

**TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN HEVOSTALouden
TYÖSUHTEESSA**



Ammattikorkeakoulututkinto, opinnäytetyö
Liiketalous, Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Kevät, 2021

Nina Himberg

Tekijä	Nina Himberg	Vuosi 2021
Työn nimi	Työhyvinvoinnin kehittäminen hevostalouden työsuhteessa	
Ohjaajat	Sari Hanka	

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, mitkä ovat tärkeimmät tekijät huomioida työhyvinvoinnin edistämiseksi hevostalouden työsuhteessa oleville työntekijöille. Asiaa lähestytään työntekijän näkökulmasta. Hevosalan julkaisut eri medioissa osoittavat, että työntekijät kokevat tarvetta keskustella ja kehittää työhyvinvointia alallaan. Hevostalouden alalla ei koeta olevan vakiintuneita käytäntöjä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toiminnallisen osuuden tavoite on haastattelutulosten ja teorian tiedon tukemana kehittää työhyvinvointikeskustelun asiakirjamalli työelämän tarpeisiin. Asiakirjamalli on kehitetty esimiesten ja työntekijöiden avuksi vuorovaikutuksellisiin työhyvinvointikeskusteluihin.

Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin kehittäminen on sekä esimiehen että alaisen yhteisvastuullinen tehtävä. Oman työn mielekkyyden johtaminen lähtee jokaisen omasta minästä. Haastattelut osoittavat, että työhyvinvointi keskustelussa on olennaista nostaa esille työntekijän mahdollinen käyttämätön potentiaali, työntekijän vahvuudet ja heikkoudet, motivaattorit, työn merkityksellisyys, elämän tasapaino, uravisio ja kehityssuunnitelma. Työhyvinvointikeskustelun tulee olla vuorovaikutuksellinen. Työntekijän tulee ymmärtää edustamansa yrityksen missio, visio, arvot, strategia, kannattavuus, arvolupaus ja työnsä tuottaman palvelun hinta.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Öfvergårdin talli. Yritys on Suomen Ratsastajainliiton alainen ratsastuskoulu, jonka toimenkuva on ratsastuksen opetuspalveluiden tuottaminen.

Avainsanat Työhyvinvointi, kannattavuus, työnantajamielikuva

Sivut 44 sivua ja liitteitä 2 sivua

Author Nina Himberg

Year 2021

Subject Development of occupational well-being in equestrian employment

Supervisors Sari Hanka

The aim of this thesis is to investigate what are the most important factors in promoting the occupational well-being of employees working in the equestrian industry. The used approach is from the employee's perspective. Publications in various media in the equestrian industry show that employees feel the need to discuss and develop occupational well-being in their industry. However, there are no established practices or traditions for developing it. In this assignment, the aim of the functional part was to come up with a document model for occupational well-being discussions for the needs of working life, based on the interview results and theoretical background information. The document model has been developed to help employers and employees engage in interactive occupational well-being discussions.

The results suggest that the development of occupational well-being is a joint responsibility of both the employer and the employee. Managing the meaningfulness of one's own work starts from one's own self. The interviews also show that in the occupational well-being discussions, it is essential to highlight such issues as the employee's possible untapped potential, strengths and weaknesses, motivators, the meaningfulness of work, life balance, career vision, and a development plan. The occupational well-being discussion needs to be interactive. In addition, the employee needs to understand the mission, vision, values, strategy, profitability, value proposition, and the price of the service produced in the employee's work.

This thesis was commissioned by Öfvergårdin talli. The company is a riding school under The Equestrian Federation of Finland. The purpose of the company is to produce riding instruction services.

Keywords Well-being at work, profitability, employer image

Pages 44 pages and appendices 2 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Kannattavuus	3
2.1	Palveluyrityksen kannattavuus	3
2.2	Kannattavuus strategia	4
2.3	Henkilöstö ja kannattavuus	5
2.4	Hevostalouden kannattavuus, yrittäjyys ja elämäntapayrittäjäyys	7
2.5	Hevostalouden markkinoilla profiloituminen	8
3	Työnantajamielikuva	9
3.1	Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva	10
3.2	Työilmapiirin vaikutus työnantajamielikuvaan	11
3.3	Kehittävä työnantajamielikuva	12
3.4	Hevosalan työnantajamielikuva	12
3.5	Vastuullisuus ja kestävä kehitys	14
4	Työhyvinvointi	15
4.1	Työhyvinvointi strategisena menestystekijänä	17
4.2	Työn mielekkyyden johtaminen	19
5	Toteutus	22
6	Tulokset	25
6.1	Hyvä työsuhde	25
6.2	Hyvän työntekijän ominaisuudet	26
6.3	Hyvä työnantaja	27
6.4	Näkemyks kannattavuudesta	27
6.5	Työhyvinvoinnin rakentuminen	28
6.6	Työhyvinvoinnin yhteys kannattavuuteen ja työnantajamielikuvaan	29
6.7	Näkemykset työnantajamielikuvasta	30
6.8	Työhyvinvoinnin kehittäminen	32
6.9	Esimiehen hyvinvoinnin vaikutus työntekijän hyvinvointiin	33
7	Johtopäätökset ja pohdinta	35
	Lähteet	37

Liitteet

- Liite 1 Haastattelun kysymykset
- Liite 2 Työhyvinvointikeskustelun asiakirjamalli

1 Johdanto

Suomessa hevostaloutta harjoitetaan sekä pääelinkeinona, että sivuelinkeinona ja ala on vaikuttava työllistäjä. Hevosalan toimijoiden sosiaalisen median julkaisut ja alan lehtijulkaisut osoittavat, että hevostalous nähdään raskaana ja fyysisenä alana toimijoidensa keskuudessa, läpi organisaatioiden rakenteiden. Myös liiketoiminnan kannattavuus koetaan alalla yleisesti haasteellisena julkaisujen mukaan. Alalla ei koeta olevan vahvoja perinteitä työhyvinvoinnin vuorovaikutukselliseen kehittämiseen, mutta nykyaika ja nykytekijät ovat osoittaneet tarvetta huomioida työhyvinvointi ja sen kehittäminen alansa työsuhteissa. Alan toimijoiden julkaisut eri medioissa osoittavat, että alan työntekijöiden keskuudessa työhyvinvointi koetaan tärkeäksi aiheeksi keskustella ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi hevostalouden työsuhteissa on kehitettävä uusia vakiintuneita käytäntöjä.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, että mitkä ovat ne tekijät työntekijän näkökulmasta, jotka tulee huomioida työhyvinvoinnista keskusteltaessa? Toinen tutkimuskysymys on, että millä tavalla työhyvinvointia voitaisiin työsuhteissa kehittää? Haastatteluissa selvitetään hevostalouden yritysten työsuhteissa olevien työntekijöiden kokemusta ja tietoisuutta työhyvinvoinnista, edustamansa yrityksen kannattavuudesta ja näiden mahdollisesta keskinäisestä suhteesta. Haastatteluissa kartoitetaan myös työntekijän näkökulmasta hyvän työsuhteen, hyvän työntekijän ja hyvän työnantajan ominaisuuksia, sekä työhyvinvoinnin ja kannattavuuden merkitystä suhteessa työnantajamielikuvaan. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoite on kehittää toimeksiantajalle asiakirjamalli, jonka avulla voidaan lähteä jalkauttamaan vuorovaikutuksellista työhyvinvointikeskustelun kulttuuria.

Toimeksiantaja rajaa tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden käsittelemään työhyvinvoinnin, kannattavuuden ja työnantajamielikuvan käsitteitä. Toimeksiantaja rajaa opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kehittämään työhyvinvointikeskusteluihin työkaluksi asiakirjamallin ja rajaus sulkee tämän opinnäytetyön ulkopuolelle erilliseksi projektiksi oman organisaationsa työhyvinvoinnin kehittämisen kehitetyn työkalun avulla.

Tutkimusmenetelmänä käytetään haastattelua, joka tuo esille hevosalan työsuhteessa olevan työntekijän näkökulman työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyöntekijän kiinnostus hevosalan työntekijöiden työhyvinvointia koskien on kasvanut koko toimijuutensa ajan. Opinnäytetyöntekijän oma kokemus on karttunut alalla 20 vuoden perheyrittäjyyden ajan, samanaikaisesti kouluttautuen hevosalalla vuosien 2001-2019 yhteensä 2:en perustutkintoon (hevosenhoitaja, ratsastuksenohjaaja), 2:en ammattitutkintoon (hevosentalmentaja, ratsastuksenopettaja) ja viimeisimpänä erikoisammattitutkintoon (MASTER Ratsastuksenopettaja). Opinnäytetyöntekijä on toiminut vuodesta 2001 lähtien toimeksiantajayrityksen toimintaa johtavassa ja kehittävässä toimessa.

Opinnäytetyöllä on läheinen työelämäyhteys. Toimeksiantajan tavoite on olla osallisena rakentamassa hevosalalla työhyvinvoinnille arvoisensa vahva jalan sija. Käytännön toiminnan kehittämistä tavoittelevan opinnäytetyön toimeksiantaja on SRL:n hyväksymä Laatatalli statuksella toimiva ratsastuskoulu. Toimeksiantajan nimi on Öfvergårdin talli ja toimipaikan sijainti on Siuntio. Yrityksen päätoimenkuva on ratsastuksen opetuspalveluiden tuottaminen. Yrityksen omistuksessa on yhteensä noin 12 ponia ja hevosta, joilla tarjotaan ratsastuksenopetusta noin 106 vakioasiakkaalle viikoittain. Yritys työllistää yrityksen omistajan lisäksi 3 vakituista palkkasuhteessa olevaa työntekijää.

2 Kannattavuus

Kannattavuuden määrittää yrityksen tulos. Yrityksen tulos saadaan, kun kauden tuotoista vähennetään kauden kulut. Kannattava liiketoiminta on tulokseltaan positiivinen ja kannattamaton toiminta negatiivinen eli tappiollinen. Tuottojen ja kulujen ollessa tilikauden päätteeksi samansuuruiset, yrityksen sanotaan tuottaneen tilikaudella ”nollatuloksen”. (Andersson ym., 2001, s. 26)

2.1 Palveluyrityksen kannattavuus

Palveluyritysten kustannukset ovat työkustannukset, toimitilakustannukset, pääomakustannukset, muut aineostokustannukset ja palveluiden ostokustannukset. Kannattava liiketoiminta kattaa myyntituloilla kaikki nämä eri tuotannon tekijöistä aiheutuvat kustannukset. Hankinnat vaativat rahaa ja yritys voi saada tulo-rahoitusta, pääomarahoitusta tai lainarahoitusta. Erityisesti alkavat yrittäjät joutuvat usein ottamaan lainaa tai sijoittamaan yritykseensä omia säästöjään. Laina on hallittava, se on maksettava korkoineen takaisin. Ylivelkaantumista on varottava. Yrityksen tulee olla sillä tavoin vakavarainen, että velkaa ei ole liikaa omaan pääomaan verrattuna ja maksettavaksi erääntyvät laskut ja maksut kyetään hoitamaan ajallaan. (Tomperi, 2021, s. 94)

Yrityksen toiminnan tavoite on myydä asiakkailleen voitollisesti tuottamia palveluja. Kun saadaan tuottoa enemmän kuin on aiheutunut kustannuksia, tämä ylijäämä on syntynyt voittoa. Toiminnassa on aina yleensä taloudellinen riski ja rahasisjoituksia vaaditaan. On tärkeää saada aikaiseksi voitollinen tulos. Yrityksen taloudellista tilaa ja toiminnan kannattavuutta on seurattava aktiivisesti. Yrityksen toimintaan keskeisesti osallistuvia tahoja kutsutaan sidosryhmiksi. Sidosryhmät ovat luonnollisesti erittäin kiinnostuneet yrityksen toiminnasta ja tuloksesta. Sidosryhmistä merkittävimpiä ovat asiakkaat, mahdolliset hankkijat (eli hevostallilla esimerkiksi palveluita tuottava ratsastuksenopettaja tai tallimestari), henkilöstö, mahdolliset luotonantajat ja julkiset taloudet eli kunta ja valtio. (Tomperi, 2021, s. 6)

Yrityksen kannattavuutta on aina arvioitava voittoa tarkastellen suhteessa johonkin, mutta kaksi eri hevostalouden yritystä eivät ole voiton suhteen keskinäisesti vertailtavissa. Voittoa

on sen sijaan luonnollista tarkastella suhteessa positiiviseen tulokseen vaadittujen voimavarojen satsaukseen. Pienemmän yrityksen merkittävä voitto voi olla täysin merkityksetön suuremmalle yritykselle. Voimavarojen satsausta ilmaistaan joko oman pääoman tai koko pääoman muodossa. Oma pääoma jää jäljelle, kun yrityksen koko pääomasta vähennetään yrityksen velat eli vieras pääoma. Yrityksen koko pääoma on yrityksen käyttämien varojen yhteenlaskettu arvo. Voiton ja pääoman suhdetta kutsutaan tuotoiksi. Koko pääoman tuotto mittaa koko yrityksen kannattavuutta ja oman pääoman tuotto mittaa omistajan kannalta katsottuna kannattavuutta. (Andersson ym., 2001, s. 40)

Jokaisen yrityksen on oltava kannattava pysyäkseen hengissä. Hevostalouden yrityksen on niin ikään kyettävä tuloksellisesti voitolliseksi. Alalla toimii myös niin sanottuja ”nollatuloksellisia yrityksiä”, joiden tuotot ja kulut ovat yhtä suuret. Tällaisista yrityksistä alalla käytetään yleisesti nimitystä elämäntapayritys. Näiden yritysten omistajille on tunnusomaista, että pääsääntöiset tulot tulevat muusta päätoimesta ja elämäntapayrittäjä päätoimensa ohella niin sanotusti harrastaa hevostalousyrittäjyyttä. Yleensä taustamotivaatio on kilparatsastuksessa tai perheen omien hevosten täysihoito omassa tallissa.

2.2 Kannattavuus strategia

Yrityksen on laadittava oikeanlainen ja toimintaansa sopiva strategia kustannustehokkuuden ja kannattavuuden aikaansaamiseksi. Tekemiselle on asetettava reunaehdot, kuten yrityksen arvot, visio, mahdollinen profiloituminen, yrityskuvan tavoite sekä näkemänsä kilpailuetu, joka määrittelee sen, miksi asiakas valitsee juuri tämän kyseisen yrityksen toisen sijaan. Strategia kertoo, miten yrityksessä toimitaan ja miten se toteutetaan. Strategia ohjaa tietoisesti käytännön tekemistä. Läpi organisaation rakenteiden, jokaisen toimijan on tiedettävä, omaksuttava ja toteutettava yrityksen strategiaa. Tehokas toiminta saa aikaan positiivista tulosta ja tämän tekemisen ja voiton toteuttaa organisaation työntekijät. Työntekijän tehokkuus on suorasti vaikuttava tekijä yrityksen kannattavuuteen. (Vilkkumaa, 2017, ss. 13-16)

Yrityksen toiminnan kannattavuuden kannalta on tärkeää valvoa myyntisaamisia, jotta asiakkaat eivät ota tavakseen jättää maksuja suorittamatta eräpäivään mennessä.

Maksumuistutus on lähetettävä säännöllisesti viivästyskorke mukaan huomioiden. Yritys voi vaatia myös ennakkomaksua jatkossa, mikäli maksut erääntyvät jatkuvasti yli eräpäivän maksamattomina. Asiakkaita ei saa totuttaa pitkiin maksuaikoihin, koska se kasvattaa välittömästi myyntisaamisia. (Andersson ym., 2001, s. 179)

Kassanhallinta on oltava erittäin huolellista ja vastuullisesti hoidettua. Yrityksen lyhyet maksuajat kattavat nopeammin toiminnasta aiheutuvasta kustannuksista ja mahdollisia äkillisiäkin investointeja.

Yrityksen tuotot määräytyvät samalla logiikalla kuin minkä tahansa palvelualan yrityksessä. Ala on suhdanneherkkä ja markkinavetoinen. Työvoimakustannukset ovat usein korkeat. Pääosa yrityksistä työllistää 1-2 henkeä. Toiminta vaatii usein suuria investointeja, joissa takaisinmaksuaika on pitkä. Tuotto- ja kustannusrakenne sisältää monia haastekohtia, jotka vaativat erityishuomiota käytännön johtamisessa. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkonen, Saastamoinen & Sipiläinen, 2018)

2.3 Henkilöstö ja kannattavuus

Palveluja tarjoavan yrityksen toiminta perustuu suurimmilta osin henkilöstön työpanokseen. Luotettava ja taitava henkilöstö on yritykselle kilpailukeino, jolla on positiivinen vaikutuksensa kannattavuuteen. Yrityksen on kyettävä hyödyntämään kapasiteettinsa, mikäli pyrkii alhaisiin yksikkökustannuksiin ja sitä kautta tuotetusta palvelusta saatavaan voittoon. Henkilöstön työpanoksesta aiheutuu henkilöstökustannuksia. Työntekijöiden tilikauden aikana ansaitsemat palkat vaikuttavat sen tilikauden tulokseen. Yrityksen tulosta laskeva kustannus on bruttopalkka, josta ei ole laskettu pois lakisääteistä ennakonpidätystä. Työnantajan on maksettava myös sosiaalimaksut, joiden määrä riippuu lainsäädännöstä ja kulloisesta noudatettavasta työehtosopimuksesta. Sairasvakuutusmaksut, tapaturmavakuutusmaksut, työeläkemaksut ja tilikauden aikana ansaittu loma lasketaan myös henkilöstökuluiksi. (Andersson ym., ss. 24-25)

On tärkeää, että henkilöstö on hyvä ja jokaisella toimijalla on itsessään sellainen tehtävä, johon sopii tiedoiltaan ja taidoiltaan parhaiten yrityksen työntekijänä. Palveluyrityksessä työntekijän merkitys on korostunut. Vilkkumaa (2017, s. 101) on sitä mieltä, että: "Alkuvaiheessa työntekijän tuloksellisuuteen vaikuttaa rekrytoinnin onnistuminen,

perehdytyksen taso sekä esimiestoiminta. Jos vaihtuvuus on suurta, on rekrytointiprosessi syystä tai toisesta poskellaan.”

Rekrytointi on aina investointi. On erittäin tärkeää seurata ja tarvittaessa korjata tilannetta, jos ilmenee, että tiimissä on hankala ihminen, joka ei sopeudu toimintaan. Asenne ongelmainen ihminen voi olla missä tahansa organisaation toimijaportaassa. Jokaisella työntekijällä on oltava riittävä tieto tekemisen vaaditusta laadusta ja laajuudesta, muuten voi jäädä jotain olennaista tekemättä. Jokaisella työntekijällä on oltava myös mahdollisimman realistinen käsitys oman tekemisen merkityksestä palvelun hintaan ja toiminnan kannattavuuteen. Työntekijän on tunnettava tuottamansa palvelun hinta ja sen muodostuminen. (Vilkkumaa, 2017, s. 112)

Henkilöstön tehokasta työajan käyttöä voi estää moninaiset syyt, joista yksi on sairauspoissaolot. Lähtökohtana on ehdottomasti oltava rehellinen sairaus tai vamma, mikäli töihin ei saavuta. Ei ole relevanttia keskustella siitä, onko työntekijä pois keksityn tai väärän diagnoosin vuoksi. Jos näin olisi, kyseessä olisi oire, joka olisi selvitettävä perusteellisesti. Sairauspoissaoloja on tarkasteltava laajemmassa mittakaavassa ajallisesti ja määrällisesti. Pienempi yritys kärsii radikaalimmin sairauspoissaoloista kuin suurempi yritys. Taukojen venyminenkin ei ole relevanttia pohdintaa, sillä relevanttia on se, että saammeko aikaiseksi sovitut työtulokset ja tavoitteet niille sovitussa ajassa. On mahdollista ja kaikinensa vahinko, ettei työntekijä aina välttämättä itse ymmärrä rooliaan ja käyttämänsä työaika tärkeimpänä tuotannontekijänä. Hyvin ajoitetut ja tehokkuuden kannalta sopivat tauot ovat välttämättömiä. Ihminen ei ole kone, eikä siitä myöskään tule sellaista tavoitella. (Vilkkumaa, 2017, ss. 91-92)

Vilkkumaa (2017, s. 81) kirjoittaa suomalaisten omakuvasta tehokkuuden suhteen seuraavasti: ”Jokaisen työntekijän työajan käyttö on merkittävä tulostekijä. Mitä tehokkaammin työaika käytetään, sitä parempi tulos on. Vastaavasti mitä tehottomammin työaika käytetään, sitä enemmän työajan käyttöön liittyy tulosrohmuja ja sitä huonompi tulos. Meillä suomalaisilla on aivan liian ruusuinen kuva omasta tehokkuudestamme ja toimintamme tasosta. Kuvitelma on erityisen vinoutunut ajankäyttöön liittyvissä kysymyksissä.”

2.4 Hevostalouden kannattavuus, yrittäjyys ja elämäntapayrittäjyys

Osa hevosalan yrittäjistä on valinnut kilpailustrategiaksi erilaistamisen, kutsutaan myös profiloitumiseksi. Tällöin pyrkimyksenä on luoda tilanne, jossa asiakas saa yrityksen palveluista lisäarvoa, josta on valmis maksamaan enemmän kuin kilpailevista palveluista. Profiloituminen on koettu olevan kannattava valinta pienelle palvelualan yritykselle. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkonen, Saastamoinen & Sipiläinen, 2018)

Markkinoilla haetaan kilpailuetua myös kyvyllä toimia alhaisemmilla yksikkökustannuksilla kuin samaa tuotetta/palvelua tarjoavat kilpailijat. Kustannustehokkuuden parantaminen on välttämätön, jos mieli saada korvauksen yrityksessä tekemälleen työlle ja sijoittamalleen pääomalle. Yrityksen talous pysyy terveellä pohjalla, kun aktiivisesti huomioi kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuus tarkoittaa sisäisten prosessien kehittämistä niin, että laadun ja määrän suhteen tavoitteeksi asetetut palvelut kyetään tuottamaan ilman turhia ylimääräisiä kustannuksia. Yritystoiminnan kehittäminen vaatii johdolta tietoa ja taitoa ja ehdottomasti jatkuvaa kokonaisvaltaista suunnittelua. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkonen, Saastamoinen & Sipiläinen, 2018)

Hevostalouden yritystoiminnan yksi erityispiirre on, että alalle siirrytään tyypillisesti harrastustoiminnan kautta, olipa kyseessä prioriteettina hevostalous yrittäjyys taikka hevostalous yrittäjyys harrastuksena. Alalla on runsaasti harrastus- ja sivutoimista yrittäjyyttä lähestyvää toimintaa. Hevostaloudessa on kahdenlaisia yrityksiä. On niitä yrityksiä, joiden liiketoiminnan hyvä kannattavuus on elintärkeä tavoite yrittäjille. Ja sitten on niitä yrityksiä, joiden vakavaraisuus ja maksuvalmius on yrittäjän hyvän taloudellisen aseman vuoksi kunnossa perustumatta suoranaisesti yrityksen kannattavuuteen. Osalle hevostalous yrittäjyys on harrastus. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkonen, Saastamoinen & Sipiläinen, 2018)

Elämäntapayrittäjänä talliyrittämistä harrastetaan pitääkseen omat hevoset omassa tallissa ja rakennetaan usein itse sijoitetulla pääomalla juuri sellaiset puitteet harrastustoiminnalleen kuin itse mieli. Taloudellinen kestävyys yritystoiminnassa kumpuaa itsessään yrityksen ulkopuolisista yrittäjän muista rahavirroista ja näin ollen antaa parhaat mahdollisuudet myös muiden tavoitteiden toteuttamiselle, liittyivätpä ne sitten

elämäntavan ohella urheilumenestykseen tai omien hevosten hyvinvointiin omassa tallissa. Usein tällaisissa paikoissa hevostalouden yritystoiminta yritetään saada niin sanotusti juoksevilta kuluilta tulojen suhteen plus miinus nolla -tulokselle. Tällaisten hevostalousyritysten omistajat tekevät tulonsa muista lähteistä kuin talliyrityksestään ja ovat valmiit sitomaan toimintaan omaa pääomaa. Hevostalous yritykseen on palkattu henkilökunta ja yrityksen omistajat harrastavat sekä hevosia ajanvietteenä, että myös hevostallin yrittäjyyttä eli ovat niin kutsuttuja elämäntapayrittäjiä. Tulevaisuuden hevosalan kärkiyritys on erilaistanut palvelunsa, mutta toimii samalla kustannustehokkaasti. Sen kriittisenä voimavarana on osaaminen. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkonen, Saastamoinen & Sipiläinen, 2018)

2.5 Hevostalouden markkinoilla profiloituminen

Osa hevosalan yrittäjistä on valinnut kilpailustrategiaksi erilaistamisen, kutsutaan myös profiloitumiseksi. Tällöin pyrkimyksenä on luoda tilanne, jossa asiakas saa yrityksen palveluista lisäarvoa, josta on valmis maksamaan enemmän kuin kilpailevista palveluista. Profiloituminen on koettu olevan kannattava valinta pienelle palvelualan yritykselle. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkonen, Saastamoinen & Sipiläinen, 2018)

Markkinoilla haetaan kilpailuetua myös kyvyllä toimia alhaisemmilla yksikkökustannuksilla kuin samaa tuotetta/palvelua tarjoavat kilpailijat. Kustannustehokkuuden parantaminen on välttämätön, jos mieliä saada korvauksen yrityksessä tekemälleen työlle ja sijoittamalleen pääomalle. Yrityksen talous pysyy terveellä pohjalla, kun aktiivisesti huomioidaan kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuus tarkoittaa sisäisten prosessien kehittämistä niin, että laadun ja määrän suhteen tavoitteeksi asetetut palvelut kyetään tuottamaan ilman turhia ylimääräisiä kustannuksia. Yritystoiminnan kehittäminen vaatii johdolta tietoa ja taitoa ja ehdottomasti jatkuvaa kokonaisvaltaista suunnittelua. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkonen, Saastamoinen & Sipiläinen, 2018)

Hevostalouden yritystoiminnan yksi erityispiirre on, että alalle siirrytään tyypillisesti harrastustoiminnan kautta, olipa kyseessä prioriteettina hevostalous yrittäjyys taikka hevostalous yrittäjyys harrastuksena. Alalla on runsaasti harrastus- ja sivutoimista yrittäjyyttä lähestyvää toimintaa. Hevostaloudessa on kahdenlaisia yrityksiä. On niitä

yrityksiä, joiden liiketoiminnan hyvä kannattavuus on elintärkeä tavoite yrittäjille. Ja sitten on niitä yrityksiä, joiden vakavaraisuus ja maksuvalmius on yrittäjän hyvän taloudellisen aseman vuoksi kunnossa perustumatta suoranaisesti yrityksen kannattavuuteen. Osalle hevostalous yrittäjyys on harrastus. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkinen, Saastamoinen & Sipiläinen, 2018)

Elämäntapayrittäjänä talliyrittämistä harrastetaan pitääkseen omat hevoset omassa tallissa ja rakennetaan usein itse sijoitetulla pääomalla. Taloudellinen kestävyys yritystoiminnassa kumpuaa itsessään yrityksen ulkopuolisista yrittäjän muista rahavirroista ja näin ollen antaa parhaat mahdollisuudet myös muiden tavoitteiden toteuttamiselle, liittyvätpä ne sitten elämäntavan ohella urheilumenestykseen tai omien hevosten hyvinvointiin omassa tallissa. Usein tällaisissa paikoissa hevostalouden yritystoiminta yritetään saada niin sanotusti juoksevilta kuluilta tulojen suhteen plus miinus nolla -tulokselle. Tällaisten hevostalouslyritysten omistajat tekevät tulonsa muista lähteistä kuin talliyrityksestään ja ovat valmiit sitomaan toimintaan omaa pääomaa. Hevostalous yritykseen on palkattu henkilökunta ja yrityksen omistajat harrastavat sekä hevosia ajanvietteenä, että myös hevostallin yrittäjyyttä eli ovat niin kutsuttuja elämäntapayrittäjiä. Tulevaisuuden hevosalan kärkiyritys on erilaistanut palvelunsa, mutta toimii samalla kustannustehokkaasti. Sen kriittisenä voimavarana on osaaminen. (Rantamäki-Lahtinen, Rikkinen, Saastamoinen & Sipiläinen, 2018)

3 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvassa on kyse siitä, millaisena työnhakijat ja työntekijät näkevät organisaation. Organisaation johdolla voi olla erilainen mielikuva itsestään, kuin työntekijöillä tai -hakijoilla. On hyvin yleistä, että kaikki yrityksen sidosryhmien tahot, kuten asiakkaat, työntekijät, johto ja organisaation oma viestintähenkilö, tuottavat sosiaalisen median julkaisuportaaleilla sisältöä. Tämän kaltainen tasavertaisesti tuotettu sisältö rakentaa yleensä työnantajamielikuvaa totuuden suuntaisesti. Tärkein asia positiivisen työnantajakuvan rakentumiseksi on, että yrityksen sisällä vallitsee hyvä tilanne. Usein henkilöt haluavat lähteä sosiaalisessa mediassa keskusteluun mukaan sanomalla myös oman

positiivisen kommentin yrityksestä, jos positiivista kokemusta on itselle kertynyt. (Korpi ym., 2012, ss. 66-67)

Kaikki internetissä organisaatiosta kertova sisältö muokkaa imagoa. Itsessään sosiaalinen media ei tee mitään, vaan sidosryhmien ihmiset tuottavat sisältöä. Tämän vuoksi on syytä pyrkiä avoimuuteen ja sidosryhmien tyytyväisyyteen. Koko työntantajamielikuva kasvaa sisältä ulos, yrityksen omien työntekijöiden ulospäin viestimistä asioista. Työntekijät ovat monella tapaa yrityksen kasvot. (Korpi ym., 2012, s. 67)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen työntantajamielikuva

Työntantajamielikuva jakautuu kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen kuvaan. Sisäisen mielikuvan muodostuu työntekijöiden näkemyksestä ja kokemuksesta. Sisäinen työntantajakuva vaikuttaa ulkoiseen mielikuvaan. Ulkoinen muodostuu organisaation ulkopuolisten ihmisten näkemyksestä yrityksestä työntantajana. Molemmilla mielikuvilla, sekä ulkoisella että sisäisellä, on suuri merkitys liiketoiminnallisesti. Mikäli yrityksen sisällä ei vallitse hyvä ja tasapainoinen tilanne, niin ongelmat paistavat ulospäin ja vielä syvempään suohon uppoaa, jos yrittää peitellä asiaa. Silloin tarvitaan useimmiten jo toimivaa ja suunnitelmallista kriisiviestintää tilanteen rauhoittamiseksi ja tietoisesti uuden positiivisemmän mielikuvan rakentamiseksi. Totuutta ei ole vara muunnella, sosiaalinen media nostattaa kiinnijäämisen riskiä. Kaikkinensa mediaseurantaa on terveellistä tehdä ja reagoida harkiten organisaatiota koskevaan kommunikaatioon. Työntantajamielikuvan sisällöntuotanto olisi hyvä pitää yrityksen sisäisissä käsissä. (Korpi ym., 2012, s. 68)

Työntantajamielikuvaa muokkaavat tekijät karkealla jaolla ovat palkkaus, urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuudet. Sisäistä työntantajamielikuvaa voi rakentaa näitä tekijöitä huomioiden ja näiden vahvuuksien pohjalta on hyvä tietoisesti toteuttaa ulkoista viestintää. (Korpi ym., 2012, s. 69)

Yrityksen työntantajamielikuvan ollessa positiivinen, luonnollisesti avoimien hakemusten määrä kasvaa ja hakemusten taso avoimiin työpaikkoihin paranee. Kun todellinen kokemus ja ennalta saatu mielikuva ovat yhteneväiset, eikä pettymyksiä synny, työtehtävien

oppiminen, aloittaminen ja tiimiksi kasvaminen nopeutuu, henkilöstö viihtyy työsuhteessa pidempään ja palkan merkitys työsuhteessa pienenee. Tällöin asenne työntekoon on positiivisempi, ja sitä kautta tappiot ja pettymyksetkin kestetään paremmin. Positiivinen viestintä ja työyhteisön avoimissa kanavissa kertomat tarinat saattavat nostaa yrityksen julkisuusarvoa ja medianäkyvyyttä. (Korpi ym., 2012, s. 76)

3.2 Työilmapiirin vaikutus työnantajamielikuvaan

Työilmapiiri on merkittävä tekijä työpaikan haluttavuuteen. Työilmapiiri on henkilökemioista rakentuva. Kannustava ilmapiiri on tuottavamman työtuloksen kannalta tärkeä asia. Mukava työpaikan tunnelma on sisäisen työnantajamielikuvan kannalta ja sillä on suora hehku myös ulkoiseen kuvaan, ilman tietoista vaikuttamistakin. (Korpi ym., 2012, s. 70)

Työnantajamielikuvan kannalta on erityisen tärkeää, että henkilöstö voi luottaa työn jatkuvuuteen ja palkanmaksun säännöllisyyteen. Palkkaus, urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuudet muodostavat työnantajamielikuvan. Työntekijän viestintä sosiaalisessa mediassa muokkaa hyvässä ja pahassa tätä työnantajamielikuvaa aina ja joka kerta. Tämä kertoo työyhteisön koetusta todellisuudesta. Juuri samalla tavalla kuin yritys luo yrityksen tuotteista ja palveluista mielikuvat asiakaskokemuksen kautta, myös työnantajamielikuva välittyy todellisena. Hyvässä ilmapiirissä syntyy hyviä ajatuksia. (Korpi ym., 2012, ss. 74-75)

Urakehitysmahdollisuudet kasvattavat työntekijän itseluottamusta. On selvää, että työntekijä nauttii saadessaan palautteen hyvin onnistuneesta työstä ja vielä suuremman nautinnon hän saa saadessaan luottoa uuden vaativamman työn tai tehtävän muodossa. On molemmin puolinen voitto, että työntekijällä on pyrkimys kehittää itseänsä. Työntekijän urakehityksen mukana tuoma uskottavuus on molempien etu. (Korpi ym., 2012, s. 70)

3.3 Kehittävä työnantajamielikuva

Pitkäjänteisen työn on oltava mielenkiintoista. Työntekijät yleensä innostuvat tuotteitaan ja palveluitaan kehittävästä yrityksistä. Työn kiinnostavuutta lisää myös modernit työtavat vanhanaikaisten sijaan. (Korpi ym., 2012, s. 70)

Työntekijöiden mahdollisuudet oman työn kehittämiseen tuo iloa itse työntekijöille ja hyötyä yritykselle. Yhdessä tekeminen tiimin omaisessa kokoonpanossa ja uusien kehittyneiden työtapojen keksiminen luo tyydytystä ja yhteenkuuluvuutta yrityksen sisällä. (Korpi ym., 2012, s. 71)

Palkka näyttelee aina työnhakijan kokoista roolia, mutta suurempaakin palkkaa hakiessa, se ei ole merkittävin seikka. Halu olla osana tiimiä ja omaan työhön vaikuttaminen ovat merkityksellisiä asioita. Ilmapäärin ollessa kohdillaan, mielenkiintoista työtä tehden ja siinä kehittyen, palkka ei ole mielessä päivästä toiseen. Palkankorotuksilla ei ole yleensä ensimmäistä palkankorotus tiliä pidempää vaikutusta, joten on syytä sopia palkkaus heti työn alkaessa sen verran hyvin kohdilleen, että sitä ei tarvitse murehtia. Ei voida sanoa, että palkka pitää olla vietävän suuri, mutta palkka pitää olla kyseiselle työntekijälle riittävä. Totuus on se, että toiset ihmiset tekevät työtä vain palkan vuoksi ja toiset saadakseen henkistä tyydytystä ns. kutsumusammattissaan. Kumpikin on eettisesti ihan yhtä oikein. (Korpi ym., 2012, ss. 72-73)

3.4 Hevosalan työnantajamielikuva

Hevosalan työnantajamielikuva muodostuu siitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Tämä mielikuva muodostuu alalla ja yrityksissä vallitsevista totuuksista ja yritysten työntekijöistään tavoittelemista asioista sekä alan sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä.

Hevosurheilulehti on teettänyt avoimen kyselyn vuonna 2020 hevosalan työntekijöille, joka koski hevosalan työhyvinvointia ja epäasiallista kohtelua. Kyselyyn oli tullut 2251 vastausta yhteensä 134 henkilöltä, joista 32,8 prosenttia työskenteli ravitallilla, 29,1 prosenttia ratsastustallilla ja loput vastanneista työskentelivät mm. täysihoitotalleilla, oppilaitoksissa ja hevosklinikoilla.

Hevosurheilun 23.4.2021 julkaiseman artikkelin mukaan 63,4 prosenttia vastaajista kertoi kokeneensa epäasiallista kohtelua hevosalan työpaikalla. Vastaavasti 36,6 prosenttia koki, ettei ollut kohdannut epäasiallista käytöstä. Epäasiallinen kohtelu on kyselyyn vastanneiden ja Hevosurheilun julkaisun mukaan ennen kaikkea sanallista. Artikkelin mukaan työnantajamielikuva ei ole kovinkaan positiivinen. Avoimeen kyselyyn vastanneiden mukaan työnantaja on jättänyt työntekijää ulkopuoliseksi, savustanut kokonaan työpaikalta, osaamista on vähätelty ja ammattitaitoa kyseenalaistettu.

Julkaistussa artikkelissa on avattu suoria lainauksia vastaajilta: "Esimies haukkuu tyhmäksi. Uhkailee raivokohtauksilla.", "Julkinen mollaaminen ja työpanoksen mitätöinti on arkipäivää. Työntekijöiden vertailu ja vastakkain asettelu.", "Et saa koskaan positiivista palautetta, palautetta tulee vain virheistä.", "Kaipaen inhimillistä johtamista, jossa työpaikalla vallitsisi psykologisen turvallisuuden ilmapiiri eikä pelon ilmapiiri.", "Esimiestaidoissa, etenkin ihmisten johtamisessa, on parantamisen varaa, vaikka varsinaista asiatonta kohtelua ei ole suoranaisesti ollut. Palautteen voi antaa kannustavasti ja rakentavasti, ei tönkeyästi." Hevosurheilun avoimen kyselyn mukaan epäasiallisesti käyttäytyvä on useimmin joko johtaja tai esimies, mutta myös kollega, asiakkaat ja johdon perheenjäsenet. Epäasiallinen kohtelu työntekijän toimesta Hevosurheilun julkaisun mukaan on ollut useimmiten toistuvaa, mutta osa kyselyyn vastanneista (30,3 prosenttia) kertoi kyseessä olleen yksittäisten kertojen. Suurin osa vastanneista ei ollut uskaltanut viedä asiaa eteenpäin, osa oli avautunut työterveyshuollossa tai esimiehelleen.

Työnantajan oikeuksiin ja velvollisuuksiin kuuluu työnteon suunnittelu, valvominen ja johtaminen. Joskus on hyvinkin perusteltua puuttua työsuoritukseen. Hevosurheilun julkaisun kirjoittaneen Stiina Ikonen mukaan avoimeen kyselyyn vastanneiden vastauksista selvisi, että työnantajalle kuuluvat päätökset ja toimet saatetaan joskus kokea epäasiallisiksi. Hevostalouden työntekijöiden mukaan eniten saadaan arvostusta yrityksen asiakkailta ja työtovereilta, mutta myös esimiehiltä ja johtajilta. "Hevososalta pitäisi saada pois mikään ei riitä -asenne.", Ikonen nostaa esille vastauksissa Hevosurheilun työhyvinvointikyselyssä. (Hevosurheilu. 23.4.2021. s. 2-3)

Työntekijän näkökulmasta hevostalouden työnantajamielikuvaan osittain välittyy näkökanta työntekijästä Ikosen mukaan enemmän välineenä, kuin inhimillisenä henkilönä. Väline, jonka tulisi olla resursseiltaan loputtoman tehokas ja kestävä. Väline, jonka psykologiset ja fysiologiset tarpeet ovat toissijaiset resurssitehokkuuteen nähden kannattavuutta ajatellen. (Hevosurheilu. 23.4.2021. s. 2-3)

Henkilöstöstä huolehtiminen vaikuttaa suuresti työnantajamielikuvaan. Tyytyväinen henkilöstö on yrityksen paras käyntikortti.

Hevostalouden työnantajamielikuva voidaan rakentaa paremmaksi menestyvien yritysten avulla. Paremmen työnantajamielikuvan rakentumiseksi hevosalalla, työntekijöiden on koettava työssään merkityksellisyyttä.

Työn ja vapaa-ajan välillä on vallittava tasapaino. Työntekijän on koettava työpaikastaan varmuutta. Palkkatason on oltava tekijälleen sopiva. Työskentelyolosuhteiden on oltava joustavat ja työ monipuolista. Henkilöstöä kohtaan on löydettävä kunnioitusta. Näillä seikoilla on vaikutettu positiivisesti työnantajamielikuvaan muillakin aloilla. (Kaijala & Tolvanen, 2020, ss. 66-67)

3.5 Vastuullisuus ja kestävä kehitys

Vastuullisuus tarkoittaa sitä, että tunnustetaan yhteiskunnallisten työhyvinvointinormien, erityisesti myös työturvallisuuslain, velvoittavuus. Vastuullisuutta ja kestävä kehitystä kohtaan on nykymaailmassa asetettu vaatimuksia ja se saa yritykset kehittämään johtamiskäytäntöjään. Maailmalla vallitsee vahva globaali johtamistrendi, ”kestävä johtajuus”. Esimiehen rooli vastuullisuudesta on suuri. Esimies tarvitsee tunnetaitoja. Itsensä tunteminen on esimiehen ”kestävää kehitystä”. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 90)

Kuluttajat edellyttävät entistä vastuullisempaa liiketoimintaa. Muutoksen aikaansaaminen ei luonnollisesti voi olla vain johdon vastuulla, vaan se edellyttää koko yrityksen ja kaikkien sen toimijoiden yhteistyötä. Tämä vaatii kärsivällisyyttä, sillä asiat eivät muutu hetkessä. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 90)

Vastuullisen johtajuuden voi olla koko yrityksen toiminnan kehittämisen yksi päämäärä. Yrityksen visio pohjaa asenteeseen ja tahtotila suuntaa kestävämpään toimintaan. Vastuullinen johtaminen on kestävä kehityksen mahdollistaja ja toimintaa ohjaa silloin ihmisten ja luonnon hyvinvointi. Vastuullinen johtaminen voidaan määritellä asenteeksi, johon yrityksen visio ja suunta pohjaavat. Asiakkaat näkevät tämän palveluiden ja prosessien kehittämisenä ja yrityksen parempana ekologisena ja sosiaalisena suorituskykynä. Isossa kuvassa yrityksen maine ja brändiarvo vahvistuu. Vastuulliseen johtajuuteen sitoutuneen yrityksen työntekijät ovat motivoituneempia, henkilöstön vaihtuvuus pienempää ja vähemmän poissaoloja. Vastuullisuus näkyy positiivisena kehänä, jolla asiat hoidetaan tehokkaasti ja ennen kaikkea inhimillisesti. Kaikkien organisaation toimijoiden yhteisiä arvoja on oltava avoimuus, läpinäkyvyys ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseen. Työtä tehdään elämää varten, elämää ei eletä työtä varten. (Kaijala & Tolvanen, 2020, ss. 90-91)

4 Työhyvinvointi

Salminen kiteyttää työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvoinnin kantasana on työ. Työhyvinvointi syntyy siis työstä. Siitä, miten työtehtävä ja työntekijä sopivat yhteen. Tiimityö tarjoaa usein parhaat mahdollisuudet räätälöidä työtehtävä ja vastuut tekijänsä mukaiseksi. Tiimin kautta pystymme myös helpommin kokemaan työllemme laajempaa merkitystä, vaikka oma työmme olisi yksinään arvioiden varsin rutiinin omaistakin.” (Salminen, J. 2017, ss. 241)

Henkilöstön työhyvinvointiin vaikutetaan parantavasti, neutraalisti tai heikentävästi aina, tehtiinpä mitä tahansa tai jätettiin tekemättä. Työhyvinvointia ei tarvita johtamisen näkökulmaksi retorisessa tai näennäisessä merkityksessä. Työhyvinvoinnin olemus ja tarve on ymmärrettävä realistisesti, sen puolesta on toimittava ja siihen on käytettävä riittävästi aikaa kaikilla työorganisaation tasoilla. (Tarkkonen, 2012, s. 9)

Työhyvinvointi on yksilötasolla ilmenevä kokemus tai lopputulema, jonka syntymiseen ja ylläpitoon saman- tai eriaikaisesti monta työorganisaatiosta, lähityöyhteisöstä, fyysisestä työympäristöstä, työstä ja yksilöstä itsestään aiheutuvaa tekijää. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siinä on yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Laajassa mielessä kyseessä on jatkumo, jonka toisessa ääripäässä on vammat, työkyvyttömyys, työssä uupuminen ja

työperäinen pahoinvointi, aivan äärimmillään työperäisistä syistä välittömästi tai välillisesti aiheutunut kuolemantapaus. (Tarkkonen, 2012, s. 13)

Yksilön kannalta psykologisesti ajateltuna työhyvinvointi tarkoittaa, että työssä oleva ihminen saa voimaa arvostuksen, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemisesta. Toiminnan tasolla tällainen yksilön kokemus työhyvinvointi edellyttää, että henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista huolehditaan. Henkinen hyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä kohtaa työssä viihtymistä, sopivaa haasteellisuutta, työn iloa, hallinnan tunnetta, sujuvuutta sekä arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen kokemuksia. (Tarkkonen, 2012, s. 22)

Käytännössä työhyvinvointi voi olla arkisena kokemuksena esimerkiksi se, että työssä ei tarvitse pelätä epäasiallista kohtelua, sukupuolista häirintää tai kiusaamista. Tahattomista virheistä ei rangaista, vaan ne nähdään oppimisen ja kehittämisen mahdollisuuksina. Pomo johtaa yhteistyöllä ja me-hengellä ja on tilanteen mukaan asiallisen tiukka tai joustava, mutta luotettava ja mukava, arvostaa, kannustaa, tukee ja toimii oikeudenmukaisesti. On mukava ja tasa-arvoinen työporukka, jonka kanssa on kiva tehdä töitä, työnjako on toimiva, yhteistoiminta pelaa ja yhteisistä pelisäännöistä pidetään kiinni. (Tarkkonen, 2012, ss. 23-24)

Kun puhumme työhyvinvoinnista, on hyvä samalla käsitellä stressin ja haitallisen kuormittuneisuuden osuus. Nykykäsityksen mukaan stressi on välittävä mekanismi työn kuormitustekijöiden ja terveyden välillä. Stressi vaikuttaa terveyteen ja työkykyyn ja se on haitallinen työlle, mutta valitettavan yleinen kesto-ongelma monille työorganisaatioille. Jos ihmisen itseisarvoa, arvoa ihmisenä, toisten läheisinä ja yhteiskunnan jäsenenä ei huomioida valistuneesti, niin se aiheuttaa henkisen hyvinvoinnin puutetta. Tällainen henkisen hyvinvoinnin puute näkyy väsymyksenä ja muina stressireaktioina, ei toivottuna lähtövaihtuvuutena, työmotivaation ongelmina ja poissaoloina. (Tarkkonen, 2012, s. 62-63)

Onnellisuudella on monenlaisia positiivia yhteyksiä työhön ja toimintakykyyn. Onnellinen työntekijä on nopeampi ja tehokkaampi sekä sietää paremmin stressiä, palautuu nopeammin arkensa pettymyksistä ja sairastelee usein vähemmän kuin muut. Onnellisuudella on siis merkitystä tuloksellisuuteen. Positiiviset tunteet avartavat käytettävissä olevia ajattelu- ja toimintavaihtoehtoja ja sitä kautta antavat yksilölle

enemmän mahdollisuuksia selvittää haasteellisista tilanteista. Työhyvinvointi ei tarkoita sitä, etteikö työelämään mahtuisi myös stressaavia ja osin ahdistaviakin asioita ja tilanteita. Pieni positiivinen stressi on jopa tarvittava onnistuneen suorituksen näkökulmasta. Se parhaillaan virittää toimimaan ja mahdollistaa huippusuorituksen. Haastavaksi muodostuu se, että jokaisen ihmisen stressin sietokyky on varsin yksilöllinen. Tilanne, jossa toinen työntekijä viihtyy vielä hyvin, voi toiselle työntekijälle tuntua ylivoimaisen sietämättömältä. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, ss. 108-109)

Jokainen ihminen haluaa luonnollisesti onnistua omassa työssään. Onnistumisen kokemuksen tarve löytyy varmasti kaikista ihmisistä. Vahvuusajattelulla ja mukavuusalueajattelulla on roolinsa työhyvinvoinnin kannalta. Nämä molemmat kumpuavat työntekijän sisältä itsestä. Lammin mukaan, vahvuusajattelu on sitä, että ihminen voi koko sydämeästään paneutua työhönsä ja tehtäviinsä. Sen kärkenä on niiden ominaisuuksien hyödyntäminen, joissa ihmisellä on oikeasti mahdollisuus onnistua ja saada tulosta. Mukavuusalueajattelu taas voi liittyä siihen, että tehdään vain ja ainoastaan asioita, joita on aina totuttu tekemään. Työntekijä tekee vain pakollisen ja välttämättömän. Vahvuusajattelu luo mukavuusalueajattelua todennäköisemmin työlle merkityksellisyyden tunnetta. (Lammi, 2020, s. 34)

4.1 Työhyvinvointi strategisena menestystekijänä

Työhyvinvointi on sekä yksilön, että organisaation kannalta keskeinen tekijä. Yrityselämää kuvaa epävarmuus, nopeat liikkeet ja tilapäisyys. Maailma muuttuu ja menestyäkseen myös yritysten on muututtava mukana. Välillä tämä saattaa heijastua voimakkaasti organisaation sisäiseen tunnelmaan. On raskasta, jos työpaikka on varjon alla uhattuna tai jatkuvan muutoksen kohteena. Organisaatioelämää vetää yhä lisääntyvä tehokkuuden, nopeuden ja taloudellisuuden voimakenttä. Samalla innovatiivisuudesta ja luovuudesta on tullut kilpailutekijä. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 50)

Yrityksen menestymiseksi, on kyettävä luomaan houkuttelevia mielikuvia asiakkaille. Jatkuvat nopeat muutokset aiheuttavat työuupumusta. Tämä aiheuttaa johtamisellekin paineita. Henkilöstön osaamisesta tulee keskeinen strateginen tekijä, kun toiminnalta vaaditaan kannattavuutta, tehokkuutta ja jatkuvia innovaatioita. Yrityksen kilpailevat

aineettoman osaamispääoman avulla. Tätä aineetonta pääomaa organisaation kulttuuriin varastoituneena omaavat vain ihmiset. Johtaminen on osa tätä aineetonta pääomaa. Johtamisen vastuulla on ihmisten osaamisen, ihmisten hyvinvoinnin ja organisaation kulttuurin kehittäminen. Organisaation uudistamistehtävä ei ole alkuunkaan helppo tehtävä väestön ikääntyessä ja suuren työkuorman kanssa uupuvan henkilöstön kanssa, missä vielä arjessa yrityksen tulos on usein ihmistä tärkeämpi. Aiemmin on johtamiskulttuuri ollut hyvinkin autoritaarinen ja johtajakeskeinen, jossa uudet ideat ovat vaikeuksissa, koska taloudelliset numerot määrittävät hyvyyden. Johtamisen kulttuuriin on aika kasvattaa inspiroivaa ja keskustelevaa johtamista. Nykyisessä nopeiden muutosten organisaatiomaailmassa on tarvetta hyvälle ihmisten johtamiselle. Johtamisen tulee olla jaettava niin, että kukin ihminen saa olla oman työnsä paras asiantuntija. Asiakas täytyy saada sitoutumaan tämän asiantuntijan kanssa yhdessä ongelmanratkaisuun. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 51)

Jokaisen henkilön tulisi oman työnsä parhaana asiantuntijana pyrkiä itse kaikkein eniten onnistumaan työssään ja sen tulisi tuntua tärkeältä. Koska kaikki ei voi aina sujua täydellisesti, niin siihen tarvitaan esimiehen lämminhenkistä otetta, kannustavaa ja rakentavaa tukea. Nykypäivän dynaaminen ympäristö vaatii joustavuutta ja kykyä oppia uutta. Ihmisten tulee saada puhua työyhteisössä muutosten tuomista haasteista. Työyhteisö muuttuu ja sopeutuu uuteen tilanteeseen terveellä tavalla, kun annetaan sen oppia omista yhdessä jaetuista kokemuksista. Ilmapiirin tulee olla suvaitseva ja salliva. Luovat ideat usein tukahdutetaan ennen kokeiluastetta, koska ne koetaan uhkaksi jo olemassa olevalle totutulle. Menestyvä organisaatio suhtautuu luovuuteen rakentavasti ja järjestää rohkeasti kokeilija, joista syntyy uudistuksia. Työntekijöiden innovoimat uudistukset sujuvoittavat usein toimintaa. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 52)

Organisaation toimijoiden on kyettävä aistimaan asiakkaidensa todelliset tarpeet ja muokkaamaan toimintaansa vastatakseen tarpeisiin. Se on tervettä reaali maailmaa. Terveessä organisaatiossa on luottamukselle ja avoimuudelle perustuva hyvä ilmapiiri, jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista menettämättä motivaatiota. Oppiva organisaatio panostaa työntekijöidensä kehittymiseen. Terve organisaatio pitää huolta tekijöistään, kuin perheenjäsenistään. Jokainen ihminen on hyväksyttävä sellaisena kuin hän on ja jokainen huolehtii omalta osaltaan työyhteisön hyvinvoinnista. Tällä tavoin terveen

organisaation terveet ihmiset tekevät yhdessä hyviä tuloksia. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 53)

4.2 Työn mielekkyyden johtaminen

Työn mielekkyyden johtaminen on yksilöllisen ja yhteisöllisen potentiaalin maksimointia sekä tuottavuutta kehittävän työhyvinvoinnin johtamista. Tämä on sekä esimiehen että alaisen yhteisvastuullinen tehtävä. Oman työn mielekkyyden johtaminen perustuu henkilökohtaiseen vastuunkantoon ja lähtee jokaisen omasta minästä. Jokaisen minällä on vastuu tietää, miten olisi työssään parhaimmillaan ja mitä työltänsä haluaa. On kunnialla kannettava henkilökohtainen vastuu työnsä tavoitteista, omien tunnetilojen ja toiminnan säätelystä ja omasta henkilökohtaisesta sekä ammatillisesta kehittymisestä. (Järvinen, 2014, s. 133)

Hyvä esimiestyö ja vahva yhteisöllisyys tukee tähän. Jokaisen yksilön tulee havahtua kuuluvansa tiimiin, jolla on yhteinen ja tärkeä tehtävä. Tiimissä keskinäisen arvostuksen on oltava korkealla. Hyvä johtaminen muodostaa tiimin tiiviiksi yhteisöksi, jonka onnistumisen eteen jokainen haluaa tehdä parhaansa. Työn tekeminen tuntuu mielekkäältä, kun jokainen tiimissä ymmärtää oman ja toisen roolin kokonaisuudessa. (Järvinen, 2014, s. 134)

Mielekkyyys on tavoite ja se tulee tehdä näkyväksi. Työn mielekkyyden johtaminen johtaa väistämättä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tällainen kehittäminen vaatii ihmis- ja itsetuntemusta yhteisvastuullisessa tehtävässä. On asetettava tiukkoja tavoitteita ja vaalittava tuloksekkuutta. Organisaatioiden on laajennettava perinteistä johtamistyyliä uusiin asenne- ja toimintamalleihin, joissa huipputekemiseen johtavilla tunteilla, kuten työn ilon aikaansaamalla innostuksella ja onnistumisista nauttimisella on sijansa itsessään tiukkana tavoitteena. (Järvinen, 2014, s. 135)

Inhimillinen potentiaali on nostettava huippuunsa työn mielekkyyden ja tavoitteellisuuden tasapainossa. Myös työnantajat ja esimiehet ovat uuden haasteen edessä työn mielekkyyden johtamisessa eli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Oman työnsä mielekkääksi kokeva esimies mahdollistaa saman muille. (Järvinen, 2014, s. 136)

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on hyvä huomioida mahdollinen lahjakkuus, joka on voimavara, jonka hyödyllisyys riippuu haltijansa tiedostamisen asteesta. Se tulisi nostaa esille ja sitä tulisi vaalia. Kaikki eivät ole lahjakkaita, mutta intohimoinen uteliaisuus auttaa yhtä pitkälle. Kiinnostus saa meidät keskittymään olennaiseen ja tuottaa energiaa tekemiseen. (Järvinen, 2014, s. 198)

Yleensä ajatellaan, että taidot ratkaisevat. Ratkaisevampaa kuitenkin on, että kuinka tietoisesti ihminen taitojansa käyttää ja fakta on, että uuden oppiminen on tärkeämpi taito kuin yksikään opittu taito. (Järvinen, 2014, s. 204) Motivaatio on tarve tai tahto tehdä asioita. Motivaatio saa ihmisen liikkeelle ja usein tekemään jopa enemmän kuin, mitä pyydetään. Motivaatio on se keskeinen voima, joka saa asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita. Työtä täytyy saada tehdä motivoituneesti siihen itse vaikuttaen, on oltava mahdollisuus kehittyä ja työn täytyy tuntua merkitykselliseltä. (Järvinen, 2014, s. 209)

Vahvuuksien ja luontaisten lahjakkuuksien tietoinen ja tunteisiin asti ulottuva hyödyntäminen tekee työstä mielekästä. Opitut tiedot ja taidot yhdistettynä luontaisiin, vahvuuksiksi asti kehittyneisiin lahjakkuuksiimme erottavat meidät eduksemme muista. Se, miten mielekkääksi työmme koemme, kertoo, kuinka hyvin me saamme hyödyntää vahvuuksiamme työssämme. (Järvinen, 2014, s. 213)

Merkityksellinen työ on tärkeä osa elämää, jolla on tarkoitus. Se, mitä työltämme odotamme, kertoo sen merkityksellisyydestä. Ansiotyö on tapa saada ruoka pöytään. Työ voi olla ura, jolloin se on tapa rakentaa omaa identiteettiä. Työ voi olla myös kutsumus, joka kytkee meidät johonkin itseämme suurempaan. (Järvinen, 2014, s. 219)

Itsensä toteuttaminen työssä tekee työstä mielekästä. Se on muuttuva ja elävä prosessi, joka ohjaa ihmisen oppimista suuntaan, jossa erinomaisuus on hyvin todennäköistä. (Järvinen, 2014, s. 227) Ihmisillä on erilaisia työhön liittyviä tarpeita, joiden merkitys matkalla työn mielekkyyteen eli kohti työhyvinvointia voi olla hyvinkin ratkaiseva. (Järvinen, 2014, s. 234) Työn mielekkyys on sitä, että elämä on tasapainossa. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen minuus on oltava tasapainossa ympäristön kanssa. Sen on tuotava merkittävää sisältöä elämään kokemuksellisesti, eikä missään tapauksessa imeä ihmisestä viimeisetkin mehut irti. (Järvinen, 2014, s. 239)

Jokaisella ihmisellä on vapaus luoda oma tulevaisuus. Uravisiointi on tärkeää. Uravisiointi on sitä, että määrittelemme selvästi sen, kuka ja millainen ammattilainen tulevaisuudessa haluamme olla. Uravisiointi on etenemisen suunta, jota kohti askeletaan uratavoitteiden kautta. Järvisen sanoin: ”Tiedät olevasi oikeassa suunnassa, kun visiosi on niin innostava, että se jo hieman hirvittää!” (Järvinen, 2014, s. 247)

Tavoitteiden saavuttaminen vaatii paljon työtä ja tekoja. Mielekkyyden tunne ratkaisee, kuinka helpolta tuon työn tekeminen tuntuu. Kun työ koetaan mielekkääksi, se on helppoa ja sujuu pääosin ihan kuin itsestään. Työ saa tuntua helpolta. Ihminen on tuottavimmillaan onnistuessaan yhdistämään työn mielekkyyden läsnä olevaan tekemiseen. (Järvinen, 2014, s. 255)

On hyvä tehdä kehityssuunnitelma, jossa kaikki lähtee liikkeelle ytimeä eli työntekijästä itsestä ja siitä, mitä kannattaa tehdä seuraavaksi, jotta voi kasvaa ihmiseksi, joka haluaa olla. Jokaisella työntekijällä tulee olla oma sisäinen halu kasvaa ihmisenä, halu kehittyä ammattilaisena ja halu onnistua yksin ja yhdessä. (Järvinen, 2014, s. 259)

Työhyvinvointi ja työn mielekkyys ovat työntekijän ja työnantajan yhteisellä vastuulla. Työntekijä on itse ensisijaisesti vastuussa sekä omasta fyysisestä, että henkisestä perusterveydestään ja suorituskyvystään. Työtehtävän sisältö ja sen sopivuus työntekijälle on työnantajan ja työntekijän yhteinen intressi, johon molemmat osapuolet voivat vaikuttaa merkittävästi. Työntekijän omalla vastuulla on järjestää elämänsä, ajankäyttönsä ja energiavarantonsa siten, että hän kykenee täyttämään sekä työnantajalle antamansa lupaukset, että omat tavoitteensa työpaikalla. Itsensä johtamisen taidot nousevat tästä syystä yhä tärkeämmäksi. (Salminen, J. 2017, ss. 227-228)

Luottamus on työhyvinvoinnin tärkeä tekijä. Luottamuksen rakentuminen on täysin riippuvainen organisaatiossa toimivista ihmisistä. Luottamus on parhaimmillaan sitä, että tiedämme tarkalleen mitä odottaa toisilta osapuolilta vuorovaikutuksellisissa tilanteissa. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset ja keskinäinen vuorovaikutus. Luottamuksen rakentumiselle on perusasia se, että myös työntekijä kantaa vastuunsa luottamuksen rakentumisessa ja ylläpidossa. (Kallioma & Kettunen, 2010, s. 45)

Luottamusta rakentaessa on tärkeä ymmärtää vastavuoroisuuden merkitys viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. On yhdessä jaettava yrityksen kannalta tärkeää tietoa ja luoda yhteistä todellisuutta. Näkökantojen erilaisuus laajentaa toimijoiden mahdollisuuksia toimia ja kehittyä. On erityisen tärkeää osata aidosti kuunnella, rohkeasti ehdottaa ja häpeilemättä kysyä. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, s. 66)

Vastavuoroinen keskustelu on älykästä keskustelua, jossa tieto kulkee avoimesti molempiin suuntiin. Molempien osapuolten on oltava sitoutuneet ongelmanratkaisuun.

Ennakoasenteita ei saa tuoda mukaan kohtaamiseen ja toisen osapuolen kontrollointi ei ole hyväksyttävää. Keskustelun molemmilla osapuolilla täytyy olla halu neuvotella ja päästä hyviin tuloksiin. Keskustelun osapuolten kunnioitus toisiaan kohtaan säilyy mielipide-eroista ja henkilökohtaisten arvojen erilaisuudesta huolimatta. Tunteet on hyvä tiedostaa ja hyväksyä, mutta ne eivät saa riidellä. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, s. 96)

Luottamusta on uskallus olla haavoittuvainen, aito ja siinä ei koskaan käytetä hyväksi toisen heikkouksia. Luottamusta on uskomus siitä, että toinenkin osapuoli puhaltaa yhteiseen hiileen. Luottamusta nauttivassa työsuhteessa työntekijä saa yleensä vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja saa työympäristössään tukea työn kehittämisyrittämyksiin.

Luottamuksellinen yhteistyö vaatii valmentavaa otetta johdolta ja itsensä johtamista työntekijältä. Vaaditaan tietoa ja taitoa ja luottamusta neuvotellakseen työnteon periaatteita aiempaa mielekkäämmiksi, mitä tulee esimerkiksi vastuisiin ja työskentelytapoihin. Valmentava suhde esimiehen ja alaisen välillä on kumppanuutta, aitoutta ja jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa työntekijä saa ennemminkin vapautta, kuin että häntä vahdittaisiin. (Berlin, 2019, s. 27)

5 Toteutus

Opinnäytetyöprosessin tavoite on monitahoinen. Toimeksiannolla on tarkoitus yleisesti lisätä tietoisuutta hevostalouden työsuhteiden työhyvinvointiasiaan. Toimeksiantajalle tuotetaan haastattelun avulla tärkeää tietoa alan työsuhteessa olevien toimijoiden näkemyksistä työhyvinvointiasiaan. Haastatteluun, joka on esitetty liitteessä 1, vastaavat myös toimeksiantaja yrityksen työntekijät. Toimeksiannon toiminnallisen osuuden päätavoite on

haastattelutulosten ja teoratiedon tukemana kehittää työhyvinvointikeskustelun asiakirjamalli työelämän tarpeisiin. Asiakirjamalli kehitetään avuksi esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksellisiin työhyvinvointikeskusteluihin.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tarkoitus on selvittää työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välistä suhdetta sekä selvittää näiden yhteyttä työnantajamielikuvaan. Toimeksiantaja haluaa työn teoria osuudessa esille tuotavan myös, että hevostalouden työnantajien tulisi huomioida vastuullisuus ja kestävä kehitys. Kestävä kehitys on vastuullista talouden ja sosiaalisten näkökulmien huomioimista. Opinnäytetyön johtopäätöksissä ja pohdinnassa käsitellään haastatteluissa esiin tulleiden näkökantojen yhteyttä teoriataustaan.

Usein työhyvinvoinnin keskustelutapaamisilla on vaikea aloittaa toimiva dialogi. Joissakin yrityksissä siitä muodostuu pelkkä monologi. Työnantaja ei oikein tiedä mitä kysyä tai työntekijä ei oikein tiedä mitä vastata. Tällaisen pitkällisen ajatuskaaren kautta, opinnäytetyön aiheeksi muodostui työhyvinvoinnin vuorovaikutuksellinen kehittäminen.

Toimeksiantajalta tuli heti helpottava aiheen rajaus. Tutkimuksellinen osuus käsittelee kannattavuutta, työhyvinvointia ja työnantajamielikuvaa. Toiminnallinen osuus on selkeä tuotos, asiakirjamalli työhyvinvointikeskusteluihin. Opinnäytetyön ulkopuolisena jatkoprosessina, toimeksiantaja tulee asiakirjamallin avulla tarkastelemaan ja vuorovaikutuksellisesti kehittämään yrityksensä palveluksessa olevien työntekijöiden työhyvinvointia.

Opinnäytetyön valmisteluvaiheen jälkeen alkoi aihepiireistä relevantin kirjallisuuden etsiminen, lukeminen, teoriaosuuden kirjoittaminen ja haastattelun suunnittelu. Haastattelun kysymykset muodostuivat toimeksiantajan ja opinnäytetyöntekijän yhteisestä ajatuksesta kartoittaa hevostalouden työsuhteessa olevien tietoisuutta käsitteistä työhyvinvointi, työnantajamielikuva ja kannattavuus. Haastatteluilla haluttiin myös löytää mahdollisia kehitysideoita. Rivien välissä tutkittiin elämäntapayrittäjyyden mahdollista yhteyttä työhyvinvoinnin suhteen. Toimeksiantajaa kiinnosti, että olisiko työhyvinvointia koskevien kysymysten vastaukset erilaiset, jos yritys oli päätoiminen hevostalousyritys tai jos

se oli nk. elämäntapayritys. Tausta-ajatuksena oli mahdollinen eroavaisuus yrityksen johtamisen tasossa ammattimaisesti tai harrastajataustaisena.

Toimeksiantajalle ja opinnäytetyöntekijälle muodostui hyvin nopeasti näiden ajatusprosessien kautta yhteinen päätös tutkimuskysymyksistä ja pian sen jälkeen eri haastattelukysymyksistä. Haastattelu on esitetty liitteessä 1. Haastattelukysymysten valmistuttua toimeksiantaja rajasi haastateltavat määrältään noin 10-20 haastateltavaan, ratsupuolen työsuhteessa oleviin tai olleisiin työntekijöihin, mieluiten pitkän kokemuksen alalta omaavia. Haastateltavaksi rajautui 5-20 vuotta alalla työsuhteessa olleita.

Toteutuksessa on huomioitu, että työntekijän työhyvinvointi on sekä omalla että yhteisellä vastuulla. Tämän opinnäytetyön toteutus haluaa nähdä työhyvinvoinnin olevan työsuhteen molempien osapuolten yhteinen asia, joka on hoidettava yhdessä vuorovaikutuksellisesti, avoimesti ja luottamusta nauttien. Toiminnallisen toteutuksen työhyvinvointikeskustelun asiakirjamalli muokkaantui tutkinnallisen osuuden kirjallisuudesta ja haastatteluista esiin nousseista asioista.

Haastattelut toteutettiin niin, että opinnäytetyöntekijä otti yhteyttä haastateltaviin ja esitteli ajatustasolla tekeillä olevan opinnäytetyön aiheen ja haastattelun tarkoituksen. Haastateltavat löytyivät pääosin WhatsApp ryhmästä, jossa on osallistujina alan työsuhteessa olevia pitkän linjan toimijoita. Aihe herätti kiinnostusta myös muutamissa yrityksissä ja heidän toimijoissaan. Haastatteluun vastaamiseksi tarjottiin vaihtoehtoisiksi sähköpostitse vastaaminen, puhelin haastattelu ja mahdollinen tapaaminen. Kaikki vastaukset tulivat sähköpostitse ja vastaajille kuitattiin vastausten saapuminen sähköpostilla, kiitoksin osallistumisesta. Kaikki 15 haastattelun kysymykset vastauksineen on aineistohallintasuunnitelman mukaisesti tallennettu ilman mitään henkilötietoja.

Toimeksiantajan ja opinnäytetyöntekijän opinnäytetyölle asettama tavoite on toteutettu toimeksiantajan rajaamissa puitteissa. Vuorovaikutuksellisen työhyvinvointikeskustelun asiakirjamalli muodostui tutkinnallisesta osuudesta esiin nousseista, tärkeäksi koetuista seikoista työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi ja kehittämiseksi.

6 Tulokset

Työhyvinvoinnin tilasta on jatkuvasti ilmassa merkkejä. Julkaisut sosiaalisessa mediassa, työpaikalle tuleminen vapaa-aikana ja tehokkuus ovat arkisia työhyvinvoinnin mittareita. Silloin kuitenkin tilannekatsaus jää vielä liiaksi työnantajan arvioitavaksi. Työhyvinvoinnista keskustelemiseksi ja sen kehittämiseksi tarvitaan molempien osapuolten osallistuvaa ja toisiaan kunnioittavaa, luotettavaa ja avointa keskustelua.

6.1 Hyvä työsuhde

Hyvä työsuhde on perusta työhyvinvoinnille. Haastattelussa kysyttiin, että millaisena he näkevät hyvän työsuhteen? 11/15 haastateltavaa mainitsivat ensimmäiseksi luottamuksen. Hyvä työsuhde perustuu molemmin puoliseen luottamukseen. Avoimuus, joustavuus ja arvostuksen tunne tuli vastauksissa toistuvasti esille. Hyvälle työsuhteelle tunnusomaiseksi koettiin se, että työntekijälle on selvää, mitä häneltä odotetaan ja kuinka vastuut jakautuvat. Työsuhteen molempien osapuolten tulee kestää kritiikkiä ja kaikkien osallisten on uskallettava ilmaista itseään vapaasti. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että heiltä otettaisiin avoimesti työn tekemiseen liittyviä parannusehdotuksia avoimesti vastaan. Työsuhteessa toista osapuolta ei saa pitää itsestään selvytenä, vaan on ensisijaisesti kunnioitettava ja uskallettava sekä pyytää, että tarjota apua. Hyvässä työsuhteessa työntekijällä ja esimiehellä on avoin, kaksi suuntainen vuorovaikutussuhde, jossa on matala kynnyks viestiä. Koska työ ja vapaa-aika ovat monella väistämättä yhteydessä toisiinsa, niin esimiehen kiinnostus työn ulkopuoliseen elämään (perhe, muut harrastukset, kiinnostuksen kohteet) koettiin tärkeäksi. Työntekijöillä on odotuksia, että työ ja työn ulkopuolinen elämä on sovittavissa toisiinsa.

Hyvälle työsuhteelle koetaan tunnusomaiseksi se, että työtehtävät mitoitetaan sen mukaan, että niissä toisaalta koetaan onnistumisia, mutta myös sopivasti haastetta, jotta henkilökohtaista kehittymistä tapahtuu.

Työntekijät haluavat kokea itsensä tarpeellisiksi. Kahdessa vastauksessa tuli esille se, että hyvässä työsuhteessa työntekijällä on oikeus sellaisiin työolosuhteisiin, joissa hän voi parhaan kykynsä mukaisesti olla tehokkuudellaan edistämässä yrityksen kannattavuutta ja pitää työnantajan kanssa yhteisenä maalina yrityksen etua. Kahdessa vastauksessa nousi

esille vastuullisuus ja kestävä kehitys. Näissä vastauksissa työntekijä haluaisi nähdä työnantajansa sellaisena, joka hoitaisi yrityksensä asioita vastuullisesti ja kestävästi kehityksen huomioiden eli on selvillä työnantajan oikeuksista ja velvollisuuksista, taloudellisista asioista (kirjanpito, raha-asiat), huolehtii työntekijöistään ja huolehtii heidän yhteisestä työpaikastaan sen sosiaalisesta näkökulmasta.

Työntekijälle merkitsee työsuhteessa vakaus ja työehtosopimuksen noudattaminen. Palkkaus on oltava suhteessa työntekijän koulutukseen ja työn vaativuuteen. Vastauksissa tuli toistuvasti esille, että ”Hyvä työsuhte on sellainen, että menet töihin mielellään, tykkäät työstäsi ja koet, että tekemääsi työtä arvostetaan.”

Haastateltavien vastaukset tukevat hyvin teoriaa. Teoriaosuudessa toin esille, että työhyvinvoinnin johtaminen nähdään esimiehen ja työntekijän yhteisvastuullisena tehtävänä. Työn tekeminen tuntuu mielekkäältä, kun jokainen tiimissä ymmärtää oman ja toisen roolin kokonaisuudessa. Mielekkyys on tavoite ja se tulee tehdä näkyväksi. Työn mielekkyys on sitä, että elämä on tasapainossa.

Merkityksellinen työ on tärkeä osa elämää, jolla on tarkoitus. Se, mitä työltämme odotamme, kertoo sen merkityksellisyydestä. Nämä teoriaosuudessa esiintyneet asiat tulivat myös haastateltavien vastauksista esille.

6.2 Hyvän työntekijän ominaisuudet

Hyvän työntekijän tärkeimmät ominaisuudet ovat haastateltavien mukaan luotettavuus, oma-aloitteisuus ja riskien arviointikyky. Kahdessa vastauksessa tulee vastauksessa esille, että hyvä työntekijä on lojaali ja omistautunut työlleen eli tekee työtä yrittäjämäisesti kuin itselleen yrityksen edun parhaaksi. Hyvä työntekijä on ammattitaitoinen ja asiakaspalveluhenkinen. Työntekijän tulee olla aidosti kiinnostunut työstään ja halukas tekemään parhaansa aina. Teoriaosuus löytää yhtenäisyyden tähänkin kohtaan.

Teoriaosuudessa tulee esille, että henkilökohtainen motivaatio on se keskeinen voima, joka saa asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita. Luottamusta on uskomus siitä, että toinenkin osapuoli puhaltaa yhteiseen hiileen. Luottamusta nauttivassa työsuhteessa työntekijä saa

yleensä vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja saa työympäristössään tukea työn kehittämisyrittämyksiin tehdä jatkuvasti parhaansa.

6.3 Hyvä työnantaja

Merkittävimmät ominaisuudet hyväksi työnantajaksi haastateltavien vastauksissa esiintyi toistuvasti joustavuus, toisen kuunteleminen, palkkojen maksu ajallaan. Tasa-arvo oli myös esillä useimmissa vastauksissa. Hyvä työnantaja kohtelee työntekijöitään tasa-arvoisesti ja antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Työnantaja välittää omalla olemuksellaan läpi organisaatorakenteiden niitä arvoja, joita haluaa nähdä yrityksensä työntekijöineen edustavan. Työnantajan tulee huolehtia työympäristön turvallisuudesta sekä työsuojelullisesti, että henkisesti, niin että työssä uskaltaa myös epäonnistua. Ilman epäonnistumia ei tapahdu oppimista.

6.4 Näkemys kannattavuudesta

Haastatteluissa kysyttiin, että onko edustamasi yritys sellainen, joka toimii ensisijaisesti yritysnäkökulmasta (kannattavuus, voittoa, positiivinen tulos) vai onko toiminta lähempänä elämäntapayrittäjyyttä. 10/15 vastasi, että kokee edustamansa yrityksen ensisijaisesti voittoa tavoittelevana yrityksenä ja 5/15 vastasi kokevansa edustamansa yrityksen olevan lähempänä elämäntapayrittäjyyttä. Vastaukset tulevat samaan lopputulemaan kuin esittämäni teoria. Hevostalouden yritystoiminnan yksi erityispiirre on, että alalle siirrytään tyypillisesti harrastustoiminnan kautta, olipa kyseessä prioriteettina hevostalous yrittäjyys taikka hevostalous yrittäjyys harrastuksena. Alalla on runsaasti harrastus- ja sivutoimista yrittäjyyttä lähestyvää toimintaa. Hevostaloudessa on kahdenlaisia yrityksiä. On niitä yrityksiä, joiden liiketoiminnan hyvä kannattavuus on elintärkeä tavoite yrittäjille. Ja sitten on niitä yrityksiä, joiden vakavaraisuus ja maksuvalmius on yrittäjän hyvän taloudellisen aseman vuoksi kunnossa perustumatta suoranaisesti yrityksen kannattavuuteen. Osalle hevostalous yrittäjyys on elämäntapa tai harrastus, jolloin nollatulos riittää, koska varsinainen raha virtaa yrittäjälle muista suonista. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa mahdollista yhteyttä työhyvinvoinnin johtamiseen. Haastateltavien vastauksesta käy ilmi, että heidän kokemuksensa mukaan, ammattimainen yritystoiminta on kaikilta osin

ammattimaisemmin johdettua kuin elämäntaparyitykset ovat. Työn johtaminen on usein laadukkaammin ja tietoisesti johdetumpaa ammattimaisissa yrityksissä.

6.5 Työhyvinvoinnin rakentuminen

Jokainen haastateltava tuo esille tarpeen nostaa työhyvinvointia avoimeen keskusteluun ja näkevät, että asian tiimoilta olisi hyvä tehdä vuorovaikutuksellista kehitystyötä työn mielekkyyden johtamiseksi. Haastattelussa kysyttiin myös, että kuinka haastateltava kokee yrityksen kannattavuuden. Tällä oli selvä yhteys tulostavoitteellisen yrittäjyyden ja elämäntaparyittäjyyden kanssa. Ei ole yllätys, että haastateltavat kokivat käsi kädessä kannattavuuden olevan parempi edustamassaan ammattimaisessa yrityksessä, kun taas kannattavuuden arvioitiin olevan vaikeaa elämäntaparyityksiä edustavien keskuudessa. Esittämäni teorian mukaisesti, haastateltavat kokivat, että yritystoiminnan kehittäminen vaatii johdolta tietoa ja taitoa ja ehdottomasti jatkuvaa kokonaisvaltaista suunnittelua. Yrittäjän täytyy olla ensisijaisesti ja tietoisesti sillä töin.

Työhyvinvoinnin nähtiin rakentuvan hyvästä työilmapiiristä, luottamuksesta ja keskinäisestä arvostuksesta. Haastattelun vastauksissa esiintyi toistuvasti, että työntekijä haluaa kokea työnsä merkitykselliseksi. Teoriaosuudessa toin ilmi, että merkityksellinen työ on tärkeä osa elämää, jolla on tarkoitus. Se, mitä työltämme odotamme, kertoo sen merkityksellisyydestä.

Ansiotyö on tapa saada ruoka pöytään. Työ voi olla ura, jolloin se on tapa rakentaa omaa identiteettiä. Työ voi olla myös kutsumus, joka kytkee meidät johonkin itseämme suurempaan. (Järvinen, 2014, s. 219)

Itsensä toteuttaminen työssä tekee työstä mielekästä. Se on muuttuva ja elävä prosessi, joka ohjaa ihmisen oppimista suuntaan, jossa erinomaisuus on hyvin todennäköistä. (Järvinen, 2014, s. 227)

Ihmisillä on erilaisia työhön liittyviä tarpeita, joiden merkitys matkalla työn mielekkyyteen eli kohti työhyvinvointia voi olla hyvinkin ratkaiseva. (Järvinen, 2014, s. 234)

”Työhyvinvointi toteutuu työssä, jonka tekeminen tuottaa mielihyvää sekä työyhteisöstä, joka antaa tukea ja arvostusta. Työhyvinvointi edellyttää sitä, että työntekijä saa olla oma

itsensä ja toteuttaa omaa intohimoaan turvallisessa ja kannustavassa työympäristössä.”, kirjoittaa sanatarkalleen yksi vastaajista. Samat asiat toistuvat vain lause eri tavalla muotoiltuna poikkeuksetta kaikissa vastauksissa.

Työn tulee olla määrältään ja haastavuudeltaan sopivaa. Haastatteluissa tulee toistuvasti esille, että vastaajien mukaan työhyvinvointi koostuu sekä henkisestä, että fyysisestä hyvinvoinnista. Tässä kohtaa haluaisin nostaa esille teoriaosuudessa kirjoittamastani: Työntekijä on itse ensisijaisesti vastuussa sekä omasta fyysisestä, että henkisestä perusterveydestään ja suorituskyvystään. Työtehtävän sisältö ja sen sopivuus työntekijälle on työnantajan ja työntekijän yhteinen intressi, johon molemmat osapuolet voivat vaikuttaa merkittävästi.

Työntekijän omalla vastuulla on järjestää elämänsä, ajankäyttönsä ja energiavarantonsa siten, että hän kykenee täyttämään sekä työnantajalle antamansa lupaukset, että omat tavoitteensa työpaikalla. Itsensä johtamisen taidot nousevat tästä syystä yhä tärkeämmäksi. (Salminen, J. 2017, ss. 227-228)

On hyvä tuoda esille, että vaikka työntekijä on ensisijaisesti vastuussa omasta fyysisestä ja henkisestä suorituskyvystä, niin työnantajan on osoitettava kiinnostusta asiaan. Työnantaja voi johtaa työhyvinvointia ottamalla asia esille avoimessa työhyvinvointikeskustelussa ja lisäksi erittäin hyvä konkreettinen teko on huolehtia työvuorojen suhteen riittävästä lepoajasta. Vuorokausilepo, viikkolepo tai vuosiloma on järjestettävä niin, että työntekijällä on täysi mahdollisuus palautua levon aikana. Työnteon ja vapaiden on tuettava työssä ja vapaa-ajalla jaksamista, palautumiselle on oltava aikaa.

6.6 Työhyvinvoinnin yhteys kannattavuuteen ja työnantajamielikuvaan

Haastattelussa kysyttiin, että näkeekö vastaava työntekijän hyvinvoinnilla olevan suoraa yhteyttä kannattavuuteen tai työnantajamielikuvaan. 15/15 vastaajaa uskovat työntekijän hyvinvoinnin olevan suorassa suhteessa kannattavuuteen ja työnantajamielikuvaan. Vastauksissa kävi toistuvasti ilmi, että työhyvinvoinnilla koettiin oleva suora yhteys kannattavuuteen, koska on tehokkaampi tehdessään työn iloisesti ja halukkaana, on sairaslomalla vähemmän ja haluaa ajatella asioita työnantajan kanssa yhteisestä näkökulmasta. Yhdessä vastauksessa asia tiivistyy seuraavasti: ”Ehdottomasti. Työssään

hyvinvoiva työntekijä antaa itsestään todennäköisesti enemmän yrityksen käyttöön olemalla aidosti motivoituneempi, lojaalimpi, innovatiivisempi ja huolehtien itsestään kokonaisvaltaisemmin. Työssään hyvinvoivat työntekijät luovat yritykselle selvästi kestävästä kilpailuetua.” Toin teoriassa esille, että henkilöstön osaamisesta tulee keskeinen strateginen tekijä, kun toiminnalta vaaditaan kannattavuutta, tehokkuutta ja jatkuvia innovaatioita. Yrityksen kilpailevat aineettoman osaamispääoman avulla. Haastateltavien vastaukset ja teoria pitävät yhtä.

Teoriaosuudessa tuotiin esille, että onnellisuudella on monenlaisia positiivisia yhteyksiä työhön ja toimintakykyyn. Onnellinen työntekijä on nopeampi ja tehokkaampi sekä sietää paremmin stressiä, palautuu nopeammin arkensa pettymyksistä ja sairastelee usein vähemmän kuin muut. Onnellisuudella on siis merkitystä tuloksellisuuteen. Positiiviset tunteet avartavat käytettävissä olevia ajattelu- ja toimintavaihtoehtoja ja sitä kautta antavat yksilölle enemmän mahdollisuuksia selvitä haasteellisista tilanteista.

Työhyvinvointi ei tarkoita sitä, etteikö työelämään mahtuisi myös stressaavia ja osin ahdistaviakin asioita ja tilanteita. Pieni positiivinen stressi on jopa tarvittava onnistuneen suorituksen näkökulmasta. Se parhaillaan virittää toimimaan ja mahdollistaa huippusuorituksen. Haastavaksi muodostuu se, että jokaisen ihmisen stressin sietokyky on varsin yksilöllinen. Tilanne, jossa toinen työntekijä viihtyy vielä hyvin, voi toiselle työntekijälle tuntua ylivoimaisen sietämättömältä. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, ss. 108-109)

6.7 Näkemykset työnantajamielikuvasta

Haastateltavilta kysyttiin, että kuinka he näkevät työnantajamielikuvan. Useampi vastaaja uskoi, että työhyvinvointi näkyy ulospäin asiakkaille henkilökunnan hyvänä henkenä ja siten positiivisena mainoksena. Vastaajista osa oli huolissaan, että edelleen hevostalouden työnantajista maalataan sosiaalisessa mediassa riistäjiä ja tunteettomia rahasampoja, vaikka haastateltavat uskovat, että suurin osa työnantajista todella toivoo työntekijälleen parasta. Työnantajamielikuva asiassa ristiriitaisuutta koetaan luovan myös alalle pyrkivien nuorten mahdollisesti liian ruusuinen mielikuva alasta, joka poikkeaa kovin raa’asti

todellisuudesta ja se väärinymmärrys aiheuttaa osaltaan turhaan huonon työnantajamielikuvan syntymistä.

Haastateltavien joukossa esiintyy myös huolenaihe siitä, että elämäntapayrittäjyys ei luo positiivista kuvaa alan työnantajista, koska yrityksen johtajuus ei ole ammattimaista ja on huomattu olevan esimerkiksi iso kuilu palkkauksen suhteen näiden kahden erityyppisen yrittäjyyden kesken. Siinä missä nollatuloksella hyvin toimeentuleville elämäntapayrittäjälle raha virtaa ovista ja ikkunoista aivan muista tulolähteistä, kuin tallitoiminnasta, niin työsuhde on toimenkuvaltaan usein huomattavasti kevyempi, korkeammin palkattu ja luontaiseduilla lahjottu. Toisaalta myös kannattavuuden kanssa kamppaileva elämäntapayrittäjä joutuu pakon edessä säästämään kaikesta, myös työntekijäkustannuksista, eikä sekään luo positiivista työnantajamielikuvaa.

Toimialalla koetaan haastateltavien kesken olevan parannettavaa työnantajana toimimisessa niin eettisesti kuin lakisääteisten asioiden näkökulmasta. Vastaajien keskuudessa koetaan, että vastuullisuus ja kestävä kehitys ei ole aina loppuun asti vietyä.

Työnantajamielikuvasta haastateltavilla on saman suuntaiset ajatukset kuin teoriaosuudessa hevostalouden työnantajamielikuvasta. Työnantajan näkökulmasta hevostalouden työnantajamielikuvaan välittyy näkökanta alan vaikeasti saavutettavasta kannattavuudesta. Kannattavuuskysymys, haastavat ulkotyön olosuhteet ja työturvallisuus aistiensa varassa pakenevan laumaeläimen kanssa työn tekemisestä ovat poisleikkaamaton osa todellisuutta, joka vaikuttaa hevosalan työnantajamielikuvan muotoutumiseen halusi tai ei. Jos mielikuva on yhtään vaaleanpunaisempi kuin todellisuus, niin alalle hakee helposti työntekijöitä, joilla ei todellisuudessa ole resursseja selvitä työstä sen kummemmin lyhyellä kuin pidemmälläkään tähtäimellä.

Henkilöstöstä huolehtiminen vaikuttaa suuresti työnantajamielikuvaan. Henkilöstöstä huolehtiminen tarkoittaa pieniä tekoja. Se ei yleensä maksa mitään ja jos maksaakin, niin haastateltavat uskovat, että tällainen henkilöstöstä huolehtiminen on teko, joka maksaa itsensä tuplasti takaisin. Tyytyväinen henkilöstö on yrityksen paras käyntikortti.

Hevostalouden työnantajamielikuva voidaan rakentaa paremmaksi menestyvien yritysten avulla. Paremman työnantajamielikuvan rakentumiseksi hevosalalla, työntekijöiden on koettava työssään merkityksellisyyttä. Työn ja vapaa-ajan välillä on vallittava tasapaino.

Työntekijän on koettava työpaikastaan varmuutta. Palkkatason on oltava tekijälleen sopiva. Työskentelyolosuhteiden on oltava joustavat ja työ monipuolista. Henkilöstöä kohtaan on löydyttävä kunnioitusta.

6.8 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Haastateltavia pyydettiin avaamaan omia näkemyksiä siihen, että kuinka työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Jokaisessa haastattelussa tulee ilmi, että työhyvinvointi keskustelukulttuuria tulee kehittää. Kehittyvän kulttuurin tulee olla avointa ja vuorovaikutuksellista. Työntekijät haluavat lisätä tiimipalavereita ja työhyvinvointikeskusteluja, joissa on aito ja läsnä-oleva ihmisen kohtaaminen ja kuunteleminen. Työntekijän tulisi olla tietoinen tuottamansa palvelun hinnasta ja yrityksen taloudellisesta tilasta, kuten kannattavuudesta. Työnantajan tulisi olla tietoinen työntekijänsä elämässä olevan muutakin sisältöä, kuin vain kyseinen työ. Töiden suunnitelmallinen organisointi ja selvät systeemit työtappoihin vähentää turhautumisen tunnetta. Työntekijän tulee olla selvästi perillä, kuinka hänen työpanoksensa vaikuttaa ja työntekijälle on ymmärrettävä itsensä osana tiimiä ja tärkeänä osana yritystä. Työntekijät perään kuuluttavat säännöllisiä ja pitäviä työaikoja, jotka mahdollistavat myös muuta hyvinvointia tukevaa elämää työajan ulkopuolella. Normalisoidaan työajat ja vapaa-aika. Sovittuja työaikoja tulee noudattaa. Organisaation toimijoiden työhyvinvointi on yhteinen asia ja sen kehittämiseksi tulee kehittää säännölliset palaverit.

Tähän alalla koettuun tarpeeseen opinnäytetyöntekijä valmistaa asiakirjamallin, joka on hyvä työkalu kehittämään työhyvinvointia organisaatioissa. Haastattelun tulokset osoittavat, että työntekijäpuolen näkökulman mukaan, työhyvinvoinnin kehittäminen on sekä esimiehen että alaisen yhteisvastuullinen tehtävä. Oman työn mielekkyyden johtaminen lähtee jokaisen omasta minästä. Haastattelut osoittavat, että työhyvinvointi keskustelussa on olennaista nostaa esille työntekijän mahdollinen käyttämätön potentiaali, työntekijän vahvuudet ja heikkoudet, motivaattorit, työn merkityksellisyys, elämän tasapaino, uravisio ja kehityssuunnitelma. Työhyvinvointikeskustelun tulee olla vuorovaikutuksellinen. Työntekijän tulee ymmärtää edustamansa yrityksen missio, visio, arvot, strategia, kannattavuus, arvolupaus ja työnsä tuottaman palvelun hinta. Asiakirjamalli on tuotos, joka nostaa nämä asiat esille säännöllisesti työhyvinvointikeskusteluissa.

6.9 Esimiehen hyvinvoinnin vaikutus työntekijän hyvinvointiin

Nostettakoon tässä pohdintaosuudessa esille vielä haastatteluissa esiin nousseen vastauksen kohtaan 11. eli Vapaa sana: ”Työhyvinvointikeskusteluissa näkökulma painottuu helposti työntekijöihin. Jos työntekijät voivat huonosti, on syytä usein epäpäteväksi koettu pomo. Toivoisin, että tulevaisuuden keskusteluissa kiinnitettäisiin huomio myös esimiehiin, jotka jäävät usein todella yksin. Olisi hyvä muistaa, että työhyvinvointi rakentuu vuorovaikutukselle. Siinä, missä pomoille saatetaan asettaa täysin epärealistia odotuksia, työntekijöiden tulisi pohtia omaa rooliaan- vastuutaan ja veloitteitaan – työhön palkattuna työntekijänä, yrityksen edustajana. Pomon tehtävänä on tukea alaisiaan, mutta kuka tukee pomoa?”

Kyseistä haastattelussa esiin nousutta seikkaa ei voi jättää pohdinnan ulkopuolelle sen tärkeytensä vuoksi. Kokemus on osoittanut, että mitä paremmin opitaan tekemään yhteistyötä henkilöstön kanssa ja hyödyntämään heillä olevaa kokemusta, sitä vähemmän työ kuormittaa kumpaakaan osapuolta.

Työtehtävät, vastuu ja päätöksenteko on jakauduttava tasaisesti, jotta työyhteisö voi hyvin. Tällä saadaan myönteistä motivaation kasvua työntekijöissä. Työntekijä kokee silloin sitoutumista ja itsensä toteuttamisen tunnetta. Yrittäjän on hyvä jakaa lankoja työntekijöille omista käsistään. Syntyy myönteinen hyvinvointi kierre. On tärkeää edistää jatkuvasti niin yrittäjän itsensä kuin työntekijöiden hyvinvointia, sillä tuetaan yrityksen arvokkainta pääomaa eli ihmisiä itsessään. (Nummelin, 2007, ss. 103-105)

Työn raskauden vuoksi asettaa rajat, joilla huolehditaan, ettei työ ota liian suurta roolia elämässä. Työn määrä on pakko oppia rajaamaan sen kuormittavuuden vuoksi. Elämässä pitää olla muutakin kuin työ. Olisi hyvä opetella yhdistämään työ ja perhe, sillä tavoin, että vapaa-ajallaan opettelee olemaan läsnä läheisilleen. Vapaa-ajalla esimiehen olisi hyvä tehdä jotain sellaista, mistä tulee hyvä olo ja saa virtaa. On kyettävä järjestämään omallekin palautumiselle aikaa. Hyvinvoinnin luomisen ytimessä on yleensä ihmissuhteet, luonto, eläimet ja urheilu. Tärkeintä on kuitenkin itsensä tunteminen, oman työn suunnitelmallinen ohjaus ja tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välille.

Hevostalouden töissä vaaditaan kykyä sietää epävarmuutta, kiirettä ja eläinten itsessään tahattomasti aiheuttamia odottamattomia vastoinkäymisiä. Ja tämä, jos mikä, edellyttää hyvää henkistä tasapainoa. Stressin hallintakyvyn tulee olla suorastaan loputon. Rakentavan otteen on säilyttävä myös vaikeissa tilanteissa. Samalla aikaa pitäisi olla tulostavoitteellinen, kannustavasti vuorovaikutuksellinen ja edistää työntekijöidensä ammatillista kehittymistä. Jollain tapaa tuntuu, että yrittäjän jaksamista pidetään itsestään selvänä asiana ja jaksamattomuus koetaan häpeällisenä asiana. Yrittäjän ja esimiehen jaksamisella on henkilöstön kannalta suuri merkitys. Esimiehen jaksamisen horjuessa, se voi merkitä liukasta alamäkeä koko työyhteisölle. On yrittäjän vastuulla olla varautunut suunnitelmallisesti toimintamalleilla tilanteissa, joissa yrittäjän sairauslomalta ei ole voinut välttyä. Kuka tahansa voi uupua ja voimat ehtyä, jos olosuhteet käyvät kohtuuttomiksi työssä tai henkilökohtaisessa muussa elämässä. Asiallinen suhtautumistapa on säilyttävä kaikissa tilanteissa, vaikka yrityksen taloudellinen tilanne olisi mikä ja vaikka paineet olisivat kuinka suuret. Mitä paremmin opitaan tekemään yhteistyötä henkilöstön kanssa ja hyödyntämään heillä olevaa kokemusta, sitä vähemmän työ kuormittaa kumpaakaan osapuolta.

Työtehtävät, vastuu ja päätöksenteko on jakauduttava tasaisesti, jotta työyhteisö voi hyvin. Tällä saadaan myönteistä motivaation kasvua työntekijöissä. Työntekijä kokee silloin sitoutumista ja itsensä toteuttamisen tunnetta. Yrittäjän on hyvä jakaa lankoja käsistään. Syntyy myönteinen hyvinvointi kierre. On tärkeää edistää jatkuvasti niin yrittäjän kuin työntekijöiden hyvinvointia, sillä tuetaan yrityksen arvokkainta pääomaa eli ihmisiä itsessään. (Nummelin, 2007, ss. 103-105)

Opinnäytetyöprosessi on havahduttanut huomioimaan, että hevostalousyrittäjän oman jaksamisen takaamiseksi tulisi työn raskauden vuoksi asettaa rajat, joilla huolehditaan, ettei työ ota liian suurta roolia elämässä. Työn määrä on rajattava sen kuormittavuuden vuoksi. Elämässä pitää olla muutakin kuin työ. Työ vie paljon aikaa perheeltä. Olisi hyvä opetella yhdistämään työ ja perhe, sillä tavoin, että vapaa-ajallaan opettelee olemaan läsnä läheisilleen. Monta kertaa ihmisen suunnattuaan ajatuksensa pois työstä, tilanne ei kohta vaikutakaan enää niin stressaavalta. Vapaa-ajalla olisi hyvä tehdä jotain sellaista, mistä tulee hyvä olo ja saa virtaa. On kyettävä järjestämään palautumiselle aikaa. Toiselle palautuminen tapahtuu lyhyissä hetkissä, joku tarvitsee viikonloppu vapaat, kolmas voi voida hyvin työarjessa 24/7 saatuaan lomaviikon per vuodenaika, neljäs voi tarvita 4 viikon kesäloman

tehdäkseen hyvinvoivana työtä vuoden loput 48 viikkoa. Palautuminen on henkilökohtainen kokemus. Hyvinvoinnin luomisen ytimessä on yleensä ihmissuhteet, luonto, eläimet ja urheilu. Tärkeintä on kuitenkin itsensä tunteminen, oman työn suunnitelmallinen ohjaus ja tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välille.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyöntekijän merkittävä johtopäätös on, että työhyvinvoinnin kehittäminen on sekä esimiehen että alaisen yhteisvastuullinen tehtävä. Oman työn mielekkyyden johtaminen lähtee jokaisen omasta minästä. Työhyvinvointi keskustelussa on olennaista nostaa esille työntekijän mahdollinen käyttämätön potentiaali, työntekijän vahvuudet ja heikkoudet, henkilökohtaiset motivaattorit, työn merkityksellisyys työntekijälle, elämän tasapaino, mahdollinen uravisio ja kehityssuunnitelma. Työhyvinvointikeskustelun tulee olla vuorovaikutuksellinen. Työntekijän tulee ymmärtää edustamansa yrityksen missio, visio, arvot, strategia, kannattavuus, arvolupaus ja työnsä tuottaman palvelun hinta.

Opinnäytetyöntekijä tulee siihen johtopäätökseen, että tämän opinnäytetyön tuotos, joka on esitelty liitteessä 2, nostaa nämä asiat esille säännöllisesti työhyvinvointikeskusteluissa ja on erinomainen työkalu uuden työhyvinvointikulttuurin kehittämiseksi.

Opinnäytetyömatka on ollut tekijälleen opettavainen ja antoisa. Opinnäytetyöntekijä kokee asiantuntijuutensa kehittyneen. Tietoperusta työhyvinvoinnista, kannattavuudesta ja työnantajamielikuvasta on syventynyt. Henkilöstö on palveluyrityksen keskeinen ydin. Työhyvinvoinnilla on huomattava vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Työntekijää ei saa nähdä välineenä kannattavaan liiketoimintaan, vaan häntä on kunnioitettava ja huomioitava kokonaisuutena, jonka osa-alueet ovat psyykkinen-, fyysinen- ja sosiaalinen hyvinvointi.

Opinnäytetyö tekijä ehdottaa toimeksiantajalleen säännöllisiä ja vuorovaikutuksellisia työhyvinvointikeskusteluja. Näissä tapaamisissa otetaan käyttöön opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuotos eli asiakirjamalli, joka sisältää hevostalouden työsuhteissa työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliset huomioitavat kohdat. Opinnäytetyöntekijä esittää työhyvinvointikeskusteluja käytävän 6 kk välein. Näistä tapaamisista on hyvä kirjoittaa ylös asiakirjamallin tukemana työntekijän ja työnantajan välisiä huomioita, joita avoimessa ja luottamuksellisessa keskustelussa tulee esille. Työhyvinvoinnille tulee rakentaa vahva jalan

sija organisaatiossa. Organisaation kulttuuria on jatkuvasti kehitettävä huomioimaan vastuullisuus ja kestävä kehitys ja työhyvinvoinnin kehittäminen on siinä tärkeässä roolissa.

Tutkimuksellisen osuudet tulokset ja johtopäätökset hyödyttävät tilaajaa ja toiminnallisen osuuden tuotos on merkittävä apu uuden kulttuurin rakentamiseksi toimeksiantajaorganisaatiossa ja yleisesti hevostalouden työsuhteissa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tuotos on avuksi, jottei työhyvinvointi keskustelut jää dialogin tasolle, vaan asiakirjan runko johdattaa monologisiin, jossa työntekijän ja työnantajan on helpompi kantaa yhteinen vastuunsa. Toimeksiantaja on tyytyväinen ja kokee opinnäytetyöprosessin jo itsessään kehittäneen uutta työhyvinvointi kulttuuria organisaatiossaan. Toimeksiantaja on tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen.

Lähteet

- Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, A. (2001). *Kannattavuus-suunnittelu ja -laskenta*. Tietosanoma.
- Berlin, S. (2019). *Palkitseva työ*. Kauppakamari.
- Ikonen, S. (2021). Hevosalalla on petrattavaa työelämäntaidoissa. *Hevosurheilu*. 23.4.2021, ss. 2-3.
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen*. Talentum.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö – strateginen investointi?. Kauppakamari.
- Kalliomaa, S., Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. WSOYpro.
- Korpi, T., Laine, T., Soljasalo, J. (2011). *Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa*. MIF Oy.
- Lammi, H. (2020). *Luontaiset vahvuudet työelämässä. Kohti onnistumisia ja motivaatiota*. Talemment.
- Nummelin, T. (2007). *Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta*. WSOYpro.
- Rantamäki-Lahtinen, L., Rikkinen, P., Saastamoinen, M. & Sipiläinen, T. (2018). Hevosalan yritykset hakevat kannattavuutta ja kilpailukykyä erilaistamalla palvelujaan. Teoksessa S. Pussinen (toim.) *Uudistuva hevostalous*. HAMK Unlimited Professional 4.9.2018. Haettu 13.06.2021 osoitteesta <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/hevosalan-yritykset-hakevat-kannattavuutta-ja-kilpailukyky-erilaistamalla-palvelujaan>
- Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle*. J-Impact Oy
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.
- Tomperi, S. (2019). *Taloushallinto. Toiminnan kannattavuus*. Edita.
- Vilkkumaa, M. (2017). *Tulosrohmut. Yrityksen kannattavuuden suojaaminen*. Alma Talent.

Liite 1: Haastattelun kysymykset

1. Millainen on mielestäsi hyvä työsuhde?
2. Mitkä ovat hyvän työntekijän merkittävimmät ominaisuudet?
3. Mitkä ovat hyvän työnantajan merkittävimmät ominaisuudet?
4. Onko yrityksenne hevostalousyrittäjä vai onko yrittäjäyys elämäntaparyttäjäyttä?
5. Miten koet yrityksenne kannattavuuden?
6. Mistä koostuu mielestänne työhyvinvointi?
7. Näetkö, että työntekijän työhyvinvoinnilla olisi suora yhteys organisaation kannattavuuteen tai työnantajamielikuvaan?
8. Miten näet hevostalouden työnantajamielikuvan?
9. Voidaanko hevostalouden työnantajamielikuvaan vaikuttaa, jos kulttuuriin saadaan tietoisesti juurrutettua aitoa paneutumista työhyvinvointiin?
10. Millä tavalla sinusta voitaisiin vaikuttaa työhyvinvointiin?
11. Vapaa sana:

Liite 2: Työhyvinvointikeskustelun asiakirjamalli



**TYÖHYVINVOINNIN
VUOROVAIKUTUKSELLINEN
KEHITTÄMINEN**

Käydään läpi yrityksen ydin:

- MISSIO
- VISIO
- ARVOT
- STRATEGIA
- KANNATTAVUUS
- TYÖNTEKIJÄN TUOTTAMAN PALVELUN HINTA
- ARVOLUPAUS

Keskustellaan ja tehdään kirjauksia seuraavista aiheista:

- TYÖNTEKIJÄN MAHDOLLINEN KÄYTTÄMÄTÖN POTENTIAALI, ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN
- VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET
- MOTIVAATTORIT
- TYÖN MERKITYKSELLISYYS
- ELÄMÄN TASAPAINO (liikunta, lepo, harrastukset, perhe)
- URAVISIO, OMAT TAVOITTEET
- KEHITYSSUUNNITELMA

Työhyvinvointikeskustelu pvm:

Seuraava työhyvinvointi keskustelu pvm: (6 kk)