



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Työhyvinvoinnin tunnusluvut henkilöstöjohtamisen tukena

Milla Turunen

Opinnäytetyö, joulukuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
joulukuu 2024
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Milla Turunen

Nimeke
Työhyvinvoinnin tunnusluvut henkilöstöjohtamisen tukena

Toimeksiantaja
Yritys X

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona hoiva-alalla vaikuttavalle Yritys X:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä työhyvinvoinnin tunnuslukuja yrityksessä seurataan ja miten esihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin tunnuslukujen mittaamisen. Tämän lisäksi selvitettiin, kokevatko esihenkilöt tarvitsevansa nykyisten tunnuslukujen rinnalle uusia työhyvinvoinnin tunnuslukuja.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää tietoa työhyvinvoinnista, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnin tunnusluvuista. Lähdekirjallisuuden avulla opinnäytetyön teoriaosuuteen laadittiin taulukot eri osa-alueisiin jaotelluista työhyvinvoinnin tunnusluvuista. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä, jossa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Yritys X:n nykytilannetta selvitettiin henkilöstöasiantuntijalle tehdyn laadullisen sähköpostihaastattelun avulla. Esihenkilöiden kokemuksia kartoitettiin määrällisen kyselytutkimuksen avulla. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan henkilöstöhallinnolle tietoja ja työkaluja henkilöstön ja esihenkilöiden tukemiseen, jotta yrityksen työhyvinvointi ja sen tunnusluvut paranisivat.

Kyselytutkimuksen suuntaa antavina tuloksina selvisi, että esihenkilöt kokevat yrityksen työhyvinvoinnin tunnusluvut hyödyllisinä. Yrityksen esihenkilöillä on hyvin tietoa työhyvinvoinnin tunnusluvuista ja siitä, minkä vuoksi niitä seurataan ja mitä niihin liittyvillä toimenpiteillä tavoitellaan. Uusista tunnusluvuista työyhteisön hyvinvoinnin mittaaminen koettiin hyödyllisimpänä ja esihenkilöt kokivat tarpeellisina erityisesti henkilöstön kanssa tehtävät työhyvinvoinnin mittarit. Kehityskohteeksi ilmeni esihenkilöiden saama tuki henkilöstöhallinnon asiantuntijoilta. Esihenkilöt kaipaisivat tukea tunnuslukujen kertaamiseen, niiden avaamiseen sekä säännöllisyyttä tunnuslukujen läpikäymiseen.

Kieli
suomi

Sivuja 82
Liitteet 3
Liitesivumäärä 7

Asiasanat
työhyvinvointi, tunnusluvut, mittarit, henkilöstöjohtaminen



THESIS
December 2024
Degree Programme in Business Administration

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Milla Turunen

Title
Indicators of Well-Being at Work in Support of Human Resource Management

Commissioned by
Anonymous Commissioner

Abstract

This thesis was conducted as a commission for an anonymous commissioner, which operates in the care sector. The purpose of the thesis was to find out which indicators of well-being at work are followed in the company and how the superiors feel about measuring the indicators. In addition, it was examined whether the superiors felt they needed new indicators of well-being at work.

The theoretical background includes information on well-being at work, human resource management and indicators of well-being at work. With the help of the source material, tables were drawn up for the thesis on the indicators of well-being at work. The thesis used both qualitative and quantitative research methods. The current situation of the company was investigated through a qualitative e-mail interview with a human resources expert. A qualitative survey was conducted to examine the experiences of the superiors. The aim of the survey was to provide personnel management with tools to support personnel and superiors.

The result was that the superiors feel that the company's indicators of well-being at work are useful. The superiors have good knowledge of the indicators of well-being at work. Thus, they also know why they are being tracked and for what they are aiming. Of the new key figures, measuring the well-being of the work community was felt to be the most useful. The superiors also felt that indicators to be made with the personnel were necessary. The development target was the support received from the personnel administration. The superiors would like support in reviewing the indicators, explaining them, and regularity in going through the indicators.

Language
finnish

Pages 82
Appendices 3
Pages of Appendices 7

Keywords
well-being at work, indicators, human resource management

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa	5
1.2	Aiemmat opinnäytetyöt aiheesta	7
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	8
2	Työhyvinvointi	9
2.1	Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät	9
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen	11
2.3	Työhyvinvoinnin johtamisen hyödyt	17
3	Henkilöstöjohtaminen	19
3.1	Henkilöstöhallinto (HR) ja henkilöstöjohtaminen	19
3.2	Mittarit henkilöstöhallinnon tukena	21
4	Työhyvinvoinnin tunnusluvut	25
4.1	Yleistietoa tunnusluvuista	25
4.2	Terveysteen liittyvät tunnusluvut	27
4.3	Työhön liittyvät tunnusluvut	29
4.4	Työyhteisöön liittyvät tunnusluvut	30
4.5	Työympäristöön liittyvät tunnusluvut	32
4.6	Osaamiseen liittyvät tunnusluvut	33
4.7	Esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyvät tunnusluvut	34
4.8	Muut työhyvinvoinnin tunnusluvut	36
5	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	39
5.1	Tutkimuksen muodot	39
5.2	Haastattelu tutkimusmuotona	41
5.3	Aineistonkeruumenetelmät: Kysely tutkimusmuotona	43
5.4	Aineiston analysoiminen	45
6	Opinnäytetyön tekemisen kuvaus	47
6.1	Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen	47
6.2	Haastattelun toteuttaminen	48
6.3	Kyselyn rakentuminen	49
6.4	Kyselyn toteutus	52
6.5	Analyysivaihe	52
7	Haastattelun ja kyselyn tulokset	53
7.1	Työhyvinvoinnin tunnusluvut Yritys X:ssä	53
7.2	Esihenkilöiden kokemukset työhyvinvoinnin tunnusluvuista	55
7.2.1	Vastaajien taustatiedot	55
7.2.2	Nykytilanne työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen	57
7.2.3	Työhyvinvoinnin tunnusluvut ja henkilöstö	60
7.2.4	Uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut	63
8	Johtopäätökset ja pohdinta	66
8.1	Johtopäätökset haastattelusta	66
8.2	Johtopäätökset kyselystä	67
8.3	Pohdinta	73
8.4	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	76
8.5	Jatkotutkimuskohteita	78
	Lähteet	80

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset Yritys X:n henkilöstöasiantuntijalle

Liite 2 Saatekirje

Liite 3 Kysely esihenkilöille

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Työterveyslaitoksen (2020) ”Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä” -raportissa nimetään tulevaisuuden haasteita ja uhkia työelämän ja hyvinvoinnin kehitykselle. Näitä ovat muun muassa mielenterveysongelmien, sairastavuuden ja eläköitymisen kasvu sekä tuottavan työn katoaminen enemmän kuin sitä syntyy. Lisäksi haasteena ja uhkana on myös koulutetun työvoiman siirtyminen eläkkeelle ja muihin maihin. Vaikka muutosvoimat ovat suuria, on hyvä työelämä mahdollinen myös 2030-luvulla. (Työterveyslaitos 2020.) Työ2030- hallitusohjelman tavoitteena onkin nostaa vuoteen 2030 mennessä työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi (Manka & Manka 2023, 29).

Työterveyslaitos (2024a) julkaisi lokakuussa 2024 tuoreimman tutkimuskoosteen ”Miten Suomi voi” tutkimushankkeen tiimoilta. Tutkimuskoosteessa valitettavasti todetaan, että Suomalaisten työhyvinvointi ei ole palannut pandemiaa edeltäneelle tasolle. Kaksinkertainen määrä nuorista aikuisista kärsii todennäköisestä työuupumuksesta, kun taas esihenkilöistä ja johtajista kolminkertainen määrä, verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan. Tutkimuksessa myös ilmeni, että etätyöllä on yhteys suurempaan yksinäisyyteen ja työssä tylsistymiseen, mutta myös yhteys vähäisempään krooniseen työväsymykseen. (Työterveyslaitos 2024a.)

Työhyvinvointiin panostaminen vähentää työhön liittyviä terveysongelmia ja poissaoloja, työn tuottavuus paranee ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Näiden lisäksi hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin, asiakaskokemukseen ja työnantajaimagoon. (Suomi.fi 2024.) Kirjassa Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (2017, luku 1) Aura ja Ahonen tuovat esille, että vuonna 2012 menetetyt työkyvyn kustannukset olivat yhteensä 25 miljardia euroa, eli nämä ovat kustannuksia, joihin työhyvinvoinnin parantamisella pystyttiin vaikuttamaan.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona hoiva-alalla vaikuttavalle yritykselle, joka esitellään opinnäytetyössä anonyyminä Yritys X:nä. Yritys X:llä on toimipisteitä laajasti ympäri Suomen sekä paljon henkilöstöä. Strategiassaan painopistealueina Yritys X:llä ovat vastuullisuus, tehokas toimintamalli, uuden teknologian hyödyntäminen, oikea-aikaisuus, hyvä kasvu ja yhteiskunnan äänenä toimiminen. Viimeisimpinä vuosina Yritys X on panostanut henkilöstön tyytyväisyyteen ja kehittänyt systemaattisesti toimintaansa, mikä näkyikin positiivisena kasvuna tyytyväisyyskyselyiden tuloksissa.

Tunnusluvut ovat yrityksille keino seurata toimintaansa ja arvioida sitä. Työhyvinvoinnin tunnuslukujen avulla seurataan työhyvinvoinnin kehittymistä ja niistä saatua tietoa käytetään päätöksenteossa ja kehitystoimissa. (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 182.) Tässä opinnäytetyössä selvitetään ensin, millaisia työhyvinvoinnin tunnuslukuja toimeksiantajayrityksellä on käytössä ja miten niitä tällä hetkellä käytetään. Tavoitteena on saada selville, miten yrityksen esihenkilöt kokevat tällä hetkellä käytössä olevat tunnusluvut. Tämän lisäksi selvitetään kokevatko esihenkilöt, että nykyisten tunnuslukujen rinnalle tarvittaisiin uusia työhyvinvoinnin mittareita käyttöön.

Aihe opinnäytetyöhön lähti henkilökohtaisesta kiinnostuksesta terveyden edistämiseen. Olen tehnyt tähänastisen työurani terveydenhoitajana monella eri sektorilla, sekä neuvolassa että koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa. Työssäni olen nähnyt läheltä monen perheen uupumuksen ja sen, kuinka suuri merkitys hyvinvoinnilla on jaksamiseen. Opinnäytetyön avulla halusin syventää tietämystäni työhyvinvointiin liittyen, sekä halusin opinnäytetyön yhdistävän aiemman tutkintoni tulevaan tradenomin tutkintoon. Tämän vuoksi aiheeksi valikoitui lähteä selvittämään, miten työhyvinvoinnin tunnuslukuja hyödyntämällä pystytään vaikuttamaan yritysten työhyvinvointiin.

1.2 Aiemmat opinnäytetyöt aiheesta

Samaa aihealuetta käsitteleviä opinnäytetöitä löytyi jonkin verran, joista esiteltäväksi valikoitui Anita Laukkosen (2017) YAMK opinnäytetyö Työhyvinvoinnin tunnusluvut, Annina Haili-Saarisen (2020) YAMK opinnäytetyö Henkilöstötunnusluvut henkilöstöjohtamisen tukena sekä Sonja Ojasen (2019) opinnäytetyö henkilöstöraportoinnin kehittäminen koulutusorganisaatiossa. Kaksi näistä opinnäytetöistä on toteutettu ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä.

Laukkosen (2017) opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvoinnin tunnusluvuista analyysi, jonka pohjalta tulevaisuudessa pystytään seuraamaan työhyvinvoinnin kehitystä organisaatiossa. Opinnäytetyön aineistoa tutkittaessa huomattiin, että organisaatiossa painoarvo työhyvinvoinnin tunnuslukujen seurannassa on perinteisissä tunnusluvuissa, mutta viimeisten vuosien aikana työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuranta on kehitetty ja perinteisten työhyvinvoinnin tunnuslukujen määrää on vielä lisätty. Perinteiset tunnusluvut koettiin tärkeimpinä, sillä niiden avulla voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään muodostuvia kustannuksia, mutta esihenkilöt toivoivat myös lisää voimavaralähtöisiä tunnuslukuja, että työhyvinvoinnin seurannan näkökulma olisi positiivisempi. Aiemmin organisaatiossa oli julkaistu vain lukuja, eikä niiden tulkintaa eikä ohjeistusta ollut viety esihenkilöille, kun nykyisin seurattavat tunnusluvut pyritään johtamaan organisaation strategiasta. Opinnäytetyössä kehityskohteeksi löydettiin tunnuslukujen analysointi. Mikäli analysointiin ei ole mahdollisuutta, eivät mitkään tunnusluvut kerro tarpeeksi. Tämä asia on havaittu myös alan uusimmissa teoksissa. (Laukkonen 2017.)

Annina Haili-Saarisen (2020) opinnäytetyössä tarkoituksena oli kehittää organisaation henkilöstöjohtamista strategisten henkilöstötunnuslukujen avulla. Tavoitteena oli luoda henkilöstötunnuslukuraportti Yritys X:lle. Kohdeyrityksestä puuttui lähes kokonaan säännönmukainen henkilöstöraportointi, mutta kehitystyön ansiosta se onnistuttiin kohdeyritykselle luomaan. Opinnäytetyön avulla yritys sai käyttöönsä henkilöstötunnuslukuraportin. Tämän avulla yritys sai uusia hyödyllisiä työkaluja ja tietoja organisaation johdolle ja esimiehille heidän

henkilöstöjohtamisensa tueksi. Raporttiin valikoitui rajatusti henkilöstörakennetta, vaihtuvuutta, rekrytointia, sekä kustannuksia koskevia henkilöstötunnuslukuja. Jatkokehityskohteita nousi useita, jotka koskivat muun muassa tehdyn henkilöstötunnuslukuraportin hyödynnettävyyttä jatkossa ja yhteistyön parantamista työterveyshuollon kanssa erilaisten raporttien saamiseksi. (Haili-Saarinen 2020.)

Sonja Ojasen (2019) tekemän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen henkilöstöraportointi tukee strategista henkilöstöjohtamista koulutusorganisaatiossa. Tämän lisäksi selvitettiin, mitä lisäarvoa eri henkilöstötunnuslukujen tunnistaminen tuo asiantuntijaorganisaatioon. Kehitysehdotuksilla vastattiin myös tutkimuksessa nousseisiin epäkohtiin toiminnan kehittämiseksi. Kehitysehdotuksena HR-palveluille oli, että esimiehiltä tulisi kysyä laajemmin millaista tietoa he tarvitsevat johtamistyössään. Tämä pohjautuu siihen, että kokemukset voivat olla erilaisia eri vastualueiden välillä. Raportoitavaksi kerättävää tietoa tulisi kerätä asteittain, sitouttaen samalla henkilöstöä siihen aktiivisesti. Informaation tiedon keräämisestä pitäisi olla konkreettista, kertoa minkä vuoksi sitä kerätään ja miten sitä oikeasti hyödynnetään. Tämä lisäisi esihenkilöiden ja henkilöstön sitoutumista haastatteluihin, kyselyihin ja aktiiviseen tiedon päivittämiseen. (Ojanen 2019.)

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, miten Yritys X:n esihenkilöt kokevat tällä hetkellä yrityksen tunnusluvut sekä selvittää kokevatko esihenkilöt, että nykyisten tunnuslukujen rinnalle tarvittaisiin uusia työhyvinvoinnin mittareita käyttöön. Tarkoituksena olisi, että opinnäytetyön valmistuttua saataisiin Yritys X:n henkilöstöhallinnolle (HR eli Human Resources) tietoja ja työkaluja miten HR voi tukea henkilöstöä ja esihenkilöitä, että työhyvinvointi ja sen tunnusluvut paransivat.

Päätutkimustehtävinä selvitetään:

- Mitä työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurataan ja miksi?

- Miten tämänhetkinen työhyvinvoinnin mittaaminen koetaan?
- Onko uusille työhyvinvoinnin mittareille tarvetta?

Lisäksi opinnäytetyössä yritetään saada selville vastauksia myös pienempiin tutkimustehtäviin:

- Miten työhyvinvoinnin tunnuslukujen avulla voidaan tukea henkilöstöjohtamista?
- Mitä esihenkilöiden pitäisi tehdä, että työhyvinvointi kehittyisi?
- Mitä arjessa pitäisi tehdä, että työhyvinvointi paranisi ja tunnusluvut kehittyisivät?

Ensimmäiseen päätutkimustehtävään ”Mitä työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurataan ja miksi?” lähdetään hakemaan vastauksia Yritys X:n henkilöstöasiantuntijalle tehtävän haastattelun avulla. Haastattelun avulla pyritään saamaan taustatietoa Yritys X:n työhyvinvoinnin tunnusluvuista opinnäytetyön varsinaisen kyselyn toteuttamiseksi. Esihenkilöille osoitetulla kyselyllä pyritään saamaan vastaukset kahteen muuhun päätutkimustehtävään sekä pienempiin tutkimustehtäviin.

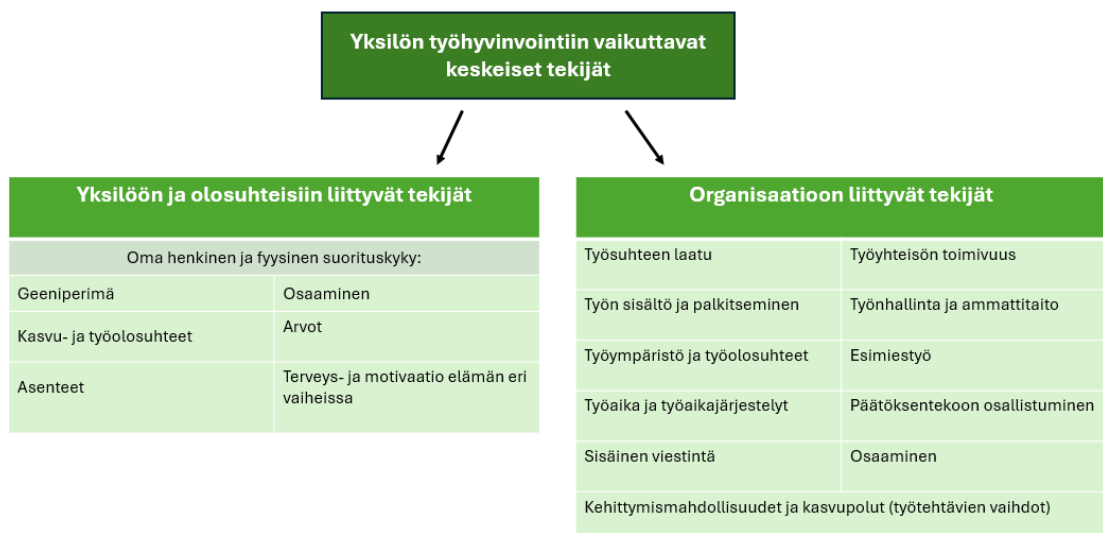
2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

Sosiaali- ja terveysministeriö kuvailee työhyvinvointia kokonaisuutena, jonka muodostaa työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Sitä lisäävät myös hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.) Manka & Manka (2023) kuvailevat, että käsite työhyvinvointi sisältää työterveyden ja työkyvyn lisäksi työn sujumisen arjessa. Johtamisen ja työyhteisön ilmapiirin lisäksi he lisäävät työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavan myös organisaation toimintatavat, työn piirteet sekä työntekijän omine tulkintoineen. (Manka & Manka 2023, 110.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt Suomessa työhyvinvoinnin ”työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä”. Työhyvinvointi rakentuu henkilöön itseensä ja työympäristöön kuuluvista tekijöistä. Tekijät, jotka liittyvät henkilöön itseensä, voivat olla fyysisiä, henkisiä tai sosiaalisia. Johtaminen ja työpaikan ilmapiiri ovat työympäristöön kuuluvia tekijöitä. Yksityiselämään liittyvät asiat ja tapahtumat vaikuttavat työntekijän kokonaishyvinvointiin. (Viitala 2021, 38.)

Työhyvinvointi voidaan jaotella eri osa-alueisiin, jotka kaikki vaikuttavat työhyvinvoinnin tasoon. Osa-alueita ovat johtaminen ja tiedonkulku, yksilön terveys ja työkyky, työympäristö ja osaaminen ja kehittymismahdollisuudet. Lisäksi osa-alueisiin kuuluvat myös työ, työnmitoitus ja organisointi, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet (Kauhanen 2016, 28). Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät voidaan taas jakaa kahteen kategoriaan: yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät sekä organisaatioon liittyvät tekijät (kuvio 1). Yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin vaikuttaa lähtökohtaisesti jokaisen yksilön omaan henkiseen ja fyysiseen suorituskykyyn liittyvät tekijät. Osaan yksilö ei voi millään tavalla itse vaikuttaa kuten geeniperimä ja terveys, mutta osaan kylläkin, esimerkiksi osaamiseen ja motivaatioon. Organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työsuhteen laatu, työyhteisön toimivuus, työn sisältö ja palkitseminen sekä työaika ja työaikajärjestelyt. (Kauhanen 2016, 28-29.)

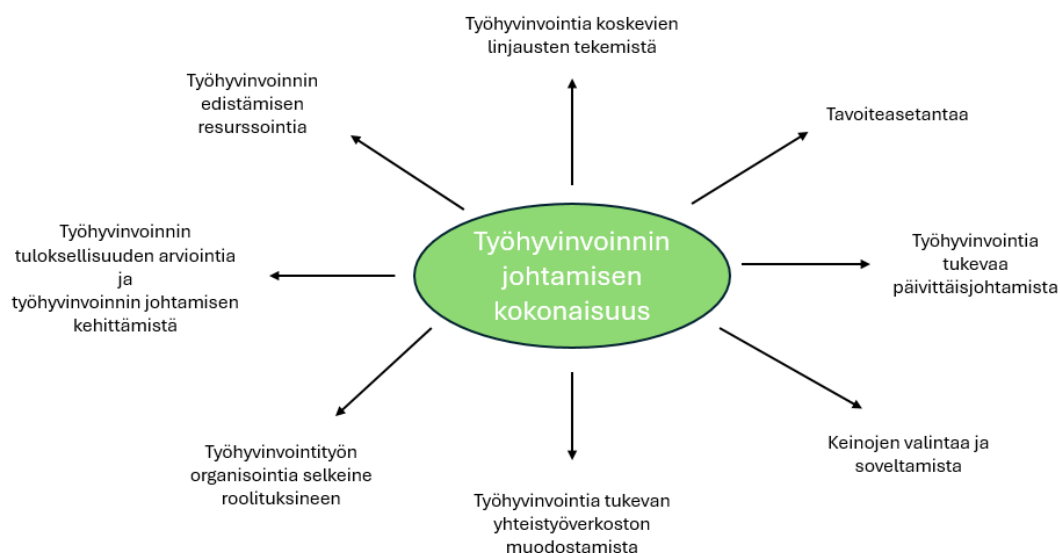


Kuvio 1. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät (Kauhanen 2016, 28-29).

Työhyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti henkilöstön nykyinen työkyky. Kun henkilöstön osaaminen pidetään riittävällä tasolla työn vaatimuksiin nähden, työterveyspalvelut ovat riittävät ja oikein kohdistetut, ja työtilat ja välineet ovat asianmukaiset syntyy henkilöstölle hyvä työkyky. Hyvinvointitekijänä myös vapaa-aika kilpailee työajan kanssa. Tästä syystä työhyvinvointi voi olla hyvä vain, jos työntekijä kokee, että työpaikka tukee yksilöiden vapaa-ajan tarpeita, kuten omia harrastuksia sekä lasten ja muiden omaisten hoitoa. Työhyvinvointi voi kuitenkin olla puutteellista, vaikka työ ja vapaa-ajan tasapaino olisikin kunnossa, sillä työhyvinvointiin vaikuttaa myös työhön liittyvät taloudelliset ja muut tulevaisuudennäkymät. Työpaikan tuloksellisuus on näin ollen myös tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. (Aura & Ahonen 2016, luku 1)

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Päämääränä työhyvinvoinnin johtamiselle on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin johtaminen on iso kokonaisuus, joka koostuu kahdeksasta eri sektorista (kuviot 2). Sektoreita ovat muun muassa työhyvinvointia koskevien linjausten tekeminen ja työhyvinvoinnin edistämisen resurssointi. Hyvinvoiva työntekijä on yrityksen kannalta tuottava, hän tietää työnsä tavoitteet ja haluaa, osaa ja jaksaa tehdä sitä. Hyvinvoiva työntekijä myös pystyy onnistumaan työssään ja saa siitä palautetta, jolloin hän myös pystyy innostumaan ja kehittymään työssään. (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 24; Viitala 2021, 130.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus (Fokus- hankkeen työryhmä 2023,24).

Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää tietää mitä tavoitellaan. Henkilöstöhallinto teettää usein työhyvinvointitutkimuksia, joiden perusteella haetaan työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä. Parantavat toimenpiteet ovat kuitenkin monesti kaukana käytännöstä ja ovat usein johtoryhmän satunnaisen inspiraation varassa. Tietoa hyvän työpaikan kriteereistä kuitenkin löytyy paljon ja tämä tieto olisi tärkeää huomioida myös hyvinvointitutkimusten tuloksia tarkastellessa. (Lehtonen ym. 2023, 187.)

Työhyvinvointia voidaan edistää yrityksissä sekä lain määräämillä keinoilla että yritysten vapaaehtoisilla toimilla. Näistä puhutaan monesti käsitteillä työkykyä ylläpitävä toiminta tai työhyvinvointia ylläpitävä toiminta. Työhyvinvointia on mahdollista parantaa kehittämällä työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä. Henkilöstöjohtamisen keinoina työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa monella tavoin. Erityisesti työvoiman tarpeen määrittelyllä, työpanoksen kohdentamisella, osaamisen kehittämisen käytännöillä, lähijohtamisella ja osallistamiskäytännöillä. (Viitala 2021, 130-135.)

Työnantajan voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin monin tavoin (taulukko 1), kuten tarjoamalla henkilöstölle mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä.

Kannustava työilmapiiri, yksilölle sopivat työsuhteen ehdot, laajat työterveys- huollon palvelut sekä joustavat työtehtävät ovat myös tärkeitä. Keskeisiä tapoja vaikuttaa ovat myös sairauspoissaolojen seuranta, analysointi ja vaikuttaminen sekä hyvä johtaminen. Fyysistä ja psyykkistä kuntoa ylläpitävällä tuella sekä terveysneuvonnalla voidaan myös vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 89).

Työnantajan keskeiset tavat vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin				
Mielenkiintoiset ja haasteelliset työt	Joustavat työajat	Sairauspoissaolojen seuranta	Analysointi ja vaikuttaminen	Kannustava työilmapiiri
Hyvä johtaminen	Fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpidon tuki	Lakisääteistä laajempi työterveydenhuolto	Yksilölle sopivat työsuhteen ehdot	Terveysneuvonta liikunnasta ja ravitsemuksesta

Taulukko 1. Työnantajan keskeiset tavat vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin (Kauhanen 2016, 89).

Mielenkiintoiset ja haasteelliset työt ovat yksi keskeisin motivaatiota lisäävä seikka. Valitettavasti niitä ei kuitenkaan useimmissa organisaatioissa kehitetä ja luoda. Tutkimukset osoittavat, että tätä suurin osa henkilöstöstä kuitenkin haluaisi. Useissa tutkimuksissa on myös todennettu hyvän johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksiin. Johtamisen ollessa hyvää, se luo positiivista työnantajaimagoa, houkuttelee organisaatioon kyvykkäitä henkilöitä ja myös pitää heidät siellä. Huono johtaminen maksaa paljon ja huono esimies tulee organisaatiolle kalliiksi. Tutkimusten mukaan kaksi keskeisintä syytä henkilöstön irtisanoutumiseen ovat yleensä ne, että mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä ei löydy tai johtaminen ja esihenkilötyö on huonoa. (Kauhanen 2016, 89-93.)

Työhyvinvointi on sekä organisaation että henkilöstön menestystekijä. Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny sattumalta, vaan se pitää ottaa keskeiseksi osaksi organisaation strategiaa ja johtamista. (Kauhanen 2016, 122-123.) Myös Manka & Manka (2023, 116) toteavat, että työhyvinvointia kannattaa kehittää organisaation tavoitteista käsin, jolloin parhaimmillaan työhyvinvointi on tukemassa organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on

tilanneanalyysin tekemistä, tavoitteiden asettamista, toimenpiteiden suorittamista ja tulosten mittaamista. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi henkilöstöihmisen on tunnettava organisaation sisäinen tilanne, henkilöstörakenne ja henkilöstön odotukset sekä osa-alueet, joilta kehittämismahdollisuuksia löytyy. Tärkeää olisi hyödyntää myös kaikkea tietoa mitä Suomessa on tuotettu. Näitä ovat työterveyslaitoksen ja työturvallisuuskeskuksen työn tulokset, joita tällä hetkellä hyödynnetään huonosti organisaatioiden ylimmässä- ja henkilöstöjohdossa. (Kauhanen 2016, 122-123.)

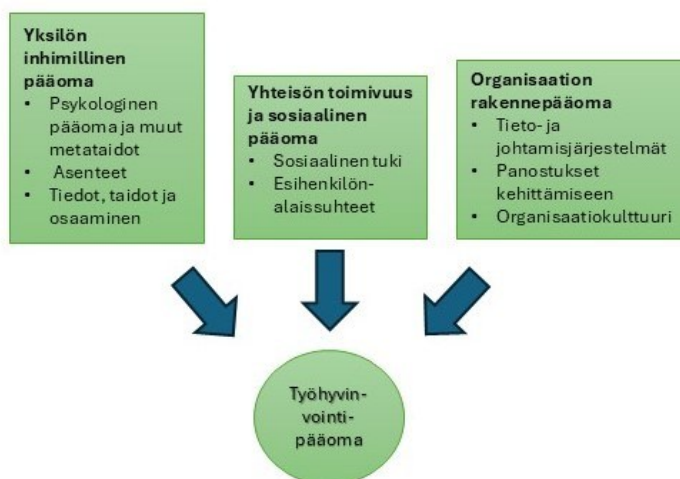
Olenainen osa strategisen hyvinvoinnin painopistealueiden määrittämisessä on henkilöstön hyvinvoinnin lähtöanalyysi. Lähtöanalyysissä käytetään apuna kaikkea tietoa mitä henkilöstä on, kuten henkilöstötutkimusta, työterveyshuollon raportteja ja terveys- ja hyvinvointitutkimuksia. On tärkeää kerätä kaikki tiedot organisaation, yksiköiden ja tiimien osalta. Näin analyysistä tulee kattava ja tulkinnoista pätevämpiä. Työterveyshuollon raporteista on mahdollista saada sairauspoissaolot ja niiden tautiluokkakohdaiset jakaumat eri henkilöstö- ja ikäryhmissä sekä työkyvyn, henkisen kuormittuneisuuden ja terveyden jakaumat eri henkilöstö ja ikäryhmissä. Tuloksista saadut yhteenvedot antavat hyvän pohjan tavoitteiden laatimiselle. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.)

Laaja nykytilanteen analyysi on tehtävä, kun organisaatiossa aloitetaan strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Tuolloin henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi määritetään myös kolme muuta osa-alueita: organisaation tila, työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen tila sekä eri toimijoiden osaaminen ja valmius hyvinvoinnin edistämässä (taulukko 2). Laajan analyysin tekeminen on tärkeää, että yritys saa käyttöönsä oikeaa ja ajantasaista tietoa. Organisaation nykytilanteen tuntemus ja analyysi ovat erittäin tärkeitä strategisen hyvinvoinnin johtamisessa. Tällöin myös päätöksenteko ja toiminta ovat tehokkaita. (Aura & Ahonen 2016, luku 3)

Työn ja työelämän perustilanne organisaatiossa	Tee analyysi – hyödynnä organisaation strategiaprosessin tuotoksia –tuota aineistoa strategiaprosessiin
Eri toimijoiden kompetenssi ja valmius hyvinvoinnin edistämiseen	Määritä hyvinvoinnin edistämisen kompetenssi: johto, esimiehet, asiantuntijat, henkilöstö. Rekrytoinnin perusteet kuntoon.
Henkilöstön hyvinvoinnin tila	Tee lähtötilan analyysi, kerää tiedot yhteen: henkilöstötutkimus, TTH:n raportit, terveys/hyvinvointitutkimus, 360-mittaus jne.
Työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen tila	Määritä hyvinvoinnin kannalta tärkeiden toimintojen ja toimintomallien tila: johtoryhmätyöskentely, esimiestoiminta, HR:n toiminnot, työterveyshuolto jne.

Taulukko 2. Strategisen hyvinvoinnin lähtötilan analyysin osa-alueet (mukaillen Aura & Ahonen 2016, luku 3).

Työhyvinvointipääoma (kuvio 3) koostuu inhimillisen pääoman tekijöistä. Yhtenä merkittävimpana kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista asioista pidetään aineetonta pääomaa. Aineettomaan pääomaan kuuluu uudistumisen kyky, innovatiivisuus sekä organisaation työntekijöihin ja rakenteisiin liittyvät toimintatavat. Nämä kaikki ovat osa organisaation inhimillistä pääomaa. Aineelliseen tai fyysiseen pääomaan kuuluvat taas organisaation rakennukset, koneet ja laitteet. Organisaatioiden olisikin tärkeää tarkastella aineettoman pääoman käytön kehittämistä ja siitä huolehtimista, sillä sen kehittämällä on arveltu olevan jopa 50-90 prosentin vaikutus yrityksen tulokseen. Pitkän tähtäyksen kilpailukyvyn kannalta työhyvinvointipääoman ylläpitäminen on keskeistä. (Manka & Manka 2023, 68-69.)

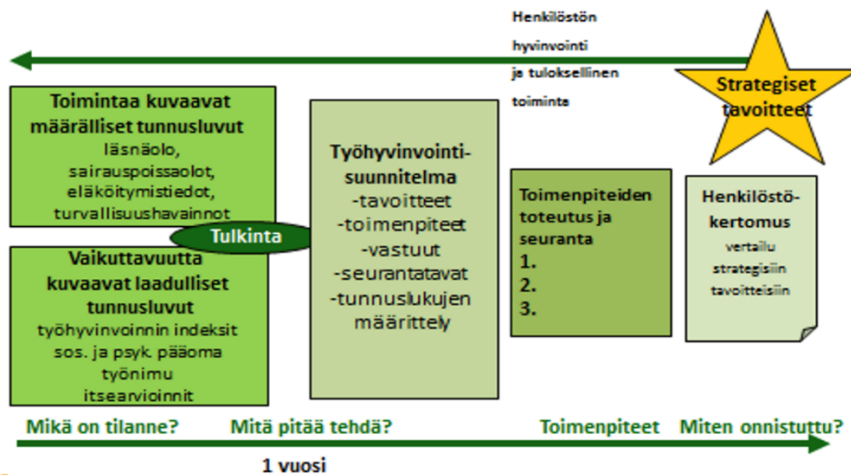


Kuvio 3. Inhimillisen pääoman kytkennät (mukaillen Manka & Manka 2023, 69).

Työhyvinvointipääomaan liittyvät investoinnit kannattavat niin liike- että kansantaloudellisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on organisaatioissa yleensä sairauspoissaolojen vähentäminen, sillä muita työhyvinvoinnin tunnuslukuja on ollut vaikea löytää. Olisi kuitenkin tärkeää laajentaa mittaamista myös työolojen laatuun, sillä sen avulla olisi mahdollista saada suurempia vaikutuksia niin tuloksellisuuteen kuin työmotivaatioonkin. Sairastamisen vähentäminen ei kuitenkaan ole huono tavoite, sillä työpaikan psykososiaaliset piirteet vaikuttavat työntekijöiden työkykyisyyteen. (Manka & Manka 2023, 72.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessin (kuva 1) avulla voidaan nähdä, miten organisaatiota tulisi kehittää, jotta työhyvinvointipääoma saataisiin kasvamaan. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessiin kuuluu työhyvinvointisuunnitelma, joka tehdään vähintään kalenterivuodeksi. Työhyvinvointisuunnitelmaa varten selvitetään työhyvinvoinnin senhetkinen laatu sekä selvitetään tärkeitä tietoja työhyvinvoinnin puutteista kuten sairauspoissaolot, työtaturmien kustannukset, vaihtuvuus ja työkyvyttömyyseläkemaksut, jotta tiedetään mitä pitäisi tehdä. Työhyvinvointisuunnitelmaan merkitään tavoitteet, toimenpiteet, vastuut, seurattavat sekä määritellään seurattavat tunnusluvut. (Manka & Manka 2023, 136.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi



Dosentti Marja-Liisa Manka Tampereen yliopisto

17

Kuva 1. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (Manka 2024).

Työhyvinvointisuunnitelman onnistumista tarkastellaan henkilöstökertomuksessa ja tehdään vertailua strategisiin tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin puutteet ja henkilöstöinvestoinnit kannattaa muuttaa euroiksi, jotta nähdään, hyödytäänkö investoinneista ja onko niitä tarvetta lisätä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Henkilöstöinvestointeja ovat muun muassa työterveyshuollon kustannukset, osaamisen- ja toimintatapojen kehittäminen sekä muut toiminnot, jolla henkilöstön työhyvinvointiin vaikutetaan. (Manka & Manka 2023, 136.)

2.3 Työhyvinvoinnin johtamisen hyödyt

Vaikutukset niin työhyvinvoinnissa kuin työpahoinvoinnissakin näkyvät yrityksessä monin tavoin. Vaikutukset näkyvät sairauslomien, muiden poissaolojen, työterveyden kuormituksen ja kulujen, ilmapiirin, vaihtuvuuden, työn sujumisen ja asiakkaiden palvelukokemusten kautta. (Viitala 2021, 38.) Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työssä jaksamiseen. Kun työhyvinvointi kasvaa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.) Työhyvinvointia voidaan sanoa yhdeksi yrityksen menestystekijäksi, koska sillä on vahva yhteys tulokselliseen toimintaan ja se myös

vaikuttaa yksilö- ja yhteisötasolla onnistumisen kokemukseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 57.)

Tehokas työkykyjohtaminen edellyttää ajantasaista ja oikeaa kustannustietoa. Aura & Ahonen (2016) tuovat esille EK Benchmark- hankkeen vuodelta 2014. Hankkeessa huomattiin, että yritykset, jotka seurasivat kustannuksia, pystyivät laskemaan kustannustasoaan ja samalla lisäämään työterveyshuolto-panostuksiaan. Näin he saivat lisäpanostuksensa kuusinkertaisina takaisin. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.) Myös Kauhanen (2016) kirjoittaa, että henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan. Työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet, jotka on hyvin suunniteltu ja toteutettu tuottavat panostuksiin nähden keskimäärin kuusinkertaisesti. Henkilöstön työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä saadaan siis aikaan sekä välillisiä että välittömiä tulosvaikutuksia. (Kauhanen 2016, 17-18.)

Työhyvinvoinnilla on siis myös yrityksen taloudellisuuteen vaikuttavia ominaisuuksia, vaikka työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden yhteyttä on vaikea todistaa luotettavasti. Työhyvinvointi vähentää kustannuksia, jotka johtuvat sairauspoissaoloista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä. Lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen ja sitoutumiseen eli työntekijöiden vaihtuvuuteen. Näiden asioiden avulla työn tuottavuus ja laatu paranevat. (Kauhanen 2016, 17-18.)

Tehokas työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä on tuloksena, kun työhyvinvoinnille ja sen edistämiseksi on selkeät tavoitteet ja tarkoituksenmukaiset keinot. Näiden lisäksi on määriteltävä selkeät vastuut, varattava resurssit ja toimintaa on myös arvioitava ja kehitettävä jatkuvasti. Yrityksissä, joissa johdetaan hyvin, on hyvinvoiva työyhteisö, työhyvinvointia edistävä yrityskulttuuri, korkeampi tuottavuus ja enemmän innovaatioita. Lisäksi tällaisista yrityksistä löytyy investointeja osaamiseen, enemmän työnhakijoita, pienempi työntekijöiden vaihtuvuus sekä vähemmän sairauspoissaoloja. (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 28.) Työhyvinvointiin panostamalla voidaan siis tutkitusti pienentää

henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia. Keskeisimpinä kustannuksina ovat ennenaikaisen eläköitymisen ja työtapaturmien pienentäminen sekä sairauspoissaolojen vähentäminen. (Kauhanen 2016, 63.)

3 Henkilöstöjohtaminen

3.1 Henkilöstöhallinto (HR) ja henkilöstöjohtaminen

Työntekijöiden arjen keskiössä on muuttuvassa työelämässä onnistunut henkilöstöhallinto. Henkilöstöhallinnon tärkeimpänä tehtävänä on pitää huolta, että esihenkilö on pelikunnossa ja että pelaajilla on edellytykset pelata loistavaa peliä ja myös kehittyä pelaajana pitkällä tähtäimellä. HR hallitsee pelin kokonaisuuden ja sen rooli on kirjattu mukaan yrityksen strategiaan. (Rantanen 2018, 296-297.)

Henkilöstöhallinto koordinoi organisaatioissa työkykyjohtamista ja vastaa työturvallisuuteen, työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvien tavoitteiden määrittelystä. Näiden lisäksi henkilöstöhallinto vastaa yhteisten toimintamallien toimeenpanosta ja seurannasta johdon strategisena kumppanina. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on ylläpitää, kehittää ja jalkauttaa työkykyjohtamisen toimintamalleja ja prosesseja. Tämä tehdään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja samalla arvioidaan niiden toteutumista. (Työterveyslaitos 2024d.)

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen menestystekijä, joka riippuu yrityksen henkilöstöjohtamisen onnistumisesta. Jokaisessa yrityksessä, se on keskeinen johtamisen kenttä. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan, että työssä on oikea määrä oikeanlaista työvoimaa ja liiketoiminta toteutuu tavoitteiden ja suunnitelmien mukaan. Sen avulla vahvistetaan myös työntekijöiden suorituskykyä, joka perustuu motivaatioon, osaamiseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisella optimoidaan kustannuksia, jotka liittyvät henkilöstöön ja näin ollen edistetään yrityksen talouden hyvää hoitoa. Henkilöstöjohtaminen pitää toteutua lakien ja sopimusten mukaisesti. Näin vahvistetaan yrityksen edellytyksiä

kehittyä ja uudistua. Lisäksi niiden avulla huolehditaan, että työnantajakuva ja -kokemus säilyvät hyvänä. (Viitala 2021, 11-12.)

Perinteisessä tulosjohtamisessa haasteena on, että esihenkilö joutuu miettimään käyttääkö hän aikaa työhyvinvoinnin kehittämiseen vai tuloksen tekemiseen. Haasteena on myös se, että esihenkilöillä ei ole riittävää ammattitaitoa tarvittavista johtamiskäytännöistä. Työelämän laatuun perustuvassa johtamisessa periaatteena tulee olla työelämän laadun parantaminen tehokkailla johtamiskäytännöillä. Tämän tulee mahdollistua johtamisrakenteessa. (Kesti 2017, 48-52.)

Esihenkilö ei voi yksin hallita kaikkia osa-alueita. Esihenkilöt tarvitsevat avuksi asiantuntija-apua tuottavan verkoston, joka mahdollistaa tarvittavat asiantuntijapalvelut työntekijöiden suorituskyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Asiantuntijat HR-kehityspalvelussa auttavat organisaatiota uudistumaan ja toteuttamaan työelämäinnovaatioita. Panostamalla työntekijöiden kuuntelemiseen ja työn kehittämiseen, on mahdollista saada sähläystä vähentymään ja työelämän laatua parantumaan. Näin tehollisten työtuntienkin määrä lisääntyy. (Kesti 2017, 48-52.)

Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan vahvistaa työhyvinvointia hyvin moninaisen tehtäväkentän avulla. Henkilöstöjohtamisen avulla ennakoidaan ja torjutaan työpahoinvointia kiinnittämällä huomiota poissaoloihin, erilaisiin riskitekijöihin sekä stressin ja uupumisen oireisiin. Tärkeintä olisi huolehtia työhyvinvoinnista niin, että saataisiin vahvistettua edellytyksiä työn mielekkyyden kokemuksiin ja työn imuun. (Viitala 2021, 38.)

HR-prosesseissa työhyvinvoinnin huomioon ottaminen on kehittynyt selkeästi. Tutkimuksissa näkyy, että esihenkilöille määritetty vastuu alaisten työhyvinvoinnista on kehittynyt positiiviseen suuntaan, kuten myös työhyvinvoinnin esille tuominen kehityskeskusteluissa ja vastuu osaamisen kehittämisessä. Työhyvinvointi otetaan huomioon parhaiten työn ja perheen yhteensovittamisessa, mutta eniten kehitettävää on rekrytoinnin ja henkilöstön palkitsemisen työhyvinvointipainotuksissa. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.)

3.2 Mittarit henkilöstöhallinnon tukena

Ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että mittauksia tehdään. Niiden avulla saadaan selville tietoa työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä ja tietojen avulla pystytään toteuttamaan kehitystoimenpiteitä. Tärkeää on, että mittausten avulla pystytään puuttumaan epäkohtiin ja parantamaan niitä ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi. Reaaliaikaista faktatietoa tarvitaan mihin suuntaan asiat kehittyvät, sillä pelkät johdon ja esihenkilöiden näkemykset työn ja ympäristön tilasta eivät riitä. (Suonsivu 2014, 97.)

Kokonaislaatua on vaikea kuvata yksittäisellä mittarilla. Mittareista on kuitenkin apua, kun ymmärretään mitä niiden takaa löytyy. Mittareiden lisäksi tarvitaan asiantuntevuutta ja kontekstin ymmärtämistä. Mittarit vaativat usein tulkintaa ja tulkitsijana toimii aina ihminen. Mittareiden avulla saatu data on tärkeää, mutta sen lisäksi on tiedettävä mitä on mitattu, miten on mitattu ja miksi on mitattu. Koko konteksti on ymmärrettävä, jotta dataa voidaan tulkita oikein. Datan oikeanlainen tulkinta edustaa päätöksenteon vaatimaa viisautta. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 75-76.)

Mittarit ovat apuna ja tukena päätöksenteossa, mutta tärkeämpää on kuitenkin asiantuntijoiden näkemys ja yhteisymmärrys. Tämän toteutumiseksi on mittareiden, niiden tarkoituksen ja tuloksen oltava läpinäkyviä ja pyrittävä tilanteeseen, jossa nähdään tämänhetkinen tilanne. Muistettava on myös, että yksittäiset luvut ja mittaustulokset voivat olla tarkkoja, mutta monenlaisia totuuksia voidaan esittää niidenkin avulla. Tarkkasilmäisyyttä ja asioiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä tarvitaan, sillä numeroiden takaa voi paljastua hyvin erilainen todellisuus. (Törmälä ym. 2015, 75-76.)

Sellaisenaan mittarit eivät muodosta tai edusta tietoa, mutta mittaukset ovat kuitenkin usein ainoa lähde, josta johto saa tietonsa. Jotta työn tekeminen olisi toimivaa pitkällä aikavälillä tarvitaan viisautta ja monia keinoja, joista yksi keino on erilaiset mittarit. Kun toimintaa tarkastellaan monipuolisesti mittareiden avulla, mahdollistaen kokeiluja ja oppimista, luodaan edellytykset, jolloin pystytään tekemään oikeanlaisia muutoksia. (Törmälä ym. 2015, 76-77.)

Tuloksellisuuden tarkastelemiseksi on tärkeää mitata käytössä olevien kannustamisen ja palkitsemisen apuvälineiden tulosta, seurata henkilöstön hyvinvointia, kuormittumista ja motivaatiota ja arvioida ja seurata organisaation voimavaroja. Mittaamisen ei ole kuitenkaan tarkoitus muodostua itsetarkoitukseksi vaan on tärkeää, että se toimii apuvälineenä toiminnan kehittämisessä. Mittarit ovat tärkeä laatia niin, että ne edesauttavat oikeiden asioiden kehittymistä ja selkeyttämään niitä asioita, jotka ovat yrityksen strategian kannalta tärkeitä. (Suonsivu 2014, 98-100.)

Moni yritys keskittyy pelkästään mittaamaan henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista, jolloin unohtuu kokemusten merkitys sitoutumisen synnyssä. Henkilöstökokemusten avulla voidaan sitouttaa työntekijät organisaatioon sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Paremman henkilöstökokemuksen syntymiseksi tarvitaan kymmentä erilaista elementtiä (taulukko 3). Organisaatiossa, jossa parempi henkilöstökokemus syntyy, työntekijöitä kohdellaan reilusti, monimuotoisuus hyväksytään ja yrityksessä mahdollistetaan ja tuetaan uuden oppimista. Työntekijöiden on myös tunnettava itsensä arvostetuksi ja koettava olevansa samaa tiimiä sekä omattava positiivinen käsitys yrityksestä. Parempaan henkilöstökokemukseen vaikuttavat myös huolehditaanko työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä. (Korkiakoski 2019, 122-125.)

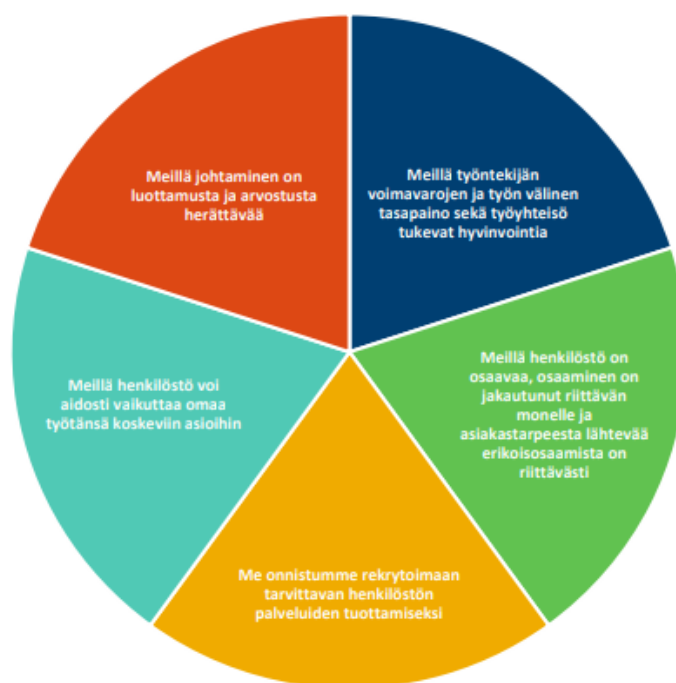
Paremmen henkilöstökokemuksen elementit				
Työntekijän arvostetuksi tunteminen työpaikalla	Työntekijöiden positiivinen käsitys yrityksestä	Työntekijöiden kokemus: Ollaan samaa tiimiä	Monimuotoisuuden hyväksyminen yrityksessä	Yritystä suositellaan työpaikkana
Yrityksessä mahdollistetaan ja tuetaan uuden oppimista	Työntekijöitä kohdellaan reilusti	Johto = Valmentaja ja mentori	Työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä huolehditaan	Yrityksellä löytyy olemassaolon oikeutus

Taulukko 3. Paremmen henkilöstökokemuksen elementit (Korkiakoski 2019, 125).

Tavoitteiden avulla ohjataan toimintaa ja tavoitteiden oikeanlainen asettaminen tehostaa toimintoja, lisää mittareiden käyttöä ja arvioitua tuloksellisuutta. Mikäli tavoitteita ei ole, on arvio toimintojen tasosta, tuloksellisuudesta ja mittareista

40 pistettä (sataa pistettä kohden). Laadullisen tavoitteen asettaneilla piste-määrä nousee 60:een ja määrällisen tavoitteen asettaneilla 80:een. (Aura & Ahonen 2016, Luku 3.) Mittaus- ja arviointitieto, joka on luotettava ja perustuu olennaisiin asioihin hyödyttää työnantajaa, henkilöstöä, henkilöstön edustajia, viranomaisia, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Yhteiskuntavastuullisuuden ja työnantajaimagon parantamisen kannalta avoimuus ja totuudellisuus ovat tärkeitä. (Tarkkonen 2018, 147.)

Manka & Manka (2023, 139) tuo hyvänä käytännön esimerkkinä tavoitteiden ja seurattavien mittareiden suhteen Siun Soten henkilöstöstrategian vuodelta 2022. Henkilöstöstrategia vuodelta 2022 koostuu viidestä toiminnallisesta tavoitteesta (kuva 2). Toiminnallisille tavoitteille on määritelty yhteensä 17 erilaista toimenpidettä ja näille puolestaan määritelty erikseen vastuutahot, sekä seurattavat asiat ja mittarit. (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä 2022, 2).



Siun soten henkilöstöstrategian toiminnalliset tavoitteet vuodelle 2022.

Kuva 2. Siun Soten henkilöstöstrategian toiminnalliset tavoitteet vuodelle 2022 (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä 2022, 4).

Yhtenä toiminnallisena tavoitteena Siun Sotella on ”Meillä työntekijän voimavarojen ja työn välinen tasapaino sekä työyhteisö tukevat hyvinvointia” ja tavoitteelle on määritelty neljä toimenpidettä. Yhtenä toimenpiteenä tavoitteen toteutumiseksi on, että henkilöstöresurssien johtamisella tuetaan henkilöstön palautumista ja hallitaan työn kuormittavuutta. Toimenpiteestä vastuussa ovat jokaisen organisaatiotason esihenkilöt ja kumppanina henkilöstöpalveluiden asiantuntijat. Tavoitteen toteutumista varten seurataan muun muassa henkilöstön tyytyväisyyttä työvuorosuunnitteluun ja vuosilomien suunnittelua tasaisesti (kuva 3). (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymä 2022, 5.)

Seurattavat asiat/mittarit vuonna 2022
Vuorotyön kuormitusriski vähenee - työvuoroergonomia toteutuu siten, että ylikuormitusta aiheuttavat työvuorot tai työvuoroyhdistelmät vähenevät
Vuosilomat on suunniteltu tasaisesti ja osaaminen on suunnittelussa huomioitu
Henkilöstön tyytyväisyyttä työvuorosuunnitteluun seurataan
Vahvistamattomien vuosilomapäivien lukumäärä ei kasva
MSK: Kokemus vaikuttamismahdollisuudesta työaikoihin paranee sekä kokemus epävarmuudesta työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn vähenee edelliseen vuoteen verrattuna

Kuva 3. Seurattavat asiat ja mittarit toimenpiteelle ”Henkilöstöresurssien johtamisella tuetaan henkilöstön palautumista ja hallitaan työn kuormittavuutta” (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymä 2022, 5).

Mittareita ei tule käyttää kontrolloimaan työntekijöitä, vaan niitä on hyvä käyttää oppimisen työkaluina. Kun mittareita käytetään kontrollin välineenä, eivät yrityksen päämäärät etene. Yksittäisellä työntekijällä on niukasti mahdollisuuksia vaikuttaa päämäärien etenemiseen. Kun tiimille annetaan laaja valta ja vastuu päättää omista työnteon tavoista, vastuista ja rooleista, on pysyviä tuloksia mahdollista saavuttaa. Toiminnan kehittäminen yleensä kariutuu ja samat ongelmat toistuvat, mikäli tarvittavat muutokset eivät synny tiimeissä. Mikäli mittarit syntyvät työntekijöiden suunnittelemana ja palvelun tarkoituksesta, on myös joustava ja innovatiivinen työskentely mahdollista. (Törmälä ym. 2015, 73-74.)

Mittauksissa ja niiden kehittämisessä onnistuminen edellyttää sitoutumista niin johdolta kuin henkilöstöltäkin. Yhteisten tavoitteiden löytymistä ja niihin sitoutumista edistää osallistava ja vuorovaikutteinen toiminta. (Manka & Hakala 2011, 47.) Työhyvinvointi kirjansa johdannossa Manka & Manka (2023, 7) toteavatkin: ”työhyvinvoinnin edistämiseksi on vielä paljon tehtävissä, kun otetaan työntekijät mukaan vaikuttamaan omaan työhönsä ja siten myös omaan elämäänsä”.

4 Työhyvinvoinnin tunnusluvut

4.1 Yleistietoa tunnusluvuista

Henkilöstötunnusluvuilla kuvataan esimerkiksi henkilöstön ja työyhteisön, organisaation ja johtamisen tilannetta sekä niihin sijoitettuja panostuksia ja tuotoksia. Tunnuslukuja tuotetaan erilaisilla laskentakaavoilla ja mittauksilla, taulukoilla ja tilastoilla. Henkilöstötunnuslukujen tiedot saadaan organisaatioissa joko muutoinkin kerättävästä tiedosta sekä erilaisista tietojärjestelmistä, kuten työaikakirjanpidosta. Niiden selvittämistä varten voidaan myös sopia erillinen toimintatapa, kuten työyhteisön toimivuutta kuvaavat mittarit. Osa henkilöstöä koskevan tiedon raportoinnista ja käsittelystä perustuu lainsäädäntöön ja muihin normeihin. Esimerkiksi henkilötietolaissa (523/1999) ja laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) on henkilöstöä koskevan tiedon käsittelystä ja tietosuojasta määräyksiä. Sairauspoissaolojen raportoinnista voidaan sopia työterveyshuollon kanssa tehtävässä työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa ja varhaisen työkyvyn tukimallissa. (Manka & Hakala 2011, 9.)

Toiminnan ohjauksen ja arvioinnin apuna toimivat työhyvinvoinnin mittarit. Monista eri prosesseista ja työyksiköiden toiminnoista mitataan ja tallennetaan tunnuslukuja organisaatioissa. Mittaamista toteutetaan siksi, että sen avulla halutaan kehittää kyseistä prosessia ja saada siitä irti mahdollisimman suuri hyöty. Analysoimalla työhyvinvointia koskevia tietoja saadaan selville parantamista ja huomiota vaativat kriittiset kohdat. Mittausten avulla saadaan myös selville, miten ihmiset viihtyvät ja toimivat työssään. (Suonsivu 2014, 97.) Työhyvinvoinnin

tilaa arvioimalla voidaan seurata työhyvinvoinnin kehitystä ja mahdollisia työhyvinvoinnin riskejä (Manka & Manka 2023, 261).

Noin puolet organisaatioista käyttää mittareita, mutta mittareiden yksipuolisuus laskee analysoitua pistekeskisarvoa. Sairauspoissaoloja mittaa noin kolmannes organisaatioista ja reilu kolmannes hyödyntää henkilöstötutkimuksia eli työilmapiiritutkimuksia. Osaamisen, työkyvyn ja elämäntapojen mittareita käytetään vähän. Mittareiden käytön suhteen trendi on kuitenkin kasvava. Pienissä organisaatioissa mittareita käyttää neljännes, keskisuurissa puolet ja isoissa 80 prosenttia. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.)

Perinteisiä mittareita käytettäessä rinnalle olisi tärkeää löytää myös uusia tunnuslukuja. Tunnuslukujen avulla konkretisoidaan strategiaa toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi, ohjataan henkilöstöä strategian toteuttamiseen ja motivoidaan henkilöstöä. Lisäksi tunnuslukujen avulla luodaan perustaa palkitsemiselle, tarjotaan pohjatietoa erilaisille vertailuille ja korostetaan mitattavan asian merkitystä. (Manka & Manka 2023, 138-139.)

Työhyvinvoinnin mittaamisen voi luokitella myös subjektiiviseen ja objektiiviseen mittaamiseen. Subjektiivinen mittaaminen on yksilökohtaiseen tuntemukseen ja arviointiin perustuvaa. Objektiivinen mittaamisessa mittaaminen perustuu tosiasiapohjaiseen tulosmateriaaliin tai aineistoon. Subjektiivista mittaamista toteutuu esimerkiksi ilmapiiri-, työyhteisö-, kuormitus- ja stressikyselyissä. Objektiivista mittaamista syntyy esimerkiksi työhygieenisistä mittauksista sekä työtapaturma-, sairauspoissaolo- ja lähtövaihtuvuustiedoista. (Tarkkonen 2018, 146-147.)

Erilaisia tunnuslukuja käytetään toiminnan seuraamiseen ja arvioimiseen. Tunnusluvut valitaan organisaation johdon toimesta ja niitä seurataan säännöllisin väliajoin. Johto arvioi tunnuslukujen avulla työhyvinvoinnin kehittymistä sekä käyttää niistä saatua tietoa päätöksenteossa ja kehittämistoimissa. Fokus-työryhmä on jaotellut ”Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen” -hankkeessa työhyvinvointiin liittyvät tunnusluvut eri osa-alueisiin. Osa-alueita ovat: terveyteen, osaamiseen, työyhteisöön, työhön, työympäristöön sekä esimiestyöhön ja

johtamiseen liittyvät tunnusluvut. (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 182.) Opin- näytetyön teoriaosiota varten löydetty tunnusluvut on ryhmitelty Fokus- työryh- män jaottelun mukaan erillisiksi taulukoiksi (taulukko 3-8) ja lisäksi yhdeksi osa- alueeksi on lisätty muut työhyvinvoinnin tunnusluvut (taulukko 9). Näitä osa-alu- eita esitellään seuraavissa luvuissa 4.2 – 4.9.

4.2 Terveysteen liittyvät tunnusluvut

Henkilöstön hyvinvointia seurataan tavallisesti tapaturmien, vaihtuvuuden ja sai- rauspoissaolojen kautta. Sairauspoissaolojen suhteen yleensä erotellaan lyhyet ja pitkät sairauslomat. (Viitala 2021, 169-171.) Työtapaturmista, sairauspoissa- oloista ja niistä aiheutuneista kustannuksista kertovat mittarit voidaan luokitella jälkikäteismittareiksi, sillä niillä mitataan asioita, jotka ovat jo tapahtuneet (Tark- konen 2018, 146). Organisaatioissa on tarkoituksenmukaista seurata vuosita- solla lisäksi eläköitymisikiä. Eläköitymisiät kertovat, minkä ikäisenä organisaa- tion henkilöstö todellisuudessa siirtyy erilaisille eläkkeille, kuten vanhuus- ja työ- kyvyttömyyseläkkeille. (Kauhanen 2016, 79.)

Terveysteen liittyviin tunnuslukuihin (taulukko 4) kuuluvat myös poissaoloista ja työterveyshuollosta aiheutuneet kustannukset, terveenä olevien määrä prosent- teina ja työkykyneuvottelujen sekä varhaisen tuen keskustelujen määrä. (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 182). Varhaisen välittämisen mallin on tarkoitus tuoda työyhteisöön keinoja tukea työntekijöitä ja auttaa puheeksi ottamisessa. Mallin takana on vuonna 2012 voimaan tullut muutos sairausvakuutuslaissa (1224/2004) Sairausvakuutuslain 8:5a:n mukaan organisaatiot ovat velvollisia ilmoittamaan työterveyshuoltoon työntekijän sairauspoissaoloista viimeistään silloin kun sairausloma on kestänyt kuukauden. Tämän lisäksi laki myös velvoit- taa työnantajan selvittämään yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. (Manka &Manka 2023, 132-133.) Sai- rausvakuutuslain lisäksi myös työterveyshuoltolaki (1383/2001) velvoittaa työn- antajaa ilmoittamaan työterveyshuoltoon poissaoloista raja-arvojen täytyessä. Raja-arvojen täytyessä toistuvien lyhyiden ja pitkien poissaolojen suhteen on toimenpiteenä varhaisen tuen keskustelu. (Työterveyslaitos 2024f).

Terveysteen liittyvät tunnusluvut	
Sairauspoissaolot %	(Sairauspoissaoloaika/teoreettinen säännöllinen työaika) x 100% (Työterveyslaitos 2024e).
Sairauspoissaolopäivien määrä	Keskimääräinen sairauspoissaolo henkilöä kohden: Sairauspoissaoloaika/henkilöstön lukumäärä (Työterveyslaitos 2024e).
Pitkät poissaolot	Esimerkki raja-arvosta: yli 14päivän poissaolo yhtäjaksoisesti tai yli 20 päivän poissaolo tietyltä ajanjaksolta (Työterveyslaitos 2024e).
Terveenä olevien määrä %	Henkilöstön määrä(joilla ei ole sairauspoissaoloja seurantajakson aikana)/henkilöstön lukumäärä X100% (Työterveyslaitos 2024e)
Eläköitymiset	Vuositasolla seurataan minkä ikäisenä organisaation henkilöstö siirtyy erilaisille eläkkeille: vanhuus ja työkyvyttömyyseläkkeille (Kauhanen 2016, 79).
Työkykyneuvottelujen määrä	Työkykyneuvottelussa keskustellaan työntekijän tilanteesta sekä työkyvystä ja siihen osallistuvat työntekijä, esihenkilö ja työterveyslääkäri. Tavallisesti työkykyneuvottelu pidetään pitkän sairasloman jälkeen tai tilanteessa jolloin työntekijä ei selviydy työstään. (Ilmarinen 2024)
Poissaolokustannukset	Työtapaturmista ja sairauspoissaoloista aiheutuneet kustannukset (Tarkkonen 2018, 146).
Työterveyskustannukset	Työterveyshuollon palveluista aiheutuneet kustannukset, jotka muodostuvat palvelujen käytön ja sopimuksen laajuuden mukaan (Työterveyslaitos 2024f).
Varhaisen tuen keskustelujen määrä	Varhaisen tuen mallissa hälytysrajat käynnistävät tukitoimet mikäli pitkiä tai pitkittyneitä sairauspoissaoloja tai toistuvia lyhyitä (1-3päivän) poissaolokertoja on x määrä/kk (Fokus työryhmä 2023, 94).

Taulukko 4. Terveysteen liittyvät tunnusluvut (mukaihen Fokus- hankkeen työryhmä 2023,182).

Perinteiset tunnusluvut ovat yleensä määrällisiä, kuten sairauspoissaolot ja työtaturmat ja ne kertovat jo toteutuneista riskeistä (Manka 2023, luku 7.1). Yksi perinteisistä työhyvinvoinnin kuvaavista mittareista on sairauspoissaolojen määrä suhteutettuna omaan toimialaan. Sairauspoissaolo aiheutuu henkilön omasta sairaudesta, tarkastus- tai hoitokäynnistä tai lääkinällisestä kuntoutuksesta, josta aiheutuu työajanmenetyt. Sairauspoissaolot on hyvä jaotella lyhyisiin (1-3 päivää) ja pitkiin (yli 3 päivää). Yhden sairauspäivän kokonaiskustannukset ovat työnantajalle 300-350 euroa päivää kohden. (Kauhanen 2016, 77.)

Sairauspoissaolojen seuranta on tärkeä osa työkykyjohtamista Suomessa. Moni toimija, kuten Elinkeinoelämän keskusliitto, Kela ja Kuntatyöntajat raportoivat sairauspoissaolojen muutoksista. Poissaololuvut vaihtelevat suuresti eri toimialoilla. Sairauspoissaololuvuista yli kymmenen prosenttien poissaololuvut kertovat kriisiyhtiöstä, jonka toimintatavat vaihtelevat suuresti verrattuna yritykseen, jonka poissaololuku on neljä prosenttia. Oikeanlaisella johtamisella ja

työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtämisellä voidaan kuitenkin päästä millä tahansa toimialalla hyviin tuloksiin. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.)

4.3 Työhön liittyvät tunnusluvut

Työhön liittyviä tunnuslukuja (taulukko 5) ovat: työn sujuvuus, häiriöiden määrä, hävikin määrä, häiriöiden/hävikin kustannukset sekä uudet ideat ja aloitteet. (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 182.) Työn sujuvuuden kannalta on tärkeää, että perusasiat toimivat hyvin. Tuolloin työ on suunniteltu hyvin, se on tavoitteellista, tuottavaa ja tehokasta. Näiden lisäksi on myös tärkeää, että työ on sopivan kuormittavaa, se on mielekästä, se kehittyy ja sitä myös kehitetään jatkuvasti. (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 117-118.)

Työhön liittyvät tunnusluvut	
Työn sujuvuus	Työn sujuvuutta tukee: hyvä ammattitaito, toimivat työvälineet, digitaaliset järjestelmät ja ohjelmat, prosessit ja toimintatavat, ergonomiaan ja työaikaan liittyvät perusasiat, toimiva vuorovaikutus, yhteistyö ja tiedonkulku, oikein mitoitettu henkilöstö (Fokus työryhmä 2023, 94).
Häiriöiden määrä	Häiriöt lisäävät kuormittumista ja turhautumista työssä (Fokus työryhmä 2023, 94).
Häiriöiden kustannukset	Häiriöistä aiheutuneet kustannukset. Häiriöt ovat merkittävä kuluerä yritykselle (Fokus työryhmä 2023, 94).
Uudet ideat ja aloitteet	Työntekijöiden tuomat ehdotukset työn sujuvuuden parantamiseksi tehostavat tuotantoa ja saavat henkilöstön huomaamaan kuinka he pystyvät vaikuttamaan koko yrityksen toimintaan ja tulokseen (Fokus työryhmä 2023, 94).

Taulukko 5. Työhön liittyvät tunnusluvut (Fokus- hankkeen työryhmä 2023,182).

Mikäli työssä ilmenee häiriöitä, ne lisäävät kuormittumista ja turhautumista työssä ja ovat myös merkittävä kuluerä yritykselle. Työn sujuvuutta tukevat esimerkiksi hyvä ammattitaito, toimivat työvälineet ja digitaaliset järjestelmät. Kannustamalla työntekijöitä tekemään pieniä työn sujuvuutta parantavia ehdotuksia ja ottamalla ehdotukset myös käytäntöön, tehostuu tuotanto ja henkilöstö myös huomaa vaikuttavansa koko yrityksen toimintaan ja tulokseen. (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 117-118.)

4.4 Työyhteisöön liittyvät tunnusluvut

Henkilöstörakenteella, kuten eri ikäryhmien jakautumisella on vaikutusta toiminnan painopistealueiden valinnassa. Yleensä nuorilla on muita ikäryhmiä huomompi terveystyötyminen. Nuoret myös kokevat työn henkisiä vaatimuksia muita vahvemmin. Keski-ikäisten kohdalla on otettava huomioon elämäntilanteen ja työn yhteensovittaminen, sillä heillä on muita enemmän masennukseen viittaavia oireita. Myös kuntoutuksen tarve yleistyy keski-ikäisten kohdalla. lääkäämpien työntekijöiden kohdalla korostuu fyysisten sairauksien merkitys ja työkykyennuste. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.)

Seuraamalla henkilöstön vaihtuvuutta saadaan selville tietoa muun muassa työntekijöiden sitoutumisesta organisaatioon. Vaihtuvuutta seuraamalla nähdään myös, onko uusien työntekijöiden palkkaamisessa ja perehdytyksessä onnistuttu. Vaihtuvuus kertoo myös organisaation kilpailukyvystä rekrytointimarkkinoilla. Vaihtuvuutta voidaan tilastoida vuoden aikana työsuhteeseen tulleiden ja työsuhteesta lähteneiden henkilöiden lukumäärinä tai tulovaihtuvuus- ja lähtövaihtuvuusprosentteina. (Manka & Hakala 2011, 20.)

Henkilöstön rooli asiakastytyväisyyden suhteen on erittäin tärkeä. Innostuneisuudella, aloitekyvyllä ja sitoutuneisuudella ajatellaan olevan jopa 80 prosentin osuus arvon luomisessa. Asiakaspalveluun heijastuvat niin työntekijöiden asenne, innostus kuin osaaminenkin. (Manka & Hakala 2011, 37.) Tyytyväiset asiakkaat ovat myös paras tapa varmistaa henkilökunnan hyvinvointi, sillä asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välillä on selkeä yhteys (Korkiakoski 2023, 21).

Asiakaskokemuksen tavoitteet ovatkin erittäin tärkeitä huomioida asiakaskokemusta mitatessa. Suosituimpana asiakaskokemuksen mittarina on NPS eli Net Promoter Score, suositteluindeksi mittari. Muita tyypillisiä mittareita, joilla mitataan asiakaskokemusta ovat Customer Effort Score, CSAT ja FCR. Korkiakoski (2023, 72) kuitenkin korostaa, että yritysten olisi tärkeää kiinnittää jatkossa enemmän huomiota omien räätälöityjen mittareiden käyttöön, joiden avulla voitaisiin seurata yksilöllisten tavoitteiden toteutumista. Räätälöidyissä mittareissa

olisi tärkeää mitata esimerkiksi vision- ja asiakaslupausten toteutumista. (Korkiakoski 2023, 72.) Asiakaskokemusta voidaan myös mitata asiakaskokemuksen CX3D mallin avulla. (Korkiakoski 2019, 133.)

Henkilöstön monimuotoisuudella on osoitettu olevan useita hyötyjä, kuten myönteinen vaikutus organisaation innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Monimuotoisuudesta on hyötyä myös asiakastyytyväisyyteen ja uusien asiakasryhmien tavoittamiseen. Lisäksi se tuo taloudellista kannattavuutta, työpaikkaa houkuttelevammaksi ja vaikuttaa henkilöstötyytyväisyyteen ja organisaation julkisuuskuvaan. (Työterveyslaitos 2024c.)

Muita työyhteisöön liittyviä tunnuslukuja (taulukko 6) ovat myös kehityskeskustelujen yhteenveto sekä ongelmatilanteiden määrä (Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 182.) Kehityskeskustelut tukevat työhyvinvoinnin toteutumista, sillä niissä muun muassa selkiytetään työn tavoitteita sekä työnkuvaa suhteessa yrityksen strategiaan. Lisäksi kehityskeskusteluissa arvioidaan mennyttä ja tulevaa sekä myös parannetaan keskinäistä yhteistyötä. Kehityskeskusteluissa voidaan sopia tavoitteista, joihin palataan seuraavassa kehityskeskustelussa. (Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 81.)

Työyhteisöön liittyvät tunnusluvut	
Työtyytyväisyys	Työtyytyväisyyskyselyillä seurataan työpaikan yhteistyön toimivuutta (Manka & Hakala 2011, 46).
Vaihtuvuus	Henkilöstön vaihtuvuutta voidaan mitata vuoden aikana työsuhteeseen tulleiden ja työsuhteesta lähteneiden henkilöiden lukumäärinä tai tulovaihtuvuus- ja lähtövaihtuvuusprosentteina (Manka & Hakala 2011, 20).
Kehityskeskustelujen yhteenveto	Seurataan kehityskeskusteluiden laatua ja kuinka niissä sovitut asiat toteutuvat (Manka & Hakala 2011, 44).
Henkilöstön ikärakenne	Vaikuttaa yrityksen toiminnan painopistealueiden valintaan (Aura & Ahonen 2016, luku 3).
Henkilöstön monimuotoisuus	Työntekijöiden keskinäinen erilaisuus iän, sukupuolen, etnisten taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen ja koulutustaustan osalta (Työterveyslaitos 2024c).
Ongelmatilanteiden määrä	Syynä korkeaan sairauspoissaoloprosenttiin voivat olla työyhteisöongelmat (Manka & Hakala 2011, 10).
Asiakaspalaute/-tyytyväisyys	Useita erilaisia mittareita mm. NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score), CSAT, FCR ja asiakaskokemuksen CX3D malli (Korkiakoski 2023, 72).

Taulukko 6. Työyhteisöön liittyvät tunnusluvut (mukailten Fokus-hankkeen työryhmä 2023,182).

Hyvinvoinnin mittareita ovat myös työtyytyväisyys ja työn kuormittavuus. Työyhteisöjen ja yksilöiden työhyvinvoinnin tilasta tietoa antavat erilaiset ilmapiiri- ja työyhteisökyselyt. (Viitala 2021, 169-171.) Työtyytyväisyyskyselyillä seurataan työpaikan yhteistyön toimivuutta ja sen mittaamiseen on olemassa erilaisia työtyytyväisyyskyselyitä (Manka & Hakala 2011, 42-46.).

4.5 Työympäristöön liittyvät tunnusluvut

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan mitata myös työtapaturmien lukumäärää ja niistä aiheutuvien kustannusten määrää seuraamalla. Vuosittain Suomessa sattuu noin 130 000 työtapaturmaa, joista 50 000 johtaa vähintään neljän päivän työstä poissaoloon. Työtapaturmissa kuolee vuosittain 50 henkilöä. Työpaikan ja kodin välisillä matkoilla tapahtuu noin 20 000 tapaturmaa vuosittain, joista kuolemaan johtaa 15-20. Useissa työyhteisöissä rekisteröidään myös tapaturmista työnantajalle aiheutuvat kustannukset. Tapaturmien vähentäminen usein tapahtuu työpaikoilla asennevalistuksella ja toimitilojen järjestystä ja siisteyttä lisäämällä. (Kauhanen 2016, 78.) Läheltä piti tilanteita seuraamalla, taas pystytään kartoittamaan yrityksen työturvallisuusriskejä ja kehittämään muun muassa toimintaa, koulutusta ja apuvälineitä, että työtapaturmat saataisiin estettyä (Hakala & Manka 2011, 36).

Työympäristöön liittyviin tunnuslukuihin (taulukko 7) kuuluvat myös työvälineet ja niiden kustannukset sekä riskinarviossa todettujen korjausta vaativien asioiden määrä ja tehtyjen korjausten määrä (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 182). Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 10§ edellyttää, että kaikki turvallisuutta, terveyttä, työkykyä ja jaksamista vaarantavat tekijät tunnistetaan ja kartoitetaan säännöllisesti. Riittävinä hallintakeinoina ovat: riskien poisto kokonaan, riskien arvon saaminen siedettävälle tasolle tai riittävien hallintakeinojen luominen, etteivät ne voi toteutua työssä. (Tarkkonen 2018, 120.)

Työympäristöön liittyvät tunnusluvut	
Työtapaturmien määrä ja vakavuus	Työtapaturmataajuus: Työtapaturmien lukumäärä/ miljoona työtuntia (Manka & Hakala 2011, 36).
Läheltä piti tilanteiden määrä	Tilanteiden määrä, joissa työtapaturma oli lähellä tapahtua (Manka & Hakala 2011, 36).
Riskinarviossa todettujen korjausta vaativien asioiden määrä ja tehtyjen korjausten määrä	Työturvallisuuslain 10§ edellyttää, että kaikki turvallisuutta, terveyttä, työkykyä ja jaksamista vaarantavat tekijät tunnistetaan ja kartoitetaan säännöllisesti (738/2002, TTL ; Tarkkonen 2018, 120,)
Työvälineet ja niiden kustannukset	Toimivat työvälineet tukevat työn sujuvuutta (Fokus työryhmä 2023, 117).
Ammattitautien määrä	Ammattitautien määrää ja kustannuksia on mahdollista seurata. Merkitys riippuu toimialasta ja ammattirakenteesta (Kauhanen 2016, 78).

Taulukko 7. Työympäristöön liittyvät tunnusluvut (mukailien Fokus- hankkeen työryhmä 2023,182).

Yksi seurattava asiaryhmä on myös työyhteisössä ilmenneiden ammattitapausten määrä ja kustannukset (Kauhanen 2016, 78). Hyvinvointia koskevia tietoja voidaan saada työterveyshuollon yrityskohtaisista tilastoinneista ja tapaturmatilastoista (Viitala 2021, 169-171).

4.6 Osaamiseen liittyvät tunnusluvut

Organisaatioiden tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn menestystekijänä toimii henkilöstön osaaminen. Osaamisrakenteen seuraaminen organisaatioissa on tärkeää, jotta osaaminen ohjautuu siihen suuntaan, mitä strategian toteutumista varten tarvitaan. Tietoja käydyistä koulutuksista ja erilaisten lakisääteisten tai viranomaismääräyksiin perustuvien pätevyyksien voimassaolosta tarvitaan myös organisaation riskienhallinnan ja vahvuuksien hyödyntämisessä. (Hakala & Manka 2011, 22.)

Osaamiseen liittyviä tunnuslukuja (taulukko 8) ovat myös henkilöstön ammattirakenne, kehityskeskustelujen määrä ja osaamistason kehittyminen (Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 182). Kehityskeskustelut tukevat henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia, sillä kehityskeskusteluissa varmistetaan riittävä osaaminen ja tuetaan henkilöstön kehittymistä. Osaamiskartoitusten avulla puolestaan voidaan selvittää osaamisen nykytaso, osaamisvajeet ja kehittämiskohteet

organisaatiossa. (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 80-82.)

Osaamiseen liittyvät tunnusluvut	
Koulutuspäivien määrä	Koulutuspäivien keskimääräinen lukumäärä/hlö: Koulutuspäivien lukumäärä 1.1-31.12/Henkilöstön määrä keskimäärin 1.1-31.12 (Manka & Hakala 2011, 22).
Koulutuskustannukset	Koulutuskustannuksia voidaan seurata huomioimalla koulutuskustannukset, osallistuneet henkilöt ja ajankäytöstä aiheutuneet kustannukset. Osaamisen kehittämiskustannukset henkilötyövuotta kohden: Osaamisen kehittämisen kustannukset per vuosi/ henkilötyövuosien määrä (Manka & Hakala 2011, 23).
Henkilöstön ammattirakenne	Auttaa vahvistamaan erilaisuuden ja moninaisuuden hyödyntämistä organisaatiossa. (Manka & Hakala 2011, 16).
Kehityskeskustelujen määrä	Kehityskeskusteluiden määrä prosentteina (Manka & Hakala 2011, 44).
Osaamistason kehittyminen	Osaamiskartoituksen avulla voidaan kehittää henkilöstön osaamista (Fokus työryhmä 2023, 80-82).
Koulutus palaute	Koulutusten NPS, Emoji-palaute, laajemmat kyselyt (Korkiakoski 2019, 131).

Taulukko 8. Osaamiseen liittyvät tunnusluvut (mukaillen Fokus- hankkeen työryhmä 2023,182).

Koulutukset ja perehdytys ovat työsuhteen avainhetkiä. Henkilöstökokemuksen mittaamisessa avainhetket ovat tärkeitä, sillä yritysjohdon on tiedettävä yhä nopeammin, kuinka henkilökunta voi. Mittaamisen on oltava avainhetkissä nopeaa ja helppoa, jonka vuoksi myös mittareiden on oltava suoraviivaisia. Yksinkertaisina mittareina on mahdollista käyttää koulutuksissa ja perehdytyksissä esimerkiksi emoji-palautetta tai henkilökunnan NPS mittaria. Yksinkertaisten mittareiden lisäksi tarvitaan myös laajempia kyselylomakkeita, jotta saadaan mitattua tavoitteita, joita koulutuksille tai perehdytyksille on asetettu. (Korkiakoski 2019, 131.)

4.7 Esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyvät tunnusluvut

Esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyviin tunnuslukuihin (taulukko 9) kuuluvat esihenkilöiden 180- tai 360- arvioinnit, esihenkilövalmennusten määrä sekä palauteiden määrä ja laatu (Fokus- hankkeen työryhmä 2023, 182). Hyvinvoinnin mittareihin kuuluvat koetut kehittämistarpeet ja johtamisen laatua koskevat arvioinnit (Viitala 2021, 169-171). Esihenkilöarvointien (180- ja 360) avulla voidaan

selvittää lähijohtajan johtamis-, vuorovaikutus-, ja yhteistyötaitoja. Laajempaan arviointiin toimii 360-asteen arviointi, jolloin oman arvioinnin lisäksi palautetta haetaan omalta lähijohtajalta, kollegoilta, alaisilta sekä tarvittaessa asiakkailta. Suppeampana arviointina toimii 180-asteen arviointi ja siihen palautetta haetaan vain kahdelta taholta. Arvioinnin avulla lähijohtajan on mahdollista saada palautetta omasta toiminnastaan, suoriutumisestaan sekä kuvan siitä, kuinka hänet koetaan eri ihmisryhmien kesken. Arviointeja tekevät erilaiset konsulttiyritykset. Arvioinnista saatua palautetta on mahdollista hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja lähijohtamistaitojen kehittämisessä. (Fokus-hankkeen työryhmä 2023, 124.)

Esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyvät tunnusluvut	
180 tai 360 arviointi	Selvitetään esihenkilön johtamis-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, jolloin arvion antajina toimivat esihenkilö itse, oma lähijohtaja, kollegat, alaiset ja asiakkaat (Fokus työryhmä 2023, 124).
Esihenkilövalmennusten määrä	Esihenkilövalmennuksissa mm. harjoitellaan erilaisia vuorovaikutustilanteita, opitaan ottamaan vaikeita asioita esille ja esihenkilö saa rutiinia ja varmuutta keskusteluihin (Pirinen 2023, 293).
Palautteiden määrä ja laatu	Runsas palaute on edellytys yrityksen oppimiseen, kehitykseen ja muutokseen (Sydänmaanlakka 2024, 93).

Taulukko 9. Esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyvät tunnusluvut (mukailen Fokus-hankkeen työryhmä 2023,182).

Esihenkilöllä on tärkeää olla osaamista ja toimivia työkaluja niin työntekijöiden kuin oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, sillä työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus muutosten onnistumiseen. Vaikeiden asioiden esille ottaminen voi kuitenkin olla esihenkilölle suuri kynnyks, jonka vuoksi esihenkilön on hyvä kouluttaa itseään valmennuksissa, joissa esimerkiksi harjoitellaan erilaisia vuorovaikutustilanteita. Valmennusten avulla esihenkilö myös oppii ottamaan vaikeita asioita esille ja saa rutiinia ja varmuutta keskusteluihin. (Pirinen 2023, 293.) Johtamisvalmennukset kannattaa selkeyttää organisaation visioon ja strategiaan. Valmennuksilla on oltava yhteyttä arkipäivän ongelmiin ja haasteisiin, jotta niillä saataisiin myös todellista vaikutusta käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2024, 186).

Säilyttääkseen muutosvalmiutensa ja uusiutumiskykynsä kerää älykäs organisaatio systemaattisesti palautetta. Runsas palaute on edellytys yrityksen

oppimiseen, kehitykseen ja muutokseen. Palautejärjestelmien tulee toimia organisaation eri tasoilla. (Sydänmaanlakka 2024, 93.) Palautteen kerääminen on yksi johtamisen peruselementeistä. On tärkeää, että palautteen pohjalta osataan tehdä korjaavat toimenpiteet välittömästi, sekä otetaan oppia tehdyistä virheistä (Sydänmaanlakka 2024, 201.)

4.8 Muut työhyvinvoinnin tunnusluvut

Työhyvinvoinnin tunnusluvut, joita ei ollut mainittu Fokus työryhmän jaottelussa on koottu tässä opinnäytetyössä ”Muut työhyvinvoinnin tunnusluvut” (taulukko 10) luvun alle. Perinteisten tunnuslukujen lisäksi on tärkeää, että käytössä on myös ennakoivia tunnuslukuja, jotka voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä ja niiden avulla voidaan ennakoida tulevaisuuden riskejä. Ennakoivia tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi erilaiset itsearvioinnit, laaja-alaiset työhyvinvointitutkimukset tai työnilosta kertovat mittarit. Tämänkaltaisia ennakoivina mittareita on mahdollista rakentaa myös yhdessä työntekijöiden kanssa. (Manka & Manka 2023, 262-263.)

Muut työhyvinvoinnin tunnusluvut	
NPS (Net Promoter Score) suositteluindeksi	Suositteluindeksi mittaa, kuinka todennäköisesti työntekijät suosittelisivat yritystä, tuotetta tai palvelua ystävilleen tai kollegoilleen (Lehtonen ym. 2023, 191).
QWL indeksi	Työelämän laadun mittari. Turvallisuuden tunne x ((yhteistyö ja osaaminen)+luovuus/2) (Kesti 2017, 50).
Henkilöstökokemuksen 3d malli (EX3D)	Malli rakentuu kolmen kysymyksen patteristoista, jotka perustuvat tiedon, tunteen ja toiminnan ymmärtämiseen (Korkiakoski 2019, 132).
Valtakunnalliset kyselyt	Työolobarometri, Julkisen alan työhyvinvointitutkimus, Kunta 10 tutkimus (Manka & Manka 2023, 265).
Työyhteisön hyvinvointi	Työyhteisön hyvinvointia voidaan kartoittaa työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulun avulla Työtyytyväisyyskyselyillä seurataan työpaikan yhteistyön toimivuutta (Manka & Hakala 2011, 42-46).

Taulukko 10. Muut työhyvinvoinnin tunnusluvut.

Suonsivu kirjoittaa, että työhyvinvoinnin mittareiden tulisi olla pääosin ennakoivia, sillä silloin mahdollisiin vahvuuksiin tai ongelmiin voidaan puuttua hyvissä ajoin. Puuttuminen voi olla palkitsemista, kehittämistä, kouluttamista tai ongelman ratkaisemista. Jotta mitattavat asiat saadaan oikeiksi ja mielenkiinto

ja sitoutuminen mittaamiseen ja työn olosuhteiden parantamiseen kasvaa, on tärkeää, että mittareiden suunnittelu toteutetaan yhdessä työntekijöiden kanssa. (Suonsivu 2014, 98.)

Työsuhteen tasolla mittaamiseen on kehitetty Lapin yliopistossa uusi suomalainen mittari Quality of Working Life, jossa on myös huomioitu yhteys asiakastytyväisyyteen (Korkiakoski 2019, 132). Työelämän laatua voidaan siis mitata QWL-indeksillä (Kuva 4). Indeksissä työelämän laatu rakentuu fyysisestä ja emotionaalista turvallisuudesta, yhteenkuuluvuudesta ja identiteetistä sekä päämääristä ja luovuudesta. QWL-indeksi on tieteellinen menetelmä, joka antaa luotettavaa tietoa henkilöstön suorituskyvystä ja se saadaan henkilöstökyselyn avulla. Hyvän suorituskyvyn perusta on turvallisuuden tunne, mutta se ei kuitenkaan ole suorituskyvyn lähde. Turvallisuuden tunteen ollessa uhattuna syntyy negatiivisia tuntemuksia, jotka keräävät huomion ja syövät suorituskyvyn. Turvallisuuden tunteen ollessa kunnossa, pystytään suorituskykyä lisäämään yhteistyön ja osaamisen avulla ja hyödyntämällä henkilöstön luovuutta. Suorituskykyä voidaan lisätä merkittävästi henkilöstön luovuuden avulla, mutta tuolloin myös yhteistyön ja osaamisen ja turvallisuuden tunteen on oltava riittävän hyvät. (Kesti 2017, 48-57.)

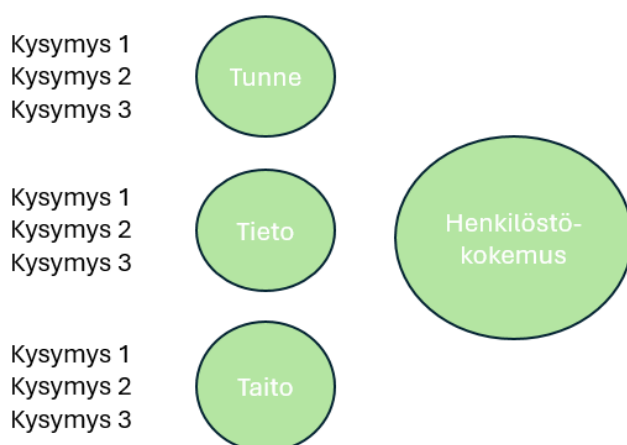
$$\text{Työelämän laatu} = \text{Turvallisuuden tunne} \times \left(\frac{\text{Yhteistyö ja osaaminen} + \text{Luovuus}}{2} \right)$$

Kuva 4. QWL indeksin kaava (Kesti 2017, 50).

NPS (Net Promoter Score) suositteluindeksistä on kirjoitettu myös luvussa 4.4 asiakastytyväisyyden mittarina, mutta sen avulla voidaan myös mitata, kuinka todennäköisesti työntekijät suosittelisivat yritystä, tuotetta tai palvelua ystävilleen tai kollegoilleen. Tällöin puhutaan eNPS mittarista, eli työntekijöiden netto-suositteluindeksistä. Työhyvinvoinnin mittaamiseen NPS on suora tapa, sillä jos työntekijä voi hyvin työpaikassaan, suosittelee hän sitä todennäköisesti myös muille. (Lehtonen ym. 2023, 191; Bain Company 2024) Suositteluindeksi voidaan laskea vähentämällä arvostelijoiden määrä suosittelijoiden määrästä jaettuna vastaajien määrällä ja tämä tulos kerrotaan sadalla. Tuloksen ollessa yli

nolla, suosittelee suurin osa työntekijöistä organisaatiota. (Lehtonen ym. 2023, 191.) Korkiakoski (2019, 133) tuo esille, että NPS-kyselyä voitaisiin myös käyttää toisenlaisen näkökulman saamiseksi kollegiaalisen palautteen mittarina. Työkavereiden NPS kyselyllä voidaan mitata ennen kehityskeskusteluita suosittelvatko kollegat sinua työkaverina, sillä työkavereiden palaute on usein tärkeintä palautetta. (Korkiakoski 2019, 133.)

Futurelab on kehittänyt yksittäisen työntekijän, kuin myös koko organisaation kehittämisen tueksi laaja-alaisen kyselyn henkilöstökokemuksen 3D-mallin (Kuvio 4) eli EX3D:n. Malli rakentuu kolmen kysymyksen patteristoista, jotka perustuvat tiedon, tunteen ja toiminnan ymmärtämiseen. 3D kyselyssä on pohjalla yritystasoinen avainluku, joka auttaa näkemään ja vertaamaan henkilöstökokemuksen kehittymistä kokonaisuutena. Mittaria on mahdollista myös verrata keskenään CX3D mallin eli asiakaskokemuksta mittaavan mallin kanssa. (Korkiakoski 2019, 133.)



Kuvio 4. Henkilöstökokemuksen 3d malli (EX3D) (mukaillen Korkiakoski 2019, 133).

Työyhteisön hyvinvoinnin kartoittamiseen löytyy työhyvinvoinnin tikkataulu, josta löytyy kysymyksiä seitsemältä eri työhyvinvoinnin osa-alueelta. Sen visuaalisen esittämistavan ansiosta on organisaation työhyvinvoinnin tila nopeasti hahmotettavissa. (Manka & Hakala 2011, 42-46.).

Yritykset saavat taustatietoa myös valtakunnallisista kyselyistä ja yritykset pystyvät näkemään miten oma organisaatio sijoittuu niihin nähden. Valtakunnallisia kyselyitä ovat muun muassa työolobarometri, julkisen alan työhyvinvointitutkimus, kunta10 tutkimus. Suomalaisilla työpaikoilla ovat laajasti käytössä myös erilaiset organisaatiokohtaiset työhyvinvointikyselyt. (Manka & Manka 2023, 265.)

Valtakunnallisista mittareista työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrilla on seurattu vuodesta 1992 lähtien työolojen kehittymistä. Se antaa ajantasaista kuvaa töiden organisoimisesta, työaika- ja palkkausjärjestelmästä, työssä oppimisesta ja vaikutusmahdollisuuksista, syrjinnästä, kiusaamisesta ja väkivallasta työpaikalla sekä työhyvästä ja terveydestä. Vuonna 2021 tehdyn barometrin vastausprosentti oli 78 ja siihen haastateltiin yhteensä 1899 palkansaajaa. Barometrin tulokset voidaan yleistää koskemaan kaikkia työssä olevia palkansaajia Suomessa. (Manka & Manka 2023, 33.)

5 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

5.1 Tutkimuksen muodot

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, joka toteutetaan sekä määrällisenä että laadullisena tutkimuksena. Laadullista lähestymistapaa käytetään tässä opinnäytetyössä Yritys X:n henkilöstöasiantuntijalle tehtävässä sähköpostihaastattelussa. Opinnäytetyössä toteutettava kysely esihenkilöille puolestaan toteutetaan määrällisenä tutkimuksena, mutta siitä löytyy myös laadullisen kyselyn piirteitä.

Laadullinen eli kvalitatiivinen opinnäytetyö rakentuu aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja teorioihin. Opinnäytetyön teoriatausta luo pohjan tutkimukselle, esittelee keskeisen aiheeseen liittyvän aineksen ja kytkeytyy tutkimusongelmaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 2.2.) Laadullisissa tutkimuksissa asetelma on joustava ja tämän vuoksi tutkimuksen eri vaiheiden välillä voi olla

paljon päällekkäisyyttä. Tutkimuksen edetessä tutkijalla onkin mahdollisuus palata melko joustavasti takaisin suorittamiinsa valintoihin ja muuttaa niitä, mikäli tutkija saa lisää tietoja aiheesta. Onkin tavanomaista, että tutkimuksen aiheen valintaan, tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin palataan vielä tarkemmin sen jälkeen, kun on perehdytty aiheesta löytyvään kirjallisuuteen. (Puusa & Juuti 2020, 11.)

Laadullisessa tutkimuksessa teoria on keskeisessä osassa, sillä tutkimuksessa saadun aineiston tuottama tieto tulee saattaa vuoropuheluun aiemman teoreettisen tiedon kanssa. Tutkijan perehtyessä laajasti aiempiin tutkimuksiin ja alan teoksiin muotoutuu tutkimuksen viitekehys. Työhön tulee valita pääkäsitteet ja niiden erilaisiin merkityksiin on perehdyttävä. Teoriakatsauksen avulla syvennetään esiymmärrystä valitusta kohdeilmiöstä ja se auttaa tutkijaa perusteltujen rajausten tekemisessä sekä auttaa päättämään tutkimuksen näkökulmasta, lähestymistavasta ja laajuudesta. (Puusa & Juuti 2020, 79-82.) Tutkimuskysymysten tulee olla myös mielenkiintoisia teoreettisesta näkökulmasta, jotta tutkimusongelmiin annetut vastaukset myös tuottaisivat uutta tietoa teoreettisesti. (Puusa & Juuti 2020, 87.)

Laadullisen aineiston analyysivaiheessa teorialla on keskeinen osa, sillä saadut tulokset saatetaan vuoropuheluun aiemman teoratiedon kanssa. Mikäli empiirisen aineiston tuottamia havaintoja ei kyetä yhdistämään teoriaan ei empiiriseen aineistoon pohjautuva tutkimus voi olla tieteellinen (Puusa & Juuti 2020, 79-82.)

Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen, jonka vuoksi tutkimusaineiston ei tarvitse välttämättä olla suuri (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.2). Erityispiirteenä laadullisessa tutkimuksessa onkin, että sen tavoitteena ei ole etsiä totuutta (Vilkka 2021, 95). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ja tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteereiden perusteella, eli puhutaan harkinnanvaraisesta otoksesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.2).

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja

prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Määrällisessä tutkimuksessa tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin sekä selvittää asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Yleensä olemassa oleva tilanne saadaan kartoitettua, mutta ei kuitenkaan pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällisessä tutkimuksessa on määritettävä tutkittava kohdejoukko mahdollisimman tarkkaan. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen, kun taas otantatutkimuksessa otos on pienoiskuva perusjoukosta. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä perusjoukon ollessa pieni, varsinkin kun perusjoukon lukumäärä on alle sata. Kyselytutkimuksissa kokonaistutkimuksen voi tehdä kuitenkin myös 200-300 suuruiselle perusjoukolle. (Heikkilä 2014, 31.)

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä määrällisessä tutkimuksessa kyselylomakkeen ja systemaattisen havainnoinnin avulla tai käyttämällä valmiita rekistereitä ja tilastoja. Tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineistonkeruutapa on kyselylomake. Kyselylomakkeesta voidaan käyttää myös nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely, riippuen siitä miten kysely toteutetaan. (Vilka 2021, 76.) Seuraavissa luvuissa 5.2 ja 5.3 kerrotaan tarkemmin haastattelun tekemisestä ja kyselyn laatimisesta aineistonkeruumenetelminä

5.2 Haastattelu tutkimusmuotona

Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on tavoittaa osallistuvien ihmisten näkökulma, jonka vuoksi menetelmät, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät hyvin esille ovat tarkoituksenmukaisia. Aineistonkeruumenetelminä laadullisissa tutkimuksissa ovatkin tyypillisesti erilaiset haastattelu ja havainnointimenetelmät. (Puusa & Juuti 2020, 82.) Vilka kuvailee laadullisen tutkimuksen tavoitteeksi ihmisten omien kuvausten tavoittamisen koetusta todellisuudesta (2021, 94). Aineiston kerääminen laadullisessa tutkimuksessa on päämäärähakuista toimintaa, sillä päämäärät vaikuttavat siihen millaisia aineistoja hankitaan. Päämäärät vaikuttavat myös aineistojen tulkintaan ja miten ymmärretään se mitä

tutkimuksen kohteena olevat henkilöt puhuvat. (Puusa & Juuti 2020, 97-98.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi koostua monipuolisesti, kun tutkimuksen tavoitteena muodostetaan teoriaa konkreettisesta asiasta tai ilmiöstä, josta ei ole olemassa teoreettisia malleja, käsitteitä tai näkökulmia. Aineisto voi koostua haastattelujen, kyselyiden, havainnoinnin, osallistumisen, kenttätyön tai seurannan kautta saadusta tiedosta. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto on teemahaastattelu, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluun poimitaan tutkimusongelman keskeiset aiheet tai teemat, jotka ovat välttämättömiä tutkimusongelmaan vastaamisen käsittelyä varten. (Vilkkä 2021, 100.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmänä tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 6.3.3.).

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan etukäteen teoriaan nojautuen ja kysymysten muoto ja järjestys on vakioitu, jolloin ne esitetään tutkittaville samalla tavoin ja samaa järjestystä noudattaen, kun taas puolistrukturoidun haastattelun muoto on vapaampi. Kun strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot ovat valmiina on puolistrukturoidussa haastattelussa mahdollista saada selville jotakin sellaista mitä tutkija ei välttämättä ole osannut ottaa huomioon vastausvaihtoehtoja laatiessa Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija saa kaikilta haastateltavilta näkemyksen tutkimuksen keskeisiin ja etukäteen määriteltäviin aiheisiin kunkin haastateltavan itse sanoittamina. (Puusa & Juuti 2020, 107.)

Haastateltavat on tärkeä valita teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella ja on tärkeää muistaa mitä ollaan tutkimaan. Tärkeänä kriteerinä on, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. Haastateltavan motivoitumisen kannalta on tärkeää, että haastattelussa on juoni, joka vähentää epävarmuuden tunnetta, virittää intoa

puhua kokemuksista ja käsityksistä sekä antaa vaikutelman, että tutkimushaastattelu etenee tutkittavan odotusten mukaan. (Vilkkä 2021, 107-109.)

Haastattelun kysymysten muotoilussa on tärkeää miettiä, millaista aineistoa halutaan ja mitä sillä aiotaan tehdä, jonka vuoksi kysymysten valmistelu on erittäin tärkeässä roolissa. Haastatteluun tarvitaan erityyppisiä kysymyksiä. Tutkimuskysymysten avulla ohjataan tutkimuksen jäsentymistä. Haastattelukysymykset eivät ole koskaan täsmälleen samoja kuin tutkimuskysymykset ja aineistolle tehtävien kysymysten avulla vastataan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. Haastattavalle on tärkeää antaa tilaa kertoa ajatuksista ja kokemuksista. Suljettuja kysymyksiä kannattaa kuitenkin käyttää varoen, etteivät ne vaikuta haastattelun kulkuun. Mikäli haastattelun alussa haastattavan on mahdollista vastata lyhyesti, on häntä jatkossa vaikea saada kertomaan asioista omin sanoin. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 19-23.)

5.3 Aineistonkeruumenetelmät: Kysely tutkimusmuotona

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa joko kyselylomakkeen tai systemaattisen havainnoinnin avulla sekä käyttämällä valmiita rekistereitä ja tilastoja. Tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineistonkeruutapa on kyselylomake. Kyselylomakkeesta voidaan käyttää myös nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely, riippuen siitä miten kysely toteutetaan. (Vilkkä 2021, 76.)

Kun tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeen avulla, vastaaja itse lukee kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Kyselylomake sopii hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä (Vilkkä 2021, 76-77). Kyselytutkimuksissa kokonaistutkimus voidaan tehdä jopa 200-300 suuruiselle perusjoukolle (Heikkilä 2014, 31).

Kyselylomakkeessa etuna on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi, mutta haittana puolestaan riski vastausprosentin jäämisestä alhaiseksi. Mikäli kyselylomake lähetetään sähköpostitse, on varmistettava, että tutkittavilla on

mahdollisuus käyttää internetiä ja sähköpostia. Sähköpostikysely toimii parhaiten, kun vastaajat muodostuvat yritysten ja organisaatioiden toimijoista, joissa perusjoukko on riittävän suuri ja pystytään varmistamaan, että kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet vastata kyselyyn. Sähköpostitse toteutettavissa kyselyissä kuitenkin anonyymiteetin turvaaminen on vaikeaa. (Vilkkä 2021, 76-77.)

Kun puhutaan määrällisellä tutkimusmenetelmällä tehdystä tutkimuksesta, on siinä tärkein asia mittarin eli kyselylomakkeen suunnittelu. Tutkijan on tiedettävä tutkimuksensa tavoite ja se mihin kysymyksiin hän on etsimässä vastauksia. Kysymysten muotoilussa on tärkeää, että ne muotoillaan vastaajalle tutulla tavalla ja että ne ovat johdonmukaisia. Kysymyksissä oleva tunnistettava juoni helpottaa kysymyksiin vastaamista. On tärkeää, että edetään joko yksittäisistä asioista yleisiin tai päinvastoin. Ryhmittelyä kannattaa käyttää, jolloin samansäältöiset asiat on hyvä olla omina kokonaisuuksinaan. Jokainen kysymys tulee miettiä harkiten ja kysyä mitä kysymyksellä mitataan ja onko se olennainen kysymys tutkimusongelman ratkaisua varten. Yhteen kysymykseen on sisällyttävä vain yksi asia, että vastaaja tietää mihin kysymykseen on vastaamassa. (Vilkkä 2021, 87-88.)

Hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkeinä ovat myös kyselylomakkeen selkeys, kysymysten huolellinen asettelu, selkeät vastausohjeet ja loogisuus. On myös tärkeää, että kyselylomakkeen alkuun laitetaan helppoja kysymyksiä ja lomaketta ei tehdä liian pitkäksi. Helppojen kysymysten avulla pyritään herättämään vastaajan mielenkiinto kyselyyn. Tärkeät asiat on myös hyvä kysyä lomakkeen alkupuolella, sillä kyselyn alussa tehtyjä harkitaan tarkemmin kuin kyselyn lopussa olevia kysymyksiä. (Heikkilä 2014, 46-47.)

Tutkimuslomakkeen kysymystyytit voivat olla avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä kysytään yleensä laadullisissa kyselytutkimuksissa, mutta niitä voidaan käyttää myös määrällisissä, jolloin yleensä myös rajataan vastaajan ajatusten suuntaa. Avoimet kysymykset ovat yleensä helppoja laatia, mutta myös työläitä käsitellä. Lisäksi ne myös houkuttelevat vastaajaa vastaamatta jättämiseen. Avointen kysymysten avulla voidaan kuitenkin saada vastauksia, joita ei etukäteen ollut ajateltu. (Heikkilä 2014, 47-48.)

Suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vaihtoehdot. Suljettuja kysymyksiä kannattaa käyttää silloin, kun selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja niitä on rajoitetusti. Kun vastaaja voi valita useamman vastausvaihtoehdon on kyseessä tuolloin monivalintakysymys. Suljetuissa kysymyksissä vaihtoehtojen lukumäärä ei saa olla kovin suuri ja on huomioitava, että kaikille vastaajille löytyy sopiva vaihtoehto. Suljettujen kysymysten etuna on, että niihin vastaaminen on nopeaa ja niiden tilastollinen käsittely on nopeaa. (Heikkilä 2014, 49.)

Ennen varsinaisen mittauksen suorittamista on tärkeää suorittaa kyselylomakkeen testaaminen, jolloin muutama perusjoukkoa vastaava ihminen arvioi kyselylomaketta kriittisesti. Testaamisessa arvioidaan kysymysten ja vastausohjeiden selkeyttä ja yksiselitteisyyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta, kyselylomakkeen pituutta ja vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuutta. Testaamisella arvioidaan myös, puuttuuko kyselylomakkeesta jokin olennainen kysymys tai onko kyselylomakkeessa tarpeettomia kysymyksiä tutkimusongelman kannalta. Testaajien olisi tärkeää pystyä perustelemaan antamia kommentteja kyselylomakkeesta, jonka vuoksi testaajat kannattaa valikoida harkiten. (Vilkka 2021, 87-88.)

Kyselyn saatekirjeessä perustellaan tutkimuksen tärkeyttä ja yritetään vakuuttaa tutkimuskohde tutkimuksesta ja motivoida osallistumaan tutkimukseen. Saatekirjeen sisältö on siis tärkeä osa kyselyä. Myös hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkittavalla on oltava riittävästi tietoa tutkimuksesta. (Vilkka 2021, 150.) Saatekirjetä laatiessa on myös muistettava olla kohtelias ja pidettävä saatekirje korkeintaan yhden sivun mittaisena (Heikkilä 2014, 59).

5.4 Aineiston analysoiminen

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto on aina muutettava muotoon, jossa sitä on mahdollista tutkia. Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, on analysoitava aineisto aina kuva- tai tekstimuodossa. Haastatteluaineiston ollessa tekstimuodossa helpottuu tutkimusaineiston analysointi eli tutkimusaineiston

järjestelmällinen läpikäynti, aineiston ryhmittely ja luokittelu. (Vilka 2021, 110.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistoa lähdetään pelkistämään, tiivistämään ja pilkkomaan osiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset huomioiden, kadottamatta keskeistä tietoa aineistosta. Sisällönanalyysia käyttämällä tutkimusaineisto saadaan ryhmiteltyä uudeksi kokonaisuudeksi. Ryhmitellyt kokonaisuudet nimetään yläkäsitteillä, jotka parhaiten kuvaavat ryhmän sisältöä. Uusien muodostettujen käsitteiden avulla tarkastellaan saatua tulkintaa teoreettisen viitekehyksen avulla. (Vilka 2021, 132-135.) Sisällönanalyysi auttaa tarkastelemaan aineistoa monipuolisesti ja tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysista tehtävään raporttiin sisällytetään usein paljon lainauksia aineistosta, jotta analyysia on helpompi seurata tekstissä. (Puusa & Juuti 2020, 145; 176)

Määrälliseen tutkimukseen kuuluu kolme aineiston käsittelyvaihetta, joita ovat lomakkeiden tarkistus, aineiston muuttaminen käsiteltävään muotoon sekä tallennetun aineiston tarkistus. Tutkimusaineiston tutkiminen voidaan aloittaa, kun määräaika aineiston keräämiseen on päättynyt. Lomakkeiden palaututtua niiden laatu tarkistetaan ja poistetaan asiattomasti täytetyt sekä puutteelliset lomakkeet. (Vilka 2007, 105-106.) Kun tutkimusta tehdään Internetissä, tallentuvat vastaukset jo suoraan datatiedostoiksi, jotka voidaan lukea jo suoraan tilasto-ohjelmilla. Erilaisten nettikyselyihin tarkoitettujen ohjelmien avulla voidaankin suorittaa koko tutkimus alusta loppuun, sen suunnitteluvaiheesta tulosten tarkasteluun. (Heikkilä 2017, 120.)

Määrällisessä tutkimuksessa perustellaan muuttujia koskevia väitteitä numeroiden ja tilastollisten yhteyksien avulla. Tämän vuoksi tutkimusaineisto on ryhmiteltävä taulukkomuotoon eli havaintomatriisiksi. Havaintomatriisista saatuja tuloksia käytetään päätelmien tekemiseen. Excel taulukkolaskentaohjelmalla on mahdollista toteuttaa määrällistä tutkimusta. (Vilka 2021, 89-91.)

Ristiintaulukoinnin avulla voidaan selvittää kahden muuttujan välistä yhteyttä ja kuinka ne vaikuttavat toisiinsa. Muuttujia verrataan asettelemalla muuttujat samaan taulukkoon. Toinen sarakemuuttujaksi ja toinen rivimuuttujaksi.

Ristiintaulukoimalla saadaan selville, kuinka monta mainituin ominaisuuksin varustettua yksilöä aineistossa on. (Heikkilä 2014, 198.)

6 Opinnäytetyön tekemisen kuvaus

6.1 Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen

Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen aloitettiin aiheeseen liittyvien lähteiden etsimisellä sekä rajaamalla aihetta. Hakusanoina kirjallisuutta etsittäessä käytettiin muun muassa työhyvinvointi, työhyvinvoinnin mittarit, työhyvinvoinnin tunnusluvut, työhyvinvoinnin mittaaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, työhyvinvointi ja terveydenhuolto. Käsitteenä työhyvinvointi on erittäin laaja ja aineistoa työhyvinvointiin liittyen on saatavilla paljon. Lähteiden määrä väheni kuitenkin paljon, kun lähdettiin etsimään aineistoa työhyvinvoinnin tunnusluvuista ja mittareista. Apuna teoriatiedon etsimisessä käytettiin Karelia ammattikorkeakoulun kirjaston tietoasiantuntijan kanssa käymää tiedonhankinnan ohjausta opinnäytetyön tekijöille, joka antoi tietoperustan kokoamista varten useita hyviä ja luotettavia lähteitä.

Osa löydetyistä kirjallisuudesta oli yli kymmenen vuotta vanhaa, joka osaltaan vähentää tutkimustiedon luotettavuutta. Teoreettiseen viitekehykseen on kuitenkin sisällytetty myös vanhempaa kirjallista materiaalia, koska ajankohtaisempaan tutkimustietoa ei muutaman aiheen osalta ollut saatavilla. Sisällyttämällä myös vanhempaa kirjallista materiaalia saatiin otanta aiheesta mahdollisimman laajaksi. Toisaalta teoreettiseen viitekehykseen löytyi hyvin tuorettakin kirjallisuutta, joka kertoo siitä, että aiheen tutkimiseen on viime vuosina herätty. Useissa lähteissä myös käsiteltiin samoja asioita, joka osaltaan tuo luotettavuutta teoriatiedolle. Opinnäytetyön lähteiksi valikoitui kirjallisuutta hyvin monipuolisesti ja siihen on pyritty valitsemaan parhaat ja luotetuimmat lähteet.

6.2 Haastattelun toteuttaminen

Haastattelun (liite 1) toteuttaminen Yritys X:n henkilöstöhallinnolle, oli tärkeää jo heti opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen valmistuttua, sillä sen avulla tavoiteltiin vastausta ensimmäiseen päätutkimuskysymykseen ”mitä työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurataan ja miksi?”. Yritykselle tehty haastattelu oli alkukartoitusta opinnäytetyön varsinaiselle kyselylle, jotta saatiin riittävästi taustatietoja sen laatimiseen.

Haastattelun rakentaminen aloitettiin laatimalla teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvaa kysymysrunkoa. Haastatteluun pyrittiin saamaan mahdollisimman erityyppiset kysymykset, että yrityksen tämänhetkisistä työhyvinvoinnin tunnusluvuista sekä niiden käytöstä saatiin monipuolinen kuva. Kysymykset muotoiltiin johdonmukaisesti eteneviksi, että niihin vastaaminen olisi loogista ja mielekästä.

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelu sisälsi lähinnä avoimia kysymyksiä. Suljettuja kysymyksiä haastattelussa pyrittiin välttämään, jotta saatiin haastateltava kertomaan yrityksen tilanteesta omin sanoin. Suljettuja kysymyksiä haastatteluun tuli kaksi, mutta näihin suljettuihin kysymyksiin sisältyi jatkokysymykset, joilla saatiin tarkennusta asiaan.

Kauhasen (2016, 122-123) mukaan yritykset hyödyntävät todella vähän valtakunnallisia kyselyitä ja Törmälä ym. (2015, 73-74) suosittelee henkilöstön mukaan ottamista mukaan työhyvinvoinnin tunnuslukujen laatimiseen. Näiden tietojen vuoksi haastatteluun sisällytettiin kysymykset, kuinka yrityksessä toimitaan valtakunnallisten kyselyiden ja henkilöstön mukaan ottamisen suhteen.

Haastateltavaksi valikoitui yrityksen henkilöstöasiantuntija, sillä hän toimi opinnäytetyön yhteyshenkilönä ja hänellä oli asiantuntemusta yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää yrityksen HR:lle tietoja ja työkaluja henkilöstön ja esihenkilöiden tukemiseen, joten opinnäytetyö hyödyttää henkilöstöasiantuntijan työtä ja näin ollen toi myös motivaatiota vastaamiseen. Henkilöstöasiantuntijalle toteutettiin puolistrukturoitu

sähköpostihaastattelu kesäkuussa 2024. Haastattelu päätettiin toteuttaa sähköpostihaastatteluna, sillä se oli aikataulullisesti helpompi toteuttaa.

6.3 Kyselyn rakentuminen

Yritys X:n esihenkilöille tarkoitetun kvalitatiivisen kyselyn (liite 3) avulla lähdettiin selvittämään esihenkilöiden kokemuksia yrityksen tämänhetkisistä työhyvinvoinnin tunnusluvuista. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan vastaukset kahteen muuhun päätutkimustehtävään ”miten tämänhetkinen työhyvinvoinnin mittaaminen koetaan?” sekä ”onko uusille työhyvinvoinnin mittareille tarvetta?”.

Koska Yritys X toimii ympäri Suomea, valikoitui sähköisesti toteutettava kyselylomake parhaaksi vaihtoehdoksi kyselyn toteuttamiselle. Sähköisenä kyselynä toteutettava kysely mahdollisti myös sen, että tutkimukseen osallistujat pystyivät itse määrittämään parhaan ajankohdan tutkimukseen osallistumiselle. Kyselyn vastaajiksi valikoituivat Yritys X:ssä toimivat hoivapuolen esihenkilöt, sillä he ovat käsitelleet työhyvinvoinnin tunnuslukuja yrityksessä pisimpään. Kysely päätettiin toteuttaa kokonaisotantana yrityksen 260 esihenkilölle.

Yrityksen henkilöstöhallinto käyttää kyselyissä usein Microsoft Formsia, jonka vuoksi sitä on käytetty myös tämän opinnäytetyön kyselyn pohjana. Kysely rakennettiin johdonmukaisesti edeten ja ryhmiteltiin neljän teeman alle:

- esitiedot
- nykytilanne työhyvinvoinnin mittareiden suhteen
- työhyvinvoinnin tunnusluvut ja henkilöstö
- uudet työhyvinvoinnin mittarit.

Kyselystä pyrittiin tekemään nopeasti (5-10 minuutissa) vastattava kysely, että saataisiin mahdollisimman moni vastaamaan kyselyyn. Teoriatietona kyselyn rakentumisessa käytettiin opinnäytetyön teoreettista viitekehystä sekä Yritys X:n henkilöstöhallinnolle toteutetun haastattelun tuloksia yrityksen tämänhetkisestä tilasta. Kyselyssä oli yhteensä 18 kysymystä, joista strukturoituja yhdeksän, monivalintakysymyksiä kaksi ja seitsemän avointa kysymystä. Osa avoimista

kysymyksistä avautui tarkentavana kysymyksenä strukturoituun kysymykseen. Kyselyn strukturoidut kysymykset oli määritelty pakollisiksi.

Kyselyn esitieto osio pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä ja valitsemaan siihen vain tutkimuksen kannalta olennaiset selittävät tekijät, joilla mahdollisesti arveltiin olevan vaikutusta tutkittaviin asioihin (Vilkkä 2021, 84). Esitietojen avulla haluttiin nähdä, tuleeko kyselyyn vastaajien kesken mahdollisesti alueellisia eroja. Tämän lisäksi haluttiin nähdä, onko uusien tai jo pidempään esihenkilönä toimivien välisissä vastauksissa eroja. Vaihtoehdot esitietoihin laitettaviksi alueiksi saatiin yrityksen HR:lta. Kysymykset muotoiltiin suljetuiksi eli strukturoiduksi kysymyksiksi, sillä vastausvaihtoehdot koettiin tärkeiksi rajata esitietojen osalta.

Kyselyn toisessa osassa haettiin vastauksia päätutkimustehtävään ”Miten tämänhetkinen työhyvinvoinnin mittaaminen koetaan?”. Esihenkilöiden kokemuksia kartoittavat osiot nykyisistä tunnusluvuista ja HR:lta saadusta tuesta rakentuivat sekä strukturoiduista että avoimista kysymyksistä.

Kolmannessa osassa selvitettiin, kuinka esihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin tunnusluvut henkilöstön osalta. Teeman ottaminen kyselyn yhdeksi osaksi pohjautuu siihen, että edellytyksenä mittausten onnistumiselle on myös henkilöstön sitoutuminen niihin ja niiden kehittämiseen (Manka & Hakala 2011, 47). Kyselyn kolmannen osan ”työhyvinvoinnin tunnusluvut ja henkilöstö” kysymysten avulla haettiin myös vastauksia päätutkimustehtävään ”Miten tämänhetkinen työhyvinvoinnin mittaaminen koetaan?”.

Kyselyn viimeinen osio rakentui teoreettisen viitekehyksen pohjalta löydettyihin työhyvinvoinnin tunnuslukuihin, joita yrityksessä ei tällä hetkellä seurata. Monivalintakysymyksillä selvitettiin päätutkimustehtävää ”onko uusille työhyvinvoinnin mittareille tarvetta?”. Monivalintakysymyksiin valittiin sellaiset työhyvinvoinnin tunnusluvut, jotka voisivat olla yritykselle sopivia, yrityksen strategia huomioiden. Osioon sisällytettiin myös strukturoitu kysymys siitä, kokevatko esihenkilöt, että henkilöstön kanssa olisi tarpeellista tehdä omia työhyvinvoinnin mittareita. Kysymys oli tärkeä, sillä teoreettiseen viitekehykseen löydetyssä

kirjallisuudessa kannustettiin ottamaan henkilöstö mukaan mittarien suunnitteluun. Kyselyn loppuun jätettiin esihenkilöille mahdollisuus myös ”vapaaseen saan” työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen.

Kyselyn saatekirjeellä (liite 2) selvitettiin tutkimuksen taustaa ja vastaamista (Heikkilä 2014, 59). Saatekirjeeseen sisällytettiin tiedot opinnäytetyön taustoista, mitä sillä tavoitellaan ja kuinka kysely toteutetaan. Vastaajille kerrottiin myös kyselyyn osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Saatekirjeeseen liitettiin hyperlinkki, josta vastaajat pääsivät itse kyselyyn. Saatekirjeeseen liitettiin myös opinnäytetyön tekijän tiedot sekä sähköpostiosoite, mikäli kyselyyn liittyen ilmaantuisi kysyttävää.

Kyselylomaketta ja saatekirjettä testattiin ennen kyselylomakkeen varsinaista lähettämistä useamman henkilön toimesta. Esitestaus toi positiivista palautetta kyselylomakkeesta, mutta sitä myös muokattiin sen perusteella useampaan kertaan. Esitestaus auttoi saamaan tärkeää tietoa kyselylomakkeen toimivuudesta käytännössä ja siitä, kuinka kyselylomakkeen kysymykset ymmärretään. Kyselylomakkeessa oli alun perin vastaajien esitiedot kyselyn lopussa, sillä Heikkilän (2014) mukaan vastaaja voi muuten liikaa asettua henkilötietojen rajaamaan rooliin. Tämä kuitenkin osoittautui testaajien mielestä epäloogiseksi, jonka vuoksi esitiedot päätettiin siirtää kyselyn alkuun. Lähes kaikki testaajat myös totesivat kyselyn loppuvan yhtäkkiä ja lähettävänsä vastauksen tietämättään. Tämän vuoksi viimeisen osion alkuun lisättiin kommentti ”Kyseinen osio päättää kyselyn. Painamalla ”lähetä” painiketta vastaukset tallentuvat”. Tämä selkeytti kyselyyn vastaamista.

Kyselyn monivalintakysymyksissä oli myös sellaisia tunnuslukuja, jotka oli selitetty epäselvästi. Palautteen perusteella tunnusluvun perässä olevaa lyhyttä esittelyä muokattiin ymmärrettävämmäksi. Testauksessa myös huomattiin, että osa kysymyksistä ei vastannut päätutkimustehtäviin ja kysymykset voitiin ymmärtää monella tavalla. Näistä syistä muutamaa kysymystä muotoiltiin uudelleen. Muutama kysymys poistettiin myös kokonaan, sillä niiden huomattiin olevan epäolennaisia tutkimuksen kannalta. Näistä esimerkkinä ”kuinka henkilöstön kanssa käydään työhyvinvoinnin tunnuslukuja läpi?”. Esitestausten jälkeen

kyselylomake ja saatekirje kävivät Yritys X:n henkilöstöasiantuntijalla tarkistettavana ja hyväksyttävänä.

6.4 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin 4.11-8.11.2024. Kysely toimitettiin kaikille esihenkilöille henkilöstöasiantuntijan välittämän sähköpostin avulla. Kyselyn ajankohta sovittiin Yritys X:n henkilöstöasiantuntijan kanssa. Ajankohdan valinnassa huomioitiin, ettei esihenkilöille sattunut päällekkäisyyksiä muiden kyselyiden suhteen. Ajankohdan valinnassa otettiin myös huomioon opinnäytetyön aikataulu.

Kyselyn ensimmäisenä päivänä yksi tutkimukseen osallistuja otti sähköpostitse yhteyttä ja kertoi kyselyssä olleesta virheestä. Kyselystä puuttui kokonaan Läntinen alue ja itäinen alue oli kyselyssä kahteen kertaan: keskinen-itäinen ja itäinen. Asia tarkistettiin henkilöstöasiantuntijalta ja läntinen alue liitettiin kyselyyn, kun kyselyyn oli vastannut jo 41 esihenkilöä. Itäistä aluetta ei kuitenkaan poistettu vastausvaihtoehdoista, sillä siihen oli kerennyt jo tulla vastauksia. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin esihenkilöille henkilöstöasiantuntijan toimesta 7.11.2024. Muistutuksen jälkeen vastauksia kyselyyn saapui enää kolme.

6.5 Analyysivaihe

Esihenkilöille lähetetty kysely toteutettiin pääasiassa määrällisenä kyselytutkimuksena. Kyselystä löytyi kuitenkin myös laadullisen tutkimuksen piirteitä, joten aineiston analysoimisessa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä aineistojen analyysimetodeja.

Kysely toteutettiin Microsoft Forms ohjelman avulla. Kyselylomakkeen struktuuritujen ja monivalintakysymysten osalta pystyttiin hyödyntämään Microsoft Forms ohjelman luomia raportteja sekä kaavioita. Ohjelma kokoaa yhteenvedon tuloksista, mikä sisältää kunkin kysymyksen kohdalla olevan erittelyn vastaus-ten määräst sekä kaavion. Kyselyn vastaukset sai myös siirrettyä suoraan

Excel työkirjaan havaintomatriisiksi, jossa tuloksia pääsi tarkemmin tarkastelemaan ja tekemään vertailua muuttujien suhteen. (Microsoft 2024.) Opinnäytetyössä käytetyt kaaviot tehtiin Excelin avulla.

Koska kyselylomakkeen alueet olivat olleet virheelliset, jouduttiin analyysivaiheessa yhdistämään keskinen-itäinen ja itäisen alueen tulokset keskinen-itäinen alueen alle. Näin ollen tuloksista löytyy vain tulokset alueelta keskinen-itäinen, vaikka kyselyssä vaihtoehtona oli erikseen itäinen. Analyysia ja johtopäätöksiä tehdessä jouduttiin ottamaan myös huomioon, että läntinen alue on lisätty kesken kyselyn sekä itäisen ja keskinen-itäisen alueen tulosten yhdistäminen kyselyn päättymisen jälkeen.

Kyselyn avoimien kysymysten analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällyksenalyysia. Jokaisen avoimen kysymyksen vastaukset koottiin ensin erillisiksi tiedostoiksi, jonka jälkeen niitä lähdettiin pilkkomaan ja ryhmittelemään osiin päätutkimuskysymykset huomioiden. Ryhmittelemällä vastaukset eri teemoihin saatiin jokaiseen vastaukseen omat yläkäsitteet ja saatiin sanallista tulkintaa päätutkimustehtäviin. Kyselyaineiston analysoinnin jälkeen tulokset raportoitiin kirjalliseen muotoon.

Esitiedoista saatuja muuttujia: työskentelyalueita, työskentelyvuosia yrityksessä ja työskentelyvuosia esihenkilötehtävissä ristiintaulukoitiin Excelissä. Ristiintaulukoinnin avulla pystyttiin näkemään, onko kyseisillä muuttujilla vaikutusta kyselystä saatuihin vastauksiin. Johtopäätösten teossa havaintomatriisista ja sisällyksenalyysista saatuja tuloksia tarkasteltiin aiemmin koottuun teoreettiseen viitekehukseen verraten.

7 Haastattelun ja kyselyn tulokset

7.1 Työhyvinvoinnin tunnusluvut Yritys X:ssä

Henkilöstöasiantuntijalle kesäkuussa 2024 toteutetun sähköpostihaastattelun

(liite 1) avulla saatiin opinnäytetyön kannalta tärkeää tietoa Yritys X:n tämänhetkisistä tunnusluvuista ja niiden käytöstä yrityksessä. Yritys X:ssä toimivan henkilöstöasiantuntijan toimenkuvaan kuuluu työsuojelun, työkykyjohtamisen ja työterveysyhteistyön koordinointi.

Yrityksessä seurattavat tunnusluvut ovat valikoituneet tällä hetkellä yrityksen strategian mukaisesti ja ne ovat yrityksen johdon valitsemat. Työhyvinvoinnin tunnusluvuista yrityksessä seurataan pääasiallisesti sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta kuukausittain sekä eNPS mittaria (työntekijöiden nettosuosittelemuindeksiä) kahdesti vuodessa. Tiedot kerätään yrityksen tietojohdamisen järjestelmästä. Tunnuslukuja raportoidaan yrityksen johdolle, aluejohdolle sekä yksiköiden johtajille.

Lisäksi yrityksessä seurataan myös esihenkilöiden myöntämiä poissaoloja, eläkevakuutusyhtiöiden maksuluokkia, tapaturmien määriä ja esihenkilön toimesta tehtyjen varhaisen välittämisen keskustelujen määriä sekä näiden diagnoosikaumia alueellisesti. Myös sairauspoissaolojen määriä seurataan alueellisesti. Tapaturmien määrät yritys saa tapaturmavakuutusyhtiöltä. Työterveyshuollon puolelta yritys saa tietoa siitä, kuinka paljon henkilöstö on saanut sairauslomaa tapaturmien vuoksi. Täyttä kokonaiskuvaa tapaturmista johtuvista sairausloista ei kuitenkaan saada, sillä näistä käynneistä kirjautuvat vain työntekijät, joiden työsuhde on kestänyt yli kuusi kuukautta.

Henkilöstö on tietoinen seurattavista tunnusluvuista ja niiden tuloksista informoidaan henkilöstöä alueellisissa kuukausikokouksissa. Yrityksessä toteutetaan työhyvinvoinnin tunnuslukujen osalta myös palkitsemista. Ne yksiköt, joissa tunnuslukujen osalta päästään tavoitteisiin seurantajaksolla palkitaan rahallisesti, joka voidaan käyttää henkilöstön hyvinvointiin tai virkistäytymiseen. Tällä hetkellä käytössä olevissa työhyvinvoinnin tunnusluvuissa on näkynyt pääosin positiivista kehitystä.

Työhyvinvoinnin edistämiseksi tunnuslukuja hyödynnetään työkyvyn ohjausryhmässä, jossa kumppaneiden kanssa mietitään yrityksen haasteita, tavoitteita ja toimenpiteitä työkyvyn näkökulmasta. Valtakunnallisia kyselyitä ja niiden

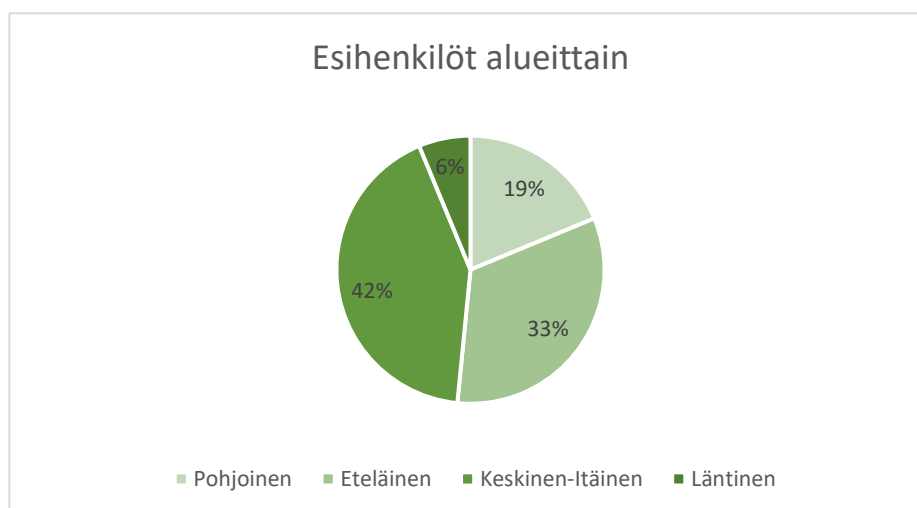
tuloksia, kuten työolobarometria, julkisen alan työhyvinvointitutkimusta ja kunta 10 tutkimusta yrityksessä hyödynnetään henkilöstöasiantuntijan mukaan tällä hetkellä vain pienessä määrin.

7.2 Esihenkilöiden kokemukset työhyvinvoinnin tunnusluvuista

7.2.1 Vastaajien taustatiedot

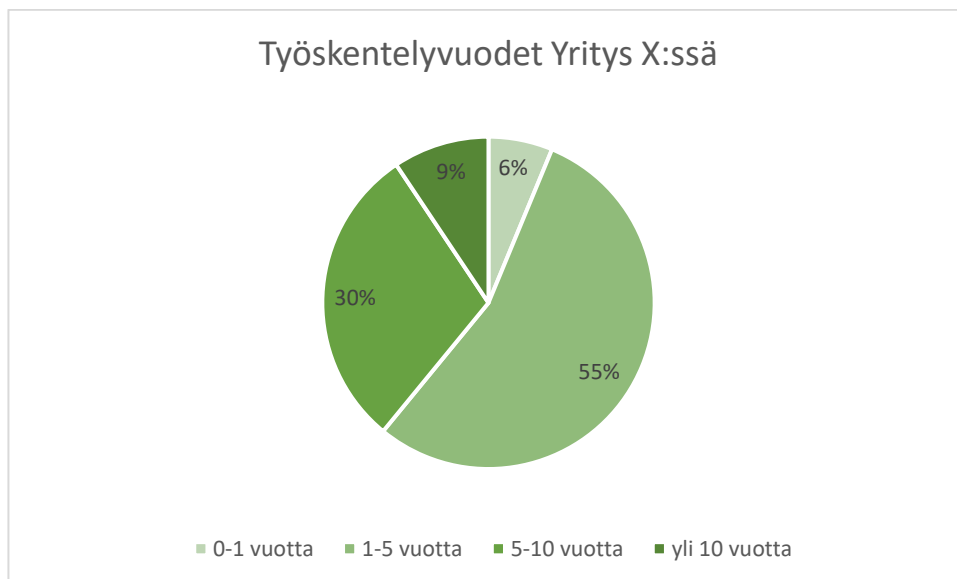
Kysely työhyvinvoinnin tunnusluvuista (liite 3) lähetettiin Yritys X:n 260 esihenkilölle. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 64 esihenkilöltä, joten kyselyn vastausprosentiksi saatiin 24,6 prosenttia. Kyselyyn jätti vastaamatta 196 esihenkilöä.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa tiedusteltiin vastaajien esitietoja. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin ”Millä alueella työskentelet?”. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt työskentelivät eri puolilla Suomea. Esihenkilöistä suurin osa, 42 prosenttia, työskenteli Keskinen-Itäinen alueella (kuvio 5). Vastausprosentit alueittain olivat: Eteläinen 34 prosenttia, Pohjoinen 21 prosenttia, Keskinen-Itäinen 38 prosenttia ja Läntinen 6 prosenttia.



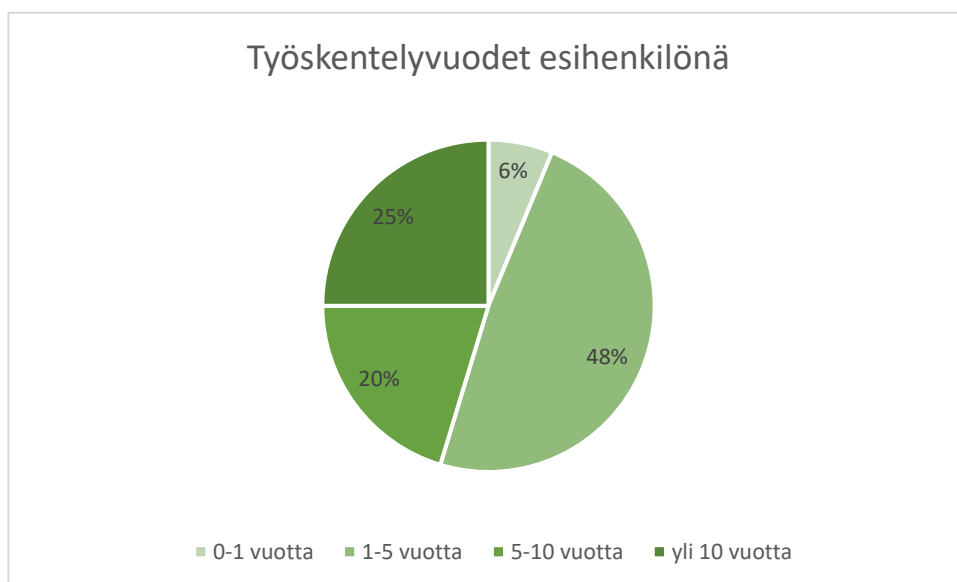
Kuvio 5. Esihenkilöt alueittain

Toisessa kysymyksessä kysyttiin esihenkilöiden työskentelyvuosia Yritys X:ssä. Esihenkilöistä 55 prosenttia oli työskennellyt Yritys X:ssä 1-5 vuotta. Yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleistä vastaajista oli 9 prosenttia. (kuvio 6)



Kuvio 6. Vastaajien työskentelyvuodet Yritys X:ssä

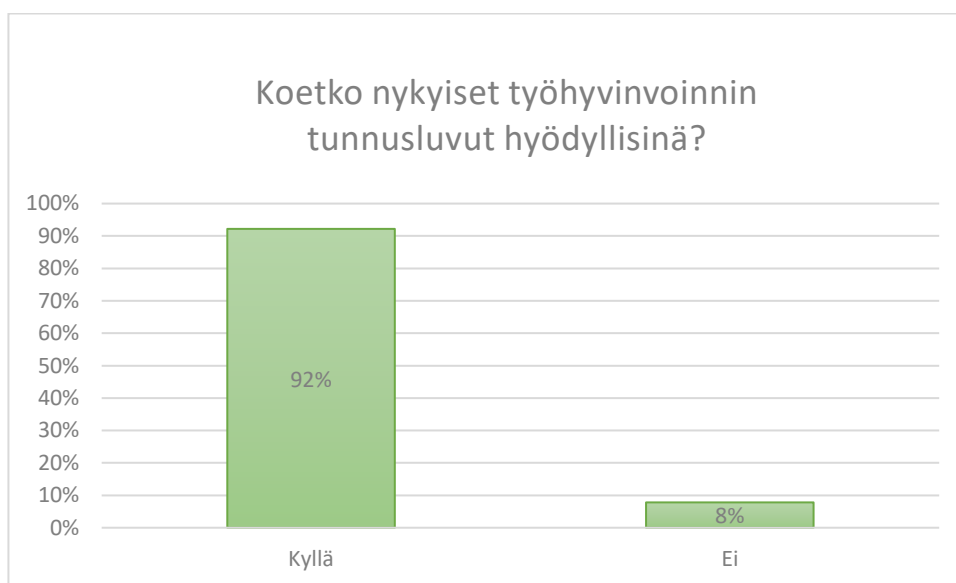
Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin ”Kuinka pitkään olet toiminut esihenkilötehtävissä?”. Vastaajista 48 prosenttia oli toiminut esihenkilötehtävissä 1-5 vuotta. Vain kuusi prosenttia vastaajista oli toiminut esihenkilötehtävissä alle vuoden (kuvio 7).



Kuvio 7. Vastaajien työvuodet esihenkilötehtävissä

7.2.2 Nykytilanne työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen

Kyselyn osiossa ”nykytilanne työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen” kartoitettiin esihenkilöiden kokemuksia Yritys X:n tämänhetkisistä työhyvinvoinnin tunnusluvuista. Neljännessä kysymyksessä kysyttiin ”Koetko nykyiset työhyvinvoinnin tunnusluvut hyödyllisinä?”. Esihenkilöistä 92 prosenttia koki tämänhetkisen työhyvinvoinnin tunnusluvut hyödyllisinä. Ainoastaan kahdeksan prosenttia vastaajista ei ollut tyytyväinen tämänhetkisiin tunnuslukuihin (kuvio 8). Esihenkilöt, jotka eivät kokeneet tämänhetkisiä työhyvinvoinnin tunnuslukuja hyödyllisinä toimivat alueilla eteläinen sekä keskinen-itäinen.



Kuvio 8. Koetko nykyiset työhyvinvoinnin tunnusluvut hyödyllisinä.

Kysymystä neljä tarkennettiin avoimien kysymysten avulla. Esihenkilöistä 75 prosentilta saatiin vastauksia avoimeen kysymykseen viisi ”Miksi koet nykyiset työhyvinvoinnin tunnusluvut hyödyllisinä?”. Suurin osa oli sitä mieltä, että ne kertovat työyhteisön ja työyksikön tilasta työhyvinvoinnin suhteen. Moni esihenkilö toi myös ilmi, että tämänhetkisen työhyvinvoinnin tunnusluvut ovat selkeitä ja ne tuovat työhyvinvoinnin tämänhetkisen tilan konkreettisesti esille. Vastauksissa esille tuotiin myös se, että nykyiset työhyvinvoinnin tunnusluvut auttavat ennakoimaan ja asettamaan rajoja, ne helpottavat varhaista puuttumista ja kertovat kuormittavuudesta. Esille myös tuotiin tunnuslukujen helpottavan erilaisten

toimenpiteiden perustelua, tuovan tukea työlle ja niiden avulla myös voidaan nähdä ovatko kehittämisprosessit merkityksellisiä. Tiedolla johtaminen nousi myös yhdeksi vastausten teemoista.

Kysymys kuusi ”Miksi et koe nykyisiä työhyvinvoinnin tunnuslukuja hyödyllisinä?” avautui henkilöille, jotka vastasivat ”ei” kysymykseen neljä. Vastauksissa esihenkilöt, jotka eivät kokeneet tämänhetkisiä tunnuslukuja hyödyllisinä, toivat esille neljää erilaista asiaa. Tämänhetkiset tunnusluvut eivät johda muutoksiin, niihin ei pysty vaikuttamaan, tulokset vääristyvät tai ne eivät kerro työhyvinvoinnin puutteesta. Tulosten vääristymiseen vaikutti vastaajien mukaan se, että tunnuslukuja saadaan useammasta erilaisesta järjestelmästä ja se, että vaihtuvuuden tunnuslukuun lasketaan myös tilapäistyöntekijät. Sairauspoissaolot ja vaihtuvuuden tunnusluvut koettiin sellaisiksi, että niihin ei esihenkilönä ole mahdollisuutta vaikuttaa. Tämänhetkisiin tunnuslukuihin tyytymättömät esihenkilöt työskentelevät yrityksen alueilla eteläinen tai keskinen-itäinen.

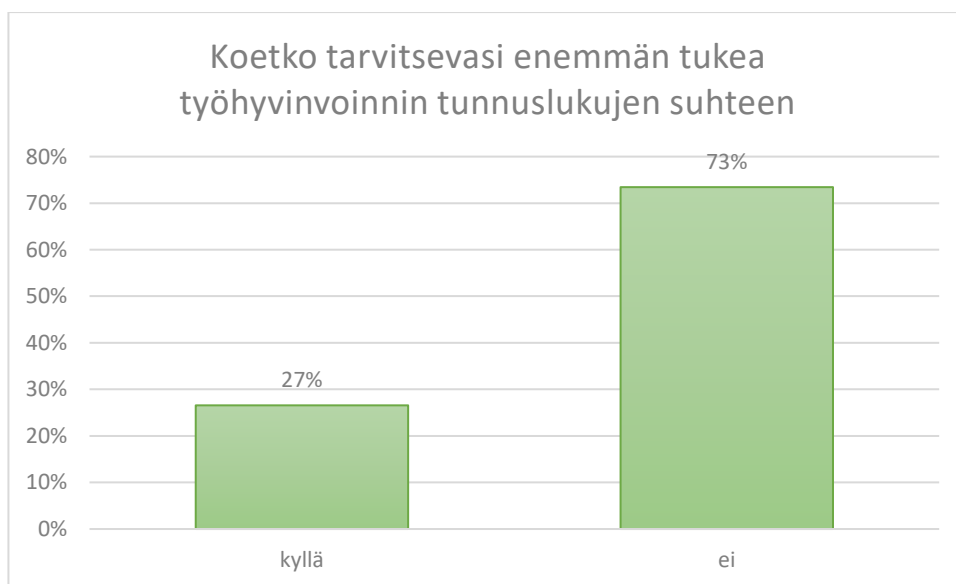
Kyselyn toisessa osiossa selvitettiin myös esihenkilöiden kokemuksia yrityksen HR:lta saadusta tuesta. Kysymyksessä seitsemän kysyttiin ” Koetko saaneesi tukea yrityksen HR:lta yrityksen työhyvinvoinnin tunnuslukujen käsittelyssä?”. Esihenkilöistä 53 prosenttia koki, että ei ole saanut tukea yrityksen HR:lta työhyvinvoinnin tunnuslukujen käsittelyssä (Kuvio 9).



Kuvio 9. Vastaukset kysymykseen ” Koetko saaneesi tukea yrityksen HR:lta yrityksen työhyvinvoinnin tunnuslukujen käsittelyssä?”

Vastaajista 47 prosenttia koki kuitenkin saaneensa tukea yrityksen HR:lta. Vastaukset kysymykseen kahdeksan ”Millaista tukea olet saanut” voitiin vastausten perusteella jaotella konkreettisesti saatuun tukeen sekä tuen saatavuuteen liittyviin asioihin. Konkreettisenä tukena vastaajat toivat esille yleisen neuvomisen ja tuen, koulutuksen, tulkinta-avun sekä yksittäisiin tunnuslukuihin liittyvän tuen. Keskeisimpinä asioina tuen saatavuuteen liittyen vastaajat toivat esille tuen saannin säännöllisyyden, helppouden ja nopeuden.

Kysymyksessä yhdeksän tiedusteltiin ” Koetko tarvitsevasi enemmän tukea työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen?”. Vaikka yli puolet esihenkilöistä koki, että ei ollut saanut tukea yrityksen HR:lta, oli esihenkilöistä 73 prosenttia kuitenkin sitä mieltä, ettei kokenut tarvitsevansa enemmän tukea työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen. Enemmän tukea olisi kokenut tarvitsevansa vastaajista 27 prosenttia (kuvio 10).



Kuvio 10. Koetko tarvitsevasi enemmän tukea työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen?

Kysymystä yhdeksän seuranneella avoimella jatkokysymyksellä kymmenen tarkennettiin, millaista tukea esihenkilöt kokivat tarvitsevansa. Vain puolet esihenkilöistä, jotka kokivat tarvitsevansa lisää tukea, vastasivat avoimeen kysymykseen. Vastauksista nousi esille lisäkoulutuksen tarve ja hankalat asiat

henkilöstön kanssa. Myös tyytymättömyys HR:n toimintaan tuli esille useammassa vastauksessa.

Useammassa vastauksessa tuli esille, että tunnuslukuihin liittyviin asioihin toivottiin kertausta ja niiden avaamista vielä tarkemmin sekä säännöllisyyttä näiden läpikäymiseen. Koulutusta ja perusperehdytystä esihenkilöille toivottiin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Hankalina asioina esille tuotiin työntekijöiden runsaat poissaolot. Vastajat, jotka olivat tyytymättömiä HR:n toimintaan toivat esille yhteydenoton vaikeuden ja HR:lla olevan kiireen. Esille tuotiin myös, ettei tiedetty missä tilanteissa HR:n voidaan olla yhteydessä. Aluekohtaisesti katsottaessa kaikki läntiseltä alueelta vastanneet esihenkilöt kokivat tarvitsevansa enemmän tukea. Eteläisen alueen osalta tulos oli 67 prosenttia, keskinen-itäinen 44 prosenttia ja pohjoiselta alueelta 33 prosenttia.

7.2.3 Työhyvinvoinnin tunnusluvut ja henkilöstö

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitettiin henkilöstöön liittyviä asioita työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen. Kysymyksessä 11 kysyttiin ”Koetko, että työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuranta vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja edistää tavoitteisiin pääsemistä?”. Esihenkilöistä 63 prosenttia oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuranta vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja edistää tavoitteisiin pääsemistä (Kuvio 11).



Kuvio 11. Koetko, että työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuranta vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja edistää tavoitteisiin pääsemistä?

Esihenkilöiltä, jotka kokivat seurannan vaikuttavan henkilöstön toimintaan ja edistävän tavoitteisiin pääsemistä, kysyttiin avoimella kysymyksellä 12 ”Jos vastasit kyllä, millä tavoin?”. Keskeisimpänä teemana vastauksissa nousi esille, että niiden seuranta luo ymmärrystä työyhteisön tilanteeseen.

Käymme henkilöstön kanssa myös läpi mm. vaihtuvuus ja sairauspoissaolo- sekä tyytyväisyyskyselyjen tuloksia ja tämä on auttanut henkilöstöä myös ymmärtämään paremmin työyhteisönsä tilannetta (Kysely esihenkilöille 2024).

Avoin, keskusteleva ilmapiiri tukee työntekijöiden ymmärrystä henkilöstön hyvinvoinnin mittareista ja tuo näkyviin mitä teemme, sekä missä on työntekijän oma vastuu (Kysely esihenkilöille 2024).

Toinen keskeinen asia, joka mainittiin useammassa vastauksessa, oli tunnuslukujen seuranta kannustavana tekijänä.

Esim. sairauspoissaoloprosentista keskustelu avaa työntekijöille selityksen tietyille ilmiöille (paljon keikkalaisia, välillä ei saada sijaista, tietyt työtehtävät jäävät tekemättä jne). Toivottavasti se saa työntekijät arvioimaan, milloin on syytä jäädä sairauslomalle ja milloin on syytä tulla töihin. ”Lempeä työyhteisön paine” (Kysely esihenkilöille 2024).

Ainakin sairaspoissaolotilastojen näyttäminen motivoi, jotta tiimipalkkio saavutettaisiin (Kysely esihenkilöille 2024).

Tunnuslukujen seurannan koettiin myös vaikuttavan henkilöstön toimintaan ja edistävän tavoitteisiin pääsemistä, sillä tunnuslukujen seuranta helpottaa varhaista puuttumista, tukee vuorovaikutusta, kehittää työtä ja työhyvinvointia sekä tuo selkeää dataa henkilöstölle.

Säännölliset keskustelut tasapuolisesta kaikille madaltavat kynnystä puuttua ja käsitellä asioita, sekä tukevat täten vuorovaikutusta esihenkilön ja henkilöstön välillä. Avoin, keskusteleva ilmapiiri tukee työntekijöiden ymmärrystä henkilöstön hyvinvoinnin mittareista ja tuo näkyviin mitä teemme, sekä missä on työntekijän oma vastuu (Kysely esihenkilöille 2024).

Tulosten perusteella voidaan kehittää päivittäistä työtä, mm. työn kuormittavuuteen vaikuttamalla, esim. päivittäisellä työsuunnittelulla ja organisoinnilla. Kehittämällä työssä viihtyvyyttä, ergonomiaa yms. (työympäristöön), työntekijän työhyvinvoinnin lisäämistä työaikojen huomioinnissa ja työnkuvan selkeyttämisellä ja perustehtävän kirkastamisella (Kysely esihenkilöille 2024).

Voidaan avoimesti puhua ja on dataa taustalla (Kysely esihenkilöille 2024).

Vastauksissa tuli esille myös kriittistä ajattelua työhyvinvoinnin tunnuslukuja kohtaan. Tunnuslukujen seuranta vaikuttaa henkilöstön toimintaan, mutta se voi joko edistää tai myös estää tavoitteisiin pääsemisen.

Oma kokemus on, että jos henkilöstön pitää omaksua lyhyessä ajassa paljon uusia asioita/ muutoksia, he eivät jaksaa tai halua edistää tavoitteisiin pääsyä ja kokevat ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa asioihin (Kysely esihenkilöille 2024).

Kysymyksessä 13 kysyttiin ”onko henkilöstön kanssa mietitty yhdessä, miten työhyvinvoinnin tunnuslukuihin voidaan vaikuttaa”. Esihenkilöistä 84 prosenttia on miettinyt henkilöstön kanssa yhdessä, miten työhyvinvoinnin tunnuslukuihin voidaan vaikuttaa. Vain 16 prosenttia esihenkilöistä vastasi kysymykseen ”ei”. (Kuvio 12) Puolet esihenkilöistä, jotka vastasivat, että henkilöstön kanssa ei ole yhdessä mietitty miten tunnuslukuihin voidaan vaikuttaa, olivat eteläiseltä alueelta.

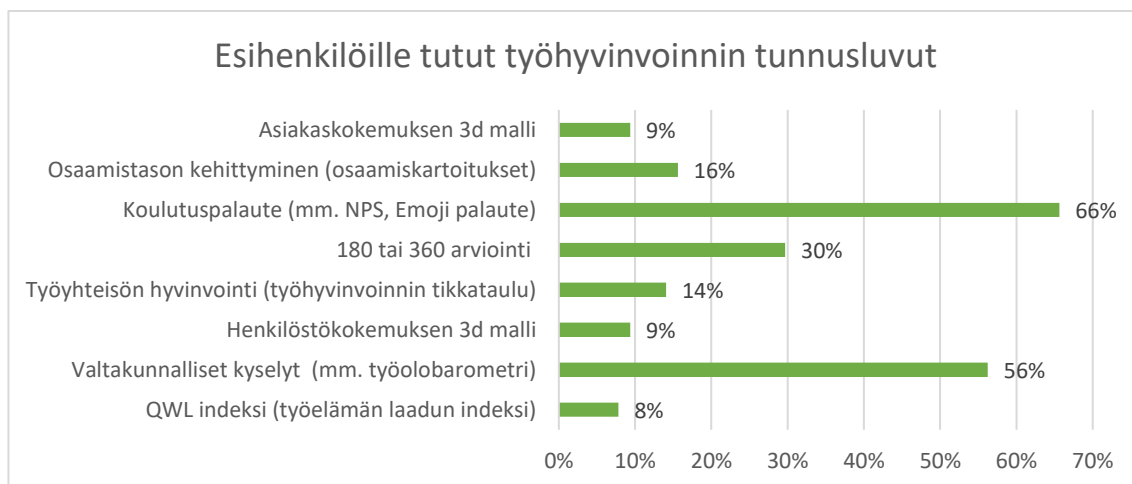


Kuvio 12. Onko henkilöstön kanssa mietitty yhdessä, miten työhyvinvoinnin tunnuslukuihin voidaan vaikuttaa?

Osiossa kysyttiin viimeisenä kysymyksenä 14 ”Minkälaista palautetta työhyvinvoinnin tunnuslukujen seurannasta on tullut henkilöstöltä?”. Tähän kysymykseen vastasi esihenkilöistä vain kahdeksan prosenttia. Vastaukset voitiin jakaa kahteen ryhmään: henkilöstöltä ei ole tullut palautetta tunnuslukujen seurannasta tai niistä on keskusteltu vain yleisellä tasolla.

7.2.4 Uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut

Kyselyn viimeisessä osiossa esihenkilöille esiteltiin kahdessa monivalintakysymyksessä erilaisia työhyvinvoinnin tunnuslukuja, joita Yritys X:ssä ei tällä hetkellä seurata. Monivalintakysymyksissä ei ollut rajoitettu valittavien tunnuslukujen määrää. Monivalintakysymyksessä 15 esihenkilöitä pyydettiin valitsemaan tunnusluvut, jotka heille ovat tuttuja. Tutuimmiksi työhyvinvoinnin tunnusluvuiksi nousivat koulutuspalautteet ja valtakunnalliset kyselyt, jotka olivat tuttuja yli puolelle vastaajista. Tuntemattomampia olivat QWL- indeksi, asiakaskokemuksen 3d malli sekä henkilöstökokemuksen 3d malli (kuvio 13).



Kuvio 13. Esihenkilöille tutut työhyvinvoinnin tunnusluvut

Seuraavassa monivalintakysymyksessä 16 esihenkilöitä pyydettiin valitsemaan aiemmin mainituista tunnusluvuista sellaiset tunnusluvut, jotka he kokisivat hyödyllisiksi yrityksen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Puolet esihenkilöistä valitsivat tunnusluvuista työyhteisön hyvinvoinnin. Myös osaamistason kehittymisen seuranta kannatti 41 prosenttia esihenkilöistä. Valtakunnalliset kyselyt valitsi vain 8 prosenttia esihenkilöistä (kuvio 14).



Kuvio 14. Mitkä aiemmin mainituista mittareista kokisit hyödyllisiksi yrityksen työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Monivalintakysymysten jälkeen selvitettiin strukturoidulla kysymyksellä 17 esihenkilöiden mielipidettä siitä, olisiko henkilöstön kanssa tarpeellista tehdä omia työhyvinvoinnin mittareita. Esihenkilöistä jopa 69 prosenttia oli sitä mieltä, että

henkilöstön kanssa tehtävät omat työhyvinvoinnin mittarit olisivat tarpeellisia. (kuvio 15).



Kuvio 15. Koetko että henkilöstön kanssa olisi tarpeellista tehdä omia työhyvinvoinnin mittareita?

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä 18 esihenkilöllä oli vapaa sana työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen "Onko jotain muuta mitä haluaisit sanoa työhyvinvoinnin tunnuslukuihin liittyen?". Kysymykseen vastasi 20 prosenttia esihenkilöistä. Osa esihenkilöistä kirjoitti vastauksissaan tunnuslukujen olevan melko vieraita. Muutamassa vastauksessa tuotiin esille mielipiteitä tällä hetkellä käytössä oleviin tunnuslukuihin. Erityisesti vaihtuvuutta koskevaan tunnuslukuun toivottaisiin muutosta, sillä siinä otetaan tällä hetkellä huomioon yrityksessä työskentelevät "keikkalaiset". NPS- tunnusluku taas koettiin vaikeaksi avata maahanmuuttajataustaisille työntekijöille. Toiveita tuotiin yksikkökohtaiseen tunnuslukujen seuraamiseen, mutta myös siihen, että muutoksia tunnuslukuihin ei tulisi.

Vastauksissa tuotiin myös esille, että yrityksessä panostetaan tällä hetkellä työhyvinvointiin. Moni esihenkilö pohti vastauksessaan avoimuuden, rehellisyyden ja luottamuksen olevan todella tärkeitä myös tunnuslukujen suhteen.

Avoimuus ja yhteinen keskustelu, työyhteisön osallistaminen mukaan pohtimiseen ja mittarointiin on tärkeää ja avainasemassa onnistumiselle (Kysely esihenkilöille 2024).

8 Johtopäätökset ja pohdinta

8.1 Johtopäätökset haastattelusta

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli ”mitä työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurataan ja miksi?”. Tähän tutkimustehtävään saatiin vastaukset Yritys X:n henkilöstöasiantuntijalle tehdyn sähköpostihaastattelun avulla.

Yritys X:n tämänhetkiset tunnusluvut perustuvat yrityksen strategiaan. Strategiaan pohjautuminen on tärkeää, että oikeat asiat kehittyvät ja strategian kannalta tärkeät asiat selkeytyvät (Suonsivu 2014, 98-100). Yrityksessä seurattavat tunnusluvut voidaan jaotella Fokus-työryhmän (2023, 182) jaottelun mukaan terveyteen ja työyhteisöön liittyviin tunnuslukuihin. Suurin osa Yritys X:n työhyvinvoinnin tunnusluvuista on perinteisiä terveyteen liittyviä tunnuslukuja, kuten sairauspoissaolot, esihenkilöiden myöntämät poissaolot ja varhaisen tuen keskustelujen määrä. Mukaan on kuitenkin sisällytetty myös työyhteisöön liittyvänä tunnuslukuna vaihtuvuus, työympäristöön liittyvänä tunnuslukuna tapaturmien määrä sekä tässä opinnäytetyössä uudempi muut tunnusluvut luvun alla esitelty työntekijöiden nettosuosittelemiseksi. Manka & Manka (2023, 138-139) toteavat, että perinteisiä mittareita käytettäessä on tärkeää, että rinnalla on myös uusia tunnuslukuja. Haastattelun vastausten perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n tunnusluvut ovat pääasiassa hyvin perinteisiä, mutta käytössä on myös uudempiä tunnuslukuja ja ne on valittu sen takia että ne pohjautuvat yrityksen strategiaan.

Haastattelun vastauksista ilmeni, että valtakunnallisten kyselyiden tuloksia hyödynnetään yrityksessä vain pienesti. Kauhanen (2016) toteaa, että tämä on hyvin yleistä monessa organisaatiossa, sillä työterveyslaitoksen ja työturvallisuuskeskuksen tuottamia tuloksia huonosti hyödynnetään huonosti organisaatioiden ylimmässä- ja henkilöstöjohtodossa. Valtakunnallisia tuloksia olisi kuitenkin tärkeä hyödyntää. (Kauhanen 2016, 122-123.) Tästä voidaan todeta Yritys X:n

toimivan hyvin samankaltaisesti valtakunnallisten kyselyiden tulosten hyödyntämisen suhteen kuin monet muut suomalaiset organisaatiot.

Työterveyshuollon raporteista olisi mahdollista saada sairauspoissaolot ja niiden tautiluokkakohittaiset jakaumat eri henkilöstö- ja ikäryhmissä sekä myös työkyvyn, henkisen kuormittuneisuuden ja terveyden jakaumat eri henkilöstö- ja ikäryhmissä (Aura & Ahonen 2016, luku 3). Tällä hetkellä tapaturmien määrät yritys saa tapaturmavakuutusyhtiöltä. Työterveyshuollon puolelta yritys saa tietoa siitä, kuinka paljon henkilöstö on saanut sairauslomaa tapaturmien vuoksi. Kaikkia työterveyshuollosta saatavia raportteja ei haastattelun vastausten perusteella Yritys X:ssä siis tällä hetkellä hyödynnetä.

Henkilöstöä ohjataan ja motivoidaan tunnuslukujen avulla strategian toteuttamiseen. Tunnusluvut myös luovat pohjaa palkitsemiselle ja niiden avulla tarjotaan pohjatietoa erilaisille vertailuille. Mitattavien asioiden merkitystä voidaan myös korostaa tunnuslukujen avulla. (Manka & Manka 2023, 138-139.) Yritys X:n henkilöstölle tunnuslukuja informoidaan alueellisissa kuukausikokouksissa. Yritys X palkitsee yksiköitään tavoitteisiin pääsemisestä. Voidaankin todeta, että tämänhetkisten tunnuslukujen avulla Yritys X on saanut luotua pohjaa henkilöstön palkitsemiselle. Yritys X:n seurattavissa tunnusluvuissa on haastattelun mukaan tapahtunut positiivista kehitystä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että yrityksen henkilöstöä on saatu tunnuslukujen seurannan ja informoinnin avulla ohjattua ja motivoitua yrityksen strategian toteuttamiseen.

8.2 Johtopäätökset kyselystä

Opinnäytetyössä toteutetulla kyselyllä lähdettiin hakemaan vastauksia toiseen ja kolmanteen tutkimustehtävään:

- Miten tämänhetkinen työhyvinvoinnin mittaaminen koetaan?
- Onko uusille työhyvinvoinnin mittareille tarvetta?

Näiden lisäksi haettiin myös vastauksia pienempiin tutkimustehtäviin:

- Miten työhyvinvoinnin tunnuslukujen avulla voidaan tukea henkilöstöjohtamista?

- Mitä esihenkilöiden pitäisi tehdä, että työhyvinvointi kehittyisi?
- Mitä arjessa pitäisi tehdä, että työhyvinvointi paranisi ja tunnusluvut kehittyisivät?

Tässä luvussa kyselyn perusteella tehtäviä johtopäätöksiä verrataan aikaisempaan tietoon ja luvussa 1.2 esiteltyjen opinnäytetöiden johtopäätöksiin. Koska kyselyyn vastasi vain vajaa neljäsosa Yritys X:n esihenkilöistä, voidaan kyselystä saatuja tuloksia pitää vain suuntaa antavina. Vastauksia analysoitaessa eristiintaulukoinnissa nousut esille, että muuttujana esihenkilöiden työvuodet yrityksessä tai esihenkilötehtävissä olisi vaikuttanut minkään tietyn kysymyksen vastauksiin. Kaikissa vastauksissa oli tasaisesti eri työvuodet omaavia esihenkilöitä niin yrityksen palveluksessa kuin esihenkilönä toimiessa. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilöiden työkokemuksella ei ollut vaikutusta kyselyn eri vastausten osalta.

Tutkimustehtävään ”miten tämänhetkinen työhyvinvoinnin mittaaminen koetaan?” saatiin vastauksia kyselyn toisesta ja kolmannesta osiosta ”Nykytilanne työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen” sekä ”työhyvinvoinnin tunnusluvut ja henkilöstö”. Kysely osoitti, että suurin osa esihenkilöistä pitää Yritys X:n tämänhetkisiä työhyvinvoinnin tunnuslukuja hyödyllisinä. Esihenkilöiden vastaukset siitä, minkä vuoksi tunnusluvut ovat hyödyllisiä, olivat yhteneväisiä Suonsivu (2014) kanssa. Suonsivu (2014) tuo mittareiden hyötynä esille, että niiden avulla saadaan selvitettyä työyhteisön tilaa, pystytään puuttumaan epäkohtiin ja parantamaan niitä, toteuttamaan kehitystoimenpiteitä ja saadaan faktatietoa. (Suonsivu 2014, 97.) Nämä asiat tuovat vastauksen myös pienempään tutkimustehtävään ”Miten työhyvinvoinnin tunnuslukujen avulla voidaan tukea henkilöstöjohtamista.” Vastausten yhteneväisyydestä Suonsivun kanssa voidaan päätellä, että yrityksen esihenkilöillä on hyvin tietoa työhyvinvoinnin tämänhetkistä tunnusluvuista, siitä minkä vuoksi niitä seurataan ja mitä niihin liittyvillä toimenpiteillä tavoitellaan. Esihenkilöillä olevan tiedon työhyvinvoinnin tunnusluvuista voidaan ajatella tukevan henkilöstöjohtamista.

Vaikka suurin osa esihenkilöistä pitikin tunnuslukuja hyödyllisinä, löytyi vastaajien joukosta myös tunnuslukuihin tyytymättömiä esihenkilöitä, jotka kokivat, että

tämänhetkiset tunnusluvut eivät johda muutoksiin, niihin ei voi vaikuttaa, tulokset vääristyvät tai ne eivät kerro työhyvinvoinnin puutteesta. Myös Törmälä ym. (2015) muistuttaa, että tunnuslukujen suhteen pitää olla tarkkasilmäinen ja asioita pitää ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Tunnuslukujen todellisuus voi olla hyvin erilainen kuin mitä numerot esittävät. (Törmälä ym. 2015, 75-76.) Vastauksista on pääteltävissä, että esihenkilöt myös kyseenalaistavat Yritys X:n tämänhetkisten tunnuslukujen seurannan, tuovat seurantaan kriittisyyttä sekä seurannasta esille sen puolen, että luvut voivat kertoa monenlaista asiaa.

Esihenkilöt eivät voi hallita kaikkea yksin vaan he tarvitsevat asiantuntija-apua työntekijöiden suorituskyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen (Kesti 2017, 48-52). Henkilöstöhallinnon tärkeimpänä tehtävänä onkin pitää huolta siitä, että esihenkilöt ovat pelikuntoisia (Rantanen 2018, 296-297). Näistä voidaan tehdä johtopäätös, että esihenkilöiden saama tuki henkilöstöhallinnon asiantuntijoilta on todella tärkeää myös työhyvinvoinnin tunnuslukuja käsiteltäessä. Esihenkilöistä 47 prosenttia koki saaneensa tukea työhyvinvoinnin tunnuslukujen käsitteelyyn. Saaduista vastauksista voidaan päätellä, että yrityksen esihenkilöt kokevat, että esihenkilöille on tarjolla monenlaista apua ja tukea Yritys X:n HR:lta. Esihenkilöille on tarjolla erilaisia koulutuksia järjestelmien käyttöön ja tunnuslukujen tulkintaan sekä tulkinta-apua yleisesti ja yksittäisiin tunnuslukuihin liittyen. Esihenkilöt saavat tukea säännöllisesti, aluekokousten yhteydessä sekä tarvittaessa.

Mittareista on apua silloin, kun esihenkilöt ymmärtävät mitä niiden takaa löytyy. Mittareiden lisäksi tarvitaan siis asiantuntevuutta ja kontekstin ymmärtämistä, sillä mittarit vaativat usein tulkintaa ja tulkitsijana toimii aina ihminen. (Törmälä ym. 75-76.) Kyselyn perusteella 53 prosenttia esihenkilöistä ei kuitenkaan kokenut saaneensa apua yrityksen HR:lta. Esihenkilöistä 27 prosenttia kaipaisi yrityksen HR:lta tukea nimenomaan työhyvinvoinnin tunnuslukuihin. Tukea toivottiin kertaamiseen, tunnuslukujen avaamiseen tarkemmin sekä säännöllisyyttä niiden läpikäymiseen. Lisäksi esihenkilöt kaipaisivat myös tukea ja koulutusta ylipäänsä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa sekä toimenpiteisiin työntekijöiden runsaiden poissaolojen suhteen. Haili-Saarisen opinnäytetyön tuloksissa esihenkilöiden toiveet tuesta henkilöstöhallinnolle olivat samanlaisia.

Henkilöstöjohtamisen tueksi toivottiin raportteja sekä parempaa, tarkempaa ja säännöllisempää seuranta. (Haili-Saarinen, 56-61.) Johtopäätöksenä voidaan ajatella, että jos kaikki esihenkilöt ymmärtäisivät arjessa tunnuslukuja paremmin, saataisiin myös työhyvinvointia paranemaan ja tunnuslukuja kehittymään. Esihenkilöille annettavaan tukeen kannattaa siis panostaa. Näin ollen esihenkilöiden kokemukset vastasivat myös pienempään tutkimuskysymykseen ”mitä arjessa pitäisi tehdä, että työhyvinvointi paranisi ja tunnusluvut kehittyisivät?”.

Myös henkilöstöön liittyvillä kysymyksillä saatiin vastauksia tutkimustehtävään ”miten tämänhetkinen työhyvinvoinnin mittaaminen koetaan?”. Tarkkonen toteaa, että mittaus- ja arviointitieto, joka on luotettava ja perustuu olennaisiin asioihin hyödyttää henkilöstöä. Yhteiskuntavastuullisuuden ja työnantajaimagon parantamisen kannalta avoimuus ja totuudellisuus ovat tärkeitä. (Tarkkonen 2018, 147.) Näitä asioita näkyi myös esihenkilöiden vastauksissa kysymykseen ”millä tavoin työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuranta vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja edistää tavoitteisiin pääsemistä?”. Esihenkilöistä suurin osa koki, että tämänhetkisten työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuranta vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja edistää tavoitteisiin pääsemistä. Tästä voidaan todeta, että tämänhetkinen työhyvinvoinnin mittaaminen koetaan hyvänä, sillä niiden seurannalla saadaan henkilöstöä toimimaan Yritys X:n tavoitteiden suuntaan.

Manka & Hakala korostavat, että mittauksissa ja niiden kehittämisessä onnistuminen edellyttää sitoutumista niin johdolta kuin henkilöstöltäkin. Yhteisten tavoitteiden löytymistä ja niihin sitoutumista edistää osallistava ja vuorovaikutteinen toiminta. (Manka & Hakala 2011, 47.) Kyselyn tulosten perusteella esihenkilöt eivät olleet saaneet juurikaan palautetta henkilöstöltä työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstön kanssa tehtävä toiminta voisi olla myös osallistavampaa ja vuorovaikutteisempaa työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen.

Törmälä ym. (2015) toteavat, että tunnuslukuja on tärkeää pitää henkilöstölle oppimisen työkaluina, eikä niillä tulisi kontrolloida henkilöstöä. Tunnuslukujen ollessa oppimisen työkaluina, yrityksen päämäärät tavoitteiden suhteen etenevät (Törmälä ym. 2015, 73-74). Tämä tuli esille myös esihenkilöiden

vastauksissa. Esihenkilöiden vastauksissa korostui, että mikäli henkilöstölle tulee liikaa muutoksia tai uusia asioita lyhyessä ajassa, eivät he tuolloin jaksaa tai halua edistää tavoitteisiin pääsyä. Vastauksissa todettiin myös, että henkilöstö kokee myös tuolloin, ettei voi vaikuttaa asioihin. Esihenkilöiden vastausten perusteella voidaan todeta, että nykyiset tunnuslukujen seurantakäytännöt tukevat vuorovaikutusta esihenkilöiden ja henkilöstön välillä ja luovat henkilöstölle ymmärrystä työyhteisön tilanteeseen. Liian nopea tahti muutosten suhteen voi kuitenkin aiheuttaa sen, että tavoitteet eivät etene, eikä henkilöstöä saada sitoutumaan tavoitteisiin.

Tutkimustehtävään ”Mitä esihenkilöiden pitäisi tehdä, että työhyvinvointi kehittyisi?” vastauksena voidaan ajatella, että työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta esihenkilöiden kannattaa panostaa henkilöstön suhteen avoimuuteen ja yrittää saada henkilöstö sitoutumaan tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi osallistavaa ja vuorovaikutteista toimintaa kannattaisi kehittää henkilöstön ja esihenkilöiden välillä. Tärkeää on myös pitää huolta, että esihenkilöt eivät käytä tunnuslukuja kontrollin välineenä. Manka & Manka (2023) toteavatkin, että työhyvinvoinnin edistämisen eteen on mahdollista tehdä paljon, kun henkilöstö otetaan mukaan vaikuttamaan omaan työhönsä.

Kolmantena tutkimustehtävänä oli selvittää ”onko uusille työhyvinvoinnin mittareille tarvetta?”. Tätä asiaa selvitettiin kyselyn viimeisen osion monivalintakysymyksien avulla. Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä esiteltiin työhyvinvoinnin tunnuslukuja, joita yrityksessä ei ole käytössä. Monivalintakysymyksellä selvitettiin ovatko kyseiset tunnusluvut tuttuja esihenkilöille. Esihenkilöiden vastauksista näki, että etenkin työelämän laatu- indeksi, henkilöstö- ja asiakaskokemuksen 3d mallit ja työyhteisön hyvinvointi olivat vieraampia tunnuslukuja esihenkilöille. Myös Aura & Ahonen (2016) toteavat, että yrityksissä osaamisen, työkyvyn ja elämäntapojen mittareita käytetään vähän. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.) Yli puolet esihenkilöistä kuitenkin tunnistivat tunnusluvut liittyen koulutuspalautteeseen ja valtakunnallisiin kyselyihin.

Toisessa monivalintakysymyksessä esihenkilöt saivat valita aiemmin mainituista tunnusluvuista sellaiset, jotka kokisivat hyödyllisiksi yrityksen työhyvinvoinnin

edistämisessä. Kaikkiin esiteltyihin tunnuslukuihin tuli ääniä ja esihenkilöistä 50 prosenttia oli erityisesti sitä mieltä, että työyhteisön hyvinvoinnin mittaaminen hyödyttäisi yrityksen työhyvinvoinnin edistämistä. Myös henkilöstön osaamista-son kartoitusta sekä henkilöstökokemuksen 3d mallia pidettiin tunnuslukuina, jotka useiden esihenkilöiden mielestä hyödyttäisivät yrityksen työhyvinvoinnin edistämistä. Myös Laukkosen (2017, 42) opinnäytetyössä esihenkilöt kokivat työhyvinvoinnin tilaa kuvaavat tunnusluvut tärkeimpinä uusina tunnuslukuina. Manka & Manka (2023, 72) suosittelevat mittaamisen laajentamista työolojen laatuun, sillä sen avulla olisi mahdollista saada suurempia vaikutuksia niin tulok-sellisuuteen kuin työmotivaatioonkin.

Törmälä ym. (2015, 73-74) kannustaa työntekijöiden suunnittelemiin mittareihin, sillä niiden avulla voidaan mahdollistaa joustavaa ja innovatiivista työskentelyä Manka & Manka myös toteavat, että ennakoivia mittareita, kuten erilaisia itsearviointeja, laaja-alaisia työhyvinvointitutkimuksia tai työnilosta kertovia mittareita on mahdollista rakentaa yhdessä työntekijöiden kanssa. (Manka & Manka 2023, 262-263.) Esihenkilöistä jopa 69 prosenttia oli sitä mieltä, että henkilöstön kanssa olisi tarpeellista tehdä omia työhyvinvoinnin mittareita. Vastauksena viimeiseen tutkimuskysymykseen ”onko uusille työhyvinvoinnin mittareille tarvetta” voidaan todeta, että uusille työhyvinvoinnin tunnusluville on kiinnostusta esihenkilöiden keskuudessa. Erityisesti henkilöstön kanssa tehtävät mittarit esihenkilöt kokevat tarpeellisina.

Kyselyn johtopäätösten yhteenvetona voidaan todeta, että nykyinen työhyvinvoinnin mittaaminen Yritys X:ssä koetaan pääosin hyödyllisenä. Yrityksen esihenkilöt ovat hyvin tietoisia yrityksessä käytettävistä työhyvinvoinnin tunnusluvuista ja he ymmärtävät minkä vuoksi niitä seurataan ja mitä niillä tavoitellaan. Parannuksia kuitenkin kaivataan esihenkilöiden saamaan tukeen työhyvinvoinnin tunnuslukujen käsittelyssä. Lisäksi henkilöstön ja esihenkilöiden välisen vuorovaikutuksen parantamisella voitaisiin saada henkilöstöä paremmin sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin. Esihenkilöt ovat kiinnostuneita myös uusista työhyvinvoinnin tunnusluvuista, etenkin sellaisista, joita voitaisiin tehdä yhdessä henkilöstön kanssa.

8.3 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheen keksiminen ei alun perin ollut helppoa. Halusin aiheen olevan kiinnostava ja yhdistävän samalla tutkintoni terveydenhoitajana tulevaan tradenomin tutkintoon. Aiheen löydyttyä innostuin opinnäytetyöstä todella paljon ja se vaikutti haastavalta ja mielenkiintoiselta. Opinnäytetyön edetessä sai huomata, että sitä se myös olikin. Opinnäytetyön pitäminen selkeänä kokonaisuutena oli haastavaa. Työhyvinvointi aihealueena oli laaja ja siihen löytyi todella paljon tutkittua tietoa. Opinnäytetyöstä tuli iso kokonaisuus ja sen aikana tuli monesti pohdittua, olisiko sitä voinut rajata paremmin. Koen kuitenkin, että mikäli aihealuetta olisi rajannut, ei opinnäytetyö antaisi niin paljon kuin mitä se nyt antaa.

Teoreettisen viitekehyksen kirjoitusvaiheessa pelkästään työhyvinvoinnin tunnusluvut osoittautuivat suureksi kokonaisuudeksi. Jotta työhyvinvoinnin tunnusluvut saatiin esiteltyä mahdollisimman järkevästi, muodostui työhyvinvoinnin tunnusluvuista Fokus-työryhmän aiemman jaottelun perusteella tehdyt taulukot. Taulukoiden tekeminen ja tiedon etsiminen erilaisista tunnusluvuista, avasi itselle suuresti työhyvinvoinnin tunnuslukujen maailmaa. Yksittäisiin tunnuslukuihin liittyvää luotettavaa tietoa oli huonosti saatavilla, joka vaikeutti osaltaan taulukoiden tekemistä ja siihen luotettavan tiedon löytämistä. Laadittuun taulukoon olen kuitenkin tyytyväinen. Taulukosta voi jatkossa hyötyä niin toimeksiantajayritys kuin muutkin työhyvinvoinnin tunnusluvuista kiinnostuneet tai niiden parissa työskentelevät tahot. Uutta tutkimustietoa pelkästään työhyvinvoinnin tunnusluvuista löytyi vähän, joka kertoo mielestäni siitä, että aihetta olisi tärkeä tutkia lisää.

Opinnäytetyön tekemisestä oli paljon hyötyä ammatillisen kasvun suhteen. Oli hienoa päästä yhdistämään terveydenhoitajan pohjakoulutus nykyisiin opintoihini. Tarkoituksena on opintojen alusta lähtien ollut hyödyntää jatkossa molempia tutkintoja, joten tämä opinnäytetyö on mielestäni hyvä esimerkki siitä, mihin useamman koulutuksen yhdistämisellä voidaan päästä. Opinnäytetyöstä saatu tieto auttaa jatkossa ymmärtämään paremmin työhyvinvointiin,

henkilöstöhallintaan ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita. Sen avulla osaan myös hahmottaa, mitä työhyvinvoinnin tunnuslukujen takana on, sekä osaan tarkastella niitä myös kriittisesti. Opinnäytetyön tuomaa tietoa olisikin mahdollista hyödyntää jatkossa esimerkiksi hanketyössä tai henkilöstöhallinnon tehtävissä, jossa työhyvinvointia kehitetään.

Opinnäytetyössä koettiin myös vastoin käymisiä. Kyselyn ensimmäisenä päivänä selvisi, että kyselyssä olevat yrityksen aluejaot olivat virheelliset. Läntisen alueen tilalla oli itäinen alue ja itäisen alueen olisi pitänyt olla keskisen alueen yhteydessä. Tieto alueista oli tullut yritykseltä, joten virheeseen en pystynyt vaikuttamaan. Läntinen alue saatiin lisättyä kyselyyn nopeasti, mutta kyselyyn oli kerennyt vastata jo 41 esihenkilöä. Kyselylomakkeen virheellinen aluejako jäi harmittamaan, sillä eri alueilla työskentelevien esihenkilöiden vastauksissa näkyi hieman eroja. Pienen vastausprosentin vuoksi läntisen alueen vastauksia ei myöskään voitu pitää luotettavina. Läntisen alueen vastausprosentti jäi kuuteen prosenttiin, joka on huomattavasti pienempi luku, kuin mitä muilla alueilla. Läntisen alueen puuttuminen kyselystä on siis mahdollisesti vaikuttanut läntisen alueen esihenkilöiden vastaushalukkuuteen. Mikäli kyselyssä ei olisi ollut virhettä, olisi kyselyn vastausprosentti saattanut olla suurempi kuin mitä se nyt oli. Esihenkilöille annettu vastausaika oli opinnäytetyön aikataulun takia vain viisi päivää, joten pidempi vastausaika olisi voinut myös pienesti lisätä kyselyyn osallistujien määrää. Esihenkilöiden avoimien kysymysten vastauksissa toivottiin tunnuslukujen tarkastelua aluekohtaisesti. Tämän vuoksi olisi ollut hienoa, jos niitä olisi pystynyt myös opinnäytetyön osalta paremmin tarkastelemaan.

Työhyvinvointiin panostaminen ja kehittäminen näkyvät Yritys X:ssä vahvoina. Tämä näkyi niin henkilöstöasiantuntijan kuin esihenkilöidenkin vastauksissa. Työhyvinvoinnin tunnusluvut pohjautuvat yrityksen strategiaan ja niihin liittyviä tavoitteita pyritään saavuttamaan. Opinnäytetyön tuloksina saatiin vastaukset kaikkiin asetettuihin tutkimustehtäviin. Niiden perusteella Yritys X:n henkilöstöhallinnon on mahdollista lähteä kehittämään esihenkilöille tarjottavaa tukea. Tuen lisäämisen avulla esihenkilöiden kyky tulkita työhyvinvointiin liittyviä tunnuslukuja vielä paranee ja se myös auttaa heitä käsittelemään tunnuslukuja henkilöstön kanssa. Kun esihenkilöt osaavat käydä tunnuslukuja läpi

henkilöstön kanssa, ymmärtää myös henkilöstö paremmin niiden merkityksen työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstön ymmärrystä lisäämällä voisi henkilöstön ja esihenkilöiden vuorovaikutuskin työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen parantua.

Kysymys siitä, miksi henkilöstöltä ei ole tullut palautetta tunnuslukujen seurannasta, voisi siis johtua useasta tekijästä. Mikäli henkilöstö ei ole saanut riittävästi tietoa tai ymmärrystä tunnuslukujen merkityksestä, voi se selittää vähäisen kiinnostuksen ja palautteen. Toisaalta se voisi myös johtua siitä, että mikäli esihenkilöt eivät osaa käsitellä työhyvinvoinnin tunnuslukuja, ei henkilöstökään välttämättä koe niitä ymmärrettäviksi.

Suomessa on todella paljon erilaisia valtakunnallisia mittareita, kuten työolobarometri, julkisen alan työhyvinvointitutkimus ja kunta 10 tutkimus (Manka & Manka 2023, 65). Kauhasen (2016) mukaan niiden tuloksia hyödynnetään huonosti organisaatioiden ylimmässä- ja henkilöstöjohdossa. Tuloksia olisi kuitenkin tärkeä hyödyntää. (Kauhanen 2016, 122-123.) Myös Yritys X hyödyntää valtakunnallisia kyselyitä vain pienesti. Esihenkilöiden vastauksissa kuitenkin näkyi, että suurimmalle osalle kyselyyn vastanneista esihenkilöistä valtakunnalliset kyselyt ovat tuttuja. Saatavilla olisi jo valmiita raportteja, joihin vertailuja voisi tehdä ja niiden hyödyntäminen on todettu tärkeäksi. Koetaanko valtakunnalliset mittarit liian yleisellä tasolla tehtyinä vai eikö niitä osata hyödyntää organisaatioissa? Vertailu muiden organisaatioiden tuloksiin voisi antaa yrityksille käsitystä siitä, miten omassa yrityksessä asiat ovat suhteessa valtakunnalliseen tasoon. Vaikuttaisi siltä, että valtakunnallisten tulosten hyödyntämiseen tarvittaisiin koulutusta, että niitä osattaisiin hyödyntää oikealla tavalla ja oman yrityksen tarpeita tukien.

Jäin myös pohtimaan henkilöstöllä olevaa kannustinpalkkiota sairauspoissaolujen suhteen. Esihenkilöiden vastauksissa kerrottiin, että kannustinpalkkion ansiosta henkilöstöä on saatu motivoitua tiimipalkkion saavuttamiseen, hillitsemään kyseenalaisia poissaoloja ja arvioimaan herkemmin, milloin on syytä jäädä sairauslomalle. Tavoite pitää sairauspoissaoloprosentti matalana on yrityksen suhteen ymmärrettävä ja on hienoa, että sen avulla tavoitteita on pystytty

saavuttamaan. Voiko kannustin olla kuitenkin yritykselle myös haitallinen ja esimerkiksi kannustaa henkilöstöä tulemaan sairaana töihin ja näin ollen altistaa myös muut työntekijät tartunnoille? Luoko kannustin työyhteisön painetta, jolloin henkilöstö ei uskalla ottaa sairauslomaa, vaikka sitä tarvitsisi? Tärkeää kuitenkin olisi, että työyhteisössä olisi kulttuuri, jossa sairauslomaa ei nähtäisi negatiivisena asiana. Voisiko hyödyllisenä kannustinpalkkiona olla lisäksi sellainen tunnusluku, joka saisi työntekijät huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan, joka tukisi sairauspoissaolojen vähenemistä ja näin ollen myös työhyvinvointi paranisi?

Esihenkilöt toivat vastauksissa esille, että työhyvinvoinnin tunnusluvut vääristyvät helposti eivätkä ne anna välttämättä oikeanlaista kuvaa työhyvinvoinnin tilasta. Tunnuslukuihin voivat vaikuttaa monet asiat ja ne voivat näyttää hyvin erilaisilta eri katsojan silmin tai tarkastellessa esimerkiksi tiettyjä alueita. Kriittisyys näyttääkin olevan tärkeä asia, joka täytyy muistaa tunnuslukujen käsittelyssä. Kriittisyyden lisäksi asiat olisivat myös tärkeä nähdä positiivisesti, että oikeanlaiset toimet johtavat parannuksiin työhyvinvoinnissa ja näin ollen myös motivoitua tavoitteiden saavuttamiseen. Muistettava on, että työhyvinvoinnin tunnusluvut ovat vain yksi keino seurata työhyvinvointia, mutta itse työhyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa todella monin eri keinoin.

8.4 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen on oltava uskottava, luotettava sekä eettinen, jotta sitä voidaan pitää luotettavana. Lukija voidaan vakuuttaa tutkimuksen luotettavuudesta kuvailemalla tutkimuksen edetessä tutkimuksen eri vaiheita. Tutkimusongelman ratkaisussa käytetyt tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat on tärkeä kertoa perustellen, ja ne ovat tärkeä kertoa mahdollisimman tarkasti. (Puusa & Juuti 2020, 168.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusprosessia ja sen etenemistä vaiheittain on pyritty kuvaamaan koko ajan mahdollisimman tarkasti, ja siihen liittyviä valintoja on perusteltu teoriaan pohjautuen.

Opinnäytetyössä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö huomioi rehellisyyden, huolellisuuden ja avoimuuden. Myös muiden

tutkijoiden työtä on kunnioitettava. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11-14.) Tämä otettiin huomioon opinnäytetyön teoreettista viitekehystä koostaessa. Lähteiksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman uutta tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Tietoa haettiin luotettavista hakupalveluista sekä kirjastosta. Muutaman aiheen osalta täysin ajankohtaista tutkimustietoa ei kuitenkaan löytynyt, jonka vuoksi pieni osa löydetyistä kirjallisuudesta on yli kymmenen vuotta vanhaa. Tämä osaltaan vähentää tutkimustiedon luotettavuutta. Luotettavuutta opinnäytetyölle tuo myös se, että opinnäytetyössä on huolehdittu asianmukaisten lähdeviitteiden sekä lähdeluettelon tekemisestä.

Ennen aineiston keruuta on sovittava aineistojen omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä. Sopimuksia tarkennetaan tarvittaessa tutkimuksen edetessä. Tietosuojalainsäädäntöä noudatetaan, kuten myös velvoitteita salassapitoon, luottamuksellisuuteen ja vaitioloon. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11-14.) Ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista on huolehdittu tarvittavista luvista ja suostumuksista. Tutkimuslupa Yritys X:ltä haettiin asianmukaisesti huhtikuussa 2024. Yritys X esitellään anonymina yrityksenä opinnäytetyössä. Anonymiteetin suojelemiseksi yrityksen henkilöstöasiantuntijan kanssa on opinnäytetyön edetessä tarkasteltu, miten yritystä koskevia asioita käsitellään opinnäytetyössä, että yrityksen anonymiteetti säilyy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta ohjaa noudattamaan yleisiä eettisiä periaatteita sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8-9). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet otettiin huomioon kyselyn toteutuksessa. Kyselystä tai haastattelusta saatuja tietoja ei käytetty muuhun tarkoitukseen kuin opinnäytetyöhön. Kyselyyn osallistuvilla henkilöillä oli oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heillä oli myös oikeus kieltäytyä kyselytutkimukseen vastaamisesta. Esihenkilöille annettiin saatekirjeessä (liite 2) informaatiota kyselytutkimuksesta.

Luottamuksellisuus ja anonymiteetti ovat kaksi keskeistä käsitettä tutkimustietojen käsittelyssä. Tietoja julkistettaessa huolehditaan luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteettisuojusta eli pidetään huolta, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. Analyysivaiheessa on toimittava niin, ettei esimerkiksi

litteroiduissa aineistoissa ole tutkittavien nimiä näkyvillä. Tutkijan eettinen velvollisuus on, että tutkimustulokset kuvataan mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti, mutta suojellen tutkittavia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 3.1.2.) Kyselylomakkeiden välittäminen esihenkilöille tapahtui yrityksen henkilöstöhallinnon kautta. Kyselylomakkeen esitiedoissa ei myöskään kysytty mitään kyselyn kannalta epäolennaista tietoa, eikä kyselyyn vastanneiden henkilötietoja. Tämän vuoksi tutkimuksen tekijällä ei missään tutkimuksen vaiheessa ollut kyselyyn osallistujien tarkempia tietoja.

Kyselyn vastausprosentti kertoo myös tutkimuksen luotettavuudesta. Vastausprosentin avulla nähdään kuinka hyvin kyselyn tulokset edustavat kyselyn kohderyhmää. Hyvä ja riittävä vastausprosentti luotettavien tietojen saamiseksi on 30-50 prosenttia. Kuitenkin vastausprosentti 20-30 prosentin välillä hyväksytään useimmissa tutkimuksissa. Tämän suuruisen vastausprosentin kanssa on kuitenkin huomioitava vääristymän riski. (Webropol 2024.) Yritys X:n 260 esihenkilöstä kyselyyn vastasi vain 64 esihenkilöä. Kyselyn osalta vastausprosentti jäi siis matalaksi (24,6 prosenttia) ja näin ollen kyselyn tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä ei voida pitää luotettavina vaan pelkästään suuntaa antavina. Opinnäytetyön luotettavuutta vähentää myös se, että opinnäytetyön kyselyä varten ilmoitetut aluejaot olivat virheelliset. Kyselyssä olleen virheen vuoksi vain pohjoisen ja eteläisen alueen vastauksia voidaan tarkastella hyväksytysti. Vaikka vastausprosentti jäi matalaksi, on haastattelun ja kyselyn avulla saatu vastaukset tutkimustehtäviin, joten voidaan todeta, että tutkimuksessa on onnistuttu mitaamaan sitä mitä pitikin mitata, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

8.5 Jatkotutkimuskohteita

Opinnäytetyön tuloksissa näkyi, että esihenkilöt eivät juurikaan olleet saaneet palautetta työhyvinvoinnin tunnusluvusta henkilöstöltä. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää myös henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen. Henkilöstön kokemukset voisivat tuoda esille tärkeitä asioita, mikä tukisi henkilöstöjohtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi yhdessä henkilöstön kanssa. Tutkimuksen avulla saataisiin myös selvitettyä, kokeeko myös

henkilöstö tarvitsevana enemmän tukea, jotta pystyisi sitoutumaan yrityksen strategian toteuttamiseen.

Yrityksen esihenkilöt kokivat henkilöstön kanssa tehtävät omat työhyvinvoinnin mittarit tarpeellisina, joten toiminnallisena jatkotutkimuskohteena yritykselle voitaisiin kehittää yhdessä henkilöstön kanssa yrityksen strategiaan pohjautuva ja sen tavoitteita palveleva työhyvinvoinnin mittari. Henkilöstön kanssa kehitetty mittari, jota tehdessä on kuunneltu henkilöstön näkemyksiä, voisi olla motivoiva ja sitouttaa henkilöstöä työhyvinvoinnin edistämiseen.

Mikäli Yritys X lähtisi kehittämään esihenkilöille annettavaa tukea, olisi jatkotutkimusaiheena myös kiinnostavaa nähdä esihenkilöiden kokemuksia saadusta tuesta. Näin ollen henkilöstöhallinto saisi tärkeää tietoa siitä, onko esihenkilöille kohdennettu tuki ollut käytännönläheistä ja onnistunutta.

Lähteet

- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent. Verkkokirjahylly Alma Talent. 10.4.2024.
- Bain Company 2024. Employee Net Promoter system. <https://www.netpromotersystem.com/about/employee-nps/>
- Fokus- hankkeen työryhmä 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen – Arviointi, kehittämissuhteet, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Turku: Painosalama Oy.
- Haili-Saarinen, A. 2020. Henkilöstötunnusluvut henkilöstöjohtamisen tukena. LAB ammattikorkeakoulu. Tradenomi YAMK. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354442/Haili-Saarinen_Annina.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Henkilötietolaki 1999/523
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Ellibslibrary. 23.9.2024.
- Ilmarinen 2024. Työterveysneuvottelu tukee lähijohtajaa. <https://www.ilmari.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/heidi-furu/tyoterveysneuvottelu-tukee-lahijohtajaa/>. 10.4.2024.
- Jyväskylän yliopisto 2010. Koppa. Teorian muodostaminen. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/ongelmanasettelu/teorian-muodostaminen>. 25.2.2010. 11.3.2024.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissuhteen laatiminen. Printon, Viro: Helsingin seudun kauppamari.
- Kesti, M. 2017. Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua. Työn tuuli 2017 (2), 48-57. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022017-002.pdf?page=48. 17.4.2024.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Ellibs e-kirjat. 8.10.2024
- Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Gaudeamus. Ellibs e-kirjat. 8.10.2024.
- Kysely esihenkilöille 2024. Esihenkilöiden mielipiteet ja kokemukset.
- Laukkonen, A. 2017. Työhyvinvoinnin tunnusluvut. Turun Ammattikorkeakoulu. Tradenomi YAMK. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134165/laukkonen_anita.pdf;jsessionid=0A90F661128E0A4502D3F91B022E6AB4?sequence=1
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004
- Lehtonen, O-P. Saarni, S. Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Helsinki: Alma Talent. Verkkokirjahylly Alma Talent. 10.4.2024.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M-L & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena: tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy. <https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/henkilostotunnusluvut.pdf>. 12.3.2024.

- Manka, M-L & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent. Verkkokirjalyly Alma Talent. 12.3.2024.
- Manka, M-L. 2024. Työhyvinvoinnin tekijät. <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>. 24.9.2024.
- Microsoft 2024. Tarkasta ja jaa lomakkeen tulokset. <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/tarkasta-ja-jaa-lomakkeen-tulokset-02859424-341d-406f-b32a-9a0fbaf357af>. 13.11.2024.
- Ojanen, S. 2019. Henkilöstöraportoinnin kehittäminen koulutusorganisaatiossa. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172397/Ojanen_S_ONT_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent. Verkkokirjalyly Alma Talent. 15.10.2024.
- Pohjois-Karjalan sosiaali-ja terveyspalvelujen kuntayhtymä 2022. Henkilöstöstrategia 2022. <https://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/siunsoite/koukous/2022313-10-84837.PDF>. 24.9.2024.
- Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Ellibs e-kirjat. 8.4.2024.
- Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent. Verkkokirjalyly Alma Talent. 17.4.2024.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. 12.3.2024.
- Sairausvakuutuslaki 1224/2004
- Sosiaali-ja terveysministeriö 2024. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 12.3.2024.
- Suomi.fi 2024. Työkyky pähkinänkuoressa. [Mistä työkyvyssä on kyse? - Työkyvyn tukeminen työpaikalla - Suomi.fi](https://suomi.fi/tyo-tyokkyvyys-tyokkyvyn-tukeminen-tyopaikalla). 4.9.2024
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi. Helsinki: Alma Talent. Verkkokirjalyly Alma Talent. 15.10.2024
- Tarkkonen, K. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. EU:UNIpress.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinnc3%a4ytet%20c3%b6iden%20eettiset%20suositukset.pdf>. 11.3.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. 11.3.2024.
- Työterveyslaitos 2020a. Hyvinvointia työstä 2030- luvulla – Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä. Tampere: Punamusta Oy. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%20c3%b6st%20c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 30.4.2024.
- Työterveyslaitos 2024b. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittymisen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä.

- file:///C:/Users/milla/Downloads/miten-suomi-voi-tulos-kooste_2.10.2024.pdf. 15.10.2024
- Työterveyslaitos 2024c. Monimuotoinen työelämä. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>. 9.10.2024
- Työterveyslaitos 2024d. Henkilöstöhallinto työkykyjohtamisen tukena. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/henkilostohallinto-tyokykyjohtamisen-tukena>. 11.10.2024
- Työterveyslaitos 2024e. Sairauspoissaolokäytännöt työkyvyn tukena. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/sairauspoissaolokaytannot-tyokyvyn-tukena>. 9.10.2024
- Työterveyslaitos 2024f. Miten hankin työterveyspalvelut? <https://urly.fi/3FKr>. 30.10.2024.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001
- Törmälä, V. Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärven Offset Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit, trendit. Helsinki: Edita. Ellibslibrary. 12.3.2024.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 8.11.2024.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibslibrary. 23.9.2024.
- Webropol 2024. Mikä on hyvä kyselyn vastausprosentti? <https://webropol.fi/mika-on-hyva-kyselyn-vastausprosentti/>. 29.8.2024.

Haastattelukysymykset yritys X:n henkilöstöasiantuntijalle

- Missä työtehtävässä työskentelet tällä hetkellä?
- Mitä työhyvinvoinnin tunnuslukuja tällä hetkellä yrityksessä seurataan ja miten usein niitä seurataan?
- Miksi kyseisiä tunnuslukuja seurataan? Pohjautuuko tunnuslukujen seuranta yrityksen strategiaan?
- Mistä tarvittavat tiedot kerätään?
- Kenelle tunnuslukuja raportoidaan?
- Informoidaanko henkilöstöä mitä tunnuslukuja seurataan? Osallistuuko henkilöstö tunnuslukujen tekemiseen?
- Onko työhyvinvoinnin tunnusluvuissa näkynyt positiivista tai negatiivista kehitystä?
- Millä tavalla tunnuslukuja hyödynnetään tällä hetkellä työhyvinvoinnin edistämiseksi?
- Hyödynnetäänkö yrityksessä valtakunnallisia kyselyitä ja niiden tuloksia, kuten työolobarometria, julkisen alan työhyvinvointitutkimusta, kunta 10 tutkimusta?

Saatekirje

Hyvä esihenkilö,

Opiskelen Karelia Ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja opinnäytetyöni aiheena on työhyvinvoinnin tunnusluvut henkilöstöhallinnon tukena. Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, miten yrityksen esihenkilöt kokevat tällä hetkellä käytössä olevat tunnusluvut sekä selvittää kokevatko esihenkilöt, että nykyisten tunnuslukujen rinnalle tarvittaisiin uusia työhyvinvoinnin mittareita käyttöön. Tarkoituksena olisi, että opinnäytetyön valmistuttua yrityksen HR saisi tietoja ja työkaluja henkilöstön ja esihenkilöiden tukemiseen, että työhyvinvointi ja sen tunnusluvut paranisivat. Opinnäytetyön ja kyselyn toteuttamiseen on haettu asianmukainen lupa huhtikuussa 2024. Yritys esitellään opinnäytetyössä anonyyminä yritys X:nä.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena Microsoft Formsin kautta ja siinä on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kysely on auki viikon ajalla 4.11-11.11.2024. Tutkimusaineistoa käytetään vain opinnäytetyössä ja se hävitetään aineiston käsittelyn jälkeen. Opinnäytetyöni valmistuu tämän vuoden loppuun mennessä ja se on sen jälkeen julkaistavissa osoitteessa www.theseus.fi

Kyselyyn pääset vastaamaan oheisesta linkistä: [Työhyvinvoinnin tunnusluvut](#)

Kiitos etukäteen vastauksestanne,

Ystävällisin terveisin

Milla Turunen, liiketalouden opiskelija
Karelia ammattikorkeakoulu
milla.1.juvonen@edu.karelia.fi

Kysely esihenkilöille

Työhyvinvoinnin tunnusluvut

* Pakollinen

Esitiedot

1. Millä alueella työskentelet *

- Pohjoinen
- Eteläinen
- Itäinen
- Keskinen
- Läntinen

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä? *

- 0-1 vuotta
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

3. Kuinka pitkään olet toiminut esihenkilötehtävissä? *

- 0-1 vuotta
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Nykytilanne työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen

Yrityksen työhyvinvoinnin tunnusluvut ovat valikoituneet seurantaan yrityksen strategian mukaisesti ja tällä hetkellä pääasiallisina seurattavina tunnuslukuina ovat sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja eNPS mittari (työntekijöiden nettosuosittelemiseksi). Yrityksessä seurataan myös esihenkilöiden myöntämiä poissaoloja, eläkevakuutusyhtiön maksuluokkia, tapaturmien määriä ja esihenkilön toimesta tehtyjen varhaisen välittämisen keskustelujen määriä.

4. Koetko nykyiset työhyvinvoinnin tunnusluvut hyödyllisinä? *

Kyllä

Ei

5. Miksi koet nykyiset työhyvinvoinnin tunnusluvut hyödyllisinä?

6. Miksi et koe nykyisiä työhyvinvoinnin tunnuslukuja hyödyllisinä?

7. Koetko saaneesi tukea yrityksen HR:ltä yrityksen työhyvinvoinnin tunnuslukujen käsittelyssä? *

Kyllä

Ei

8. Millaista tukea olet saanut?

9. Koetko tarvitsevasi enemmän tukea työhyvinvoinnin tunnuslukujen suhteen? *

kyllä

ei

10. Jos vastasit kyllä, millaista tukea koet tarvitsevasi?

Työhyvinvoinnin tunnusluvut ja henkilöstö

Työhyvinvoinnin tunnuslukujen on tarkoitus toimia apuvälineenä toiminnan kehittämisessä. Mittarit ovat tärkeitä laatia niin, että ne edesauttavat oikeiden asioiden kehittymistä ja selkeyttämään niitä asioita, jotka ovat yrityksen strategian kannalta tärkeitä. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta onkin tärkeää ottaa työntekijät mukaan vaikuttamaan omaan työhönsä. Yrityksen henkilöstöä informoidaan tunnusluvuista alueellisissa kuukausikokouksissa ja heitä kannustetaan tavoitteisiin pääsemiseen.

11. Koetko, että työhyvinvoinnin tunnuslukujen seuranta vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja edistää tavoitteisiin pääsemistä? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

12. Jos vastasit kyllä, millä tavoin?

13. Onko henkilöstön kanssa mietitty yhdessä, miten työhyvinvoinnin tunnuslukuihin voidaan vaikuttaa? *

- Kyllä
- Ei

14. Minkälaista palautetta työhyvinvoinnin tunnuslukujen seurannasta on tullut henkilöstöltä?

Uudet työhyvinvoinnin tunnusluvut

Työhyvinvoinnin tunnuslukujen valinta tulisi perustua yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Yrityksen strategian painopistealueina ovat vastuullisuus, tehokas toimintamalli, uuden teknologian hyödyntäminen, oikea-aikaisuus, hyvä kasvu ja yhteiskunnan äänenä toimiminen. Kyselyn monivalintavaihtoehdoissa esitellään erilaisia työhyvinvoinnin tunnuslukuja, joita yrityksessä ei tällä hetkellä seurata, mutta voisivat olla yritykselle sopivia yrityksen strategia huomioiden.

Tämä osio päättää kyselyn. Painamalla "lähetä" painiketta vastaukset tallentuvat.

15. Valitse vaihtoehdoista työhyvinvoinnin tunnusluvut, jotka sinulle ovat tuttuja:

- QWL indeksi (Työelämän laatu indeksi antaa luotettavaa tietoa henkilöstön suorituskyvystä ja se saadaan henkilöstökyselyn avulla)
- Valtakunnalliset kyselyt (työolobarometri, kunta 10 tutkimus, julkisen alan työhyvinvointitutkimus)
- Henkilöstökokemuksen 3d malli. (Malli rakentuu kolmen kysymyksen patteristoista, jotka perustuvat tiedon, tunteen ja toiminnan ymmärtämiseen. 3D kyselyssä on pohjalla yritystasoinen avainluku, joka auttaa näkemään ja vertaamaan henkilöstökokemuksen kehittymistä kokonaisuutena.)
- Työyhteisön hyvinvointi (Työhyvinvoinnin tikkataulusta löytyy kysymyksiä seitsemältä eri työhyvinvoinnin osa-alueelta. Sen visuaalisen esittämistavan ansiosta on organisaation työhyvinvoinnin tila nopeasti hahmotettavissa)
- 180 tai 360 arviointi (Selvitetään esihenkilön johtamis-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, jolloin arvion antajina toimivat esihenkilö itse, oma lähijohtaja, kollegat, alaiset ja asiakkaat)
- Koulutus palaute (esim. koulutusten NPS, Emoji palaute, laajemmat kyselyt)
- Osaamistason kehittyminen (Osaamiskartoitusten avulla voidaan selvittää osaamisen nykytaso, osaamisvajeet ja kehittämiskohteet organisaatiossa)
- Asiakaskokemuksen 3d malli (asiakaskokemuksen CX3D-malli)

16. Mitkä aiemmin mainituista tunnusluvuista kokisit hyödyllisiksi yrityksen työhyvinvoinnin edistämisessä?

- QWL indeksi (Työelämän laatu indeksi antaa luotettavaa tietoa henkilöstön suorituskyvystä ja se saadaan henkilöstökyselyn avulla)
- Valtakunnalliset kyselyt (työolobarometri, kunta 10 tutkimus, julkisen alan työhyvinvointitutkimus)
- Henkilöstökokemuksen 3d malli. (Malli rakentuu kolmen kysymyksen patteristoista, jotka perustuvat tiedon, tunteen ja toiminnan ymmärtämiseen. 3D kyselyssä on pohjalla yritystasoinen avainluku, joka auttaa näkemään ja vertaamaan henkilöstökokemuksen kehittymistä kokonaisuutena.)
- Työyhteisön hyvinvointi (Työyhteisön hyvinvointia voidaan kartoittaa esim. työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulun avulla)
- 180 tai 360 arviointi (Selvitetään esihenkilön johtamis-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, jolloin arvion antajina toimivat esihenkilö itse, oma lähijohtaja, kollegat, alaiset ja asiakkaat)
- Koulutus palaute (esim. koulutusten NPS, Emoji palaute, laajemmat kyselyt)
- Osaamistason kehittyminen (Osaamiskartoitusten avulla voidaan selvittää osaamisen nykytaso, osaamisvajeet ja kehittämiskohteet organisaatiossa)
- Asiakaskokemus (asiakaskokemuksen CX3D-malli)

17. Koetko, että henkilöstön kanssa olisi tarpeellista tehdä omia työhyvinvoinnin mittareita? *

Kyllä

Ei

18. Onko jotain muuta mitä haluaisit sanoa työhyvinvoinnin tunnuslukuihin liittyen?