



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

CASE YRITYS X:N TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

TEKIJÄ: Päivi Tolvanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Päivi Tolvanen	
Työn nimi Case Yritys X:n työhyvinvoinnin johtamisen kehittämissuunnitelma	
Päiväys	2.4.2020
Sivumäärä/Liitteet	53/6
Ohjaaja(t) Pentti Markkanen, Ulla Santti	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantaja yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila ja saada henkilökunnalta avoimien kysymysten kautta palautetta ja ajatuksia työhyvinvoinnin kehityskohteiksi. Tavoitteena oli kyselyiden avulla löytää ne puutteellisen työhyvinvoinnin osa-alueet, joihin panostamalla kohdeyritys voisi vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamisen kautta sekä tuottavuuteen että kannattavuuteen. Tässä opinnäytetyössä ei haettu vastauksia työterveyden ja työturvallisuuden vaikutuksista työhyvinvointiin, sillä kohdeyritys oli jo aloittanut näiden kahden osa-alueen koulutukset ja yhteistyön tiivistämisen sidosryhmien kanssa. Tuloksekas työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen kautta vaatii työhyvinvointityön sisällyttämistä yrityksen strategiaan. Tässä opinnäytetyössä tätä käydään läpi työhyvinvoinnin strategisen johtamisen prosessin kautta.</p> <p>Tutkimusotteena käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Kahden eri kyselyn avulla selvitettiin sekä koko henkilöstön työhyvinvoinnin tila että esimiesten arvio siitä, kuinka yritystä esimiesten mielestä johdetaan. Molemmissa kyselyissä käytettiin toimeksiantajan vaatimuksesta Yritys X:n yhteistyökumppanin työkykyjohtamisen palvelusta saatavia Feedback Oy:n valmiita kyselyitä aiheista Työhyvinvointi ja Esimiestyöarvio. Molemmat tutkimukset tehtiin kokonaistutkimuksena, jolloin perusjoukko työhyvinvointikyselyssä oli 733 henkilöä ja esimiestyöarviossa 85 henkilöä. Vastausprosentti työhyvinvointikyselyssä oli 51 % ja esimiestyöarviossa 83 %. Saatuja tuloksia analysoitiin keskiarvoilla, keskihajonnoilla sekä vastausvaihtoehtojen prosentuaalisina osuuksina. Kyselyiden avulla löytyi kolme työhyvinvoinnin osa-aluetta: johtaminen, työn hallinta ja osaamisen kehittäminen. Näiden kolmen puutteellisen työhyvinvoinnin osa-alueen osalta laadittiin kehittämissuunnitelma, johon määriteltiin tavoitteet ja mittarit sekä keinot, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa.</p> <p>Kohdeyrityksessä ei ole tehty yhtä kattavaa kyselyä aikaisemmin, joten tässä opinnäytetyössä analysoidut tulokset muodostavat vertailupohjan tulevaisuuteen. Suosituksena onkin tutkimuksen uusiminen säännöllisesti, jotta tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan seurata ja reagoida muutoksiin työhyvinvoinnin tilassa.</p>	
Avainsanat johtaminen, kannattavuus, tuottavuus, työhyvinvointi	
Huomautukset Toimeksiantajan kanssa on tehty sopimus kohdeyrityksen nimen ja kyselyiden tulososion salaamisesta.	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Päivi Tolvanen			
Title of Thesis Case Company X occupational well-being management development plan			
Date	2.4.2020	Pages/Appendices	53/6
Supervisor(s) Pentti Markkanen, Ulla Santti			
Client Organisation /Partners Company X			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to find out the current state of well-being at work of the commissioning company and to obtain open feedback and ideas from the staff about the improvement of well-being at work. The primary aim of the surveys was to pinpoint those areas of poor occupational well-being that, with proportionate input, could facilitate and enhance the target company's contribution to both productivity and profitability through the leadership of occupational well-being. No answers were sought in this thesis on the impact of occupational health and safety on occupational well-being, as the target company had already begun training in these two areas and intensifying cooperation with stakeholders. Successful development of well-being at work through leadership requires that well-being at work is integrated into the company's strategy. Consequently, this thesis addresses this aspect through the process of strategic management of wellbeing at work, while also gradually highlighting the areas of poor wellbeing included in the final development plan.</p> <p>The quantitative method was used as the research approach. Two different questionnaires were utilised to examine the well-being of the entire staff and the supervisors' assessment of how the company is run. In both surveys, as a request of the client, were used Feelback Oy's ready-made questionnaires on the subjects of Workplace well-being and Supervisor work assessment. Both questionnaires are available from Company X's partner in work ability management service. More specifically, both surveys were conducted as a comprehensive study, with a population of 733 in the well-being survey and 85 in the supervisor work survey. The response rate was 51 % in the well-being survey and 83 % in the managerial work survey. Furthermore, the results obtained were analyzed with means, standard deviations, and percentage of response options. The surveys identified the following three areas of well-being at work: leadership, work management and competence development. To conclude, a development plan was drawn up for these three sub-areas of well-being at work, defining objectives and indicators and the means by which the objectives can be achieved.</p> <p>No comprehensive survey has been conducted on the target company before, thus the results analyzed in this thesis form a basis for future reference. Therefore, it is recommended that the study be repeated regularly to monitor the effectiveness of the measures taken and to respond to changes in well-being at work.</p>			
<p>Keywords</p> <p>management, profitability, productivity, well-being at work</p>			
<p>Remarks</p> <p>An agreement has been made with the target company to encrypt the name of the company and the results of the surveys.</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	MITÄ TYÖHYVINVOINTI ON?.....	7
2.1	Työhyvinvoinnin käsite	7
2.2	Työkyky työhyvinvoinnin mahdollistajana	8
2.3	Työhyvinvoinnin merkitys kansantaloudelle.....	9
3	TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ.....	11
3.1	Työ hyvinvoinnin lähteenä	11
3.1.1	Työn merkitys yksilölle ja työn mielekkyys	11
3.1.2	Työn hallinta ja kuormitus	12
3.1.3	Työstä palautuminen	13
3.2	Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille	14
3.3	Osaamisen vaikutus työhyvinvoinnin muodostumiseen	14
4	TYÖHYVINVOINTI OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA	16
4.1	Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen prosessi	16
4.2	Johtoryhmän rooli prosessissa	17
4.3	Työhyvinvoinnin ohjausryhmä.....	19
4.4	Henkilöstöhallinto osana prosessia	20
4.5	Seuranta ja raportointi	22
5	TYÖHYVINVOINTIKYSELYN JA ESIMIESTYÖARVION TUTKIMUSASETELMA	23
5.1	Tutkimusote	23
5.2	Aineistonkeruumenetelmä ja analysointi	23
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	26
6	TYÖHYVINVOINTIKYSELYN JA ESIMIESTYÖARVION TULOKSET	28
7	KEHITTÄMISSUUNNITELMA	29
8	POHDINTA.....	33
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	36
	LIITE 1: ESIMIESTYÖARVIO	39
	LIITE 2: TYÖHYVINVOINTIKYSELY	42

1 JOHDANTO

Hyvinvoivat työntekijät sitoutuvat yritykseen ja ovat valmiimpia antamaan koko osaamispääomansa yrityksen käyttöön. Hyvinvoivat työntekijät ovat palvelualttiimpia ja toimivat työyhteisössä yhteisen hyvän eteen työtä tehden. He myös puhuvat yrityksestä myönteiseen sävyyn, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajakuvaan. Panostus työhyvinvointiin on investointi, joka maksaa itsensä takaisin tulevaisuudessa.

Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan itsestään selvä asia ja puutteellisesta työhyvinvoinnista aiheutuu vuosittain merkittäviä kuluja. Näitä kustannuksia tarkastellaan vuosittain julkaistavassa Tekemättömän työn vuosikatsauksessa. Vuosikatsauksen perusteella (Terveystalo, 2019) voi todeta, että työpahoinvoinnista aiheutuvat kustannukset ovat suuret ja että työhyvinvointiin investointi on yritykselle kannattavaa.

Aura, Eskelinen, Ahonen ja Kuosmanen (2019) ovat tutkineet strategisen hyvinvoinnin johtamisen vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tutkimuksen tulosten perusteella yhteys johtamisesta tuottavuuteen ja kannattavuuteen on selkeä. Kannattavuus ei kuitenkaan synny hetkessä, vaan se on pitkäjänteisen kehitystyön tulosta. Kehitystyön tulee olla suunnitelmallista toimintaa, jota tulee johtaa aktiivisesti. Työhyvinvointityö saavuttaa hyviä tuloksia silloin, kun se on otettu osaksi yrityksen strategista johtamista.

Jotta työhyvinvoinnin johtaminen olisi mahdollista, täytyy työhyvinvoinnin lähtötilanne olla selvillä. Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan Yritys X:n henkilöstön työhyvinvoinnin lähtötilanne kahden eri kyselyn avulla. Koko henkilökunnalle osoitetun työhyvinvointikyselyn ja esimiesasemassa toimiville henkilöille lähetetyn esimiestyöarvion tuloksia analysoimalla etsitään työhyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteita, joihin panostamalla toimeksiantaja yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin muodostumiseen ja sen ylläpitoon. Työhyvinvoinnin johtamisella pyritään sekä tuottavuuden kasvuun että kustannusten alenemiseen, joten kyselyiden avulla löydetyistä kehityskohteista poimitaan sellaiset kohteet, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa näihin osa-alueisiin. Kehityskohteille määritellään kehitystavoite ja mittarit sekä keinot, joilla osa-alueita voidaan kehittää. Lopputuloksena on näiden valittujen osa-alueiden kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä on työhyvinvoinnin strategisen johtamisen prosessi (Ilmarinen s.a., 7), jonka avulla kuvataan, kuinka työhyvinvointityötä voidaan johtaa yrityksen strategiaan kuuluvana osana. Prosessin jokaisessa vaiheessa tuodaan esiin siihen kuuluva työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osa-alue, jonka sisältö pohjautuu yritykselle tehtyjen kyselyiden tuloksiin.

Toimeksiantaja ja opinnäytetyön rajaus

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Yritykselle X. Yritys ei halua julkaista työhyvinvointikyselyn ja esimiestyöarvion tuloksia, joten tehtyjen kyselyiden tulokset pääluvussa 6 on salattu. Yritys X on valtakunnallinen toimija, jolla on noin 700 työntekijää ja liikevaihto vuonna 2018 oli noin 90

miljoonaa. Yrityksellä on useita toimipaikkoja eri puolella Suomea. Yritys X:n toimintaympäristö on kokenut viime vuosina voimakkaita muutoksia, jotka ovat johtuneet niin lainsäädännön muutoksista kuin myös digitalisaation tuomasta asiakaskäyttäytymisen muutoksesta. Muutosvoimat ovat pakottaneet Yritystä sopeuttamaan toimintaansa, ja organisaatio on käynyt läpi useita muutoksia vuoden 2019 aikana.

Toimintatapoja muuttaessaan Yritys X on aloittanut panostaa myös henkilöstön hyvinvointiin. Syksyllä 2019 alkoi esimiehille suunnattu työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvä koulutussarja ja vuoden 2020 alusta työterveyshuoltoon sisällytettiin myös sairaanhoito ja yhteistyötä yrityksen ja työterveyshuollon kanssa tiivistettiin. Käyttöön tulivat myös mielenhyvinvoinnin digitaaliset palvelut Mielen chat ja Mielen sparra. Koska Yritys X on jo aloittanut panostamisen näihin kahteen työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavaan osatekijään, ei tässä opinnäytetyössä näihin osa-alueisiin paneuduta.

Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu kahdeksasta pääluvusta. Teoriaosuus aloitetaan toisesta pääluvusta, jossa käsitellään työhyvinvointia yleisesti käsitteenä sekä tuodaan esiin työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys. Kolmannessa pääluvussa paneudutaan syvemmin kolmeen työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavaan osa-alueeseen, joiden aiheet on poimittu Yritys X:lle tehdyistä kyselyistä ja niistä ilmenevistä kehityskohteista. Teoriaosuuden päättää neljäs pääluku, jossa käydään läpi työhyvinvoinnin strategisen johtamisen prosessia kuljettaen mukana edellisessä pääluvussa esiteltyjä kehittämistä vaativia työhyvinvoinnin osa-alueita.

Luvussa viisi käydään läpi työhyvinvointikyselyn ja esimiestyöarvion tutkimusasetelma, kuvataan tapa, jolla aineisto on analysoitu sekä otetaan kantaa tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Pääluvussa kuusi käsitellään Yritys X:n työhyvinvointikyselyn ja esimiestyöarvion tulokset. Pääluku kokonaisuudessaan on salattu. Luku seitsemän sisältää kehittämissuunnitelman kyselyiden tulosten perusteella valituille työhyvinvoinnin osa-alueilla. Opinnäytetyö päättyy luvun kahdeksan sisältämään pohdintaosioon.

2 MITÄ TYÖHYVINVOINTI ON?

Työhyvinvoinnin vaikutukset voi nähdä tehdyn työn tuloksissa. Se näkyy muun muassa parempana asiakaspalvelun laatuna, tyytyväisempinä asiakkaina, sitoutuneempina henkilökuntana, pienempinä poissaoloina, parempina työyhteisötaitoina ja näiden myötä myös yrityksen tuloksen paranemisena. (Virtanen ja Sinokki 2014, 189; Manka ja Manka 2016, 54.) Kuitenkaan työhyvinvoinnin erottaminen muusta hyvinvoinnista ei ole helppoa, sillä työhyvinvointi ja muu hyvinvointi ovat toisiinsa sidoksissa olevia käsitteitä. Tämän sidonnaisuuden myötä työntekijän vapaa-aika ja yksityiselämän tilanteet vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin ja toisaalta työ antaa yksilölle mahdollisuuden kokea hyvinvointia työn ulkopuolisessa elämässä. Koska jokainen meistä on oma yksilönsä, vaihtelee myös se, kumpi puoli, työhyvinvointi vai hyvinvointi, painottuu enemmän yksilön kokonaisyhyvinvoinnissa. Hyvä olo-tila jollakin elämänalueella näkyy positiivisesti yksilön tekemisessä muilla elämänalueilla ja päinvastoin. (Rauramo 2012, 10; Juuti ja Vuorela 2015, 15; Kehusmaa 2011, 33.)

2.1 Työhyvinvoinnin käsite

Sosiaali- ja terveysministeriö, STM, (s.a.) käsittelee työhyvinvointia työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista koostuvana kokonaisuutena. Työterveyslaitos, TTL, (s.a.) laajentaa määritelmää hyvällä johtajuudella ja työn tuottavuudella sekä maininnalla tehdyn työn palkitsevuudesta ja työstä saatavasta elämänhallinnan tuesta. Samoilla linjoilla on Elinkeinoelämän keskusliitto, EK, joka tarkastelee työhyvinvointia myös työn mielekkyyden, palkitsevuuden, terveellisuuden ja turvallisuuden sekä hyvän johtamisen näkökulmista mutta lisää mukaan vielä osaamisen kehittämisen ja luottamuksen sekä hyvän tiedonkulun (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016). Kuviossa 1 on havainnollistettu näiden määritelmien mukaiset työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet.



KUVIO 1. Määritelmiin pohjautuvat työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen STM s.a.; TTL s.a. ja EK 2016.)

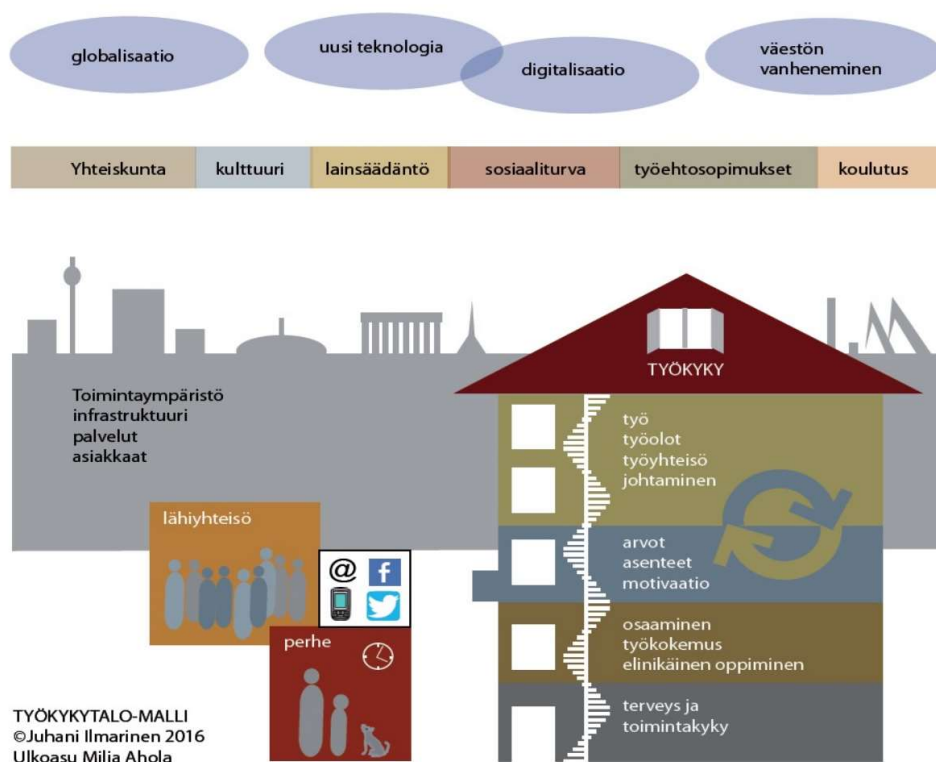
Edellä mainittujen julkisten vaikuttajien määritelmät työhyvinvoinnista pohjautuvat lähes tulkoon samoihin määreisiin mutta kun työhyvinvointia tarkastelee kirjallisuuskatsauksen kautta, voidaan havaita, että työhyvinvoinnin käsitettä ei voi aivan selkeästi määrittää. Työhyvinvoinnin käsite on laaja sisältäen monta näkökulmaa ja ulottuvuutta. Tämä johtuu siitä, että jokainen käsittelee työhyvinvointia yksilönä, omasta näkökulmastaan katsottuna, ja varsinkin puhekielessä työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa pieniäkin asioita kuten yleistä työssä viihtyvyyttä avaamalla viihtyvyyden taustalla olevia asioita yhtään sen tarkemmin. (Vesterinen 2006, 7; Mäkikangas ja Hakanen 2017, 104.)

Tilana työhyvinvointi ei ole pysyvä ja kaikenkattava vaan se vaihtelee niin tilanne- kuin henkilökohtaisesti ollen samalla sidoksissa sekä aikaan ja kulttuuriin. Työhyvinvoinnin syntymiseen ja pysymiseen vaikuttavat useat asiat, jotka johtuvat yrityksen organisaatiosta, työntekijän lähityöympäristöstä, itse työstä ja työntekijästä itsestään. Näiden asioiden vaikutus voi lisäksi tapahtua saman- tai eriaikaisesti. (Tarkkonen 2012, 13–14; Virtanen ja Sinokki 2014, 28.)

Työhyvinvointi on siis subjektiivinen kokemus ja tämä näkyy myös siinä, millaisen asiapainotuksen kautta työhyvinvointia kirjallisuudessa tarkastellaan. Juhani Kauhanen (2016, 28) nostaa terveyden rinnalle työkyvyn ja käsittelee työtä mielekkyyden lisäksi myös työn mitoituksen ja organisoinnin kautta. Lisäksi hän tuo esiin työympäristön, työyhteisötaitojen ja sosiaalisten suhteiden merkityksen työhyvinvoinnille. Myös Aura ja Ahonen (2016, 22) pitävät työkykyä, joka heidän mukaansa muodostuu osaamisesta, oikeanlaisista työterveyspalveluista sekä asianmukaisista työtiloista ja -välineistä, työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavana tekijänä. Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2016, 76–77) nostavat työntekijän omat asenteet työhyvinvoinnin keskiöön, sillä jokainen tarkastelee työhyvinvointiin vaikuttavia asioita kuten organisaatiota, työyhteisöä, johtamista ja työn hallintaa omien asenteidensa kautta. Asenteiden lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat myös työntekijän oma terveys sekä fyysinen ja psyykinen kunto (Manka ja Manka 2016, 77).

2.2 Työkyky työhyvinvoinnin mahdollistajana

Varsinkin puhekielessä työkyvyllä ja työhyvinvoinnilla saatetaan tarkoittaa samaa asiaa, sillä nämä molemmat käsitteet koostuvat lähestulkoon samoista asioista. Työhyvinvointi-käsitte on työkyky-käsitettä laajempi, sillä se tuo työkyky -käsitteeseen vielä lisää sisältöä ja pidentää ajallisen perspektiivin tulevaisuuteen. Sisällöllinen laajennus tuo mukaan yksilön vapaa-ajan huomioon ottamisen ja ajallinen näkemys ottaa huomioon myös tulevaisuuden näkymät. (Aura ja Ahonen 2016, 21.) Työkykyä ja siitä muodostuvaa työhyvinvointia kuvaa hyvin Juhani Ilmarisen työkykytalo (kuva 1.)



KUVA 1. Työkykytalo (Ilmarinen 2016.)

Ilmarinen kuvaa työkykyä nelikerroksisena talona, jonka ylin kerros edustaa työtä ja muut kerrokset ihmisen voimavaroja. Työkyky muodostuu näiden kahden tekijän, työn ja voimavarojen suhteesta. Ollakseen työkykyinen täytyy suhde olla tasapainoinen kaikkien neljän kerroksen välillä. Kolmannessa kerroksessa on talon ainoa parveke, jonka kautta taloon pääsee vaikuttamaan perhe ja muu lähiyhteisö sekä sosiaalinen media. Näillä kaikilla on merkitystä kolmannen kerroksen arvoihin, asenteeseen ja motivaatioon ja sitä kautta myös työkykyyn kokonaisuudessaan. Työhyvinvoinnille ei sen sijaan ole omaa kerrostaan, sillä työhyvinvointia ei ole olemassa ennen kuin se pääsee muodostumaan kolmannen ja neljännen kerroksen välisestä vuorovaikutuksesta. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus ja sen muodostuminen mahdollistuu, kun työntekijä saa positiivisia ja kannustavia kokemuksia talon neljännessä kerroksesta. Työntekijä peilaa näitä kokemuksia omia arvoja ja asenteita vastaan ja jos ne ovat riittävän yhteneväiset, luo se positiivista energiaa kolmanteen kerrokseen ja lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. (Ilmarinen ja Vainio s.a.)

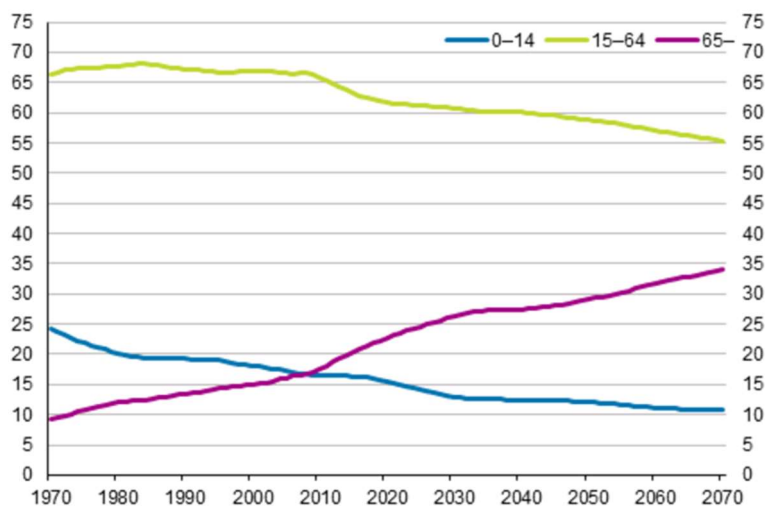
2.3 Työhyvinvoinnin merkitys kansantaloudelle

Puutteet työhyvinvoinnissa ilmenevät työpaikoilla sairauspoissaoloina, työtapaturmina ja ennenaikaisina työkyvyttömyyseläkkeinä. Puutteellisen työhyvinvoinnin kustannuksia voidaan tarkastella vuosittain tehtävästä Tekemättömän työn vuosikatsauksesta. Tekemättömän työn kustannukset muodostuvat suorista sairauspoissalokustannuksista, työkyvyttömyyseläkemaksuista, työtapaturmavakuutuksen maksuista ja Kela-vähennyksistä työterveyshuollon kustannuksista. Vuonna 2018 pelkästään yksityisen sektorin tekemättömän työn kustannukset olivat keskiarvotietojen perustella 3,6 miljardia euroa. Tämä summa on keskiarvoltaan 6,13 % palkkakustannuksista ja yhtä henkilötyövuotta koh-

den 2558 €. (Terveystalo 2019.) Aura ja Ahonen (2016, 39) tuovat strategisen hyvinvoinnin tutkimuksessaan esiin puutteellisen työhyvinvoinnin koko kansantaloudellisen merkityksen. Heidän laskelmansa, jotka perustuvat vuoden 2012 lukuihin osoittavat, että kustannukset, joihin voidaan työhyvinvoinnin kautta vaikuttaa, olivat tuolloin noin 25 miljardia euroa.

Yleisesti tiedossa oleva asia on, että syntyvyys Suomessa on laskussa ja suuret ikäluokat (1945–1950 syntyneet) ovat eläköityneet. Kuviosta 2 näkyy, kuinka syntyvyyden lasku on ollut jatkuvaa vuodesta 1970 lähtien. Samaan aikaan yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä on kasvanut voimakkaasti. Ennusteesta vuoteen 2070 saakka voi havaita, että trendin ennustetaan jatkuvan kiihtyvällä nopeudella. Väestön huoltosuhteen (alle 15-vuotiaiden ja yli 65-vuotiaiden suhde 100 työkäistä kohden) kehitys on kasvava. (Tilastokeskus 2019.)

Ikäryhmien osuus väestöstä 1970–2018 ja ennustettu osuus 2019–2070, prosenttia



KUVIO 2. Väestö ikäryhmittäin (Tilastokeskus 2019.)

Ikääntyvä väestö ja odotetun eliniän piteneminen tulevat kasvattamaan eläke- ja hoivamenoja ja työkäisen väestön määrän väheneminen huonontaa taloudellista huoltosuhdetta. Nämä ovat osa syitä sille, miksi työurien pidentämiseen tähtäviä toimenpiteitä on jo tehty. Työurien alusta, keskeltä ja lopusta pidentämisen tavoite on myös kirjattu pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan. Hallitusohjelmassa tavoitellaan 75 % työllisyysastetta ja yhtenä osana keinovalikoimassa kohti tavoitetta on osatyökykyisten työpanoksen lisääminen. Hallitusohjelmassa tuodaan esiin myös työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, jonka yhtenä tavoitteena on saada työhyvinvointi maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. (Valtioneuvosto 2019:31, 130, 140.)

Vaikka kestävyysvajetta ei ratkaistakaan pelkästään työhyvinvoinnin keinoin, voidaan kuitenkin tutkimuksiin perustuen (Aura ja Ahonen 2016) todeta, että työhyvinvointiin panostamalla voidaan sekä pienentää puutteellisen työhyvinvoinnin kustannuksia että lisätä osatyökykyisten mahdollisuuksia työntekemiseen. Kun tätä panostusta tehdään pitkäjänteisenä suunnitelmallisena työnä, vaikuttaa se yhteiskunnan osalta siihen, että rahantarve sosiaali- ja terveysmenoihin sekä työttömyyskorvauksiin näiltä osin pienenee (Ojala ja Ahonen 2005, 80).

3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Tässä opinnäytetyössä keskeiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi asiaksi nostetaan itse työ, sillä työhyvinvointi on työhön sijoittuva ja työstä lähtöisin olevista syyseuraussuhteista muodostuva ilmiö (Tarkkonen 2018, 9). Toisena keskeisenä tekijänä tarkastellaan johtamista, joka nousi kohdeyritykselle tehdyn esimiestyöarvion tuloksien perusteella työhyvinvoinnin kehityskohteeksi. Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille on tärkeä, sillä johtaminen on työhyvinvoinnin luomisen, ylläpitämisen ja jatkuvan kehittämisen kannalta koko organisaatiossa merkittävä tekijä (Tarkkonen 2012, 74). Kolmantena osa-alueena tarkastellaan osaamista, koska osaaminen on tärkeä edellytys työssä suoriutumiselle ja puutteet osaamisessa nousevat usein esiin työkyvyttömyyseläkehakuisuudessa. Kilpailukykyyn säilyttämiseksi työyhteisön pitää kehittää ja jakaa osaamistaan jatkuvasti tulevaisuutta ennakoiden. (Virtanen ja Sinokki 2014, 180.)

3.1 Työ hyvinvoinnin lähteenä

Jokaisesta työstä löytyy hyviä ja huonoja puolia, on helpon työn vaiheita sekä vaiheita, jolloin joutuu työskentelemään omalla epämukavuusalueellaan. Lisäksi jokaisella työssäkäyvällä ihmisellä on oma erityinen suhteensa työhön, työn merkitys yksilölle vaihtelee. Työhön suhtautumiseen vaikuttavat niin oma persoonallisuus, elämäntilanne ja koulutustaso kuin myös ympäristöstä tuleva vaikutus. (Järvinen 2017, 23.)

3.1.1 Työn merkitys yksilölle ja työn mielekkyys

Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVA:n tekemän analyysin mukaan suomalaisten kolme suurinta merkitystä työn tekemiselle ovat raha, yhteiskunnallinen velvollisuus ja oman ammatillisen osaamispääoman kehittäminen. Raha nostetaan esiin pelkän toimeentulon kannalta (47 % kysymykseen vastanneista) mutta myös muiden työtä mielenkiintoisempien aktiviteettien mahdollistajana (65 % kysymykseen vastanneista). Toisena motivaattorina työn tekoon koetaan olevan erilaiset yhteiskunnalliset velvollisuudet kuten verojen maksu ja työ kokeminen näin kunnia-asiana. Kolmanneksi eniten suomalaisia motivoi oman ammattiosaamisen kehittäminen ja osaamispääoman lisääminen. (Haavisto 2019.)

Hesketh ja Cooper (2019, 47) ovat myös tutkineet työn merkitystä ja heidän päätelmänsä ovat hyvin samansuuntaisia suomalaisen tutkimuksen kanssa. He tarkastelevat työn merkitystä kolmen eri näkökulman kautta. Ensimmäisen näkökulman mukaan työtä tehdään vain rahan vuoksi, jolloin työhön ei sitouduta eikä työyhteisöön tunneta sen suurempaa yhteyttä. Työ on vain työtä, josta saadaan elämiseen tarvittava toimeentulo. Toinen näkökulma tarkastelee työtä ammatin ja uran kautta. Tällöin työntekijät ovat ammatistaan ylpeitä ja myös sitoutuvat ammattitaitonsa ylläpitoon eli ovat kiinnostuneita työstä siksi, että pystyvät sitä tehdessään kehittämään sekä ammattitaitoaan että uraansa. Toki työ tuo myös heille toimeentulon. Kolmannessa näkökulmassa on kyse kutsumuksesta. Työ koetaan elämäntarkoituksena eikä niinkään havitella hyvää palkkapussia tai urakehitystä.

EVA:n analyysin tulokset ovat siis osin yhteneväiset Heskethin ja Cooperin näkökulmien kanssa, joskin suomalaisten voimakas velvollisuuden tunne verojen maksua ja muita yhteiskunnallisia velvollisuuksia kohtaan näkyy EVA:n analyysin tuloksissa.

Johtamisen kannalta on hyvä tiedostaa, millainen suhde työntekijällä on työn tekemiseen, vaikkakin työn tekemisen motivaattori ei kuitenkaan ole ratkaisevassa asemassa työhyvinvoinnin kokemisen kannalta, vaan merkityksellistä on työn mielekkyys. Virolaisen (2012, 85) mukaan varsinaisilla työtehtävilläkään ei olisi merkitystä, vaan nimenomaan sillä, kuinka mielekkääksi kukin työtehtävänsä tekemisen kokee.

Mielekäs työ mahdollistaa niin itsensä ilmaisemisen kuin omien taitojen ja luovuuden käyttämisen ja uuden oppimisen. Hyvä työ on palkitsevaa, mielihyvää tuottavaa ja voimavaroja lisäävää. Sitä tehdessään voi kokea sekä onnistumisen tunnetta että työyhteisön arvostuksen tunnetta. Hyvä työ on työntekijän osaamista vastaavaa mutta kuitenkin riittävän haasteellista tarjoten samalla mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Mielekäs työ energisoi ja pienentää työstä muutoin aiheutuvien stressitekijöiden vaikutusta. (Robertson ja Cooper 2011, 3; Rauramo 2012, 146; Virolainen 2012, 85.) Kokemus työn mielekkyydestä on yksilöllinen mutta samalla on huomattava, että myös yksilön kokemus työn mielekkyydestä voi vaihdella tilannekohtaisesti ja ajallisesti. Työn mielekkyyttä parantavat sekä selkeästi asetetut tavoitteet ja töiden selkeä organisointi, että kokemus saadusta tuesta ja kannustamisesta. Parantamalla työn mielekkyyttä, parannetaan helpolla tavalla myös työhyvinvointia ja lisätään mahdollisuutta työmotivaation muodostumiseen. (Rauramo 2012, 126; Juuti ja Vuorela 2015, 81; Virolainen 2012, 84.)

3.1.2 Työn hallinta ja kuormitus

Työn hallinnasta puhuttaessa, sillä tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, sen sisältöön ja määrään, työtahtiin, työaikoihin, työskentely-ympäristöön ja myös osallistumisoikeutta omaan työhön liittyvään päätöksentekoon. (Manka ja Manka 2016, 28; Suonsivu 2014, 45.) Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2016, 28) mukaan tunne työn hallinnasta on yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin aikaansaajista.

Työn hallinnassa on siis kyse asioista, joihin kaikkiin työntekijä ei voi itse vaikuttaa ennen kuin hän saa organisaatiolta siihen riittävästi tukea ja organisaation toimintakulttuuri on terveellä pohjalla. Jos esimerkiksi toimintakulttuuri on sellainen, että siellä ihannoidaan jatkuvaa joustavuutta ja uhrautuvuutta töiden sujumiseksi, ei tämä jätä työntekijälle realistista mahdollisuutta oman työn hallintaan. Hallinnan tunnetta voidaan pitää myös vaa'an kielenä positiivisen ja negatiivisen stressin välillä. Kun ihminen kokee hallitsevansa työnsä, hän saa siitä positiivista energiaa, mielihyvätunnetta ja oppimisen kokemuksia, työ imee mukaansa. Hallinnan tunteen järkkyyessä elimistö käynnistää automaattisesti stressireaktion puolustaakseen itseään. Positiivinen stressi jaksaa kantaa myös lyhytaikaisen stressireaktion yli, mutta pitkittyessään stressi kääntyy negatiivisen stressin puolelle, mikä voi sairastuttaa. (Järvinen 2017, 31, 39.)

Yhteisten tavoitteiden tiedostaminen, omien ja muiden työyhteisön jäsenten työtehtävien ja vastuiden tietäminen sekä työyhteisön yhteisten pelisääntöjen selkeys lisäävät työn hallinnan tunnetta. Työn hallinta on myös työkuorman jakamista ja osaamisen varmistamista siten, että työlle on myös varamiesjärjestely, jotta esimerkiksi sairaustapauksissa työtä voidaan jakaa tasaisemmin eri henkilöille. (Järvinen 2017, 42–43.)

Varsinkin työajan hallinnan merkitys on viime vuosina korostunut. Työstä on muodostunut pirstaleista ja työtä tehdään paljon niin sanotun virastotyöajan ulkopuolella. Digitalisaation myötä työt kulkeutuvat helpommin kotiin ja työajan ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy. Kun huono työajan hallinta liitetään yhteen työn kuormittavuuden kanssa, saadaan aikaan varsinkin naisiin kohdistuva merkittävä riskitekijä. Tämä ilmenee sairauspoissaoloina, jotka aiheutuvat muun muassa työuupumuksesta ja mielenterveyshäiriöistä. (Suonsivu 2014, 18.) Vuonna 2018 kaikista työkyvyttömyyseläkkeelle jääneistä 31 %:lla syynä olivat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt. Suurin yksittäinen syy oli masennus, jonka vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle päätyi 3 500 henkilöä. Tästä ryhmästä yli kaksi kolmasosaa oli naisia ja heistä kolme viidestä yli 45-vuotiaita. Kun tarkastellaan kaikkia vuonna 2018 työkyvyttömyyseläkkeelle jääneitä naisia, oli heistä masennuksen vuoksi eläköitynyt yli 20 %:a. (Eläketurvakeskus 2019.)

Kuormittavuuden kokemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kiireen tuntu, työn määrä, työntekijöiden määrä ja osaaminen mutta työn kuormittavuuden kokemus on samalla tavoin yksilöllistä kuin työhyvinvoinnin kokeminenkin. Toinen kuormittuu toista herkemmin. (Alahautala ja Huhta 2018, 64.) Työ kuormittaa työntekijää niin henkisesti kuin fyysisestikin. Tästä kuormituksesta tulisi pystyä palautumaan ennen seuraavaa työpäivää. Jos riittävää palautumista ei ole tapahtunut, joutuu työntekijä kuormittamaan itseään päivittäin enemmän selviytyäkseen työstään ja hänen kokonaiskuormituksensa kasvaa lisäten stressiä ja väsymystä. (Leskinen ja Hult 2010, 58.) Kun työ kuormittaa henkilöä liikaa, alkaa se näkymään työntekijän työn jäljessä. Virheiden määrä lisääntyy, työteho laskee ja tapaturma-alttius kasvaa. Kuormitus voi oireilla myös unohteluna ja oppimisen vaikeutena. (Jabe 2012, 76.)

3.1.3 Työstä palautuminen

Jotta työ voi toimia työhyvinvoinnin lähteenä on työstä pystyttävä palautumaan. Työstä palautuminen pääsee alkamaan, kun työstä johtuvat vaatimukset poistuvat. Tämä merkitsee myös sitä, että palautumista on mahdollisuus tapahtua jo työpäivän aikana, jos työstä voi tauon aikana irrottautua riittävän selkeästi ja tehdä itselleen mielekkäitä asioita. Kuitenkin varsinainen palautumisen mahdollistaja on työpäivän jälkeinen oma vapaa-aika. Vapaa-ajan tekemisillä on myös vaikutusta siihen, kuinka työpäivästä pääsee palautumaan. Hyvä palauttava vapaa-aika irrottaa ajatukset työstä ja on toiminnoiltaan vapaaehtoista ja itselle mielenkiintoista. Kun työntekijä on palautunut hyvin, hän mitä todennäköisemmin on energinen, hänellä on vähemmän stressiin viittavia oireita ja hänen mielialansa on hyvä. (Kinnunen 2017, 128, 142.)

Palautumismekanismin käynnistyminen on automaattinen toiminto ja sen tarkoituksena on palauttaa takaisin päivän aikana työssä kulutetut voimavarat ja viedä elimistö stressitilasta lepotilaan. Välillä koettu raskaskaan kuormitus ei ole haitallista, jos elimistö pystyy palautumaan ennen seuraavaa työpäivää. (Manka 2015.) Yhä useammin työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta, mikä asettaa merkittäviä haasteita työstä palautumiselle ja vaatii työntekijältä kykyä oman työn hallintaan (Kinnunen 2017, 127). Oma palautumiskyky tulisikin tunnistaa ja tiedostaa esimerkiksi palautumiseen tarvittava riittävän levon määrä. (Manka 2015.)

3.2 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille

Työhyvinvoinnin kannalta katsottuna, johtaminen on varsin merkittävässä roolissa. Johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa suurimpaan osaan työhyvinvointiin kytkeytyvistä osa-alueista ja ennen kaikkea kehittää näitä osa-alueita johtamisen avulla. (Juuti ja Vuorela 2015, 23.) Yrityksen ylin johto on avainasemassa työhyvinvointityön johtamisessa, sillä heillä on kaikki valta toiminnan kehittämiseen. Päätökset, joilla vaikutetaan esimerkiksi työterveyshuollon kattavuuteen, koulutusmahdollisuuksiin ja työtiloihin ja -välineisiin vaikuttavat kaikki suoraan koko organisaation työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kehittämiseen. (Kesti 2010, 126.)

Myös johtamistavalla on merkitystä. Suuret ikäluokat ovat eläköityneet ja työelämän ovat vallanneet niin sanotut milleniaalit eli 1980–2000 syntyneet. Milleniaalit tarvitsevat erilaista johtamista kuin aikaisemmat ikäluokat. He eivät elä työnteolle vaan työ antaa heille mahdollisuuden elää elämää siten kuin he haluavat. Arkeen on mahdollista muutakin kuin työ. He ovat kasvaneet tasa-arvoisempaan yhteiskuntaan, jolloin esimiestäkään ei arvosteta siksi, että hän on esimies tai johtaja vaan esimerkiksi siksi, että hän ihmisenä on oikeudenmukainen, arvostava ja hyvät vuorovaikutustaidot omaava. Management johtaminen ei ole enää tätä päivää, vaan johtajuudessa tulee näkyä inhimillisuus ja ne arvot, joita milleniaalit edustavat. (Ristikangas ja Ristikangas 2018, 13, 18–19.)

Työhyvinvointia tukeva johtaminen on vuorovaikutteista ja keskustelevaa, työntekijöiden mielipiteitä huomioon ottavaa ja heitä osallistavaa. Kannustava ja toimintaa tukeva johtaminen lisää sitoutumista, työmotivaatiota, innokkuutta, uusien ideoiden syntymistä ja osaamista. Käskyttämällä johtaminen puolestaan hävittää sekä oma-aloitteisuuden että työn ilon ja saa aikaan mielistelyä, suosion tavoittelua, pelokkuutta ja vihamielisiä tunteita, jotka purkaantuvat keskinäisinä riitoina. (Juuti ja Vuorela 2015, 11, 24, 26.) Tarkkonen (2012, 58) nostaa esiin erityisesti yleisjohtamisen ja esimiestyön merkityksen työhyvinvoinnin muodostumiseen. Lähimmän esimiehen suhde työntekijöihin vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen, positiiviseen asenteeseen ja työn tuottavuuteen (Hesketh ja Cooper 2019, 35).

3.3 Osaamisen vaikutus työhyvinvoinnin muodostumiseen

Soveltuvuus tehtävään työhön ja osaaminen on sekä yksilöiden että työyhteisöjen kilpailukyvyyn perusta, sillä osaaminen on edellytys työssä suoriutumiselle. Osaaminen myös mahdollistaa sen, että koemme työmme juuri itsellemme sopivaksi, jolloin pystymme työskentelemään omilla vahvuusalueillamme ja tuomaan esiin oman erityisosaamisemme. Osaaminen pitää sisällään yksilön tiedot,

asenteet ja taidot mutta myös ne henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka tukevat työssä tarvittavia valmiuksia. Työssä osaaminen näyttäytyy hyvinä työsuorituksina ja työn yleisenä sujuvuutena. (Leskinen ja Hult 2010, 68; Viitala ja Jylhä 2019, 232.) Osaamisella on vaikutusta työmotivaatioon ja ihanne tilanne olisikin, että yksilö olisi työssä, jonka hän osaa ja myös haluaa suoriutua siitä hyvin (Juuti ja Vuorela 2015, 79). Suonsivu (2014, 48) toteaaakin osaamisen olevan yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä. Työn osaaminen vaikuttaa suoraan myös työnhallinnan ja kuormituksen tunteeseen, sillä hyvä ja ajantasainen osaaminen lisää työnhallinnan tunnetta ja pienentää näin omalta osaltaan työstä koettua stressiä (Salojärvi 2006, 51). Osaamispuutteet voivatkin näkyä myös työkyvyttömyyseläkkeelle hakeutumisena, sillä kun työntekijän osaamisvaje kasvaa, työntekijän työmotivaatio vähenee ja tunne työnhallinnasta alenee. Tämä mahdollista negatiivisen stressin kertymisen mikä pitkityessään voi johtaa terveyden heikkenemiseen. (Virtanen ja Sinokki 2014, 202.)

Osaamista ei kuitenkaan voi tarkastella pelkästään yksilön näkökulmasta sillä organisaation näkökulmasta katsottuna osaamisesta muodostuu kilpailuetu vasta sitten, kun yksilöiden osaaminen voidaan yhdistää ja osaaminen voidaan jakaa toisten kanssa. Organisaation tulee saada aikaan työnteolle sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat yhteistyön tekemisen ja tiedon jakamisen. Johtamiskäytäntöjen tulee siis olla sellaiset, että ne mahdollistavat ja tukevat yhteistyön tekemistä ja luovat organisaatioon luottamuksellista ilmapiiriä, jotta yksilöt uskaltavat ja haluavat jakaa omaa hiljaista tietoaan eteenpäin. (Ojala ja Ahonen 2005, 33.) Hiljainen tieto on työkokemuksen kautta hankittua tietoa, se ei ole suoraan opiskeltavissa koulutuksen avulla. Hiljainen tieto hautautuu helposti siten, että sen tunnistaminen voi olla vaikeaa niin yksilölle itselleen kuin myös organisaatiolle. Kun organisaatio tunnistaa yksilön hiljaisen tiedon ja saa sen tuotua esiin, auttaa se yksilöä ymmärtämään hiljaisen tiedon merkityksen oman osaamisensa kannalta ja nostaa näin oman työn arvostuksen tunnetta. Oman työn arvostuksen tunteen parantuminen nostaa myös ammattitilpeyttä, mikä puolestaan vaikuttaa työnhallintaan ja sitä kautta työhyvinvointiin. Kun yksilö oppii arvostamaan oman hiljaisen tiedon tuomaa osaamista, hän osaa arvostaa sitä samaa myös toisten kohdalla. (Ojala ja Ahonen 2005, 31–32.)

4 TYÖHYVINVOINTI OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA

Aura ym. (2019) ovat tutkineet strategisen hyvinvoinnin johtamisen yhteyttä yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Johtamisen tutkimusaineisto on kerätty vuosilta 2009–2016 tehdyistä strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimuksista ja näiden tutkimusten tuottama tieto on yhdistetty yritysten tilipääätöstietoihin vuosilta 2008–2016. Mukana tutkimuksessa oli yhteensä 225 pientä ja keskisuurta yritystä. Tutkimuksessa havaittiin selkeä yhteys strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja yrityksen taloudellisen onnistumisen välillä. (Aura ym., 2019.)

Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan tutkimuksessa sitä työhyvinvoinnin osaa, jolla on merkitystä yrityksen tuloksellisuuden näkökulmasta. Tällöin puhutaan työkyvyttömyydestä johtuvien kustannusten hallinnasta sekä itse työn tuottavuuden paranemisen kautta tulevasta kasvaneesta kannattavuudesta. Tutkimuksen mukaan strategiseen hyvinvointiin voidaan vaikuttaa strategisella johtamisella, henkilöstöjohtamisella, esimiestyöllä ja työterveyshuollolla. (Aura ym. 2019, 10.)

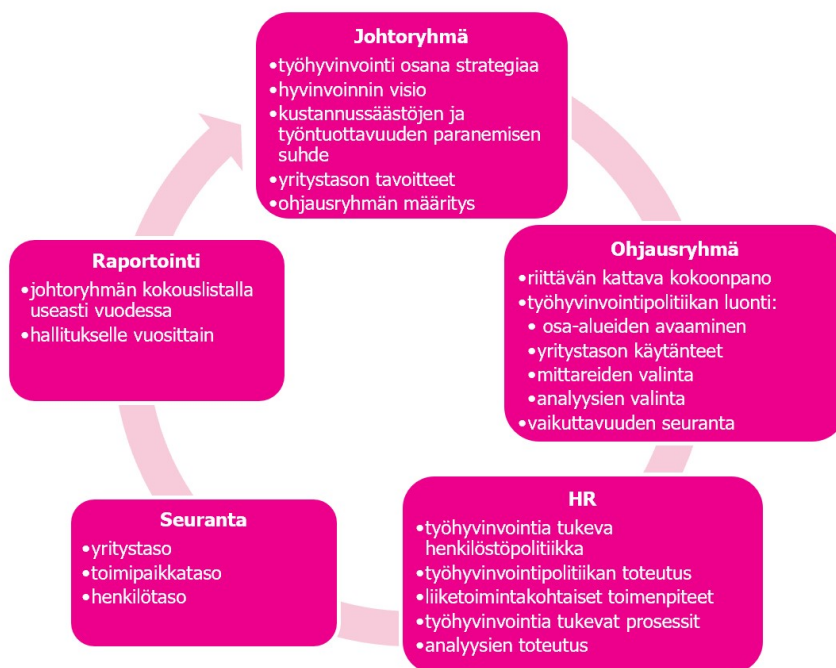
4.1 Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen prosessi

Strateginen johtaminen on pitkäjänteistä suunnitelmallista toimintaa, jollaista myös työhyvinvointityö tarvitsee, sillä työhyvinvointi ei muodostu organisaatioon itsestään. Työhyvinvointityön lähtökohdat tulee löytyä yrityksen strategiasta ja siellä määritellyistä tavoitteista. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaatiossa moneen eri osa-alueeseen ja työhyvinvointityön on omalta osaltaan tuettava yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Se ei siis voi olla oma irrallinen toimintonsa vaan sitä tulee johtaa ihan samalla tavoin kuin muutakin liiketoimintaa johdetaan. Kehittämistyölle tulee laatia asianmukainen kehittämissuunnitelma vastuuhenkilöineen ja asetettava tavoitteet ja mittarit, joilla kehittämistyön vaikuttavuutta voidaan seurata. (Ojala ja Ahonen 2005, 189, 191; Kauhanen 2016,12; Manka ja Manka 2016, 80–81.)

Yrityksen tulee määrittellä, mitä työhyvinvointityö ja työhyvinvoinnin johtaminen yrityksessä merkitsevät, millä tavoin työhyvinvointi ja sen puutteet yrityksessä näkyvät ja vaikuttavat yrityksen toimintaan sekä mitkä ovat ne osa-alueet, jotka työhyvinvointiin yrityksessä kuuluvat. Näiden määritysten perusteella yritys tunnistaa työhyvinvointityön tarpeet ja voi muodostaa työhyvinvointityön ja työhyvinvoinnin johtamisen oikeanlaiseksi juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Vaikka työhyvinvointityön johtamisesta on lukuisia erilaisia oppaita, ei niitä voi suoraan soveltaa, sillä jokainen yritys on omanlaisensa ja tarvitsee oman yritysکوhtaisen suunnitelman. (Ilmarinen s.a., 3–4.)

Organisaation koolla on luonnollisesti merkitystä sille, kuinka työhyvinvoinnin johtamisen prosessi järjestetään. Pienissä yrityksissä riittävinä toimina voidaan pitää työhyvinvoinnin painopisteiden selkeyttämistä ja työhyvinvoinnin tilan seuraamista mittareiden esimerkiksi työhyvinvointikyselyiden avulla. Yrityksissä, joissa on käytettävissä henkilöstöosaston resursseja ja jotka ovat kooltaan niin suuria, että yhteisen tavoitteen asettaminen konsernitason tasolta on tarpeellista, voidaan työhyvinvoinnin johtamista lähestyä jatkuvana suunnittelu – toteutus – arviointi -prosessina, jonka osatekijöinä ovat

johtoryhmä, työhyvinvoinnin ohjausryhmä, HR, seuranta ja raportointi. Alla oleva kuvio 3 kuvaa tätä prosessia. (Ilmarinen s.a., 7–8.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen prosessi (mukaillen Ilmarinen s.a., 7.)

4.2 Johtoryhmän rooli prosessissa

Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen prosessi alkaa johtoryhmästä. Ylimmän johdon tulee ottaa työhyvinvointityö osaksi yritystason strategiaa ja antaa näin työhyvinvointityölle johdon tuki. (Suutarinen 2010, 21.) Johdon tulee määritellä työhyvinvointityölle yritystason sisältö liiketoiminnasta tulevien vaatimusten kautta, sillä työhyvinvointiin panostamalla yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa taloudelliseen tulokseen kahdella eri tapaa; suorina kustannussäästöinä ja parantuneena työn tuottavuutena. Kustannussäästöjä saadaan aikaan sairaspöissaolojen pienenemisestä, ennen aikaisten eläköitymisten vähenemisestä ja työtapaturmien ja sairaanhoitokustannusten pienenemisestä ja tuottavuutta voidaan parantaa esimerkiksi työmotivaation parantamisella ja osaamisen kehittämällä. (Aura ja Ahonen 2016, 39, 120.)

Strategisen hyvinvoinnin tutkimuksessaan Aura ym. (2019, 44) havaitsivat, että johdon päätöksillä strategisen hyvinvoinnin johtamisen sisällöstä, tavoitteista ja suunnitelmista sekä sisällyttämällä työhyvinvointi johdon strategiatyöhön henkilöstön huomioon ottamista painottamalla, oli selkeä yhteys sekä tuottavuuteen että kustannussäästöihin. Tutkimuksessa osoitettiin, että johdon erinomaisten päätösten taso näkyi kokonaistuottavuudessa 15 %-yksikköä parempana tuottavuutena ja henkilöstötuottavuutta tarkasteltaessa parannus oli 26 %-yksikköä. Kun asiaa tarkasteltiin käyttökatteella, erinomaisten päätösten taso toi 2,8 %-yksikköä paremman käyttökatteen verrattuna tutkimuksessa olleen toimialan mediaaniin. Henkilöstön huomioon ottamista tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten koulutuksen, jatko- ja täydennyskoulutuksen, kehittämiskeskusteluiden, työaikojen ja työjärjestely-

jen joustavuuden, työkuormituksen säätelyn ja ikäjohtamisen kautta. (Aura ym. 2019, 44.) Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että parantaakseen tuottavuutta johtamisen kautta, on johtamisen useimmiten oltava erinomaisella tasolla. Tämä tulos korostaa ylimmän johdon suurta roolia strategisen hyvinvoinnin päätöksien teossa. (Aura ym. 2019, 71.)

Organisaation ylin johtaja toimii myös esikuvana kaikille muille johtajille, esimiehille ja muulle henkilöstölle, joten on tärkeää, että myös hänen omissa toimissaan välittyy eteenpäin se tahtotila, joka johtoryhmässä on määritelty. Organisaation ylimmällä johtajalla on viime kädessä se suurin vaikutusvalta asioiden toteutumiseen tai toteutumatta jättämiseen. (Tarkkonen 2018, 32, 56.) Ottamalla työhyvinvointijohtamiseen liittyvät asiat säännöllisesti johtoryhmän kokouslistalle, asialistan käsittelyjärjestyksessä sellaiseen kohtaan, että niitä ei pudoteta ajanpuutteen vuoksi pois, yrityksen johto tekee tiettäväksi sen, että työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat yrityksen johdolle tärkeitä (Tarkkonen 2018, 149).

Kuviossa 4 tuodaan esiin kohdeyrityksen esimiestyöarvion ja työhyvinvointikyselyn perusteella tämän opinnäytetyön esimerkeiksi valitut työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueet. Työn hallinnan parantamisella ja johtamisen kehittämällä pyritään vaikuttamaan sekä tuottavuuteen että kustannussäästöihin. Osaamisen kehittämällä haetaan vaikutusta työn tuottavuuden kasvuun.



KUVIO 4. Esimerkki työhyvinvoinnin strategisista osa-alueista ja kehitystavoitteista.

Tavoitteiden asettaminen kehittämisen ohjaamiseksi on tärkeää. Jokaiselle osa-alueelle tulee asettaa oma konkreettinen ja mitattavissa oleva tavoite. Tavoitteen asettaminen parantaa johdon itsensä, ohjausryhmän ja henkilöstöosaston aktiivisuutta työhyvinvointityön toteuttamiseen sekä auttaa esimiehiä kirkastamaan oman osuutensa tärkeyttä prosessissa. (Aura ja Ahonen 2016, 120.)

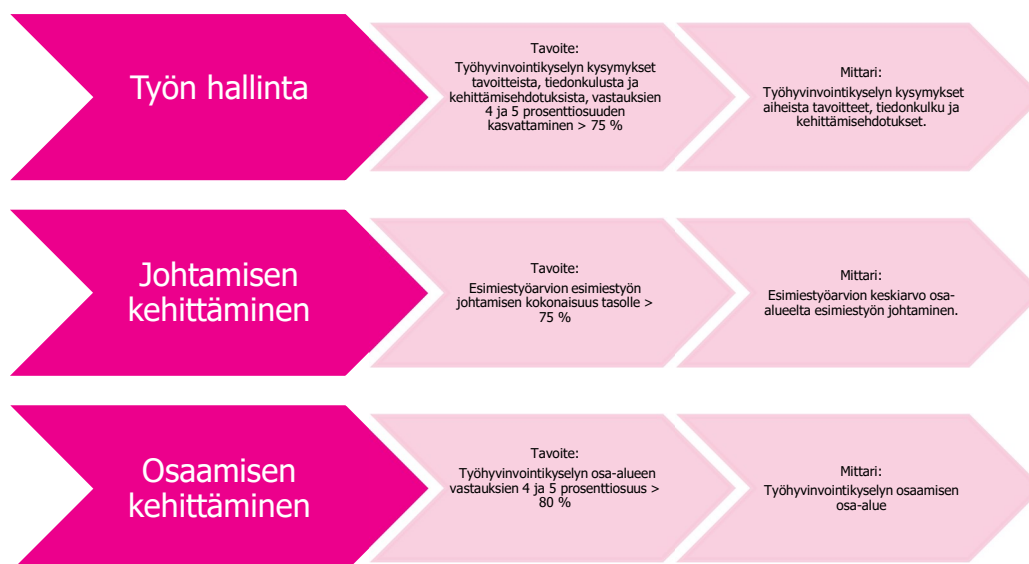
Yllä olevasta kuviossa 4 käy ilmi tavoitteet, joiden kautta Yritys X voi pyrkiä parantamaan henkilökunnan kokemuksia työn hallinnasta, johtamisesta ja osaamisesta. Tavoitteet on haettu suoraan yritykselle tehdyistä kyselyistä. Työn hallinnan osalta tarkastellaan työhyvinvointikyselyn kysymyksiä tavoitteista, tiedon kulusta ja kehittämisehdotusten huomioon ottamisesta. Tavoitteena on parantaa

vastausvaihtojen 4 ja 5 prosentuaalista osuutta siten, että näiden vastausvaihtoehtojen osuus kaikista vastauksista on vähintään 75 %:a. Johtamisen kehittämässä tarkastellaan esimiestyöarviosta löytyvää esimiestyön johtamisen kokonaisuutta ja tavoitetasoksi on määritelty 75 %:a. Osaamisen kehittämistä lähdetään parantamaan tavoittelemalla pääkohdan Osaaminen ja työyhteisö kaikkien kysymysten vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 prosenttiosuuden kasvattamista siten, että osuus on vähintään 80 %:a.

4.3 Työhyvinvoinnin ohjausryhmä

Ohjausryhmän keskeisenä henkilönä on esimerkiksi työhyvinvointipäällikkö, joka toimii asiantuntijana työhyvinvointiin kuuluvissa asioissa toimien yhteistyössä johdon, esimiesten ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa (Jabe 2012, 116). Ohjausryhmän kokoonpano riippuu luonnollisesti organisaation koosta, mutta mukana tulisi olla työsuojelu- ja työturvallisuus asioista vastaava henkilö, muita yrityksen keskeisiin toimintoihin liittyviä henkilöitä sekä tarvittavat yhteyshenkilöt yrityksen ulkopuolisista sidosryhmistä kuten työterveyshuollosta. Ohjausryhmän tehtävänä on ohjata työhyvinvointityötä koko yritystasolla johdon asettamien painopisteiden ja tavoitteiden kautta sekä seurata työhyvinvointityön vaikuttavuutta. Ohjausryhmä laatii yritykselle työhyvinvointipolitiikan, jossa avataan johdon määrittelemät työhyvinvointiin kuuluvat osa-alueet ja määrittellään yritystason käytänteet ja toimintamallit. Määrittämiin kuuluvat muun muassa se, millaisilla analyyseillä työhyvinvointia tarkastellaan ja mitkä ovat ne mittarit, joilla työhyvinvointityön vaikuttavuutta seurataan. (Ilmarinen s.a., 7.)

Henkilöstötutkimuksien kysymyksistä voi johtaa suoraan mittareita usean eri osa-alueen mittaamiseen. Mittarit valitaan aina tavoitteen mukaisesti ja mittareita löytyy esimerkiksi palkkahallinnosta, työterveyshuollon ja työsuojelun raporteista, asiakaspalautteista ja asiakaskokemuksen mittaamisesta. (Aura ja Ahonen 2016, 122.) Kuvion 5 esimerkki mittarit on valittu kohdeyritykselle tehtyjen kyselyiden perusteella suoraan niistä kysymyksistä ja osa-aluekokonaisuuksista, jotka työhyvinvoinnin kehityskohteiksi valittiin.



KUVIO 5. Esimerkki mittareista.

4.4 Henkilöstöhallinto osana prosessia

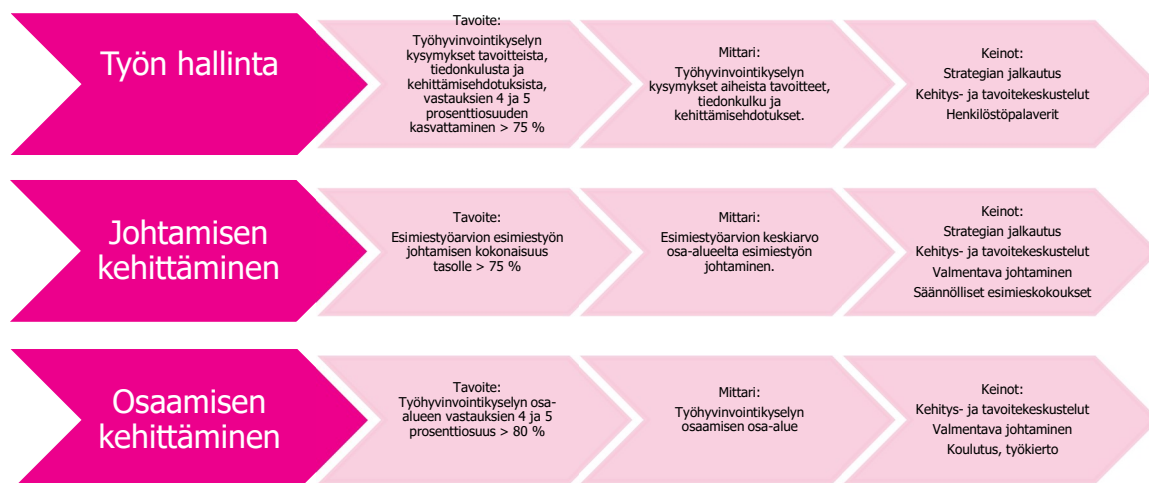
Työhyvinvointityön näkökulmasta katsottuna ideaalinen tilanne olisi, että johtoryhmän jäsenenä olisi yrityksen HR-toiminnoista vastaava henkilö. Tämä tilanne mahdollistaisi työhyvinvointityölle vahvan mandaatin ja toimijoiden suoran yhteyden yrityksen johtoon. (Jabe 2012, 116.)

Henkilöstöhallinnolla on työhyvinvointityössä suuri rooli. Toisaalta se toimii työhyvinvointipolitiikan toteuttajana ja toisaalta vaikuttaa työhyvinvointiin työhyvinvointia tukevan henkilöstöpolitiikan kautta. Esimerkiksi rekrytointi on yksi työhyvinvointiin vaikuttava henkilöstöpolitiikan osa-alue. Onnistunut rekrytointi tuo yritykseen työntekijän, jonka omat uratoiveet, koulutus ja hankittu kokemus vastaavat työn vaatimuksia. Kun työntekijän osaaminen ja työn vaativuus ovat tasapainossa vahvistuu työntekijän tuntemus oman työn hallinnasta. Työn hallinnan tunne lisää puolestaan työmotivaatiota. Jos työntekijä saa vielä mahdollisuuden omien uratoiveiden toteuttamiseen on aikaansaatu positiivinen kierre, jossa vahvistuu myös työntekijän ammattitaito. (Juuti ja Vuorela 2015, 59.) Onnistunutta rekrytointia voidaan siis pitää alkutahtina työhyvinvoinnin muodostumiselle. Rekrytointiprosessi antaa myös yritykselle mahdollisuuden tuoda esiin omaa työhyvinvointipolitiikkaansa ja varmistaa näin myös se, että työntekijän ja yrityksen arvot kohtaavat myös tällä osa-alueella. (Leskinen ja Hult 2010, 104.)

Työhyvinvointipolitiikan kannalta henkilöstöhallinnon roolina on määritellä ja laatia työhyvinvointityölle ne keinot, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä päivittäisen johtamisen kautta, joten heidän tukemisensa on tärkeää. Henkilöstöhallinnon tukemia työhyvinvointiin vaikuttavia prosesseja tulisikin löytyä esimerkiksi kehityskeskusteluista, työuran suunnittelusta ja osaamisen kehittämisestä, jotka kaikki ovat tuottavuuteen vaikuttavia osa-alueita. Kustannussäästöihin johtavia prosesseja on myös tuettava, ja näitä ovat esimerkiksi yksilölliseen työkykyyn liittyvät asiat, kuten varhaisen tuen malli. (Aura ja Ahonen 2016, 113–114.)

Kehityskeskustelujen voidaan nähdä edistävän työhyvinvointia kahdella eri tavalla. Toisaalta se jo pelkästään olemassa olevana prosessina vaikuttaa työhyvinvointiin mutta kun siihen sisällytetään erillinen työhyvinvointia käsittelevä aihealue, saadaan aikaan tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Kehityskeskustelujen osalta olisi tärkeää, että esimiehet saavat kehityskeskustelujen pitämiseen valmennusta. Riittäväällä valmennuksella vahvistetaan esimiehen omia valmiuksia kuunnella, ymmärtää ja myös tulkita alaistensa asioita. Valmennuksen lisäksi esimiesten työtä tukevat valmiiksi sovitut keskustelujen rungot ja toteutustavat. (Aura ja Ahonen 2016, 136–138.)

Alla olevassa kuviossa 6 tuodaan esiin keinoja, joita kohdeyritys voisi käyttää tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskeskustelut ovat keino vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Muita keinoja ovat strategian jalkautus, erilaiset palaverit, valmentava johtaminen, koulutus ja työkierto.



KUVIO 6. Valittujen työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseen valitut tavoitteet, mittarit ja keinot.

Strategian jalkautuksella tarkoitetaan strategian viemistä käytäntöön. Strategisten tavoitteiden viestiminen organisaatioon tulisi lähteä toimitusjohtajasta ja edetä organisaatiossa portaittain alaspäin. Toimitusjohtaja lähtöisellä viestinnällä tuodaan muulle organisaatiolle esiin strategisten tavoitteiden tärkeys. Jotta strategia uppoutuu osaksi organisaation päivittäistä toimintaa, on henkilökunnan sisäistettävä strategian merkitys ja tässä tarvitaan vuorovaikutteisuutta ja avointa keskustelua strategiasta. Varsinkin esimiestasolla strategian jalkautukseen voi käyttää edellä mainittuja kehityskeskusteluja, jolloin esimieskohtaisesti voidaan varmistaa tavoitteiden ymmärtäminen ja annetaan esimiehelle paremmat työkalut strategian käytäntöön viemisessä omalla vastualueellaan. Strategian jalkautus ei ole yksi yksittäinen tapahtuma vaan vaatii jatkuvaa työtä. Esimies- ja henkilöstöpalaverissa tapahtuva vuorovaikutteinen keskustelu auttaa strategian ymmärtämisessä ja oman mielipiteen muodostamisessa, joita puolestaan vaaditaan, jotta henkilöstö voi sitoutua strategiaan ja alkaa toimia sen mukaisesti. (Hyppänen 2013, 57–58.)

Valmentava johtaminen on eräs keino tukea esimiesten työtä ja auttaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Valmentava johtajuus perustuu keskusteluille, joiden tarkoituksena on auttaa valmennettavaa itse löytämään ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin ja löytää keinoja, joilla voidaan tukea valmennettavaa asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Toisiin suhtautuminen lähtee siitä, että meistä kaikista löytyy aina voimavaroja, vaikka tilanne olisi millainen tahansa. Aina löytyy jotain, josta kannattaa jatkaa työtä eteenpäin. Esiin tulleita ongelmia ei nähdä vuorina vaan mahdollisuuksina ratkaisujen löytymiseen. Keskeistä on ratkaisukeskeinen ongelmien lähestymistapa, jossa ei haeta syitä menneisyydestä vaan ratkaisuja haetaan tulevaisuuteen suuntautuneena. Jotta keskusteluista muodostuisi ratkaisukeskeisiä täytyy osata kuunnella aktiivisesti puhujan keskittyen antamatta omien ajatusten vaikuttaa kuunteluun ja hakien erilaisten tarkentavien kysymysten kautta lisää ymmärrystä asiaan. (Cauffman 2017, 19, 23; Ristikangas ja Ristikangas 2018, 105, 109–110.) Keskittymällä toiseen annetaan mahdollisuus myös potentiaalisiin esiin tuloon, sillä meillä kaikilla on omat vahvuutemme. Mahdollistamalla näiden vahvuuksien löytäminen ja vahvistamalla niiden käyttämistä ja onnistumisten arvostusta saadaan aikaan positiivinen kierre, jossa

halu oppia kasvaa lisää, kun itseään ja osaamistaan saa vapaasti toteuttaa. (Ristikangas ja Ristikangas 2018, 102–103.)

Kehityskeskustelut ovat looginen väylä myös organisaation osaamisen kehittämisessä. Osaamiskartoituksen avulla voidaan löytää niitä osaamisen kehittämisen tarpeita, joita voidaan parantaa esimerkiksi koulutuksen tai työkierron kautta. Työkierto lisää organisaation kokonaisosaamista, sillä se laajentaa sekä työkierrossa olevan henkilön omaa osaamista mutta antaa mahdollisuuden myös muulle organisaatiolle oppia työkierrossa olevalta työntekijältä. Käytännössä työkierto tarkoittaa sitä, että työntekijä työskentelee määräajan organisaation eri tehtävissä. (Hyppänen 2013, 116, 126.)

4.5 Seuranta ja raportointi

Sovittujen toimenpiteiden suorittamista ja niiden vaikuttavuutta työhyvinvoinnin tilaan tulee seurata ja raportoida organisaation raportointisuhteiden mukaisesti. Seuranta tarvitaan, jotta voidaan varmistua siitä, että asiat etenevät sovitusti eteenpäin. Tarvittaessa tulee myös reagoida etenemisen tilaan korjaavien toimenpiteiden avulla. (Laamanen 2008, 261.)

Seuranta antaa myös yrityksen henkilöstölle selvän signaalin siitä, että asiaa pidetään yritystasolla tärkeänä. Seurannan avulla voidaan organisaation eri tasoilla viestiä henkilöstölle työhyvinvoinnin kehityksestä kuten myös siitä, kuinka oman tiimin työhyvinvointi on kehittynyt sovitusti suoritettujen toimenpiteiden jälkeen. Se antaa myös mahdollisuuden positiivisen palautteen antamiseen ja henkilöstön sparraamiseen. (Hyppänen 2013, 71.)

Seurantaan liittyy olennaisena osana tulosten säännöllinen raportointi myös johtoryhmälle ja hallitukselle saakka. Johtoryhmän osalta on suositeltavaa, että raportointi on säännöllistä ja kokouksen asialistalta löytyy oikeasti asian käsittelyyn myös aikaa. Hallitukselle raportointi tulisi tapahtua vähintään kerran vuodessa. Raportoinnin ulottamisella johtoryhmään ja hallitukseen saakka, yritys myös viestii työhyvinvointityön tärkeydestä. (Ilmarinen s.a., 7; Tarkkonen 2018, 149.)

5 TYÖHYVINVOINTIKYSELYN JA ESIMIESTYÖARVION TUTKIMUSASETELMA

Yritys X:n työhyvinvoinnin tila oli selvitetty edellisen kerran vuonna 2016. Sen jälkeen yrityksessä on tapahtunut useita muutoksia niin organisaatiossa, toimintatavoissa kuin työväliseissäkin. Työhyvinvointikyselyn ja esimiestyöarvion avulla tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila ja saada henkilökunnalta avoimien kysymysten kautta ajatuksia ja mielipiteitä siitä, mitä asioita henkilökunta pitäisi tärkeinä työhyvinvointiin liittyvinä kehityskohteina.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehityssuunnitelma kyselyiden avulla löydetyille 2–3 puutteellisen työhyvinvoinnin osa-alueille, joiden kautta yrityksellä on johtamisen keinoin mahdollisuus vaikuttaa sekä tuottavuuteen että kannattavuuteen.

Opinnäytetyön avulla haettiin vastausta kysymykseen: Mitkä ovat ne työhyvinvoinnin osa-alueet, joita kehittämällä Yritys X voi vaikuttaa tuottavuuteen ja kannattavuuteen?

5.1 Tutkimusote

Kohdeyrityksessä haluttiin selvittää sekä koko henkilöstön työhyvinvoinnin sen hetkinen tilanne että esimiesten arvioimana yrityksen esimiestyön taso. Tutkimusotteeksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, sillä molemmat kyselyt tehtiin kokonaistutkimuksena perusjoukon ollessa työhyvinvointikyselyssä 733 ja esimiestyöarviossa 85 henkilöä. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa saatuja tuloksia käsitellään numeerisessa muodossa mikä mahdollistaa tulosten analysoinnin tilastollisin menetelmin suurissakin populaatioissa ja internet-kyselyitä käyttämällä myös kustannukset suurelle populaatiolle tehdystä tutkimuksesta pysyvät kurissa (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 121, 128).

Jotta ilmiötä voi tutkia kvantitatiivisin menetelmin on pystyttävä tunnistamaan ne tekijät, jotka vaikuttavat ilmiöön. Vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on välttämätöntä, sillä ilman tunnistamista ei voi määrittellä mittauksen kohteita. (Kananen 2011, 12.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytetään yleisesti kyselylomaketta. Kyselylomake voi koostua sekä avoimista että strukturoiduista kysymyksistä. Avoimiin kysymyksiin vastaaja voi vapaasti kirjoittaa haluamansa vastauksen, kun taas strukturoiduissa kysymyksissä on annettu valmiit vaihtoehdot, joista vastaaja valitsee mielestään parhaiten tilanteeseen sopivan vaihtoehdon. (Kananen 2011, 31.) Kvantitatiivisella tutkimuksella on mahdollisuus saada selville tutkittavan asian sen hetkinen tilanne vaikka itse syytä asian tilaan ei tällä tutkimuksella saada tarkoin selvitettyä (Heikkilä 2014, 15).

5.2 Aineistonkeruumenetelmä ja analysointi

Työhyvinvointikyselyssä tutkimuksen kohteena olivat kaikki kohdeyrityksen työntekijät ja esimiestyöarviossa kaikki esimiesasemassa olevat henkilöt, molemmissa kyselyissä käytettiin siis kokonaistutkimusta. Toimeksiantajan vaatimuksesta kyselyissä käytettiin Yritys X:n yhteistyökumppanin työkykyjohtamisen palvelusta saatavia ilmaisia valmiita kyselyjä, joiden tuottajana toimii Feelback Oy. Tällä

haluttiin varmistaa se, että samoja kyselypohjia on mahdollisuus käyttää myös tulevaisuudessa, jolloin myös edellisten kyselyiden tulokset ovat käytettävissä vertailutietoina. Vertailutietojen käytettävyys mahdollistaa jatkossa kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden analysoinnin.

Esimiestyöarviota varten henkilöstöosasto toimitti tiedot kaikista esimiesasemassa olevista henkilöistä. Tiedoista kävi ilmi nimi, toimipaikka ja esimies. Jokaisella esimiehellä oli jo ennestään olemassa henkilökohtainen työsähköposti. Nämä tiedot ladattiin Excel-tiedostona esimiestyöarvio kyselyyn ja samalla määriteltiin kyselyn aloitus- ja lopetuspäivämäärät sekä muistutusviestien päivämäärät. Kutsu esimiestyöarvioon lähetettiin jokaisen esimiehen henkilökohtaiseen työsähköpostiin. Kutsun sisältämän vastauslinkin kautta pääsi vastaamaan varsinaiseen kyselyyn. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja se toteutettiin ajalla 23.9.2019-4.10.2019. Kyselyn päättymisen jälkeen raportit muodostuivat automaattisesti Feelback Oy:n tulosportaaliin, jonne oli määritelty käyttöoikeudet vain Yrityksen X henkilöstöpäällikölle ja opinnäytetyön tekijälle itselleen.

Työhyvinvointikyselyä varten Yritys X:n henkilöstöosasto toimitti tiedot yrityksen kaikista työntekijöistä. Tiedoista kävi ilmi nimen lisäksi, työntekijän toimipaikka, osasto ja esimies. Näiden tietojen avulla muodostettiin kyselyorganisaatio, joka mahdollisti raporttien saannin toimipaikka tasolta, alue- tasolta, tukitoimintotasolta ja koko yrityksestä yhteensä. Eritasoisia raportteja muodostui yhteensä 46 kappaletta. Työntekijöiden sähköpostiosoitteet yhdistettiin henkilöstöosaston toimittamaan Excel-tiedostoon. Näin muodostettu Excel-tiedosto ladattiin työhyvinvointikyselyyn. Kyselyn perustietoihin määriteltiin kyselyn aloitus- ja lopetuspäivämäärä sekä muistutusviestien päivämäärät. Nämä päivämäärät ilmoitettiin myös Feelback Oy:n kyselyiden tukeen, sillä lähtevien viestien määrä oli suuri ja Feelback Oy halusi tarkkailla, että viestit eivät jumiudu suuren määrän vuoksi palvelimelle. Ennen kyselyn julkaisemista asiasta tiedotettiin koko henkilökuntaa yrityksen sisäisen intran kautta.

Kutsu työhyvinvointikyselyyn lähetettiin jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen työsähköpostiin. Kutsun sisältämän vastauslinkin kautta pääsi vastaamaan varsinaiseen kyselyyn. Vastausaikaa kyselyyn oli aluksi kaksi viikkoa. Vastausprosentin kehittymistä seurattiin aktiivisesti ja kun havaittiin, että vastausprosentti on jäämässä alhaiseksi, lisättiin vastausaikaa vielä viikolla ja asiasta tiedotettiin yrityksen intrassa. Muistutusviestejä lähetettiin ensimmäisellä viikolla kaksi, toisella viikolla kolme ja viimeisellä viikolla muistutusviesti lähti joka päivä niihin sähköposteihin, joista vastauslinkkiä ei oltu vielä käytetty. Vastausaika kokonaisuudessaan oli kolme viikkoa ja se toteutettiin ajalla 28.10.2019–17.11.2019. Kyselyn päätyttyä raportit muodostuivat automaattisesti Feelback Oy:n tulosportaaliin ladattavaksi. Käyttöoikeudet portaaliin olivat Yritys X:n henkilöstöpäälliköllä ja opinnäytetyön tekijällä itsellään.

Yrityksen jokaisella työntekijällä on oma web-pohjainen työsähköposti, joten sähköpostin käyttäminen onnistui myös oman matkapuhelimen kautta. Työpisteisiin järjestettiin ylimääräisiä tietokoneita vastaamista varten, jotta jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Vastauslinkki oli kertakäyttöinen. Vaikka sähköpostilinkki lähetettiin henkilökohtaiseen sähköpostiin, itse vastaukset tallentuivat anonymisti. Kyselyistä muodostui kaikki vastaukset kokoava pääraportti ja useita tiimi-

kohtaisia raportteja. Tiimikohtaisissa raporteissa oli määriteltynä minimivastajamääräksi viisi henkilöä eli tiimiraporttia, jossa oli alle viisi vastaajaa ei muodostunut ollenkaan. Nämä vastaukset kuitenkin tallentuivat varsinaiseen pääraporttiin.

Henkilötietoja (nimi, työntekijän toimipaikka ja esimiehen nimi) sisältävät Excel-tiedostot liikkuvat vain palkkaosaston ja opinnäytetyön tekijän oman työ sähköpostin välillä. Yrityksen IT osastolta saadun tiedon mukaan (Patrikainen 2019-9-19), yrityksen osoitteiden välisessä sähköpostiliikenteessä viestit ovat automaattisesti salattuja ja liikkuvat pelkästään yrityksen sisäisessä verkossa menemättä ollenkaan yrityksen ulkopuoliseen järjestelmään tai ulkopuolisen järjestelmän kautta. Kyselyissä käytetyt henkilötietoja sisältävät Excel-tiedostot tuhottiin heti käyttötarpeen päätyttyä. Paperisia tulosteita näistä ei ollut.

Esimiestyöarviossa (liite 1) kysymyksiä esitettiin viideltä osa-alueelta. Tavoitteita kartoitettiin viidellä kysymyksellä, vuorovaikutusta seitsemällä kysymyksellä, suorituksen johtamista yhdeksällä kysymyksellä, vastaajan energiatasoa kuudella kysymyksellä ja yrityksen esimiestyön johtamisen tasoa kymmenellä kysymyksellä. Jokaisessa aihealueessa oli myös vapaan palautteen antamisen mahdollisuus. Esimiestyöarviossa asteikkona käytettiin prosenttimuotoista kuusiportaista Likertin asteikkoa: ei toteudu = 0 %, 20 %, 40 %, 60 %, 80 %, 100 % = toteutuu erinomaisesti. Esimiestyöarviossa ei kerätty taustatietoja.

Työhyvinvointikyselyssä (liite 2) kysymykset jakaantuivat neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue liittyi strategian, tavoitteiden ja toiminnan kartoittamiseen, josta kysyttiin kuusi kysymystä. Toisessa aihealueessa, osaaminen ja työyhteisö, vastattiin viiteen kysymykseen. Kolmas osio johtaminen ja motivaatio sisälsi yhdeksän kysymystä ja viimeinen osa-alue, terveys ja elämäntilanne neljä kysymystä. Jokaisesta aihealueesta oli mahdollisuus antaa myös vapaata palautetta. Työhyvinvointikyselyssä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa: täysin eri mieltä = 1, jokseenkin eri mieltä = 2, en osaa sanoa = 3, jokseenkin samaa mieltä = 4 ja täysin samaa mieltä = 5. Taustatietoina kysyttiin vastaajan ikää, työskentelyaikaa yrityksessä, työskentelyaikaa nykyisessä tehtävässä, onko vastaaja esimiesasemassa, tehtävänkuva, onko vastaajan työsuhte koko- vai määräaikainen sekä onko kyseessä osa- vai kokoaikainen työsuhte.

Kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa käytettiin prosenttiosuuksia, keskiarvoja sekä keskihajontaa. Tuloksia tarkasteltiin palkkidiagrammeina, joissa eri vastausvaihtoehdot oli prosenttiosuusin eriteltynä. Koska aikaisempaa tutkimustulosta vastaavilla kysymyksillä ei ollut, ei vertailua edeltävään tilanteeseen voinut tehdä. Koska toimeksiantona oli työhyvinvoinnin kartoitus koko yhtiön tasolla yleisesti, ei tässä opinnäytetyössä selvitetty esimerkiksi ristiintaulukoinnilla vastaajan iän tai yrityksessä työskentelyajan vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemukseen, vaikka muodostuneiden raporttien pohjalta tämä olisikin ollut mahdollista.

Avoimet kysymykset analysoitiin sisältöanalyysin avulla. Avoimet kysymykset poimittiin taulukkolaskentaohjelmaan kyselyiden pääryhmittäin. Koska lähes jokaisessa vastauksessa oli palautetta use-

asta eri asiasta kyseisen pääryhmän sisällä, vastaukset ”rikottiin” siten, että jokainen eri asia poimittiin omaksi soluksi ja jokaiselle asiaryhmälle annettiin oma numeronsa, jonka jälkeen aineisto pystyttiin ryhmittelemään asiaryhmän numeron mukaisesti. (Kananen 2011, 101.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti kautta. Jos tutkimuksessa on tutkittu ja mitattu juuri niitä asioita, joilla saadaan vastaus esitettyyn tutkimusongelmaan, on tutkimuksen validiteetti hyvä. Kyselytutkimuksissa tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa kysymysten selkeys. Kysymysten tulee olla sellaisia, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksen samalla tavoin eikä mahdollisuutta tulkintoihin ole. Tutkimuksen validiteettia voi parantaa yhdistelemällä eri tutkimusmenetelmiä esimerkiksi siten, että strukturoitujen kysymysten lisäksi käytetään avoimia vastausvaihtoehtoja, joihin vastaaja voi itse kirjoittaa haluamansa vastauksen. (Kananen 2011, 118, 123, 125.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin tutkimuksesta samat tai samankaltaiset tulokset. Tulokset eivät siis riipu sattumasta vaan ovat pysyviä. Reliabiliteettia voidaan tarkastella kahden eri käsitteen, stabiliteetti ja konsistenssi, kautta. Stabiliteetilla tarkoitetaan mittarin ajankestävyyttä ja stabiliteettia voidaan parantaa tekemällä mittauksia peräkkäin. Mittari sinänsä voi olla sekä validi että reliabeli mutta tutkimuksen reliabiliteetti voi silti jäädä alhaiseksi, koska tutkittava ilmiö muuttuu ajan kuluessa. Konsistenssi eli yhtenäisyys tarkoittaa, että jos ilmiötä mitataan samanaikaisesti kahdella eri mittarilla niin näiden tuottamat mittaustulokset pitäisi olla yhteneväiset. (Kananen 2011, 119–120.)

Tutkimusaineiston luotettavuutta alentavat aineiston hankinnassa tapahtuneet virheet, joita ovat käsittely-, mittaus, otanta-, peitto- ja katovirheet. Virheet voivat olla systemaattisia virheitä tai satunnaisia virheitä. Näistä systemaattinen virhe on tutkimustuloksien kannalta huonompi, sillä sen vaikutus tutkimustuloksiin ei pienene, vaikka otoskoko kasvaisi. Lisäksi virheen suuruutta on hankala arvioida. Systemaattinen virhe voi syntyä esimerkiksi kadosta tai siitä, että vastaajat eivät vastaa kysymyksiin totuudenmukaisesti vaan kaunistelevat asioita paremmiksi kuin ne todellisuudessa ovat tai vastaavat tietoisesti negatiivisemmalla asenteella. Systemaattinen virhe alentaa yleensä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. (Heikkilä 2014, 176–177.)

Työhyvinvointikysely lähetettiin jokaiselle yrityksen työntekijälle, yhteystiedot olivat peräisin yrityksen henkilöstöosastolta. Yhteystiedot pyydettiin jokaisesta työntekijästä ei siis pelkästään aktiivisista työsuhteista, joten joukossa oli joitakin esimerkiksi vanhempain- tai opintovapaalla ja sairauslomalla olevia henkilöitä. Tästä aiheutui tutkimukseen pieni otantavirhe. Kyselyn N = 376 ja vastausprosentti oli 51 % ja vastausaika kyselyyn oli kolme viikkoa. Kyselyssä oli vastausvaihtoehtona 3 = En osaa sanoa, jota käytti vastausvaihtoehtona osa-alueesta riippuen 20–24 % vastaajista. Kutsun työhyvinvointikyselyyn saaneista 49 %:a jätti vastaamatta kyselyyn, jos kadossa on kyse systemaattisesta virheestä se alentaa sekä validiteettia että reliabiliteettia. Katoa ei voi tutkia, sillä kyselystä ei pysty

selvittämään niitä henkilöitä, jotka eivät kyselyyn vastanneet. Koska aikaisempaa tutkimusmateriaalia ei ole, ei katoa voi myöskään verrata siihen, mitä se on ollut aikaisemmissa tutkimuksissa.

Esimiestyöarviota varten henkilöstöosastolta pyydettiin yhteystiedot kaikille esimiesasemassa olevalle henkilölle ja kysely lähetettiin jokaisen henkilökohtaiseen työsähköpostiin. Otantavirhettä ei ollut ja vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Vastausprosentti oli 83 %. Esimiestyöarviossa ei ollut vastausvaihtoehtona En osaa sanoa-vaihtoehtoa.

Opinnäytetyössä käytetyt kyselyt olivat Yritys X:n yhteistyökumppanin työkykyjohtamisen palveluista saatavia valmiita kyselyitä. Kyselyt on tehty Feelback Oy:n toimesta ja ovat yhteistyökumppanin asiakkaiden käytettävissä. Useat yritykset ovat kyselyitä käyttäneet, joten niiden toimivuus on testattu. Kysymykset olivat selkeitä ja jokaisesta osa-alueesta oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta, juuri kyseisen osa-alueen aiheisiin liittyen. Vaikka työhyvinvointikyselyn kato on suuri ovat kyselyiden tulokset kuitenkin yleistettävissä koska kyselyissä käytettiin kokonaistutkimusta. Kyselyillä saatiin vastaus opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi asetettuun kysymykseen. Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä.

Opinnäytetyössä tehtyjen tutkimusten aineistonkeruu ja käytetyt kyselyt on dokumentoitu, joten ne voidaan toistaa toisen tutkijan toimesta. Opinnäytetyönä on kuitenkin tutkittu subjektiivisesti koettavaa ilmiötä, johon vaikuttavat monet eri tekijät, myös aika. Yrityksessä on myös kyselyiden toteuttamisen jälkeen tehty useita työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä, joten tulosten muuttuminen ajan kuluessa on erittäin todennäköistä. Tulosten pysyvyyden osoittamiseksi, ei olla tehty uusintamittauksia eikä aikaisempaa tutkimusta vastaavilla mittareilla ole. Tutkimuksen hyvän validiteetin ja tutkimuksen toistettavuuden perusteella tutkimuksen reliabiliteettia voi pitää hyvänä, vaikka tutkittavana olevassa asiassa voi olettaa tapahtuvan muutoksia ajan myötä.

6 TYÖHYVINVOINTIKYSELYN JA ESIMIESTYÖARVION TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi työhyvinvointikyselyn ja esimiestyöarvion keskeiset tulokset. Vastauslinkkejä työhyvinvointikyselyyn lähti 733 henkilölle ja vastauksia saatiin 376 kpl vastausprosentin ollessa 51 %. Esimiestyöarviossa vastausprosenttina oli 83 %. Vastauslinkkejä lähetettiin 85 henkilölle ja vastauksia saatiin 71 kpl.

Toimeksiantajan kanssa on tehty sopimus tämän luvun sisältämien tulosten salaamisesta.

7 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tehtyjen kyselyiden tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, jotta löydettäisiin puutteellisen työhyvinvoinnin osa-alueet. Luomalla kehittämissuunnitelma näiden löydettyjen kehityskohteiden osa-alueille, on yrityksellä mahdollisuus päästä johtamisen keinoin vaikuttamaan työhyvinvoinnin muodostumiseen ja ylläpitoon ja sitä kautta yrityksen tuottavuuden ja kannattavuuden kehitykseen.

Työhyvinvointikyselyn pääkohdasta *Strategia, tavoitteet ja toiminta* nousi esiin sekä strukturoiduissa kysymyksissä että avoimissa palautteissa puutteet yrityksen sisäisessä tiedonkulussa. Kysymyksen ”Saan riittävästi työpaikkani muutoksiin liittyvää tietoa” kolmannes (34 %) oli matalia arvosanoja ja pääkohdan avoimista palautteista 48 kappaletta (36 %) koski puutteita tiedon kulkemisessa. Henkilöstö kokee, että tieto ei kulje ja tätä näkemystä tukee myös se, että esimiestyöarvion tulosten mukaan säännöllisten esimieskokousten toteutumisen taso on 46,2 %:a. Esimieskokoukset ovat esimiehille väylä tiedon saamiseksi, kun säännöllisiä kokouksia ei ole, ei esimiehillä ole myöskään materiaalia henkilökunnalle viestittäväksi. Ongelmat tiedon saamisessa vaikuttavat myös tavoitteiden asettamiseen. Esimiestyöarvion tuloksista käy ilmi, että esimiestasolla henkilökohtaisten kehittämistavoitteiden asettaminen toteutuu alle 50 %:lla vastaajista. Jos tavoitteiden asettaminen ei toteudu esimiestasolla, on todennäköistä, että esimiehet eivät aseta tavoitteita myöskään omille alaisilleen ja työhyvinvointikyselyn tuloksista voidaankin nähdä, että puolet vastaajista ei joko osaa sanoa tai ei tiedä työpaikan lähiajan tavoitteita. Tavoitteiden asettamiseen vaikuttaa olennaisesti yrityksen strategia ja sieltä tulevat tavoitteet. Puutteellisuudet esimiestyön johtamisessa heijastuvat koko henkilöstön työhyvinvointikyselyn tuloksiin, sillä kokonaan puuttuvat tai epäselvät tavoitteet ja puutteellinen tiedottaminen vaikuttavat negatiivisesti työnhallinnan tunteeseen ja työmotivaatioon ja näiden kautta alentavat työhyvinvoinnin tunnetta. Kohdeyrityksen on tärkeä lähteä parantamaan esimiestyön johtamisen tasoa sekä tiedon kulkua koko organisaation tasolla.

Kun tarkastellaan yrityksessä työskentelyaikaa ja työskentelyä nykyisissä tehtävissä, voidaan havaita, että vaikka yli 10 vuotta työskennelleitä on 40 %:a vastaajista, niin yli kymmenen vuotta samoissa työtehtävissä työskennelleitä on neljännes (25 %) vastaajista. Yrityksessä on tapahtunut sisäisiä työjärjestelyjä, esimerkiksi ylenemisiä tai työnkierron kautta tulleita työtehtävien muutoksia. Työnkierto on yksi tapa lisätä osaamista ja se on myös mahdollistaja hiljaisen tiedon välittymiselle. Henkilökunta pitää osaamistaan hyvällä tasolla (4,18) mutta samalla puutteita ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksissa kokee 15 %:a vastaajista ja noin neljännes (27 %) ei osaa sanoa onko ammattitaidon kehittämiseen riittävästi mahdollisuuksia. Mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen oli EVA:n tekemässä analyysissä (Haavisto, 2019) kolmanneksi merkittävin motivaattori työn tekemiseen, joten vaikka itse *Osaaminen ja työyhteisö* -pääkohdan kokonaistulos keskiarvolla mitaten on hyvä, muodostuu ratkaisevaksi se, kuinka vastausvaihtoehto 3 = en osaa sanoa tulkitaan. Tulkitaanko se siten, että vastaaja ei oikeasti tiedä omista mahdollisuuksistaan vai siten, että vastaaja ei halua kertoa omaa kantaansa kysymykseen vai, että vastaajalla ei osaa sanoa, onko hänellä tarvetta osaamisen kehittämiseen. Jos vastaus tulkitaan siten, että vastaaja ei tiedä omista mahdollisuuksistaan ja näihin vastauksiin yhdistetään alempien vastausvaihtojen prosenttiosuudet, tullaan

tulokseen, jossa 42 %:a vastaajista antaa kysymykseen matalan tai neutraalin vastauksen. Kun tätä tulosta peilataan EVA:n (Haavisto, 2019) analyysiin on mahdollista, että riski työhyvinvoinnin alenemiseen tai työpaikan vaihtamiseen riittävien ammatillisten kehittymismahdollisuuksien puuttuessa on olemassa.

Kyselyiden tulosten perusteella kehittämissuunnitelmaan nostettiin kolme kokonaisuutta: työn hallinta, johtamisen kehittäminen ja osaamisen kehittäminen. Jokaiselle osa-alueelle asetettiin tavoite ja mittari sekä määritettiin keinot, joilla asetettuja tavoitteita lähdetään saavuttamaan (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Puutteellisen työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämissuunnitelma.

Kehittämissuunnitelma			
Osa-alue	Työn hallinta	Johtamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen
Tavoite	Työhyvinvointikyselyn kysymykset tavoitteista, tiedonkuluista ja kehittämis ehdotuksista, vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 prosenttiosuuden kasvattaminen > 75 %	Esimiestyöarvion esimiestyön johtamisen kokonaisuus tasolle > 75 %	Työhyvinvointikyselyn Osaaminen ja työhyteistö osa-alueen vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 prosenttiosuus > 80 %
Mittari	Työhyvinvointikyselyn kysymykset aiheista tavoitteet, tiedonkulku ja kehittämis ehdotukset, vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 osuus.	Esimiestyöarvion keskiarvo osa-alueelta esimiestyön johtamisen.	Työhyvinvointikyselyn osaamisen ja työhyteistö osa-alue, vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 osuus.
Keinot	Strategian jalkautus Kehitys- ja tavoitekeskustelut Henkilöstöpalaverit	Strategian jalkautus Kehitys- ja tavoitekeskustelut Valmentava johtaminen Säännölliset esimieskokoukset	Kehitys- ja tavoitekeskustelut Valmentava johtaminen Koulutus, työkierto
Seuranta	Kehitys- ja tavoitekeskustelut, esimieskokoukset ja henkilöstöpalaverit asetetaan vuosikelloon, jolloin niiden säännöllistä toteuttamista on helpompi seurata. Työhyvinvointikyselyn ja esimiestyöarvion uusinta, tulosten analysointi ja vertailu asetettuihin tavoitteisiin.		
Raportointi	Tehdyt toimenpiteet raportoidaan säännöllisesti yrityksen raportointikäytänteiden mukaisesti. Raportoinnin tulee ulottua säännöllisesti johtoryhmälle. Hallitusraportointi vuosittaisen raportoinnin muodossa kyselyiden analysoinnin jälkeen.		

Tavoitteet: Tavoitteet työhyvinvoinnin parantamiselle on haettu suoraan tehtyjen kyselyiden tulokista. Työn hallinnan osalta on tavoitteena kasvattaa vastausten 4 ja 5 prosenttiosuus yli 75 %:n

tavoitteisiin, tiedonkulkuun ja kehittämis ehdotuksiin liittyvien kysymysten osalta. Osaamisen kehittämisessä tavoitteena on koko pääkohdan *Osaaminen ja työyhteisö* osalta saada vastausten 4 ja 5 prosenttiosuus yli 80 %:n. Koska työhyvinvointikyselyssä yhtenä vastausvaihtona on 3 = en osaa sanoa, ei tavoitetta aseteta pelkän keskiarvoprosentin mukaan, vaan nimenomaan vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 prosenttiosuuden mukaan. Johtamisen kehittämisessä tarkastellaan esimiestyöarviota ja siellä esimiestyön johtamisen kokonaisuutta. Tavoitteena esimiestyön johtamisen osa-alueen keskiarvon nostaminen yli 75 %:n.

Mittarit: Mittareina käytetään työhyvinvointikyselyn ja esimiestyöarvion kysymyksiä. Työnhallinnan kohdalla mittareina ovat työhyvinvointikyselyn kysymykset aiheista tavoitteet, tiedonkulku ja kehittämis ehdotukset ja niistä kysymyksittäin vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 yhteenlaskettu prosenttiosuus. Johtamisen kehittämisessä mittarina on esimiestyöarvion esimiestyöjohtamisen osa-alueen keskiarvo. Osaamisen kehittämisessä mittari on työhyvinvointikyselyn pääkohdan *Osaaminen ja työyhteisö* vastausvaihtoehtojen 4 ja 5 yhteenlaskettu prosenttiosuus.

Strategian jalkautus: Kyselyiden teko hetkeen mennessä yrityksen uutta strategiaa ei ollut vielä kommunikoitu henkilöstölle. Uudistettu strategia tulee käydä läpi siten, että jokainen esimies ymmärtää mitä yrityksen strategia tarkoittaa oman esimiestyön näkökulmasta. Jokaisen esimiehen tulee tietää ja ymmärtää mitkä ovat ne tavoitteet, jotka tulee saavuttaa, mitkä ovat ne keinot, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa ja mikä on se osaamisen kehittämisen tarve, jonka tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Kun strategia on avattu esimiehille, tulee heidän avata strategia toimipaikkatasolla omalle henkilöstölleen. Strategiaprosessia on ylläpidettävä jatkuvasti ja suositeltavaa on osallistaa henkilökuntaa prosessiin. Henkilökuntaa osallistamalla on mahdollisuus tehdä strategian jalkautus arkeen helpommaksi ja samalla sitouttaa henkilökuntaa strategian mukaiseen toimintaan.

Kehitys- ja tavoitekeskustelut: Esimiehet tulee kouluttaa kehitys- ja tavoitekeskustelujen pitämiseen sekä antaa heille vahva tuki keskustelujen läpivientiin. Keskusteluille tulee luoda selkeä vuosikello ja keskusteluiden pitämistä tulee kontrolloida ja varmistaa prosessin jatkuvuus. Toimipaikka-kohtaiset tavoitekeskustelut ovat hyvä paikka strategian avaamiseen ja toimipaikkakohtaisten yhteisten tavoitteiden asettamiseen. Samalla valitaan myös mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista seurataan. Henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin otetaan mukaan myös työhyvinvointiin liittyvä keskusteluosio. Esimiesten ja ylempien toimihenkilöiden keskusteluissa tehdään osaamiskartoitus, asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet, mittarit ja määritellään seuranta. Myös henkilökohtaisten tuloskorttien käyttöönottoa voi pohtia.

Esimieskokoukset ja henkilöstöpalaverit: Kohdeyrityksen on hyvä luoda käytäntö säännöllisille kaikille esimiehet yhteen kokoaville esimieskokouksille. Koko yrityksen johtoryhmä on vaihtunut vuoden 2019 aikana ja yrityksen johto on jäänyt osittain etäiseksi henkilökunnalle. Yhteisissä kokouksissa jokainen johtoryhmän jäsen voisi luontevasti tuoda esiin oman vastualueensa tilanteen ja tulevaisuuden näkymät yleisellä tasolla. Samalla vahvistettaisiin yhdessä tekemisen mentaliteettia. Yhteisissä kokouksissa esimiehille tuotaisiin myös tieto sekä tavoitteiden saavuttamisen sen hetkisestä tilasta että yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

Näiden kaikki esimiehet yhteen kokoavien kokousten lisäksi on tarpeellista ylläpitää myös alueellisia säännöllisiä palavereita, joissa aluepäällikön johdolla keskitytään kyseisen alueen tilanteeseen. Näistä aluepalavereista toimipaikkojen esimiehet saivat materiaalia omien toimipaikkojen henkilöstöpalavereihin, joiden myös täytyisi olla säännöllisiä. Säännöllisten palavereiden avulla tarvittava tieto saadaan vietyä eteenpäin juuri halutun sisältöisenä. Palavereiden avulla henkilökunnalle saadaan myös viestittyä oman työn merkityksen tärkeyttä koko yrityksen toiminnan kannalta ja luomaan tiiviimpää yhdessä tekemisen tahtoa.

Huolellisilla palaverivalmisteluilla, johon kuuluu ennakolta suunniteltu ja palaverin ennalta ilmoitettuun kestoaikaan mahtuva agenda, ja Teams-palavereita käyttämällä palaverikäytännöstä ei muodostu liian raskasta ja liikaa aikaa vievää.

Valmentava johtaminen: Esimiehille koulutetaan valmentavan johtamisen periaatteet, jonka jälkeen valmentava johtajuus otetaan käyttöön ensin esimiestasolla. Esimiesten osalta ei siis pidättäytyä kerran vuodessa tapahtuvaan kehityskeskusteluun vaan otetaan käyttöön valmentavaan johtajuuteen kuuluvat lyhyet keskustelut ja ohjaus kohti tavoitteiden saavuttamista. Sitä mukaa kun esimiehet ovat sisäistäneet valmentavan johtajuuden toimintamallin, he voivat jalkauttaa toimintatapaa omissa toimipaikoissaan.

Koulutus ja työkierto: Osaamiskartoituksissa esiin tulleisiin osaamisvajaiden paikkaamiseen tarjotaan aktiivisesti mahdollisuutta. Tekemällä yhteenvetoja osaamisvajasta, voidaan myös löytää osa-alueita, joissa osaamisvajheet koskettavat useampaa henkilöä, esimerkiksi Excel, ja kohdentaa lisäkoulutusta isommalle joukolle verkkokoulutusten avulla. Koulutuksissa tulisi myös huomioida määrittellä koulutuksen läpäisykriteerit, jotta verkkokoulutuksiin ei päädytä vain hivin vuoksi.

Työkierron avulla voidaan nostaa toimipaikkojen kokonaisosaamisen tasoa. Työkierto tarjoaa henkilökunnalle mahdollisuuden oman henkilökohtaisen ammattitaidon kehittämiseen ja väylän monipuolimpien työtehtävien tekemiseen. Työkierron mahdollisuutta tulisikin tarkastella varsinkin silloin, kun henkilökohtaisen ammatillisen kehittämisen halu nousee esiin kehitys- tai tavoitekeskusteluissa. Työkierron kautta tuleva kokonaisosaamisen lisäys helpottaa myös esimerkiksi sairaustapauksien sijaistamisen järjestelyissä, kun osaavaa henkilökuntaa löytyy omalta toimipaikalta.

Seuranta ja raportointi: Keinovalikoiman käyttöä tavoitteiden saavuttamiseksi tulee seurata organisaation jokaisella tasolla, jotta sovitut toimenpiteet etenevät vuosikellon mukaisesti. Seurantaan tulee määrittellä vastuuhenkilö/t. Tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan työhyvinvointikyselyn ja esimiestyöarvion vuosittaisella uusinnalla. Raportoinnissa noudatetaan yrityksen raportointikäytäntöä.

Tässä opinnäytetyössä lähdettiin hakemaan tietoa siitä, miten Yritys X:n henkilöstö kokee työhyvinvoinnin nykytilan sekä henkilökunnan kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tavoitteena oli saada nostettua esiin asioita, joihin panostamalla Yritys X voi lähteä parantamaan ja ylläpitämään työhyvinvoinnin tilaa. Tässä opinnäytetyössä ei tutkittu työterveyshuollon ja työturvallisuuden osuutta, sillä näiden kahden suuren kokonaisuuden osalta Yritys X oli jo aloittanut kehittämistoimenpiteet.

Aloitin opinnäytetyön perehtymällä laajasti työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen ja strategisen hyvinvoinnin tutkimuksiin. Varsinainen opinnäytetyön runko muodostui Yrityksessä X tehtyjen kyselyiden perusteella. Kyselyiden tulosten perusteella opinnäytetyön kolmanteen lukuun nostettiin käsitteeseen niitä työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita, joissa ilmeni kehittämisen tarpeita.

Syksyllä 2019 Yrityksessä X oli käynnissä projekti, jonka sivutuotteena jokaiselle yrityksen työntekijälle avattiin oma web-pohjainen työsähköposti. Henkilöstökyselyiden aloitus oli riippuvainen projektin valmistumisesta. Ennen kyselyiden aloittamista yrityksen esimiehille pidettiin info tilaisuus, jossa tiedotettiin molemmista kyselyistä ja samalla ohjeistettiin toiminta henkilökunnan sähköposteihin liittyen. Yrityksen oma IT-tuki avasi sähköpostit ja laittoi jokaiselle työntekijälle ohjeistuksen sähköpostin käyttöönotosta, esimiehen vastuulle jäi varmistaa, että jokainen on saanut oman sähköpostinsa toimimaan. IT-projektin viivästyessä työhyvinvointikyselyn aikataulua jouduttiin siirtämään viikolla eteenpäin. Viivästyminen aiheutti myös sen, että kaikkia kyselyyn tarvittavia tietoja ei saatu samasta järjestelmästä vaan niitä jouduttiin yhdistämään ja osin kirjoittamaan käsin Feelback Oy:n järjestelmään ladattavaan Exceliin. Jälkiviisaana voi todeta, että kyselyiden aloitusta olisi pitänyt siirtää niin paljon, että kaikki tarvittavat tiedot olisi saatu samasta järjestelmästä ilman manuaalisia vaiheita. Myös uusien sähköpostiosoitteiden aktivointi olisi pitänyt pystyä jollain tavoin todentamaan. Siirto olisi kuitenkin ollut tällöin useamman kuukauden mittainen, sillä vaikka järjestelmät olisikin saatu toimimaan yhteen, ei kyselyä olisi voitu toteuttaa keskellä joulukiireitä.

Ensimmäinen kutsu työhyvinvointikyselyyn lähti 733 henkilölle ja tämän sähköpostimäärän lähettäminen Feelback Oy:n palvelimelta kesti noin 1½ tuntia. Varsin pian kävi ilmi, että kaikki kutsut eivät ole menneet perille ja kutsut lähetettiin uudelleen saman päivän aikana. Ongelmia ilmeni myös siinä, että joissain sähköpostiosoitteissa oli päällä sellainen asetus, että lähtevä viesti jäi jo Feelback Oy:n palvelimelle. Kun kyselyn edetessä havaittiin, että vastausprosentti oli jäämässä alhaiseksi, vastausaikaa lisättiin vielä viikolla ja asiasta tiedotettiin yleisesti sisäisessä intrassa. Vaikka kysely organisaatio oli rakennettu toimipaikkatasolle saakka, ei vastausprosenttia voinut seurata kuin koko yhtiön tasolla. Tästä aiheutui se, että niille toimipaikoille, joissa vastausprosentti oli jäämässä alhaiseksi, ei voitu suoraan kohdistaa lisätiedotusta kyselystä ja pyrkiä näin nostamaan vastausprosenttia. Vastauksen määrä toimipaikoittain selvisi vasta kyselyn tuloksista. Vastauksia saatiin 376 kappaletta ja vastausprosentti oli 51 %. Vuoden 2019 aikana Yrityksessä X on ollut suuri organisaatiomuutos. Koko johtoryhmä on vaihtunut ja organisaatorakenne on muutettu. Tällä kokonaisuudella on mitä luultavammin ollut vaikutusta sekä katoon että annettuihin vastauksiin. Koska aikaisempia kyselyitä

ei ole käytettävissä vertailukohteena, ei kadon määrää voi verrata aikaisempiin kyselyihin. Jos kädessä on kyse systemaattisesta virheestä, se alentaa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Esimiestyöarvion osalta, kysely eteni ongelmitta. Kutsuja kyselyyn lähti 85 kappaletta ja vastauksia saatiin 71 kappaletta, vastausprosentin ollessa 83 %. Kyselyyn ei voinut valita taustamuuttujia, joten vastauksia ei voinut analysoida esimerkiksi esimiestyökokemuksen pituuden tai koulutustason kautta.

Opinnäytetyöhön liittyvissä kyselyissä käytettiin toimeksiantajan vaatimuksesta Yritys X:n yhteistyökumppanin työkykyjohtamisen tietopankista saatavia valmiita työhyvinvointi ja esimiestyöarvion kysymyspohjia. Kyselyt ovat yleisesti yhteistyökumppanin työkykyjohtamisen asiakkaiden käytössä, joten ne on testattu usean eri yrityksen toimesta. Kysymykset olivat selkeitä ja niillä saatiin informaatiota halutuista asioista. Kysymykset olivat valideja tutkittavaan aiheeseen nähden. Valmiit kysymyspohjat eivät kuitenkaan mahdollista mitään yrityskohtaista erityiskysymyksen asettelua, joten tässä valossa valmiiden kysymyspohjien käyttäminen ei ole hyvä. Esimiestyöarviossa ei ollut mahdollisuus määritellä taustamuuttujia ja tätä pidän merkittävänä puutteena riittävän laajan analysoinnin kannalta. Lisäksi kyselyiden tulokset oli mahdollisuus saada ainoastaan pdf tulosteina ja vain keskiarvojen osalta tiedot oli mahdollista ladata Exceliin. Tästä aiheutui merkittävä täysin manuaalisesti tehtävää tietojen siirtoa ja kaavioiden uudelleen luontia. Manuaalinen työ lisää aina mahdollisuutta virheen tekemiseen. Kokonaisuutena validiteettia voidaan pitää hyvänä ja tulokset ovat yleistettävissä. Vaikka ilmiön muuttuminen ajassa heikentää reliabiliteettia voidaan tämän opinnäytetyön prosessin ja tulosten reliabiliteettia pitää hyvänä, sillä kyselytutkimus on toistettavissa identtisin kysymyksin.

Kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Vaikka kysymyslinkki lähetettiin jokaisen henkilökohtaiseen työ sähköpostiin, itse vastaukset tallentuivat anonyymisti eikä yksittäisiä vastauksia päässyt tarkastelemaan. Kyselyissä alle viiden henkilön tiimiraportteja ei muodostunut, joten yksittäisten henkilöiden vastaukset pysyivät piilossa. Raportteja julkaistaessa toimipaikoittain, ei tulosraportteihin laitettu näkyviin kyselyn taustatietoja toimipaikoittain. Tällä estettiin se, että taustatietojen perusteella ei pienillä toimipaikoilla pystynyt erottelemaan yksittäisten henkilöiden vastauksia. Käyttöoikeus kyselyiden tulosportaaliin oli rajattu kahdelle henkilölle. Kirjautuminen tulosportaaliin tapahtui henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella. Käyttäjätunnuksen lisäksi jokaisella kirjautumiskerralla tarvittiin vielä kertakäyttöinen PIN-koodi, jonka tulosportaali lähetti käyttäjän henkilökohtaiseen sähköpostiin.

Toimeksiantajan kanssa on tehty toimeksiantosopimus käyttämällä Savonian virallista toimeksiantosopimuksen pohjaa sekä salassapitosopimus koskien yrityksen nimeä ja tehtyjen kyselyiden tuloksia. Vaikka olen työsuhteessa toimeksiantaja yritykseen, ei tehtävänkuvani tai asemani organisaatiossa tee minusta esteellistä työhyvinvoinnin tutkintaan. Henkilötietoja on käsitelty vain niiltä osin, kuin se on ollut tarpeellista tämän opinnäytetyön tekemiseksi. Henkilötiedoissa ei ole ollut mukana erityisiä henkilötietoja. Henkilötiedot ovat liikkuneet vain yrityksen sisäisessä järjestelmässä sekä syötettäessä tiedot Feelback Oy:n kyselyyn suojatun yhteyden kautta. Feelback Oy:llä on asianmukainen tietosuojaselosta.

Toimeksiantaja yritys on suuri ja panostuksella työhyvinvointiin on mahdollisuus saavuttaa tulevaisuudessa kustannussäästöjä ja parantaa työn tuottavuutta. Työhyvinvoinnin tutkinnasta tulisivat tehdä jouhevampaa ja panostaa myös työhyvinvointikyselyiden yritysکوhtaiseen tekemiseen. Tällöin voitaisiin varmistaa se, että esimerkiksi taustamuuttujiin saadaan määriteltyä juuri ne muuttajat, jotka ovat tulosten analysoinnin kannalta merkittäviä tietää ja raportoinnin osalta tulokset saataisiin suoraan analysoitavaan muotoon ilman manuaalisia ja aikaa vieviä välivaiheita. Yrityskohtainen kysymyspatteristo mahdollistaisi myös sellaisten asioiden tutkimisen, joiden tavoitteet on asetettu suoraan yrityksen strategiasta. Yritys on myös kehittänyt toimintaansa työterveyshuollon ja työsuojelun osa-alueilla ja näiden seurantaan valmiit kyselypohjat ovat liian suppeat. Vaikka näille kahdelle osa-alueelle tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan seurata esimerkiksi euromääräisillä mittareilla, on kuitenkin suositeltavaa tehdä seurantaa myös henkilöstökyselyiden avulla. Jatkotutkimuksen luonnollisena kohteena voisikin olla näiden kahden osa-alueen kehittämisen merkitys työhyvinvointiin ja pidemmässä ajanjaksossa niiden vaikuttavuus tuottavuuteen ja kannattavuuteen.

Olen ollut mukana työelämässä jo useita vuosia, ja kohdalleni on sattunut sekä huonoja että hyviä esimiehiä. Näiden kokemusten myötä olen havainnut, kuinka suuri merkitys esimiehen työllä ja sillä millaisen esimerkin yrityksen johto omalla toiminnallaan antaa, on työhyvinvoinnille. Perehtyessäni kirjallisuuteen ja tutkimuksiin löysin useasta kohdasta selvän kiinnekohdan omiin kokemuksiini, niin huonoissa kuin myös hyvissä esimieskokemuksissa. Näiden kiinnekohtien havaitseminen syvensi ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointiin panostamalla voi oikeasti vaikuttaa asioihin. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin asiaa nimenomaan siitä näkökulmasta, että mitä työnantaja voi tehdä työhyvinvoinnin parantamiseksi. On kuitenkin muistettava, että mitkään työnantajan ponnistelut työhyvinvoinnin kehittämiseksi eivät tunnu työntekijästä riittävältä, jos hän ei itse ole valmis ottamaan niitä vastaan eikä huolehtimaan omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALAHAUTALA, Tiina ja HUHTA, Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy.
- AURA, Ossi ja AHONEN, Guy 2016. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- AURA, Ossi, ESKELINEN, Juha, AHONEN, Guy ja KUOSMANEN, Timo 2019. Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 1/2019. [Viitattu: 2019-29-12.] Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35823/isbn9789526083681.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CAUFFMAN, Louis 2017. Ratkaisukeskeinen coaching. Opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO 2016. EK vaikuttaa. Työelämä. Työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus. [Viitattu: 2019-08-24.] Saatavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyohyvinvointi/>
- ELÄKETURVAKESKUS 2019. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtytään yhä useammin masennuksen vuoksi. [Viitattu: 2019-12-14.] Saatavissa: <https://www.etk.fi/tiedote/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirrytaan-yha-useammin-masennuksen-vuoksi/>
- HAAVISTO, Ilkka 2019. Rahan takia. Työ merkitsee suomalaisille ensisijaisesti ansioita. [Viitattu: 2019-12-15.] Saatavissa: <https://www.eva.fi/blog/2019/11/18/tyon-merkitys-suomalaisille-raha-yhteiskunnallinen-velvollisuus-itsensa-kehittaminen-ja-yhteisollisyys/>
- HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- HESKETH, Ian ja COOPER, Cary 2019. Wellbeing at work. How to design, implement and evaluate an effective strategy. Croydon: CPI Group (UK) Ltd.
- HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- ILMARINEN s.a. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. [Viitattu: 2019-12-23.] Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>
- ILMARINEN, Juhani 2016. Työkaarikuntoon hyvällä yhteistyöllä. [Viitattu: 2019-12-23.] Saatavissa: http://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2016/08/3-Ilmarinen-yhteisty%C3%83%C2%B6ll%C3%83%C2%A4-tuloksia-Ty%C3%83%C2%B6kaari_Turku.pdf
- ILMARINEN, Juhani ja VAINIO, Vesa s.a. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. [Viitattu: 2019-12-26.] Saatavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>
- JABE, Marjatta 2012. Työhyvinvoinnin työkirja - voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus.
- JÄRVINEN, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- KANANEN, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- KAUHANEN, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

- KEHUSMAA, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- KESTI, Juha 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- KINNUNEN, Ulla 2017. Työstä palautuminen. Teoksessa MÄKIKANGAS, Anne, MAUNO, Saija ja FELD, Taru (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 127-144.
- LAAMANEN, Kai 2008. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- LESKINEN, Tomi ja HULT, Hanna-Maria 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi: kristallisoit toimintasi, saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.
- MANKA, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? [e-kirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu: 2020-01-01.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/JAJ-BJXGUG#/kohta:STRESSI\(\(\(:\(20\)TUTKIMUS,\(20\)VAIKUTUKSET\(\(20\)JA\(\(20\)TUNNISTAMINEN\(\(20\):\(20\)STRESSIN\(\(20\)VAIKUTUKSET\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/JAJ-BJXGUG#/kohta:STRESSI(((:(20)TUTKIMUS,(20)VAIKUTUKSET((20)JA((20)TUNNISTAMINEN((20):(20)STRESSIN((20)VAIKUTUKSET((20)/piste:b4)
- MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- MÄKIKANGAS, Anne ja HAKANEN, Jari 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Julkaisussa: MÄKIKANGAS, Anne, MAUNO, Saija ja FELD, Taru (toim.) Tykkää työstä. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–125.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OTALA, Leenamajja ja AHONEN, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro.
- PATRIKAINEN, Mika 2019-09-19. Koko henkilöstön sähköpostiosoitteet [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Päivi Tolvanen.
- RAURAMO, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2.uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja RISTIKANGAS, Vesa 2018. Valmentava johtajuus. 5. painos. Helsinki: Alma Talent.
- ROBERTSON, Ian ja COOPER, Cary 2011. Well-being: productivity and happiness at work. New York. Palgrave Macmillan.
- SALOJÄRVI, Sari 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa VESTERINEN, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 49–60.
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ s.a. Työelämä. Työhyvinvointi. [Viitattu: 2019-06-02.] Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- SUONSIVU, Kaija 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: UNIpress.
- SUUTARINEN, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Julkaisussa: SUUTARINEN, Marjaana ja VESTERINEN, Pirkko-Liisa (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 11–44.
- TARKKONEN, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.
- TARKKONEN, Juhani 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Organisaatiokyvykkyden ja -tuloksellisuuden tärkeä edellytys. EU: UNIpress.

TERVEYSTALO 2019. Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019. [Viitattu: 2019-30-12.] Saatavissa:

<https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%C3%A4tt%C3%B6m%C3%A4n%20ty%C3%B6n%20vuosikatsauksen%20tulosraportti.pdf>

TILASTOKESKUS 2019. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste [verkkajulkaisu].

ISSN=1798-5137. 2019. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 2019-29-12.]

Saatavissa: http://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html

TYÖTERVEYSLAITOS s.a. Työhyvinvointi. [Viitattu:2019-06-02.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

VALTIONEUVOSTO 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. [Viitattu: 2019-29-12.] Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y

VESTERINEN, Pirkko (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VIROLAINEN, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

VIRTANEN, Petri ja SINOKKI, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Esimiesten osaamista pidetään ajan tasalla
mm. koulutuksen, valmennuksen tai mento-
roinnin avulla

Esimiehen terveyttä ja työkykyä seurataan
säännöllisesti

Avoimet kommentit:

LIITE 2: TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Työhyvinvointikysely

Taustatiedot

Ikäsi

- < 25
- 25 - 29
- 30 - 44
- 45 - 54
- 55+

Työskentelyaika yrityksessä

- < 1 vuosi
- 1 - 5 vuotta
- 6 - 9 vuotta
- 10 + vuotta

Työskentelyaika nykyisessä tehtävässä

- < 1 vuosi
- 1 - 5 vuotta
- 6 - 9 vuotta
- 10 + vuotta

Oletko esimiesasemassa?

- Kyllä
- En

Tehtävänkuvasi

- Työntekijä
- Asiantuntija/projektijohto
- Hallinto/johto

Työsopimus

- Toistaiseksi voimassa oleva
- Määräaikainen

Työsuhteen muoto

- Osa-aikainen
- Kokoaikainen

Vastausvaihtoehtojen 1-5 merkitys on seuraava:

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 3 = en osaa sanoa
- 4 = jokseenkin samaa mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
-------------------	-----------------------	---------------	-------------------------	---------------------

Strategia, tavoitteet ja toiminta**1****2****3****4****5**

Oma perustehtäväni on minulle selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän omat vastuuni ja valtuuteni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hankin itse aktiivisesti työpaikkani muutokseen liittyvää tietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän työpaikkani lähiajan tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhöni liittyvät kehittämis ehdotukseni otetaan vakavasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi työpaikkani muutokseen liittyvää tietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tähän voit kirjata strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaan liittyvien väittämien herättämiä ajatuksia:	<hr/>				

Osaaminen ja työyhteisö

	1	2	3	4	5
Osaamiseni vastaa hyvin työni vaatimuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on riittävästi mahdollisuuksia ammattitaitoni kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehitän aktiivisesti osaamistani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työmme sujuu hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meillä on hyvä työilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tähän voit kirjata osaamiseen ja työyhteisöön liittyvien väittämien herättämiä ajatuksia:	<hr/>				

Johtaminen ja motivaatio

	1	2	3	4	5
Lähiesimieheni kantaa vastuun tekemisistään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän, mitä lähin esimieheni odottaa minulta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähiesimieheni saa asiat sujumaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni mahdollistaa onnistumiseni työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähin esimieheni toimii oikeudenmukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan lähimmäältä esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksemme arvot näkyvät arjessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viihdyn nykyisessä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikallamme toteutuu tasa-arvo (esim. sukupuoli, ikä, osatyökykyisyys, etninen tausta, uskonto/vakaumus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tähän voit kirjata johtamiseen ja motivaatioon liittyvien väittämien herättämiä ajatuksia:	<hr/>				

Terveys ja elämäntilanne

	1	2	3	4	5
Terveysongelmat eivät haittaa työtäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työympäristöön ja työolosuhteisiin
liittyvät ongelmat eivät haittaa työ-
täni

Voin luottaa siihen, että saan työky-
kyyni liittyvissä ongelmissa apua

Työ joustaa riittävästi elämäntilan-
teeni mukaan

Tähän voit kirjata terveyteen ja elä-
mäntilanteeseen liittyvien väittämien
herättämiä ajatuksia:
