

Roosa Niskanen

# TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISUUNNITELMA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Roosa Niskanen
Työn nimi	Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen
Toimeksiantaja	Yritys X
Vuosi	2024
Sivut	50 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaaja	Pia Kaari

## TIIVISTELMÄ

Tämä produktiivinen opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtamista ja sen kehittämistä. Aiheena on yrityksen työhyvinvoinnin tilan kartoittaminen ja sen perusteella tehdyt kehitysehdotukset työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen eri henkilöstöryhmät voivat yhdessä kehittää työhyvinvointia ja tukea toistensa hyvinvointia. Tämä edellyttää yhteisten toimintatapojen ja käytäntöjen luomista, jotka perustuvat henkilöstön kokemuksiin ja tarpeisiin. Työ antaa näkökulmia työhyvinvoinnin johtamiseen ja tarjoaa yritykselle työkaluja, joiden avulla voidaan parantaa työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena oli tuottaa konkreettisia ehdotuksia ja käytännönläheisiä toimintamalleja, jotka tukevat työhyvinvoinnin johtamisen jakamista yrityksessä.

Toteutuksessa hyödynnettiin kahta pääasiallista tutkimusmenetelmää, kyselytutkimusta ja kirjallisuuskatsausta. Kyselytutkimuksella kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia, näkemyksiä ja tarpeita työhyvinvoinnin osalta. Kyselystä kerätyn aineiston perusteella tunnistettiin keskeisiä kehittämiskohteita. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotiin teoreettinen viitekehys, joka tukee kyselytutkimuksen tulosten tulkintaa ja kehittämisideoiden konkretisointia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että viestintää, johdon toimintamalleja ja kehittämiseen osallistamista on kehitettävä ja yhteisiä toimintatapoja luotava. Kehittämistoimia tarvittiin viestinnän selkeyttämiseksi ja ajantasaisuuden parantamiseksi sekä työskentelytilojen terveellisyyden edistämiseksi. Lisäksi johdon liittyvät käsitteet tulisi täsmentää kyselyjen yhteydessä.

Produktio antoi ehdotuksia kehittämistehtävistä ja toimintatapaideoista. Tutkimuksen jatkaminen resurssien ja ajankäytön selvittämiseksi nousi esiin jatko-tutkimuskohteena. Kehittämistyö tarvitsee toimintaideoiden käytäntöön viemisen lisäksi resursseja ja aikaa.

**Asiasanat:** työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen

Degree title	Degree Programme in Business Management
Author	Roosa Niskanen
Thesis title	Development of leadership in the promotion of occupational well-being
Commissioned by	Undisclosed
Time	2024
Pages	50 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

## ABSTRACT

The objective of the thesis was to examine employee well-being, the management and development of employee well-being. The study aimed to assess the current state of employee well-being in the commissioning and make suggestions to improve the management of employee well-being.

This thesis was made two primary research methods: a survey and a literature review. The survey was used to assess employees' experiences, perceptions, and needs regarding employee well-being. Based on the data collected from the survey, key areas for development were identified. A theoretical framework was created based on the literature review to support the interpretation of the survey results and specification of development ideas.

The results of the study indicate that communication and leadership practices should be developed and employees should be better involved in development processes and common practices should be established. Also, development actions are required to ensure communication in clear and timely manner and promote the healthiness of workspaces.

**Keywords:** occupational well-being, development of well-being at work, managing well-being at work

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tavoite ja tutkimuskysymys .....	7
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	7
1.3	Rakenne .....	8
2	TYÖHYVINVOINNIN KOKONAISUUS .....	8
2.1	Työhyvinvointi .....	8
2.2	Työkyky .....	9
2.2.1	Terveys ja toimintakyky .....	10
2.2.2	Osaaminen .....	11
2.2.3	Arvot, asenteet ja motivaatio .....	12
2.2.4	Johtaminen, työyhteisö ja työolot .....	14
2.3	Työvire ja työn imu .....	15
2.4	Työhyvinvoinnin tuottavuus .....	16
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN .....	18
3.1	Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys .....	18
3.2	Esihenkilötyö .....	19
3.3	Kehittäminen .....	20
4	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS .....	24
5	NYKYTILANNE JA SIIHEN LIITTYVÄT ONGELMAT .....	25
5.1	Opinnäytetyön lähtökohdat kehittämiselle .....	25
5.2	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	26
5.3	Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta .....	27
6	PRODUKTIO .....	29
6.1	Kehittämistyön toteutuksen kuvaus .....	29
6.2	Tulokset .....	31
6.3	Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisideoita .....	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33

7.1	Johtopäätökset .....	33
7.2	Kehitystyön arviointi ja jatkotoimenpiteet .....	35
7.3	Opinnäytetyön luotettavuus .....	36
8	LOPUKSI .....	38
	LÄHTEET .....	40
	LIITTEET	

Liite 1. Jatkuvan kehittämisen malli

Liite 2. Tuotos

## 1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtamisen merkitys on viime vuosina kasvanut yrityksissä, kun ihmisten johtamisesta on tullut yhtä tärkeää organisaation tehtävä kuin liiketoiminnan johtaminen (Työturvallisuuskeskus 2019, 4). Strateginen, vastuullinen ja tehokas henkilöstöjohtaminen tuottaa kilpailuetua. Muuttuvissa olosuhteissa tarvitaan liiketoimintalähtöistä henkilöstöstrategiaa ja laadukkaita käytäntöjä, joilla taataan prosessien sujuvuus, tuloksellisuus ja vastuullisuus. Lisäksi tarvitaan tarpeellinen työpanos ja osaaminen sekä tuetaan henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista, jotta voidaan edistää hyvää suoriutumista ja menestyvää organisaatiokulttuuria. (Viitala 2021: Johdanto.) Työhyvinvoinnin kehittäminen ei rajoitu tiettyihin toimialoihin – jokaisessa yrityksessä voidaan luoda parempia käytäntöjä ja ympäristöjä, jotka tukevat sekä yksilöitä että organisaatiota kokonaisuutena. Jokaisen työntekijän näkemykset ja kokemukset ovat arvokkaita, sillä heillä on käytännön tietoa arjen haasteista ja mahdollisuuksista. Kun kaikki osallistuvat työhyvinvoinnin kehittämiseen, syntyy ratkaisuja, jotka vastaavat paremmin kaikkien tarpeita.

Työhyvinvoinnin merkityksen ja vaikutusten tutkiminen on viime vuosina lisääntynyt huomattavasti. Työhyvinvointi kiinnostaa minua, koska se on keskeinen osa sekä yksilön että organisaation menestystä. Uusi tutkimuksellinen tieto tarjoaa jatkuvasti syvempää ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointia voidaan parantaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, sitoutuneempia ja innovatiivisempia, mikä hyödyttää sekä heitä itseään että työyhteisöä. Lisäksi työhyvinvointi ulottuu laajasti työelämän ulkopuolelle, sillä se vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen elämänlaatuun ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Näiden syiden vuoksi koen työhyvinvoinnin olevan tärkeä ja inspiroiva aihe.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on kansainvälisen yrityksen Suomessa toimiva tehdas, joka tuottaa tuotteitaan teollisuuden, vähittäiskaupan ja julkisen sektorin tarpeisiin. Kansainvälinen perheyrittäjä on laajentanut liiketoimintaansa kesällä 2023 ostamalla Suomesta saman alan yrityksen ja fuusioitumalla isommaksi konserniksi. Yrityksellä on yli 70 tehdasta ympäri maailmaa. (Toimeksiantajan verkkosivut s.a.)

## 1.1 Tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa työyhteisövierekyselyn pohjalta kehittämisideoita kehittämistä vaativiin toimintoihin työhyvinvoinnin edistämiseksi ja yhteisten toimintatapojen jakamiseksi. Tarkoituksena on selvittää miten yrityksen johtoryhmä, henkilöstöpäällikkö, toimihenkilöt, esihenkilöt ja työntekijät voivat yhdessä toimia parantaakseen yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Aluksi on selvitettävä yrityksen työhyvinvoinnin tila, jotta voidaan luoda kehitysideoita työhyvinvoinnin kehitystarpeet huomioiden.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Tutkimuskysymykset ovat?
- Miten esihenkilöt, henkilöstöjohtaja, työsuojelutoimikunta ja johtoryhmä voivat toimia yhdessä muun henkilöstön kanssa kehittääkseen työhyvinvointia?

Aihe on tarpeellinen toimeksiantajalle, koska he eivät ole vielä kartoittaneet yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa. Ilmarisen (s.a) laajan työvirekyselyn pohjalta saadut tiedot työhyvinvoinnin tilasta toimivat yritykselle lähtötilanteena. Tämän tutkimuksen pohjalta yritys voi sitoutua kehittämään pidemmällä aikavälillä henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä hyödyntäen kehitysideoita.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena eli produktiivisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön seurauksena syntyy produktio eli tuotos. Tässä opinnäytetyössä produktio on kehityssuunnitelma.

Tuotosta varten käytettiin tutkimuksellisia menetelmiä. Yhtenä tutkimusmenetelmänä toimi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Yrityksen henkilöstölle tehtiin Ilmarisen (s.a) työyhteisövierekyselytutkimus, jonka avulla selvitettiin yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tila. Kysely ei ollut pääroolissa kehittämistyötä tehdessä, vaan se toimi yhtenä työkaluna kehittämistarpeiden määrittelyssä. Työpaikan menestykseen auttaa työkykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Kysely antaa yhteenvedon työyhteisön vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Sen avulla myös selvitetään, mitkä seikat vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja työkykyyn. (Ilmarinen s.a.)

Tutkimuksen tueksi tietoa haettiin kattavasti alan kirjallisuudesta hyödyntäen ajankohtaisia tutkimusartikkeleita ja kirjoja. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva aiheesta ja tunnistamaan keskeiset teemat, teoriat ja aiemmat tutkimustulokset, jotka tukevat työn aihepiiriä. Kirjallisuuskatsauksen avulla kerättiin ja analysoitiin systemaattisesti olemassa olevaa tietoa tutkimusaiheesta. Teoria työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta tarjosi pohjan tutkimuskysymysten tarkentamiselle. Teoriatieto perustuu työhyvinvointiin, työkykyyn, johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

### **1.3 Rakenne**

Teoriaosiossa luvuissa 2 ja 3 käsitellään työhyvinvointia sen eri osa-alueiden kautta. Opinnäytetyön luvussa 2 käsitellään, mitä työhyvinvointi on ja mistä se koostuu. Työhyvinvointi käsitteenä on merkittävässä roolissa opinnäytetyön pohjalla ja tuotoksen taustalla, ja siksi sitä käsitellään luvussa 2, jotta voidaan ymmärtää mistä työhyvinvointi muodostuu.

Luvussa 3 käsitellään työhyvinvoinnin johtamista, esihenkilötyötä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen on avainasemassa johtamisen kehittämisideoiden näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä avainkäsitteitä ovat työhyvinvointi, työkyky ja työhyvinvoinnin johtaminen. Teoriaosuuden jälkeen luvussa 4 esitellään toimeksiantaja. Luvussa 5 määritellään nykytilanne ja siihen liittyvät ongelmat. Luvussa 6 analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja esitellään produktio eli kehityssuunnitelma. Luku 7 käsittelee johtopäätöksiä, pohditaan jatkotutkimuskohteita ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeinen luku käsittelee opinnäytetyön onnistuneisuutta, hyödyllisyyttä ja ongelmakohtia.

## **2 TYÖHYVINVOINNIN KOKONAISUUS**

### **2.1 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on yhteistyön tulos. Sitä voidaan kuvata monin eri tavoin, mutta yleisesti se tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työympäristöä, jossa ammattitaitoiset työntekijät toimivat hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työ tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä, ja se tukee kokonaisvaltaista elämää.

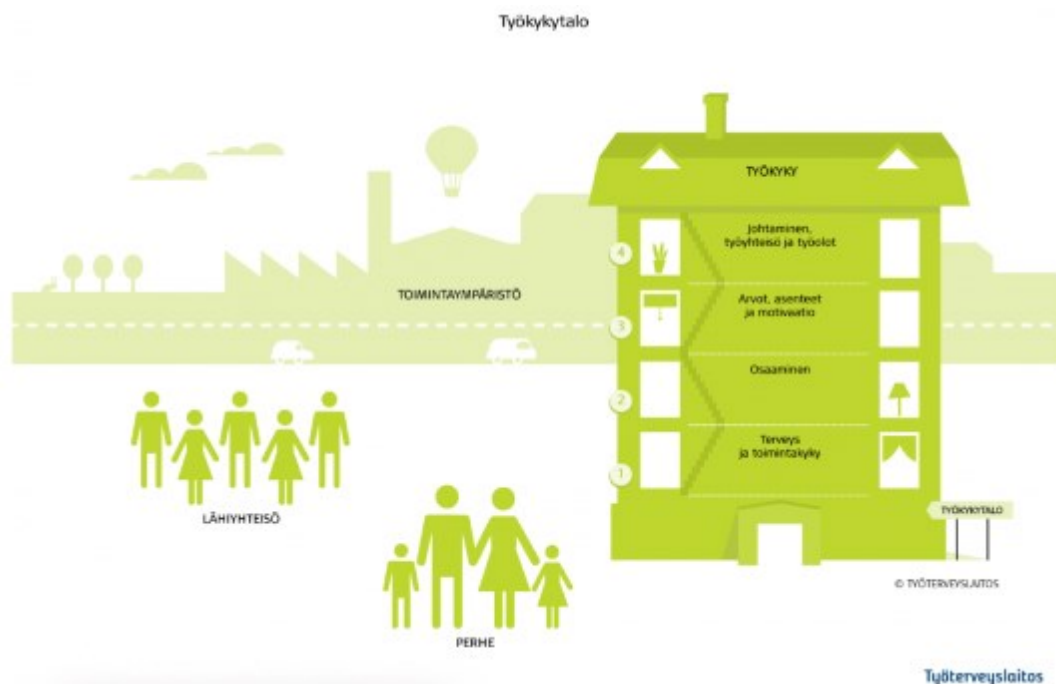
Työn sujuvuus, haastavuus ja osaamisen kehittäminen ovat hyvässä tasapainossa, mikä edistää kaikkien yrityksessä toimivien henkilöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavat työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön rakenteet sekä käytännöt. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Työhyvinvointiin liittyviä keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa työpaikan toiminta- ja johtamistavat, ammattitaito ja osaaminen, oman työn merkityksellisyys, työyhteisön toiminta, mahdollisuudet vaikuttaa, osallistua ja kouluttautua, työntekijän terveydentila ja työkyky sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024).

Vaikka jokaisen kokemus työhyvinvoinnista on yksilöllinen, yhteinen keskustelu aiheesta työpaikalla on tärkeää. Yhdessä työskentely työhyvinvoinnin parantamiseksi on innostavaa ja lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Myös lainsäädäntö kannustaa työnantajia kehittämään työpaikkaa yhdessä henkilöstön kanssa. (Työturvallisuuskeskus s.a.) Työhyvinvoinnin perusasioiden toteutumisen edellytykset työpaikoilla ovat työturvallisuuslain ja työterveyshuoltolain noudattaminen, mitkä auttavat ehkäisemään työntekijöille aiheutuvia terveysriskejä ja haittoja. Myös muiden työelämän lakien noudattaminen vahvistaa työhyvinvointia. Hyvä työturvallisuus, työterveys ja työhyvinvointi ovat etuja kaikille työpaikoille. Ne parantavat työn vetovoimaisuutta ja vaikuttavat positiivisesti työssä menestymiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024) Monet tutkimukset ja kehittämishankkeet ovat osoittaneet, että työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Työhyvinvointi ja tuottavuus voivat kasvaa samanaikaisesti. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

## **2.2 Työkyky**

Yksilön voimavarat ja työn vaatimusten välinen suhde kuvaa työkykyä. Työkykyyn vaikuttavat työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys sekä osaaminen ja motivaatio. Työkyvylle ei ole yhtä selkeää määritelmää, vaan sitä voidaan tarkastella laaja-alaisesti yksilön, työyhteisön ja työn näkökulmasta. (Työterveyslaitos s.a.) Työkykyä voidaan tarkastella alla olevan kuvan 1 mukaisesti, joka on Työterveyslaitoksen (s.a.) kehittämä työkykytalo-malli.



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos s.a.)

Työkykytalon pohja rakentuu fyysiseen, psyykkisiin ja sosiaalisiin terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttaviin tekijöihin. Seuraava kerros kuvaa osaamista ja ammattitaitoa. Kolmannessa kerroksessa tarkastellaan työn ja oman elämän välisiä suhteita arvojen, asenteiden ja motivaation kautta. Talon ylimmän kerroksen tarkastelun kohteena on johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Kuva 1.)

Hyvä työkyky vaatii osaamisen kehittämisen riittävällä tasolla vaatimuksiin nähden, saatavilla olevat riittävät ja oikein kohdistetut työterveyspalvelut sekä asianmukaiset työtilat ja välineet (Aura & Ahonen 2016, luku 1.2: Työhyvinvointi ja strateginen hyvinvointi). Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ollessa kunnossa voi henkilöstö tehdä työtään hyvällä työvireellä. Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja johdonmukaista toimintaa, jota voidaan toteuttaa kolmella tasolla: koko organisaation kokonaisuuden tasolla, organisaation osan tasolla ja yksilötasolla (Forma 2023, 46). Työkykyä johdettaessa vaikutetaan työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja kustannuksiin (Panganniemi 2020).

### 2.2.1 Terveys ja toimintakyky

Terveys on ihmisen itsensä kokema ja määrittelemä subjektiivinen kokemus, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Terveiden kokemiseen vaikuttavat ihmisen tavoitteet sekä fyysinen ja sosiaalinen ympä-

ristö. Näiden lisäksi terveyden kokemiseen vaikuttavat tasa-arvoisuus, voimaantuminen ja osallisuuden kokeminen. (Metsäniemi 2024.) Terveyttä määrittävät tekijät ovat yksilöllisiä, sosiaalisia, rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä. Näitä ovat elinolot, toimeentulo, koulutus, työolot, palvelujen saatavuus ja toimivuus. Lisäksi ihmisen omaan terveyteen liittyvät tiedot, taidot, asenteet ja elintavat ovat terveyden moninaisia tekijöitä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024.)

Toimintakyky on ihmisen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia valmiuksia selviytyä hänelle itselleen tärkeistä jokapäiväisistä toiminnoista, kuten työstä, opiskelusta, vapaa-ajasta ja itsensä sekä muiden huolehtimisesta ympäristössään. Toimintakyky on riippuvainen ympäristön tapahtumista. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023.) Toimintakyky ei ole sama asia kuin työkyky. Kun yksilön toimintakyky on rajoittunut, on tärkeää ymmärtää hänen suhtautumistaan rajoitteisiin sekä siihen, miten hän itse näkee työ- ja toimintakykynsä. Samalla on huomioitava hänen voimavaransa. (Työterveyslaitos s.a.)

Terveyden ja toimintakyvyn heikkenemisen vaikutus työkykyyn vaihtelee työtehtävistä ja elämäntilanteesta riippuen. Yksilön voimavarat saadaan vastamaan työn vaatimuksia, kun työtä muokataan tai suunnitellaan uudelleen. (Työterveyslaitos s.a.) Työnantajien lisäksi ihmisten terveyden ja toimintakyvyn lisääminen kuuluu hallitusohjelmaan. Siinä on mietitty erilaisia keinoja kannustaa ihmisiä liikkumaan, koska liikunta pitää yllä terveyttä ja toimintakykyä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023.)

### **2.2.2 Osaaminen**

Osaamisen muodostaa koulutus, ammatilliset tiedot ja taidot. Osaamisen merkitys on korostunut nykypäivänä työn vaatimusten lisääntyessä, jonka vuoksi uudenlaisen osaamisen tarve on kaikilla toimialoilla. (Työterveyslaitos s.a.) Uusien tietojen ja taitojen hankkiminen osaamisen kehittämiseksi on yksilön sekä työyhteisön vastuulla. Osaamisen kehittäminen on niin ammatillisen tiedon ja taidon kehittämistä, uusien työkalujen ja teknologioiden käytön oppimista kuin myös pehmeiden taitojen, kuten vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitojen kehittämistä. (Eduhouse 2023.) Pehmeiden ja kovien taitojen yhteyttä innovatiiviseen käyttäytymiseen on tutkittu, ja niillä on huomattu olevan

vahva positiivinen yhteys. Kumpaakin taitoa tarvitaan innovatiiviseen suoriutumiseen, vaikka kovilla taidoilla on hieman vahvempi yhteys. (Viitala 2021, luku 2.3: Osaaminen.)

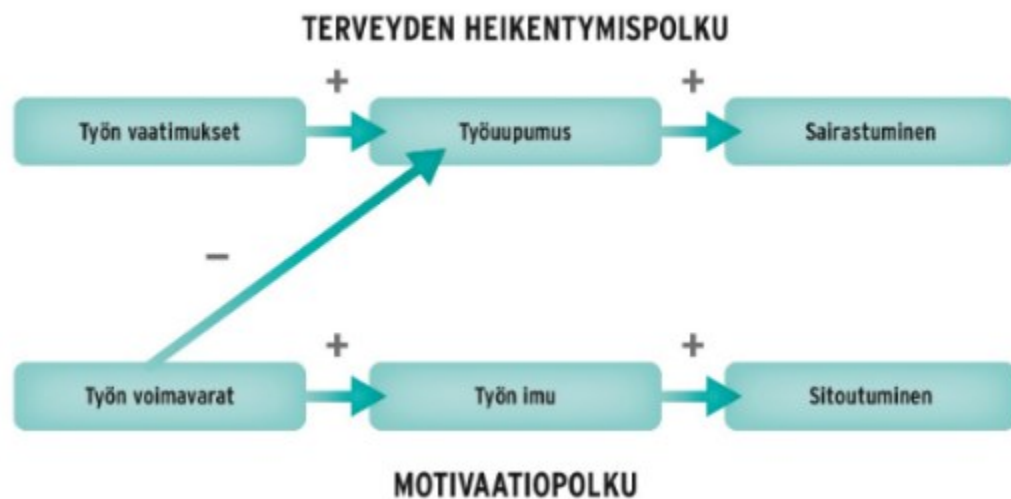
Osaaminen voidaan jakaa kolmeen kompetenssiin: yleisiin työelämäkompetensseihin, ammattikohtaisiin kompetensseihin ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Työelämäkompetenssit ovat yleisesti työelämässä tarvittavia valmiuksia työstä riippumatta. Ammattialoihin liittyvät ammattikompetenssit koostuvat substanssiosaamisesta eli ydinosaamisesta. Tiettyihin tehtäväkuviin liittyy tehtäväkohtaiset kompetenssit. Kompetenssit ovat valmiuksia ja persoonallisia ominaisuuksia, jotka ovat kehittyneet koulutuksesta, työstä ja muusta sosiaalisesta ympäristöstä. (Viitala 2021, luku 2.3: Osaaminen.)

Työn voimavaroilla on yhteys työn tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta myös henkilökohtaisen kasvun ja työssä oppimisen kasvattamiseksi (Manka & Manka 2023, 103). Osaamisen kompetenssien vastatessa työn vaatimukseen edesauttaa vahvaa työssä suoriutumista. Työhyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttavat työn kokeminen mielekkääksi. Työviihtymystutkimus on osoittanut ihmisen haluavan kokea oppivansa työssä ja tuntea olevansa pätevä ja tarpeellinen. (Viitala 2021, luku 2.3: Osaaminen.)

### **2.2.3 Arvot, asenteet ja motivaatio**

Työkykyyn liittyy vahvasti työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio. Kun työn arvot eivät kohtaa yksilön arvojen kanssa, vaikuttaa se työn tekemisen motivaatioon ja siten heikentää työkykyä. (Työterveyslaitos s.a.) Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa ihminen kokee syvää tyytyväisyyttä työstä ja saavutuksista. Sisäinen motivaatio kumpuaa itsensä toteuttamisesta ja kehittämistarpeista, jotka eivät ole riippuvaisia ulkoisista tekijöistä. Ulkoinen motivaatio on taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. (Viitala 2021, luku 2.4: Motivaatio.) Työntekijän puuttuva motivaatio tai työyhteisön vähäinen tuki työkykyhaasteissa aiheuttaa epäonnistunutta työkyvyn tukemista (Forma 2023, 197). Työnantajien asenteet osatyökykyisiä kohtaan sekä muutokset työaikalainsäädännössä ovat esimerkkejä yhteiskunnallisista tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa yksilön työkykyyn. (Työterveyslaitos s.a.)

Henkilön omat kokemukset siitä, miten yrityksen julkiset arvot ja periaatteet henkilöstön pitämisestä tärkeimpänä voimavarana ovat näkyneet arjessa, vaikuttavat merkittävästi siihen, millaiseksi työ koetaan. Motivoivaan ja sitoutuneeseen työntekoon vaikuttavat arvostuksen kokemus tehtävää työtä kohtaan, luottamus työnantajaan, tasapuolinen kohtelu sekä tuen saaminen esihenkilöltä ja työkavereilta. (Työturvallisuuskeskus 2012, 5.) Työhön sitoutumista työn voimavarojen vuoksi kutsutaan motivaatiopoluksi. Alla oleva kuva 2 esittää motivaatiopolun suhdetta terveyden heikentymispolkuun (Manka & Manka 2023, 102).



Kuva 2. Malli motivaatiopolun suhteesta terveyden heikentymispolkuun (Manka & Manka 2023, 102)

Mallissa terveyden heikkenemisen polku alkaa työn vaatimuksista, jotka ollessaan liian korkeita voivat johtua työuupumukseen ja lopulta sairastumiseen. Sitoutumisen vähentyessä se näkyy kyynisyytenä, heikentyneenä työsuoritusena ja ammatillisen itsetunnon laskuna. Motivaatiopolussa voimavarat lisäävät työn imun kokemusta, joka edesauttaa työntekijän halua pysyä työpaikassaan eli se sitouttaa työhön. (Manka & Manka 2023, 103.) Liiallinen sinnittely työssä työkykyongelmien ilmentymisen jälkeen voi johtaa negatiivisiin seurauksiin. Työntekijän omat valinnat, resurssit ja motivaatio huolehtia työkyvystään vaikuttavat vahvasti työkyvyttömyyden kokemiseen ja niiden merkitys on suuri, vaikka yritys hoitaisi työkykyjohtamisen hyvin. Koska ihmiset motivoituvat erilaisista asioista, on tärkeää hyödyntää monipuolisia keinoja työkyvyn tukemisessa. (Forma 2016, 198.)

## 2.2.4 Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Organisaation johtamiseen kuuluu henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen. Terve johtaminen huomioi sekä yrityksen taloudelliset tulokset että henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin pitkäaikaiset vaikutukset. Hyvä johtaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia, mikä puolestaan vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää tuottavuutta. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus parantaa organisaation tulosta. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.1: Terve johtaminen.) Työkykyjohtamisella varmistetaan työn vaatimusten kohtaaminen yksilön voimavarojen kanssa ja sen kuuluu olla osa strategiaa ja päivittäistä johtamista. Työkykyjohtaminen yhdessä työterveyshuollon kanssa kattaa ennakoivia toimia sekä toimenpiteitä, jotka tukevat työntekijöiden työssä jatkamista ja työhön paluuta. (Työterveyslaitos s.a.)

Työyhteisö toimii sosiaalisen pääoman eli luottamuksen, vastavuoroisuuden ja verkostoitumisen rakentajana työpaikoilla. Sosiaalinen pääoma on tärkeä voimavara, joka tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja kasvaa käytön myötä. Se voi kuitenkin myös johtaa negatiivisiin asioihin, kuten kiusaamiseen, jos työyhteisössä ei hyväksytä erilaisuutta. Lisäksi sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Riski masennukseen ja sairastumiseen kasvaa sosiaalisesti heikommassa ympäristössä. Työyhteisön arviointi tapahtuu yhteisössä kollektiivisesti, mutta yksilö arvioi omaa tilaansa itse. (Manka & Manka 2023, 178.) Työyhteisön aiheuttamia kuormitustekijöitä kutsutaan sosiaalisiksi kuormitustekijöiksi. Näitä ovat huono ilmapiiri työyhteisössä, työntekijöiden ja esihenkilön väliset ongelmat, epätasa-arvoisuus ja epäoikeudenmukaisuus, epäasiallinen kohtelu ja huono tiedonkulku. (Viitala 2021, luku 3.10: Työhyvinvoinnin johtaminen.)

Työolot rakentuvat työn organisoinnista, työaika- ja palkkausjärjestelmistä sekä oppimis- ja kehitysmahdollisuuksista. Lisäksi työkyky ja terveys on keskeisiä elementtejä työoloja tarkastellessa. Tärkeitä näkökohtia ovat myös syrjinnän, kiusaamisen ja väkivallan esiintyminen työpaikalla. (Manka & Manka 2023, 33.) Työnantajan vastuulla on huolehtia työoloista, jotta työntekijöillä on yhdenvertaiset mahdollisuudet ja samanarvoinen kohtelu riippumatta suku-

puolesta tai sukupuoli-identiteetistä. Työnantajan tehtävä on johtaa oikeudenmukaisesti jakamalla työtehtävät tasapuolisesti varmistaen, ettei syrjintää tai epäedullista asemaa synny. Se koskee myös työaikojen, työtilojen ja -välineiden järjestelyä sekä työntekijöiden kehitysmahdollisuuksia. (Tasa-arvovaltuutettu s.a.)

Työoloihin liittyviä kuormitustekijöitä ovat fyysisiä sekä psyykkisiä kuormitustekijöitä. Työympäristön fyysisiä kuormitustekijöitä ovat lämpötila, kemikaalit, melu ja vetoisuus. Työssä fyysisiä kuormitustekijöitä ovat asennot ja liikkeet, joissa työtä tehdään, liikkuminen sekä tarvittavan fyysisen voiman määrä. Työajat, -vuorot ja työn tauotukset ovat myös osa fyysisen kuormituksen muodostumista. Psyykkiset kuormitustekijät aiheuttavat työntekijälle henkistä rasitusta esimerkiksi aikapaineen, keskeytyksien, liiallisen vastuun, muutosten, epäselkeyden ja työn yksitoikkoisuuden vuoksi. (Viitala 2021, luku 3.10: Työhyvinvoinnin johtaminen.)

### **2.3 Työvire ja työn imu**

Työvire tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä kokee voivansa vastata työtehtävien vaatimukseen ilman jatkuvan kiireen tai riittämättömyyden tunnetta. Terveellinen ja hyvinvointia tukeva työ on suunniteltu siten, että se on mitoitettu sekä määrällisesti että sisällöllisesti työntekijän voimavarojen mukaan. (Jalonen 2019.) Työhön liittyvät voimavarat auttavat työntekijää onnistumaan työssään ja lisäävät halua tehdä työtä. Nämä edistävät työn imun kokemusta. (Työterveyslaitos s.a.)

Hyvä työvire syntyy, kun työn sisältö vastaa työntekijän ammatillista osaamista, ja hänellä on tarvittavat välineet ja tuki ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Tärkeää on, että työn vaatimukset ja odotukset ovat tasapainossa työntekijän käytettävissä olevien voimavarojen kanssa, mikä luo hallinnan tunnetta työssä ja edistää yleistä hyvinvointia. (Jalonen 2019.) Työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jolle ovat tyypillisiä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus tarkoittaa energisyyden ja sinnikkyuden tunnetta ja halua panostaa työhön. Omistautuminen kuvaa innokkuutta, ammattitilpeyttä ja työn merkityksellisyyden kokemista. Uppoutuminen puolestaan

viittaa syvään keskittymiseen ja paneutumiseen työssä. (Manka & Manka 2023, 100.)

Työhyvinvointi, työkyky ja työvire ovat toisiinsa liittyviä, mutta erillisiä käsitteitä, jotka kuvaavat työelämän eri osa-alueita. Työhyvinvointi on laaja-alainen kokemus, joka kertoo siitä, miten ihminen voi työssään ja miten työhön liittyvät olosuhteet, tunteet ja yksilölliset tekijät tukevat hänen hyvinvointiaan. Työkyky taas keskittyy ihmisen voimavarojen, kuten terveyden, ammattitaidon ja motivaation, suhteeseen työn vaatimuksiin, ja se kuvaa kykyä suoriutua työtehtävistä. (Työterveyslaitos s.a.)

Työvire täydentää tätä kokonaisuutta tuomalla esiin työn arjen iloa ja energisyyttä. Hyvässä työvireessä työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja saa siitä onnistumisen tunteita, mikä lisää motivaatiota ja innostusta. Työvire kuvaa enemmän hetkellistä mielentilaa ja päivittäistä suhtautumista työhön, kun taas työhyvinvointi ja työkyky tarkastelevat laajempaa kokonaisuutta ja pidemmän aikavälin vaikutuksia. Nämä kolme yhdessä muodostavat pohjan kestäväälle ja mielekkäälle työelämälle. (Jalonen 2019.)

## **2.4 Työhyvinvoinnin tuottavuus**

Työhyvinvoinnilla on suuri kansantaloudellinen merkitys. Sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet, työtapaturmat ja sairaanhoitokustannusten määrä heijastuvat työhyvinvoinnin puutteiden seurauksena ja vaikuttavat sitä kautta negatiivisesti tuottavuuteen. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.1: Miljardiluokan kysymys kansantaloudellisesti.) Työkyvyttömyydestä johtuvat kustannukset jakautuvat yhteiskunnalle, yrityksille ja yksilöille. Työkyvyttömyydestä aiheutuu kustannuksia yhteiskunnalle sosiaaliturvaetuuksien rahoituksesta, menetetystä työpanoksesta ja verotulojen menetyksestä. Yritykselle syntyy kustannuksia menetetyistä työstä poissaolojen seurauksena, työkyvyttömyysmaksuista, työterveyshuollon kuluista ja työtapaturmavakuutusmaksuista. Yksilölliset kustannukset ovat taloudellisia menetyksiä ja työkyvyttömyyseläke on pienempi kuin palkka. Työkyvyttömyys voi aiheuttaa myös sosiaalisten suhteiden menetyksiä. (Forma 2016, 115.)

Työkyvyn kustannusten vaikutuksia on tutkittu vuoden 2012 bruttokansantuotteen suhteen. Bruttokansantuote oli tuolloin 192 miljardia ja kokonaisuudessaan

työhyvinvoinnin kustannuksiksi tuli 25 miljardia euroa. Sairauspoissaolot aiheuttivat 3,4 miljardin euron menetyksen, työkyvyttömyyseläke 8 miljardia euroa, työtapaturmat 2 miljardia euroa, presentismi 3,4 miljardia euroa ja terveyden- ja sairaanhoitokustannukset ilman ennaltaehkäiseviä menoja 8 miljardia euroa. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.1: Miljardiluokan kysymys kansantaloudellisesti.) Sosiaali- ja terveysministeriössä (s.a.) tutkittiin vuonna 2014 myös työkyvyttömyyden kustannuksia. Silloin työkyvyttömyyden hinnaksi tuli kuukaudessa kaksi miljardia euroa eli 24 miljardia euroa vuodessa. Kansaneläkelaitos (2024) on puolestaan tutkinut mielenterveydestä johtuvien sairauspoissaolojen kustannuksia menetettyinä työpäivinä. Vuonna 2023 menetettiin 5,8 miljoonaa työpäivää, joka tarkoittaa sitä, että 26 000 täysipäiväisessä työsuhteessa olevaa työntekijää olisi vuoden pois töistä. Euroina nämä kustannukset ovat yli miljardi euroa. Mielenterveyden takia sairauspoissaolot ovat kasvaneet yli kaksi miljoonaa työpäivää enemmän kuin kymmenen vuotta sitten. Forman (2016) mukaan tutkimuksissa on havaittu elinkeinorakenteen muuttumisen myötä vaikutusta työn muuttumiseen merkittävästi. Kuormituksen painopiste on vaihtunut fyysisestä kuormituksesta henkiseen kuormitukseen. Mielenterveysongelmat korostuvat nykyisin yhä enemmän kuin fyysisen kuormituksen tekijät. (Forma 2016, 23.)

Tuottavuus voidaan jakaa kolmeen hierarkkiseen tasoon. Ensimmäisellä tasolla on henkilöön liittyvät tekijät, kuten työkyky, osaaminen ja motivaatio. Toisella tasolla on edellä mainittujen tekijöiden johtamiseen liittyvät asiat kuten johtajuus, työyhteisön toimivuus ja kehittämistoimet. Kolmanteen tasoon kuuluu organisaation perustekijät, kuten strategia, työolot, prosessit ja työelämysuhteet. Jokainen taso vaatii, että edelliset tasot toimivat, jotta kokonaisuus toimii tehokkaasti. (Aura & Ahonen 2016, luku 2.2: Tuottavuus.) Tutkimuksissa on havaittu, että työtyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti suoriutumiseen työssä sekä työhyvinvoinnin ja yrityksen tuottavuuden välillä on selvä tilastollinen yhteys. Työhyvinvointia voidaan edistää hyvinvointia tukevilla toimilla pitkäjänteisellä henkilöstöä arvostavalla johtamisella. Työhyvinvointi on tärkeä keskeinen tekijä menestyvien yksilöiden ja organisaatioiden taustalla. (Eskelinen ym. 2022.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

#### 3.1 Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys

Tuottavuuden johtamiseen kuuluu työhyvinvoinnin johtaminen, sillä se kasvat-  
taa yrityksen tulosta, mutta myös edesauttaa henkilöstön työhyvinvointia. Työ-  
hyvinvoinnin puuttuminen vaikuttaa kustannuksen kasvuun, jonka vuoksi sen  
strateginen johtaminen tuo taloudellista hyötyä. Henkilöstön motivaation,  
osaamisen ja työkyvyn kehittäminen sekä hyvä johtajuus ja tasa-arvoinen työ-  
yhteisö ovat strategista hyvinvoinnin kehittämistä. (Aura & Ahonen 2016, luku  
7.6: Yhteenveto.) Tehokkaasti työskentely, uuden oppiminen, kehittäminen  
sekä luovien ratkaisujen ja uusien innovaatioiden tuottaminen tarvitsee hyvin-  
voivaa henkilöstöä (Viitala 2021, luku 2.5: Työhyvinvointi). Johtamisen kehittä-  
misellä on saavutettavissa paljon hyötyä, koska hyvä johtaminen linkittyy or-  
ganisaation henkilöstön hyvinvointiin, suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen.  
(Manka & Manka 2023, 185).

Presenteismi tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä on fyysisesti läsnä työpai-  
kalla, mutta ei pysty työskentelemään täysipainoisesti. Tämä heikentää hänen  
työkykyä ja tuottavuutta. Presenteismia on esimerkiksi sairaudesta, uupumuk-  
sesta tai motivaation puutteesta seurannut jatkuva työkyvyn alentuma, minkä  
aikana työskennellään tehottomasti. Heikko johtaminen voi lisätä presenteis-  
miä eli työn aikana tapahtuvaa työkyvyn ja tuottavuuden laskua jopa 60 %.  
Presenteismien tunnistaminen voi olla haastavaa, koska ihminen voi työsken-  
nellä myös vähillä voimavaroilla. Masentuneen henkilön presenteismia on tut-  
kittu ja tuottavuusvaje on ollut jopa yli 30 %. Presenteismien vuoksi kustannuk-  
set voivat olla suuremmat kuin sairauspoissaolo. (Firstbeat 2021.) Presenteis-  
min kustannuksia on tutkittu ja verrattu vuoden 2012 bruttokansantuotteeseen.  
Vuonna 2012 bruttokansantuote oli noin 192 miljardia euroa. Presenteismi ai-  
heutti 3,4 miljardin euron kustannukset. (Aura & Ahonen 2016, luku 3.1: Miljar-  
diluokan kysymys kansantaloudellisesti.)

Työllä on suuri merkitys ihmisen yksilöllisen elämän kannalta. Työ tarjoaa toi-  
meentulon, sillä ansaitaan sosiaalietuuksia, kuten kerrytetään työeläkkeen  
määrää, integroidutaan yhteiskuntaan sekä sen avulla tehdään sosiaalisia  
suhteita ja merkitystä elämään. Työkyvyttömyys vie ihmistä pois työn anta-  
mien merkityksien luota. Vuosien aikana työn johtaminen on muuttunut ja yhä

tärkeämmäksi painopisteeksi on työn merkityksen vuoksi noussut työkyvyn johtaminen. (Forma 2016, 23.) Työn merkityksettömyys voi johtaa alisuoriutumiseen työssä, joka puolestaan myös heikentää työhyvinvointia. Alisuoriutumista voi aiheuttaa, jos työ ei tarjoa haastetta ja työntekijän kyvyt eivät kohtaa työn kanssa. Tämä alikuormitus aiheuttaa kiinnostuksen ja ponnistelun tarpeen alenemista. (Viitala 2021, luku 3.10: Työhyvinvoinnin johtaminen.)

### **3.2 Esihenkilötyö**

Esihenkilö toimii esimerkkinä työyhteisölle pitämällä huolta omasta työhyvinvoinnista. Laki velvoittaa esihenkilöä puuttumaan työkuormitukseen, sen aiheuttaviin tekijöihin ja epäasialliseen kohteluun. Esihenkilön rooli on tärkeä työyhteisön työhyvinvointia tukevien ratkaisujen luomisessa. Hän voi luoda mahdollisuuksia ja vuorovaikutteista kulttuuria. (Panganniemi 2020.) Johdonmukainen esihenkilötyö ja kuulluksi tuleminen mahdollistaminen edesauttaa työnimun vahvistamista työyhteisössä. Työn imu on tunne- ja motivaatiotäytyksen tila, jossa työtä tehdessä koetaan tarmokkuutta, omistautumista ja upoutumista työlleen. Työn imun on tutkittu olevan vahvasti kytköksissä työntekijän tuottavuuteen. Johtaminen on mielletävä palvelutehtäväksi, joka voimaannuttaa ja kannustaa parhaaseen suoritukseen. (Manka & Manka 2023, 52–55.)

Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen sekä poissaolojen määrään ja henkilöstövaihtuvuuteen. Muutosten onnistuminen ja innovatiivisuuden edistäminen on lähijohtamisen keskeinen voima. (Viitala 2021, luku 2.9: Lähijohtaminen.) Koska esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa uusien toiminta- ja ajattelutapojen edistäjänä, yhtenäinen linja esihenkilön toiminnasta on työhyvinvointia edistävää kehittämistä. Esihenkilön perustehtäviin kuuluu avoimen, kannustavan ja yhteistyökykyisen työyhteisön tukeminen, osaamisen kehittäminen ja työn hallinta, henkilöstön kuunteleminen ja palautteen antaminen sekä auttaa näkemään työn tarkoituksen kokonaisuus niin päivittäisessä toiminnassa kuin pidemmällä aikavälillä. (Työterveyslaitos s.a.) Esihenkilöltä toivotaan yhä inhimillisempää työtä, jossa kohdataan ihminen yksilönä, häntä kuunnellaan ja arvostetaan sekä annetaan tukea. Inhimillisessä

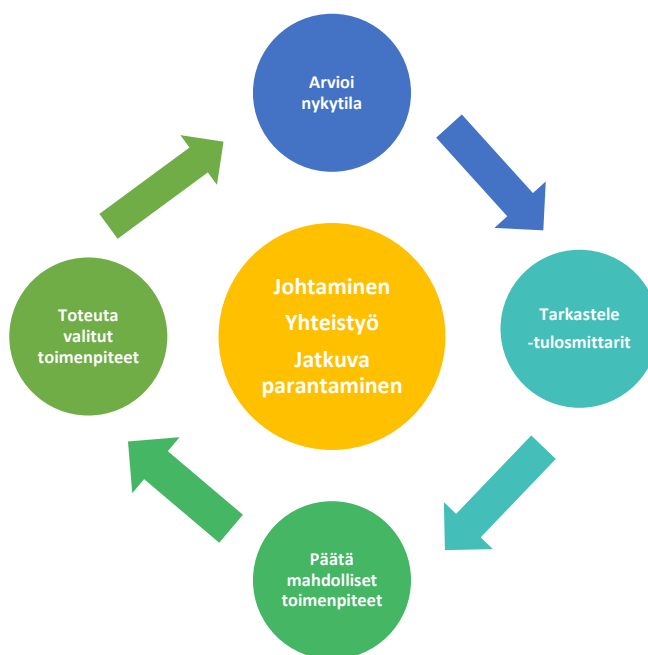
esihenkilötyössä korostuu ihmiskeskeisyys, empatia ja osallistava lähestymistapa, aktiivinen kuuntelu, rehellisyys ja avoimuus, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden edistäminen, jatkuva oppiminen, työpanoksen ja saavutusten arvostaminen, hyvinvoinnin tukeminen sekä tarvittaessa konfliktien ratkaisukykyä. (Sippola 2023.)

Yrityksen on kannattavaa määritellä ja kehittää esihenkilötyötä kokonaisvaltaisesti samalla tavalla kuin muitakin henkilöstökäytänteitä. Tällöin varmistetaan yleisellä tasolla esihenkilötyön laatu ja periaatteet, joiden mukaan esihenkilöiden tulisi yhtenäisesti toimia. Esihenkilötyön kehittämiseksi sille määritellään tarkoitus, tavoitetila, arvot ja strategia. Näin luodaan suuntaviivat ja reunaehdot jokaisen esihenkilön persoonalliselle johtamistavalle. (Viitala 2021, luku 3.11: Lähijohtaminen henkilöstökäytäntönä.) Koska esihenkilötyö on yrityksen strateginen valinta, voidaan valita myös inhimillinen esihenkilötyö, jossa esihenkilöltä edellytetään jatkuvaa itsereflektiota, oppimista ja sopeutumista. Inhimillinen esihenkilötyö parantaa yrityksen mainetta ja houkuttelee hyvää osaamista, koska se mahdollistaa työyhteisön kehittymisen sekä ammatillisen kasvun ja kehityksen. Työntekijät ovat sitoutuneempia, luovempia ja innovatiivisempia, koska avoin, rehellinen ja empaattinen kommunikaatio luo luottamusta. (Sippola 2023.)

### **3.3 Kehittäminen**

Työkykyjohtaminen alkaa jo rekrytoinnista. Hakijan työkyvyn soveltuvuus tarjolla olevaan tehtävään on tärkeä arvioida, jottei tulevaisuudessa ole vaarana työkyvyttömyys. Vaikkei työkykyongelmia esiintyisi, on henkilöstön työuraa johdettava. Työurajohtaminen keskittyy eri työuravaiheen huomioimiseen, joka sisältää ennakointia ja suunnitelmallisuutta. Sen tärkeä tehtävä on ennaltaehkäistä työkykyongelmia. (Forma 2023, 146-150.) Työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi työnantajakuvan, työn tekemisen tapojen, työvälineiden ja työympäristön kehittäminen. Työtä voidaan kehittää työnkuvien, menetelmien ja työaikojen kautta. Turvallisuuden, toimivuuden, viihtyisyyden ja työvälineiden kehittäminen on osa työolosuhteiden eteenpäin viemistä. Muita kehittämisen keinoja ovat osaamisen, työkyvyn, työyhteisön, johtamisen ja terveyspalvelujen kehittäminen. (Viitala 2021, luku 3.10: Työhyvinvoinnin johtaminen.)

Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii johdon sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä vuorovaikutteista viestintää. Vastuu työhyvinvoinnista ei yksinomaan kuulu johdolle, vaan vastuuta jaetaan myös esihenkilöille. Työhyvinvointi vaatii suunnitelman ja mittarit, jotta edistymistä voidaan seurata. Kehittämistä on tuotava esiin koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa päästäkseen parempiin tuloksiin. Tehokkuus ja tuloksellisuus vaatii kehittyäkseen henkilöstölle annettavaa joustoa, yksilöllisiä työratkaisuja ja tasa-arvoista kohtelua. Ulkoiset kumppanit, työterveyshuolto ja työsuojelu, ovat osa yrityksen keskeistä työhyvinvointirakennetta. (Aura & Ahonen 2016, luku 7.6: Yhteenvedo.) Työturvallisuuskeskuksen (2019, 5) työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen mallissa esiintyy sama pääperiaate työhyvinvoinnin kehittämisestä. Alla oleva kuva 3 kiteyttää toimintaperiaatteen työhyvinvoinnin kehittämisestä.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen malli

Työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen mallia kutsutaan Demingin ympyräksi. Kehittämistyössä oleellista on sitouttaa myös johto määrätietoiseen ja suunnitelmalliseen kehittämistyöhön, aivan kuten liiketoimintaa johdettaessa. On tärkeää kuunnella työntekijöiden ja heidän edustajien näkemyksiä ja rohkaistava osallistumaan aktiivisesti kehittämistyöhön. Tämä malli auttaa luomaan kestävä, hyvinvoivan ja turvallisen työympäristön. (Työturvallisuuskeskus 2019, 4.) Viitalan (2021) mukaan ideaalissa tilanteessa hyvinvoiva henkilöstö on osa

yrityksen strategiaa. Työhyvinvoinnille asetetaan päämäärät ja tavoitteet, joita kohti pyritään pitkäjänteisellä ja johdonmukaisella johtamisella. Konkreettiset tavoitteet auttavat ennakoimaan toimintaympäristön muutosten vaikutuksia työhyvinvointiin. Tavoitteiden asettamista auttavat lain vaatimat työpaikkaselvitykset ja riskiarviot. (Viitala 2021, luku 3.10: Työhyvinvoinnin johtaminen.)

Työkykyjohtaminen perustuu yrityksen ymmärrykseen henkilöstönsä työkykytilanteen kokonaisuudesta (Forma 2023, 130). Yhteinen jaettu näkemys työkyvystä, yhdessä sopiminen roolijaoista ja selkeät prosessit edesauttavat työkyvyn tukemisessa. Keskustelun näistä asioista tulee olla avointa ja läpinäkyvää. (Työterveyslaitos s.a.) Kun kokonaiskuva on selkeä, voidaan ryhtyä hallittuihin, suunnitelmallisiin toimiin työkyvyn kehittämiseksi. Yrityksen on ymmärrettävä oman toimintaympäristön ja kehitysvaiheen vaikutus työkyvyn tilaan. Henkilöstö pitää jakaa eri työkykyryhmiin saadun datan perusteella, jotta voidaan arvioida työntekijöiden työkykyä ja työkykyhaasteiden vakavuutta. Tämä jako antaa johdolle selkeän käsityksen työkykyjohtamisen perusasioista ja auttaa kohdistamaan oikeat toimenpiteet eri ryhmille. (Forma 2023, 130.) Työterveyslaitoksen (s.a.) mallissa työkykyjohtaminen toteutuu johtamisen ketjuna alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuva 4. Johtamisen ketju (Työterveyslaitos s.a.)

Mallissa ketjun toimijat, eli johto, keskijohto, esihenkilöt ja työntekijät tietävät mitä työkykyyn liittyviä vastuita ja tehtäviä tulee seurata, kuka niistä raportoi ja kenelle raportoidaan ja keneltä saa tarvittaessa tukea. Toimijoiden tulee tietää ylä- ja alapuolella olevien toimijoiden vastuut ja tehtävät. (Työterveyslaitos s.a.) Koska työhyvinvoinnin johtaminen tulee olla osana strategiaa, on johdon vastuulla huolehtia, että työhyvinvoinnin edistämistoimet on sisäistetty koko organisaatiossa. Tällöin sen kuuluu olla osana johtoryhmän kokousten asialistaa. Johtaminen näkyy viestinnässä, tavoitteiden asettamisessa ja arvioinneissa. Keskustelua käydään tekemässä työntekijöiden keskuudessa ja edistetään siten yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Näin kaikki yrityksen toimijat voivat ymmärtää työhyvinvointiin liittyvät vastuut sekä riskit. (Työturvallisuuskeskus 2019, 16.)

Nykypäiväisessä vuorovaikutteisessa johtamismallissa korostuu yksilön arvostaminen ja merkityksellisyyden tunne. Johtajan perustehtävään kuuluu varmistaa, että jokainen työntekijä kokee olevansa tärkeä ja hyödyllinen. Keskeisiä elementtejä ovat avoin tiedonkulku ja kuunteleva asenne. Kun henkilöstölle annetaan enemmän autonomiaa, he voivat vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja tavoitteisiinsa. Työtä ei nähdä vastenmielisenä, vaan työntekijät haluavat olla mukana päättämässä työtä koskevia tavoitteita ja miten työtä tehdään. Johtajan rooli on luoda työympäristö, jossa voidaan hyödyntää luovaa ja vastuullista työskentelyä. Johtajan tulisi kannustaa henkilöstöä osallistumaan ja kehittämään omaa osaamistaan. Tämä tapahtuu avoimen ja läpinäkyvän johtamisen avulla. (Manka & Manka 2023, 180.) Henkilöstön vastuulla on huolehtia omasta hyvinvoinnista ja työkyvystä, huomioida oman toiminnan ja vuorovaikutuksen vaikutusta työyhteisöön ja ilmapiiriin, olla mukana kehittämässä omalta osaltaan työtä sekä omaa työskentelyä sekä toimia rakentavasti muutoksien vaatimassa ajassa. Muutos juurtuu hiljalleen arkipäiväiseen toimintaan, jonka vuoksi koko henkilöstön on vahvistettava toimintaa, joka ottaa huomioon ihmisten tarpeet ja kokemukset. (Työterveyslaitos s.a.)

Modernissa johtajuudessa tiimin tehokkuus ei yksinomaan ole seurausta esihenkilön ominaisuuksista johtaa, vaan se on riippuvainen vuorovaikutussuhteiden laadusta. Johtaminen nähdään dynaamisena ja vuorovaikutteisena yh-

teistyönä, jossa ryhmän jäsenet auttavat toisiaan saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Tämä näkökulma vapauttaa esihenkilön vastuun itsenäisestä johtamisesta ja korostaa yhteistyötä, luottamusta ja valtuuttamista. Toiminta tapahtuu vertaistyöskentelynä sekä ylöspäin että alaspäin vaikuttamisena yrityksen hierarkiassa. (Manka & Manka 2023, 183.) Lähijohtaminen on ihmisiä arvostava, aidosti vuorovaikutteista, tavoitteita selkiyttävää, yhteistyötä rakentavaa, onnistumista tukevaa ja jatkuvasti kehittyvä, jolloin se on valtava voimavara yrityksen menestymiselle (Viitala 2023, luku 2.9: Lähijohtaminen).

#### **4 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS**

Toimeksiantajayrityksen tietoja ei yksilöidä tunnistettavaksi. Yritys on tekstiiliteollisuusalan kansainvälinen yritys, joka tuottaa tuotteitaan vähittäiskaupan ja julkisen sektorin tarpeisiin. Se on alun perin perheyrittäjä, joka on perustettu yli 70 vuotta sitten. Yritys toimii Euroopassa, Afrikassa ja Aasiassa, ja sillä on yli 70 tehdasta ympäri maailmaa. Suomen toimipisteessä on noin 60 työntekijää ja maailmanlaajuisesti 6 500 työntekijää. Vuonna 2022 Suomen toimipisteen liikevaihto oli hieman alle 18 miljoonaa euroa ja tulos reilu puoli miljoonaa euroa. Yrityksen tavoite on tehdä maailmasta terveellisempi, turvallisempi ja mukavampi toimimalla yhteistyössä eri toimialojen kanssa. Se pyrkii tarjoamaan innovatiivisia tuotteita ja ratkaisuja ihmisten elämänlaadun parantamiseksi. (Toimeksiantajan verkkosivut s.a.)

Suomessa toimiva toimipiste on opinnäytetyön toimeksiantaja. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikkö halusi kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa Ilmarisen (s.a) työvirekyselyllä, jotta johtoryhmällä olisi kokonaiskuva henkilöstön työhyvinvoinnin lähtötilanteesta, sen vahvuuksista ja heikkouksista. Kysely järjestettiin koko henkilöstölle. Kyselyn vastaukset kerättiin kaikilta henkilöstöryhmiltä, mukaan lukien työntekijät, esihenkilöt, toimihenkilöt ja johtoryhmä. Tuloksia tarkasteltiin siten, että ne ovat huomioineet koko henkilöstön näkemykset. Vastausten pohjalta luotiin kehittämisehdotuksia eri henkilöstöryhmille työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Yrityksen filosofiaan kuuluu luoda ja ylläpitää toimintaympäristöä, jossa työntekijät kokevat olonsa mukavaksi työskennellä. Yritys on sitoutunut tekemään

työympäristöstä turvallisen, missä ei esiinny syrjintää tai häirintää. Toiminnassa painotetaan toisten kunnioittamista kohteliaasti ja oikeudenmukaisesti. Tärkeitä tavoitteita ovat työntekijöiden tyytyväisyys, avoin viestintä ja vuorovaihteinen työyhteisö. Kaikille halutaan taata yhtenäiset kehittymismahdollisuudet riippumatta työntekijän taustasta. Yrityksen strategia on olla ihmisten elämässä olemassa laadun parantamiseksi ja visiona on olla tunnettu tehokkuudesta ja jatkuvasta parantamisesta. Missiona on investoida pitkällä aikavälillä luodakseen arvoa ja keskinäistä edistymistä. Yrityksen perusarvot koostuvat jatkuvasta kehittämisestä, joustavuudesta, yhteisöllisyydestä, avoimuudesta, asiakaslähtöisyydestä ja vastuullisuudesta. (Toimeksiantajan verkkosivut s.a.)

## **5 NYKYTILANNE JA SIIHEN LIITTYVÄT ONGELMAT**

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö antaa toimeksiantajayritykselle kehittämis-ehdotuksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Yrityksen työhyvinvoinnin tilaan on perehdytty Ilmarisen (s.a) työyhteisövierekyselyn avulla ja kirjallisuuskatsaus luo teoriapohjan työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi. Näiden perusteella opinnäytetyön lopullisena tuotoksena syntyy työhyvinvoinnin johtamisen kehittämis-ehdotuksia. Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön lähtökohtaa ja tutkimuksellisia menetelmiä.

### **5.1 Opinnäytetyön lähtökohdat kehittämiseksi**

Toimeksiantajayritys ehdotti opinnäytetyötä, jotta työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi voitiin tehdä spesifejä kehittämis-ehdotuksia yrityksen työhyvinvoinnin tilan perusteella. Opinnäytetyöllä lähdettiin hakemaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten yrityksen henkilöstö voi?
- Miten esihenkilöt, henkilöstöjohtaja, työsuojelutoimikunta ja johtoryhmä voivat toimia yhdessä muun henkilöstön kanssa kehittääkseen työhyvinvointia?

Yrityksessä ei oltu kartoitettu aiemmin työhyvinvoinnin tilaa ja opinnäytetyön tuotos on osa tulevaa työhyvinvointisuunnitelmaa. Yritys on fuusioitunut pienemmästä yrityksestä osaksi kansainvälistä yritystä. Organisaatiomuutoksen myötä henkilöstöjohtaja on ollut tiiviisti osana kehittämässä henkilöstöä. Yri-

tyksen vuoden 2024 toimintasuunnitelmaan oli kuvattu henkilöstön työhyvinvointisuunnitelman luominen. Yritys halusi yhdistää opinnäytetyön tekemisen osana työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa, jotta siihen saataisiin kerättyä myös työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen näkökulmasta.

Työhyvinvointisuunnitelmaa varten yritys teetti työyhteisövirekyselyn Ilmarisen (s.a) kautta, jossa lähestyttiin työhyvinvointia eri näkökulmien kautta. Tässä opinnäytetyössä huomioitiin teoreettisessa näkökulmassa samoja lähestymistapoja työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi. Kyselyn tuloksia hyödynnettiin opinnäytetyössä, koska yrityksessä koetun työhyvinvoinnin vahvuuksien ja kehittämisen kohteiden perusteella yritys halusi opinnäytetyön tuotokseen kehitysideoita johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin johtaminen tapahtuu organisaation eri tasoilla. Se kuuluu johdolle ja esihenkilöille sekä ulkoisille kumppaneille, kuten työterveyshuollolle. (Aura & Ahonen 2016, luku 7-6: Yhteenveto.) Johtamisen kehittämisen näkökulmassa huomioitiin yrityksen toiveesta työhyvinvoinnin johtamiseen osallistaminen eri henkilöstöryhmien välillä.

Projektin oli tarkoitus alkaa vuoden 2024 alussa, jotta keväällä saataisiin kerättyä tarvittava materiaali, joiden pohjalta luodaan kehittämissuunnitelmia. Syksyllä oli tarkoitus ryhtyä toteuttamaan suunnitelmaa, jotta seuraavana vuonna voidaan kerätä uudella kyselyllä tietoa toimenpiteiden toimivuudesta. Yrityksen tavoitteena on ryhtyä kehittämään, seuraamaan ja mittaamaan säännöllisesti työhyvinvoinnin tilaa yrityksessä. Opinnäytteen tuotoksessa ei ollut tarkoitus viedä kehittämissuunnitelmia käytäntöön ja seurata niiden vaikutuksia, vaan antaa yritykselle näkökulmia ja ideoita teoreettisesti tutkitun tiedon pohjalta työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi.

## **5.2 Toiminnallinen opinnäytetyö**

Toiminnallinen opinnäyte pohjautuu ammatilliseen teoretiseen tietoon. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on yhdistää ammatillinen teoreettinen tieto ammatillisiin ratkaisuihin. Teoreettisella tiedolla luodaan perusteet näkökulmalle, jota opinnäytetyö käsittelee. Tuotoksena syntyy kehittäviä ratkaisuja. (Kostamo ym. 2022, luku 3.1: Ammatillinen tieto perustana.) Toiminnallisen opinnäyte-

työn tunnusmerkki on tuotos, joka hyödyttää kohderyhmää tai toimintaympäristön käytäntöjä. Tuotokseen pohjautuva raportti esittää kehittämisen lähtökohdat ja perusteet valinnoille ja ratkaisuille. (Kostamo ym. 2022, luku 1.1: Toiminnallinen opinnäytetyö kehittämistyönä.)

Toiminnallisen opinnäytetyön vaiheisiin kuuluu kehittämistyön tavoitteiden määrittely, toteutuksen suunnittelu, menetelmän valinta, aikataulutus, tulosten sekä tuotoksen arviointi ja palautteen kerääminen. Kehittämistyöhön osallistuu aktiivisesti yritys, jolla on jokin kehittämisen tarve. (Kostamo ym. 2022, luku 1.1: Toiminnallinen opinnäytetyö kehittämistyönä.) Kehittämistyö on toiminnallisen opinnäytetyön toimintatapa. Se rakentuu useasta eri vaiheesta. Aluksi valitaan keskeiset teemat ideoimalla ja suunnittelemalla. Luonnostelu rajaa teeman aiheen kehittämistyön raameihin. Tutkivassa ja kehittävässä vaiheessa kootaan aineisto ja ryhmitellään se. Reflektoinnissa vertaillaan tuotosta ja kerättyä aineistoa. (Kostamo ym. 2022, luku 1.2: Toimintatapana kehittämispöessi.)

Tässä opinnäytetyössä tuotoksena syntyy kehittämissuhteita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä. Opinnäytetyö kattaa toiminnallisen opinnäytetyön viitekehykset, koska se perustuu teoreettiseen tietoon ja tuotoksena syntyy toimintaa kehittäviä ratkaisuja.

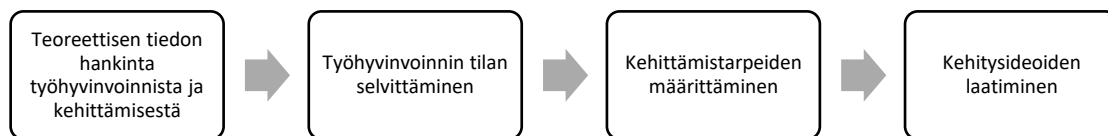
### **5.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta**

Tutkimuksessa hyödynnettiin työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi Ilmarisen (s.a) työyhteisöviikkykyselyä. Kysely toteutettiin anonyymina kyselytutkimuksena, ja vastaukset kerättiin koko henkilöstöltä. Tällä kartoitettiin yrityksen työhyvinvoinnin tila, jotta kehittämissuhteet voitiin kohdentaa kehittämistä vaativiin osa-alueisiin. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimusmenetelmä, jossa mitataan muuttujien välisiä suhteita ja eroja. Tutkimustulokset ovat puolueettomia eli objektiivisia, koska tutkijalla ei ole vaikutusta saatuihin tuloksiin. Kyselylomake on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen mittari, jolla halutaan tietoa muuttujasta eli asiasta. Määrällisestä tutkimuksesta saatava tieto on numeerisessa muodossa ja mitta-asteikolla ryhmitellään, järjestetään tai luokitellaan muuttujia. Vastaajia olisi hyvä olla vähintään 100 tilastollisia menetelmiä käytettäessä. (Vilkkä 2007, 13–16.)

Määrällisessä tutkimuksessa kysely toimii aineiston keräämisen tapana (Vilkkä 2007, 27). Työhyvinvoinnin tila oli kartoitettava aluksi, jotta kehittämistoimet saatiin spesifioitua kehittämistä vaativiin osa-alueisiin. Kysely antoi myös arvokasta tietoa yritykselle tulevaan työhyvinvointisuunnitelmaan, jotta kehittämisehdotuksia voidaan viedä käytäntöön ja niiden vaikutusta voidaan seurata.

Opinnäytetyön tuotosta varten aineistoa hankittiin työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Ilmarisen (s.a) työyhteisöviikkekyselyssä oli kattavasti kysymyksiä työhyvinvoinnin eri osa-alueista. Näiden osa-alueiden perusteella kirjallisuuskatsaukseen tuli teoriapohja työhyvinvointille. Kirjallisuuskatsaus käsittelee myös johtamisen ja esihenkilötyön merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Kehittämisehdotuksia varten Työturvallisuuskeskuksen (2019, 5) työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen mallista hyödynnettiin runkoa. Kehittämistä varten tulee arvioida nykytila, tarkastella tuloksia, päättää kehittämistoimenpiteet ja ryhtyä toteuttamaan niitä. Tämä tulee toteuttaa yhdessä johdon ja esihenkilöiden kanssa vuorovaikutteisella yhteistyöllä.

Tässä opinnäytetyössä aineiston hankinta perustuu työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen teoriaan. Tämän opinnäytetyön yksi tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kyselytutkimuksella selvitettiin yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tila. Näin numeerisella mitta-asteikolla voitiin mitata koettua työhyvinvoinnin tilaa. Aineiston keräämisen tapana toimi kysely. Kysely toteutettiin Ilmarisen toimesta ja kyselystä saadut vastaukset olivat osa kehittämistarpeiden määrittelyä. Tarpeiden perusteella ja työhyvinvointia käsittelevää teoriaa hyödyntäen laadittiin kehitysideoita johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön kehittämisprosessia havainnollistaa kuva 5.



Kuva 5. Kehittämisprosessin eteneminen

Kirjallisuuskatsaus toimi tässä tutkimuksessa myös tutkimusmenetelmänä, sillä sen avulla kerättiin ja analysoitiin systemaattisesti olemassa olevaa tietoa työhyvinvoinnista, sen kehittämisestä ja johtamisesta. Katsauksen avulla muodostettiin kokonaiskuva aiheesta. Tämä menetelmä tarjosi pohjan tutkimuskysymysten tarkentamiselle.

## 6 PRODUKTIO

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kehittämistyön toteutusta, saatuja tuloksia ja esitellään näiden pohjalta syntynyt tuotos. Opinnäytetyön tuotos on taulukkomuodossa, joka löytyy liitteestä 1 ja 2.

### 6.1 Kehittämistyön toteutuksen kuvaus

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi yhdessä toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön kanssa keväällä 2024. Suunnittelimme yhdessä opinnäytetyön lopullisen tuotoksen aiheita työyhteisöviikityksen ja henkilöstöpäällikön toiveiden pohjalta. Pidimme kokouksen, jossa perehdyttiin yrityksen historiaan, toimintaan ja henkilöstörakenteeseen. Tein opinnäytetyösuunnitelman, jonka esitin henkilöstöpäällikölle. Kävimme suunnitelman läpi ja muokkasimme suunnitelmaa yrityksen toiveiden mukaisesti. Seuraavaksi etsin aineistoa opinnäytetyön aiheen pohjalta, josta kirjoitin opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen.

Kysely toteutettiin yhdessä Ilmarisen kanssa. Heidän kanssa pidettiin kaksi suunnittelupalaveria, joissa suunnittelimme yhdessä kysymyksiä, joita yritys halusi kyselyyn mukaan. Seuraavaksi laadin suunnitelman kyselyn toteuttamisesta. Kävin henkilöstöpäällikön kanssa vuoropuhelua suunnitelmasta ennen

toteutuksen aloittamista. Henkilöstöpäällikkö hyväksyi suunnitelman, jonka jälkeen hän tiedotti henkilöstöä kyselystä, lähetti kyselyn ja loi tapaamiset kyselyn purusta. Kysely suunniteltiin toteutettavan seuraavan suunnitelman mukaisesti:

Vko 39–40: 23.9.2024 – 4.10.2024 Kyselyn aukiolo

Vko 41: 11.10.2024 Johtoryhmän purku kyselyn tuloksista

Vko 42: 15.10.2024 Työsuojelutoimikunnan kokoontuminen

Vko 42: 18.10.2024 Henkilöstöinfo kyselyn tuloksista

Vko 45: 4.11.2024 Opinnäytetyön esitys: Havainnot ja kehityssuunnitelma

Suunnitelma muuttui matkan varrella poissaolojen vuoksi ja lopullinen toteutus tapahtui seuraavalla aikataululla:

Vko 39-40: 23.9.2024 – 4.10.2024 Kyselyn aukiolo

Vko 41: 11.10.2024 Johtoryhmän purku kyselyn tuloksista

Vko 44: 30.10.2024 Henkilöstöinfo kyselyn tuloksista ja esihenkilöiden info

Vko 48: 25.11.2024 Opinnäytetyön esitys

Kyselystä saatujen tulosten ja johtoryhmän sekä esihenkilöiden kanssa käytyjen keskustelun pohjalta keräsin ideoita, toiveita ja näkökulmia kehittämisehdotusten laatimiseksi. Ensimmäinen yhteinen kyselyn purku tapahtui Ilmarisen edustajan kanssa. Hän oli koonnut vastaukset ja esitti kyselystä saatujen vastausten pohjalta yrityksen viisi vahvuutta ja viisi kehittämiskohtaa, jotka nousivat kyselystä esiin. Toinen kyselyn purku tapahtui johtoryhmän kanssa. Johtoryhmän kanssa käytiin läpi kyselystä saadut tulokset ja pohdittiin viittä vahvuutta ja viittä kehityskohdetta. Kolmas kokous pidettiin esihenkilöiden kanssa. Heidän kanssa painopiste oli kehittämiskohteissa, vaikkakin muutkin kyselystä saadut vastaukset esiteltiin.

Seuraavaksi laadin kehittämisideoita työhyvinvoinnin johtamisen yhtenäistämiseksi. Kehittämis ehdotusten laatimisen pohjalla toimi vahvasti keräämäni teoriatieto aiheesta. Laatimassani materiaalissa käytin Demingin ympyrän teoriaa, jossa ensin kerättiin tieto nykytilasta, päätettiin tulosmittarit ja mahdolliset toimenpiteet ja valittiin käytettävät toimenpiteet. Taulukkoa tukemaan laadin suunnitelman, jossa toimenpiteet oli laadittu yrityksen henkilöstön eri tasoille.

Hyödynsin suunnitelmaa laatiessani kyselyn puruissa käytyjä keskusteluja, ideoita ja pohdintoja sekä opinnäytetyösuunnitelman mukaisesti henkilöstöpäällikön toiveita kehityssuunnitelman painopistettä työhyvinvoinnin kehittämisen jakamisesta koko henkilöstölle. Esittelin tuotoksen henkilöstöpäällikölle ja tein vielä korjauksia ja muutoksia hänen kanssaan käydyn keskustelun perusteella.

## 6.2 Tulokset

Ilmarisen (s.a) työyhteisövirekyselyyn vastasi 59 % yrityksen henkilöstöstä. Kehityskohteiksi nousi kyselystä viisi kohtaa. Vastaajista 31 % koki johdon toimintamalleja ja esimerkkejä vaikeaksi seurata sekä koki heikoksi työskentelytilojen tuottavuuden ja luovuuden tukemisen. Vastaajista 28 % koki huonosti saavansa mahdollisuuden vaikuttaa itseään koskeviin asioihin sekä työn vaarantavan terveyttä ja turvallisuutta. Henkilöstöstä 25 % koki huonoksi johdon viestinnän ja toiminnan yhdenmukaisesti. Johtoryhmän sekä esihenkilöiden päätelmien mukaan yrityksessä ei ymmärretty välttämättä oikein johdon merkitystä kyselyssä.

Kyselystä poimittiin myös viisi kohtaa, joissa henkilöstö kokee tilanteen hyväksi. Nämä olivat yrityksen vahvuuksia. Vastaajista 94 % koki esihenkilönsä kanssa mukavaksi työskennellä. Vastaajista 92 % luotti esihenkilöön sekä tiesi mitä työltä odotettiin. Vastaajista 86 % koki aikaansaamisen tunnetta työssä sekä osaamisen riittäneen työtehtävien vaatimuksiin.

Johtoryhmän kokouksessa kyselyä purkaessa ryhmän jäsenet kokivat tunnistavansa syitä kehittämisen kohteille. Johtoryhmä koki hankalaksi kyselyssä erottaa, mitä johdolla tarkoitettiin kysymyksissä, koska osa koki sen tarkoittavan konsernin ulkomaalaista johtoa ja osa koki sen tarkoittavan lähijohtoa. Johtoryhmä nosti esiin terveydellisiä syitä, miksi työskentelytilat koetaan huonoksi. Tähän vaikutti tehtaan sisäilmanlaatu. Viestintä koettiin johtoryhmässä hankalaksi, koska osalla henkilöstöllä oli ulkomaalaisia esihenkilöitä tai johtajia. Viestintä ei tavoittanut aina reaaliajassa, mikä koettiin hankalaksi. Muutoksista viestintä koettiin myös hankalaksi, koska niistä tiedottaminen tapahtui usein myöhässä ja se koettiin myös epäselväksi.

Kyselyn purussa esihenkilöt kokivat epäselväksi, mitä johdolla tarkoitetaan sekä ketkä muodostavat johtoryhmän. Esihenkilöt toivat esiin osaamisen kehittämisen puutteellisuuden sekä kehittämistoiminnan osallistamiseen tarvittavia toimintaideoita. Osaamisen kehittäminen koettiin tapahtuvan vain pakollisten lakien vaatimien toimien verran. Sen toivotaan voivan tapahtua myös yksilötasolla. Lisäksi esihenkilöt toivoivat englannin kielen kehittämistä, koska sitä tarvitaan päivittäisessä työssä. Esihenkilöt nostivat esiin myös, etteivät halutut toimenpiteet usein toteudu, koska niitä ei suunnitella ja aikatauluteta riittävästi. Tähän henkilöstöpäällikkö toivoi vahvempaa osallistamista kehittämistyöhön koko henkilöstöltä. Esiin nousi myös, ettei haluttuihin toimenpiteisiin ole riittävästi aikaa, koska on paljon muita keskeneräisiä tehtäviä. Huonon rahoitustilanteen koettiin vaikuttavan epäsuorasti tähän.

Henkilöstöpäällikkö tunnisti ja tiedosti useita esiin nousseita kehityskohteita ja pohdintaa aiheuttavia asioita. Hän koki haasteelliseksi saada koko henkilöstön kehittämään yhdessä työhyvinvoinnin tilaa yrityksessä. Hän koki kaipaavansa työkaluja ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämisen osallistamiseksi. Käytettävissä olevat aikaresurssit linkittyivät hänen mielestä vahvasti kehittämistyöhön, koska hän toivoi jokaisen henkilöstöryhmän osallistamista kehittämistyön ideointiin ja toimenpiteiden toteuttamiseen, jolloin aikaa säästettäisiin eri tahoilla.

### **6.3 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisideoita**

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisideat on koottu taulukkomuotoon liitteeseen 1 ja 2. Liitteessä 1 käsitellään Demingin ympyrän (Työturvallisuuskeskus 2019, 5) mukaisesti työhyvinvoinnin nykytila, tulosmittarit, mahdolliset toimenpiteet sekä valitut toimenpiteet. Taulukossa on määritelty Demingin ympyrän osa-alueiden mukaisesti tilanne tehdyn tutkimuksen mukaan ja mahdollisia toimia kehittämistyötä varten. Valitut toimenpiteet sarake on tarkoituksella jätetty tyhjäksi, jotta yritys voi hyödyntää taulukkoa ja täydentää haluamansa valitut toimenpiteet liitteestä 2. Mahdolliset toimenpiteet perustuvat kyselytutkimuksesta saatuihin vastauksiin.

Liite 2 koostuu työhyvinvoinnin johtamisen kehittämideoista esihenkilöille, johdolle, henkilöstöjohtajalle, työsuojelutoimikunnalle sekä toimihenkilöille, että työntekijöille. Kehittämistehtävät on kyselytutkimuksen vastausten perusteella poimittuja kehittämiskohteita ja toimenpiteet kehittämistehtävien toteuttamiseksi on poimittu opinnäytetyötä varten laaditusta teoriasta. Kehittämistehtävät koskevat osaamisen kehittämistä, viestintää ja kehittämiseen osallistamista. Työsuojelutoimikunnan ja toimihenkilöiden sekä työntekijöiden kohdalla kehittämistehtävät ja toimenpiteet on koottu opinnäytetyöhön kerätystä teorialiedosta.

Ennen seuraavaa kyselyä yrityksen on hyvä määritellä henkilöstölle tarkemmin mitä kysymyksissä tarkoitetaan. Esiin nousi niin johtoryhmän kuin esihenkilöiden kesken mitä johdolla tarkoitetaan kyselyssä. Koska kyseessä on pienemmän yrityksen fuusioituminen isompaan yritykseen, on tärkeä määritellä henkilöstölle selkeästi kysymysten asettelun tarkoitus ja merkitys. Samaa kyselypohjaa hyödynnettäessä kysymyksiä voi muokata kyselyyn. Kysymysten asettelun tarkoitus on hyvä tuoda esiin jo ennen kyselyn lähettämistä, jotta voidaan välttyä väärinymmärryksiltä.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa esitellään kehitystyön johtopäätöksiä, arvioidaan kehitystyötä ja pohditaan jatkotoimia. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### **7.1 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: miten yrityksen henkilöstö voi ja miten esihenkilöt, henkilöstöjohtaja, työsuojelutoimikunta ja johtoryhmä voivat toimia yhdessä muun henkilöstön kanssa kehittääkseen työhyvinvointia. Työyhteisöviikeryselyn, kyselyn purkujen ja teorialiedon avulla saatiin kerättyä tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta, kehittämistarpeista ja kehitysideoita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi.

Tulosten perusteella johtoryhmä tunnisti kehittämiskohteiden taustalla olevia syitä, mutta koki kyselyssä johtoon liittyvien termien epäselvyyden hankaloittaneen vastauksia. Sisäilmaongelmat nousivat esiin työskentelytilojen terveydellisinä haasteina, ja viestinnässä havaittiin puutteita, erityisesti kansainvälisten

esihenkilöiden ja johtajien kanssa sekä muutostilanteissa. Viestinnän viiveet ja epäselvyys haittasivat tiedonkulkua ja lisäsivät hankaluuksia yrityksen arjessa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittämistoimia tarvitaan viestinnän selkeyttämiseksi ja ajantasaisuuden parantamiseksi sekä työskentelytilojen terveellisyyden edistämiseksi. Lisäksi johtoon liittyvät käsitteet on syytä täsmentää kyselyjen yhteydessä.

Kyselyn purkamisen perusteella esihenkilöiden keskuudessa korostui tarve selkeyttää johtoon ja johtoryhmään liittyviä määritelmiä sekä parantaa osaamisen kehittämistä ja kehittämistoimintaan osallistamista. Osaamisen kehittäminen nähtiin tällä hetkellä riittämättömäksi ja keskittyvän vain lakisääteisiin velvoitteisiin, vaikka tarvetta olisi myös yksilötason kehitykselle. Lisäksi esihenkilöt toivat esiin, että kehittämistoimenpiteet jäävät usein toteutumatta puutteellisen suunnittelun, aikataulutuksen ja resurssien vuoksi.

Tulosten perusteella henkilöstöpäällikkö tunnisti kehittämiskohteet ja koki tärkeäksi koko henkilöstön osallistamisen työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta piti sitä haastavana ilman selkeitä työkaluja ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Hän korosti aikaresurssien merkitystä, sillä jokaisen henkilöstöryhmän osallistaminen voisi hänen mukaansa tehostaa kehittämistyötä ja säästää aikaa eri tasoilla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että osallistamisen tukemiseksi tarvitaan käytännönläheisiä työkaluja ja suunnitelmallista ajankäytön optimointia.

Kyselytutkimuksen vastauksista nousi esiin yrityksen hyvä esihenkilötyö. Siitä kertoi vastaajien luottavan esihenkilöihin ja mukavuus työskennellä heidän kanssaan. Koska esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa uusien toiminta- ja ajattelutapojen edistäjänä, yhtenäinen linja esihenkilön toiminnasta on työhyvinvointia edistävää kehittämistä (Työterveyslaitos s.a.). Yritys voi pitää esihenkilötyötä merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin kehittämisen edistäjänä.

Johdon viestintä, yhdenmukainen toiminta ja toimintamallien seuraaminen sai kyselytutkimuksessa selkeästi alemmat tulokset. Viestintä nousi myös kyselyn purkupalavereissa esille. Viestintä vaatii kehittämistä. Viestintään liittyvät haasteet voivat johtua esimerkiksi puutteellisista viestintäkanavista tai epäsel-

keästä tavasta viestiä. Johtaminen näkyy viestinnässä, tavoitteiden asettamisessa ja arvioinneissa. Keskustelua käydään tekemässä työntekijöiden keskuudessa ja edistetään siten yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Työturvallisuuskeskus 2019, 16.)

Työskentelytilat eivät tukeneet tuottavuutta ja luovuutta kyselystä saatujen vastausten mukaan. Työnantajan vastuulla on järjestellä työtilat niin, ettei epäedullista asemaa synny (Tasa-arvovaltuutettu s.a.). Työskentelyn koettiin myös osittain vaarantavan terveyttä ja turvallisuutta. Työympäristön fyysisiä kuormitustekijöitä ovat lämpötila, kemikaalit, melu ja vetoisuus. Työssä fyysisiä kuormitustekijöitä ovat asennot ja liikkeet, joissa työtä tehdään, liikkuminen sekä tarvittavan fyysisen voiman määrä. Työajat, -vuorot ja työn tauotukset ovat myös osa fyysisen kuormituksen muodostumista. (Viitala 2021, luku 3.10: Työhyvinvoinnin johtaminen.) Työsuojelun ja työterveyshuollon osallistaminen ja kehittämistehtävien jakaminen myös niiden vastuulle on tärkeä osa kehittämistyötä. Näin voidaan luoda spesifejä työskentelyä tukevia ratkaisuja, jotka edistävät työkykyä.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) mukaan työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ovat työpaikan toiminta- ja johtamistavat, ammattitaito ja osaaminen, oman työn merkityksellisyys, työyhteisön toiminta, mahdollisuudet vaikuttaa, osallistua ja kouluttautua, työntekijän terveydentila ja työkyky sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Laajalla työyhteisövirekyselyllä ja kyselyn purkukokouksilla pyrittiin saamaan selville tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin tekijöihin. Kyselyn vastauksista ja purkukokouksista saatiin esille kehittämistä vaativat tekijät sekä lisäksi vahvuudet. Eri henkilöstöryhmiltä nousi toisistaan eriäviä kehittämistarpeita. Kehittämistyön tulee olla vuorovaikutteista, avointa ja osallistavaa. Kun henkilöstölle annetaan autonomiaa, he voivat vaikuttaa työtehtäviinsä ja tavoitteisiinsa, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista, samalla kun johtajan tehtävänä on luoda osallistava ja kehittämistä tukeva työympäristö. (Manka & Manka 2023, 180).

## **7.2 Kehitystyön arviointi ja jatkotoimenpiteet**

Kehitystehtävän toteutus ja tulos vastasivat asetettua tavoitetta tarjoamalla toimiksiantajayritykselle konkreettisia ja perusteltuja kehittämissuhteita työhyvinvoinnin johtamisen parantamiseksi. Kyselytutkimuksen avulla kerättiin

henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia, jotka antoivat arvokasta tietoa työhyvinvoinnin ja työkyvyn nykytilanteesta. Kyselyn purkamispalaverissa tuloksia analysoitiin yhdessä henkilöstön kanssa, mikä varmisti, että kehittämisideat pohjautuivat käytännön tarpeisiin ja olivat realistisia toteuttaa. Lisäksi tieteellisen alan kirjallisuuden hyödyntäminen toi työskentelyyn teoriapohjaa ja varmisti, että kehitysehdotukset olivat ajankohtaisia ja perusteltuja. Näin kokonaisuus tuki tavoitetta tarjota toimeksiantajalle käytännönläheisiä ja vaikuttavia ratkaisuja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen.

Kyselytutkimuksesta ja kyselyn purkukokouksissa nousi esiin samoja kehittämiskohteita, joihin yrityksen hr, johto sekä esihenkilöt pystyivät samaistumaan ja kokivat tarvetta kehittämiselle. Yleisin esiin noussut aihe purkupalaverissa oli yrityksessä vallitseva kiireellisyyden tunne ja ajan riittämättömyys. Mielestäni tärkein jatkotoimenpide on ajan raivaaminen kehitystyölle.

Jatkotutkimuksessa yrityksen tulisi aluksi tehdä resurssien ja ajankäytön tarpeen arviointi. Sillä selvitetään, kuinka paljon aikaa tulee varata eri työhyvinvointia parantavien toimenpiteiden toteuttamiseksi. Jatkotutkimuksessa voidaan selvittää, mitkä työhyvinvointia parantavat toimenpiteet tuottavat parhaan hyödyn käytettyyn aikaan nähden. Toimenpiteiden ajallisen tehokkuuden arviointi auttaa yritystä kohdentamaan resursseja tarkoituksenmukaisesti ja saavuttamaan mitattavia tuloksia nopeammin. Työhyvinvoinnin kehittämiseen käytettävän ajan tarpeeseen vaikuttavat merkittävästi yrityksen henkilöstön määrä ja nykyinen työhyvinvoinnin tila. Isoissa yrityksissä muutosprosessit vievät enemmän aikaa. Lisäksi työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen kehittämiseen vaikuttaa prosessiin tarvittavaan aikaan. Näiden tekijöiden huomiointi auttaa määrittämään realistisen aikataulun ja maksimoimaan resurssien käytettävyyden.

### **7.3 Opinnäytetyön luotettavuus**

Määrällisessä tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyys haastaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksessa tutkittavia asioita. Vastaajien pitäisi ymmärtää tutkimuksessa käytettävät kysymykset kuten tutkija olettaa. Validiuden tulee tulla esiin myös tutkimusta laadittaessa, kun määritellään käsitteitä ja muuttujia sekä suunnitellaan mittaria ja kerätään

aineistoa. Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta eli tutkimusten tulosten tarkkuutta. Mittaustulosten tulee olla toistettaessa saman henkilön kohdalla samat, vaikka tutkija vaihtuisi. Luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi vahingossa merkitty väärä vastaus tai kysymyksen ymmärtäminen väärin. Tutkimuksen validiteetti ja realibiteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Vilkkä 2021, luku 7: Tutkimuksen arviointi.)

Opinnäytetyön tutkimuksen validiteettia laskee se, että osa vastaajista ymmärsi kysymykset väärin, mikä saattoi epä johdonmukaisiin vastauksiin tai tulosten virhetulkintoihin. Tämä viittaa mahdollisiin ongelmiin kysymysten selkeydessä, mikä voi vaikuttaa vastaajien kykyyn tulkita kysymykset yhdenmukaisesti. Lisäksi eri henkilöstöryhmien, kuten johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä oli havaittavissa toisistaan poikkeavia vastauksia. Se saattaa viitata erilaisiin näkemyseroihin työhyvinvoinnin tilasta ja sen johtamisesta. Vastausten poikkeavuus voi haastaa kyselyn kykyä tuottaa kattavaa ja tasapainoista kuvaa yrityksen tilanteesta. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus voi heikentää tutkimuksen kykyä tarjota tarkkaa ja luotettavaa pohjaa kehittämistoimenpiteille, minkä vuoksi on tärkeää huomioida nämä rajoitteet tuloksia analysoitaessa ja tulkittaessa.

Kyselytutkimuksen realibiteettia heikensivät samat tekijät, jotka vaikuttivat validiteettiin. Eri henkilöstöryhmien, kuten johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden, poikkeavat vastaukset voisivat viitata siihen, että kysymykset eivät tuottaneet kaikille vastaajille yhdenmukaisia vastauksia. Se voi johtua esimerkiksi kysymysten monitulkintaisuudesta, vastaajien erilaisista rooleista ja vastuista yrityksessä tai heidän omasta näkemyksestä työhyvinvoinnista. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelua voi vaikeuttaa, jos kysymysten johdonmukaisuus ei säily kyselyssä ja saadut tulokset eivät ole täysin luotettavia.

Laadullisen tutkimusmenetelmän luotettavuudesta kertoo, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Epäolennaiset tai satunnaiset tekijät eivät ole vaikuttaneet teorian muodostumiseen. Tutkijan tulee kyetä selkeästi kuvaamaan ja perustelemaan minkälaisista vaihtoehdoista hän on valintansa tehnyt, mitä ratkaisuja hän on päättänyt käyttämään ja miten hän tullut näihin lopullisiin päätöksiin. Lisäksi hänen on arvioitava, kuinka hyvin valitut ratkaisut

ovat tukeneet tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista ja olleet tarkoituksenmukaisia ja toimivia käytännössä. (Vilkkä 2021, luku 7: Laadullisen tutkimuksen arviointi.)

Opinnäytetyön luotettavuus perustuu siihen, että kehittämiskäsitteet on poimittu työhyvinvointia käsittelevästä kirjallisuudesta sekä työyhteisöviikkejä koskevan tutkimuksen vastauksista ja niitä syventävistä eri henkilöstöryhmien kokouksista. Käytettyjen lähteiden monipuolisuus tukee valintojen perusteltavuutta, sillä kirjallisuus tarjoaa teoriapohjan ja kyselyyn sekä kokouksiin osallistuneiden näkemykset tuovat käytännönläheisyyttä. Ratkaisujen valinta- ja arviointiprosessi vaikuttaa tarkoituksenmukaiselta, koska se yhdistää sekä ajankohtaisen tutkimustiedon että organisaation henkilöstön kokemukset ja tarpeet.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa yritykselle kehittämissideita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Kehittämissideita varten piti kartoittaa työhyvinvoinnin tila ja purkaa vastaukset yhteisen keskustelun kautta johtoryhmän sekä esihenkilöiden kanssa. Keskusteluista poimittiin ajatuksia, ideoita ja pohdittavia asioita. Teoria kerättiin erilaisista työhyvinvointia ja sen osa-alueita käsittelevästä kirjallisuudesta sekä työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämisestä käsittelevästä kirjallisuudesta. Tuotokseksi saatiin materiaalin pohjalta toteuttamiskelpoisia yrityksen kehittämistarpeita palvelevia kehittämissideita.

Tuotos onnistui parhaalla mahdollisella tavalla käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Yrityksen työhyvinvoinnin lähtötilanne saatiin kartoitettua kyselytutkimuksen avulla. Keskustelua ja ajatuksia kyselyn vastauksista saatiin kerättyä esihenkilöiden ja johtoryhmän palaverissa. Tuotokseen saatiin kerättyä riittävästi kehittämissideita, joita yritys voi hyödyntää ja jatkojalostaa työhyvinvointisuunnitelmassa ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Näkökulmat auttavat ymmärtämään työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen jakautumisen yrityksen henkilöstön kesken ja kehittämissideat konkretisoivat keinoja tavoitteiden toteutumiseksi. Toteutus ei ollut niin onnistunut, mitä se olisi voinut olla aikataulutushaasteiden vuoksi.

Opinnäytetyön aikana ilmeni useita haasteita. Aikataulut oli isoin haaste, sillä käytetyn kyselytutkimuksen lähettämisen kanssa oli useita haasteita puuttuvien tunnusten vuoksi. Opinnäytetyön piti olla valmis toukokuussa 2024. Suunnitelma siirrettiin toteutettavaksi syksylle 2024. Syksyn aikataulu onnistui aluksi kyselyn toteuttamiseen saakka. Kyselyn purun kanssa tuli ongelmia aikataulutuksen kanssa, kun purkupalavereita piti perua ja siirtää. Vaihtoehtoisesti olisin voinut sopia purkukeskustelut käytävän puolistrukturoituna haastatteluna, jotta olisin saanut kerättyä tietoa eri henkilöstöryhmiltä. Avoimeksi jäi sen vuoksi työsuojeluvaltuutetun sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmat kyselystä saatuihin tuloksiin.

Kehittämissuunnitelma toimii hyvänä työkaluna jatkoa varten. Työhyvinvoinnin tilan kehittäminen vaatii suunniteltuja toimia ja selkeän aikataulun. Näin pystytään mittaamaan ja seuraamaan yrityksen työhyvinvoinnin tilaa, toteuttamaan haluttuja toimenpiteitä ja päättämään uusista toimenpiteistä sekä jakamaan vastuuta työhyvinvoinnin tilan kehittämisestä henkilöstön eri ryhmille. Jokainen vaihe on tärkeä, jotta seuraava vaihe onnistuu. Kehittäminen vaatii avointa vuorovaikutusta eri henkilöstöryhmien välillä ja yrityksen halua kehittää työhyvinvointia systemaattisesti.

Opinnäytetyö työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisideoista antaa hyötyä monella tasolla. Minulle se mahdollisti osaamisen syventämisen ja kehitti tutkimus- ja analyysitaitoja. Ammattialalle opinnäytetyö tuo eri näkökulmien yhdistämisen konkreettisin kehittämis ehdotuksin, jotka voivat edistää alan käytäntöjä. Toimeksiantajalle opinnäytetyö tarjoaa käytännön ratkaisuja henkilöstön tyytyväisyyden ja tehokkuuden parantamiseksi. Yrityksen asiakkaat hyötyvät yrityksen hyvinvoivasta henkilöstöstä, sillä se auttaa tuottamaan laadukkaampaa, kestävämpää ja sujuvampaa toimintaa.

## LÄHTEET

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Saatavissa: [Aura, O. & Ahonen, G. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen](#) [viitattu 8.9.2024].

Eduhouse. 2023. Osaamisen kehittäminen suurennuslasin alla – mitä se tarkoittaa, ja miksi se on tärkeää? Blogi. Saatavissa: [Osaamisen kehittäminen suurennuslasin alla – mitä se tarkoittaa, ja miksi se on tärkeää? \(eduhouse.fi\)](#) [viitattu 20.10.2024].

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. 2022. Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. *Akava Works*. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa - Akava Works](#) [viitattu 20.10.2024].

Firstbeat. 2021. Työkykyjohtamisen trendit ja keinot 2021: Kysymyksiä ja vastauksia. Blogi. Saatavissa: <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/tyokykyjohtamisen-trendit-ja-keinot-2021/> [viitattu 8.9.2024].

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [Forma, P. Johtajan työkykykirja](#) [viitattu 8.9.2024].

Ilmarinen. S.a. Kyselyt – miten työntekijäsi voivat? WWW-dokumentti. Saatavissa: [Kysely- ja tutkimustyökalut | Kartoita työkyky - Ilmarinen](#) [viitattu 5.10.2024].

Jalonen, N. 2019. Mistä on hyvät työpäivät tehty? Seure. Blogi. Saatavissa: [Mistä on hyvät työpäivät tehty? - Seure](#) [viitattu 5.10.2024].

Kansaneläkelaitos. 2024. Sairauspoissaolot mielenterveyssyistä maksavat menetettynä työpanoksena yli miljardi euroa vuodessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Sairauspoissaolot mielenterveyssyistä maksavat menetettynä työpanoksena yli miljardi euroa vuodessa | Kela](#) [viitattu 20.10.2024].

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. 2022. Kirjoita itseni asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House. E-kirja. Saatavissa: [Kirjoita itsesi asiantuntijaksi : opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön | Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu | Xamk Kaakkuri](#) [viitattu 28.10.2024].

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [Manka, M-L. & Manka, M. Työhyvinvointi](#) [viitattu 8.9.2024].

Metsäniemi, P. 2024. Mitä terveys on? Terveyskirjasto. Artikkelikirjasta Lääkärikirja Duodecim. Saatavissa: [Mitä terveys on? - Terveyskirjasto](#) [viitattu 5.10.2024].

Panganniemi, N. 2023. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu> [viitattu 8.9.2024].

Sippola, P. 2023. Inhimillinen esihenkilötyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Inhimillinen esihenkilötyö - Tiedolla johtamisen keskus BIC \(tiedollajohtaminen.fi\)](#) [viitattu 20.10.2024].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Päivitetty 16.9.2024. Saatavissa: [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#) [viitattu 5.10.2024].

Sosiaali- ja terveysministeriö. S.a. Menetetyn työpanoksen kustannukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Menetetyn työpanoksen kustannukset - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#) [viitattu 20.10.2024].

Tasa-arvovaltuutettu. S.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Työnjohtaminen ja työolot | Tasa-arvovaltuutettu](#) [viitattu 20.10.2024].

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2024. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. WWW-dokumentti. Päivitetty 27.5.2024. Saatavissa: [Keskeisiä käsitteitä - THL](#) [viitattu 5.10.2024].

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023. Mitä toimintakyky on? WWW-dokumentti. Päivitetty 20.12.2023. Saatavissa: [Mitä toimintakyky on? - THL](#) [viitattu 5.10.2024].

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023. Terve Suomi -tutkimus: Vain puolet aikuisista liikkuu riittävästi, iltavirkkuus ja riittämätön unen määrä yleistyneet. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.10.2023. Saatavissa: [Terve Suomi -tutkimus: Vain alle puolet aikuisista liikkuu riittävästi, iltavirkkuus ja riittämätön unen määrä yleistyneet - THL](#) [viitattu 5.10.2024].

Toimeksiantajan verkkosivut. 2023. WWW-dokumentti. Ei saatavissa.

Työterveyslaitos. S.a. Työhyvinvointi ja työkyky. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Työhyvinvointi ja työkyky | Työelämätiето | www.tyoelamatiето.fi](#) [viitattu 10.11.2024].

Työterveyslaitos. S.a. Työn imu. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Työn imu | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#) [viitattu 5.10.2024].

Työterveyslaitos. S.a. Työkyky. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Työkyky | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#) [viitattu 5.10.2024].

Työturvallisuuskeskus. 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Työhyvinvoinnin johtaminen.pdf \(ttk.fi\)](#) [viitattu 20.10.2024].

Työturvallisuuskeskus. S.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Työhyvinvointi - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#) [viitattu 5.10.2024].

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Työkyky on työhyvinvoinnin perusta \(ttk.fi\)](#) [viitattu 20.10.2024].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: [Henkilöstöjohtaminen | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#) [viitattu 19.10.2024].

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. E-kirja. Saatavissa: [Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet | Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu | Xamk Kaakkuri](#) [viitattu 28.10.2024].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: [Tutki ja kehitä | Ellibs Lukuohjelma](#) [viitattu 16.11.2024].

## Jatkuvan kehittämisen malli

	Tilanne	Toimet
<b>Nykytila</b>	<p>Syksyn 2024 työyhteisöviikerykelyn vastausprosentti 59 %</p> <p>Kehityskohteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Johdon toimintamalleja ja esimerkkiä on helppo seurata 31%</li> <li>Työskentelytilat tukevat tuottavuutta ja luovuutta 31%</li> <li>Minulla on mahdollisuus vaikuttaa itseäni koskeviin asioihin 28%</li> <li>Työ ei vaaranna terveyttäni ja turvallisuuttani 28%</li> <li>Johto viestii ja toimii yhdenmukaisesti 25%</li> </ul> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lähiesihenkilön kanssa mukava työskennellä 94%</li> <li>Luotan esihenkilöni 92%</li> <li>Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni 92%</li> <li>Koen aikaansaamisen tunnetta 86%</li> <li>Osaamiseni riittää työtehtävien vaatimukseen 86%</li> </ul>	<p>Vastausprosentin tavoite seuraavassa kyselyssä 90 – 100 %</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>läpinäkyvä viestintä tavoitteista, kehityskohteista, kehittämistyöstä, tuloksista, saavutettavista asioista</li> <li>avoin keskustelu kokouksissa, tapaamisissa ym. tilanteissa</li> </ul> <p>Kehityskohteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>selkeytetään kysymysten tarkoitus, määritellään käsitteet (esim. mitä johdolla tarkoitetaan)</li> <li>määritellään tavoiteprosentti seuraavaan kyselyyn</li> <li>määritellään toimenpiteet kehityskohteisiin eri henkilöstöryhmien välillä</li> </ul> <p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kehutaan, kannustetaan ja palkitaan hyvästä suoriutumisesta</li> <li>määritellään tavoiteprosentti ja keinot, miten sitä pidetään yllä</li> </ul>
<b>Tulosmittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kartoitettu 2024 syksyllä Ilmarisen laajalla työyhteisöviikerykelyllä</li> <li>Tulosten läpikäynti johtoryhmässä ja esihenkilöiden kanssa</li> <li>Henkilöstöinfo tuloksista muulle henkilöstölle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilmarisen työviikerykely kevät 2025 (lyhyempi kysely)</li> <li>Ilmarisen työyhteisöviikerykely syksy 2025 (laaja kysely)</li> <li>purkutilaisuus eri henkilöstöryhmien kanssa</li> </ul>
<b>Mahdolliset toimenpiteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamisen kehittäminen</li> <li>Kehittämiseen osallistaminen</li> </ul>	<p>Osaamisen kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>englannin kieli</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yksilötason osaamisen kehittämisen kartoitus</li> </ul> <p>Kehittämiseen osallistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• määritetään työhyvinvoinnin kehittämisen tehtävät johtoryhmälle, esihenkilöille ja henkilöstölle</li> </ul> <p>Viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaatorakenteen määrittely henkilöstölle</li> <li>• yrityksen strategiaviestintä</li> <li>• määritellään työhyvinvoinnin kehittämiseksi määriteltyjen toimenpiteiden raportoinneista eri henkilöstötasolle</li> </ul>
<b>Valitut toimenpiteet</b>		

## Tuotos

Johto	
Kehittämistehtävä	Toimenpiteet
<b>Avoimen viestinnän kulttuurin luominen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Läpinäkyvyys: Johdon tulee jakaa tietoa yrityksen tavoitteista, päätöksistä ja muutoksista selkeästi ja ajoissa</li> <li>• Säännöllinen tiedottaminen: viikkokirjeet, henkilöstökokoukset, ym. viestintäkanava, joka tavoittaa henkilöstön. Varmista, että organisaatiolla on toimivat viestintäkanavat</li> <li>• Palauteprosessin luominen: kanava, jossa palautetta voi antaa ilman pelkoa negatiivisista seurauksista</li> </ul>
<b>Vuorovaikutuksen vahvistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuunteleva johtaminen: johdon tulee kuunnella aktiivisesti työntekijöiden tarpeita ja huolia</li> <li>• Tiimipalaverit: käsitellään säännöllisesti työhyvinvointiin liittyviä asioita</li> <li>• Läsnäolo: näkyvä osa yritystä, jota helppo lähestyä</li> </ul>
<b>Viestinnän painottaminen hyvinvointiin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnin teemat: tuokaa esille työhyvinvointiin liittyviä aiheita, kuten taukojen merkitys, taukojumppaohjeita, esihenkilöt tuki, ergonomia</li> <li>• Varmistakaa, että työntekijät tietävät, mitä resursseja ja tukipalveluja yritys tarjoaa hyvinvoinnin tukemiseksi</li> </ul>
<b>Osaamisen kehittämisen kulttuurin luominen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppimisen resurssit: antakaa mahdollisuus kehittää osaamista erilaisissa verkostoissa</li> <li>• Oppimisen merkityksen viestintä: korostaa kehittämisen merkitystä ja hyötyjä niin työntekijälle kuin organisaatiolle</li> <li>• Ratkaisukeskeinen toiminta: mahdollistetaan haasteissa toimiminen</li> </ul>
<b>Esimerkillä johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdon tulee toimia hyvän viestinnän mallina: viestintä vaikuttaa yrityksen kulttuurin muodostumiseen</li> </ul>
<b>Strateginen työhyvinvoinnin kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnin vieminen osaksi strategiaa: määrittelee työhyvinvoinnin tilan, kehittämisen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit. On osa yrityksen yleisiä tavoitteita</li> <li>• Sitoutuminen: johdon on sitouduttava yhdessä työhyvinvoinnin kehittämiseen</li> <li>• Resurssit: määritellä aika, henkilöstö ja budjetti työhyvinvoinnin kehittämiseen</li> <li>• Henkilöstön osallistaminen: työntekijöiden osallistaminen työhyvinvointitoimenpiteiden suunnitteluun ja kehittämiseen</li> </ul>

<p><b>Hyvinvointia tukevien käytäntöjen kehittäminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuuksien tarjoaminen työn räätälöintiin</li> <li>• Kuormituksen hallinta: kuormitustyöntekijöiden seuranta suhteessa työn vaatimuksiin</li> <li>• Kannustava ote: kannustakaa työntekijöitä palautumiseen, ergonomiaan, osaamisen kehittämiseen</li> <li>• Työterveyspalvelut: määritellä palveluiden riittävyys, kattavuus ja laatu</li> <li>• Ennaltaehkäisevät palvelut: Varhaisen tuen toimintamalli mielenterveyden ja fyysisen terveyden haasteiden havaitsemiseksi</li> <li>• Hyvinvointipalvelut: työhyvinvointia tukevat palvelut, kuten liikunta- ja ravitsemusohjaus, ergonomiset työvälineet yhdessä työterveyshuollon kanssa, liikunta/kulttuurisetelit</li> </ul>
<p><b>Raportointi ja mittarit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät mittarit työhyvinvoinnin tilasta: Ilmarisen työyhteisöviire- ja työvirekysely, sairauspoissaolot, työtaturmat, työtyytyväisyys</li> <li>• Raportointi: läpinäkyvä ja riittävä viestintä tavoitteista, toimista ja tuloksista henkilöstölle</li> <li>• Hyödyntäkää mittareita kehitystoimenpiteiden suunnittelussa ja työhyvinvointistrategian luomisessa</li> </ul>

Hr	
Kehittämistehtävä	Toimenpiteet
Työhyvinvointistrategian suunnittelu ja toteutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategian kehittäminen: johda strategiasuunnittelua</li> <li>• Määrittele tavoitteet, joita voi mitata</li> <li>• Sitouta johtoa kehittämistehtävään</li> </ul>
Työhyvinvoinnin tilan seuranta ja analysointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitä ja seuraa työhyvinvoinnin mittareita</li> <li>• Analysoi ja raportoi työhyvinvointiin liittyvät tiedot johdolle päätöksenteon tueksi</li> <li>• Ehdota korjaavia toimenpiteitä, joita kerätty eri henkilöstöryhmiltä</li> </ul>
Esihenkilöiden tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutusten mahdollistaminen</li> <li>• Johtamiskäytäntöjen kehittäminen: yhtenäinen linja käytännöistä, työhyvinvointia tukevia ratkaisuja</li> </ul>
Henkilöstön kehityksen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehityskeskustelujen linjaaminen: varmista, että kehityskeskusteluissa huomioidaan työhyvinvointiin liittyvät näkökulmat</li> <li>• Koulutus- ja oppimistarjonta: mahdollista osaamisen kehittämiseen tarvittavia koulutuksia ja kursseja</li> </ul>
Työhyvinvointia tukevien resurssien tarjoaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvinvointipalvelut: työterveyshuolto, ergonomiavälineet, liikunta/kulttuurisetelit</li> <li>• Varhaisen tuen mallin kehittäminen ja jalkauttaminen</li> <li>• Suunnittele budjetti ja resurssit</li> </ul>
Organisaatiokulttuurin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvinvointia tukeva ilmapiiri: avoimuus, yhteistyö ja työn merkityksellisyyden korostaminen</li> <li>• Yhteisöllisyyden rakentaminen: järjestä toimintaa, joka vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta</li> <li>• Vuorovaikutteinen viestintä</li> </ul>
Henkilöstön osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistavat prosessit: henkilöstö mukaan suunnittelemaan kehitystoimia</li> <li>• Palautejärjestelmät: varmista riittävät kanavat palautteen antamista varten</li> <li>• Palkitseminen: kiitä, kehu ja kannusta hyvästä suoriutumisesta</li> </ul>
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoin viestintä: työhyvinvointiin liittyvien tavoitteiden, toimenpiteiden ja saavutuksien tiedottaminen säännöllisesti</li> <li>• Hyvinvoinnin merkityksen korostaminen: viestintä henkilöstölle ja johdolle työhyvinvoinnin merkityksestä työntekijälle ja yritykselle</li> </ul>
Raportointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma esihenkilö, tehtaanjohtaja, johtoryhmä</li> </ul>

Työsuojelutoimikunta	
Kehittämistehtävä	Toimenpiteet
<b>Työpaikkaselvitys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työympäristöön ja työyhteisöön liittyvien terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavien asioiden kartoitus</li> </ul>
<b>Riskiarvio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haavoittuvuudet, uhkatekijät ja muiden riskitekijöiden arviointi</li> </ul>
<b>Raportointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työpaikkaselvitys tehty marraskuussa 2024</li> <li>Raportointi: 3 tai viiden vuoden välein, tai muutosten tapahtuessa, huomiot työsuojelupäällikölle tai hr:lle ja esihenkilöille</li> <li>Työturvallisuuskierros, osallistetaan työsuojelutoimikunta, esihenkilö, hr -&gt; huomiot käydään kokouksissa</li> </ul>

Esihenkilötyö	
Kehittämistehtävä	Toimenpiteet
<b>Kehitystarpeiden tunnistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehityskeskustelut: käy säännöllisiä, henkilökohtaisia keskusteluja työntekijöiden kanssa heidän osaamisensa, tavoitteidensa ja haasteidensa kartoittamiseksi</li> <li>• Arvioinnit: hyödynnä osaamiskartoituksia ja 360-arviointeja* tunnistaaksesi tiimin vahvuudet ja kehityskohteet</li> <li>• Palautteen anto: anna rakentavaa ja kehitystä tukevaa palautetta säännöllisesti</li> </ul>
<b>Yksilöllisten oppimispolkujen tukeminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökohtainen kehityssuunnitelma: laadi jokaiselle työntekijälle suunnitelma, joka ottaa huomioon heidän kiinnostuksen, henkilökohtaiset tavoitteet ja yrityksen tavoitteet. Aikatauluta suunnitelma ja pysy siinä</li> <li>• Joustava oppiminen: mahdollisuuksien tarjoaminen oppimiseen työajalla esim. koulutuksissa, verkkokursseilla tai mentoroinnin kautta</li> </ul>
<b>Osaamisen jakamisen kulttuurin edistäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimityöskentely: luo tilanteita, joissa työntekijät voivat oppia toisiltaan yhteistyön kautta</li> <li>• Mentorointi: oppimisen jakaminen kokeneemilta uusille ja kehittyville</li> <li>• Oppimishetkien luominen: anna mahdollisuus jakaa tietoja ja taitoja muille helposti</li> </ul>
<b>Itsensä kehittämisen tukeminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppimisen resurssit: tarjoa mahdollisuus päästä suorittamaan verkkokursseja, koulutuksia ja muita osaamisen kehittämiseksi vaadittavia tukitoimia</li> <li>• Palkitseminen: kehu, kiitä ja tunnusta työntekijöitä, jotka kehittävät osaamista</li> </ul>
<b>Seuranta ja tuki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjaa ylös tavoitteet ja onnistuneet kehittämistehtävät kehityskeskusteluissa</li> <li>• Ratkaisukeskeisyys: auta ratkaisemaan haasteita, kuten aikapaineita, resurssien puutetta, työkykyyn vaikuttavia asioita</li> <li>• Anna työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin osaamisen kehittämisen ja työn tavoitteiden välillä</li> <li>• Stressin hallinta: kehittämistyön ei tule olla kuormitustekijä, vaan sen tulee olla joustavaa ja tukevaa</li> </ul>
<b>Raportointi ja mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportointi: hr</li> <li>• Seuranta: toimenpiteiden seuranta kehityskeskusteluissa</li> <li>• Mittarit: työntekijän kokemus työkyvystä, sairauspoissaolot, työyhteisövire- ja työvirekyselyt</li> </ul>

\*[Johtamisen 360-arviointi | Lifted - Luotettu kehittämisen kumppani](#)

Toimihenkilöt ja työntekijät	
Kehittämistehtävä	Toimenpiteet
Oma hyvinvoinnin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiedostaa oman toiminnan vaikutus työyhteisöön ja yritykseen</li><li>• Määrittää kehittämistoimet esihenkilön kanssa käydyssä kehityskeskustelussa</li><li>• Sitoutua kehittämään omaa hyvinvointia</li></ul>
Raportointi ja mittarit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mittarit: Työkyvyn tilan kokemus</li><li>• Raportointi: Esihenkilölle</li></ul>