



Työhyvinvointikyselyiden tulosten hyödyntäminen toiminnanoh- jausjärjestelmän kehitysprosessin aikana

Nora Aulén

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

AMK-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Nora Aulén
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työhyvinvointikyselyiden tulosten hyödyntäminen toiminnanohjausjärjestelmän kehitysprosessin aikana.
Sivu- ja liitesivumäärä 35+10
<p>Työhyvinvointikyselyt ovat yksi yleisimmistä tavoista kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilaa. Kyselyiden avulla voidaan myös selvittää, miten nykytilaa voisi parantaa. Työhyvinvointikyselyt ovat hyvä ja helppo tapa osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon. Kyselyt ja niiden tulokset eivät kuitenkaan yksissään riitä, vaan tuloksia täytyy analysoida hyödyntäen oikeita keinoja. Analysointia vielä tärkeämpänä on kuitenkin teot. Eli ilman konkreettisia parannuksia työhyvinvointikyselyiden tulosten pohjalta, koko projekti on turha.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka aktiivisesti toimeksiantajayrityksessä käynnissä olevan toiminnanohjausjärjestelmän kehitys-/räätälöintiprojektin aikana lähetettyjen työhyvinvointikyselyiden tuloksia todellisuudessa analysoidaan, ja aiheuttavatko kyselyiden vastaukset konkreettisia jatkotoimia. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla voidaan myös tehostaa yleisten työhyvinvointikyselyiden tulosten analysointia ja tulosten hyödyntämistä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta pääluvusta, joista ensimmäisessä käsitellään työhyvinvointia käsitteenä, muutostilanteessa sekä yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Toisessa pääluvussa keskitytään työhyvinvointikyselyihin, tulosten analysointiin sekä hyödyntämiseen. Kolmannessa pääluvussa käsitellään työhyvinvoinnin kehittämistä, mittaamista sekä muutosjohtamista.</p> <p>Tutkimuksen empiirisessä osassa esitellään tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen rakennetta, tutkimustuloksia sekä johtopäätöksiä. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimi kyselylomake. Kysely lähetettiin yhteensä 22 vastaajalle, jotka työskentelivät toiminnanohjausjärjestelmän kehitys-/räätälöintiprojektissa streamleadeina eli tiiminvetäjinä. Kysely lähetettiin sähköpostitse. Työ toteutettiin 1.2-14.5.2023 välisenä aikana. Kyselytutkimus teetettiin 2.3-14.3.2023 aikana.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toiminnanohjausjärjestelmän kehitys-/räätälöintiprojektin osalta työhyvinvointikyselyiden tuloksia analysoidaan hyvin ja niistä aiheutuu tarvittavia jatkotoimia.</p>
Asiasanat Työhyvinvointikysely, työhyvinvointi, muutos

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoite, rajaus ja tutkimusongelma	2
2	Työhyvinvointi kokonaisuutena	4
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	4
2.2	Työhyvinvointi muutostilanteessa	6
2.3	Työhyvinvointi ja yhteiskuntavastuu	7
3	Työhyvinvointikyselyt ja niiden tulosten analysointi ja hyödyntäminen	8
3.1	Työhyvinvointikysely	8
3.2	Kyselyn tulosten analysointi	9
3.3	Kyselyn tulosten hyödyntäminen ja hyödyntämisen merkitys	10
4	Työhyvinvoinnin kehittäminen, mittaaminen ja johtaminen	12
4.1	Työhyvinvoinnin kehittämisen historia	12
4.2	Työhyvinvoinnin mittareita	12
4.3	Työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpidon merkitys	13
4.4	Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa	14
5	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä	16
5.1	Valittu tutkimusmenetelmä: määrällinen kyselytutkimus	16
5.2	Aineistonkeruumenetelmä	17
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	18
6	Tutkimuksen toteutus	20
6.1	Tutkimuksen vaiheet ja prosessi	20
6.2	Kyselyn luominen ja aikataulu	21
7	Kyselytutkimuksen tulokset	23
8	Johtopäätökset	26
9	Pohdinta	28
9.1	Kehitysehdotukset	28
9.2	Oma oppiminen	29
	Lähteet	31
	Liitteet	37
	Liite 1. Työhyvinvointikyselyn pohja	37
	Liite 2. Työkykytalo-malli	39
	Liite 3. Työhyvinvoinnin tikkataulu -työkalu	40
	Liite 4. Kyselylomake Streamleadeille	41
	Liite 5. Kyselyn tulokset	44

1 Johdanto

Monesti ajatellaan, että vastuu työhyvinvoinnista on ainoastaan työnantajalla. Näin ei kuitenkaan ole, sillä työntekijällä itsellään on lähes yhtä suuri vastuu oman työkykynsä sekä ammatillisen osaamisensa ylläpidosta sekä sen kehittämisestä. Työnantajan vastuulle jää turvallisen työympäristön luominen, hyvä johtaminen sekä asianmukainen ja yhdenvertainen kohtelu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Miksi työhyvinvoinnin tilaa kannattaa oikeastaan edes seurata? Työterveyslaitoksen (2021) mukaan työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Tynkkysen artikkeli *Työhyvinvointikyselyt, työntekijöiden riesa vai mahdollisuus?* (2021) lisää vielä, että pahoinvoivan työntekijän sairastumisen ja luovuuden katoamisen riski on huomattavasti korkeampi. Työntekijä ei myöskään pysty oppimaan uutta tai kehittymään, mikäli riittävää lepoa ei voida taata.

Työterveyslaitoksen teettämän Miten Suomi voi? – tutkimuksen (2023) mukaan työhyvinvoinnissa on havaittavissa jatkuvaa lievää laskua. Mikään tutkituista työhyvinvointikokemuksista ei ollut kohentunut, päinvastoin. Tämän takia on siis erityisen tärkeää kiinnittää jatkuvasti huomiota työhyvinvoinnin tilan seuraamiseen ja kehittämiseen. Yleisin työhyvinvoinnin tilan kartoitusväline on työhyvinvointikysely, jonka pohjalta tämä tutkimusraportti on luotu.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen taustalla on toiminnanohjausjärjestelmän kehitysprosessi. Toimeksiantajayrityksessä on käynnissä projekti, jossa sen toiminnanohjausjärjestelmiä tullaan korvaamaan SAP-pohjaisilla ratkaisuilla. Toiminnanohjausjärjestelmän eli ERP:n (Enterprise Resource Planning) avulla organisaatiot pystyvät automatisoimaan ja hallitsemaan keskeisimmät liiketoimintaprosessit (Microsoft dynamics 365 s.a). Projektista tullaan käyttämään tässä raportissa nimitystä VALDER. Projektin nimi on muutettu anonyymiteetin suojaamiseksi.

Projektin henkilöstö on jaettu streameihin eli niin sanottuihin tiimeihin. Nämä streamit ovat VALDER Core Team, Refinery Transformation, Procurement, Data, Manage Finance, Manage Performance, Manage Investments, Innovation, IT&Architecture ja OCM. Tiimeissä työskentelee yhteensä noin 200 henkilöä. Kaikille tiimeissä työskenteleville henkilöille lähetetään kvartaaleitten työhyvinvointikysely. Kyselyn tavoitteena on seurata projektityöntekijöiden työhyvinvointia projektin aikana. Työhyvinvointikysely on luotu englanninkielisenä ja se sisältää viisi osaa. Nämä osat ovat suomennettuna työkuorma, selkeät työtavoitteet, osaaminen/pätevyys, yhteistyö sekä tiedonjako. Kysely löytyy liitteestä 1.

1.2 Tavoite, rajaus ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka aktiivisesti VALDER-projektin aikana lähetettyjen työhyvinvointikyselyiden tuloksia todellisuudessa analysoidaan, ja aiheuttavatko kyselyiden tulokset jatkotoimia. Tästä tutkimuksesta saatujen tietojen avulla voidaan myös tehostaa yleisten työhyvinvointikyselyiden tulosten analysointia ja hyödyntämistä. Tutkimuksen kohderyhmä rajautuu edellä mainitun VALDER-projektin streamleadeihin eli tiiminvetäjiin, joiden vastuulla ovat työhyvinvointikyselyiden tulosten analysointi ja mahdolliset jatkotoimet. Seuraavaksi on nähtävissä taulukko, johon on koottu yhteenvetona tutkimuksen tutkimusongelma, tavoite ja rajaus.

Taulukko 1. Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus.

Tutkimusongelma	Yrityksessä X ei olla täysin tietoisia siitä, miten aktiivisesti työhyvinvointikyselyiden tuloksia todellisuudessa hyödynnetään, ja aiheuttavatko tulokset tiimeissä jatkotoimia.
Tutkimuksen tavoite	Toteuttaa kyselytutkimus, jonka avulla saadaan käsitys siitä, analysoiko yrityksen x VALDER-projektien tiiminvetäjät työhyvinvointikyselyiden tuloksia ja aiheuttavatko tulokset jatkotoimia. Tästä tutkimuksesta saatujen tietojen avulla voidaan myös tehostaa yleisten työhyvinvointikyselyiden tulosten analysointia ja hyödyntämistä.
Tutkimuksen rajaus	Tutkimuksen kohderyhmä rajautuu yrityksen X VALDER-projektin tiiminvetäjiin.

Päätutkimusongelman lisäksi tutkimukselle määritettiin alatutkimusongelmia. Nämä alatutkimusongelmat ovat nähtävillä alla olevasta peittomatriisista. Peittomatriisiin on määritelty jokaisen alatutkimusongelman sijainti tietoperustassa, tuloksissa sekä kyselylomakkeessa.

Taulukko 2. Peittomatriisi tutkimuksen alatutkimusongelmista (mukaillen Haaga-Helia 2022)

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Pidetäänkö työhyvinvointikyselyitä hyödyllisinä työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta.	3.3.	7	1–3
Miten aktiivisesti streamleadit osallistavat tiimejään tuloksien läpikäyntiin.	3.1.	7	4–7
Mitä käytännön toimia kyselyn tulokset ovat aiheuttaneet.	4	7	8–9

2 Työhyvinvointi kokonaisuutena

Työhyvinvointi on totuttu näkemään negatiivisessa valossa esimerkiksi työstressin ja – uupumuksen näkökulmasta. Nykyään tutkimukset kuitenkin painottavat yhä enemmän, että työhyvinvointi ei ole ainoastaan pahoinvointia. Mikäli työhyvinvoinnin haluaa nähdä kokonaisuutena, tulisi työhyvinvointi ja -pahoinvointi erottaa täysin erinäisiksi kokonaisuuksiksi. (Hakanen & Mäkikangas, luku 4.)

Kuten mainittu, työhyvinvointiin liittyy myönteisiä sekä kielteisiä tunnetiloja. Myönteisiä tunnetiloja ovat esimerkiksi työnimu, jota pidetään työuupumuksen vastakohtana sekä työtyytyväisyys, joka on yksi vanhimmista ja eniten tutkituista työhyvinvoinnin kuvaajista. Kielteisiä tunnetiloja ovat puolestaan työssä tylsistyminen, työholismi eli niin sanottu ylisitoutuneisuus työhön sekä vuosikymmenten ajan tutkittu työuupumus. (Hakanen & Mäkikangas, luku 4.)

Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole yksiselitteinen asia, vaan siihen vaikuttaa moni tekijä. Tärkeimpinä vaikutustekijöinä ovat terveys ja toimintakyky, jotka pitävät sisällään muun muassa osaamisen, arvot, asenteet, motivaation ja sen johtamisen, työyhteisön sekä työolot. Asiaa selkeyttääkseen Työterveyslaitos on luonut työterveyteen vaikuttavien tekijöiden perusteella mallin, jota kutsutaan Työkykytaloksi. Työkykytalo-mallin avulla voidaan pyrkiä kehittämään työhyvinvointia organisaatiossa. (Pennonen 2021, 19.)

Työkykytalo-mallissa on neljä kerrosta, jotka ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. Alin kerros eli terveys ja toimintakyky luovat työhyvinvoinnin perustan. Tämä perusta sisältää fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen toimintakyvyn. Toinen kerros, osaaminen, sisältää nimensä mukaisesti peruskoulutuksen, ammatilliset tiedot ja taidot. Tämä kerros kuvastaa jatkuvan itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen tärkeyttä nyky-yhteiskunnassa. Kolmas kerros eli arvot, asenteet ja motivaatio kuvaavat yksinkertaisesti näiden tekijöiden vaikutusta työkykyyn. Viimeinen eli neljäs kerros on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkykytalo-mallin perusideana on, että talo pysyy pystyssä, mikäli jokainen talon kerros tukee toisiaan. (Pennonen 2021, 19.) Mukailu Työkykytalo-mallista on nähtävillä liitteessä 2.

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on käsitteenä monimutkainen. Voisi sanoa, että sillä on yhtä monta määritelmää, kuin on määrittelijöitäkin. (Alahautala & Huhta 2018, 16.) Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Työturvallisuuskeskus puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin turvallisiksi, terveelliseksi sekä tuottavaksi työksi, joka tapahtuu hyvin

johdetussa organisaatiossa. Näiden lisäksi Työturvallisuuskeskuksen mukaan työn tulisi tukea elämää kokonaisuutena, sekä työ tulisi olla mielekästä ja merkityksellistä. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Työhyvinvointia on kuitenkin hyvä tarkastella useista eri näkökulmista. Marjo Pennosen teoksessa *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin (2021)* tarkastellaan työhyvinvointia työntekijän omasta näkökulmasta, eli mihin asioihin työntekijä voi itse vaikuttaa. Usein kiinnitetään huomiota vain työnantajan vastuuseen, mutta unohdetaan, että työntekijällä itselläkin on suuri vastuu, ja ennen kaikkea mahdollisuus vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointi koostuu suurimmaksi osaksi työntekijän omasta kokemuksesta, ja siinä korostuu etenkin oma työkyky ja miten kuormittavaksi työn kokee. Myös Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (s.a.) julkaisussa käsitellään työhyvinvointia yksilön näkökulmasta. Julkaisun mukaan yksilön osaaminen, työkokemus sekä omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan huolehtiminen vaikuttavat työhyvinvointiin.

Työhyvinvointi on kuitenkin monen tekijän summa, ja sen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen vaatii panostusta sekä työnantajalta, että työntekijältä. (Pennonen 2021, 7–16.) Työntekijän itsensä lisäksi myös työyhteisöllä on suuri vaikutus yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Vaikutus voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Työyhteisöltä saatu tuki lisää työhyvinvointia ja voi jopa vähentää uupumuksen tunnetta, kun taas konfliktitilanteet ja ikävä työilmapiiri voivat lisätä kuormitusta. Työyhteisön puuttuminen eli työskentely ilman sosiaalisia kanssakäymisiä, voi myös lisätä kuormittavuutta. (Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä s.a.)

Vastuu työhyvinvoinnista on kuitenkin viime kädessä johdolla. Työhyvinvoinnin perustana toimii organisaation arvot, henkilöstrategia sekä johtamisen toimintakäytäntöjen linjaukset. Näiden arvojen ja linjauksien lisäksi johtamisen tulisi olla asianmukaista. Johtamisen keskeiset prosessit työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt, sairauspoissaolojen seuranta, työkyvyttömyyden ehkäisy, varhainen ongelmiin puuttuminen, työhön palaaminen tuetusti, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvalliseksi sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä. (Pennonen 2021, 125; Manka & Manka 2023, 66.) Tutkimukset osoittavat myös, että palveleva sekä positiivinen johtajuus edesauttavat työhyvinvointia. (Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä s.a.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei suinkaan ole vapaaehtoista, vaan tukena on virka- ja työehtosopimukset ja työhön liittyvät suositukset. Esimerkiksi työturvallisuuslaki sekä valtioneuvoston asetukset ja päätökset sekä alakohtaiset kone-, laite- ja työvälinesäädökset tukevat hyvinvoivaa ja turvallista työympäristöä. Rooleista, vastuista sekä asiallisesta kohtelusta pitää huolen työturvallisuuslain lisäksi muun muassa myös työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki sekä työterveyshuoltolaki ja sen muutokset. (Pennonen 2021, 18.)

2.2 Työhyvinvointi muutostilanteessa

Muutostilanne on organisaatioille aina haastava tilanne, ja se vaatii sopeutumista organisaatiolta, mutta myös yksittäisiltä työntekijöiltä. Tällä hetkellä organisaatiot elävät jatkuvassa muutostilanteessa, ja loppua ei ole näkyvissä. Muutokset tuovat mukanaan suuren määrän ongelmia, mutta myös mahdollisuuksia. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Työturvallisuuskeskuksen opas Työhyvinvointi muutostilanteissa kattaa erilaiset muutokset aina yhteiskunnallisista muutoksista organisaation sisäisiin muutoksiin. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Työelämän tahdin kiristyessä ja jatkuvien muutosten keskellä puhe joustavuuden merkityksestä on lisääntynyt. Hagertin ja Toivosen teoksessa *Duuniin: Kaikki mitä haluat tietää uran aloittamisesta, työelämän muutoksesta ja unelmien tavoittelemisesta (2022)* joustavuus on jaettu tutkimusmenetelmien lailla määrälliseen ja laadulliseen joustavuuteen. Laadullinen joustavuus on määritelty olevan esimerkiksi kotona tehtävät työhön liittyvät valmistelut, jotka muutoin olisi toteutettu työajalla. Määrällisen joustavuuden on puolestaan kerrottu olevan enemmän työhön liittyvää joustavuuden luomista, esimerkiksi töiden ulkoistaminen tai alihankintaketjujen luominen. Laadullisen ja määrällisen joustavuuden lisäämisellä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnin kannalta. Erityisesti positiivisia vaikutuksia on luonut työn tekemisen ajan ja paikan vapautuminen etätöiden ja työliukumien ansiosta.

Toinen oleellinen tekijä muutoksissa on ennakoiminen. Jotta muutos sujuisi ja työhyvinvointi säilyisi, olisi tärkeää kiinnittää huomiota sujuviin ja virtaaviin työprosesseihin, työrauhaan, turvallisiin työvälineisiin ja tiloihin, ajankäyttöön, taukoihin sekä keskittymiseen. Tärkeimpänä kuitenkin on välittäminen, joka tarkoittaa muun muassa perehdytystä, työn opastusta sekä yleistä arvostusta. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Myös Marja-Liisa ja Marjut Mankan teoksessa *Työhyvinvointi (2023)* kerrotaan ennakkoinnin tärkeydestä. Kun työnantaja osaa ennakoida ja luoda toimivan työympäristön, parantaa se työntekijöiden henkilökohtaista hyvinvointia. Samaan aikaan teoksessa käsitellään aihetta myös työnantajan näkökulmasta. Mikäli työntekijä sairastuu tai työyhteisön kesken syntyy ristiriitoja, niiden pitkittyminen tulee ajan kanssa kalliiksi työnantajalle. Ristiriidat alkavat ajan myötä häiritsemään työntekoa ja sairastumiset lisäävät sairauslomien määrää. Tämän takia tarvitaan entistä enemmän niin sanottuja herkemmin ennakoivia tunnuslukuja määrällisten mittareiden, kuten sairauspoissaolojen määrien tilalle. Työhyvinvoinnin mittareista on kerrottu enemmän alaluvussa 4.2.

2.3 Työhyvinvointi ja yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu yrityksen tapauksessa tarkoittaa kestävän kehityksen edistämistä yrityksen vastuullisen toiminnan avulla. Vastuullinen yritys on yhteiskunnallisesti hyväksyttävä, ympäristöä- sekä ihmisoikeuksia kunnioittava. Lisäksi yrityksen toiminta on luotettavaa ja taloudellista. Yhteiskunnallisesti vastuullisen yrityksen toiminta ja arvoketjut vaikuttavat positiivisesti ihmisiin ja yhteiskuntaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.)

Yksi esimerkki yhteiskuntavastuusta liittyen tämän tutkimuksen aiheeseen, on Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston järjestämä Terveellinen työ -kampanja. Kampanja on perustettu vuonna 2000 ja on yksi suurimpia työhyvinvointiin kohdistuvia kampanjoita koko maailmassa. Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto nimeää Terveellinen työ -kampanjan valistustoimintansa lippulaivaksi. Kampanjoita on järjestetty kahden vuoden välein aina vuoteen 2019 asti, jonka jälkeen kampanja-aikaa on nostettu kolmeen vuoteen. Jokaisella kampanjalla on oma teema, joka vaihtuu aina uuden kampanjan alkaessa. Vuonna 2023 syksyllä alkavan kampanjan teemana on *Digiajan turvallinen ja terveellinen työ*. Tämän kampanjan runko on jaettu viiteen osaan, jotka ovat alustatyö, kehittynyt robotiikka ja tekoäly, etätyö, älykkäät digitaaliset järjestelmät ja tekoälylähtöinen työntekijöiden johtaminen. Kampanja perustuu pääasiassa vuosien 2020–2023 digitalisaatiota koskevaan työsuojelukatsaukseen sekä työsuojelumääräysten noudattamista koskevan työsuojelukatsauksen havaintoihin ja lähteisiin. (Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto s.a.)

Toinen esimerkki yhteiskunnallisesti vastuullisesta toiminnasta on Valtioneuvoston työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Linjausten tavoitteena on taata kaikille terveellinen ja turvallinen työ ja työympäristö työn muodosta riippumatta. Vuonna 2019 asetetut linjaukset ovat voimassa aina vuoteen 2030 asti, mutta niitä päivitetään säännöllisesti. Linjausten takana on STM eli Sosiaali- ja terveysministeriö, mutta toteutuksessa on mukana pitkä liuta eri tahoja. Linjaukset on jaettu kolmeen painopisteeseen, jotka ovat työsuojelua koskevat tulevaisuuden työn haasteet, turvalliset ja terveelliset työolot ja toiminta- ja työkyvyn sekä työllistymiskyvyn edistäminen. Jokaiselle painopisteelle on annettu myös omakohtaiset tavoitteet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 15.3.2019.)

3 Työhyvinvointikyselyt ja niiden tulosten analysointi ja hyödyntäminen

Työhyvinvointikysely on tuttu termi suurimmalle osalle suomalaisista organisaatioista. Yleensä työhyvinvointikysely toteutetaan yhden tai kahden vuoden välein. Suurempien hyvinvointikyselyiden lisäksi moni yritys on ottanut käyttöön useammin lähetettävät fiiliskyselyt, sillä suurempien hyvinvointikyselyiden aikajänne voi olla jopa kaksi vuotta. Fiiliskyselyiden avulla yritykset saavat ajankohtaisempaa tietoa. Kyselyiden luominen ja toteuttaminen ei kuitenkaan itsessään riitä, vaan suuressa merkityksessä ovat vastausten tulkinta yhdessä työntekijöiden kanssa, ja niiden vieminen käytäntöön eli konkreettinen hyödyntäminen. (Manka&Manka 2023, 265–266.)

3.1 Työhyvinvointikysely

Miksi työhyvinvointikyselyitä kannattaisi edes toteuttaa? Marja-Liisa ja Marjut Mankan teoksessa *Työhyvinvointi* (2023) kerrotaan työhyvinvointikyselyiden merkityksestä työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Erilaisten kyselyiden avulla esihenkilö voi arvioida työhyvinvoinnin nykytilaa, mutta myös sen kehittämistä. Myös Lauri Vaiston kirjoittamassa *Duunitorin* artikkelissa (4.10.2022) mainitaan työhyvinvointikyselyiden käytettävyydestä työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseen ja sen parantamiseen. Artikkelissa mainitaan myös, että olisi tärkeää muistaa kyselyn olevan strateginen työkalu, ja sitä tulisi käyttää sellaisena. Eli kyselyn tulisi aina tukea päätöksentekoa, mitata tavoitteiden onnistumista tai tarjota lisäpotkua kehitykselle. Mikäli kysely ei toteuta mitään edellä mainituista, niin miksi sitten edes tehdä ja toteuttaa sellaista.

Hyvä esimerkki pienemmästä fiiliskyselyn kaltaisesta hyvinvointikyselystä on dosentti Marja-Liisa Mankan kehittämä työkalu *Työhyvinvoinnin tikkataulu*. Tämän työkalun avulla on mahdollista saada nopeasti ja havainnollisesti käsitys työhyvinvoinnin nykytilasta. Työhyvinvoinnin tikkataulu sisältää yhteensä 42 kysymystä, seitsemältä eri hyvinvoinnin osa-alueelta. Nämä osa-alueet ovat terveys ja elämäntilanne, työ, työyhteisö, osaaminen, johtaminen, tiimin toimivuus ja tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. Työkalun jokainen osa-alue sisältää kuusi kysymystä, jotka pisteytetään huonoimmasta parhaimpaan asteikolla 1–5. Lopuksi kysymysten pisteet lasketaan yhteen ja arvioidaan, mitkä osa-alueet saivat matalimmat tai korkeimmat pisteet, ja miksi. (Manka & Manka 2023 163–267.) Mukailu työhyvinvoinnin tikkataulu -työkalusta on nähtävillä liitteessä 3.

Toinen esimerkki työhyvinvointikyselystä edustaa suurempia kyselyryhmiä. LähiTapiola toteuttaa vuosittain Roihu-nimisen henkilöstötutkimuksen. Tutkimuksen nimi tulee sanoista rohkeus, intohimo sekä hyväntahtoisuus. Lähitapiola nimeää edellä mainitut osa-alueet myös omiksi arvoikseen. Roihu-kyselyn tavoitteena on selvittää kuinka omistautuneita ja innostuneita työntekijät ovat, ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Kyselyyn vastataan anonymisti, ja tulokset käydään läpi niin yhtiöryhmä-, alueyhtiö- kuin tiimitasollakin. (Nurminen 9.12.2021.)

Viimeinen esimerkki työhyvinvointikyselyistä edustaa julkisen sektorin hyvinvointikyselyitä. Työterveyslaitoksen järjestämä Kunta10-tutkimus tunnetaan Suomen laajimpana ja pitkäaikaisimpana kunta-alan henkilöstöön kohdistuvana tutkimuksena. Kunta10-tutkimus toteutetaan kahden vuoden välein, ja siihen osallistuu 11 kaupunkia ja jopa 90 000 työntekijää. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää kunta-alan henkilöstön työolojen nykytilaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tutkimus selvittää myös, miten muutokset vaikuttavat henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Kunta10-tutkimuksen vastausprosentti on ollut viimeisten kyselyiden osalta jopa 71–72 prosenttia, jota on pidetty erittäin hyvänä vastausprosenttina. Tutkimuksen tuloksista tuodaan esille kehitystrendejä työssä, työyhteisöjen toiminnassa, johtamisessa ja työssä jaksamisessa kunta-alalla. (Manka & Manka 2023, 264.) Tuloksia on hyödynnetty myös tieteellisissä tutkimuksissa. Kunta10-tutkimuksista on löydetty muun muassa useita työterveyden suojaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön, työaikoihin sekä omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. (Työterveyslaitos s.a.)

3.2 Kyselyn tulosten analysointi

Miten tuloksia tulisi analysoida? Ensin pitää löytää oikeat ihmiset ympärille. Olisi tärkeää, että tiimi sisältää johtajia, viestinnän ammattilaisia, muutos- tai prosessijohtamisen ammattilaisia sekä HR-ammattilaisia. Näiden lisäksi tulisi myös kuunnella organisaatiohierarkiassa alempana olevia niin sanottuja sisäisiä vaikuttajia. Sisäisten vaikuttajien merkitys on suurimmillaan, kun ollaan tekemässä konkreettisia muutoksia ja toimia. Lähtökohtaisesti sisäisiin vaikuttajiin luotetaan enemmän henkilöstön keskuudessa, ja näin ollen he voivat vakuuttaa muun henkilöstön puolelleen. Projektin onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että myös esihenkilöt ovat itse vakuuttuneita tulevista muutoksista. (Saramies & Törnroos 2021, 243–246.)

Ennen kuin tuloksia voidaan alkaa analysoida, tulisi valita oikea analysointimenetelmä. Kun on kyse pienemmästä datasta, kuten tämän tutkimuksen tapauksessa kyselyn tuloksista, analysointimenetelmät voidaan jakaa karkeasti selittämiseen- tai ymmärtämiseen pyrkivään tapaan. Määrälliset tutkimukset useasti pyrkivät selittämään eri ilmiöitä, kun taas laadullisissa tutkimuksissa pyritään tekemään päätelmiä, eli ymmärtämään ilmiöitä. (Opinkirjo s.a.a)

Laadullisen eli ymmärtävän analyysin aineiston käsittely alkaa tutustumalla aineistoon perusteellisesti. Aluksi poimitaan tuloksista jatkuvasti toistuvia tai muilla tavoilla tärkeitä asioita. Poimitut asiat, eli toisin sanoen havainnot, kootaan yleensä niin sanottujen teemojen alle, joita voi kutsua myös luokiksi. (Opinkirjo s.a.a) Laadulliseen aineistoon liittyy myös lähes poikkeuksetta kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? (Vilkkä 2021). Laadullisen analyysin muodot jaetaan kolmeen osa-alueeseen aineistolähtöiseen-, teoriasidonnaiseen- sekä teorialähtöiseen analyysiin.

Tämä jaottelutapa korostaa nimenomaan laadullisen aineiston teorian merkitystä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 171.)

Määrällisen eli selittävän analyysitavan valinnassa peruseriaatteena on valita sellainen analyysimenetelmä, joka tarjoaa eniten tietoa tutkittavasta kohteesta. Yleensä analyysimenetelmä valitaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Kriteereitä analysointimenetelmän valinnalle ovat: ollaanko tutkimassa yhtä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. Mikäli tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa yhdestä muuttujasta, valitaan analyysimenetelmäksi sijaintiluvut. Sijaintilukuja ovat esimerkiksi keskiarvo, mediaani ja moodi. Jos ollaan tutkimassa useamman muuttujan välistä riippuvuutta, analysointitavaksi valitaan ristiintaulukointi ja/tai korrelaatiokerroin. (Vilkkä 2007, 119.)

3.3 Kyselyn tulosten hyödyntäminen ja hyödyntämisen merkitys

Kyselyn tuloksilla tai niiden analysoimisella ei ole merkitystä, jos niitä ei osata hyödyntää oikein. Olisi tärkeää, että taholla, joka on niin sanotusti tilannut kyselyn, on aito tahto tehdä konkreettisia toimia tulosten perusteella. Mikäli kyselyn tuloksilla ei tehdä mitään, pahimmillaan parannusta vaativien asioiden tilanne saattaa jopa pahentua. Kun kyselyn tulokset ovat analysoitu keskiöön astuu viestintä, prosessikehittäminen sekä erityisesti muutosjohtaminen. (Saramies & Törnroos 2021, 242.)

Useimmat syyt tulosten hyödyntämisen puutteeseen on osaamattomuus, resurssit eli ihmiset, raha, aika tai työkalut sekä huono viestintä. Yleisin ja hankalin sudenkuoppa on kuitenkin se, että tulosten perusteella tehdään toimia, mutta niiden syytä ei ilmoiteta henkilöstölle. Saatetaan esimerkiksi muuttaa ohjeistuksia tai toimintamalleja, kertomatta mikä toimien taustalla on, mikä on niiden merkitys toimintaan ja tärkeimpänä, miten ne vastaavat henkilöstön tarpeisiin. (Saramies & Törnroos 2021, 243–246.)

Miten sitten estää nämä sudenkuopat? Kun työhyvinvointikyselyn tuloksia aletaan hyödyntämään konkreettisesti, esimerkiksi toiminnan kehittämisessä, on esihenkilö merkittävässä roolissa. Esihenkilön yhtenä päämääränä on saada aikaan avointa keskustelua työntekijöiden keskuudessa. Avoimen keskustelun aikaan saamiseksi ei ole yhtä oikeaa tapaa, sillä jokaisessa työpaikassa, ja jopa tiimissä, on omanlaisensa keskustelukulttuuri. Tärkeintä on muistaa, että esihenkilön tehtävä ei ole tulkita tuloksia työntekijöiden puolesta, vaan ennemminkin luoda oikeanlaiset olosuhteet avoimelle keskustelulle. (Niemi 2020.)

Avoimen keskustelun lisäksi valitaan yhdestä kolmeen pääkehittämiskohdetta, sekä päätetään, miten niitä konkreettisesti lähdetään kehittämään. Jos valitsee liian monta kehityskohdetta, niin jokin tai pahimmassa tapauksessa kaikki, voivat jäädä toteutumatta. Kehityskohteen tai -kohteiden

valinnassa on tärkeintä, että henkilöstö pääsee aidosti vaikuttamaan päätökseen, esimerkiksi äänestyksen muodossa. Tässä vaiheessa esihenkilön rooli on ainoastaan ohjata henkilöstöä keskittymään sellaisiin kehityskohtiin, joihin he voivat yhdessä vaikuttaa. Kun kehityskohteet on valittu, niin tulisi pitää kiinni sovitusta ja palata niihin yhdessä aina aika ajoin. Tähän kaikkeen ei kuitenkaan voi lähteä valmistautumatta tai kiireellä, vaan niin kuin jokaiselle työhyvinvointikyselyn kaltaisillekin projekteille, pitää antaa aikaa. (Niemi 2020.)

4 Työhyvinvoinnin kehittäminen, mittaaminen ja johtaminen

Erilaisilla työhyvinvointia tukevilla ja kehittäville toimenpiteillä voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä sekä vähentää sairauksista johtuvia poissaoloja, pitkäaikaista työkyvyttömyyttä sekä työstä poistumista. Vaikka aihetta on tutkittu paljon, kaikesta edellä mainitusta ei olla saatu tarvittavaa näyttöä. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö ongelmaa olisi olemassa. Tämän takia työhyvinvoinnin tutkiminen, jatkuva kehittäminen sekä sen ylläpitäminen on enemmän kuin tarpeen. (Manka & Manka 2023, 131.)

4.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen historia

Työhyvinvointi on tutkimuskohteena jo yli sata vuotta vanha. Ennen työhyvinvointi nähtiin ainoastaan työntekijöiden sairauksien vähentämisenä, fyysisenä turvallisuutena sekä työympäristöstä huolehtimisena. Työympäristöstä pyrittiin tekemään turvallisempi esimerkiksi parantamalla ilmanlaatua, vähentämällä melua, varmistamalla työkoneiden toimivuus sekä kiinnittämällä huomiota työergonomiaan. Vaikka työympäristön turvallisuus on vieläkin tärkeää, ajan saatossa kiinnostus yksilön työhyvinvointiin kasvoi. Näin ollen alettiin kiinnittää huomiota myös työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin sekä hyvinvoinnin perustan luomiseen. Kuitenkin vielä lähivuosina työhyvinvointi on nähty valitettavan useassa yrityksessä ainoastaan fyysisen kunnan kohentamisena ja erilaisten virkistysten tarjoamisena. (Day & Randell 2014, 4–5; Heikkilä-Tammi, Manka & Vauhkonen 2012, 12.)

4.2 Työhyvinvoinnin mittareita

Yksi merkittävä osa työhyvinvoinnin ylläpitoa ja kehittämistä on sen mittaaminen. Jokaisessa toimivassa organisaatiossa tulisi olla luotettavia tilastointi-, seuranta- sekä arviointimenetelmiä. Näiden menetelmien avulla työhyvinvointia, sen nykytilaa ja kehitystä pystyttäisiin analysoida säännöllisesti. (Tarkkonen 2019, 112).

Millainen on hyvä mittari? Mittarit tuovat parhaimmillaan apua rationaaliseen päätöksentekoon sekä informaation keräämiseen. Vaikka mikään mittari ei ole täydellinen, olisi tärkeää muistaa, että sen tulisi olla käyttötarkoitukseensa sopiva. Hyvä mittari on selkeä, konkreettinen ja sillä tulisi olla yhteys tavoitteisiin. (Heikkilä-Tammi, Manka & Vauhkonen 2012, 17–18.)

Tyypillisiä työhyvinvoinnin mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturmat, henkilöstön vaihtuvuus sekä varhaiset eläkkeet. Nämä mittarit ovat niin sanottuja reaktiivisia mittareita, ja ne edellyttävät raportointia ja tiettyjen tapausten tutkimista. Reaktiiviset mittarit kertovat esimerkiksi, miten haluttu turvallisuustulos on toteutunut tai onko sitä edes saavutettu. (Manka & Manka 2023, 262; Landucci & Paltrinieri 2016.) Edellä mainituista mittareista sairauspoissaolot ja tapaturmat

sekä niiden lisäksi kustannusseurannat, ovat myös työhyvinvoinnin kannalta oleellisia talouden mittareita (Teknologiateollisuus 20.2.2023).

Niin kuin monessa muussakin osa-alueessa, myös mittareiden osalta ennakointi on suuressa roolissa. On siis tärkeää, että edellä mainittujen mittareiden lisäksi työhyvinvoinnin tilaa seurattaisiin myös niin sanotuilla proaktiivisilla eli ennakoivilla mittareilla. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi erilaiset itsearviointit, työhyvinvointitutkimukset tai työnilosta kertovat mittarit. Ennakoivia työhyvinvoinnin mittareita on syytä työstää myös yhdessä työntekijöiden kanssa. Ennakoivat mittarit vaativat aktiivista seuranta keskeisistä tapahtumista ja toiminnoista. Ennakoivien mittareiden avulla voidaan tarttua varhaisiin poikkeamiin, ja näin ollen estää niiden laajeneminen. (Manka & Manka 2023, 262 : Landucci & Paltrinieri 2016.) Monet ennakoivat mittarit vastaavat myös yksilöä ja työyhteisöä koskevia mittareita, joita ovat esimerkiksi edellä mainitut henkilöstökyselyt, mutta lisäksi myös kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, työkuormitusarvioinnit sekä johtamiskäytäntöjen arvioinnit (Teknologiateollisuus 20.2.2023).

Mittaaminen ei kuitenkaan aina suju ongelmitta. Anna-Liisa Elon toteuttamassa tutkimuksessa ongelmiksi nousivat muun muassa kyselyihin turhautuminen, läsnäolon, luottamuksen ja yhteistyön puute sekä vääränlaiset mittarit. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena -tutkimuksen mukaan jopa 43 prosenttia vastaajista koki, että työhyvinvointikyselyt ovat melko- tai erittäin hyödyttömiä. Mittareita tulisi siis haastaa sekä arvioida kriittisesti, jotta saadaan selville organisaatiota parhaiten palvelevat mittarit. Mittareiden ei tulisi luoda painostavaa tai tarkkailevaa oloa henkilöstölle, päinvastoin mittareiden pitäisi olla kannustavia ja toimintaa kehittäviä. (Heikkilä-Tammi ym. 2012, 17–18.)

Työhyvinvoinnin lisäksi mittaamisen on myös todettu edistävän yrityksen tuloksellisuutta. Motivoituneiden ja hyvinvoivien työntekijöiden tuottavuuden on tutkittu olevan parempi (Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä s.a). Esimerkiksi vuonna 2015 tehdyssä EK Benchmark-hankkeessa saatiin selville, että menestyneimpien yritysten yhdistävänä tekijänä ja tunnusmerkkinä olivat hyvät ja toimivat mittarit ja mittausjärjestelmät. (Ahonen & Aura 2016.) Lisäksi, kun työyhteisössä on hyvä tehdä töitä, myös työntekijöiden vaihtuvuus on matala ja heillä on vähemmän sairauksista johtuvia poissaoloja. Hyvinvoiva työyhteisö voi olla myös yrityksen kilpailuvaltti työmarkkinoilla. (Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä s.a.)

4.3 Työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpidon merkitys

Mitä aikaisemmin sekä proaktiivisesti työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen aloittaa, sitä paremmat mahdollisuudet on vaikuttaa muun muassa ongelmista aiheutuviin kokonaiskustannuksiin. Yleensä aikaisessa vaiheessa on myös käytettävissä enemmän keinoja ja työkaluja. Proaktiivisuus

tarkoittaa ennakoivaa, mutta koska puhutaan työhyvinvoinnista, sen kehittämisestä ja ylläpidosta, sillä voidaan tarkoittaa myös hyvien työolojen rakentamista ennakoivasti. (Manka & Manka 2023:Sivistyssanakirja s.a)

Sosiaali- ja terveysministeriön tilaaman tutkimuskatsauksen mukaan työhyvinvoinnin ylläpidolla oli suurin merkitys yksilön terveyteen ja työkykyyn. Tutkimus osoitti myös, että työyhteisön sosiaalisen ympäristön kehittäminen sekä työkykyjohtaminen vaikuttivat työympäristöön sekä työhyvinvointiin. Lisäksi työergonomian ja työjärjestelyiden parantamisella oli positiivisia vaikutuksia esimerkiksi niska-hartiaseudun vaivoihin. Erilaisten toimenpiteiden yhdistäminen todettiin myös vaikuttavaksi. (Manka&Manka, 2023,133.)

Miten työhyvinvointia voidaan ylläpitää? Työhyvinvointia voidaan ylläpitää monilla eri tavoilla, ja sen tueksi on tehty useita eri työkaluja. Esimerkiksi Työsuojelun sivuilla (s.a) on nähtävillä Vaarojen arviointiprosessikaavio. Kaavio auttaa esihenkilöä ylläpitämään työntekijöiden psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Kaavio koostuu neljästä eri osasta, jotka ovat tunnista, arvioi, puutu ja seuraa. Tunnista-osiossa tulee nimensä mukaisesti tunnistaa työpaikan psykososiaaliset kuormitustekijät. Kuormitustekijöiksi lasketaan sellaiset tekijät, jotka vaikuttavat haitallisesti työntekijöiden terveyteen. Arvioi-osiossa kuormitustekijät tulisi luokitella tärkeysjärjestykseen. Kun luokittelu on tehty, on aika siirtyä Puutu-osioon, jossa tulisi puuttua niihin kuormitustekijöihin, jotka olivat tärkeimpiä, eli kaikista haitallisimpia työterveydelle. Viimeinen seuraa-osio sisältää toimenpiteiden systemaattisen seuraamisen. Onko toimenpiteet riittäviä? Mitä, jos ei ole? Näihin kysymyksiin työnantaja voi saada apua työterveyshuolloilta, mikäli oma asiantuntemus ei riitä.

Niin kuin työhyvinvoinnin kehittämisessäkin, niin myös ylläpidossa vastuu kuuluu myös työntekijälle. Kevan (s.a) verkkosivuilta löytyvästä tietopankista löytyy useita eri keinoja, joiden avulla työntekijä voi itse parantaa työkykyään. Tietopankki on jaettu osa-alueisiin, jotka ovat voimavarat, motivaatio ja työn imu, liikunta ja lepo, työyhteisö sekä osaamisen kehittäminen. Kaikkien osa-alueiden alta löytyy konkreettisia neuvoja, joiden avulla työntekijä voi kehittää juuri tätä osa-aluetta. Jokaisen osa-alueen lopussa on myös linkkejä, joista voi löytää lisää tietoa kyseisestä osa-alueesta.

4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa

Projektijohtamista on harjoitettu jo kauan, mutta 70-luvulla siitä alettiin soveltaa erilaisia projektinhallintatyökaluja ja -tekniikoita, joita hyödynnettiin erityisesti monimutkaisemmissa projekteissa. 1990-luvulle mennessä projektinhallinta, erilaiset tekniikat, teoriat ja työkalut saivat laajan vastaanoton eri toimialojen ja organisaatioiden kesken. (Anbari, Carayannis & Kwak 2005, 1.)

Jokainen projekti on erilainen, joten jokaisessa projektissa aloittava projektipäällikkö joutuu aina aloittamaan alusta. Projektipäällikön tulisi tietää, kuka on vastuussa mistäkin projektin osasta ja

miten kaikki osastot tai järjestelmät liittyvät toisiinsa. Keskusteluysteys tulisi pitää jatkuvasti avoinna johdon ja työntekijöiden välillä, jotta käsitys viikoittaisista, ja jopa päivittäisistä prosesseista kasvaisi. (Ramasubbu 2019, 7–12).

Muutosjohtajana kommunikointi ulottuu myös perinteiseen ihmisten johtamiseen. Taitava johtaja saa ihmiset tuntemaan olonsa hyväksi itsestään, mutta ennen kaikkea myös tekemästään työstä. Hyvä ja tehokas johtajuus sisältää teknisen tiedon ja taidon lisäksi kuuntelu- ja ihmissuhdetaidot. Näillä ominaisuuksilla varustetut järjestäytyneet ja pätevät johtajat menestyvät ja pärjäävät hyvin. (Morris 2008, 240–242.)

Helposti tulee käsitys, että projektiryhmän jäsenten tunteminen olisi tehtävistä helpoin, mutta yleensä siihen menee jopa viikkoja, että saa täydellisen käsityksen projektiryhmän rakenteesta, rooleista sekä vastuualueista. Yksi hankaloittava seikka on yleistynyt etätyöskentely. Projektiryhmään saattaa kuulua myös etätyöntekijöitä, joita ei saa jättää huomioimatta, vaikka yhteydenpito tapahtuisikin vain viestien välityksellä. (Ramasubbu 2019, 7–12.)

Jokainen projekti on aina muutos ja jokainen ihminen reagoi eri tavalla muutoksiin. Tällöin tärkeäksi tekijäksi nousee muutoksenhallinta, ja erityisesti sen johtaminen. Muutosta täytyy osata tulkita, joka edellyttää toimintaympäristön, toimijuuden sekä toiminnan välisen dynamiikan tarkastelua. (Kork & Paananen 2023.)

Loppujen lopuksi muutosjohtaminen ei eroa oikeastaan muusta johtamisesta. Se sisältää ihmisten huomioon ottamista, kuuntelemista, viestimistä, motivointia, merkityksellisyyden osoittamista sekä ennen kaikkea muutoksen konkretisointia henkilöstölle. Muutosjohtaja saattaa välillä joutua hallitsemaan odotuksia sekä hälventämään epävarmuuteen liittyviä tekijöitä. Nämä kaikki edellä mainitut seikat pätevät kuitenkin myös arkijohtamiseen. Ainut erottava tekijä on, että muutosjohtaja saattaa joutua käsittelemään useita päällekkäisiä muutoksia arkijohtajaa useammin. (Saramies & Törnroos 2021c, 243.)

5 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä

Jokainen tutkimus vaatii osakseen oikeanlaisen tutkimusmenetelmän sekä laadukkaan aineiston. Aineisto ja tutkimusmenetelmä kulkevat käsi kädessä, ja ilman käsitystä oikeanlaisesta tutkimusmenetelmästä, on aineiston hankintaa lähes turha pohtia. (Hakala 2015, s 14.) Menetelmän valinnassa tulisi pitää mielessä, millaista tietoa tutkimuksella halutaan selvittää, sillä mikään menetelmä ei johda itsessään tietoon. (Hiltunen 2008.)

Tutkimusmenetelmä on joko laadullinen eli kvalitatiivinen tai määrällinen eli kvantitatiivinen. (Jyväskylän yliopisto 7.12.2022.) Usein laadullinen- ja määrällinen tutkimusmenetelmä nähdään kilpailuvina, ja jopa poissulkevin toisilleen. Näin ei kuitenkaan ole, sillä määrällinen tutkimus sisältää hyvin usein laadullisuutta, ja päinvastoin. Vaikka edellä mainittu vastakohta-ajattelu on ongelmallinen, on hyvä muistaa, että jakoa laadullinen-määrällinen on silti tarpeellista käyttää aineiston muodon erottelussa. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a.)

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta on vaikea saada mahdutettua yhteen tietynlaiseen muottiin, sillä sitä voisi kutsua enemmänkin elämismailman tutkimiseksi, jonka keskiössä ovat erityisesti asioiden merkitykset ja niiden moninaiset tavat ilmetä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a) Jos laadulliselle tutkimukselle pitäisi kuitenkin antaa jonkinlainen määritelmä, se olisi, että laadullinen menetelmä on ymmärtävä menetelmä, jonka avulla voidaan kartoittaa yhteiskuntailmiöitä niiden kaikessa rikkaudessaan (Tilastokeskus s.a.b). Tässä tutkimusmenetelmässä aineisto kerätään esimerkiksi syvähaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. (Heikkilä 2014.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on helpompi määritellä. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviin kysymyksiin. Tämän tutkimusmenetelmän aineisto täytyy olla riittävän suuri, jotta tutkimuksen validiteetti säilyy. Yleisiä aineistonkeruumenetelmiä määrälliselle tutkimukselle on esimerkiksi standardoitu tutkimuslomake valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Määrälliselle tutkimukselle ominaisinta on asioiden kuvaaminen numeeristen suureiden avulla sekä asioiden tai ilmiöiden välisien riippuvuuksien ja muutoksien tutkiminen. (Heikkilä 2014.)

5.1 Valittu tutkimusmenetelmä: määrällinen kyselytutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on käytetty määrällistä kyselytutkimusta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa yhtenä vaihtoehtona oli myös teemahaastattelu, mutta tutkimuksen otos oli kuitenkin liian suuri siihen. Näin ollen kyselytutkimus jäi ainoaksi ja parhaaksi vaihtoehdoksi.

Kyselytutkimuksessa tutkija esittää kyselylomakkeen välityksellä kysymyksiä kyselyn vastaajalle. Myös mittausvälineeksi määriteltä kyselylomake soveltuu muun muassa yhteiskunta- ja

käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin. Kyselytutkimuksen kohteena on yleensä yhteiskunnallisten ilmiöiden, ihmisten käyttäytymisen, mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen. (Vehkalahti 2019.)

Kyselytutkimus voidaan jakaa kahteen eri tutkimusasetelmaan, poikittais- sekä pitkittäistutkimukseen. Poikittaistutkimus on toteutettu poikkileikkausaineistolla, eli aineisto on kerätty yhtenä ajan-kohtana usealta vastaajalta. Pitkittäis- eli seurantatutkimuksessa aineisto on kerätty useampana ajankohtana samoilta vastaajilta. (Vastamäki 2015, 121.) Tässä tutkimuksessa on käytetty poikittaistutkimusta.

Verkossa lähetetyt kyselyt kasvattavat suosiotaan vuosi vuodelta, ja tässäkin tapauksessa kysely on lähetetty verkon kautta, sillä vastaajat työskentelevät eri toimipisteissä. Verkon kautta lähetettyjen kyselyiden hyvät puolet ovat nopea ja helppo vastaaminen, erilaiset visuaaliset mahdollisuudet sekä vastaajien saavutettavuus. (Valli & Perkkilä 2015, 109–111.) Edellä mainitut positiiviset puolet saattavat kääntyä myös verkkokyselyiden kohtaloksi. Esimerkiksi liian suuri resoluutio, muistin tai näytön koko sekä selainsopivuudet saattavat vaikeuttaa kyselyyn pääsyä ja siihen vastaamista. Lisäksi jos kysely sisältää liikaa visuaalisia tehosteita, kuvia tai videoita, voivat ne hidastaa vastaajan tietokonetta, joka voi johtaa turhautumiseen ja vastaamisen keskeyttämiseen. (Anders 2012, 51–52.)

Verkossa lähetettyjen kyselyiden vaihtoehdot ovat perinteistä postikyselyä suuremmat. Verkkokyselyn voi jakaa esimerkiksi eri sosiaalisen median kanavissa, jolloin kyselyyn saa vastata kuka vain. Tämän vaihtoehdon hyvä puoli on yleensä suurempi vastaajamäärä. Haittapuolena on, että kyselyn luoja ei voi rajata vastaajiaan millään tavalla. Toinen tapa toteuttaa verkkokysely, on lähettää se sähköpostitse, jolloin se lähetetään kaikille tutkimuksen perusjoukkoon kuuluville. Tällä tavalla kyselyn luoja pystyy rajaamaan vastaajansa, sekä tarvittaessa muistuttamaan kyselyyn vastaamisesta. Tämän opinnäytetyön tapauksessa on käytetty jälkimmäistä tapaa, eli kysely on lähetetty vastaajille sähköpostitse. (Valli & Perkkilä 2015, 109–111).

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Ennen kun tehdään valintoja aineistonkeruumenetelmän suhteen, tulisi miettiä asioita, kuten käytetäänkö valmista aineistoa vai kerätäänkö se itse. Mikäli käytetään valmista aineistoa, tulisi sen valinnassa olla kriittinen. Aineiston tulisi olla luotettavasta lähteestä ja sen tulisi olla kerätty eettisin ja kestävin keinoin. Mikäli tutkija päättää kerätä aineiston itse, on edessä menetelmän valinta. Aineistonkeruumenetelmän valintaa saatetaan pitää yksinkertaisena, mutta tosiasiasa siihen vaikuttaa moni asia, sillä samoja tutkimusongelmia voidaan tarkastella monen eri menetelmän avulla. Tutkimusongelmat ovat kuitenkin ohjaavassa roolissa valinnan kannalta. Suurin vaikuttava tekijä

aineistonkeruumenetelmän valintaan on kuitenkin tutkimukseen valittu näkökulma. (Opinkirjo s.a.b : Hiltunen s.a.)

Jos kyseessä on luonnontieteellinen tutkimus, aineistonkeruumenetelmäksi valikoituu usein havainnointi tai mittaaminen. Ihmistieteissä yleisimmät menetelmät ovat jo edellä mainittu havainnointi sekä lisäksi haastattelut ja kyselylomakkeet. (Opinkirjo s.a.b.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kyselylomaketta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Oleellisessa roolissa tutkimuksen luotettavuuden kannalta ovat aineistojen keräämisen prosessi, dokumentoinnin tavat sekä analysointimenetelmät. Prosessin aikana selvitetään, mikä on tutkimuksen ja tehtäväasettelun kannalta olennaista tietoa ja miten sitä kerätään, ketkä siihen osallistuvat ja kuinka erilaisia kerättyjä aineistoja käsitellään ja tulkitaan. Luotettavuutta tulisi arvioida koko prosessin ajan. Oleelliset käsitteet luotettavuuden arvioinnin kannalta ovat validiteetti ja reliabiliteetti. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.) Reliabiliteetin ja validiteetin avulla voidaan arvioida tutkimustulosten laatua kahdesta eri näkökulmasta (Nummenmaa 2021, 501).

Validiteetti, jota kutsutaan myös oikeellisuudeksi, kertoo, kuinka hyvin kerätyt tiedot kattavat varsinaisen tutkimusalueen. Eli mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mistä tietää milloin tutkimus on validi? Tutkimuksen validiteetti on hyvä, kun kohderyhmä ja kysymykset ovat määritelty onnistuneesti, eli kuinka hyvin tutkimusote ja siinä hyödynnetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. (Avoin tiede 1.2.2018 : Taherdoost 2016.) Jos epäilee tutkimuksen validiteettia, sitä voidaan parantaa monin eri tavoin. Jos tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake tai haastattelu, on vastaajalle hyvä antaa vastausvaihtoehtoja. Näin tutkija voi vähentää tulkinnanvaraisuutta. Lisäksi muuttujien tunnistaminen, riittävän suuri otos, tutkijan objektiivisuus ja kattava teoriakatsaus parantavat tutkimuksen validiteettia. (Opinkirjo s.a.b)

Reliabiliteetti eli luotettavuus ilmaisee, missä määrin ilmiön mittaaminen antaa vakaan tiedon. Reliabiliteetin testaaminen on tärkeää, sillä se viittaa johdonmukaisuuteen mittauksen eri osien välillä. Reliabiliteetti liittyy myös vahvasti toistettavuuteen eli jos tutkija toistaa kokeen tai tutkimuksen, tuleeko siitä enää sama tai samankaltainen tulos. (Avoin tiede 1.2.2018 : Taherdoost 2016.) Myös reliabiliteettia voidaan parantaa eri tavoin. Tutkijan on hyvä valita alusta asti valmiita tai jo testattuja mittareita. Vaikka mittari on jo testattu jonkun muun toimesta, tulisi tutkijan myös itse testata se. Mittarien rinnakkain hyödyntäminen tukee reliabiliteettia, mutta tässäkin tulisi muistaa valita mittarit, jotka tukevat toisiaan. Lisäksi tilastollisten työkalujen käyttäminen sekä sattumanvaraisuuden minimoiminen auttavat tutkijaa kasvattamaan tutkimuksen reliabiliteettia. (Opinkirjo s.a.b)

Tässä tutkimuksessa validiteetti huomioitiin luomalla valmiilla vastausvaihtoehdoilla oleva kyselylomake. Näin tutkimustulosten tulkinnanvaraisuus saatiin minimoitua. Kyselyn kysymykset luotiin ottaen huomioon tutkimuksen kohderyhmä sekä tutkittava aihe. Lisäksi tutkimusraportin teoriakatsaus pyrittiin luomaan mahdollisimman laajaksi ja kattavaksi sekä kyselyä tukevaksi. Tutkimuksen otos oli riittävän suuri, mutta lopullinen vastausprosentti jäi odotettua alhaisemmaksi, joten tässä kohtaa tutkimuksen validiteetti kärsi. Tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan valmiiksi tuttujen ja testattujen mittarien valitsemisella sekä kyselylomakkeen etukäteen testaamisella.

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutusta sanotaan tutkimuksen työläimmäksi vaiheeksi, eikä turhaan. Toteutusvaiheessa tutkija kerää empiirisen aineiston ja analysoi sen hyödyntämällä valittua analysointimenetelmää. Tutkimuksen toteutusvaihe saattaa antaa tutkijalle uusia näkökulmia ja ajatuksia, joita suunnitteluvaiheessa ei osaisi edes ottaa huomioon. Tämän takia tutkimussuunnitelmaa saatetaan joutua muokkaamaan, vaikka tutkimus olisi jo käynnissä. (Jyväskylän yliopisto 27.9.2021.)

6.1 Tutkimuksen vaiheet ja prosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2023, jolloin minulle nimettiin ohjaaja ja opinnäytetyön toinen tarkastaja. Tällöin myös määritin itselleni suuntaa antavan aikataulun, jonka mukaan tulisin opinnäytetyöni suorittamaan. Opinnäytetyön suunnitelluksi palautuspäiväksi asetettiin huhtikuun 2023 viimeinen viikko, tarkalleen viikko 17. Tämän jälkeen minulla olisi vielä aikaa korjata opinnäytetyötäni mahdollisten korjausehdotusten pohjalta. Näin ollen jättäisin opinnäytetyöni arvioitavaksi viimeistään viikolla 19. Jaoin opinnäytetyöni karkeasti viiteen osaan. Nämä osat olivat suunnittelu, tietoperusta, kysely, tutkimusosio sekä viimeistely. Jaottelu helpotti kokonais kuvan hahmottamista.

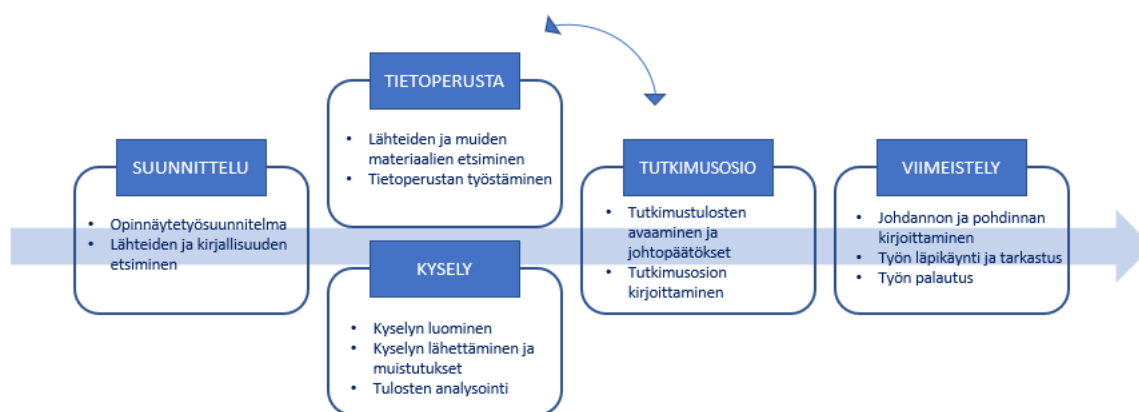
Varsinaisen opinnäytetyöprosessin aloitin tutustumalla aiheeni lähdekirjallisuuteen. Minulle oli alusta asti selvää, että opinnäytetyöni tulisi liittymään VALDER-projektin työhyvinvointiin, mutta näkökulma, josta lähtisin asiaa tutkimaan, puuttui. Vaihtoehtoina näkökulmiksi oli, miten VALDER-projektin henkilöstö on kokenut työhyvinvointikyselyt, miten tuloksia hyödynnetään, työhyvinvoinnin tutkiminen sekä työhyvinvointikyselyiden tulosten analysointi ja hyödyntäminen. Näistä viimeisin valikoitui lopulliseksi opinnäytetyöni aiheen näkökulmaksi, sillä siitä löytyi parhaiten luotettavia ja laadukkaita lähteitä. Lisäksi tulimme toimeksiantajani kanssa siihen lopputulokseen, että tämä aihe hyödyttäisi toimeksiantajaa eniten. Kun aihe ja näkökulma olivat tarkentuneet, aloitin opinnäytetyösuunnitelman työstämisen. Suunnitelmaan kuului alustavan lähdeluettelon luominen, tavoitteen, rajauksen ja tutkimuskysymysten määrittely, aikataulu sekä arvosanatavoite. Aikatauluun määrittelin viikkokohtaisen suunnitelman, jonka mukaan tulisin suorittamaan opinnäytetyöni.

Varsinainen kirjoitusprosessi alkoi tietoperustan työstämisellä. Samaan aikaan, kun työstin tietoperustaa, loin kyselyn käyttämällä Webropol-nimistä ohjelmaa. Kyseisen ohjelman käyttö on opetettu meille koulussa, joten oli melko selvää, että tämä ohjelma valikoituisi kyselyn luomiseen. Lähetin kyselyn sähköpostitse vastaajille viikolla 9. Kyselyn aikataulusta kerron enemmän luvussa 6.2.

Kun tietoperustan työstäminen oli jo pitkällä, siirryin tutkimuksen empiirisen osan työstämiseen. Koin, että minulle on helpompaa ja mielekkäämpää työstää montaa osiota samaan aikaan. Näin en soikaistunut omalle tekstilleni sekä mielenkiinto säilyi paremmin. Huomasin myös, että hahmotin työni

kokonaiskuvan paremmin. Sain kyselyni tulokset viikolla 11, ja aloitin heti samalla viikolla niiden analysoinnin. Hyödynsin analysoinnissa Webropol-ohjelman valmiiksi luomia kaavioita. Lisäksi käytin teemoittelua kyselyn laadullisten kysymysten tuloksien analysointiin.

Tutkimusprosessi eteni aikataulun mukaisesti aina viikkoon 14 asti. Tämän jälkeen jouduin usein palaamaan edellisiin jo kirjoittamiini osioihin. Etenkin tietoperustan työstäminen osoittautui odotettua haastavammaksi. Viikolla 14 siirryin työstämään kyselyn tuloksia, sekä aloitin kirjoittamaan tutkimusprosessia. Tämän jälkeen aloin avaamaan tuloksia ja niistä saatuja johtopäätöksiä sekä viimeistelemään lopputyötäni. Kuvio 1 auttaa hahmottamaan, miten opinnäyteprosessini eteni. Prosessi eteni ison taustalla olevan nuolen osoittaman suunnan mukaisesti. Kuvion pieni nuoli kuvastaa sitä, kun jouduin palaamaan aikaisempiin vaiheisiin vielä tutkimusosioita työstäessäni.



Kuvio 2. Opinnäytetyön vaiheet ja prosessin eteneminen.

6.2 Kyselyn luominen ja aikataulu

Toteutin tutkimuksen kyselyn käyttämällä Webropol ohjelmaa. Niin kuin aikaisemmin mainitsinkin, niin kyseisen ohjelman käyttö on opetettu meille koulussa, joten se tuntui luonnolliselta valinnalta. Koin myös, että ennestään tuttu ohjelma olisi yksi helpottava tekijä, sillä tiesin, että opinnäytetyöprosessi tulisi olemaan omalla kohdallani stressaava.

Lähdin miettimään kyselyn kysymyksiä tutkimusongelmien pohjalta. Mihin haluan saada vastauksia kyselyn avulla? Kun olin luonnostellut kysymys patteriston, kävin sen läpi vielä toimeksiantajayritykseni ohjaajan kanssa, jonka jälkeen päätin lopulliset kysymykset. Tämän jälkeen lähdin miettimään kysymysten vastaustapaa ja -vaihtoehtoja. Päädyin käyttämään useissa kysymyksissä asteikkoa *kyllä-en osaa sanoa-ei* tai *kyllä-ei*. Koen, että tämä asteikko oli riittävä, sillä kyselyni ei sisältänyt mielipidekysymyksiä, vaan moneen kysymykseen vastaus oli hyvin yksiselitteinen. Joissain kysymyksissä neutraali vastausvaihtoehto oli kuitenkin mielestäni tarpeellinen. Mikäli

neutraalia vastausvaihtoehtoa ei ole ja vaihtoehtoista ei löydy vastaajan mielestä sopivaa vastausta, kyselyn tulokset saattavat vääristyä (Anna-Liisa 1.6.2020). Lisäksi kysymys patteristo sisälsi monivalintakysymyksiä, valintakysymyksiä sekä avoimia tekstikenttiä.

Kun vastausvaihtoehdot olivat päätetty, siirryin miettimään missä järjestyksessä kysely on paras toteuttaa. Tutkin paljon tietoa aiheesta, kuten millainen kysely on vastaajaystävällisin. Erityisesti Oulun ammattikorkeakoulun ja yliopiston sivuilla (2020) löytyvä artikkeli *Vinkkejä kyselyn tekijälle* oli avuksi. Artikkelia hyödyntäen loin kyselyn, joka oli jaoteltu osioihin vastausmukavuuden takia. Kysyin vain mitä halusin tietää, ja muotoilin kysymykset mahdollisimman selkeiksi. Kevensin kyselyä loppua kohden, jotta vastaaja ei kyllästyisi sekä pidin kyselyn lyhyenä. Kyselyn luomisprosessia hankaloitti kyselyn kieli, sillä osa vastaajista käyttää työkielenään englantia, joten tällöin kyselykin tuli toteuttaa englanniksi. Valmis kyselypohja on nähtävissä liitteessä 4.

Valmis kysely lähetettiin vastaajille 2.3.2023 ja vastausaikaa oli kahdeksan arkipäivää. Kysely lähetettiin vastaajien työsähköpostiin, joten viikonloppuja ei laskettu vastauspäiviksi. Kyselyn aukiolon aikana lähetin kaksi muistutusviestiä, 10.3.2023 sekä 14.3.2023. Molemmat muistutusviestit lähetettiin aamulla. Kysely lähetettiin yhteensä 22 henkilölle ja vastauksia saatiin 12, eli vastausprosentti oli yli 50 %. Kyselyn aikataulu on nähtävillä taulukosta 3.

Taulukko 3. Kyselyn aikataulu.

Kyselyn lähettäminen kyselyyn vastaajille	2.3.2023
Ensimmäinen muistutusviesti	10.3.2023
Toinen muistutusviesti	14.3.2023, 9:00
Kysely sulkeutuu	15.3.2023, 0:00

7 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä luvussa avataan kyselyn tuloksia. Kyselytutkimus toteutettiin Yrityksen X VALDER-projektin streamleadeille eli tiiminvetäjille. Streamleadit työskentelevät työpareittain, joten jokaista streamia eli tiimiä kohden oli kaksi vastaajaa. Kyselyn tavoitteena oli saada selville, onko VALDER-projektin aikana lähetetyistä työhyvinvointikyselyistä hyötyä, analysoidaanko tuloksia ja ryhdytäänkö niiden perusteella jatkotoimenpiteisiin. Lisäksi kyselyn avulla haluttiin saada selville vastaajien yleinen mielipide ja asenne työhyvinvointikyselyitä kohtaan

Kysely jaettiin selkeyden ja vastausmukavuuden vuoksi neljään osa-alueeseen. Nämä osa-alueet olivat hyödyllisyys/tärkeys, analysointi, vastausten hyödyntäminen käytännössä ja taustatietoa vastaajista. Tulokset käsitellään siinä järjestyksessä, kuin ne ovat kyselylomakkeessa. Kyselylomake on nähtävillä liitteessä 4 ja tulokset liitteessä 5. Osaa taustatietoa vastaajista -osuuden tuloksia ei käsitellä tässä raportissa, koska niistä voisi päätellä vastaajien henkilöllisyyden. Nämä kysymykset olivat ainoastaan analysoinnin tueksi.

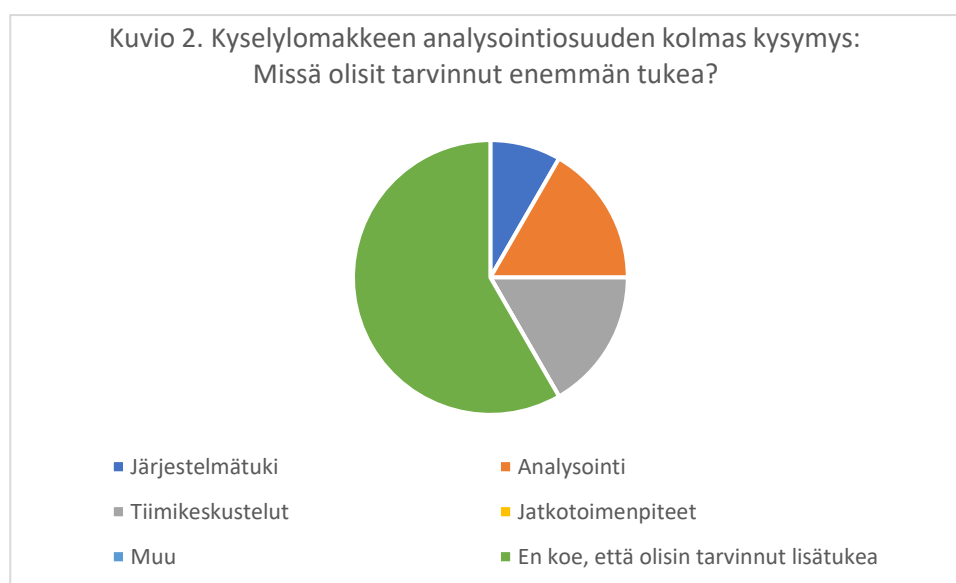
Ensimmäisen hyödyllisyys/tärkeys -osuuden tavoitteena oli selvittää vastaajien yleinen mielipide sekä asenne VALDER-projektin aikana lähetettyjä työhyvinvointikyselyitä kohtaan. Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää ymmärtävätkö vastaajat VALDER-projektin aikana lähetettyjen työhyvinvointikyselyiden tärkeyden. 92 % vastaajista vastasi ymmärtävänsä ja 8 % ei ollut varmoja. Toinen hyödyllisyys/tärkeys -osuuden kysymyksistä oli: Uskotko, että työhyvinvointikyselyitä voidaan käyttää työhyvinvoinnin parantamiseen VALDER-projektissa? 75 % vastaajista oli sitä mieltä, että työhyvinvointikyselyitä voidaan käyttää työhyvinvoinnin parantamiseen VALDER-projektissa, kun taas 25 % eivät olleet varmoja.

Kyselylomakkeen toinen osuus käsitteli tulosten analysointia. Toisen osuuden tavoitteena oli selvittää, analysoidaanko työhyvinvointikyselyn tuloksia ylipäätään ja osallistavatko tiiminvetäjät tiimejään analysointiin. Lisäksi haluttiin selvittää ovatko vastaajat saaneet tukea vastausten analysointiin ja minkälaista tukea, tai olisivatko he edes tarvinneet sitä.

Ensimmäinen kysymys oli: Oletko analysoinut kyselyn vastauksia? Tässä kysymyksessä oli pakollinen lisätekstikenttä, johon tuli selvittää, miten analysoi tuloksia, tai miksi niitä ei analysoi. 92 % vastaajista kertoi analysoineensa työhyvinvointikyselyiden tuloksia. 8 % eli yksi henkilö ei ollut analysoinut kyselyn tuloksia, mutta vain niiden vähäisen määrän takia. Toistuvia teemoja, jotka nousivat esille lisätekstikentän vastauksista, olivat tiimin kanssa läpikäyminen, tulosten tarkastelu sekä toisten tiimien tuloksiin vertailu.

Analysointiosuuden toinen kysymys oli: Oletko käynyt läpi kyselyjen vastauksia yksin vai yhdessä tiimisi kanssa? Vastausvaihtoehtona oli myös *molemmat*. 59 % vastaajista kävi vastauksia läpi sekä yksin, että tiiminsä kanssa, 33 % vastaajista kävi tuloksia läpi ainoastaan tiiminsä kanssa, kun taas 8 % kävi vastauksia läpi yksin.

Kolmas analysointiosuuden kysymys oli: Oletko saanut tukea kyselyjen vastausten analysoinnissa? 75 % vastaajista oli saanut tukea kyselyn tulosten analysoinnissa, kun taas 25 % ei ollut. Viimeinen kysymys oli jatkokysymys tähän kysymykseen ja se oli: Missä olisit tarvinnut enemmän tukea? Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehtoina olivat järjestelmätuki, analysointi, tiimikeskustelut, jatkotoimenpiteet, muu ja en koe, että olisin tarvinnut lisätukea. Alla olevasta ympyräkaaviosta (Kuvio 2.) on nähtävillä, että suurin osa vastaajista koki, että ei olisi tarvinnut lisätukea kyselyn vastausten analysoinnista.



Kuvio 2. Kyselylomakkeen analysointiosuuden kolmas kysymys.

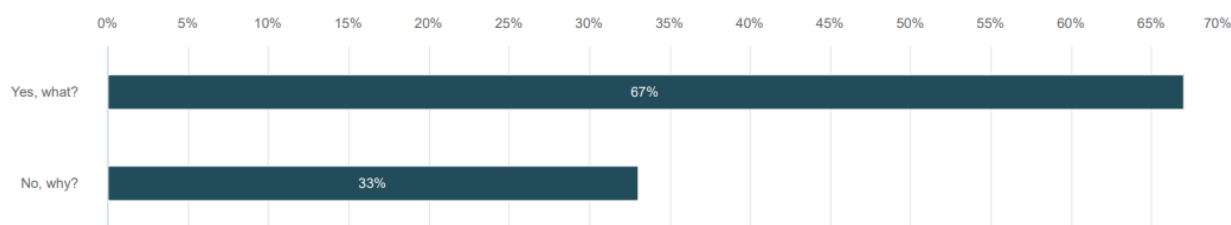
Kolmas osuus kyselystä käsitteli vastausten hyödyntämistä käytännössä. Tämän osuuden tavoitteena oli selvittää kuinka moni hyödyntää kyselyiden tuloksia käytännössä ja miten se tehdään. Tässä osuudessa kysymyksessä seitsemän oli pakollinen lisätekstikenttä.

Ensimmäinen vastausten hyödyntäminen käytännössä -osuuden kysymys oli: Ovatko kyselyjen tulokset johtaneet jatkotoimenpiteisiin? Lisätekstikentässä haluttiin selvittää, mitä jatkotoimenpiteitä tulokset ovat aiheuttaneet tai miksi jatkotoimenpiteitä ei ole tapahtunut. 67 % vastaajista vastasi, että työhyvinvointikyselyiden tulokset ovat johtaneet jatkotoimenpiteisiin. Heidän vastausten lisätekstikentän toistuvia teemoja olivat työkuorma, resurssit sekä roolien selkeys. 33 % vastaajista ei

ollut ryhtynyt jatkotoimenpiteisiin työhyvinvointikyselyiden tulosten pohjalta, ja syynä oli usein liian vähäinen vastausten määrä. (Kuvio 7.)

7. Have the results of the surveys prompted any further action?

Vastaajien määrä: 12



Kuvio 7. Kyselylomakkeen vastausten hyödyntäminen käytännössä -osuuden ensimmäinen kysymys.

Vastausten hyödyntäminen käytännössä -osuuden toinen kysymys oli: Millaiset tulokset ovat saaneet sinut ryhtymään lisätoimiin? Tämä kysymys oli avoin kysymys eli vastaajan tuli vastata kirjallisesti. Yleisimmät teemat olivat vastausten vähäinen määrä ja keskimääräistä alhaisempi tulos. Lisäksi vastauksissa mainittiin yleinen hyvinvointi, työmäärä sekä VALDER-projektin yleinen ymmärrys.

Kyselyn viimeisen taustatietoa vastaajista -osuuden tavoitteena oli selvittää vaikuttaako vastaajien taustat vastauksiin, tai saadaanko niiden avulla selville jokin tietty trendi. Vastaukset kysymyksiin yhdeksän ja kymmenen olivat hyvin yksiselitteiset. Kysymys yhdeksän oli, oletko työskennellyt aikaisemmin isoissa projekteissa ja kysymys kymmenen oli Oletko työskennellyt aikaisemmin johto/vastuullisessa asemassa. 100 % vastaajista vastasi molempiin kysymyksiin *Kyllä*.

Viimeinen läpikäytävä kysymys oli kysymys 13, joka oli: Jotain muuta mitä haluaisit sanoa VALDER-hankkeen hyvinvointikyselyistä? Tämä kysymys oli vapaaehtoinen ja siihen saatiin kolme vastausta, joka oli odotettua vähemmän. Vastausten vähäisestä määrästä huolimatta, niiden sisältö oli todella hyödyllinen ja ne antoivat paljon. Vastauksista nousi ilmi viestinnän tärkeys, riittävä aika tulosten läpikäyntiin, kehittävät toimenpiteet tulosten perusteella sekä keskustelut yhdessä muiden tiiminvetäjien kanssa.

8 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli tutkia, miten aktiivisesti työhyvinvointikyselyiden tuloksia todellisuudessa analysoidaan, ja aiheuttavatko tulokset tiimeissä jatkotoimia. Tutkimustulosten mukaan suurin osa (92 %) vastaajista analysoi työhyvinvointikyselyiden tuloksia. Päätutkimusongelman osalta tutkimustulokset olivat positiivisia.

Ensimmäinen alatutkimusongelma oli, pidetäänkö työhyvinvointikyselyitä hyödyllisenä työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Tulosten mukaan 92 % vastaajista piti työhyvinvointikyselyitä hyödyllisenä ja 75% koki, että kyselyiden avulla voitaisiin parantaa VALDER-projektin työhyvinvointia. Tutkimuksen mukaan vastaajat kokevat, että työhyvinvointikyselyiden tuloksia hyödyntämällä olisi mahdollista parantaa käynnissä olevan VALDER-projektin työhyvinvointia.

Toinen alatutkimusongelma oli, millaiset kyselyn tulokset ovat aiheuttaneet käytännön toimia. Tutkimustulokset osoittivat, että yleisimmät kyselyn tulokset, jotka aiheuttivat jatkotoimia, olivat vastausten vähäinen määrä ja keskimääräistä alhaisempi tulos. Lisäksi vastauksissa mainittiin yleinen hyvinvointi, työmäärä sekä VALDER-projektin yleinen ymmärrys. Vastaajien mukaan VALDER-projektin aikana lähetettyjen työhyvinvointikyselyiden vastausprosentissa olisi parantamisen varaa. Lisäksi tietyt osa-alueet vaativat erityishuomioita niiden parantamiseksi.

Viimeinen alatutkimusongelma oli, miten aktiivisesti streamleadit osallistavat tiimejään tulosten läpikäyntiin. Tulosten mukaan 59 % vastaajista kävi työhyvinvointituloksia läpi sekä tiiminsä kanssa, että yksin ja 33 % vastaajista kävi tuloksia läpi ainoastaan yhdessä tiiminsä kanssa. Jäljelle jää vain 8 % vastaajista, jotka eivät osallistaneet tiimiään tulosten läpikäyntiin. Tulosten mukaan suurin osa vastaajista osallistavat tiimejään työhyvinvointikyselyiden tulosten analysointiin tai läpikäyntiin. Tämän ja muiden alatutkimusongelmien osalta tutkimustulokset olivat pääosin positiivisia.

Kokonaisuudessaan kyselyn vastausprosentti oli kuitenkin odotettua alhaisempi. Vastauksia saatiin 12, joka on noin 54 % kokonaisotoksesta. Otos oli jo valmiiksi pieni, joten alhainen vastausprosentti oli tutkimuksen luotettavuuden kannalta huono asia. Alhaiseen vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa, että vastaajat työskentelevät työpareina, eli aina kaksi kyselyn vastaajista tekevät samaa työtä saman tiimin kanssa. He ovat voineet keskenään sopia, että vain työparista toinen vastaa kyselyyn.

Kaiken kaikkiaan tutkimus oli mielestäni onnistunut ja tarjosi tutkimuksen laajuuteen nähden hyvin tietoa. Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta antoivat sen tiedon, mitä tutkimukselta haluttiinkin saada. Tutkimuksesta jäi kuitenkin täysin puuttumaan vastapuoli, eli he, jotka eivät analysoi

työhyvinvointikyselyn tuloksia, ja miksi. Tämä tieto olisi ollut tutkimuksen kannalta yhtä arvokasta, tai jopa arvokkaampaa kuin tutkimuksen tuloksista saatu tieto.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kyselytutkimus, jonka avulla saadaan selville, kuinka aktiivisesti toimeksiantajayrityksessä käynnissä olevan toiminnanohjausjärjestelmän kehitys-/rääätälöinti-projektin aikana lähetettyjen työhyvinvointikyselyiden tuloksia todellisuudessa analysoidaan, ja aiheuttavatko kyselyiden vastaukset konkreettisia jatkotoimia. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla voidaan myös tehostaa yleisten työhyvinvointikyselyiden tulosten analysointia ja tulosten hyödyntämistä. Tavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin.

Tutkimuksen päätulokset olivat, että toimeksiantajayrityksessä käynnissä olevan VALDER-projektin streamleadit eli tiiminvetäjät kokevat projektin aikana lähetetyt työhyvinvointikyselyt merkityksellisiksi ja hyödyllisiksi. Vastaajien mukaan projektin työhyvinvointia voitaisiin kehittää työhyvinvointikyselyiden tulosten avulla. Lähes kaikki vastaajista kertoivat analysoivansa työhyvinvointikyselyiden tuloksia, ja osallistavansa tiiminsä analysointiin. Yleisimmät konkreettisia jatkotoimia aiheuttavat kyselyn tulokset olivat vastausten vähäinen määrä tai keskimääräistä alhaisempi tulos. Tulosten perusteella voidaan todeta, että VALDER-projektin osalta työhyvinvointikyselyiden tuloksia analysoidaan hyvin ja niistä aiheutuu tarvittavia jatkotoimia.

Vaikka kyselyn vastausprosentti oli odotettua matalampi, koen, että kysely toteutettiin onnistuneesti. Kyselyn tuloksista jäi kuitenkin puuttumaan täysin vastapuolen ääni, eli heidän äänensä, jotka eivät analysoi työhyvinvointikyselyiden tuloksia. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut otollista, että tutkimuksen otos olisi ollut suurempi. Näin olisimme voineet saada suuremmalla todennäköisyydellä enemmän toisistaan poikkeavia vastauksia.

9.1 Kehitysehdotukset

Kyselyn tulosten perusteella toimeksiantajayrityksessä tulisi kiinnittää huomiota enemmän streamleadien tukemiseen sekä yleiseen viestintään. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että osa vastaajista ei ole varma, miten työhyvinvointikyselyiden avulla voidaan vaikuttaa projektin työhyvinvointiin. Painottamalla ja viestimällä enemmän konkreettisia keinoja ja esimerkkejä, miten työhyvinvoinnin tilan parantaminen tapahtuisi kyselyiden tulosten avulla, voisi auttaa. Toinen asia, joka voisi auttaa, on tilastotietojen jakaminen, kuinka työhyvinvointia on jo kehitetty työhyvinvointikyselyiden avulla.

Toinen kehitettävä osa-alue kyselyn tulosten perusteella on tiimin osallistaminen työhyvinvointikyselyiden tulosten läpikäyntiin. Osa kyselyyn vastaajista kertoi käyvänsä läpi työhyvinvointikyselyiden tuloksia ainoastaan yksin, ja osa vastasi toivovansa enemmän tukea tiimikeskusteluiden kanssa. Tähän ratkaisuna voisi olla esimerkiksi valmis runko tiimikeskusteluihin tai kysymys patteristo, johon tiiminvetäjät voisivat tarvittaessa tukeutua tiimikeskusteluissa. Tiimikeskusteluissa voisi

hyödyntää myös brainstormingia, joka on helppo tapa saada tiimi mukaan kehitysehdotusten ideointiin.

Kyselyn tuloksista nousi esille myös tuen tarve työhyvinvointikyselyiden analysointiin. Tässä voisi auttaa jonkinlainen opas, jossa olisi analysointiin tarvittavia työkaluja ja konkreettisia esimerkkejä, miten tuloksia voisi analysoida. Näin tuloksien analysointi ei voi jäädä ainakaan siitä kiinni, ettei tuloksia osata analysoida. Opas voisi olla esimerkiksi A4-kokoinen, ja sisältää konkreettiset vaiheet kyselyn tulosten analysointiin ja linkkejä erilaisiin työkaluihin.

Koska tämän tutkimuksen taustalla on muutos, työhyvinvointikyselyitä voisi käyttää myös enemmän muutoksen tarkasteluun. Työhyvinvointikyselyyn voisi lisätä osion, joka käsittelee muutosta ja miten henkilöstö kokee sen. Osion tuloksista voisi saada tietää, miten henkilöstö on kokenut muun muassa muutosjohtamisen, muutoksen sujuvuuden sekä työhyvinvoinnin muutoksen näkökulmasta.

Viimeinen kehitysehdotus liittyy työhyvinvointikyselyiden vastausprosenttiin. Tätä tutkimusta varten luodussa kyselyssä sekä tutkimuksen taustalla olevassa VALDER-projektin työhyvinvointikyselyssä kohdattiin sama ongelma, eli vastausten vähäinen määrä. Seuraavia kehitysehdotuksia voi hyödyntää muidenkin kyselyiden tapauksissa.

Vastausprosenttia voisi nostaa muuttamalla työhyvinvointikyselyihin vastaamisen pakolliseksi. Kyselyn vastaamisen voisi yhdistää esimerkiksi viikkopalaverin loppuun tai varata kaikkien kalenterista tietyn ajan, jolloin kyselyyn tulisi vastata. Vastaamisesta voisi kehittää hyvinvointivartti-konseptin, jolloin henkilöstöllä olisi varattuna rauhallinen aika vastata kyselyyn. Kyselyn vastaukset voisi käydä läpi esimerkiksi kuukausikatsausten yhteydessä, jolloin henkilöstöä osallistetaan tulosten läpikäyntiin. Näin henkilöstö näkee, että tuloksia käydään läpi ja niillä on merkitystä. Samassa tilaisuudessa henkilöstö voisi ehdottaa jatkotoimia tulosten perusteella. Jos kyseessä on isompi yritys, tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi osastoittain.

Mikäli kyselyä ei ole mahdollista tehdä pakolliseksi, kyselyn vastaamisesta voi tehdä houkuttelevan tarjoamalla henkilöstölle esimerkiksi ylimääräisen edun, mikäli he vastaavat kyselyyn. Etu voisi olla esimerkiksi lounas- tai välipalakupongi. Isommassa kaavassa etu voisi olla ylimääräinen kulttuuri- tai liikuntaetu. Tämä kuitenkin voisi vaatia kaikkiin kyselyihin vastaamisen vuoden aikana.

9.2 Oma oppiminen

Koen, että opin opinnäytetyöprosessin aikana erityisesti kärsivällisyyttä, armollisuutta itseäni kohtaan, tiedonhakua sekä lähteiden kriittistä arviointia. Minulla oli alusta asti kunnianhimoinen tavoite ja selkeä ajatus päässäni, miten opinnäytetyöprosessini tulisi etenemään. Nopeasti huomasin, että

kaikki ei sujunutkaan suunnitelmien mukaan, ja saattoi mennä jopa päiviä, ellei viikkoja, kun en työstänyt opinnäytetyötäni sivua enempää. Luonnollisesti edistyksen puute turhautti ja nosti paineita. Tässä vaiheessa piti olla kärsivällinen, ja antaa aikaa prosessille.

Olin asettanut tarkat päivät, milloin minun tulisi palauttaa opinnäytetyöni eri vaiheet. Mikäli työni ei ollut edistynyt niin sanottuun palautuspäivään mennessä haluamaani määrää, tunsin epäonnistumisen tunnetta. Koin myös paineita ja vertailin omaa työtäni muiden opinnäytetöihin opinnäytetyöseminaareissa. Tajusin kuitenkin, että kaikilla on oma prosessinsa ja, että vertailu ei edistä omaa työtäni, päinvastoin. Kun päästin irti tiukasta hallinnantunteesta ja annoin itselleni aikavälejä, tarkkojen päivien sijaan, kirjoittaminen alkoi sujua. Huomasin, kun minulla ei ollut tiukkaa deadlinea, niin paineetkin helpottivat. Piti siis oppia olemaan itselle armollinen.

Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista, pidin tiedonhakuja ja luotettavien lähteiden etsimistä helpoimpana osana prosessia aiheeni yleisyyden takia. Näin ei kuitenkaan ollut. Koin, että lähteitä oli liikaa ja, että kaikki löytämäni lähteet olivat joko liian vanhoja tai epäluotettavia. Turhauduin tästäkin. Sain kuitenkin hyviä tiedonhakuohjeita ja esimerkkilähteitä Porvoon campuksen kirjaston henkilökunnalta. Lopulta tiedonhaku sujui ongelmitta. Läpi opinnäytetyöprosessin painiskelin kuitenkin luotettavien lähteiden etsimisen kanssa, koska tietoa oli saatavilla niin paljon.

Kokonaisuudessaan koin opinnäytetyöprosessin opettavaisena. Minulla on ajatuksena jossain vaiheessa lähteä jatko-opiskelemaan, joten oli hyvä saada esimakua, mitä maisteritutkielman kirjoittaminen mahdollisesti olisi. Koen, että kehityin myös kirjoittajana entisestään.

Olin opinnäytetyöprosessini aikana tiiviisti yhteyksissä toimeksiantajayritykseni ohjaajan kanssa. Pidimme useita tapaamisia, joiden aikana mietimme yhdessä muun muassa aiheeni näkökulmaa ja kyselyn kysymyksiä. Koen, että tämä opetti minulle yhteistyön tekemistä yrityksen kanssa sekä molempien osapuolien ideoiden kehittämistä. Vaikka yritys oli minulle ennestään tuttu, niin tilanne oli kuitenkin minulle uusi.

Lähteet

- Ahonen, G & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 15.3.2023.
- Alahautala, T & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 20.2.2023.
- Anbari, F. Carayannis, E & Kwak, Y. 2005. The story of project management. Praeger Publishers. Westport. Luettu 6.3.2023.
- Anders, L. 2012. Designing & doing survey research. Sage Publications Ltd. Lontoo. Luettu: 2.3.2023.
- Anna-Liisa. 1.6.2020. Vinkkejä kyselyiden tekijöille. Oulun yliopisto ja ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://ict oulu.fi/14641/>. Luettu: 20.4.2023.
- Apon, A. Chowdhury, M & Dey, K. 2017. Data Analytics for Intelligent Transportation Systems. Elsevier. Amsterdam. E-Kirja. Luettu: 14.3.2023.
- Day, A & Randell, K. 2014. Building a Foundation for Psychologically Healthy Workplaces and Well-Being. Day, A. Hurrell, J & Kelloway K. Workplace Well-being – How to Build Psychologically Healthy Workplaces. s. 3-26. John Wiley & Sons. Chichester. Luettu: 15.3.2023.
- Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto. s.a. Terveellinen työ -kampanjat. Kampanjat ja palkinnot. Luettavissa: <https://osha.europa.eu/fi/campaigns-and-awards/healthy-workplaces-campaigns>. Luettu: 20.4.2023.
- Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Valli, R & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, s 14. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettu: 30.3.2023.
- Hakanen, J & Mäkikangas, A. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Feldt, T, Mauno, S & Mäkikangas, A. Tykkään työstä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 24.3.2023.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettu: 30.3.2023. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Heikkilä-Tammi, Manka & Vauhkonen. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy. Tampere. Luettavissa: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. Luettu: 10.4.2023.

Hiltunen, L. 2008. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 21.4.2023.

Hiltunen, L. s.a. Opinnäytteen aineiston hankinta. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_hankinta2.pdf. Luettu: 20.4.2023.

Hyväri, S & Vuokila-Oikonen, P. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Tiedonhaun oppaat: Resource Guides. Diakin kirjasto. LibGuides. Luettavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#:~:text=Tutkimus%2D%20ja%20kehitt%C3%A4misty%C3%B6n%20validiteetilla%20tarkoitetaan,mit%C3%A4%20sill%C3%A4%20on%20tarkoitus%20selvitt%C3%A4%C3%A4.&text=2.,koh-teena%20oleviin%20ilmi%C3%B6ihin%20on%20toteutettu..> Luettu: 21.4.2023.

Jiang, M. Song, P. Wang, L & Zhu F. 30.3.2022. Untangling Employee Well-Being in Projects: A Configural Analysis of Job Stressors and Psychological Needs. Journal of Management in Engineering. Luettavissa: <https://ascelibrary.org/doi/full/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0001048>. Luettu:12.3.2023.

Jyväskylän yliopisto. 6.9.2018. Kyselyiden analysointi. Kyselyt Korpissa. Korppi-ohjeet. Ohjeet. Digipalvelut. Luettavissa: https://www.jyu.fi/digipalvelut/fi/ohjeet/korppi-ohjeet/kyselyt/kysely_analysointi#:~:text=Kyselyn%20analysoinnilla%20tarkoitetaan%20kyselyn%20vastausten,eri%20vastausvaihtoehtoihin%20tulleiden%20vastusten%20m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4n.. Luettu: 27.3.2023.

Jyväskylän yliopisto. 27.9.2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimusprosessi. Menetelmäpolkuja humanisteille. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Avoimet. Koppa. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu: 27.4.2023.

Jyväskylän yliopisto. 7.12.2022. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. 2. Hae lähteet. Kirjasto-tuutori. Opiskelumateriaalit. Perustutkinto-opiskelijat. Opetus ja ohjaus. Avoin tiede ja tutkimus. Luettavissa: <https://openscience.jyu.fi/fi/opetus/perustutkinto-opiskelijat/opiskelumateriaalit/kirjasto-tuutori/2-hae-lahteet/nain-loydat-tietoa-tutkimusmenetelmista>. Luettu: 30.3.2023.

Keva. s.a. Huolehdi omasta työhyvinvoinnistasi. Heikentynyt työkyky. Henkilöasiakas. Luettavissa: <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/oma-tyohyvinvointi/#:~:text=Lii-kunta%2C%20lepo%20ja%20ravinto%20ovat,voimava-roja%20ja%20v%C3%A4hent%C3%A4%C3%A4%20riski%C3%A4%20sairastumiseen>. Luettu: 20.4.2023.

Kork, A & Paananen H. 2023. Johtajapostioista kohti vuorovaikutteista hallintaa ja kollektiivista tiedonmuodostusta. Jalonen, H & Uusikylä, P. Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Into Kustannus Oy. Helsinki. Luettu: 12.3.2023.

Landucci, G & Paltrinieri, N. 2016. Dynamic Evaluation of Risk: from Safety Indicators to Proactive Techniques. Chemical Engineering Transactions, 53. The Italian Association of Chemical Engineering. Luettavissa: <https://www.aidic.it/cet/16/53/029.pdf>. Luettu: 13.4.2023.

Manka, M & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettu: 23.4.2023.

Microsoft Dynamics 365. s.a. Mikä on ERP? Luettavissa: <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>. Luettu: 24.3.2023.

Morris, R. 2008. The Everything Project Management Book. 2. painos. Adams Media. Avon. E-kirja. Luettu: 10.3.2023.

Niemi, M. 8.9.2020. Miten työhyvinvointikyselystä saa hyödyn irti? Verkkolehti Työpiste. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/miten-tyohyvinvointikyselysta-saa-hyodyn-irti>. Luettu: 10.4.2023.

Nummenmaa, L. Tilastotieteen käsikirja. Tammi. Luettu: 27.4.2023.

Nurminen, H. 9.12.2021. HENKILÖSTÖTUTKIMUS OSANA JOHTAMISTA. Apua johtamiseen. Blogi. Luettavissa: <https://www.johdetaanyhdessa.com/blogi/henkilostotutkimus-osana-johtamista>. Luettu: 3.4.2023.

Opinkirjo. s.a.a. Aineiston analysointi ja tulosten visualisointi. Tutkimuksen tekemisen perusteet. Luettavissa: <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/>. Luettu: 7.4.2023.

Opinkirjo. s.a.b. Aineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen tekemisen perusteet. Luettavissa: <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-kerääminen-ja-tutkimusmenetelmät/>. Luettu: 21.4.2023.

Opinnäytetyökoordinaattorit. 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Raportointiohjeet. Opiskelijalle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [file:///C:/Users/asus/Downloads/raportointiohje pitkille raporteille ja opinnaytetoille 2022%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/asus/Downloads/raportointiohje%20pitkille%20raporteille%20ja%20opinnaytetoille%202022%20(5).pdf). Luettu: 24.4.2023.

Patankul, P. Pinto, J & Pinto, M. 1.2.2016. Project Personnel, Job Demands, and Workplace Burnout: The Differential Effects of Job Title and Project Type. IEEE Transactions on Engineering

Management, 63. Luettavissa: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7373602>. Luettu: 12.3.2023.

Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Duodecim. Helsinki. Luettu: 27.2.2023.

Perkkilä, P & Valli, R. 2015. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Valli, R & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, s. 109. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettu: 10.3.2023.

Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006a. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu: 30.3.2023.

Ramasubbu, R. 2018. Practical project management. PublishDrive. E-kirja. Luettu: 10.3.2023.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.4.2023.

Saramies, J & Törnroos, M. 2021a. Henkilöstöanalytiikka – Mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent Oy. E-Kirja. Luettu: 13.3.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 15.3.2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2019:3. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 20.3.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. Työhyvinvointi, Työelämä. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 20.2.2023.

Suomisanakirja. s.a. Sanakirja. Proaktiivinen. Luettavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/proaktiivinen>. Luettu: 15.3.2023.

Taherdoost, H. 2016. Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. SSRN Electronic Journal, 5, 3, 28-36. Research Gate. Luettavissa: <https://www.researchgate.net/publication/319998004 Validity and Reliability of the Research Instrument How to Test the Validation of a Questionnaire Survey in a Research>. Luettu: 21.4.2023.

Tarkkonen, J. 2019. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksen tekijän haasteita ja mahdollisuuksia. United Press. Lontoo. Luettu: 27.2.2023.

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Kehitä työhyvinvointia - työhyvinvoinnin kehittäminen on työn kehittämistä hyvinvointia tukevaksi. Työ ja hyvinvointi. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/esittely/>. Luettu: 27.2.2023.

Teknolohiateollisuus. 20.2.2023. Työhyvinvoinnin mittaaminen. Työhyvinvointi. Työelämä. Luettavissa: <https://teknolohiateollisuus.fi/fi/tyoelama/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-mittaaminen>. Luettu: 13.4.2023.

Tilastokeskus. s.a.a. Moodi. Käsitteet. Tietoa tilastoista. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/moodi.html>. Luettu: 10.4.2023.

Tilastokeskus. s.a.b. Kvalitatiivinen tutkimus. Käsitteet. Tietoa tilastoista. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html. Luettu: 10.4.2023.

Tynkkynen, M. Työhyvinvointikyselyt, työntekijöiden riesa vai mahdollisuus? Osallisuus, työelämä ja turvallinen arki. Liiketoiminnan muotoilu. Innovations. Health. LAB University of Applied Sciences. Luettavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/tyohyvinvointikyselyt-tyontekijoiden-riesa-vai-mahdollisuus/>. Luettu: 24.4.2023.

Työsuojelu. s.a. Psykososiaalinen kuormitus. Työolot. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Luettu: 20.4.2023.

Työterveyslaitos. 2021. Työhyvinvointi. Työhyvinvointi ja työkyky. Teemat. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Luettu: 24.4.2023.

Työterveyslaitos. s.a. Kunta10-tiedote tutkittavalle. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seuranta-tutkimus (FPS). Hankkeet. Tutkimus ja kehittäminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seuranta-tutkimus-fps/kunta10-tiedote-tutkittavalle>. Luettu: 9.4.2023.

Työturvallisuuskeskus. s.a. Työhyvinvointi. Työturvallisuus. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. Luettu: 24.2.2023.

Vaisto, L. 4.10.2022. Henkilöstökysely menee helposti pieleen – näin vältät yleiset mokat. Työura. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-henkilostokysely>. Luettu: 15.3.2023.

Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Valli, R & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, s. 121–132. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettu: 24.2.2023.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 24.4.2023.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. Luettavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 10.4.2023.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettu: 9.4.2023.

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikyselyn pohja

VALDER Wellbeing Survey

Workload

1. My workload is balanced

1. Workload is too heavy for me to cope with
2. No opportunity to influence the pace of my own work
3. Not enough time to focus on tasks that requires concentration (e.g. multitasking or rushing through the work days)
4. I don't feel that I recover enough from work during the days or weekends
5. I often think and worry about my work issues outside of working hours
6. My workload is unpleasantly light
7. Other reason:

Clear work goals

2. I know what is expected from me and I have all the needed resources to achieve it

1. I don't know what is expected from me
2. Unclear roles and responsibilities
3. Unrealistic goals and objectives
4. Not enough means or resources
5. I have no authority to make decisions that affect my work
6. Other reason:

Competences

3. I have right competences and skills to do my job

1. Interaction and communication skills
2. Meta skills (e.g. creativity, problem-solving, work planning)
3. Language skills
4. Multicultural skills
5. Facilitation (e.g. workshops, meetings)
6. Leadership and/or management skills
7. IT -skills
8. Other:

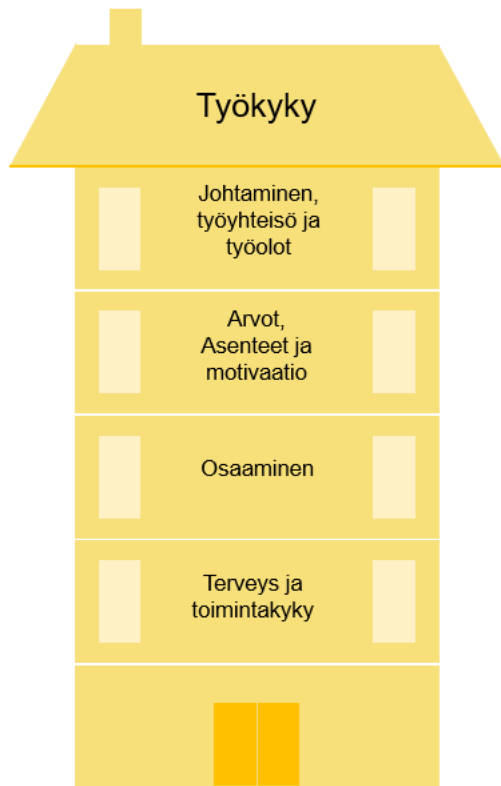
Collaboration

4. Collaboration with my colleagues is fluent and productive
 - 11.1. Lack of trust between people
 - 11.2. Openness to differing opinions
 - 11.3. Incompatible working styles
 - 11.4. Proper collaboration tools
 - 11.5. Lack of shared processes and practices
 - 11.6. Communication
 - 11.7. Other reason:

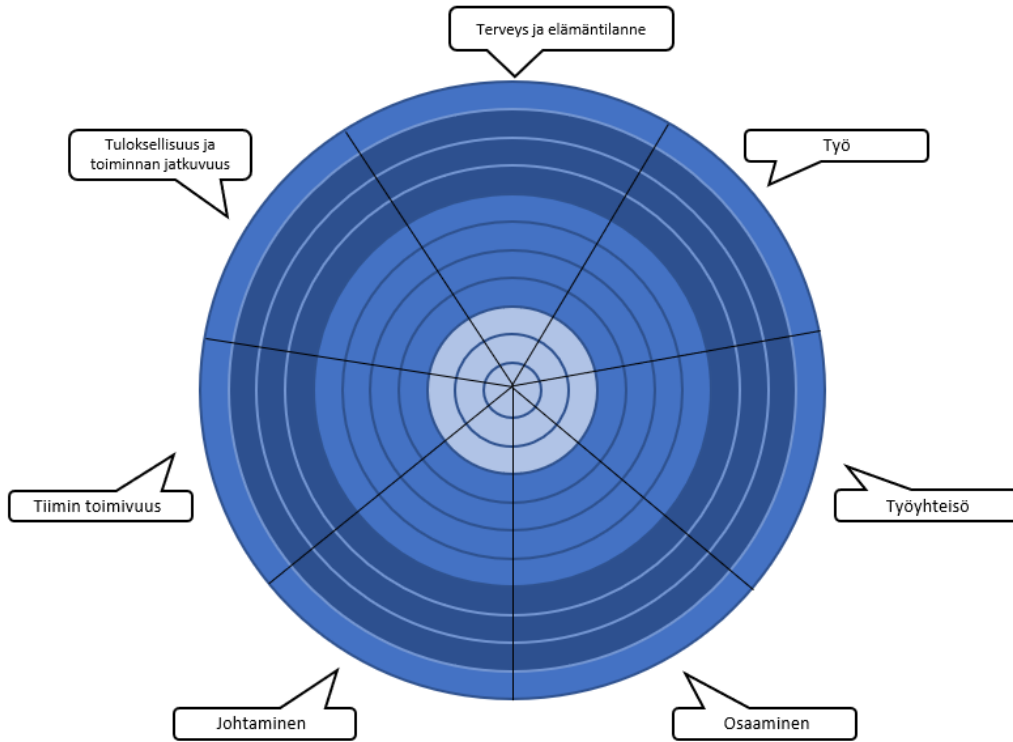
Information sharing

5. I am well aware of relevant information affecting my work
 1. Difficulties in how information is shared within my stream
 2. Difficulties in how information is shared within project / cross-stream
 3. Information location, storage, or structure makes it difficult to find and share relevant bits
 4. Difficulties to get all relevant participants to the meetings
 5. Other

Liite 2. Työkykytalo-malli



Liite 3. Työhyvinvoinnin tikkataulu -työkalu



Liite 4. Kyselylomake Streamleadeille

Analysis and use of staff well-being survey responses

IMPORTANCE

1. Do you understand the importance of well-being surveys that have been sent out during the ALVAR project? *

- Yes
 I'm not sure
 No

2. Do you think the well-being surveys are useful? *

- Yes
 I'm not sure
 No

3. Do you think that the surveys could be used to improve well-being at work? *

- Yes
 I'm not sure
 No

ANALYSIS

4. Have you analysed the answers to the surveys? *

- Yes, how?
 No, why?

5. Have you received any support in analysing the answers to the surveys? *

Yes, from whom?

No

6. IF you answered NO, would you have needed support in analysing the answers to the surveys?

Yes

I don't know

No

7. Have you gone through the answers of the surveys alone or together with your team? *

Alone

With my team

Both of them

PUTTING THE ANSWERS INTO PRACTICE

8. Have the results of the surveys prompted any further action? *

Yes, what?

No, why?

9. What is the root cause of further action? *

LASTLY

10. Have you worked on big projects before? *

- Yes
- No

11. Have you previously worked in managerial/responsible roles? *

- Yes
- No

12. What stream do you belong to? *

- ALVAR Core team
- Refinery Transformation
- Procurement
- Data
- Manage Finance
- Manage Performance
- Manage Investments
- Innovation
- IT&Architecture
- OCM

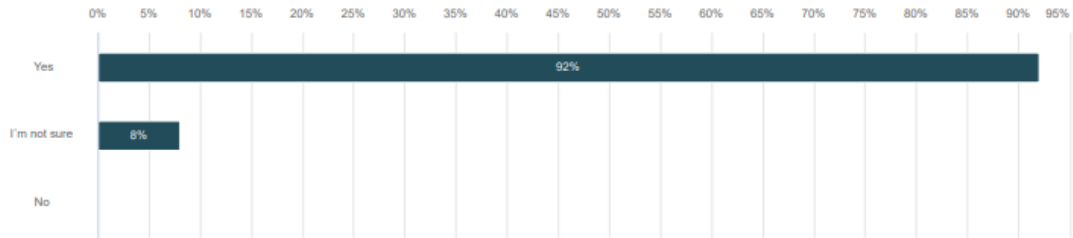
15. Team size

- 10-20
- 20-30
- 30-40
- 40+

Liite 5. Kyselyn tulokset

1. Do you understand the importance of well-being surveys that have been sent out during the ALVAR project?

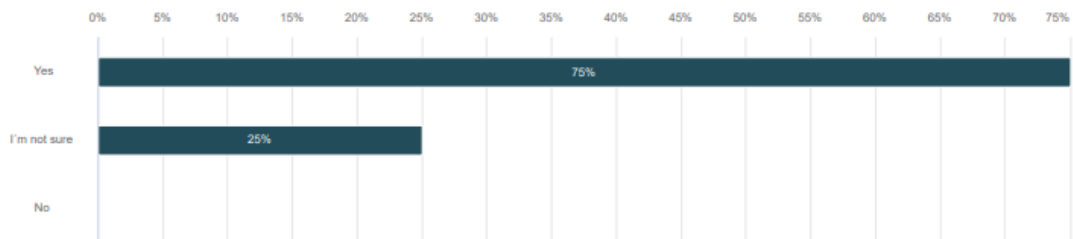
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Yes	11	91,7%
I'm not sure	1	8,3%
No	0	0,0%

2. Do you think that the surveys can be used to improve well-being in the ALVAR project?

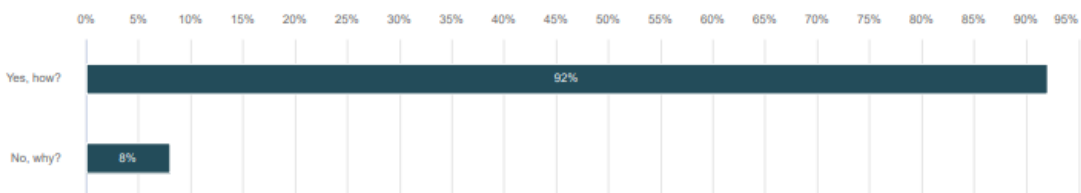
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Yes	9	75,0%
I'm not sure	3	25,0%
No	0	0,0%

3. Have you analysed the answers to the surveys?

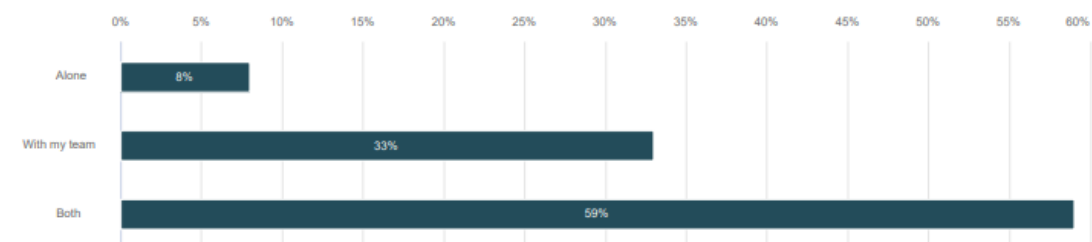
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Yes, how?	11	91,7%
No, why?	1	8,3%

4. Have you gone through the answers of the surveys alone or together with your team?

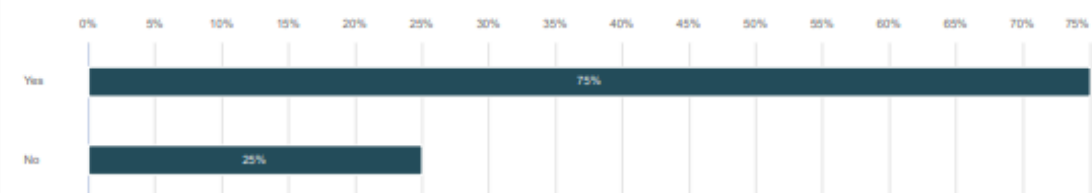
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Alone	1	8,3%
With my team	4	33,3%
Both	7	58,4%

5. Have you received any support in analysing the answers to the surveys?

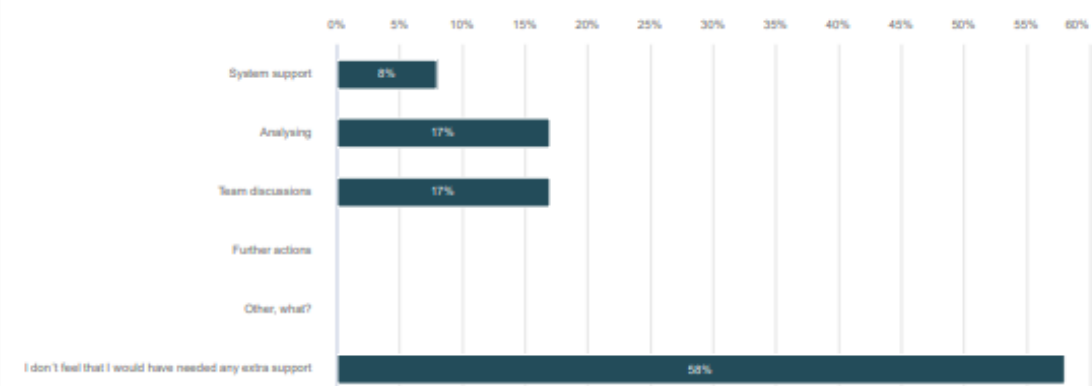
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Yes	9	75,0%
No	3	25,0%

6. Where would you have needed more support in?

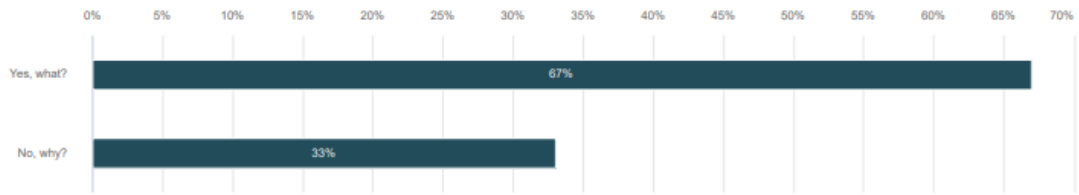
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
System support	1	8,3%
Analysing	2	16,7%
Team discussions	2	16,7%
Further actions	0	0,0%
Other, what?	0	0,0%
I don't feel that I would have needed any extra support	7	58,3%

7. Have the results of the surveys prompted any further action?

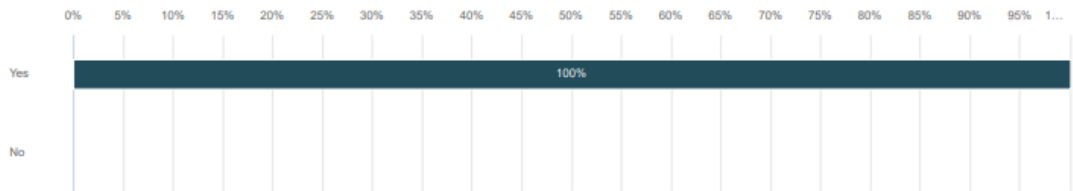
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Yes, what?	8	66,7%
No, why?	4	33,3%

9. Have you worked on big projects before?

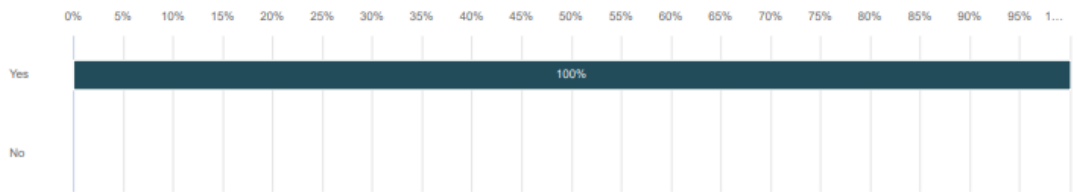
Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Yes	12	100,0%
No	0	0,0%

10. Have you previously worked in managerial/responsible roles?

Vastaajien määrä: 12



	n	Prosentti
Yes	12	100,0%
No	0	0,0%