



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi, liiketalous

# HR- ja HRD-tietojärjestelmä työ- hyvinvoinnin johtamisessa

Anja Lehikoinen-Häyrinen

Opinnäytetyö, marraskuu 2023

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**Karelia**  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2023**  
**Liiketalouden koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

Tekijä  
Anja Lehikoinen-Häyrinen

Nimeke

HR- ja HRD-tietojärjestelmä työhyvinvoinnin johtamisessa

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on saada kokonaisnäkemys työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, kuinka työhyvinvointia johdetaan sekä siitä, voiko HR- ja HRD-tietojärjestelmistä saada riittävästi tietoa työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Opinnäytetyössä avataan työhyvinvoinnin ja sen johtamisen käsitteitä. Kiinnostus opinnäytetyön aiheeseen syntyi oman työn kautta. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa.

Opinnäytetyön tietopohjaan on koottu tietoa työhyvinvoinnista, johtamisesta, työhyvinvoinnin mittaamisesta, työn imusta, työuupumuksesta ja HR- ja HRD-tietojärjestelmistä. Opinnäytetyön menetelmänä on käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, jonka avulla voidaan koota ilmiöön liittyvää tietoa ja muodostaan laaja kokonaiskuva tarkasteltavasta aiheesta. Sisältöanalyysin jälkeen aineistoista on haettu ilmiöiden samankaltaisuuksia, samanlaisia merkityksiä ja vastakohtaisuuksia. Opinnäytetyön lähdeaineistoina on käytetty kirjallisuutta ja tutkimusjulkaisuja. Mukaan on otettu aineistot vuosilta 2007–2023, jotka ovat sisältäneet vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa. Työhyvinvointia voisi kuvata niin, että työntekijä kokee olevansa oikeassa tehtävässä, mihin hänen osaamisensa riittää ja hän voi käyttää työssään omia vahvuuksiaan. Työhyvinvoinnin johtaminen on suunnitelmallista organisaation strategiasta johdettua toimintaa ja lähiesihenkilö on tärkeässä asemassa kehittämässä ja tukemassa henkilöstönsä työhyvinvointia. Hyvinvoivat työntekijät tekevät töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja työhyvinvoinnin johtamisella tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Työnantaja ja työntekijät muodostavat yhdessä turvallisen ja keskusteleavan työyhteisön, jossa on hyvä ja avoin työskentelyilmapiiri. Työhyvinvointi on kuitenkin aina henkilön oma yksilöllinen kokemus ja se voi vaihdella elämäntilanteen mukaan.

Kieli  
suomi

Sivuja 90

Asiasanat  
työhyvinvointi, johtaminen, mittarit



**THESIS**  
**December 2023**  
**Degree Programme in Business Economics**

Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +350 13 260 600

Author  
Anja Lehtikoinen-Häyrinen

Title  
HR and HRD Information System in the Management of Occupational Well-Being

#### Abstract

The aim of the thesis was to get a comprehensive view of the issues affecting well-being at work, how well-being at work is managed and whether sufficient information can be obtained from HR and HRD information systems to support the management of well-being at work. Interest in the topic of the thesis was generated through one's own work. The thesis did not have a commissioner.

The knowledge base of the thesis includes information on well-being at work, management, measuring well-being at work, work engagement, burnout, and HR and HRD information systems. The method of the thesis is a descriptive literature review, which can be used to gather information related to the phenomenon and form a broad overall picture of the subject under consideration. Literature and research publications have been used as sources for the thesis.

Well-being at work is the sum of many different factors. Well-being at work could be described in such a way that the employee feels that he or she is in the right position, for which the employee's competence is sufficient. Management of well-being at work is a systematic activity and the supervisor plays an important role in supporting the well-being of his or her personnel.

Language  
Finnish

Pages 90

Keywords  
wellbeing at work, management, measure

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	6
1.2	Aikaisemmat opinnäytetöiden tutkimustulokset .....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	Työhyvinvointi .....	10
2.1	Työhyvinvoinnin käsite ja perusta .....	10
2.1.1	Terveys .....	19
2.1.2	Työuupumus .....	22
2.1.3	Turvallisuus .....	28
2.1.4	Yhteisöllisyys .....	29
2.1.5	Arvostus .....	30
2.2	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli sekä työn imu .....	31
3	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	39
3.1	Henkilöstöjohtaminen .....	39
3.2	Kehityskeskustelut .....	44
3.3	Henkilöstön osaaminen .....	47
3.4	HR- ja HRD-tietojärjestelmät .....	53
4	Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	57
4.1	Erilaiset mittarit .....	57
4.2	Sairauspoissaolot .....	59
4.3	Henkilöstön vaihtuvuus .....	62
4.4	Muut tunnusluvut .....	63
5	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat ja tutkimuksen toteutus .....	66
5.1	Metodina kirjallisuuskatsaus .....	66
5.2	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus .....	67
5.3	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus .....	69
5.4	Meta-analyysi .....	70
5.5	Aineistojen haku kirjallisuuskatsauksessa .....	71
5.6	Kirjallisuuskatsauksen sisältöanalyysi .....	73
5.7	Opinnäytetyössä käytettävä kirjallisuuskatsaus .....	73
6	Tutkimuksen toteutus .....	74
6.1	Opinnäytetyön tavoite .....	74
6.2	Lähdeaineistojen haku .....	74
6.3	Lähdeaineistojen tunnistus .....	75
6.4	Lähdeaineistojen sisältöanalyysi .....	76
6.5	Tutkimuskysymysten tarkentuminen .....	77
7	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	77
7.1	Tutkimuskysymykset ja johtopäätökset .....	77
7.2	Mitä on työhyvinvointi? .....	78
7.3	Mitä on työhyvinvoinnin johtaminen? .....	79
7.4	Mikä on esihenkilön rooli työhyvinvoinnin johtamisessa? .....	81
7.5	Mitä tarkoitetaan työn imulla? .....	83
7.6	Mistä tunnistetaan työuupumuksen lähestyminen? .....	85
7.7	Kuinka mitataan työhyvinvointia? .....	86
7.8	Onko HR- ja HRD-tietojärjestelmät hyvä työhyvinvoinnin johtamisen työkalu? .....	88
7.9	Yhteenveto .....	91

8	Pohdinta.....	92
8.1	Opinnäytetyön prosessi .....	92
8.2	Luotettavuus .....	93
8.3	Jatkotutkimusaiheet .....	95
	Lähteet.....	97

## 1 Johdanto

Työntekijöiden työhyvinvointi on noussut tärkeäksi johtamisen ja tutkimuksen aiheeksi, kun useita aloja vaivaa pula työntekijöistä. Työuria pyritään jatkamaan työurien alkupäästä, mutta etenkin jatkamalla työuraa loppupäästä. Kiinnittämällä huomio työntekijän työhyvinvointiin ja tukemalla työssä jaksamista saadaan työntekijän työura jatkumaan alimpaan vanhuuseläkeikään saakka tai jopa pidempään. Nykyisin eläkkeelle voidaan jäädä joustavasti 63–70 ikävuoden täyttymisen jälkeen riippuen henkilön syntymävuodesta. (Eläketurvakeskus 2023).

Työhyvinvoinnin johtamisessa käytetään apuna HR- ja HRD-tietojärjestelmiä. HR (Human Resources) eli henkilöstöhallinnon tietojärjestelmissä hallitaan palvelussuhteen elinkaarta palvelussuhteen alkamisesta päättymiseen saakka sekä palvelussuhteen palkanmaksua, vuosilomia ja poissaoloja. HRD (Human Resources Development) eli henkilöstön kehittämisen tietojärjestelmät ovat taas tarkoitettuja henkilöstön kehittämiseen. HRD-tietojärjestelmiä käytetään esimerkiksi kehityskeskusteluihin sekä koulutuksen- ja osaamisenhallintaan. Järjestelmästä saadaan tietoa koulutuksiin osallistumisesta tai sen avulla voidaan tehdä henkilöstön osaamiskartoitus. Kehityskeskusteluiden lisäksi järjestelmään voidaan taltioida työhyvinvoinnin keskustelut ja seurata varhaisen tuen onnistumista. (Visma 2023.)

Työhyvinvoinnin seuranta ei ole vakioitua HR- ja HRD-tietojärjestelmissä. Työnantajat haluavat seurata HR-järjestelmissä erilaisia asioita, vaikka organisaatioiden toimintaympäristö olisi samanlainen. HR-järjestelmistä voidaan yleensä seurata vain merkkejä työpahoinvoinnista, esimerkiksi sairauslomien määriä. HRD-tietojärjestelmillä voidaan ohjata ja seurata henkilöstön kehittämistä ja raportoida työhyvinvoinnin johtamisen onnistumista. Usein seurataan myös käytyjen kehityskeskustelujen määriä tai työkykyneuvottelujen määriä ja keskustelujen etenemistä.

Työskentelen HR- ja HRD-tietojärjestelmien käyttöönotto tehtävissä, josta syntyi mielenkiinto siihen, kuinka työhyvinvointia johdetaan ja miten tietojärjestelmiä käytetään johtamisen työkaluina. Opinnäytetyössä selvitän kirjallisuuslähteistä, mistä työhyvinvointi tutkimusten mukaan koostuu ja mitkä asiat ovat keskeisiä työhyvinvoinnin johtamisessa. Lisäksi etsin työhyvinvoinnin mittareita, joita voidaan raportoida HR- ja HRD-tietojärjestelmistä. Opinnäytetyö tehdään kuvailevana kirjallisuuskatsauksena.

Suomalainen työelämä on muuttunut vauhdikkaasti. Työelämän muutoksien myötä myös työuupumus on lisääntynyt. Työuupumusoireita oli vuonna 2015 yli puolella työelämässä olevista työntekijöistä, kun 1990-luvun alkupuolella työuupumusta ei juurikaan tunnistettu. (Juuti & Vuorela 2015, 14.) Sairauspoissaolot ja ennen aikainen eläköityminen lisäävät työvoimapulaa ja aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia työnantajille ja yhteiskunnalle. Työhyvinvointi on siis tärkeä asia sekä työntekijöille että työnantajille. Ja merkittävä asia myös yhteiskunnallisesti.

## **1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset**

Opinnäytetyön tavoitteena on saada kokonaisnäkemys työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, kuinka työhyvinvointia johdetaan sekä siitä, voiko HR- ja HRD-tietojärjestelmistä saada riittävästi tietoa työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Opinnäytetyössä avataan työhyvinvoinnin ja sen johtamisen käsitteitä.

Työhyvinvoinnista on tehty paljon tutkimuksia ja opinnäytetyössä on keskitytty työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin. Opinnäytetyössä ei käsitellä työsuojeluun liittyviä asioita, lakeja ja asetuksia.

Opinnäytetyöllä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on työhyvinvointi?
- Mitä on työhyvinvoinnin johtaminen?
- Mikä on esihenkilön rooli työhyvinvoinnin johtamisessa?
- Mitä tarkoitetaan työnimulla?

- Mistä tunnistetaan työuupumuksen lähestyminen?
- Kuinka mitataan työhyvinvointia?
- Onko HR- ja HRD-tietojärjestelmät hyvä työhyvinvoinnin johtamisen työkalu?

Opinnäytetyölle ei ole toimeksiantajaa, vaan opinnäytetyö tehdään kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Lähdeaineistona tulen käyttämään painettuja kirjoja, sähköisiä kirjoja, ajankohtaisia työelämän tutkimuksia, työhyvinvoinnista tehtyjä opinnäytetöitä ja ohjelmistojen toimittajien julkisia internet-sivuja. Aineistoja haen hakusanoilla työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, henkilöstöjohtaminen, HR-mittarit, työn imu, työuupumus, HR-tietojärjestelmä ja HRD-tietojärjestelmä. Hyödynnän myös muiden opinnäytetöiden lähdeluetteloja aineistojen hakemiseen. Rajaan löytämäni aineistot ottamalla mukaan kirjallisuuskatsaukseen vuosina 2010–2023 aikana julkaistuja materiaaleja.

## **1.2 Aikaisemmat opinnäytetöiden tutkimustulokset**

Karppanen (2023) on opinnäytetyössään selvittänyt työhyvinvointia asiantuntijatyössä sosiaalisesta ja psykologisesta näkökulmasta. Opinnäytetyössä on selvitetty psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavia kuormittavia tekijöitä ja selvityksessä todetaan, että vastuu työhyvinvoinnista on sekä työntekijällä että työnantajalla. Opinnäytetyössä on selvitetty työpahoinvoinnin ilmentymiä, kuten negatiivinen asennoituminen ja työhön leipiintyminen eli työhön tylsistyminen. Työhyvinvoinnin kehittämisen osiossa on esitelty erilaisia työhyvinvoinnin kehittämismalleja. Opinnäytetyön johtopäätöksessä todetaan, että työhyvinvointi on työntekijän oma kokemus fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin pystytään kuitenkin vaikuttamaan muun muassa keskustelevalle ja kannustavalle johtamisella ja hyvällä esihenkilötyöllä. (Karppanen 2023.)

Wideniuksen (2011) opinnäytetyössä on käsitelty HR-mittareita johtamisen tukena. Opinnäytetyössä todetaan, että henkilöstöjohtamisen seurannan ja kehittämisen apuväline on HR-mittarit, joilla seurataan strategisten tavoitteiden



saavuttamista. HR-mittareilla mitataan yleensä muun muassa sairauspoissaolosten määrää, työtyytyväisyyttä, henkilöstön vaihtuvuutta ja koulutuskustannuksia. Mittarit ovat usein välillisiä mittareita, kuten esimerkiksi sairauspoissaolot kertovat työhyvinvoinnista ja vaihtuvuus henkilöstön sitoutumisesta. Mittareilla selkiytetään myös organisaation tavoitteita henkilöstölle. Opinnäytetyössä esitellään Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu mittaristo sekä Key Performance Indicator eli keskeiset suorituskyky mittarit. Mittaamisen ongelmana tuodaan esille oikeiden mittareiden löytäminen ja se, että ymmärretäänkö mittaamisen merkitys vai mitataanko asioita, kun niitä on aina mitattu. Tärkeiksi mitattaviksi asioiksi nostetaan esiin suorituskyvyn mittaaminen ja osaamisen mittaaminen. Opinnäytetyö on tehty empiirisenä tutkimuksena, johon osallistui neljä eri yritystä ja aineiston keruu on tehty teemahaastatteluina. Opinnäytetyön johtopäätöksissä tuodaan esille, että HR-mittareilla halutaan tuottaa tietoa johdolle ja esihenkilöille, mutta mittauksen tulokset eivät välttämättä johda toimenpiteisiin. Mittarit osoittautuivat myös joustamattomiksi ja niitä ei ollut aina päivitetty nykyaikaan sopiviksi. Ongelmaksi osoittautui myös HR-tietojärjestelmä, josta tietojen raportoiminen ei onnistunut helposti. (Widenius 2011.)

Alkhalil (2022) on opinnäytetyössään käsitellyt työhyvinvoinnin johtamista etätyössä. Opinnäytetyössä on avattu etätyön ja johtamisen käsitteitä sekä kuvattu lähiesihenkilön roolia työyhteisössä. Etätyön hyötynä on tuotu esiin työntekijän hyvinvoinnin ja tuottavuuden lisääntyminen sekä se, että oman työn organisointi ja työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on helpompaa. Etätyön huonoina puolina tuodaan esiin vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden väheneminen sekä se, että etätyössä voi olla ongelmana erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. Etätyössä organisaation ja työntekijöiden pitää olla itseohjautuvia ja johtamisessa tarvitaan uusia menetelmiä. Lähiesihenkilön pitää muistaa antaa palautetta, sopia tapaamisia ja seurata työntekijöiden työmääriä. Etätyön on todettu edistävän työhyvinvointia ja vähentävän uupumusta. Osasyynä tähän nähdään olevan helpompi työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja ajansäästö, kun työmatkoihin ei tarvitse käyttää aikaa. Työhyvinvointia lisäävänä tekijöinä etätyössä todetaan olevan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, osaamisen kehittämistä ja hyvää esihenkilötyötä. Opinnäytetyön tuotoksena oli työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä -malli, mikä tehtiin kehitysprojektina. Kehitysprojektin aikana aineistoa

kerättiin kirjallisuuskatsauksena, teemahaastatteluilla ja työpajatyöskentelyn avulla. Luodun mallin avulla tuetaan esihenkilön työtä etätyötätekevien työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamisessa. Mallissa nostettiin tärkeiksi teemoiksi muun muassa luottamus, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus, työyhteisön ilma-  
piiri, palaute ja keskustelut. (Alkhalil 2022.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa johdatellaan ajatukset siihen, kuinka tärkeä asia työhyvinvointi on työntekijälle, työnantajalle sekä koko yhteiskunnalle. Lisäksi johdannossa kerrotaan oman mielenkiinnon heräämisestä opinnäytetyön aiheeseen oman työn kautta. Seuraavaksi kerrotaan opinnäytetyön tarkoitus, rajaukset sekä tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia tässä opinnäytetyössä. Johdanto luvussa esitellään myös työhyvinvointiin liittyviä aikaisemmin julkais-  
tuja opinnäytetöitä.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu luvuista työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin mittaaminen. Työhyvinvointi luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitteitä ja mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtamisessa käsitellään henkilöstöjohtamista, kehityskeskusteluja työhyvinvoinnin johtamisen välineenä, henkilöstön osaamisen merkitystä työhyvinvoinnille ja HR- ja HRD-tietojärjestelmiä työhyvinvoinnin raportoinnin näkökulmasta sekä johtamisen työkaluna. Työhyvinvoinnin mittaamisen luvussa käsitellään erilaisia mittareita ja tunnuslukuja.

Luvussa viisi opinnäytetyön menetelmällisissä valinnoissa tarkastellaan erilaisia kirjallisuuskatsauksia sekä kirjallisuuskatsauksen aineistojen hakumenetelmiä. Lisäksi luvussa kerrotaan tässä opinnäytetyössä käytettävästä kirjallisuuskatsauksesta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteutus kuvataan luvussa kuusi. Luvussa seitsemän esitellään opinnäytetyön tulokset. Viimeisinä lukuina ovat

johtopäätökset ja pohdinta, jonka jälkeen tulee opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden luettelo.

## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvoinnin käsite ja perusta

Työhyvinvoinnin keskeiset kehittäjät, työ- ja elinkeinoministeriö, työsuojelu, työterveyshuolto ja eri eläkelaitokset, pyrkivät pidentämään työuria kehittämällä työoloja, työympäristöä ja työtä. Työhyvinvointiin liittyvät vastuullinen liiketoiminta ja hyvä johtaminen, työkyky, työterveys, työturvallisuus, tasa-arvo, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja työajat. Työolojen ja työn sisällön kehittäminen sekä töiden järjestely ja johtaminen lisäävät myös työhyvinvointia, kun niissä onnistutaan siten, että organisaatio ja sen yksilöt voivat olla tyytyväisiä. (Kauhanen 2012, 199–200.)

Ihmisen hyvinvointi on kokonaisuus, josta työhyvinvointia on vaikea erottaa. Hyvinvointiin vaikuttavat henkilön persoonallisuus, arvot ja tarpeet sekä tavoitteellinen toiminta. Kun ihminen voi elää arvojensa mukaisesti ja saa tarpeet tyydytettyä, se on hyvä perusta hyvinvoinnille. (Rauramo 2012, 10.) Kun työyhteisön henkilöstö voi hyvin, se pystyy tehokkaaseen työntekoon, kehittyy ja oppii uutta, pystyy luoviin ratkaisuihin ja keksii uusia innovaatioita. Työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön oma fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisön ilmapiiri ja johtaminen sekä yksityisen elämän tapahtumat. Työnantaja voi vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia mahdollistamalla henkilöstölle työn mielekkyyden kokemuksia ja työn imua. Työn imua kokeva työntekijä sitoutuu työhönsä ja suhtautuu työyhteisöönsä positiivisesti. Työntekijä pystyy työskentelemään vahvuusalueellaan ja voi kokea innostuneisuutta ja kehittymisen kokemuksia. (Viitala 2021, 43–44.)

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat työnhallinta, elämänhallinta, oppiminen ja hyvä työyhteisö. Kun työntekijä tuntee hallitsevansa työnsä, hänestä tulee

sitoutuneempi työhönsä, hänellä on vähemmän poissaoloja ja hän pystyy luomaan sosiaalisia suhteita. Vaikutusmahdollisuudet ja työn monipuolisuus työnhallinnan edellytyksiä. Työhyvinvointia edistää työntekijän oppimishalu ja kyky itsenäiseen työskentelyyn. Hyvässä työyhteisössä on hyvä työilmapiiri, mahdollisuus osallistua ja työyhteisö on kannustava. (Manka & Manka 2023, 108–109.)

Rauramon (2012) mukaan onnellisuus on lähellä hyvinvoinnin käsitettä. Onnellisuuden vaikuttavat perintötekijät 50 %, elinympäristö 10 % ja päivittäiset valinnat 40 %. Onnelliset ihmiset ovat tyytyväisiä arkielämäänsä, eivätkä he tavoittele extreme-elämyksiä. He menestyvät sosiaalisissa suhteissaan ja työelämässä keskimääräistä paremmin. (Rauramo 2012, 10–11.)

Organisaation työhyvinvointipääoman muodostavat yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus, sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. Yksilön inhimillinen pääoma tarkoittaa henkilön psykologista pääomaa, asenteita, tietoja, taitoja ja osaamista. Sosiaalinen pääoma koostuu yhteisön sosiaalisesta tuesta ja esihenkilöiden ja alaisten suhteesta. Organisaation rakennepääoma taas tarkoittaa tieto- ja johtamisjärjestelmiä, kehittämiseen panostusta ja organisaatiokulttuuria. (Manka & Manka 2023, luku 1.) Kun puhutaan organisaation inhimillisestä tai älyllisestä pääomasta, tarkoitetaan henkilöstön osaamista, tietoja, taitoja, koulutusta, työkokemusta, fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, luovuutta, innovatiivisuutta sekä kykyä toimia yhdessä. (Viitala 2021, 36–37.)

Organisaation aineeton pääoma koostuu inhimillisestä pääomasta, rakenne- ja suhdepääomasta. Liiketoiminnassa hyödynnetään aikaisempaa enemmän aineettomia tuotantotekijöitä ja johtamisen välineeksi ei enää riitä kirjanpito- ja tilinpäätöstiedot. Organisaation markkina-arvo muodostuu omasta pääomasta ja ylimääräisestä markkina-arvosta. Organisaation aineeton varallisuus on ylimääräistä markkina-arvoa. Aineettomaan omaisuuteen panostetaan rahaa samalla tavalla kuin aineelliseen omaisuuteen, mutta aineettomaan omaisuuteen satsausta ei käsitellä kirjanpidossa varallisuuden lisääntymisenä. (Aura & Ahonen 2016, 32–34.)

Työhyvinvointi ja aineeton pääoma liittyvät toisiinsa siten, että työhyvinvoinnin parantaminen vaikuttaa samalla myös inhimilliseen pääomaan, suhde- ja rakennepääomaan (kuva 1). Työhyvinvointiin panostaminen ei pelkästään vähennä poissaolojen aiheuttamia kuluja vaan lisää myös aineetonta varallisuutta. (Aura & Ahonen 2016, 36.)



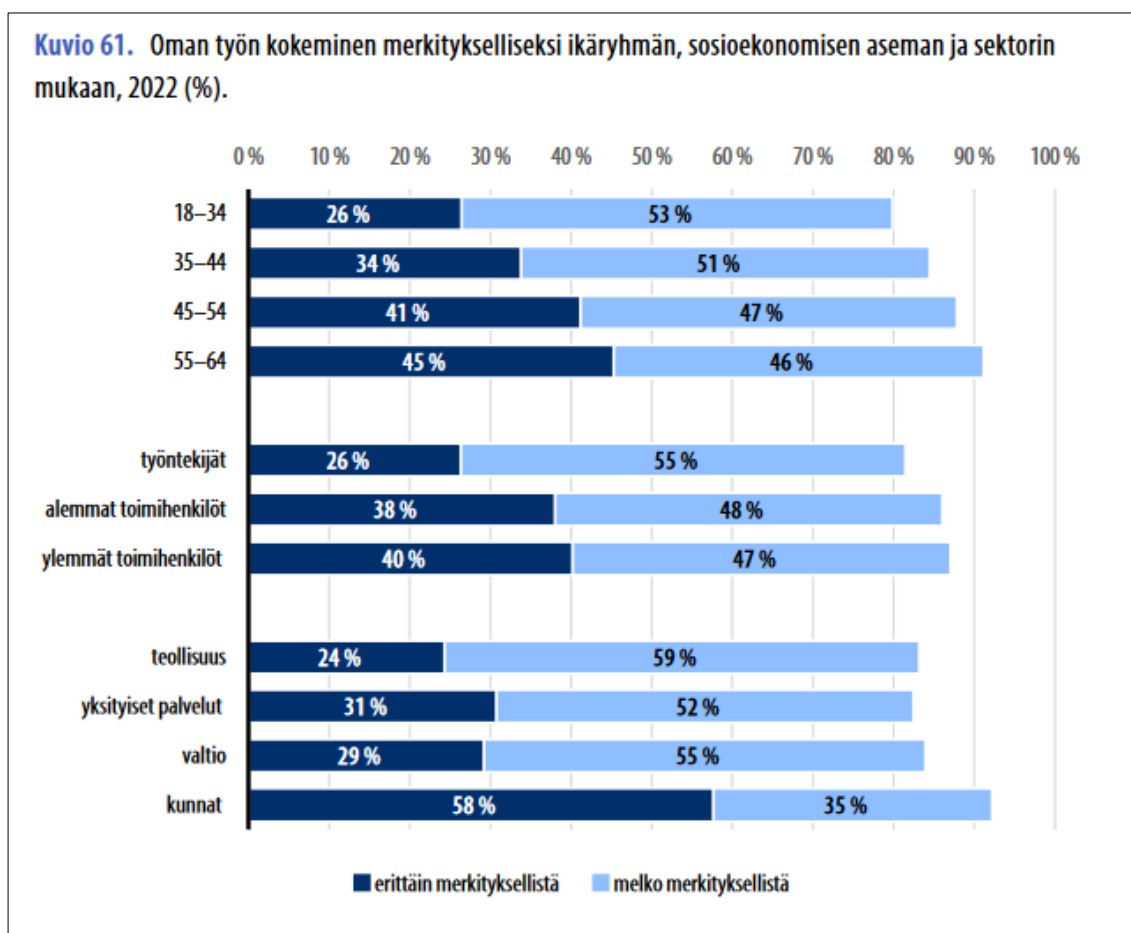
Kuva 1. Esimerkkejä työhyvinvoinnin ja aineettoman pääoman yhtymäkohdista. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.)

Sekä työnantaja että työntekijä voi kerryttää työhyvinvointipääomaa. Työnantajan keinoja ovat muun muassa panostaminen strategiseen työhyvinvointiin, osallistava johtaminen, antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua, osaamisen kehittäminen, ikäjohtaminen, työelämän joustot ja työterveyshuolto. Työntekijä voi vaikuttaa työhyvinvointipääomaan huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan, pitämällä osaamisensa ajan tasalla, kehittämällä itseään, asennoitumalla myönteisesti ja olemalla työyhteisötaitoinen. (Manka & Manka 2023, luku 1.)

Työsuoritukseen vaikuttavat työntekijän osaaminen ja työmotivaatio. Esihenkilön pitäisi pyrkiä saamaan työn sisältö työntekijän osaamista vastaavaksi. Työ

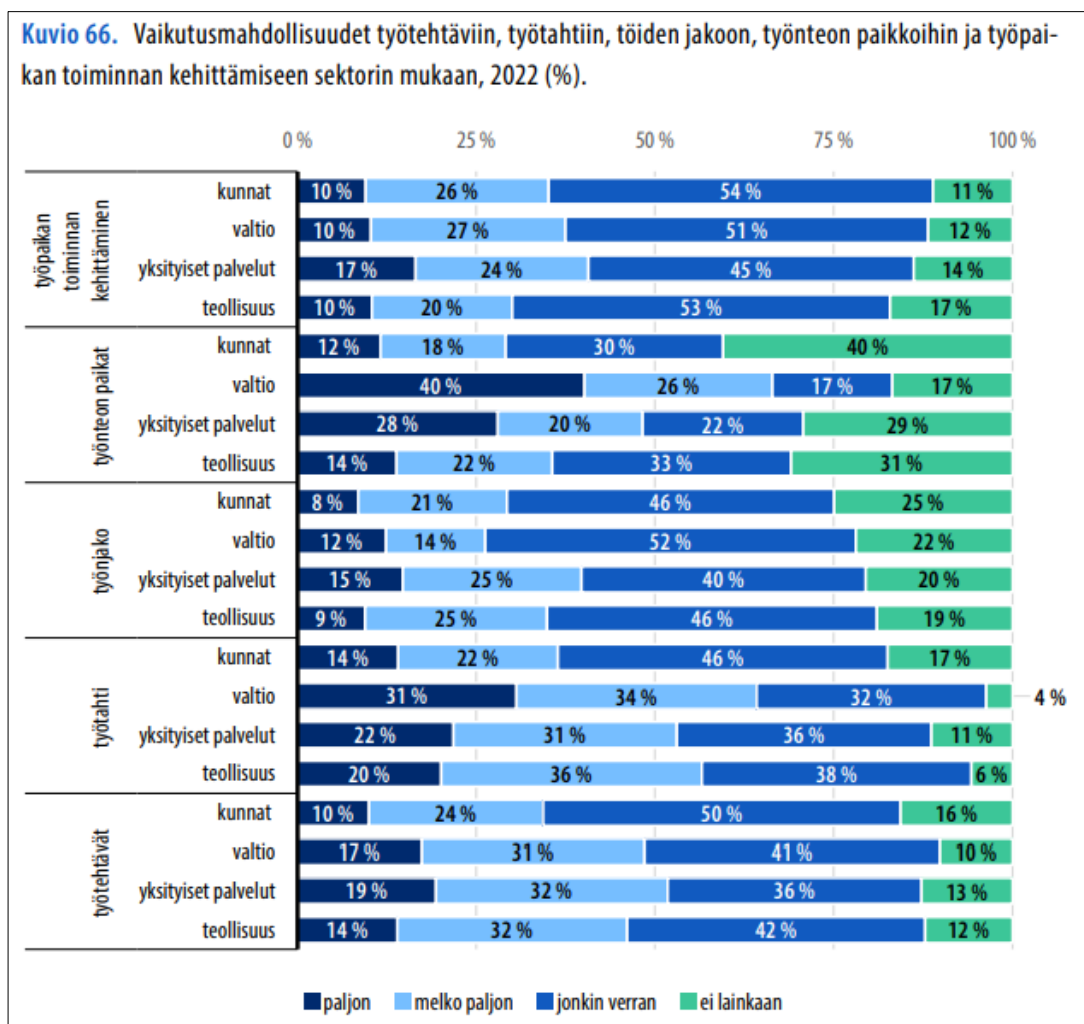
koetaan mielekkääksi, kun siinä on sopivan paljon haasteita, työnteko on itsenäistä ja monipuolista. Työstä on tärkeä saada myös palautetta. Kun työ on mielekästä ja kiinnostavaa, lisää se työmotivaatiota. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.)

Työolobarometri 2022 tutkimuksen mukaan 35 % palkansaajista koki työnsä erittäin merkitykselliseksi ja 50 % melko merkitykselliseksi. Naiset kokivat työnsä merkitykselliseksi useammin kuin miehet ja vanhemmat ikäryhmät kokivat työnsä merkitykselliseksi useammin kuin nuoret ikäluokat. Työ ei ollut erityisen merkityksellistä 13 prosentille ja ei lainkaan merkityksellistä yhdelle prosentille naisista. Vastaavat luvut olivat miehillä 15 % erityisen merkityksellistä ja kaksi prosenttia ei lainkaan merkityksellistä. Kuntien palkansaajista 93 % koki työnsä erittäin tai melko merkitykselliseksi. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 79–80.) Seuraavassa kuvassa (kuva 2) oman työn merkityksellisyys ikäryhmittäin, sosioekonomisen aseman ja sektorin mukaisesti.



Kuva 2. Työn merkityksellisyys. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 80.)

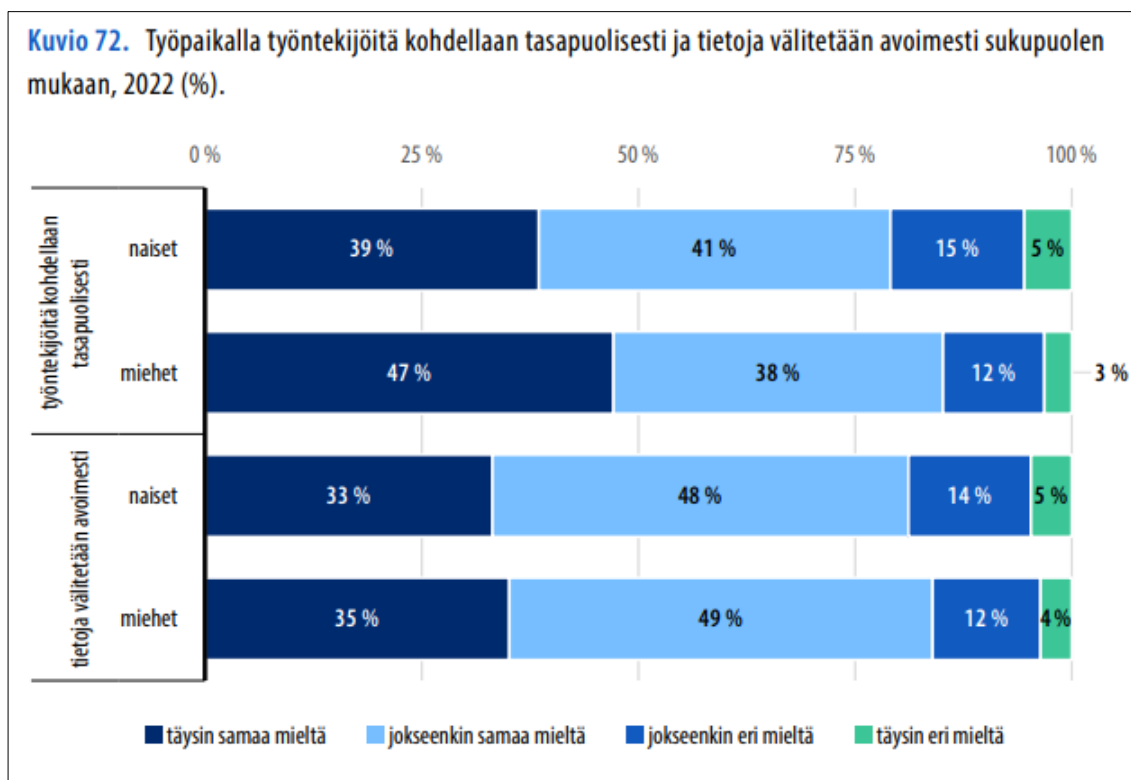
Työolobarometri 2022 tutkimuksessa kysyttiin palkansaajien vaikutusmahdollisuuksista. Palkansaajista 51 % tunsu pystyvänsä vaikuttamaan paljon tai melko paljon työtahtiinsa, työtehtäviinsä 47 %, työntekemisen paikkaan 43 %, työyhteisön toiminnan kehittämiseen 37 % ja töiden jakamiseen 36 %. Palkansaajista 31 % ilmoitti, ettei voi vaikuttaa ollenkaan työntekemisen paikkaan. Työyhteisön toiminnan kehittämiseen ei voinut vaikuttaa 14 % palkansaajista ja työtehtäviinsä 13 % palkansaajista. Palkansaajista 21 % ei voinut vaikuttaa töiden jakoon ja työtahtiin ei voinut vaikuttaa 11 %. Miehillä oli naisia paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kaikilla muilla osa-alueilla, mutta työyhteisön toiminnan kehittämiseen molemmat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan melkein yhtä paljon. Ylimmillä toimihenkilöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kaikilla osa-alueilla kuin alemmilla toimihenkilöillä ja työntekijöillä. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 81–83.) Seuraavassa kuvassa (kuva 3) kuvataan työnantajasektoreittain vaikutusmahdollisuuksia.



Kuva 3. Vaikutusmahdollisuudet työnantajasektoreittain. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 85.)

Työolobarometri 2022 tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja työyhteisön avoimesta tiedon välittämisestä. Miehet kokivat naisia useammin, että kohtelu työpaikalla on tasapuolista. Täysin erimieltä väittämästä oli viisi prosenttia naisista ja kolme prosenttia miehistä. Väittämästä, että tietoja välitetään työyhteisössä avoimesti, oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä miehistä 84 % ja naisista 81 %. Jokseenkin erimieltä avoimesta tiedon välittämisestä oli miehistä 12 % ja naisista 14 %. Täysin eri mieltä avoimesta tiedon välittämisestä oli miehistä neljä prosenttia ja naisista viisi prosenttia. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 91.) Seuraavassa kuvassa (kuva 4) miesten ja naisten vastauksien jakautuminen.



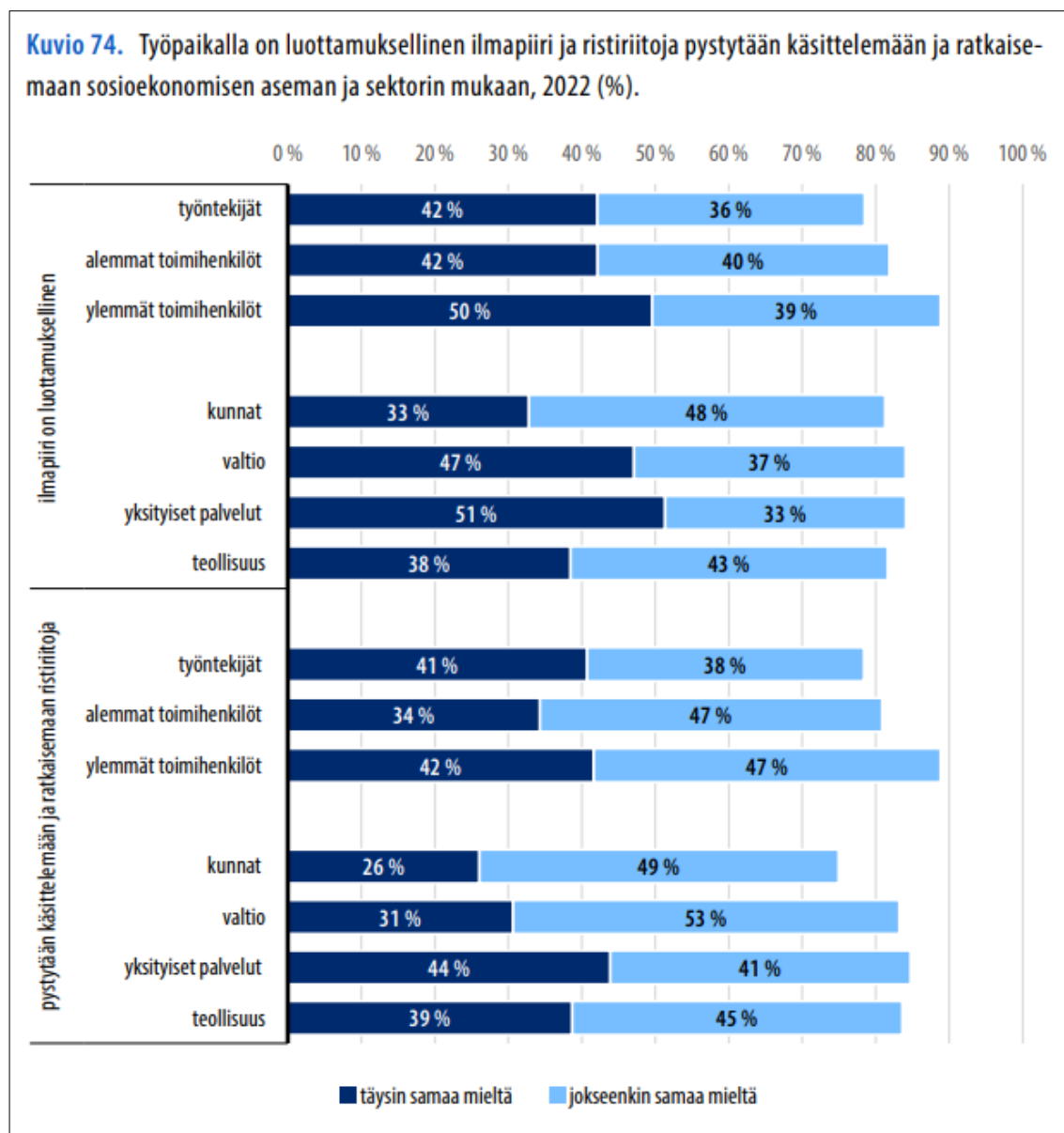


Kuva 4. Tasapuolinen kohtelu ja tietojen välittäminen työpaikalla sukupuolen mukaan jaoteltuna. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 91.)

Työntekijöiden välinen luottamus, avoimuus ja avuliaisuus luovat työyhteisöön hyvän ilmapiirin. Organisaatio, jossa on hyvä ilmapiiri, pystyy toimimaan tuloksellisesti. Työntekijälle on tärkeää onnistua työssään. Työyhteisön huono ilmapiiri voi johtua käsittelemättömistä ristiriidoista, joten työyhteisöissä olisi tärkeää osata keskustella asioista. Puhumattomuus aiheuttaa arvailuja ja väärintulkintoja tapahtumista. Avoimella keskustelulla voidaan parantaa ilmapiiriä ja vähentää huhujen ja väärinkäsitysten syntymistä. (Juuti & Vuorela 2015, 52–53.)

Työolobarometri 2022 tutkimuksessa kysyttiin mielipidettä työpaikan luottamuksellisesta ilmapiiristä ja voidaanko työyhteisössä ratkaista ristiriitoja. Palkansaajista oli 83 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työpaikalla on luottamuksellinen ilmapiiri. Miehet olivat luottamuksellisen ilmapiirin vastauksissa täysin samaa mieltä 48 % ja jokseenkin samaa mieltä 37 %. Naisista täysin samaa mieltä oli 41 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 40 %. Työpaikan ilmapiiriä piti luottamuksellisena useammin ylempi toimihenkilö kuin alempi toimihenkilö tai työntekijä. Palkansaajista 77 % oli täysin samaa mieltä ja 88 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyhteisön ristiriitoja pystytään käsittelemään ja

ratkomaan. Ylemmät toimihenkilöt olivat useimmin sitä mieltä, että työpaikan ristiriitoja pystytään käsittelemään ja ratkomaan kuin alemmat toimihenkilöt tai työntekijät. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 93–94.) Seuraavassa kuvassa (kuva 5) kuvataan vastausten jakautuminen sosioekonomisen aseman ja sektorin mukaan.



Kuva 5. Työpaikan luottamuksellinen ilmapiiri ja ristiriitojen ratkaiseminen sosioekonomisen aseman ja sektorin mukaan. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 94.)

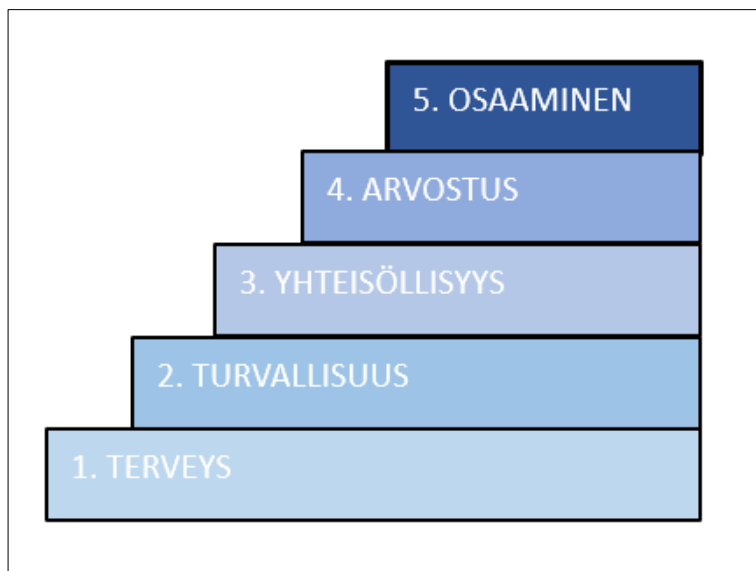
Työntekijäymmärrys tarkoittaa organisaation johdon ymmärrystä siitä, mikä on tärkeää työntekijöille, mikä motivoi henkilöstöä, miten sitouttaa työntekijät työnantajaansa ja mitkä asiat tuovat työhyvinvointia. Samalla tavalla kuin asiakasymmärrystä pyritään lisäämään analysoimalla asiakkaista kerättyä dataa, myös

työntekijäymmärrystä voidaan lisätä keräämällä henkilöstöstä dataa ja analysoimalla sitä. (Saramies & Törnroos 2021, 38–39.)

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä työyhteisössä tapahtuu työntekijän ympärillä ja kuinka työntekijä kokee ja havainnoi työyhteisönsä. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat muun muassa organisaation johtaminen, arvot, kulttuuri ja työolot. Kun työnantaja osoittaa työntekijöille, että johdolla on halu ymmärtää henkilöstöä ja heitä kuunnellaan ja arvostetaan, syntyy hyvä työntekijäkokemus. Työntekijäkokemuksella on myös vaikutuksia työhyvinvointiin. Kun työntekijä voi vaikuttaa työhönsä ja kehittää sitä, kasvaa myös työn imu ja työhyvinvointi. Hyvinvoiva työntekijä kykenee tehokkaaseen ja tuottavaan työhön, mikä on taas yrityksen menestystekijä. (Saramies & Törnroos 2021, 39–40.)

Miten Suomi voi -tutkimuksen vastausten analysoinnissa tultiin siihen tulokseen, että työoloja kehittämällä myös työhyvinvointi paranisi. Työhyvinvointia parantaviksi asioiksi nousi työntekijän itsenäisyys, mahdollisuus oppia uutta työssään, yhteisöllisyyden rakentaminen, arvostava kohtelu, avoin viestintä, töiden organisointi sekä se, että nostetaan työyhteisössä esiin myönteisiä tuloksia. Työhyvinvointia parantaa myös palveleva johtaminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja yksinäisyyden torjuminen myös työpaikoilla. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023, dia 15–16.)

Rauramo (2012) on työhyvinvoinnin portaat -mallissa Maslowin tarvehierargian portaita mukaillen kehittänyt viisi työhyvinvoinnin porrasta, jotka ovat: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Maslowin tarvehierargian perustarpeet ovat fysiologiset-, turvallisuus-, yhteisöllisyyden- ja arvostuksentarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan ensimmäisen perustarpeen tyydyttymisen jälkeen ihminen motivoituu tavoittelemaan seuraavia perustarpeiden portaita. (Rauramo 2012, 13.) Kuviossa 1 kuvataan työhyvinvoinnin portaita.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat. (Mukailtu Rauramo 2012, 15.)

Rauramon työhyvinvoinnin portaat on käsitelty seuraavissa luvuissa 2.1.1–2.1.5 tarkemmin. Osaamisen porras on esitelty luvussa kolme Työhyvinvoinnin johtaminen alaluvussa 3.3 Henkilöstön osaaminen.

### 2.1.1 Terveys

Terveys on työhyvinvoinnin portaista ensimmäinen. Työntekijä edistää terveyttään liikunnalla, terveellisellä ravinnolla, riittävällä levolla ja unella sekä tupakointimattomuudella ja pysymällä alkoholin käyttämisessä kohtuudessa. Työnantaja voi aktivoida työntekijöitä liikkumaan esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden kokeilla erilaisia liikuntalajeja, TYKY-päivillä tai kuntotestauksella. Työyhteisön yhteiset liikuntatapahtumat tai liikuntakampanjat parantavat myös työssä viihtymistä ja yhteishenkeä. (Rauramo 2012, 26–28.)

Työperäisiä unihäiriöitä voi aiheuttaa epäsäännöllinen työrytmi kuten vuorotyö tai ylityöt. Myös työperäinen stressi, ahdistuneisuus ja masennus aiheuttavat unettomuutta. (Rauramo, 2012, 32.) Pitkittynyt unettomuus altistaa erilaisille pitkäaikaissairauksille, kuten sydän- ja vierisuonisairaudelle tai diabetekselle. Riittämätön uni vaikuttaa myös aivojen toimintaan ja muistiin. Unettomuus voi olla seurausta masennuksesta, mutta se voi myös altistaa masennukselle. (Virtanen

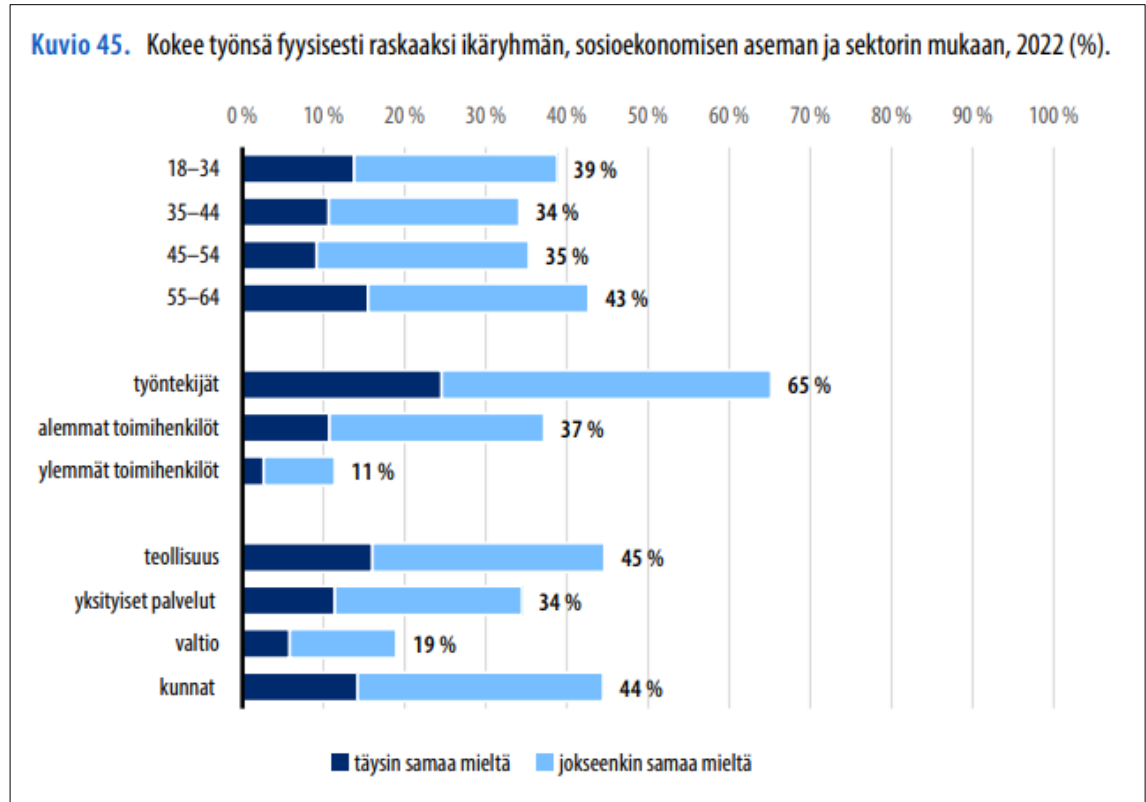
& Sinokki 2014, 199.) Työnantaja voi ehkäistä vuorotyön haittoja hyvällä vuorotyön suunnittelulla, kuten suunnittelemalla työvuorojen välit riittävän pitkiksi ja suunnittelemalla yövuoroja mahdollisimman vähän. Työvuorojen kierrot olisi hyvä suunnitella säännöllisiksi. (Rauramo 2012, 34.)

Vuoro- ja yötyö aiheuttaa tutkimusten mukaan terveyshaittoja. Vahvaa näyttöä on saatu vuorotyön aiheuttamista unihäiriöistä, sydän- ja verisuonisairauksista, ruuansulatuselimistön sairauksista ja lihavuuden lisääntymisestä. Melko vahvaa näyttöä on saatu lisääntyneistä tapaturmista, lisääntymisterveyden häiriöistä sekä rintasyövän, metabolisen syndrooman ja diabeteksen lisääntymisestä vuorotyössä. Vaikutusmekanismiksi on epäilty vuorokausirytmien muutoksien aiheuttamaa vaikutusta stressi- ja pimeähormoneihin sekä elintapojen muutoksia ja vuorotyön aiheuttamia sosiaalisia stressitekijöitä. Stressireaktioiden on todettu altistavan erilaisille sairauksille. Noin 20 % ihmisistä ei sopeudu vuorotyöhön. Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan työaikoihinsa, on sen todettu vähentävän sairauspoissaoloja ja työntekijät kokevat terveydentilansa paremmaksi. (Hakola, Hublin, Härmä & muut. 2007.)

Työolobarometri 2022 tutkimuksen mukaan haitallista stressiä koki erittäin paljon viisi prosenttia palkansaajista ja 13 % koki sitä melko paljon. Haitallista stressiä ei kokenut lainkaan 19 % palkansaajista. Naisista haitallista stressiä koki 23 % ja miehistä 14 %. Nuoret ikäluokat eli 18–34-vuotiaista 23 % koki haitallista stressiä ja vanhemmilla ikäluokilla eli 55–64-vuotiailla haitallisen stressin kokemuksia oli 12 prosentilla. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 73–75.)

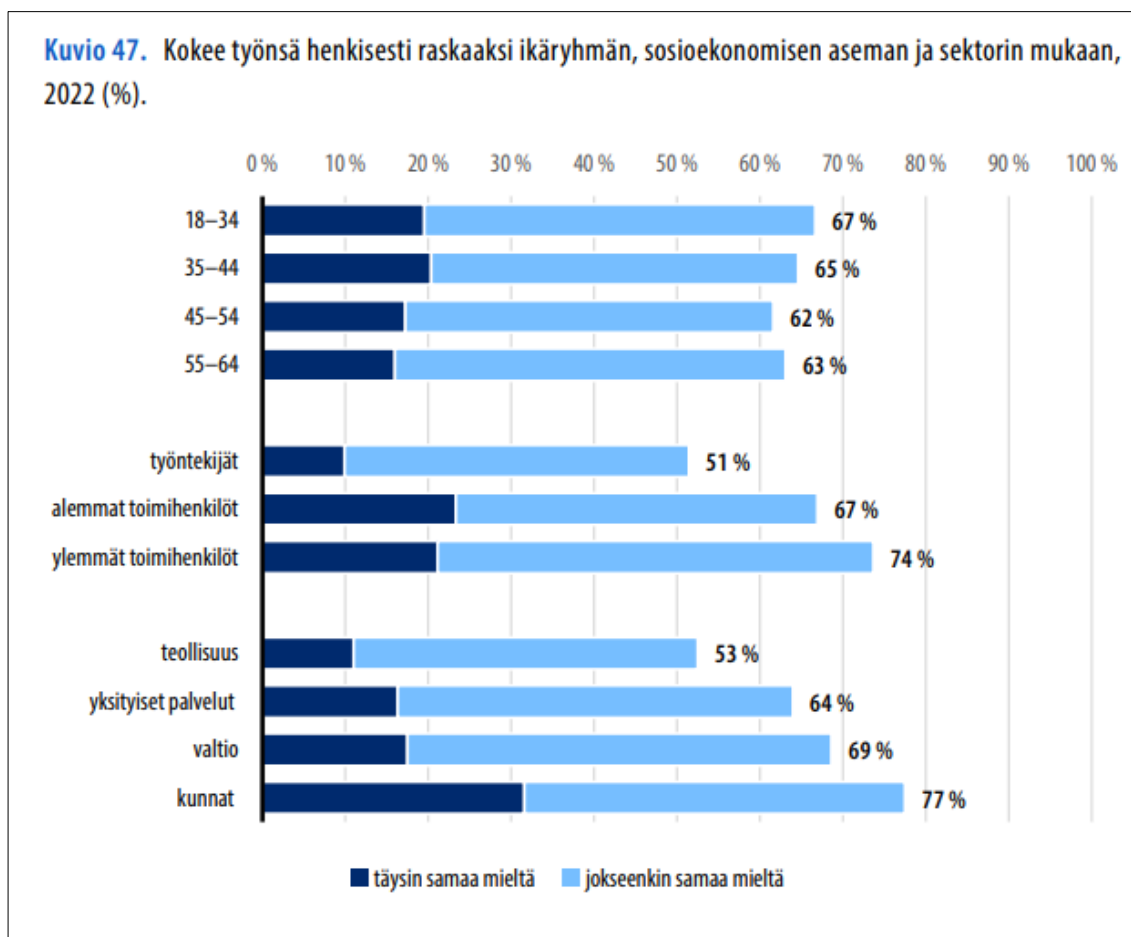
Työolobarometri 2022 tutkimuksessa palkansaajista 12 % koki työnsä fyysisesti raskaaksi ja 25 % palkansaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että työ on fyysisesti raskasta. Teollisuudessa ja kunnilla työnteon koki raskaaksi tai jokseenkin raskaaksi yli 40 % palkansaajista, yksityisten palvelujen alalla 34 % ja valtiolla 19 %. Ikäluokassa 55–64-vuotiaat 43 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työ on fyysisesti raskasta. Muilla ikäluokilla vastaava tuntemus oli 45–54-vuotiailla 35 %, 35–44-vuotiailla 34 % ja 18–34-vuotiailla 39 %. Työntekijöistä 65 %, alemmista toimihenkilöistä 37 % ja ylemmistä toimihenkilöistä 11 % koki työnsä fyysisesti raskaaksi. Työkyky suhteessa työn fyysisiin

vaatimukseen oli palkansaajien oman arvion mukaan erittäin hyvä 43 prosentilla, melko hyvä 41 prosentilla, kohtalainen 13 prosentilla ja huono 2 prosentilla. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 61–63, 65.) Kuvassa 6 kuvataan vastuksien jakautumista kysyttäessä kokemusta työn fyysisestä raskaudesta.



Kuva 6. Työn fyysinen raskaus. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 62.)

Työolobarometri 2022 -tutkimuksen mukaan palkansaajista 19 % oli sitä mieltä, että työ on henkisesti raskasta ja jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 46 %. Henkisesti raskaaksi tai jokseenkin raskaaksi työnsä koki teollisuuden palkansaajista 53 %, yksityisten palvelujen alalla 64 %, valtiolla 69 % ja kunnilla 77 %. Nuorimmasta ikäluokasta eli 18–34-vuotiaat koki 67 % työnsä henkisesti raskaaksi. Ylempimistä toimihenkilöistä 74 % koki työnsä henkisesti raskaaksi. Kun palkansaajilta kysyttiin työkykyä suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin, olivat vastaukset 32 % erittäin hyvä, 47 % melko hyvä, 16 % kohtalainen ja 4 % huono. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 67–69.) Kuvassa 7 Vastausten jakautuminen ikäluokan, sosioekonomisen aseman ja sektorin mukaan.

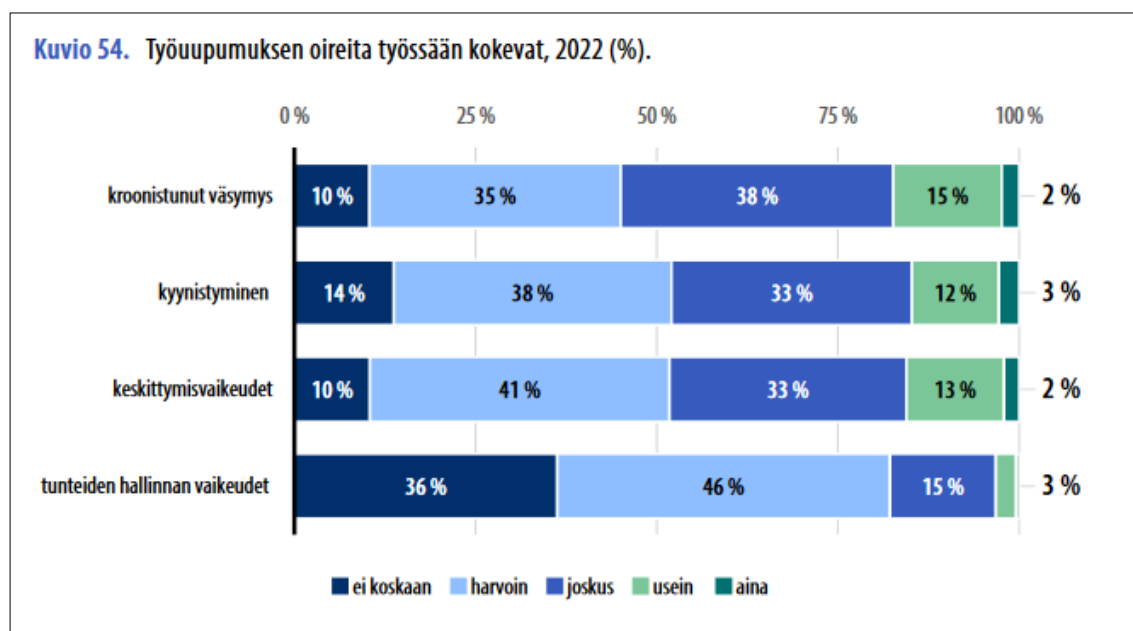


Kuva 7. Työn henkinen raskaus. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 69.)

## 2.1.2 Työuupumus

Mikäli työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välillä on epäsuhta, se aiheuttaa stressiä. Kun stressi jatkuu pitkää, se voi aiheuttaa työuupumusta. Työntekijän voimavarat kuluvat loppuun, asenne työtä ja sen merkitystä kohtaan muuttuvat ja itsetunto romahtaa. Tämän tapahtumaketjun seurauksena voi tulla tila, mitä kutsutaan työuupumukseksi. Voidaan katsoa, että voimakas väsymys liittyy stressin oireisiin ja kynnistyminen ja ammatillisen itsetunnon romahtaminen ovat työuupumuksen oireita. Kynnistyminen on usein tutkimuksissa katsottu olevan myös tiedostamaton stressin puolustuskeino, jolloin suojataan itseään ottamalla etäisyyttä ristiriitatilanteeseen. Tutkimuksissa (van Dierendonck ym. 2001) on myös päädytty johtopäätökseen, että nykyiset työn henkiset vaatimukset ja vaatimukset jatkuvasta uuden oppimisesta käynnistävät työuupumukseen johtavan prosessin. (Toppinen-Tanner & Lindholm 2012.)

Työolobarometri 2022 tutkimuksessa kysyttiin palkansaajien tuntemuksia työuupumuksesta, jonka oireita voivat olla kyynistyminen, keskittymisvaikeudet, kroonistunut väsymys ja vaikeudet hallita tunteita. Kroonistunutta väsymystä ei tuntenut ollenkaan 10 % palkansaajista ja usein kroonistunutta väsymystä tunsivat 15 %. Kaksi prosenttia tunsivat aina kroonistunutta väsymystä. Kyynistymisen tunteita ei tunnistanut 14 % palkansaajista ja 12 % tunnisti usein kyynistymisen tunteita. Kolmella prosentilla kyynistymisen tunteita oli aina. Keskittymisvaikeuksia ei ollut 10 prosentilla palkansaajista ja 13 % tunsivat keskittymisvaikeuksia usein työssään. Kahdella prosentilla palkansaajista oli keskittymisvaikeuksia aina. Palkansaajista 36 prosentilla ei ollut vaikeuksia hallita tunteitaan työssään ja kolmella prosentilla vaikeuksia oli usein. Palkansaajia, joilla on aina vaikeuksia tunteiden hallinnassa, ei tutkimuksen mukaan ollut. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 71–72.) Seuraavassa kuvassa (kuva 8) kuvataan työuupumuksen oireita työssään kokevien jakautumista oireiden mukaisesti.

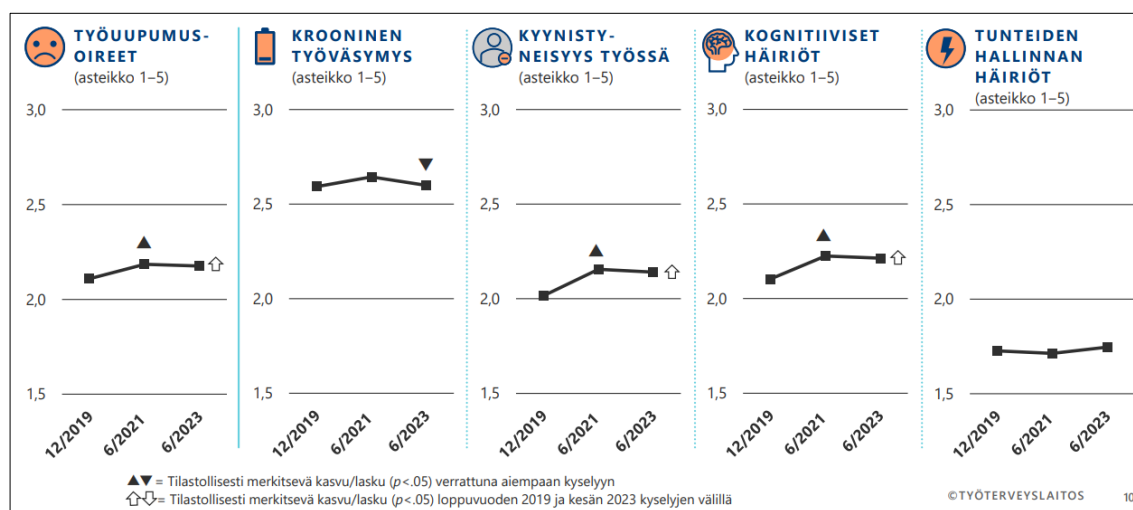


Kuva 8. Työuupumuksen oireiden kokemukset. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 72.)

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -tutkimuksessa on tutkittu suomalaisten työhyvinvointia ennen Koronapandemiaa ja kuinka se on kehittynyt kesään 2023 mennessä. Tutkimuksessa todettiin, että suomalaisten työhyvinvointi ei ole palautunut Koronapandemiaa edeltäneelle tasolle. Vuodesta 2019 vuoteen

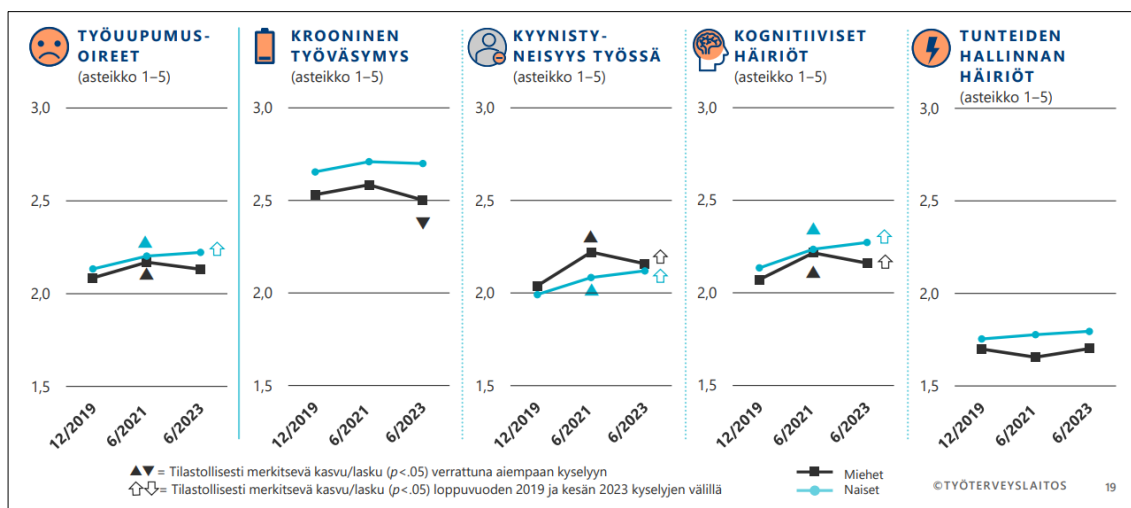


2023 työuupumuksen oireet ovat lisääntyneet. Krooninen työväsytys on laskenut vuodesta 2021 ja on vuoden 2019 tasolla. Kynnistyminen työssä, kognitiiviset häiriöt ja eivät ole palautuneet vuoden 2019 tasolle, mutta ne eivät ole lisääntyneet vuoden 2021 tasosta. Tunteiden hallinnan häiriöissä on pientä kasvua vuoteen 2021 verrattuna. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023, dia 10.) Seuraavassa kuvassa (kuva 9) kuvataan työuupumuksen tuntemuksien kehitystä.



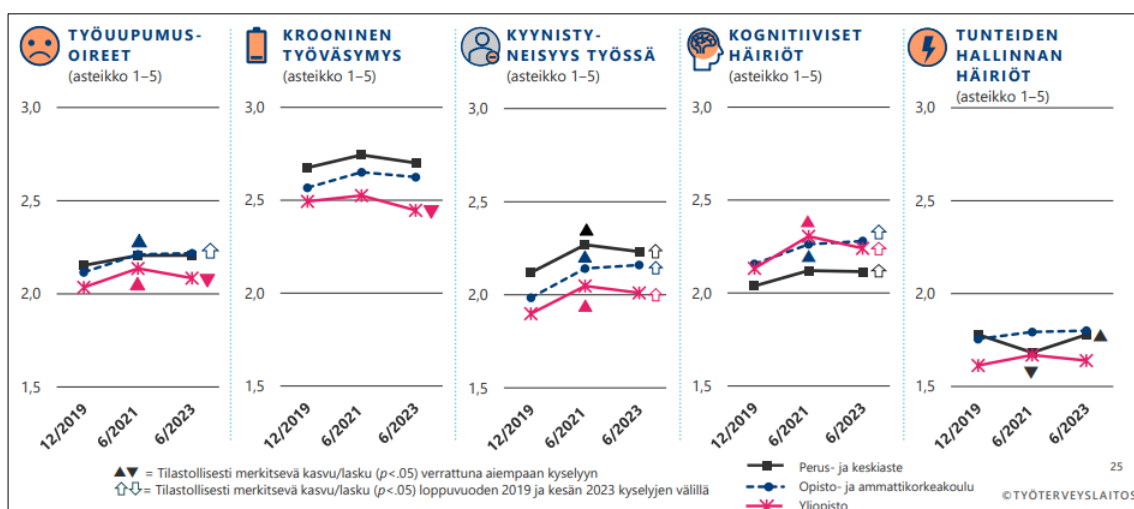
Kuva 9. Työuupumusoireilun kehitys vuodesta 2019 vuoteen 2023. (Suutala ym. 2023, dia 10.)

Miten suomi voi -tutkimuksessa verrattiin naisten ja miesten työuupumuksen tuntemuksia. Kokonaisuudessaan työuupumusoireet olivat korkeammalla tasolla naisilla kuin miehillä, ja naisten työuupumusoireilussa on ollut kasvava trendi vuodesta 2019 lähtien. Kynnistymisen tuntemuksia naisilla oli vähemmän kuin miehillä, mutta krooninen työväsytys, kognitiiviset häiriöt ja tunteiden hallinnan häiriöt olivat korkeammalla tasolla kuin miehillä. Kaikilla tutkituilla osaluilla naisilla oli kasvava trendi. Miehillä työuupumuksen oireet ovat paremmalla tasolla kuin vuonna 2021, mutta vain tunteiden hallinnan häiriöt ovat palautuneet vuoden 2019 tasolle. (Suutala ym. 2023, dia 19.) Seuraavassa kuvassa (kuva 10) kuvataan naisten ja miesten välisiä eroja työuupumusoireiden kokemuksista.



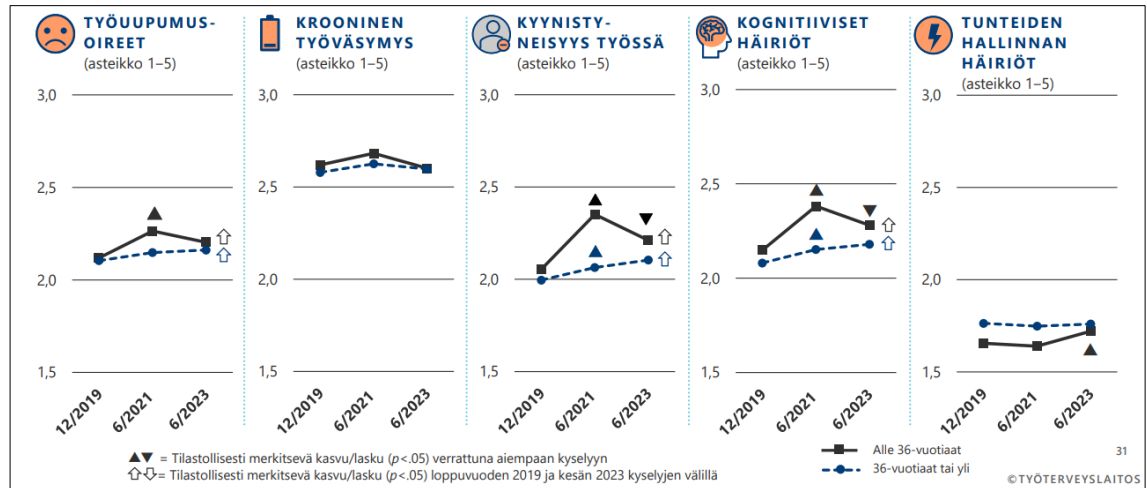
Kuva 10. Työuupumusoireilu naisilla ja miehillä vuodesta 2019 vuoteen 2023. (Suutala ym. 2023, dia 19.)

Työuupumusoireita työntekijöiden koulutustason mukaan tarkasteltuna yliopistokoulutustason työntekijöillä on ollut työuupumusoireita vähemmän kuin työntekijöillä, joilla on perus- ja keskiasteen tai opisto- ja ammattikorkeakouluasteen koulutus. Kognitiivisia häiriöitä on ollut vähemmän perus- ja keskiasteen koulutetuilla kuin muilla koulutusasteen mukaan jaetuilla työntekijöillä. Työuupumusoireet ovat vähenemässä yliopistokoulutetuilla, mutta muiden koulutustason työntekijöillä hienoisessa kasvussa kesästä 2021 kesään 2023 verrattuna. Yliopistokoulutuksen saaneilla työntekijöillä krooninen työväsytys on alemmalla tasolla kesällä 2023 kuin lähtötaso oli vuonna 2019. Myös opisto- ja ammattikorkeakoulutetuilla ja perus- ja keskiasteen koulutetuilla työntekijöillä krooninen työväsytys on laskusuunnassa vuodesta 2021 lähtien. Kyynistyneisyyden tuntemukset työssä ovat korkeammalla tasolla vuonna 2023 kuin vuonna 2019 kaikilla työntekijöillä koulutustasosta riippumatta. Opisto- ja ammattikorkeakoulutuksen työntekijöillä tunteiden hallinnan häiriöt on hienoisessa kasvussa tutkimusjakson aikana. Perus- ja keskiasteen koulutetuilla työntekijöillä tunteiden hallinnan häiriöt vähenivät vuodesta 2019 vuoteen 2021 mennessä, mutta ovat palanneet kesällä 2023 lähtötilanteen tasolle. Yliopistokoulutetuilla työntekijöillä tunteiden hallinnan häiriöt olivat kasvussa vuodesta 2019 vuoteen 2021 mennessä, mutta palautuneet lähes lähtötasolle kesän 2023 tutkimuksessa. (Suutala ym. 2023, dia 25.) Seuraavassa kuvassa (kuva 11) kehitystä kuvaavat diagrammit.



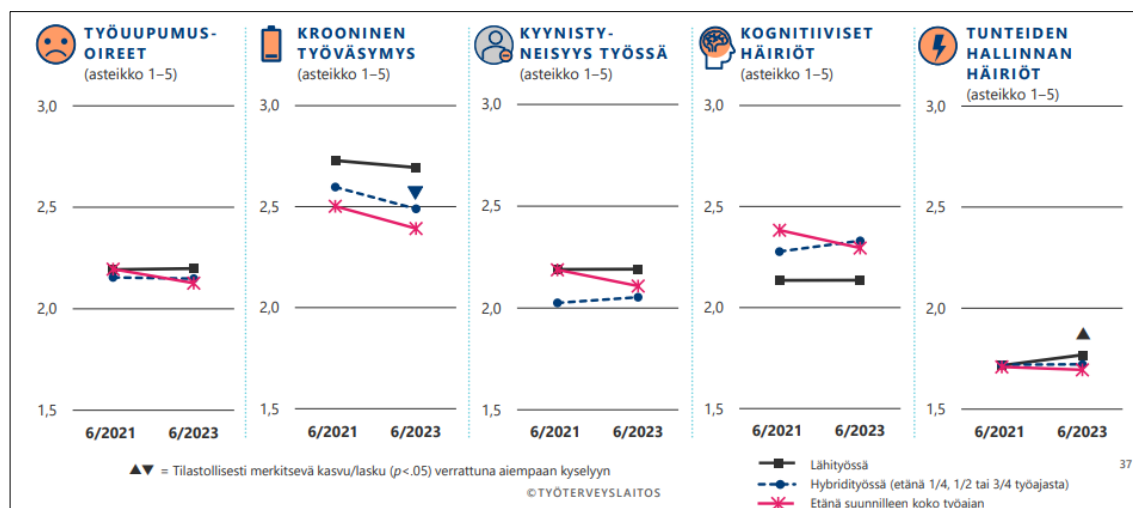
Kuva 11. Työuupumusoireilu koulutustason mukaan vuodesta 2019 vuoteen 2023. (Suutala ym. 2023, dia 25.)

Työuupumusoireet ovat olleet samassa tasossa alle ja yli 36-vuotiailla loppuvuodesta 2019 ja kesällä 2023. Yli 36-vuotiailla työuupumusoireet ovat lisääntyneet tasaisesti tutkimuksen aikana, mutta alle 36-vuotiailla oireilu on lisääntynyt vuodesta 2019 kesään 2021 mennessä ja oireilu on vähentynyt kesään 2023 mennessä. Krooninen työväsymys on ollut nuoremmalla ikäluokalla hiukan korkeammalla tasolla, mutta kroonista väsymystä on ollut yhtä paljon molemmilla ikäluokilla kesän 2023 tutkimuksessa. Kynnistyneisyys on ollut tasaisessa nousussa vanhemmalla ikäluokalla. Alle 36-vuotiailla kynnistyminen on lisääntynyt huomattavasti vuoden 2021 tutkimuksessa, mutta laskusuunnassa kesän 2023 kyselyn aikaan. Molemmilla ikäluokilla kynnistyneisyys työssä on kuitenkin korkeammalla tasolla kuin vuoden 2019 tutkimuksessa. Kognitiivisissa häiriöissä kehityskulku on ollut samanlainen molemmilla ikäluokilla kuin työssä kynnistyneisyyden tuntemuksissa. Tunteiden hallinnan häiriöitä on ollut vanhemmalla ikäluokalla enemmän kuin alle 36-vuotiailla. Nuoremmalla ikäluokalla kuitenkin kokemukset tunteiden hallinnan häiriöistä ovat olleet kasvussa vuodesta 2021 ja kokemukset ovat samalla tasolla kesällä 2023 molemmilla ikäluokilla. (Suutala ym. 2023, dia 31.) Seuraavassa kuvassa (kuva 12) kuvataan ikäluokkien eroja työuupumuksen oireiden tuntemuksissa.



Kuva 12. Työuupumusoireilu alle 36-vuotiailla ja yli 36-vuotiailla vuodesta 2019 vuoteen 2023. (Suutala ym. 2023, dia 31.)

Miten Suomi voi -tutkimuksessa vertailtiin työuupumuksen oireita työntekijöillä, jotka tekivät työtä lähityönä, suunnilleen koko työajan etätyönä tai hybridi -mallilla, jossa tehdään sekä etätyötä että työskennellään työpaikalla. Työuupumusoireissa on hienoista kasvua tutkimusjakson aikana lähityössä ja hybridi -mallilla työskentelijöillä, etätyössä melkein koko työajan työskentelevillä työuupumusoireet ovat vähentyneet loppuvuodesta 2019 kesään 2023 mennessä. Krooninen työväsytys on vähentynyt kaikissa työmuodoissa. Tilastollisesti merkittävää laskua oli hybridityö -mallilla työskentelevillä. Kynnistyneisyys työssä, kognitiiviset häiriöt ja tunteiden hallinnan häiriöt ovat olleet kasvussa lähityössä ja hybridi -mallilla työskentelevillä, mutta laskussa etänä suunnilleen koko työajan työskentelevillä. (Suutala ym. 2023, dia 37.) Seuraavassa kuvassa (kuva 13) työuupumusoireet eri työmuodoissa.



Kuva 13. Työuupumusoirehtiminen eri työmuodoissa. (Suutala ym. 2023, dia 37.)

### 2.1.3 Turvallisuus

Rauramon (2012) työhyvinvoinnin toinen porras on turvallisuus. Tämä tarkoittaa turvallista työympäristöä, henkilöstön tasa-arvoisuutta sekä henkilöstön tasa-puolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Turvallinen työympäristö ei salli kiusaamista, häirintää tai epäasiallista kohtelua. (Rauramo 2012, 69–70.)

Työnantaja edistää turvallista työympäristöä kartoittamalla työympäristön riskit, antamalla työturvallisuusohjeita ja perehdyttämällä hyvin uudet työntekijät sekä uusien laitteiden käyttäjät. Työnantaja seuraa työturvallisuutta muun muassa seuraamalla työtapatumien määrää ja selvittämällä vaaratilanteet ja tapaukset, joissa vaaratilanteen syntyminen on ollut lähellä. (Rauramo 2012, 72–75.)

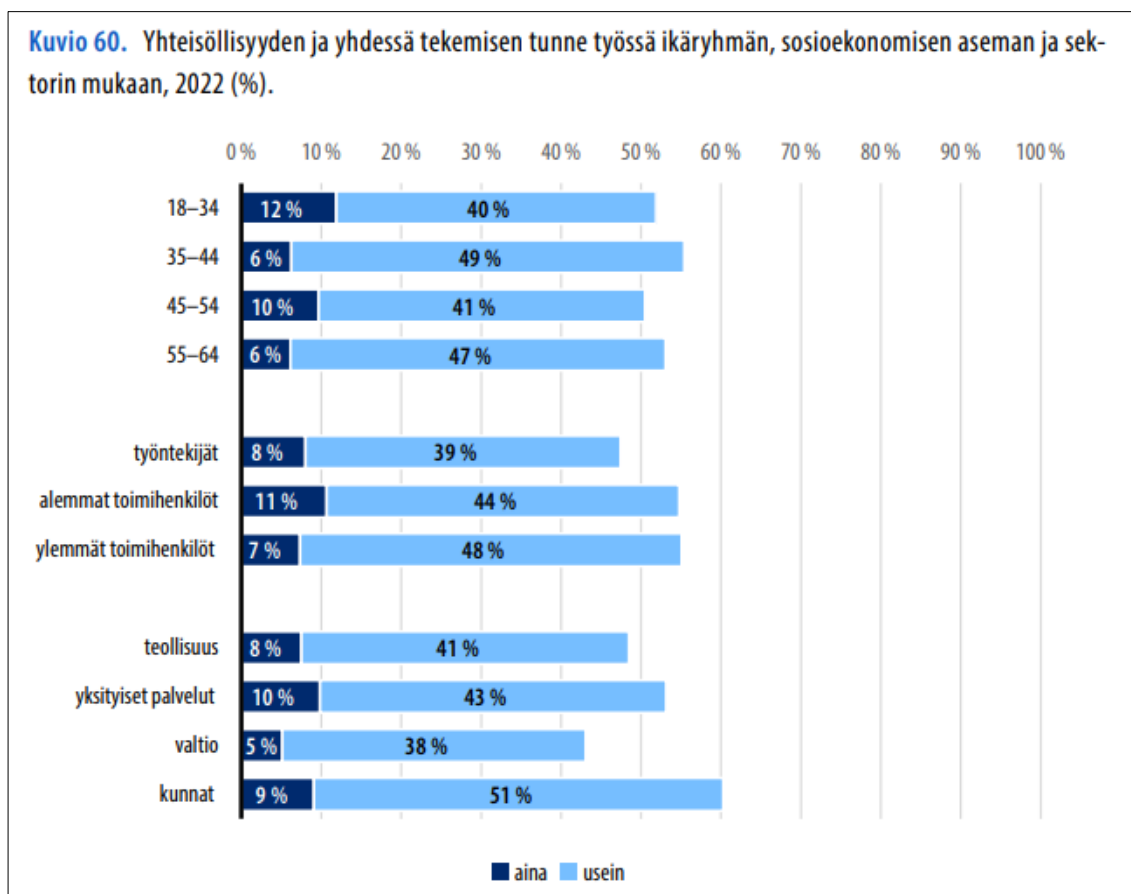
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka tässä tasapainottelussa olisi onnistuttu ja nykyinen työkyky olisi hyvä, voi työpaikan tulevaisuuden näkymät heikentää työhyvinvointia. Epävarmuus työpaikan pysyvyydestä ja omasta työmarkkinakelpoisuudesta huonontavat työhyvinvointia, joten organisaation toiminnan tuloksellisuus ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää. (Aura & Ahonen 2016, 22.)

### 2.1.4 Yhteisöllisyys

Rauramon (2012) kolmas työhyvinvoinnin porras on yhteisöllisyyden tarve. Ihmisellä on perustarve kokea yhteenkuuluvuutta, jota haetaan erilaisista yhteisöistä. Työyhteisöllä ja hyvällä työilmapiirillä on tärkeä merkitys työssä viihtyvyyteen. Avoin ja luottamukseen perustuva työyhteisö pystyy tuottavampaan työhön. (Rauramo 2012, 104–105.) Työnantaja voi edistää yhteisöllisyyden muodostumista mahdollistamalla työntekijöiden kohtaamisen erilaisissa tapahtumissa, esimerkiksi virkistys- tai TYHY-päivillä tai luomalla puitteet tehdä työtä yhdessä, esimerkiksi tiimikokoukset tai kehittämispäivät. Yhteisöllisyyden kehitystä voidaan seurata kehityskeskusteluissa sekä työtyytyväisyyskyselyillä. (Rauramo 2012, 121–122.)

Yhteisöllisyys on työssä viihtymisen ja tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeää. Etätyössä yhteisöllisyyden muodostuminen vaatii enemmän työtä kuin toimistotiloissa työskentely. Etätyössä luonnollista vuorovaikutusta on vähemmän ja vuorovaikutus virtuaalisissa tapahtumissa ei ole samanlaista. Tästä syystä tarvitaan myös kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia. (Vilkman 2016, luku 2.)

Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tuntemuksia tutkittiin Työolobarometri 2022 -tutkimuksessa. Palkansaajista kolme prosenttia ei kokenut yhteisöllisyyttä koskaan ja 11 % koki yhteisöllisyyttä harvoin. Palkansaajista 44 % koki yhteisöllisyyttä usein ja yhdeksän prosenttia koki aina yhteisöllisyyttä. Kuntien palveluksessa työskentelevät kokivat yhteisöllisyyttä eniten 60 % ja vähiten yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen kokemuksia oli valtiolla työskentelevillä 43 %. Ikäryhmän 35–44-vuotiailla oli yhteisöllisyyden kokemuksia eniten 55 % ja vähiten 51 % ikäryhmässä 45–54-vuotiaat. Ylemmät ja alemmat toimihenkilöt kokivat yhteisöllisyyttä yhtä paljon 55 % ja työntekijät 47 % (kuva 14). (Lyly-Yrjänäinen 2023, 78–79.)



Kuva 14. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunne (Lyly-Yrjänäinen 2023, s. 79.)

### 2.1.5 Arvostus

Rauramon (2012) työhyvinvoinnin neljäs porras on arvostuksen tarve. Työnantaja voi osoittaa arvostustaan työntekijöille erilaisten muistamisten muodossa, ansiomerkeillä, palkinnoilla tai palkitsemisella. Työntekijöille voi osoittaa arvostusta myös huomioimalla työntekijät hyvästä menestyksestä, esimerkiksi Vuoden työtoveri -palkinnolla tai Vuoden esihenkilö -palkinnolla. (Rauramo 2012, 143.)

Esihenkilö näyttää arvostavansa työntekijää antamalla hänelle aikaa ja kuuntelemalla työntekijää. Esihenkilön tulee suhtautua positiivisesti ja kannustaa ja innostaa työntekijää ja auttaa työntekijää onnistumaan tehtävässään. (Virtanen & Sinokki 2014, 148–149.)

Arvostus näkyy päivittäisessä tekemisessä ja kuinka kohtaamme työyhteisön jäseniä ja olemmeko läsnä vuorovaikutustilanteessa. Esihenkilö osoittaa arvostusta hyvällä käytöksellä, tervehtimällä, olemalla ystävällinen, kuuntelemalla, kysymällä kuulumisia ja mielipiteitä, tasapuolisella kohtelulla ja antamalla palautetta ja kiitosta, kun työ on tehty hyvin. (Vilkman 2016, luku 2.)

Esihenkilön tulee suhtautua työntekijöihin positiivisesti ja arvostavasti. Jos työntekijöistä puhutaan alaisina, viestii se negatiivisesta suhtautumisesta ja aiheuttaa tuntemuksia, ettei työntekijöitä arvosteta ja kunnioiteta. Työyhteisön kaikki työntekijät ovat arvokkaita riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. (Juuti & Vuorela 2015, 143–144.)

## **2.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli sekä työn imu**

Työn imua kuvaillaan sellaisilla ominaisuuksilla kuten tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Näiden vastakohtia ovat väsymys ja kyynisyys. Työntekijä haluaa panostaa työhönsä, kokee työnsä merkitykselliseksi ja sitoutuu työhönsä. Työn imu siirtyy positiivisena energiana koko työyhteisöön. (Manka & Manka 2023, 101.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallilla pyritään ennakoimaan sekä työmotivaatiota että työpahoinvointia. Mallissa oletetaan, että kaikessa työssä voidaan erottaa kaksi luokkaa, työnvaatimukset ja työn voimavarat. Toinen perusoletus on, että nämä ammatista riippumattomat luokat vaikuttavat terveyden heikkenehmissen tai motivaation polkuun. (Manka & Manka 2023, 102.)

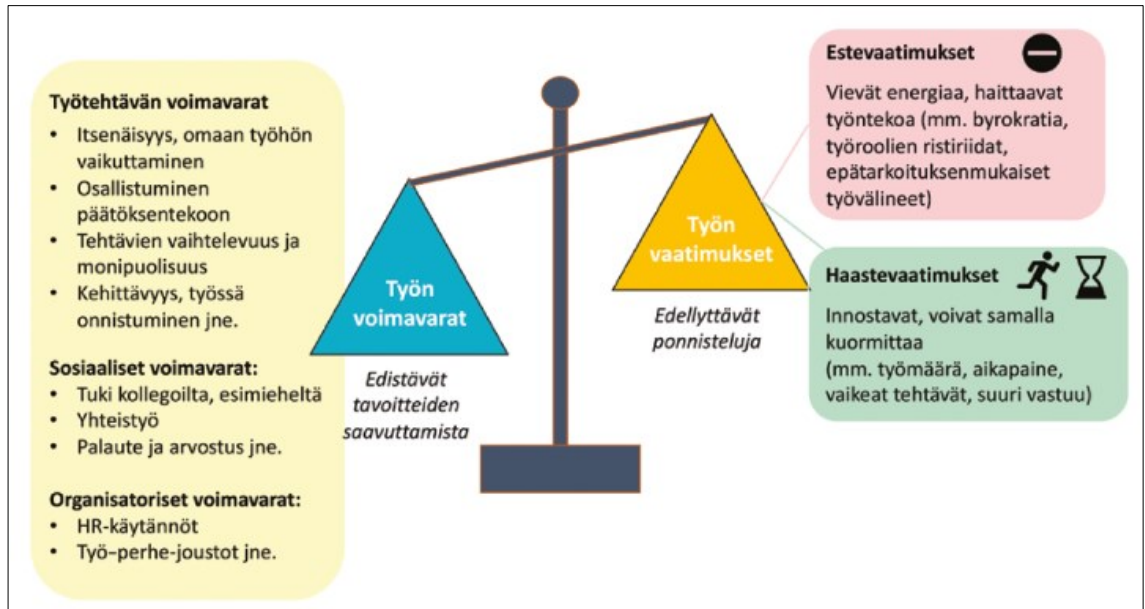
Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psykologisia ja sosiaalisia asioita, mitä työ vaatii työntekijältä. Vaatimukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia, mutta vaatimukset aiheuttavat voimavarojen menetyksiä. Työn voimavarat vähentävät työssä koettuja vaatimuksia, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja työssä oppimisessa. Voimavaroja kasvattaa työyhteisön myönteinen ilmapiiri, tuki, kannustus



ja se, että työntekijä tuntee pystyvänsä vaikuttamaan ja oppimaan uutta. (Manka & Manka 2023, 102.)

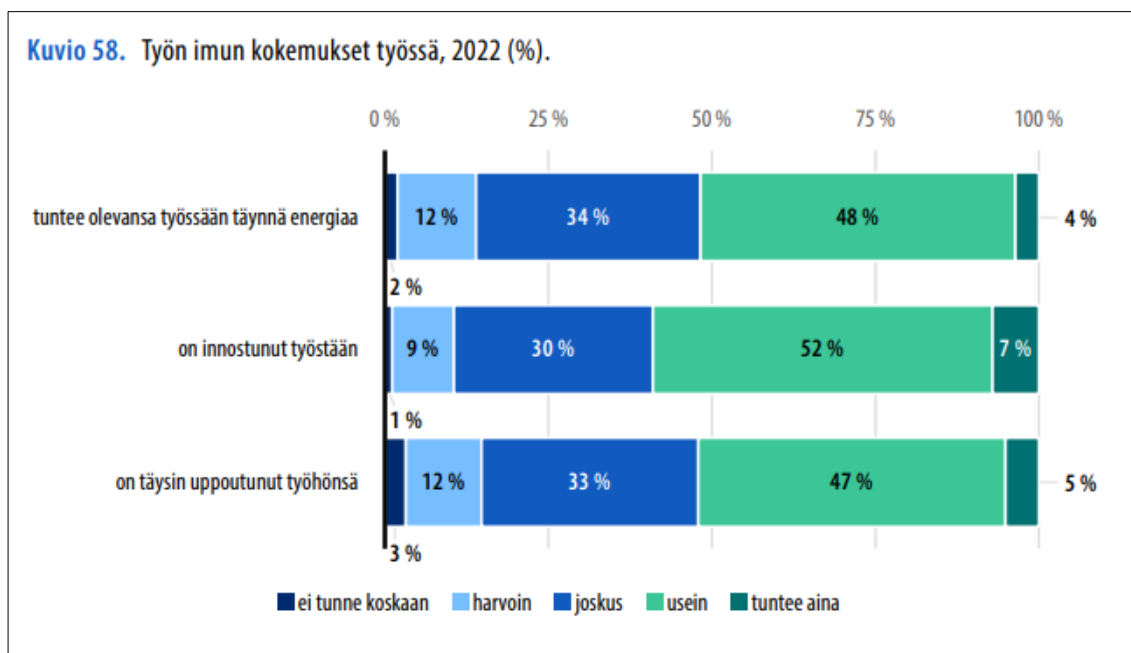
Työn korkeat vaatimukset johtavat terveyden heikkenemisen polulle. Työntekijä uupuu ja hänen terveytensä heikkenee. Työuupumus heikentää työstä suoriutumista, mistä seuraa ammatillinen itsetunnon huononeminen ja negatiivinen kierre. Motivaatiopolulla työntekijä tuntee työn imua ja sitoutuu työhönsä ja työpaikkaansa. Työyhteisö antaa sellaisia voimavaroja, että työntekijä pääsee tavoitteisiinsa, oppii työssään ja kokee henkilökohtaista kasvua. (Manka & Manka 2023, 103.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työn vaatimat voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Työssä kuormittavia vaatimuksia ovat aikapaine, työn määrä ja työtä hidastavat asiat, joita ovat esimerkiksi työyhteisössä valittava kontrolloiva kulttuuri tai toimimattomat tietojärjestelmät. Työn vaatimuksia tasapainottavat taas työn voimavarat, kuten monipuolinen työ, työntekijää kehittävä työ, oman työn tuloksien näkeminen, johdon tuki, palaute työstä ja työntekijän arvostus. Jos työntekijällä on tukena riittävästi voimavaroja, hän selviää myös kuormittavasta työstä. Jatkuva epätasapaino vaatimusten ja voimavarojen välillä voi johtaa työuupumukseen. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös negatiiviset tai positiiviset henkilön yksilölliset tekijät, kuten yksityiselämän ongelmallisuus. (Hakanen 2021.) Seuraavassa kuvassa (kuva 15) kuvataan työn voimavaroja ja työn vaatimuksia.



Kuva 15. Työn voimavarat ja vaatimukset. (Hakanen 2021.)

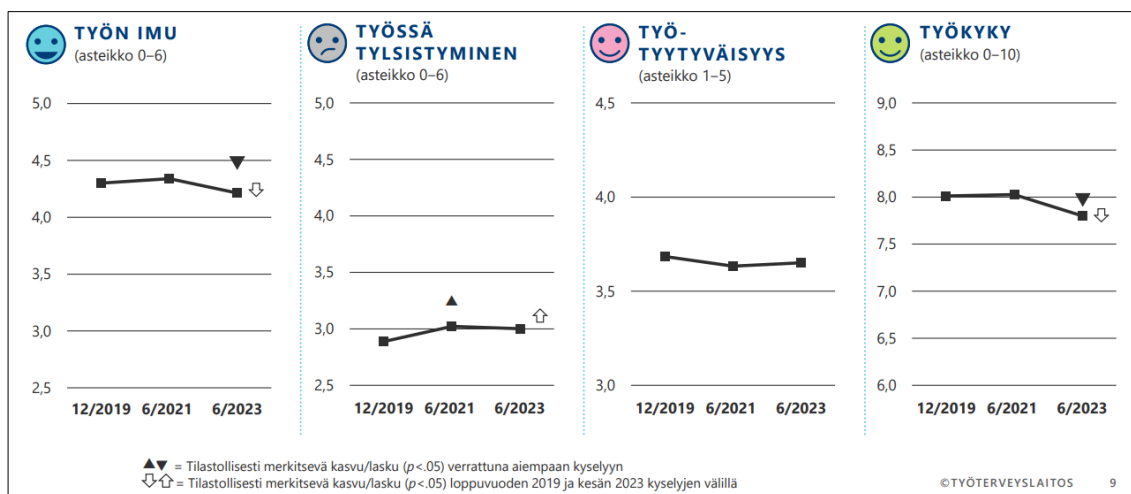
Työolobarometri 2022 tutkimuksessa kysyttiin palkansaajien työn imun koke-  
musta. Palkansaajista 59 % tunsi olevansa innostunut työssään usein tai aina ja  
yksi prosentti ei tuntenut innostusta koskaan työssään. Työssään täynnä ener-  
giaa oli aina tai usein 52 % palkansaajista ja saman verran koki, että oli uppou-  
tunut työhönsä usein tai aina. Energisyyttä ei tuntenut koskaan kaksi prosenttia  
palkansaajista ja työhön ei uppoutunut koskaan kolme prosenttia (kuva 16).  
(Lyly-Yrjänäinen 2023, 76–77.)



Kuva 16. Työn imun kokemukset työssä. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 77.)

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -tutkimuksessa on kuvattu työn imua myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvaillaan sanoilla tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työssä tylsistyminen johtuu haasteiden puutteesta ja siitä, että työ ei ole virikkeellistä. Tylsistyminen oireilee heikentyneenä motivaationa ja keskittymisvaikeuksina. Työtyytyväisyyttä on kuvattu tässä tutkimuksessa työhön liittyväksi miellyttäväksi ja myönteiseksi tunnetilaksi. Työkykyä on pyydetty arvioimaan suhteessa työntekijän eliniän parhaaseen työkykyyn. Työn imu laski loppuvuodesta 2019 kesään 2023 mennessä 2,1 %.

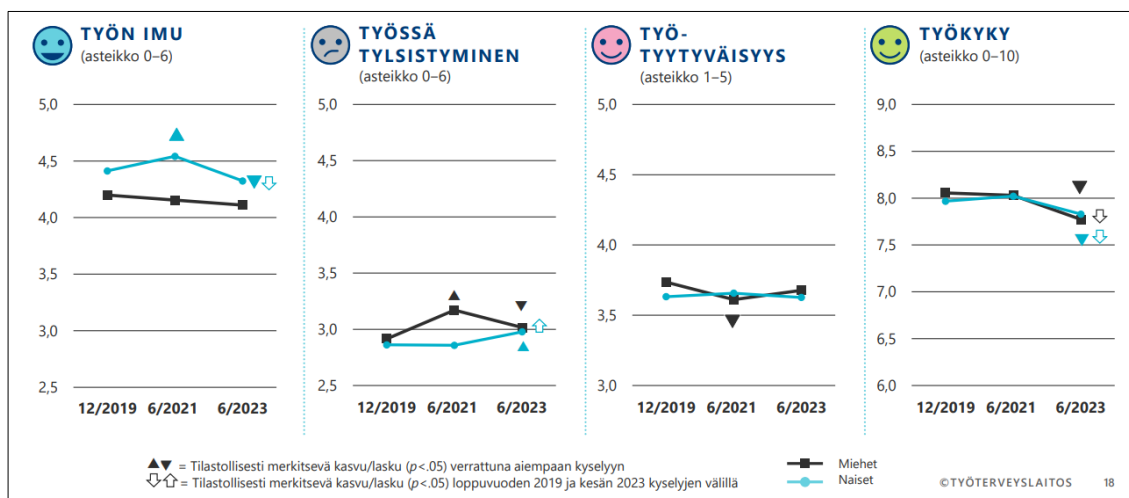
Työssä tylsistyminen on noussut vuoden 2019 tasosta 3,8 % verrattuna vuoteen 2023. Työkyky on koettu heikentyneen 2019 vuodesta 2,6 % vuoteen 2023 verrattuna. Työtyytyväisyys ei ole palautunut vuoden 2019 tasolle. (Suutala ym. 2023, diat 5, 9,13.) Seuraavassa kuvassa (kuva 17) kuvataan työn imun, työssä tylsistymisen, työtyytyväisyyden ja työkyvyn tuntemuksien kehitystä tutkimusjakson aikana.



Kuva 17. Työn imun, työssä tylsistymisen, työtyytyväisyyden ja työkyvyn kehitys vuodesta 2019 vuoteen 2023. (Suutala ym. 2023, dia 9.)

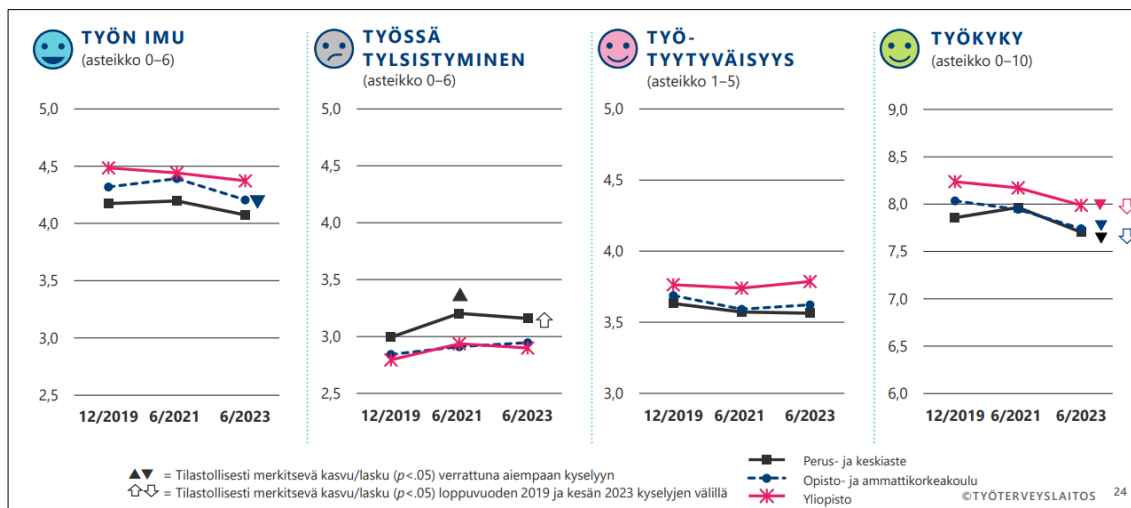
Miten Suomi voi -tutkimuksessa on verrattu naisten ja miesten tuntemuksia työn imusta, työssä tylsistymisestä, työtyytyväisyydestä ja työkyky kokemuksesta. Miehillä työn imu on laskenut tasaisesti loppuvuodesta 2019 kesään 2023 saakka. Lähtötaso joulukuussa 2019 on ollut miehillä matalampi kuin naisilla. Naisilla työn imun tuntemus on noussut vuoden 2021 kesään saakka ja sen jälkeen tippunut alle vuoden 2019 lähtötason. Työssä tylsistyminen on ollut lähes samalla tasolla naisilla ja miehillä vuonna 2019. Miehillä tylsistyminen on noussut korkeammalle tasolle vuonna 2021 kuin naisilla, mutta taas kesällä vuonna 2023 tylsistymisen taso on ollut lähes samassa. Vuonna 2023 sekä naisten että miesten työssä tylsistyminen on kuitenkin korkeammalla tasolla kuin vuonna 2019 ennen Koronapandemiaa. Vuonna 2019 miesten työhyvinvoinnin tuntemus on ollut korkeammalla tasolla kuin naisten. Kesään 2021 mennessä naisten työtyytyväisyys on ollut nousussa ja miesten laskusuunnassa. Naisten työtyytyväisyys on ollut hiukan parempi kuin miesten. Kesällä 2023 miesten työtyytyväisyys on hiukan noussut ja naisten työtyytyväisyys on laskenut vuoden 2021 tasosta. Molemmilla taso on kuitenkin hiukan alle vuoden 2019 lähtötason. Tuntemus työkyvystä on ollut sekä naisilla että miehillä melko tasainen vuoden 2019 ja 2021 tutkimuksessa, mutta kesällä 2023 laskusuunnassa molemmilla. Sukupuolittuneet työolot ja alat selittivät tutkimuksen mukaan naisten ja miesten tuntemuksien eroja. Naisten vastauksissa työssä uuden oppiminen ja se, että oma työ vaikuttaa myönteisesti muihin, lisäsi työn imua enemmän kuin miesten vastauksissa. Tutkimuksessa mukana olleista naisista työskenteli sosiaali- ja

terveysalalla 26 % ja miehistä 7 %. Julkisella sektorilla naisista työskenteli 43 % ja miehistä 27 %. (Suutala ym. 2023, diat 18, 22.) Seuraavassa kuvassa (kuva 18) kuvataan naisten ja miesten tuntemuksien eroa.



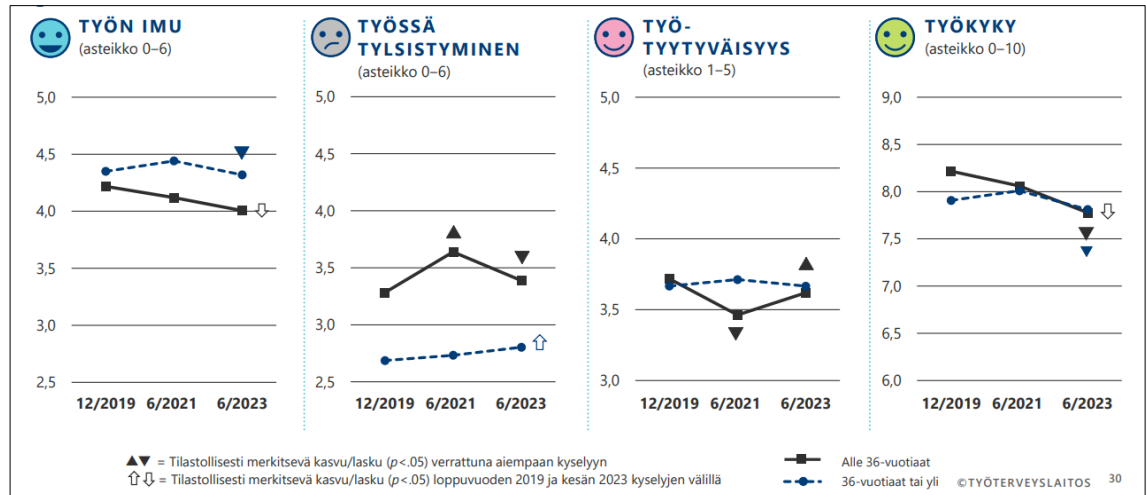
Kuva 18. Naisten ja miesten työn imun, työssä tylsistymisen, työtyytyväisyyden ja työkyvyn kehitys vuodesta 2019 vuoteen 2023. (Suutala ym. 2023, dia 18.)

Työntekijän koulutustaso vaikuttaa myös työn imun kokemuksiin. Korkeasti koulutetut kokivat työn imua ja työtyytyväisyyttä enemmän kuin perus- ja keskias-teen koulutuksen saaneet. Työn imu on kuitenkin ollut lasku suunnassa kaikilla koulutustasoilla. Työssä tylsistyminen on ollut korkeammalla tasolla matalam- min koulutetuilla ja samassa tasossa taas työntekijöillä, joilla on yliopistotason tai opisto- ja ammattikorkeakoulutason koulutus. Työtyytyväisyys on pysynyt melko samana tutkimusjakson 2019–2023 aikana yliopistokoulutuksen saaneilla työn-tekijöillä. Perus- ja keskiasteen sekä opisto- ja ammattikorkeakouluasteen kou- lutetuilla työntekijöillä työtyytyväisyys laskenut vuoden 2019 lähtötasosta. Koke- mus työkyvystä on laskenut kaikilla koulutusasteesta riippumatta vuodesta 2019 vuoteen 2023 mennessä (kuva 19). (Suutala ym. 2023, dia 24.)



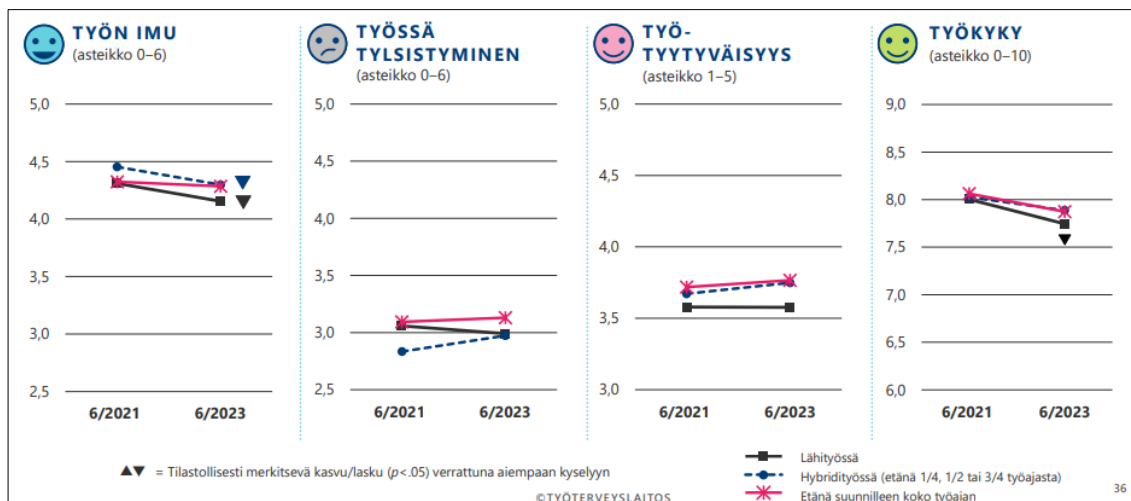
Kuva 19. Työn imun, työssä tylsistymisen, työtyytyväisyyden ja työkyvyn kehitys vuodesta 2019 vuoteen 2023 koulutustason mukaan. (Suutala ym. 2023, dia 24.)

Alle 36-vuotiailla työn imu on laskenut tasaisesti loppuvuodesta 2019 kesään 2023 mennessä. Yli 36-vuotialle työn imu on noussut Koronapandemian aikana, mutta laskenut vuoden 2019 tasolle kesään 2023 mennessä. Yli 36-vuotiaalla on ollut työn imun tuntemukset korkeammalla tasolla kuin alle 36-vuotiailla tutkimuksen aikana. Työssä tylsistymistä alle 36-vuotiaat ovat tunteneet enemmän kuin yli 36-vuotiaat. Työtyytyväisyys on ollut samassa tasossa molemmilla ikäluokilla loppuvuonna 2019 ja kesällä 2023. Yli 36-vuotiailla työtyytyväisyys on ollut melko samassa tasossa koko tutkimuksen ajan, mutta alle 36-vuotiailla on ollut kesällä 2021 notkahdus työtyytyväisyyden tuntemuksissa. Vanhemman ikäluokan tuntemus työkyvystä on laskenut vuodesta 2019 vuoteen 2023 mennessä. Nuoremmalla ikäluokalla kokemus työkyvystä on ollut alhaisempi kuin vanhemmalla ikäluokalla, mutta kokemus on parantunut kesään 2021 mennessä. Kesällä 2023 molemmat ikäluokat ovat samassa tasossa (kuva 20). (Suutala ym. 2023, dia 30.) Seuraavassa kuvassa vertailu ikäluokittain.



Kuva 20. Työn imun, työssä tylsistymisen, työtyytyväisyyden ja työkyvyn kehitys vuodesta 2019 vuoteen 2023 ikäluokissa alle 36-vuotiaat ja yli 36-vuotiaat. (Suutala ym. 2023, dia 30.)

Työn imun tuntemuksia tutkittiin Miten Suomi voi? -tutkimuksessa myös työmuodon mukaisesti. Työmuodot tutkimuksessa olivat lähityö, etänä suunnilleen koko työajan ja hybridityö, jossa työtä tehdään sekä lähityönä että etätöinä. Työn imun tuntemus on pysynyt melko tasaisena etätöitä tekevillä, mutta muita työmuotoja tekevillä työn imu on ollut laskusuunnassa tutkimusjakson aikana. Työssä tylsistyminen on ollut kasvussa etä- ja hybridityötä tekevillä ja laskussa lähityötä tekevillä. Työtyytyväisyys on pysynyt tasaisesti samana lähityössä työskentelevillä ja hienoisessa nousussa muista työmuotoja tekevillä. Tuntemukset työkyvystä ovat huonontuneet kaikissa työmuodoissa (kuva 21). (Suutala ym. 2023, dia 36.)



Kuva 21. Työn imun, työssä tylsistymisen, työtyytyväisyyden ja työkyvyn kehitys vuodesta 2019 vuoteen 2023 eri työmuodoissa. (Suutala ym. 2023, dia 36.)

### 3 Työhyvinvoinnin johtaminen

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöressurssien johtaminen (Human Resource Management, HRM) ja henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittavat kaikki tehtäviä, joilla henkilöstön määrä ja osaaminen ovat organisaation vaatimalla tasolla. Johtaminen tarkoittaa myös tehtäviä, joilla henkilöstön hyvinvointia ja työnantajaan sitoutumista vahvistetaan. Termi strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) tarkoittaa henkilöstövoimavarojen johtamista, millä mahdollistetaan liiketoimintastrategian tavoitteet. (Viitala 2021, 14–15.)

Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen painottaa kustannusnäkökulmaa henkilöstöjohtamisessa ja pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen taas painottaa työntekijöiden inhimillistä puolta. Kovassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstö on resurssi muiden resurssien joukossa. Ajatuksen on, että työntekijä toimii kannustumien ja kontrollien avulla tehokkaasti liiketoimintastrategian tavoitteiden suuntaan. Pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa taas työntekijät ovat organisaation voimavara ja keskeinen kilpailuetu.



Ajatuksena on, että hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö kokee vapautta toteuttaa itseään ja vaikuttavansa organisaation asioihin, jolloin henkilöstö ponnistelee työnantajan menestyksen puolesta. (Viitala 2021, 24–25.)

Asiajohtamista eli kovaa johtamista ja ihmisten johtamista eli pehmeää johtamista ei voida erottaa toisistaan. Nykyaikainen johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Organisaation toimintaa ja henkilöstöä johdetaan limittäin. Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa kuunnellaan henkilöstöä ja organisaatiossa on avoin tiedonkulku. Tässä johtamismallissa sallitaan itseohjautuva autonominen työnteko ja luotetaan siihen, että työntekijät tekevät vastuullisesti työnsä. (Manka & Manka 2023, luku 5.)

Strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa organisaation johdon vastuulle kuuluvat hyvinvoinnin sisällöt, asettaa hyvinvoinnin tavoitteet ja suunnitella hyvinvoinnin toiminnot. Strategiatyössään johto linjaa osaamisen kehittämisen, kehityskeskusteluiden prosessin, työaikojen ja työjärjestelyjen joustavuuden. Johto linjaa myös esimerkiksi ikäjohtamisen tavoitteet ja työkuormituksen säätelyn. (Aura & Ahonen 2016, 69.) Esihenkilön vastuulle kuuluvat liiketoiminnan kasvu, työkyvyttömyyden ehkäisy, työyhteisön sosiaaliset suhteet sekä esihenkilön vastuut ja johtamisresurssit. Hyvinvoinnin HR-toiminnot koskevat rekrytointia, perehdytystä, henkilöstön tasa-arvoa, perheen ja työn yhteensovittamista ja palkitsemista. (Aura & Ahonen 2016, 79.) Työhyvinvoinnin tukitoimet taas ovat työterveyshuolto, työsuojelu, henkilöstöedut, sisäinen viestintä ja terveellisten elämäntapojen edistäminen. (Aura & Ahonen 2016, 88.)

Kun tehdään strateginen päätös panostaa työhyvinvointiin, tarvitaan myös sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja toimintatavat, joilla yhteisiin tavoitteisiin päästään. Työhyvinvointi edistää tuloksellisuutta ja tuottavuutta ja sillä on myös vaikutus asiakaskokemukseen. Organisaation ylin johto määrittelee työhyvinvoinnin tavoitteet, kehittämisprosessit, mittarit, mittareiden seurannan ja antaa resurssit. Johdon tehtävänä on seurata säännöllisesti tavoitteiden toteuttamista ja päättää siitä, tarvitaanko jotain toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2012, 22–23.)

Hyvällä johtamisella voidaan luoda työyhteisöön hyvä ilmapiiri. Jaetusta johtamisesta puhutaan, kun työntekijät pystyvät vaikuttamaan työyhteisön asioihin ja kehittämään työyhteisöä. Kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan työyhteisöönsä, he myös sitoutuvat paremmin yhteisiin päämääriin ja heistä tulee työyhteisön osa. Työyhteisön työhyvinvointia edistää keskusteleva johtaminen. Esihenkilöllä pitäisi aikapulasta huolimatta olla aikaa henkilöstölleen. Keskusteleva johtaminen edistää työntekijän sitoutumista työnantajaansa ja lisää työmotivaatiota. Keskustelemalla esihenkilö ja työntekijät muodostavat yhteisen näkemyksen tavoitteista ja siitä, onko tavoitteet saavutettu. Jos yhteisymmärrystä ei ole saavutettu keskustelussa, voi työntekijän työmotivaatio kärsiä ja työilmapiiri huonontua. Autoritäärinen johtaminen saa työyhteisön aloitteellisuuden katoamaan, huonontaa työniloa ja synnyttää työntekijöissä vihamielisiä tuntemuksia. Työyhteisössä ongelmia eivät välttämättä aiheuta erilaiset näkemykset asioista, vaan puhumattomuuden kulttuuri. Ristiriidat pitää osata käsitellä keskustellen, etteivät ne jää kytemään ratkaisemattomina. (Juuti & Vuorela 2015, 23–27.)

Etäjohtamisessa tarvitaan luottamusta työntekijöihin ja arvostusta, avoimuutta, avointa vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja selvät pelisäännöt. Esihenkilön pitää luottaa siihen, että työt tulevat hoidetuksi, kun työntekijät tekevät etätöitä. Työntekijän arvostus tarkoittaa muun muassa hyvää käyttäytymistä, ystävällisyyttä, työntekijän kuuntelemista, läsnäoloa, tasapuolisuutta ja palautteen antamista. Avoimuus tarkoittaa avointa tiedonvälitystä ja päätöksentekoa sekä sitä, että työntekijät voivat vaikuttaa ja olla mukana suunnittelemassa työtään. Jatkuva avoin vuorovaikutus lisää yhteisöllisyyden tuntemusta, kun työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin. Etätöissä yhteisöllisyyden vaaliminen on erityisen tärkeää, kun kohtaamiset työpaikalla puuttuvat. (Vilkman 2016, luku 2.)

Työhyvinvoinnin johtaminen sisältää sekä lakisääteiset että vapaaehtoiset työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteet. Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa tavoitteiden asettamista, keinojen valintaa, linjausten tekemistä, yhteistyöverkoston rakentamista ja resurssointia sekä tuloksien arvioimista ja johtamisen kehittämistä. Johtamisen tavoitteena on hyvinvoiva työntekijä, joka suoriutuu hyvin työstään ja on organisaation kannalta tuottava. Lähtökohtana työhyvinvoinnin

johtamisessa on tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat kuormitustekijät. (Viitala 2021, 156.)

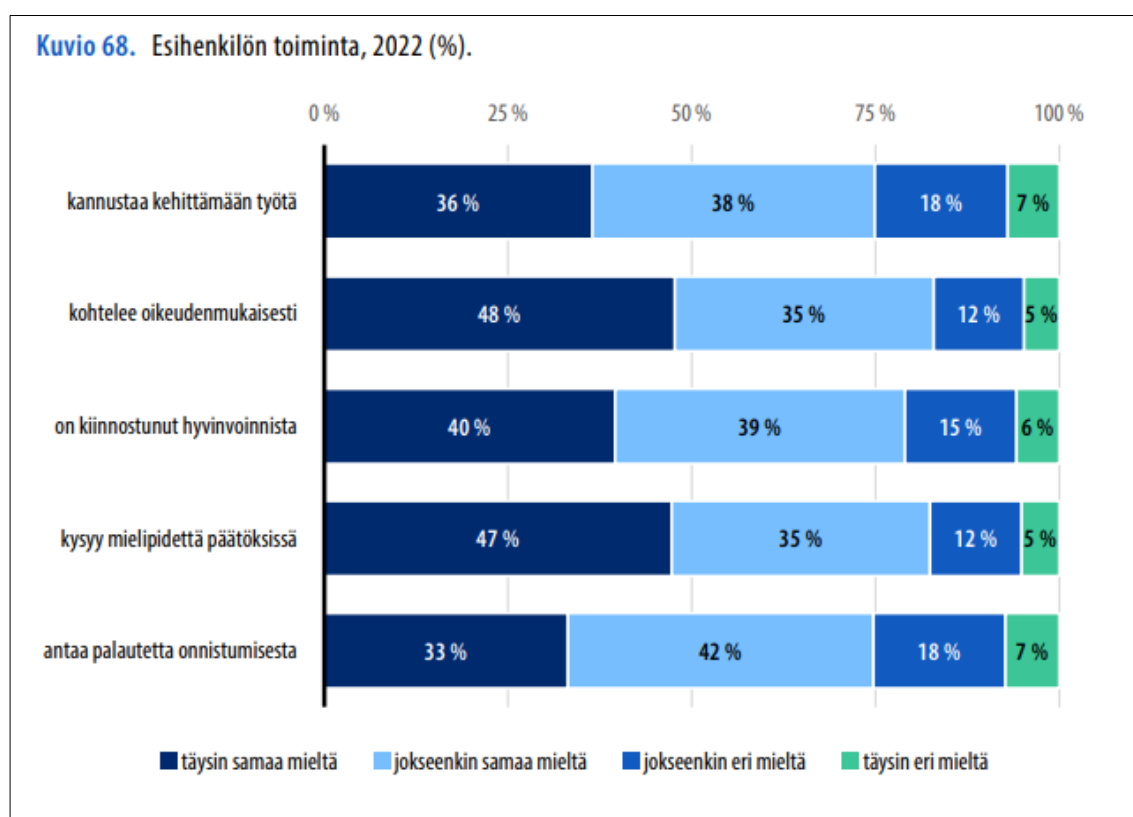
Palvelevasta johtamisesta puhutaan, kun esihenkilötyön katsotaan palvelevan työntekijöiden menestymistä ja kehittymistä työssään. Esihenkilön olisi onnistuttava löytämään työntekijöiden piilossa olevat voimavarat ja valjastamaan voimavarat hyötykäyttöön. Lisäksi esihenkilön työhön kuuluu työntekoa estävien tai hidastavien esteiden poistaminen. (Juuti & Vuorela 2015, 143.)

Työhyvinvoinnilla on organisaatiolle taloudellisia vaikutuksia, mitä voidaan arvioida kahden eri ulottuvuuden kautta. Työpahoinvointi aiheuttaa kustannuksia muun muassa sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläköitymisten vuoksi. Toisaalta organisaation hyvä johtaminen, sujuvat työkulut, työyhteisön hyvä ilmapääri ja motivoitunut henkilöstö lisäävät tehokkuutta ja tuottavuus lisääntyy. On arvioitu, että työhyvinvoinnin lisäämä tuottavuus voi parantaa organisaation taloudellista tuottavuutta viidestä kymmeneen prosenttia. (Aura & Ahonen 2016, 19.)

Hyvinvoiva ja työniloa tunteva työntekijä on tuottava ja suoriutuu hyvin työstään. Ongelmakeskeisestä puheesta pitäisi siirtyä ratkaisukeskeiseen keskusteluun, jolloin löydetään paremmin vaihtoehtoja ongelmatilanteissa. Esihenkilön tehtävänä on luoda mahdollisuudet yhteisille keskusteluille ja ongelmien ratkaisuille. Esihenkilön tehtävänä on tukea ja kannustaa henkilöstöään. (Juuti & Vuorela 2015, 148.)

Palkansaajien mielipiteitä esihenkilötyöstä tutkittiin Työolobarometri 2022 -tutkimuksessa. Oikeudenmukainen kohtelu, kiinnostus työntekijän työhyvinvoinnista ja mielipiteen kysyminen työntekijää itseään koskevien asioiden päättämisessä toi parhaat arviot. Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilö kohtelee oikeudenmukaisesti, oli 83 % palkansaajista. Viisi prosenttia palkansaajista oli täysin eri mieltä tästä väittämästä. Palkansaajista 79 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilö on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan. Kuusi prosenttia palkansaajista oli täysin erimieltä tästä väittämästä. Siitä, että esihenkilö kysyy mielipidettä työntekijää itseään koskevien

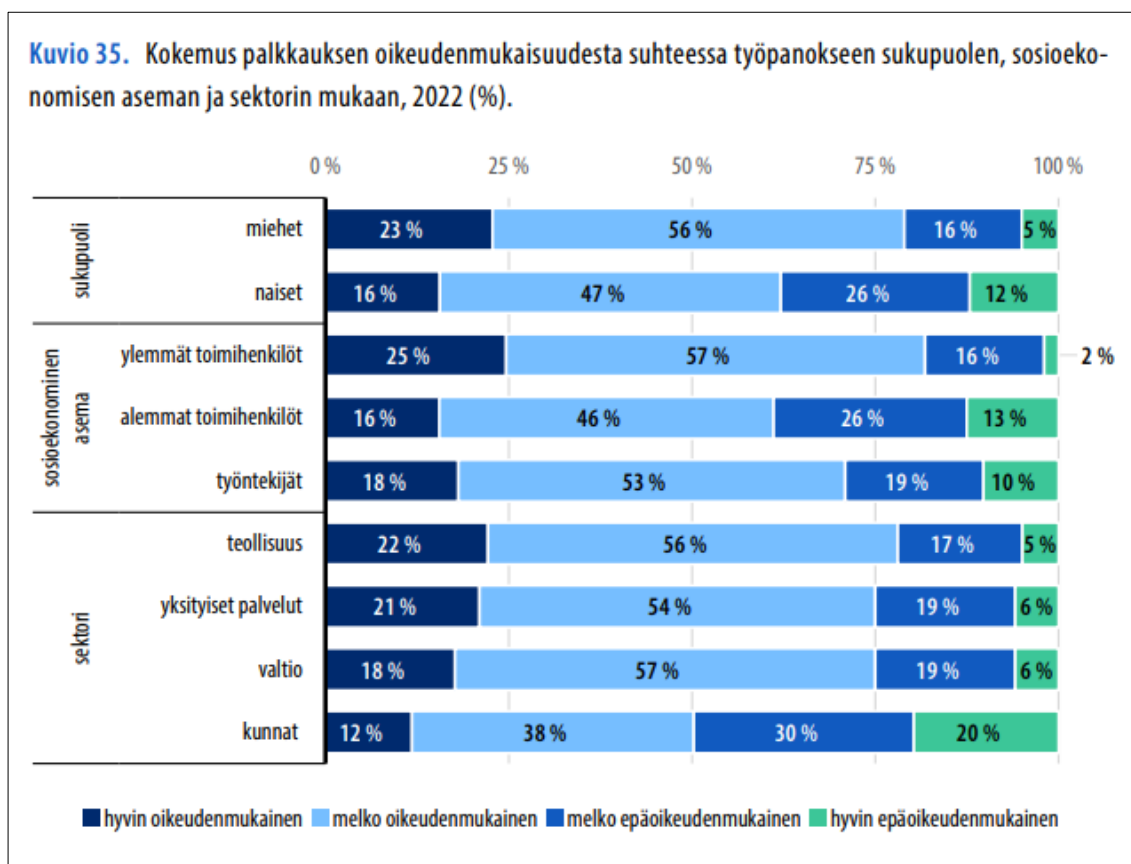
asioita päättyessään, oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä 72 % palkansaajista. Viisi prosenttia oli väittämistä täysin eri mieltä. Palkansaajista 74 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilö kannustaa työntekijöitä kehittämään työtään. Väittämistä, että esihenkilö on antanut onnistunutta palautetta, oli 75 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Täysin erimieltä kehittämiseen kannustamisesta ja onnistuneen palautteen antamisesta oli seitsemän prosenttia palkansaajista. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 87.) Kuvassa 22 vastausten jakautuminen.



Kuva 22. Esihenkilön toiminta (Lyly-Yrjänäinen 2023, 87.)

Työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyy kokemus oikeudenmukaisesta palkkauksesta. Työolobarometri 2022 -tutkimuksen mukaan palkansaajista oli 39 % oli sitä mieltä, että palkkaus suhteessa työpanokseen on hyvin oikeuden mukainen. Miehistä 23 % ja naisista 16 % oli tätä mieltä. Miehistä 56 % piti palkkausta melko oikeudenmukaisena ja naisista tätä mieltä oli 47 %. Melko epäoikeudenmukaisena palkkausta piti 42 % palkansaajista. Miehistä tätä mieltä oli 16 % ja naisista 26 %. Hyvin epäoikeudenmukaisena palkkausta piti viisi prosenttia miehistä ja 12 % naisista. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 52.) Seuraavassa (kuva 23)

vastausten jakautuminen sukupuolen, sosioekonomisen aseman ja sektorin mukaisesti.



Kuva 23. Kokemus palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 52.)

### 3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelussa organisaation tavoitteet jalkautetaan yksittäisen työntekijän tavoitteiksi. Keskustelussa käydään läpi sujuvaa työntekoa estävät seikat sekä toimenpiteet osaamisen tukemiseen tai lisäämiseen. (Rauramo 2012, 140–141.) Työntekijän työstä suoriutumista ja osaamisen kehittymistä tuetaan kehityskeskusteluilla. Kehityskeskustelussa keskiössä on työntekijän tarpeet, mutta myös työnantaja saa keskustelusta tietoa organisaation kehittämissuunnitelmiin. Kehityskeskustelussa työntekijän osaamista tarkastellaan nykyisen tehtävän hoidon kannalta, mutta myös tulevaisuuden osaamistarpeen kannalta. Keskustelussa kartoitetaan myös osaamista, mitä työntekijä ei ole päässyt käyttämään nykyisessä tehtävässään. (Viitala 2021, 127–128.)

Työhyvinvoinnin kannalta työntekijä tarvitsee rakentavaa palautetta. Kehityskeskusteluissa esihenkilö voi antaa palautetta henkilöstölleen ja myös vastaanottaa palautetta itse työntekijöiltä. Jos työntekijä ei saa palautetta ollenkaan, voi työ tuntua tarpeettomalta. Palaute pitäisi olla kannustavaa ja negatiivinen palaute ei saa olla syyllistävää. (Rauramo 2012, 135–136.)

Kehityskeskusteluilla selkiytetään työntekijöiden välistä työnjakoa, sitoutetaan työhön, tarkastellaan työmäärää ja suunnitellaan työntekijän jatkuvaa kehittymistä. Kehityskeskusteluissa sovitaan työnteolle asetetut tavoitteet ja tarkastellaan menneen kauden tavoitteiden toteutumista. Työntekijälle pitää varata riittävästi aikaa valmistautua kehityskeskusteluun. Myös keskustelulle pitää varata riittävästi häiriötöntä aikaa ja keskusteluympäristön olisi hyvä olla neutraali. (Juuti & Vuorela 2015, 96–98.)

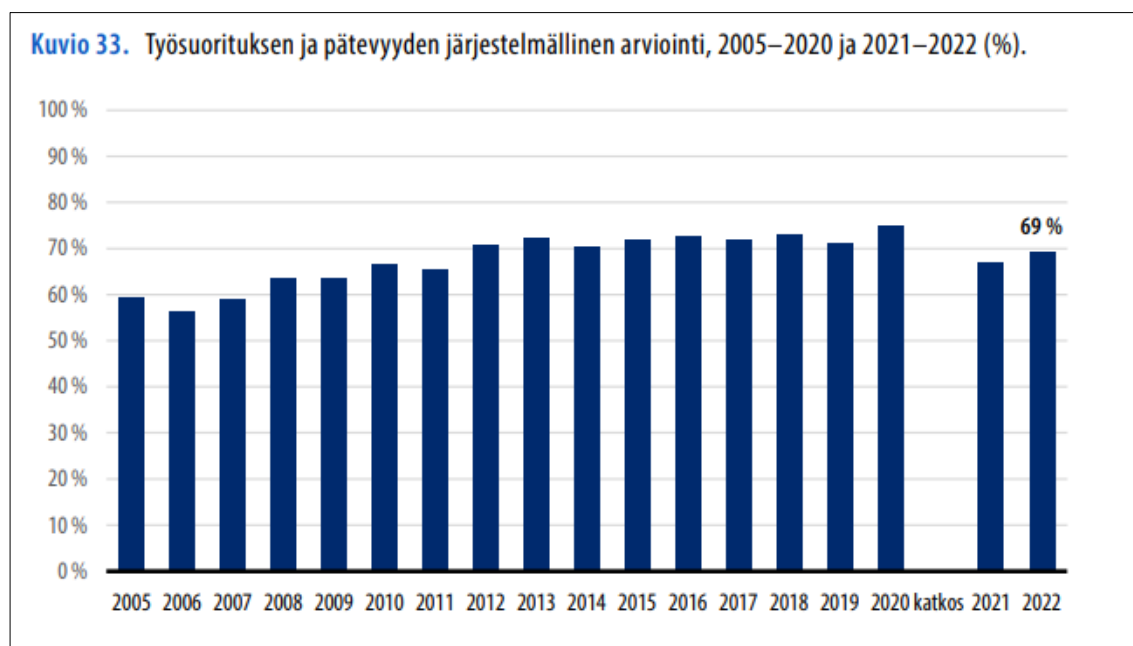
Kehityskeskusteluissa tuetaan työntekijän työssä suoriutumista ja siinä voidaan käsitellä myös työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kun organisaation johto haluaa panostaa työhyvinvointiin, niin työhyvinvoinnin edistäminen on esihenkilön vastuulla. Työhyvinvoinnin käsittely kehityskeskustelusta nostaa tutkitusti tuottavuutta työyhteisön ilmapiiriin, osaamisen ja työkyvyn kautta. (Aura & Ahonen 2016, 77.)

Kehityskeskusteluista saadaan täysi hyöty silloin, kun keskusteluja pidetään säännöllisesti, keskustelut ovat luottamuksellisia, keskusteluihin valmistaudutaan huolellisesti ja keskustelut johtavat toimenpiteisiin. Organisaatiossa linjataan keskustelujen toteutustapa ja niiden sisältö. Keskustelujen tarkoituksena on tehdä työstä sujuvaa, parantaa työyhteisön toimintaa ja parantaa työntekijän voimavaroja. Työhyvinvointia tukee se, että keskusteluissa käydään läpi työssä tarvittava osaaminen ja osaamisen kehittäminen, työssä jaksaminen ja työmotivaatio. Työssäjaksamisen puheeksi ottamisella voidaan käynnistää varhaisen tuen malli jo ennen kuin työntekijälle tulee sairauspoissaoloja. Kehityskeskustelut tulee käydä positiivisessa hengessä ja tilaisuudessa on mahdollista antaa palautetta työsuorituksista. (Aura & Ahonen 2016, 136–138.)

Suorituksenarviointi tehdään usein työpaikoilla kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluja voidaan käydä useampia vuoden aikana riippuen organisaatiosta. Kehityskeskustelut voidaan käydä joko yksilökeskusteluna työntekijän ja esihenkilön välillä tai ryhmäkeskusteluna, jolloin esihenkilö käy keskustelun samanaikaisesti esimerkiksi tiimin kanssa. Suorituksenarvioinnissa katsotaan, kuinka kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet on saavutettu. (Kauhanen 2012, 101–102.)

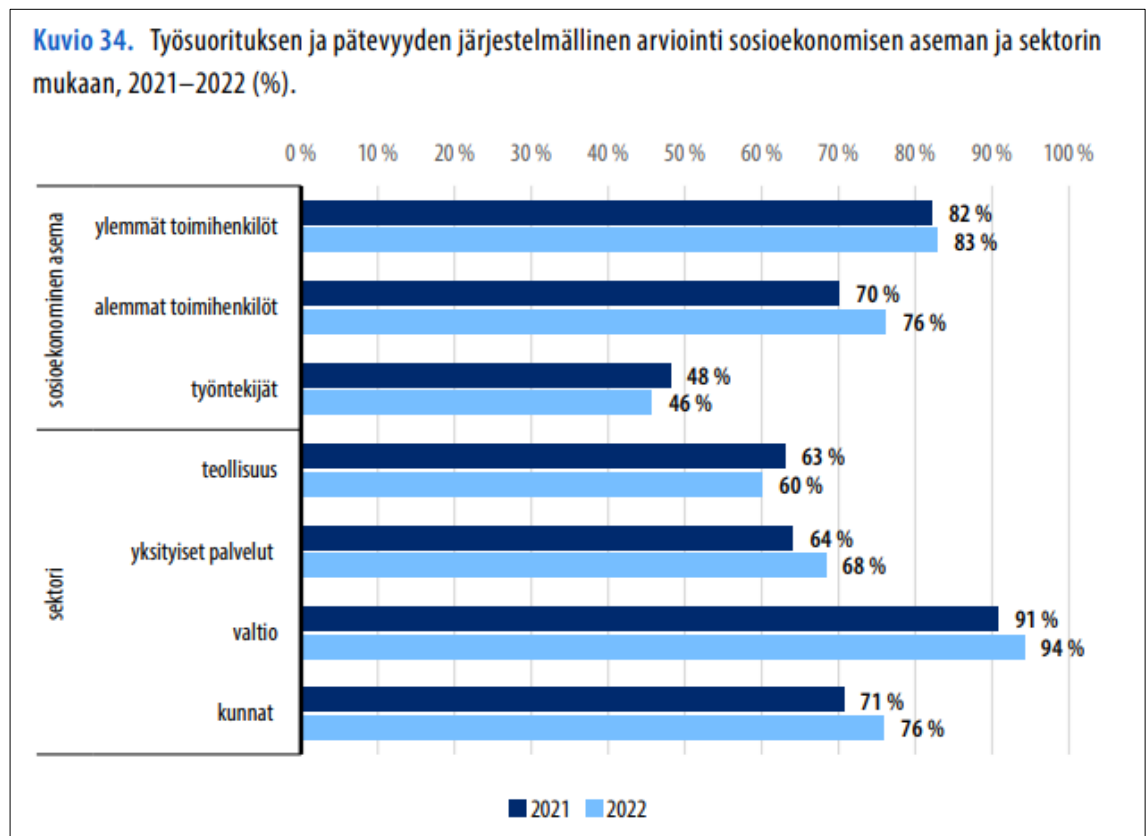
Ryhmäkehityskeskustelu olisi hyvä käydä kahdenkeskisten keskustelujen lisäksi. Ei niin, että ryhmäkeskusteluilla korvataan kahdenkeskiset keskustelut. Ryhmäkeskustelussa saadaan ryhmän kehittymiselle yhteinen suunta ja voidaan sopia vastuunjaosta. Ryhmäkeskustelussa ei keskustella henkilötasolla suoriutumisesta. (Viitala 2021, 128.)

Työolobarometri -tutkimuksessa on selvitetty vuodesta 2005 lähtien työsuorituksen ja pätevyyden arvioinnin yleisyyttä. Työsuoritusta ja pätevyyttä arvioitiin säännöllisesti palkansaajista 69 prosentilla vuonna 2022, kun luku on ollut hiukan alle 60 % vuonna 2005 (kuva 24). (Lyly-Yrjänäinen 2023, 50–51.)



Kuva 24. Työsuorituksen ja pätevyyden säännöllinen arviointi. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 50.)

Kuvassa 25 on kuvattu työsuorituksen ja pätevyyden järjestelmällistä arviointia sosioekonomisen aseman ja sektorin mukaisesti. Ylemmistä toimihenkilöistä 86 %, alemmista toimihenkilöistä 76 % ja työntekijöistä 46 % ilmoitti, että heidän työsuoritustaan ja pätevyyttä arvioidaan säännöllisesti vuonna 2022. Valtiolla arviointi tehdään 94 prosentille, kunnilla 76 prosentille, yksityisellä sektorilla 68 prosentille ja teollisuudessa 60 prosentille palkansaajista. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 50–51.)



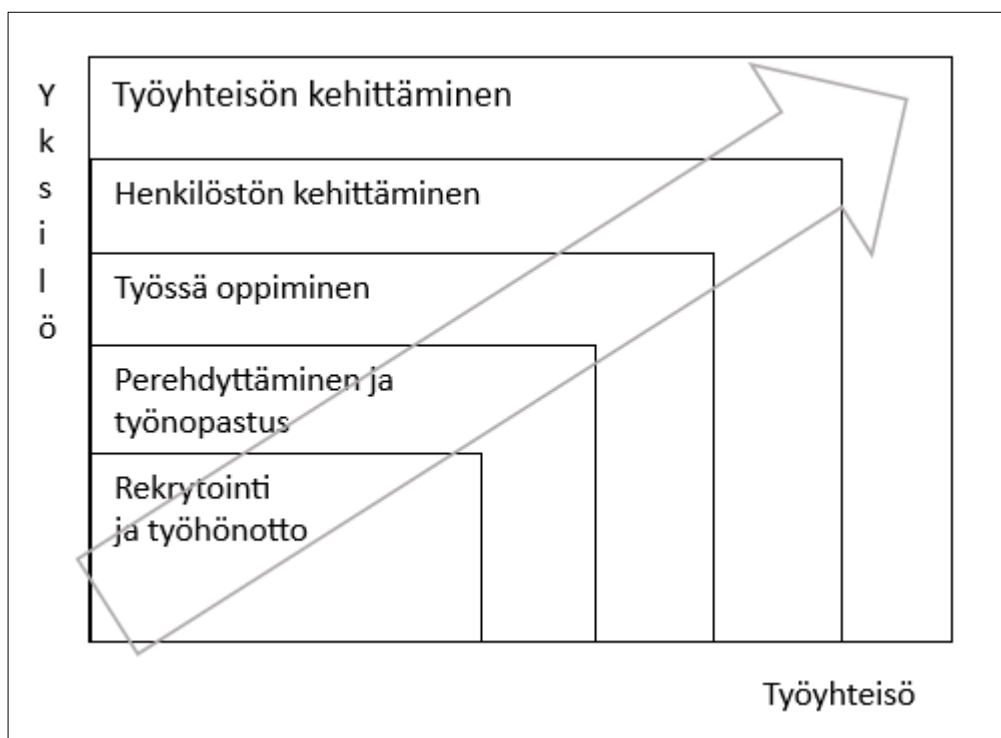
Kuva 25. Työsuorituksen ja pätevyyden arviointi sosioekonomisen aseman ja sektorin mukaisesti. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 51.)

### 3.3 Henkilöstön osaaminen

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa organisaatiossa. Se alkaa työntekijän rekrytoinnista ja jatkuu aina palvelussuhteen päättymiseen saakka. Osaamisen kehittäminen ei ole vain työntekijän ammattitaidon kehittämistä vaan siinä luodaan suhde työntekijän ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela



2015, 57.) Kuviossa 2 kuvataan osaamisen kehittämisen eri muotoja ja sitä, että se jatkuu koko palvelussuhteen ajan.



Kuvio 2. Työntekijän osaamisen kehittäminen. (Mukailtu Juuti & Vuorela 2015, 57.)

Osaamisen johtamisessa organisaatiossa luodaan puitteet osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen onnistuu, kun ensin kartoitetaan henkilöstön nykyosaaminen ja sen jälkeen arvioidaan, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa. Organisaatiossa tulee tunnistaa ydinosaaminen, millä saadaan kilpailuetua muihin organisaatioihin. Avainosaaminen on taas organisaation välttämätöntä osaamista, millä säilytetään kilpailukyky. Organisaation ydinprosessien sujuminen tehokkaasti vaatii ydinprosessien tehtävissä vaadittavaa osaamista. Prosessien kehittämisessä on tunnistettava myös tavoiteosaaminen. (Rauramo 2012, 148–149.)

Henkilöstön kehittämisessä arvioidaan työntekijän, tiimin ja koko organisaation kehittämistarpeet. Työntekijän pätevyys eli kompetenssi tarkoittaa useita eri asioita. Kompetenssi koostuu työntekijän ammatti- ja sosiaalisista taidoista, kokemuksesta, arvoista ja asenteista, verkostoista, motivaatiosta ja

henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Kauhanen 2012, 145–146.) Sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisutaidot, paineensieto- ja sopeutumiskyky ovat yleisiä työelämän kompetensseja, joita tarvitaan tehtävistä riippumatta. Substanssiosaaminen on taas ammattiin liittyvää kompetenssia. Tehtäväkuvaan voi liittyä tehtäväkohtaisia kompetenssivaatimuksia. (Viitala 2021, 40.)

Organisaation osaamisen kehittämisessä pyritään paitsi täyttämään nykyisen osaamisen aukkoja myös ennakoimaan tulevaa osaamistarvetta. Osaamisen kehittäminen hyödyttää myös työntekijää, kun hän selviytyy paremmin tehtävistään ja hänen osaamisensa on kilpailukykyisempää työmarkkinoilla. Työhyvinvoinnin kannalta työtehtävien pitää olla sopivan haastavia ja työntekijän osaamiseen sopivia. (Rauramo 2012, 146.) Kun työntekijän kompetenssi vastaa tehtävän vaatimuksia, on myös hyvät mahdollisuudet työstä suoriutumiseen. Tällöin työ voi tuntua mielekkäältä ja se edistää työhyvinvointia. (Viitala 2021, 40–41.)

Henkilöstön kehittämisellä (Human Resource Development, HRD) tarkoitetaan muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Työnantaja voi luoda puitteet oppimiselle ja kehittymiselle, mutta osaamisen kehittäminen vaatii työntekijöiden omaa aktiivisuutta ja vastuun ottamista omasta osaamisestaan. Työntekijän osaaminen vaikuttaa työstä suoriutumiseen sekä onnistumisen ja työn mielekkyyden kokemuksiin. Työnantajalle työntekijän osaaminen on yksi organisaation kilpailukykytekijä. (Viitala 2021, 121.)

Työssä tarvittavaa osaamista ei saa pelkästään koulusta, vaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työtehtävissä. Työyhteisössä on tärkeää huolehtia, että eläkkeelle jäävien työntekijöiden tiedot ja osaaminen siirtyvät nuoremmille työntekijöille. (Rauramo 2012, 154.)

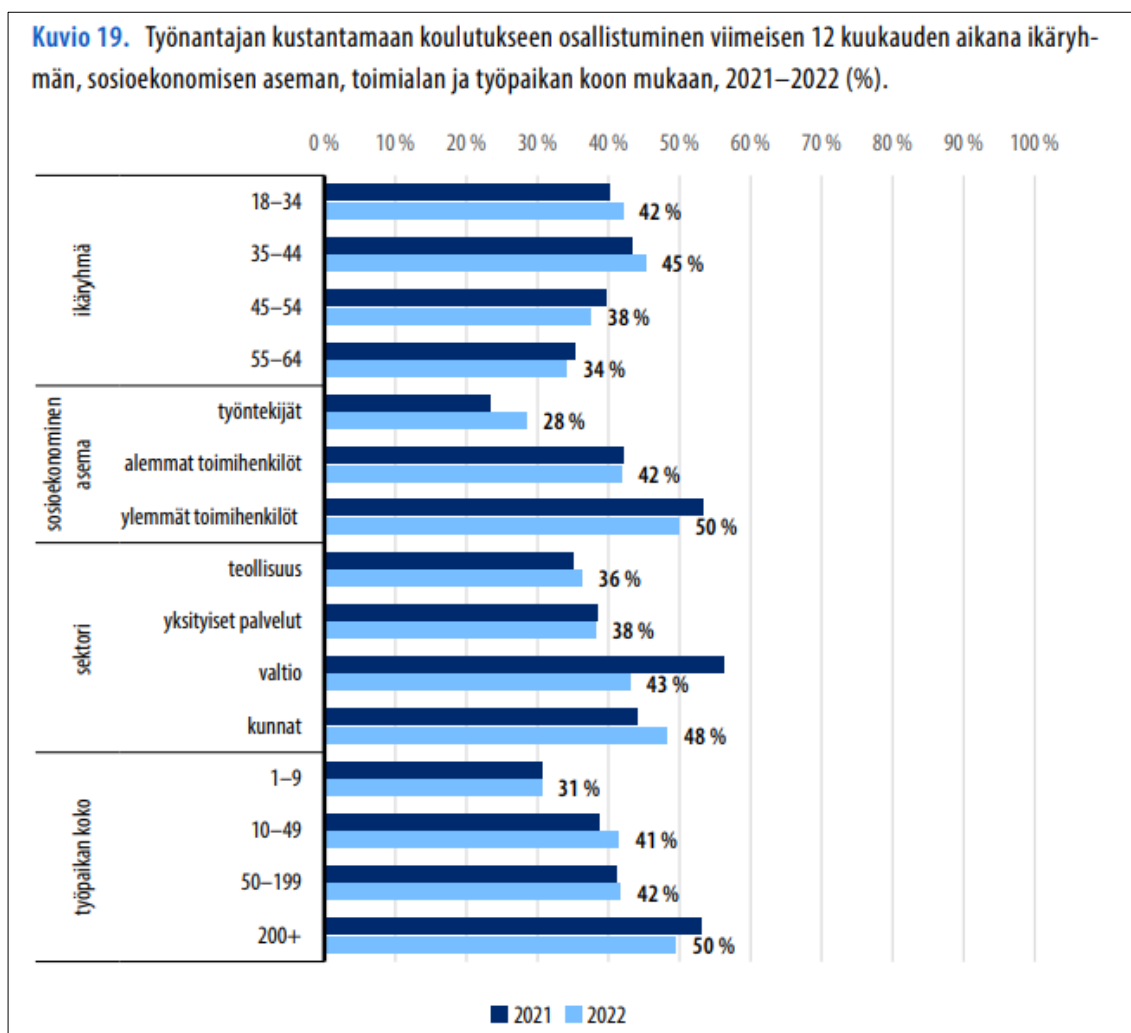
Työyhteisöissä on syvää kokemuksellista osaamista, niin sanottua hiljaista tietoa, mikä kertyy työntekijän reflektoidessa työtä tehdessään ja ratkoessaan eteen tulevia ongelmia. Tämä hiljainen tieto siirtyy uusille työntekijöille perehdytyksessä ja työohjeissa. Työyhteisössä oleva osaaminen on yksi organisaation menestystekijöistä ja osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen tärkeää. (Juuti & Vuorela 2015, 68.)

Otalan (1996) mukaan oppiva organisaatio hyödyntää kaikkien oppimiskykyä saavuttaakseen organisaation yhteiset tavoitteet. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Oppiva organisaatio oppii virheistään, epäonnistumisista ei tuomita, työntekijät kyseenalaistavat vallitsevia toimintatapoja, luovat uusivat toimintatapoja ja uudistuu jatkuvasti. (Aura & Ahonen 2016, 138–139.)

MEADOW-tutkimuksen mukaan sekä työnantajien että työntekijöiden mielestä työssä oppiminen on tärkein oppimisen muoto. Työnantajien järjestämät koulutukset ovat vähentyneet viime vuosina ja työnantajien mielestä työntekijöiden tärkeimpiä oppimistilanteita ovat vertaisoppiminen, kun työskennellään yhdessä toisen työntekijän kanssa, kehityskeskustelut ja osallistuminen tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Myös työntekijät nostivat työtehtävissä ja toiselta työkaverilta oppimisen sekä uusien tehtävien ja vastuiden myötä oppimisen koulutuksia tärkeämmiksi oppimisen muodoiksi. Työolobarometri 2022 -tutkimuksen mukaan työntekijöistä 84 prosenttia piti nykyistä työpaikkaansa sellaisena, missä voi oppia uutta koko ajan ja vain kaksi prosenttia koki, ettei heidän työyhteisössään voi oppia uutta. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 26.)

Työolobarometri 2022 -tutkimuksen mukaan vuosina 2008–2019 yli 50 % palkansaajista osallistui työnantajan järjestämiin koulutuksiin, ja koulutuspäiviä oli keskimäärin viisi työpäivää palkansaajaa kohden. Vuosina 2021–2022 työnantajan järjestämiin koulutuksiin osallistuminen väheni ja 40 % palkansaajista osallistui koulutuksiin, ja koulutuspäivien mediaani oli kolme työpäivää palkansaajaa kohden. Vuodesta 2020 alkaen opiskelu mentorin tai muun ohjaajan kanssa, itsenäinen opiskelu ja opiskelu verkossa ovat vastaavasti lisääntyneet. Nuoremmat palkansaajat osallistuvat koulutuksiin enemmän kuin vanhemmat palkansaajat. Ikäryhmästä 18–44-vuotiaat 42 % ja 35–44-vuotiaista 45 % osallistui koulutuksiin, kun taas 45–54-vuotiaista 38 % ja 55–64-vuotiaista 34 % osallistui koulutuksiin. Toimihenkilöt osallistuvat koulutuksiin enemmän kuin työntekijät ja julkiselta sektorilta osallistutaan koulutuksiin enemmän kuin yksityisellä sektorilla (kuva 26). (Lyly-Yrjänäinen 2023, 32–35.) Seuraavassa

kuvassa työnantajan koulutukseen osallistumisen vastaukset ikäryhmän, sosioekonomisen aseman, toimialan ja työpaikan koon mukaan.



Kuva 26. Työnantajan järjestämään koulutukseen osallistuminen. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 34.)

Organisaation yksi menestystekijä on se, että työntekijät työskentelevät oikeissa, heille sopivissa työtehtävissä ja tehtävän palkkataso on oikea. Organisaation henkilöstösuunnittelu pitää pohjustua organisaation strategiaan. Organisaation strategia voi olla supistamis-, vakaus- tai kasvustrategia, jolloin myös henkilöstösuunnittelulla on erilaiset lähtökohdat ja tulevaisuuden tavoitteet. Henkilöstösuunnittelulla pyritään ennakoimaan tulevaisuudessa tarvittava henkilöstön määrä ja osaamistarve. (Kauhanen 2012, 62–63.)

Työolobarometri 2022 -tutkimuksen mukaan palkansaajista 54 % on kehittänyt osaamistaan siten, että tulevaisuudessa on mahdollista työskennellä uusissa

tehtävissä. Uuden oppimista vaativaa muutosta ja uutta vastuuta työtehtävissä oli 52 % palkansaajista edellisen 12 kuukauden aikana. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 37–38.)

Osaamisen puutteet huonontavat työhyvinvointia, kun epäonnistumiset lannistavat ja laskevat motivaatiota ja sitoutumista. Oppiminen vaatii työhyvinvointia, jolloin työntekijä jaksaa olla innostunut ja hän pystyy keskittymään. Hyvä suoriutuminen taas synnyttää positiivisen kehän parantamalla motivaatiota ja innostusta oppia uutta. (Viitala 2021, 54.)

Organisaatioissa osaaminen vanhenee nykyisin nopeasti ja työntekijöillä pitää olla valmius omaksua uutta tietoa ja tehtäviä nopeasti, mikä on sekä organisaation että henkilöstön kilpailuvaltti. On esitetty arvio, että vähintään seitsemän prosenttia kaikesta tiedosta uusiutuu vuodessa ja määrä voi olla jopa 15–20 %. (Kauhanen 2012, 143–144.)

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaation on kehitettävä jatkuvasti henkilöstön osaamista. Osaamisen kehittäminen pitää tukea organisaation tavoitteita, joten kehittämisessä pitäisi ennakoita tulevaisuuden osaamista. Merkittävä osa osaamisesta kehittyy työtehtävissä, joten oppiminen vaatii henkilöstön vuorovaikutusta ja innovatiivisuudelle myönteistä ilmapiiriä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 40.)

Osaamiskartoitus eli kompetenssikartoitus tehdään yleensä niin, että esihenkilö yhdessä työntekijän kanssa määrittelee vastuualueensa osaamistarpeet. Sen jälkeen arvioidaan työntekijän osaaminen kuhunkin osaamistarpeeseen. Arviointi asteikko voi olla useampi portainen, jossa arvioidaan, onko työntekijä perehtyjä, perusosaaja, osaaja, kehittäjä vai asiantuntija. Työntekijän tekemä arviointi omasta osaamisestaan käydään läpi esihenkilön kanssa, esimerkiksi kehityskeskustelussa, ja sovitaan mahdollisista tukitoimista osaamisen kasvattamiseksi. Osaamiskartoitus voi olla pohjana myös organisaation osaamisriskien kartoitusta, jonka avulla pystytään ennakoimaan organisaatiosta poistuvaa osaamista tai organisaation kehityksen kannalta puuttuvaa osaamista. (Viitala 2021, 123–125.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa työturvallisuutta, mutta myös osa osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisvastuu on lähiesihenkilöllä, mutta perehdyttämiseen osallistuu myös muut uuden työntekijän kanssa työskentelevät. Perehdytyksessä opetellaan tulevat työtehtävät ja omaksutaan työyhteisön arvot ja toimintatavat sekä tutustutaan työyhteisön muihin työntekijöihin. (Kauhanen 2012, 150–151.)

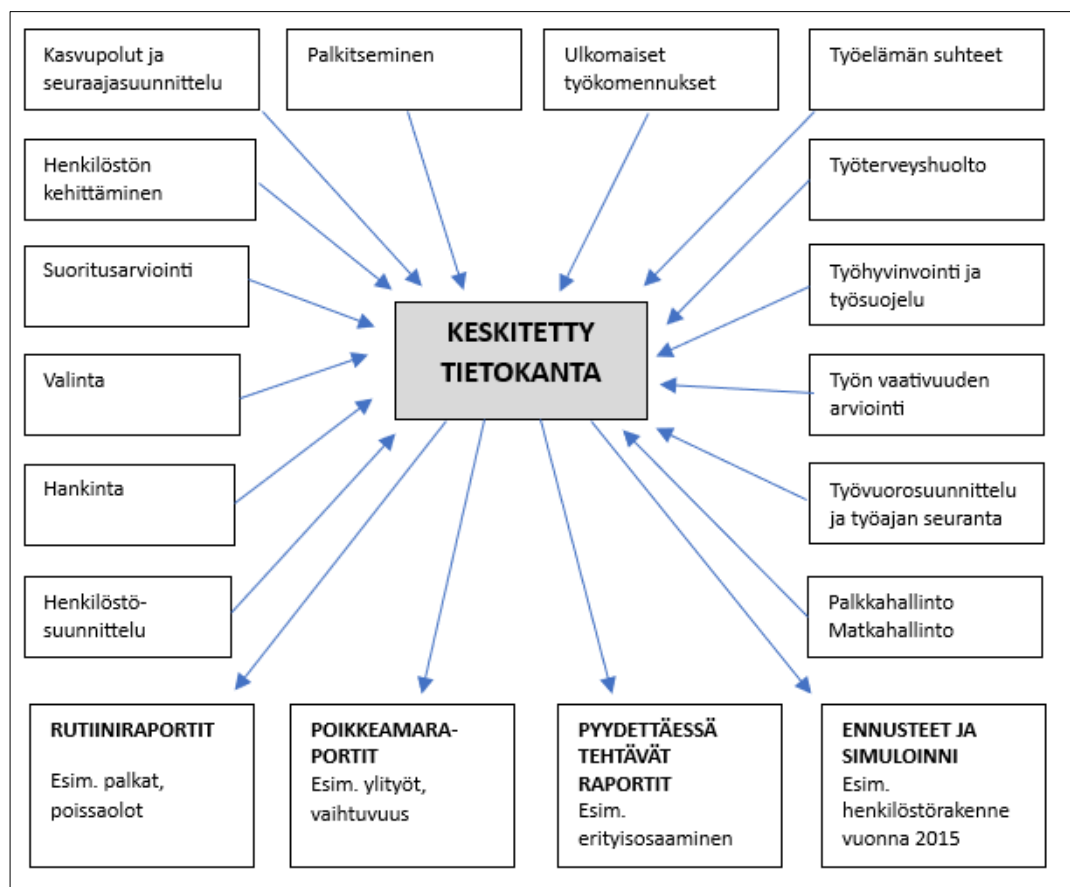
Hyvällä perehdyttämisellä uudelle työntekijälle osoitetaan, että hän on tervetullut työyhteisöön. Perehdyttäminen tuo työniloa, edesauttaa työssä viihtymistä, ehkäisee työtapaturmia, vähentää työssä sattuvia virheitä ja antaa mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn. Jos perehdyttäminen laiminlyödään, ei voida myöskään odottaa kunnollisia työtuloksia. Uusi työntekijä perehdytetään työtehtäviin sopivalla vauhdilla ja tuetaan työntekijää, kun hän harjoittelee työtehtäviä itsenäisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 63–66.)

Perehdyttäminen lisää psyykkistä ja fyysistä työhyvinvointia. Hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä suoriutuu tehtävistään hyvin ja saa onnistumisen kokemuksia. Perehdyttäminen lisää myös työturvallisuutta. Lähiesihenkilöllä on tärkeä rooli alkuvaiheen perehdytyksessä, jotta työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja samalla työntekijälle muodostuu kuva uudesta työnantajasta. (Viitala 2021, 97–98.)

### **3.4 HR- ja HRD-tietojärjestelmät**

Henkilöstöä pidetään yleensä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Jotta henkilöstöjohtaminen onnistuu, pitää johdon tuntea henkilöstönsä tiedot ja taidot, millainen kokemus henkilöstöllä on ja millaisia toiveita henkilöstöllä on. Usein organisaatiossa tietoa henkilöstöstä saadaan vain tietojärjestelmästä, mikä on suunniteltu palkanlaskentaan. Palkanlaskentajärjestelmä tuottaa taloudellista tietoa henkilöstöstä aiheutuneista kustannuksista, mutta ei tuota tietoa strategisen johtamisen tueksi. (Kauhanen 2012, 37–38.)

Nykyisellä tietotekniikalla on mahdollisuus rakentaa tietojärjestelmä tai tietokanta, mistä organisaatio saa reaaliajassa tietoa henkilöstöstään johtamisen tueksi. Henkilötietojärjestelmästä saadaan määrällistä dataa, kuten henkilöstön lukumäärä tai poissaolot sekä taloudellista dataa, kuten palkkakustannukset. Johtamisen kannalta on tärkeää, että tieto on oikea-aikaista ja raportointi ei ole kohtuuttoman kallista. Organisaatioissa raportoidaan usein kuukausittain erilaisia volyyimejä, kuten henkilöstön määrää ja poissaolojen määrää sekä poikkeamaraportteja, kuten ylityöt ja henkilöstön vaihtuminen. HR-järjestelmästä voidaan haluta tietoa esimerkiksi henkilöstön kielitaidosta. Johto tarvitsee tietoa henkilöstöstään erilaisten ennusteiden tai simulaatioiden tekemiseen, kuten tulevaisuuden henkilöstörakenteesta tai palkkausjärjestelmän kustannusvaikutuksista. Henkilöstötilinpäätös tai -kertomus on tyypillinen raportti, mihin tietoa kerätään HR-järjestelmästä. Myös erilaiset henkilöstöä koskevat mittarit pitäisi olla raportoitavissa HR- ja palkanlaskentajärjestelmistä. (Kauhanen 2012, 38–39.) Kauhanen (2012) on kuvannut HR-tietojärjestelmän vaatimuksia seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Henkilöstöjärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset. (Mukailtu Kauhanen 2012, 38.)

HR-tietojärjestelmään ei kannata eikä voida kerätä kaikkea haluttua tietoa. Historiatiedon kerääminen rasittaa tietojärjestelmän toiminnallisuuksia. Henkilön tietosuoja taas rajoittaa tiedon keräämistä vain siihen tietoon, mikä on välttämätöntä. Jos halutaan analysoida tietyn esihenkilön vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, pitäisi esihenkilöhistoria tallentaa HR-tietojärjestelmään. (Saramies & Törnroos 2021, 119.)

Perinteiset HR-tietojärjestelmät eivät välttämättä tuota sitä tietoa, mitä organisaatioissa nykyisin kaivattaisiin. Käyttämällä HR-analytiikan keinoja eli yhdistämällä tietoa eri lähteistä ja analysoimalla tätä rikastettua tietoa, saadaan laajempi ja uudenlainen näkökulma asioihin. Tästä esimerkkinä työtyytyväisyyskyselyiden tulosten yhdistäminen asiakastytyväisyystietojen kanssa. (Saramies & Törnroos 2021, 122.)



Visman Personec F OSS -tietojärjestelmässä voidaan seurata ja kehittää henkilöstön osaamista, hallita koulutuksia, käydä esihenkilön ja työntekijöiden väliset keskustelut ja asettaa osaamiselle tavoitteita. Osaamisen moduulissa voidaan kartoittaa henkilöstön osaaminen ja taidot. Moduulissa on valmiina erilaisia taitoja ja työntekijä voi itse merkata itselleen erilaisia taitoja ja arvioida, millä tasolla mikin taito on. Raportointityökalulla työnantaja voi etsiä henkilöstöstä sopivia taitoja ja osaamista omaavia työntekijöitä. Koulutus moduulissa työnantaja voi tallentaa koulutuksia, henkilöstö voi ilmoittautua koulutuksiin ja moduulin kautta voi jakaa koulutusmateriaalit. Raportoinnilla saadaan seurattua henkilöstön koulutuksiin osallistumista. Keskustelut moduulissa voidaan käydä erilaiset keskustelut henkilöstön kanssa, esimerkiksi kehityskeskustelut ja varhaisen tuen keskustelut. Tavoitteet moduulissa esihenkilöt voivat asettaa työntekijöilleen tavoitteita ja seurata tavoitteiden saavuttamista. (Visma Public 2023.)

Visman Personec F tietojärjestelmässä on yhdistetty palvelussuhteenhallinta ja palkanlaskenta järjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi. Personec ESS on itsepalvelukäyttöliittymä, jonka avulla tietojärjestelmä käyttö voidaan hajauttaa erikseen palvelussuhteenhallintaan ja palkanlaskentaan. (Visma 2023.) Tämä on HR- ja palkanlaskenta järjestelmä, johon ei automaattisesti sisälly henkilöstön kehittämisen tietojärjestelmää.

CGI HRD -tietojärjestelmässä on osaamisenhallinnan ja Talent Management osiot. Osaamisen hallinnan osiossa on perehdytys, koulutus ja kehittyminen sekä tavoite- ja kehityskeskustelut. Perehdytyksessä voidaan suunnitella ja toteuttaa työntekijän perehdytys. Koulutuksen ja kehittymisen osiossa hallitaan koulutuksia ja niihin ilmoittautumisia. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa käydään erilaiset esihenkilön ja työntekijän väliset keskustelut. Talent Management -osiossa esihenkilö voi arvioida työntekijän suoritusta ja ennustaa mahdollista riskiä irtisanoutua. (CGI 2023.)

Saima-HR on tarkoitettu palvelussuhteen elinkaaren hallintaan. Peruspakettiin kuuluu palvelussuhteen hallinta, palkanmaksu, työhistorian ylläpito ja työvälinerekisteri. Järjestelmään voi tallentaa erilaisia muistutuksia, joista tulee herätteitä esihenkilölle, esimerkiksi muistutus koeajan tai pätevyyden päättymisestä.

Järjestelmään voi hankkia lisämoduuleina lomien ja poissaolojen käsittelyn, erilaisia dokumentteja, kuten kehityskeskustelulomakkeet, koulutushallinnan, osaamiset moduulin ja palkankorotusten hallinnan moduulin, millä voidaan tehdä palkankorotusajot massa-ajona. (Visma Public 2023.) Saima-HR on pelkästään HR-tietojärjestelmä ja siihen ei sisälly palkanlaskennan tietojärjestelmää.

Accountorin Mepco HR-järjestelmässä voidaan hoitaa palvelussuhteen elinkaaren toimintojen lisäksi henkilöstön osaamisen johtamisen toiminnot. Järjestelmään voidaan tallentaa erilaisia osaamisprofileita ja asettaa niille mittarit. Lisäksi järjestelmässä voidaan käydä esihenkilön ja työntekijöiden väliset keskustelut lomakkeilla. Saatavissa myös kokonaisratkaisu, johon sisältyy HR- ja palkanlaskentajärjestelmä. (Accountor 2023.)

## **4 Työhyvinvoinnin mittaaminen**

### **4.1 Erilaiset mittarit**

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi tärkeä osa johtamista ja lähiesihenkilö on tässä avainasemassa. Työhyvinvoinnin johtamiseen organisaatiossa tarvitaan yhdessä määritellyt monipuoliset mittarit. Mittarit voivat olla yksilöllisiä, taloudellisia tai työympäristöä mittaavia. Tapahtumia voidaan mitata jälkikäteen tai mittarit voivat ennakoida kehitystä. Mittareilla mitataan sekä määrää että laatua. (Rauramo 2012, 19–20.)

Henkilöstöjohtamisen taloudellisuuden mittaaminen ei ole helppoa. Rahallinen panostus esimerkiksi henkilöstön koulutukseen voidaan mitata, mutta koulutuksen vaikutusten taloudellinen arviointi on vaikeaa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumista mitataan usein henkilöstön vaihtuvuudella, sairauspoissaolojen määrällä ja työtyytyväisyyskyselyjen tuloksella. Henkilöstön vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin vaikuttavat organisaation henkilöstön ikärakenne ja

työmarkkinoilla vallitseva tilanne, joten mittaustuloksia kannattaa vertailla myös samankaltaisten organisaatioiden tuloksiin. (Kauhanen 2012, 219–221.)

HR-mittariston määrittely pitää perustua liiketoiminnan strategiaan. Mittareille asetetaan tavoitteet ja määritellään toimet, millä tavoitteisiin päästään. Tuottavuuden mittareita voivat olla liikevaihto tai myynti jaettuna henkilötyövuosilla. Henkilöstön riittävyyttä mitataan ylitoiden määrillä ja työaikasaldoilla. (Viitala 2021, 205–206.)

HR-mittareita määriteltäessä pitää pohtia kenen tarpeisiin mittarit ovat tarkoitettuja, ja mitkä ovat organisaation oleellisemmat mitattavat asiat. Esihenkilö tarvitsee tietoa omasta henkilöstöstään ja organisaation johto taas koko organisaation henkilöstöstä. Mittaria määriteltäessä pitää myös päättää siitä, kuinka mitataan. Kun henkilöstön määrää mitataan, pitää päättää mittaussajankohta ja otetaanko kaikki työntekijäryhmät mukaan, esimerkiksi työllistetyt. (Saramies & Törnroos 2021, 136–137.)

Organisaation inhimillistä pääomaa voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön määrällä ja rakenteella, uusien palvelussuhteiden määrällä, eronneiden ja eläkkeelle siirtyneiden määrällä. Osaamisen mittareita voi olla esimerkiksi osaamisen rakenne eli koulutus, työkokemus, osaamisen poistuma ja osaamisen kehittämistoimenpiteet, kuten pidettyjen kehityskeskustelujen määrä tai koulutusmenot vuodessa. Työhyvinvoinnin mittareita voivat olla sairauslomien määrä, lyhyet tai pitkät sairauslomat, työtaturmat, henkilöstön vaihtuvuus ja työtyytyväisyys. (Viitala 2021, 209–210.)

Strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa johto määrittelee ne hyvinvoinnin tavoitteet, joita tavoitellaan. Kun tavoitteet on asetettu, määritellään tavoitteille mittarit ja henkilöt, jotka ovat tavoitteiden saavuttamisesta vastuussa. Mittarit pitää olla myös raportoitavissa. Tuottavuuden johtamisen tavoite voisi olla esimerkiksi motivaation kehittäminen siten, että motivoituneiden työntekijöiden osuus kasvaa. Mittarina sille voisi olla esimerkiksi tietty tulos henkilöstökyselyssä. Kustannussäätöjen johtamisessa tavoite voisi olla sairauspoissaolojen väheneminen ja mittarina sairauspoissaolojen määrä. (Aura & Ahonen 2016, 122–123.)

## 4.2 Sairauspoissaolot

Työnantaja on velvoitettu ryhtymään toimenpiteisiin silloin, kun työntekijän työkyky heikentyy. Varhaisen tuen tai varhaisen välittämisen mallista on tehtävä kirjallinen toimintasuunnitelma. Yleensä lähiesihenkilö käynnistää työntekijän kanssa keskustelun työkykyongelmasta ja keskustelussa sovitaan toimenpiteet ja mahdollisesti muutokset työssä, että työkyky voisi palautua. Mikäli työkyky ei palaudu toivotulla tavalla, voidaan käynnistää työterveyshuollon kanssa työterveysneuvottelu. (Viitala 2021, 162–164.)

Lisääntyneet sairauspoissaolot kertovat työntekijän työkyvyn heikkenemisestä. Siksi työnantajat seuraavat sairauspoissaloja ja lähiesihenkilö on tässä tärkeässä roolissa. Sairauspoissaolot rasittavat työyhteisöä ja aiheuttavat taloudellisia menetyksiä. Sairauspoissaolon pitkittyminen voi johtaa myös ennenaikaiselle eläkkeelle. Työpaikoilla on käytössä varhaisentuen malleja, joiden mukaan toimitaan, kun mittarit näyttävät heikentynyttä työkykyä tai esihenkilö huomaa vaikeuksia työstä suoriutumisessa. Organisaatioissa on sovittu sairauspoissaoloille raja-arvot, jonka ylityksestä käynnistyy työkykykeskustelu työntekijän ja esihenkilön välillä. (Rauramo 2012, 39–41.)

Heikentyneeseen työkykyyn viittaa pitkät sairauspoissaolot tai, jos sairauspoissaoloja on toistuvasti. Myös sairaana työskentelyyn eli presenteismiin pitää kiinnittää huomiota. Työntekijän tuottavuus vähenee jopa 30 %, kun työtä tehdään sairaana. Lisäksi sairaana työskentelystä voi seurata työuran lyheneminen. (Manka ym. 2012, 36–37.)

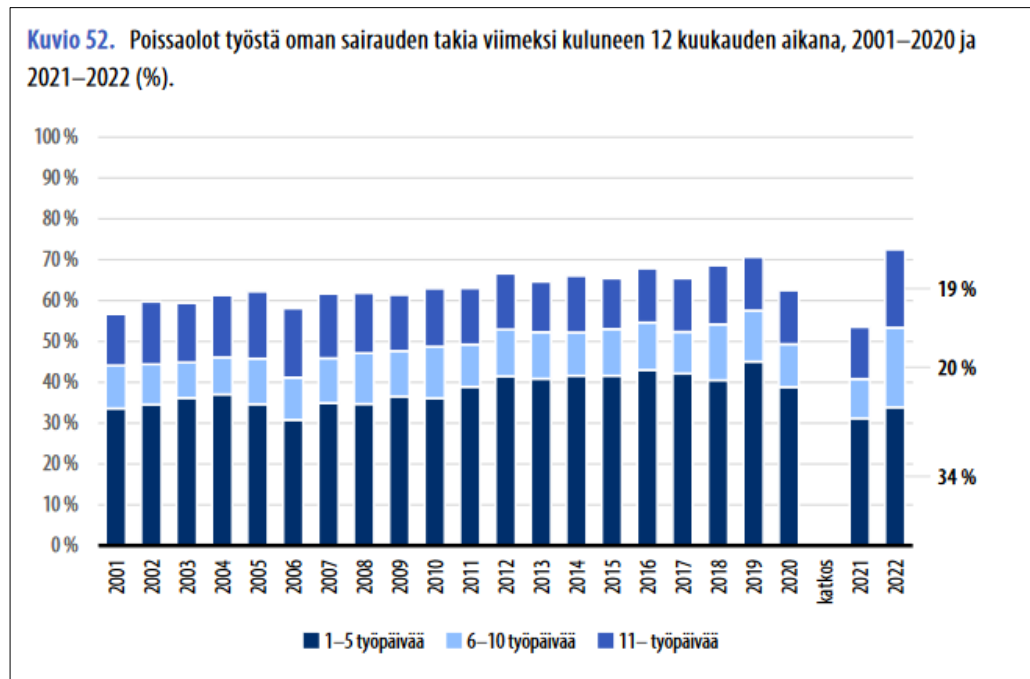
Kun työntekijän sairauspoissaolo on kestänyt kuukauden, pitää työnantajan ilmoittaa siitä työterveyshuoltoon, jossa arvioidaan työntekijän työkyky ja työssä jatkamisen mahdollisuudet (Työterveyshuoltolaki 2001). Kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 arkipäivää, tulee työntekijän toimittaa Kansaneläkelaitokselle työterveyshuollon lääkärin B-lausunto, missä arvioidaan työntekijän jäljellä oleva työkyky. Näiden määräaikojen lisäksi Kela selvittää kuntoutustarvetta, kun sairauspäivärahaa on maksettu 60, 150 ja 230 arkipäivää. Sairauspäivärahan

maksaminen päättyy, kun Kela on maksanut 300 arkipäivää sairauspäivärahaa. (Kansaneläkelaitos 2023.)

Pitkittänyt sairausloma vaikeuttaa työhön paluuta ja myös työhön palaamista pitäisi tukea. Lähiesihenkilön yhteydenpito sairausloman aikana on välittämistä ja edistää työntekijän työhön paluuta. Työhön palaamista voidaan tukea myös töiden tai työolojen uudelleen järjestelyillä. (Rauramo 2012, 41–42.)

Sairauspoissaoloilla on taloudellisia vaikutuksia sekä vaikutuksia organisaation toiminnan sujuvuuteen. Työantaja maksaa sairauspoissaolon ajalta palkkaa vähintään 10 päivän ajan, mutta työehtosopimusten mukaan palkanmaksu voi jatkua myös kauemmin. Usein sairastuneen tilalle on palkattava myös sijainen. Organisaatioissa on työntekijöitä, jotka eivät ole koskaan poissa sairauden vuoksi ja sairauspoissaolot kasaantuvat 5–7 prosentille työntekijöistä. Työnantajan pitäisi kartoittaa työntekijät tai henkilöstöryhmät, joille sairauspoissaolot kasaantuvat ja kohdistaa työkykyä edistäviä toimia heihin. Organisaatioissa kannattaa kehittää myös johtamista ja lähiesihenkilöiden tukea, koska johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. (Viitala 2021, 166–168.)

Työolobarometri 2022 -tutkimuksen mukaan 73 % palkansaajista oli poissa oman sairauden vuoksi 12 kuukauden aikana. Sairauspoissaolojen keskiarvo oli 15 päivää ja mediaani kuusi päivää. Keskimäärin sairauspoissaolo kesti 11 päivää ja mediaani oli viisi päivää. Eniten sairauspoissaoloja 77 %, oli ikäryhmällä 35–44-vuotiaat. Yli 55-vuotiailla oli eniten, 25 % yli 11 päivän sairauspoissaoloja. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 69–70.) Kuvassa 27 sairauspoissaolojen kehitys vuosien 2001–2023 aikana. Kuvassa katkos tarkoittaa Koronapandemian aiheuttamaa katkosta sairauspoissaolojen vuosia kestäneeseen nousevaan trendiin.



Kuva 27. Sairauspoissaolot (Lyly-Yrjänäinen 2023, 70.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on arvioinut vuonna 2014 sairastamisen vuoksi menetettyjen työpanosten aiheuttamia kansantaloudellisia kustannuksia. Sairauspoissaolojen laskettiin aiheuttavan 3,4 miljardin euron kustannukset, työkyvyttömyyseläkkeet kahdeksan miljardin euron kustannukset, työtapaturmista kahden miljardin kustannukset ja presenteeismistä eli sairaana vajaakuntoisena työskentelystä 3,4 miljardin euron kustannukset. Työkäisen väestön sairaanhoidokulujen arvioitiin aiheuttavan kahdeksan miljardin euron kustannukset. Kansantaloudelle aiheutuneet menetykset arvioitiin olevan 24 miljardia vuodessa eli kaksi miljardia kuukaudessa. (Aura & Ahonen 2016, 39. Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Kuntien eläkevakuutus on tilastoinut 60 kuntaorganisaation työntekijöiden sairauspoissaolojen kestoja vuosina 2019–2022. Vuoden 2022 sairauspoissaolot kasvoivat keskimäärin kahdella päivällä vuoteen 2021 verrattuna. Vuonna 2021 sairauspoissaoloja oli keskimäärin 14,7 päivää ja vuonna 2022 keskimäärin 16,5 päivää. Seurantajakson aikana 8–29 päivän sairauspoissaolot ja alle 30-vuotiaiden sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Vuonna 2022 sairauspoissaoloja oli varhaiskasvatuksen henkilöstöllä keskimäärin 21 päivää, terveysalalla 19,1 päivää ja hallinnossa, suunnittelu- ja tutkimustehtävissä työskentelevien

henkilöiden sairauspoissaoloja oli keskimäärin 9,8 päivää. Vuoden 2022 työkyvyttömyyden kustannuksiksi Kuntien eläkevakuutus arvioi 1,3 miljardin euroa ja siitä sairauspoissaolojen osuus on 69 %. Kustannuksien kasvu edelliseen vuoteen verrattuna oli lähes 200 miljoonaa. (Kuntien eläkevakuutus 2023.)

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimus seuraa joka toinen vuosi 11 kuntaan kohdistetulla kyselyllä työntekijöiden työelämän laatua ja hyvinvointia. Tutkimukseen osallistuvat kunnat ovat Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku, Oulu, Naantali, Raisio, Nokia, Valkeakoski ja Virrat. Tutkimuksessa on mukana yli 90 000 kunta-alan työntekijää. Tämän tutkimuksen mukaan kunta-alan henkilöstön vuoden 2022 sairauspoissaolot olivat keskimäärin 20,7 päivää. Vuonna 2022 hoitoalan ammateissa sairauspoissaoloja keskimäärin yli 25 päivää ja hallinnon tehtävissä 9–11 päivää. Työntekijöitä, joilla ei ollut yhtään sairauspoissaoloja oli vuonna 2021 29 % ja vuonna 2022 16 %. (Työterveyslaitos 2023.)

### **4.3 Henkilöstön vaihtuvuus**

Organisaatioissa seurataan henkilöstön vaihtuvuutta, mikä tarkoittaa alkaneiden ja päätyneiden palvelussuhteiden suhteutusta tarkastelujakson keskimääräiseen henkilöstön määrään. Määräaikaisten ja vakituisten palvelussuhteiden vaihtuvuus olisi hyvä laskea erikseen huomioiden myös henkilöstön sisäinen liikkuvuus. Sopivana lähtövaihtuvuusprosenttina pidetään 5–10 % vuodessa. Alle viiden prosentin vaihtuvuus voi vaikeuttaa organisaatiossa muutoksia ja yli 10 prosentin vaihtuvuus voi vaikeuttaa toimintoja ja aiheuttaa perehdyttämiskustannuksia. (Kauhanen 2012, 93–94.)

Jos henkilöstön vaihtuvuus on liian pieni, voi organisaation kyky ottaa käyttöön uusia toimintatapoja kärsiä. Tämä johtuu siitä, että organisaation osaaminen on perinteistä ja uudistumiskyky puuttuu. Korkea vaihtuvuus taas vaatii resurssien sitomista perehdytykseen ja työhön opastamiseen. (Manka ym. 2012, 30.)

Tietojärjestelmät eivät suoraan tuota vaihtuvuuden kustannuksia, koska kustannukset koostuvat eri tavalla kirjanpidossa käsiteltävistä eristä. Kirjanpidosta on

mahdollisuus eritellä esimerkiksi maksetun lopputilin kustannukset, työpaikkailmoituksen kustannukset ja uuden työntekijän työterveyden lääkärintarkastuksen kustannukset. Työpaikkailmoituksen laatiminen, kyselyihin vastaaminen, haastattelut, työsopimuksen laatiminen, tiedottaminen ja perehdyttäminen aiheuttavat kustannuksia, joita voidaan seurata työajan kohdennuksen kautta, mikäli sellainen on käytössä. Lisäksi uuden työntekijän työpanos ei yllä organisatiosta lähteneen tasolle heti alussa, mikä kustannus on vaikea arvioida. (Kauhanen 2012, 223.)

Henkilöstön vaihtuvuudesta puhuttaessa, puhutaan myös työntekijöiden sitoutuneisuudesta työhönsä tai työnantajaansa. Sitoutumattomuudesta voidaan puhua myös lähtöherkkyytenä. Työntekijän psykologinen sopimus työnantajansa kanssa kertoo sitoutumisesta. Jos psykologinen sopimus on vahva, työntekijä kokee työtyytyväisyyttä, kokee kuuluvansa työyhteisöön ja haluaa pysyä työyhteisössä. Henkilöstön vaihtuvuus ei ole pelkästään huono asia, vaan se voi tuottaa organisaatiolle myös uutta osaamista ja uudistumista ajattelutavoissa. Sopiva henkilöstön vaihtuvuus riippuu organisaation koosta, toiminta-alueesta ja se vaihtelee yrityksittäin. (Viitala 2021, 45.)

Henkilöstön vaihtuvuutta raportoitaessa, tarkastellaan menneitä tapahtumia. Kun halutaan ymmärtää vaihtuvuuden syytä, pitää analysoida millainen on ollut vaihtuvuuden historia. Onko vaihtuvuus erilaista organisaation eri yksiköiden välillä tai onko henkilöstön vaihtuvuus kasvussa vai pysynyt ennallaan. Organisaation pitovoimasta puhuttaessa tarkoitetaan työyhteisön niistä tekijöistä, jotka saavat työntekijän jäämään työyhteisöön. Jos työntekijä lähtee siksi, että on tyytymätön työyhteisöön, puhutaan työntövoimasta. Mikäli työntekijä lähtee organisaatiosta, koska se on helppoa esimerkiksi hyvän työmarkkinatilanteen vuoksi, puhutaan vetovoimasta. (Saramies & Törnroos 2021, 95–96.)

#### **4.4 Muut tunnusluvut**

Kuntatyönantajille (Manka ym. 2012) on kehitetty Haku – henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut -hankkeessa erilaisia tunnuslukuja, joilla voidaan seurata



työhyvinvointii vaikuttavia asioita. Seuraavaksi esitellään kuntasektorilla tyypillisesti seurattavia henkilöstön tunnuslukuja.

Henkilötyövuosi eli HTV kuvaa työpanoksen määrää. Henkilötyövuosi lasketaan: palkalliset palveluksessa olopäivät/ 365 x (osa-aikaprosentti/100). (Manka ym. 2012, 26.)

Henkilöstön määrä on palvelussuhteiden kuukausikeskiarvo. Henkilöstön määrä tilastoidaan palvelussuhteen luonteen mukaisesti vakinaiset ja määräaikaiset erikseen. Määräaikaisista palvelussuhteista raportoidaan tarkemmin esimerkiksi sijaiset, muut määräaikaiset ja harjoittelijat. (Manka ym. 2012, 27.)

Työntekijöiden määrä kokoaikaisuuden ja osa-aikaisuuden mukaan. (Manka ym. 2012, 28.)

Henkilöstön ikärakenne esimerkiksi jaoteltuina alle 30-vuotiaisiin, 30–49-vuotiaisiin ja yli 50-vuotiaisiin. (Manka ym. 2012, 28–29.)

Eläkkeelle jäävien lukumäärän seurannalla voidaan arvioida poistuvan henkilöstön määrää ja tulevaa työvoiman tarvetta. (Manka ym. 2012, 31.)

Tehty työaika ja kokonaistyöaika. Kokonaistyöajassa ovat mukana säännöllinen työaika sekä lisä- ja ylityöt. Tehty työaika taas saadaan, kun kokonaistyöaikaan otetaan mukaan palkalliset poissaolot, kuten esimerkiksi vuosilomat, palkalliset sairauspoissaolot ja työtapaturmista johtuvat poissaolot. (Manka ym. 2012, 34–35.)

Palkattomissa poissaoloissa raportoidaan muun muassa palkattomat sairauspoissaolot, palkattomat tapaturmat, ammattitaudista johtuvat palkattomat poissaolot, palkattomat kuntoutukset ja perhevapaat. (Manka ym. 2012, 35.)

Sairauspoissaolojen määrät jaoteltuina esimerkiksi 1–3, 4–14, 15–60, 61–185, 186–365 ja yli 365 kalenteripäivää kestäviin poissaoloihin. Lisäksi raportoidaan miesten ja naisten sairauspoissaolot erikseen. (Manka ym. 2012, 37.)

Henkilöstöinvestointien tunnuslukuina raportoidaan euroina henkilöstön koulutuskulut, työterveyshuollon kustannukset, tyhy-toimita, työpaikkaliikunta, virkistys- ja kulttuuritoiminta, työvoimakustannukset eli bruttopalkat työnantajamaksuineen sekä ostopalveluina tuotettu työ henkilötyövuosina. (Manka ym. 2012, 38–40.)

Kunta- ja hyvinvointialueityönantajat KT on antanut vuonna 2021 kunnille uuden suosituksen henkilöstökertomuksen laadintaan. Edellä esiteltyjen tunnuslukujen lisäksi suositellaan ottamaan käyttöön osaamisen ja uudistumisen mittareita, työhyvinvoinnin mittareita, esihenkilötyön ja johtamisen mittareita sekä tuloksellisuuden ja tuottavuuden mittareita. (Kunta- ja hyvinvointialueityönantajat 2021, 8.) Suosituksen lisäksi henkilöstökertomuksen laadintaohjeessa on mittarit, jotka lasketaan ja raportoidaan kaikissa kunnissa samalla tavalla, että kuntien välillä voidaan tehdä vertailuja. Näitä mittareita ovat henkilötyövuosi, henkilöstön ikärakenne, vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja henkilöstön osaamisen kehittäminen eli koulutuspäivät. (Kunta- ja hyvinvointialueityönantajat 2021, 33.)

Osaamisen ja uudistumisen mittareilla voidaan seurata muutosvalmiuden, asiakaskokemuksen ja digiosaamisen kehittymistä. Muutosvalmiuden mittareina voi olla esimerkiksi hakijamäärät, työntekijäkokemus, omaehtoinen osaamisen kehittäminen ja ketterän kehittämisen projektit. Asiakaskokemuksen mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja asiakaspalautte. Digiosaamisen mittareita voivat olla esimerkiksi digiosaamiseen liittyvät koulutuspäivät ja tekoälykokeilut. (Kunta- ja hyvinvointialueityönantajat 2021, 17–20.)

Työhyvinvoinnin johtamisen mittareita voivat olla esimerkiksi tyhy-kyselyiden tulokset, terveysperustaiset poissaolot, vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus, työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyvien määrä, ylitöiden määrä, työtaturmien määrä ja fiilismittareiden tulokset. (Kunta- ja hyvinvointialueityönantajat 2021, 23–26.)

Esihenkilötyötä ja johtamista voidaan mitata esimerkiksi henkilöstökyselyillä, johtamisarvioinnilla ja 360-arvioinnilla, yksikön tavoitteiden saavuttamisella ja esihenkilökoulutuksen käyneiden määrällä. (Kunta- ja hyvinvointialueiden-työnantajat 2021, 28.) Tuloksellisuutta parannetaan parantamalla johtamista, kehittämällä osaamista ja palveluja, parantamalla työkykyä ja kehittämällä työmenetelmiä ja prosesseja. Tuloksellisuuden parantamista voidaan mitata muun muassa asiakaskyselyillä, henkilöstökyselyillä, kehitys- ja urakeskusteluilla ja prosessien tarkastelulla. (Kunta- ja hyvinvointialueidentyönantajat 2021, 32.)

## **5 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat ja tutkimuksen toteutus**

### **5.1 Metodina kirjallisuuskatsaus**

Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan olemassa olevia tutkimuksia, joista tiivistetään johtopäätökset asetettuun tutkimuskysymykseen. Monimenetelmällisessä ja analyyttisessä kirjallisuuskatsauksessa tiedon hakeminen on ennakolta suunniteltua ja järjestelmällistä. Monimenetelmällisessä ja analyyttisessä kirjallisuuskatsauksessa, haetaan ja yhdistellään tietoa aikaisemmista tutkimuksista ja tutkimuksia arvioidaan kriittisesti. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena voi olla tuottaa ohjeistuksia, suosituksia tai löytää menetelmiä ja työkaluja. Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan tiivistetysti eri tutkimuksista kerättyä tietoa. Kirjallisuuskatsaus on tieteellinen prosessi, jossa kurinalaisuus tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja yleistettävyyttä. Tutkittava aineisto haetaan ennalta suunnitellun mukaisesti ja noudatetaan harkintaa, järjestelmällisyyttä sekä ollaan johdonmukaisia. Läpinäkyvyys saavutetaan avaamalla haetun tiedon haku- ja valintakriteerit. Kirjallisuuskatsauksessa tulee muistaa myös tutkimuksen luovuus, jolla saadaan syntymään uutta tietoa tai oivalluksia. Kirjallisuuskatsauksen haasteena on oivallusten puuttuminen tai se, ettei synny uutta tietoa. (Vilka 2023, luku 1.)

Baumeisterin ja Learyn (1997) mukaan kirjallisuuskatsauksella voidaan kehittää ja arvioida teorioita, mutta myös rakentaa uusia teorioita. Kirjallisuuskatsauksella voidaan tunnistaa ongelmia, kuvata asiakokonaisuuden kokonaiskuva tai kuvata ilmiön historiallista kehitystä. (Salminen 2011, 3.)

Kirjallisuuskatsauksen kriittisyys tarkoittaa sitä, että tekijä reflektoi prosessin joka vaiheessa ajatuksiaan ja kuinka ajatukset ja teot vaikuttavat lopputulokseen. Tutkimuksellisia haasteita ei pidä peitellä vaan pyrkiä löytämään haasteisiin ratkaisu etsimällä lisää tietoa. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten laatua arvioidaan kriittisesti, mutta ei ylikriittisesti. Ylikriittisyydellä tarkoitetaan sitä, että valituista aineistoista keskitytään etsimään virheitä, kun pitäisi arvioida sitä, soveltuuko aineisto omaan tutkimukseen suhteessa tutkimuskysymykseen. (Vilka 2023, luku 1.)

Kirjallisuuskatsauksen systemaattisuudella tarkoitetaan järjestelmällisesti vaiheittain etenevää menettelytapaa, mikä on määritelty ennakkoon. Menettelytavassa määritellään katsausprosessin vaiheet ja kuinka vaiheissa toimitaan. Menettelytavassa määritellään myös kriteerit, joilla tunnistetaan tutkimuksista olennainen tieto. Menettelytavan tarkoituksena on vähentää tutkimuksen epäjohtomukaisuutta sekä tutkijan subjektiivisuudesta johtuvaa päätelmien harhaanjohtavuutta ja virheitä. (Vilka 2023, luku 1.)

Kirjallisuuskatsauksen eri muotoja ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, josta voidaan erottaa narratiivinen ja integratiivinen kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi, mikä voi olla määrällinen, laadullinen tai kumulatiivinen. Seuraavissa luvuissa kuvataan kuvailevaa ja systemaattista kirjallisuuskatsausta sekä Meta-analyysiä tarkemmin ja tuodaan esiin eri menetelmien olennaiset erot.

## **5.2 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus**

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole tarkkoja sääntöjä ja tutkimuskysymykset voivat olla väljemmin määriteltyjä kuin systemaattisen katsauksen tai

meta-analyysin tutkimuskysymykset. Kirjallisuuskatsauksella voidaan kuvata ilmiöitä laajasti ja luokitella sen ominaisuuksia. (Salminen 2011, 6.)

Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa kerätään tietoa siitä, mitä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä tiedetään ja selvitetään keskeisiä käsitteitä. Narratiivisella katsauksella voi tehdä kokonaisnäkömyksen tai tiivistyksen tutkittavasta kokonaisuudesta tai koota epäyhtenäinen tieto loogiseksi kokonaisuudeksi. Eri katsaustyypeistä, narratiivisen katsauksen tiedonhaku ja valintakriteerit ovat vapaimmin valittavissa. Kirjallisuuskatsauksessa tutkijan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä lisääntyy työn edetessä ja mahdollistaa intuitiivisen etenemisen. Narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta käytetään myös nimitystä kuvaileva kirjallisuuskatsaus. (Vilka 2023, luku 1.)

Narratiivisella kirjallisuuskatsauksella voidaan kasata laaja kuva tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä tai kuvata aiheen tai ilmiön kehitystä ja historiaa. Katsauksessa tiivistetään aikaisemmat tutkimustulokset johdonmukaiseksi yhteenvedoksi. Katsauksessa käytetty lähdeaineisto ei ole systemaattisesti seulottu. (Salminen 2011, 7.)

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus voi olla kartoittava katsaus tai scoping-katsaus. Kartoittavan katsauksen tarkoituksena on saada muodostettua kokonaiskäsitys tutkittavasta aiheesta tai käsitteistä, tuottaa tutkimuksen viitekehys tai löytää olemassa olevan tiedon puutteet. Scoping-katsauksessa luodaan asiasta tai ilmiöstä yleiskuva vertaillen lähteistä löytyvää tutkimustietoa eri näkökulmista. Scoping-katsauksessa saadaan käsitys asiasta tehtyjen tutkimusten määrästä ja laadusta. Kartoittavan katsauksen ja scoping-katsauksen heikkoutena pidetään sitä, että tutkimusten laadunarviointi jää usein tekemättä. (Vilka 2023, luku 1.)

Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa lähdeaineisto kootaan kriittisemmin ja järjestelmällisemmin kuin narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa. Tässä tutkimusmenetelmässä lähdeaineistoja tutkitaan kriittisesti. Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa voi löytää näkökulmia, joita aiheesta ei ole vielä tutkittu. Integratiivinen katsaus voidaan tehdä aiheesta, josta on jo runsaasti tutkimuksia

ja tutkimukset voivat olla määrällisiä, laadullisia, teoreettisia ja empiirisiä tutkimuksia. (Vilkka 2023, luku 1.)

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti ja tuoda ilmiöstä uutta tietoa. Tässä menetelmässä lähdeaineistoa ei ole seulottu niin tarkasti kuin systemaattisessa katsauksessa, joten lähdeaineistosta saadaan suurempi. Integroivassa katsauksessa ilmiötä tarkastellaan kriittisemmin kuin narratiivissa katsauksessa. (Salminen 2011, 8.)

### **5.3 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus**

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa määritellään ennalta tutkimuskysymys, mihin haetaan vastausta ja tutkimuskysymys pysyy samana koko tutkimuksen ajan. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetään tarkoitukseen sopivia ja laadukkaita vertaisarvioituja alkuperäistutkimuksia ja tavoitteena on saada tiivistettyä eri lähteistä saatu tieto ohjeiksi tai suosituksiksi, kuten esimerkiksi terveydenhuollon Käypä hoito suositukset. Koska tutkimuksessa käytettävä lähdeaineisto on laaja, myös tutkijoita voi olla useampia. (Vilkka 2023, luku 1.)

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tiivistetään ilmiön tai asian olennainen sisältö aikaisemmista tutkimuksista. Tällä menetelmällä voidaan testata hypoteeseja, tuoda esille aikaisempien tutkimusten puutteita ja uusia tutkimustarpeita. (Salminen 2011, 9.)

Fink (2005) selventää systemaattista kirjallisuuskatsausta seitsemän kohtaisella mallilla. Ensin määritellään tutkimuskysymys ja seuraavaksi valitaan lähteenä käytettävät tietokannat ja kirjallisuus. Tämän jälkeen valitaan hakutermit, joilla rajataan lähdemateriaalia niin, että jäljelle jää tutkimuskysymykseen vastaavat materiaalit. Seuraavaksi hakutulokset seulotaan ja rajataan esimerkiksi ajankohdan tai kielen mukaisesti. Viidennessä vaiheessa arvioidaan aineistojen tieteellinen laatu ja valitaan tutkimukseen laadukkaimmat aineistot. Kuudennessa vaiheessa tehdään varsinainen kirjallisuuskatsaus ja viimeisessä vaiheessa

tehdään synteesi tuloksista. Tässä vaiheessa raportoidaan tutkimuksen tiedot, perustellaan tutkimustarve, etsitään löydöksille selitykset ja kuvataan tutkimuksen laatu. (Salminen 2011, 10–11.)

#### 5.4 Meta-analyysi

Meta-analyysissä voidaan tehdä määrällinen, laadullinen tai kumulatiivinen meta-analyysi. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa meta-analyysissä lähdeaineistoina on määrällisiä tutkimuksia ja sillä voidaan kuvata asioiden tai ilmiöiden todennäköisyyksiä. Meta-analyysin tuotoksia ei pitäisi valikoida ja katsauksen validiteetti pitäisi arvioida, että tulokset ovat luotettavia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimuksessa kysytty tai mitattu oikeita asioita. Kun meta-analyysi toistetaan, pitäisi lopputuloksien olla hyvin lähellä toisiaan. Laadullisessa eli kvantitatiivisessa meta-analyysissä taas lähdeaineistona on laadullisia tutkimuksia ja sillä etsitään asioiden tai ilmiöiden lainalaisuuksia ja pyritään muodostamaan uusia teorioita. Laadullinen meta-analyysi voi olla metasynteesi tai metayhteenvedo. Metasynteessillä tutkimuksesta tulee tulkitsevampi ja kuvailevampi kuin metayhteenvedossa. Metayhteenvedossa tutkimus voi tuottaa kvalitatiivisista tutkimustuloksista määrällisen uudelleen jäsentyneen tuloksen. Kumulatiivisessa meta-analyysissä tutkimuksella haetaan ajankohtaa, jolloin tutkimuksessa on löydetty tilastollinen merkittävä taso. (Vilka 2023, luku 1.)

Kvalitatiivisessa metasynteessissä pyritään luomaan aiheesta kokonaiskuva tuomalla esiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia samasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista. Walshin ja Downen (2004) mukaan metasynteesi aloitetaan rajamalla aihealue ja määrittelemällä tutkimuskysymys, tutkimusongelma sekä tavoitteet. Seuraavaksi etsitään olennaiset tekstit ja tehdään päätös tutkimukseen mukaan otettavista aineistoista. Sitten arvioidaan tutkimukset. Valituista aineistoista tuodaan esiin ja vertaillaan keskenään metaforia, käsitteitä ja fraaseja. Lopuksi tehdään vastavuoroinen käänös, jossa tutkimustulokset yhtenäistään. Synteessissä etsitään asian tai ilmiön yhtenäisiä piirteitä ja samankaltaisuuksia, jotka yhdistetään yhdeksi käsitteeksi. (Salminen 2011, 12–13.)

Kvalitatiivisen metayhteenvedon neljä vaihetta ovat seulominen, ryhmittely, tiivistäminen ja efektikokojen laskenta. Seulomalla, ryhmittelyllä ja tiivistämällä pyritään saamaan aikaan tutkimusongelmaan vastaavia tiivistettyjä, kuvaavia ja tärkeitä lauseita. Kun tutkimusraporteista lasketaan ne, joissa esiintyy tiivistetty lause ja jaetaan luku tutkimusraporttien kokonaismäärällä, saadaan yleisyyden efektikoko. Jos tulokseksi saadaan korkea prosenttiluku, ovat tutkijoiden tutkimustulokset samanlaisia. Voimakkuuden efektikokoa laskettaessa tutkimusraporttien tiivistetyt lauseet jaetaan kaikkien tiivistettyjen lauseiden kokonaismäärällä. Mitä suurempi luku saadaan, sitä keskeisempi raportti on suhteessa määriteltyyn tutkimusongelmaan. (Salminen 2011, 13–14.)

Kvantitatiivisessa meta-analyysissä yhdistellään ja yleistetään tutkimuksia tilastollisin menetelmin ja tehdään päätelmiä tutkimusten olennaisesta sisällöstä ja yhdenmukaistetaan tutkimustuloksia. Menetelmällä voidaan havaita tutkimuksien tilastollisesti merkittäviä suuntia ja saada numeerisia tuloksia laajasta aineistosta. Onnistuakseen kvantitatiivinen meta-analyysi tarvitsee samantyyppisiä tutkimuksia ja riittävän suuren otoksen. (Salminen 2011, 14–15.)

## **5.5 Aineistojen haku kirjallisuuskatsauksessa**

Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymys ohjaa aineistojen hakemista erilaisilla hakukriteereillä. Tutkimuskysymystä käytetään apuna, kun seulotaan tutkimukseen mukaan otettavia ja pois jätettäviä aineistoja. Tutkimuskysymyksen voi muodostaa vasta, kun on tutustunut riittävästi asiaan tai ilmiöön ja aiheen käsitteisiin. Ensin pitää myös miettiä, mitä kirjallisuuskatsauksella tavoittelee. Tavoitteena voi olla tutkimus, kuvailu, kartoitus, vertailu, arviointi tai tarkoituksena voi olla yhdistellä ilmiöön liittyviä asioita uudelleen. Tutkimuskysymys ei kuitenkaan saa olla epätarkka tai epäselvä. (Vilka 2023, luku 2.)

Kirjallisuuskatsauksen aineistojen hakeminen pitää olla jäsennelty, läpinäkyvä, tarkka, ennakolta suunniteltu, perusteltu ja menetelmä pitää olla toistettavissa. Lisäksi pitää tarkastella asetettua tutkimuskysymystä tai tutkimuskysymyksiä ja tehdä lähdeaineistojen haut riittävän kattavasti. Hakuprosessissa pitää



määritellä tutkimuskysymys, tunnistaa avainsanat, hahmottaa luonnollisen ja kontrolloidun kielen erot, hakujen rajaamista ja laajentamista varten tarvittavat kriteerit ja hakukoneissa käytettävä hakutekniikka, esimerkiksi Boolean-tekniikka. Aineistojen hakemisessa pitäisi avainsanojen lisäksi käyttää myös asiasanastoja. Asiasanastoja kannattaa käyttää, jos kirjoittaja ei tunne ennestään ilmiötä. Asiasanastoon kerätään aihepiireittäin asiasanastoa ja määritelmiä, esimerkiksi palvelu FINTO – Yleinen suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Aineistojen hakuprosessiin kuuluu myös tietokantojen valitseminen. Erilaisia tietokantoja ovat muun muassa e-kirjatietokannat, e-lehtitietokannat, hakuteokset, lakitietolähteet, markkinatutkimukset, opinnäytteet. Monialaisia hakukoneita ovat muun muassa EBSCO, Cambridge Sore, Ellibs ja Google Scolar. (Vilkkä 2023, luku 2.)

Tunnistusvaiheessa löydettyjä lähdeaineistoja tarkastellaan tutkimuskysymyksen näkökulmasta ja rajataan valittujen kriteereiden perusteella. Kriteerinä käytetään muun muassa ajankohtaisuutta, saatavuutta, tutkimuksen kattavuutta ja laajuutta. Tunnistusvaiheessa tarkastellaan myös nettisivustojen ylläpitäjää ja rahoittajaa, onko sivustoa päivitetty, saako sivuston ylläpitäjästä riittävästi tietoa, ylläpitäjän intressejä, onko tutkijat kriittisiä tutkimuksessaan ja onko tutkijat hyötynneet tuottaessaan sivun ylläpitäjälle tutkimuksen. Seulontavaiheessa analysoidaan aineistoja ja selvitetään vastaavatko aineistot tutkimuskysymyksiin. (Vilkkä 2023, luku 2.)

Kirjallisuuskatsauksessa luetaan paljon erilaisia materiaaleja ja on tärkeää, että lukeminen on kriittistä ja siitä tehdään muistiinpanoja. Työn edetessä lukijan ymmärrys ilmiöstä lisääntyy. Lähteiden silmäily riittää siinä vaiheessa, kun tutustuu ilmiöön ja pohtii aihetta sekä tutkimuskysymystä. Tarkemman lukemisen vaiheessa aineistoista poimitaan perusteita tehdyille tutkimusvalinnoille tai haetaan erilaisia määritelmiä. (Vilkkä 2023, luku 2.)

Kirjallisuuskatsauksen teoreettinen viitekehys pitää perustua olennaiseen, ajankohtaiseen ja asianmukaiseen kirjallisuuteen. Lähdeaineistoksi kannattaa hakea laadukkaita aineistoja ja hakuprosessi etenee uudemmissa aineistoista

vanhempiin aineistoihin. Alkuperäiskirjallisuutta voi hakea myös muiden kirjoittamista kirjallisuuskatsauksista. (Vilka 2023, luku 2.)

## **5.6 Kirjallisuuskatsauksen sisältöanalyysi**

Kirjallisuuskatsauksen sisältöanalyysin on kolme vaihetta ovat valmistelu, organisointi ja raportointi. Valmisteluvaiheita ovat tunnistamis- ja seulontavaiheet, joilla tiedot järjestetään tutkittavaan muotoon. Organisointi eli järjestelyvaiheessa aineisto jäsenellään ja tässä vaiheessa voi käyttää taulukoita tai kuviota. Raportointivaiheessa kuvataan analyysi ja tutkimuksen tulokset. Raportointivaihe pitää tehdä siten, että tutkimus on toistettavissa. Sisältöanalyysin jälkeen aineistosta voidaan hakea ilmiöiden samankaltaisuuksia, samanlaisia merkityksiä, rakenteellisia vastaavuuksia, vastakohtia ja ristiriitaisuuksia. Aineistoista on myös löydettävissä asiat, joita ei olla vielä tutkittu tai mitkä ovat tutkimuksen keskeiset havainnot. (Vilka 2023, luku 3.)

Kirjallisuuskatsauksen ongelmana pidetään sitä, että lähdeaineiston laadun arviointia ei ole tehty. Aineisto voi sisältää heikkolaatuista tai epätarkoituksenmukaisia lähteitä. Kirjallisuuskatsauksessa pitäisi olla mukana sekä harmaata kirjallisuutta että vertaisarvioituja tutkimuksia. Laadunarviointia pitää tehdä tutkimuskysymyksen näkökulmasta ja siitä, mikä on ollut katsauksen tarkoitus. Alkuperäistutkimuksen mukaan ottaminen kirjallisuuskatsaukseen pitää arvioida tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta ja tutkimuksen laadun perusteella. Tutkimuksen laatua voi arvioida julkaisijan tai kirjoittajien auktoriteetin pohjalta. Kirjallisuuskatsauksen eettisyys toteutuu, kun noudatetaan hyvän tieteellisen tavan periaatteita. Tämä tarkoittaa sitä, että kunnioitetaan toisten tekemää työtä ja käytetään asiamukaisesti lähdeviitteitä. (Vilka 2023, luku 3.)

## **5.7 Opinnäytetyössä käytettävä kirjallisuuskatsaus**

Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmänä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa selvitetään, mitä ilmiöstä on

aikaisemmin tutkittu ja selvitetään ilmiöön liittyviä käsitteitä. Menetelmällä saadaan selvitettyä asiakokonaisuuden kokonaiskuva ja järjesteltyä eri lähteistä koottua tietoa uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Tällä metodilla kirjoittajan ymmärrys ilmiöstä on kasvanut työn edetessä ja näin on saatu kartoitettua opinnäytetyön viitekehys. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa voi asettaa väljemmin tutkimuskysymykset ja edetä intuition mukaan. Näin tarkasti rajatut tutkimuskysymykset eivät ole estäneet nostamasta opinnäytetyöhön mukaan ilmiöstä esiin nousevia asioita, mitä kirjoittaja on ei ole ennakkoon osannut pitää riittävän merkittävänä.

## **6 Tutkimuksen toteutus**

### **6.1 Opinnäytetyön tavoite**

Vilkan (2023) mukaan aluksi pitää miettiä, mitä kirjallisuuskatsauksella tavoitella. (Vilka 2023, luku 2.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut kartoittaa työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja saada niistä kokonaisnäkemys. Lisäksi on selvitetty, kuinka työhyvinvointia johdetaan, miten työhyvinvointia voi mitata ja saadaanko HR- ja HRD-tietojärjestelmistä tietoa työhyvinvoinnin johtamisen tueksi.

### **6.2 Lähdeaineistojen haku**

Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymys ohjaa aineistojen hakemista erilaisilla hakukriteereillä. Hakuprosessissa pitää määritellä tutkimuskysymys ja tunnistaa avainsanat. Tutkimuskysymyksen voi muodostaa vasta, kun on tutustunut riittävästi asiaan tai ilmiöön ja aiheen käsitteisiin. Aineistojen hakeminen pitää olla jäsennelty, läpinäkyvä, tarkka, ennakolta suunniteltu ja riittävän kattava. Hakukriteerien pitää olla perusteltuja ja menetelmä on oltava toistettavissa. (Vilka 2023, luku 2.)

Materiaalin hakemiseen on käytetty aluksi hakusanoja työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, henkilöstöjohtaminen, strateginen työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvoinnin tutkimukset, hr-mittarit, henkilöstön mittaaminen, hr-tietojärjestelmä, hrd-tietojärjestelmä ja palkanlaskentajärjestelmä. Kun opinnäytetyön lähdeaineistoja on analysoitu ja seulottu, hakusanastoja on laajennettu aineistoissa esiin nousseisiin ilmiöihin. Hakusanoiksi on lisätty toisessa vaiheessa hakusanat työn imu, osaamisen johtaminen, strateginen henkilöstön kehittäminen, sairauspoissaolot kunta-alalla, työkykyjohtaminen ja työpahoinvointi.

Hakuehdoissa ei ole käytetty vuosilukuja, mutta lähdemateriaalit on valikoitu vuosien 2010–2023 aikana julkaistuista aineistoista. Duodecim Terveysportti-tietokannan hakusanoina on käytetty sanoja unihäiriö, työuupumus ja kognitiiviset häiriöt. Duodecim Terveysportti-tietokannan aineistoista on otettu mukaan vuosien 2007–2023 aikana julkaistuja tutkimuksia.

### **6.3 Lähdeaineistojen tunnistus**

Kirjallisuuskatsauksen teoreettinen viitekehys pitää perustua olennaiseen, ajankohtaiseen ja asianmukaiseen kirjallisuuteen. Tunnistusvaiheessa löydettyjä lähdeaineistoja tarkastellaan tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Aineistojen valinnassa kriteerinä käytetään muun muassa ajankohtaisuutta, saatavuutta, tutkimuksen kattavuutta ja laajuutta. Seulontavaiheessa analysoidaan aineistoja ja selvitetään vastaavatko aineistot tutkimuskysymyksiin. (Vilkkä 2023, luku 2.)

Opinnäytetyössä lähdemateriaalina on käytetty painettuja kirjoja, sähköisiä kirjoja, opinnäytetöitä, Duodecim Terveysportti-tietokantaa sekä sähköisiä tutkimusmateriaaleja ja julkaisuja. Painettuja kirjoja on etsitty Vaara kirjastojen sivuilta ja sähköisiä kirjoja ja tietokantoja on haettu Karelia-ammattikorkeakoulun kirjaston ja Finna.fi-hakupalvelun kautta. Opinnäytetöitä on haettu Theseus-tietokannasta ja opinnäytetöiden lähdeluetteloita on hyödynnetty omassa materiaalin hankinnassa. Lähdemateriaalia on haettu myös lähdekirjallisuuden lähdeluetteloista. Google-hakukonepalvelua on käytetty erilaista sähköisten materiaalien hakemiseen.

Opinnäytetyöhön on otettu mukaan kaksi työelämästä tehtyä tutkimusta. Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometri 2022 tutkimusta on tehty säännöllisesti vuodesta 1992 lähtien. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? tutkimuksessa on tutkittu työhyvinvoinnin kehittymistä vuosina 2019, 2021 ja 2023 tehdyillä kyselyillä. Kyseisiin tutkimuksiin on viitattu useissa eri lähteissä ja uutisissa, joten näitä tutkimuksia on haettu Työolobarometri 2022 ja Miten suomi voi hakusanoilla.

#### **6.4 Lähdeaineistojen sisältöanalyysi**

Kirjallisuuskatsauksen sisältöanalyysissä on kolme vaihetta, valmistelu eli tunnistamis- ja seulontavaiheet, organisointi ja raportointi. Organisointi eli järjestelyvaiheessa aineisto jäsenellään ja raportointivaiheessa kuvataan analyysi ja tutkimuksen tulokset. Sisältöanalyysin jälkeen aineistosta voidaan hakea ilmiöiden samankaltaisuuksia, vastakohtia ja ristiriitaisuuksia. (Vilkkä 2023, luku 3.)

Tämän opinnäytetyön kasaaminen on aloitettu lukemalla työhyvinvoinnista kertovia opinnäytetöitä ja tutustumalla kirjallisuuskatsauksen tekemiseen Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina (Vilkkä 2023) kirjan avulla. Seuraavaksi on aloitettu kokoamaan opinnäytetyön teoriaosuutta lukemalla kirjat Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012), Työhyvinvointi (Manka & Manka 2023), Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Kauhanen 2012). Näistä kirjoista on koottu opinnäytetyön teoriaosuuden runko, mitä on rikastettu tämän opinnäytetyön lähdeluettelossa mainituista kirjoista, e-kirjoista ja tutkimuksista löytyneellä tiedolla. Tiedot on aluksi koottu otsikoiden Työhyvinvointi, Työhyvinvoinnin johtaminen ja Työhyvinvoinnin mittaaminen alle. Alalukuihin on nostettu kirjoitustyön edetessä lähdeaineistoissa työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliseksi nousseita ilmiöitä.

## 6.5 Tutkimuskysymysten tarkentuminen

Lähdeaineistoja on tarkasteltu tutkimuskysymysten näkökulmasta. Valituista lähdemateriaaleista opinnäytetyöhön on otettu mukaan aineistot, joilla on saatu vastauksia tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisen edetessä tutkimuskysymyksiä on lisätty, koska lähdeaineistoista nousi voimakkaasti esiin esihenkilötyön, työn imun ja työuupumuksen vaikutukset työhyvinvointiin.

Seuraavassa luvussa johtopäätökset ja yhteenveto käydään tarkemmin läpi saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin. Jokaisesta tutkimuskysymyksestä on tehty oma alaluku ja viimeisenä lukuna on yhteenveto.

## 7 Johtopäätökset ja yhteenveto

### 7.1 Tutkimuskysymykset ja johtopäätökset

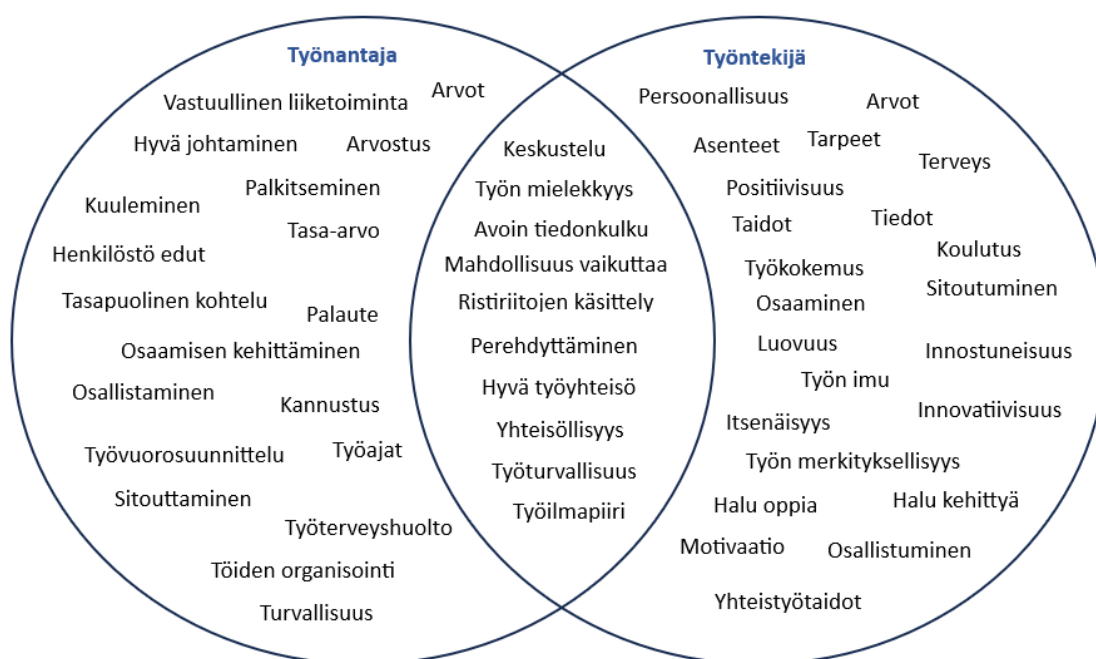
Seuraavissa alaluvuissa vastataan tutkimuskysymyksiin käyttämällä opinnäytetyön teoriaosuudessa kerättyjä aineistoja. Lisäksi alaluvuissa on opinnäytetyön kirjoittajan omaa pohdintaa. Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä on työhyvinvointi?
- Mitä on työhyvinvoinnin johtaminen?
- Mikä on esihenkilön rooli työhyvinvoinnin johtamisessa?
- Mitä tarkoitetaan työn imulla?
- Mistä tunnistetaan työuupumuksen lähestyminen?
- Kuinka mitataan työhyvinvointia?
- Onko HR- ja HRD-tietojärjestelmät hyvä työhyvinvoinnin johtamisen työkalu?

Alaluvut on otsikoitu tutkimuskysymysten mukaan.

## 7.2 Mitä on työhyvinvointi?

Seuraavaan kuvioon 3 on kerätty sanoja, mitkä on tutkimuksissa todettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Työnantajan ympärillä on asiat, joilla työnantaja voi edistää työhyvinvointia. Työntekijän ympärillä on taas tekijät, joilla työntekijä voi vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Keskellä on asiat, joihin työnantaja ja työntekijä vaikuttavat yhdessä.



Kuvio 3. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat asiat.

Ihmisen hyvinvointi on kokonaisuus, josta työhyvinvointia on vaikea erottaa. Hyvinvointiin vaikuttavat henkilön persoonallisuus, arvot ja tarpeet (Rauramo 2012, 10). Työntekijä edistää terveyttään liikunnalla, terveellisellä ravinnolla, riittävällä levolla ja unella sekä tupakoimattomuudella ja pysymällä alkoholin käyttämisessä kohtuudessa (Rauramo 2012, 26).

Työhyvinvointia edistää työntekijän vaikutusmahdollisuudet, työn monipuolisuus, työntekijän oppimishalu ja kyky itsenäiseen työskentelyyn (Manka & Manka 2023, 108–109). Työsuoritukseen vaikuttavat työntekijän osaaminen ja työmotivaatio. Työ koetaan mielekkääksi, kun siinä on sopivan paljon haasteita, työnteko on itsenäistä ja monipuolista. Kun työ on mielekästä ja kiinnostavaa, lisää se työmotivaatiota. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.)

Työhyvinvointia voisi kuvata niin, että työntekijä kokee olevansa oikeassa tehtävässä, mihin hänen osaamisensa riittää ja hän voi käyttää työssään omia vahvuuksiaan. Työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ja työssä on riittävästi haasteita, jolloin työntekijä voi kokea kehittyvänsä työssään. Työyhteisö on hänen arvojensa mukainen ja hän on jäsen työyhteisössä, jossa häntä tuetaan ja hän voi tuntea työniloa ja työn imua. Työntekijän terveys tai yksityiselämän ongelmat eivät heikennä työhön käytettävää energiaa. Työ on mielekästä ja siitä syntyy tunne, että työllä on tarkoitus ja työllä on merkitystä työnantajalle. Työ tuottaa työntekijälle tyydytyksen ja positiivisen mielialan.

Karppanen (2023) on opinnäytetyön johtopäätöksissä päätenyt samanlaiseen päätelmään. Työhyvinvointi on työntekijän oma kokemus henkisestä hyvinvoinnistaan ja kuinka hän kokee oma fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvointinsa. Työntekijän työ on ammattitaidon mukaista, mielekästä ja merkityksellistä. Johtaminen on kannustavaa, keskustelevaa ja työilmapiiri on hyvä. (Karppanen 2023, 45–46.)

### **7.3 Mitä on työhyvinvoinnin johtaminen?**

Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöressurssien johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittavat kaikki tehtäviä, joilla henkilöstön määrä ja osaaminen ovat organisaation vaatimalla tasolla sekä tehtäviä, joilla henkilöstön hyvinvointia ja työnantajaan sitoutumista vahvistetaan. (Viitala 2021, 14–15.) Strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa organisaation johdon vastuulle kuuluvat hyvinvoinnin sisällöt, asettaa hyvinvoinnin tavoitteet ja suunnitella hyvinvoinnin toiminnot. Strategiatyössään johto linjaa osaamisen kehittämisen, kehityskeskusteluiden prosessin, työaikojen ja työjärjestelyjen joustavuuden. Johto linjaa myös esimerkiksi ikäjohtamisen tavoitteet ja työkuormituksen säätelyn. (Aura & Ahonen 2016, 69.) Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa tavoitteiden asettamista, keinojen valintaa, linjausten tekemistä, yhteistyöverkoston rakentamista ja resurssointia sekä tuloksien arvioimista ja johtamisen kehittämistä.



Johtamisen tavoitteena on hyvinvoiva työntekijä, joka suoriutuu hyvin työstään ja on organisaation kannalta tuottava. (Viitala 2021, 156.)

Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin vastuullisella liiketoiminnalla, hyvällä johtamisella, joustavilla työajoilla, palkitsemisella ja työterveyshuollolla (Kauhanen 2012, 199). Työhyvinvointipääomaa kerryttäviä toimia ovat työntekijöiden osallistaminen, työelämän joustot ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä se, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa (Manka & Manka 2023, luku 1). Hyvään työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia lisää se, että työntekijöitä kuunnellaan ja arvostetaan (Saramies & Törnroos 2021, 39). Työnantaja voi ehkäistä vuorotyön haittoja hyvällä työvuorosunnittelulla (Rauramo 2012, 34). Turvallisuus tarkoittaa henkilöstön tasa-arvoisuutta, henkilöstön tasapuolista kohtelua ja työympäristöä, jossa ei sallita epäasiallista kohtelua, kiusaamista tai häirintää. (Rauramo 2012, 69–70.)

Strategisella työhyvinvoinnin johtamisella tuetaan koko organisaation strategisia tavoitteita. Hyvinvoivat työntekijät tekevät töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja työhyvinvoinnin johtamisella tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Johtamisella luodaan puitteet sille, että esihenkilöllä on työkalut henkilöstönsä työhyvinvoinnin johtamiseen. Lähiesihenkilötyön kehittämiseen ja tukemiseen kannattaa panostaa, sillä lähiesihenkilön ja työntekijän suhteet vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtaminen pitää olla ennakoivaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja se aloitetaan jo ennen kuin työpahoinvoinnin merkkejä ilmaantuu. Työhyvinvointisuunnitelmassa määritellään esimerkiksi kehityskeskustelujen määrä ja keskustelun teemat tai missä vaiheessa sairauspoissaoloista käynnistetään työkykykeskustelu. Koulutussuunnitelmassa linjataan henkilöstön osaamisen kehittämisen painopisteet ja esimerkiksi tavoite koulutuspäivien määrästä. Organisaation johto linjaa myös, voiko työntekijät opiskella työajalla vai onko osaamisen kehittäminen kokonaan omalla ajalla tapahtuvaa.

Työhyvinvointi on työntekijän ja työnantajan yhteinen asia ja kehittämisen kohde. Molemmat hyötyvät työhyvinvoinnista ja kärsivät työpahoinvoinnista. Työnantaja ja työntekijät muodostavat yhdessä turvallisen ja keskustelelevan

työyhteisön, jossa on hyvä ja avoin työskentelyilmapiiri. Keskustelevaan ja avoimeen ilmapiiriin tarvitaan rakentavaa ongelmien ratkaisutaitoa. Hyvässä työyhteisössä uskalletaan puhua, keskustella, kehittää ja innovoida. Hyvässä työyhteisössä uskalletaan myös tarttua ongelmiin ja ratkaistaan ristiriidat heti. Karppanen (2023) onkin todennut opinnäytetyössään, että työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa muun muassa keskustelevalle ja kannustavalle johtamisella ja hyvällä esihenkilötyöllä (Karppanen 2023, 46).

Työnantajan vastuulla on luoda työympäristöstä turvallinen ja työntekijän velvollisuus on noudattaa turvallisuusohjeita sekä kertoa työturvallisuutta vaarantavista havainnoista työnantajalleen. Hyvällä perehdyttämällä työturvallisuusohjeet tulevat tutuksi uudelle työntekijälle. Vastuu perehdyttämisestä on koko työyhteisöllä ja sillä luodaan hyvä perusta työstä suoriutumiselle. Työhyvinvoinnin tukitoimet pitää käynnistää heti, kun siihen ilmenee aihetta. Työyhteisössä, jossa on avoin, keskusteleva, luottamuksellinen ja työnhyvinvointia tukeva ilmapiiri, on työntekijän helpompi ottaa vastaan tarjottava työhyvinvoinnin tuki.

Työntekijän tulee haluta kehittää omaa osaamistaan ja työnantajan tulee mahdollistaa työntekijän kehittyminen. Työnantajaan sitoutuneilla ja hyvinvoivilla työntekijöillä on halu kehittää sekä työyhteisöään että omaa työtään. Henkilöstön osaamisen kehittäminen, organisaation toimintojen muokkaaminen ja työn kehittäminen ovat välttämättömiä organisaation menestymiselle. Kun työntekijät voivat vaikuttaa työyhteisön asioihin ja omaan työhönsä ja työnantaja kuuntelee henkilöstöä, lisää se työhyvinvointia. Työntekijöiden on myös tartuttava tähän vaikuttamisen mahdollisuuteen.

#### **7.4 Mikä on esihenkilön rooli työhyvinvoinnin johtamisessa?**

Työyhteisön työhyvinvointia edistää keskusteleva johtaminen. Ongelmia eivät välttämättä aiheuta erilaiset näkemykset asioista, vaan puhumattomuuden kulttuuri. Ristiriidat pitää osata käsitellä keskustellen, etteivät ne jää kytemään ratkaisemattomina. (Juuti & Vuorela 2015, 23–27.) Esihenkilön tehtävänä on luoda

mahdollisuudet yhteisille keskusteluille ja tukea ja kannustaa henkilöstöään. (Juuti & Vuorela 2015, 148.)

Palvelevasta johtamisesta puhutaan, kun esihenkilötyön katsotaan palvelevan työntekijöiden menestymistä ja kehittymistä työssään. Esihenkilön olisi onnistuttava löytämään työntekijöiden piilossa olevat voimavarat ja valjastamaan voimavarat hyötykäyttöön. Lisäksi esihenkilön työhön kuuluu työntekoa estävien tai hidastavien esteiden poistaminen. (Juuti & Vuorela 2015, 143.)

Työhyvinvoinnin kannalta työntekijä tarvitsee rakentavaa palautetta. Kehityskeskusteluissa esihenkilö voi antaa palautetta henkilöstölleen ja myös vastaanottaa palautetta itse työntekijöiltä. Jos työntekijä ei saa palautetta ollenkaan, voi työ tuntua tarpeettomalta. (Rauramo 2012, 135–136.) Kehityskeskusteluissa tuetaan työntekijän työssä suoriutumista ja siinä voidaan käsitellä myös työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kun organisaation johto haluaa panostaa työhyvinvointiin, niin työhyvinvoinnin edistäminen on esihenkilön vastuulla. Työhyvinvoinnin käsittely kehityskeskustelusta nostaa tutkitusti tuottavuutta työyhteisön ilmapiiriin, osaamisen ja työkyvyn kautta. (Aura & Ahonen 2016, 77.) Kehityskeskustelussa organisaation tavoitteet jalkautetaan yksittäisen työntekijän tavoitteiksi. Keskustelussa käydään läpi sujuvaa työntekoa estävät seikat sekä toimenpiteet osaamisen tukemiseen tai lisäämiseen. (Rauramo 2012, 140–141.)

Lähiesihenkilön tärkeimpiä tehtäviä ovat työntekijöiden tukeminen, kannustaminen ja saada työntekijöiden työ sujumaan sekä poistaa työn sujumista hankaloittavat esteet. Kehityskeskustelu on hyvä menetelmä kertoa työntekijälle, mitä häneltä odotetaan ja mitä tavoitteita työlle on asetettu. Kehityskeskustelussa käydään läpi myös osaamisen tavoitteet ja sovitaan mahdollisista tukitoimista esimerkiksi lisäkoulutuksesta. Organisaatioissa käydään usein myös tavoitekeskustelu, missä katsotaan, kuinka työntekijän on päässyt tavoitteisiin tai tarvitseeko hän jotain tukitoimia tavoitteisiin pääsemiseksi. Lähiesihenkilön antama palaute työstä on tärkeää ja hänen pitää osoittaa työntekijälle, että hänen työpanostaan arvostetaan.

Alkhalil (2022) on opinnäytetyössään tuonut esille, että etätyössä työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää esihenkilön tuki ja yhteydenpito (Alkhalil 2022, 40). Etätyössä pidettiin tärkeänä sitä, että esihenkilö on tavoitettavissa ja että hän luottaa henkilöstöönsä. (Alkhalil 2022, 41). Myös esihenkilön antamaa palautetta pidettiin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. (Alkhalil 2022, 42).

Lähiesihenkilö on avainasemassa myös työhyvinvoinnin johtamisessa. Jos työntekijän työpäivät pitenevät ja hänelle kerääntyy työaikasaldoja tai ylitöitä, pitää esihenkilön selvittää, onko taustalla liika työmäärä, osaamisvaje tai työuupumusoireita. Jos sairauspoissaoloja on usein tai sairauspoissaolosta uhkaa tulla pitkä, käynnistetään yleensä organisaatioissa työkykykeskustelut tilanteesta. Työkykykeskustelulla on tarkoitus tukea työntekijää työssä selviytymisessä ja sopia toimenpiteistä, joilla työkyky ja työstä suoriutuminen saadaan palautettua taas hyvälle tasolle. Sairauspoissaolo ei aina kerro työpahoinvoinnista, vaan taustalla voi olla muusta syystä heikentynyt terveys.

Jos työntekijä on ollut pitkään poissa työstä sairauden vuoksi, esihenkilön kannattaa varautua työntekijän työhön paluuseen jo ennakkoon. Työntekijään olisi hyvä olla yhteydessä myös sairauspoissaolon aikana ja suunnitella yhdessä työhön paluuta. Sairauspoissaolon jälkeen työhön paluuta voidaan helpottaa osa-aikatyöratkaisuilla tai muuttamalla työ paremmin työntekijälle sopivaksi. Myös esimerkiksi perhevapaalta palaavan työntekijän tukeminen on tärkeää. Työssä ja työyhteisössä tapahtuu koko ajan muutoksia ja muutoksiin perehdyttäminen helpottaa työhön paluuta.

## **7.5 Mitä tarkoitetaan työn imulla?**

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -tutkimuksessa on kuvattu työn imua myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi (Suutala ym. 2023, dia 5). Työn imua kuvaillaan sellaisilla ominaisuuksilla kuten tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työntekijä haluaa panostaa työhönsä, kokee työnsä merkitykselliseksi ja sitoutuu työhönsä. Työn imu siirtyy positiivisena energiana koko

työyhteisöön. Työntekijän väsymys ja kyynisyys kertovat työn imun vähenemisestä. (Manka & Manka 2023, 101.)

Kun työyhteisön henkilöstö voi hyvin, se kehittyy ja oppii uutta, pystyy luoviin ratkaisuihin ja keksii uusia innovaatioita. Työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön oma fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kunto. Työnimua kokeva työntekijä sitoutuu työhönsä ja suhtautuu työyhteisöönsä positiivisesti. Työntekijä voi kokea innostuneisuutta ja kehittymisen kokemuksia. (Viitala 2021, 43–44.) Kun työntekijä voi vaikuttaa työhönsä ja kehittää sitä, kasvaa myös työn imu ja työhyvinvointi (Saramies & Törnroos 2021, 39–40).

Työnantaja voi luoda puitteet oppimiselle ja kehitymiselle, mutta osaamisen kehittäminen vaatii työntekijöiden omaa aktiivisuutta ja vastuun ottamista omasta osaamisestaan. Työntekijän osaaminen vaikuttaa työstä suoriutumiseen sekä onnistumisen ja työn mielekkyyden kokemuksiin. (Viitala 2021, 121.) Kun työntekijän kompetenssi vastaa tehtävän vaatimuksia, on myös hyvät mahdollisuudet työstä suoriutumiseen. Tällöin myös työ voi tuntua mielekkäältä ja se edistää työhyvinvointia. (Viitala 2021, 40–41.) Osaamisen kehittäminen hyödyttää myös työntekijää, kun hän selviytyy paremmin tehtävistään ja hänen osaamisensa on kilpailukykyisempää työmarkkinoilla. Työhyvinvoinnin kannalta työtehtävien pitää olla sopivan haastavia ja työntekijän osaamiseen sopivia. (Rauramo 2012 146.)

Työn imua tunteva työntekijä suhtautuu positiivisesti työhönsä ja työnantajaansa. Työntekijän työ on sopivasti mitoitettu hänen osaamiseensa, eikä hänen tarvitse kuluttaa voimavarojaan ponnistellakseen työstä selviytymiseen. Työntekijä omistautuu ja uppoutuu työhönsä ja hänellä on mahdollisuus oppia siinä uusia asioita. Työhön on mukava mennä ja työn tekeminen tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä.

## 7.6 Mistä tunnistetaan työuupumuksen lähestyminen?

Epäsuhta työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä aiheuttaa stressiä, mikä pitkään jatkuessaan voi aiheuttaa työuupumusta (Toppinen-Tanner & Lindholm. 2012). Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työn vaatimat voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa (Hakanen 2021). Työn voimavarat vähentävät työssä koettuja vaatimuksia, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja työssä oppimisessa (Manka & Manka 2023, 102). Työn korkeat vaatimukset johtavat terveyden heikkenemisen polulle, jolloin työntekijä uupuu ja hänen terveystensä heikkenee (Manka & Manka 2023, 103). Työuupumuksen oireita voivat olla kyynistyminen, keskittymisvaikeudet, krooninen väsymys ja tunteidenhallinnan vaikeudet (Lyly-Yrjänäinen 2023, 71).

Työntekijän pitäisi pystyä suoriutumaan työstä ilman suuria ponnistuksia. Jos työntekijän osaaminen ei ole työtehtävien vaatimalla tasolla tai työmäärä on liian suuri, johtaa se jatkuvaan alisuoriutumiseen ja ammatillinen itsetunto huononee. Tilanteen pitkittyessä se voi johtaa työuupumukseen. Esihenkilö voi saada tilanteesta viitteitä, jos työtehtävät ovat huonosti hoidettu tai tehtäviä jää tekemättä. Toinen merkki osaamisvajasta voi olla jatkuva tarve tehdä ylitöitä, vaikka muut vastaavissa tehtävissä suoriutuvat työstä normaalissa työajassa. Olen omissa työyhteisöissäni huomannut myös ilmiön, että halutaan salata alisuoriutuminen ja tehdään työtä omalla ajalla, jolloin työajan seurannalla ei saada viitteitä ongelmista. Myös työuupumusoireisiin kuuluvat keskittymisvaikeudet voivat aiheuttaa työn laadun heikkenemisen ja vähentää aikaansäävuutta, jolloin työpäivää pitää pidentää.

Osaamisvaje ei tietenkään ole ainut syy, mikä voi johtaa työuupumukseen. Mikä tahansa työntekijän jaksamista ja voimavaroja kuluttava tilanne työyhteisössä voi johtaa työuupumukseen. Työntekijän voimavaroja voi kuluttaa esimerkiksi suuret muutokset työyhteisössä, ratkaisemattomat ristiriidat, työpaikkakiusaaminen tai joku muu stressitilanne työpaikalla. Myös yksityisen elämän stressitilanteet vaikuttavat työssä jaksamiseen.

## 7.7 Kuinka mitataan työhyvinvointia?

Heikentyneeseen työkykyyn viittaa pitkät sairauspoissaolot tai, jos sairauspoissaoloja on toistuvasti (Manka ym. 2012, 36). Lisääntyneet sairauspoissaolot kertovat työntekijän työkyvyn heikkenemisestä. Sairauspoissaolon pitkittyminen voi johtaa myös ennenaikaiselle eläkkeelle (Rauramo 2012, 39). Kun työntekijän sairauspoissaolo on kestänyt kuukauden, pitää työnantajan ilmoittaa siitä työterveyshuoltoon, jossa arvioidaan työntekijän työkyky ja työssä jatkamisen mahdollisuudet (Työterveyshuoltolaki 2001).

Sairauspoissaolojen määrä ja kehitys on yksi työhyvinvoinnista kertova mittari. Mittarilla tosin todetaan jo tapahtunut työkyvyn heikkeneminen, mutta mittarilla voidaan myös seurata sairauspoissaolojen kehityssuuntaa. Jos sairauspoissaolot kasvavat, pitää tutkia taustalla olevat syyt ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin, mikäli sairauspoissaolot ovat työstä johtuvia. Myös työtapaturmien määrää seurataan säännöllisesti ja taustalla olevat syyt selvitetään vielä tarkemmin kuin sairauspoissaoloissa.

Henkilöstön vaihtuvuudesta puhuttaessa, puhutaan myös työntekijöiden sitoutuneisuudesta työhönsä tai työnantajaansa. Sitoutumattomuudesta voidaan puhua myös lähtöherkkytenä. Henkilöstön vaihtuvuus ei ole pelkästään huono asia, vaan se voi tuottaa organisaatiolle myös uutta osaamista ja uudistumista ajattelutavoissa. (Viitala 2021, 45.) Jos henkilöstön vaihtuvuus on liian pieni, voi organisaation kyky ottaa käyttöön uusia toimintatapoja kärsiä. Korkea vaihtuvuus taas vaatii resurssien sitomista perehdytykseen ja työhön opastamiseen. (Manka ym. 2012, 30.) Kun halutaan ymmärtää vaihtuvuuden syytä, pitää analysoida millainen on ollut vaihtuvuuden historia. Onko vaihtuvuus erilaista organisaation eri yksiköiden välillä tai onko henkilöstön vaihtuvuus kasvussa vai pysynyt ennallaan. (Saramies & Törnroos 2021, 95–96.)

Henkilöstön suuri vaihtuvuus ei välttämättä kerro työntekijän tai työyhteisön työpahoinvoinnista. Kuten Saramies & Törnroos (2021) toteavat, pitää henkilöstön vaihtuvuuden historiaa tutkia ja ymmärtää vaihtuvuuden syitä. Lähtökysely on

hyvä tapa yrittää perehtyä työntekijän lähtemisen syihin. Jos suuri vaihtuvuus koskee tiettyä ammattiryhmää, pitää selvittää onko johtamisessa parannettavaa vai onko vaihtuvuuden syynä työntekijälle edullinen työmarkkinatilanne.

Mittareita ja tunnuslukuja kannattaa verrata oman organisaation aikaisempiin tuloksiin, mutta myös vastaavanlaisten muiden organisaation lukuihin. Julkisen sektorin henkilöstökertomukset tai henkilöstöraportit ovat julkisia dokumentteja, joista löytyvät tyypilliset tunnusluvut. Lisäksi muun muassa Kuntien eläkevakuutus, Tilastokeskus ja Työterveyslaitos julkaisevat säännöllisesti työelämästä tehtyjä tutkimuksia, joista voi löytää vertailukelpoisia tunnuslukuja. Vertailulukuja etsiessä pitää ensin tutustua tutkimuksen otantaan, että omaa organisaatiota vastaava työnantaja löytyy. Luvussa 4.1.1 Sairauspoissaolot kerrotaan kahdesta kunta-alan tutkimuksesta, joissa oli tilastoitu kunta-alan sairauspoissaolosten määriä. Kuntien eläkevakuutuksen tutkimuksessa on mukana 60 kuntaa ja sairauspoissaolot olivat vuonna 2022 keskimäärin 16,5 päivää. Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa on mukana 11 kappaletta suuria kaupunkeja ja niiden lähikuntia ja vuoden 2022 keskimääräinen sairauspoissaolosten määrä olikin neljä päivää suurempi eli 20,7 päivää.

Kaikella mittaamisella ja tunnuslukujen seuraamisella pitää olla myös tarkoitus. Mikäli tavoitteita ei saavuteta tai tunnusluvut eivät ole strategian mukaisia, organisaatiossa on ryhdyttävä toimenpiteisiin. Jos henkilöstön osaamisen kehittämällä ei saavuteta tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, pitää harkita uuden työntekijän rekrytoimista. Tai jos sairauspoissaolot kaikista tukitoimista huolimatta jatkavat kasvuaan, pitää pysähtyä miettimään, mistä epätoivottu kehitys jatkuu ja mitä sille on tehtävä.

Widenius (2011) on opinnäytetyössään tuonut esille, että HR-mittarit ovat välillisiä mittareita (Widenius 2011, 7). Työhyvinvoinnin mittareina tuodaan yleensä esille sairauspoissaolot, työtapatumat, työkyvyttömyyseläkkeet ja lähtövaihtuvuus, mitkä eivät oikeasti mittaa työhyvinvointia, vaan antavat viitteitä työpaahoinvoinnista. Widenius (2011) toteaa opinnäytetyön johtopäätöksissä, että organisaation johdolle tuotetaan tietoa mittareilla, mutta mittaustulokset eivät aina johda toimenpiteisiin (Widenius 2011, 45).



Sairaus- ja työtaturmapoissaolojen esittäminen päivien määrän sijaan tai rinnalla euromääräisenä menetetyt työpanoksen lukuna voisi olla vaikuttavampi mittari. Organisaatioissa seurataan myös esimerkiksi kehityskeskusteluiden, työkykykusteluiden ja osaamiskartoitusten määriä, mitkä kertovat työhyvinvoinnin johtamisen toimista, eivät itse työhyvinvoinnista.

## **7.8 Onko HR- ja HRD-tietojärjestelmät hyvä työhyvinvoinnin johtamisen työkalu?**

Usein organisaatiossa tietoa henkilöstöstä saadaan vain tietojärjestelmästä, mikä on suunniteltu palkanlaskentaan. Palkanlaskentajärjestelmä tuottaa taloudellista tietoa henkilöstöstä aiheutuneista kustannuksista, mutta ei tuota tietoa strategisen johtamisen tueksi. (Kauhanen 2012, 37–38.)

Nykyisellä tietotekniikalla on mahdollisuus rakentaa tietojärjestelmä tai tietokanta, mistä organisaatio saa reaaliajassa tietoa henkilöstöstään johtamisen tueksi. Henkilötietojärjestelmästä saadaan määrällistä dataa, kuten henkilöstön lukumäärä tai poissaolot sekä taloudellista dataa, kuten palkkakustannukset. Johtamisen kannalta on tärkeää, että tieto on oikea-aikaista ja raportointi ei ole kohtuuttoman kallista. Johto tarvitsee tietoa henkilöstöstään erilaisten ennusteiden tai simulaatioiden tekemiseen, kuten tulevaisuuden henkilöstörakenteesta tai palkkausjärjestelmän kustannusvaikutuksista. (Kauhanen 2012, 38–39.)

HR-tietojärjestelmään ei kannata eikä voida kerätä kaikkea haluttua tietoa. Historiatiedon kerääminen rasittaa tietojärjestelmän toiminnallisuuksia. Henkilön tietosuoja taas rajoittaa tiedon keräämistä vain siihen tietoon, mikä on välttämätöntä. Jos halutaan analysoida tietyn esihenkilön vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin, pitäisi esihenkilöhistoria tallentaa HR-tietojärjestelmään. (Saramies & Törnroos 2021, 119.) Perinteiset HR-tietojärjestelmät eivät välttämättä tuota sitä tietoa, mitä organisaatioissa nykyisin kaivattaisiin (Saramies & Törnroos 2021, 122).

HR-tietojärjestelmässä ei ole saatavissa sellaisia työhyvinvoinnin mittareita tai tunnuslukuja, millä voitaisiin ennakoida tulevaa. Sairauspoissaolojen määrä kertoo menneisyydestä tai pitkissä poissaoloissa vähän myös tulevaisuudesta, mutta työhyvinvoinnin tukitoimenpiteiden kanssa ollaan silloin jo hiukan myöhässä. Eläkkeelle jäävien määrää voidaan ennakoida raportoinnilla ja tehdä suunnitelmia siitä, että tarvitaanko tilalle uusi työntekijä vai saadaanko osaaminen korvattua jotenkin muuten. Työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden seurannalla voidaan vai todeta työhyvinvoinnin johtamisen epäonnistuminen. Lähtövaihtuvuuskin on menneisyydessä tapahtuneita työntekijöiden eroamisia, joihin ei enää voi vaikuttaa. Ylitöiden ja työaikasaldojen määristä voidaan päätellä, onko työt jakautuneet tasaisesti. Ylitöiden ja työaikasaldojen kerääntymisestä vain harvoille työntekijöille voi saada myös viitteitä työntekijän osaamisvajeesta tai työhyvinvoinnin huononemisesta, esimerkiksi työuupumuksen tai masennuksen aikaansaamattomuudesta ja aloitekyvyttömyydestä.

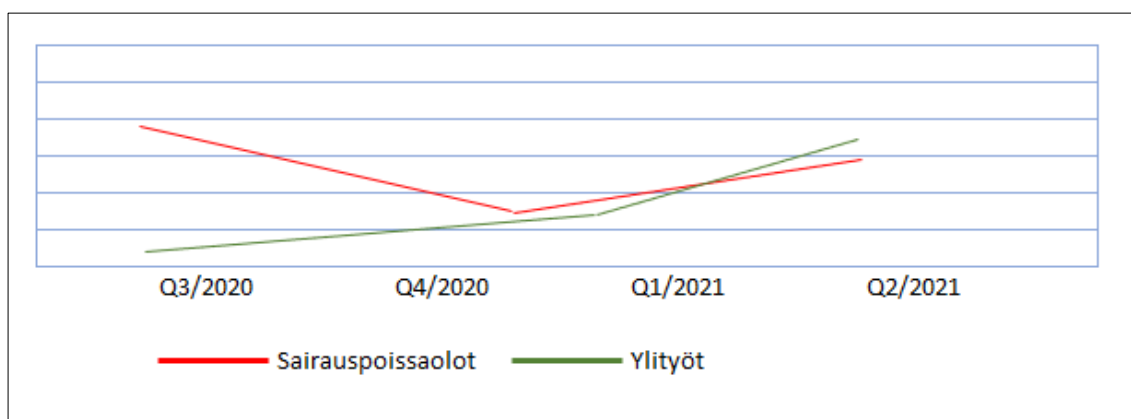
Perinteisissä HR-tietojärjestelmissä tietojen saaminen vaatii raportointia järjestelmästä, ja niissä ei ole esihenkilölle reaaliaikaista työpöytäkymää, missä esimerkiksi sairauspoissaolojen ja ylitöiden määrän kehitys näkyisi visuaalisessa diagrammimuodossa. Widenius (2011) opinnäytetyössään on todennut, ettei kaikista HR-tietojärjestelmistä saa edes raportoitua helposti kaikkea tarvittavaa tietoa, vaikka tieto olisi HR-tietojärjestelmästä saatavissa (Widenius 2011, 49).

HR-tietojärjestelmästä saadaan myös tyypillisiä henkilöstökertomuksen tunnuslukuja, kuten henkilöstön määrä, sukupuoli- ja ikäjakauma, henkilötyövuodet, kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä, tehty työaika, ylitöiden määrä ja työtapaturmien määrä. HR-tietojärjestelmä soveltuu parhaiten palvelussuhteen elinkaarenhallintaan, mihin ne yleensä on suunniteltujakin. Työhyvinvoinnin seurantaan ja kehittämiseen perinteiset HR-tietojärjestelmät eivät ole kovin ketteriä.

HRD-tietojärjestelmistä saadaan tunnuslukuja esimerkiksi henkilöstön koulutuspäivistä, käytyjen kehityskeskustelujen määrästä ja osaamisenhallinnasta henkilöstön osaamisen kehittymisestä. Keskusteluissa voidaan seurata myös

perehdytyksen etenemistä ja tehtyjen perehdytysten määriä. HRD-tietojärjestelmään voidaan asettaa työntekijälle tavoitteita ja seurata niiden saavuttamista. HRD-tietojärjestelmä soveltuu paremmin johtamisen työkaluksi, vaikka mittarit kertovatkin enemmän työhyvinvoinnin johtamisesta kuin henkilöstön työhyvinvoinnista.

Kuvailevalla analytiikalla saadaan seurattavan tiedon kehitys paremmin näkyväksi. Tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta kehityskäyrä näyttää suunnan, mihin ollaan menossa. (Saramies & Törnroos 2021, 183.) Esimerkkinä henkilöstön tilaa kuvaava diagrammi, mihin on yhdistetty ylityöiden määrä ja sairauspoissaolot (kuvio 4).



Kuvio 4. Sairauspoissaolot (%) ja ylityötunnit (%) kvartaaleittain. (Mukailtu Saramies & Törnroos 2021, 182.)

Tiedon visualisoinnilla voi nopeasti hahmottaa henkilöstön työhyvinvoinnin kehityksen suunnan, mutta mielestäni huonosti taustoitettut diagrammit voivat johtaa helposti myös harhaan. Yllä olevan (kuvio 4) kehityskäyrän taitekohdasta voidaan päätellä, että sairauspoissaolojen kasvu saa aikaan ylityömäärien lisääntymisen tai, että ylityömäärien lisääntyminen lisää sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnin kannalta molemmat tulkinnat ovat oikeita. Pienessä työyhteisössä yksittäisen henkilön pitkä sairauspoissaolo voi näyttää dramaattisesti lisääntyneitä sairauspoissaoloja, kun suuressa työyhteisössä yksittäisen henkilön sairastuminen ei juurikaan lisää keskimääräisiä sairauspoissaololukuja.

Perinteisillä HR- ja HRD tietojärjestelmillä ei saada raportoitua kovin hyviä työhyvinvoinnin mittareita tai tunnuslukuja. Tuotettuja tunnuslukuja voidaan käyttää

esimerkiksi henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstökertomuksiin. Nykyisin työhyvinvointia mitataan erilaisilla henkilöstökyselyillä. Työtyytyväisyyskysely on näistä yleisin, mutta rinnalle on kehitetty erilaisia fiilismittareita. Fiilismittarilla tehdään kyselyitä, joihin pystyy vastaamaan helposti ja nopeasti. Esimerkiksi omalla työpaikalla on mahdollisuus vastata fiilismittariin viikoittain.

## 7.9 Yhteenveto

Työhyvinvointiin vaikuttaa moni eri tekijä, kuten esimerkiksi henkilön terveys, liikunta, yksityiselämän ja työelämän stressitilanteet, työyhteisö, esihenkilötyö, johtaminen, työmotivaatio ja osaaminen. Työhyvinvointi on kuitenkin aina yksilöllinen kokemus. Toinen työntekijä viihtyy työssä, missä on paljon rutiinitehtäviä, hyvät työohjeet ja vähän muutoksia ja hän stressaantuu kaikista muutoksista. Toinen työntekijä taas kaipaa jatkuvasti muuttuvia tehtäviä, ongelman ratkaisua, vaihtuvia työkavereita eli vaihtelua rutiinien sijasta. Toisen työhyvinvointi kärsii muutoksista ja toisen muuttumattomuudesta. Jokaisen pitäisi löytää itselle sopiva ja omia voimavaroja kasvattava työyhteisö ja työtehtävä.

Johtaminen ja varsinkin lähiesihenkilötyö vaikuttavat työhyvinvointiin. Keskusteleva johtaminen ja molemminpuolinen luottamus ovat perusta hyvälle työyhteisölle. Hyvässä työyhteisössä henkilöstö voi osallistua työyhteisön ja työn kehittämiseen, henkilöstöä tuetaan tavoitteiden saavuttamisessa ja osaamisen kehittämisessä ja työyhteisön ristiriidat ratkaistaan nopeasti. Lähiesihenkilöltään työntekijä tarvitsee tukea, kannustusta ja palautetta työstä.

Työhyvinvoinnin johtaminen pitäisi olla ennakoivaa ja suunniteltua eli panostetaan työyhteisön työhyvinvointia tukeviin toimintoihin ennen kuin työpahoinvoinnin merkkejä ilmaantuu. Kovin hyviä ennakoivia työhyvinvoinnin mittareita ei ole, joten lähiesihenkilön ja työntekijän keskusteluyhteys on tärkeää. Tärkeää on myös, että työyhteisössä vuorovaikutuksessa työskentelevät tuntevat toisensa. Tällöin varhaisen tuen tarpeen huomaa helpommin ja asia on helpompi ottaa puheeksi. Yhteisöllisyys on ihmiselle tärkeää ja työyhteisön yhteisöllisyys syntyy yhdessä tekemällä.

HR- ja HRD-tietojärjestelmistä saadaan raportoitua erilaisia tunnuslukuja, mutta mittareina sairaus- ja työtapaturomapoissaolot sekä henkilöstön vaihtuvuus eivät ole kovin hyviä työhyvinvoinnin mittareita. HR-tietojärjestelmä on kuitenkin paras työkalu poissaolojen, henkilöstön vaihtuvuuden sekä eläkkeelle lähtevien seurantaan. HRD-tietojärjestelmässä voidaan prosessinomaisesti johtaa työhyvinvoinnin keskusteluja ja keskustelut voidaan tallentaa sähköiseen muotoon, jolloin tietoihin pääsyä voidaan rajata käyttöoikeuksilla. HRD-tietojärjestelmässä voidaan myös hallinnoida ja raportoida osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ja tehdä suunnitelmia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Opinnäytetyön prosessi**

Kiinnostus opinnäytetyön aiheeseen syntyi oman työn kautta henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käyttöönoton tehtävissä. HR- ja HRD-tietojärjestelmien käyttäjillä on paljon sellaisia odotuksia tietojärjestelmälle, joihin niin sanotut perinteiset kansalliset tietojärjestelmät eivät pysty vastaamaan. Kauan käytössä olleiden tietojärjestelmien toimintalogiikkaa ja koodistoja ei ole aina mahdollista muuttaa ja usein organisaatio joutuu muokkaamaan prosessinsa tietojärjestelmän mukaisiksi, kun pitäisi pystyä muokkaamaan sekä prosesseja että tietojärjestelmiä. Halu tietää enemmän työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta sekä oman ammatillisen tietämyksen kasvattamiseksi, aiheeksi valikoitui HR- ja HRD-tietojärjestelmä työhyvinvoinnin johtamisessa.

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana oli mielenkiintoista uppoutua käsitteeseen työhyvinvointi ja siihen, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnista löytyi paljon lähdeaineistoa ja opinnäytetyöhön mukaan otettavien aineistojen ja aiheiden rajaamista piti pohtia usein tutkimuskysymysten kautta. Lähdeaineistoissa nousi jatkuvasti esiin käsitteet työn imu, työuupumus ja esihenkilötyö, joten lisäisin tutkimuskysymyksiä näihin ilmiöihin liittyen. Työn

imusta ja työuupumusoireilusta mielenkiintoisia tutkimustuloksia on Työelämäbarometri ja Miten Suomi voi -tutkimuksissa. Tutkimusten valossa tuli ymmärrystä siitä, että ikä, sukupuoli, sosioekonominen asema, työskentelyala ja koulustausta vaikuttavat työimun ja työuupumuksen tuntemuksiin.

Työhyvinvoinnin johtamisen työkaluiksi mainittiin lähdeaineistoissa osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut, joista kirjoitin omat alaluvut. Työhyvinvointia parantavana asiana tuotiin useissa lähteissä esille keskusteleva työyhteisö ja kehityskeskustelut ovat yksi keino edistää ja parantaa keskusteluyhteyttä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen katsotaan olevan välttämätöntä organisaation menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta, mutta osaamisen kehittäminen on myös työhyvinvointia lisäävä tekijä. Kun työntekijän osaaminen on kunnossa, on myös työstä suoriutuminen helpompaa.

Tässä opinnäytetyössä on tuotu esille yleisiä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, joten tietyn ammattiryhmän tai toimialan työhyvinvointi toisi asiaan erilaisen näkökulman. Silloin voisi tuoda esiin myös työhyvinvoinnin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Opinnäytetyössä ei ole käsitelty työsuojelun piiriin kuuluvia asioita, kuten esimerkiksi työtapaturmia, kiusaamista tai häirintää, jota olennaisesti myös vaikuttavat työhyvinvointiin.

## 8.2 Luotettavuus

Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön perusteet. Noudattamalla hyviä tieteellisiä menettelytapoja, hyvän tieteellisen käytännön periaatteet toteutuvat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2022, 11–12). Hyvän tieteellisen käytännön luokkauksen tunnuksena on toiminta, joka on tahallisesti, huolimattomuudesta, välinpitämättömyydestä tai tietämättömyydestä johtuva hyvän tieteellisen käytännön vastainen toiminta tai vakava laiminlyönti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2022, 15).

Vilppi tieteellisessä toiminnassa voi olla sepittämistä, vääristelyä tai plagiointia. Sepittämisessä on käytetty tekaistuja havaintoja, aineistoja tai tuloksia.

Vääristelyssä tutkimustietoa on muutettu tai havaintoja on muokattu tai olennaisia tuloksia on jätetty esittämättä. Plagiointi on luvaton toisen työn tai tutkimuksen lainaamista ilman viittauksia. Plagioinnilla loukataan alkuperäisen tekijän oikeuksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2022, 16–17).

Piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä ei täytä vilpillisen toiminnan tunnusmerkkejä, mutta on hyvän tieteellisen käytännön vastaista toimintaa. Piittaamattomuus voi ilmetä missä tahansa tieteellisen toiminnan vaiheessa. Piittaamattomuus voi olla esim. lupien ja päätösten pyytämättä jättäminen, tekijöiden loukkaaminen, puutteet dokumentoinnista tai niiden säilyttämisessä tai itsensä plagiointi. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2022, 17–18).

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisussa Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa ohjeistetaan ihmisiin kohdistuvien tutkimusten etiikasta ja ennakoarvioinnista. Tutkija voi pyytää ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta ennakoarvioinnin ennen tutkimuksen aloittamista. Arvioinnissa pohditaan ihmisille tutkimuksesta koituvaa haittaa, suunniteltua aineistokeruuta ja henkilöiltä pyydettyjä suostumuksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Olen tutustunut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja ihmisiin kohdistuvien tutkimusten eettisiin periaatteisiin ennen opinnäytetyön kirjoittamisen aloittamista ja olen noudattanut hyviä tieteellisiä menettelytapoja kirjoitusprosessin aikana. Kirjoittaessani en ole muuttanut lähdeaineistojen sisältöä tai tutkimustuloksia ja en ole plagioinut toisten tekemiä töitä. Tekstissä on asiamukaiset viittaukset lähteisiin ja lähdeluettelossa on kaikki käyttämäni lähdeaineistot. Kirjoittajan oma teksti erottuu selvästi lainatuista lähteistä. Opinnäytetyö ei sisällä ihmisiin kohdistuvaa tutkimusta, joten ennakoarviointia ei ole haettu ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta.

Kirjallisuuskatsauksen ongelmana pidetään sitä, että lähdeaineiston laadun arviointia ei ole tehty. Aineisto voi sisältää heikkolaatuista tai epätarkoituksenmukaisia lähteitä. Kirjallisuuskatsauksessa pitäisi olla mukana sekä harmaata kirjallisuutta että vertaisarvioituja tutkimuksia. Laadunarviointia pitää tehdä

tutkimuskysymyksen näkökulmasta ja siitä, mikä on ollut katsauksen tarkoitus. Alkuperäistutkimuksen mukaan ottaminen kirjallisuuskatsaukseen pitää arvioida tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta ja tutkimuksen laadun perusteella. Tutkimuksen laatua voi arvioida julkaisijan tai kirjoittajien auktoriteetin pohjalta. Kirjallisuuskatsauksen eettisyys toteutuu, kun noudatetaan hyvän tieteellisen tavan periaatteita. Tämä tarkoittaa sitä, että kunnioitetaan toisten tekemää työtä ja käytetään asiamukaisesti lähdeviitteitä. (Vilka 2023, luku 3.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty lähdemateriaalina painettuja kirjoja, sähköisiä kirjoja, opinnäytetöitä, Duodecim Terveysportti-tietokantaa sekä sähköisiä tutkimusmateriaaleja ja julkaisuja. Lähdekirjallisuudeksi olen valikoinut kirjoja, joita on käytetty lähteenä myös muissa opinnäytetöissä sekä viitattu kirjojen lähdeluetteloissa. Kirjallisuudesta olen valikoinut mukaan vuosien 2010–2023 aikana julkaistuja kirjoja, jotta materiaali olisi ajantasaista. Lähdeaineistona käytetyt tutkimukset ja sähköiset materiaalit ovat julkisyhteisöiden ja tutkimusorganisaatioiden tuottamia. Lähdemateriaaleista on otettu mukaan aiheet, mitkä ovat tämän opinnäytetyön kannalta olennaisia.

### **8.3 Jatkotutkimusaiheet**

Etsin opinnäytetyössä vastauksia muun muassa siihen, onko HR- ja HRD-tietojärjestelmä hyvä työhyvinvoinnin johtamisen työkalu. HRD-tietojärjestelmän avulla voidaan seurata työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteitä ja työhyvinvoinnin suunnitelman toteutumista. HR-tietojärjestelmä soveltuu paremmin palvelusuhteen elinkaaren hallintaan, kuin työhyvinvoinnin johtamisen työkaluksi.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla HR-tiedolla johtaminen. Dataa henkilöstöstä kerätään eri menetelmillä, esimerkiksi fiilismittarit, työhyvinvointikyselyt, HR-tietojärjestelmä ja henkilöstökulut kirjanpidossa. Kun dataa viedään tietovarastoon ja yhdistellään eri tietolähteistä kerättyä tietoa, voisi organisaation johto saada uudenlaista tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden kustannuksista ja toimenpiteiden vaikutuksesta työhyvinvointiin.



Tiedon visualisointi olisi nykyaikainen tapa raportoida henkilöstön työhyvinvoinnista.

## Lähteet

- Accountor. 2023. Mepco HR-järjestelmä ja sen hyödyt. <https://mepco.fi/hr-jarjestelma/#top>. 19.10.2023.
- Alkhalil O. 2022. Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä – mallin kehittäminen työhyvinvoinnin johtamiseen etätyössä. Turun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö (YAMK). [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/748855/Alkhalil\\_Oona.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/748855/Alkhalil_Oona.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 15.10.2023.
- Aura O. & Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Aura O. & Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro. Ellibslibrary-tietokanta. 14.10.2023.
- CGI, 2023. CGI HRD -henkilöstön kehittäminen. <https://www.cgi.com/fi/fi/tuoteratkaisut/cgi-hrd-henkiloston-kehittaminen>. 17.10.2023.
- Eläketurvakeskus. 2023. Eläkkeet eri elämäntilanteissa. <https://www.tyoe-lake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/vanhuuselake-ikaluokilla-omaelakeikansa/>. 20.9.2023.
- Ervasti J. 2023. Työterveyslaitos. Kunta-alan sairauspoissaolot kääntyivät jyrkkään kasvuun. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kunta-alan-sairauspoissaolot-kaantyyvat-jyrkkaan-kasvuun>. 24.10.2023.
- Hakanen J. 2021. Duodecim Terveysportti-tietokanta. Työuupumuksen tunnistaminen entistä helpommaksi. <https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tyt/article/ttl01931/search/kognitiiviset%20h%C3%A4iri%C3%B6t>. 13.10.2023.
- Hakola T., Hublin C. & muut. 2007. Duodecim Terveysportti-tietokanta. Miten vuorotyö vaikuttaa terveyteen? Artikkelin tunnus: ttt00016 (002.008). <https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tyt/article/ttt00016/search/unih%C3%A4iri%C3%B6t>. 13.10.2023.
- Juuti P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kansaneläkelaitos. 2023. Sairauspäiväraha. <https://www.kela.fi/sairauspaivara>. 15.10.2023.
- Karppanen J. 2023. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen asiantuntijatyössä – Sosiaalisesta ja psykologisista näkökulmista. Karelia-ammattikorkeakoulu Oy. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/793642/Karppanen\\_Jenna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/793642/Karppanen_Jenna.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 07.10.2023.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kunta- ja hyvinvointialueidentyfiantajat. 2021. Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2021/suositus-henkilostokertomuksen-laadintaan>. 16.10.2023.
- Kuntien eläkevakuutus. 2023. Sairauspoissaolot lisääntyivät kunta-alla – poissaolot pitkittyneet. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/sairauspoissaolot-lisaantyyvat-kunta-alla--poissaolot-pitkittyneet/>. 24.10.2023.

- Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri 2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 17.9.2023.
- Manka M-L. & Manka M. 2023, Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Manka M-L. & Manka M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent. El-library-tietokanta 10.10.2023.
- Manka M-L., Heikkilä-Tammi K. & Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. 15.10.2023.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Salminen A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf). 26.9.2023.
- Saramies J. & Törnroos M. 2021. Henkilöstö analytiikka – mittaa ymmärrä menesty. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannukset. <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>. 14.10.2023.
- Suutala S., Kaltiainen J. & Hakanen J. 2023. Työterveyslaitos. Miten Suomi voi? -tutkimuskooste. <file:///C:/Users/jouko/Downloads/Miten%20Suomi%20voi%20-tutkimusjulkistus%20syksy%202023-4.pdf>. 1.10.2023.
- Toppinen-Tanner S. & Lindholm H. 2012. Duodecim Terveysportti-tietokanta. Miten työuupumuksen oireet etenevät? <https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tyt/article/kst00055/search/ty%C3%B6uupumus#F1>. Artikkelin tunnus: kst00055 (012.003). 13.10.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suo-messa. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf). 19.7.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2022. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). 18.7.2023.
- Työterveyshuoltolaki. 2001. Finlex. Edita Publishing Oy. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. 9.9.2023.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House Oy. El-library-tietokanta. 8.10.2023. Vilkan U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Alma Talent - tietopalvelu. 22.10.2023.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä – työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanomat.
- Visma Public. 2023. HR-järjestelmät. <https://www.visma.fi/hr-jarjestelmat/>. 20.9.2023.
- Visma Public. 2023. Minkä kokoiset työvälineet sinun palkka- ja henkilöstöhallintosi tarvitsee? <https://www.visma.fi/vismapublic/hrm-jarjestelma-personec-f/#ratkaisumme>. 19.10.2023.

- Visma Public. 2023 Osaamisen johtamisen työkalut käyttöön pala kerrallaan. <https://www.visma.fi/vismapublic/osaamisen-johtamisen-tyokalu/#moduulit>. 17.10.2023.
- Visma Public. 2023. Saima-HR – kätevämpää henkilöstötietojen hallintaa. <https://www.visma.fi/saima-hr/ominaisuudet/>. 19.10.2023.
- Widenius M. 2011. HR-mittarit johtamisen tukena. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33062/Marianne\\_Widenius.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33062/Marianne_Widenius.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 11.10.2023.

