

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2023

Tuija Vanhamäki

Työhyvinvoinnin johtaminen - Digitaalisen arviointityövälineen kehittäminen pienille ja keskisuurille yrityksille

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2023 | 97 sivua

Tuija Vanhamäki

Työhyvinvoinnin johtaminen - Digitaalisen arviointityövälineen kehittäminen pienille ja keskisuurille yrityksille

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin digitaalisen työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovelluksen käytettävyyttä ja soveltuvuutta pienille ja keskisuurille yrityksille. Tavoitteena oli tuottaa Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen projektiryhmälle tietoa, jonka avulla työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovellusta kehitettiin.

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovelluksen rakenteen, sisällön ja kehittämisehdotusten soveltuvuutta pilotoitiin sen kehittämisvaiheessa vähittäiskaupan asiantuntijoista koostuvassa ryhmässä fokusryhmähaastattelu menetelmällä ja kauppiasyrittäjillä ääneenajattelutekniikkaa hyödyntäen. Ensimmäisessä vaiheessa asiantuntijoista koostuva ryhmä arvioi alustavan arviointityövälineen sisällön ja rakenteen soveltuvuutta kauppiasyrittäjille. Toisessa vaiheessa asiantuntijat ja kauppiasyrittäjät arvioivat palautteen perusteella kehitetyn sovelluksen soveltuvuutta kauppiasyrittäjille.

Asiantuntijoiden ja kauppiaiden näkemykset arviointisovelluksesta olivat samansuuntaiset. Sovelluksen käytön hyöty pitää tulla käyttäjälle alussa esille, teksti ja sanasto pitää olla käytännönläheistä ja kohderyhmälle sopivaa, työvälineen käytön pitää liittyä muuhun johtamiseen, arvioinnin tekeminen pitää olla nopeaa ja helppoa, omat tulokset pitää olla vertailtavissa muiden yritysten tuloksiin ja kehittämisen tueksi tarkoitetut kehittämisehdotukset pitää olla helposti saatavilla.

Asiasanat:

Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, pienet ja keskisuuret yritykset, arviointimenetelmä, sovellus, digitaalinen työväline

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management and Leadership in Health Care

2023 | 97 pages

Tuija Vanhamäki

Managing well-being at work - Developing a digital assessment tool for small and medium-sized enterprises

This thesis examined the usability and suitability of the digital well-being management evaluation application for small and medium-sized enterprises. The goal was to create information to help the Focus on management of well-being at work! - project team to develop the evaluation application for the management of occupational well-being.

The suitability of the structure, content and development proposals of the evaluation application was piloted in its development phase in a group of specialists from the retail trade using the focus group interview method and merchant entrepreneurs using thinking aloud method. In the first phase, the group of specialists did assess the suitability of the content and structure of the preliminary evaluation tool for merchant entrepreneurs. The evaluation application was further developed based on the feedback. In the second phase, specialists and merchant entrepreneurs assessed the suitability of the well-being management evaluation application for merchant entrepreneurs.

The points of views of experts and traders on the evaluation application were similar. The benefits of using the application must be highlighted at the beginning, the text and vocabulary must be practical and suitable for the target group, the use of the application must be related to other management, the evaluation must be quick and easy, the own results must be comparable to the results of other companies and the development proposals intended to support development must be easily available.

Keywords:

Well-being at work, management of well-being at work, small and medium-sized enterprises, evaluation method, application, digital method

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	9
1 Johdanto	10
2 Työhyvinvointi ja sen johtaminen	12
2.1 Työhyvinvoinnin käsite	12
2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	15
2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen kehittämistarpeet pk-yrityksissä	18
2.4 Työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnin ja kehittämisen työvälineet	22
3 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja tarkoitus	25
3.1 Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hanke	25
3.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	26
4 Tutkimuksen toteutus	28
4.1 Opinnäytetyön eteneminen ja aikataulu	29
4.2 Tutkimusasetelma, aineiston hankintamenetelmät ja analyysi	30
4.2.1 Kysymyspatteriston rakenteen ja sisällön soveltuvuuden testaus	30
4.2.2 Työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovelluksen pilotointi	33
4.2.3 Aineiston analyysi	36
5 Tutkimuksen tulokset	37
5.1 Asiantuntijoiden näkemys kysymyspatteriston soveltuvuudesta kauppiaille	37
5.1.1 Kysymyspatteriston rakenne	37
5.1.2 Kysymyspatteriston sisältö	39
5.2 Asiantuntijoiden näkemys arviointisovelluksen soveltuvuudesta kauppiaille	40
5.2.1 Sovelluksen rakenne ja käytettävyys	41
5.2.2 Sovelluksen sisältö	43
5.2.3 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen ohjeet	43
5.3 Kauppiaiden näkemys arviointisovelluksen soveltuvuudesta kauppiaille	44
5.3.1 Sovelluksen rakenne ja käytettävyys	44

5.3.2 Sovelluksen sisältö	45
5.3.3 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen ohjeet	49
6 Johtopäätökset	50
6.1 Rajatumpi kysymyspatteristo ja tekstin selkeys parantaa käytettävyyttä	50
6.2 Nopeus, helppous, selkeys ja hyöty ovat sovelluksen tärkeimmät ominaisuudet	52
6.3 Opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen	53
7 Pohdinta ja arviointi	54
7.1 Tutkimusmenetelmien soveltuvuus	56
7.2 Kohderyhmän soveltuvuus ja tulosten siirrettävyys	57
7.3 Jatkotutkimusaiheet	58
7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi	60
Lähteet	61

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvoinnin arviointityöväline, kommentoitava versio ryhmälle

Liite 2. Työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovelluksen sisältö

Liite 3. Tiedote pilottiin osallistuneille kauppiaille pilotoinnin etenemisestä

Kuvat

Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet nelikentässä: Suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi (Viitala 2021). 16

Kuva 2. Henkilöstökäytännöt, joilla on välitön tai välillinen yhteys työhyvinvointiin (mukaillen Viitala 2021). 17

Kuva 3. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (Sinisammal 2011, 65). 18

Kuva 4. Työolobarometri 2022. Tulokset sektorin ja työpaikan koon mukaan kysymykseen ”Työpaikalla vaikutetaan työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin sekä työympäristön turvallisuuteen” (Lyly-Yrjänäinen 2023, 96). 20

Kuva 5. Työolobarometri 2022. Tulokset sektorin ja työpaikan koon mukaan kysymykseen ”Työpaikalla työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja tietoja välitetään avoimesti” (Lyly-Yrjänäinen 2023, 92).	21
Kuva 6. Johtamisen tehtäväkenttä (Viitala & Jylhä, 2021).	26
Kuva 7. Ryhmähaastattelujen ja sovelluksen pilotoinnin aikataulu opinnäytetyössä.	29
Kuva 8. Arviointitaulukon arviointi ja kommentointiprosessi asiantuntijaryhmälle	31
Kuva 9. Kysymyspatteriston pääteemat ja kysymykset.	32
Kuva 10. Esimerkki kysymyspatteriston kysymyskokonaisuudesta.	33
Kuva 11. Esimerkki työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälineen kysymyksestä, johon kaivattiin konkreettisia esimerkkejä.	48

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
Pk-yritys	Pieni ja keskisuuri yritys (Kotimaisten kielten keskus 2022)

1 Johdanto

Työhyvinvointikysymykset ovat nousseet tärkeäksi teemaksi ja globaalit kriisit ovat lisänneet työhyvinvointiin panostamisen tarvetta. Työhyvinvointikysymykset ovat myös osa hallituksen kehittämissuunnitelmia. Marinin hallituksen hallitusohjelmaan perustuva Työ 2030 -kehittämissuunnitelman yhtenä tavoitteena on, että Suomessa on maailman paras työhyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023).

Työelämän jatkuva ja kiihtyvä muutos haastaa monin tavoin niin yritysten toimintaa kuin työntekijöiden hyvinvointia. Hyvinvoinnin haasteisiin vaikuttavat toimintaympäristön muutos, teknologian kehitys, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, sosiaali- ja terveyspalveluiden riittävyys sekä epävarmuuden mukanaan tuomat vaikutukset mielenterveyteen. (Dufva & Rekola 2023, 10–11). Työterveyslaitoksen skenaarioraportin mukaan ennakoimattomuus tulee olemaan yhä useamman yrityksen ja organisaation tulevaisuutta (Väänänen ym. 2020, 18).

Työvoiman saatavuudella on suuri merkitys Suomen kansainvälisen kilpailukykyyn säilyttämisessä. Väestörakenteen muutokseen liittyvä ikääntyvien osuuden kasvu, työikäisen väestön määrän pieneneminen ja syntyvyyden lasku haastaa yhteiskuntaamme yhä enenevässä määrin. Entistä tärkeämpää on pystyä pitämään myös ikääntyvä väestönosa pidempään työelämässä ja varmistaa kaikkien työikäisten työkyky ja työhyvinvointi. (Alho ym. 2023, 4–5.)

Huolestuttavaa on, että suomalaisten työhyvinvointi on pandemian jatkuessa hieman laskenut (Kaltainen & Hakanen 2023). Euroopassa käytävän sodan vaikutuksesta yritykset ovat joutuneet tekemään henkilöstön osalta sopeuttamistoimia, mutta toisaalta kilpailu osaavan työvoiman saamisesta on kiristynyt ja se on yksi keskeinen syy, minkä seurauksena yrityksillä on vaikeuksia palkata lisätyövoimaa. (Pk-yritysbarometri kevät 2023).

Työhyvinvoinnin merkityksen kasvuun on ollut vaikuttamassa myös tiedon lisääntyminen työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista sekä vastuullisuuden ja työntekijäkokemuksen vaikutuksesta yrityskuvaan ja sitä kautta työvoiman saatavuuteen ja pitovoimaan. Työhyvinvointi koetaan myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yrityksissä) tärkeäksi asiaksi, mutta sitä ei aina johdeta systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Pk-yrityksissä toiminnan painopiste on tuotannossa ja yrityksen

ydintoiminnoissa, eikä työhyvinvoinnin kehittämiseksi ole aikaa tai osaamista. (Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! hankekuvaus n.d.).

Tilastokeskuksen (Tilastokeskus 2023) mukaan vuonna 2021 erikokoisissa yrityksissä työskenteli n. 1,4 miljoonaa työntekijää. Näistä suurin osa, n. 900 000, työskenteli pk-yrityksissä (alle 250 henkeä työllistävissä yrityksissä). Mikroyritysten (1–9 henkeä työllistävien) osuuden työllisten määrästä on reilu viidennes ja koko pk-sektorin osuus n. 63 prosenttia. Eniten vuosina 2001–2021 henkilöstön määrä on kasvanut 10–99 henkeä työllistävien yritysten joukossa. (Pk-yritysbarometri kevät 2023.)

Nykyisessä työvoimatilanteessa ja muuttuvassa maailmantilanteessa tarvitaan keinoja kaikkien työpaikkojen työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Kasvava pk-sektori tarvitsee työhyvinvoinnin systemaattisemman johtamisen kehittämiseksi sille soveltuvia työvälineitä ja menetelmiä.

Pk-yritysten välillä on suuria eroja liittyen esimerkiksi toimialaan, liikevaihtoon ja henkilöstömäärään. Isommista yrityksistä ne eroavat erityisesti johtamisen ja henkilöstöhallinnon resurssien osalta. Sen vuoksi on tärkeää, että pk-yrityksille on tarjolla juuri heidän tarpeisiinsa sopivia ja helposti hyödynnettäviä työhyvinvoinnin johtamisen työvälineitä. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, minkälaisia ominaisuuksia ja sisältöä työhyvinvoinnin johtamisen arviointi ja kehittämistyövälineessä pitäisi olla, jotta se olisi pk-yrityksen käyttöön soveltuva.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen arviointitutkimuksen menetelmin ja sen tarkoituksena oli arvioida työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen digitaalisen arviointityövälineen käytettävyyttä kaupan alan pk-yrityksissä. Arviointityövälinettä kehitettiin Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeessa ja opinnäytetyön tuloksia hyödynnettiin arviointivälineen kehitysvaiheessa.

Luku kaksi keskittyy taustoittamaan työhyvinvoinnin johtamisen kenttää työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen käsitteiden avulla sekä yleisesti, että pk-yritysten näkökulmasta. Luvussa kartoitetaan lisäksi käytössä olevia työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenetelmiä sekä niiden rakennetta ja sisältöä. Luku kolme kertoo opinnäytetyön taustasta, tavoitteesta ja tarkoituksesta ja avaa tutkimuskysymykset. Luvussa neljä kerrotaan opinnäytetyön toteutustavoista ja luvussa viisi sen tulokset. Luku kuusi sisältää johtopäätökset ja luvussa seitsemän arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä pohditaan jatkotutkimuksen aiheita.

2 Työhyvinvointi ja sen johtaminen

Suomessa työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin käsitteen alkujuuret ovat teollistumisen alkuvuosissa, jolloin työntekijöiden työsuojelu otti ensimmäisiä askeleita lainsäädännön vahvistamana. Työsuojelu on ollut kiinteä osa suomalaista työelämää ja pitänyt sisällään paljon elementtejä, jotka liittyvät 1990-luvulla nousseeseen työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteisiin. (Kauhanen & Hellström 2016.)

2000-luvun alussa henkilöstöjohtamisen kentässä ja kirjallisuudessa työhyvinvointi ja sen johtaminen nousi tärkeäksi teemaksi yritysten menestyksen ja kilpailukyvyn varmistamisessa. Havaittiin, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen menestyksellä on yhteys, minkä seurauksena työhyvinvointi alkoi saada strategista jalansijaa henkilöstöjohtamisessa. (Luoma, M. & Viitala, R. 2015, 33–34.)

2.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi ymmärretään tarkastelunäkökulman mukaan monin eritavoin ja sen vaikutusten ymmärretään ulottuvan yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista laajalle. Työhyvinvointi on myös käsitteenä laaja ja sen osa-alueita kuuluu monen eri tieteenalan alueelle, mikä on haastanut käsitteen määrittelyä (Laine 2013, 36). Käsitteen määrittely vaihtelee myös sen mukaan, arvioidaanko työhyvinvointia maailmanlaajuisesti, maanosittain vai kansallisella tasolla ja onko fokuksessa terveys, turvallisuus vai työyhteisö. Joissain maissa työhyvinvointi voi merkitä perustasolla olevia asioita, kuten inhimillisiä työaikoja ja työolosuhteita (fyysisen työsuojelun perusasioita) ja toisaalla voidaan pohtia työn psykososiaalista kuormitusta ja työn imun merkitystä työhyvinvoinnille.

Maailman terveysjärjestö päätyi ehdottamaan laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella seuraavaa määritelmää terveelliselle työpaikalle:

Terveellisessä työpaikassa työntekijät ja esihenkilöt tekevät yhteistyötä hyödyntäen jatkuvaa kehittämisprosessia kaikkien työntekijöiden terveyden, turvallisuuden ja työhyvinvoinnin sekä kestäväen työpaikan suojelemiseksi ja edistämiseksi ottaen huomioon seuraavat tunnistetut tarpeet:

- terveys- ja turvallisuusnäkökohdat fyysisessä työympäristössä

- terveys-, turvallisuus- ja hyvinvointinäkökohdat psykososiaalisessa työympäristössä, mukaan lukien työn organisointi ja työpaikan kulttuuri
- henkilökohtaiset terveysresurssit työpaikalla
- tavat osallistua yhteisöön työntekijöiden, heidän perheidensä ja muiden yhteisön jäsenten terveyden parantamiseksi

(Burton 2010, 16)

Määritelmä on luonnollisesti terveys- ja turvallisuuspainotteinen ja sisältää työpaikkojen yhteiskunnallisen ja sosiaalisen vastuun yhteisön hyvinvoinnin kehittämistä. Suomessa ja muissakin pohjoismaissa yhteiskunta huolehtii pääsääntöisesti muun yhteisön sosiaalisesta hyvinvoinnista ja työpaikoille jää enimmäkseen työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista huolehtiminen.

EU:ssa tutkittiin työhyvinvoinnin käsitettä maihin jaetulla kyselyllä. Avointen kysymysten vastauksista selvisi, että monessa maassa ei ollut virallista työhyvinvoinnin määritelmää. Työhyvinvointia kuvaamaan oli käytetty jopa 11 erilaista termiä, joista yleisimpiä olivat työtyytyväisyys, hyvät tai reilut työehdot, työn laatu ja työterveys. Yleisesti työhyvinvoinnin katsottiin sisältävän fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin, psykososiaalisia kysymyksiä ja työympäristön (European Agency for Safety and Health at Work 2013, 17–20).

Suomessakaan ei ole virallista työhyvinvoinnin käsitettä, mutta sitä on kuvattu monella eri tavalla. Yhteistä eri määritelmille on, että ne sisältävät jollakin tavalla yksilön terveyden, mielekkään työn, työyhteisön toimivuuden, johtamisen ja esihenkilötyön vaikutukset työhyvinvointiin.

Laine (2013, 42.) tutki väitöskirjassaan työhyvinvoinnin käsitettä suomalaisessa tieteellisten artikkelien diskurssissa ja esitti, että työhyvinvointi-ilmiön piirteitä ovat subjektiivisuus (yksilön kokemus työhyvinvoinnista), dynaamisuus (jatkuva muutos) ja kontekstuaalisuus (toimintaympäristöön kytkeytyminen). Laine päätyi tutkimuksensa työhyvinvointia käsittelevässä osassa seuraavaan kattavaan määrittelyyn:

”Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaamme, johon ovat vaikuttamassa työkykymme ja terveytemme, persoonallisuutemme ja yksilölliset reaktiotapamme, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti nähtynä sekä työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen ja työnantajapolitiikka.

Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä tunnetilojen muutoksille sitä määrittävien tekijöiden muuttuessa, mutta se on persoonallisuusrakenteemme kautta myös

sidoksissa pysyviin reaktiotapoihimme. Työhyvinvointiin liittyvät kehityskulut voivat toisaalta tukea voimavarojen saavuttamista ja työn imua, mutta myös altistaa voimavarojen menettämislle ja työuupumukselle.

Työhyvinvointi rakentuu interaktiossa muun elämän tilanteiden ja kokonaisyhyvinvoinnin kanssa. Näkemystämme työhyvinvoinnista ohjaavat aikaisemmat kokemukset sekä arvosidonnaisten vallan, vastuun ja erilisten intressien vaikutus.” (Laine 2013, 100.)

Määritelmä osoittaa, että työhyvinvointi voi olla vaikea määritellä erityisesti johtamisen näkökulmasta, koska sen kokemus on hyvin subjektiivinen ja kytköksissä esimerkiksi ympäristöömme ja sosiaalisiin suhteisiin. Lisäksi se elää muutoksissa ja siihen vaikuttavat myös aikaisemmat kokemuksemme ja arvot.

Työterveyslaitos koordinoi vuonna 2008 työhyvinvointiin liittyvää hanketta, jonka tavoitteena oli luoda eri osapuolten yhteistyöhön perustuva eurooppalainen työhyvinvoinnin malli. Hankkeessa päädyttiin määrittelemään työhyvinvointi seuraavasti:

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa”. (Anttonen & Räsänen, 2009, 18–19.)

Määritelmässä on tiivistetty olennaiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuten turvallisuus, terveys, osaaminen, johtaminen ja työyhteisö sekä huomioitu subjektiivinen kokemus ja hyvinvoinnin laajempi konteksti (elämäntilanteita).

Sosiaali- ja terveysministeriön sivustolla kuvataan samalla tavalla tiivistetysti ja kattavasti työhyvinvointia ”kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.” (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.).

Tavanomaisesti yrityksissä työhyvinvointi liitetään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kattavaksi kokonaisuudeksi, jota terveyteen ja työsuojeluun liittyvät käytännöt tukevat. Tutuimpia työhyvinvointia tukevia asioita yritykselle ja yksittäiselle työntekijälle ovat työterveyshuollon palvelut, työnantajan tarjoamat hyvinvointiedut ja työsuojeluun liittyvät käytännöt. Nämä ovat osia työhyvinvoinnin edistämisen

menetelmistä, joita on tarjolla runsaasti eri palveluiden muodossa. Työhyvinvointiin liittyvät läheisesti myös organisaation päivittäiset tavat johtaa ja tehdä työtä. Usein niitä ei mielletä työhyvinvointiin liittyviksi asioiksi, vaikka niillä luodaan pohjaa luottamukselliselle ja avoimelle yhteistyölle sekä mielekkäälle ja tuottavalle työlle. Esimerkkeinä näistä johtamisen liittyvistä asioista ovat organisaation arvot ja toimintaperiaatteet, selkeät tavoitteet, viestintä ja vuorovaikutus, lähijohtaminen, ammattitaidon kehittäminen, johdon rooli ja vastuu sekä kehittämistoiminta. Työhyvinvointi koostuu siis sekä työntekijän, että organisaation ominaisuuksista, vahvuuksista, toimenpiteistä ja erityisesti hyvin johdetusta työyhteisöstä.

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla suunnitelmallista, jotta yritykset pystyisivät ennakoimaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työelämän muutoksissa. Ennakoinnin avulla pystytään rakentamaan keinoja ja menetelmiä, joilla työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään ja joilla mahdollisia ongelmia voidaan ehkäistä, ratkoa ja hoitaa.

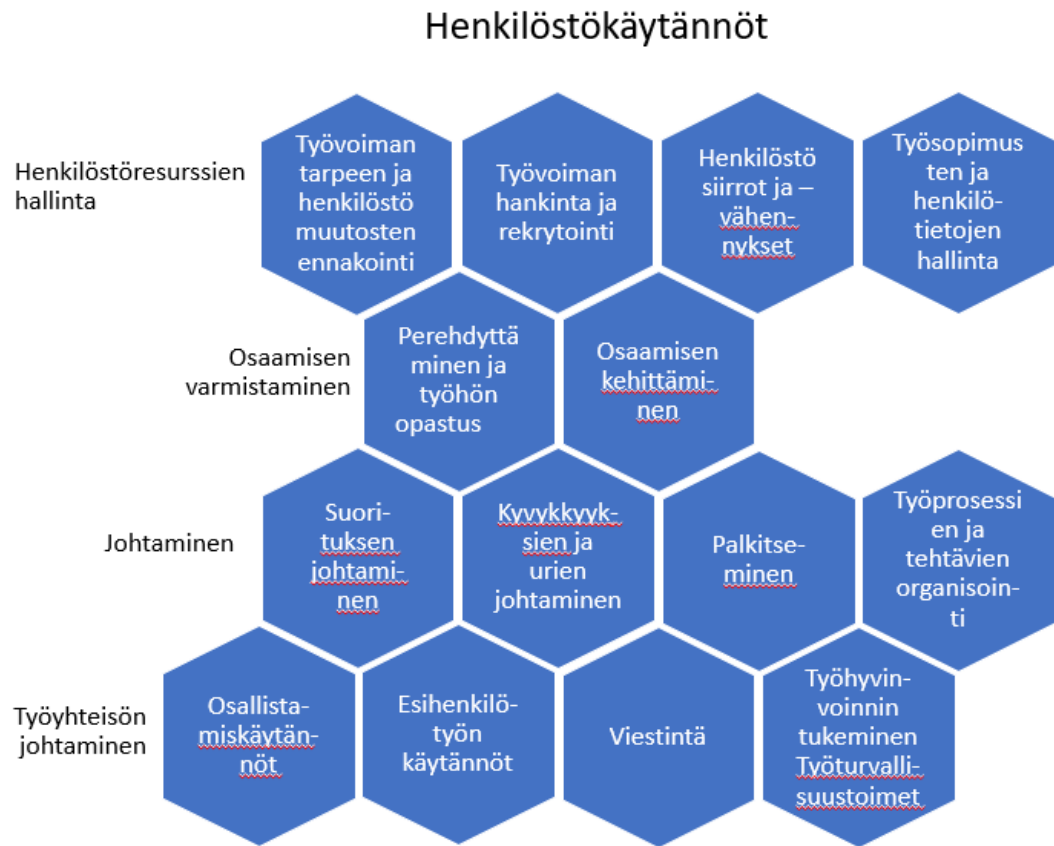
Työhyvinvoinnin johtaminen on osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Henkilöstöjohtamisen yhtenä päätehtävänä on huolehtia yrityksen työvoimasta ja varmistaa sen suorituskyky huolehtimalla osaamisesta, motivaatiosta, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja -johtamisella varmistetaan liiketoiminnan tavoitteiden mukainen ja suunnitelmallinen toiminta. (Viitala 2021.)

Viitala (2021) jakaa henkilöstöjohtamisen neljään keskeiseen tehtäväalueeseen: suunnitteluun, organisointiin, toteutukseen ja arviointiin, joka pitää sisällään myös kehittämisen ja arvioinnin (Kuva 1). Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan myös sisällyttää samoihin tehtäväkenttiin liittäen se osaksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta.



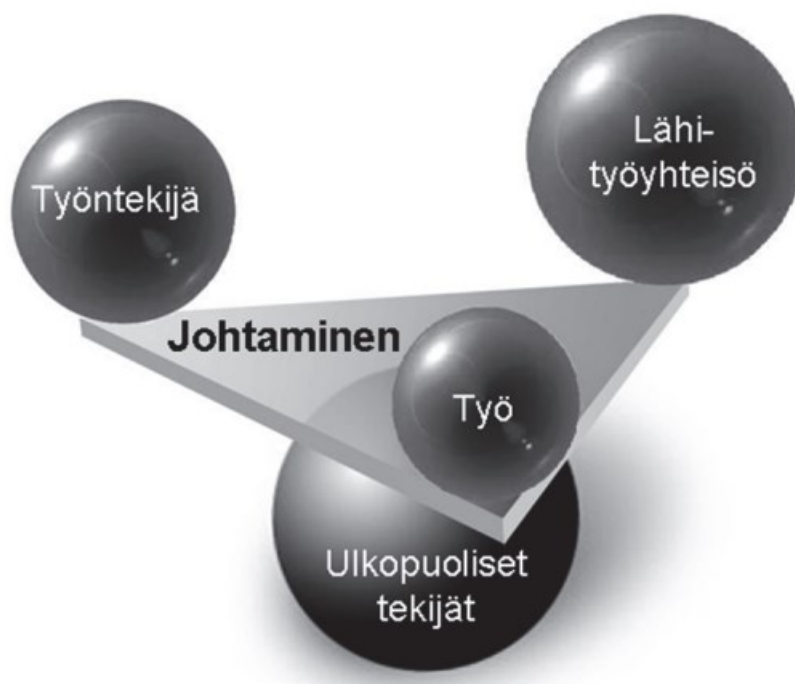
Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet nelikentässä: Suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi (Viitala 2021).

Henkilöstökäytännöt puolestaan ovat keinoja, joilla yritys toteuttaa henkilöstöjohtamisen suunnitelmallista toimintaa. Huomioitavaa on, että lähes kaikilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä on joko suora tai epäsuora yhteys työhyvinvointiin tai työhyvinvoinnin kokemukseen (Kuva 2).



Kuva 2. Henkilöstökäytännöt, joilla on välitön tai välillinen yhteys työhyvinvointiin (mukaillen Viitala 2021).

Sinisammal (2011, 64–65) on kuvannut väitöskirjassaan työhyvinvoinnin johtamista tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin avulla (Kuva 3). Työhyvinvointi koostuu viidestä osa-alueesta, johon kuuluvat työntekijä, lähityöyhteisö, työ ja ulkopuoliset tekijät. Nämä osa-alueet ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin niiden suhde toisiinsa ja merkitys voi muuttua nykyisessä työelämän murroksessa. Johtamisen tehtävänä on pitää muuttuvassa työelämässä tasapaino näiden osa-alueiden välillä huomioiden ympäröivä kulttuuri, toimiala ja organisaation ominaisuudet. Tasapainoa ylläpitävinä tekijöinä mallissa mainitaan erityisesti organisaation strategia, tavoitteet, pelisäännöt, yhteistyötahot, talous, tulevaisuuden skenaariot ja viestintä.



Kuva 3. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (Sinisammal 2011, 65).

Kauhanen (2012, 199–200) kiteyttää työhyvinvoinnin kehittämisen olevan organisaation normaalia kehittämistoimintaa, joka parantaa tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyy laajasti eri asioita kuten hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, monimuotoisuus, työkyky ja työturvallisuus.

Työhyvinvoinnin johtaminen koostuu monista eri tekijöistä, jotka painottuvat vaihtelevasti yrityksestä, ajankohdasta, näkökulmasta tai muusta muuttujasta riippuen. Työhyvinvoinnin johtaminen on tasapainoilua työhyvinvoinnin osa-alueiden ja muuttujien välillä. Tasapainoilua helpottaa, jos yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet ovat selkeät, roolit ja vastuut tiedostettu ja kehittämistoiminnalle varattu riittävät resurssit.

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen kehittämistarpeet pk-yrityksissä

Henkilöstöjohtaminen, johon myös työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu, on kansainvälisten tutkimusten mukaan pk-yrityksissä vaihtelevalla tasolla ja osittain heikkoa. Johtaminen ja henkilöstökäytännöt eivät ole suunnitelmallisia, vaan asioihin reagoidaan ja niitä hoidetaan tarpeen tullen. Parhaiten hoidetaan lakisäätteiset ja muut säädellyt tehtävät kuten työsopimusasiat, palkanlaskenta, työaikasunnittelu ja seuranta, vuosilomakäytännöt ja työterveyspalvelut. Heikommin suunnitelmallisesti

hoidetaan esimerkiksi osaamisen kehittämistä, perehdyttämistä, palkitsemista ja työhyvinvoinnin edistämistä, puhumattakaan työilmapiirin tai yrityskulttuurin kehittämisestä. (Viitala 2016, 14.)

Pk-yrityksissä on käytettävissä vähemmän resursseja ja osaamista erityisesti johtamisessa, työhyvinvoinnin johtamisessa, henkilöstöprosessien ja toiminnan systemaattisessa suunnittelussa kuten myös lakisääteisten velvoitteiden toteuttamisessa (Liuhamo 2015, 54). Vähäiset taloudelliset resurssit ja henkilöstöjohtamisen osaamisen puute ovat yleisimpiä esteitä pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi (Viitala ym. 2016, 1–2).

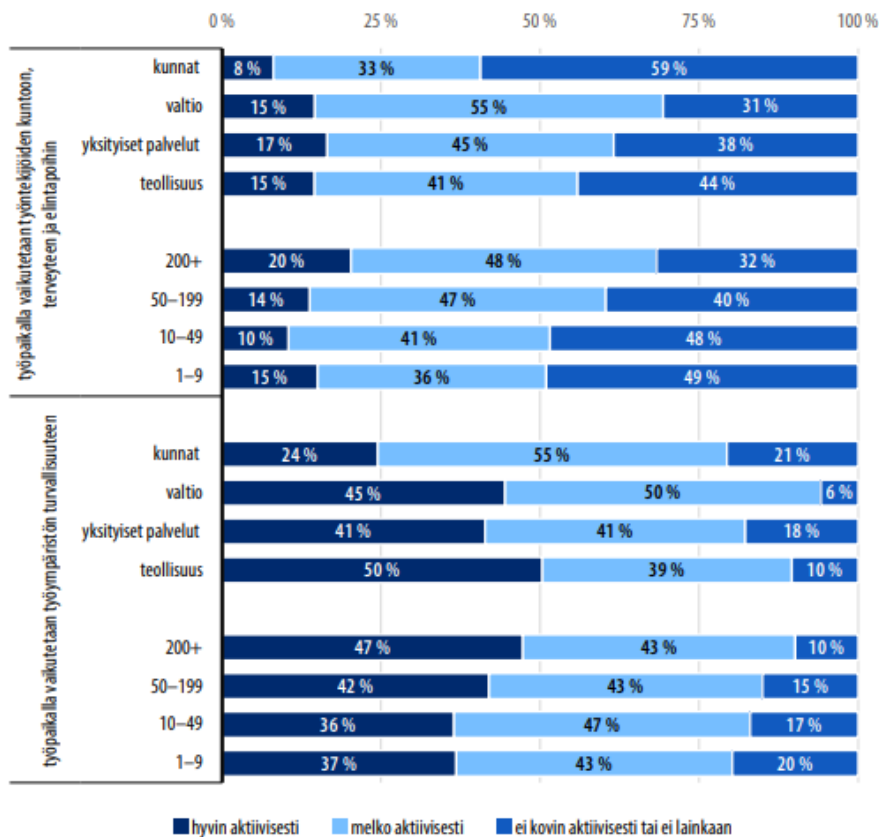
Kehityshankkeessa tutkittiin suomalaisten pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tilaa haastatteleamalla 11 yrityksen toimitusjohtajia, henkilöstöjohtajia ja esihenkilöitä. Tuloksena löytyi kuusi kehityskohdetta. Ensimmäiseksi henkilöstöjohtaminen oli vain harvassa yrityksessä johtoryhmän tasolla johdettua toimintaa, se oli suunnittelematonta ja eteen tuleviin tilanteisiin reagoivaa ja heikosti linjattua. Toiseksi henkilöstöjohtaminen ei ollut strategista toimintaa eikä sitä nähty osana liiketoimintastrategiaa. Kolmanneksi esihenkilötyön johtaminen ja kehittäminen nousi useissa yrityksissä kehittämiskohteeksi. Neljänneksi henkilöstöjohtamisen vastuut eivät olleet selviä. Viidenneksi henkilöstön osallistaminen kehittämiseen ja innovointiin oli vähäistä eikä kovin suunnitelmallista. Kuudenneksi nousi henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ketterä kehittäminen erityisesti pienten yritysten toimintaan sopivaksi. (Kultalahti & Viitala 2016, 161–163.)

Saman kehityshankkeen haastattelututkimuksen yhtenä tuloksena oli, että työhyvinvointi koetaan tärkeäksi, mutta sekä investoinnit että käsitys kehittämiskohteista vaihtelee yrityksittäin paljon. Haastatelluista henkilöstöpäälliköistä 59 % kertoi, että heillä ei ole suunnitelmallista työhyvinvoinnin kehittämistä, ja toimitusjohtajista 56 % ilmoitti, että yrityksellä on hyvinvointiasioille kohdennettu budjetti. (Kultalahti & Viitala 2016, 150.)

Aura ym. (2016, 14–20, 76) tutkivat strategisen hyvinvoinnin muutosta seitsemän vuoden aikana suomalaisissa eri toimialojen ja kokoluokkien yrityksissä. Tutkimuksessa käytettiin strategisen hyvinvoinnin indeksiä, joka muodostui neljästä osa-alueesta; 1) hyvinvoinnin strateginen perusta, 2) hyvinvointi johdon toiminnoissa, 3) esimiestyö ja henkilöstöhallinnon toiminnot sekä 4) työhyvinvoinnin tukifunktiot. Tutkimuksen perusteella yrityksen koko oli suhteessa strategisen hyvinvoinnin indeksiin, eli isot yritykset sijoittuivat paremmin kuin keskisuuret ja pienimpien jäädessä vertailussa alhaisimmalle tasolle. Toimialoista parhaiten sijoittuivat valtio, liike-elämän palvelut ja kuntatyönantajat, kun taas rakentamisen ja kaupan toimialoilla oli runsaasti kehitettävää.

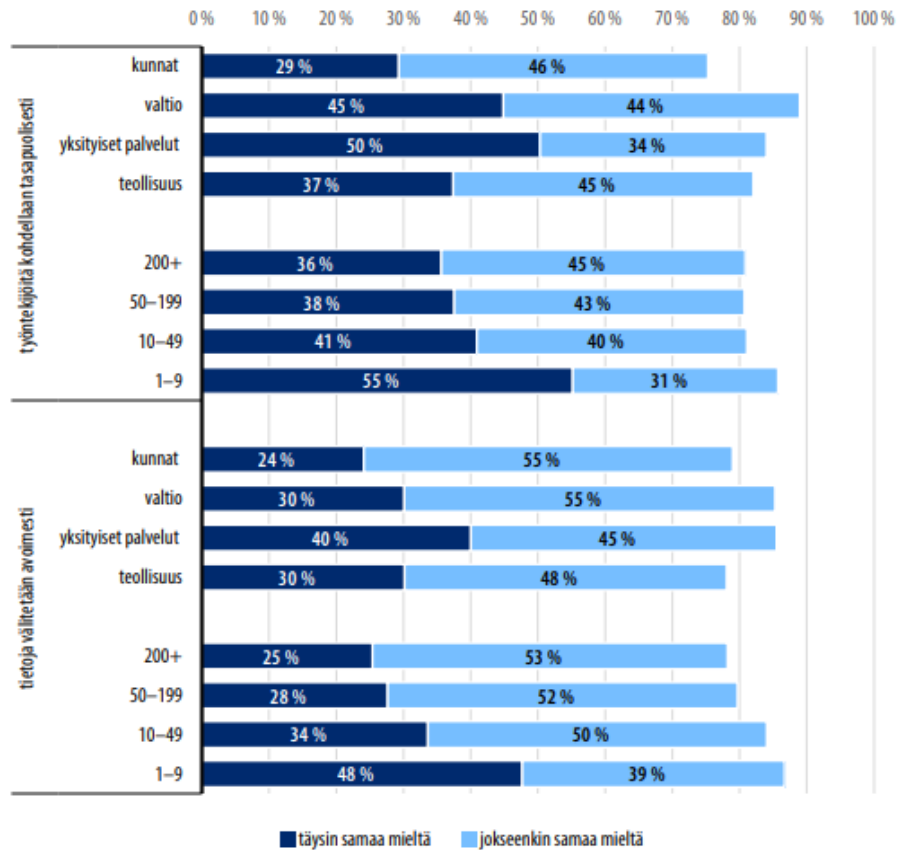
Kehitystä oli kuitenkin tapahtunut kaikissa yritysten kokoluokissa ja toimialoilla seitsemän vuoden aikana.

Eroja suurten ja pienten yritysten välillä on myös vuoden 2022 Työolobarometrin mukaan. Työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin vaikuttaminen työpaikoilla koetaan olevan aktiivisinta suurilla työpaikoilla, mutta vähäisempää pienillä työpaikoilla. Myös työturvallisuuteen vaikuttaminen koettiin pienemmissä yrityksissä heikommaksi (Kuva 4). (Lyly-Yrjänäinen 2023, 95–96.)



Kuva 4. Työolobarometri 2022. Tulokset sektorin ja työpaikan koon mukaan kysymykseen ”Työpaikalla vaikutetaan työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin sekä työpäristön turvallisuuteen” (Lyly-Yrjänäinen 2023, 96).

Tasapuolinen kohtelu ja tiedonvälityksen avoimuus koetaan pientyöpaikoilla paremmaksi kuin suuremman kokoluokan työpaikoissa (Kuva 5) (Lyly-Yrjänäinen 2023, 91–92). Tätä voidaan pitää pk-yritysten voimavarana myös työhyvinvoinnin kehittämisessä.



Kuva 5. Työolobarometri 2022. Tulokset sektorin ja työpaikan koon mukaan kysymykseen ”Työpaikalla työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja tietoja välitetään avoimesti” (Lyly-Yrjänäinen 2023, 92).

Työhyvinvoinnin kehittämistä on usein edistetty erityisesti yksilön, työkyvyn ja esihenkilöiden johtamiskompetenssien ja erilaisten taloudellista panostusta vaativien palveluiden näkökulmasta. Pk-yrittäjien näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittäminen saattaa näyttäytyä kustannustekijänä, josta saatava hyöty ei realisoidu toivotulla nopeudella (Liuhamo 2015, 55).

Pk-yritysten työhyvinvoinnin johtamisen kehityskohteita voidaan pitää samoina kuin yleisesti henkilöstöjohtamisen. Tarvitaan työhyvinvoinnin johtamisen nostaminen (yhdessä henkilöstöjohtamisen muiden teemojen kanssa) johdon strategiseksi tehtäväksi, suunnitelmallisuutta toimenpiteisiin, selkeät vastuut ja esihenkilötyön tukemista, henkilöstön innovaatiopotentialin hyödyntämistä ja selkeitä pk-yrityksille soveltuvia ketteriä prosesseja ja työvälineitä.

2.4 Työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnin ja kehittämisen työvälineet

Työhyvinvoinnin johtamisen tueksi on eri aikoina tuotettu erilaisia työvälineitä. Yleisesti työvälineet auttavat arvioimaan organisaation työhyvinvoinnin johtamisen tilaa ja antamaan vinkkejä kehittämiseen. Työterveyslaitoksen kokoamaan Esimerkkejä työhyvinvoinnin palvelutarjonnasta ja toimintamalleista -selvitykseen on koottu 2013 käytössä olleita malleja, joilla voi arvioida työhyvinvoinnin tasoa. Selvityksessä on runsaasti linkkejä erilaisiin työhyvinvointia tukeviin materiaaleihin ja palveluihin. (Ravantti 2013.) Osa selvityksessä mainituista arviointityövälineistä on vielä saatavilla (esim. Työhyvinvointiarvio, EK:n työkykyjohtamisen malli ja Työhyvinvoinnin portaat). Arviointityövälineitä, lähinnä arviointimatriiseja löytyy erilaisia, mutta digitaalisia arviointityövälineitä on vähemmän. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan olemassa olevien työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen arviointityövälineiden rakennetta, sisältöä ja soveltuvuutta pk-yrityksille.

Työhyvinvointitoimintojen itsearviointimatriisi on suunnattu erityisesti pk-yrityksille ja sitä voi hyödyntää kehittämiskeskusteluiden pohjana. Matriisissa arvioidaan kuutta eri kategoriaa: 1) työympäristö ja liiketoimintojen turvaaminen, 2) työyhteisön toiminta, 3) johtaminen ja vuorovaikutus, 4) työn organisointi, 5) työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikalla ja 6) pätevyyden/osaamisen kehittäminen ja tuottavuus. Toiminnan tasoa arvioidaan matriisissa kolmiportaisen kriteeristön (hyvä käytäntö, korkealuokkainen käytäntö ja erinomainen käytäntö) mukaan, josta lasketaan kokonaispisteet ja saadaan hyvinvointitoiminnan taso. Tulos ei ole vertailtavissa muihin, vaan sitä voidaan hyödyntää keskustelun pohjana omassa organisaatiossa. (Anttonen & Räsänen 2009, 4, 27–28, 31–33.) Helppokäyttöinen ja nopeasti täytettävä arviointi sopii pk-yrityksille ja numeerinen arvio auttaa tavoitteen asettamisessa ja kehitysmatkan tuloksen seuraamisessa.

Pientyöpaikoilla uudistuminen (Punk) -hankkeessa (2009–2013) tuotettiin Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille -opas. Oppaassa on taulukkomuodossa kerrottu keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvoinnin osat alueet on jaettu 14 kohtaan ja niitä on kuvattu kolmella tasolla: 1) työhyvinvointi kunnossa, 2) ongelmia työhyvinvoinnissa ja 3) mitä voidaan tehdä. Opas ei sisällä varsinaista arviointitaulukkoa tai työvälinettä, mutta auttaa hahmottamaan kuvauksen avulla kuinka omassa organisaatiossa työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat ja miten niitä voi kehittää. (Manka 2010, 31–33.)

EK:n Työkykyjohtamisen malli –oppaassa painottuu nimensä mukaisesti työkyvyn johtamisen kehittämiseen, mutta se sisältää myös työhyvinvointiin liittyviä kohtia kuten aktiivinen vuorovaikutus ja työn hallinta, työkykyä edistävä yhteistyö työpaikalla ja työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit. Oppaassa olevassa työkykyjohtamisen arviointitaulukossa on 12 kohtaa, joita yritys voi arvioida kolmella tasolla: kulta, hopea ja pronssi. Tasot ovat sanallisia väittämiä. Taulukko ei ole täydennettävä tai tulostettava, mutta sitä voi käyttää apuna tilanteen arvioinnissa ja tavoitteiden asettamisessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2011.) Työkykyjohtamisen malli painottuu terveyden ja työkyvyn tarkasteluun, mikä taas on laajemman työhyvinvoinnin johtamisen yksi osa-alue. Arviointimalli soveltuu hyvin tilanteisiin, jos painopiste on juuri työkykyjohtamisen kehittämisessä.

Arviointimatriisin ja digitaalisen työvälineen välimaastoon sijoittuva Työhyvinvoinnin portaat -työkirja pohjautuu Maslowin tarvehierarkian mukaan yksilön psyko-fysiologisiin, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin, jotka nähdään hyvinvoinnin edellytyksinä (Rauramo 2009, 1). Työkirjassa viiden perustarpeen toteutumista arvioidaan sekä yksilön, että organisaation toiminnan näkökulmasta asteikolla 1–5. Arvioinnin jälkeen pohditaan omaa tai organisaation toimintaa haittaavia ja edistäviä tekijöitä sekä asetetaan tavoitteet kehittämiselle. Työväline sisältää myös toimenpide-ehtotuksia, joista voi valita itselle ja organisaatiolle sopivimmat. Työväline on täydennettävä ja itselle tallennettava PDF-tiedosto. Työkirja tuo hyvin esille työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavat sekä yksilö että työyhteisönäkökulmat. Lisäksi se herättää pohtimaan myös työhyvinvointia edistäviä tekijöitä pelkkien kehitettävien asioiden lisäksi.

Työhyvinvointiarvio on Työturvallisuuskeskuksen digitaalinen työväline työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjen ja kehittämiskohteiden arviointiin. Työvälineen saa käyttöön rekisteröitymällä ja samalla voi hyödyntää kahta muutakin kyselyä: Työkaariarvio ikäjohtamisen kehittämiseen ja Yksilötutka työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin arviointiin. Työhyvinvointiarviossa on 5 aihealuetta ja yhteensä 16 kysymystä. Aihealueet ovat johtamalla hyvinvointia, toimiva työyhteisö, työn vaarojen ja kuormituksen hallinta, osaamisen kehittäminen ja terveys ja työkyky. Kysymyksiin vastataan kolmiportaisilla vaihtoehdoilla, joista tulokseksi tulee aloittava, kehittyvä tai taitava. Lisäksi on avoimia kysymyksiä, joiden avulla hahmotetaan keskeiset kehittämisaalueet, ratkaisuehdotukset ja erityisen hyvin olevat asiat. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Tässä työvälineessä on haluttu tuoda esille myös jo olemassa olevat voimavarat ja positiiviset asiat

työhyvinvoinnin johtamisessa. Työvälineestä saatava palaute on selkeä ja värikoodit nostavat kehityskohteet esille.

Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskuksella on sivustollaan Työhyvinvoinnin tilannearvio -työväline sekä alueen yrityksille että yksinyrittäjille. Yrityksille suunnattu versio on tarkoitettu useamman henkilön työllistävälle yrityksille. Työvälinettä voi käyttää myös yritysneuvojat yrittäjien ohjauksessa. Digitaalisessa työvälineessä on 16 väittämää, joiden toteutumista arvioidaan viisiportaisella asteikolla. Työväline ei kuitenkaan tuota palautetta tai tulosta vastauksiin, mutta sivustolta löytyy väittämien aihepiiriin täydentävää tietoa ja tukea jatkotoimenpiteisiin. (Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskus.)

Useimmissa esitellyissä arviointityövälineissä tulee esille työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiä asioita, kuten johtaminen, esihenkilötyö, työyhteisö, viestintä, osaaminen tai työkykyyn ja terveyteen liittyvät tekijät, mutta eivät kaikki samassa työvälineessä. Erityisesti johtamisen näkökulmaa korostavaa ja pk- sektorille sopivaa kattavaa digitaalista työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälinettä ei ole ollut saatavilla. Työvälineistä saatavat tulokset jäävät arvioijan omaan käyttöön, eikä tuloksia voi verrata muihin esimerkiksi samankaltaisiin yrityksiin. Arvioinneista ei myöskään kerry tietoa suomalaisten yritysten työhyvinvoinnin johtamisen tilasta.

Olemassa olevien työvälineiden käytön asteesta tai niiden soveltuvuudesta erikokoisille yrityksille ei ole tietoa. Työvälineet ovat omilla sivustoillaan ja löytäminen edellyttää sopivien hakusanojen käyttöä. Työhyvinvoinnin johtamisesta ei löydy kootusti ja helposti tietoa, mikä voi olla pk-yrittäjälle kynnys ryhtyä selvittämään omia työkykyjohtamisen käytäntöjä tai etsimään sen kehittämiseen sopivia menetelmiä. Selkeälle digitaaliselle työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnin ja kehittämisen työvälineelle on tarvetta pk-sektorilla.

3 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja tarkoitus

3.1 Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hanke

Opinnäytetyö toteutettiin Fokus työhyvinvoinnin johtamisen! -hankkeen yhteydessä. Hanke oli Vaasan yliopiston koordinoima ja siinä olivat mukana osatoteuttajina Turun, Jyväskylän, Oulun ja Lapin yliopistot sekä Turun, Jyväskylän ja Oulun ammattikorkeakoulut. Hanke toteutettiin STM:n myöntämällä valtakunnallisella ESR-rahoituksella (S21947) 1.3.2020-30.6.2023.

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen tavoitteena oli kehittää työhyvinvoinnin johtamisen välineistö, jonka avulla pk-yritykset voivat parantaa työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuutta, organisointia, arviointia ja tehokkuutta. Hankkeen tavoitteena oli tehdä verkossa toimiva sovellus, jonka avulla yritykset voivat arvioida oman organisaation työhyvinvoinnin johtamisen tasoa. Sovelluksen oli tarkoitus myös tarjota kehittämissuhteita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi yrityksen saamien tulosten perusteella.

Hankkeen konkreettisina tavoitteina olivat

”1) tehdä työhyvinvoinnin johtamisen arviointi- ja kehittämismenetelmä, jolla tunnistetaan yrityksen työhyvinvoinnin johtamisen taso ja kehittämistarpeet ja joka ohjaa kehittämistarpeiden mukaisiin kehittämistoimiin

2) kehittää ja koota työhyvinvoinnin johtamisen välineitä, joista keskeisenä digitaalinen sovellus

3) levittää arviointi- ja kehittämismenetelmä sekä valmis sovellus valtakunnallisesti yritysten tietoisuuteen. Yleisenä tavoitteena on kehittää työhyvinvoinnin johtamista työorganisaatioissa valtakunnallisesti.” (Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! hankekuvaus n.d.)

Kehitettävän arviointityövälineen viitekehyksenä käytettiin johtamisen tehtäväkenttää (Kuva 6), jossa johtaminen on jaettu suunnitteluun, organisointiin, ihmisten johtamiseen ja arviointiin (Viitala & Jylhä 2021).



Kuva 6. Johtamisen tehtäväkenttä (Viitala & Jylhä, 2021).

Hankkeessa kehitettiin Työhyvinvoinnin johtamisen –kysymyspatteristo ja edelleen arviointisovellus, mikä koostui johtamisen tehtäväkenttään liittyvistä kysymyksistä ja eri tasoista vastausvaihtoehdoista. Jokaisen kysymyksen alussa oli esitetty kuvaus, miten asia liittyy työhyvinvointiin sekä tavoitetilä, jossa kyseinen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvä asia on hyvällä tasolla. Tämä opinnäytetyö on osa hankkeessa yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä ja työväliseen pilotointia.

3.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen projektiryhmälle tietoa kehitteillä olevan digitaalisen työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälineen mukauttamiseksi kaupan alan pk-yrittäjille. Tavoitteena oli selvittää, miten työvälineen ja sovelluksen rakenne toimi kauppiaiden organisaatioiden työhyvinvoinnin johtamisessa, oliko työvälineen ja sovelluksen sisältö sopivan laajuinen, selkeä ja ymmärrettävä, sekä saivatko kauppiat riittävästi tukea työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen sovelluksen sisältämistä kehittämisohjeista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli haastattelujen ja arviointityövälineen pilotoitien avulla vastata kysymyksiin:

1. Miten arviointityöväline palvelee työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä kaupan alan pk-sektorilla **vähittäiskaupan yrityksen ja kauppiaiden edunvalvontajärjestön asiantuntijaryhmän näkökulmasta?**
 - Miten arviointityövälineen **rakenne** soveltuu kaupan alan yrittäjien työhyvinvoinnin johtamisen arviointiin?
 - Miten arviointityövälineen **sisältö** soveltuu kaupan alan yrittäjien työhyvinvoinnin johtamisen arviointiin?
 - Miten saadut **ohjeet** tukevat työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä.

2. Miten arviointityöväline palvelee työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä kaupan alan pk-sektorilla **kauppiaiden näkökulmasta?**
 - Miten työhyvinvoinnin johtamisen sovelluksen **rakenne ja käytettävyys** palvelee kaupan alan yritysten työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä
 - Miten sovelluksen **sisältö** soveltuu kaupan alan yrittäjien työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen
 - Miten saadut **ohjeet** tukevat työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä

4 Tutkimuksen toteutus

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen arviointisovelluksen kehitysvaiheessa sen sisältöä ja rakennetta sekä sovelluksen toimivuutta pilotoitiin eri kohderyhmillä. Opinnäytetyön pilotoinnit toteutettiin vähittäiskauppaorganisaatiossa, jossa yksittäisten kauppojen kauppiaat toimivat yrittäjinä.

Arviointityövälineen rakennetta ja sisältöä testattiin vähittäiskauppaorganisaation ja kauppiaiden edunvalvontajärjestön asiantuntijoista koostuvassa ryhmässä ja sovelluksen käyttöä sekä asiantuntijoilla että kauppiaille. Asiantuntijaryhmä koostui vähittäiskauppaketjun ketjutoimintojen tukitoiminnossa työskentelevistä kauppiaiden ja heidän henkilöstönsä kehittämisestä vastaavista asiantuntijoista ja kauppiaiden yhteistoiminta- ja edunvalvontajärjestön edustajista. Ryhmän jäsenillä on pitkä kokemus kaupan alan kehittämisestä ja ymmärrys kauppiasyrittäjien päivittäisestä työstä, johtamisesta sekä niiden mahdollisuuksista ja haasteista. Kauppiasta kaksi toimi päivittäistavarakaupassa ja yksi liikenneasemaympäristössä. Kahdella oli yli 15 vuoden ja yhdellä 3 vuoden kokemus kauppiana toimimisesta, mutta pidempi kokemus kaupan alalta tai muuten yrittäjänä toimimisesta. Henkilökuntaa kauppiaille oli 7–20 hengen välillä. Kauppiaat toimivat itsenäisinä yrittäjinä, mutta heidän tukena on muun muassa vähittäiskauppaorganisaation markkinointiin, tavarantoimitukseen ja koulutukseen liittyviä palveluita. Organisaatiossa ketjutoiminnalla tarkoitetaan konsernin ketjuyksiköiden ja kauppojen välistä yhteistoimintaa. Ketjuyksikkö vastaa koko ketjua koskevasta suunnittelusta, päätöksenteosta ja johtamisesta, ketjukonseptin ylläpidosta ja sen kilpailukyvyyn kehittämisestä sekä ketjun toiminnan ohjauksesta ja valvonnasta. Ketjuyrityksellä tarkoitetaan vähittäiskauppaa harjoittavaa ketjun jäsentä eli kauppiaa. Kauppiaat vastaavat kauppansa johtamisesta. Kauppiaille ei ole tarjolla ketjuorganisaation puolesta erityisesti työhyvinvoinnin johtamiseen tukea, mutta kauppiaiden edunvalvontajärjestö tarjoaa koulutuksellista tukea kauppiaiden oman hyvinvoinnin johtamiseen.

Kehitettävää arviointityövälinettä ja -sovellusta arvioitiin opinnäytetyössä kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa vähittäiskaupan asiantuntijoista ja kauppiaiden edunvalvontajärjestöstä koostuva asiantuntija ryhmä arvioi alkuvaiheessa olevaa kysymyspatteriston kirjallista versiota. Ensimmäisen vaiheen arvioinnin jälkeen Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen projektiryhmä muokkasi kysymyspatteristoa palautteiden perusteella ja tuotti ensimmäisen version digitaalisesta

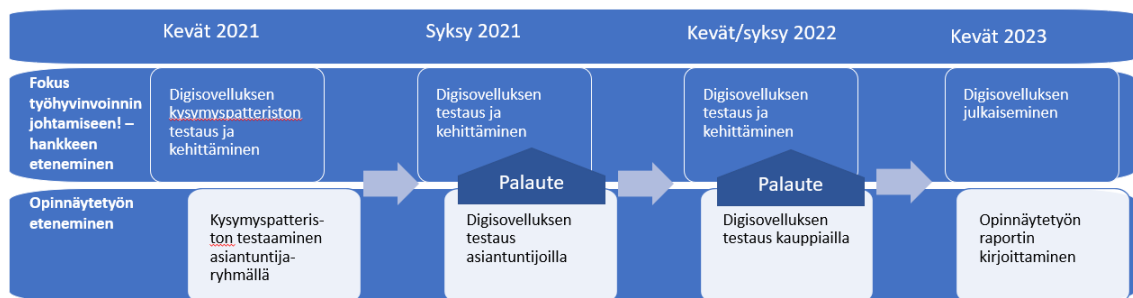
arviointisovelluksesta, jota sama asiantuntijaryhmä arvioi toisessa vaiheessa. Palautteiden perusteella sovellusta kehitettiin edelleen. Ensimmäisen ja toisen vaiheen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin fokusryhmähaastattelua. Kolmannessa vaiheessa vähittäiskaupan ketjun kauppiaat pilotoivat kehitettyä työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovellusta ja sen käytettävyyttä. Pilotoinnissa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia, haastattelua ja ääneenajattelutekniikkaa. Kaikki haastattelut ja pilotoinnit nauhoitettiin ja sisältö litteroitiin osittain. Aineistosta poimittiin tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmaisuja, jotka liittyivät sovelluksen rakenteeseen, sisältöön ja käytettävyyteen.

4.1 Opinnäytetyön eteneminen ja aikataulu

Opinnäytetyö eteni Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen aikataulun mukaisesti (Kuva 7). Työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälineen alustavaa kysymyspatteristoa kehitettiin hanketyöryhmässä keväällä 2021. Ensimmäiset opinnäytetyöhön liittyvät kysymyspatteriston pilotoinnit toteutettiin fokusryhmähaastatteluna touko-kesäkuussa 2021 kaupan alan asiantuntijaryhmälle.

Syksyllä 2021 Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeessa kehitettiin kysymyspatteristoon perustuvaa työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovellusta. Opinnäytetyöhön liittyvä sovelluksen pilotointi toteutettiin fokusryhmähaastatteluna kaupan alan asiantuntijaryhmälle marraskuussa 2021.

Saatujen palautteiden perusteella hankkeessa kehitettiin edelleen työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovellusta ja seuraava versiota pilotoitiin keväällä 2022. Opinnäytetyöhön liittyvä työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovelluksen pilotoinnit toteutettiin kolmelle kauppiasyrittäjille helmi- maaliskuu- ja elokuussa 2022.



Kuva 7. Ryhmähaastattelujen ja sovelluksen pilotoinnin aikataulu opinnäytetyössä.

4.2 Tutkimusasetelma, aineiston hankintamenetelmät ja analyysi

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja siinä on arviointitutkimuksen piirteitä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu mm. subjektiivisuus, jonka tarkoituksena on hyödyntää tutkittavien omakohtaista kokemusta ja osallistuvien omien merkitysten ja tulkintojen esilletuomista (Juhila n.d.).

Arviointitutkimus kuuluu soveltavan tutkimuksen piiriin. Sen tarkoituksena on selvittää, millaisia vaikutuksia esimerkiksi joillakin toimenpiteillä, hankkeilla tai ohjelmilla on. Arviointitutkimuksen taustalla on arviointitietoa tarvitseva taho. (Jokinen n.d.) Tässä opinnäytetyössä Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen projektiorganisaatio edusti arviointitietoa tarvitsevaa taho.

Laadullisen arviointitutkimuksen aineistona voi olla mikä tahansa aineisto, joka avaa näkökulmaa hankkeen kannalta tärkeään asiaan. Aineiston huomio on kehittämisessä ja tutkimus on ennen kaikkea vuorovaikutteista. Arviointikriteerit rakentuvat realistiselle arvioinnille siitä, mikä toimii kullekin ja missä ympäristössä. Laadullisen arviointitutkimuksen tavoitteena ei ole saavuttaa yksimielisyyttä tutkittavista asioista, vaan tuottaa keskustelun ja neuvottelun kautta uskottava näkemys asiasta. (Jokinen n.d.)

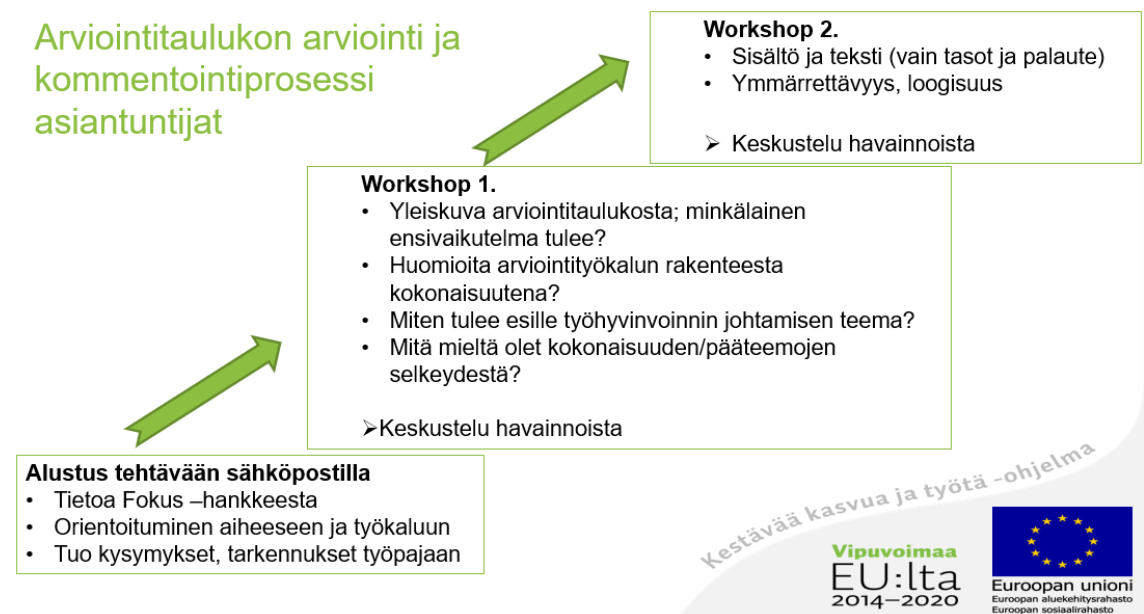
Opinnäytetyö tuottaa käytäntöä palvelevaa tietoa. Menetelmien arviointia tehdään sen pohjalta tuottavatko arviointitavat pätevää tietoa ja vastaako saatu tieto asetettuihin kysymyksiin.

4.2.1 Kysymyspatteriston rakenteen ja sisällön soveltuvuuden testaus

Vähittäiskauppaketjun asiantuntijoista ja kauppiaiden edunvalvontajärjestön edustajista koottiin harkintaan perustuen arviointiryhmä, jonka tehtävänä oli arvioida työhyvinvoinnin johtamisen arviointiin tarkoitettua kysymyspatteristoa, sen rakennetta ja sisällön soveltuvuutta. Koska työhyvinvoinnin arviointimenetelmän sisältö oli tässä vaiheessa vielä hyvin alustava, tutkimusryhmä päätyi siihen, että asiantuntioista koottu ryhmä pystyisi parhaiten käsittelemään arviointimenetelmää kokonaisuutena ja arvioimaan sen soveltuvuutta kaupan alalle, kaupan toimintaan ja kauppiaiden työhön. Asiantuntijoiden arvioitiin kykenevän ymmärtämään arviointityöväline kokonaisuutena ja linkittämään käytettävyyttä hieman keskeneräisenäkin kauppiaiden ympäristöön.

Arvioinnissa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua fokusryhmähaastattelua. Fokusryhmässä vapaaehtoisten henkilöiden joukko, keskustelee valitusta aiheesta ohjaajan (moderaattorin) johdattelemana niin, että saadaan ryhmän yhteinen näkemys tutkittavaan asiaan (Valtonen & Viitanen 2020, 113). Ryhmäkeskustelumenetelmällä saadaan usein rikas ja monipuolinen aineisto tutkittavasta kohteesta. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa haastattelun aikana tarkentavat kysymykset, jolloin haastateltavilta saadaan omat näkemykset paremmin esille kuin täysin strukturoidussa haastattelussa. (Puusa 2020, 107.)

Asiantuntijoilta tiedusteltiin ensin mahdollisuutta ja halukkuutta osallistua tutkimukseen, jonka jälkeen heille lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeesta, tulevan työpajan kulusta (Kuva 8) ja heidän roolistaan siinä. Sähköpostin liitteenä oli arvioitava versio kysymyspatteristosta (Liite 1) ja ohjeistus tutustua patteriston sisältöön.



Kuva 8. Arviointitaulukon arviointi ja kommentointiprosessi asiantuntijaryhmälle

Arvioitava kysymyspatteristo

Kysymyspatteriston arvioitavana oleva versiossa oli kahdeksantoista kysymystä, jotka koostuivat neljästä pääteemasta:

- Työhyvinvointia tukevan toiminnan suunnittelu
- Työhyvinvointia edistävän toiminnan organisointi
- Lähijohtajat työhyvinvoinnin johtamisessa
- Työhyvinvoinnin kehityksen ja kehittämistoiminnan arviointi. (Kuva 9)

<p>Työhyvinvointia tukevan toiminnan suunnittelu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Arvot ja visio 2. Uhat, riskit ja niihin varautuminen 3. Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet 4. Tavoitteet ja tunnusluvut 5. Keinot 6. Viestintä 	<p>Lähijohtajat työhyvinvoinnin johtamisessa</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Lähijohtajien valmiudet 13. Lähijohtajien tukeminen 14. Lähijohtajien keinot työhyvinvoinnin edistämiseen (vaihtoehto 1: kaikki yhdessä, vaihtoehto 2: A ja B) A. Työntekijään ja työyhteisöön liittyvät keinot B. Työhön ja työympäristöön liittyvät keinot 15. Muutoksen ja kriisien hallinta 16. Vuorovaikutus työhyvinvointiin liittyvissä asioissa
<p>Työhyvinvointia edistävän toiminnan organisointi</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa 8. Vastuunjako ja tehtäväkuvat 9. Resursointi 10. Aikataulut 11. Yhteistyöverkosto ja ostetut palvelut 	<p>Työhyvinvoinnin kehityksen ja kehittämistoiminnan arviointi</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi 18. Työhyvinvoinnin kehittämistoiminta

Kuva 9. Kysymyspatteriston pääteemat ja kysymykset.

Jokaisen kysymyksen alussa oli kysymykseen liittyvä **kuvaus**, jossa selitettiin mitä termi tai kysymys tarkoittaa työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi Lähijohtajien valmiudet -kohdan kuvauksessa kerrottiin, miksi ja minkälaisia valmiuksia lähijohtajilla tulisi olla, jotta työhyvinvoinnin johtamiselle on olemassa onnistumisen edellytyksiä. Kuvauksen jälkeen oli kerrottu **tavoite- tai ideaalitila**, jossa työhyvinvoinnin johtaminen olisi erinomaisella tasolla. **Vastaustasoja** oli työvälineen sen hetkessä arvioitavassa versiossa 0-5; 0 = arviota ei ole tehty, 1 = kehitettävää, 2 = tilanne on 1 ja 3 välillä, 3 = kehittyvä, 4 = tilanne on 3 ja 5 välillä ja 5 = kehittynyt. Sanallinen palaute oli kuvattu tasoista 1, 3 ja 5. (Kuva 10)

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN PERIAATTEET

Kuvaus: Työhyvinvoinnin strategia on johdon työväline, jolle arvot ja visio osoittavat suuntaa. Strategia vastaa kysymykseen, miten aiotaan päästä päämäärään ja kuvataan reitti kohti visiota. Se sisältää työhyvinvoinnin johtamisen yleisen tason linjaukset, periaatteet tai painoalueet sekä tavoitteet ja tunnusluvut. Strategia ilmaisee, mikä on tärkeää ja mitä tehdään, mutta myös sen, mitä jätetään tekemättä.

Ideaalitalanne/tavoite/päämäärä: Työhyvinvointia edistävää toimintaa on yrityksen menestystekijä, jota johdetaan selkeän strategian tai periaatteiden ja määriteltyjen painoalueiden avulla. Painoalueita voivat olla esimerkiksi työterveyden ennakoiva toiminta, poissaolojen vähentäminen, ergonomian parantaminen tai jokin muu yrityksen tärkeänä pitämä työhyvinvointiin vaikuttava asia.

Tasot 0–5	Palaute
0. Arviota ei ole tehty	
1. Kehitettävää Työhyvinvointia tukevalle toiminnalle ei ole strategiaa, periaatteita eikä painoalueita.	Työhyvinvoinnin edistäminen ei yrityksessä ole suunnitelmallista ja se on lähinnä ongelmiin reagoimista. Työhyvinvointi ja sen johtaminen on kuitenkin yksi yrityksen menestystekijä ja siksi periaatteet, painoalueet tai kehityskohteet auttavat keskittämään työhyvinvointitoimia tarpeellisiin kohtiin. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Työhyvinvointia edistetään yrityksessä joidenkin periaatteiden ja painoalueiden mukaisesti, mutta se ei ole selkeää eri toimijoiden kesken.	Työhyvinvointia edistäviä toimia on jonkin verran linjattu, mutta tarkastelu on melko suppeaa. Eri henkilöstöryhmien keskustelun kautta muodostetaan yhteinen käsitys periaatteista ja painoalueista edistää työhyvinvoinnin toteutumista. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5. Kehittynyt Työhyvinvointitoiminta pohjautuu strategiaan, periaatteisiin ja painoalueisiin ja se on yrityksessä kaikkien yhteinen asia.	Työhyvinvointia johdetaan yrityksessä strategisesti ja silloin työhyvinvointi ja sen johtaminen on yksi yrityksen menestystekijä. Periaatteet, painoalueet ja kehityskohteet on määritelty ja ne ovat selkeät. Yhteistä tietoisuutta ja suuntaa on tärkeää pitää jatkuvasti yllä. Apua kehittämiseen

Kuva 10. Esimerkki kysymyspatteriston kysymyskokonaisuudesta.

Ensimmäiseen asiantuntijoiden workshopiin osallistui viisi asiantuntijaa ja siinä tarkasteltiin arviointitaulukkoa kokonaisuutena alla olevien kysymysten näkökulmasta:

- Yleiskuva arviointitaulukosta; minkälainen ensivaikutelma tulee?
- Mitä huomioita arviointityökalun rakenteesta kokonaisuutena?
- Miten tulee esille työhyvinvoinnin johtamisen teema?
- Mitä mieltä olet kokonaisuuden/päätteemojen selkeydestä?

Toisessa asiantuntijoiden workshopissa oli myös viisi osallistujaa ja siinä keskityttiin tarkastelemaan arviointitaulukossa olevien kolmen osa-alueen (kuvaus, ideaalitalanne ja arviointitasot) sisältöä ja ymmärrettävyyttä sekä kustakin arviointitasosta annettavan palautteen osuvuutta käytettävyyden ja selkeyden näkökulmasta. Workshopit toteutettiin virtuaalisina (Teams) tapaamisina.

4.2.2 Työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovelluksen pilotointi

Sovellusta testattiin kahdesti; ensin asiantuntijaryhmä arvioi ja myöhemmässä kehitysvaiheessa kauppiat arvioivat sovelluksen käytettävyyttä.

Sovelluksen pilotointi asiantuntijaryhmällä

Neljä asiantuntijaa testasi sovelluksen ensimmäistä kehitysversiota. He saivat sähköpostilla linkin sovelluksen arvioitavaan kehitysversioon ja ohjeet arvioida sovellusta ennen yhteistä virtuaalitapaamista (Teams). Tapaamisessa arviointitieto kerättiin käyttäen fokusryhmähaastattelua ja tehden tarkentavia kysymyksiä. Asiantuntijat saivat vapaasti kommentoida sovelluksen käytettävyyttä ja sisältöä kauppiasyrittäjien näkökulmasta ja tehdä ehdotuksia niiden parantamiseksi.

Sovelluksen pilotointi kauppiaille

Kauppiat testasivat sovelluksen toista kehitysversiota. Vähittäiskaupan organisaatiosta saatiin seitsemän kauppiaan yhteystiedot ja heihin oltiin yhteydessä ja kerrottiin hankkeesta ja opinnäytetyöstä. Tutkimukseen lupautuneille kolmelle kauppialle lähetettiin sähköpostilla ohjeistus pilottiin osallistumisesta, suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja tiedote tutkimuksesta (Liite 3). Pilotoinnin yhteydessä kauppiat vielä ohjeistettiin kertomaan havainnoistaan ääneen ja kertomaan mahdolliset epäselvät kohdat. Aikaa pilotointiin oli varattu yksi tunti. Kaksi kauppiasta ehti täyttää kyselyn kaikki kohdat. Yhden kauppiaan kanssa keskustelua ja pohdintaa syntyi enemmän ja tunnissa ehdittiin täyttää 11 kahdestakymmenestä kysymyksestä.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, haastattelua ja ääneenajattelutekniikkaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan rooli voi olla joko aktiivinen tai passiivinen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli oli olla sekä havainnoijana että ongelmatilanteiden ja kysymysten esiintyessä myös aktiivisena keskustelijana. Haastatteluissa käytettiin osittain tilannetutkimuksen periaatteita: tietoja kerättiin käyttäjien omassa toimintaympäristössä (kauppiat käyttivät sovellusta omassa ympäristössään), tutkimus perustuu rajattuun aiheeseen (tässä työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenetelmä) ja yhteisen ymmärryksen muodostamiseen käyttäjän ja tutkijan välillä (Heikkilä 2005, 80). Tutkimustilanteessa käytettiin puolistrukturoitua tapaa, jossa lisäkysymyksillä haastatteleamalla pyrittiin täydentämään tutkimuskysymyksiin liittyvää tietoa.

Ääneenajattelutekniikka tai tiedonkeruutapa soveltuu tilanteeseen, jossa käytettävissä on pieni joukko testaajia, mutta tarvitaan suuri määrä laadullista aineistoa. Tekniikkaa käytetään yleisesti tuotteiden testaamisessa. Testaajia ohjeistetaan kertomaan havaintojaan ja ajatuksiaan kohteena olevasta tuotteesta testauksen tai koekäytön aikana. Tekniikalla saadaan tietoa sekä mahdollisista ongelmakohtista että niiden

syistä. Tilanne tallennetaan ja tarkan litteroinnin sijaan yleensä keskitytään testaustilanteessa esiintyviin poikkeamiin ja siihen miten testattavat niissä toimivat, mitä tilanteet kertovat tuotteen toimivuudesta tai mahdollisista ongelmista. (Ilves 2005, 209, 215.)

Yksinkertaistettu ääneenajattelu on ääneenajattelun muunnelma, jota hyödynnettäessä pystytään saamaan paljon laadullista aineistoa suhteellisen pienillä resursseilla. Yksinkertaistetussa ääneenajattelussa ei litteroida aineistoa sanasta sanaan tai käytetä tarkkaa lokia vaan analyysin apuna käytetään tallenteen lisäksi tutkijan muistiinpanoja. (Ilves 2005, 216.)

Toinen ääneenajattelun muunnos on valmennusmenetelmä, jossa tutkijan ja testaajan välillä on luonnollista vuorovaikutusta. Testaaja voi kysyä testauksen aina kysymyksiä ja tutkija voi ohjata tarvittaessa ongelmakohtissa eteenpäin. Tekniikan tarkoituksena on saada selville, minkälaista tietoa tai ohjeistusta testaaja tarvitsee tuotteen käytössä.

Yksinkertaistetun ääneenajattelun ja valmennusmenetelmätekniikan yhdistelmä valikoitui tekniikaksi, koska opinnäytetyössä oli tarkoitus saada pienemmillä resursseilla esille työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälineessä olevia mahdollisia käytettävyyden ongelmia ja selvittää minkälainen rakenne ja ohjeistus tukee käyttöä pk-yrityksissä.

Kauppiaiden ohjeistuksella pyrittiin välttämään sosiaalisesti hyväksytyjen kommenttien tai vastausten saaminen (Puusa 2020). Pilottiin osallistuville kauppiaille ei annettu etukäteen tietoa itse sovelluksesta, jotta mahdolliset kommentit ja reaktiot sovellusta käytettäessä olisivat autenttisia. Kauppiat ohjeistettiin tekemään testattavalla sovelluksella oman yrityksen työhyvinvoinnin johtamisen arviointi ja pyydettiin kertomaan arviointia tehdessään havaintoja sovelluksen käytöstä:

- täyttämisen yhteydessä kommentoi ääneen sovelluksen toiminnallisuutta, kysymysten ja tekstien selkeyttä ja sopivuutta oman yrityksen näkökulmasta (ns. ääneen ajatellen)
- ilmaise epäselvät tai tulkinnanvaraiset kohdat, jotka mielestäsi vaativat tarkennusta, kysy tarvittaessa tarkennusta
- anna rehellistä ja avointa palautetta menetelmän hyödyistä ja hyödynnettävyydestä ja myös kehitettävistä asioista

Pilotointi toteutettiin virtuaalisesti (Teams) tapaamisena. Tutkija seurasi testaajan toimintaa, kirjasi kommentit, teki muistiinpanoja ja vastasi testaajan mahdollisiin kysymyksiin.

4.2.3 Aineiston analyysi

Analyysissä käytettiin koko aineistoa ja haastattelujen aikana tehtyjä muistiinpanoja. Kaikki haastattelut ja pilotoinnit nauhoitettiin ja purettiin osittain litteroimalla. Osittaiseen litterointiin aineistosta poimittiin kommentit, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen litteroitu aineisto järjestettiin rakennetta ja käytettävyyttä, sisältöä sekä ohjeiden soveltuvuutta koskeviin teemoihin. Teemoittelussa aineistoa järjestellään valittuihin teemoihin esimerkiksi aineistossa esille tulevien yhdistävien tai erottavien tekijöiden avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Asiantuntijoiden näkemys kysymyspatteriston soveltuvuudesta kauppiaille

Haastateltavat esittivät kommentteja ja kehittämissuhteita arviointimenetelmän rakenteesta ja sisällöstä. Työvälineen rakenteen tulee olla helppo, riittävän lyhyt, nopea käyttää ja keskittyä konkreettisiin asioihin. Sisällön tulee olla ymmärrettävää ja yrittäjän arkeen liittyvää myös termistön osalta. Kysymykset eivät saa olla liian abstrakteja ja varsinkin aloituksen tulisi olla selkeä. Kokonaisuus tulisi voida yhdistää muuhun johtamiseen, jotta asiat eivät jäisi irrallisiksi.

5.1.1 Kysymyspatteriston rakenne

Arviointiasteikko toi osalle ryhmästä mieleen laatujärjestelmät, joiden yleisesti arvioitiin olevan liian monimutkaisia ja tieteellisiä. Ryhmä oli yksimielinen siitä, että pienyrityksille kyselyt ja arviointitavat pitää olla helppoja ja yksikertaisia.

”Kauppiaan rooli ei ole toimitusjohtajan tavoin istua johtamassa pulpetin takana, vaan he ovat aika lailla ”hands on” monenlaisissa käytännön asioissa.”

Arviotavassa kysymyspatteristossa oli 18 kohtaa. Ryhmän mielestä olisi syytä arvioida, pitäisikö kyselyä lyhentää ja kiteyttää esimerkiksi 10 kohtaan, jotta työväline ei olisi liian raskas pk-yrittäjille. 18 kohdan arvio soveltuu paremmin isommille yrityksille, joilla on esimerkiksi henkilöstöhallinnon osaamista käytettävissä. Toinen tapa helpottaa kysymyspatteriston täyttämistä olisi ryhmän mukaan tehdä arviointi osissa, jolloin siitä pystyisi tekemään osia esimerkiksi työn ohessa. Samalla pitäisi olla mahdollisuus valita vain ne kysymykset, jotka yrittäjä kokee tärkeiksi ja joita voisi lähteä kehittämään.

Pienempien yrittäjien näkökulmasta tiivistys käytännön tasolle, helppokäyttöisyys, työvälineen käytön nopeus ja siihen käytettävä aika ovat tärkeitä.

”Yrittäjällä voi olla samanaikaisesti veroilmoituksen täyttämistä, sairauspoissaolon paikkausta, terveystarkastuksen järjestämistä, neuvottelua pankin kanssa ja pari tavarantoimittajareklamaation käsittelyä.”

Ajankäyttöön liittyy myös ryhmän kysymys: mihin kauppiaan johtamisen kokonaisuuteen työhyvinvoinnin johtamisen arviointikysely liittyy? Jos kysely ei liity tai kiinnity kaupan päivittäiseen johtamiseen, ei kauppias kiinnostu tai ota työvälinettä mahdollisesti käyttöön. Työvälineessä tulisi olla esimerkiksi vinkkejä, mihin kokonaisuuteen työvälineen käytön voi integroida. Ryhmä ehdotti arvioinnin ja sen tulosten hyödyntämistä esimerkiksi kauppiaiden tekemään vuosisuunnitteluun tai henkilöstökyselyn tulosten tulkinnan tukena. Arviointitaulukon hyödyntämistä osana henkilöstötutkimuksen purkua pidettiin erittäin hyvänä yhdistelmänä liittää arviointi jo olemassa olevaan johtamisen kokonaisuuteen. Tällöin arviointi olisi osa säännöllistä muuta toimintaa, eikä olisi kuormittamassa erillisenä tekemisenä.

”Jos mietitään kaupan kiireistä arkea, voi olla vaikea pysähtyä vain yhden asian äärelle” – (työvälineen) pitää olla osa kokonaisuutta, esim. vuosisuunnittelua tai henkilöstötutkimuksen purkua.”

Ryhmän mielestä vastausvaihtoehtojen tasot pitäisi olla selkeät ja ymmärrettävät. Kolme selkeää tasoa olisi tämän tyyppisessä työvälineessä riittävä kyselyssä esitetyn viisiportaisen arviointiasteikon sijasta. Viisiportaista arviointitasoa pidettiin vaativana ja edellyttäisi selkeää eroa vaihtoehtojen välillä, jotta vastaaminen olisi helppoa. Viisiportaisen asteikon käyttö voisi pahimmillaan vaatia arviointityövälineeseen perehdyttämistä, jotta vastaaminen onnistuisi. Tärkeää on, että tasot ovat saavutettavissa ja realistisia pk-yritykselle. Liian korkea tai abstrakti taso ei motivoi jatkamaan arviointia.

Ryhmän mielestä työvälineessä tulisi pitäytyä konkreettisesti ja yksinkertaisessa ilmaisussa ja rakenteessa niin, että se motivoi ja johtaa heti toimenpiteisiin.

”Laitanpa tämän asian kuntoon, tässä voisin vielä parantaa.”

Motivaation säilymisen tai lisäämisen näkökulmasta alimmassa vastaustasossa, jossa asia ei ole kunnossa tai aloitettu, pitäisi näkyä myös, että asiaa halutaan kehittää. Alin vaihtoehto voisi olla ”Asialle ei ole tehty mitään/asia puuttuu/asialle halutaan tehdä jotain”. Vaihtoehtoon sisällytetty positiivisen kehityksen mahdollisuus (”halutaan tehdä jotain”) lisää motivaatiota, vaikka vastaus olisikin alin tai heikoin vaihtoehto. Arviointityövälineessä tulisi viestiä, että taso 1 ei ole huono, vaan siinä ollaan matkalla eteenpäin.

Tuloksissa olisi hyvä tuoda esille sekä kehitettävät asiat, mutta yhtä tärkeää on tuoda esille hyvin olevat asiat. Liikennevalomalli näyttäisi heti, kuinka paljon asioita on

punaisella, keltaisella tai vihreällä. Kauppiaita kiinnostaa kuinka he pärjäävät suhteessa muihin ja kilpailuhenkisyttäkin on havaittavissa. Jos jokin asia olisi punaisella, aiheuttaisi se todennäköisesti toimenpiteitä sen suhteen.

”Eihän kukaan halua olla punaisella.”

5.1.2 Kysymyspatteriston sisältö

Ryhmä arvioi, miten sisällössä tulee esille **työhyvinvoinnin johtamisen teema**. Työhyvinvointi ymmärrettiin erittäin laajana käsitteenä ja ryhmässä pohdittiin, onko työhyvinvointiin liittyvien aihepiirien käsittely ehkä liiankin laaja ja ymmärtääkö yrittäjä arviointia täyttäessään, että nämä kysymykset liittyvät työhyvinvointiin. Ryhmä ehdotti aihepiirin rajaamista työhyvinvoinnin johtamisen kriittisiin osa-alueisiin ja keskeisiin työhyvinvoinnin kysymyksiin. He kokivat, että hyvin laajassa kyselyssä on riski sille, että arvioinnin fokus katoaa.

”Voisiko arviointia rajata kaikkein kriittisimpiin kysymyksiin niin, että kauppias tai yrittäjä ymmärtää, että kun teen näitä asioita niin teen tässä työhyvinvointia...”

Ryhmän mielestä arvioitava sisältö sopisi paremmin isommille yrityksille, joilla on mahdollisesti asiaan perehtynyttä henkilöstöä käytettävissä ja kiteytetympi versio soveltuisi pienemmille yrityksille.

Ryhmä toi myös esille, että arviointityöväline tulisi liittää muuhun johtamiseen ja yrityksen vuosisykliin. Hyötynäkökohta ja yhdistäminen muuhun toimintaan voisi olla materiaalin alussa, jotta synergia päivittäisen johtamisen muihin toimiin ja työvälineisiin syntyisi eikä syntyisi tunnetta päällekkäisistä toiminnoista. Jos työvälinettä käytettäisiin säännöllisesti esimerkiksi toiminnan suunnittelun tukena kerran vuodessa, nähtäisiin kehitys edelliseen arviointikertaan.

Ryhmältä kysyttiin mielipidettä **kokonaisuuden ja arviointityövälineen pääteemojen selkeydestä**. Pääteemat arviointityövälineessä olivat Työhyvinvointia tukevan toiminnan suunnittelu, Työhyvinvointia edistävän toiminnan organisointi, Lähijohtajat työhyvinvoinnin johtamisessa ja Työhyvinvoinnin kehityksen ja kehittämistoiminnan arviointi (Kuva 9).

Ensimmäinen pääteema sisälsi yleiseen johtamiseen liittyviä aiheita, kuten arvot ja visio, uhat, riskit, riskeihin varautuminen ja viestintä. Ryhmä arvioi arvot ja visio -kohdan

olevan kauppiasyrittäjille liian vaikea ja abstrakti kokonaisuus aloittaa. Ensimmäiset kysymykset pitäisi olla selkeitä ja helppoja, jotta motivaatio täyttämiseen säilyisi.

Asiantuntijaryhmän mielestä työväliseen **terminologiassa** tulisi kiinnittää huomiota soveltuvuuteen kohderyhmälle. Yrittäjillä ei ole välttämättä henkilöstöhallinnon osaamista ja terminologian tuntemusta, joka auttaisi hahmottamaan kyselyn kokonaisuutta ja asiayhteyksiä. Esimerkiksi kauppiaiden ympäristössä ei käytetä termiä lähijohtaja, vaan tutumpi käsite olisi esihenkilö. Kysymyspatteriston vaihtoehdoissa mainittiin muun muassa johtoryhmän ja liiketoimintajohdon roolit. Tämä etäännyttää kauppiasyrittäjän kysymyksestä, koska käytännössä kauppias itse edustaa niin johtoa, johtoryhmää kuin liiketoimintajohtoaakin ja on näiden lisäksi myös esihenkilö. Isommissa kaupoissa voi olla pienimuotoinen johtoryhmä ja kauppiaan lisäksi myös muita esihenkilöroolissa olevia. Pienillä yrityksillä arvot ja visio ovat vieraampia ja vaikeampia termejä hahmottaa. Kauppiaille on esimerkiksi käytössä kauppa-kohtainen liikeidea, joka on lähellä visiota ja konkreettinen tapa lähestyä sitä. Arviointityövälineessä pitäisi olla konkreettisia termejä, joita käytetään kaupan alan pk-yrityksissä.

Ryhmässä huomioitiin myös, että kauppiaille on monia erilaisia verkostoja. Arviointityövälineessä tulisi tarkentaa, että esimerkiksi kohdassa yhteistyöverkostot ja ostetut palvelut tarkoitetaan nimenomaan työhyvinvoinnin yhteistyöverkostoja ja ostettuja palveluita.

Ryhmältä pyydettiin **tärkeimmät huomiot** työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälineen edelleen kehittämiseksi. Ne olivat:

- sanaston selkiyttäminen kohderyhmälle sopivaksi
- arviointityövälineen joustavan käytön mahdollistaminen (esim. osittainen täyttö)
- työväliseen yhdistäminen muuhun johtamiseen tai yrityksen toimintaan
- ensimmäiseen osioon tai kyselyn alkutekstiin selkeästi esille, mitä hyötyä tästä on arvion tekijälle ja hänen yritykselleen

"Kauppias haluaa aina tietää, mitä hyötyä tästä on minulle ja omalle liiketoiminnalle."

5.2 Asiantuntijoiden näkemys arviointisovelluksen soveltuvuudesta kauppiaille

Opinnäytetyöhön liittyvään pilotointiin osallistui neljä vähittäiskaupan ja kauppiaiden edunvalvontajärjestön asiantuntijaa, jotka testasivat sovelluksen ensimmäistä

kehitysversiota. Asiantuntijoiden arvion mukaan sovelluksen rakenne oli selkeä ja helppo. Huomiota kiinnitti arviointikohtien kuvausosioiden tekstien pituus, jonka epäiltiin vähentävän motivaatiota jatkaa arvioinnin tekemistä. Sovelluksen palauteosioon kaivattiin arvioinnin tulosten tiivistettyä yhteenvetoa ja selkeää kohtaa, josta saa oman raportin. Sisällön osalta alkuun kaivattiin johdantoa ja termistön parempaa kohdentumista yrittäjille.

Sovelluksen toimivuuden arvioinnin yhteydessä asiantuntijat antoivat palautetta myös koko menettelytavan palvelevuudesta työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä kaupan alalla. Kehitetyn työvälineen katsottiin palvelevan hyvin työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä kauppiaiden näkökulmasta. Eniten hyötyä työvälineestä nähtiin olevan työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuden hahmottamisessa. Työväline auttaa kokonaisvaltaisesti miettimään työhyvinvoinnin johtamista, joka ei automaattisesti ole kauppiaille fokuksessa.

”Pistää (kauppiaan) miettimään olenko lainkaan kiinnittänyt näihin huomiota omassa yrityksessäni.”

Kyselystä esille nousseita kehityskohteita voisi ottaa mukaan myös toiminnan suunnitteluun ja se toimii hyvänä keskustelun pohjana työyhteisölle. Toimenpiteitä tulisi kuitenkin saada lähemmäksi päivittäisiä käytäntöjä. Yhteenvedon jälkeen pitää saada konkreettisempia toimia, esim. ”tee seuraavaksi nämä vaiheet 1–2–3”.

”Kyselyn pitää saada tarttumaan asioihin, tämä ei ole uutta ja ihmeellistä vaan arkisten asioiden johtamista.”

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen nähtiin ryhmässä erittäin tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi. Sillä nähtiin olevan merkitystä nykyisen haastavan työvoiman saatavuuden näkökulmasta.

”On tärkeää, että yrittäjät kiinnittävät tähän huomiota. Ne, jotka tähän paneutuvat, heillä on helpompi saada työvoimaa.”

5.2.1 Sovelluksen rakenne ja käytettävyys

Sovellusta pidettiin rakenteeltaan selkeänä ja kysymyksiin oli suhteellisen helppo vastata.

”Jokainen osaa käyttää.”

Kyselyn edetessä tulisi olla näkyvissä missä kohdassa mennään, ja kuinka paljon kysymyksiä on vielä jäljellä. Sovelluksessa etenemisen tavalla (edetääkö lomakkeella painikkeesta uudelle sivulle vai vieritetäänkö kysymyksiä sivua alaspäin) ei ollut asiantuntijoiden mielestä suurta merkitystä.

Ensivaikutelma sovelluksesta oli, että kysymysten alussa esitetyt kysymykseen liittyvä kuvaus ja tavoite kohtien tekstit olivat liian pitkiä. Kysymyksen yleiskuvaus tulisi olla tiivis ja yksinkertainen. Mitä pidempi teksti ja vaikeammin hahmotettava asia on, sitä haastavampaa on keskittyä. Asiakokonaisuutta kuvaavia tekstejä pidettiin kuitenkin tärkeinä kokonaisuuden kannalta.

”Tekstin mitta on käytettävyyden elementti.”

Arvioitavien kohtien lukumäärää pidettiin suurena, mutta niitä pidettiin myös tarpeellisina. Vastausvaihtoehdoissa koettiin olevan jonkin verran tulkinnanvaraa. Esimerkiksi jos jostakin asiasta ei ole tehty kirjallista dokumenttia (esim. arvot), mutta asia on selkeä tai muuten tiedossa, jää epäselväksi onko asia silloin kunnossa vai ei.

Tavoiteosio kertoo hyvin mihin pyritään ja palvelee siitä näkökulmasta kehittämistä. Sovelluksen helppous ja nopeus kannustaa sen käyttöön.

Palauteosio ei ollut ryhmän mielestä kovin selkeä. Yhteenveto (Liite 2) koettiin raskaana, koska se sisälsi uudelleen omat vastaukset. Ryhmä ehdotti, että järjestys voisi olla toisinpäin, eli ensin olisi kiteytys, kuten toisen yhteenvetosivun näkymä (Liite 2) ja vasta sen jälkeen omat vastaukset tiedoksi. Kiteytys voisi olla esimerkiksi liikennevalomallilla nopean hahmotuksen varmistamiseksi. Lisäksi oman raportin lataamiseksi piti siirtyä eteenpäin seuraavalle sivulle (toinen yhteenvetosivu), eikä toiminto ollut helposti löydettävissä. Palauteosioon tarvitaan selkeä ohje mitä pitää tehdä seuraavaksi niin, että ei tarvitse siirtyä uudelle sivulle tai kohtaan. Käytettävyyttä helpottaisi, jos löytyisi esim. 1–2 tarkempaa menetelmää tai vinkkiä ”kokeile ensin näitä”, jotka liittyisivät kyseiseen tulokseen.

”Palauteosiossa olisi hyvä olla yhteenveto tai tiivistelmä: Mitä mun nyt pitää tehdä. Tällainen elementti helpottaisi kauppiaita.”

5.2.2 Sovelluksen sisältö

Sovelluksen alkuun kaivattiin kuvausta mistä asiasta on kyse, kuinka kysely etenee, mikä on sisältö ja paljonko kyselyn täyttämiseen varataan aikaa. Alkutekstissä ja työväliseen hyödyistä kerrottaessa pitäisi olla realistinen eikä luvata liikaa. Arvioitavassa kehitysversiossa ilmoitettiin, että työväliseen avulla pystyy rakentamaan työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän ja luomaan yrityskulttuuria. Realistisempaa olisi mainita, että työvälise auttaa tekemään tilannekartoitusta oman yrityksen tilanteesta. Tarkennusta toivottiin myös sellaisiin ilmaisuihin, joissa viitattiin kauppiasyrittäjiä isompiin yrityksiin. Esimerkkinä voidaan mainita arvioinnin ohjeistuksessa käytetty ilmaisu - ”johdon edustajista muodostuva ryhmä”. Kauppialla ei ole muita johdon edustajia, vaan hän toimii useimmiten yksin.

Osa termeistä koettiin liian vaikeaksi erottaa toisistaan tai vieraiksi kauppiaiden arjessa (esim. lähijohtaja). Termien osalta voisi tarkentaa, mitä sillä tarkoitetaan ja mitä ei tarkoiteta. Esimerkiksi työhyvinvointi on laaja käsite ja sitä tulisi rajata niin, että arvion tekijä tietää minkä rajojen sisällä kohtia arvioi. Sovelluksessa työhyvinvoinnista puhutaan monella eri termillä, esimerkiksi työhyvinvointitoiminta, työhyvinvointikäytännöt, työhyvinvoinnin strategia, työhyvinvointitieto. Näiden epäiltiin menevän työväliseen käyttäjillä helposti sekaisin. Vaikeasti ymmärrettävästä termistä ryhmä nosti esimerkiksi työhyvinvointitoiminnan lähijohtamisen, jonka tarkoitusta myös johtamiseen enemmän perehtyneiden asiantuntijoiden piti hetken pohtia. Pienillä yrityksillä myös strategia on asiantuntijoiden mukaan usein haastava käsite. Esimerkiksi työhyvinvoinnin strategian sijaan yrittäjillä toimenpidesuunnitelma on konkreettisempi ja lähempänä omaa arkea oleva termi.

5.2.3 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen ohjeet

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenetelmään sisältyviä kehittämisen ohjeita, lomakkeita ja menetelmiä oli asiantuntijoiden näkemyksen mukaan paljon. Liian laajasta materiaalista juuri omaan tilanteeseen sopivan menetelmän etsiminen voi olla haastavaa ja laskea motivaatiota jatkaa. Arvioitavana olleessa sovellusversiossa palauteosion linkki kehittämisohjeisiin ohjasi ensin laajempaan valikkoon (Liite 2), josta piti erikseen valita kehitettävään kohtaan liittyvä keino tai vinkki. Palauteosiossa siirtyminen työhyvinvoinnin johtamisen keino- ja vinkkivalikoimaan pitäisi tapahtua helposti ja linkin

pitäisi viedä suoraan oikeaan materiaaliin. Kehitysideaehdotuksiin ja keinovalikoimaan kaivattiin lisäksi käytännön toimenpiteitä, jotta ne eivät jäisi liian ylätasolle. Kauppiaille tulisi selkeästi ilmaista esimerkiksi mitä tehdään seuraavaksi ja miten aikataulutetaan tekemistä.

” Liian yleisellä tasolla olevat kehittämissuositukset latistavat mielenkiintoa.”

5.3 Kauppioiden näkemys arviointisovelluksen soveltuvuudesta kauppiaille

Yhteenvetona kauppioiden näkemyksen mukaan sovelluksen käytön tulisi olla johdonmukaisesti etenevää ja siirtyminen vaiheesta toiseen helppoa. Maltillinen kysymysten määrä sekä ymmärrettävä ja tarpeeksi lyhyt teksti lisäisi sovelluksen käytettävyyttä. Konkreettiset esimerkit kysymyksissä helpottaisivat vastaamista.

5.3.1 Sovelluksen rakenne ja käytettävyys

Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen lukumäärää pidettiin sopivana. Alkupään kysymykset jakoivat kauppioiden mielipiteitä. Yksi kauppiasta piti niitä riittävän tiiviinä ja kaksi liikaa tekstiä sisältävinä. Vaikka jokaisen kysymyksen kuvaus ja tavoiteosiossa oli selite kysymyksen, kaivattiin alkuun kokoavaa johdantoa ja määritelmää työhyvinvoinnista, jotka tarkentaisivat, mitä asioita arviointimenetelmässä käsitellään

”Mietin vieläkin tätä aloitusta, olisiko johdantoa voinut olla enemmän, mistä olisi päässyt kiinni mistä on kysymys.”

”Ensimmäinen sivu on merkittävä, jotta olisi myyvä, sen pitäisi motivoida ja saada ymmärtämään mistä on kyse.”

Joidenkin kysymysten vastausvaihtoehdot koettiin epäloogisesti eteneviksi. Jos alussa olisi ollut selkeä määritelmä ja kysymykset tulisivat konkreettisina kronologisesti määritelmää tukien, olisi ollut helpompi ymmärtää kysymyksen eri vaihtoehdot.

”Vaihtoehdot ovat ikään kuin eri paria, ei ole selkeästi linjassa, ovat erilaisia keskenään. Tämä juontuu varmasti alussa mainitusta työhyvinvoinnin johtamisen määritelmän puuttumisesta.”

Tekstiä todettiin olevan paljon kysymysten kuvaus- ja tavoitekohdissa. Kohdat luettuaan ja vastausvaihtoehtoja valitessa täytyi välillä palata tarkistamaan, mitä kuvaus ja

tavoitekohdissa oli sanottu. Suuresta tekstimäärästä oli vaikea löytää nopeasti ydinkohdat. Esimerkiksi ydinsanojen korostaminen tekstistä helpottaisi löytämistä.

"Ei ole mitään listaa tai avainsanoja, josta hahmottaisi pitkän tekstin helpommin."

Ensimmäiselle yhteenvetosivulle siirtyminen sujui helposti. Vastausten värikoodeja (vihreä, keltainen ja punainen) pidettiin hyvänä, mutta niihin kaivattiin lyhyt selitys mitä kukin väri käytännössä tarkoittaa. Kehittämisehdotuksiin vievä linkki löytyi melko helposti, mutta sen toivottiin kuitenkin ohjaavan laajan valikoimalistan sijasta itse kysymykseen liittyvään kehittämisehdotukseen.

"On hyvä, että jos jotain ehdotetaan, että linkki menisi suoraan siihen kohtaan. Jos esim. valitsen vuosikellon, niin voisi mennä listan sijaan suoraan siihen. Mutta toimii näinkin."

Osa kauppiaista jäi ensimmäiselle yhteenvetosivulle, eivätkä heti huomanneet edetä seuraavalle sivulle, jossa kysytään yrityksen taustatietoja. Tältä sivulta "Lähetä" painikkeen kautta pääsi tiivistetympään ja itselle tulostettavaan tai tallennettavaan yhteenvetoon, jossa näkyi myös numeeriset tulokset ja uudelleen linkit kehittämisehdotuksiin, keinoihin ja menetelmiin sekä lomakkeisiin. Yhden kauppiaan mielestä ensimmäinen yhteenveto pitäisi olla tiivis kuten toinen yhteenvetosivu (Liite 2). Sovellusversiossa on tehtävä paljon siirtymiä päästäkseen tiivistettyyn yhteenvetoon. Arjen toiminnassa ja ehkä vähän kuormittuneenakin haluaa, että asiat ovat nopeita ja helposti eteneviä. Turha monimutkaisuus saa luovuttamaan ja jättämään asian kesken. Kiinnostavinta olisi vertailla omaa tulosta muiden vastaavien yritysten tuloksiin.

"Tärkeintä on tietää, pärjäsinkö paremmin kuin muut"

5.3.2 Sovelluksen sisältö

Kauppioiden kommentteissa tuli selkeästi esille, että tekstit ja kysymykset olivat melko pitkiä, sanasto oli osittain vaikeaa ja termit eivät kaikilta osin sopineet pk-yrityksen tilanteeseen. Vaikka tekstit olivat pitkiä, koettiin asiasisältö kuitenkin tärkeäksi. Vaikeahkon tekstin vuoksi kysymyksissä piti palata tarkistamaan, mitä kuvauksessa ja tavoitteessa oli kerrottu. Varsinkin alussa olleet kysymykset, jotka koskivat yrityskulttuuria ja työhyvinvointia, arvoja ja visiota sekä työhyvinvoinnin periaatteita koettiin abstrakteiksi ja epäkonkreettisiksi. Yksi kauppias kertoi arvojen olevan

työntekijöillekin vieras asia, joka ei ollut auennut heille edes ulkopuolisen kouluttajan kanssa tehdyssä yhteistyössä.

"Pirun paljon tässä on tekstiä, jonkin verran haastaa tekemistä, perusteellinen ja hyvää tekstiä kuitenkin."

"Olisin lopettanut täyttämisen kesken, jos ei olisi ollut tällainen haastattelutilanne ja kohtia pystynyt avaamaan tarkemmin."

"Olisin lopettanut kesken ensimmäisten kysymysten aikana, en kokenut niitä omakseni."

Kauppiaat vierastivat asiantuntijoiden tavoin käytettyä terminologiaa, kuten johtoryhmä tai lähijohtaja. Sopivampi termi voisi olla joko kauppias, yrittäjä tai pelkästään johto. Johtoryhmän puuttuessa yksi kauppiaista kertoi keskustelewansa suoraan työntekijöiden kanssa ja osallistavansa heitä päätöksentekoon liittyen esimerkiksi palkitsemiseen ja työvälineiden tai laitteiden hankintaan liittyvissä kysymyksissä. Lähijohtajia ei pienissä yrityksissä välttämättä ole, vaan yrittäjä on sekä johtaja, että lähijohtaja. Terminä lähijohtajalle ehdotettiin esihenkilöä, joka tuntui tutummalta käyttä.

"Sellaisella, jolla noita ryhmiä (johtoryhmä) ei ole, kokee, että tämä on niin kaukana minun arjesta ja voi jopa huvittaa yrittäjää. Voisiko sanoa yksinkertaisesti vain yrityksen johto?"

"Tässä vastuu on yrittäjällä, ei ole muuta johtoa. Meidän tyyliässä organisaatiossa puhuttaisiin kauppiaasta ja esimiehistä. Ei ole ns. johtoryhmää. Tämä toisi kyselyn lähemmäksi."

"Työhyvinvoinnin kehittämien tapahtuisi käytännössä minun ja myymäläpäällikön kanssa. Jos mietitään että olisi yrittäjä /yksinyrittäjä, silloin se olisi vain omassa päässä pohtimassa."

Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet -kysymys koettiin haastavana. Kysymyksessä viitattiin sekä työhyvinvoinnin strategiaan, että yrityksen strategiaan. Pienillä yrityksillä ei välttämättä ole kirjattua strategiaa, vaan se ilmenee muilla konkreettisemmillä tavoilla. Esimerkiksi vuosisuunnitelma tai kauppaakohtainen liikeidea on kauppiailla konkreettinen työväline, jossa yhdistyy käytännössä monta strategiaankin kytköksissä olevaa asiaa. Tavoite ja keinot voisivat olla konkreettisempia käsitteitä kuin strategia.

”Työhyvinvoinnin strategia kuulostaa liian isolta näin pienelle 10 hengen yritykselle. Tähän voisi vähän avata mitä se voisi olla pienessä yrityksessä. Esim. Kuinka huolehditaan systemaattisesti työntekijöiden työhyvinvoinnista esim. säännöllisillä terveystarkastuksilla ja kehityskeskusteluilla. Tällaisia paloja löytyy meilläkin. Tätä voisi maanläheistää pienille yrityksille.”

”Pienessä yrityksessä strategia on hieman juhlava sana, on enemmän kauppiaan päässä. Kauppakohtainen liikeidea on lähempänä ja konkreettinen.”

Konkreettisia esimerkkejä kaivattiin mm. työhyvinvoinnin johtamisen keinot - kysymykseen (Kuva 11). Kuvauskohdassa ei avata tarkemmin mitä toimintamalleja, työvälineitä ja lomakkeita tarkoitetaan. Kauppiaille ei päivittäisessä työssä ole tietoisesti käytössä laajaa keinovalikoimaa, mutta kun asiasta keskusteltiin käytännön tasolla, huomattiin, että keinoja on käytössä. Esimerkiksi henkilöstökysely, kehityskeskustelut ja työterveyden työpaikkaselvitys.

”Kaipaisin jonkinlaisia esimerkkejä, menee aika ylätasolla. Pitää oikein pohtia mitä tarkoittaa työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet.”

Konkreettisia esimerkkejä kaivattiin myös kysymyksiin, jotka koskivat tunnuslukuja, resurssointia ja budjetointia.

Kauppiat ovat asiantuntijoidenkin mukaan hyvin käytännönläheisiä ja kaipaavat konkreettisia ja käytännön esimerkkejä, jotta pääsevät aiheeseen kiinni. Työssä tulee paljon ärsykeitä ja asioita tehtäväksi ja asioihin pitää tarttua heti. Päivittäisessä työssä on vaikea keskittyä kovin abstrakteihin asioihin.

06. KEINOT

Kun työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet ovat selvillä, valitaan keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Keinoja ovat erilaiset toimintamallit ja -käytännöt, työvälineet ja menetelmät, ohjeet ja lomakkeet. Keinot voivat liittyä esim. työympäristön, työn, työyhteisön, työkyvyn, osaamisen ja johtamisen kehittämiseen.

Tavoite:

Yritys on määritellyt työhyvinvoinnin johtamisen keinot ja arvioinut niiden käyttökelpoisuuden päästäkseen asettamiinsa tavoitteisiin.

- Yrityksessä ei ole valittu johtamisen keinoja työhyvinvointia koskevien tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Yrityksessä etsitään ja valitaan työhyvinvoinnin johtamisen keinoja.
- Yrityksessä on valittu joitakin työhyvinvoinnin johtamisen keinoja suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, mutta niiden kriittinen arviointi on melko vähäistä.
- Yrityksessä arvioidaan työhyvinvoinnin johtamisen keinojen soveltuvuutta.
- Yrityksessä on valittu huolellisesti arvioiden työhyvinvoinnin johtamisen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuva 11. Esimerkki työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälineen kysymyksestä, johon kaivattiin konkreettisia esimerkkejä.

Siirryttäessä konkreettisempiin kysymyksiin kuten tavoitteet ja tunnusluvut vastaaminen helpottui. Tunnuslukujen tulisi olla pienille yrityksille sopivia. Esimerkkinä voidaan mainita sairauspoissaolojen seuranta muutaman työntekijän yrityksessä. Niissä yksi pidempi poissaolo voi muuttaa prosentuaalista sairauspoissaololukemaa huomattavasti, jolloin se ei anna todellista kuvaa yrityksen työhyvinvoinnin kehityksestä. Vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi sairauspoissaolopäivät / työntekijä.

Useimmissa kysymyksissä tuli esille, että kauppiaille ei ole kirjattuna tai dokumentoituna kysymyksissä tarkoitettuja asioita. Myös toiminnan suunnitelmallisuus ja systemaattisuus oli vähäistä, vaikka asioista keskustellaan ja niitä edistetään erilaisin käytännön keinoin. Esimerkiksi viestintäsuunnitelmaa ei ollut kenelläkään kirjattuna, mutta oli konkreettisia toimia, joilla viestinnästä oli sovittu. Viestintäkysymyksenkin kaivattiin pienille yrityksille sopivaa tapaa ilmaista asiaa. Esimerkiksi kysymys voisi olla: "Viestittekö suunnitelmallisesti niin, että kaikki saavat tarvittavan tiedon, eikä turhaa tietoa." Tiedon määränkin katsottiin olevan ongelmallinen ja siksi myös sen hallitseminen on tärkeää.

”Eihän meillä suunnitelmaa ole, mutta meillä on malli millä saadaan tieto kulkemaan ja se toimii ja sitä kehitetäänkin.”

”Kyllä kaikki varmaan käyttää aikaa ja tai pohtii työhyvinvointia mutta se ei välttämättä ole suunnitelmallista tai systemaattista.”

Kaupoissa vuorovaikutus on sujuvaa ja päivittäistä. Tarve erikseen järjestettyihin keskusteluihin on vähäisempää, kun asiat hoituvat päivittäisissä kohtaamisissa. Kriisien ja muutostilanteidenkin yllättäessä yrityksissä toimitaan nopeasti ja päätökset tehdään hetkessä. Pienessä yrityksessä vuorovaikutus on suoraviivaisempaa, koska johdon ja työntekijän välillä ei ole väliportaita. Asiat myös tulevat kauppiaille tietoon helpommin ja nopeammin, kuin hierarkkisemmassa organisaatiossa.

Vastuunjako ja tehtäväkuvat -kysymyksen osalta kauppiat pohtivat, miten soveltaa kysymystä pieniin yrityksiin. Ensimmäisenä heille tuli mieleen työnantajan lakisääteiset velvollisuudet kuten työsuojaus ja vastuut siinä niin yrittäjän, kuin työntekijöidenkin osalta. Kysymys nosti esille tarpeen kirjata vastuut tarkemmin. Kirjaukset voisi kauppiaiden mukaan merkitä heillä jo käytössä olevaan Talon tavat -kirjaan, toimenkuviin ja ottaa esille myös kehityskeskusteluissa.

5.3.3 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen ohjeet

Pilotoinnin yhteydessä varsinaisiin kehittämishohjeisiin tai niiden soveltavuuteen ei ehditty riittävästi paneutua. Määrällisesti kehittämiskäytännöjä koettiin olevan riittävästi ja jopa runsaasti. Kauppiat pitivät erityisesti ajankäytöllisesti haastavana sitä, että kehittämishohjeita ei ollut jaoteltu kysymyskohtaisesti vaan ne avautuivat laajempaan valikkona. Omalle yritykselle sopivien ohjeiden löytämisen katsottiin vievän aikaa muulta työltä.

”Kunpa olisi yksi päivä, että ehtisi käydä näitä (kehittämishohjeet) läpi.”

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä selvitettiin työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenetelmän ja sovelluksen soveltuvuutta vähittäiskaupan pk-yrittäjille. Soveltuvuutta arvioivat sovelluksen kehittämisen eri vaiheissa vähittäiskauppaketjun asiantuntijoista ja kauppiaiden edunvalvontajärjestön edustajista koostuva ryhmä sekä kauppiat.

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälineen testaaminen ensin vähittäiskaupan ja kauppiaiden edunvalvontajärjestön asiantuntijoilla tuotti rikasta aineistoa arviointityövälineen soveltuvuudesta kauppiaiden käyttöön. Asiantuntijoilla oli hyvä kuva kauppiaiden työstä ja sen haasteista, mutta samalla myös kauppiasyrittäjien työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä voimavaratekijöistä.

Kaupan alan asiantuntijoiden ja kauppiaiden näkemykset työvälineen soveltuvuudesta kauppiasyrittäjille olivat samansuuntaisia tekstin selkeyden, pituuden ja termistön sopivuuden osalta. Molemmat ryhmät olivat samaa mieltä myös siitä, että sovelluksen palautteen yhteydessä antamat linkki kehittämisehdotuksiin tulisi johtaa suoraan kyseiseen asiaan sen sijaan, että siihen liittyvää kehittämisvaihtoehto etsitään erillisestä listasta.

6.1 Rajatumpi kysymyspatteristo ja tekstin selkeys parantaa käytettävyyttä

Vähittäiskaupan ja kauppiaiden edunvalvontajärjestön asiantuntijat arvioivat fokusryhmähaastattelumenetelmällä kehitysvaiheessa olevaa kysymyspatteristoa. Arvioitava kirjallinen versio edelsi varsinaista työhyvinvoinnin arviointisovellusta. Arvioinnin kohteena oli kysymyspatteriston rakenteen ja sisällön soveltuvuus työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen kaupan alan yrityksissä.

Kysymyspatteriston rakenteesta saadun palautteen mukaan kysymysten lukumäärä (18) oli suuri. Sopiva määrä kysymyksiä olisi noin kymmenen. Kysymysten vastausvaihtoehtoja tai arviointitasoja tulisi asiantuntijoiden mielestä tämän tyyppisessä kyselyssä olla mieluummin kolme kuin viisi ja niiden välillä tulisi olla selkeät erot vastaamisen helpottamiseksi.

Esimerkiksi tutkimuksessa käytettävien kysymyslomakkeiden laatimisessa tulee huomioida vastaajien ajankäyttö, motivaatio, tiedot ja taidot vastata. Lomakkeen

ulkoasun tulee olla selkeä ja sen täyttäminen tulisi olla suhteellisen nopeaa. Täyttämiseen sopiva aika on n. 15–20 min. Vastausvaihtoehtoehdot eivät saa olla päällekkäisiä, vaan toisensa poissulkevia. (Tietoarkisto n.d.) Samanlaiset kriteerit sopivat myös tämänkaltaisiin itsearviointilomakkeisiin.

Arvioinnin jälkeisessä palautteessa tulisi ilmetä niin työhyvinvoinnin johtamisen kehitettävät asiat kuin myös kunnossa olevat asiat. Vastausten ja tuloksen värikoodausta liikennevaloperiaatteella pidettiin selkeimpänä ja nopeasti ymmärrettävänä.

Tulosten vertailtavuutta muihin samankaltaisiin yrityksiin pidettiin tärkeänä kauppiaita motivoivana ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä edistävänä tekijänä.

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointikysely tulisi liittää yrityksen muuhun johtamiseen. Yksittäinen kysely koetaan helposti ylimääräisenä työnä, jos yhteyttä yrityksen muuhun toimintaan ja siitä saatavaan hyötyyn ei tule esille.

Kysymyspatteriston sisällön pitää olla selkeää ja helppolukuista. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä teemoja pidettiin melko laajoina. Asiantuntijat epäilivät, että ymmärtävätkö kauppiat kaikkien näiden osa-alueiden (esimerkiksi yrityksen arvot ja visio) liittyvän työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on käsitteenä erittäin laaja ja moniulotteinen ja siksi sisällön tulisi rajautua vain keskeisimpiin ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta kriittisimpiin osa-alueisiin. Tällöin fokus säilyisi juuri työhyvinvoinnin johtamisessa. Erityisesti kysymyspatteriston alussa olevat kysymykset pitäisi olla selkeitä ja helposti vastattavissa, jotta motivaatio koko kyselyn täyttämiseen säilyisi. Arvioitavana olevan version katsottiin soveltuvan paremmin isommille yrityksille, joilla on mahdollisesti asiaan perehtynyttä henkilöstöä käytettävissä arvion tekemiseen.

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenetelmää voidaan verrata kyselytutkimukseen. Vaikka kysymyksellä tavoitellaan tietoa abstrakteista asioista (esimerkiksi tässä arviointimenetelmässä arvot), pitäisi yksittäisten kysymysten operationalisoinnissa saada ne vastaajalle konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi. (Vehkalahti 2014, 18). Myös kysymyspatteriston terminologian tulisi olla soveltuva kohderyhmälle. Liian abstraktit ilmaisut ja kohderyhmälle soveltumattomat termit eivät motivoi työväliseen käyttöön. Pienissä yrityksissä ei esimerkiksi ole välttämättä erillistä johtoryhmää tai liiketoimintajohtoa. Tällaisissa kysymyksissä tulisi olla vaihtoehto pienille yrityksille ja käyttää esimerkiksi tilalla yrittäjää tai yksinkertaisesti johtoa.

Vehkalahtien (2014, 23–24) mukaan mittarin (tässä tapauksessa kysymyspatteriston) osioiden tulisi olla ”selkeitä, ytimekkäitä ja ymmärrettäviä” eikä niiden tulisi sisältää

vaikeita sanamuotoja tai käsitteitä. Väitteen ei myöskään tule sisältää samanaikaisesti monia vaihtoehtoja. Yksittäiset sanat tai sanaparit (kuten mm. ja, sekä, sekä- että, tai ja eli) kysymyksissä tai väittämissä voivat myös aiheuttaa monitulkintaisuutta. Vastausvaihtoehtojen taas tulisi olla yksiselitteisiä, täysin toisistaan erillisiä ja toisensa poissulkevia, jotta vältytään päällekkäisiltä tulkinnoilta. Samaan johtopäätökseen arviointisovelluksen kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista tulivat myös sitä arvioineet asiantuntijat ja kauppiaat.

6.2 Nopeus, helppous, selkeys ja hyöty ovat sovelluksen tärkeimmät ominaisuudet

Työhyvinvoinnin arviointisovellusta pilotoivat asiantuntijat ja kauppiaat. Kauppiaiden havainnot arviointityövälineen soveltuvuudesta ja kehitettävistä asioista olivat samansuuntaisia asiantuntijoiden arvioon verrattuna. Molempien tahojen palautteessa korostui tarve konkretiaan ja esimerkkeihin, tekstin selkeyteen, käytön nopeuteen ja helppouteen, termien sopivuuteen kohderyhmälle ja työvälineestä saatavaan hyötyyn yritykselle. Myös vertailtavuus muihin yrityksiin koettiin tärkeänä.

Asiantuntija: "Kauppiaat ovat erittäin kilpailuhenkisiä"

Kauppias: "Tärkeintä on tietää, pärjäsinkö paremmin kuin muut"

Tärkeäksi asiaksi nousi molemmilla ryhmillä myös työvälineen aihepiirin rajaus ja työhyvinvoinnin määritelmän tarve työvälineen alussa. Aloitus toimii johdantona aiheeseen ja sen tulisi herättää mielenkiinto ja motivaatio jatkamaan. Arvioitsijoiden mukaan alussa pitää olla kerrottuna myös hyöty käyttäjälle ja yritykselle. Yhtä tärkeänä asiana pidettiin työvälineestä saatavaa tulosta ja sen ehdottamia jatkotoimenpiteitä ja kehittämisehdotuksia. Ohjeiden, lomakkeiden ja kehittämiseen tarkoitettujen vinkkien tulisi kohdistua juuri kehitettäviksi asioiksi nousseisiin aiheisiin ja olla helposti saatavilla heti arviointikyselyn palautteen yhteydessä.

Työhyvinvoinnin johtamista ei pidä erottaa erilliseksi tekemiseksi yrityksen muusta johtamisesta, vaan pyrkiä liittämään työhyvinvoinnin johtamisen hyvät käytännöt päivittäisiin johtamistilanteisiin ja tapoihin. Esimerkiksi yrityksessä tehtävät muut arvioinnit tai kyselyt, kuten henkilöstökysely, tulisi hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisen arviointia tehtäessä.

Työhyvinvoinnin arviointisovelluksen termien pitäisi soveltua kohderyhmälle. Tutkimuskyselyiden teksti ja kieli tulee olla yksinkertaista ja täsmällistä, jotta vastaajat osaavat vastata kysymyksiin. Kysymysten liiallinen pituus voi myös vaikeuttaa vastaamista. (Tietoarkisto n.d.)

6.3 Opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen

Opinnäytetyön tuloksia käytettiin Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeessa kehitteillä olleen työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovelluksen muokkaamisessa pk-yrityksille sopivaksi. Hankeryhmä päätyi opinnäytetyön ja muiden hankkeeseen liittyneiden pilotointien perusteella rakentamaan erillisen lyhyemmän version arviointisovelluksesta pienemmille yrityksille. Yksinkertaisempi sovellus sisältää 8 väittämää, joissa on neljä vastausvaihtoehtoa: ei pidä paikkaansa, pitää osittain paikkaansa, pitää melko hyvin paikkaansa ja pitää hyvin paikkaansa. Fokus-menetelmä pienyrityksille on nopeampi täyttää, eikä sisällä haastavia termejä tai pitkiä tekstiosioita. Laajempi Fokus-menetelmä työhyvinvoinnin johtamiseen soveltuu paremmin mikroyrityksiä suuremmille yrityksille. Molemmat arviointisovellukset ovat käytettävissä hankkeen sivustolla www.fokukseen.fi.

7 Pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyö alkoi ollessani tutkittavassa vähittäiskaupan organisaatiossa työhyvinvointipäällikkönä. Olen työskennellyt yhteensä yli 11 vuotta kaupan alan organisaatioiden henkilöstöhallinnossa työkyky- ja työhyvinvoinnin asiantuntijana ja sitä ennen työfysioterapeuttina työterveyshuollossa ja työikäisten kuntoutuksessa. Aiheena työhyvinvointi ja sen johtaminen on ollut osa työtäni koko työhistoriani ajan ja opinnäytetyön teemana siitä syystä kiinnostava. Tutkittavan organisaation tunteminen helpotti haastatteluun valittavien henkilöiden valintaa ja haastattelujen toteutusta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen projektiryhmälle tietoa kehitteillä olevan digitaalisen työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälineen soveltuvuudesta kaupan alan pk-yrittäjille. Kauppiat pitivät työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovellusta mielenkiintoisena ja tärkeänä. Parhaiten sen arvioitiin soveltuvan 10–100 hengen yrityksille. Sovelluksen käyttö oli helppoa ja kysymyksiin vastaaminen suhteellisen nopeaa. Sovelluksen katsottiin lisäävän ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuudesta ja aktivoi miettimään mitä pitäisi oman yrityksen osalta tehdä.

Toisaalta kyselyä ei pidetty niin yksiselitteisenä, että se olisi käyttökelpoinen kaikille kauppiaille. Pilottiin valikoituneet kauppiat olivat oman taustansa vuoksi kiinnostuneita johtamisesta, työhyvinvoinnista tai kehittämisestä. Yhteenvetona kauppiaiden kokemuksesta oli, että kohdennettaessa työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälinettä pienille yrityksille, tulisi sisällön olla konkreettista, käyttää paljon esimerkkejä ja pienille yrityksille sopivaa termistöä sekä valita heidän organisaatorakenteisiinsa sopivia kysymyksiä.

Tulosten mukaan kauppiaille on tärkeää tietää millä tasolla muihin yrityksiin verrattuna oma yritys on ja mitä hyötyä arvioinnista on omalle liiketoiminnalle. Arviointityövälineen käytön tulisi olla luonteva osana johtamista ja sen kehittämistä. Yksittäisenä kyselynä ilman yhteyttä muuhun yrityksen toimintaan arvioinnin tekeminen on ylimääräinen tehtävä, joka helposti ohitetaan. Työvälineen käytön tulisi olla nopeaa, sujuvaa ja helppoa ja siinä käytettävän termistön selkeää ja ymmärrettävää. Liian laajan kehittämismateriaalin sijaan yrittäjille sopi paremmin tarpeeseen ja omaan tulokseen kohdistuva ohje tai vinkki. Pk-yritysten suuri kirjo mikroyrityksistä keskisuuriin edellyttää työvälineessä käytettävältä termistöltä ymmärrettävyyttä, koska yrittäjä on oman

substanssialueensa osaja eikä esimerkiksi henkilöstöhallinto ja työhyvinvointiasiat ole välttämättä osaamisen ytimessä. Valmiin sovelluksen tulisi myös löytyä helposti ja olla tarjolla pk-yrityksille osana johtamisen kehittämistä. Verkosta ei tällä hetkellä löydy yhdistävää tahoja, joka kokoaisi pk-yrityksille käyttökelpoista tietoa ja työvälineitä työhyvinvoinnin johtamiseen.

Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeydestä ja sen merkityksestä liiketoiminnalle oltiin sekä asiantuntijoista koostuvassa ryhmässä että kauppiaiden keskuudessa yhtä mieltä. Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut viimeisen kolmen vuoden aikana myös kauppiaiden keskuudessa pandemian ja Euroopassa käytävän sodan aiheuttamien muutosten myötä. Myös työvoiman heikko saatavuus on lisännyt toimenpiteitä työvoiman pitovoiman lisäämiseksi ja työhyvinvointiin panostaminen nähtiin yhtenä tärkeänä toimenpiteenä myös työnantajakuvaan luomisessa. Työhyvinvointiin oli kiinnitetty huomiota, erilaisia toimenpiteitä oli tehty ja työhyvinvoinnista oli myös keskusteltu työyhteisöissä. Työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovellusta pidettiin hyvänä apuvälineenä pk-yritysten työhyvinvointiasioiden kehittämiseen. Huomioitavaa oli, että vaikka arviointityövälineitä on ollut tarjolla aikaisemminkin, ei kukaan kauppiasyrittäjistä ollut aikaisemmin arvioinut oman yrityksen työhyvinvoinnin johtamista.

Haastatellut yrittäjät ymmärsivät ja tiedostivat, että työhyvinvoinnin johtamiseen panostamalla vaikutetaan työntekijöiden hyvinvointiin ja pitovoimaan, joka näkyy positiivisena kehityksenä esimerkiksi asiakaspalvelussa ja yrityskuvassa. Kauppiat tiedostivat myös, että muutos ei tapahdu hetkessä, vaan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja tulokset tulevat näkyviin vähitellen.

Haastatteluja ja pilotoiteja tehdessä tuli esille, että työhyvinvoinnin käsite voi olla hyvin erilainen riippuen kauppiaan taustasta ja kiinnostusten kohteista. Pk-yritysten työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi tulisi ensin tiedostaa, mitä työhyvinvointi näissä yrityksissä tarkoittaa, muuttuvatko käsitykset yrityskoon kasvaessa ja millä tasolla työhyvinvoinnin johtamisen käytännöt ovat. Kauppiaiden vastauksissa ilmeni, että työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä asioita toteutetaan yrityksissä, mutta niitä ei aina mielletä työhyvinvointiin liittyväksi. Esimerkiksi viestintään on olemassa sovitut käytännöt, palautetta annetaan ja otetaan vastaan, mutta näitä ei ehkä ole ajateltu osana työhyvinvoinnin johtamista.

Pk-yritysten matala organisaatorakenne ja välitön vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon tai yrittäjän välillä on yksi voimavaratekijä, jota vahvistamalla voidaan kehittää

työhyvinvointia ja sen johtamista. Liuhamon (2015, 61) mukaan mikro- ja pienyrityksissä korostuu välitön vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä ja sillä on positiivinen vaikutus esimerkiksi henkisen työkuormituksen kokemukseen. Monet asiat hoituvat arjessa suoraan keskustellen ja niihin ei tarvita monimutkaisia prosesseja. Tästä syystä myös työvälineiden tulisi olla ketteriä, helppoja ja nopeita käyttää. Toimiva työhyvinvoinnin arviointi ja kehittämissovellus voi herättää mielenkiinnon ja halun perehtyä asiaan syvemmin.

7.1 Tutkimusmenetelmien soveltuvuus

Fokusryhmähaastattelu soveltui menetelmänä hyvin työhyvinvoinnin johtamisen arviointitaulukon sisältöön ja rakenteeseen liittyviin tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Tavoitteena oli saada kattavasti monipuolista tietoa arviointitaulukon sisällön ja rakenteen kehittämiseksi. Fokusryhmähaastattelua käytetään usein käytettävyytutkimuksissa, koska sillä saadaan hyvin esille käyttäjäryhmien tarpeita, subjektiivisia kokemuksia ja mielipiteitä tuotekehityksen eri vaiheissa (Parviainen 2005, 55–56). Fokusryhmähaastattelun ryhmien valinnassa tulee huomioida, että henkilöt eivät ole liian erilaisia tai että ryhmässä ei ole sisäisiä ristiriitoja (Parviainen 2005, 57). Valittu ryhmä oli organisaatiossa aktiivinen, kehittämisorientoitunut ja avoimesti keskusteleva ja ryhmän koko haluttiin pitää maltillisena laadukkaan aineiston saamiseksi. Fokusryhmien osallistujia on yleensä 6–8 (joskus jopa 6–12), mutta pienemmässä ryhmässä keskustelu on usein syvällisempää (Parviainen 2005, 57).

Organisaation kulttuurin ja tapojen tunteminen helpotti haastateltavien keskustelun, termien ja ilmaisujen ymmärtämistä. Haastattelijan ja/tai muiden osallistujien tunteminen voi johtaa kahteen käyttäytymismalliin haastattelutilanteessa: ensinnäkin voidaan olla joko korostuneen hienovaraisia, jotta vältetään ikävien tai negatiivisten kommenttien ilmaisemiselta, jolloin kriittinen palaute jää saamatta ja positiiviset näkökohdat korostuvat. Toinen vaihtoehto on melko normaali vuorovaikutus, jota edistää luottamus osallistujien välillä. Tällaisessa tilanteessa uskalletaan tuoda esille myös eriäviä mielipiteitä, jotka rikastuttavat aineistoa. Vähittäiskaupan ja kauppiaiden edunvalvontajärjestön edustajista koostuvassa asiantuntijaryhmässä syntyi vilkasta keskustelua ja syvällistä pohdintaa työhyvinvoinnin johtamisesta kauppiaiden yrityksissä ja erityisen realistista kuvausta kauppiaiden työstä ja siihen liittyvistä haasteista, mutta

myös voimavaratekijöistä. Ryhmässä keskustelu oli avointa ja rakentavaa, mutta myös kritiikkiä uskallettiin tuoda esille.

Kauppiaiden pilotoinnissa käytetty käytettävyytutkimuksen ääneenajattelutekniikka täydennettynä valmennusmenetelmätekniikalla soveltui hyvin tutkimuskysymysten selvittämiseen. Molempia tekniikoita yhdistelemällä saatiin suhteellisen pienellä tutkittavien määrällä paljon laadullista aineistoa. Valmennusmenetelmän ansiosta sekä tutkittavilla, että tutkijalla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksillä havaintoja. Valmennusmenetelmällä saatiin myös selville, minkälaista tietoa ja ohjeistusta käyttäjä tarvitsee sovelluksen käytössä. Riihiahon (2015, 145–146.) mukaan ääneenajattelun etuja on, että se tuottaa tietoa käyttäjän kokemuksesta, hänen kohtaamistansa ongelmista ja mahdollistaa luonnollisen keskustelun ohjaajan kanssa. Menetelmä voi toisaalta myös vaikuttaa käyttäjän käyttäytymiseen joko suoritusta heikentävästi tai vahvistavasti tai hidastaa sitä. Tilanne voi myös tuntua epäluonnolliselta tai tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa positiivisesti käyttäjän arviointiin. Tästä huolimatta suositellaan tutkijan läsnäoloa, koska tällöin tutkijan on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä välittömästi. Kauppiaiden osalta menetelmä hieman hidasti sovelluksen käyttöä. Kysymykset ja tarkennukset ja niistä syntyvä keskustelu pidensi vastausaikaa, mutta menetelmällä saatu materiaali puolestaan oli rikasta ja monipuolista. Tutkimustilanteiden tallentaminen mahdollisti aineiston analyysin ja tarkastelun myös tilanteiden jälkeen.

7.2 Kohderyhmän soveltuvuus ja tulosten siirrettävyys

Kauppiaita voi verrata suomalaisiin pk-yrittäjiin melko hyvin. Poikkeavaa muihin pk-yrityksiin voi olla, että kauppiailta on tukenaan taustaorganisaatio, joka mahdollistaa mm. liikkeenjohdon neuvontaa, koulutusta ja erilaisia synergiahyötyjä muiden kauppiaasyrittäjien kesken. Ketjutasolla on myös määritelty minkälaista dataa kauppiaat saavat johtamisen tueksi, mikä voi olla enemmän kuin pk-yrittäjillä yleensä.

Toisaalta muillakin yrittäjillä on mahdollisuus saada ohjausta ja neuvontaa eri tahoilta. Uusyrityskeskus tarjoaa tukea erityisesti yritystoimintaa aloittaville (Uusyrityskeskus n.d.). Yrittäjät -järjestö ajaa pienten ja keskisuurten yritysten etuja ja tarjoaa jäsenilleen neuvontaa, tapahtumia ja koulutusta (Yrittäjät n.d.) ja ELY-keskukset tuottavat neuvontaa, kehittämis- ja koulutuspalveluita yrittäjille (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus n.d.).

Opinnäytetyössä arvioitiin työhyvinvoinnin arviointisovelluksen soveltuvuutta erityisesti kaupan alan pk-yrittäjille. Tutkimuksessa mukana olleet kauppiaat sijoituivat mikroyrittäjien ja pk- yrittäjien välimaastoon. Kaupan alan asiantuntijat käyttivät viitekehystenä vähittäiskauppaketjun kaikkia kauppiaita, jotka sijoittuvat sekä mikro- että pk- yrityksiin. Tulokset ovat siirrettävissä melko hyvin myös muihin saman kokoluokan (10–20 hengen) pk-yrityksiin, koska useimmilla sen kokoluokan pk-yrityksillä toiminnan perustekijät ovat samankaltaisia. Ensinnäkin yrittäjä toimii usein yksin johtajana, esihenkilönä ja myös yhtenä työntekijänä. Toiseksi yrittäjillä on monia tehtäviä ja aika halutaan käyttää hyödyksi mahdollisimman tarkasti. Kolmanneksi turhia asioita, jotka eivät edistä tai hyödytä liiketoimintaa, ei haluta ottaa lisätyöksi. Neljänneksi yrittäjillä on oman alansa osaamista, mutta erityisosaaminen esimerkiksi henkilöstöhallinnon asioista voi olla vähäisempää.

Tulokset eivät ole täysin siirrettävissä kaikkiin pk-yritysten kokoluokkiin. Pk-yrityksiksi luokitellaan alle 250 työntekijän yritykset. Suurimmassa pk-yrityksissä on jo mahdollisesti henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiinkin perehtyneitä ammattilaisia, jolloin kyselyn ominaisuudet voivat sopia näille eri tavalla kuin pienemmille yrityksille. Toisaalta hyvän kyselyn perusperiaatteet eivät muutu, vaikka käyttäjä muuttuu. Kyselyn rakenne tulee olla selkeä ja helppokäyttöinen, sisältö ja teksti tulee olla ymmärrettävää ja kyselyn täyttäminen ei saa viedä liikaa aikaa.

Kauppiasryhmän pieni koko (kolme henkilöä) voi vähentää tulosten uskottavuutta. Toisaalta asiantuntijoilla oli pitkä kokemus yhteistyöstä monien kauppiaiden kanssa ja heidän näkemyksensä tukivat kauppiaiden esille tuomia havaintoja, joten voidaan olettaa, että tulokset ovat soveltuvia myös laajempaan kauppiasryhmään. Vaikka sovellusta testaavien kauppiaiden määrä oli pieni, lisäsi tulosten uskottavuutta sovelluksen testaaminen myös asiantuntijoilla.

Tutkimukseen valikoidut kauppiaat olivat kiinnostuneita kehittämisestä, johtamisesta ja työhyvinvoinnista ja aihepiiri oli heille ainakin jonkin verran tuttu. On vaikea arvioida, olivatko kyseessä olevat kauppiaat muita yrittäjiä kiinnostuneempia aiheesta ja vaikuttiko se heidän arviointiinsa.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Työhyvinvoinninjohtamisen arviointityövälineistä voisi jatkossa tutkia, mikä kysymys tai kysymysten joukko parhaiten kuvaa työhyvinvoinnin johtamisen tasoa. Esimerkiksi

työkykyä arvioitaessa terveystutkimuksissa on paljon käytetty ja vakiintunut hyvin työkykyä tulevaisuudessa ennustava kysymys ”Koetko olevasi työkykyinen 2 vuoden kuluttua?”. Olisi mielenkiintoista löytää myös työhyvinvoinnin johtamista ja sen kehittämistä parhaiten kuvaava kysymys tai kysymykset, jotka voisivat toistua uusissakin arviointityövälineissä. Arviointisovelluksen kysymykset perustuivat Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeessa toimivien asiantuntijoiden osaamiseen ja harkintaan. Jatkossa kyselyn tai sen osien validointi voisi olla hyödyllistä.

Jatkotutkimuksena tulisi selvittää, onko työvälinen käyttö johtanut yrityksissä toimenpiteisiin, muuttanut arvioitavien osa-alueiden johtamista tai tuottanut yritykselle lisäarvoa muulla tavoin. Työhyvinvoinnin johtaminen on pitkäjänteistä työtä, joka edellyttää yrityksessä usean tahon yhteistoimintaa. Onnistuneet työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet voivat näkyä toteutuksesta vasta vuosien kuluttua.

Pitkäjänteisyys asettaa myös työhyvinvoinnin kehittämisen työvälineille vaatimuksia niiden pitkäikäisyydestä. Hankkeissa toteutetut digitaaliset työvälineet pysyvät käytössä niin kauan, kun niiden ylläpidosta on sovittu, mutta sen jälkeen ne jäävät ilman tukea ja päivityksiä. Toisaalta työelämän muutos on niin nopeaa, että muutamassa vuodessa tieto on lisääntynyt ja on kehitetty taas mahdollisesti uusia työvälineitä. Jatkossa työvälineitä kehitettäessä tulisi varmistaa, että pitkäjänteinen työ voi jatkua ja yritykset voivat seurata kehitystään työvälineen avulla.

Pk-yritysten työhyvinvoinnin johtamisen tilasta, tarpeista ja kyvykkyyksistä on edelleen vähän tietoa ja tutkimukselle on tarvetta. Erityisesti viime vuosina maailmassa tapahtuneiden kriisien jälkeen tarpeet ovat voineet muuttua. Pk-yritykset ovat kirjava joukko eri kokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Pk-yrityksen määritelmä jakaa ne kolmeen luokkaan: mikroyritykset (alle 10 hengen yritykset), pienet yritykset (alle 50 hengen yritykset) ja keskisuuret (alle 250 hengen yritykset). Tärkeää olisi selvittää, eroaako työhyvinvoinnin johtaminen eri kokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten välillä ja minkälaisia tarpeita yrityksillä on työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä.

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointityövälineiden käytön haasteena on, että ne edustavat yksittäisen asia-alueen tarkastelua ja usein irrotettuna muusta johtamisesta. Tämä tarkastelutapa mahdollistaa yksittäisen johtamisen teeman tarkastelun erillisenä kokonaisuutena ja siihen keskittymisen, mutta tarkastelun jälkeen asiat pitäisi palauttaa kokonaisjohtamiseen ja linkittää konkreettisiin päivittäisiin johtamistapoihin ja tilanteisiin. Jatkotutkimuksena tai hankkeena tulisi selvittää, miten työhyvinvoinnin johtaminen saadaan osaksi päivittäisjohtamista. Kuten yksi kauppiaista totesi:

”Muulla johtamisella voi joko pilata työhyvinvoinnin tai ylläpitää sitä”.

Pk-yritysten näkökulmasta työhyvinvoinnin johtaminen on tulevaisuudessakin tärkeää erityisesti osana työntekijöiden pitovoimaa. Hyvin johdetussa yrityksessä työntekijät viihtyvät ja sana kiirii niin hyvien kuin heikommin johdettujen yritysten maineesta.

”Ensin on saatava jono kaupan takaovelle, jotta on mahdollista saada se etuovelle.”

7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön prosessi on selkeästi kuvattu, mutta jokainen vaihe vaatii tarkempaa syventymistä, tiedon etsintää, perusteluja ja materiaalien vertailua. Halu ymmärtää laajasti opinnäytetyön konteksti (pk-yritykset, työhyvinvointi, johtaminen, työhyvinvoinnin johtamisen arviointi ja käytettävyytutkimus) johdatti laajan materiaalin äärelle. Aiheen rajaaminen ja tiedon johdonmukainen jäsentäminen oli haastavaa ja vaati kaikissa vaiheissa kriittistä tarkastelua.

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen aikataulun takia haastattelut käynnistettiin nopealla aikataululla. Kirjallisuuteen perehtyminen tapahtui haastattelujen kanssa samanaikaisesti. Opinnäytetyöprosessi ei edennyt sen osalta odotetussa järjestyksessä. Jälkikäteen pohdittuna, järjestyksessä edeten ehtisi paremmin kypsyttää ajatuksia esimerkiksi vaihtoehtoisista tutkimusmetodeista ja tulosten analysointimenetelmistä. Epätavallisesta järjestyksestä huolimatta aineiston kerääminen ja analysointi onnistui hyvin. Kokemus työelämän yllättävistä tilanteista auttoi jäsentämään etenemisen ja työskentelytavat nopeasti.

Laadullinen tutkimus tuotti laajan ja rikkaan aineiston, jota hyödynnettiin heti Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen aikana. Selkeät tutkimuskysymykset ja aineiston analyysin menetelmät (osittainen litterointi ja teemoittelu) auttoivat aineiston purkamisessa opinnäytetyötä varten. Jatkossa on helpompi ymmärtää hyvän tutkimussuunnitelman ja tutkimuskysymysten tarkkuuden merkitys tutkimustyön sujuvuudelle.

Lähteet

Alho, J.; Kangasharju, A.; Lassila, J. & Valkonen, T. 2023. Maahanmuutto ja työvoiman riittävyys – taloudellisten vaikutusten arviointia. ETLA Raportti No 132. Viitattu 15.5.2023. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-132.pdf>

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.). 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Viitattu 19.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-950-5>

Aura, O.; Ahonen, G.; Hussi, T. & Ilmarinen J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki 2016. Viitattu 14.5.2023. [JULKAISUT - OSSI AURA – HUMAN PRODUCTIVITY](#)

Burton, J. 2010. WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices. WHO Library Cataloguing-in-Publication Data. Viitattu 13.5.2023. [WHO healthy workplace framework and model](#)

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023.Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Helsinki. Punamusta Oy. Viitattu 19.4.2023. [Megatrendit 2023 \(sitra.fi\)](#)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. n.d. Palvelut yritykselle ja yhteisöille. Viitattu 5.3.2023 www.ely-keskus.fi. [Yrityksen ja yhteisön palvelut - ely - ELY-keskus](#)

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Viitattu 19.2.2023. [Viikon kysymys: Mitä tarkoittaa työkykyjohtaminen? - Elinkeinoelämän keskusliitto \(ek.fi\)](#)

European Agency for Safety and Health at Work. 2013. Well-being at work: creating a positive work environment. Literature Review. Viitattu 13.5.2023. [Well-being at work: creating a positive work environment | Safety and health at work EU-OSHA \(europa.eu\)](#)

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! Hankekuvaus. n.d. Rakennerahastotietopalvelu. Viitattu 13.5.2023. [RR-tietopalvelu-hankekuvaus S21947, Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! \(eura2014.fi\)](#)

Heikkilä H. 2005. Tilannetutkimus. Teoksessa Ovaska, S.; Aula, A. & Marjaranta, P. (toim.) Käytettävyystudkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005–1. Viitattu 4.3.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9724-7>

Ilves, M. 2005. Ääneenajattelu. Teoksessa Ovaska, S.; Aula, A. & Marjaranta, P. (toim.) Käytettävyystudkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto.

Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005–1. Viitattu 4.3.2023

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9724-7>

Jokinen, E (n.d.). Laadullinen arviointitutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.2.2023. [Laadullinen arviointitutkimus - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Juhila, K (n.d.). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.2.2023. [Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Kaltainen, J. & Hakanen J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimustulokset 9.3.2023. Työterveyslaitos. Viitattu 15.5.2023. [Miten Suomi voi? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen. E-kirja KauppakamariTieto. 1. painos. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 17.2.2023. https://tuos.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=10951578240005970&institutionId=5970&customerId=5965

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Alma Talent Verkkokirjahylly. Painos 10–11.Talentum. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 19.4.2023. [Henkilöstövoimavarojen johtaminen \(turkuamk.fi\)](#)

Kotimaisten kielten keskus. 2022. Viitattu 31.5.2023. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/PK-yritys>

Kultalahti, S. & Viitala, R. 2016. Haastattelututkimuksen tuloksia. Teoksessa Viitala R.; Kultalahti S. & Kantola, J. (toim.) Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Viitattu 5.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789524767231>

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja c. Osa 372. Turun yliopisto. Viitattu 5.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>

Liuhamo M. 2015. Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi. Esitutkimuksen raportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 14.5.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522615763>

Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdisteltyä? Teoksessa Kauhanen, J.; Leppävuori, S.; Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015. Ihmisistä on kysymys. E-kirja. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos. Viitattu 17.2.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6349-2>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 6.5.2023.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>

Manka M-L.; Hakala, L.; Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. E-kirja. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö. Viitattu 18.2.2023.

[tyhyopas_lopullinen.pdf \(poutapilvi.fi\)](#)

Parviainen, L. 2005. Fokusryhmät. Teoksessa Ovaska, S.; Aula, A. & Marjaranta, P. (toim.) Käytettävyystudkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005–1. Viitattu 21.4.2023.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9724-7>

Pk-yritysbarometri kevät 2023. Suomen Yrittäjät; Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.4.2023. [Pk-yritysbarometri, kevät 2023 \(yrittajat.fi\)](#)

Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskus. Työhyvinvoinnin tilannearvio.

Verkkosivusto. viitattu 19.2.2023. [Työhyvinvoinnin tilannearvio \(xn--tyhyvinvoinninarvio-r6b.fi\)](#)

Puusa A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa A. & Juuti P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Helsinki: Gaudeamus. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 18.2.2023. [Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät | Ellibs Library](#)

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat työkirja. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 6.6.2023. [Työhyvinvoinnin portaat -työkirja \(ttk.fi\)](#)

Ravanti E. 2013. Esimerkkejä työhyvinvoinnin palvelutarjonnasta ja toimintamalleista. Työpaikkojen työhyvinvointitoiminnan tason määrittäminen ja kehittäminen. E-kirja. Viitattu 19.2.2023. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-287-8>

Riihiaho, S. 2015. Experiences with usability testing: Effects of thinking aloud and moderator presence. Aalto University publication series. Doctoral dissertations 75/2015. Viitattu 23.4.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6227-3>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006a. Havainnointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.4.2023. [KvaliMOTV - 6.4 Havainnointi \(tuni.fi\)](#)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.4.2023. [KvaliMOTV - 7.3.4 Teemoittelu \(tuni.fi\)](#)

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä

asiantuntijahaastattelusta. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Viitattu 5.3.2023 <http://urn.fi/urn:isbn:9789514297076>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 21.5.2023. [TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](http://stm.fi/tyo2030)

Sosiaali- ja terveysministeriö n.d. Työhyvinvointi. Viitattu 23.9.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Tietoarkisto. n.d. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 18.5.2023. [Kyselylomakkeen laatiminen - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](http://tietoarkisto.tuni.fi)

Tilastokeskus. 2023. Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain (oikeudellinen yksikkö) muuttujina Vuosi, Toimiala (TOL 2008), Henkilöstön suuruusluokka ja Tiedot. Viitattu 6.6.2023. [Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain \(oikeudellinen yksikkö\) muuttujina Vuosi, Toimiala \(TOL 2008\), Henkilöstön suuruusluokka ja Tiedot. PxWeb \(stat.fi\)](http://pxweb.stat.fi)

Työturvallisuuskeskus. n.d. Työhyvinvointiarvio. Viitattu 14.5.2023. [Työhyvinvointiarvio - Työturvallisuuskeskus \(perehdyta.fi\)](http://tyoturvallisuuskeskus.fi)

Uusyrityskeskus n.d. Viitattu 3.3.2023 www.uusyrityskeskus.fi

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa A. & Juuti P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Helsinki: Gaudeamus. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 18.2.2023. [Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät | Ellibs Library](http://ellibs.fi)

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Viitattu 24.4.2023. <http://hdl.handle.net/10138/305021>

Viitala R.; Kultalahti S. & Kantola, J. (toim.). 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Viitattu 5.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789524767231>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Edita Publishing Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 4.4.2023. [Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit | Ellibs Library](http://ellibs.fi)

Viitala, R. 2016. Henkilöstöjohtamisen arvosprosessi pk-yrityksen kilpailukykytekijänä. Teoksessa Viitala R.; Kultalahti S. & Kantola, J. (toim.) Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136

loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Viitattu 5.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789524767231>

Väänänen, A.; Smedlund, A.; Törnroos, K.; Kurki, A-L.; Soikkanen A.; Panganniemi, N.; & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Kokkinen, L. (toim.) Työterveyslaitos. Viitattu 6.6.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Yrittäjät. n.d. Palvelut ja edut. Viitattu 5.3.2023. [Palvelut ja edut - Yrittajat.fi](https://www.yrittajat.fi)

Työhyvinvoinnin arviointityöväline, kommentoitava versio ryhmälle

ARVIOITAVAT ASIAT

<p>Työhyvinvointia tukevan toiminnan suunnittelu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Arvot ja visio 2. Uhat, riskit ja niihin varautuminen 3. Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet 4. Tavoitteet ja tunnusluvut 5. Keinot 6. Viestintä 	<p>Lähijohtajat työhyvinvoinnin johtamisessa</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Lähijohtajien valmiudet 13. Lähijohtajien tukeminen 14. Lähijohtajien keinot työhyvinvoinnin edistämiseen (vaihtoehto 1: kaikki yhdessä, vaihtoehto 2: A ja B) <ul style="list-style-type: none"> A. Työntekijään ja työyhteisöön liittyvät keinot B. Työhön ja työympäristöön liittyvät keinot 15. Muutoksen ja kriisien hallinta 16. Vuorovaikutus työhyvinvointiin liittyvissä asioissa
<p>Työhyvinvointia edistävän toiminnan organisointi</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa 8. Vastuunjako ja tehtäväkuvat 9. Resursointi 10. Aikataulutus 11. Yhteistyöverkosto ja ostetut palvelut 	<p>Työhyvinvoinnin kehityksen ja kehittämistoiminnan arviointi</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi 18. Työhyvinvoinnin kehittämistoiminta

TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAN TOIMINNAN SUUNNITTELU

ARVOT JA VISIO

Kuvaus: Arvot ja visio ilmaisevat, mitä yrityksessä arvostetaan ja tavoitellaan. Ne ohjaavat ihmisten toimintaa yrityksessä ja siten vaikuttavat yrityksen tilaan, kehitykseen ja menestymiseen.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Yrityksessä määriteltäviin ja toteutettuihin arvioihin ja visioon sisältyy henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Arvoja ja visiota ei ole määriteltä tai niissä ei huomioida henkilöstön työhyvinvointia.	Yrityksen arvopohja on epäselvä eikä tarjoa yhteistä suuntaa henkilöstön toiminnalle. Yrityksen visio kaipaa myös työstämistä. Arvojen ja visioiden määrittely luovat perustan yritykselle ja sen työhyvinvoinnille. Niissä on syytä huomioida henkilöstön hyvinvointi, joka on perusta toiminnan sujuvuudelle, tuottavuudelle ja innovatiivisuudelle pidemmällä aikajänteellä. Mitä yhtenäisempi käsitys yrityksessä on päämääristä, sitä tehokkaammin ne saavutetaan. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Arvot ja visio on määriteltä ja niissä on huomioitu työhyvinvointi, mutta yritys ei toimi niiden mukaisesti.	Yrityksen arvot ja visio eivät vielä täysin näy käytännön arjessa. Arvojen ja vision näkyminen johdonmukaisesti käytännössä on tarpeellista, jotta työhyvinvointia kehitetään yrityksessä päämäärätietoisesti. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Arvot ja visio on määriteltä ja niissä on huomioitu työhyvinvointi ja yritys toimii niiden mukaisesti.	Yrityksessä on selkeä arvopohja ja visio, jotka aidosti ohjaavat henkilöstön toimintaa yrityksen arjessa. Arvot ja visio tukevat myös henkilöstön hyvinvointia ja ohjaavat siihen liittyvää toimintaa. Näin hyvää tilannetta kannattaa aktiivisesti vaalia! Apua kehittämiseen

UHAT, RISKIT JA NIIHIN VARAUTUMINEN

Kuvaus: Henkilöstön työhyvinvointiin kohdistuvat ulkoiset uhat ja sisäiset riskit tulee tunnistaa ja niihin pitää varautua. Näillä vaikutetaan turvallisuuden lisäksi työn sujumiseen ja tuottavuuteen. Henkilöstö osallistuu työhyvinvointiin kohdistuvien uhkien ja riskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä varautumissuunnitelmien tekemiseen. Ulkoiset uhat voivat olla alueellisia ja liittyä esim. päätöksentekoon, elinkeinorakenteeseen, ympäristötekijöihin, tartuntatauteihin, kilpailijoihin, organisaatiomuutoksiin, yleiseen taloustilanteeseen, väestöön, työvoiman saatavuuteen tai lainsäädännön muutoksiin. Sisäisten riskien arvioinnissa tunnistetaan yksilöön kohdistuvia työympäristössä esiintyviä haitta- ja vaaratekijöitä kuten psykososiaalisia, fyysisiä, fysikaalisia, kemiallisia ja biologisia tekijöitä sekä tapaturmariskejä. Riskejä ovat myös kyberturvaongelmat, tartuntavaarat, liiketoimintaan liittyvät muutokset sekä henkilöistä aiheutuvat kriisit.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Yrityksessä tunnistetaan ja arvioidaan säännöllisin väliajoin työhyvinvointiin vaikuttavia ulkoisia uhkia ja sisäisiä riskejä sekä tehdään niiden pohjalta varautumissuunnitelmia ja ennakoivia kehittämistoimia. Yrityksessä kehitetään lisäksi valmiuksia reagoida äkillisiin työhyvinvointia uhkaaviin tilanteisiin.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia uhkia ja riskitekijöitä ei ole tunnistettu eikä niihin ole varauduttu. Yrityksen kyky reagoida äkillisiin ongelmatilanteisiin on heikkoa.	Työhyvinvointiin vaikuttavia uhkia ja riskitekijöitä ei ole vielä arvioitu. Niiden tunnistaminen ja epäkohtien korjaaminen sekä reagoiminen äkillisiin ongelmatilanteisiin kuuluu yrityksen velvollisuuksiin, koska työoloilla on suuri vaikutus terveyteen ja tuottavuuteen. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia uhkia ja riskitekijöitä on tunnistettu. Uhkia tai riskejä ei kuitenkaan arvioida säännöllisesti. Yrityksessä ennakoitaan ja reagoidaan ongelmatilanteisiin, myös äkillisiin, mutta siinä on vielä parannettavaa.	Työhyvinvoinnin uhkia ja riskitekijöitä on tunnistettu, epäkohtia korjattu ja reagoitu äkillisiin ongelmatilanteisiin, mutta niissä on vielä parannettavaa. Uhkien ja riskien arvioinnista kannattaa tehdä systemaattinen käytäntö, jotta pystytte ennalta ehkäisemään työhyvinvoinnin ongelmia työn, työolojen ja tilanteiden muuttuessaakin. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Työhyvinvoinnin uhkien ja riskien tunnistaminen ja arviointi sekä niiden pohjalta ilmenneet kehittämistoimenpiteet tehdään säännöllisesti. Yrityksessä ennakoitaan ja reagoidaan erilaisiin työhyvinvoinnin ongelmatilanteisiin, myös	Olette tietoisia erilaisista uhkista ja riskeistä ja niiden merkityksestä työhyvinvoinnille. Työssä esiintyvät uhat ja riskit ovat moninaisia ja joskus yllättäviä ja edellyttävät niiden jatkuvaa tarkkailua ja aktiivisuutta

äkillisiin, ja niihin varautumiseen on suunnitelmia.	ongelmien ennalta ehkäisyssä myös jatkossa. Apua kehittämiseen
--	--

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN PERIAATTEET

Kuvaus: Työhyvinvoinnin strategia on johdon työväline, jolle arvot ja visio osoittavat suuntaa. Strategia vastaa kysymykseen, miten aiotaan päästä päämäärään ja kuvataan reitti kohti visiota. Se sisältää työhyvinvoinnin johtamisen yleisen tason linjaukset, periaatteet tai painoalueet sekä tavoitteet ja tunnusluvut. Strategia ilmaisee, mikä on tärkeää ja mitä tehdään, mutta myös sen, mitä jätetään tekemättä.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Työhyvinvointia edistävää toimintaa on yrityksen menestystekijä, jota johdetaan selkeän strategian tai periaatteiden ja määriteltyjen painoalueiden avulla. Painoalueita voivat olla esimerkiksi työterveyden ennakoiva toiminta, poissaolojen vähentäminen, ergonomian parantaminen tai jokin muu yrityksen tärkeänä pitämä työhyvinvointiin vaikuttava asia.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Työhyvinvointia tukevalle toiminnalle ei ole strategiaa, periaatteita eikä painoalueita.	Työhyvinvoinnin edistäminen ei yrityksessä ole suunnitelmallista ja se on lähinnä ongelmiin reagointia. Työhyvinvointi ja sen johtaminen on kuitenkin yksi yrityksen menestystekijä ja siksi periaatteet, painoalueet tai kehityskohteet auttavat keskittämään työhyvinvointitoimia tarpeellisiin kohtiin. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Työhyvinvointia edistetään yrityksessä joidenkin periaatteiden ja painoalueiden mukaisesti, mutta se ei ole selkeää eri toimijoiden kesken.	Työhyvinvointia edistäviä toimia on jonkin verran linjattu, mutta tarkastelu on melko suppeaa. Eri henkilöstöryhmien keskustelun kautta muodostetaan yhteinen käsitys periaatteista ja painoalueista edistää työhyvinvoinnin toteutumista. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt	Työhyvinvointia johdetaan yrityksessä strategisesti ja silloin työhyvinvointi ja sen johtaminen on yksi yrityksen menestystekijä. Periaatteet, painoalueet ja

Työhyvinvointitoiminta pohjautuu strategiaan, periaatteisiin ja painoalueisiin ja se on yrityksessä kaikkien yhteinen asia.	kehityskohteet on määritelty ja ne ovat selkeät. Yhteistä tietoisuutta ja suuntaa on tärkeää pitää jatkuvasti yllä. Apua kehittämiseen
---	--

TAVOITTEET JA TUNNUSLUVUT

Kuvaus: Työhyvinvoinnin strategia on johdon työväline, jolle arvot ja visio osoittavat suuntaa. Strategia vastaa kysymykseen, miten aiotaan päästä päämäärään ja kuvataan reitti kohti visiota. Se sisältää työhyvinvoinnin johtamisen yleisen tason linjaukset, periaatteet tai painoalueet sekä tavoitteet ja tunnusluvut. Strategia ilmaisee, mikä on tärkeää ja mitä tehdään, mutta myös sen, mitä jätetään tekemättä.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Työhyvinvoinnin johtamiselle on asetettu tavoitteet ja niille on määritelty tavoitetasot, jotka ohjaavat käytännön toteutusta (esim. sairauspoissaolot ja mille tasolle pitäisi päästä) ja ne ovat kaikkien tiedossa. Tavoitteiden seuraamista varten on määritelty tunnusluvut.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita, tavoitetasoja ja tunnuslukuja ei ole määritelty.	Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole vielä tavoitteellista. Selkeät tavoitteet, tavoitetasot ja tunnusluvut on tärkeää määrittellä, jotta huomio ja resurssit saadaan kohdennettua työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin asioihin. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita on jonkin verran määritelty, mutta tavoitteet eivät ole kovin konkreettisia eikä tavoitetasoja ja tunnuslukuja ole niille asetettu ja ne ovat vain rajallisesti eri osapuolten tiedossa.	Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteiden, tavoitetasojen ja tunnuslukujen määrittelyssä on vielä parannettavaa. Tavoitteita kannattaa selkiyttää ja huolehtia siitä, että ne ovat kaikkien tiedossa ja työskentelevät niiden saavuttamiseksi. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteet ja tavoitetasot ja tunnusluvut määritellään säännöllisesti ja konkreettisesti tasolla. Koko henkilöstö kokee ne omakseen.	Työhyvinvointia johdetaan yrityksessä selkeiden ja yhteisesti ymmärrettyjen tavoitteiden mukaisesti, henkilöstö toimii niiden mukaisesti ja toteutumista seurataan tunnuslukujen avulla.

	Hyvä tilanne kannattaa säilyttää aktiivisin johtamistoimenpitein. Apua kehittämiseen
--	---

KEINOT

Kuvaus: Kun työhyvinvoinnin edistämisen periaatteet, painoalueet, kehityskohteet ja tavoitteet on valittu, seuraavaksi valitaan keinot tavoitteisiin pääsemiseksi.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Yritys on määritellyt työhyvinvoinnin johtamisen keinot ja arvioinut niiden käyttökelpoisuuden päästäkseen asettamiinsa tavoitteisiin. Keinot voivat liittyä esim. työympäristön, työn, työyhteisön, työkyvyn, osaamisen ja johtamisen kehittämiseen.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Yritys ei ole valinnut johtamisen keinoja työhyvinvointia koskevien tavoitteiden saavuttamiseksi.	Työhyvinvoinnin johtamisen keinot muotoutuvat nyt sattumanvaraisesti. Yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilanteeseen ja tarpeisiin sopivien keinojen valinta tukee tavoitteisiin pääsemistä. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Yritys on valinnut joitakin työhyvinvoinnin johtamisen keinoja suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, mutta niiden kriittinen arviointi on melko vähäistä.	Työhyvinvoinnin johtamisen keinojen soveltuvuuden arviointi suhteessa tavoitteisiin on jäänyt vaillinaiseksi. Tehokkaita keinoja on tärkeä etsiä jatkuvasti, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Valitut keinot ovat parhaimmillaan tuloksellisia, taloudellisia ja mielekkäiksi koettuja. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Yritys on valinnut huolellisesti arvioiden työhyvinvoinnin johtamisen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.	Valitsemillanne keinoilla olette päässeet tavoitteisiin. Tähän kannattaa panostaa myös silloin, kun olosuhteet äkillisesti muuttuvat. Apua kehittämiseen

VIESTINTÄ

Kuvaus: Ulkoisella ja sisäisellä viestinnällä yritys rakentaa mainettaan ja vetovoimaisuuttaan sekä luo työnantajakuvaa ja psykologista turvallisuutta. Viestintä on myös tärkeä keino lisätä työhyvinvointia koskevaa tietämystä, aktiivisuutta ja vastuullisuutta yrityksessä. Hyvä viestintä on ajantasaista, samanaikaista ja säännöllistä ja sen merkitys korostuu muutos- ja kriisitilanteissa.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Yrityksessä on työhyvinvoinnin ylläpitoa ja kehittymistä tukeva viestinnän suunnitelma, jota toteutetaan systemaattisesti. Viestinnässä on valmistauduttu myös erilaisia poikkeustilanteita varten. Viestinnällä tavoitetaan koko henkilöstö.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Yrityksessä ei ole työhyvinvointiasioita koskevaa viestintäsuunnitelmaa. Viestintä on satunnaista.	Työhyvinvointia koskeva viestintä on satunnaista. Hyvä viestintä on suunnitelmallista, säännöllistä, avointa ja laadukasta. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Yrityksessä on joitakin viestintäkäytäntöjä koskien työhyvinvointiasioita, mutta viestintä on suppeaa ja laadultaan vaihtelevaa.	Viestintä ei ole vielä kattavaa ja suunnitelmallista, joten viestintäsuunnitelma ryhdyttää viestintää tavoitteelliseksi. Sen avulla varmistetaan, että kaikilla on ajantasainen ja riittävä tieto asioista, jotka ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä. Viestinnällä rakennetaan työhyvinvointikulttuuria yrityksessä. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Yrityksessä on viestintäsuunnitelma ja se toteutuu suunnitellusti.	Edistätte vahvaa työhyvinvointikulttuuria viestinnän keinoin järjestelmällisesti ja kattavasti. Varmistakaa, että viestintä tavoittaa koko henkilöstön samanaikaisesti ja samansisältöisenä. Viestinnällä rakennetaan yrityskuvaa myös ulospäin. Apua kehittämiseen

TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄN TOIMINNAN ORGANISOINTI

JOHDON ROOLI TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

Kuvaus: Työhyvinvoinnin menestyksellä johtaminen edellyttää resurssien, vastuiden ja tehtävien määrittelyä sekä aikatauluttamista. Työhyvinvointia koskevat tavoitteet saavutetaan vain, kun jokainen tietää, mitä niiden saavuttamiseksi tekee, milloin ja miten tekee. Työhyvinvoinnin johtamiselle on tärkeää varata riittävä henkilötyöpanos, välineet, tilat ja budjetti. Työhyvinvointi tulee nähdä yrityksen menestystekijänä, johon kannattaa investoida. Päävastuu tästä kaikesta on ylimmällä johdolla, mutta toimijoina on koko yrityksen henkilöstö.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Yrityksen toimitusjohtaja ja johtoryhmä sekä hallitus näkee työhyvinvoinnin yrityksen menestykselle tärkeänä ja on aktiivinen työhyvinvoinnin johtamisessa. Johto toimii yhteisvastuullisesti ja on sitoutunut suunnitelmalliseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Se hyödyntää työhyvinvoinnista saatua tietoa päätöksenteossa.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
<p>1.Kehitettävää</p> <p>Ylin johto käsittelee työhyvinvointiasioita satunnaisesti ja lähinnä ongelmatilanteissa. Työhyvinvoinnista saatua tietoa ei hyödynnetä päätöksenteossa.</p>	<p>Työhyvinvoinnista ei ole vielä tullut aktiivisesti johdettua tuottavuustekijää yritykselle. Ylimmän johdon yhteistoiminta edistää työhyvinvoinnin suunnitelmallista ja tuloksellista johtamista. Työhyvinvoinnista saadun tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa antaa suunnan johtamiselle. Apua kehittämiseen</p>
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
<p>3. Kehittyvä</p> <p>Johto on sitoutunut työhyvinvoinnin edistämiseen, mutta sen yhteistoiminnassa sekä työhyvinvointitiedon hyödyntämisessä on vielä kehitettävää.</p>	<p>Johto näkee työhyvinvoinnin tärkeänä ja on siihen sitoutunut. Työhyvinvoinnista saadun tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa ja johtamisessa tekee toiminnasta aiempaa tavoitteellisempaa ja tuloksellisempaa. Apua kehittämiseen</p>
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
<p>5.Kehittynyt</p> <p>Johto pitää työhyvinvointia aidosti tärkeänä yrityksen menestymisen kannalta ja toimii sitoutuneesti, yhteisvastuullisesti, systemaattisesti ja</p>	<p>Johto toimii sitoutuneesti ja yhteistoiminnassa työhyvinvointitietoa hyödyntäen. Sen aktiivinen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa vahvistaa yrityksen tuottavuutta ja menestymistä sekä tukee työhyvinvointikulttuurin</p>

vankan tiedon varassa johtaessaan niitä yrityksessä.	juurtumista yritykseen. Apua kehittämiseen
--	--

VASTUUNJAKO JA TEHTÄVÄNKUVAT

Kuvaus: Työhyvinvoinnin menestyksekkäs johtaminen edellyttää resurssien, vastuiden ja tehtävien määrittelyä sekä aikatauluttamista. Työhyvinvointia koskevat tavoitteet saavutetaan vain, kun jokainen tietää, mitä niiden saavuttamiseksi tekee, milloin ja miten tekee. Työhyvinvoinnin johtamiselle on tärkeää varata riittävä henkilötyöpanos, välineet, tilat ja budjetti. Työhyvinvointi tulee nähdä yrityksen menestystekijänä, johon kannattaa investoida. Päävastuu tästä kaikesta on ylimmällä johdolla, mutta toimijoina on koko yrityksen henkilöstö.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Työhyvinvoinnin johtamisen vastuut on keskusteltu, päätetty yhdessä ja kirjattu tehtäväkuviin. Yrityksessä jokainen vastaa työhyvinvoinnin toteuttamisesta toiminnassaan oman tehtävänsä mukaisesti.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Työhyvinvoinnin vastuista ei ole keskusteltu organisaatiossa. Tehtäväkuviissa ei ole huomioitu työhyvinvointiasioita. Kokonaisuudesta vastaavaa henkilöä ei ole nimetty.	Työhyvinvoinnin edellyttämiä toimia ei ole vastuutettu kenellekään, jolloin ne saattavat jäädä kokonaan hoitamatta. Tärkeille ja edistettäville asioille nimetään aina vastuuhenkilö. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Työhyvinvoinnin vastuista on keskusteltu ja johtamisen vastuita on määritelty muutamille henkilöille yrityksessä ja myös työhyvinvoinnin kokonaisuudesta vastaava henkilö on nimetty.	Olette päässeet alkuun työhyvinvoinnin vastuiden määrittelyssä. Vastuiden ja tehtävien kirjaamisella tehtäväkuviin ohjataan yrityksen koko henkilöstöä sitoutumaan työhyvinvoinnin toteuttamiseen. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Työhyvinvoinnin johtamisen vastuut on määritelty ja niistä on päätetty yhdessä henkilöstön kanssa. Vastuiden mukaiset tehtävät toteutuvat. Tehtäväkuviin on kirjattu työhyvinvointiasiat.	Vastuuroolit ja tehtävät ovat selkeitä ja työhyvinvointiin liittyvä toiminta näkyy myönteisesti arjen toiminnassa ja siksi sitä on tärkeää ylläpitää innostamalla ja kannustamalla. Apua kehittämiseen

RESURSOINTI

Kuvaus: Työhyvinvoinnin menestyksellä johtaminen edellyttää resurssien, vastuiden ja tehtävien määrittelyä sekä aikatauluttamista. Työhyvinvointia koskevat tavoitteet saavutetaan vain, kun jokainen tietää, mitä niiden saavuttamiseksi tekee, milloin ja miten tekee. Työhyvinvoinnin johtamiselle on tärkeää varata riittävä henkilötyöpanos, välineet, tilat ja budjetti. Työhyvinvointi tulee nähdä yrityksen menestystekijänä, johon kannattaa investoida. Päävastuu tästä kaikesta on ylimmällä johdolla, mutta toimijoina on koko yrityksen henkilöstö.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Yrityksessä määritellään, paljonko työhyvinvointia tukevaan toimintaan käytetään työpanosta ja rahoitusta erilaisiin hankintoihin ja osaamisen vahvistamiseen. Resurssipanostus nähdään investointina, sille laaditaan vuosittain budjetti ja sen toteutumista seurataan ja arvioidaan.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Työhyvinvointia ylläpitävään ja edistävään toimintaan tarvittavia resursseja ei ole määritelty eikä niihin varauduta budjetoinnissa tai henkilöstösuunnittelussa millään tavalla.	Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen resurssitarpeet ovat epäselviä. Työmäärän varaaminen henkilöstösuunnittelussa ja rahoituksen budjetoiminen varmistavat, että tarvittavat toimenpiteet pystytään tekemään kustannuksia halliten. Työhyvinvoinnin resursointi on myös investointi yrityksen toimintakykyyn ja menestykseen. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Työhyvinvointia tukevan toiminnan vaatimia resursseja on jonkin verran määritelty ja niihin varaudutaan joiltakin osin myös budjettia laadittaessa, joskaan sen toteutumista ei seurata tai arvioida.	Olette jo ryhtyneet hahmottamaan työhyvinvointitoimia tehtäväkenttänä, johon on varattava riittävät resurssit. Kun resurssitarpeita ja siihen liittyvää budjettia arvioidaan osana vuosisuunnittelua, kyetään edistämään työhyvinvointia tehokkaasti. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Työhyvinvoinnin varmistamisen vaatimia resursseja määritellään, budjetoidaan, seurataan ja arvioidaan huolellisesti vuosittain.	Hienoa, että työhyvinvointiasioita pidetään vuosisuunnittelussa tärkeänä ja sille tehdään omat resursointi- ja budjetointitoimenpiteet, joiden toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Apua kehittämiseen

AIKATAULUTUS

Kuvaus: Työhyvinvoinnin menestyksellä johtaminen edellyttää resurssien, vastuiden ja tehtävien määrittelyä sekä aikatauluttamista. Työhyvinvointia koskevat tavoitteet saavutetaan vain, kun jokainen tietää, mitä niiden saavuttamiseksi tekee, milloin ja miten tekee. Työhyvinvoinnin johtamiselle on tärkeää varata riittävä henkilötyöpanos, välineet, tilat ja budjetti. Työhyvinvointi tulee nähdä yrityksen menestystekijänä, johon kannattaa investoida. Päävastuu tästä kaikesta on ylimmällä johdolla, mutta toimijoina on koko yrityksen henkilöstö.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Yrityksessä työhyvinvoinnin johtamisen tehtävät ja toiminnot on aikataulutettu vuosisuunnitelmaan ja sen mukaan toimitaan.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Työhyvinvoinnin johtamisen tehtäviä ei ole aikataulutettu vuosisuunnitelmaan (vuosikelloon).	Nyt on hyvä hetki suunnitella työhyvinvointitoimet koko vuodelle. Työhyvinvoinnin ylläpidon ja kehittämisen toimenpiteiden aikatauluttaminen vuosisuunnitelmaan varmistaa, että tehtäville varataan tarpeeksi aikaa ja ne sovitetaan järkevästi muiden asioiden aikatauluihin. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Osa työhyvinvoinnin tehtävistä on aikataulutettu vuosisuunnitelmaan (vuosikelloon), mutta sitä ei aina noudateta.	Työhyvinvoinnin tehtäviä on tunnistettu ja joitakin tehtäviä on myös aikataulutettu. Tarkennetun ja jämäkän aikataulusuunnittelun avulla työhyvinvoinnin edistämisestä tulee tehokkaampaa. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Työhyvinvoinnin tehtävät on aikataulutettu vuosisuunnitelmaan (vuosikelloon) ja sitä noudatetaan.	Työhyvinvoinnin tehtävät on aikataulutettu ja eri rooleissa olevat henkilöt tietävät, milloin heidän odotetaan tekevän mitakin toimenpiteitä. Vuosisuunnitelmaa ja aikataulua kannattaa kehittää koko ajan toimivammaksi, jotta työhyvinvointia ylläpitävät toimet saadaan sujuvasti hoidettua monien muiden tehtävien rinnalla. Apua kehittämiseen

YHTEISTYÖVERKOSTO JA OSTETUT PALVELUT

Kuvaus: Työhyvinvoinnin menestyksellä johtaminen edellyttää resurssien, vastuiden ja tehtävien määrittelyä sekä aikatauluttamista. Työhyvinvointia koskevat tavoitteet saavutetaan vain, kun jokainen tietää, mitä niiden saavuttamiseksi tekee, milloin ja miten tekee. Työhyvinvoinnin johtamiselle on tärkeää varata riittävä henkilötyöpanos, välineet, tilat ja budjetti. Työhyvinvointi tulee nähdä yrityksen menestystekijänä, johon kannattaa investoida. Päävastuu tästä kaikesta on ylimmällä johdolla, mutta toimijoina on koko yrityksen henkilöstö.

Ideaalutilanne/tavoite/päämäärä: Yrityksessä on huolellisesti määritelty, mitä työhyvinvointipalveluja ostetaan ja keitä ovat ulkopuoliset yhteistyökumppanit. Niiden kanssa on laadittu konkreettiset toimintasuunnitelmat ja sopimukset. Yhteistyösuhteita kehitetään palvelujen laadun ja vaikuttavuuden arvioinnin pohjalta.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
<p>1.Kehitettävää</p> <p>Yhteistyökumppaneita on olemassa, ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen ostetaan joitakin palveluja, mutta kumppaneiden valinnassa, yhteistyössä ja toimintasuunnitelmissa on paljon kehitettävää. Yritys ei seuraa ja arvioi ostopalvelujen laatua ja vaikuttavuutta.</p>	<p>Yhteistyökumppaneiden ja ostopalvelujen osalta on vielä parannettavaa.</p> <p>Yhteistyökumppaneiden huolellinen valinta, tavoitteiden määrittely ja ostettujen palvelujen laadun arviointi muodostavat perustan toimivalle yhteistyölle. Sisällöllisesti selkeät sopimukset sekä toiminta- ja arviointisuunnitelmat jännevöittävät yhteistyötä. Ostopalvelujen tarve kannattaa arvioida säännöllisesti.</p> <p>Apua kehittämiseen</p>
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
<p>3. Kehittyvä</p> <p>Yhteistyökumppaneiden kanssa tehdään yhteistyötä työhyvinvoinnin edistämiseksi yrityksessä. Sopimusten ja toimintasuunnitelmien laatu kuitenkin vaihtelee ja ostettujen palvelujen ja muun yhteistyön laatua ja vaikuttavuutta seurataan satunnaisesti.</p>	<p>Yhteistyötä kumppaneiden ja ostettujen palvelujen osalta on kehitetty suunnitelmallisesti, mutta yhteistyön ja ostettujen palvelujen vaikuttavuuden arviointia on tärkeää vielä tehdä, jotta yritys saa vaikuttavat palvelut. Yhteistyösuhteita kannattaa aktiivisesti kehittää ja tarpeen vaatiessa etsiä sopivampia yhteistyökumppaneita. Pitkäjänteinen yhteistyö on työhyvinvoinnin alueella yleensä kuitenkin parempi vaihtoehto kuin jatkuva kilpailuttaminen ja vaihtaminen. Apua kehittämiseen</p>
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	

<p>5.Kehittynyt</p> <p>Yhteistyö kumppaneiden kanssa on vuorovaikutteista ja suunnitelmallista ja se tukee yrityksen toimintaa ja työhyvinvoinnin johtamista. Yrityksellä on päivitettyt sopimukset ja toimintasuunnitelmat työhyvinvointipalveluja tuottavien tahojen kanssa. Toimet toteutuvat suunnitellusti ja niiden laatua ja vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti ja yhteistyötä kehitetään jatkuvasti palautetiedon avulla.</p>	<p>Työhyvinvointia edistävät ostetut palvelut ovat laadukkaita, vaikuttavia ja yrityksen tarpeita vastaavia. Yhteistyösuhteet niitä tarjoavien kumppaneiden kanssa ovat luottamuksellisia, jatkuvasti kehittyviä ja sujuvia. Ostetut palvelut ja yhteistyö helpottavat työhyvinvoinnin johtamista ja niiden avulla saavutetaan myönteisiä tuloksia. Yhteistyöverkoston tehokkuutta kannattaa jatkossakin pitää yllä valitsemalla hyvät kumppanit ja hoitamalla yhteistyösuhteita hyvin.</p> <p>Apua kehittämiseen</p>
---	---

LÄHIJOHTAJAT TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

LÄHIJOHTAJIEN VALMIUDET

Kuvaus: Lähijohtaminen tukee henkilöstön työhyvinvointia silloin, kun lähijohtajille on sovittu tavoitteet ja heillä on niiden saavuttamiseen riittävät valmiudet, mahdollisuudet ja tuki. Työhyvinvoinnin osaamistarpeiden määrittelyn ja sen edellyttämän kehittämisen avulla tuetaan lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia. Tehokkaiden työhyvinvointia edistävien käytäntöjen ja työkalujen tarjoaminen lähijohtajille helpottaa heidän työtään. Lähijohtajia ohjataan ja tuetaan työhyvinvoinnin edistämiseen myös tavoitteiden, tuen ja palautteen avulla.

Ideaalitalanne/tavoite/päämäärä: Lähijohtajien tarvitsemat tiedot työhyvinvoinnista on määritetty ja heidät on perehdytetty ja valmennettu työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvointia koskevia osaamistarpeita arvioidaan vuosittain. Yrityksessä on selvitetty työhyvinvoinnin osaamistarpeet ja tehty niitä koskeva koulutussuunnitelma, joka toteutetaan suunnitellusti. Lähijohtajat tiedostavat vastuunsa työhyvinvoinnin edistäjänä.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
<p>1.Kehitettävää</p> <p>Työhyvinvoinnin osaamistarpeita ei ole selvitetty lähijohtajien tehtävissä, eikä niitä korosteta rekrytoinneissa. Lähijohtajia ei ole valmennettu työhyvinvointiasioihin ja niihin liittyvä koulutus on sattumanvaraista ja koulutussuunnitelma puuttuu. Osaamista ei vahvisteta muillakaan keinoilla.</p>	<p>Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksissa ja niihin liittyvässä osaamisessa on kehitettävää. Lähijohtajien vaikutus työhyvinvointiin on keskeinen, joten heidän tulisi tuntea roolinsa ja vastuunsa, ymmärtää työhyvinvoinnin rakentumista, sen edistämisen keinoja ja vaikutuksia sekä toimia valmentavalla ja ennakoivalla johtamistavalla. Osaamistarpeiden selvittäminen ja niiden pohjalta tehty</p>

	koulutussuunnitelma ohjaavat valmiuksien kehittämistä. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Lähijohtajien osaamista työhyvinvointiasioista vahvistetaan satunnaisten koulutusten ja tiedotustilaisuuksien avulla. Työhyvinvoinnin osaamistarpeiden selvittelyä ja määrittelyä on tehty joiltain osin. Koulutussuunnitelma on, mutta se toteutuu vain osittain.	Lähijohtajien osaamistarpeita työhyvinvoinnin johtamisessa on vahvistettu, mutta osaamistarpeiden selvittämisessä ja osaamisen kehittämässä on vielä parannettavaa. Osaamiskartoitus ja koulutussuunnitelma tähän hyviä työvälineitä. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5. Kehittynyt Lähijohtajat on perehdytetty ja koulutettu, he hallitsevat työhyvinvointiasiat laajasti ja osaaminen näkyy arjen toiminnassa. Osaamistarpeita selvitetään ja osaamista päivitetään jatkuvasti monipuolisilla kehittämismenetelmin. Koulutussuunnitelma toteutuu ja vastaa osaamistarpeisiin.	Lähijohtajien valmiudet työhyvinvoinnin edistäjinä ovat kunnossa. Jatkossakin on tärkeää huolehtia siitä, että ne pysyvät vahvoina ja ajan tasalla henkilöiden vaihtuessa sekä työn, toimintaympäristön ja tilanteiden muuttuessa. Apua kehittämiseen

LÄHIJOHTAJIEN TUKEMINEN

Kuvaus: Lähijohtaminen tukee henkilöstön työhyvinvointia silloin, kun lähijohtajille on sovittu tavoitteet ja heillä on niiden saavuttamiseen riittävät valmiudet, mahdollisuudet ja tuki. Työhyvinvoinnin osaamistarpeiden määrittelyn ja sen edellyttämän kehittämisen avulla tuetaan lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia. Tehokkaiden työhyvinvointia edistävien käytäntöjen ja työkalujen tarjoaminen lähijohtajille helpottaa heidän työtään. Lähijohtajia ohjataan ja tuetaan työhyvinvoinnin edistämiseen myös tavoitteiden, tuen ja palautteen avulla.

Ideaalitalanne/tavoite/päämäärä: Lähijohtajille on sovittu työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja he saavat myös ohjausta ja tukea niiden saavuttamiseksi (esim. neuvoja, ohjeita, tietoa, kannustusta) omalta lähijohtajalta, kollegalta, työhyvinvoinnin ammattilaiselta, työnohjaajalta tai työpsykologilta.

Tasot 0–5	Palaute
0. Arviota ei ole tehty	
1. Kehitettävää Lähijohtajilla ei ole sovittuja työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita. Lähijohtajien tukitarpeita työhyvinvoinnin edistämisen tehtävissä ei ole selvitetty eikä erityisesti tuettu.	Lähijohtaja on keskeisessä asemassa työhyvinvoinnin toteuttamisessa jokapäiväisessä toiminnassa. Siksi työhyvinvointia koskevien tavoitteiden asettaminen ja tuen tarpeen selvittäminen sekä tarjoaminen kannattaa, koska silloin tuetaan niin henkilöstön kuin

	lähijohtajienkin hyvinvointia. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Lähijohtajille on sovittu joitakin työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita. Tukitarpeita on selvitetty ja jonkinlaista tukea on tarjolla sattumanvaraisesti tai ongelmatilanteisiin liittyen, mutta sitä ei hyödynnetä.	Hyvä, että lähijohtajille on asetettu työhyvinvointia koskevia tavoitteita, tukitarpeita on selvitetty ja tarjolla on myös tukea tavoitteiden saavuttamiseen. Tukimahdollisuuksista tiedottaminen ja tuen käyttäminen jokapäiväisessä työssä auttaa lähijohtajia edistämään työhyvinvointia tehokkaasti työpaikoilla. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5. Kehittynyt Lähijohtajilla on selkeät tavoitteet työhyvinvointitoimintaan ja kehittämiseen, he saavat niiden saavuttamiseen tukea omilta johtajiltaan ja asiantuntijoilta ja hyödyntävät tukea aktiivisesti.	Lähijohtajilta vaaditaan työhyvinvoinnin edistämisen tehtävissä paljon. Heitä myös tuetaan aktiivisesti ja tukea hyödynnetään monipuolisesti työhyvinvoinnin edistämisen tehtävissä. Näin kannattaa toimia jatkossakin. Apua kehittämiseen

VAIHTOEHTO 1: (kaikki) LÄHIJOHTAJIEN KEINOT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEEN

Kuvaus: Työhyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan erilaisia keinoja ja käytäntöjä, jotka kohdistuvat työntekijään, työyhteisöön sekä työhön ja työympäristöön ja joilla voidaan vaikuttaa ongelmien ratkaisemiseen sekä hallita muutosten toteuttamista ja kriiseistä selviämistä. Lähijohtajalla on suuri merkitys työpaikan yleiseen ilmapiiriin, jota edesauttavat arjen huomaavaisuus, arvostus, ystävällisyys, myönteisyys, luottamus, vuorovaikutus ja palaute. Kaikki yritykset kohtaavat elinkaarellaan muutoksia ja kriisejä ja niitä varten yrityksellä tulisi olla varautumissuunnitelmat ja työhyvinvointia tukevat toimintatavat.

Ideaalitalanne/tavoite/päämäärä: Lähijohtajilla on keinoja ja välineitä tukea yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön sekä työn ja työympäristön työhyvinvointia ennalta ehkäisevästi, tunnistaa työhyvinvointiin liittyviä ongelmatilanteita varhaisessa vaiheessa ja keinot puuttua ja ratkaista ne nopeasti. (esim. varhaisen välittämisen malli, tyhy-toiminta, ilmapiiriä kehittävät toimintamallit, työn, työympäristön ja niiden muutosten edellyttämät kehittämistoimet, osallistavat ideointi- ja kokoustekniikat). Yhdessä sovitut, hiotut ja harjoitellut menettelytavat ja käytännöt yhtenäistävät työhyvinvoinnin edistämistä yrityksen eri yksiköissä.

Tasot 0–5	Palaute
0. Arviota ei ole tehty	
1. Kehitettävää	Lähijohtajilla ei ole työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen sekä työn ja työympäristön kehittämiseen

<p>Lähijohtajilla on puutteelliset keinot ja välineet työntekijöiden, työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen sekä työn ja työympäristön kehittämiseen. Näihin liittyvien ongelmatilanteiden ennalta ehkäisyssä, tunnistamisessa ja niihin puuttumisen ja ratkaisemisen käytännöissä on paljon kehitettävää.</p>	<p>sekä niihin liittyviin ongelmatilanteisiin yhteisiä keinoja ja välineitä tai ne ovat puutteellisia. Työhyvinvoinnin perusasiat muodostuvat työntekijöiden ja työyhteisön hyvästä kohtelusta ja johtamisesta, työn mielekkyydestä ja sujuvuudesta sekä työympäristön turvallisuudesta ja viihtyvyydestä. Yhteisesti sovitut käytännöt auttavat työhyvinvointiasioiden hoitamista laadukkaasti ja asianmukaisesti. Apua kehittämiseen</p>
<p>2. Tilanne on 1 ja 3 välillä</p>	
<p>3. Kehittyvä</p> <p>Lähijohtajilla on käytössään jonkin verran keinoja ja välineitä työntekijöiden, työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen sekä työn ja työympäristön kehittämiseen (esim. yhteisiä toimintamalleja). Näihin liittyvien ongelmatilanteiden ennalta ehkäisyyn, tunnistamiseen, puuttumiseen ja ratkaisemiseen on tarjolla keinoja ja välineitä, mutta niiden hyödyntäminen on riittämätöntä.</p>	<p>Lähijohtajille on olemassa työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen sekä työn ja työympäristön kehittämiseen sekä niihin liittyviin ongelmatilanteisiin erilaisia keinoja ja välineitä, mutta niiden soveltamisessa on vielä parannettavaa. Olemassa olevien käytäntöjen tarkastelu ja kehittäminen sekä valikoiman laajentaminen uusilla tavoilla tehostaa työhyvinvoinnin edistämistä. Apua kehittämiseen</p>
<p>4. Tilanne on 3 ja 5 välillä</p>	
<p>5. Kehittynyt</p> <p>Lähijohtajilla on käytössään monipuolisia keinoja ja välineitä työntekijöiden, työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen sekä työn ja työympäristön kehittämiseen. Näihin liittyvien ongelmatilanteiden ennalta ehkäisyyn, tunnistamiseen, puuttumiseen ja ratkaisemiseen on tarjolla monipuolisia keinoja ja välineitä, joita käytetään taitavasti eri tilanteissa.</p>	<p>Lähijohtajilla on työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen sekä työn ja työympäristön kehittämiseen sekä niihin liittyviin ongelmatilanteisiin tehokkaita ja monipuolisia keinoja ja välineitä. He myös käyttävät ja soveltavat niitä aktiivisesti ja taitavasti eri tilanteissa. Jatkossa on tärkeää ylläpitää hyvä tilanne myös muuttuvissa oloissa. Apua kehittämiseen</p>

VAIHTOEHTO 2: (A ja B) A.TYÖNTEKIJÄÄN JA TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄT KEINOT

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Lähijohtajilla on keinoja tukea yksittäisen työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointia ennalta ehkäisevästi, tunnistaa työhyvinvointiin liittyviä ongelmatilanteita varhaisessa vaiheessa sekä keinoja puuttua ja ratkaista ne nopeasti. Lähijohtajalla on erilaisia työhyvinvoinnin johtamista helpottavia välineitä käytössään. Omalla toiminnallaan hän edistää työyhteisön hyvinvointikulttuuria (yhteistoimintaa, ilmapiiriä, luottamusta ja myönteisyyttä) ja vastuunjakoja, myös etätyössä.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
<p>1.Kehitettävää</p> <p>Lähijohtajan työntekijään ja työyhteisöön liittyvät työhyvinvoinnin johtamisen työvälineet ja keinot ovat suppeat ja taidossa puuttua ongelmatilanteisiin on paljon kehitettävää eikä työhyvinvointikulttuuri ja vastuunjako kehity toivottuun suuntaan.</p>	<p>Lähijohtajilla ei ole työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvointiin liittyviä johtamisen keinoja tai ne ovat puutteelliset, samoin työhyvinvointikulttuurin ja vastuunjaon edistämässä. Toimivilla keinoilla on selkeä vaikutus työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen. Apua kehittämiseen</p>
2.	
<p>3. Kehittyvä</p> <p>Lähijohtajan työntekijään ja työyhteisöön liittyviä työhyvinvoinnin johtamisen työvälineitä ja taitoja puuttua ongelmatilanteisiin on olemassa, mutta niitä ei hyödynnetä riittävästi. He edistävät toiminnallaan työhyvinvointikulttuuria ja vastuunjakoja jossain määrin.</p>	<p>Lähijohtajille on olemassa työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvointiin erilaisia johtamisen keinoja, ja he edistävät työhyvinvointikulttuuria ja vastuunjakoja työyhteisössään, mutta niissä on vielä parannettavaa. Työhyvinvointitoimien vaikutukset näkyvät parantuneena työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointina. Apua kehittämiseen</p>
4.	
<p>5.Kehittynyt</p> <p>Lähijohtajan työntekijään ja työyhteisöön liittyvät työhyvinvoinnin johtamisen työvälineet ja taidot puuttua ongelmatilanteisiin ovat monipuoliset ja niitä käytetään tilanteen mukaan. He edistävät toiminnallaan työhyvinvointikulttuuria ja vastuunjakoja henkilöstöä osallistaen.</p>	<p>Lähijohtajilla on työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointiin liittyvät johtamisen keinot ja he osaavat käyttää niitä eri tilanteissa, ja he edistävät työhyvinvointikulttuuria ja vastuunjakoja henkilöstöä osallistaen. Niiden vaikutukset näkyvät työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointina ja yrityksen tuottavuutena. Apua kehittämiseen</p>

B.TYÖHÖN JA TYÖYMPÄRISTÖÖN LIITTYVÄT KEINOT

Ideaalitalanne/tavoite/päämäärä: Lähijohtajilla on keinot edistää työn sujuvuutta ja mielekkyyttä sekä työympäristön turvallisuutta ja viihtyvyyttä, tunnistaa näihin liittyviä ongelmatilanteita varhaisessa vaiheessa ja ratkaista ne suunnitelmallisesti. (esim. altisteet, tapaturmavaarat, riskinarviointi, työjärjestelyt, työprosessit, etätyö...)

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
<p>1.Kehitettävää</p> <p>Lähijohtajan keinot työn sujuvuuden ja työympäristön kehittämiseen ovat suppeat. Valmiuksia puuttua ja ratkaista ongelmatilanteita vaatii kehittämistä.</p>	<p>Lähijohtajilla ei ole työn sujuvuuden ja työympäristön kehittämiseen ja niihin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen liittyviä keinoja tai niissä on paljon puutteita. Työn sujuminen ja työympäristön terveellisyys ja turvallisuus ovat työhyvinvoinnin kulmakivi ja minimivaatimus. Toimivilla keinoilla on selkeä vaikutus työn ja työympäristön turvallisuuteen, vetovoimaisuuteen sekä tuottavuuteen. Johdon vastuulla on huolehtia, että työhön ja työympäristöön liittyvä riskinarviointi on tehty. Apua kehittämiseen</p>
2.	
<p>3. Kehittyvä</p> <p>Lähijohtajalla on olemassa keinoja työn sujuvuuden ja työympäristön kehittämiseen. Valmiuksia puuttua ja ratkaista ongelmatilanteita on myös olemassa, mutta niitä ei hyödynnetä riittävästi.</p>	<p>Lähijohtajille on olemassa työn sujuvuuden ja työympäristön kehittämiseen sekä ongelmien puuttumiseen ja ratkaisuun erilaisia keinoja, mutta niissä on vielä parannettavaa. Työhyvinvointitoimia tekemällä vaikutukset alkavat näkyä parantuneena henkilöstön hyvinvointina ja tuottavuutena. Kehittämistä kannattaa jatkaa. Apua kehittämiseen</p>
4.	
<p>5.Kehittynyt</p> <p>Lähijohtajalla on monipuoliset keinot työn sujuvuuden ja työympäristön kehittämiseen sekä valmiudet puuttua ja ratkaista ongelmatilanteita ja hän käyttää niitä henkilöstöä osallistaen.</p>	<p>Lähijohtajat osaavat käyttää työn sujuvuuden ja työympäristön kehittämisen sekä ongelmien ratkaisun keinoja monipuolisesti ja henkilöstöä osallistaen sekä edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia lisääviä tekijöitä. Niiden vaikutukset näkyvät henkilöstön hyvinvointina ja tuottavuutena. Apua kehittämiseen</p>

MUUTOKSEN JA KRIISIEN HALLINTA

Kuvaus: Työhyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan erilaisia keinoja ja käytäntöjä, jotka kohdistuvat työntekijään, työyhteisöön sekä työhön ja työympäristöön ja joilla voidaan vaikuttaa ongelmien ratkaisemiseen sekä hallita muutosten toteuttamista ja kriiseistä selviämistä. Lähijohtajalla on suuri merkitys työpaikan yleiseen ilmapiiriin, jota edesauttavat arjen huomaavaisuus, arvostus, ystävällisyys, myönteisyys, luottamus, vuorovaikutus ja palaute. Kaikki yritykset kohtaavat elinkaarellaan muutoksia ja kriisejä ja niitä varten yrityksellä tulisi olla varautumissuunnitelmat ja työhyvinvointia tukevat toimintatavat.

Ideaalitalanne/tavoite/päämäärä: Yritys ja lähijohtajat ovat valmentautuneet ja varautuneet muutos- ja kriisitilanteiden hallintaan henkilöstön työhyvinvointia vaalien.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Yrityksessä ei ole sovittuja henkilöstön työhyvinvointia tukevia toimintatapoja äkillisiin muutostilanteisiin ja kriiseihin. Lähijohtajia ei ole valmennettu muutosten johtamiseen.	Lähijohtajilla ei ole muutos- ja kriisitilanteisiin henkilöstön työhyvinvointia tukevia toimintatapoja käytettävissä tai ne ovat puutteelliset. Muutosten ja kriisien kohtaaminen on helpompaa, kun niihin on valmentauduttu ja varauduttu etukäteen. Varautumisen voi aloittaa todennäköisimmistä kriiseistä yhteistyössä lähijohtajien kanssa. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Yrityksessä on määritelty joitakin toimintatapoja tiettyjä kriisitilanteita varten. Lähijohtajat ovat saaneet myös jonkin verran muutosjohtamisvalmennusta.	Lähijohtajien työhyvinvoinnin menettelytavoista muutos- ja kriisitilanteissa on alustavasti sovittu, mutta ne eivät vielä kata kaikkia tilanteita, joten työtä kannattaa jatkaa ja valmentaa lähijohtajat. Ennakoivat muutosten ja kriisien hallinnan menettelytavat tukevat lähijohtajien työtä, mikä heijastuu henkilöstön hyvinvointiin myönteisesti. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Yrityksessä on kattava valmiussuunnitelma, joka sisältää sovitut käytännöt erilaisiin kriisitilanteisiin. Lähijohtajat ovat saaneet niiden käyttöön perehdytyksen ja muutosjohtamisvalmennusta.	Olette valmistautuneet hyvin muutostilanteisiin sopimalla työhyvinvointia turvaavista käytännöistä erilaisissa kriisitilanteissa. Lähijohtajat osaavat toimia erilaisissa muutos- ja kriisitilanteissa henkilöstön työhyvinvointia tukien. Pitäkää hyvää tilannetta yllä jatkossakin! Apua kehittämiseen

VUOROVAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN LIITTYVISSÄ ASIOISSA

Kuvaus: Työhyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan erilaisia keinoja ja käytäntöjä, jotka kohdistuvat työntekijään, työyhteisöön sekä työhön ja työympäristöön ja joilla voidaan vaikuttaa ongelmien ratkaisemiseen sekä hallita muutosten toteuttamista ja kriiseistä selviämistä. Lähijohtajalla on suuri merkitys työpaikan yleiseen ilmapiiriin, jota edesauttavat arjen huomaavaisuus, arvostus, ystävällisyys, myönteisyys, luottamus, vuorovaikutus ja palaute. Kaikki yritykset kohtaavat elinkaarellaan muutoksia ja kriisejä ja niitä varten yrityksellä tulisi olla varautumissuunnitelmat ja työhyvinvointia tukevat toimintatavat.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Työhyvinvointia rakennetaan yhteistyössä, joka sisältää avointa keskustelua työhyvinvointia heikentävistä ja rakentavista asioista. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa on jatkuvaa ja kaikkien näkemyksiä kunnioitetaan ja otetaan huomioon päätöksenteossa. Välitöntä palautetta annetaan molemmin puolin ja rakentavasti.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
<p>1.Kehitettävää</p> <p>Työhyvinvointiasioista ei juurikaan keskustella henkilöstön kanssa. Keskustelulle ei ole sovittuja käytäntöjä. Henkilöstön näkemyksiä ei oteta huomioon työhyvinvointiasioihin vaikuttavassa päätöksenteossa. Rakentavaa palautetta ei juuri anneta.</p>	<p>Vuorovaikutus ja molemminpuolinen palaute työhyvinvointiin liittyvissä asioissa vaatii vielä kehittämistä. Sovitut keskustelukäytännöt mahdollistavat tärkeiden työhyvinvointiasioiden esille ottamisen henkilöstön kanssa. Onnistunut vuorovaikutus lisää psykologista turvallisuutta, työn sujuvuutta ja hyvää ilmapiiriä henkilöstön keskuudessa.</p> <p>Apua kehittämiseen</p>
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
<p>3. Kehittyvä</p> <p>Työhyvinvointiin liittyvää vuorovaikutusta henkilöstön kanssa on jonkin verran. Sitä tukevat muutamit käytännöt kuten palaverit ja kehityskeskustelut. Henkilöstön näkemyksiä otetaan joskus huomioon päätöksenteossa. Rakentavaa palautetta annetaan harvakseltaan.</p>	<p>Olette jo hyvällä kehitysuralla! Vuorovaikutustilanteet ovat kuitenkin vielä satunnaisia eikä henkilöstön näkemyksiä huomioida parhaalla mahdollisella tavalla päätöksenteossa. Avoin vuoropuhelu eri keskustelutilanteiden avulla kehittää työhyvinvointia ja työhyvinvointikulttuuria. Apua kehittämiseen</p>
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
<p>5.Kehittynyt</p> <p>Työhyvinvointiasioista keskustellaan avoimesti useissa eri yhteyksissä ja henkilöstön mielipiteillä on suuri merkitys</p>	<p>Työhyvinvointi on teillä yhteinen asia, mikä näkyy avoimena keskusteluna. Vuorovaikutus ja välitön palaute on jatkuvaa, kaikkien näkemyksiä kunnioittavaa ja se otetaan huomioon</p>

työhyvinvointia koskevassa päätöksenteossa. Rakentavaa palautetta annetaan molempiin suuntiin usein.	päätöksenteossa. Säilyttäkää hyvä keskustelukulttuuri jatkossakin! Apua kehittämiseen
--	---

TYÖHYVINVOINNIN KEHITYKSEN JA KEHITTÄMISTOIMINNAN ARVIOINTI

TYÖHYVINVOINNIN KEHITYKSEN ARVIOINTI

Kuvaus: Työhyvinvoinnin seuraamiselle on asetettu strategisia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan ja arvioidaan systemaattisesti tavoitekohtaisilla yrityksen valitsemilla tunnusluvuilla. Samoin arvioidaan käytettyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta. Johto ja lähijohtajat hyödyntävät arvioinnista saatuja tietoja työhyvinvoinnin johtamisessa ja päätöksenteossa.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä/: Työhyvinvoinnin kehittymistä ja siihen käytettyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan yrityksen valitsemilla tunnusluvuilla sellaisella ajallisella rytmityksellä, että työhyvinvoinnin ongelmat eivät pääse yllättämään.

Tasot 0–5	Palaute
0.Arviota ei ole tehty	
1.Kehitettävää Työhyvinvoinnin kehitystä ja siihen käytettyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta ei juurikaan seurata eikä arvioida eikä siinä käytetyt tunnusluvut ohjaa työhyvinvoinnin johtamista ja päätöksentekoa.	Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi on vasta alkuvaiheessa. Tunnusluvut antavat arvokasta tietoa työhyvinvoinnin tilan kehittymisen suunnasta ja käytettyjen toimenpiteiden vaikuttavuudesta sekä palvelevat työhyvinvointia koskevaa päätöksentekoa ja johtamista ja siksi niitä on tärkeä arvioida ja seurata säännöllisesti.
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Valitut tunnusluvut ja työhyvinvointiin käytetyt toimenpiteet ovat toimivia, mutta eivät riittävän monipuolisia. Niitä seurataan, arvioidaan ja hyödynnetään työhyvinvoinnin johtamisessa ja päätöksenteossa harvakseltaan.	Olette jo edistyneet työhyvinvoinnin kehityksen arvioinnissa, mutta tunnuslukuja ja käytettyjä toimenpiteitä on vielä tarpeen monipuolistaa sekä arvioida ja seurata työhyvinvoinnin kehittymistä nykyistä useammin.

4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5. Kehittynyt Valitut tunnusluvut ja käytetyt toimenpiteet vastaavat tavoitteita, ne ovat toimivia ja riittävän monipuolisia. Arviointi antaa ajantasaista tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja kehityksestä ja ohjaa työhyvinvoinnin johtamista ja päätöksentekoa.	Teillä on ajantasainen ja monipuolinen tieto ja käsitys, miten henkilöstö teillä voi ja mihin suuntaan työhyvinvointi on kehittymässä. Käyttämänne toimenpiteet ovat toimivia. Arviointitieto ohjaa työhyvinvoinnin johtamista ja päätöksentekoa. Säilyttäkää hyvä tilanne!

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISTOIMINTA

Kuvaus: Yleensä työhyvinvoinnin arviointitiedon pohjalta paljastuneet puutteet ja muutostarpeet edellyttävät erillistä kehittämistoimintaa, jotka pitää erikseen suunnitella hankkeena tai projektina toteutettavaksi ja joita pitää johtaa. Tällaisessa tilanteessa yritys voi tarvita ulkopuolisen yhteistyökumppanin (esimerkiksi vakuutusyhtiöt, oppilaitokset) apua. Moniin kehittämishankkeisiin voi hakea rahoitusta eri lähteistä (esimerkiksi Työsuojelurahasto, vakuutusyhtiöt). Tavoitteena on, että hankkeessa kehitetty asia muuttuu normaaliksi toiminnaksi.

Ideaalitilanne/tavoite/päämäärä: Työhyvinvoinnin tilan ja kehityksen arviointi tuottaa tietoa, jonka perusteella tunnistetaan kehittämiskohteita ja käynnistetään kehitysprojekteja. Niiden avulla työhyvinvoinnin ongelmia korjataan ja ennakoidaan tulevia kehittämistarpeita. Myös kehitysprojektien onnistumista ja hyödyntämistä arvioidaan.

Tasot 0–5	Palaute
0. Arviota ei ole tehty	
1. Kehitettävää Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita ei ole määritelty eikä projekteja ole suunniteltu, vaikka niille olisi tarvetta.	Nyt on aika käynnistää projekti työhyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistaminen perustuu kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Jotkut kehittämistoimet onnistuvat parhaiten omina projekteinaan ja niissä voi hyödyntää yhteistyökumppaneiden apua. Apua kehittämiseen
2. Tilanne on 1 ja 3 välillä	
3. Kehittyvä Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita on määritelty ja niihin on suunniteltu projekteja, joiden toteuttaminen on jäänyt vähäiseksi.	Työhyvinvoinnin kehittämistoimintaa kannattaa vielä parantaa vastuuttamalla ja sitouttamalla johto ja henkilöstö mukaan kehittämiskohteiden määrittelyyn,

	projektin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Apua kehittämiseen
4. Tilanne on 3 ja 5 välillä	
5.Kehittynyt Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita määritellään ja projekteja suunnitellaan ja toteutetaan tarpeiden mukaisesti ja niiden onnistumista myös arvioidaan.	Olette ajan tasalla ja tunnistatte hyvin kehittämiskohteita. Teillä on laaja joukko johtoa ja henkilöstöä pohtimassa sekä toteuttamassa systemaattisesti työhyvinvoinnin kehittämistä. Apua kehittämiseen

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointisovelluksen sisältö

Arviointisovelluksen etusivu 1.

Suojattu: Tervetuloa kehittämään työhyvinvoinnin johtamista yrityksessänne!

Tältä sivulta pääsee työhyvinvoinnin johtamisen arviointiin, joka ohjaa teitä rakentamaan yrityksessänne systemaattisen työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän ja auttaa saavuttamaan paremman henkilöstön työhyvinvoinnin ja yrityskulttuurin. Menetelmän avulla selviää yrityksenne työhyvinvoinnin johtamisen tila ja kehitystarpeet.

Suosittelavaa on tehdä arviointi yhteistyössä esimerkiksi johtoryhmässä.

Arviointi sisältää 20 kohtaa ja sen tekemiseen kuluu noin 1 tunti. Se on tarkoitettu tehtäväksi kerralla kokonaan.

Arviointi tuottaa palautteen jokaisesta osiosta ja lisäksi yhteenvedon ja kokonaispisteet yrityksen tilanteesta, jotka voi lähettää sähköpostitse ja tallentaa. Pisteytystä voi hyödyntää seuraavan tavoitetaso asettamisessa.

Tältä sivustolta löytyy kehittämissuhteita, keinoja ja menetelmiä sekä lomakkeita, malleja ja esimerkkejä, jotka auttavat toimivan työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän rakentamista. Kehittämistoimet voi tehdä itsenäisesti omaan tahtiin, jaksottaa sen pidemmällekin ajalle ja kohdistaa valitsemiinsa kohteisiin.

Kehittämisen eteneminen:

1. Työhyvinvoinnin johtamisen arviointi (20 kohtaa)
2. Kokonaispisteet ja palaute → kehittämiskohteiden valinta
3. Kehittämissuhteet, keinot ja menetelmät, lomakkeet, mallit ja esimerkit
4. Tuloksena toimiva työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä

[Klikkaa tästä työhyvinvoinnin johtamisen arviointiin!](#)

Lisää tietoa hankkeesta saat kotisivulta fokukseen.fi

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen aineisto on tuotettu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä ESR-rahoituksella. Työssä on hyödynnetty eri työelämän organisaatioiden tuottamaa materiaalia.

Arviointisovelluksen aloitus sivu 2.

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointi

FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen!

Tämä työhyvinvoinnin johtamisen menetelmä on tarkoitettu ensisijaisesti yritysten johdolle ja lähijohtajille. Menetelmä sisältää työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnin, siitä saadun palautteen ja ehdotukset kehittämistoimiksi. Kehittämistoimet sisältävät ohjeita, malleja, lomakkeita ja menetelmiä. Niiden avulla voitte rakentaa itsenäisesti systemaattisen työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän, joka sopii juuri teille.

Arviointikohtia on 20 jaettuna neljään osioon:

Osio 1: Johtamisen suunnittelu

Osio 2: Johtamisen organisointi

Osio 3: Lähijohtaminen

Osio 4: Jatkuva kehittäminen

Luekaa kunkin arviointikohdan alussa oleva lyhyt kuvaus arvioitavasta aiheesta.

Verratkaa yrityksenne tilannetta arviointikohdassa esitettyyn tavoitteeseen ja valitkaa alla olevista vaihtoehtoista yritystänne lähinnä oleva vaihtoehto ja klikatkaa sitä.

Paina "Seuraava" ja aloitetaan!



Painamalla "Seuraava" hyväksyt, että vastauksiasi voidaan käyttää tieteellisessä tutkimuksessa. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä niin, että yksityisiä vastaajia tai yritystä/organisaatiota ei voi tunnistaa.

Versio 22.2

Tallenna ja jatka myöhemmin

Seuraava

33% Valmis (1 / 3)

Arviointisovelluksen kysymys sivu 3. Esimerkki sivun ensimmäisestä kysymyksestä (kysymys 1/20)

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointi

Osio 1: TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN SUUNNITTELU

01 YRITYSKULTTUURI JA TYÖHYVINVOINTI

Jokaisella yrityksellä on yrityskulttuuri (eli organisaatiokulttuuri). Se muotoutuu yrityksen toiminnan aikana ja sitä voidaan myös tarkoituksella edistää tiettyyn suuntaan. Yrityskulttuuri ilmentää yrityksen tärkeänä pitämiä asioita, asenteita ja toimintatapoja.

Yrityskulttuurin paljastavia kysymyksiä ovat, millainen yritys on, millaisena se nähdään, miten yrityksessä toimitaan keskenään ja suhteessa asiakkaisiin, mikä siellä toimii ja mikä ärsyttää, miten asioihin yleensä asenoidutaan, millä tavalla puhutaan ja mille asioille naureskellaan. Siihen sisältyy jotain, mistä henkilöstö tuntee ylpeyttä tai katkeruutta myöhemminkin. Työhyvinvointi osana yrityskulttuuria toteuttaa myös YK:n kestävän kehityksen periaatteita ja tavoitetta taata terveellinen elämä, turvallinen työ, tasa-arvo ja hyvinvointi kaikille.

Johdon tehtävänä on toimia esimerkkinä ja käynnistää osana yrityskulttuuria työhyvinvointitoiminnan kokonaisuuden suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi, mikä onnistuu tällä työhyvinvoinnin johtamismenetelmällä.

Tavoite:

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat osa yrityskulttuuria. Yrityksen johto on tietoinen yrityskulttuuria ilmentävien asioiden, kuten työhyvinvoinnin johtamisen ja yrityksen toimintakäytänteiden vaikutuksista siihen. Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi näkyvät johtamistavassa, työkyvyn varhaisessa tukemisessa sekä osaamisen, työn ja työolojen kehittämisessä sekä keskinäisessä vuorovaikutuksessa, käyttäytymisessä, asenteissa ja tasapuolisuudessa. Työhyvinvointitoiminta on suunniteltu, organisoitu, ja sen johtaminen toteutuu arjessa ja työhyvinvoinnin kehitystä arvioidaan. Tämä luo edellytykset henkilöstön hyvälle suorituksille ja yrityksen menestykselle.

- Yrityskulttuuria, sen vahvuuksia ja epäkohtia sekä työhyvinvointia niiden osana ei ole juurikaan pohdittu yrityksessä.
- Yrityskulttuurin vahvuuksia ja kehittämiskohteita on ryhdytty tunnistamaan myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.
- Yrityskulttuurin vahvuudet ja kehittämiskohteet on tunnistettu ja niiden vaikutuksia työhyvinvointiin arvioidaan.
- Yrityskulttuuria on alettu toteuttaa vahvuuksien ja kehittämistarpeiden mukaisesti myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.
- Työhyvinvointi ilmenee osana yrityskulttuuria ja sitä kehitetään edelleen.

Arviointisovelluksen sivu 4. Esimerkki ensimmäisen yhteenvetosivun näkymästä (kysymys 1/20)

Yhteenvetosivu: Työhyvinvoinnin johtamisen arviointi

01. YRITYSKULTTUURI JA TYÖHYVINVOINTI

Olette valinneet tason 2, johon liittyy palaute on:

Yrityskulttuurin uudistamisen ja työhyvinvoinnin toimintakäytäntöjen suunnittelu ovat vielä alkuvaiheessa. Työhyvinvointia edistävällä yrityskulttuurilla on vaikutus yrityksen menestymiseen.

[Linkki kehittämisehdotuksiin](#)

Tavoite:

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat osa yrityskulttuuria. Yrityksen johto on tietoinen yrityskulttuuria ilmentävien asioiden, kuten työhyvinvoinnin johtamisen ja yrityksen toimintakäytänteiden vaikutuksista siihen. Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi näkyvät johtamistavassa, työkyvyn varhaisessa tukemisessa sekä osaamisen, työn ja työolojen kehittämisessä sekä keskinäisessä vuorovaikutuksessa, käyttäytymisessä, asenteissa ja tasapuolisuudessa. Työhyvinvointitoiminta on suunniteltu, organisoitu, ja sen johtaminen toteutuu arjessa ja työhyvinvoinnin kehitystä arvioidaan. Tämä luo edellytykset henkilöstön hyvälle suorituksille ja yrityksen menestykselle.

Vastausvaihtoehto	Vastaus
Yrityskulttuuria, sen vahvuuksia ja epäkohtia sekä työhyvinvointia niiden osana ei ole juurikaan pohdittu yrityksessä.	<input type="radio"/>
Yrityskulttuurin vahvuuksia ja kehittämiskohteita on ryhdytty tunnistamaan myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.	<input checked="" type="radio"/>
Yrityskulttuurin vahvuudet ja kehittämiskohteet on tunnistettu ja niiden vaikutuksia työhyvinvointiin arvioidaan.	<input type="radio"/>
Yrityskulttuuria on alettu toteuttaa vahvuuksien ja kehittämistarpeiden mukaisesti myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.	<input type="radio"/>
Työhyvinvointi ilmenee osana yrityskulttuuria ja sitä kehitetään edelleen.	<input type="radio"/>

Arviointisovelluksen sivu 5.

Työhyvinvoinnin johtamisen arviointi

Kerro vielä toimiala vertailua varten

- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Kalvostoiminta ja louhinta
- Teollisuus
- Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysteknologia
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Rakentaminen
- Takuu- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- Kuljetus ja varastointi
- Majailu- ja ravitsemustoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutus toiminta
- Kiinteistönalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Muu palvelutoiminta

Yrityksen henkilömäärä

- Mikroyritys (alle 10 henkilöä)
- Pienyritys (10–49 henkilöä)
- Keskiurisyrittäjä (50–249 henkilöä)
- Suuryrittäjä (250 tai enemmän henkilöä)

Arvioinnin tekijä

- Yksi henkilö
- Ryhmä

Kerro meille palautetta arvioinnista

Tutkimus on luonteeltaan pitkäaikainen tutkimus, jossa kaikkia vastauksia yhdistetään aikaisempiin vastauksiin tutkittavien ilmiöiden ajallisen muutoksen tarkastelua varten. Yhdistäminen tehdään sähköpostiosoitteen perusteella. Tämän vuoksi haluamme tallettaa sähköpostiosoitteen ja poistamme ne aineistosta tutkimuksen päätyttyä. Aineistot analysoidaan tilastollisilla menetelmillä, joista yksittäisen henkilön vastauksia tai yritystä/organisaatiota ei voi tunnistaa eikä myöskään tutkimuksen tuloksista. Sähköpostiosoitteen antaminen on vapaaehtoista.

Sähköpostiosoite

[Tietosuojailmoitus](#)

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Lähetä

Arviointisovelluksen sivu 6. Esimerkki toisen yhteenvetosivun näkymästä: koko kyselyn kokonaispisteet ja kysymyskohtainen palaute sekä linkki kehittämisehdotuksiin (esimerkki kysymys 1/20)



Yhteenvetosivu: Työhyvinvoinnin johtamisen arviointi

Kokonaispisteesi: 61

0-20 : Työhyvinvoinnin johtaminen vasta pohdinnassa
21-34 : Työhyvinvoinnin johtaminen alkuvaiheessa
35-54 : Työhyvinvoinnin johtaminen vauhdissa
55-74 : Työhyvinvoinnin johtaminen jo pitkällä
75-100 : Työhyvinvoinnin johtaminen erinomaista

Olette tasolla:

Työhyvinvoinnin johtaminen jo pitkällä (pisteet 55–74).

Olette kiitettävästi kehittäneet työhyvinvoinnin johtamista ja saaneet siihen liittyvää järjestelmääne ja työhyvinvointikulttuurianne rakennettua. Tulokset ovat alkaneet näkyä arjen toiminnoissanne. Jatkaa hyvää työtä!

Klikkaa tästä:

[Kehittämisehdotuksia](#)

[Keinoja ja menetelmiä](#)

[Lomakkeita ja malleja](#)

<- Printtaa, talleta tai mailaa tulos itsellesi ikoneista vasemmalla.

01. YRITYSKULTTUURI JA TYÖHYVINVOINTI

Enimmäispisteet: 5

Olette valinneet tason 2, johon liittyvä palaute on:

Yrityskulttuurin uudistamisen ja työhyvinvoinnin toimintakäytäntöjen suunnittelu ovat vielä alkuvaiheessa. Työhyvinvointia edistävällä yrityskulttuurilla on vaikutus yrityksen menestymiseen.

[Linkki kehittämisehdotuksiin](#)

Linkki kehittämisehdotuksiin (esimerkki kohdasta työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelu):

FOKUS-hanke

[Etusivu](#) [Kehittämisehdotuksia](#) [Keinoja ja menetelmiä](#) [Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä](#) [Sanasto](#)

Kehittämisehdotuksia

- > [Työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelu \(1-7\)](#)
- > [Työhyvinvoinnin johtamisen organisointi \(8-12\)](#)
- > [Työhyvinvoinnin lähijohtaminen \(13-18\)](#)
- > [Työhyvinvointitoiminnan jatkuva kehittäminen \(19-20\)](#)

Työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelu (1-7)

Tästä löydät kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelun kohtiin 1-7.

+ 1 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi

+ 2 Arvot ja visio

+ 3 Nykytilan arviointi

+ 4 Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet

+ 5 Tavoitteet ja tunnusluvut

+ 6 Keinot

+ 7 Viestintä

Tiedote pilottiin osallistuneille kauppiaille pilotoinnin etenemisestä

Hei Kauppias,

Kiitos kun osallistut Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen -hankkeeseen ja siihen liittyvään opinnäytetyöhöni! Tässä kaksi tehtävää liittyen hankkeeseen ja opinnäytetyöhön. Viestin lopussa on vielä kertaus pilotointitapahtuman etenemisestä, josta lähetin sinulle teams-kutsun pp.kk.vvvvvv klo xx.xx. Jos sinulla on kysyttävää lomakkeeseen tai muihin tietoihin liittyen voit olla minuun yhteydessä.

Tehtäväksi:

1. Täydennä ”Osallistujan aloitusilmoitus” (excel-liite). Tämä täytetään kaikissa ESR rahoitukseen liittyvissä hankkeissa.
 - o tulosta, allekirjoita ja skannaa (tai kuvaa) se ja lähetä minulle esim. salatulla sähköpostilla
 - o henkilötunnuksen loppuosaa ei tarvitse täyttää, mutta syntymäaika ja allekirjoitus ovat olennaisia.
 - o ESR-hankkeista kerättävät henkilötiedot -liitteessä on tarkemmin tietojen käytöstä ja tietoturvasta
2. Pyytäisin sinulta vielä kirjallisen vahvistuksen (vastaamalla tähän samaan sähköpostiin), että olet lukenut alla olevan **keltaisen** suostumustekstin ja lupautunut osallistumaan haastatteluun/pilotointiin.
 - o voit esim. vain kopioida keltaisen tekstin vastaukseksi
 - o Liitteenä tiedote opinnäytetyöhöni liittyvästä tutkimuksesta ja tietosuojailmoitus.

Suostumus osallistua opinnäytetyötutkimukseen

Olen saanut tiedot opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. Minulle on annettu mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimuksesta. Olen saanut tiedot henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa. Minulle on luvattu, että henkilötietojani käsitellään huolellisesti ja tietoturvallisesti eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Tiedän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Voin keskeyttää tai peruuttaa osallistumiseni tutkimukseen, milloin vain. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Pilotoinnin eteneminen (sovittu aika pp.kk.vvvvvv klo xx.xx)

- avaa teams yhteys. Kertaamme etenemisen ja tietosuoja-asiat
- mene teamsin chatissa saamasi linkin kautta sovelluksen sivustolle. Tutkija antaa sinulle salasanan.
- jaa oma näyttösi (tutkija aloittaa teamskokouksen nauhoituksen)
- aloita arviointisovelluksen käyttö, lue sivustolla oleva ohjeistus huolellisesti ja vastaa väittämiin oman yrityksen näkökulmasta
 - o täyttämisen yhteydessä kommentoi ääneen sovelluksen toiminnallisuutta, kysymysten ja tekstien selkeyttä ja sopivuutta oman yrityksen näkökulmasta (ns. ääneen ajatellen)
 - o ilmaise epäselvät tai tulkinnanvaraiset kohdat, jotka mielestäsi vaatii tarkennusta, kysy tarvittaessa tarkennusta

- anna rehellistä ja avointa palautetta menetelmän hyödystä ja hyödynnettävyydestä ja myös kehitettävistä asioista
- Vastattuasi kaikkiin kyselyn osioihin tulet Yhteenveto -sivulle, josta näet yrityksesi saaman pistemäärän sekä palautteen jokaisesta osiosta. Tallenna yhteenveto joko lähettämällä se omaan sähköpostiisi, tallentamalla se pdf-muodossa omalle laitteellesi tai tulostamalla se paperiversioksi. Tallennusvaihtoehtoihin pääset yhteenveto -sivun vasemmasta yläkulmasta.
- Yhteenveto -sivulla olevien palautteiden ohessa löytyy linkkejä kehittämismenetelmiin, joiden avulla voitte halutessanne kehittää työhyvinvoinnin johtamista kunkin osa-alueen osalta. Huomaathan, että osa menetelmäteksteistä on vielä työn alla ja siksi kaikki linkit eivät pilotointiversiossa vielä toimi.
- tutkija seuraa ja kuulostelee täyttämisen sujumista ja vastaa tarvittaessa kysymyksiin
- lopussa on mahdollisuus sparrata oman yrityksen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä kysymyksistä

Voit halutessasi tutustua Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeen sivustoon www.fokukseen.fi. Sieltä löytyy tietoa hankkeesta, työhyvinvointiin liittyviä artikkeleita ja mm. Kriisiapuri, joka on tehty pk- yritysten kriisinhallinnan tueksi.

Terveisin,

Tuija Vanhamäki
Opiskelija, YAMK
Turun ammattikorkeakoulu
Tutkimusryhmä New ways of promoting performance
YTEKEK21