

Sosiaalinen tilinpito työhyvinvoinnin seurantavälineenä

Tarja Viitanen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Viitanen, Tarja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2017
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Sosiaalinen tilinpito työhyvinvoinnin seurantavälineenä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Sanomalehti Keskisuomalainen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suomessa syntyvyys laskee samaan aikaan väestön vanhetessa, joten vuoteen 2020 mennessä yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä on jo 25 %. Hyvinvointiyhteiskunnan säilyttäminen vaatii pidempiä työuria, joten työssä jaksamiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota yrityksissä. Päävastuu tästä kuuluu yrityksen johdolle ja henkilöstöhallinnolle, mutta työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii myös henkilöstön sitoutumista. Parantaakseen henkilöstön jaksamista ja sitoutumista yrityksen tulisi hyödyntää nykyistä henkilöstötutkimusta muuttamalla se osaksi sosiaalisen tilinpidon -menetelmää, jotta henkilöstötutkimuksesta saataisiin todellista hyötyä.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voiko sosiaalista tilipitoa käyttää työhyvinvoinnin seurantavälineenä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja menetelmänä oli Webropol-ohjelman avulla toteutettu sähköpostikysely Sanomalehti Keskisuomalaisen henkilöstölle ja yrittäjäpohjaiselle tilausmyyntiryhmälle. Kyselyä haluttiin täydentää työnantajan näkemyksellä, joten tutkimusta varten haastateltiin lisäksi konsernin henkilöstöpäällikköä Katja Sorria.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että sosiaalisen tilinpidon -menetelmä koettiin tarpeelliseksi, sillä nykyinen vuosittainen henkilöstötutkimus ei työntekijöiden mielestä lisää työhyvinvointia. Menetelmä on lisäksi riittämätön korjaamaan esille tulevia ongelmia. Vastajat kaipasivat menetelmää, jonka avulla voitaisiin sitouttaa henkilöstöä ja tukea samalla henkilöstön henkistä ja fyysistä jaksamista. Saatujen vastausten perusteella on mahdollista ehdottaa henkilöstöhallinnolle sosiaalisen tilinpidon -menetelmän pilotointia yrityksessä, jotta saataisiin käytännön kokemusta menetelmän hyödyistä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Henkilöstötutkimus, työhyvinvointi, työkyky, sosiaalinen tilinpito		
Muut tiedot		

Author(s) Viitanen, Tarja	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 72	Permission for web publication: x
Title of publication Social accounting as tracking source of the well-being		
Degree programme Business and administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Sanomalehti Keskisuomalainen		
Abstract <p>In Finland, the birth rate decreases at the same time when the population is aging so that by the year 2020, 25 % of the population will be over 65 years old. In order to maintain the welfare society, longer careers are required, and this means that more attention must be paid to coping at work. In business companies, the main responsibility for this lies with the management and personnel administration, but the employees' commitment is also required. In order to improve employees' coping and their commitment, companies should take advantage of the current personnel research by making it a part of the social accounting method. In this way, personnel research would generate real benefits.</p> <p>The objective of the study was to determine whether social accounting could be used as a tool for monitoring wellbeing. The study was implemented as quantitative research and it was conducted using a Webropol-based email survey which was sent to the employees of the Keskisuomalainen newspaper and to an entrepreneur-based subscription sales group. The idea was also to supplement the survey with the employer's views, and for this purpose Katja Sorri, the Personnel Manager, was also interviewed.</p> <p>In conclusion, it could be stated that the social accounting method was considered necessary because, according to the respondents, the currently used, annual employee survey did not increase well-being. The method was also considered insufficient for solving the problems that might arise. The respondents wanted a process that could be used to commit the personnel and at the same time support the personnel's physical and mental well-being. Based on the replies received, it is possible to propose to the Human Resources Department that the social account method be piloted in order to obtain practical experience of the benefits of the method.</p>		
Keywords/tags (subjects) A personnel survey, wellbeing at work, ability to work, social accounting		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Sosiaalisen tilinpidon vaikutus työssä jaksamiseen.....	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät.....	5
3	Työhyvinvointi.....	10
3.1	Työhyvinvoinnin ja työkyvyn merkitys työntekijälle ja työyhteisölle	10
3.2	Sosiaalisen tilinpidon (SoT) menetelmä	19
4	Tutkimustulokset.....	26
4.1	Ikäjakauma ja vastausprosentti.....	26
4.2	Henkilöstötutkimuksen merkitys henkilöstölle.....	27
4.3	Työhyvinvointi ja työkyky	34
4.4	Henkilöstötutkimus osana sosiaalista tilinpitoa.....	42
5	Johtopäätökset.....	48
6	Pohdinta.....	53
	Lähteet	57
	Liitteet	59
	Liite 1. Kyselylomake.....	59
	Liite 2. Henkilöstöpäällikön haastattelun runko.....	71

Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016).....	13
Kuvio 2. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti (Työterveyslaitos 2015) . Virhe.	
Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
Kuvio 3. Työkykytalo (Työkykytalo n.d.).....	15
Kuvio 4. Menetelmien ja viitekehysten arviointi (Merenmies & Kostilainen 2007, 49)	
.....	20
Kuvio 5. SoT-prosessi (Björk & Siltanen 2009, 4)	22
Kuvio 6. Ikäjakauma	26

Kuvio 7. Vaikuttamismahdollisuus henkilöstötutkimuksen avulla.....	28
Kuvio 8. Ongelmakohtien korjaaminen johdon ja lähiesimiehen toimesta.....	29
Kuvio 9. Henkilöstötutkimuksen hyöty työyhteisön ongelma-kohtien parantamisessa	31
Kuvio 10. Henkilöstötutkimuksen toimivuus seurannan välineenä.....	32
Kuvio 11. Arvio tämänhetkisestä työkyvystä	34
Kuvio 12. Työn fyysinen kuormittavuus	35
Kuvio 13. Työn henkinen kuormittavuus	36
Kuvio 14. Työmäärän kuormittavuuden lisääntymisen vaikutus työuran pituuteen ..	36
Kuvio 15. Tarvittavat tukitoimenpiteet työuran turvaamisessa	38
Kuvio 16. Lähiesimiehen vaikutus työmotivaatioon	39
Kuvio 17. Palautteen saaminen lähiesimieheltä	40
Kuvio 18. Alaisten tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu lähiesimiehen toimesta.....	40
Kuvio 19. Vuosittaisen kehitysohjelman vaikutus työhyvinvointiin.....	43
Kuvio 20. Sosiaalisen tilinpidon vaikutukset henkilökohtaiseen työhyvinvointiin	44
Kuvio 21. Sosiaalisen tilinpidon vaikutus omien työtehtävien kehittämiseen	46

Taulukot

Taulukko 1. Henkilöstötutkimuksiin vastaaminen	27
--	----

1 Sosiaalisen tilinpidon vaikutus työssä jaksamiseen

Työhyvinvointi ja työkyky ovat aiheita, jotka ovat sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta tärkeitä tuottavuuteen vaikuttavia asioita nykyaikana, jolloin lähes kaikkea mitataan euroissa ja yksilöllä on hintalappu, jonka mukaan häntä arvostetaan nyky-yhteiskunnassa. Suomessa eletään hyvin hitaan taloudellisen nousun kautta, ja tämä heijastuu työpaikoille lomautuksina ja irtisanomisina. Jäljelle jäävät työntekijät hoitavat omien töidensä ohella yrityksestä lähteneiden työt, minkä seurauksena fyysinen ja henkinen rasitus kasvavat jatkuvasti. Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja työkykyyn, jotta kustannuksiltaan kalliilta pitkiltä sairauslomilta ja ennenaikaisilta eläkkeille siirtymisiltä vältyttäisiin.

Nykyisen kansainvälisen taloudellisen tilanteen lisäksi länsimaiset yhteiskunnat vanhenevat ja syntyvyys laskee. Suomessa suuret ikäluokat eläköityvät ja vuoteen 2020 mennessä yli 65-vuotiaita on väestöstä jo 25 %. On siis välttämätöntä saada pidettyä ihmiset tuottavina veronmaksajina nykyistä pidempään. On ajankohtaista pohtia, millä keinoin työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen seuranta ja näiden toimintojen kehittämistä voitaisiin parantaa. (Ilmarinen 2005, 17.)

Apuna seuranta- ja kehitystyössä voitaisiin käyttää sosiaalista tilinpitoa, vaikka sitä ovatkin tähän mennessä toteuttaneet lähinnä yhdistykset ja muut ei voittoa tuottavat yhteisöt. Sosiaalisen tilinpidon menetelmän avulla olisi Håkanin ja Siltasen (2005, 2) mukaan mahdollista myös yrityksissä nostaa tuottavuuden rinnalle muita kuin taloudellisia arvoja. Näiden arvojen avulla voisi kehittää ja tukea työhyvinvointia ja työkykyä, mikä voisi osaltaan lisätä työntekijöiden jaksamista ja pysymistä työelämässä aina normaaliin eläkeikään asti.

Käytännössä tämä tarkoittaisi kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksen muuttamista osaksi sosiaalista tilinpitoa, jolloin henkilöstötutkimuksesta saadut muutosehdotukset ja haluttujen muutosten läpivienti ja niiden seuranta muuttuisivat vuosittain tapahtuviksi säännöllisiksi tapahtumiksi. Tutkimuksen tekijä on havainnut, että kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksissa esille nostetut ongelmakohdat ovat saattaneet jäädä korjaamatta, jolloin samat ongelmakohdat ovat nousseet uudelleen esille seuraavissa henkilöstötutkimuksissa. Tämä on aiheuttanut sen, että henkilöstö ei enää

pidä henkilöstötutkimusta keinona korjata epäkohtia työyhteisössä. Näistä lähtökohdista tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyys työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden seurantavälineenä.

Tutkimuksen tekeminen vaatii sen, että opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia, työkykyä ja sosiaalista tilinpitoa. Varsinainen tutkimusosuus toteutetaan tutkimuskyselynä Sanomalehti Keskisuomalaisen henkilökunnalle (ilmoitusmarkkinointi, kuluttajamarkkinointi ja toimitus) sekä kuluttajamarkkinoinnin alaisuudessa toimivalle tilausmyyntiryhmälle, johon kuuluu 14 yrittäjäpohjalla toimivaa myyntineuvottelijaa.

Tutkimusosuuden ensimmäisessä osassa paneudutaan henkilökunnan ja tilausmyyjien käsityksiin nykyisen henkilöstötutkimuksen hyödyllisyydestä. Toisen osion kysymykset koskevat yleistä työhyvinvointia ja esimiehen mahdollista vaikutusta työhyvinvointiin. Lisäksi osiossa on kysymyksiä, mitkä selvittävät nykyistä henkilökohtaista työkykyä ja omaa arviota siitä, pystyykö työntekijä työskentelemään eläkeikään asti. Kolmannessa osiossa kysytään henkilökunnan ja tilausmyyjien mielipidettä siihen, voiko sosiaalista tilinpitoa heidän mielestään käyttää parantamaan kohdeyrityksen työhyvinvointia ja omaa jaksamista työelämässä eläkeikään asti.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää yrityksen henkilöstön ja yrittäjäpohjaisen tilausmyyntiryhmän näkemys henkilöstötutkimuksen hyödyllisyydestä. Toisena tavoitteena on tarkoitus selvittää heidän käsityksensä työhyvinvoinnista ja omasta jaksamisesta työelämässä eläkeikään asti ja kolmantena tavoitteena on selvittää heidän suhtautumistaan sosiaalisen tilinpidon hyödyntämiseen työhyvinvoinnin ja työkyvyn vuosittaisessa seurannassa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyys työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden seurantavälineenä. Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Onko nykyisellä henkilöstötutkimus -mallilla vaikutusta työhyvinvointiin tällä hetkellä ja mikä on työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä?
- Onko henkilöstötutkimusta mahdollista käyttää sosiaalisen tilinpito – menetelmän yhtenä mittarina?
- Pystyykö sosiaaliseen tilinpitoon liittyvällä seurannalla vaikuttamaan positiivisesti työhyvinvoinnin kehittymiseen yrityksessä?

Aiheen raja

Tutkimuksessa tehtävä kysely (liite 1) on jaettu kolmeen osaan niin, että ensimmäisen osion avulla selvitetään, mikä on henkilökunnan ja tilausmyyjien näkemys nykyisellä tavalla toteutetun henkilöstökyselyn toimivuudesta ja sen hyödyistä. Toisen osion kysymykset koskevat työhyvinvointia ja työkykyä. Kolmannessa kyselyosiossa selvitetään henkilökunnan ja tilausmyyjien suhtautumista sosiaalisen tilinpidon käyttööntamiseen, jonka avulla seurannasta tulisi jokavuotinen toimenpide.

2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tehtävänä on miettiä oikeaa lähestymistapaa ja sitä, kumpi käytössä olevista tutkimussuuntauksista toimii parhaiten kyseisessä tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen alustajana voidaan käyttää kvalitatiivista tutkimusta tai näitä kahta suuntausta voidaan käyttää samaan aikaan. Toisaalta voi olla niin, että kvalitatiivista tutkimusta varten tehdään kvantitatiivinen survey-tutkimus, jotta pystytään kehittämään sopivat vertailuryhmät kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluja varten. Tutkimusta suunniteltaessa on mietittävä myös sitä, mitä varten tutkimus aiotaan tehdä. Tutkimuksen tarkoitus vaikuttaa tutkimuskysymysten muodostumiseen ja sitä kautta tutkimusstrategian valintaan, mutta kirjoittamisen edetessä tarkoitus voi vielä vaihtua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132–133.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoitteena on voida yleistää kysymysten avulla saatuja tuloksia, jotka on esitetty pienelle joukolle ihmisiä (otos) ja joka näinollen edustaa suurempaa ryhmää (perusjoukkoa). Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen vaatii, että tutkittava ilmiö on jo entuudestaan tunnettu ja se pitää myös määrittellä niin tarkasti, että ilmiötä yleensä voidaan tutkia kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. (Kananen 2008b, 10.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön seuraaminen, ymmärtäminen ja sen laadukas analysoiminen. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuvälineinä käytetään haastatteluja ja tutkijan omaa havainnointia tutkittavasta aiheesta. Tutkija on osa tutkimaansa kohdetta, ja hän haastattelee ja havainnoi ilmiötä, jolloin saatu tutkimustulos suodattuu tutkijan omien saatujen kokemusten kautta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittely ja tulkinta on riippuvainen tutkijan omasta näkemyksestä ja tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2008a, 24–25.)

Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimus, sillä tehtävän tutkimuksen lähtökohtana on ollut pystyä yleistämään tutkittavalle otokselle (yksi konsernin yrityksistä) teetetystä kyselystä koko konsernia (perusjoukkoa) koskevat tulokset ja niiden mahdollinen hyödyntäminen tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisessa. Työhyvinvointia ja työkykyä on Suomessa tutkittu paljon ja niihin panostetaan työpaikoilla, joten kyseiset ilmiöt ovat jo entuudestaan tuttuja. Sosiaalista tilinpitoa on vähemmän käytetty yritys-elämässä, mutta sekään ei kuitenkaan ole täysin tuntematon menetelmä.

Tiedonkeruumenetelmät

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruuvälineenä ovat kysymykset, jotka voivat olla vaihtoehtokysymyksiä (strukturoidut kysymykset) tai avoimia kysymyksiä, jotka muutetaan numeroiksi ja joiden perusteella aineiston analysointi toteutuu (Kananen 2008b, 25–26). Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena Sanomalehti Keskisuomalaisen henkilökunnalle ja kuluttajamarkkinoinnin yrittäjistä koostuvalle tilausmyyntiryhmälle (liite 1).

Kysymykset ovat pääasiassa muodoltaan strukturoituja (lisäksi on kaksi avointa kysymystä), jolloin vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi ja vastausten analysointi on tällöin helpompaa. Strukturoidut kysymykset taas ovat muodoltaan pääasiassa monivalintakysymyksiä. Kysymyksiä suunniteltaessa niiden muoto on harkittu tarkkaan ja on pyritty sellaisiin kysymyksiin, joiden virheellinen tulkitseminen on mahdollisimman vähäistä.

Kieleltään kysymyksiä on muokattu niin, että mahdollisuus kysymysten väärin ymmärtämiseen on mahdollisimman pieni, ja tästä syystä myös sivistys- tai vierasperäis-

ten sanojen käyttöä on vältetty. Sosiaalisen tilinpidon osioon on lisäksi liitetty ohjeistus, jotta väärinkäsitysten mahdollisuus vähenisi. Kanasen (2008b, 25) mukaan kyselyn onnistumisen edellytyksenä on, että vastaaja ja tutkija käsittävät kysymykset samalla tavoin ja vastaaja pystyy tämän jälkeen vastaamaan annettuihin kysymyksiin ja on lisäksi halukas vastaamaan niihin.

Kysely toteutetaan sähköpostikyselynä Internet pohjaisen Webropol Survey -palvelun kautta Sanomalehti Keskisuomalaisen henkilökunnalle ja tilausmyyjille lokakuussa 2016. Sähköinen kyselyn tekemiseen päädyttiin, koska se on vaivattomampaa ja nopeampaa perinteiseen kyselyyn verrattuna. Vastausaikaa on annettu kummallekin ryhmälle kaksi viikkoa, ja jokainen kyselyn 24.10.2016 mennessä palauttanut osallistuu lahjakorttien ja elokuvalippujen arvontaan. Määräajalla ja arvonnalla pyritään varmistamaan, että mahdollisimman moni vastaa tutkimuskyselyyn, koska ilman vastaamisesta saatua etua kyselylomakkeiden takaisin saaminen voi viivästyä ja vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi (Vilka 2007, 28).

Kyselytutkimuksen lisäksi haastatellaan Sanomalehti Oyj:n henkilöstöpäällikköä Katja Sorria (hän toimii kaikkien konsernin yritysten henkilöstöpäällikkönä). Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna lokakuussa 2016 tutkimuskyselyn palauttamisen jälkeen (liite 2). Henkilöstöpäällikön haastattelulla halutaan selvittää yhtiön toimintatapoja työhyvinvointia koskeissa asioissa sekä hänen suhtautumistaan siihen, että konsernissa käytettäisiin sosiaalisen tilinpidon menetelmää tulevaisuudessa. Henkilöstöpäällikön näkemystä verrataan henkilökunnalta ja yrittäjiltä saatuihin vastauksiin. Haastattelun tarkoitus on osaltaan auttaa saamaan vastauksia tutkimusongelmaan.

Analyysimenetelmät

Kysely toteutetaan Webropol-työkalulla, jolloin aineiston käsittely helpottuu ja mahdollisilta tallennusvirheiltä vältytään. Aineiston analysoimisessa käytetään yhtenä analysointivälineenä aritmeettista keskiarvoa, jonka avulla saadaan kysymyskohtaiset keskiarvot. (ks. Vilka 2007, 122–124.)

Aineiston analysoinnissa käytetään myös ristiintaulukointia eri vastausten tarkastelua varten (ks. Vilka 2007, 129). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tar-

kastellaan sukupuolen vaikutusta suhteessa saatuihin vastauksiin. Aineiston muuttaminen prosenttiluvuiksi helpottaa tulkintaa ja saatua tietoa voi suoraan käyttää esimerkiksi kuviossa.

Kuvioiden ja taulukoiden avulla tutkimustulosten havainnointi helpottuu, ja lukija pystyy saamaan yleiskäsityksen lukemastaan kohdasta silmäilemällä taulukoita ja kuvia. Kuvioiden tekeminen vaatii tarkkuutta, jotta sama viesti välittyy sekä itse tekstistä että kuvioista ja taulukoista. Vilkan (2007, 135) mukaan tutkijan on pyrittävä siihen, että lukija saa lukemastaan aineistosta neutraalin käsityksen tutkimuksen kohteesta.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty hyvin suunnitellulla kyselylomakkeella, jotta vastaajat ymmärtävät esitetyt kysymykset ja kysymykset eivät jätä tulkinnanvaraa (ks. Vilka 2007, 150). Kysymykset on testattu kahdella ulkopuolisella henkilöllä (toisella on useamman kymmenen vuoden kokemus henkilöstöjohtamisesta ja toinen on toiminut useamman vuoden pääluottamusmiehenä) ennen kyselyn toteuttamista, jotta on pystytty varmistamaan kysymysten ymmärrettävyys. Haastattelussa käytetyt kysymykset on testattu samalla tavoin, jotta haastateltava kykenee vastaamaan kaikkiin esitettyihin kysymyksiin ja mahdolliset tulkinnanvaraiset kysymykset saadaan korjattua ennen haastattelua.

Rajaamalla vastausaikaa ja järjestämällä kyselyyn vastanneiden kesken arvonta on pyritty saamaan riittävän moni vastaamaan kyselytutkimukseen, jotta vastausprosentti saadaan riittävän korkeaksi, jolloin myös tutkimuksen luotettavuus paranee. Sama kysely teetetään kahdelle erilaiselle ryhmälle, jotta saadaan riittävän edustava perusjoukko ja lisäksi suoritetaan yrityksen ulkopuolisen henkilön (henkilöstöpäällikkö) haastattelu, jotta saadaan riittävän laaja aineisto tutkittavaksi ja samalla saadaan käyttöön useampia mittareita luotettavuuden mittaamiseen (ks. Vilka 2007, 152–154).

Hyvin suunnitellulla pääsääntöisesti strukturoituja kysymyksiä sisältävällä kyselytutkimuksella pienennetään virhemarginaalia kysymysten väärinymmärtämisessä ja samalla varmistetaan myös tutkimuksen pätevyys (Vilka 2007, 152–154). Aineisto on

riittävä pätevyyden arvioimiseen, koska ikäjakauma on suuri eli 24–76 vuotta ja työkokemus on laajaa. Henkilökohtaisia palvelusvuosia on useammalla yli kymmenen vuotta ja vanhimmilla työntekijöillä jopa yli 40 vuotta. Lisäksi usealla työntekijällä on työkokemusta eri aloilta.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on otettava huomioon se, että tutkimuksen tekijä itse on verrokkiryhmän esimies ja näin ollen osa isompaa kohderyhmää. Tästä syystä kysely toteutetaan nimettömänä Webropolin kautta. Tällä on pyritty siihen, että tutkimuksen tekijä pystyy käsittelemään vastaukset ulkopuolisena ilman ennakkokäsityksiä vastaajien mielipiteistä.

Tutkimusta tehtäessä on hyvä pohtia tutkimuksen toistettavuutta (reliabiliteetti) ja onko onnistuttu mittaamaan sitä, mitä on haluttu mitata (validius). Toistettavuus voidaan todeta muun muassa toistamalla tutkimus, ja jos tulokset ovat samat, niin silloin voidaan tuloksia pitää reliabeleina. Mittaamisessa kyselylomakkeen suunnittelu ja kysymysten muotoilu vaikuttaa suoraan siihen, toteutuuko validius tutkimuksessa eli ymmärtääkö vastaaja kysymykset samalla tavoin kuin kysymysten laatija. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Aikaisemmat tutkimukset

Vanhenevan henkilökunnan suhtautumista johtamiseen on tutkittu opinnäytetyössä Ikääntyvien työntekijöiden kokemuksia ikäjohtamisesta (Juvonen & Viinikka 2016). Sosiaalisen tilinpidon käyttäminen opinnäytetöiden aiheena on ollut vähäistä ammatikorkeakouluissa tähän mennessä muutamia töitä lukuun ottamatta. Sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyyttä on käsitelty Palovesi-Viinikan (2015) opinnäytetyössä työllisyyspalvelujen näkökulmasta ja Vepsäläisen (2010) asiakasnäkökulman pohjalta tehdyssä sosiaalisen tilinpidon pilotoinnissa Pohjois-Uudenmaan työvoiman palvelukeskuksen Way-hankkeessa.

Sanomalehti Keskisuomalainen

Sanomalehti Keskisuomalainen on vanhin suomenkielinen sanomalehti Suomessa. Ensimmäinen lehti ilmestyi Keski-Suomi-nimisenä painoksena 7.1.1871. Nykyisellä nimellä lehti ilmestyi ensimmäisen kerran 3.1.1918. Lehti oli poliittisesti keskustaa tukeva useita vuosikymmeniä, mutta 1986 lehti julistautui sitoutumattomaksi lehdeksi. Sanomalehti Keskisuomalainen on osa Keskisuomalainen Oyj:n konsernia ja kuuluu

vuonna 2013 tehdyn aluejaon mukaan Keski-Suomen Media Oy:n alaisuuteen. Muita alueita ovat Savon Media ja Etelä-Suomen Media. Yhteensä konsernin alaisuudessa on lokakuussa 2016 tehdyn viimeisimmän yrityskaupan jälkeen 62 lehteä, ja ne jakautuvat maakuntalehtiin, paikallislehtiin, kaupunkilehtiin ja verkkojulkaisuihin. (Sanomalehdestä kasvoi mediaperhe n.d.)

Sanomalehtien lisäksi konsernissa julkaistaan myös erikois-, aikakaus- ja asiakaslehtiä. Lehtien lisäksi konsernin toimialaan kuuluvat digipalvelut, painopalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut sekä tutkimuspalvelut. Konsernin liikevaihto vuonna 2015 oli 184 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli 2000. Keski-Suomen mediaan kuuluu maakuntalehti Sanomalehti Keskisuomalaisen lisäksi kuusi paikallislehteä ja neljä kaupunkilehteä. (Sanomalehdestä kasvoi mediaperhe n.d.)

Sanomalehti Keskisuomalaisen palveluksessa on 103 työntekijää. Henkilöstön ikäkauma painottuu siten, että työntekijöistä 50 vuotta täyttäneitä on yli 40 %. Suurin ikäryhmä on 55–59-vuotiaat (25,0 %), toiseksi suurin ikäryhmä ovat 50–54-vuotiaat (16,2 %) ja kolmanneksi suurin ikäryhmä ovat 40–44-vuotiaat (14,4 %). (Yritysmehiläinen 2016, 3.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn merkitys työntekijälle ja työyhteisölle

Vuodesta 1945 lähtien Suomessa on tutkittu työsuojeluun ja työterveyteen liittyviä asioita valtion toimesta. Työterveyslaitos perustettiin yksityisen säätiön toimesta vuonna 1945, ja se siirtyi vuonna 1978 sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen. Yli puolet työterveyslaitoksen rahoituksesta tulee Suomen valtiolta. Työterveyslaitos tutkii ja konsultoi yrityksiä työhyvinvoinnin eri osa-alueilla sekä järjestää koulutusta eri kohderyhmille kuten yrityksille, työterveyshuollolle, työsuojelu- ja työterveysviranomaisille ja korkeakouluille. Toinen iso toimija työhyvinvoinnin parissa on Työturvallisuuskeskus, mikä perustettiin työmarkkinaosapuolten toimesta ja sen toimintaa hallinnoivat vielä tänäkin päivänä työmarkkinajärjestöt. (Hyppänen 2010, 262–263; Kauhanen 2016, 32–33.)

Ensimmäisinä vuosikymmeninä painotettiin yksilön fyysistä terveyttä lääketieteen näkökulmasta ja yksilön mahdollista työkyvyttömyyden astetta. Työelämän muuttuessa ja työtehtävien muuttuessa vähemmän fyysistä voimaa vaativiksi myös työkyvyn käsite on muokkautunut ja nykypäivänä puhutaan yksilön työkyvystä. Tämä käsittää yksilön oman fyysisen ja henkisen kunnon lisäksi henkilökohtaiset elintavat sekä yksilön elinympäristön ja työympäristön. (Gould, Ilmarinen, Järvikoski & Järvisalo 2006, 17.)

Valtion toimesta on työnantajan toimintaa säädelty myös lainsäädännön avulla koskien työturvallisuutta ja työympäristöä. Työturvallisuuslain 1 § pykälässä (L 23.8.2002/738) on määritelty työnantajan vastuu seuraavasti:

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua tapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.

Työterveyshuoltolain (L 21.12.2001/1383) avulla on haluttu varmistaa seuraavien asioiden toteutuminen:

1 §

Lain tarkoitus

Tässä laissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta.

Tämän lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:

- 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä;*
- 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta;*
- 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä*
- 4) työyhteisön toimintaa.*

Lakien ansiosta työntekijöillä on yhtäläiset perusoikeudet ja työnantajilla yhtäläiset perusvelvollisuudet työntekijöitä kohtaan. Työnantajan osuus työympäristön toimivuudesta ja sitä kautta työhyvinvoinnin ylläpitämisestä on isompi kuin työntekijän, mutta ilman kummankin panostusta työhyvinvoinnin ylläpitäminen onnistuneesti ei ole mahdollista.

Työhyvinvointi

Varsinaisesta työhyvinvoinnista alettiin puhua enemmän vuosituhannen vaihteessa, jolloin trendiksi alkoi muodostua työhyvinvointia edistävä toiminta (paremmin tunnettu Tyhy-toimintana). Kauhasen (2016, 28–29) mukaan työhyvinvointi on monen eri osa-alueen summa, missä vastuuta jakavat yrityksen johto, henkilöstöhallinto, esimiehet ja työntekijät sekä luottamushenkilöt ja työsuojeluhenkilöstö yhdessä työterveyshuollon sekä eläkevakuutusyhtiön ja tapaturmavakuutusyhtiön kanssa.

Työhyvinvointia on määritelty eri tavoin riippuen näkökulmasta, mutta 2000-luvulla tehdyissä määritelmissä on ymmärretty, että ihminen on kokonaisuus, jonka fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen vaikuttavat työympäristön lisäksi yksilön henkilökohtainen elämä. Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu työntekijälle, työnantajalle ja työyhteisölle. Käytännön vastuu painottuu esimiehille, ja heidän toimintaansa tuetaan johdon ja henkilöstöhallinnon avulla. Työterveyshuolto on myös osa tätä kokonaisuutta ennaltaehkäisevänä toimijana ja toimii tarvittaessa työntekijän ja työnantajan tukena ongelmatilanteissa. (Kauhanen 2016, 25–31, 97–98.)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen vaativat jatkuvaa seurantaan työyhteisön sisällä ja niiden kehittäminen on koko työyhteisön etu, joten vastuuta niistä ei voi säilyttää pelkästään esimiesten harteille. Työyhteisö muodostuu yksittäisistä persoonista, joten työhyvinvointi heijastaa näiden persoonien omia elämäntilanteita sekä heidän keskinäistä suhdettaan eli ryhmädynamiikkaa. (Kauhanen 2016, 25–29.)

Oheisessa kuviossa (Kauhanen 2016, 28) on tarkemmin eroteltu eri osa-alueiden vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin:



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016)

Työhyvinvoinnissa kaiken perustana voidaan pitää yksilön omaa henkistä ja fyysistä olotilaa. Tämä tarkoittaa käytännössä hyvää työkykyä eli henkilön terveydentilaa, riittävää koulutustasoa omista työtehtävistä suoriutumiseen sekä motivaatiota omaa työtä kohtaan, stressinsietokykyä ja muutoksensietokykyä toimenkuvan muuttuessa, toimivia ihmissuhteita (niin vapaa- kuin työajalla) ja riittävää sosiaalista verkostoa sekä henkilökohtaista elämäntilannetta kyseisellä hetkellä. Lisäksi hyvään työkykyyn vaikuttaa ikääntymisen aiheuttamat mahdolliset muutokset työtehtävistä suoriutumiseen. (Kauhanen 2016, 28–29.)

Yksilön toimintaan vaikuttaa hänen persoonansa, joten yrityksen johdon ja erityisesti lähimpien esimiesten tulisi ottaa tämä seikka huomioon työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, sillä osa työntekijöistä tarvitsee enemmän tukea ja ohjausta omien työtehtävien hoitamisessa. Työntekijän on itsensä pidettävä huolta siitä, että oma ammattitaito säilyy ja osattava tarvittaessa pyytää lisäkoulutusta työtehtävien hoitamiseen. Työnantajan näkökulmasta osaavat työntekijät ovat yritykselle kaikkien tuottavampia, joten alaisten hyvinvointiin ja koulutukseen on syytä panostaa. (Kauhanen 2016, 25–29, 89.)

Pelkästään työn raskaus ei rasita työntekijää, sillä myös liian helpot työtehtävät laskevat motivaatiota ja työn haasteettomuus kuormittaa työntekijää henkisesti. Työnantajan toimesta lähimpien esimiesten tehtäväksi jää alaisten työtehtävien säännöllinen seuranta. Esimies saa alaistensa tilanteesta hyvän käsityksen järjestämällä säännöllisiä keskusteluja, joissa voidaan yksilötasolla käydä läpi työtehtävien ajanmukaisuutta ja työntekijän omia tarpeita ja toiveita koskien työtehtäviään. (Kauhanen 2016, 76, 92.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja parantamisessa voidaan käyttää apuna myös henkilöstötutkimusta. Henkilöstötutkimuksen avulla pyritään selvittämään yrityksen henkilöstön mielipiteitä henkilökohtaisesta työstä ja työssäjaksamisesta, työympäristöstä sekä esimiestyöskentelystä. Saatu palaute käydään ensin läpi henkilöstöhallinnon ja esimiesten kanssa, jonka jälkeen järjestetään purkutilaisuudet henkilökunnalle yhdessä työterveyshuollon edustajan ja esimiesten kanssa. Purkutilaisuudet pidetään joko kerralla koko henkilöstölle tai osastoittain riippuen yrityksen koosta. (Kauhanen 2016, 60, 75.)

Teoriassa henkilöstötutkimuksella voidaan parantaa työyhteisön oloja niin työolosuhteiden (työvälineet, työturvallisuus) kuin myös yleisen ilmapiirin osalta. Käytännössä voi kuitenkin käydä niin, että kyselyn purkutilanteen jälkeen esille tulleet epäkohdat jäävät hoitamatta ja ongelmat tulevat esille seuraavassa kyselyssä. Henkilöstötutkimus itsessään ei ole riittävä tapa ylläpitää työhyvinvointia vaan sen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta johdon ja alaisten välillä, jotta yrityksen toimintatapa ja strategia ovat kaikille selvät ja työn tekeminen hyvin ja turvallisesti on mahdollistettu johdon toimesta. Yksilön vastuulle jää omasta työstä huolehtiminen sekä pyrkimys omalta osaltaan edistää hyvää ja turvallista ilmapiiriä, jotta töiden suorittaminen on mahdollisimman tehokasta ilman häiriötekijöitä ja työpaikkakiusaamista. (Kauhanen 2016, 74–75.)

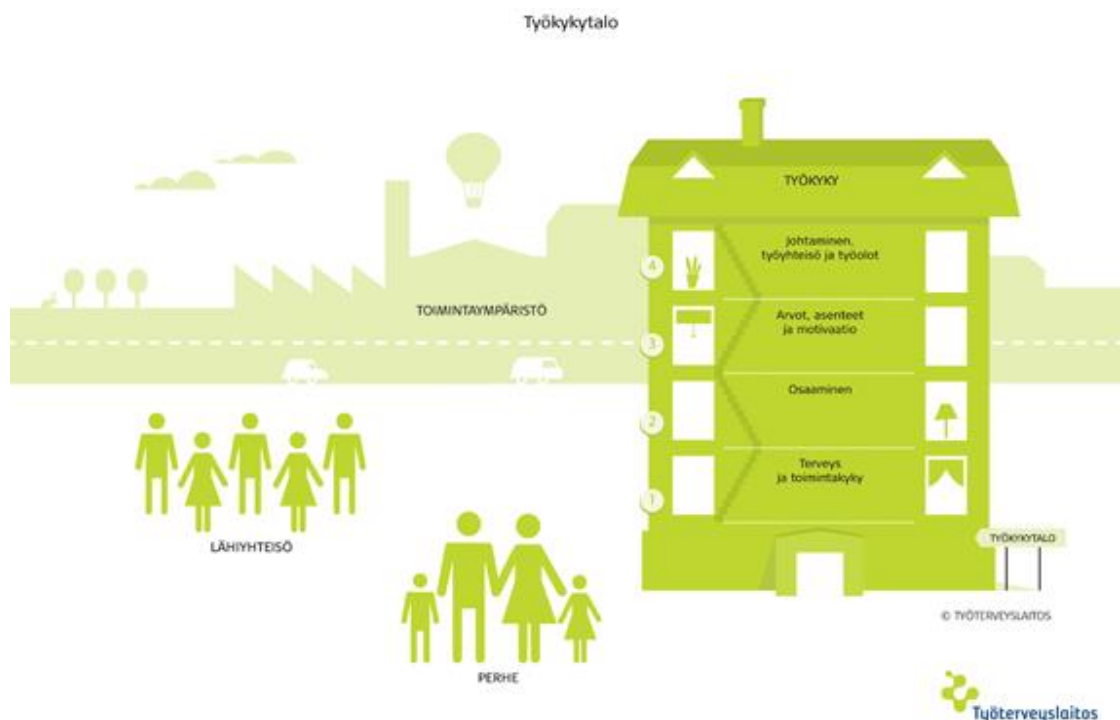
Työhyvinvoinnin vaikutuksen merkitystä ei aina täysin ymmärretä yrityksen johdon taholta, mutta työhyvinvoinnin tilalla on suora vaikutus myös yrityksen kannattavuuteen. Huonot työolot tai negatiivinen, painostava ilmapiiri vaikuttavat suoraan henkilökunnan haluun työskennellä tehokkaasti, työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa ja työn kehittäminen vähenee. Myös sairaspöissaolujen määrä kasvaa ja ennenaikainen eläk-

keelle jääminen lisääntyy. Erityisesti pitkät sairauspoissaolot ja sairaseläkkeelle jäämiset aiheuttavat isoja kulueriä yrityksissä, joten työhyvinvointia parantamalla myös näitä menoeriä voidaan pienentää. (Kauhanen 2016, 76–77.)

Työterveyslaitoksen kaaviossa (kuvio 2) käy tiivistetysti ilmi työhyvinvoinnin erilaiset vaikutukset yrityksen tuottavuuteen.

Työkyky

Työhyvinvoinnin kivijalkana voidaan pitää yksilön omaa työkykyä, mikä taas vaikuttaa suoraan sen yrityksen tulokseen, jonka palveluksessa työntekijä on. Työkyky muodostuu työn eri osa-alueista. Työterveyslaitoksen eläkkeelle jäänyt professori Juhani Ilmarinen kehitti vuonna 2005 työkykyä kuvaavan Työkykytalon (kuvio 3), jossa työkyky on jaettu eri kerroksiin siten, että kaiken pohjana on yksilön tämänhetkinen terveys.



Kuvio 2. Työkykytalo (Työkykytalo n.d.)

Tämän lisäksi pohjakerroksessa sijaitsee toimintakyvyn kolme osa-aluetta (fyysinen, psyykinen sekä henkinen). Alimman kerroksen varaan rakentuvat talon muut kerrokset. (Ilmarinen 2005, 79.)

Toisessa kerroksessa sijaitsevat yksilön ammatilliset tiedot ja taidot. Tähän kerrokseen voidaan laskea kuuluvaksi myös kyky kehittää omaa työtään sekä sosiaaliset kyvyt toimia osana työyhteisöä. Kolmanteen kerrokseen vaikuttavat yksilön oma arvo maailma ja asenteet sekä motivaatio. Lisäksi kolmannessa kerroksessa vaikuttavat ympäristötekijät eli miten yksilö jakaa aikansa työn ja työn ulkopuolisen elämän kesken. Arvot muokkautuvat ihmisen elinkaaren aikana, mikä taas vaikuttaa yksilön asenteisiin ja motivaatioon. (Ilmarinen 2005, 79.)

Neljäs kerros on painoarvoltaan raskain kaikista kerroksista, sillä se pitää sisällään kaikki työhön liittyvät asiat. Kyseinen kerros jakaantuu useampaan osaan (muun muassa työolot, työn sisältö, työyhteisö ja esimiestyö) ja tästä aiheutuu se, että kyseisen kerroksen hallinta on monessa suhteessa haastavaa. Päävastuu kyseisen kerroksen toimivuudesta kuuluu yritysten esimiehille. (Ilmarinen 2005, 80.)

Kaikki edellä mainitut kerrokset muodostavat yhdessä yksilön henkilökohtaisen työkyvyn, jota työnantajan toimesta tuetaan työsuojelun keinoin yhdessä työterveyshuollon kanssa. Työn ulkopuoliset vaikuttajat ovat yksilön oma perhe ja se yhteisö, jonka osana yksilö toimii. Fyysinen ja psyykinen terveydentila on työkyvyn perusta, joissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat joko positiivisella tai negatiivisella tavalla työkyvyn muihin osa-alueisiin. (Ilmarinen 2005, 80.)

Mielikuvaan omasta työkyvystä vaikuttaa työntekijän käsitys siitä, missä määrin hän voi itse vaikuttaa omaan työtehtäviinsä. Tätä mielikuvaa muokkaa yksilön tapa suhtautua elämään yleensä. Persoonallisuuserot tulevat esille työtehtävissä, joita osa työntekijöistä pitää helposti hoidettavina ja osa työntekijöistä stressaantuu ja ylikuormittuu. Työtehtävien suunnittelussa esimiehen tulisi huomioida (jos mahdollista) alaisten persoonallisuuserot, jotta työtehtävät olisivat yksilötasolla riittävän haasteellisia mutta samalla sellaisia, että yksilö kykenee suorittamaan annetut työtehtävät. (Nummelin 2008, 29–31.)

Ihmiset motivoituvat eri asioista sen mukaan, mitkä ovat heidän henkilökohtaisia arvojaan. Esimiehen työtä helpottaa, jos hän on perillä alaistensa arvoista. Alaisten parempi tuntemus helpottaa työn ohjaamista ja tavoitteiden asettamista. Jos alaisten annetaan osallistua tavoitteiden laatimiseen, niin silloin he myös sitoutuvat parem-

min yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Järkevät, saavutettavissa olevat tavoitteet pitävät omalta osaltaan yllä yksilön työkykyä. Motivoitumiseen vaikuttaa myös saatu palaute ja tehdystä työstä saatu palkkio. Aiemmat kokemukset (palautteet, lisäpalkkiot) vaikuttavat siihen, miten yksilö motivoituu tulevaisuudessa. Palautteen antamisella on suuri merkitys yksilön ohjaamisessa. Esimies voi rakentavalla palautteella auttaa alaisiaan kehittymään työssään, mutta huonosti suunnitellulla palautteella voi olla pitkäaikainen negatiivinen vaikutus yksilön työkykyyn. (Nummelin 2008, 34–39.)

Ulkoisten tekijöiden lisäksi työkykyyn olennaisena osana vaikuttaa yksilön ikä ja ikääntyminen. Ikäjohtamisen käsite syntyi 1990-luvulla julkisella puolella tehtyyn monivuotiseen seuranta-tutkimukseen. Käytännössä se tarkoittaa eri-ikäisten alaisten johtamista niin, että työtehtävien suunnittelussa otetaan huomioon myös iän vaikutus työtehtävien tekemisen osalta. Tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijöiden työkyky laski ikääntymisen myötä, mutta merkille pantavaa oli se, että työkyvyn laskuun vaikutti esimiehen negatiivisempaan muuttunut suhtautuminen. Tämä näkyi käytännössä niin, että samalla seuranta-ajalla niiden työntekijöiden työkyky parani, jotka olivat tyytyväisiä esimiehen suhtautumisessa heihin. Työn fyysisellä kuormittavuudella ei ollut merkitystä, vaan tulos oli samansuuntainen oli kyseessä vähän tai paljon fyysisesti kuormittava työ. (Ilmarinen 2005, 56–57.)

Ikäjohtaminen ei ole vain vanhempien työntekijöiden johtamista vaan sen tulisi käsitellä yrityksen kaikki ikäryhmät. Juvosen ja Viinikan (2016, 40) ikäjohtamista käsittelevässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olevat vanhemmat työntekijät eivät pitäneet omaa ikäänsä kriteerinä erilaiselle kohtelulle vaan toiveena oli tulla huomioduksi yksilöinä. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi iän tuomat muutokset fyysiseen ja psyykkiseen työkykyyn. Esimiesten tulisikin miettiä johtamista erilaisten persoonien johtamisena, johon ikä tuo omat haasteensa.

Ikä tulee ottaa huomioon myös henkilöstön kouluttamisessa. Ammattitaidon ylläpitämisessä vastuu jakaantuu työntekijän ja yrityksen välille niin, että työntekijän vastuulle jää pyrkimys oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen ja yrityksen tulisi mahdollistaa työntekijöiden ammattiin liittyvä koulutus tarjoamalla tarvittaessa täydentävää koulutusta. Tämä koskee myös vanhempia, talossa pidempään olleita

henkilöitä. Uuden omaksuminen hidastuu ikääntymisen myötä, joten työnantajan tulisi ottaa tämä huomioon suunniteltaessa esimerkiksi työtehtävien muuttamista tai uusien toimintatapojen käyttöönottamista, jotta tulevien muutosten omaksumiseen jää riittävästi aikaa. Työaikajoustot, kevennetyt työtehtävät ja osa-aikaeläkkeet auttavat osaltaan jaksamaan työelämässä eläkeikään asti. (Juvonen & Viinikka 2016, 40–44.)

Odotukset johtamisesta muokkautuvat oman ikääntymisen ja työssä oppimisen myötä niin, että nuorena aikuisena (alle 25 vuotta) kaivataan enemmän työhön opastamista ja tukea sekä hyväksyntää esimiehen taholta. Työssä kehittymisen myötä ollaan halukkaita myös itse opettamaan muita, ja tuolloin kaivataan oman vastuun kasvamista työssä ja toivotaan esimiehen tukevan tätä kehitystä. Ikääntymisen myötä (45 vuodesta eteenpäin) työkokemus on jo voinut kasvaa erityisosaamisen tasolle ja tätä ammattitaitoa halutaan jakaa myös muille esimerkiksi mentoroinnin avulla. (Ilmarinen 2005, 43–44.)

Kyky hallita isompia kokonaisuuksia kasvaa iän myötä ja tästä syystä myös odotukset esimiestä kohtaan muuttuvat. Kyseisessä vaiheessa yksilö kaipaa itsensä ja työnsä arvostamista sekä toivoo, että hänen mielipiteillään on merkitystä työn kehittämässä. Viidenkymmenen ikävuoden jälkeen kaivataan esimieheltä palautetta ja kunnioitusta sekä haetaan mahdollisia uusia kehityspolkuja oman työn suhteen ja jopa vaihdetaan työtä. Halu oman ammattitaidon jakamisesta nuoremmille työntekijöille säilyy, eli niin sanotun hiljaisen tiedon siirto on ajankohtaista. (Ilmarinen 2005, 43–44.)

Työkyvystä puhuttaessa on otettava huomioon myös työn ulkopuoliset tekijät. Eri elämäntilanteet (pienet lapset, ikääntyneet omat vanhemmat) vaikuttavat työssä jaksamiseen, joten haasteena onkin työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Riippuen työstä ja työnantajasta esimerkiksi työaikajoustot, etätyömahdollisuus ja vuorotteluvapaat mahdollistavat yksilöllisen työtehtävien hoitamisen. Edellä mainituilla toimenpiteillä tuetaan työntekijän jaksamista ja mahdollistetaan työtehtävien hoitaminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2016, 88.)

3.2 Sosiaalisen tilinpidon (SoT) menetelmä

Idowun mukaan sosiaalisen tilinpidon käsitteen lanseerasi amerikkalainen George Goyder, joka käytti ”social audit” -termiä ensimmäisen kerran 1950-luvulla. Idowun mukaan Goyderin mielestä yrityksen toiminnan ja tuloksen ymmärtäminen tulisi olemaan vaikeaa yritysten kasvaessa, jos mukana ei olisi myös sosiaalista näkökulmaa. (Idowu 2015, 190.)

Sosiaalisen tilinpidon eri malleja on testattu ja muokattu Iso-Britanniassa 90- ja 2000-luvuilla sopimaan paremmin erilaisten yhteisöjen tarpeisiin. Suomessa käytössä olevan mallin ovat kehittäneet skotlantilaiset John Pearce ja Alan Kay. He julkaisivat vuonna 2005 sosiaalisen kirjanpidon ja tilintarkastuksen käsikirjan *Social Account and Audit The Manual*. Kyseistä käsikirjaa on päivitetty vuonna 2008 tehdyn tutkimusprojektin pohjalta. Skotlantilaiseen *Social Accounting and Audit* -menetelmään pohjautuu Ruotsissa ja Suomessa käytössä oleva malli. (Pearce 2005.)

Suomeen sosiaalinen tilinpito tuli Ruotsista, jossa sosiaalisen tilinpidon -menetelmää on kehittänyt Håkan Björk. Håkan Björkin ja suomalaisen Tytti Siltasen tekemänä julkaistiin vuonna 2005 ensimmäinen suomenkielinen opas sosiaalisesta tilinpidosta nimeltä *SoT-käsikirja*. Käsikirja kehitettiin osana Suomen Kylätoimikunta ry:n *Kylätalous-EQUAL* -projektia ja käsikirjan pohjana on käytetty Ruotsissa käytössä ollutta käsikirjaa (Björk & Siltanen 2005, 3.)

Sosiaalisen tilinpidon tarkoituksena on auttaa yhteisöjä ja yrityksiä mittaamaan oman toimintansa niitä osa-alueita, mitkä eivät tule esille tavallisessa kirjanpidossa. Menetelmä muistuttaa tavallista kirjanpitoa, mutta 12 kuukauden tilikauden aikana seurannan kohteena eivät ole euromäärät vaan tarkoitus on seurata niitä asioita, joiden arvoa ei voi suoraan mitata rahassa. Tällaisia asioita voivat olla muun muassa toiminnan vaikutus henkilöstöön ja muihin sidosryhmiin, yrityksen arvojen toteutuminen käytännössä tai toiminnan hyödyllisyyden todistaminen rahoittajille. Menetelmää voi myös käyttää organisaation sisäisen toiminnan kehittämiseen ja tehokkuuden parantamiseen. (Björk & Siltanen 2005, 5.)

Sosiaalisten vaikutusten mittaamismenetelmät

Suomessa sosiaalisten vaikutusten ja sosiaalisen pääoman mittaamiseen on käytetty sosiaalisen tilinpidon lisäksi myös muita menetelmiä (kuvio 4).

Ominaisuus	Menetelmä/ viitekehys	IVA	SOT	SROI	SYTA
+ Sisältää ominaisuuden, -ei sisällä ominaisuutta, ↗ ominaisuus kehitettävissä					
Vertailtavuus		↗	↗	↗	+
Tavoitteen asettaminen		+	+	+	-
Mahdollista tarkastella vaikutuksia eri näkökulmista (raha, määrä, laatu)		+	+	-	+
Mahdollistaa seurannan		↗	+	↗	↗
Sisältää indikaattorilistoja		+	↗	↗	↗
Mahdollista osallistaa mittauksen kohteena olevat		-	+	-	-
Tuo esille onnistuneiden tulosten lisäksi asiat, joissa tavoitteeseen ei ole päästy		-	+	vain yksi tulos, ei voi vertailla	-
Sisältää riippumattoman ulkopuolisen arvioinnin (tilintarkastus)		-	+	↗	-
Voidaan hyödyntää julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa		-	+	+	+
Lopputulos		raportti	tilinpäätös	luku	raportti ja luku
Soveltuu moniin organisaatioihin / useille toimialoille		-	+	+	-

Kuvio 3. Menetelmien ja viitekehysten arviointi (Merenmies & Kostilainen 2007, 49)

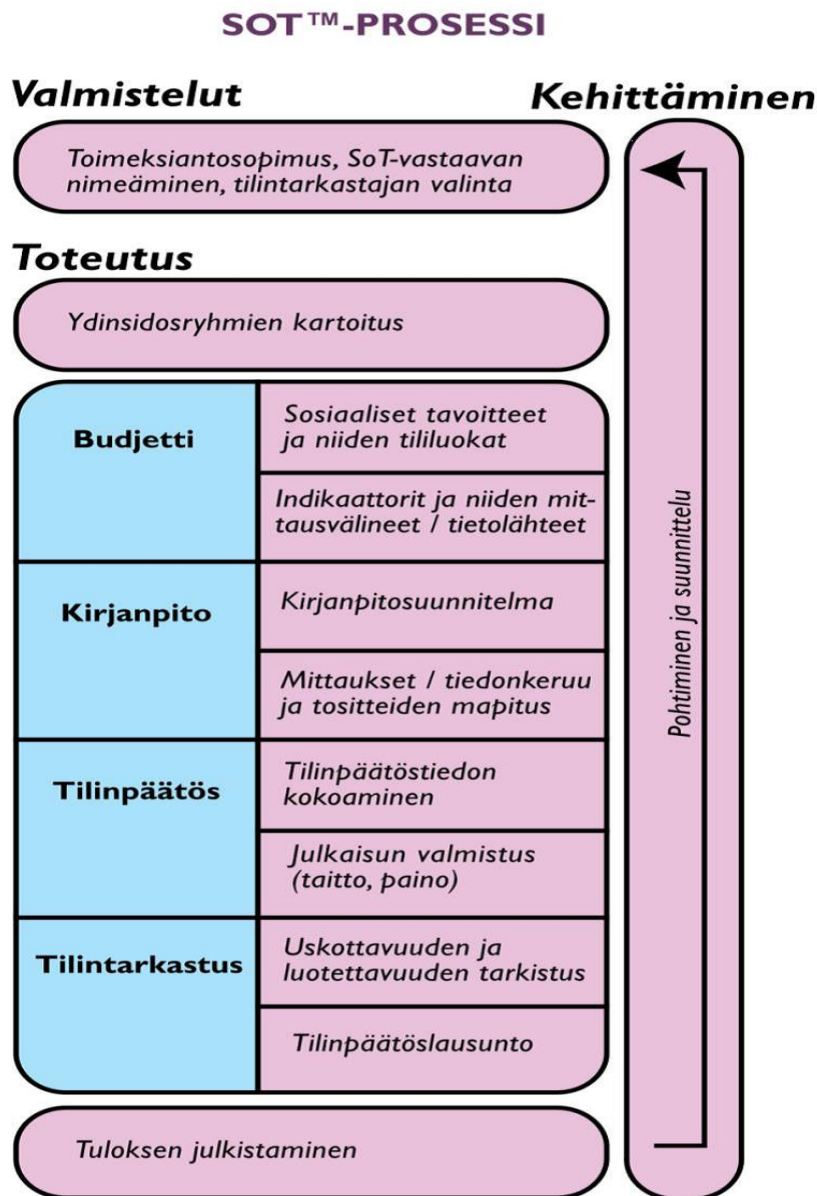
Merenmiehen ja Kostilaisen (2007, 48) mukaan menetelmien käyttäminen vaatii kuitenkin aikaa ja paneutumista, jotta menetelmistä olisi hyötyä. Seuraavassa käydään läpi sosiaalisen tilinpidon lisäksi kolme muuta mittaamismenetelmää.

IVA (ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi) on ennakoarviointia ja osittain lakisääteistä. Kyseessä on terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta toimiva malli ja se on käytössä kunnilla. SROI-menetelmä (Social Return on Investment eli sijoitetun pääoman tuotto) - mittaa ei voittoa tuottavaan organisaatioon sijoitetun rahan yhteiskunnallista hyötyä. Se pohjautuu kustannus-hyötyanalyysiin ja sen avulla pystytään kohdentamaan varoja parhaiten yleishyötyä tuottaviin organisaatioihin. SROI-menetelmää on käytetty vähemmän Suomessa, mutta Iso-Britanniassa sitä on käytetty yhdessä sosiaalisen tilinpidon kanssa, ja kokemukset tästä ovat olleet hyviä. (Merenmies & Kostilainen 2007, 17, 26.)

SYTA-menetelmä (Sosiaalisen yhteisön toiminnan analysointi) jakaantuu kahteen osaan eli teksti- ja laskentaosioon. Tekstiosion avulla määritellään tavoitteet ja selvitetään lähtötilanne ja laskentaosion avulla vertaillaan lähtötilanteen ja toteutuneen tilanteen eroja ja siitä saatua hyötyä (toteumalaskenta). Lisäksi lasketaan kustannukset sille tilanteelle, jos mitään ei olisi tehty (vaihtoehtolaskenta). Menetelmä auttaa organisaatiota toiminnan suunnittelussa, budjetoinnissa ja oman toiminnan tehostamisessa. (Merenmies & Kostilainen 2007, 29.)

Sosiaalisen tilinpidon rakenne

Sosiaalinen tilinpito on edellä esitellyistä menetelmistä ominaisuuksiltaan monipuolisin ja sovellettavissa sekä julkisen että yksityisen sektorin käyttöön silloin, kun halutaan tuoda esille oman toiminnan ei-rahassa mitattavia arvoja. Menetelmää voidaan käyttää myös yhteisön tai yrityksen sisäisen toiminnan parantamiseen, mikä parantaa samalla yhdistyksen tai yrityksen kokonaistoiminnan tuottavuutta. Oheisessa SoT-prosessikaaviossa (Björk & Siltanen 2009, 4) on esitetty sosiaalisen tilinpidon tilivuoden runko. Kaavio on nähtävissä kuviossa 5.



Kuvio 4. SoT-prosessi (Björk & Siltanen 2009, 4)

Sosiaalinen tilinpito on jaettu neljään eri vaiheeseen (vaiheet A-D) ja yhteentoista toteutusaskeleeseen. Prosessin kiinnostusvaiheessa A ennen päätöstä tilinpidon aloittamisesta on yrityksessä tarpeellista tutustua itse menetelmään ja pohtia, mitä hyötyä tilinpidosta olisi kyseiselle yritykselle ja mitä kaikkea tilinpidon läpivieminen vaatisi johdolta ja henkilöstöltä. Lisäksi tutustuminen muiden organisaatioiden raportteihin koskien sosiaalisen tilinpidon toteuttamista auttaa ymmärtämään menetelmää. Tässä vaiheessa olisi jo hyvä miettiä vastuun jakamista ja käytännön toteuttamista tulevan tilikauden aikana. Jos yrityksessä on kiinnostusvaiheen tuloksena halukkuutta

sosiaalisen tilinpidon aloittamiseen, niin seuraavaksi siirrytään vaiheeseen B eli valmisteluvaiheeseen. (Björk & Siltanen 2005, 8.)

Kiinnostusvaiheessa A nimensä mukaisesti herätetään kaikkien niiden tahojen mielenkiinto, joita menetelmän läpivieminen koskee ja käydään heidän kanssaan läpi sosiaalisen tilinpidon menetelmää. Samalla varmistetaan myös sitoutumisen aste sekä organisaation sisällä että ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Menetelmän pohjaksi kerätään tässä vaiheessa jo olemassa olevaa materiaalia. Tällaisia voivat olla vuosikertomukset, strategia, olemassa olevat arvot yrityksessä ja visiot siitä, mihin toiminnassa pyritään. Tärkeintä on, että pohjamateriaalia kerätään riittävästi, jotta tavoitteiden määrittely on mahdollista. (Björk & Siltanen 2005, 8-9.)

Valmisteluvaiheessa B tehdään virallinen päätös sosiaalisen tilinpidon aloittamisesta. Toimeksiantosopimuksessa (1. askel) määritetään SoT-vastaava ja toimeksiantaja sekä kenen vastuulla on käytännön kirjanpidosta huolehtiminen. Samalla määritetään seurattavat kohteet ja aikataulut tehtävien läpiviemiselle (resurssien määrittäminen etukäteen). Tehtäessä sosiaalista tilinpitoa ensimmäisen kerran seurattavien kohteiden määrä kannattaa rajata muutamaa ja kokemuksen karttuessa niitä voidaan tarpeen mukaan lisätä. (Björk & Siltanen 2005, 9.)

Toteutusvaihe C jakaantuu kahdeksaan askeleeseen eli ensin määritellään 2. askeleen vaiheessa organisaation laaja sidosryhmä (kaikki, joilla on vaikutusta toimintaan) ja tästä muodostetaan ydinsidosryhmä (eniten vaikutusta toimintaan). Ydinryhmän kanssa käydään läpi seurattavan vuoden toimenpiteet ja mitä se tulee vaatimaan ydinsidosryhmältä. Seuraavassa askeleessa (3. askel) määritetään sosiaaliset tavoitteet yhdessä ydinsidosryhmän kanssa ja organisaation hallituksen kanssa. Tässä työvaiheessa käytetään apuna aloitusvaiheessa kerättyä materiaalia (esimerkiksi organisaation strategia) ja pohditaan sitä, mikä on tavoitteena, mitä hyötyä on tavoitteesta ja miksi se on tärkeä juuri tälle organisaatiolle. (Björk & Siltanen 2005, 12.)

Sosiaaliset tavoitteet ja käytettävät indikaattorit muodostavat yhdessä sosiaalisen tilinpidon budjetin, joten tähän vaiheeseen (4. askel), tulee paneutua huolella, jotta menetelmästä olisi hyötyä organisaatiolle. Jos vain on mahdollista, niin budjetissa kannattaa hyödyntää A-vaiheessa kerättyä aineistoa. Sidosryhmien saatua indikaattorien määrittelyn valmiiksi hallitus käy läpi esitetyt tavoitteet ja indikaattorit, jonka

jälkeen hallitus hyväksyy budjetin. SoT-vastaava on mukana alusta alkaen suunnittelussa ja hän ohjeistaa hallitusta budjetin laadinnassa. Tavoitteiden määrittelyn haastavuutta kasvattaa se, että luodut tavoitteet ja niistä johdetut indikaattorit ovat organisaation omista tarpeista esille nousevia, joten valmiita budjettipohjia tililuokkineen ei ole olemassa. Tavoitteiden laatimisessa kannattaa ensin laatia lista, johon kerätään kaikki ne asiat, joita haluttaisiin parantaa ja sen jälkeen laatia lopullinen tavoitelista, johon kerätään kaikkien tärkeimmät kehityskohteet. Lopullinen tavoitemäärä kannattaa pitää maltillisena, jotta tavoitteiden seuraaminen ja mittaaminen on suunnitellun mukaisesti toteutettavissa. (Björk & Siltanen 2005, 12–14.)

Budjetin hyväksymisen jälkeen on yhteisesti sovittava, mitä mittausmenetelmiä käytetään indikaattorien todentamiseen (5. askel), jonka jälkeen ne lisätään budjettiin. Sosiaalisen tilinpidon menetelmä pohjautuu perinteiseen tilinpitoon, joten käytössä olevat käsitteet ovat pitkälti samat. Sosiaalisen tilinpidon budjetti sisältää tililuokat ja niiden mahdolliset alaluokat, mitkä muodostuvat asetetuista tavoitteista ja indikaattoreista (esimerkiksi työhyvinvointi) sekä indikaattorien mittaamiseen tarvittavista mittausvälineistä (esimerkiksi henkilöstölle suunnattu työhyvinvointikysely). Lisäksi budjettiin kirjataan vastuuhenkilöt ja tililuokkakohtaiset aikataulut. Jotta tavoitteiden mittausta voidaan pitää luotettavana, pitää jokaisen tavoitteen toteutumisen seuraamisessa olla enemmän kuin yksi indikaattori käytössä. (Björk & Siltanen 2005, 5.)

Tilikauden aikana tehtävistä toimenpiteistä syntyvät tositteet säilytetään ja ne merkitään kirjanpitoon vuoden päätteeksi tehtävää tilinpäätöstä varten (6. askel). Tositteita ovat kaikki tilikauden (yleensä 12 kk) aikana sosiaaliseen tilinpitoon liittyvät asiat, kuten haastattelut, kyselyt ja muistiot sekä tarvittaessa taloustiedot perinteisen kirjanpidon puolelta. Kirjanpidon tulee olla yhtä huolellisesti toteutettu kuin tavallinenkin kirjanpito, jotta tilinpäätöksen suorittaminen ja tilinpäätöskertomuksen tekeminen on mahdollista ja kirjanpitoa voidaan käyttää pohjana seuraavalle vuodelle. Tilintarkastuksen tekeminen ei myöskään ole mahdollista ilman huolellisesti tehtyä kirjanpitoa. (Björk & Siltanen 2005, 5.)

Tilikauden päättyessä tehdään sosiaalinen tilinpäätös (7. askel), jonka avulla saadaan koottua organisaation tekemät toimenpiteet budjetissa sovitun rungon mukaan. Samalla nähdään, ovatko asetetut tavoitteet täyttyneet ja ovatko käytössä olleet indi-

kaattorit toimineet toivotulla tavalla. Jotta tästä vaiheesta on hyötyä, tulee tilinpäätöksen olla tositteisiin perustuvaa, jolloin saadaan näkyviin todellinen onnistumisen taso. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myös mahdollisten epäonnistumisten tulee näkyä tilinpäätöksessä. Tekijöiden kannattaa miettiä julkaisun ulkoasua, jotta siitä tulisi kiinnostava ja sisällöltään helposti ymmärrettävä. Tilinpäätöksen jälkeen suoritetaan tilintarkastus (8. askel), mikä voidaan toteuttaa joko käyttämällä yksittäistä tilintarkastajaa tai sitten kokoamalla isompi ryhmä asiantuntijoista, jotka suorittavat tilintarkastuksen. Tilintarkastuskertomus liitetään osaksi tilinpäätöskertomusta, ja tämän jälkeen voidaan julkistaa tilinpäätös sidosryhmille. (Björk & Siltanen 2005, 19–20.)

C-vaiheen viimeisin askel on vuosikertomuksen julkistaminen (9. askel). Jos mahdollista, niin organisaatiolle on paras tapa esitellä sosiaalinen tilinpäätös osana organisaation vuosikertomusta, jolloin taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet ja tulokset täydentävät toisiaan. Vuosikertomus on hyvä julkaista sähköisessä muodossa painetun version lisäksi. Vuosikertomuksesta kannattaa tiedottaa ydinsidosryhmän lisäksi muillekin sidosryhmille sekä tiedotusvälineiden edustajille, jotta organisaation toimintaa voitaisiin käsitellä laajemmin sosiaalisen tilinpäätöksen avulla yhdessä perinteisten taloudellisten tulosten kanssa. (Björk & Siltanen 2005, 20.)

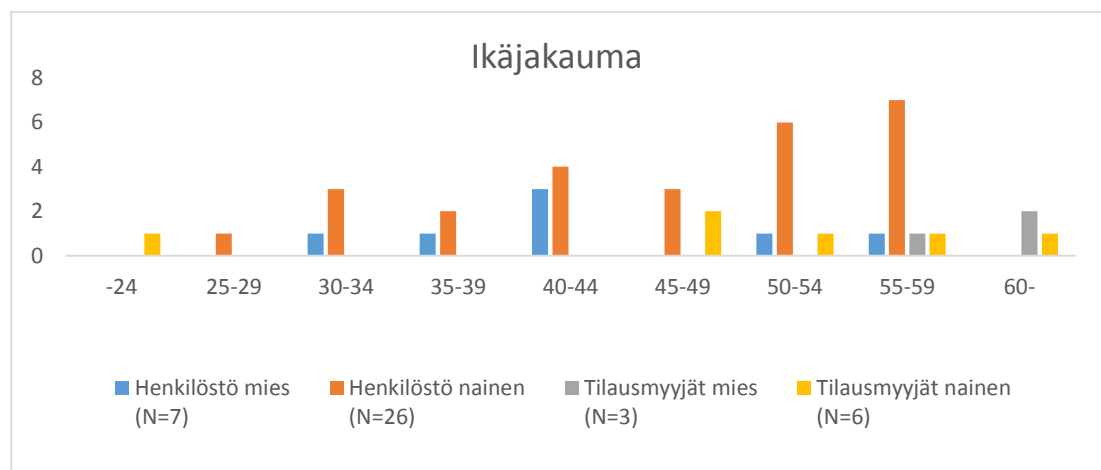
Vuosikertomuksen julkaisun jälkeen on vuorossa D-kehittämisvaihe, jossa tarkoituksena on käydä läpi menneen tilikauden tapahtumat ja arvioida onnistumista kokonaisuutena (10. askel). Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkien osa-alueiden läpikäymistä (toimeksiantosopimus, sidosryhmät, indikaattorit, mittarit, kirjanpito, tilinpäätös ja tilintarkastus) ja pohdintaa siitä, missä onnistuttiin ja mitä pitäisi tehdä eri tavoin seuraavina vuosina. Analysoinnin tuloksena pystytään siirtymään viimeiseen vaiheeseen (11. askel) eli tehdyn pohdinnan pohjalta tehdään seuraavan tilikauden suunnitelma. Mukana suunnittelussa on hyvä jälleen olla sidosryhmiä, jolloin voidaan isomalla ryhmällä miettiä asetettavia tavoitteita. Ne voivat olla samat kuin ensimmäisenä vuotena tai tavoitteita voidaan muokata saadun kokemuksen pohjalta organisaation toimintaa paremmiksi. (Björk & Siltanen 2005, 22–23.)

4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on jaoteltu kolmeen osaan eli ensimmäinen osa käsittelee perustietoja ja henkilöstön suhtautumista nykyiseen henkilöstökyselyyn ja siitä saataviin hyötyihin henkilöstön näkökulmasta. Toinen osio käsittelee henkilökohtaista työkykyä ja työhyvinvointia. Kolmannessa osiossa käsitellään henkilöstön käsityksiä siitä, olisiko sosiaalisen tilinpidon -menetelmänä hyvä korjaamaan ongelmakohtia ja kehittämään työyhteisöä parempaan suuntaan.

4.1 Ikäjakauma ja vastausprosentti

Vastaajien ikäjakauma on nähtävissä alla olevasta kuviosta 6.



Kuvio 5. Ikäjakauma

Henkilöstön osalta naisia vastanneista oli maksimissaan 26 ja miehiä 7 ja tilausmyyntiryhmän osalta maksimissaan naisia vastanneista oli 6 ja miehiä 3.

Kyselyssä oli 22 kysymystä, joista yhdeksässä oli enemmän kuin yksi väittämä vastattavana (kysymyksiä oli yhteensä 48). Kysymysten runsaasta määrästä huolimatta lähes kaikkiin kysymyksiin oli vastattu. Mahdollisiin uusien työtehtävien vaikutuksiin jätti yksi nainen vastaamatta ja sosiaalista tilinpitoa koskeviin kysymyksiin jätti kaksi naista vastaamatta. Henkilöstöstä kyselyyn vastasi 33 henkilöä ja yhden kysymyksen

kohdalla vastaajia oli 25, sillä kolme miestä ja viisi naista jätti vastaamatta kysymykseen ”Mitä tukitoimenpiteitä uskot tarvitsevasi pystyäksesi työskentelemään eläkeikään asti?”. Kaikissa kuvioissa keskiarvot on laskettu ilman en osaa sanoa -vastauksia.

Kyselyn vastausprosentti jäi henkilöstön osalta alhaiseksi (vaihteluväli vastauksissa 32,04-24,27 %). Tilausmyyntiryhmästä kyselyyn vastasi osaan kysymyksistä 8 henkilöä osaan kysymyksistä 9 henkilöä ikä- ja sukupuolijakauman ja työkykyä koskevien kysymysten osalta). eli vaihteluväli oli 64,29-54,7 %. Henkilöstön vastaajien alhainen määrä vaikutti siihen, että heidän osaltaan vastausten yleistäminen ei ole mahdollista. Yhdistämällä henkilöstöltä ja tilausmyyjiltä saadut vastaukset ja täydentämällä niitä henkilöstöpäällikön näkemyksillä voidaan kuitenkin yleistämistä jossain määrin tehdä.

4.2 Henkilöstötutkimuksen merkitys henkilöstölle

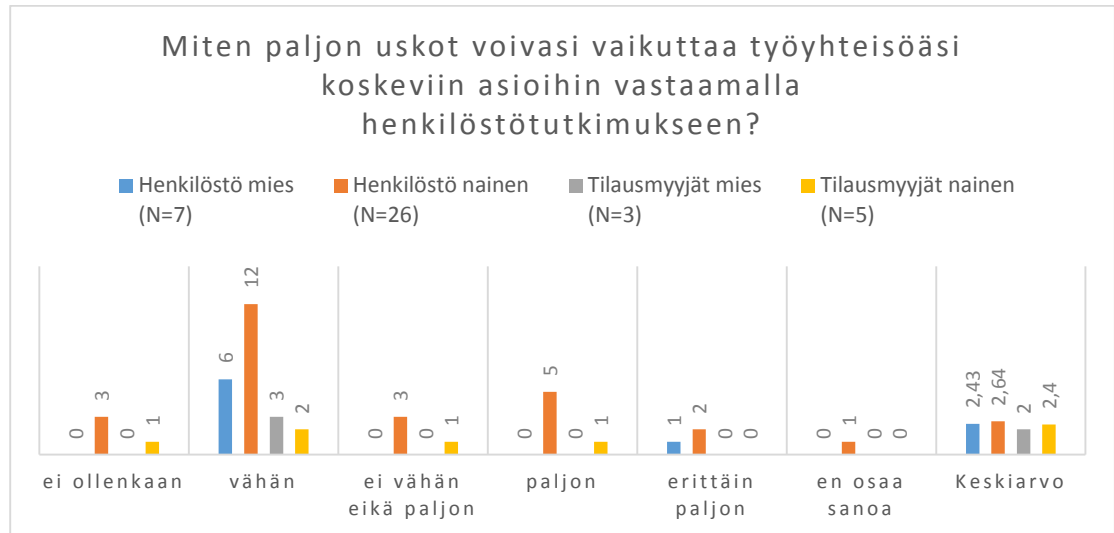
Paras kyselyväli oli henkilöstön mielestä yksi vuosi (48,48 % vastaajista) ja samaa mieltä olivat myös tilausmyyjät (62,50 % vastaajista). Kysyttäessä aktiivisuudesta vastata henkilöstötutkimukseen (taulukko 1) vastauksissa oli selkeitä eroja kahden ryhmän välillä.

Taulukko 1. Henkilöstötutkimuksiin vastaaminen

N =	Henkilöstö	Henkilöstö	Tilausmyyjät	Tilausmyyjät
	mies	nainen	mies	nainen
	7	26	3	5
	%	%	%	%
Aina vastannut	71	85	0	40
Ei aina vastannut	29	15	100	60
YHT.	100	100	100	100

Henkilöstön osalta 85 % naisista ja 71 % miehistä ilmoitti aina vastanneensa henkilöstökyselyyn. Tilausmyyjien kohdalla miehistä 0 % ilmoitti aina vastanneensa ja naisista 40 % ilmoitti aina vastanneensa henkilöstökyselyihin. Henkilöstön kohdalla oli selkeä ristiriita kyselyyn vastaamisen ja oman vaikuttamisen mahdollisuuksien

välillä (kuvio 7), sillä henkilöstöstä 56,25 % oli sitä mieltä, että työntekijän vaikuttamismahdollisuudet työyhteisön asioihin henkilöstötutkimuksen avulla olivat vähäiset. Tilausmyyjistä vielä harvempi (62,50 %) uskoi omiin vaikuttamismahdollisuuksiinsa.

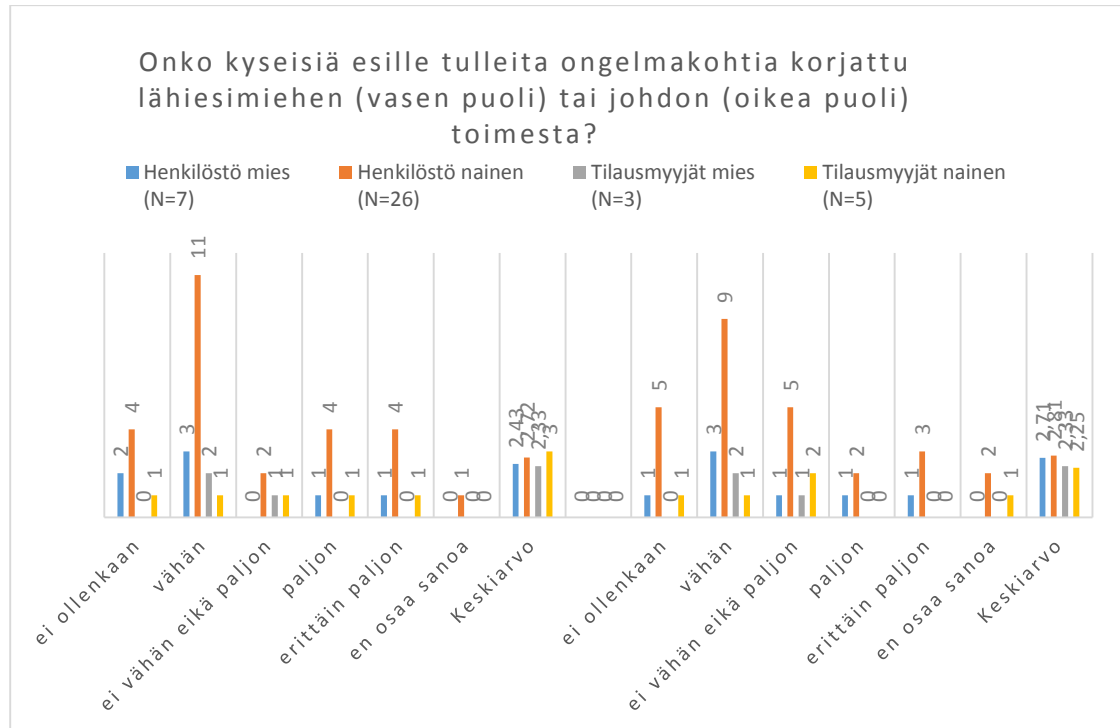


Kuvio 6. Vaikuttamismahdollisuus henkilöstötutkimuksen avulla

Näkemyksistä vaikuttamismahdollisuuksista henkilöstötutkimuksen avulla oli samansuuntainen sekä miehillä että naisilla. Keskiarvo vaikuttamisen mahdollisuudesta oli hie- man korkeampi henkilöstön osalta (miehet 2,43 ja naiset 2,64) kuin tilausmyyjien (miehet 2,00 ja naiset 2,40). Vastauksista muodostui henkilöstön osalta kuva tunnol- lisesti henkilöstökyselyihin vastaavista alaisista, jotka eivät kuitenkaan uskoneet voi- vansa vaikuttaa yrityksen toimintatapoihin.

Henkilöstötutkimuksen purkutilanteissa ongelmakohtia oli henkilöstön ja tilausmyy- jien mielestä käyty läpi vaihtelevasti. Henkilöstöstä naisten mielestä ongelmakohtia oli käyty läpi joko paljon (38,46 %) tai erittäin paljon (19,23 %), mutta yli puolet mie- histä (57,14 %) oli sitä mieltä, että ongelmia ei oltu käyty läpi ei vähän eikä paljoa. Tilausmyyjistä 33,33 % miehistä oli sitä mieltä, että ongelmia oli käyty läpi paljon (33,33 % oli myös sitä mieltä, että ongelmia oli käyty läpi vain vähän) ja naisista 40 % oli sitä mieltä, että ongelmia oli käyty läpi paljon (20 % oli kuitenkin sitä mieltä, että ongelmia ei oltu käyty läpi ollenkaan purkutilanteissa). Ongelmien käsittely purkuti- lanteissa ei kuitenkaan vastaajien mielestä ollut johtanut ongelmien korjaamiseen.

Kuviossa 8 käy ilmi henkilöstön näkemys lähimmän esimiehen ja yrityksen johdon kyvystä korjata esille tulleita ongelmakohtia.



Kuvio 7. Ongelmakohtien korjaaminen johdon ja lähiesimiehen toimesta

Henkilöstöstä 36,36 % oli sitä mieltä, että ongelmia oli lähimmän esimiehen toimesta korjattu vähän ja 18,18 % oli sitä mieltä, että ongelmia ei oltu korjattu ollenkaan. Tilausmyyjistä 37,5 % oli sitä mieltä, että ongelmia oli hoidettu vähän lähimmän esimiehen toimesta ja 12,5 % oli sitä mieltä, että ongelmia ei ollut hoidettu ollenkaan. Tarkasteltaessa keskiarvoja sekä henkilöstön (miehet 2,43 ja naiset 2,72) että tilausmyyjien (miehet 2,33 ja naiset 3) osalta naisten keskiarvot ovat miehiä korkeammat.

Johdon toimintaa arvioitaessa 42,42 % henkilöstöstä oli sitä mieltä, että johto oli korjannut esille tulleita ongelmia vain vähän ja 18,18 % oli sitä mieltä, että ongelmia ei oltu korjattu ollenkaan. Tilausmyyjistä 37,5 % oli sitä mieltä, että ongelmia oli korjattu vain vähän ja 12,5 % oli sitä mieltä, että ongelmia ei oltu korjattu ollenkaan. Keskiarvojen osalta henkilöstön keskiarvot (miehet 2,71 ja naiset 2,81) olivat korkeammat kuin tilausmyyjien (miehet 2,33 ja naiset 2,25) arvioitaessa johdon toimintaa.

75 % vastaajista oli sitä mieltä, että samat ongelmat nousevat usein esille henkilöstötutkimuksissa johtuen siitä, ettei niitä ole korjattu ja 28,13 % oli sitä mieltä, että samat ongelmat nousevat hyvin usein esille johtuen siitä, ettei niitä ole korjattu.

Henkilökohtaisella tasolla henkilöstötutkimuksesta ei henkilöstöstä yli 60 %:n mielestä ole ollut vaikutusta (30,3 % oli sitä mieltä, että tutkimuksilla ei ole ollut ollenkaan vaikutusta ja 30,3 % oli sitä mieltä, että vaikutusta on ollut vähän). Vain 12,12 %:n mielestä tutkimuksilla on ollut paljon vaikutusta henkilökohtaiseen työhön.

Tilausmyyjien arviot henkilökohtaisista vaikutuksista olivat paremmat eli 62,5 % oli sitä mieltä, että tutkimuksilla oli ollut ainakin vähäistä vaikutusta omaan työhön ja 12,5 % oli sitä mieltä, että vaikutusta on ollut paljon.

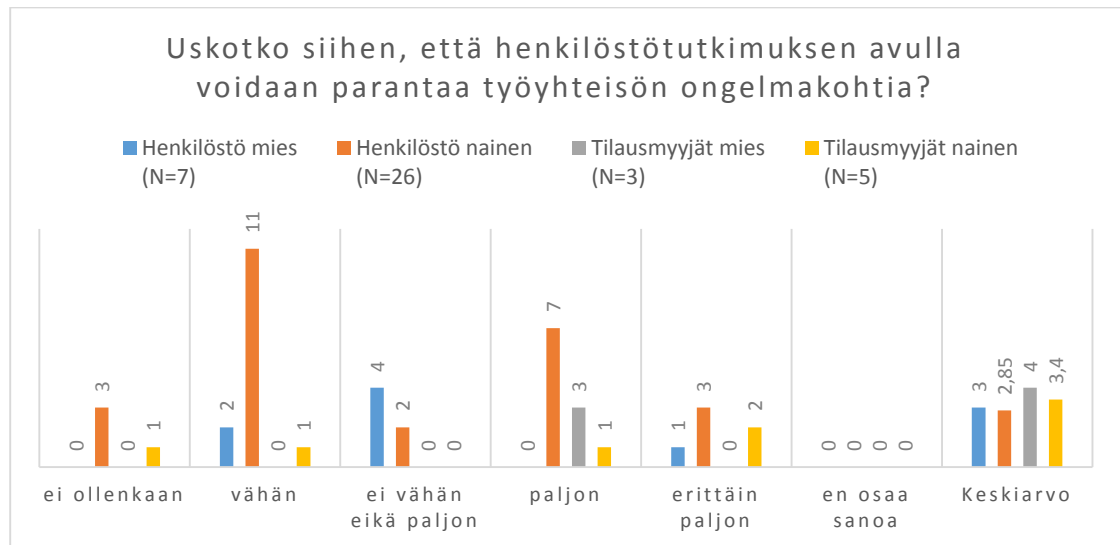
Vaikutusta oman yksikön toimintaan arviointiin olleen enemmän eli henkilöstöstä 18,18 %:n mielestä vaikutusta ei ollut ollenkaan, 36,36 % arvioi vaikutusta olleen vähän ja 18,18 %:n mielestä vaikutusta oli ollut paljon. Tilausmyyjistä 62,5 % oli sitä mieltä, että vaikutus oli vähäistä ja 12,5 % oli sitä mieltä, että henkilöstötutkimuksilla ei ollut ollenkaan vaikutusta.

Henkilöstötutkimusten vaikutusta lähimmän esimiehen toimintaan ei myöskään pidetty merkittävänä, sillä henkilöstöstä 30,3 % oli sitä mieltä, että tutkimuksilla ei ollut vaikutusta lähiesimiehen toimintaan ja vain vähän vaikutusta oli 33,33 %:n mielestä (9,09 % vastaajista oli sitä mieltä, että vaikutusta toimintaan oli paljon). Tilausmyyjien mielestä tutkimuksilla oli ollut hieman enemmän vaikutusta lähiesimiehen toimintaan, koska yksikään vastanneista ei valinnut ei ollenkaan -vastausvaihtoehtoa. 37,5 % oli sitä mieltä, että tutkimuksilla oli ollut vähän vaikutusta ja 12,5 % oli sitä mieltä, että tutkimuksilla oli ollut paljon vaikutusta lähimmän esimiehen toimintaan.

Arvioitaessa vaikutuksia yrityksen johdon toimintaan vastaukset henkilöstön osalta jakautuivat enemmän, sillä 21,21 % oli sitä mieltä, että tutkimuksilla oli ollut paljon vaikutusta toimintaan ja vastaavasti 39,39 % vastaajista oli sitä mieltä, että vaikutus oli ollut vähäistä (9,09 % vastaajista oli sitä mieltä, että tutkimuksilla ei ole ollut vaikutusta toimintaan.) Tilausmyyjistä 50 % oli sitä mieltä, että tutkimukset ovat vaikut-

taneet paljon johdon toimintaan ja toisaalta 25 % vastaajista oli sitä mieltä, että vaikutus oli vähäistä ja 25 % oli sitä mieltä, että vaikutusta toimintaan ei ole ollut ollenkaan.

Työyhteisön ongelmien parantamisen välineenä henkilöstötutkimus jakoi mielipiteitä (kuvio 9).

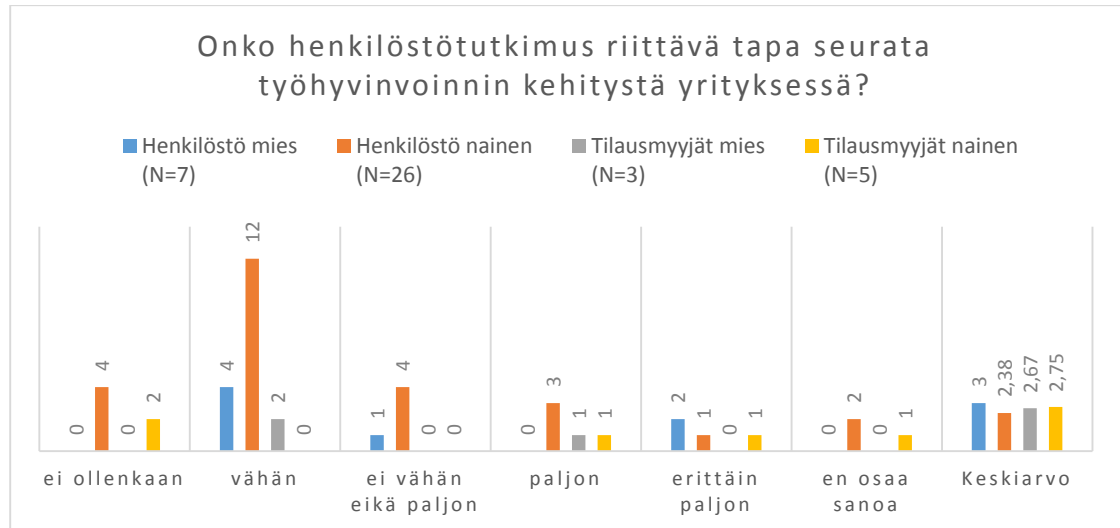


Kuvio 8. Henkilöstötutkimuksen hyöty työyhteisön ongelmakohtien parantamisessa

Henkilöstöstä 39,39 % oli sitä mieltä, että tutkimusten avulla voi parantaa vain vähän ongelmia ja 9,09 % oli sitä mieltä, että ongelmia ei voi parantaa ollenkaan tutkimusten avulla (tilausmyyjien vastaavat prosenttiosuudet olivat kummankin vastauskohdan osalta 12,5 %).

Henkilöstöstä 21,21 % :n mielestä tutkimuksilla voidaan parantaa paljon ongelmakohtia ja 12,12 %:n mielestä ongelmakohtia voidaan parantaa erittäin paljon. Tilausmyyjistä 50 % oli sitä mieltä, että ongelmakohtia voidaan henkilöstötutkimusten avulla parantaa paljon ja 25 %:n mielestä ongelmakohtia voidaan parantaa erittäin paljon. Keskiarvoja tarkasteltaessa tilausmyyjien keskiarvot olivat korkeammat kuin henkilöstön, joten voitaneen olettaa, että tilausmyyjät luottavat henkilöstöä enemmän henkilöstötutkimuksen toimivuuteen ongelmakohtien parantamisessa.

Kysyttäessä oliko henkilöstötutkimus riittävä tapa seurata työhyvinvoinnin kehitystä (kuvio 10) vastaukset jakautuivat eri tavoin henkilöstön ja tilausmyyjien välillä.



Kuvio 9. Henkilöstötutkimuksen toimivuus seurannan välineenä

Henkilöstöstä 48,48 %:n mielestä henkilöstötutkimus seurannan keinona toimi vain vähän ja 12,12,%:n mielestä ei ollenkaan. 9,09 %:n mielestä tutkimus toimi seurannan keinona paljon ja 9,0 %:n mielestä erittäin paljon. Tilausmyyjien vastaukset jakautuivat tasaisesti siten, että 25 %:n mielestä tutkimus seurantakeinona ei toimi ollenkaan, 25 %:n mielestä vain vähän. Toisaalta 25% :n mielestä tutkimus seurannan keinona toimi paljon ja 12,5 %:n mielestä erittäin paljon. Yllä olevassa kuviossa (kuvio 10) keskiarvot on laskettu ilman en osaa sanoa -vastauksia.

Kyselyyn vastanneilta tuli avoimessa osiossa (oma mielipiteesi henkilöstötutkimuksesta) palautetta kysymysten sisällöstä. Palautetta tuli erityisesti siitä, että kyselyitä tehdään ilman, että niiden avulla oikeasti haluttaisiin parantaa työoloja ja sitä kautta yrityksen toimintaa.

Kysymysten asetteluun tulisi kiinnittää paremmin huomiota. Nykyisellään kysymykset on rajattu väärin ja vastauksista tulee paljon vääriä tulkintoja.

Tutkimuksia tehdään, mutta ongelmat jatkuvat edelleen.

Ongelmat tulevat kyllä esille, mutta ilmitulleiden asioiden korjaamista ensimmäisen raportoinnin jälkeen seurata johdon taholta millään tavalla.

Meillä on tehty tutkimuksia mutta mitään muutosta ei ole tapahtunut. Eikä tutkimus riitä asioiden korjaamiseen.

Periaatteessa on hyvä, että henkilöstötutkimuksia tehdään. Niissä nousee usein esiin todellisia ongelmia ja kehityskohteita. Tutkimukset johtavat kuitenkin liian harvoin korjaaviin toimiin. Erityisen ongelmallista on, jos korkeimman johdon toiminnassa paljastuu puutteita - ainakaan silloin ei tapahtu mitään, koska tutkimus haudataan nopsasti mappi ö:hön.

Henkilöstöpäällikön näkökulma henkilöstötutkimuksen tärkeydestä ja toimivuudesta poikkeaa kyselyyn vastaajien mielipiteistä. Katja Sorrin (2016) mukaan (Keskisuomalainen Oyj:n henkilöstöpäällikkö) tutkimusten avulla saadaan käsitys henkilöstön henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista tietynä ajankohtana, ja tutkimuksia hyödynnetään keskustelun avaajina henkilöstön ja yrityksen johdon välillä. Saatujen tulosten pohjalta Sorri suunnittelee yrityskohtaisesti jatkotoimenpiteet yhdessä esimiesten ja työterveyshuollon kanssa. Sorri pitää hyvänä sitä, että tutkimusten avulla henkilöstö pääsee miettimään omaa toimintaansa työyhteisössä ja oman työn kehittämistä ja myös yrityksen toimintaa yleensä. (Sorri 2016.)

Sorri (2016) on saanut palautetta henkilöstötutkimuksen toimimattomuudesta sekä alaisilta että esimiehiltä, mutta hän arvelee tämän johtuvan konsernin suuruudesta (paljon työntekijöitä, joilla on monenlaisia mielipiteitä). Hän kuitenkin itse uskoo siihen, että henkilöstötutkimusten avulla saadaan aikaiseksi vuoropuhelua, jolla voidaan parantaa työyhteisön ongelmakohtia, mutta kyselyt itsessään eivät riitä vaan ne toimivat pohjana tarvittaville jatkotoimenpiteille. Alaisten palautteesta käy ilmi tyytymättömyys siitä, että ongelmakohtat säilyvät tutkimusten jälkeenkin ja tämä vaikuttaa halukkuuteen osallistua uusiin tutkimuksiin. (Sorri 2016.)

On myös niitä tilanteita, että yksiköllä on tutkimusaikana sisäisiä ongelmia ja tuolloin esimiehet eivät välttämättä halua saattaa ongelmia muiden tietoon ja vastustavat tästä syystä tutkimuksen toteuttamista. Vastakohtaisesti on myös niitä esimiehiä, jotka pitävät henkilöstötutkimusta tärkeänä mittarina oman ja yksikkönsä toiminnan arvioimisessa. (Sorri 2016.)

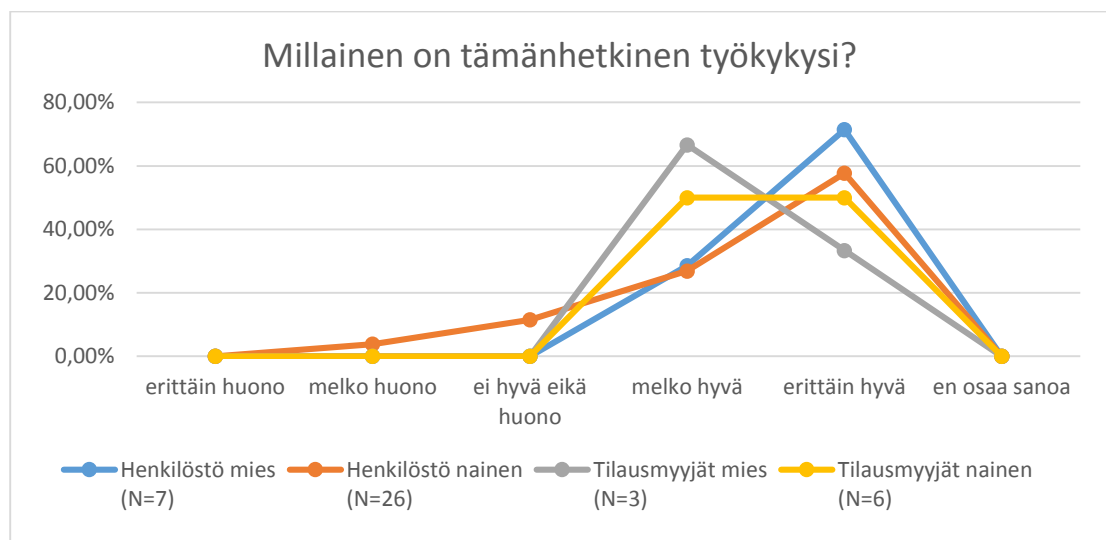
Sorrin (2016) mukaan ei ole ollut havaittavissa yhteyttä henkilöstötutkimuksissa esille tulevien ongelmien tai henkilöstön tyytymättömyyden ja sairaspoissaolojen välillä Sanomalehti Keskisuomalaisessa tai muissakaan konsernin 17 yrityksessä. Henkilöstötutkimusten pohjalta kuitenkin seurataan niitä yksiköitä, jotka tarvitsevat tukea

joko tavoitteisiin pääsemisessä tai joissa on paljon sairaspöissaoloja. Terveysten liittävissä ongelmissa eri yritysten henkilöstölle teetetään terveystkyselyitä tarpeen mukaan yhteistyössä työterveyden kanssa, jolloin henkilöstötutkimuksissa esille tulleita terveyteen liittyviä ongelmia päästään hoitamaan. (Sorri 2016.)

Sorriin mukaan alaiset eivät ole tietoisia siitä, jokaisesta esimiehestä tehdään omat raportit. Näitä raportteja käydään läpi yhdessä esimiesten ja heidän esimiestensä kanssa ja jossain tapauksissa myös henkilöstöhallinto on keskusteluissa mukana. Keskusteluissa käydään läpi esimiesten kehittämiskohteita, mitkä ovat nousseet esille henkilöstötutkimuksissa. (Sorri 2016.)

4.3 Työhyvinvointi ja työkyky

Alla olevassa kuviossa (kuvio 11) käy ilmi henkilöstön ja tilausmyyjien arvio omasta työkyvystä.

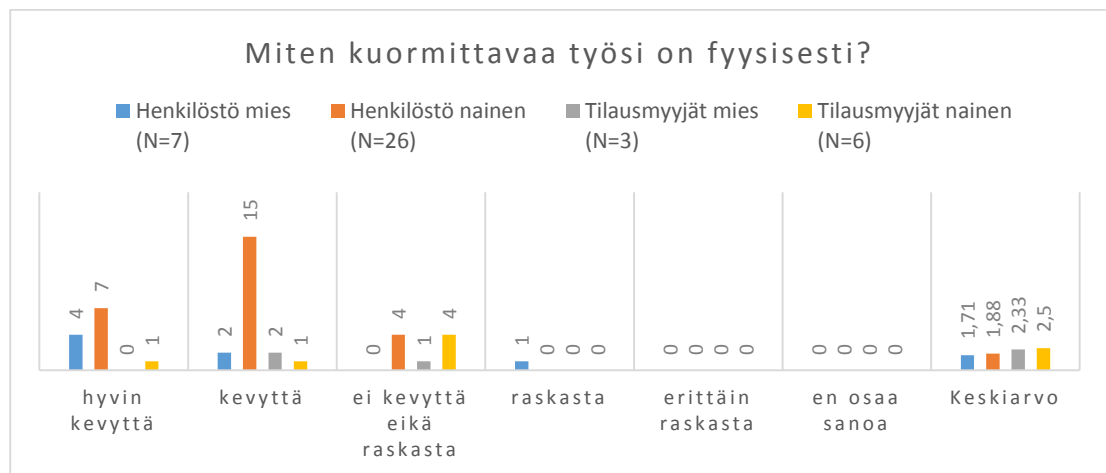


Kuvio 10. Arvio tämänhetkisestä työkyvystä

Pyydettyessä arvioimaan omaa tämänhetkistä työkykyä kukaan ei vastannut työkykynsä olevan erittäin huono ja vain yksi henkilöstön edustaja (nainen) koki työkykynsä melko huonoksi. Suurin osa sekä henkilöstöstä (miehet 28,57 % ja naiset 26,92 %) että tilausmyyjistä (miehet 66,67 % ja naiset 50,00 %) arvioi oman työkykynsä melko hyväksi ja suurin osa henkilöstöstä (miehet 71,43 % ja naiset 57,69 %) ja

tilausmyyjistä (miehet 33,33 % ja naiset 50,00 %) arvioi oman työkykynsä erittäin hyväksi.

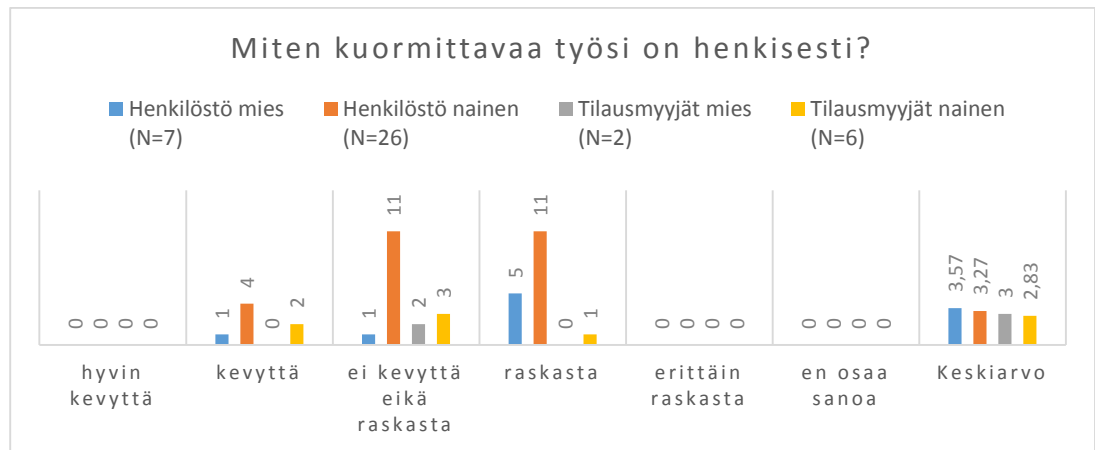
Kysyttäessä työn kuormittavuutta oli havaittavissa selkeä ero fyysisen ja henkisen kuormittavuuden välillä. Työn fyysinen kuormittavuus näkyy kuviossa 12.



Kuvio 11. Työn fyysinen kuormittavuus

Henkilöstöstä 51,52 % piti työtään fyysisesti kevyenä ja 33,33 % piti työtään fyysisesti hyvin kevyenä. Henkisen kuormittavuuden osalta 48,48 % piti työtään raskaana ja 36,36 % vastaajista oli sitä mieltä, että työ ei ollut kevyttä eikä raskasta. Tilausmyyjien vastaukset poikkesivat henkilöstön vastauksista, sillä tilausmyyjistä 55,56 % ei pitänyt työtään fyysisesti kevyenä eikä raskaana ja 33,33 % piti työtään kevyenä. Työ lehtitalossa on pääsääntöisesti toimistotyötä, joten näiltä osin vastaukset fyysisen kuormittavuuden osalta olivat odotetun kaltaiset.

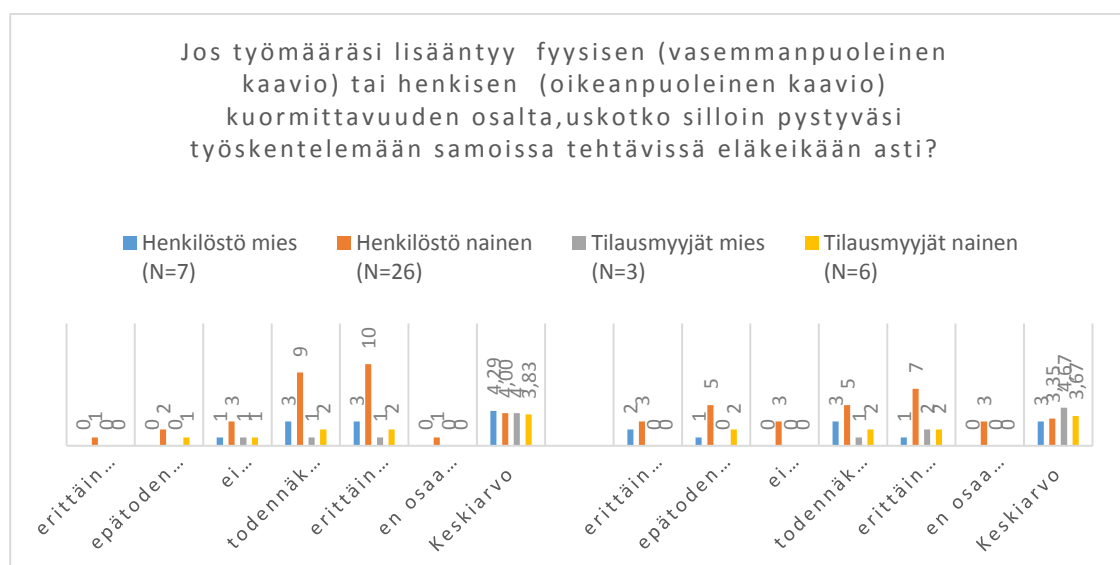
Henkisen kuormittavuuden osalta (kuvio 13) vastaukset poikkesivat fyysisen kuormittavuuden vastauksista ryhmien välillä.



Kuvio 12. Työn henkinen kuormittavuus

Saadut vastaukset olivat tilausmyyjien osalta saman suuntaiset kuin heidän fyysistä kuormittavuutta koskevat vastaukset, sillä 62,5 % ei pitänyt työtään henkisesti kevyenä eikä raskaana ja 25 % vastaajista piti työtään henkisesti kevyenä. Saatujen vastausten perusteella henkilöstö piti työtään henkisesti raskaampana kuin yrittäjinä toimivat tilausmyyjät. Tämä johtunee siitä, että yrittäjinä toimivat tilausmyyjät ovat totuneet yrittäjyyden mukanaan tuomiin riskitekijöihin useiden vuosien ajan ja he kestävät näin paremmin työskentelyä muuttuvissa olosuhteissa paineen alaisena.

Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan omaa jaksamistaan eläkeikään asti (kuvio 14).



Kuvio 13. Työmäärän kuormittavuuden lisääntymisen vaikutus työuran pituuteen

Työn fyysisen kuormittavuuden osalta jaksamisesta työskennellä eläkeikään asti piti suurin osa henkilöstöstä joko todennäköisenä (miehistä 42,86 % ja naisista 34,62 %) tai erittäin todennäköisenä (miehistä 42,86 % ja naisista 38,46 %). Tilausmyyjistä myös suurin osa piti sitä joko todennäköisenä (miehet 33,33 % ja naiset 33,33 %) tai erittäin todennäköisenä (miehet 33,33 % ja naiset 33,33 %).

Henkisen kuormittavuuden osalta henkilöstön arviot omasta jaksamisesta jakautuivat eri tavoin kuin fyysisen jaksamisen osalta. Epätodennäköisenä omaa jaksamistaan piti miehistä 14,29 ja naisista 19,23 % ja erittäin epätodennäköisenä miehistä jopa 28,57 % ja naisista 11,54 %. Tilausmyyjien vastaukset poikkesivat henkilöstön vastauksista, sillä kukaan heistä ei valinnut vastausvaihtoehdoiksi epätodennäköistä tai erittäin epätodennäköistä. Suurin osa tilausmyyjistä piti omaa jaksamistaan eläkeikään asti joko todennäköisenä (miehet 33,33 % ja naiset 33,33 %) tai erittäin todennäköisenä (miehet 66,67 % ja naiset 33,33 %). Vastauksissa oli jälleen selkeä ero henkilöstön ja tilausmyyjien välillä henkisen jaksamisen osalta eli henkisen kuormittavuuden lisääntyminen koetaan henkilöstön keskuudessa työuraa lyhentävävä tekijänä.

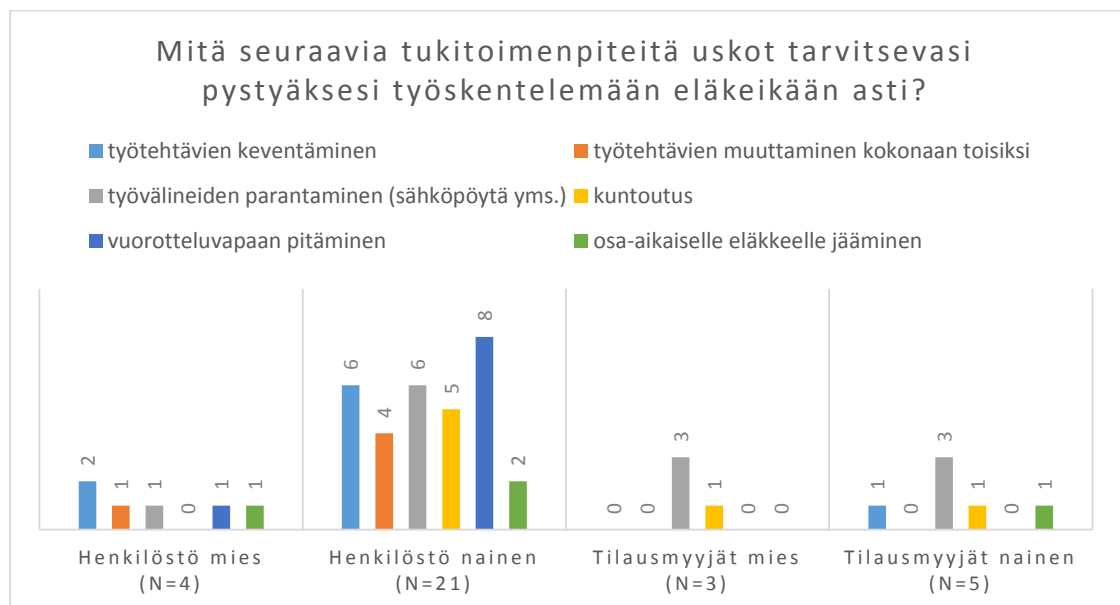
Kysyttäessä suhtautumista työtehtävien muuttumiseen tai niiden lisääntymiseen ja lisäkoulutuksen mahdollisuuteen nykyisten tai mahdollisten tulevien työtehtävien parissa vastaukset olivat positiivisia kummassakin ryhmässä. Henkilöstön työtehtävien muuttuminen vaikuttaisi työmotivaatioon positiivisesti 39,39 %:n mielestä ja erittäin positiivisesti 15,15 %:n mielestä. Henkilöstöstä 48,48 % suhtautuu erittäin positiivisesti lisäkoulutukseen koskien nykyisiä tehtäviä ja 36,36 % suhtautuu asiaan positiivisesti. Suhtautuminen oli positiivista silloinkin, kun kysyttiin suhtautumista uusiin työtehtäviin ja niihin liittyviin koulutuksiin. Henkilöstöstä 40,63 % suhtautui erittäin positiivisesti ja 40,63 % suhtautui positiivisesti uusiin työtehtäviin ja niihin liittyviin koulutuksiin.

Tilausmyyjien vastaukset olivat samansuuntaisia eli muutosvastarinta oli vastaajien keskuudessa vähäistä. 50 % tilausmyyjistä oli sitä mieltä, että työtehtävien muuttuminen vaikuttaisi positiivisesti työmotivaatioon. Kysyttäessä lisäkoulutukseen suhtautumista 87,5 % suhtautui positiivisesti lisäkoulutukseen ja 12,5 % suhtautui erittäin positiivisesti lisäkoulutukseen koskien nykyisiä työtehtäviä. Suhtautuminen uusiin työtehtäviin ja niihin liittyviin koulutuksiin oli myös myönteistä, sillä 87,5 % vastasi suhtautuvansa positiivisesti uusiin työtehtäviin ja niihin liittyviin koulutuksiin.

Henkisen kuormittavuuden osalta kysyttiin myös mahdollisen työn menettämisen pe-
lon vaikutusta työtehtävien hoitamiseen. Henkilöstöstä 30,30 % oli sitä mieltä, että
työn menettämisen mahdollisuus vaikuttaa vähän ja 33,33 % oli sitä mieltä, että sillä
ei ole vaikutusta. 18,18 %:n mielestä työn menettäminen vaikuttaa paljon työtehtä-
vien hoitamiseen. Tilausmyyjistä suurin osa eli 44,44 % oli sitä mieltä, että työn me-
nettämisen mahdollisuudella ei ole vaikutusta työtehtävien hoitamiseen.

Kysyttäessä töiden lisääntymisen vaikutusta nykyisten työtehtävien hoitamiseen hen-
kilöstöstä 48,48 % oli sitä mieltä, että töiden lisääntyminen vaikuttaisi paljon ja 18,18
%:n mielestä erittäin paljon. Tilausmyyjistä 33,33 % oli sitä mieltä, että töiden lisään-
tymisellä ei ole vaikutusta ja 44,44 % oli sitä mieltä, että töiden lisääntymisellä on
vain vähän vaikutusta nykyisten työtehtävien hoitamiseen.

län lisääntyessä työntekijä voi tarvita erilaisia tukitoimintoja pystyäkseen työskente-
lemään eläkeikään asti. Vastaajilta kysyttiin, millä keinoin he uskovat pystyvänsä
työskentelemään normaaliin eläkeikään asti (kuvio 15).

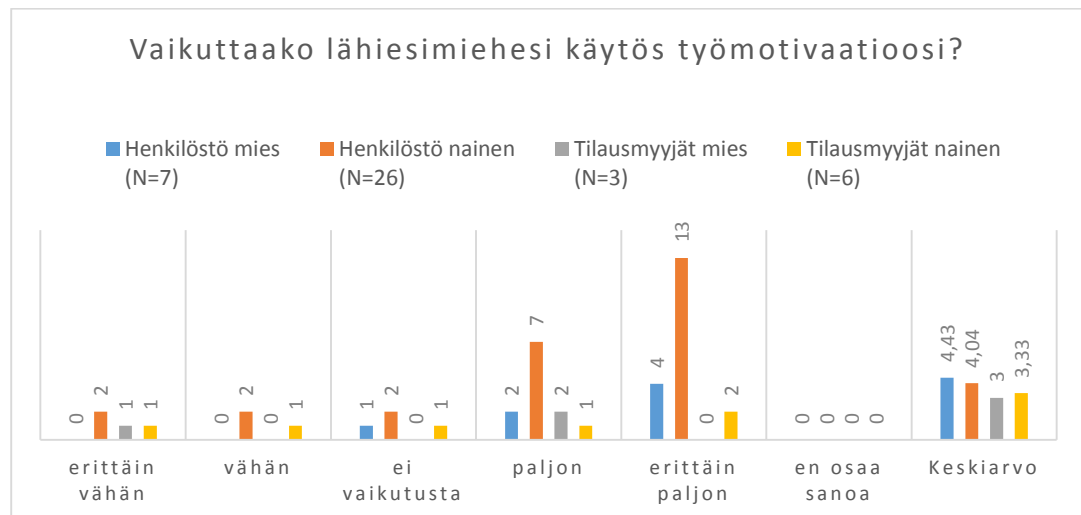


Kuvio 14. Tarvittavat tukitoimenpiteet työuran turvaamisessa

Vastausvaihtoehtoja oli kuusi ja vastausvaihtoehtojen määrää ei ollut rajattu. Kolme
suosituinta keinoa olivat työtehtävien keventäminen, työvälineiden parantaminen ja
vuorotteluvapaa pitäminen. Henkilöstön osalta tarpeet jakautuivat niin, että 50 %

miehistä uskoi tarvitsevansa työtehtävien keventämistä ja 38,10 % naisista kannatti vuorotteluvapaan pitämistä. Tilausmyyjien osalta 100 % mieheistä ja 60 % naisista oli sitä mieltä, että työvälineiden parantaminen olisi paras tukitoimenpide työskentelyn varmistamiseksi eläkeikään asti.

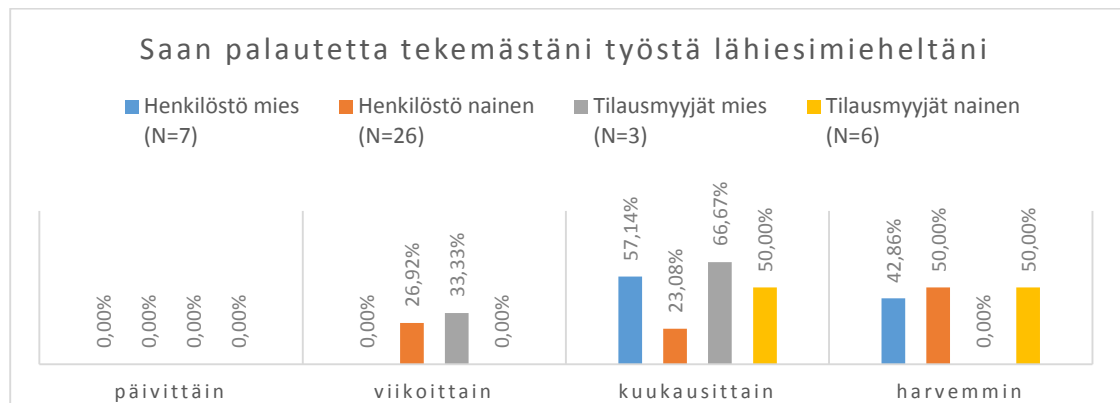
Työhyvinvointiin vaikuttaa oman työkyvyn lisäksi moni muukin asia, kuten työolot, työtoverit ja yrityksen johto sekä yrityksen tapa toimia. Käytännössä lähin esimies ohjeistaa työtehtävät ja antaa tavoitteet ja hänen suhtautumisensa alaisiin vaikuttaa joko laskevasti tai nostavasti työn mielekkyyteen ja työssä viihtymiseen. Tästä syystä tämän kyselyosion viimeisimmät kysymykset koskivat lähimmän esimiehen toimintaa (kuvio 16).



Kuvio 15. Lähiesimiehen vaikutus työmotivaatioon

Vaikutus työmotivaatioon oli kiistatonta. Kysyttäessä lähimmän esimiehen käytöksen vaikutusta työmotivaatioon suurin osa henkilöstöstä (miehet 57,14 % ja naiset 50 %) ja tilausmyyjistä (naiset 33,33 %) oli sitä mieltä, että lähimmän esimiehen käytös vaikuttaa erittäin paljon tai paljon (tilausmyyjät miehet 66,67 %).

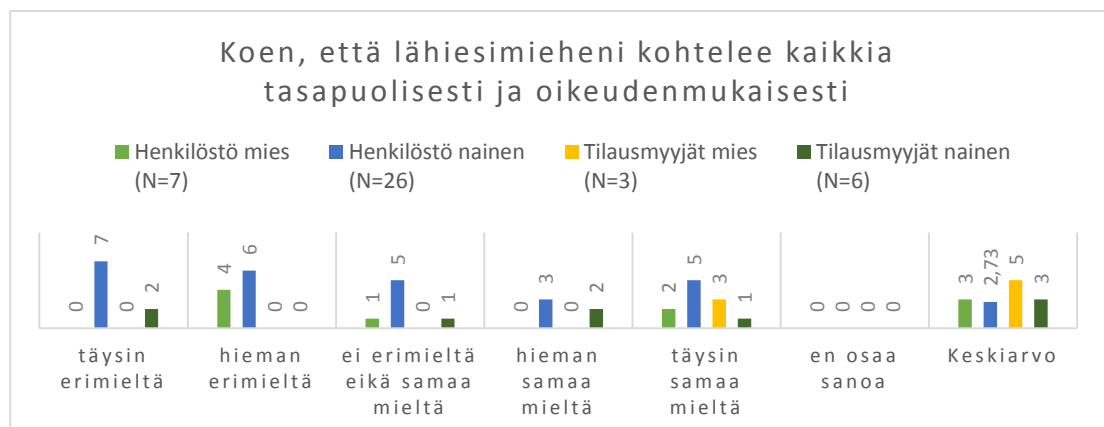
Osaksi esimiehen käytöstä luetaan myös palautteen anto (kuvio 17).



Kuvio 16. Palautteen saaminen lähiesimieheltä

Kysyttäessä palautteen saamisesta kukaan vastanneista ei vastannut saavansa palautetta päivittäin ja viikottain palautetta saavat olivat vähemmistönä vastaajissa. Palautetta saatiin kuukausitasolla ja joidenkin vastaajien mielestä myös harvemmin. Palautetta harvemmin saavien osuus yllättää, sillä esimiehet pitävät Keski-suomalaisella säännöllisiä kuukausipalavereita, joissa annetaan palautetta toiminnasta. Tätä palautteen muotoa osa alaisista ei näytä kuitenkaan pitävän riittävänä.

Tasapuolista kohtelua kysyttäessä (kuvio 18) vastauksissa näkyi eroja miesten ja naisten välillä.



Kuvio 17. Alaisten tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu lähiesimiehen toimesta

Mielipiteet jakautuivat eniten henkilöstön naistyöntekijöiden osalta (keskiarvo 2,73) ja vähiten tilausmyyjien miestyöntekijöiden osalta (keskiarvo 5). Henkilöstön miestyöntekijöiden ja tilausmyyjien naistyöntekijöiden kummankin ryhmän keskiarvo oli 3. Miesten ja naisten välinen ero tuli esille siinä, että sekä henkilöstön että tilausmyyjien miesvastaajista kukaan ei valinnut vaihtoehdoksi täysin erimieltä -vastausvaihtoehtoa. Tästä voisi päätellä, että miehet ovat hieman naiskollegoitaan tyytyväisempiä lähiesimiesten toimintaan.

Keskisuomalainen Oyj:n näkökulmasta työhyvinvointi ja työkyky vaikuttavat suoraan tuottavuuteen, joten yksiköiden toimintaa ja ilmapiiriä valvotaan sekä sairaspöissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia seurataan. Henkilöstöpäällikkö Sorrin (2016) mukaan sanomalehtialan keskiarvo sairaspöissaoloille / työntekijä on kuusi päivää ja Sanomalehti Keskisuomalaisella se on seitsemän päivää, joten hänen mukaansa tilanne on hyvä yrityksen osalta. Sairaspöissaoloista 60 % on todella pitkiä sairaspöissaoloja ja ne kohdentuvat muutamiiin henkilöihin. Sairaseläkkeelle jäävien osuus vaihtelee Sanomalehti Keskisuomalaisella vuosittain niin, että viimeisen kolmen vuoden aikana sairaseläkkeelle jääneitä on yksi henkilö eli tilanne on Sorrin (2016) mukaan hyvä. (Sorri 2016.)

Sairaspöivän laskennallinen hinta konsernissa on 350 € / päivä ja kyseinen summa ei sisällä mahdollisen sijaisen palkkakuluja. Sairaseläkkeen laskennalliset kustannukset esimerkiksi toimittajalla ovat 100 000 €. Kyseinen summa peritään yritykseltä sairaspöivakuutusten kautta niin, että sairaseläkkeelle jäävät vaikuttavat yrityksen maksuluokkaan, mistä aiheutuu korotettuja maksuja useammalle vuodelle. Kustannukset ovat korkeat, joten konsernissa on yhdessä työterveyden kanssa tehty seurantaohjelma koskien sairauspöissaoloja. Pöissaoloihin puututaan varhaisessa vaiheessa ja tehdään työntekijälle yksillöllinen suunnitelma tilanteen korjaamiseksi työterveyshuollon toimesta, jotta vältytään pitkiltä sairauslomilta. Toimenpiteet voivat sisältää muun muassa psykologin tapaamisia ja fysioterapiaa. (Sorri 2016.)

Osa-aikaeläkkeelle jääviä on vähän konsernitasolla, mutta eläkeuudistus voi lisätä Sorrin (2016) mukaan eläkkeelle haluavien määrää tulevaisuudessa. Osa-aikaeläkettä yleisempää on muokata työtehtäviä tai vaihtaa omat työtehtävät täysin uusiin tarpeen mukaan ja nämä järjestelyt voivat olla joko väliaikaisia tai pysyviä riippuen

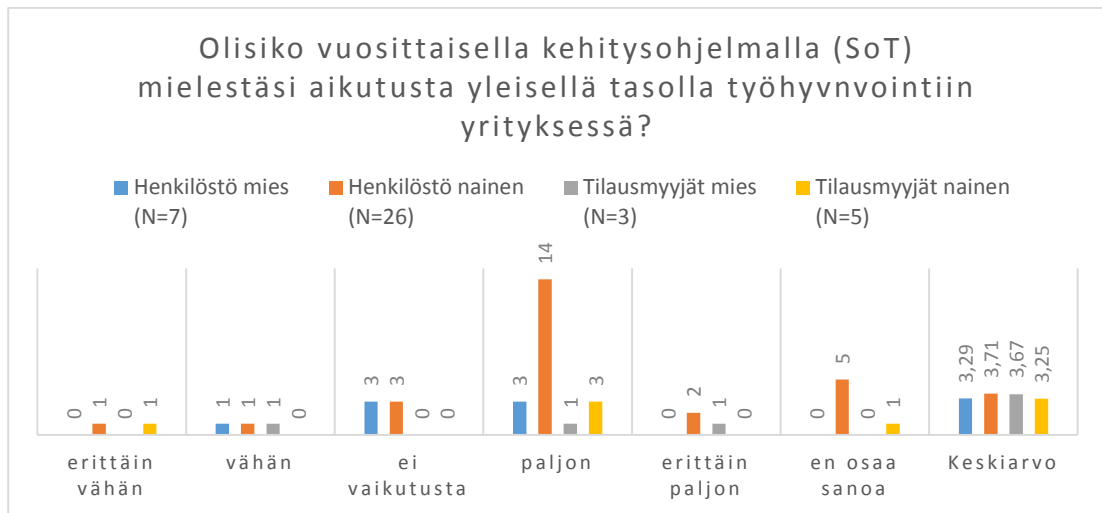
tapauksesta. Osa-aikasairaseläkkeet ovat myös mahdollisia esimerkiksi uupumistapauksissa eli työntekijä pyritään saamaan takaisin töihin edes osa-aikaisesti mahdollisimman pian sairasloman alkamisen jälkeen. (Sorri 2016.)

Työilmapiiriin liittyviä ongelmia tulee tasaisesti esille johtuen konsernin nykyisestä koosta (tällä hetkellä noin 2000 työntekijää). Ongelmat ovat pitkälti motivaatio-ongelmia ja ne aiheutuvat monesti henkilökohtaisen elämän haasteista, koska monet työntekijät ovat olleet omassa yksikössään töissä useita vuosia. Ongelmat liittyvät sekä esimies-alaisuuteen että alaisten keskinäisiin suhteisiin. Ongelmat ilmenevät työkyvyn alenemisena tai ne tulevat esille sairastumisen yhteydessä. Esille tulleiden asioiden läpi käymisessä on yleensä työterveyshuolto osallisena ja ongelmia puretaan työkykyneuvotteluissa yleensä esimiehen ja alaisten kesken, mutta tarvittaessa mukana voi olla myös työterveyden edustaja, luottamushenkilö ja henkilöstöpäällikkö. (Sorri 2016.)

4.4 Henkilöstötutkimus osana sosiaalista tilinpitoa

Kyselyn viimeinen osio käsitteli sosiaalisen tilinpidon menetelmän toimivuutta yrityksessä. Ennen kysymyksiin vastaamista vastaajia pyydettiin lukemaan tiivistelmä menetelmästä, koska sosiaalisen tilinpidon menetelmän arveltiin olevan tuntematon suurimmalle osalle vastaajista. Sosiaalisen tilinpidon vieraus vastaajille näkyi siinä, että tässä osiossa oli eniten en osaa -sanoa vastauksen valinneita (käytettyjen kuvioiden keskiarvoista en osaa sanoa -vastaukset on poistettu).

Kysyttäessä, olisiko tarvetta sosiaaliselle tilinpidon kaltaiselle kehitysohjelmalle (kuvio 19) vastausten keskiarvot olivat samansuuntaiset.



Kuvio 18. Vuosittaisen kehitysohjelman vaikutus työhyvinvointiin

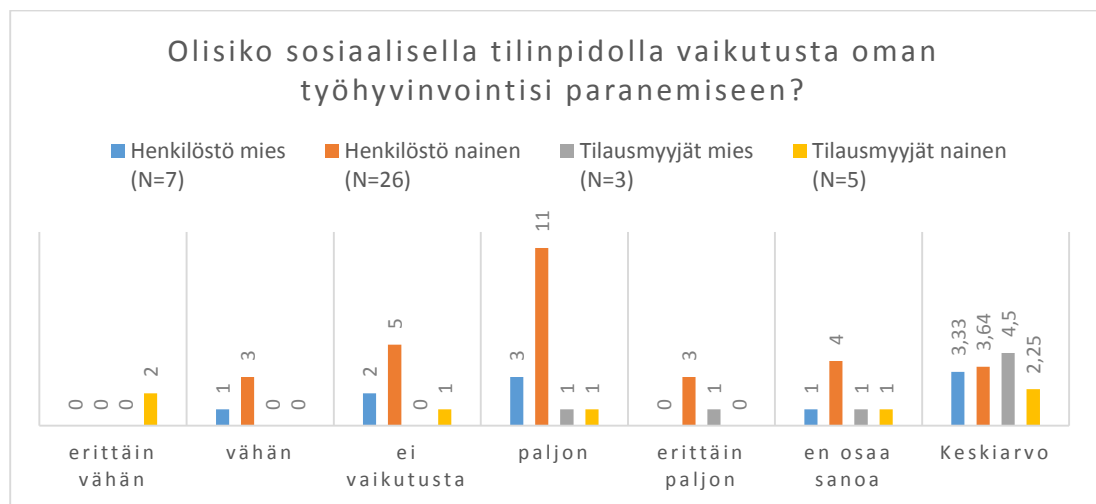
Henkilöstöstä 42,42 % vastasi sen olevan paljon tarpeellinen ja 30,30 % vastasi sen olevan erittäin tarpeellinen. Tilausmyyjistä 50 % vastasi sen olevan erittäin tarpeellinen. Tarkasteltaessa ryhmittäin tilausmyyjistä miesten keskiarvo 4,33 oli korkein kun vastaavasti tilausmyyjistä naisten keskiarvo 2,8 oli selkeästi muita alhaisempi. Henkilöstön osalta miesten (3,57) ja naisten (3,88) keskiarvoissa ei ollut havaittavissa samanlaista eroa. Henkilöstöstä miehistä 42,86 % ja naisista 53,85 % oli sitä mieltä, että menetelmällä olisi myös paljon vaikutusta yleisellä tasolla hyvinvointiin yrityksessä. Tilausmyyjistä miehistä 33,33 % ja naisista 60 % oli sitä mieltä, että menetelmällä olisi paljon vaikutusta.

Kysyttäessä sitoutumisesta sosiaalisen tilinpidon -menetelmän vuositavoitteisiin henkilöstön sitoutumisen aste on riippuvainen siitä, olisiko yksittäiselle työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin. Jos henkilöstö ei voisi vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin, niin 45,45 % vastaajista sitoutuisi vähän asetettujen tavoitteiden toteutumiseen ja 18,18 % sitoutuisi paljon. Tilausmyyjistä 50 % sitoutuisi vähän samassa tilanteessa ja 25 % sitoutuisi paljon. Sitoutumisen aste nousisi, jos tavoitteet voisi asettaa yhdessä lähimmän esimiehen kanssa. Tällöin henkilöstöstä 39,39 % sitouisi paljon ja 21,21 % sitoutuisi erittäin paljon. Tilausmyyjistä sitoutuisi paljon pe-
rätti 75 %, jos tavoitteet olisi laadittu yhdessä lähimmän esimiehen kanssa.

Seuraavaksi kyselyyn vastaajia pyydettiin arvioimaan lähimmän esimiehen sitoutumista yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöstöstä 36,36 % oli sitä mieltä, että

lähin esimies sitoutuisi paljon ja 9,09 % oli sitä mieltä, että lähin esimies sitoutuisi erittäin paljon asetettuihin tavoitteisiin. Tilausmyyjistä 62,5 % uskoi lähimmän esimiehen sitoutuvan paljon tavoitteisiin ja 12,5 % uskoi lähimmän esimiehen sitoutuvan erittäin paljon asetettuihin tavoitteisiin. Yrityksen johdon sitoutumista tavoitteisiin ja niiden seurantaan arviot jakoutuivat, sillä 24,24 % uskoi paljon ja taas 24,24 % uskoi vähän siihen, että johto sitoutuisi tavoitteisiin ja seuraisi niitä.

Sosiaalisen tilinpidon mahdollisia vaikutuksia pyydettiin arvioimaan myös työhyvinvoinnin näkökulmasta (kuvio 20).



Kuvio 19. Sosiaalisen tilinpidon vaikutukset henkilökohtaiseen työhyvinvointiin

Henkilöstöstä 42,42 % arvioi sosiaalisen tilinpidon -menetelmällä olevan paljon vaikutusta oman työhyvinvointinsa paranemiseen ja 9,09 %:n mielestä menetelmällä olisi erittäin paljon vaikutusta. Toisaalta 12,12 % oli sitä mieltä, että menetelmällä olisi vain vähän vaikutusta oman työhyvinvoinnin paranemiseen. Tilausmyyjistä 25 % arvioi menetelmän vaikuttavan paljon ja 12,5 % arvioi menetelmän vaikuttavan erittäin paljon. Tilausmyyjistä 25 % arvioi menetelmän vaikuttavan erittäin vähän omaan työhyvinvointiin.

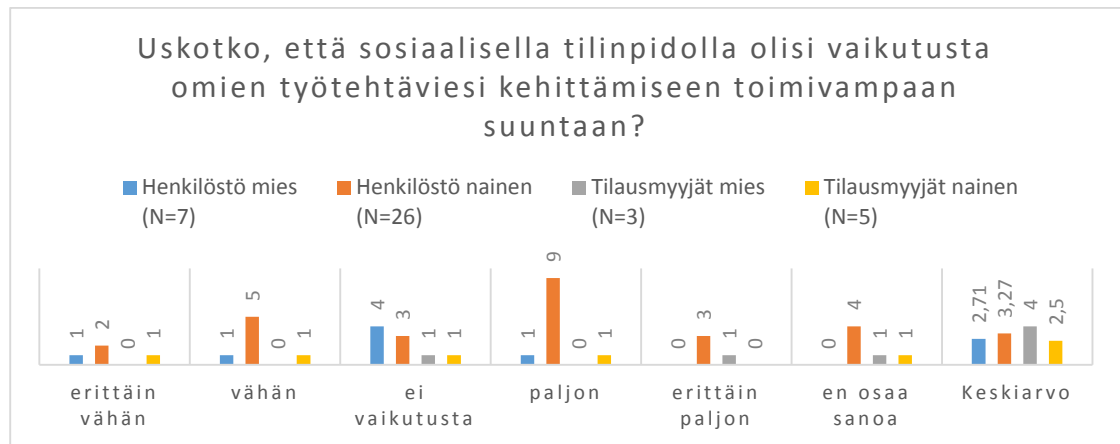
Kysyttäessä vaikutusta oman yksikön työhyvinvoinnin paranemiseen henkilöstöstä 34,38 % arvioi menetelmän vaikuttavan paljon ja 15,63 % arvioi menetelmän vaikuttavan erittäin paljon oman työyksikön työhyvinvoinnin paranemiseen. 18,75 % oli

toisaalta sitä mieltä, että menetelmä vaikuttaisi vain vähän. Tilausmyyjistä 25 % arvioi, että menetelmällä olisi paljon vaikutusta oman yksikön työhyvinvoinnin paranemiseen ja 12,5 % oli sitä mieltä, että menetelmällä ei olisi vaikutusta ja 12,5 % oli sitä mieltä, että menetelmällä olisi vähän vaikutusta oman työyksikön työhyvinvoinnin paranemiseen.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan miten hyvin sosiaalisen tilinpidon menetelmä soveltuisi annettujen tavoitteiden saavuttamiseen, sisäisen viestinnän parantamiseen, uudistusten läpiviemiseen yrityksessä ja henkilöstön kannustamiseen parannusehdotusten tekemisessä. Henkilöstöstä 54,55 % uskoi, että menetelmän avulla voidaan henkilöstö sitouttaminen paremmin johdon asettamiin tavoitteisiin onnistuisi hyvin Tilausmyyjistä 50 % uskoi, että menetelmän avulla sitouttaminen onnistuisi hyvin ja 25 % uskoi sitouttamisen onnistuvan erittäin hyvin.

Sisäisen viestinnän parantamiseen menetelmän uskoi soveltuvan hyvin 45,45 % henkilöstöstä ja menetelmän soveltumiseen erittäin hyvin uskoi 21,21 % henkilöstöstä. Tilausmyyjistä 50 % uskoi menetelmän soveltuvan sisäisen viestinnän parantamiseen hyvin ja 37,5 % erittäin hyvin. Henkilöstöstä 36,36 % uskoi sisäisten uudistusten läpiviemiseen sosiaalisen tilinpito -menetelmän avulla onnistuvan hyvin ja henkilöstöstä 18,18 % uskoi onnistuvan erittäin hyvin. 12,12 % vastaajista taas oli sitä mieltä, että menetelmä soveltuisi huonosti sisäisten uudistusten läpiviemiseen. Tilausmyyjistä 37,5 % uskoi menetelmän sopivan hyvin ja peräti 50 % vastanneista uskoi menetelmän sopivan erittäin hyvin sisäisten uudistusten läpiviemiseen.

Työtehtävien kehittäminen (kuvio 21) Sosiaalisen tilinpidon -menetelmän avulla sai positiivisen vastaanoton vastaajien keskuudessa.



Kuvio 20. Sosiaalisen tilinpidon vaikutus omien työtehtävien kehittämiseen

Sosiaalisen tilinpidon -menetelmän käyttämiseen työtehtävien ja toiminnan kehittämisessä henkilöstöstä 45,45 % uskoi, että menetelmän avulla voisi kannustaa hyvin työntekijöitä tekemään parannusehdotuksia ja 18,18 % uskoi, että menetelmän avulla voisi kannustaa erittäin hyvin työntekijöitä tekemään parannusehdotuksia. Tilausmyyjistä 25 % uskoi, että menetelmän avulla voisi kannustaa hyvin työntekijöitä tekemään parannusehdotuksia ja 62,5 % uskoi, että menetelmän avulla voisi kannustaa erittäin hyvin työntekijöitä tekemään parannusehdotuksia koskien omia työtehtäviä ja toiminnan kehittämistä.

Arvioitaessa sosiaalisen tilinpidon vaikutusta omien työtehtävien kehittämiseen (kuvio 21) mielipiteet jakaantuivat enemmän. Henkilöstöstä naiset (3,27) ja tilausmyyjistä miehet (4) uskoivat eniten saavansa hyötyä menetelmästä, kun taas henkilöstöstä miesten (2,71) ja tilausmyyjistä naisten (2,5) keskiarvot olivat selkeästi alhaisemmat.

Arvioitaessa sitä, voidaanko sosiaalisen tilinpidon seurannalla ja siihen liittyvillä vuositaisilla toimenpiteillä vaikuttaa fyysiseen jaksamiseen eläkeikään asti henkilöstöstä 33,33 % uskoi vaikutusta olevan paljon ja 12,12 % uskoi vaikutusta olevan erittäin paljon. 18,18 % uskoi, että menetelmällä ei ole vaikutusta. Tilausmyyjistä 25,5 % uskoi, että vaikutusta on erittäin vähän ja 25 % uskoi vaikutuksen olevan vähäistä ja 12,5 % uskoi, että menetelmällä ei ole vaikutusta ja toisaalta 12,5 % uskoi menetelmällä olevan paljon vaikutusta fyysiseen jaksamiseen eläkeikään asti.

Kysyttäessä vaikutusta henkiseen jaksamiseen eläkeikään asti henkilöstöstä 40,63 % oli sitä mieltä, että menetelmällä on paljon vaikutusta henkiseen jaksamiseen ja 12,5 % oli sitä mieltä, että menetelmällä olisi erittäin paljon vaikutusta. Tilausmyyjistä 25 % arvioi, että menetelmällä olisi paljon vaikutusta, mutta 25 % arvioi, että vaikutusta olisi vähän ja 25 % arvioi vaikutuksen olevan erittäin vähäisen henkisen jaksamisen osalta.

Kyselyyn vastanneilta tuli avoimessa osiossa (oma mielipiteesi vuosittaisen seurannan mahdollisista hyödyistä ja haitoista) palautetta siitä, että teoriassa menetelmä vaikuttaa hyvältä, mutta käytännön toteutukseen yrityksen taholta vastaajat eivät kuitenkaan usko.

Ajatuksena on hyvä, mutta nykyään vallitsevat säästötoimen ovat syöneet ihmisten jaksamista, lisäksi lehtiala on nopeasti muuttuva, nämä lisäävät työntekijöiden henkistä kuormittavuutta. Siksi voi olla että vallitsee tietty kyynisyys.

Seurantatilaisuuden jälkeen asialle ei yleensä tapahdu mitään, mielestäni pitäisi järjestää säännöllistä keskustelua esiin nousseista asioista, varsinkin jos koetaan että työyhteisön henki ei ole hyvä. Sosiaalinen tilinpito voisi olla merkittävä apu tässä.

Sosiaalinen tilinpito kuulostaa paperilla ihan hyvältä, käytännössä epäilisin, että se jäisi konsernitason puuhasteluksi, jolla ei juuri olisi vaikutusta arkeen.

Turha vaiva. Mikään ei tule muuttumaan.

Kysyttäessä henkilöstöpäällikön näkemystä sosiaalisen tilinpidon -menetelmän hyödynnettävyydestä konsernitason Sorri oli sitä mieltä, että menetelmä itsessään vaikuttaa hyvältä ja käyttökelpoiselta. Sosiaalinen tilinpito nimenä oli kuitenkin hänen mielestään sellainen, että se ei kerro kenellekään mitään eli menetelmän nimenä pitäisi olla jokin markkinahenkisempi nimi. Sorrin mielestä menetelmällä voitaisiin parantaa sisäistä viestintää ja kannustaa henkilöstöä tekemään parannusehdotuksia, mutta vain jos mietitään etukäteen tarkkaan, mitä halutaan selvittää ja mitata ja millä keinoin, jotta haluttu lopputulos olisi mahdollinen. (Sorri 2016.)

Työtehtävien kehittäminen sosiaalisen tilinpidon avulla voisi myös Sorrin mukaan olla mahdollista, sillä menetelmän avulla saataisiin kaivattua läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä siitä, mihin kaikkeen eri työtehtävät vaikuttavat yrityksessä. Hän uskoo myös siihen, että menetelmän sisältämät tavoitteet ja niiden säännöllinen seuranta tukisi

työntekijöiden henkistä ja fyysistä jaksamista eläkeikään asti. Sorri pitää myös mahdollisena sitä, että sosiaalisen tilinpidon -menetelmän avulla voitaisiin toteuttaa pilotointi konsernissa, mutta se vaatisi nimen muutoksen, jotta sen toteuttaminen onnistuisi pörssiyhtiössä. (Sorri 2016.)

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimusongelmaan, jonka tavoitteena oli selvittää sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyyttä työhyvinvointiin liittyvien toimien seurantavälineenä. Vastauksia tutkimusongelmasta syntyneisiin kysymyksiin pyrittiin saamaan Sanomalehti Keskisuomalaisen henkilöstölle (103 henkilöä) ja tilausmyyjille (14 yrittäjäpohjaista myyntineuvottelijaa) suunnatulla kyselyllä sekä haastattelemalla Keskisuomalainen Oyj:n henkilöstöpäällikköä Katja Sorria.

Kysely oli jaettu kolmeen osaan niin, että ensimmäinen osio käsitteli vastaajien ikää ja sukupuolijakaumaa sekä nykyisessä muodossa toteutettavan henkilöstökyselyn toimivuutta, toisessa osiossa paneuduttiin vastaajien fyysiseen ja henkiseen työkykyyn ja arvioon omasta fyysisestä ja henkisestä jaksamisesta eläkeikään asti sekä työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Viimeisen osion kysymykset käsittelivät sosiaalisista tilinpitoa ja sen mahdollista käyttämistä seurantavälineenä.

Henkilöstöstä kyselyyn vastasi maksimissaan 33 henkilöä, joten vastausprosentti oli korkeimmillaankin vain 32,04 % (kolmessa kysymyksessä oli vähemmän vastaajia kuin 33). Tilausmyyjistä kyselyyn vastasi osaan kysymyksistä 54,7 % (henkilöstötutkimusta koskevien ja sosiaalista tilinpitoa koskevien kysymysten osalta) ja osaan kysymyksistä 64,29 % (ikä- ja sukupuolijakauman ja työkykyä koskevien kysymysten osalta).

Henkilöstön erittäin alhainen vastausprosentti vaikutti siihen, että heidän osaltaan vastausten yleistäminen ei ole mahdollista. On kuitenkin hyvä huomata se, että henkilöstön vastaukset olivat pitkälti samansuuntaiset kuin tilausmyyjien, joiden vastausprosentti oli korkeampi. Henkilöstöpäällikön näkemykset tukevat myös osaltaan saatuja vastauksia, joten kokonaisuutena oli mahdollista saada vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Haettaessa vastauksia nykyään käytössä olevan henkilöstötutkimuksen toimivuuteen vastaukset olivat samansuuntaiset kuin mihin Kauhanen (2016, 74–74) viittaa. Henkilöstöpäällikön näkökulmasta henkilöstötutkimus on toimiva alkutilanteen kartoituksessa, mutta henkilöstö ei näe asiaa samalla tavoin. Vastaajien mielipiteet olivat hyvin samansuuntaisia kysyttäessä omista vaikuttamismahdollisuuksista henkilöstötutkimuksen avulla eli henkilöstöstä ja tilausmyyjistä yhteensä 56,10 % oli sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa vain vähän yrityksen toimintaan.

Moni vastaajista oli myös sitä mieltä, että ongelmat tiedostetaan kyselyjen purkutilanteissa, mutta niitä ei kuitenkaan korjata. Henkilöstön ja tilausmyyjien mielestä tämä aiheuttaa sen, että samat ongelmat nousevat esille seuraavassa henkilöstökyselyssä joko usein (43,90 %) tai hyvin usein (21,95 %). Vastaajat ovatkin sitä mieltä, että henkilöstötutkimus ei ole riittävä tapa seurata työhyvinvoinnin kehitystä yrityksessä. Kauhasen (2016, 74–75) mukaan tarvitaan muitakin vuorovaikutustoimenpiteitä yrityksessä, jotta henkilöstötutkimuksesta olisi käytännössä hyötyä.

Henkilöstöpäällikkö kertoi käyttävänsä henkilöstötutkimusta pohjustuksena sille, millaisia toimenpiteitä eri yksiköt tarvitsevat (esimerkiksi työsuojelua ja työterveyshuollon palveluja). Monesti toimenpiteitä tehdään yksilötasolla ja ne ovat luottamuksellisia, joten niistä ei myöskään tiedoteta koko työyhteisölle. Henkilöstöpäällikkö pitääkin vuosittaisia kyselyjä hyödyllisinä oman työnsä ja esimiesten työn kannalta.

Työhyvinvoinnin tilaa selvitettäessä kävi ilmi, että henkilöstö piti omaa työtään henkisesti raskaampana kuin tilausmyyjät ja tämä näkemys myös vaikutti siihen, että moni henkilöstöstä ei uskonut pystyvänsä työskentelemään eläkeikään asti, jos työn henkinen kuormittavuus kasvaa. Tilausmyyjien olisi voinut olettaa kokevan työnsä henkisesti raskaampana ja tämän vaikuttavan myös jaksamisen arvioinnissa, sillä he ovat provisiopalkkaisia yrittäjiä, joiden kuukausittainen toimeentulo poikkeaa huomattavasti kuukausipalkkaisesta henkilöstöstä.

Nummelinin (2008, 29–31) mukaan persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten kuormittavaksi omat työtehtävänsä tuntee ja tilausmyyjien osalta on se tilanne, että yrittäjiksi on valikoitunut henkilöitä, joiden paineensietokyky on keskivertoa parempi.

Muutosvastarinta oli kuitenkin kummallakin ryhmällä alhainen kysyttäessä suhtautumista lisäkoulutukseen tai mahdollisiin uusiin tehtäviin ja niihin liittyviin koulutuksiin. Suurimmalla osalla henkilöstä ja tilausmyyjistä on useampi palvelusvuosi takana, joten se näkyy vastauksissa kiinnostuksena lisäkoulutuksia tai jopa uusia työtehtäviä kohtaan. Pyydettyä arvioimaan, millä keinoin vastaajat pystyvät työskentelemään eläkeikään asti, henkilöstön vastauksissa miehille oli tärkeintä työtehtävien keventäminen ja naisille vuorotteluvapaan pitäminen. Tilausmyyjien vastauksissa tärkeimmäksi asiaksi nousi työergonomian parantaminen.

Työtehtävien keventämistä ja vuorotteluvapaiden pitämistä tai jopa työtehtävien muuttamista tehdään henkilöstöpäällikön mukaan todella paljon ja näitä ratkaisuja tehdään aina yksilölähtöisesti työntekijän sen hetkisen elämäntilanteen mukaan. Yleensä muutostarpeet tulevat esille työntekijän henkilökohtaisen elämäntilanteen muuttuessa. Muutostarpeisiin reagoidaan nopeasti, sillä mahdolliset sairauspäivät tai pidemmät sairauslomat tulevat yritykselle kalliiksi, joten niiden ehkäiseminen on henkilöstöhallinnon yksi tärkeimmistä tavoitteista.

Tilannetta seurataan henkilöstöhallinnon ja esimiesten toimesta ja joskus muutokset ovat väliaikaisia, mutta tarvittaessa niistä tehdään myös pysyviä, jotta työntekijä voi jatkaa työskentelyään yrityksessä. Kauhasen (2016, 88) mukaan työelämässä tulisi ottaa huomioon työn ulkopuoliset tekijät ja työntekijän elämäntilanteet ja työntekijän selviämistä työtehtävistä voitaisiin tarvittaessa tukea mahdollistamalla esimerkiksi etätyö ja joustaminen työajoissa.

Yksi tärkeimmistä asioista, mikä työhyvinvoinnin osuudessa tuli esille, oli lähimmän esimiehen käytöksen vaikuttaminen työmotivaatioon. Ilmarisen (2005, 56–57) mukaan työkyvyn alenemiseen vaikuttaa suoraan se, miten esimies suhtautuu alaisiinsa. Kyselyyn vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että lähiesimiehen käytös vaikuttaa joko paljon tai erittäin paljon työmotivaatioon. Tämä taas vaikuttaa suoraan työntekijöiden tuottavuuteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen joko nostavasti tai laskevasti. Esimiehen käytös on myös asia, johon henkilöstöpäällikkö joutuu omassa työssään puuttumaan. Tapauksesta riippuen keskusteluja käydään pienimmillään alaisen ja esimiehen välillä ja tarpeen mukaan keskusteluihin ottavat osaa myös luottamushenkilö, työsuojeluhenkilö, henkilöstöpäällikkö ja työterveyshuollon edustaja.

Palautteen antamisesta kyselyyn vastaajat olivat sitä mieltä, että lähin esimies antaa useimmiten palautetta joko kuukausittain tai harvemmin. Vastaajat eivät ilmeisesti miellä säännöllisesti lähimpien esimiesten pitämässä viikko- tai kuukausipalaverissa (riippuen osastosta) käytyjä keskusteluja riittävänä palautteena. Nummelinin (2008, 34–39) mukaan palautteen antamisella on kuitenkin iso merkitys sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä ja saatu palaute vaikuttaa myös suoraan työmotivaatioon ja sitä kautta työkykyyn.

Sosiaalisen tilinpidon osuudessa vastaajat kaipasivat selkeästi menetelmää, jonka avulla säännöllisesti seurattaisiin yrityksen toimintaa ja esille tulleita ongelmakohtia korjattaisiin vuositasolla. Henkilöstö piti sosiaalisen tilinpidon -menetelmää hieman enemmän tarpeellisena (keskiarvo 3,61) kuin tilausmyyjät (3,43). Vastaajien käsitykset ovat samansuuntaiset kuin Björkin ja Siltasen (2005, 5), joiden mukaan sosiaalisen tilinpidon menetelmällä voidaan kehittää myös organisaation sisäistä toimintaa. Menetelmän puuttumattomuus tämän hetkisessä tilanteessa tuli ilmi myös henkilöstötutkimusta käsittelevässä osiossa, jossa henkilöstötutkimuksessa esille tulleiden ongelmien korjaaminen oli vastaajien mielestä jäänyt tekemättä.

Henkilöstöpäällikkö Sorrin mukaan sosiaalisen tilinpidon -menetelmä on juuri sellainen, jonka mukaan yrityksen tulisi toimia ja osittain menetelmän tapaista toimintaa liittyen työhyvinvointiin on jo nyt käynnissä konsernissa (esimerkiksi terveysprojekti osassa yrityksistä). Tällä hetkellä konsernissa ei kuitenkaan ole käytössä yhtenäistä vuosittaista seurantamenetelmää henkilöstökyselyn lisäksi, joten henkilöstöpäällikkö ei poissulje sosiaalisen tilinpidon pilotointia. Hänen mielestään sosiaalisen tilinpidon menetelmällä pystyisi parantamaan yrityksen sisäistä viestintää sekä sitouttamaan henkilöstöä, mikä osaltaan tukisi henkilöstöä tekemään parannusehdotuksia koskien oman toiminnan kehittämistä. Ongelmana Sorri kuitenkin pitää menetelmän nimeä, sillä hän ei usko, että sosiaalinen tilinpito nimenä menisi läpi pörssiyhtiössä.

Vastaajien mielestä sosiaalisen tilinpidon -menetelmällä olisi vaikutusta työhyvinvointiin niin yleisellä tasolla yrityksessä kuin myös yksikkö- ja henkilökohtaisella tasolla. Vastaukset olivat johdonmukaisia sen suhteen, että sekä henkilöstö että tilausmyyjät uskoivat sosiaalisen tilinpidon -menetelmän toimivan työhyvinvoinnin edistäjänä. Kysyttäessä sitoutumisesta vastaajat olivat halukkaita sitoutumaan sosiaalisen

tilinpidon tavoitteisiin siinä tapauksessa, jos he saisivat olla mukana laatimassa tavoitteita yhdessä lähimmän esimiehen kanssa (henkilöstöstä 39,39 % sitoutuisi paljon ja 21,21 % erittäin paljon ja tilausmyyjistä 75 % sitoutuisi paljon).

Vastaajat myös uskoivat siihen, että lähiesimies sitoutuisi samalla tavoin yhdessä asetettuihin tavoitteisiin (henkilöstöstä 54,55 % ja tilausmyyjistä 55,56 % uskoi lähiesimiehen sitoutuvan paljon). Sen sijaan vastaajat epäilivät johdon sitoutumisen astetta asetettuihin tavoitteisiin ja niiden seurantaan (henkilöstöstä 24,24 % ja tilausmyyjistä 20 % uskoi johdon sitoutuvan paljon). Tämä herättääkin kysymyksen, mistä epäluulo johdon toimintaa kohtaa johtuu ja miten tilannetta voitaisiin parantaa.

Kummankin ryhmän vastaajat uskoivat myös siihen, että sosiaalisen tilinpidon avulla pystyisi parantamaan yrityksen sisäistä viestintää joko hyvin tai erittäin hyvin (yhteenlasketut hyvin- tai erittäin hyvin -prosentit henkilöstön osalta 66,67 % ja tilausmyyjien osalta 87,50 %) ja menetelmän käyttöönotto auttaisi samalla uudistusten läpiviemistä (yhteenlasketut hyvin- tai erittäin hyvin -prosentit henkilöstön osalta 54,55 % ja tilausmyyjien osalta 87,50 %). Nämä kaksi asiaa tukevat toisiaan, sillä tekemisen läpinäkyvyys korostuu sosiaalisessa tilinpidossa ja tämä helpottaa uusien asioiden sisäänajoa organisaatiossa. Vastaajien näkemys oli samansuuntainen henkilöstöpäällikön kanssa siitä, että sosiaalisen tilinpidon -menetelmän avulla henkilöstöä voitaisiin paremmin kannustaa parannusehdotusten tekemisessä koskien omia työtehtäviä.

Kokonaisuudessaan vastaajat olivat sitä mieltä, että nykyisen kaltainen henkilöstötutkimus ei riitä korjaamaan esille tulevia ongelmia ja nykyinen tapa toimia näyttää vastausten valossa lähinnä herättävän negatiivisia tunteita ja pettymyksiä. Vastaukset ovat linjassaan yhdenmukaiset sen suhteen, että vastaajat uskovat sosiaalisen tilinpidon -menetelmänä olevan sellainen, että sen avulla toiminnasta saataisiin johdonmukaisempaa ja läpinäkyvämpää. Menetelmä mahdollistaisi myös vastaajien mielestä sen, että tavoitteet olisivat yhdessä asetetut ja tiedossa kaikille, jolloin sitoutumisen aste nousisi automaattisesti ja tällä olisi vaikutusta myös toiminnan parantumiseen.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, olisiko sosiaalisen tilinpidon -menetelmää mahdollista käyttää yrityksen työhyvinvoinnin seurantavälineenä. Lähtöoletuksena oli, että nykyisellään toteutettava henkilöstötutkimus ei sellaisenaan riitä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä vaan tarvitaan lisätoimenpiteitä, jotta henkilöstö kykenisi työskentelemään vaadittuun eläkeikään asti. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena lähettämällä sähköpostikysely Sanomalehti Keskisuomalaisen henkilökunnalle ja yrittäjinä toimiville Sanomalehti Keskisuomalaisen tilausmyyjille. Tutkimusta täydennettiin konsernin henkilöstöpäällikön haastattelulla, koska haluttiin saada myös työnantajan näkemys kyselyssä kysyttäviin asioihin. Kysely lähetettiin 103 Sanomalehti Keskisuomalaisen työntekijälle ja 14 tilausmyyjälle ja kyselyyn vastasi 33 henkilöstöstä (32,04 %) ja 9 tilausmyyntiryhmästä (54,70 %).

Kyselyn alhainen vastausprosentti vaikutti siihen, että tulosten yleistäminen henkilökunnan osalta yksinään ei ollut täysin mahdollista. Tulokset olivat kuitenkin linjassa tilausmyyjien vastausten kanssa, joten saaduista vastauksista oli mahdollista tehdä tiettyjä oletuksia sen suhteen, miten työntekijät suhtautuvat nykyiseen henkilöstötutkimukseen, mikä on tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila yrityksessä ja millaisia toimenpiteitä toivotaan jatkossa tehtävän. Henkilöstöpäällikön vastaukset tukivat osaltaan kyselystä saatuja vastauksia, sillä konsernin etu on työkykyinen ja vähän sairastava henkilöstö, joka on myös riittävän motivoitunutta suoriutumaan annetuista työtehtävistä.

Saadut vastaukset tukivat lähtöoletusta siitä, että nykyinen henkilöstötutkimus ei ole vastaajien mielestä riittävä. Erikoista saaduissa vastauksissa oli se, että henkilöstöstä suurin osa on aina vastannut henkilöstökyselyihin, mutta samalla suurin osa on sitä mieltä, että oma vaikuttamisen mahdollisuus jää vähäiseksi. Voisi jopa todeta, että vastaaminen on lähinnä tapa, vaikka vastaajat tietävät jo etukäteen, ettei vastaaminen johda toivottuihin tuloksiin. Henkilöstöpäällikön mukaan osa työntekijöistä on antanutkin hänelle asti palautetta henkilöstötutkimusten hyödyttömyydestä työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Vastaajat olivat myös pitkälti samaa mieltä siitä, että nykyisellä järjestelmällä ei ole ollut havaittavaa vaikutusta työhyvinvointiin millään tasolla (yritys-, yksikkö- tai

henkilökohtaisella tasolla) ja sen ei nähty myöskään edistävän havaittujen ongelmakohtien korjaamista tai vaikuttavan havaittavasti lähimmän esimiehen tai johdon toimintaan. Tyytymättömyys ongelmakohtien korjaamiseen ei kuitenkaan henkilöstöpäällikön mukaan ole suoraan yhteyksissä sairaspoissaoloihin, vaikkakin henkilöstötutkimuksen avulla saadaan käsitys siitä, missä yksiköissä työntekijät tarvitsevat muita enemmän tukea selvitäkseen työtehtävistään.

Työkyvyn osalta suurin osa arvioi oman työkykynsä joko hyväksi tai erittäin hyväksi ja työtään henkisesti fyysistä kuormittavammaksi, mikä oli odotettavaakin, sillä suurin osa työntekijöistä tekee fyysisesti kevyttä toimistotyötä. Vastaajat arvioivat henkisen kuormittavuuden lisääntymisen vaikuttavana fyysistä kuormittavuutta enemmän siihen, miten vastaajat uskoivat pystyvänsä työskentelemään eläkeikään asti. Työn henkiseen kuormittavuuteen on lähimmillä esimiehillä ratkaiseva vaikutus, sillä heidän käytöksensä vaikuttaa merkittävästi alaisten työmotivaation. Tämä tuli selkeästi esille sekä henkilöstön että tilausmyyjien vastauksista.

Vastaajien suhtautuminen sosiaalisen tilinpidon -menetelmään oli positiivista ja vastauksista sai sen käsityksen, että sekä henkilöstö että tilausmyyjät olisivat valmiita ottamaan käyttöön sosiaalisen tilinpidon -menetelmän ja myös sitoutumaan siihen asetettuihin tavoitteisiin. Vastausten perusteella näyttäisi olevan tarvetta menetelmälle, jonka avulla voitaisiin seurata työhyvinvointia, asettaa yhteisiä tavoitteita ja jonka avulla toiminnasta tulisi läpinäkyvää henkilöstölle. Läpinäkyvyys helpottaisi myös muutosten läpiviemistä, sillä työntekijät olisivat paremmin perillä yrityksessä tapahtuvista asioista ja muutosvastarinta olisi näin vähäisempää. Henkilöstöpäällikkö oli samaa mieltä menetelmän hyödyllisyydestä, mutta hän epäili, että pörssiyhtiössä ei voitaisi käyttää menetelmästä nimeä sosiaalinen tilinpito.

Saatujen vastausten perusteella on tarpeellista keskustella henkilöstöpäällikön kanssa henkilöstötutkimusta koskevasta palautteesta, jotta tulevaisuudessa henkilöstötutkimuksesta olisi nykyistä enemmän hyötyä myös työntekijöille. Yrityksessä olisi myös tarpeellista kiinnittää huomiota esimiesten käyttäytymiseen ja palautteen antoon, jotta henkistä kuormittavuutta voitaisiin vähentää. Lisäksi olisi tarpeen kiinnittää huomiota myös työergonomiaan työn fyysisen kuormittavuuden vähentäjänä.

Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen lopullinen muoto hahmottui vasta vuonna 2016, vaikka tutkimuksen aiheiston keruu aloitettiin jo joulukuussa 2014. Alkuperäinen tavoite oli saada tutkimus tehtyä valmiiksi vuoden 2016 alussa, mutta töiden mennessä tutkimuksen edelle valmistumisaika on siirtynyt. Valitun aiheen rajaaminen oli haasteellista, sillä oli löydettävä oikea tasapaino käsiteltäville asioille niin, että tutkimusongelma saadaan selvitettyä ja tutkimuksen laajuus ei kasva liian suureksi.

Kyselyn suunnittelu oli mielenkiintoista ja kysymysten pohdinta selvensi myös tutkimuksen tavoitteita. Omat haasteensa toi Webropol-ohjelmiston käyttö, sillä kyseessä oli ensimmäinen internetpohjaisen kyselyn tekeminen. Haastattelun kysymysten suunnittelemisen ja itse haastattelun tekeminen oli myös uutta. Jälkikäteen on hyvä todeta, että haastattelun nauhoittaminen oli hyvä ratkaisu, sillä nauhoittaminen mahdollisti keskittymisen itse haastatteluun ja vastausten purkaminen helpottui.

Vastausprosentin alhaisuus yllätti täysin ja oli samalla pettymys. Syitä alhaiseen vastausprosenttiin oli muutamia. Varapäätoimittaja kertoi lokakuussa kyselyä lähettäessä, että toimittajat eivät välttämättä vastaa kyselyyn, koska he olivat jo joutuneet vastaamaan kahteen pakolliseen kyselyyn henkilöstöhallinnon ja työterveyden teettämänä syksyllä 2016. Lisäksi talon sisäinen ilmapiiri ei välttämättä ollut lokakuussa paras mahdollinen, jotta työntekijät olisivat jaksaneet vastata kyselyyn (henkilöstöhallinnon ja työterveyden syys-lokakuussa 2016 teettämän eräälle osastolle suunnatun psykososiaalista kuormitusta koskevan kyselyn vastausprosentti oli alle 50 %). Jälkikäteen ajateltuna arvontapalkintojen olisi lisäksi pitänyt olla huomattavasti arvokkaampia, jotta ne olisivat toimineet parempana houkuttimena vastaamiseen. Tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin kuitenkin tutkimuksen avulla vastaukset, joten voidaan sanoa, että asetettu tavoite saavutettiin.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kyselyn osalta pyrittiin varmistamaan luotettavuus käyttämällä pääsääntöisesti strukturoituja kysymyksiä, jotta niiden analysointi olisi helpompaa. Kysymysten muoto harkittiin tarkkaan, jotta olisi välttytty tulkintavirheiltä. Myös kysymysten testaaminen kahdella ulkopuolisella henkilöllä ennen varsinaista kyselyä oli järkevää, koska saatujen palautteiden perusteella voitiin kysymykset muokata

sellaiseen muotoon, että virheellisen tulkinnan mahdollisuus oli mahdollisimman pieni. Kyselyn tekeminen sähköisesti vähensi osaltaan tulkinta- ja tallennusvirheitä.

Haastattelun osalta luotettavuutta lisäsi haastattelukysymysten hyvä suunnittelu. Itse haastattelun nauhoittaminen vähensi virheellisen tulkinnan mahdollisuutta haastattelua litteroitaessa. Webropolin avulla kyselystä oli vaivatonta saada eriteltyä vastaajat ryhmittäin, mikä mahdollisti tulosten keskenään vertailun.

Kyselyn alhainen vastausprosentti henkilöstön osalta aiheutti sen, että yleistysten tekeminen koskemaan koko henkilöstöä ei ole mahdollista, mutta vastaukset ovat yhdenmukaisia tilausmyyjien vastausten kanssa, joten niistä voi tehdä suosituksia henkilöstöhallinnolle tietyin varauksin.

Jatkotoimenpiteet

Henkilöstön alhaisesta vastausprosentista huolimatta tutkimus onnistui kuitenkin vastaamaan asetettuihin kysymyksiin, joten tutkimuksen pohjalta on mahdollista suositella sosiaalisen tilinpidon pilotointia henkilöstöhallinnolle. Tavoitteena olisi tehdä nykyisin käytössä olevasta henkilöstötutkimuksesta yksi sosiaalisen tilinpidon -menetelmän mittari työhyvinvoinnin ollessa indikaattori. Valitsemalla lisäksi muita organisaatiolle tärkeitä kehityskohteita indikaattoreiksi ja määrittelemällä näille indikaattoreille mittausvälineet on mahdollista tehdä vuosittainen budjetti, jota noudattamalla pystytään saamaan selville organisaation vahvuudet ja kehittämistä vaativat osa-alueet.

Lähteet

- Björk, H. & Siltanen, T. 2005. SoT-käsikirja. Sosiaalinen tilinpito. Menetelmä sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tulosten mittaamiseksi ja esittämiseksi. Suomen Kylätoimikunta ry. Viitattu 22.10.2016. [Http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/SoT-kasikirja.pdf](http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/SoT-kasikirja.pdf).
- Björk, H. & Siltanen, T. 2009. Opas sosiaaliseen tilinpitoon. Viitattu 1.9.2016. Develooppi. [Http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/pikaopas_2009.pdf](http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/pikaopas_2009.pdf).
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: ETK. Kela. KTL. TTL. Viitattu 19.10.2016. [Http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1](http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1).
- Yritysmehiläinen asiakasraportti. Henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma 01-08/2016. Työterveyden ylläpitämä rekisteri konsernin henkilöstöstä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Idowu, S.O. 2015. Social Audit in the Supply Chains Sector. Teoksessa Social Audit Regulation: Development, Challenges and Opportunities. Toim. M. Mahmudur Rahim & S. O. Idowu. Sveitsi: Springer, 190.
- Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Työterveyslaitos
- Juvonen, J. & Viinikka, S. 2016. Ikääntyvien työntekijöiden kokemuksia ikäjohtamisesta. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 13.9.2016. [Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114030/Viinikka_Saana.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114030/Viinikka_Saana.pdf?sequence=1).
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissohjelman laatiminen. Printon, Viro: Helsingin kamari ja tekijä.
- L21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki. Viitattu 22.8.2016. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 22.8.2016. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Merenmies, M. & Kostilainen, H. 2007. Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.9.2016. [Https://www.vates.fi/media/tyollistamisen_ammattilaiset/kirjat/teema-sosiaaliset_vaikutukset_2007.pdf](https://www.vates.fi/media/tyollistamisen_ammattilaiset/kirjat/teema-sosiaaliset_vaikutukset_2007.pdf)

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva. WSOYpro.

Palovesi-Viinikka, V. 2015. Sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyys työllisyyspalvelujen toiminnassa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 1.9.2016. [Https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87258/Palovesi-Viinikka_Virpi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87258/Palovesi-Viinikka_Virpi.pdf?sequence=1).

Pearce, J. 2005. Brief history of Social Accounting and Audit. Päivitetty Kay A. 2012. Sosiaalisen tilinpidon lyhyt historia Social Audit Networkin kotisivulla. Viitattu 20.10.2016. [Http://www.socialauditnetwork.org.uk/getting-started/brief-history-social-accounting-and-audit/](http://www.socialauditnetwork.org.uk/getting-started/brief-history-social-accounting-and-audit/).

Sanomalehdestä kasvoi mediaperhe. N.d. Viitattu 24.8.2016. [Http://keskisuomalainen.com/fi/konserni/historia/](http://keskisuomalainen.com/fi/konserni/historia/).

Sorri, K. 2016. Henkilöstöpäällikkö. Keskisuomalainen Oyj. Haastattelu 24.10.2016.

Työkykytalo. N.d. Teknologiateollisuuden työnantaja- ja työntekijäliittojen Työkaari kantaa -yhteishankkeen sivulla oleva kuva työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarisen kehittämästä työkykytalosta. Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020. Viitattu 22.9.2016. [Http://tyokaari.fi/tyokykytalo/](http://tyokaari.fi/tyokykytalo/)

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 22.8.2016. [Http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf](http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf).

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



Sosiaalinen tilinpito työhyvinvoinnin seurantalähteenä

Oheinen kysely on kolmiosainen ja se kartoittaa ensimmäisessä osassa henkilöstökyselyyn liittyviä asioita. Toinen osio kartoittaa työhyvinvointia sekä työkykyä ja kolmas osio kartoittaa sosiaaliseen tilinpitoon liittyviä asioita.

Kysely on täysin luottamuksellinen ja tehdään nimettömänä. Saadut tulokset esitetään taulukoina, joiden perusteella yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Suurin osa kysymyksistä on asteikolla 1-6 arvioitavia väittämiä. Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa omaa käsitystäsi asiasta.

Henkilöstötutkimus

1. Sukupuoli *

- mies
- nainen

2. Ikäjakama *

- 24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54
- 55-59
- 60-

3. Mikä on mielestäsi paras kyselyväli henkilöstötutkimukselle?

- 6 kk
- vuosi
- 2 vuotta
- 3 vuotta
- harvemmin

4. Oletko aina vastannut henkilöstötutkimuksiin?

- kyllä olen
- en ole

5. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-6

ei ol- len- kaan	vä- hän	ei vähän eikä pal- jon	pal- jon	erittäin paljon	en osaa sanoa
------------------------	------------	------------------------------	-------------	--------------------	------------------

Miten paljon uskot voivasi vaikuttaa työyhteisösi koskeviin asioihin vastaamalla henkilöstötutkimukseen?

-
-
-
-
-
-

Onko henkilöstötutkimuksesta saatu palaute vaikuttanut yrityksen johdon toimintaan?

Uskotko siihen, että henkilöstötutkimuksen avulla voidaan parantaa työyhteisön ongelma-kohtia?

Onko henkilöstötutkimus riittävä tapa seurata työhyvinvoinnin kehitystä yrityksessä?

8. Oma mielipiteesi henkilöstötutkimuksesta

jamk.fi

Sosiaalinen tilinpito työhyvinvoinnin seurantalähteenä

Työhyvinvointi ja työkyky

9. Millainen on tämänhetkisen työkykysi?

13. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-6

	erittäin vä- hän	vä- hän	ei vaiku- tusta	pal- jon	erittäin pal- jon	en osaa sa- noa
Vaikuttaako mahdollinen työn menettämisen pelko työtehtä- viesi hoitamiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka paljon töiden lisäänty- minen vaikuttaisi nykyisten työtehtä- viesi hoitamiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitä seuraavia tukitoimenpiteitä uskot tarvitsevasi pystyäksesi työskentelemään eläkeikään asti

- työtehtävien keventäminen
- työtehtävien muuttaminen kokonaan toisiksi
- työvälineiden parantaminen (sähköpöytä yms.)
- kuntoutus
- vuorotteluvapaan pitäminen
- osa-aikaiselle eläkkeelle jääminen

15. Vaikuttaako lähiesimiehesi käytös työmotivaatioosi?

- erittäin vähän

- vähän
- ei vaikutusta
- paljon
- erittäin paljon
- en osaa sanoa

16. Saan palautetta tekemästani työstä lähiesimieheltäni

- päivittäin
- viikoittain
- kuukausittain
- harvemmin

17. Koen, että lähiesimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti

- täysin erimieltä
- hieman erimieltä
- ei erimieltä eikä samaa mieltä
- hieman samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

Sosiaalinen tilinpito työhyvinvoinnin seurantalähteenä

Sosiaalinen tilinpito (SoT)

Tämä osio käsittelee Sosiaalista tilinpitoa (SoT) ja ennen kysymyksiin vastaamista suosittelen lukemaan läpi tiivistelmän.

Sosiaalisella tilinpidolla (SoT) mitataan niitä asioita yhdistyksessä tai yrityksessä, jotka eivät tule esille perinteisessä tilinpidossa. Sosiaalisen tilinpidon avulla voidaan muun muassa parantaa toimintaa, selkeyttää yhteisiä tavoitteita ja sitouttaa ihmisiä. Sosiaalisen tilinpidon tilikausi on 12 kuukautta ja tilikauden lopuksi laaditaan sosiaalinen tilinpäätös.

Tilikaudelle määritetään budjetti ja indikaattorit (esimerkiksi elämänlaadun parantuminen) sekä mittausvälineet (esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskysely) ja niistä saadut tositteet (esimerkiksi mittausdokumentti) tallennetaan tilinpäätöstä varten.

Tilinpäätöksen jälkeen suoritetaan tilintarkastus ja tulosten julkistaminen. Lopuksi suoritetaan pohdinta menneestä tilikaudesta ja pohdinnan perusteella tehdään uusi budjetti ja indikaattorit sekä mittausvälineet seuraavalle tilikaudelle parannusta vaativista kohteista.

18. Onko mielestäsi tarvetta kehitysohjelmalle (sosiaalinen tilinpito), jota seurataan vuositasona niin, että edellisvuoden aikana esille tulleet kehityskohdat pyritään korjaamaan seuraavan seurantajakson (= vuoden) aikana?

- ei ollenkaan tarpeellinen
- vähän tarpeellinen
- ei vähän eikä paljon tarpeellinen
- paljon tarpeellinen
- erittäin tarpeellinen
- en osaa sanoa

20. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-6

erit-
tään hu- ei vai- erit- en
nosti nosti ku- hy- täin osaa
tusta vin hyvin sanoa

Uskotko, että sosiaalisen tilinpi-
don avulla voidaan henkilöstö si-
touttaa paremmin yrityksen joh-
don asettamiin tavoitteisiin?

Voisiko mielestäsi sosiaalisen ti-
linpidon avulla parantaa yrityk-
sen sisäistä viestintää?

Uskotko, että sosiaalinen tilin-
pito auttaisi uudistusten läpivi-
mistä yrityksessä?

Voiko sosiaalisella tilinpidolla
mielestäsi kannustaa henkilös-
töä tekemään parannusehdo-
tuksia koskien työtehtäviä ja toi-
minnan kehittämistä?

21. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-6

erit- vä- ei vai- pal- erit- en
tään hän ku- jon täin osaa
vähän tusta paljon sanoa

Uskotko, että sosiaalisella tilinpi-
dolla olisi vaikutusta omien työ-
tehtäviesi kehittämiseen toimi-
vampaan suuntaan?

Uskotko, että seurannalla ja nii-
hin liittyvillä vuosittaisilla toi-
menpiteillä olisi vaikutusta fyysi-
seen jaksamiseen eläkeikään
asti? ○ ○ ○ ○ ○ ○

Uskotko, että seurannalla ja nii-
hin liittyvillä vuosittaisilla toi-
menpiteillä olisi vaikutusta hen-
kiseen jaksamiseen eläkeikään
asti? ○ ○ ○ ○ ○ ○

22. Oma mielipiteesi vuosittaisen seurannan mahdollisista hyödyistä ja haitoista

-

-

-

Vahvista vastausten lähetys

Liite 2. Henkilöstöpäällikön haastattelun runko

Haastattelu 24.10.2016 / Katja Sorri, Keskiuomalainen Oyj:n henkilöstöpäällikkö (haastattelu tallennettiin äänittämällä)

HENKILÖSTÖTUTKIMUS:

Tämä osio käsittelee henkilöstötutkimusta ja sen hyödyllisyyttä.

1. Mikä mielestäsi yrityksen kannalta on paras kyselyväli henkilöstötutkimukselle?
__6 kk __vuosi __2 vuotta __3 vuotta __harvemmin
2. Henkilöstöpäällikön näkökulmasta katsottuna onko henkilöstötutkimuksella merkitystä yrityksen toiminnalle ja jos on, niin miten se näkyy käytännössä?
3. Pitävätkö esimiehet henkilöstötutkimusta hyödyllisenä? Ovatko alaiset antaneet palautetta tutkimuksen hyödyllisyydestä?
4. Miten kallista henkilöstötutkimuksen teettäminen on ja saadaanko käytetyllä rahalle vastinetta?
5. Uskotko siihen, että henkilöstötutkimuksen avulla voidaan parantaa työyhteisön ongelma-kohtia?
6. Onko henkilöstötutkimus riittävä tapa seurata työhyvinvoinnin kehitystä yrityksessä?

TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

(Tämä osio käsittelee työkykyä ja työhyvinvointia)

7. Miten paljon yrityksessä on sairaspöissaoloja vuoden aikana keskimäärin?
8. Miten paljon yrityksessä on pitkäaikaisia sairaspöissaoloja ja sairaseläkkeelle jääviä vuositasolla?
9. Paljonko on keskimääräin yhden sairaspöivän hinta yritykselle?
10. Mitkä ovat kustannukset sairaseläkkeelle jäämisestä yritykselle?
11. Millä keinoilla yrityksessä pyritään ennaltaehkäisemään sairauspöissaoloja ja sairaseläkkeelle jäämistä?
12. Paljonko vuosittain jää osa-aikaeläkkeelle työntekijöitä?
13. Onko taloudellinen tilanne ja siitä johtuvat muutokset yrityksessä (irtisanomiset ja töiden uudelleen järjestelyt) vaikuttanut siihen, että halutaan jäädä aiemmin pois työelämästä?
14. Miten paljon vuositasolla joudutaan puuttumaan työilmapöiiriongelmiin selvittämiseen?

15. Kuinka usein ongelmat johtuvat työntekijöiden välisistä suhteista ja kuinka usein ne johtuvat esimiehen käytöksestä?
16. Tuleeko palautetta siitä, että esimies ei kohtele alaisiaan tasapuolisesti ja toivotaan, että asiaan puututaan?
17. Mitkä ovat ne keinot, joilla ongelmatilanteisiin voidaan puuttua?

SOSIAALINEN TILINPITO (SoT):

Tämä osio käsittelee Sosiaalista tilinpitoa (SoT)

18. Onko mielestäsi tarvetta kehitysohjelmalle (sosiaalinen tilinpito), jota seurataan vuosittain niin, että edellisvuoden aikana esille tulleet kehityskohdat pyritään korjaamaan seuraavan seurantajakson (= vuoden) aikana?
19. Olisiko vuosittaisella kehitysohjelmalla (sosiaalinen tilinpito) mielestäsi vaikutusta yleisellä tasolla työhyvinvointiin yrityksessä?
20. Uskotko, että sosiaalisen tilinpidon avulla voidaan henkilöstöä sitouttaa paremmin yrityksen johdon asettamiin tavoitteisiin?
21. Voisiko mielestäsi sosiaalisen tilinpidon avulla parantaa yrityksen sisäistä viestintää?
22. Uskotko, että sosiaalinen tilinpito auttaisi uudistusten läpiviemistä yrityksessä?
23. Voiko sosiaalisella tilinpidolla mielestäsi kannustaa henkilöstöä tekemään parannusehdotuksia koskien työtehtäviä ja toiminnan kehittämistä?
24. Uskotko, että sosiaalisella tilinpidolla olisi vaikutusta työtehtävien kehittämiseen toimivampaan suuntaan?
25. Uskotko, että seurannalla ja niihin liittyvillä vuosittaisilla toimenpiteillä olisi vaikutusta työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen jaksamiseen eläkeikään asti?
26. Miten suhtaudut ajatukseen siitä, että yrityksessä tehtäisiin pilotointi koskien sosiaalista tilinpitoa?