

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tradenomi YAMK

2017

Anita Laukkonen

# TYÖHYVINVOINNIN TUNNUSLUVUT

– Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiri

Anita Laukkonen

## TYÖHYVINVOINNIN TUNNUSLUVUT

### -Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiri

Varsinais-Suomen sairaanhoidopiiri (VSSHP) on julkisesti omistettu kuntayhtymä, joka tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja omistamissaan sairaaloissa, joita on kahdeksalla eri paikkakunnalla.

Tällä hetkellä VSSHP:ssa seurataan työhyvinvoinnin tunnuslukuja eri luvuilla ja sykleillä. Pääpaino tunnuslukujen seurannassa on perinteisissä työhyvinvoinnin tunnusluvuissa, jotka kuvaavat yleensä mennyttä aikaa. Uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut pyrkivät ennustamaan tulevaa. Molempien käyttö seurannassa on tärkeää

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut luoda Varsinais-Suomen sairaanhoidopiiriin työhyvinvoinnin tunnusluvuista analyysi, jonka pohjalta tulevaisuudessa voidaan seurata työhyvinvoinnin kehitystä organisaatiossa.

Opinnäytetyö sisältää kolme vaihetta, joista ensimmäisessä selvitettiin nykytila tunnuslukujen dokumenttianalysilla. Toisessa vaiheessa selvitettiin kahden kunnallisen organisaation työhyvinvoinnin matriisia bechmarkingilla. Kolmannessa vaiheessa tehtiin sähköinen kysely, jolla selvitettiin esimiesten näkemys. Tätä vaihetta vahvistettiin vielä syvähaastatteluilla.

Sekä benchmarkingin että tehdyn kyselyn ja haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että eri osapuolet kokevat tärkeäksi seurata sekä perinteisiä että uusia työhyvinvoinnin tunnuslukuja. Koska perinteiset tunnusluvut kertovat suorista kustannuksista organisaatiossa, ne koetaan edelleen tärkeimmäksi. Näistä perinteisistä tunnusluvuista tässä tutkimuksessa nousi eniten esiin sairauspoissaoloprosentti.

Yhä enemmän painoa halutaan siirtää myös uusiin tunnuslukuihin. Tutkimuksessa nousi esille myös se, että seurattavat tunnusluvut tulisi olla yhteydessä organisaation strategiaan. Tämä korostuu uusien työhyvinvoinnin tunnuslukujen osalta. Tutkimuksessa nousi esiin VSSHP:n osalta työyhteisön tila sekä esimiestyön seuranta.

Tämän tutkimuksen pohjalta ei yhtä erillistä työhyvinvoinnin matriisin tunnuslukua pysty määrittämään, vaan sen tunnusluvun saamiseksi tarvitaan vielä lisätutkimuksia. Kuitenkin painotettavien työhyvinvoinnin tunnuslukujen suunta pystyttiin selvittämään ja sen pohjalta on mahdollista jatkossa kehittää yhtä työhyvinvoinnin tunnuslukujen matriisia.

### ASIASANAT:

työhyvinvointi, työhyvinvoinnin tunnusluvut, henkilöstötunnusluvut, työhyvinvoinnin mallit  
työhyvinvoinnin matriisi

Anita Laukkonen

# KEY RATINGS OF WELL-BEING OF THE EMPLOYEES

- The Hospital District of Southwest Finland

The Hospital District of Southwest Finland is a public joint municipal authority, that produces specialized health care services in its hospitals, which are in eight different areas.

For the moment, the key ratings of well-being of employees in The Hospital District of Southwest Finland are monitored by many different ratings and cycles. The weight of monitoring is in traditional key ratings, which stand for past time. Modern ratings are the ones which tries to forecast the future. It is important to use both key ratings.

The aim of this study has been to create an analysis of the key ratings of well-being of the employees in The Hospital District of Southwest Finland. Based on this study, the development of well-being of the employees can be followed.

This study includes three stages. At the first stage, the goal was to find out what the situation is in organization now by using documentation analyze. At second stage, the goal was to find out how the key rating analyzation is done in those communal organizations which are using the matrix of well-being of the employees by doing benchmarking to them. The third stage included electronic inquiry and interweaves in The Hospital District of Southwest Finland.

Both benchmarking and inquiry and interweaves told that different parties think it is important to follow both traditional and modern key ratings. Because traditional key ratings tell about direct costs, they are considered the most important key ratings. Within traditional key ratings the most important rating is sickabsence per cent.

In the future, the importance of the key ratings of well-being of employees will be more and more in modern ratings. It is also important to link these ratings into organizations strategy. In this study, it appeared so that in the Hospital District of Southwest Finland it is important to follow condition of work community and management.

After this study, the separate matrix of key ratings of well-being of employees can't be made because more studies are needed. However, it was possible to give right direction where the key ratings should be in the future. With this base, it is possible to develop the matrix in the future.

## KEYWORDS:

well-being of employees, the key rates of well-being of employees, the key rates of personnel, the models of well-being of employees, the matrix of well-being of employees.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 KOHDEORGANISAATIO JA LÄHTÖTILANNE</b>	<b>3</b>
2.1 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri	3
2.2 Tutkimuksen lähtötilanne	4
<b>3 TYÖHYVINVOINTI</b>	<b>6</b>
3.1 Työhyvinvoinnin käsite	6
3.2 Työhyvinvoinnin historia	7
3.3 Työhyvinvointiin liittyvät lait	8
3.4 Työhyvinvoinnin toimijat	9
<b>4 TYÖHYVINVOINNIN MALLIT</b>	<b>11</b>
4.1 Työhyvinvoinnin portaat	11
4.2 Työkykitalo-malli	13
4.3 Strateginen hyvinvointi	15
4.4 Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite	16
<b>5 HENKILÖSTÖTUNNUSLUVUT</b>	<b>21</b>
5.1 Perinteiset henkilöstötunnusluvut	21
5.2 Perinteiset työhyvinvoinnin tunnusluvut	23
5.3 Uudet henkilöstötunnusluvut	24
5.4 Uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut	25
<b>6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>27</b>
6.1 Tutkimusongelma	27
6.2 Kehittämisprosessin eteneminen	27
6.3 Tutkimusmenetelmä	29
6.4 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu	30
6.5 Dokumenttianalyysi	31
6.5.1 Tulokset	32
6.6 Benchmarking	34
6.6.1 Tulokset	36
6.7 Sähköinen kysely	36
6.7.1 Tulokset	39

<b>7 YHTEENVETO JA POHDINTA</b>	<b>42</b>
<b>8 LOPUKSI</b>	<b>45</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>

## **KUVAT**

Kuva 1. VSSHP:n virat ja toimet ammattiryhmittäin	4
Kuva 2. Työhyvinvoinnin toimijat	10
Kuva 3. Työhyvinvoinnin portaat	12
Kuva 4. Työkykytalo	15
Kuva 5. Työhyvinvoinnin tekijät	17
Kuva 6. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi	18
Kuva 7. Henkilöstön tunnuslukujen jako	26
Kuva 8. Kehittämistyön prosessi	28
Kuva 9. VSSHP:n henkilöstötunnusluvut	34
Kuva 10. Hahmotelma VSSHP:n työhyvinvoinnin matriisista	43

# 1 JOHDANTO

Talouden ja tunnuslukujen seurannan lisäksi nykyään organisaatioissa seurataan yhä enemmän myös henkilöstötunnuslukuja. Yhtenä osana näitä tunnuslukuja ovat henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa kuvaavat tunnusluvut. Ne koetaan tärkeiksi seuraamisen kohteiksi, koska niiden avulla voidaan seurata työhyvinvoinnin riskejä. Nykyään Suomessa on herätty hallituksenkin tasolla puhumaan työpahoinvoinnin kustannuksista ja panostettu aiheeseen. Eri tutkimukset osoittavat, että työpahoinvoinnin kustannukset valtakunnan tasolla ovat useita miljoonia euroja vuodessa.

Tällä hetkellä seurattavat työhyvinvoinnin tunnusluvut ovat edelleen painotettuna meneeseen eli perinteisiin työhyvinvoinnin tunnuslukuihin. Näiden lisäksi olisi kuitenkin tärkeää seurata myös tulevaisuutta ennustavia ns. uusia työhyvinvoinnin tunnuslukuja. (Manka & Hakala 2011, 10.)

Omassa työorganisaatiossani Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöpalveluissa on viimeisten vuosien aikana panostettu työhyvinvointiin ja samalla haluttu lisätä panostusta myös työhyvinvoinnin mitattavuuteen. Ilman määriteltyjä mittareita on vaikeaa selvittää, ovatko sovitut tavoitteet saavutettu ja ennen kaikkea tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita. Koska tällä hetkellä VSSHP:ssa seurataan työhyvinvoinnin tunnuslukuja useilla eri luvuilla ja eri sykleissä, haluttiin tätä seurantaa yhtenäistää. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on tehnyt yhteistyötä työhyvinvoinnin kehittämisessä eläkevakuutusyhtiö Kevan kanssa osallistumalla Kevan järjestämään Kaari-hankkeeseen, jossa Kevan asiantuntijat analysoivat VSSHP:n työkyvyttömyyskustannuksia suhteessa verrokkiyhteisöihin. Analyysin perusteella Keva antoi VSSHP:lle kehittämissuosituksia, joista yksi koski työsuojelun, työterveyshuollon sekä työhyvinvoinnin tunnuslukujen sekä niiden raportoinnin kehittämistä.

Yllä mainituista syistä tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui työhyvinvoinnin tunnuslukujen analyysi, jonka pohjalta on tarkoitus kehittää työhyvinvoinnin tunnuslukujen matriisi organisaatioon. Tutkimus on kehittämistyö, jonka tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia. Kehittämistyön rakenne muodostui kolmivaiheiseksi; nykytilan selvittäminen, benchmarking sekä mitä tulevaisuudessa halutaan seurata.

Tutkimuskysymyksiä on ollut kolme:

- Mitä eri työhyvinvoinnin tunnuslukuja kuntayhtymässä seurataan tällä hetkellä ja miksi?
- Miten työhyvinvoinnin matriisi on rakennettu niissä kunnallisissa organisaatioissa missä se on käytössä?
- Mitkä työhyvinvoinnin tunnusluvut ovat tärkeitä VSSHP:ssa?

Jotta yllämainittuihin tutkimuskysymyksiin on saatu teoriapohjaa, on tärkeää ymmärtää myös työhyvinvointi ja siihen liittyvät mallit. Työhyvinvointi käsitteenä sisältää yksilön psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen kunnon (Östberg 2005, 144). Eri malleja työhyvinvoinnin osalta on useita ja niistä tunnetumpia ovat työhyvinvoinnin portaat, työkykytalo sekä kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin käsite (Rauramo 2012, 13-14, TTL. 2014, Manka ym. 2012, 12-13.) VSSHP:n työhyvinvoinnin mallit perustuvat kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen, jossa keskiössä on yksilö, jonka ympärille voidaan rakentaa työhyvinvointia.

Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia aikajärjestyksessä kääntäen katse kohti tulevaa. Lopputuloksena on suositus siitä, miten tulevaisuudessa tulisi työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurata VSSHP:ssa sekä miten mahdollinen työhyvinvoinnin matriisi tulisi organisaatiossa rakentaa.

## 2 KOHDEORGANISAATIO JA LÄHTÖTILANNE

### 2.1 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

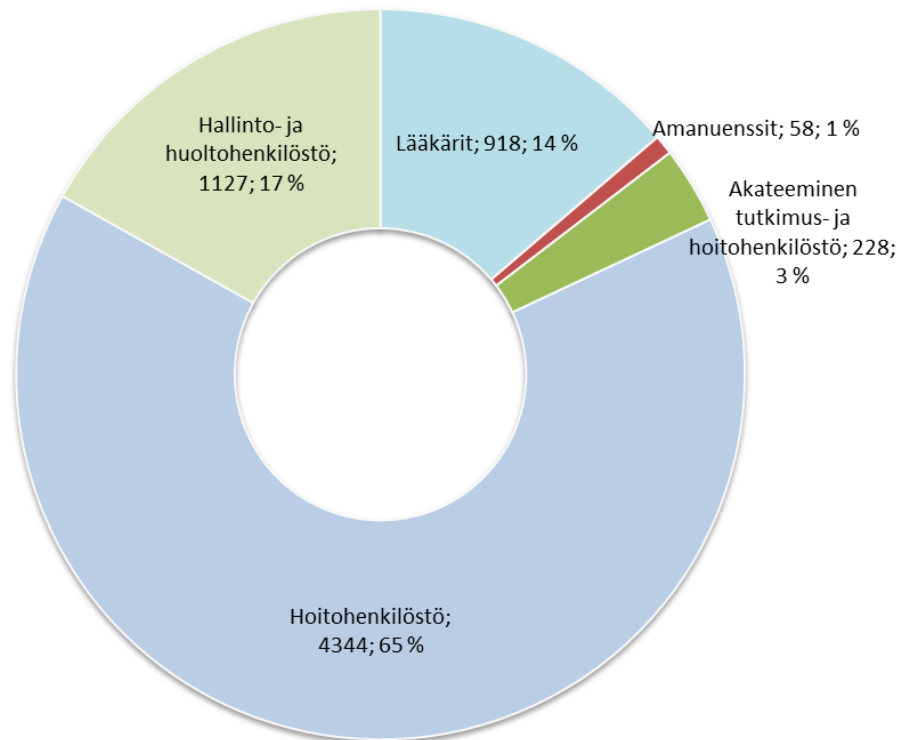
Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSH) on julkisesti omistettu kuntayhtymä, joka tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja omistamissaan sairaaloissa, joita on kahdeksalla eri paikkakunnalla. VSSH on yksi Suomen viidestä yliopistosairaanhoitopiiristä. VSSH koostuu 28 jäsenkunnasta, joissa elää runsaat 470 000 asukasta. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2016.)

VSSH:n organisaatio rakentuu toimi-, palvelu- ja tulosalueista sekä liikelaitoksista. Suurin yksittäinen tulosalue on TYKS, joka on jaettu kahdeksaan toimialueeseen, alueelliseen erikoissairaanhoidon sekä kahteen palvelualueeseen. Muita tulosalueita ovat hallintokeskuksen tulosalue, tekniikan- ja huollon tulosalue, psykiatrian tulosalue, TYKS Sapa-liikelaitos sekä Ensihoidon ja päivystyksen liikelaitos. (Varsinais-Suomen Sairaanhoitopiirin toimintakertomus vuodelta 2015.)

VSSH:ssa työskentelee yli 7500 henkilöä. Suurin ammattiryhmä on hoitohenkilöstö, joka muodostaa noin 65% koko henkilöstöstä. Henkilöstön keski-ikä vuoden 2015 lopussa oli 43 vuotta. (Varsinais-Suomen Sairaanhoitopiirin toimintakertomus vuodelta 2015.)



## Virat ja toimet ammattiryhmittäin 31.12.2015 (kpl ja %)



Kuva 1 VSSHP:n virat ja toimet ammattiryhmittäin (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin toimintakertomus 2015)

### 2.2 Tutkimuksen lähtötilanne

Tällä hetkellä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä seurataan henkilöstön työhyvinvointia seuraavasti:

- Vuosittain toimintakertomukseen liitettävillä henkilöstön tunnuslukujen raporteilla. Edellisinä vuosina näistä julkaistiin oma henkilöstökertomuksensa, mutta vuodesta 2015 lähtien tunnusluvut on yhdistetty sairaanhoitopiirin toimintakertomukseen. Näitä raportteja ovat esimerkiksi henkilöstön keski-ikä sekä sairauspoissaolojen kestojen jakauma.
- Kuukausittain julkaistavat tunnusluvut, esimerkiksi työpanostilastot sekä sairauspoissaoloprosentit koko sairaanhoitopiirin tasolla

- Kolmannesvuosittain (1-4 kk, 5-8kk, 9-12kk sekä koko vuosi) seurataan esimerkiksi sairauspoissaoloprosenttia toimi-, tulos- ja palvelualueetasolla sekä ammattiryhmittäin. Samalla aikataululla seurataan myös sairauspoissaolojen kestoja.
- Joka toinen vuosi on VSSHP:ssa toteutettu työhyvinvointikysely koko henkilöstölle. Viimeisin kysely toteutettiin syksyllä 2015. Kyselyssä on selvitetty esimerkiksi sosiaalinen pääoma sekä työn kuormittavuus ja kiusaaminen.

Lisäksi VSSHP:n henkilöstöpalvelut sekä taloushallinnon palvelukeskus tekevät tiivistä yhteistyötä eläkevakuutusyhtiö Kevan sekä tapaturmavakuutusyhtiön kanssa. Eläkevakuutusyhtiöt tuottavat organisaatiolle henkilöstöön liittyviä tilastoja esimerkiksi varhaiseläkemenoperusteisista maksuista sekä työtapaturmavakuutukseen liittyvistä kustannuksista.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on tehnyt yhteistyötä työhyvinvoinnin kehittämisessä eläkevakuutusyhtiö Kevan kanssa. VSSHP on osallistunut Kevan järjestämään Kaari-hankkeeseen, jossa Kevan asiantuntijat analysoivat VSSHP:n työkyvyttömyyskustannuksia suhteessa verrokkiyhteisöihin. Viimeisimmän hankkeen tulokset VSSHP sai Kevasta keväällä 2016. Analyysin perusteella Keva antoi VSSHP:lle kehittämissuosituksia, joista yksi koski työsuojelun, työterveyshuollon sekä työhyvinvoinnin tunnuslukujen sekä niiden raportoinnin kehittämistä.

Työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuraamisen haaste oli noussut esille jo aiemmin VSSHP:n henkilöstöpalveluissa. Monien eri aikatauluilla julkaistavien tunnuslukujen seurattavuus on koettu organisaatiossa haasteelliseksi. Samalla henkilöstöpalveluissa sekä kehitetään että sähköistetään myös muita henkilöstötunnuslukuja. Näiden taustojen kautta nousi esille tarve kehittää tunnuslukujen seurantaa jo joissain kunnallisissa organisaatioissa käytössä olevaa työhyvinvoinnin matriisia kohti. Työhyvinvoinnin matriisilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yhtä työhyvinvoinnin tunnuslukua, joka muodostuu painottamalla jo tällä hetkellä seurattavia tunnuslukuja. Näistä tunnusluvuista on tarkoitus muodostaa yksi seurattava työhyvinvoinnin tunnusluku.

## 3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia määritellessä on tärkeää huomioida kokonaisvaltaisesti ihmisen hyvinvointi. Hyvinvointi on jokaisen henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat ihmisen persoonallisuustekijät, tarpeet sekä niiden tyydyttäminen, ihmisen omat arvot sekä tavoitteet. Jotta työssäkäyvän ihmisen hyvinvointia voidaan määritellä, tulee siis huomioida työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutus. (Rauramo 2012,10.)

### 3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi käsitteenä sisältää yksilön psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen kunnon (Östberg 2005, 144). Työhyvinvointia käsitellään pitkälti hedonistisesta näkökulmasta eli keskitytään kielteisen torjumiseen ja pyritään edistämään työhyvinvointia hoitamalla epäkohtia ja oireita tarttumalla riskeihin sekä haitallisiin työoloihin. Työhyvinvointiin tulisi kuitenkin liittää myös eudaimoninen näkökulma, jonka mukaan parasta hyvinvointia tuotetaan silloin, jos ihminen saa toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan ja tehdä sitä, mitä on arvokasta ja hyveellistä tehdä. Tästä esimerkkinä on työn imuun pyrkiminen, jolloin työntekijä kokee työn merkityksellisenä ja mielekkäänä. (Hakanen 2011, 18-20.)

Kokonaisvaltaista hyvinvointia pohdittaessa on huomioitava jokaisen yksilön oma vastuu hyvinvoinnistaan. Työntekijän tulee itse huolehtia omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan. Työnantajan tehtävä on omilla toimenpiteillään tukea yksilön työhyvinvointia (Suonsivu 2011, 43.) Toisaalta kunkin työyhteisön jäsenen tulee kantaa vastuuta sekä omasta että toisten jaksamisesta (Östberg 2005, 150).

Konkreettisena perustana työhyvinvoinnille voidaan pitää toimivaa työterveyshuoltoa, työturvallisuutta, hyvää työyhteisön ilmapiiriä, yksilöiden suoristuskykyä ja osaamista sekä esimiesten johtamistaitoja. (Östberg 2005, 144.) Toisaalta on tärkeää käsitellä työhyvinvointia myös koko työyhteisön yhteisenä vireystilana. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työniloa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Yhteistyö työntekijöiden, esimiesten ja koko johdon kesken on ensisijaisen tärkeää tässäkin yhteydessä. Hyvinvoiva henkilöstö tulisi nähdä työpaikan tärkeimpänä voimavarana. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. (TTL. 2015.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin historia

Työhyvinvointi on itsessään uusi käsite. Sen sijaan sitä ovat edeltäneet käsitteet työkyvystä sekä työsuojelusta, joiden historia ulottuu Suomessa 1800-luvulle, jolloin on aloitettu työntekijöiden järjestelmällinen suojeleminen. Valtion tasolla tämä tarkoitti työolojen kohentamista sosiaalipoliittisena työväensuojeluksena. Tuolloin esimerkiksi tapaturmavakuutus tuli pakolliseksi sosiaalivakuutuksen muodoksi, kun vastuu työtapaturmista sisällytettiin osaksi työsuhdetta. (Kauhanen 2016, 21-22.)

1940- ja 1950-luvulla Suomessa alettiin kehittää työsuojelua, jonka huipennus oli 1970-luvulla perustettu Työsuojeluhallitus, joka myöhemmin muutettiin sosiaali- ja terveystieteiden osastoksi (Kauhanen 2016, 22). Yksilön työkyky käsitettä käytettiin lähinnä arvioitaessa yksilön työkyvyttömyyttä ja syitä työkyvyttömyydelle. Suomessa onkin pitkään keskitytty käsittelemään työssä selviytymistä ja työssä jaksamista nimenomaan terveydellisin perustein. (Suonsivu 2011, 14-15.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana Suomi on ollut edelläkävijä maailmalla työvoiman työkyvyn liittyvien asioiden edistämisessä. Työkykyä ylläpitävä toiminta sai työnantajat ja työntekijät sopimaan työkyvyn edistämisestä vuonna 1989. 1990-luvulla tämä toiminta lähti laajentumaan ja syventyi jo silloin henkilöstön voimavarojen ja työn kehittämiseksi. (Työhyvinvointia kaikille sukupolville. TTK, 4.) Lisäksi 1990-luvulla Suomessa syntyi käsite työkyvyn arvioinnista ja sitä ylläpitävästä toiminnasta. Tämä käsite on nykyään määritelty työterveyslaissa. Sen kautta on Suomessa herätty entistä tarkemmin pohtimaan työkyvyn merkitystä ja minkälaisilla toimilla työkykyä voidaan kehittää ja tukea. (Kauhanen 2016, 22.)

Vuoden 2003 alussa tuli Suomessa voimaan työturvallisuuslaki, joka toi uuden lisänsä sekä fyysiseen että psyykkiseen työsuojeluun. Tämä laki korostaa työpaikalla oma-aloitteisesti tehtävää työsuojelua, työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistyötä sekä työntekijän aktiivista roolia työsuojelussa. (Kauhanen 2016, 22.)

Viime vuosina Suomessa on käyty keskustelua erityisesti voimavaralähtöisestä työhyvinvointiajattelusta, jonka mukaan työhyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Tässä ajattelussa on tärkeää, että työn myönteiset piirteet ovat suuremmat kuin työn kuormittavat tekijät. Työpahoinvointia puolestaan

ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Voimavaroja ovat esimerkiksi kannustava ja osallistava johtaminen, työn hallinta ja vaikuttavuuden tunne. (Manka ym. 2012, 13.)

Tulevaisuudessa voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen tulee olemaan entistä suuremmassa roolissa. Sosiaali- ja terveystieteiden Työelämä 2025 - Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin - raportissa on tutkittu laajasti, miten työelämä tulevaisuudessa muuttuu Suomessa. Sen mukaan vuonna 2025 yli 75% suomalaisista työskentelee palvelusektorilla. Digitalisaatio ja robotismi tuovat jatkuvasti uusia haasteita henkilökunnan työhyvinvointiin. Tulevaisuudessa työntekijät haluavat yhä enemmän hallita omaa työtään. Toisaalta johtaminenkin kehittyikin siihen suuntaan, jolloin työntekijän odotetaan ottavan enemmän vastuuta omasta työstään. Työurat muuttuvat tutkimuksen mukaan hajanaisemmiksi ja ihmiset liikkuvat enemmän työmarkkinoilla. Nämä kaikki tuovat uusia haasteita työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Lisääntynyt teknologian käyttö lisää tuki- ja liikuntaeläisairauksia sekä luo lisää painetta sille, että työ ja vapaa-aika sekoittuvat. (Työelämä 2025 - Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin-raportti.STM.2015.)

### 3.3 Työhyvinvointiin liittyvät lait

Perusta työhyvinvoinnille luodaan Suomen lainsäädännössä. Lainsäädännön noudattaminen on merkittävä osa työnantajan toimintaa. Työhyvinvoinnin osalta kuitenkin parhaat työpaikat ylittävät lainsäädännön vaatimukset. (Rauramo 2012, 18.) Työhyvinvointi perustuu moniin eri kansallisiin lainsäädöksiin, joista keskeisimpiä ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki sekä laki yhteistoiminnasta. Valtion taholta on panostettu työhyvinvointiin monella tavalla ja yksi näistä tavoista on eri työhyvinvointiin liittyvien lakien päivittäminen, jota on tehty viime vuosina.

Työturvallisuuslain alussa sanotaan, että ” tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja” (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) (Työpaikan lait 2016 2015, 125). Kaikkien työhyvinvointia määrittelevien lakien tarkoituksena on luoda jokaiselle työntekijälle pohja työhyvinvoinnille riippumatta siitä missä työpaikassa työskentelee.

Vastuu työhyvinvoinnista on työnantajalla, tämä on määritelty työsopimuslaissa (Työsopimuslaki 26.1.2001/55) yleisvelvoitteessa sekä myöhemmin kyseisen lain eri kohdissa. Samalla on muistettava, että kyseinen laki määrittelee myös työntekijälle velvoitteet, joiden mukaan toimia. Näin ollen myös lain näkökulmasta työhyvinvointi on yhteistyössä toteutettavaa. (Työpaikan lait 2016 2015, 9-13.)

Kansallisten lakien lisäksi myös esimerkiksi Euroopan unioni sekä maailman terveysjärjestö WHO määrittelevät työhyvinvoinnin normeja, joiden mukaan myös Suomessa on toteutettava työhyvinvointia.

Vaikka työhyvinvoinnin kehittämistyö on osittain lakiin ja normeihin perustuvaa, pitää tämä kehittäminen nähdä mahdollisuutena. Lisäksi sillä on yhteiskunnallisesti jatkuvasti kasvava merkitys. Ennaltaehkäisevä toiminta on myös kustannustehokasta. (Rauramo 2012, 18-19.)

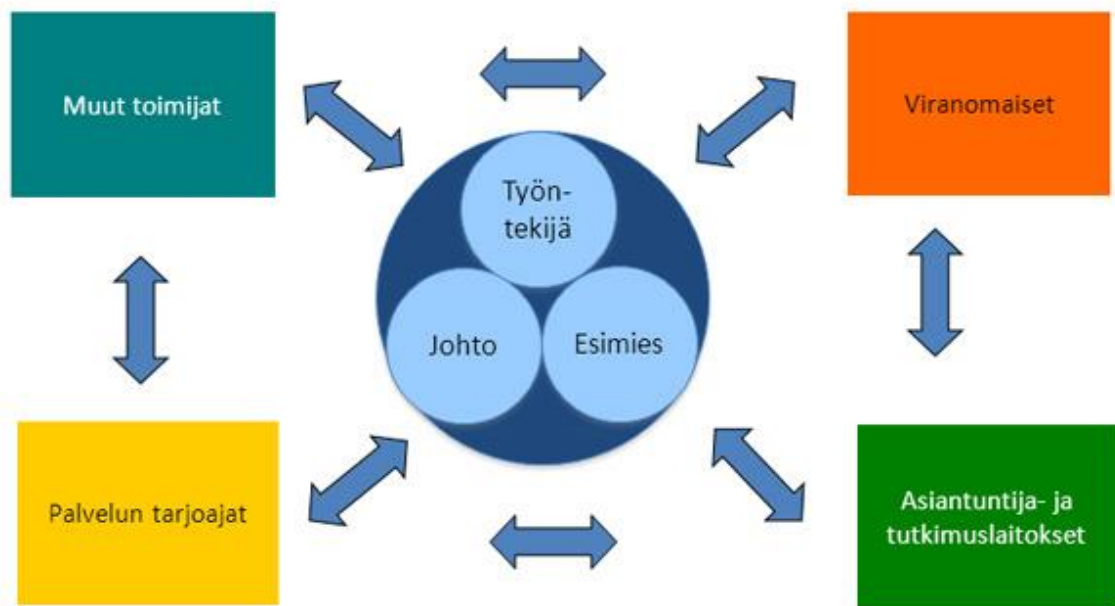
### 3.4 Työhyvinvoinnin toimijat

Työpaikoilla työhyvinvoinnin subjektiivinen kokemus voi olla eri työntekijöillä hyvin erilainen. Työhyvinvointiin sisältyvät kaikki sitä tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia (Ojala & Ahonen 2005, 33). Keskeisiä toimijoita työhyvinvoinnin parantamisessa ovat työntekijä itse, esimies ja organisaation johto, työsuojeluhenkilöt, luottamusmiehet, työterveyshuollon edustajat sekä henkilöstöhallinnon edustajat. Sisäisten toimijoiden lisäksi työhyvinvointiin osallistuvat myös ulkoisina toimijoina mahdollisesti työkykyä edistävät toimijat esimerkiksi vakuutusyhtiöiden edustajat. (Suonsivu 2011, 63-64.) Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle, viime kädessä vastuu siitä on ylimmällä johdolla (Rauramo 2012, 20).

Eri toimijoiden lisäksi tärkeässä roolissa ovat työvälineet ja työhyvinvointiin liittyvät prosessit (Ojala & Ahonen 2005, 33). Työhyvinvoinnin kannalta hyvin toimivassa työyhteisössä on eri toimijoiden yhteistyönä kehitetty yhdessä kaikkien etuja palvelevat työvälineet sekä kuvattu näkyviksi työhyvinvointiin liittyvät prosessit.

Ylimmän johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että työhyvinvoinnin kehittämiseksi on olemassa perusteet eli organisaation rakenteet ovat kunnossa ja resurssit ovat oikein mitoitettut. Keskijohto puolestaan ohjaa toimintaa ja valvoo työhyvinvoinnin toteutumista. Lähiesimiehen vastuulle jää käytännön tasolla toimenpiteistä huolehtiminen yhdessä

henkilöstön kanssa. Työsuojelu, työterveyshuolto, luottamusmiehet sekä henkilöstöhallinto toimivat asiantuntijoina tukien esimiehiä ja ylintä johtoa työhyvinvoinnin toteuttamisessa. (TTK. 2014.) Vähintään yhtä tärkeä rooli on kuitenkin myös yksilöllä itsellään, koska jokaisella työyhteisön jäsenellä pitää itsellään olla halu ylläpitää ja kehittää omaa henkilökohtaista hyvinvointiaan (Ojala & Ahonen 2005, 34).



Kuva 2 Työhyvinvoinnin toimijat (TTL. 2013)

Kuten kuvasta 2 voidaan todeta, on sisäisten toimijoiden lisäksi olemassa joukko ulkoisia toimijoita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Yhteistyö niin viranomaisiin, eläkevakuutusyhtiöön kuin muihinkin asiantuntijoihin on myös erittäin tärkeässä osassa pohdittaessa henkilöstön työhyvinvointia.

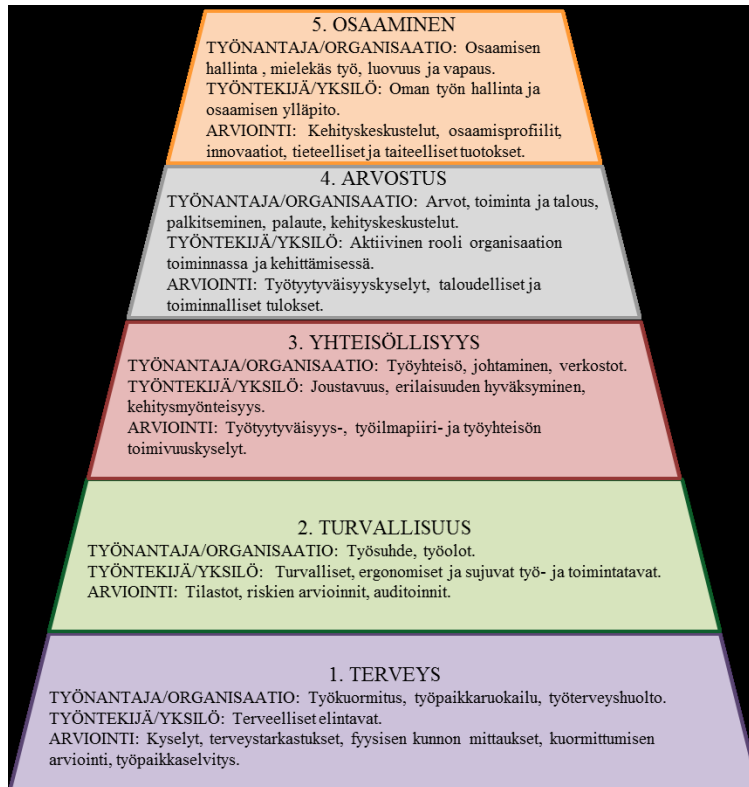
## 4 TYÖHYVINVOINNIN MALLIT

Toimintamalleja työhyvinvoinnin kehittämiseen on olemassa monia. Useassa mallissa perusta työhyvinvoinnille luodaan työntekijän itsensä toimesta. Kun perusta on kunnossa, voidaan siihen lähteä rakentamaan muita osia, kuten osaaminen, johtaminen sekä arvot. Tähän malliin perustuvat sekä työhyvinvoinnin portaat, että työhyvinvoinnin talo-malli (Rauramo 2012, 15; TTL. 2014). Työyhteisössä käytettävän mallin on pohjauttava yrityksen arvoihin, jotta kyseinen malli voidaan saada toimivaksi. Tässä yhteydessä tarkoitukseni on esitellä niistä muutamia.

### 4.1 Työhyvinvoinnin portaat

Maslowin motivaatioteorian mukaan on olemassa viisi perustarvetta, joita ihminen pyrkii tyydyttämään. Nämä ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Maslow 1943, 50) Työhyvinvoinnin portaat-malli perustuu Maslowin motivaatioteoriaan, jonka pohjalta on kuvattu malli työhyvinvoinnille, jolla pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia. (Rauramo 2012, 13-14.)





Kuva 3 Työhyvinvoinnin portaats (Rauramo 2012, 15)

Portaats on nimetty työelämään sopivin käsittein: Terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Työhyvinvoinnin portaats rakentuvat systemisesti niin, että jokaisella portaalla on mahdollista löytää keskeiset prosessit työhyvinvoinnin tukemiseksi. (Rauramo 2012,13.)

Ensimmäisen portaatan tarkoitus on tyydyttää ihmisen perustarpeet. Mallissa se on nimetty terveyden portaaksi, johon on kerätty ihmisen terveyttä edistäviä toimia niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Näitä toimia ovat esimerkiksi yksilön terveelliset elintavat sekä työnantajan järjestämä työterveyshuolto ja työnkuormituksen mittaaminen. (Rauramo 2012, 25-65.)

Toinen porrastus on turvallisuus, johon sisältyy niin henkilökohtainen kuin työhön ja toimeentuloonkin liittyvä turvallisuuden tunne. Tässä portaassa työnantajalla on ensimmäistä porrasta suurempi vastuu. Työnantajan on huolehdittava niin fyysiseen kuin psyykkiseenkin turvallisuuteen liittyvistä oloista. Yhtenä osana turvallisuuden porrasta on muutosten käsittely työpaikoilla. (Rauramo 2012, 69-102.)

Työhyvinvoinnin portaiden kolmas porrasta muodostuu yhteisöllisyyden tarpeesta. Siihen liittyy sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen. Erilaiset yhteishenkeä tukevat toimen työnantajan toimesta ovat osa tätä porrasta kuten myös työntekijöiden ryhmätyötaitot. (Rauramo 2012, 101-112.)

Neljäs porrasta on arvostuksen tarve, joka perustuu siihen, että työntekijällä on tarve vaakaaseen, korkeaan itsearvotukseen ja itsekunnioitukseen. Lisäksi työntekijä kaipaa toisten osoittamaa arvostusta. Tärkeässä osassa tätä porrasta ovat kehityskeskustelut, palkitseminen sekä palautteen antaminen. Myös työpaikan arvot voidaan katsoa olevan osa neljättä porrasta. (Rauramo 2012, 121-143).

Ylimpänä eli viidentenä portaana mallissa on itsensä toteuttamisen tarve eli osaamisen porrasta. Tämä porrasta perustuu ihmisen haluun kehittyä ja olla parempi työssään. Osaamisen johtaminen luo työpaikalla ylimmän portaan perustan. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. (Rauramo 2012, 144-156.)

Mallissa esitettyjen portaiden päälle voidaan asettaa vielä yksi porrasta, joka kuvaa työntekijän omia arvoja, motiiveja ja sisäistä energiaa. Viime kädessä kuitenkin oma hyvinvointi lähtee työntekijän omasta halusta eivätkä mitkään työnantajan toimet vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

#### 4.2 Työkykytalo-malli

Professori Juhani Ilmarinen on vuonna 2006 kehittänyt lukuisiin tutkimuksiin perustuvan mallin, jossa työntekijän työkykyä kuvataan talon mallina. Vaikka kyseisessä mallissa kuvataan työkykyä, voi mallia hyödyntää myös työhyvinvoinnin perustana, koska yksilön työkyky luo myös työhyvinvoinnin perustan. (TTL. 2014; Gould ym, 2006.)

Työkyvyn-talon mallissa terveys ja toimintakyky luovat talon eli työkyvyn perustan. Kerrokseen kuuluvat yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky sekä elämäntavat. (TTL. 2014.) Tämä kerros ratkaisee sen, millaiset edellytykset ihmisellä on suoriutua työstään (Lundell ym 2011, 60).

Ensimmäisen kerroksen päälle muodostuu työntekijän osaamisen kerros, jota kehitetään tarpeen mukaan. Osaamiseen vaikuttavat yksilön tiedot, taidot sekä osaaminen. Hyvä työ tarjoaa jatkuvia oppimismahdollisuuksia ja tukee työntekijän elinikäistä oppimista.

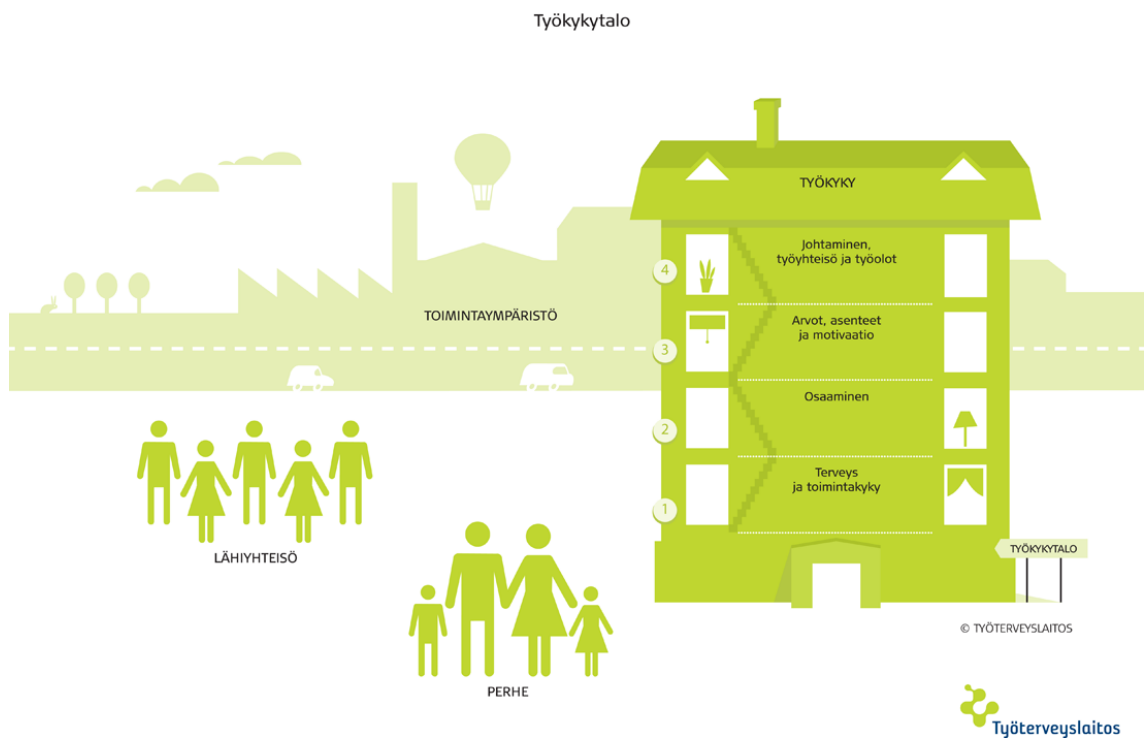
Kun edellä mainittuun lisää sopivan haasteelliset työtehtävät sekä yksilön oman kiinnostuksen, luodaan osaamisen kerroksessa hyvä pohja talon kolmannen kerrokselle. (Lundell ym 2011, 62-63).

Kolmas kerros työkyvyn talossa kokoaa yhteen työntekijän arvot ja asenteet, joka kuvaa ihmisen suhdetta työn maailmaan. Tässä kerroksessa kohtaavat niin työntekijän oma arvomaailma kuin yrityksen arvot. Yksilön on tärkeää pystyä sovittamaan yhteen työelämä ja muu elämä. Tähän kerrokseen kuuluu myös suhde muutokseen, joka nykyään on tärkeässä roolissa. (Lundell ym 2011, 65-66.) Työhyvinvoinnin kannalta tällä kerroksella on työnantajan näkökulmasta iso merkitys. Nykyään puhutaan paljon työntekijän sisäisen motivaation johtamisesta ja työimusta, joiden perusta on tässä kerroksessa. Hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan työntekijän asenteisiin myönteisesti tai kielteisesti.

Neljännessä kerroksessa työkyvyn talossa on työn kerros, joka on työhyvinvoinnin kannalta tärkein kerros, koska se kattaa ne asiat, joihin työnantaja voi vaikuttaa ja sitä kautta tukea työntekijöiden työkykyä. Tässä kerroksessa käsitellään työympäristöä, työtehtäviä ja työnkuorimista sekä johtamisen eri kysymyksiä. Kerroksen on tarkoitus kuvata konkreettisesti työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio. Vastuu neljännessä kerroksesta on johdolla ja esimiehillä, koska he voivat asemansa takia vaikuttaa neljännessä kerroksessa esitettyihin asioihin. (Lundell ym 2011, 67-68.)

Kokonaisuutena työkyvyn talon eri kerrokset tukevat toisiaan ja jokaisen kerroksen osalueiden on oltava kunnossa, jotta työntekijän työkyky on hyvä ja sitä kautta myös työhyvinvointi toimii. Onkin tärkeää muistaa, että talon kaikki kerrokset ovat sidoksissa toisiinsa. Talon eri kerroksia tulee kehittää jatkuvasti ja sitä kautta on tarkoitus, että pystytään turvaamaan työntekijöiden hyvä työkyky. Talon välittömässä yhteydessä esiintyvät

perhe ja muu lähiyhteisö, työyhteisön toimintaympäristö sekä yhteiskunta, jotka luonnollisesti vaikuttavat myös työkykyyn ja työyhteisöön. (Lundell ym 2011, 54-59.)



Kuva 4 Työkykytalo (TTL. 2014)

#### 4.3 Strateginen hyvinvointi

Aura ym. ovat kuvanneet vuonna 2014 tehdyssä Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014-tutkimusraportissaan strategista hyvinvoinnin johtamista nimenomaan siksi osaksi työhyvinvointia, joka tukee organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta. Yrity maailmassa tämä tarkoittaa liiketoiminnan kannattavuutta, julkisella sektorilla tuottavuutta ja vaikuttavuutta. (Aura ym. 2014 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, 4.)

Viimeisten vuosien aikana on erityisesti tehty tutkimuksia strategisesta hyvinvoinnista, joka kiinnittää huomiota siihen, mikä osa hyvinvoinnista on yhteydessä organisaation perustehtävään ja tuloksellisuuteen. Strategisella hyvinvoinnin johtamisella pyritään sitomaan yrityksen hyvinvointi-investoinnit ja toimenpiteet organisaation perustehtävään ja tehokkuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvoinnin eri toimenpiteet otetaan esille ja niiden kehittäminen toteutetaan suunnitelmallisesti. Suunnitelma jaetaan

neljään osaan eli sisällön kartoittamiseen, tavoitteiden asettamiseen, suunnitelmien tekemiseen ja mittareiden luomiseen. (Aura & Saarikoski 2011, 7-8.)

Strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa on kyse siitä, että henkilöstövoimavaroja kehitetään suhteessa yrityksen liiketoiminnassa määriteltyihin tarpeisiin, kuten esimerkiksi minkälaisia osaamista henkilöstöltä vaaditaan. Samalla lailla määräytyvät myös työyhteisön toimivuuden sekä johtamisen vaatimukset. Tavoitteena on, että nämä yksilöltä ja työyhteisöltä vaadittavat ominaisuudet vastaavat liiketoiminnan vaatimuksiin. Jos näiden osalta nousee haasteita, näkyvät ne helposti työpahoinvoinnin kustannuksina. Esimerkkejä työpahoinvoinnin kustannusten kustannuksista voidaan pitää sairauspoissaolojen sekä eläkemenojen kasvua. (Aura ym. 2014 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, 5.)

Aura ym. ovat luoneet vuonna 2014 tehdyssä Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014-tutkimusraportissaan strategisen hyvinvoinnin johtamiselle indeksin (SHJI), joka muodostuu neljästä osa-alueesta: hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Tutkimuksen kautta eri osa-alueille on luotu oma painotuksena ja tätä kautta saatu käyttöön yksi tunnusluku, joka kuvaa strategisen hyvinvoinnin tilaa organisaatiossa. Tutkimuksessa huomattiin, että strategisen hyvinvoinnin johtaminen on Suomessa kehittynyt vuosien 2009-2012 aikana. Erityisesti ovat kehittyneet hyvinvointi johdon toiminnoissa sekä esimiestyö ja HR:n toiminnot. (Aura ym. 2014 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, 8-10.)

#### 4.4 Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite

Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite lähtee liikkeelle siitä, että yksilön sijasta huomio keskitetään koko työyhteisön toimivuuteen ja terveyden edistämiseen. Yhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisöjen ilmapiiri ja työ. Kuitenkin työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö itse. (Manka ym. 2012, 12-13.)



Kuva 5 Työhyvinvoinnin tekijät (Docendum.2012)

Työhyvinvointi jaetaan useaan osa-alueeseen, joilla kaikilla on vaikutusta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Keskeiset tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan; yksilön ja olosuhteisiin liittyvät asiat sekä organisaatioon liittyvät asiat. (Kauhanen 2016, 28.)

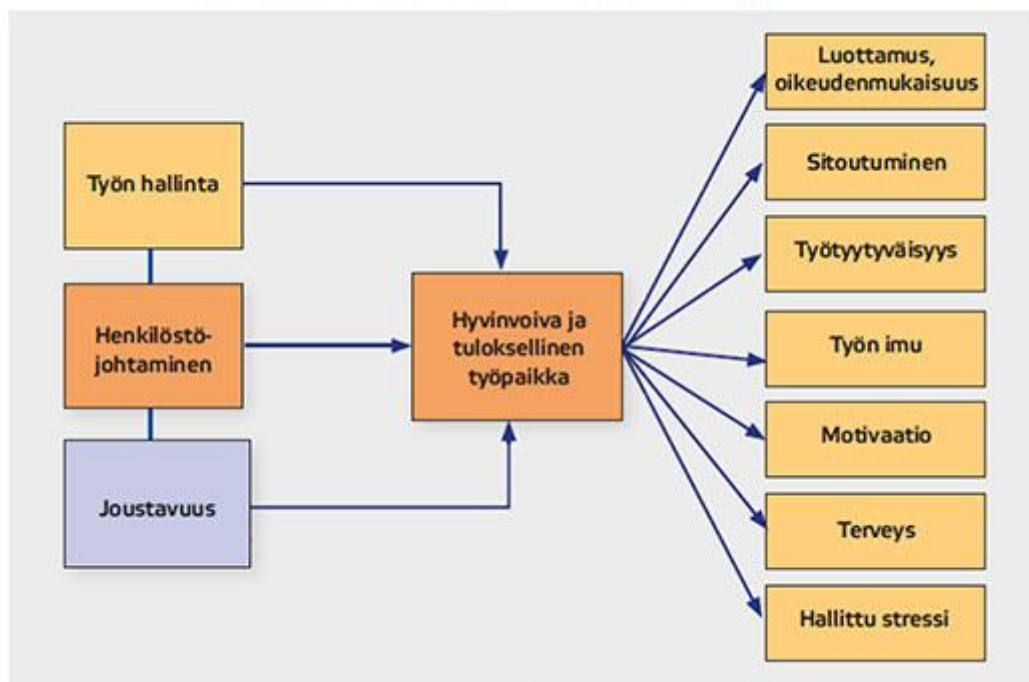
Yksilöön liittyviä osa-alueita ovat terveys sekä työkyky. Tähän osaan kuuluvat niin henkinen, psyykinen fyysinen kuin sosiaalinenkin hyvinvointi. Nämä osa-alueet vaikuttavat siihen, miten työntekijä pystyy hyödyntämään työelämässä omaa osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 31.) Näiden lisäksi yksilön hyvinvointiin vaikuttavat asenteet, psykologinen pääoma ja ihmisen halu kehittyä. Asenteet vaikuttavat jokaisen käyttäytymiseen ja ovat suhteellisen pysyviä ominaisuuksia, vaikkakin ne saattavat henkisen kasvun myötä muuttua. Psykologiseen pääomaan sisältyvät yksilön itseluottamus, toiveikkaus, realistinen optimismi ja sitkeys. Tämä on ominaisuus, joka kehittyy yksilössä myös aikuisena, jolloin myös työpaikalla ja työyhteisöllä voidaan tukea psykologisen pääoman kasvua. Halu kehittyä ja oppia uutta on myös erilainen jokaisella yksilöllä. Työn haastavuudella ja työyhteisön sekä esimiehen tuella on tässä iso merkitys. (Docendum 2012.)

Nykyään puhutaan yhä enemmän alaistaidoista, jotka käsitetään työntekijän haluna ja kykyinä toimia työyhteisössä rakentavasti. Hyvin toimivien alaistaitojen avulla yksilö hallitsee työtään paremmin ja toisaalta tätä kautta yksilö on myös hyvä johdettava. Jotta hyvä alaistaidot toteutuvat, tulee esimiehen omalla toiminnallaan tukea asiaa. (Suonsivu 2011, 45-46.)

Jatkuva suuntaus on kuitenkin siirtyä yksilön suorituskyvystä koko työyhteisön hyvinvointiin. Lisäksi nykyään puhutaan yhä enemmän voimavaralähtöisestä työhyvinvoinnista, jonka mukaan työhyvinvointia voidaan edistää lisäämällä niitä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Samalla pahoinvointia ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Manka ym. 2012, 13.)

Työhyvinvoinnin oleellinen osa on johtaminen ja erityisesti henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstövoimavarojen maksimaallista käyttöä sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen varmistamista. (Suonsivu 2011,135.)

### Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi



Terttu Pakarinen, mukailien Guest 2006, Hakanen 2006

Kuva 6 Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi (Kuntatyönantajat 2007)

Kuten kuvasta 6 selviää, on henkilöstöjohtaminen keskeisessä osassa, kun luodaan työpaikan työhyvinvointia. Jotta työntekijät voivat kokea kuviossa esitettyjä asioita, kuten työn imua ja sitoutumista, tulee työyhteisön johtamisen olla kunnossa. Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa ja se herättää luottamusta sekä oikeudenmukaisuutta (Suonsivu 2011, 136).

Suurella roolilla työhyvinvoinnissa ovat myös lähiesimiehet sekä ns. arkijohtaminen. Arjen vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. (Juuti & Salmi 2014, 150.) Lähiesimiehet toimivat usein ylimmän johdon viestin sanansaattajina ja toimivat esimerkkinä työyhteisössä. Onkin tärkeää, että lähiesimies sitoutuu yrityksen tavoitteisiin ja ylimmän johdon linjauksiin eli toimii esimerkkinä. (Docendum.2012)

Eri tasolla toimivien esimiesten tärkeimmäksi rooliksi nousee nimenomaan vuorovaikutteisuus. Esimiehen tulee kuunnella, kannustaa ja luoda luottamusta. Myös tunteiden havainnoiminen eli ns. tunnejohtaminen on nykyään yhä tärkeämpää. (Docendum.2012)

Kuten muissakin malleissa on todettu, ympäristön vaikutus yksilön työhyvinvointiin on oleellinen asia. Ympäristöllä voidaan käsittää niin henkilökohtaisen elämän mukainen ympäristö kuin työympäristökin. Vaikka kuvassa 5 ei ole erikseen korostettu muuta ympäristöä, vaikuttaa myös se yksilön kautta koko työyhteisön hyvinvointiin. Kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnin mallissa ympäristö tarkoittaa nimenomaan työympäristöä, jossa työ nähdään toimintaympäristönä. (Docendum.2012) Tämä käsittää työn vaatimukset, sosiaaliset suhteet, työntekijöiden saamat mahdollisuudet sekä organisaation ja työyhteisön toimintatavat (Suonsivu 2011, 16).

Oleellisia osia työympäristöä ovat yrityksen strategia ja kulttuuri, henkilöstöstrategia, henkilöstön rakenne sekä työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä. Ylimmän johdon vastuun ja vaikutuksen korostuminen näkyy myös osaamisessa ja kehittymismahdollisuuksissa. Yrityksen strategisessa johtamisessa otetaan kantaa myös siihen, mikä on yrityksen osaamisen politiikka ja miten sille luodaan pohjaa. Tämä kaikki vaikuttaa myös yksilön työhyvinvointiin. Henkilöstö- ja koulutus suunnitelmien laatiminen on lain mukaan pakollista yli 20 hengen yrityksissä. Tärkeää on kuitenkin se, että aiheeseen panostetaan ja ylimmässä johdossa luodaan selvät säännöt asialle. Tätä kautta korostuu tasapuolisuus ja yksilöiden on helpompi pohtia asiaa omasta näkökulmastaan. (Kauhanen 2016, 63-74, 81.)



Työyhteisön osassa korostuvat jälleen yksilön omat toimintatavat, mutta myös yrityksen kulttuuri kyseisessä aiheessa. Jos yrityksessä on luotu pelisääntöjä käyttäytymisestä ja korostetaan sitä, miten työntekijöiden tulee käyttäytyä, vaikuttaa se positiivisesti työyhteisötaitoihin. Hyvä henki työyhteisössä syntyy toisen työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta sekä luottamuksesta. Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä kohtaa sekä koko yritystä, että siellä toimivia pienempiä tiimejä. Näillä on molemmilla vaikutusta yksilön ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Laajemmassa kuvassa koko yritykselle tulee olla luodut selvät toimintaa ohjaavat pelisäännöt, mutta arjen toimivuuden kannalta pienemmissä yksiköissä on oltava omat, koko yrityksen toimintaohjeita noudattavat ohjeensa, jotka varmistavat arjen sujumisen. (Docendum 2012)

Sosiaalisiin suhteisiin luodaan pohja jo rekrytointivaiheessa, pohdittaessa miten uusi työntekijä sopeutuu siihen työympäristöön mihin häntä ollaan palkkaamassa. Sisäisen motivaation johtamisen mallin mukaan jo rekrytointivaiheessa tulisi miettiä yksilön osaaamisen lisäksi millaista työntekijää haetaan tiimiin ja miten ehdokkaat tiimiin sopeutuvat. (Martela & Jarenko 2014, 40-41.)

Viimeisenä osa-alueena kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa on työ. Se sisältää yksilön kokemat vaikuttamismahdollisuudet sekä työhön sisältyvät kannusteet. Hyvään työhön sisältyy yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin tavoitteisiin sekä pelisääntöihin. Näiden asioiden lisäksi luonnollisesti jokaisen yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat myös kannusteet. Kannustearvo voidaan nähdä työn sisältöön liittyvänä asiana ja mahdollisuutena oppia uutta mutta myös ulkoiset palkkiot, esimerkiksi työstä maksettava korvaus, kuuluvat tähän. (Docendum 2012)

Sisäisen motivaation johtamisen teorian mukaan nykyään työntekijät kokevat palkkioita tärkeämpänä työn sisällön ja kehittymismahdollisuudet, mutta tässä tulee kuitenkin huomioida, että edelleen on työelämässä yksilöitä, joita ohjaa työstä saatavat palkkiot. Nämä asiat kulkevat käsi kädessä ja ovat siksi erittäin tärkeitä työhyvinvoinnille niin yksilön kuin yhteisönkin näkökulmasta. (Martela & Jarenko 2014, 40-41.)

Tämä edellä kuvattu laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite toimii tämän tutkimustyön perustana, koska se kuvastaa parhaiten sekä omaani että Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirin näkemystä kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista.

## 5 HENKILÖSTÖTUNNUSLUVUT

Liiketoiminnassa määritellyn strategian mukaan yritys toteuttaa visiotaan. Strategiassa määritellään perinteisesti taloudellisen ja tuottavuuden mittarit. Näiden lisäksi yrityksen johto saa tärkeää tietoa yrityksen toiminnasta myös henkilöstötunnusluvuista. (Manka & Hakala 2011, 9.) Henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa kuvaavat tunnusluvut ovat tärkeitä seuraamisen kohteita, koska niiden avulla voidaan seurata työhyvinvoinnin riskejä (Manka & Manka 2016, 216).

### 5.1 Perinteiset henkilöstötunnusluvut

Henkilöstötunnuslukujen tarkoituksena on kuvata mm. henkilöstön ja työyhteisön, organisaation sekä johtamisen tilannetta sekä niihin sijoitettua panostuksia ja niistä saatuja tuotoksia. Näitä tunnuslukuja voidaan tuottaa eri mittauksilla, laskentakaavoilla, taulukoilla sekä tilastoilla. (Manka & Hakala 2011, 9.)

Lainsäädäntö määrittää osan henkilöstöä kuvaavista tunnusluvuista. Esimerkiksi Työaikalain mukaan työnantajan on pidettävä työaikakirjanpitoa ja vuosilomalain mukaan vuosilomakirjanpitoa. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma ja työnantajan on arvioitava työn vaarat. Tilinpäätöstä ja toimintakertomusta koskevat määräykset tulevat kirjanpitolaista ja ne vaihtelevat yrityksen koon sekä toiminnan laajuuden mukaan. Henkilöstöä koskevan tiedon käsittely sekä tietosuojaa on määritelty henkilötietolaissa. (Työpaikan lait 2016 2015, 31, 83, 104, 126.)

Organisaatio itse määrittää mitä mittareita henkilöstöstä ja sen työhyvinvoinnista halutaan seurata. Valittujen mittareiden tulee pohjautua yrityksen strategiaan ja olla yhtenevät organisaation tavoitteiden kanssa. Seurattavien mittareiden tarkoituksena on olla strategisen suunnittelun ja toteutuksen seurannan apuvälineinä. Toisaalta myös tässä osa-alueessa on tärkeää, että seurataan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Itse mittaamisesta ei kuitenkaan saisi tulla itsetarkoitusta, vaan mittareiden avulla tulisi kehittää yrityksen toimintaa. (Suonsivu 2011, 99-100.) Päätettäessä lähteä seuraamaan jotain tiettyä tunnuslukua, on tärkeää, että sen taustalla on mietitty prosessi, jonka avulla kyseinen tunnusluku saadaan laskettua mahdollisimman helposti (Manka & Hakala 2011, 16).

Perinteiset henkilöstötunnusluvut voidaan nähdä toimintaa kuvaavina, määrällisinä ja korjaavina tunnuslukuina (Manka ym 2012, 26). Tunnuslukujen käyttöä helpottaa, jos niitä koskevat taustatiedot löytyvät organisaation järjestelmistä, esimerkiksi palkanmaksujärjestelmästä (Manka & Hakala 2011, 16).

Perinteisistä henkilöstön tunnusluvuista monien tunnuslukujen pohjaksi tarvitaan tietoa henkilöstön määrästä sekä henkilötyövuosista. Henkilöstön määrällä tarkoitetaan samaa kuin työsuhteiden määrä. Tätä tilastoitaessa on hyvä erotella vakituiset ja määräaikaiset työsuhteet. Henkilöstön määrää tilastoitaessa erityisesti yksityisellä sektorilla käytetään usein henkilötyövuotta tilastoinnin keinona, koska sen avulla voi eri henkilöstömäärien välistä työaikaa vertailla helpommin. Yksi henkilötyövuosi saadaan selville seuraavalla kaavalla: työntekijän palkallisten työsuhdepäivien lukumäärä kalenteripäivinä/ 365. Yksi henkilötyövuosi vastaa yhtä työntekijää, joka on ollut koko vuoden työsuhteessa. Muita perinteisiä henkilöstötunnuslukuja ovat esimerkiksi työajan seuranta, henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstöinvestoinnit sekä ikärakenne. (Manka & Hakala 2011, 10, 18, 28.)

Työajan seuranta muodostaa perustan henkilöstöressurssien arvioimiselle. Säännöllisellä työajalla tarkoitetaan sopimuksenmukaista työaikaa, kun taas kokonaistyöaikaan laskeetaan mukaan lisä- ja ylityöt. (Manka ym. 2012, 33.) Työajanseuranta on määritelty laissa pakolliseksi ja vastuu siitä on esimiehillä. Organisaation johdon tulisi olla tietoisia työaikaan liittyvistä säädöksistä sekä käsitteiden sisällöistä, jotta seuranta on mahdollista toteuttaa. (Manka & Hakala 2011, 25.)

Henkilöstön vaihtuvuus kuuluu oleellisena osana henkilöstöinvestointien seurantaan. Vaihtuvuuden seurannalla tarkoitetaan työntekijämäärää, joka tietyllä aikavälillä aloittaa tai lopettaa työsuhteensa. (Manka & Hakala 2011, 19.) Vaihtuvuus voidaan ilmoittaa joko prosentteina tai absoluuttisena henkilömääränä (Liukkonen 2008, 160). Vaihtuvuuden syiden seuranta on tärkeää, jotta organisaation johto osaa tarvittaessa reagoida, mikäli vaihtuvuus on liian suuri tai toisaalta jos vaihtuvuutta ei ole tarpeeksi (Manka & Hakala 2011, 20).

Panostukset henkilöstöön tulisi nähdä henkilöstöinvestointeina. Näitä investointeja ovat esimerkiksi palkkakulut, osaamisen kehittämisen kustannukset sekä työterveyshuollon kustannukset. Palkkakuluihin sisältyvät maksetun palkan lisäksi mm. eläkemaksut, työnantajakasvatukset ja lomarahat. Osaamisen kehittämisen kustannukset liittyvät yleensä koulutuksiin. Tähän tuo haastetta se, että oppimista ja sen laatua on vaikea arvioida lukuina. (Manka ym. 2012, 38-40.)

Henkilöstön ikärakenne tilastoidaan yleensä joko viiden tai kymmenen vuoden jaotellulla. Lisäksi yleisesti on käytössä keski-ikä laskeminen henkilöstölle. (Liukkonen 2008, 157.) Jokaisen yrityksen tulisi olla selvillä henkilöstön ikärakenteesta, jotta voidaan esimerkiksi varmistaa tiedon siirtäminen eläkkeelle siirtyviltä tuleville osaajille (Ojala & Ahonen 2005, 46).

## 5.2 Perinteiset työhyvinvoinnin tunnusluvut

Useasti perinteiset henkilöstön ja työhyvinvoinnin tunnusluvut kuvaavat nimenomaan työhyvinvoinnin osalta työpahoinvointia. Kyseessä ovat luvut, jotka kertovat tilanteesta ja ohjaavat sen korjaamiseen ennakoimisen sijaan. Työhyvinvoinnin osalta tärkeimpiä perinteisesti mitattuja tunnuslukuja ovat sairauspoissaoloprosentti, tapaturmataajuus sekä eläköityminen ja sen kustannukset (Manka & Hakala 2011, 10).

Kuten muiden mittareiden osalta, myös näiden tunnuslukujen tarkoituksena on tukea yrityksen toiminnan arviointia ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Viime vuosina on Suomessa ja maailmalla kehitetty runsaasti eri tunnuslukuja henkilöstön työhyvinvoinnin mittaamiseksi. Suurin osa mittareista keskittyy yhä edelleen työpahoinvoinnin tunnuslukuihin, koska niiden mittaaminen on helpompaa. Toisaalta näitä mittareita seuraamalla on mahdollista keskittää korjaavat toimenpiteet oikeisiin kohtiin ja tehdä sitä kautta työhyvinvoinnista ennaltaehkäisevämpää. Työhyvinvoinnin mittareilla on suora vaikutus organisaation operatiiviseen toimintaan. Siksi pelkät johdon ja esimiesten näkemykset asiasta eivät ole riittäviä, vaan tarvitaan faktatietoa siitä mihin suuntaan organisaation työhyvinvointi on kehittymässä. (Suonsivu 2011, 97.)

Henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijoiden sekä työterveyshuollon yksi tärkeimpiä työkaluja työhyvinvoinnin seuraamisessa ovat yrityksen sairauspoissaolojen tilastot (Liukkonen 2008, 200). Sairauspoissaoloksi lasketaan sekä sairaudesta että tapaturmasta aiheutuva työajan menetys. Kuten muissakin tunnusluvuissa, myös sairauspoissaoloja tilastoitaessa on käytössä eri tilastointitapoja. Yksinkertaisimmillaan sairauspoissaolot voidaan ilmoittaa keskimääräisenä poissaoloaikana henkilöä kohden. Tilastot voidaan myös tehdä sairauspoissaoloprosenttina tai muuttamalla sairauspoissaolopäivät henkilötyövuosiksi. Kokoaikaisen sairauspoissaolojen seurannan lisäksi on tärkeää seurata myös osa-aikaisia sairauspoissaoloja sekä poissaolojen kestoja. Sairauspoissaolotilastojen seuranta sekä analysointi ovat tärkeitä, jotta reagoivasta työhyvinvoinnista voitai-

siin siirtyä kohti ennakoivaa toimintaa. (Manka & Hakala 2011, 32-34.) Viimeisten vuosien aikana on erilaisten kyselyjen avulla työpaikoilla alettu seuraamaan myös sairaana töissä olemista ja ennen kaikkea syitä siihen (Liukkonen 2008, 202).

Työtaturmien seuranta on myös tärkeä perinteinen työhyvinvoinnin tunnusluku. Työsuojeluhallinnon mukaan ”työtaturma on äkillinen, odottamaton, ulkoisten tekijöiden aiheuttama ja työntekijän loukkaantumiseen johtava tapahtuma työssä. Työtaturmana pidetään tapaturmaa, joka on sattunut omaan työpaikkaan kuuluvalla alueella, matkalla kotoa työhön ja päinvastoin tai työnantajan määräämän työ- tai asiointimatkan aikana.” (Työsuojeluhallinto. 2016) Työtaturmat tilastoidaan yleensä työtaturmataajuutena, joka saadaan jakamalla työtaturmien lukumäärä miljoonalla työtunnilla. Tämän lisäksi organisaatioiden on tärkeää seurata ja tilastoida ns. läheltä piti-tilanteita, joissa työtaturma oli lähellä tapahtua. (Manka & Hakala 2011, 36.)

Työkyvyttömyyseläkkeille siirtyvien määrän vähentäminen on tärkeää työurien pidentämiseksi. Kokeneella työntekijällä on arvokasta osaamista, joka työnantajan kannalta tulisi saatua hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. Lisäksi työntekijän työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen voi aiheuttaa työnantajalle varhaiseläkemenoperusteisen eläkemaksun. Maksun suuruus riippuu mm. työnantajan toimialasta sekä koosta. (Manka & Hakala 2011, 37.) Työpaikoilla tapahtuva eläkkeelle siirtyvien seuranta ja tilastointi on siis tärkeää kaikkien eläkelajien kohdalta sekä taloudellisesta että inhimillisestä näkökulmasta katsottuna (Liukkonen 2008, 227).

### 5.3 Uudet henkilöstötunnusluvut

Perinteisesti organisaatioissa seurataan henkilöstön osalta esimerkiksi sen määrää ja rakennetta, palkkakustannuksia sekä sairauspoissaoloja. Näiden rinnalle on nostettu niin sanottuja uusia henkilöstön tunnuslukuja kuten sosiaalinen pääoma, jolla tarkoitetaan yhteisöön sitoutunutta pääomaa ja psykologinen pääoma, joka kuvaa yksilön työhyvinvointia. (Manka & Hakala 2011, 9.)

Uudet henkilöstötunnusluvut voidaan nähdä tunnuslukuina, jotka kuvaavat vaikuttavuutta sekä ovat laadullisia ja ennaltaehkäiseviä (Manka ym. 2012, 45). Näiden tunnuslukujen avulla pyritään saamaan tietoa, josta voidaan ennakoida sairastamisen ja eläköitymisen riskejä. Mitä varhaisemmassa vaiheessa voidaan työntekijöiden työkykyyn vaikuttaa, sitä pienemmiksi nämä kustannukset jäävät. (Manka & Hakala 2011, 40.)

Tulevaisuudessa henkilöstön rooli on aina vaan tärkeämpi, koska aineellisten tuotannon-tekijöiden merkitys vähenee. Samalla aineettomien tekijöiden, kuten henkilöstön innostuksen, aloitekykyisyyden sekä sitoutuneisuuden merkitys kasvaa. Aineettomien tekijöiden mittaamisessa käytetään inhimillisen pääoman mittaamista. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan henkilöstön tietoja, taitoja, kyvykkyyttä, luovuutta ja innovatiivisuutta. Lisäksi se sisältää organisaation rakenteet, jotka mahdollistavat inhimillisen pääoman käytön. Inhimillinen pääoma jaetaan yleensä rakennepääomaan, sosiaaliseen pääomaan sekä henkiseen eli psykologiseen pääomaan. (Manka ym. 2012, 45-46.)

Rakennepääoma ilmenee organisaation rakenteina, toimintatapoina ja -menetelminä sekä työn hallintana (Manka ym. 2012, 46). Sillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka luovat hyvinvoivain työpaikan ja tukevat henkilöpääoman hyödyntämistä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta rakennepääomaan luetaan henkilöpääomaan tietojärjestelmät, osaamisen hallinnan järjestelmät ja käytännöt, johtamisjärjestelmä sekä esimiesten johtamistaidot ja työyhteisön hyvinvointijärjestelmät. Monet näistä järjestelmistä ovat kytköksissä toisiinsa. (Ojala & Ahonen 2005, 151-153.) Rakennepääomaa mitataan esimerkiksi tilastoimalla kehityskeskustelujen määrää ja arvioimalla esimiestyötä. Esimiestyön mittareita ovat esimerkiksi 360 asteen palautekysely sekä erilaiset johtamisanalysit (Manka & Hakala 2011, 42).

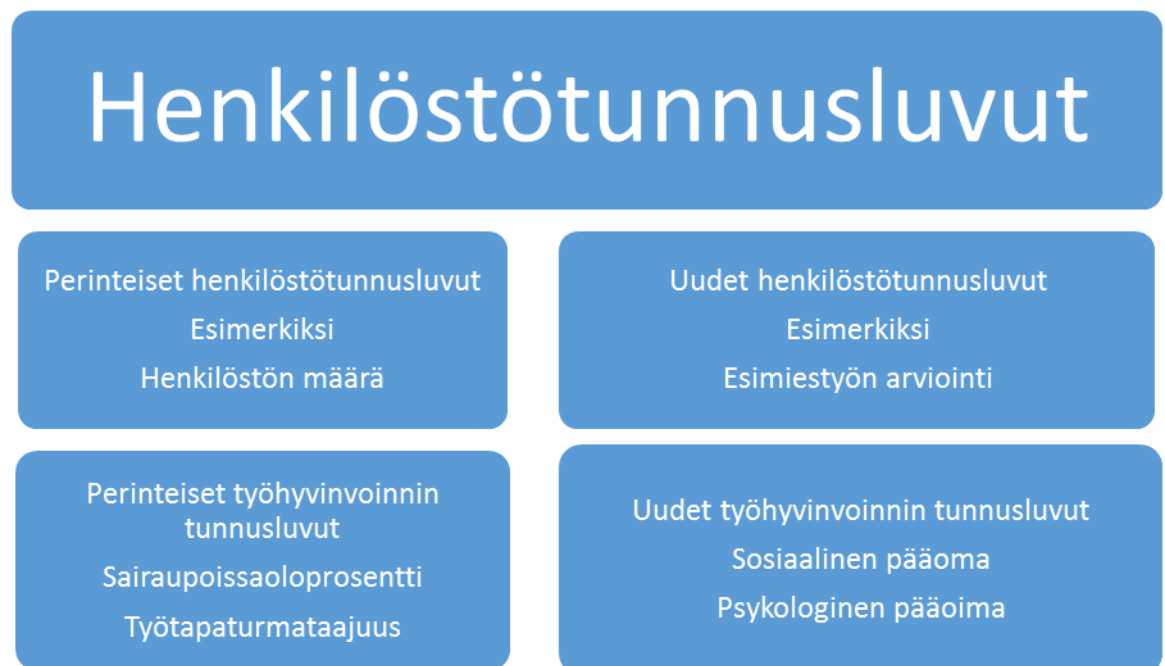
#### 5.4 Uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut

Uusista henkilöstötunnusluvuista voidaan erottaa erikseen työhyvinvoinnin uudet tunnusluvut, joita inhimillisen pääoman kaksi viimeistä tunnuslukua eli sosiaalinen ja psykologinen pääoma. Nämä voidaan katsoa kuuluvaksi suoraan työhyvinvointia kuvaaviksi tunnusluvuiksi.

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöön sitoutunutta pääomaa. Se ilmenee työyhteisössä ryhmään kuulumisen tunteena, luottamuksena, vastavuoroisuutena ja henkilöstön toimintana yhteiseksi hyväksi. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa vertikaaliseen ja horisontaaliseen pääomaan. Vertikaalinen pääoma koostuu työntekijöiden ja esimiesten välisestä luottamuksesta, vuorovaikutuksesta sekä yhteistyöstä. Horisontaalinen sosiaalinen pääoma muodostuu työntekijöiden keskinäisestä auttamisesta ja yhdessä toimimisesta. (Manka & Hakala 2011, 40-41.) Se tukee hyvinvointia ja toisaalta työhyvinvointi on oleellinen edellytys sille, että sosiaalista pääomaa voi työyhteisössä syntyä (Ojala &

Ahonen 2005, 210). Sosiaalisen pääoman tilaa voidaankin käyttää yhtenä työhyvinvoinnin tunnuslukuna, jota voidaan mitata työyhteisöön tehtävällä kyselyllä. Kyselyssä tulisi selvittää vastavuoroisuutta, luottamusta, yhteisöllisiä arvoja ja normeja sekä aktiivista toimintaa yhteiseksi hyväksi. (Manka & Hakala 2011, 40-41.)

Psykologinen pääoma on yhteydessä yksilön suoriutumiseen työstään, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä myös hyviin työyhteisötaitoihin. Psykologinen pääoma sisältää yksilön kannalta itseluottamuksen, toiveikkuuden, realistisen optimismin sekä sitkeyden. Vaikka se on kytkeytynyt yleensä yksilöihin, voidaan psykologista pääomaa käsitellä myös työyhteisön kannalta. Silloin tarkoitetaan työyhteisön jäsenten välistä yhteistä vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa. (Manka & Hakala 2011, 45.) Psykologista pääomaa voidaan mitata samalla lailla kuin sosiaalistakin pääomaa eli aiheesta työyhteisössä tehtävien kyselyjen avulla.



Kuva 7 Henkilöstön tunnuslukujen jako

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kehittämistyö opinnäytetyönä liittyy aina käytäntöön, jonka taustalla on ilmiö, prosessi tai asiantila, jota halutaan kehittää (Kananen 2012. 13). Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kehittämistyönä, koska tarkoitus on ratkaista olemassa oleva ongelma ja kehittää siihen uusi työkalu.

### 6.1 Tutkimusongelma

Lähdettäessä tekemään tutkimusta, on oleellista määrittää tutkimusongelma, joka on tarkoitus ratkaista erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Ongelman lähestymistapaa kutsutaan tutkimusotteeksi eli lähestymistavaksi. (Kananen 2012. 26.) Samassa yhteydessä on tärkeää perehtyä tarkemmin kehittämiskohteeseen ja rajata kehittämisen kohde (Ojasalo ym 2014. 25.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirissa (VSSHP) käytössä olevien työhyvinvoinnin tunnuslukujen määrä ja niiden eriaikainen raportointi. Tutkimus on rajattu koskemaan nimenomaan työhyvinvoinnin tunnuslukuja.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

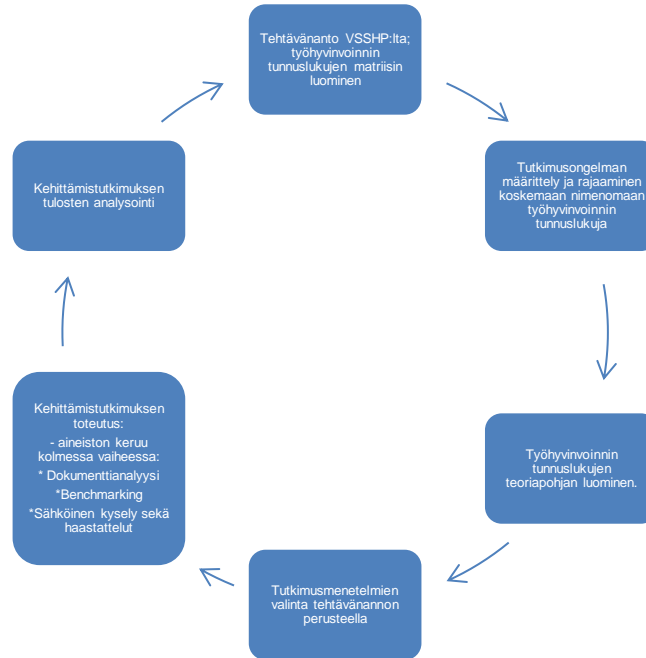
- Mitä eri työhyvinvoinnin tunnuslukuja kuntayhtymässä seurataan tällä hetkellä ja miksi?
- Miten työhyvinvoinnin matriisi on rakennettu niissä kunnallisissa organisaatioissa missä se on käytössä?
- Mitkä työhyvinvoinnin tunnusluvut ovat tärkeitä VSSHP:ssa?

### 6.2 Kehittämisprosessin eteneminen

Kehittämistyö kuvataan usein prosessiksi, jossa prosessi lähtee alkuun kehittämiskohteen tunnistamisesta ja alustavien tavoitteiden määrittämisestä. Tätä seuraa aiheeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä. Seuraavaksi kehittämistehtävä määritetään tarkemmin ja rajataan sopivaksi, jonka jälkeen luodaan tietoperusta ja valitaan lähestymis-



tapa sekä menetelmät. Näiden vaiheiden jälkeen toteutetaan kehittämishanke ja julkistetaan se. Viimeiseksi vaiheeksi jää kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 24.) Kuvassa 8 on esitetty tämän kehittämistyön eteneminen vaiheittain.



Kuva 8 Kehittämistyön prosessi

Yllä kuvatun kuvan mukaisesti työ lähtee liikkeelle ideoinnista ja tutkimuskohteen tunnistamisesta. Tässä opinnäytetyössä tehtävänanto eli työhyvinvoinnin tunnuslukujen matriisi tuli organisaatiolta, jolloin tutkimuskohde on tunnistettu organisaation johdossa. Samalla asetettiin alustavaksi tavoitteeksi uuden työkalun luominen työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuraamiselle.

Saadun tehtävänannon perusteella tutkimuksessa seuraavaksi keskityttiin teoriapohjan luomiseen. Tässä vaiheessa oleellista on luoda se näkökulma, jolla tietoa käsitellään ja jolla itse tutkimuksessa edetään. Lisäksi oleellista on selvittää keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet (Ojasalo ym. 2014, 24-25.) Tarvittavan tietopohjan jälkeen voidaan tutkimuksessa edetä seuraaviin vaiheisiin, joita on tässä raportissa käsitelty erikseen tehdyn tutkimuksen näkökulmasta.

### 6.3 Tutkimusmenetelmä

Jotta tutkimuksellisessa kehittämistyössä onnistutaan, on tärkeä tuntea aihealue, luoda tietoperusta ja sitä kautta valita tutkimusmenetelmät. Kehittämistehtävä määrittelee sen, mikä tutkimusmenetelmä sopii parhaiten tehtävään tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2014. 34-36).

Niin tutkimusstrategian kuin tutkimusmenetelmänkin valinta riippuu luonnollisesti tutkimuksen kohteesta. Tutkimusmenetelmät voidaan erotella toisistaan erilaisilla luokitteluluilla. Yksi yleisimmistä käytetyistä luokitteluluista on luokittelu kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. (Hirsjärvi ym. 1997. 123, 126).

Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan tarkoittaa tutkimusta, joka tuottaa ainutkertaisia tuloksia ja kuvauksia sekä näkemyksiä tutkittavasta aiheesta (Pihlaja 2006. 51). Sen peruskysymyksenä voidaan pitää ”Mistä ilmiössä on kyse?” (Kananen 2012. 30).

Kvantitatiiviselle tutkimukselle puolestaan keskeistä on hypoteesin määrittäminen, aiemmat teoriat sekä käsitteet (Hirsjärvi ym. 1997, 131). Se edellyttää olemassa olevia teorioita tai malleja tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat olemassa, koska ne on johdettu suoraan tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2012 31-32.) Valittaessa tutkimusmenetelmää on hyvä muistaa, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmuoto voivat olla toisiaan tukevia (Pihlaja 2006. 50). Yhdistämistä voidaan tehdä mm. käyttämällä kvalitatiivista tutkimusta kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana (Hirsjärvi ym. 1997. 127).

Tässä tutkimuksessa käytettiin pääasiassa kvalitatiivista tutkimusta, koska tutkimuksen kohteena oli ilmiö eli työhyvinvoinnin tunnusluvut ja tarkoituksena selvittää mistä ilmiössä on kyse. Kananen mukaan kvalitatiivinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin (Kananen. 2012. 29). Työhyvinvoinnin tunnuslukujen tärkeyttä ja sisältöä ei voida mitata pelkästään luvuin, vaan siinä pitää selvittää painoarvo tulkitsemalla lukujen tärkeyttä ja merkitystä. Toisaalta yhtenä tutkimusvaiheena tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselyä, joka on kvantitatiivista tutkimusta. Kyselylomakkeessa kuitenkin paino oli avoimissa kysymyksissä ja analyysissä painoarvo oli kysymysten sisällössä, ei määrässä. Näin ollen tutkimuksessa käytetty kysely tukee kvalitatiivista tutkimusta.

Opinnäytetyön kuten kaikkien tutkimusten, tulosten ja johtopäätösten tulisi olla luotettavia ja oikeita (Kananen 2009, 162). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä mallia. Useimmissa tapauksissa tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tällöin luotettavuudessa korostuvat se mitä ollaan tutkimassa ja miksi, tutkijan omat sitoumukset, aineiston keruu menetelmä, tutkimuksessa käytetyt haastateltavat ja miten heidät on valittu, tutkijan suhde haastateltaviin, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, onko tutkimus eettisesti luotettava ja miten tutkimuksesta on raportoitu. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 140-141). Tässä tutkimuksessa eteneminen toteutettiin johdonmukaisesti hyödyntäen eri aineistonkeruu menetelmiä. Tutkimuksen kesto aikataulutettiin yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa niin, että se saatiin sidottua muihin kehittämistoimenpiteisiin. Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti ja saadut tulokset kertovat tutkittavasta aineistosta.

#### 6.4 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu

Sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tai niiden yhdistelmässä, tutkimussuunnitelma sisältää yleensä tiedot tutkimuksen tarkoituksesta, katsauksen aiempiin tutkimuksiin, ongelmien tarkennuksen, hahmotelman tietojen keruusta, arvio siitä minkä verran tutkimukseen tarvitaan voimavaroja sekä tutkimuksen aikataulun. Tutkimuksen sitominen teoriaan ja jo olemassa olevaan tietoon on tärkeää, jotta tutkimusta tehdessä osaa viedä tutkimusta oikeaan suuntaan. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä on tärkeää määritellä ongelma tarkasti ja hahmotella se, miten tietoa kerätään. Aikataulutus pitää myös tehdä, jotta tutkimus saadaan etenemään. (Hirsjärvi & Hurme. 2009. 56-59.)

Tämän tutkimuksen tarkoitus on ollut kehittää työhyvinvoinnin tunnuslukujen matriisi Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirille. Kyseessä on kehittämistutkimus, jolla pyritään ratkaisemaan aiemmin mainitut tutkimusongelmat. Aiheesta löytyvä teoria kertoo, että työhyvinvoinnin tunnuslukuja kehitetään tällä hetkellä voimakkaasti yleisesti ja samoin myös Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirissä. Siksi tutkimuksen alkuvaiheessa asetettu tutkimussuunnitelma on elänyt tutkimuksen aikana ja samalla myös tarkentunut. Organisaatiossa tehtävä kehittämistyö on tuonut muutosta tutkimusmenetelmien valintaan ja tarkentanut niitä.

Tämä tutkimus jaoteltiin alussa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin dokumenttianalyysin avulla tämän hetken tilanne organisaatiossa. Toisessa vaiheessa tehtiin benchmarking niihin kunnallisiin organisaatioihin, joissa on jo käytössä

työhyvinvoinnin tunnuslukujen matriisi. Kolmannessa vaiheessa tutkimusta selvittiin, mitä työhyvinvoinnin tunnuslukuja asiakasorganisaatiossa halutaan korostaa ja mitä niistä valitaan työhyvinvoinnin matriisiin.

Kahden ensimmäisen tutkimusvaiheen tarkoitus oli luoda taustaa ja pohjaa kolmannelle tutkimusvaiheelle. Samalla niistä etsittiin vastausta kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kolmannen tutkimusvaiheen aluksi tehdyn taustatyön jälkeen tutkimusmenetelmäksi valikoituivat kysely esimiestasolle, jonka tarkoituksena oli selvittää mitä esimiehet käsittävät työhyvinvoinnin tunnusluvuilla ja mitä he kokevat tärkeiksi tunnusluvuiksi. Tämän jälkeen toteutettiin vielä asiantuntijahaastattelut organisaation sisällä. Koska organisaatiossa oli samanaikaisesti kehitettävänä myös laajempikin henkilöstön-tunnuslukujen digitalisointi ja uudistaminen, yhdistettiin työhyvinvoinnin matriisin tekeminen tähän projektiin. Tämä määritteli myös osittain käytettäviä tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksen aikataulu luotiin alussa sellaiseksi, että sitä pystyi muokkaamaan. Tarkempi aikataulu syntyi alkuvuodesta 2017, kun asiakasorganisaation kehittämisprosessit sekä tulevan työhyvinvointitutkimuksen aikataulu selkiytyivät. Taustatiedot sekä kaksi ensimmäistä tutkimusvaihetta toteutettiin 01-03/2017 ja kolmas vaihe 04-06/2017.

## 6.5 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jossa tutkija pyrkii tekemään päätelmiä tutkittavasta aiheesta käytettävissä olevien dokumenttien, esimerkiksi vuosikertomusten ja raporttien, kautta (Ojasalo ym. 2014, 136). Kirjalliset aineistot ovat tutkimuksessa usein niitä, joiden avulla tutkija pääsee kiinni monimutkaisen aineiston yksityiskohtiin. Jos tehtävän tutkimuksen kohde on sellainen, jota kukaan yksittäinen henkilö ei yksinään hallitse, kannattaa tutkimus aloittaa nimenomaan dokumenttianalyysillä. (Koskinen ym. 2005, 131.)

Dokumenttianalyysissä sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkijan tavoitetta pyrkiä kuvaamaan dokumentin sisältöä sanallisesti. Sen tärkein tavoite on etsiä tutkittavasta dokumentista oleellisin sisältö. Aineiston käsittely perustuu tutkijan näkemyksiin ja tulkintaan käytettävästä aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa dokumenttianalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto valmistellaan, jolloin tarkoituksena on koota tutkittava aineisto sellaiseen muotoon, että sitä on tutkijan helppo käsitellä. Tämän jälkeen tutkittava ai-

neisto analysoidaan joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkittava asia nousee aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa sekä teorialähtöisessä analyysissä tutkija huomioi myös teorian, jolle tutkimus perustuu eli analyysi perustuu olemassa olevaan viitekehukseen. Kolmannessa vaiheessa dokumenttianalyysia tutkija tulkitsee saamiaan analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä, joiden tarkoituksena on tuoda yhteen keskeiset tulokset ja antaa vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen. (Ojasalo ym. 2014, 136-144.)

Tässä tutkimuksessa dokumenttianalyysia käytettiin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkittaessa mitä työhyvinvointiin liittyviä tunnuslukuja Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirissä seurataan tällä hetkellä. Dokumenttianalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti eli analyysin pohjana käytettiin tämän tutkimuksen teoriasta johdettua tunnuslukujen teoreettista viitekehystä. Ennen kuin työhyvinvoinnin tunnuslukuja voitiin lähteä analysoimaan, piti työhyvinvoinnin tunnusluvut erottaa muista henkilöstötunnusluvuista, joita Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirissä seurataan keskushallinnon toimesta. Tässä analyysissä eroteltiin eri yhteyksissä julkaistavat henkilöstötunnusluvut myös teoreettisen viitekehysten pohjalta. VSSH:ssa julkaistaan henkilöstöpalveluiden toimesta henkilöstötunnuslukuja sisäisesti organisaation virkamiesjohdolle kuukausittain. Näihin tilastoihin on rajattu pääsy. Joitain henkilöstötunnuslukuja julkaistaan yhtymän intranetissä neljännesvuosittain, joihin myös henkilökunnalla on pääsy. Lisäksi vuosittain julkaistaan julkinen toimintakertomus, joka sisältää muiden tunnuslukujen lisäksi myös henkilöstötunnuslukuja.

Näiden yllämainittujen lisäksi työhyvinvoinnin osalta seurataan tunnuslukuja myös joka toinen vuosi tehtävällä henkilöstön hyvinvointitutkimuksella, jonka tuloksiin on henkilökunnalla pääsy intranetin kautta. Kaiken kaikkiaan seurattavia tunnuslukuja on paljon. Tämä analyysi kattaa vain ne tunnusluvut, joita keskushallinnon henkilöstöpalvelut tuottavat. Näiden lisäksi eri toimi-, palvelu- ja tulosalueilla sekä liikelaitoksilla saattaa olla käytössä omia seurattavia tunnuslukujaan. Niiden kirjo kuitenkin vaihtelee eivätkä ne ole Varsinais-Suomen sairaanhoidopiirissä yhteisesti seurattavia tunnuslukuja.

### 6.5.1 Tulokset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tunnuslukujen osalta muodostui aiheeseen liittyvää aineistoa tutkittaessa niin, että sekä henkilöstön että työhyvinvoinnin tunnusluvut jaettiin viitekehyksessä kahteen eri osioon eli perinteisiin työhyvinvoinnin tunnuslukuihin sekä

uusiin työhyvinvoinnin tunnuslukuihin. Jako perustuu myös kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen, jonka pohjalta VSSHP:ssa on luotu käytössä olevat työhyvinvoinnin mallit.

Kun Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissa tällä hetkellä seurattavat henkilöstön tunnusluvut jaoteltiin kuvan 9 mukaisesti, voi selvästi huomata, että painoarvo seurattavissa tunnusluvuissa on perinteisellä puolella sekä yleisissä henkilöstön tunnusluvuissa, että työhyvinvoinnin tunnusluvuissa. Kuten Manka & Hakala (2011,9) toteavat, tämä on organisaatioissa perinteisesti vallitseva tilanne. Siksi onkin tärkeää huomata, että VSSHP:ssa seurataan jo nyt myös uusia henkilöstön tunnuslukuja. Kun aineistoa analysoi tarkemmin, voi havaita, että nämä tunnusluvut saadaan organisaatiossa vain joka toinen vuosi tehtävän työhyvinvointitutkimuksen kautta. Sen sijaan perinteisiä työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurataan kuukausittainkin. Saman voi huomata myös henkilöstötunnusluvuista.

Tässä dokumenttianalyysissä keskityttiin tutkimusongelman rajauksen vuoksi tarkemmin vielä työhyvinvoinnin tunnuslukujen analysointiin. Aineistoa tutkiessa nousi esille, että painoarvo työhyvinvoinnin seurannassa on siis edelleen perinteisissä ns. kovissa tunnusluvuissa. Toisaalta tulee muistaa, että nämä tunnusluvut tuottavat eniten suorita kustannuksia organisaatiolle ja siksi niiden seuraaminen on tärkeää. Lisäksi ne ovat jo toteutuneita arvoja, joita saadaan raporteina järjestelmistä, kun taas uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut kuvaavat työntekijöiden tuntemuksia heidän vastatessaan kyselyihin. Yhteistä näille kaikille luvuille on se, että kaikki kertovat menneestä tilanteesta. Samalla kuitenkin erityisesti uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut pyrkivät ennustamaan tulevaisuutta ja niiden avulla voidaan ennakoida esimerkiksi sairastavuuden kehitystä.

Varsinais-Suomen Sairaanhoitopiirissä on viimeisten vuosien aikana kehitetty työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuranta. Tämä selviää myös dokumenttianalyysistä. Joitain vuosia sitten julkaistiin vain lukuja, eikä niiden tulkintaa tai ohjeistusta ollut viety esimiehille saakka. Lisäksi perinteisten työhyvinvoinnin tunnuslukujen määrää on lisätty. Kehitystä on tehty myös siihen suuntaan, että seurattavat tunnusluvut pyritään johtamaan organisaation strategiasta. Esimerkiksi esimiestyön mittaamisen kehittämiseen on panostettu, koska johtamisen laatu on yksi Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin vuosien 2017-2018 strategian osa-alue (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2017. Johtaminen ja organisaatio). Yhtenä osana tätä jatkuvaa kehittämistä on nyt tehtävä tutkimus työhyvinvoinnin tunnuslukujen matriisista. Kuvassa 9 on esitelty VSSHP:n seurattavat henkilöstötunnusluvut sekä työhyvinvoinnin tunnusluvut.

# Henkilöstötunnusluvut

keltainen = kuukausittain tai kolmannesvuosittain  
 punainen = vuosittain  
 musta = työhyvinvointitutkimus, joka toinen vuosi

## Perinteiset henkilöstötunnusluvut

Virat ja toimet tulosalueittain  
 ikärakenne  
 Henkilöstön määrä  
 Työpanostilastot  
 KOulutuspäivien määrä ammattiryhmittäin  
 Henkilötyövuosi  
 omaehtoinen vaihtuvuus  
 Palkkakustannusten jakautuminen  
 Työajan rakenne  
 rekrytoinnit  
 hakijamäärät

## Uudet henkilöstötunnusluvut

Esimestyksen arviointi (360)  
 Työhyvinvointitutkimus: johtaminen

## Perinteiset työhyvinvoinnin tunnusluvut

Sairauspoissaoloprosentti  
 Sairauspoissaolojen pituudet päivissä  
 Työtapaturmataajuus  
 sisäilmastoitukset  
 Kehityskeskustelujen käyntiaste  
 sairauspoissaolojen oimailoitusten määrä  
 vakinaisen henkilöstön eläköitymisennuste  
 Varhe-maksut vuosittain

## Uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut

Työhyvinvointitutkimus: työ-mittarit mm.  
 -työn hallinta  
 -työn kuormittavuus  
 -keskeytykset työssä  
 Työhyvinvointitutkimus: työyhteisötaidot mm.  
 -sosiaalinen pääoma  
 -työyhteisötaidot  
 -työpaikkakiusaaminen  
 Työhyvinvointitutkimus: halu jatkaa työssä  
 halu jäädä eläkkeelle  
 työnantajan suositteleminen

Kuva 9 VSSHP:n henkilöstötunnusluvut

## 6.6 Benchmarking

Benchmarking on tutkimusmenetelmä, joka pohjautuu tutkijan kiinnostukseen selvittää miksi ja miten toiset toimijat menestyvät. Tästä syystä benchmarkingissa tutkitaan yleensä nimenomaan organisaatiota, joka on menestynyt tutkittavassa aiheessa. Tämän yrityksen hyväksi todettuja tapoja pyritään hyödyntämään omassa organisaatiossa. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Ojasalon ym. (2014, 186) mukaan onnistunut benchmarking vaatii hyvin tehdyn pohjatyön. Tässä tutkimuksessa koko tutkimuksen aihe johdettiin nimenomaan benchmarkingista, VSSHP:n HR:n tiedossa oli, että toisissa kunnallisissa organisaatioissa on käytössä työhyvinvoinnin tunnuslukujen matriisi. Benchmarkingin kohteena voi olla esimerkiksi toisten toimialojen organisaatiot (Ojasalo ym. 2014, 186) kuten myös tässä tutkimuksessa, jossa kohteeksi valikoituivat kaksi eri kunnallista organisaatiota, Tampereen

ja Espoon kaupunki. Näissä kummassakin organisaatiossa on kehitetty viimeisten vuosien aikana työhyvinvoinnin tunnuslukujen osalta matriisi, josta löytyy tietoa internetistä. (UTA. 2015; Työterveyslaitos.2014)

Tutkimuksen tässä vaiheessa oltiin yhteydessä sekä Tampereen että Espoon kaupunkiin, jotta saatiin tarkemmin tietoa heidän matriisin kehittelystä. Espoon kaupungin matriisi kiinnosti erityisesti, koska se on kehitetty yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa. Espoon kaupungilla on ollut käytössä työhyvinvoinnin matriisi vuodesta 2013 alkaen. Työterveyslaitoksen asiantuntemusta hyödynnettiin Espoossa erityisesti pohdittaessa mitä työhyvinvoinnin tunnuslukuja matriisiin valikoitiin ja miten niitä matriisissa painotetaan

Espoon matriisissa on mukana kahdeksan eri tunnuslukua, joista kolme on ns. perinteisiä tunnuslukuja ja viisi uusia eli pehmeitä. Näistä painotus on selvästi perinteisissä luvuissa koska ne ovat kiistattomia ja jo toteutuneita tuloksia työhyvinvoinnin tunnuslukuja. Työhyvinvointitutkimuksen luvut ovat henkilöstön mielipiteitä ja arvioita tilanteesta ja kertovat juuri sen hetken impulssin. Toisaalta Espoossa oli pohdittu, että ne luvut on myös mahdollista manipuloida vaikuttamalla henkilöstön vastauksiin. Käytetyt työhyvinvointitutkimuksen luvut on valittu sen mukaan, että ne ennakoivat mahdollisimman hyvin sairastuvuuden kehitystä.

Espoon matriisi lasketaan kerran vuodessa ja sitä on tarkoitus verrata edellisvuoden tulokseen ei muihin yksiköihin. Työhyvinvointimatriisi on yksi tuloskortissa seurattava luku. Painoarvo työhyvinvoinnissa on edelleen työhyvinvointitutkimuksessa ja toimenpiteet suunnitellaan sen tulosten mukaan joka toinen vuosi.

Tampereen kaupungin osalta internetistä löytyvä tieto kertoo siitä, että heidän työhyvinvoinnin matriisissa on myös kahdeksan eri työhyvinvoinnin tunnuslukuja. Painotus on hyvin samantyylinen kuin Espoon vastaavassa eli kolme lukua kertoo perinteisistä työhyvinvoinnin tunnusluvuista ja viisi ns. uusista luvuista, jotka pohjautuvat työhyvinvointitutkimukseen. Kumpikin kunnallinen organisaatio on mukana Työterveyslaitoksen Kunta10-työhyvinvointitutkimuksessa, joka toteutetaan joka toinen vuosi. Myös VSSHP on ollut tässä vastaavassa sairaanhoitopiireille suunnatussa tutkimuksessa mukana.



### 6.6.1 Tulokset

Molempien organisaatioiden työhyvinvoinnin matriisista löytyvät samat kolme perinteistä työhyvinvoinnin tunnuslukua eli sairauspoissaolokustannukset, henkilöstön työtapaturmakustannukset sekä varhaiseläkemenoperusteiset kustannukset. Uusien tunnuslukujen osalta on pientä eroa, sillä Espoossa johtajuuteen liittyy vain yksi tunnusluku ja painotus on psykososiaalisessa kuormituksessa eli yksilön jaksamisessa sekä työyhteisön työhyvinvoinnissa. Tampereella sen sijaan johtajuuden lisäksi painotetaan yksilön kokemusta työhyvinvoinnista ja työyhteisön osuus on pienempi.

Molempien kuntien matriiseja tutkiessa huomaa, että edelleen työhyvinvoinnin tunnusluvuissa painotus on siis perinteisissä tunnusluvuissa. Tämä on tärkeää, koska sairauspoissaolot, työtapaturmat sekä varhaiseläkemenoperusteiset maksut ovat kalleimpia organisaatiolle. Varhaiseläkemenoperusteiset maksut ovat eläkevakuutusyhtiön vuosittain määrittämiä maksuja, joihin vaikuttaa mm. organisaation koko ja työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden työntekijöiden määrä (KEVA.) Kunnallisissa, suurissa organisaatioissa, varhaiseläkemenoperusteiset maksut ovat vuosittain suuria.

Uusien tunnuslukujen osalta tuli tässä benchmarkingissa esille se, että organisaatioissa on eroa. Eri kunnallisetkin organisaatiot painottavat eri asioita työhyvinvoinnin seurannassa. Siihen saattavat vaikuttaa esimerkiksi organisaation strategia, muut seurattavat tunnusluvut sekä toimiala millä toimitaan. Espoon kaupungin osalta heidän painotustaan ohjasi työterveyslaitoksen heille tekemä tutkimus aiheesta.

### 6.7 Sähköinen kysely

Kehittämistutkimuksissa käytetään usein tiedonkeruu- ja analyysimenetelmänä kyselylomaketta, jotta saadaan selville eri mielipiteitä. Kysely soveltuu hyvin vaikuttavuuden arviointiin. Kyselytutkimuksessa tutkittava ilmiö on tunnettu ja esitetyt kysymykset on helppo määritellä, koska kysely perustuu teoriaan. Siinä tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymykseksi. (Kananen. 2012, 121-122.)

Tässä tutkimuksessa laajemmaksi tutkimusmuodoksi valittiin esimiehille suunnattu sähköinen kysely, jotta saatiin mahdollisimman laaja vastaajakunta. Teemahaastattelu olisi

ollut mahdollista toteuttaa vain pienelle osalle esimiehiä, jolloin tutkimuksen tulosten kannalta tutkimuksen validiteetti olisi saattanut kärsiä. Myös sekä tutkijan että esimiesten ajankäytön kannalta sähköisesti toteutettu kysely puolsi paikkaansa.

Kuten Kananen toteaa kirjassaan Kehittämistutkimus opinnäytetyönä (2009, 121) kyselyn, ongelmaksi saattaa muodostua havaintoyksiköiden pieni määrä, joka estää tilastolisten analyysien tehokkaan käytön. Näin oli myös tässä tutkimuksessa. Tätä ongelmaa pyrittiin ennakoimaan käyttämällä mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä, jolloin niiden analysoinnissa voitaisiin hyödyntää kvalitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmiä.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä keväällä 2017. Kysely lähetettiin niille VSSHP:n esimiehille, jotka muutenkin saavat kuukausittain käyttöönsä henkilöstöpalveluiden tuottamat HR-raportit. Kyseisessä jakelussa on yli 100 esimiestä. Itse kysely oli avoinna kaksi viikkoa, jona aikana saatiin noin 30 vastausta.

Lomakkeessa keskityttiin nimenomaan työhyvinvoinnin tunnuslukuihin ja siitä jätettiin muut henkilöstötunnusluvut pois, jotta kyselystä ei tulisi liian laaja. Lisäksi muiden henkilöstötunnuslukujen osalta VSSHP:ssa tehdään kehittämistyötä muualla. Lomakkeessa oli 15 kysymystä, joista kahdeksan kysymystä olivat avoimia kysymyksiä ja osa niistä pakollisia. Näin pyrittiin saamaan näkyville vastaajien mielipiteitä tarkemmin. Samalla tarkoituksena oli, ettei kysely ohjaisi liikaa vastaajia mihinkään suuntaan. Kysymykset oli rakennettu lisäksi niin, että ne käsittelivät sekä perinteistä että uusia työhyvinvoinnin tunnuslukuja.

Ensimmäisessä vaiheessa vastauksia analysoitaessa perehdyttiin aineistoon lukemalla kyselyn avoimien kysymysten vastauksia sekä perehtymällä kyselyyn erikseen nimenomaan tutkimuskysymyksen, Mitkä työhyvinvoinnin tunnusluvut ovat tärkeitä VSSHP:ssa?, kannalta.

Tutkittavaa aineistoa voidaan tarkastella fakta- tai näytenäkökulmasta. Fakta-näkökulma tarkoittaa sitä, että tutkija on kiinnostunut aineistossa olevista faktoista, joita siihen on välittynyt eri lähteistä. Näytenäkökulmassa puolestaan tutkija on kiinnostunut aineistosta tehtävistä havainnoista. (Koskinen ym. 2005, 61-65.) Tässä analyysissä käytettiin molempia näkökulmia, sillä aineistosta haettiin siihen käytettyjen lähteiden välittämät faktoja mutta toisaalta myös otettiin aineistosta ”näytteitä” eli avoimien kysymysten vastauksia

ja tutkittiin niitä tarkemmin. Lisäksi aineiston analyysi oli lähinnä tähän aineistoon keskittyvää, joka viittaa enemmän näytenäkökulmaan. Tutkimuksia tehdessä onkin yleistä, että tutkija käyttää molempia näkökulmia (Koskinen ym. 2005, 71).

Webropol-kyselyn vastaukset eroteltiin toiseen tiedostoon ja perehdyttiin tarkemmin vastausten sisältöön. Luettaessa niitä uudelleen, merkittiin tekstiin eri väreillä tutkimuskysymykseen liittyvät tärkeimmät teemat. Aineistoa lukiessa tulee Hirsjärven & Hurmeen (2009, 143) mukaan sitä käsitellä aktiivisesti, jonka tässä tapauksessa tehtiin merkittävällä oleelliset kohdat aineistosta eri värillä. Tästä vaiheesta voidaan käyttää myös nimitystä aineiston pelkistäminen, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa (Ojasalo ym. 2014, 138). Tässä analyysissä tämä tarkoitti sitä, että aineistosta etsittiin tätä yhtä tutkimuskysymystä koskevat kohdat aineistosta.

Kun aineistosta oli merkitty oleelliset osat vastauksista, poimittiin nämä kohdat eri tiedostoon. Se helpotti aineiston jatkokäsittelyä, koska aineistosta tuli huomattavasti lyhyempi. Koska kyselyssä oli myös suljettuja kysymyksiä, jätettiin ne materiaalista pois tässä vaiheessa ja palattiin vertaamaan niitä sekä avoimia vastauksia teemoittelun jälkeen.

Aineiston luokittelun suoritettiin teemoittamalla aineiston tutkimuskysymykseen sopivaksi teemaksi ja jakamalla sen alateemoilla. Teemana koodauksessa käytettiin sekä kovia että pehmeitä työhyvinvoinnin tunnuslukuja ja perehdyttiin tekstiin siitä näkökulmasta. Tehdyssä kyselyssä oli jo alustavasti tehty luokittelua, koska kyselyn rakenne oli jaoteltu eri osa-alueisiin kyseisen jaottelun mukaan.

Seuraavassa vaiheessa aineiston käsittelyä tehtiin aineiston luokittelun alateemoihin. Koodimerkin avulla etsittiin aineistosta alateemoja, jotka liittyvät tutkimuskysymykseen ”Mitkä työhyvinvoinnin tunnusluvut ovat tärkeitä VSSHP:ssa?”. Alateemat merkittiin tekstiin koodimerkillä. Alateemoja aineistosta eroteltiin yhteensä seitsemän. Nämä alateemat erosivat jonkin verran toisistaan, koska kyselyssä haluttiin huomioida sekä kovat että pehmeät työhyvinvoinnin tunnusluvut. Lisäksi kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää seurannan frekvenssi.

Kuten Tuomi & Sarajärvi (2009) kuvaavat teoksessaan Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi, tutkimusaineiston analyysi on kolmiosainen. Yllä on kuvattu sekä aineiston pelkistämisen, että järjestämisen eli vielä on jäljellä aineiston yhdistäminen teoriaan eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen.

Kuten aiemmin todettiin, nousi tutkittavasta aineistosta seitsemän alateemaa, jotka liittyivät suoraan asetettuun tutkimuskysymykseen. Nämä alateemat ovat: sairauspoissaolojen kesto, henkilömäärien käyttö sairauspoissaolojen seurannassa, talousnäkökulma sairauspoissaoloissa, seurannan merkitys sairauspoissaoloissa, työyhteisön hyvinvointi eli sosiaalinen pääoma, johtaminen sekä tunnuslukujen seurannan frekvenssi.

### 6.7.1 Tulokset

Jotta työhyvinvoinnin tunnusluvut kertovat työyhteisön tilasta, tulee mukana olla niin uusia kuin vanhojakin työhyvinvoinnin tunnuslukuja. Kun ottaa pohjaksi teoriaosuudessa esitetyn jaottelun työhyvinvoinnin tunnusluvuissa eli uudet ja vanhat työhyvinvoinnin tunnusluvut, on helpompi käsitellä kyselyn vastauksia.

Kun yhdistää sekä avoimet että suljetut kysymykset perinteisistä eli kovista työhyvinvoinnin tunnusluvuista tutkimuksessa tärkeimmäksi tunnusluvuksi vastaajien mukaan nousi sairauspoissaolojen seurannassa käytettävät sairauspoissaoloprosentit, joka on tärkein työhyvinvoinnin tunnusluku 60% mielestä. Sen lisäksi vastaajat toivoivat seurantaan sairauspoissaolojen kestoa sekä henkilömäärää eli miten moni työntekijä on ollut sairauspoissaololla seurattavana ajankohtana. Myös talouslukuja sekä vertailtavuutta toivottiin. Toisaalta avoimissa vastauksissa huomautettiin, että isossa organisaatiossa eri tasoilla kaivataan eri mittareita. Kun seurataan sairauspoissaoloja koko VSSHP:n tasolla, on poissaoloprosentti hyvä. Toimi-, tulos- ja palvelualueittain jaoteltuna prosentti ei kerro kaikkea, koska pienemmissä yksiköissä yksikin pitkä poissaolo nostaa prosenttia.

Kyselyssä vastaajien mielestä myös ns. omailmoitusten käytön seuranta koettiin tärkeimpänä mittarina 26% mielestä. Omailmoituksella tarkoitetaan työntekijän tekemää sairauspoissaoloilmoitusta ilman lääkärintodistusta, joka on sallittua VSSHP:ssa tietyin ehdoin. Sitä seurataan tällä hetkellä vertaamalla, miten moni työntekijä on seurantajaksoilla käyttänyt omailmoitusta koko henkilöstöstä sekä VSSHP:ssa että erikseen toimi-, palvelu- ja tulosalueella. Tämä koetaan hyväksi seurantatavaksi.

Yhtenä työhyvinvoinnin perinteisenä tunnuslukuna kunnallisissa organisaatioissa käytetään varhaiseläkemenoperäistä maksua, joka muodostaa suuren kuluerän organisaatioille. Tutkimuksessa kysyttäessä esimiehiltä sen tärkeyttä, 68% koki seurannan tärkeäksi. 32% mielestä se ei ole tärkeää tai he eivät tiedä mistä ko. tunnusluku muodostuu.

Pehmeistä eli uusista työhyvinvoinnin tunnusluvuista tärkeimmäksi kyselyssä tutkimuksessa vastaajat nostivat sosiaalisen pääoman eli työyhteisön tilaa kuvaavan tunnusluvun. Tätä piti tärkeimpänä 64% suljettuun kysymykseen vastanneesta. Toiseksi tärkeimpänä nousi esiin johtamiseen liittyvä seuranta, jonka arvioi tärkeimmäksi 32% vastaajista. Sama näkyi myös avoimissa vastauksissa, joissa korostettiin sekä työyhteisön hyvinvointia, että johtamista sekä niiden merkitystä kokonaisuuteen. Avoimissa vastauksissa esiin nousi myös näiden tunnuslukujen vaikutus toinen toisiinsa.

Uusien tunnuslukujen seurannassa VSSHP:ssa käytetään työhyvinvointitutkimusta joka toinen vuosi. Tähän frekvenssiin vastaajista oli tyytyväisiä 55%. Vuosittain kyselyä toivoi 36% vastaajista. Kuitenkin avoimista kysymyksistä nousi selvästi esille, että joka toinen vuosi tehtävän kyselyn lisäksi olisi hyvä toteuttaa pienempi kysely useammin, jotta mahdollisiin ongelmiin pystyttäisiin reagoimaan mahdollisimman nopeasti.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös, miten esimiehet toivoisivat työhyvinvointia seurattavan tulevaisuudessa. Näistä esiin nousi yksilöille suunnatut kyselyt niin, että yksilöt itse saisivat tulokset myös. Toisaalta toivottiin myös voimavaralähtöisiä tunnuslukuja lisää, jolloin työhyvinvoinnin seuranta lähestyttäisiin positiivisesta näkökulmasta.

Tehdyn kyselyn lisäksi tutkimuksessa syvennettiin vastauksia vielä kahdella haastattelulla. Syvähaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa vain ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. Siinä haastattelijan tehtävänä on rakentaa haastattelu niin, että se pohjautuu jo saatuihin vastauksiin. Tarkoituksena on avata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75-76.)

Tässä tutkimuksessa syvähaastattelujen kohteeksi valikoituivat Länsirannikon Työterveyden toimistusjohtaja sekä VSSHP:n HR:n edustajana työhyvinvointipäällikkö, koska kumpikin edustaa osaltaan työhyvinvoinnin tunnuslukujen asiantuntemusta. Juuri tämän asiantuntemuksen vuoksi haastattelumuodoksi valikoitui syvähaastattelu. Tehdyissä haastatteluissa pohjana toimi sama kyselykaavake, joka tehtiin sähköisenä esimiehille.

Kummankin haastattelun aineiston analyysi toteutettiin samalla lailla luokittelemalla kuin kyselytutkimuksessakin. Vaikka haastattelut etenivät eri lailla haastateltavien taustoista johtuen, kummassakin haastattelussa lopputulokset olivat hyvin samansuuntaisia. Työterveyshuollon näkökulma oli kuitenkin enemmän ennaltaehkäisevä kuin työantajan edustajan näkökulma. Erityisesti perinteisten tunnuslukujen osalta tämä nousi esille. Sairauspoissaoloista sekä varhaiseläkemenoperusteisista maksuista kertovat tunnusluvut ovat tunnuslukuja, jotka ovat jo myöhässä tilanteesta. Työterveyshuollon osalta olisi

tärkeää kehittää tunnuslukuja, jotka kertovat olemassa olevasta tilanteesta jolloin asiaan päästäisiin tarttumaan varhemmin. Näistä esiin nousi erityisesti työyhteisön tilasta kertovat tunnusluvut sekä niiden vertailu ristiin ja erityisesti niiden analysointi.

VSSH:n HR:n haastattelussa tulokset olivat hyvin samansuuntaisia kuin esimieskyselyssäkin. Uutena työhyvinvoinnista kertovana tunnuslukuna haastattelussa nousi esiin ikäjakauma. Jotta sen vaikutusta päästäisiin tutkimaan tarkemmin, tulisi analysoida sitä ristiin esimerkiksi sairauspoissaolojen kanssa. Kuten työterveyshuollon syvähaastattelussa, myös tässä haastattelussa eri tunnuslukujen ristiintaulukointi sekä tarkempi analyysi nousivat esille.

Vaikka tässä syvähaastattelussa saadut suuntaukset olivat hyvin samansuuntaisia kuin esimiehille tehdyssä kyselyssä, haastattelussa päästiin syvemmälle tuloksien analysoinnissa. Esimerkiksi johtamisen tunnusluvuista haastattelussa keskityttiin suoritusten johtamisen tunnuslukuihin ja ihmisten johtamiseen. Työyhteisön tilasta kertovista tunnusluvuista haastattelu keskittyi kehitteillä olevan ns. fiilis-mittariin, jonka on tarkoitus kuvata työyhteisön tilaa.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kuten tutkimuksen dokumenttianalyysissa nousi esille, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä painoarvo seurattavissa työhyvinvoinnin tunnusluvuissa on perinteisellä puolella. Kuten Manka & Hakala (2011, 9) toteavat, tämä on organisaatioissa perinteisesti vallitseva tilanne. Tärkeää on kuitenkin huomata, että VSSHP:ssa seurataan jo nyt myös uusia henkilöstön tunnuslukuja. Kun aineistoa analysoi tarkemmin, huomattiin kuitenkin, että nämä tunnusluvut saadaan organisaatiossa vain joka toinen vuosi tehtävän työhyvinvointitutkimuksen kautta. Sen sijaan perinteisiä työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurataan useammin.

Koska perinteiset työhyvinvoinnin tunnusluvut tuottavat eniten suoraa kustannuksia organisaatioille, on luonnollista, että ne koetaan tärkeimmäksi. Sen sijaan ns. uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut kertovat henkilöstön tuntemuksista tietyllä hetkellä, jolloin ne saatetaan kokea painoarvoltaan vähemmän tärkeiksi. Tässä kohtaa on kuitenkin tärkeä muistaa, että ns. uusien tunnuslukujen tarkemmalla analyysillä voidaan pyrkiä ennustamaan esimerkiksi sairastavuuden kehitystä eli ennaltaehkäisemään muodostuvia kustannuksia. Näiden tunnuslukujen avulla voidaan pyrkiä ennustamaan tulevaisuuden kehitystä.

Myös benchmarkingissa Espoon ja Tampereen kaupungille nousi esiin samansuuntaisia tuloksia eli painoarvo on heilläkin edelleen perinteisissä työhyvinvoinnin tunnusluvuissa, koska ne kertovat suoraan lukuina toteutuneita kustannuksia. Molempien kaupunkien matriisissa on painotettu sairauspoissaoloja, työtaturmia sekä varhaiseläkemenoperusteisia kustannuksia. Sen sijaan uusien työhyvinvoinnin tunnuslukujen painotuksessa on eroja sen mukaan, miten organisaatioissa on painotettu esimerkiksi johtajuutta tai työyhteisöjen tilaa. Kuten henkilöstötunnuslukujen teoria kertoo, on tärkeää sitoa seurattavat tunnusluvut organisaation strategiaan. Tämä selittää osittain nämä erot.

Myös tässä tutkimuksessa tehdyn esimieskyselyn vastaukset olivat perinteisten tunnuslukujen osalta hyvin samansuuntaisia. Saatujen tulosten perusteella tärkeimpänä seurattavana tunnuslukuna työhyvinvoinnin osalta pidetään Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä sairauspoissaoloprosenttia. Toisena esiin nousi varhaiseläkemenoperusteiset maksut. Myös omailmoitusten seuranta koettiin tärkeäksi erityisesti mitä pienemmäksi seurattavan työyhteisön koko menee.

On kuitenkin tärkeää, että työhyvinvoinnin arvioimisessa käytettäisiin perinteisten lukujen rinnalla uusiakin tunnuslukuja, jotka kuvaavat esimerkiksi johtamista tai työyhteisön tilaa (Manka & Manka 2016, 98). Esimiehille tehdyn kyselyn pohjalta Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä tärkeimmäksi uudeksi työhyvinvoinnin tunnusluvuksi koettiin työyhteisön tilaa kuvaava tunnusluku. Toisena nousi johtamiseen liittyvät tunnusluvut. Syvähaastatteluissa nämä nousivat myös selvästi sekä työterveyshuollon että HR:n vastauksissa. Koska uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut saadaan kyselyiden perusteella, oli tutkimuksessa tärkeää huomioida myös kyselyiden frekvenssi. Esimieskyselyssä vastaajat toivoivat kyselyä useammin, jolloin saataisiin myös työyhteisön tilan seurantaan lisää syvyyttä. Näin ollen on tärkeää reagoida myös tähän koko organisaation tasolla. Joka toinen vuosi teetettävän laajemman työhyvinvointitutkimuksen lisäksi olisi hyvä tarjota yksiköille myös mahdollisuus seurata työhyvinvoinnin tilaa tässä välissä. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla kevyempi kysely tai ns. fiilis-mittari, joka voidaan toteuttaa kevyemmin. Kuten yleisestikin henkilöstötunnusluvuissa, myös työhyvinvoinnin tunnusluvuissa tärkeää on sitoa seurattavat asiat organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategiassa on nostettu esiin esimiestyön tukeminen. Tämä tukee tutkimuksessa saatuja tuloksia siitä, että yksi tai useampi seurattava työhyvinvoinnin tunnusluku tulisi liittyä esimiestyönarviointiin.



Kuva 10 Hahmotelma VSSHP:n työhyvinvoinnin matriisista



Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä on tulossa syksyllä 2017 työhyvinvointikysely. Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen tulokset kertovat, että työhyvinvointitutkimuksessa tulisi nostaa esiin työyhteisöntilaa kuvaavaa sosiaalista pääomaa sekä työtyytyväisyyttä erilaisilla kysymyspatteristoilla. Samoin esimiestyöstä tulisi olla omia kysymyssarjoja. Näiden tärkeys korostui eri tutkimuksen vaiheissa. Nämä uudet tunnusluvut koetaan tärkeiksi niin organisaatiossa kuin teorioiden valossakin.

Yllä esitettyjen tulosten perusteella erityisesti uusien työhyvinvoinnin tunnuslukujen osalta on edelleen tärkeää, että Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä seurataan työyhteisön tilaa sekä johtamista entistä tarkemmin. Johtamisen tunnuslukujen kehitys on aloitettu joitain vuosia aiemmin ja niiden kehittämistä on tärkeää jatkaa. Lisäksi uusista tunnusluvuista kaivataan tietoja useammin ainakin kevyemmällä mittauksella. Se ei tarkoita koko työhyvinvointitutkimuksen uusimista useammin, vaan apuna voidaan käyttää kevyempää tutkimusta.

Perinteiset tunnusluvut koetaan sekä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä, että muissa tutkimuksessa käytetyissä kunnallisissa organisaatioissa edelleen tärkeäksi, koska niistä muodostuu selviä kustannuksia organisaatiolle. Pelkkien tunnuslukujen seurannan lisäksi olisi kuitenkin tärkeää nostaa rinnalle eri tunnuslukujen analysointi ja vertailu. Manka & Manka toteavat teoksessaan *Työhyvinvointi* (2016, 219), etteivät työntekijätkään aina arvosta tehtyjä tutkimuksia, koska niistä ei seuraa toimenpiteitä. Saatuja tunnuslukuja tulisi siis käyttää ennemminkin toiminnan suunnittelun perustana. Tämä analysointi ja tunnuslukujen käyttäminen toiminnan suunnittelun pohjana on kaikessa työhyvinvoinnin toiminnassa tärkeintä. Jos analysoinnille ei ole aikaa, ei pelkät tunnusluvut auta työhyvinvoinnin kehittämisessä.

## 8 LOPUKSI

Tutkimuksen tavoite oli luoda VSSHP:lle työhyvinvoinnin matriisi. Saadun tiedon pohjalta ei matriisia pysty rakentamaan, koska se vaatii lisää tutkimustietoa eri tunnuslukujen painotuksesta. Saatuja tuloksia voi kuitenkin käyttää matriisin tunnuslukujen valinnassa, jolloin jatkotutkimuksen kohteena voisi olla erikseen tehtävä tunnuslukujen keskinäinen painotus. Matriisin pohjalla pitää myös olla taulukko, joka painottaa tunnuslukuja niille määriteltujen raja-arvojen mukaan. Nyt tehdyllä tutkimuksella ei pysty määrittämään näitä raja-arvoja.

Organisaation työhyvinvointia on hyvä seurata niin perinteisillä kuin uusillakin tunnusluvuilla. Perinteiset tunnusluvut kertovat jo toteutuneesta riskistä ja siksi niiden rinnalle olisi hyvä nostaa uusia, tulevaisuutta ennakoivia tunnuslukuja. (Manka & Manka 2016, 215.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä seurataan teorian mukaan oikeita työhyvinvoinnin tunnuslukuja monipuolisesti. Myös organisaation eri tasoilla koetaan samat työhyvinvoinnin tunnusluvut tärkeiksi. Saatujen tutkimustulosten perusteella esimiehet haluavat kehittää työhyvinvoinnin tunnuslukuja samaan suuntaan kuin VSSHP:n henkilöstöpalveluissa. Suuntana tulisi olla tunnuslukuja, joita voidaan verrata aiempiin oman yksikön tunnuslukuihin. Lisäksi olisi tärkeää saada uusia työhyvinvoinnin tunnuslukuja useammin kuin joka toinen vuosi.

Kehityskohteena Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvoinnin tunnusluvuissa nousi esille niiden analysointi. Sekä esimiehet että tutkimuksessa haastatellut asiantuntijat nostivat esille sen, että eri luvut eivät kerro tarpeeksi, jos niiden analysointiin ei ole mahdollisuutta. Tätä yhteistyötä ja analysointia olisi tärkeää kehittää. Sama suuntaus on myös havaittu uusimmissa alan teoksissa.

## LÄHTEET

- Aura O.; Ahonen G.; Hussi T.; Ilmarinen J. 2014 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014- tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo
- Aura O. & Saarikoski V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan!. Vammala: Suomen Kuntaliitto
- Hakanen, J. 2011. Työn Imu. Tampere: Työterveyslaitos
- Hirsjärvi S.& Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Hirsjärvi S. Remes P. & Sajavaara P. 1997 Tutki ja kirjoita. 11. uudistettu painos. Jyväskylä: Kirjayhtymä Oy
- Gould R.; Ilmarinen J.; Järvisalo J.; Koskinen S. 2006 Työkyvyn ulottuvuudet Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: ETK, Kela, KTL, TTL
- Juuti, P.; Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ Uupumuksesta Iloon. Juva: PS-kustannus
- Kananen J. 2012 Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2016 Työhyvinvoin ti organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Viro: Printon
- Koskinen, I.; Alasuutari, P.; Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Lundell, S.; Tuominen, E.; Hussi, T.; Klemola, S.; Lehto, E.; Mäkinen, E.; Oldenbourg, R.; Saarema-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Työterveyslaitos
- Manka M-L.& Hakala L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena – Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi
- Manka, M-L.; Heikkilä-Tammi, K.; Vauhkonen, A.. 2012 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus- Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi
- Manka, M-L. & Manka, M 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro
- Martela F. & Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta
- Maslow A. 1943 A theory of Human Motivation. Psychological Review
- Ojasalo K.; Moilanen T.; Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell
- Pihlaja J. 2006. Tutkielmalle vauhtia. Vammala: Soceda
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin Portaat., 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Työpaikan lait 2016. 2015.Viro: Kauppakamari
- Östberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 144.150., Helsinki: Edita Publishing

### Sähköiset lähteet

- Docendum. 2012 . Työhyvinvoinnin Tekijät <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> viitattu 4.10.2016
- KEVA.<https://www.keva.fi/tyonantajalle/elakemaksut/varhe-maksut/>. 2017. viitattu 31.3.2107
- Kuntatyönantajat. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle. 2007 <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot.aspx> viitattu 12.10.2016
- TTK.Työturvallisuuskeskus.Työhyvinvointia yhteistyöllä. 2014. [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/.../Tyohyvinvointia\\_yhteistyolla.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/.../Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf) viitattu 20.9.2016
- TTK. Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. [ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](http://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf) viitattu 17.10.2016
- TTL. Työterveyslaitos 2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx> viitattu 27.9.2016
- TTL. Työterveyslaitos.Työhyvinvoinnin toimijat. 2013 <http://www.ttl.fi/partner/thf/toimijat/sivut/default.aspx>, viitattu 27.9
- TTL. Työterveyslaitos. Mitä työkyky on?. 2014 [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx) viitattu 23.9.2016
- Työelämä 2025 - Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin-raportti. STM Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3573-0>. viitattu 17.10.2016

Työterveyslaitos. Työhyvinvointimatriisi – Tampereen kaupunki. Julkinen sektori edelläkävijänä – uusia työvälineitä johtamiseen. 2014. <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/seminaari-2-uusitalottp14>. viitattu 28.6.2017

Työsuojeluhallinto. Työterveys- ja suojelu. 2016. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyotaturmat> viitattu 18.10.2016

UTA. Tavoitteista käytäntöihin - esimiehistä ketteriä työhyvinvoinnin kehittäjiä

Tampereen Yliopisto, Johtajuussymposium 2015 <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/.../Case%20Espoo%20Sarekoski.pdf>, viitattu 28.6.2017

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin toimintakertomus 2015. <http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/talous-ja-toimintaluvut/tilinpaatokset/Documents/Tilinp%c3%a4%c3%a4t%c3%b6s%20ja%20toimintakertomus%20vuodelta%202015.pdf> viitattu 20.10.2016

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. Johtaminen ja organisaatio. <http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/johtaminen-ja-organisaatio/Sivut/default.aspx> viitattu 31.3.2017

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. <http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/Sivut/default.aspx> viitattu 20.10.2016