimus, jonka avulla pyrin ymmärtämään koettua työhyvinvointia kasvuyrityksen kontekstissa. Empiirisen tutkimukseni kohteena oli Iloa Oy, joka on Pirkanmaalla toimiva, sosiaali- ja terveystalvveluja tuottava kasvuyritys. Tutkimukseni tiedonkeruumenetelmänä toimivat fokusryhmähaastattelut, joiden avulla pyrin keräämään tarvittavan määrän tietoa, miten alaiset kokevat oman työhyvinvointinsa kasvun aikana ja mitkä tekijät he kokevat sitä edistäviksi tai heikentäviksi. Haastattelujen lähtökohdanna käytin Iloa Oy:n työntekijöilleen syksyllä 2017 suorittamia työtyytyväisyyskyselyitä, joiden tulosten ja esiin nousseiden teemojen mukaisesti loin varsinaiset haastattelukysymykset. Näin osasin suunnata haastattelukysymykseni käsittelemään juuri kyseessä olevan yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta olennaisimpia osa-alueita, jolloin aineisto olisi mahdollisimman rikas ja realistisesti yrityksen hyvinvointia kuvaava. Tavoitteenani oli asettaa luottamuksellinen, kehittävä ja positiivinen ilmapiiri haastattelutilanteessa keskiöön, joten hyödynsin arvostavan näkökulman (Appreciative Inquiry) periaatteita. Positiivisten kysymysten avulla voidaan vahvistaa organisaation kykyä ymmärtää, jouduttaa ja kasvattaa positiivista potentiaalia. Sillä tarkoitetaan vuorovaikutuksellista tapaa etsiä vahvuuksia ihmisistä, heidän organisaatioistaan ja heitä ympäröivästä maailmasta. (Cooperrider & Whitney, 2005.) Toteutin fokusryhmähaastattelut Iloa oy:n henkilöstölle tammikuussa 2018. Ryhmien koot olivat lopulta neljä ja viisi henkilöä, ja yrityksen molemmat toimipisteet olivat edustettuina. Otos koostui eri ikäisistä sekä eri pituisen työhistorian omaavista työntekijöistä. Esitin molemmille ryhmille samat puolistrukturoidut kysymykset, mutta niiden esittämisjärjestys saattoi vaihdella käsiteltyjen aihepiirien mukaan. Haastattelut noudattelivat kulultaan samoja teemoja, mutta ryhmien välillä löytyi myös eri painotuksia, ja tietyt teemat saivat suuremman painoarvon ryhmästä riippuen. Nämä painotuserot saattoivat selittyä esimerkiksi toimipisteiden välisillä eroilla ja kokemuksilla. Arvostavan näkökulman mukaisesti tavoitteenani oli pitää keskustelu kehityshenkisenä ja positiivisuuden kautta rakentavana. Koen onnistuneeni tavoitteessani, sillä haastattelujen ilmapiiri oli juuri niin aito ja empaattinen kuin toivoin, ja osallistujilla oli vapautunut tunnelma puhua omista kokemuksistaan rehellisesti ja avoimesti.

Analysoin nauhoitetut ja puhtaaksikirjoitetut haastattelut käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka sopi tutkimukseeni, jossa tulkitaan haastattelujen sisältöä ja merkitystä annetussa kontekstissa (Eriksson & Kovalainen 2016, 119). Sisällönanalyysin avulla oli mahdollista analysoida kirjalliseen muotoon saatettua aineistoa, tässä tapauksessa litteroituja haastatteluja, sekä objektiivisesti että systemaattisesti. Tavoitteenani oli saada tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti suoritettuna koodauksen, kategorioinnin ja teemoittelun jälkeen tuloksena oli 6 erillistä teemaa, jotka olivat kuitenkin jatkuvassa, läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Teemojen pohjalta saatoinkin tarkastella henkilöstön hyvinvoinnin osatekijöiden välistä suhdetta sekä vaikuttavuutta toisiinsa. Tärkeimpiä koettuun työhyvinvointiin vaikuttavia löydöksiä olivat työyhteisön tuen merkitys, avoin ilmapiiri, työstä palautuminen, työ- ja yksityiselämän välisen rajapinnan hallinta sekä työnohjaus. Merkittävin työhyvinvointia heikentävä tekijä oli kiire; se hankaloitti jo itsessään työhyvinvointia, mutta vaikutti siihen myös välillisesti. Myös työn tunnekuorman käsittely oli merkittävässä roolissa työssä jaksamisen tukena, ja siinä auttoivat parhaiten työyhteisön eli kollegoiden tuki ja työnohjaus.

## **5.2 Tärkeimmät tulokset ja niiden merkittävyys**

Laadulliseen tulkinnalliseen analyysiini pohjaten minun oli mahdollista muodostaa monipuolinen kuvaus henkilöstön koetusta työhyvinvoinnista. Ilmiön moniulotteisuus ja sen sisältämien osa-alueiden jaottelu johtivat syvempään ymmärrykseen aiheesta, mutta se myös osoitti, että työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen käsittely vaatii kykyä ymmärtää ja tulkita isompia kokonaisuuksia. Aineiston analyysin perusteella teemojen sisältämät koetun hyvinvoinnin osatekijät olivat osin ristikkäisiä, osin päällekkäisiä keskenään. Esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan rajapinta -teema on läheisessä vuorovaikutuksessa aikahaaste -teeman kanssa; kiire töissä hankaloittaa työstä palautumista vapaa-ajalla. Aineistoni perusteella voidaan sanoa, että teemat ja niiden sisältämät koetun hyvinvoinnin osatekijät ovat sisällöllisesti jatkuvassa, läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat yhtäaikaaisesti koko organisaation hyvinvointiin. Verrattuna aikaisempaan hyvinvointia ja kasvua käsittelevään tutkimustietoon oman tutkimukseni lisäarvo on siinä, että työssä koettu hyvinvointia tulkitaan nyt kasvuyrityksen kontekstissa. Näin ollen kasvuyritykselle ominaiset erityispiirteet ovat läsnä yrityksen arjessa ja tulevat otetuiksi huomioon myös työhyvinvoinnin näkökulmasta ja työhyvinvointia tarkastellaan osana kasvuyrityksen liiketoimintaa. Tässä luvussa arvioin ja vertailen tutkimukseni

tuloksia alan aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Aluksi esittelen tuloksia tutkimukseni viitekehysten (ks. kuvio 8) pohjalta, jota seuraa tulosten tarkempi synteesi alan tutkimuskirjallisuuden kanssa.



Kuvio 8. Tutkimuksen viitekehys ja tutkimuksen tulokset

Täydensin muodostamani viitekehysten tutkimukseni tulosten perusteella. Koska vastaavaa tutkimusta työhyvinvoinnista kasvuyrityksen kontekstissa ei vielä ole, vertaan tuloksia kirjallisuuteen, joka käsittelee työhyvinvointia yleensä. Tulokseni ovat yhteneväisiä aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Esimerkiksi Galabovan ja McKien (2013) mukaan ystävällisten ja tukea antavien kollegoiden, yhteistyön ja tiimityön, hyvien ja ystävällisten työolosuhteiden sekä ymmärtäväisyyden koettiin kompensoivan stressaavia aikatauluja, suhteellisen alhaisia palkkoja sekä haastavia asiakastapauksia. Tämä käsitys vahvistuu tutkimuksessani. Yrityksen kasvupyrkimyksillä ei vaikuttanut olevan suoria negatiivisia vaikutuksia henkilöstön koettuun hyvinvointiin. Kasvua ei kuitenkaan toivottu, vaan sen pelättiin tuovan mukanaan haasteita ja muutoksia. Kasvustrategian toteuttaminen organisaatiossa on silti saattanut

välillisesti vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin esimerkiksi kiireen tai hallinnollisten epäselvyyksien muodossa.

Tutkimukseni mukaan organisaation ja sen johdon mahdollisuudet vaikuttaa työssä koettuun hyvinvointiin ovat monipuolisia. Avoin, kuunteleva ilmapiiri ja tehokas viestintä edesauttavat jokapäiväistä arkea. Myös palaute on tärkeä osa organisaation kulttuuria, jossa avoimuus perustuu molemminpuoliseen kunnioitukseen ja luottamukseen. Kiire hankaloitti monella tapaa henkilöstön työskentelyä ja vaikutti suoraan työssä koettuun hyvinvointiin. Esimiesten reagointi kiireeseen ja muihin muuttuviin tilanteisiin on avainasemassa, kun halutaan taata henkilöstölle työhyvinvointia tukevat työskentelyolosuhteet. Vastuunjako ja roolien selkeys ovat myös tärkeitä ja ne helpottavat kunkin yksilön päivittäistä ydintyötä. Työnohjauksen tarjoamisella esimiehet voivat suoraan vaikuttaa henkilöstön työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Henkisen tunnekuorman käsittely kollegoiden tai juuri työnohjauksen keinoin helpotti päivittäistä, osin raskastakin työtä, ja oli yksi tärkeimmistä työssä jaksamista tukevista elementeistä. Tutkimustuloksistani käy ilmi, että työn suurin voimavara on työyhteisö itsessään. Se edistää jaksamista, mutta myös antaa voimia suoriutua edelleen työtehtävistä paremmin. Henkilöstö, joka kokee työssään hyvinvointia, onnistuu palautumaan paremmin. Kun henkilöstöllä on voimia ja resursseja hallinnoida omaa työtään sekä työpäiviään, se on myös todennäköisemmin kyvykäs toteuttamaan ydintehtäviään tehokkaammin ja laadukkaasti. Tulosteni mukaan työssä koettu hyvinvointi edistää työssä suoriutumista, mutta myös palaa takaisin lisäten hyvinvointia onnistuneen palautumisen ja työn mielekkääksi kokemisen kautta. Tämä yksilötason positiivinen hyvinvoinnin kierre puolestaan vaikuttaa organisaatiotasolla todennäköisesti kohentuneen suorituskyvyn välityksellä, mikä parhaassa tapauksessa tukee myös kasvua. Jo alan tutkimuskirjallisuuden perusteella tiedetään yksilön työhyvinvoinnilla ja hänen (tuottavuuden kasvulla sekä poissaolojen vähentymisellä mitatulla) suorituskyvyllään olevan positiivinen yhteys (Bryson ym. 2014, 63), joten voidaan päätellä, että työhyvinvointi tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on vähintään edesauttanut myös suorituskyvyn kohentumista. Lisäksi tulokseni ovat yhteneväisiä muun muassa esimerkiksi Hartin ja Cooperin (2001, 201) tutkimuksen kanssa. Heidän mukaansa yksilölliset ja organisatoriset tekijät ovat osallisina työntekijän hyvinvointiin, mikä puolestaan edistää organisaation suorituskykyä. Myös von Bonsdorff ym. (2009) esittävät tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin yhteyden kaksisuuntaisena. Kun yrityksen kilpailukyky lisääntyy hyvinvoinnin avulla, heijastuu myös toteutunut kilpailukyky takaisin henkilöstön hyvinvointiin. (von Bonsdorff ym. 2009, 54-55.) Työhyvinvointi ja kasvu, yksilö- ja organisaatiotaso eivät ole toisistaan erillisiä, vaan pikemmin-

kin keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevia ilmiöitä ja toimijoita. Alempana esittelen yksityiskohtaisemmin tutkimustuloksiani verraten niitä alan tutkimuskirjallisuuteen.

Työyhteisö osoittautui tärkeimmäksi tekijäksi, joka vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen. Huumori ja rento sekä avoin ilmapiiri olivat haastattelujen mukaan yrityksen ehdottomia vahvuuksia, joiden koettiin vaikuttavan viihtyvyyteen, tekevän yrityksestä houkuttelevan työnantajan ja sitouttavan työntekijöitä edelleen. Kollegoiden tuki ja keskinäinen kanssakäyminen koettiin suoraan työssä jaksamista tukeviksi tekijöiksi. Mahdollisuus purkaa työn henkistä kuormaa oman tiimin, kollegoiden tai työnohjauksen avustuksella oli elintärkeä osa työssä jaksamista. Tällöin myös työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hallinta helpottui, ja esimerkiksi kollegoiden tuen tai liikunnan avulla oli helpompi käsitellä työn tunnekuormaa, jolloin työasiat eivät seuranneet enää vapaa-ajalle. Myös vuonna 2014 tarkastetussa pro gradu -tutkielmassa (Myllyvirta 2014) löytyi yhteys kollegoilta saadun sosiaalisen tuen ja työssä suoriutumisen välillä. Lisäksi esimiehen tuella todettiin olevan yhteys työtehtävissä suoriutumiseen, mutta sen katsottiin olevan vähäisempi kuin kollegoilta saadun tuen merkitys. Kollegoilta saatava tuki näytti mahdollisesti antavan työntekijälle enemmän voimavaroja ja olevan motivoivampaa nimenomaan työssä suoriutumisen näkökulmasta. (Myllyvirta 2014, 29.) Huumorin ja rennon ilmapiirin tärkeä rooli työssä jaksamisen kannalta saattoi olla seurausta kyseisen organisaation toimialasta, jossa asiakastyö on antoisaa, mutta paikoitellen haastavaa ja henkisesti kuormittavaakin. Positiivinen ja rento ilmapiiri olivat osa työpaikan jokapäiväistä arkea, mikä koettiin osaltaan helpotuksena haastavimpiin tilanteisiin.

Tutkimukseni perusteella kollegoiden ohella myös esimiehet vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti koettuun hyvinvointiin. Heidän toimillaan on suuri rooli työssä jaksamiseen, joka taas osaltaan vaikuttaa työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hallintaan. Esimiesten tarjoama jousto ja ymmärrys työntekijää kohtaan koettiin helpottavan työ- ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttamisessa. Myös aikaisemman tutkimustiedon mukaan esimiesten roolia voidaan pitää merkittävänä, sillä toiminnallaan luottamusta tukeva ja kehittävä johto edistää myös työhyvinvointia. Lisäksi on tutkittu, että sosiaaliset suhteet esimiesten ja työntekijöiden välillä vaikuttavat myös organisaation menestykseen ja tehokkuuteen saavuttaa päämääriään. (Babstite 2008.) Yrityksen avoin virhekulttuuri osoittautui tutkimuksen kohteena olevan organisaation vahvuudeksi jo työtyytyväisyyskyselyissä ja tämä käsitys vahvistui aineiston analyysissä. Myös myönteisen psykologian näkökulmasta kasvuyrityksessä on kannattavinta keskittyä erityisesti virheiden käsittelyyn ja positiivisten tunteiden tuottamiseen organisaation kaikilla

tasoilla (Valli 2007, 126). Tutkimukseni mukaan haastavien tilanteiden purku, niistä keskustelu ja niiden yli pääseminen ovat niin jaksamisen, kuin työ- ja vapaa-ajan tasapainonkin kannalta olennaisia ja tärkeitä toimia. Jatkuva kuuntelu ja toisiaan kunnioittava kanssakäyminen esimiehen ja työntekijöiden välillä hyödyttävät molempia osapuolia, jolloin kaikille tarjoutuu mahdollisuus keskittää voimavaroja itse ydintyöhön.

Merkittäväksi löydökseksi tutkimuksessani nousi palautumisen sekä työ- ja vapaa-ajan välisen rajapinnan hallinnan merkitys työssä jaksamiselle. Suurin palautumista hankaloittava tekijä oli kiire. Se vaikutti suoraan hyvinvointiin, kun tauot jäivät vähäisiksi, kiireen tuntu aiheutti stressiä, työstä palautuminen vaikeutui ja kotona vietettyä vapaa-aikaa värittivät työasiat. Myös muun muassa Sonnentagin (2003) tutkimuksen mukaan työstä palautumiseen tulisi kiinnittää huomiota niin yksilöinä kuin organisaatiotasollakin, sillä riittämätön palautuminen saattaa haitata niin täydellistä työhön sitoutumista kuin proaktiivista käytöstäkin. Hänen mukaansa organisaatiot voisivat omalta osaltaan edesauttaa palautumisprosesseja tarjoamalla niihin välineitä ja organisoimalla uudelleen työaikajärjestelyjä. (Sonnentag 2003.) Oman tutkimukseni mukaan työn tunnekuorman käsittelyyn tarvitaan jatkuvasti keinoja, jotka tukevat palautumista. Liikunta, perheen kanssa yhdessä vietetty aika ja kollegoiden tuki olivat osoittautuneet parhaiksi keinoiksi niin palautumiseen kuin työn tunnekuorman käsittelynkkin kannalta. Myös Mankan ym. (2010, 18) mukaan riittävää palautumista tukevat muun muassa liikunta, uni ja rentoutuminen. Lisäksi psyykkistä rasitusta aiheuttavia asioita tulisi käsitellä työyhteisössä rakantavalla tavalla, joka myös edesauttaisi palautumista. (Manka ym. 2010, 18.) Työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hallintaan vaikuttivat työssä jaksaminen, kiire ja esimiehen toiminta. Asiakkaiden välillä tapahtuvan palautumisen lisäksi kiireen tuntu hankaloitti työstä tapahtuvaa palautumista vapaa-ajalla, mikä osaltaan vaikeutti työ- ja vapaa-ajan välisen rajapinnan hallintaa; työt kulkivat mukana kotiin ajatuksissa tai fyysisinä tuntemuksina. Myös töihin liittyvän viestinnän vapaa-ajalla koettiin vaikeuttavan palautumista, joten oikea-aikaiset ja työntekijän vapaa-aikaa kunnioittavat ratkaisut viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa tulee ottaa huomioon. Lisäksi informaatiotulvan koettiin hankaloittavan niin päivittäistä työskentelyä kuin työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hallintaakin. Myös Yellow'n (2014) tutkimuksen mukaan työ- ja yksityiselämän rajapinnan näkökulmasta esimerkiksi sähköpostien lukeminen iltaisin tai viikonloppuisin hämärtää rajaa työn ja vapaa-ajan välillä, mutta siitä on kuitenkin jo tullut normaali osa työelämää. Aikaisemman tutkimustiedon valossa yksi nykyajan tärkeimmistä haasteista työelämässä on, miten esimiehet ja alaiset hallitsevat työn ja yksityiselämän välistä rajapintaa. Se vaikuttaa yksilötasolla hyvinvointiin ja energisyyteen, mutta

myös laajemmin yksilön perheeseen ja ystäviin sekä työtiimiin. (Kossek 2016.) Tämä käsitys vahvistui tutkimuksessani. Ehkäisemällä uupumusta rajojen hallinta on osallisena myös tehokkaiden työurien ja organisaatioiden edistämässä (Kossek 2016).

Aikahaaste eli kiire vaikutti työ- ja vapaa-ajan rajapinnan hallinnan ohella myös työssä jaksamiseen. Asiakastyö ja vuorovaikutus koettiin kaikkien haastateltavien mukaan tärkeäksi voimavaraksi työssäjaksamisen kannalta, joten oli harmillista huomata kiireen välillinen vaikutus myös tästä näkökulmasta. Koska haastateltavat jo tunnistivat oman vastuunsa päiviensä suunnittelussa, esimiesten tulee pyrkiä antamaan tukea ja keinoja rytmittää päivien kulkua tavalla, joka tukisi palautumista ja sitä kautta myös työssä jaksamista. Näin asiakaskohtaamisetkin on mahdollista hoitaa ilman kiireen tuntua ja pelkoa siitä, että siirtymä edellisestä asiakkaasta seuraavaan muuttuu liukuhihnamaiseksi, vaan tauotus tukee palautumista ja valmistautumista asiakkaiden välillä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan myös kollegoiden tuki ja yhteistyö voivat kompensoida stressaavia aikatauluja. (Galabova & McKie 2013.). Tämä käy ilmi myös tutkimuksestani, sillä työyhteisön tuen merkitys oli suuri työssä jaksamiselle.

Tutkimukseni osoittaa, kuinka moniulotteisesta ilmiöstä työhyvinvoinnissa on kyse. Se on laaja kokonaisuus, jossa monet yksittäiset osatekijät heijastelevat koko organisaatioon ja sitä kautta sen suorituskykyyn. Myös alan tutkimus osoittaa, että työhyvinvointi ja suorituskyky eivät ole itsenäisiä, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä ja keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevia, taloudellisesti ja psykologisesti terveen työpaikan osatekijöitä (Harter ym. 2002). Tutkimukseni kohdeyrityksen tapauksessa monet asiat olivat hyvin ja hyvinvointia tuetaan ja siihen panostetaan. Jatkovaa kehittämistä ja seurantaa tulee silti jatkaa, sillä kasvu tuo osaltaan mukana myös omat haasteensa (Routamaa 2007, 272-273). Kasvusuunnitelmat eivät suoranaisesti aiheuttaneet stressiä, mutta siihen suhtauduttiin varautuneesti, eikä sitä varsinaisesti toivottu. Voidaankin olettaa, että kasvustrategian toteuttaminen ja mahdollisesti toteutuva kasvu tuovat edelleen mukanaan haastavia tilanteita, jotka on syytä tunnistaa ja joihin tulee voida reagoida oikea-aikaisesti. Nimenomaan työhyvinvoinnin näkökulmasta kasvuyritystä leimaavat usein epävarmuus ja jatkuva muutos. Ne taas voivat omalta osaltaan ylläpitää ahdistuneisuutta ja stressiä. (Valli 2007, 126.) Tutkimustulosteni mukaan esimiesten antamaa palautetta tulisi lisätä, työpäivien suunnitelmallisuutta olisi hyödyllistä kehittää ja molemminpuolista viestintää esimiesten ja henkilöstön välillä tulisi ylläpitää ja kehittää edelleen. Hallinnon muutosten jälkeen myös esimiesroolien ja vastuualueiden selkiyttäminen olisi hyödyllistä. Työ ja vapaa-ajan välinen tasapaino sekä työn henkisten vaatimusten käsittely kai-



paavat jatkuvasti huomiota, joten työnohjauksen merkitys työssä jaksamisen kannalta on erittäin suuri. Työhyvinvoinnin sisällyttäminen osaksi kasvuyrityksen strategiaa ja menestystä voi jatkossa olla tärkeä osa liiketoiminnan menestyksekkyyttä, sillä organisaatiot tiedostavat henkilöstöön liittyvän potentiaalin ja se katsotaan osaksi kilpailuetua. Yksilö-, ryhmä-, johto- ja organisaatiotasolla työpaikan resurssit vaikuttavat niin työntekijöiden hyvinvointiin, kuin yrityksen suorituskykyynkin. (Nielsen ym. 2017.)

Tutkimukseni tärkeintä antia eivät olleet ainoastaan ne tekijät, jotka työhyvinvointiin kasvuyrityksessä vaikuttavat, vaan myös laajempi ymmärrys koko työhyvinvointi-ilmiön kokonaisvaltaisesta luonteesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Koska tutkimukseni pääasiallisena tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä kasvuyrityksen kontekstissa, koen onnistuneeni tavoitteessani. Jotta organisaatio saisi kokonaisuudessaan käyttöönsä koko potentiaalisen suorituskykynsä, työntekijöiden jaksamista ja heidän hyvinvointiaan tulee jatkuvasti tukea ja seurata myös tulevaisuudessa.

### **5.3 Tutkimuksen arviointi**

Kahden eri aineiston hyödyntäminen tutkimuksessani toimi hyvin ja takasi mahdollisimman rikkaan sekä kokonaisvaltaisen kuvan luomisen koetun hyvinvoinnin eri ulottuvuuksista juuri tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Se myös loi tulkintahorisontin, jossa työhyvinvointi on mahdollista nähdä laajana kokonaisuutena, jossa ilmiöt eivät tapahdu toisistaan irrallaan vaan pikemminkin tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Jo toteutetut työhyvinvointikyselyt antoivat määrällistä informaatiota työhyvinvoinnin tilanteesta, kun taas haastattelut syvensivät ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä. Haastatteluissa syvennyttiin enemmän taustoihin ja syihin, joista hyvinvointi koostuu, joten niiden tarjoama empiirinen aineisto täydensi ja vahvisti työtyytyväisyyskyselyiden antamaa kuvaa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Vaikka työtyytyväisyyskyselyiden vastausprosentti jäikin 63 %:in, niiden antamaa tulosta voidaan pitää realistisena ja vähintäänkin suuntaa antavana, sillä haastatteluaineiston analyysi vahvisti niiden antamaa käsitystä. Analyysimenetelmänä käyttämäni laadullinen sisällönanalyysi sopi tutkimukseeni hyvin, sillä se oli tarkoituksenmukainen väline luoda selkeä, tiivis ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ilman, että kadotetaan aineiston sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajarvi 2018, 122). Sisällönanalyysin avulla oli mahdollista analysoida kirjalliseen muotoon saatettua aineistoa, tässä tapauksessa haastatteluja, sekä objektiivisesti että

systemaattisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Onnistuin tavoitteessani tuottaa tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä muodossa.

Työhyvinvointia käsittelevän tutkimukseni arvioinnissa tulee ottaa huomioon myös käyttämäni tiedonkeruumenetelmät. Kuva subjektiivisista kokemuksista on usein erilainen ja riippuvainen siitä, käytetäänkö strukturoituja kyselyjä vai keskustellaanko työntekijöiden kanssa heidän arkisissa tilanteissaan tai käytetäänkö vapaita haastatteluja. (Julkunen 2008, 204-205.) Toteutin laadullisen tutkimukseni fokusryhmähaastattelut käyttäen puolistrukturoituja kysymyksiä ja suoritin haastattelut osallistujien työpaikalla. Muodostin haastattelukysymykseni yrityksen henkilöstölle syksyllä 2017 suoritettujen työtyytyväisyyskyselyiden tulosten sekä niissä esiin nousseiden teemojen perusteella. Tämä osoittautui oikeaksi valinnaksi, sillä työtyytyväisyyskyselyiden tulosten perusteella osasin suunnata haastattelukysymykseni käsittelemään juuri kyseessä olevan yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta olennaisia aihealueita. Sekä haastattelutilanteiden tunnelman että vapautuneen keskustelun perusteella uskallan olettaa aineistoni olevan aito ja rehellinen kuvaus kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnista.

Tutkimukseni kohteena oleva organisaatio toimii alalla, jossa asiakaskohtalot ovat joskus rankkojakin, joten työssä jaksamisen painopisteet määrittyivät varmasti laajalti myös sen mukaan. Voi siis olla, että osa tutkimustuloksistani selittyy juuri kyseisen yrityksen ja sen toimialan erityisluonteella. Näin ollen tutkimukseni tulokset eivät välttämättä ole suoraan rinnastettavissa minkä tahansa toisen kasvuyrityksen hyvinvointiin. Toisaalta tutkimustulokset ovat kuitenkin monin osin yhteneväisiä sen kanssa, mitä jo tiedetään työhyvinvoinnista yleensä, ja näin ollen myös niiden yleistettävyyttä muillekin toimialoille voidaan nähdä mahdollisena. Tutkimukseni mukaan mahdollisuus purkaa työn henkistä kuormaa oman tiimin, kollegoiden tai työnohjauksen avustuksella osoittautui elintärkeäksi osaksi työssä jaksamista. Esimerkiksi tämä löydös on yleistettävissä työn jaksamista tukevana tekijänä muihinkin yrityksiin ja organisaatioihin.

Oman tutkimukseni perusteella ei voida suoraan muodostaa syy-seuraussuhdetta työhyvinvoinnin ja toteutuneen kasvun välille. Tutkimuksessa käyttämäni tiedonkeruumenetelmän avulla tutkin yrityksen henkilöstön koettua työhyvinvointia, en niinkään mahdollista toteutunutta kasvua. Jotta toteutunut kasvu voitaisiin liittää aukottomammin henkilöstön työhyvinvointiin, kasvua tulisi seurata pidemmällä aikavälillä jatkuvassa vuorovaikutuksessa hyvin-

voinnin kanssa. Oman tutkimukseni puitteissa tällainen pitkittäistutkimus ei kuitenkaan ollut mahdollinen, sillä toteutunutta kasvua ei voi näin lyhyellä ajanjaksolla näyttää toteen. Kasvuyritys toimi kuitenkin tutkimukseni kontekstina, jolloin myös kasvuyritykselle ominaiset piirteet olivat jatkuvasti läsnä aineistossani. Niinpä jo olemassa olevaan tutkimustietoon pohjautuen joitain hyvinvointiin, suorituskyykyyn ja kasvuun liittyviä oletuksia voidaan tehdä. Alan tutkimuskirjallisuuden perusteella tiedetään yksilön työhyvinvoinnilla ja hänen (tuottavuuden kasvulla sekä poissaolojen vähentymisellä mitatulla) suorituskyyvyllään olevan positiivinen yhteys (Bryson ym. 2014, 63), joten voidaan päätellä, että työhyvinvointi tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on vähintään edesauttanut myös suorituskyyvyn kohentumista. Brysonin ym. (2014) mukaan suorituskyyvyn kohentamisen katsottiin johtavan myös kasvuun. Myös Hartin ja Cooperin (2001) esittämässä mallissa keskitytään samanaikaisesti sekä henkilöstön hyvinvointiin, että yrityksen suorituskyykyyn, jolloin yksilölliset ja organisatoriset tekijät ovat osallisina työntekijän hyvinvointiin, mikä puolestaan edistää organisaation suorituskyykyä. Lisäksi yksilöllisillä ja organisatorisilla tekijöillä nähdään olevan myös suora linkki organisaation suorituskyykyyn. (Hart & Cooper 2001, 100). Myös von Bonsdorff ym. (2009) mukaan yrityksen hyvinvoinnin avulla lisääntynyt kilpailukyky heijastuu myös takaisin henkilöstön hyvinvointiin. (von Bonsdorff ym. 2009, 54-55.)

#### **5.4 Jatkotutkimusaiheita**

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia pitkittäisseurantana sekä koettua hyvinvointia että yrityksen mahdollista kasvua, ja selvittää oliko hyvinvointi osallisena kasvun luomisessa myös lukujen perusteella. Tutkimukseni on myös toteutettavissa missä tahansa organisaatiossa, ja laajemman otoksen pohjalta olisikin mielenkiintoista selvittää toimialakohtaisia yhtäläisyyksiä ja eroja hyvinvoinnissa kasvuyritysten välillä. Tutkimukseni osalta on myös tärkeää ottaa huomioon ja arvioida, vaikuttiko kasvuyritys kontekstina hyvinvointiin, vai pätevätkö samat työhyvinvoinnin lainalaisuudet myös muissa yrityksissä. Tämä ei kuitenkaan ole vielä mahdollista, sillä työhyvinvoinnin ja kasvun yhdistävää tutkimusta löytyy kovin vähän, joten vastaavaa vertailupohjaa muihin kasvuyritykseen ei juuri ole. Lisäksi esimerkiksi henkilöstön suhtautumista kasvusuunnitelmiin ja kasvuun itsessään olisi hyödyllistä tutkia. Oman tutkimukseni mukaan kasvua ei varsinaisesti toivottu, vaan kasvustrategian toteuttamisen ja mahdollisesti toteutuvan kasvun pelättiin tuovat haasteita muun muassa kasvavan henkilöstömäärän ja yli-

päätään muutosten muodossa. Johtamisen näkökulmasta olisi hyödyllistä tutkia esimerkiksi organisaation sisäistä viestintää ja sen kehittämistä kasvustrategian toteuttamisen tukena.

Tutkimuskirjallisuudessa työhyvinvointia ja kasvua ei ole liitetty suoranaisesti toisiinsa, vaan tutkimusta on tehty lähinnä eri näkökulmista käsitellen esimerkiksi hyvinvointia ja suorituskykyä (Nielsen ym. 2017; van de Voorde ym. 2012; Taris & Schreurs 2009; Babtiste 2008), muita ilmiöitä kasvuyrityksen kontekstissa (Jukkala 2017) tai kasvuyrityksiä sinänsä (Tornikoski ym. 2011; Weinzimmer ym. 1998). Työhyvinvoinnin ja kasvun yhdistävää tutkimusta organisaatioiden kehittämisen tueksi olisi siis syytä jatkaa. Erityisesti työelämälähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna olisi jatkossakin hyödyllistä etsiä konkreettisia keinoja, joilla molempiin panostetut voimavarat saataisiin tuottamaan yhdessä maksimaalinen tulos. Tarvetta kasvun ja työhyvinvoinnin yhdistävälle tutkimukselle on edelleen, sillä kasvustrategiat tarvitsevat monipuolisia, käyttökelpoisia ja tarkoituksenmukaisia keinoja toteutuakseen. Työhyvinvointi on tärkeä osa jokaisen organisaation arkea, joten se voidaan nähdä erottamattomana osana myös yritysten liiketoimintaa.

## LÄHTEET

Allis, P. & O'Driscoll, M. 2008. Positive effects of nonwork-to-work facilitation on well-being in work, family and personal domains. *Journal on Managerial Psychology* 23(3), 273-291.

Autio, E., Miikkulainen, K & Sihvola, I. 2007. *Teknologiakatsaus 201/2007*. Innovatiiviset kasvuyritykset. Tekes. Helsinki.

Babstite, N. R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management decision* 46(2), 284-309.

Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. 2014. Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance? *The National Institute of Economic and Social Research (NIESR)*.

Cooperrider, D. L., Whitney, D. K. & Stavros, J. M. 2003. *Appreciative Inquiry Handbook*. Lakeshore Communications, Inc.

Cooperrider, D. L. & Whitney, D. K. 2005. *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Danna, K. & Griffin, R.W. 1999. Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* 25(3), 357-384.

Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. 2005. Research on Small Firm Growth: A Review. *European Institute of Small Business*.

Diener, E., Heintzelman, S. J., Kushlev, K., Tay, L., Wirtz, D., Lutes, L. D., & Oishi, S. 2017. Findings all psychologists should know from the new science on subjective well-being. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* 58(2), 87-104.

Dodge, R., Daly, A., Huyton, J. & Sanders, L. 2012. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing* 2(3), 222-235.

- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena: tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. *Qualitative Methods In Business Research*. London: Sage.
- Finegold, M. A., Holland, B. M. & Lingham T. 2002. Appreciative Inquiry and Public Dialogue: An Approach to Community Change. *Public Organization Review: A Global Journal* 2, 235-252.
- Galabova, L. & McKie, L. 2013. "The five fingers of my hand": human capital and well-being in SMEs". *Personnel Review* 42(6), 662-683.
- Clark, S. C. 2000. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*. 53(6), 747-770.
- Gundry, L. K. & Welsch, H. P. 2001. The Ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of Woman-owned Enterprises. *Journal of Business Venturing* 16, 453-470.
- Gupta, P.G., Guha, S. & Krishnaswami, S.S. 2013. Firm growth and its determinants. *Journal on Innovation and Entrepreneurship* 15 (2). doi:10.1186/2192-5372-2-15.
- Hart, P.M. & Cooper, C.L. 2001. Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 93-114. London: Sage.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L. 2002. Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In C.L.
- Heikkilä, t. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hjerppe, R. 1990. *Kasvun vuosisata*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Immonen, S. 2012. *Innovaatio 20/2012*. Kasvuyrityskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Edita Publishing Oy.

Jukkala, H. 2017. *Työyhteisön vuorovaikutus kasvuyrityksessä: Tapaustutkimus Naturvention*. Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Julkunen, R. 2008. *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.

Kesti, M. 2010. *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2013. *Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla*. Työelämän tutkimuspäivät 2013: Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014. Tampere.

Kinnunen, U. 2017. Työstä palautuminen. Teoksessa: Mäkikangas A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kitzinger, J. 1994. The methodology of Focus Groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of Health & Illness* 16 (1), 103-121.

Kossek, E. E. 2016. Managing work–life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics* 45(3), 258-270.

Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Väitöskirja, Itä-Suomen Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyrittäjäisyys ja kasvuyritykset. Teoksessa: Laukkanen, M. (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum, 17-53.

*Liiketoiminta ja kasvusuunnitelma 2018-2022*. Kasvuesitys 2018. Tampere: Tutkimuksen kohteena oleva yritys.

Liukkonen, P. 2008. *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Helsinki: Talentum.

Luukkala, J. 2011. *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. *Työn iloa ja imua-työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Morrison, A., Breen, J. & Ali, S. 2003. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41: 417–425. DOI: 10.1111/1540-627X.00092.

Myllyvirta, I. 2014. *Psykologisten palautumisen mekanismien ja työpaikalta saadun sosiaalisen tuen yhteydet työntekijän työssä suoriutumiseen*. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu –tutkielma.

Nielsen, K., Nielsen, M.B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. 2017. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress, An International Journal of Work, Health & Organizations* 31(2), 101-120.

Piszczek, M. M. 2017. Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior* 38, 592-611. DOI: 10.1002/job.2153.

Pyöriä, P. 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Simons, M. & Hyötyläinen, R. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Hämeenlinna: Talentum.

Sonnentag, S. 2003. Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology* 88 (3), 518-528.

Strang, L. 2007. Kasvavan yrityksen sudenkuopat. Teoksessa: Laukkanen, M. (toim.) *Kasvu-yritys*. Helsinki: Talentum, 380-393.



Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. 2009. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress* 23(2), 120-136.

Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. & Kohtamäki, M. 2011. Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1(11), 11-32.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Valli, E. 2007. Myönteinen psykologia ja uuden liiketoiminnan luominen. Teoksessa: Laukkanen, M. (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum, 117-129.

van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. 2012. Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews* 14(4), 391-407.

von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 - tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos. Helsinki.

Weinzimmer, L. G., Nyström, P. C. & Freeman, S. J. 1998. Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management* 24(2), 235-262.

Rikama, S. 2016. Millaisia ovat kasvuhakuiset pk-yritykset? Teoksessa: *Yrityskatsaus 2016: Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana*. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Robertson, I. & Cooper, G. 2011. *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. Basingstoke (UK): Palgrave Macmillan.

Routamaa, V. 2007. Kasvuyrittäjän johtamisotteet. Teoksessa: Laukkanen, M. (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum, 268-283.

Yellow, J. 2014. Boundary management in an ICT -enabled project-based organising context. *New Technology, Work and Employment* 29(3), 237-252.