

Mika Friman

Työhyvinvoinnin mittaamisen ja seurannan kehittämiskartoitus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Mika Friman Työhyvinvoinnin mittaamisen ja seurannan kehittämiskartoitus 46 sivua + 1 liite Huhtikuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella työhyvinvoinnin mittaamisen ja seurannan nykytilaa. Tavoitteena oli selvittää, millaisia kehittämistarpeita työhyvinvoinnin mittaamisessa ja seurannassa on: mitataanko työhyvinvointia oikein, seurataanko sitä tarpeeksi ja mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Aihetta tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Työn teoriaosuudessa avattiin työhyvinvointia yleisesti ja tarkasteltiin työhyvinvoinnin mittareita. Tietoa kerättiin kirjallisuudesta, internetlähteistä ja teemahaastatteluista. Työssä haastateltiin kolmea eri työhyvinvoinnin parissa työskentelevää henkilöä. Haastateltavaksi saatiin kaksi työhyvinvoinnin tutkijaa ja yksi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden asiantuntija. Haastattelut tehtiin kasvotusten haastateltavien omissa työpisteissä. Jokaiseen keskusteluun käytettiin aikaa noin tunti ja kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset.</p> <p>Opinnäytetyössä selvisi, että työhyvinvointi on käsitteenä kokenut muutoksia. Tämä on johtanut siihen, että tänä päivänä työhyvinvointi mielletään hyvin pitkälti työpahoinvoinnin ehkäisyksi ja ongelmiin puuttumiseksi. Työnteko on muutenkin kokenut paljon muutoksia. Esimerkiksi etätyö yleistyy ja työnteko teknistyy koko ajan enemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvoinnin mittaamiseen tarvitaan uusia näkemyksiä. Johtopäätöksissä pohditaan, miksi työhyvinvoinnin merkitys on muuttunut ja mitä työhyvinvoinnin mittaamisessa ja seurannassa voisi tehdä toisin.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työhyvinvoinnin mittaaminen, seuranta

Author(s) Title	Mika Friman Mapping of Measurement and Monitoring of Well-being
Number of Pages Date	46 pages + 1 appendix April 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The current state of measurement and monitoring of well-being were examined in this thesis. The aim was to find out what kind of development needs the measurement of well-being and monitoring have: whether well-being is measured correctly, whether it is tracked enough and what the supervisor's role in promoting well-being is. The subject was viewed from the perspective of leadership.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on the terms of well-being generally. It also focused on viewing the meters of well-being. The information was gathered from literature, internet sources and theme interviews. Three persons working on well-being were interviewed: two researchers of well-being and one expert of well-being and productiveness. The interviews were done face-to-face in the interviewees' own workplaces. About an hour was used for each of the conversations and all of the interviewees were asked the same questions.</p> <p>During the thesis, it was found out that well-being as a term has experienced changes. The conclusion is that today, well-being is perceived as the prevention of distress and problem tackling. Work has experienced a lot of changes. For example, telecommuting is becoming common and more technical. This means that the measurement of well-being needs more opinions. In the conclusions, the changing meaning of well-being and what could be done differently in the measurement and tracking of well-being are considered.</p>	
Keywords	well-being, measurement and monitoring of well-being

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Työn tavoite	2
1.3	Viitekehys ja työn rajaus	2
1.4	Menetelmä	3
2	Kohdeyrityksien esittely	3
2.1	Organisaatio X ja sen historia	3
2.2	Organisaatio Y ja sen historia	5
3	Työhyvinvointi	5
3.1	Määritelmä	5
3.2	Hyvinvoinnin vaikutukset	6
3.2.1	Vaikutus yhteiskuntaan	6
3.2.2	Vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen	7
3.3	Henkilöstön hyvinvoinnin arviointi ja työhyvinvoinnin uhat	8
4	Työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta	9
4.1	Mittarit	9
4.1.1	Yleistä mittareista	9
4.1.2	Sairauspoissaolot	10
4.1.3	Pitkäaikaiset sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset	11
4.1.4	Henkilöstövaihtuvuus	12
4.1.5	Työtyytyväisyyskyselyt	14
4.1.6	Työtapaturmat ja laskentamallit	15
4.2	Terveyttä edistävä työpaikka	16
4.3	Työhyvinvoinnin lisääminen yhteisöllisellä johtamisella	17
5	Haastattelut	19
5.1	Lähtökohdat	19
5.2	Haastattelujen tulokset	20
5.2.1	Organisaatio X, Henkilö A	20
5.2.2	Organisaatio X, Henkilö B	24
5.2.3	Organisaatio Y, Henkilö C	28

5.3	Haastattelujen analysointi	33
6	Johtopäätökset	37
6.1	Työn tavoitteen saavuttaminen	37
6.1.1	Työhyvinvoinnin mittarit	38
6.1.2	Työhyvinvoinnin seuranta	39
6.1.3	Esimiehen rooli ja johtaminen	41
6.2	Mistä työhyvinvointi syntyy?	42
6.3	Yhteenvetoa	43
6.4	Omia ajatuksia ja työn arviointi	45

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Jokainen yritys haluaa menestyä. Menestyvä yritys ajatellaan myös hyvinvoivana organisaationa. Jotta tähän päästäisiin, on yrityksen huolehdittava henkilöstöstään. Hyvinvoivat yksilöt koostavat yhden suuren kokonaisuuden. Paras tehokkuus saadaan, kun työntekijät jaksavat työssään ja kokevat olevansa tärkeitä. Liiketalouden näkökulmasta työhyvinvointiin investointi on kuin eräänlainen kauppa, jossa kaikki voittavat. Työhyvinvointi on yritykselle haastava tehtävä, sillä työyhteisössä on erilaisia yksilöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaista yksilöä on huomioitava, kannustettava ja johdettava eri tavalla. Ei voida ajatella, että yksi ainoa johtamismalli toimisi. (Pyöriä 2012, 11–12.)

Työpahoinvointi tuottaa yritykselle kustannuksia. Pelkästään yksi sairauspoissaolo on yritykselle kallista. Kun lasketaan yhden sairauspoissaolopäivän hinta ja liitetään siihen mukaan sairauspäivän työvoimakustannusten lisäksi tuottavuuden menetykset ja mahdolliset sijaisen palkkaukset, maksaa yhden työntekijän menetetty työpäivä keskimäärin 351 euroa. Tämä on siis vain yhden työntekijän hinta yhdestä työpäivästä. Jo kolme poissaolopäivää maksaa työnantajalle keskimäärin yli tuhat euroa henkilöä kohden. (Valtiokonttori 2012.) Jokainen yritys pystyy laskemaan, että panostamalla työhyvinvointiin säästetään paljon rahaa, vaikka sen ylläpitoon kuluisikin suuria summia. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on perusteltua, sillä työhyvinvointitoimet maksavat vuosien saatossa itsensä takaisin jopa kymmenkertaisesti. (Etera 2015.)

Työn tehokkuus kärsii jo pienestä rypystä työpaikalla. On hyvä muistaa, että hyvinvoiva ja tehokas työntekijä voi hyvin myös vapaa-ajallaan. Fyysinen työtehokkuus on suoraan yhteydessä siihen, kuinka työntekijä voi vapaa-ajallaan ja päinvastoin. (Pyöriä 2012, 12–13.) Jos työntekijä voi hyvin henkisesti, hän voi hyvin myös fyysisesti. Pyöriä haluaa muistuttaa kirjassaan, että yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin edellytyksistä on työn vaatimuksen ja hallinnan välinen tasapaino. Pelkästään työstä saatu kuormittavuuden tunne ei johda loppuunpalamiseen. Stressi tulee ilmi etenkin silloin, kun työ on vaativaa henkisesti ja työn hallinta koetaan vaikeaksi. Motivaatio taas syntyy silloin, kun työntekijä kokee, että työn vaatimustaso kulkee käsi kädessä työn hallittavuuden kanssa. Työn vaadittavuustason on siis oltava kohtuullinen, jotta työnteki-

jä voi kokea myös hallitsevansa työmäärän ja työskentelevänsä motivoivassa työympäristössä. Motivaatiota on hankala saavuttaa, jos työtaakka koetaan liian massiiviseksi. Suuri työmäärä tuottaa vaikeuksia hahmottaa työn oikeaa määrää ja vaativuutta. Töiden tekeminen voi tuntua jopa ylitsepääsemättömältä, koska ajatus valtavasta kuormituksesta vähentää työntöä. (Pyöriä 2012, 12–15.)

1.2 Työn tavoite

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvoinnin mittaamisen ja seurannan nykytilaa. Tavoitteena on selvittää, millaisia kehittämistarpeita työhyvinvoinnin mittaamisessa ja seurannassa on: mitataanko oikein, pitäisikö seurata enemmän ja mikä on esimiehen rooli.

Työn aihe valikoitui oman mielenkiinnon ja ajankohtaisuuden perusteella. Lisäksi aiheen valitsemiseen vaikuttivat lähes jokapäiväiset otsikot irtisanomisista ja huonoista työoloista. Nämä aiheuttivat paljon ajatuksia ja kysymyksiä siitä, miten yritykset kykenevät pitämään työhyvinvoinnin tason hyvänä, jos samalla irtisanotaan henkilöstöä ja yrityksen tulevaisuus on kaikille työntekijöille epävarmaa.

Nykyään työhyvinvointi on noussut suureksi puheenaiheeksi. Tänä päivänä heikko taloustilanne on ajanut monet yritykset tilanteeseen, jossa niiden pitää miettiä työvoimatarpeitaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä monien työpaikat ovat vaarassa. Yrityksen on pystyttävä siis tekemään kiipeitä päätöksiä ja samaan aikaan pitämään huolta oman työyhteisön hyvinvoinnista. (Jabe 2010, 33.) Tämä opinnäytetyö tarjoaa hyvät mahdollisuudet päästä tutustumaan työhyvinvoinnin mittaamiseen ja seurantaan sekä työhyvinvointiorganisaatioiden tulevaisuuden näkymiin.

1.3 Viitekehys ja työn rajaus

Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään työhyvinvoinnin johtamista. Tämän jälkeen käydään läpi haastatteluja ja pyritään löytämään mahdollisia kehityskohteita. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä: mitä saatiin selville ja kuinka työn tavoitteet täyttyivät. (Vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työ rajataan siten, että pääpaino on työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmassa. Työhyvinvointi on laaja aihe, ja työ olisi liian haastava toteuttaa, mikäli tutkittaisiin koko työhyvinvointia ja sen osa-alueita, sillä työhyvinvointiin liittyy paljon tekijöitä ja sitä voidaan tarkastella lukuisista näkökulmista. Työn tavoitteiden kannalta oleellisinta on keskittyä vain työhyvinvoinnin mittareihin ja seurantaan.

1.4 Menetelmä

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joihin Kananen mukaan kuuluu muutamia ominaisuuksia. Menetelmäksi valikoitui laadullinen lähestymistapa, koska tässä opinnäytetyössä kartoitetaan työhyvinvoinnin mittaamisen ja seurannan nykytilannetta ja etsitään mahdollisia kehittämistarpeita. Työn tavoitteeseen päästään parhaiten lähestymällä aihetta parhaan saatavilla olevan teorian avulla sekä haastatteleamalla työhyvinvoinnin asiantuntijoita ja tutkijoita, sillä heillä on vahva näkemys työhyvinvoinnista ja osaamista. Ennen haastatteluja tietoa voidaan kerätä myös internetistä, raporteista, aiemmista tutkimuksista sekä teemahaastatteluista. (Kananen 2013, 77–80.) Tässä työssä ilmiö on rajattu siten, että työhyvinvointia tarkastellaan johtamisen näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä on kuin palapeli, jossa eri lähteistä kerätty aineisto kootaan yhdeksi kokonaiskuvaksi. Hankitusta teoriasta ja haastatteluista luodaan yhteenveto, jonka pohjalta tehdään johtopäätöksiä. (Kananen 2013, 77–85.) Kuten kaikki tutkimustyyppiset työt, myös tämä työ alkaa siitä, että perehdytään ja tunnistetaan tutkimukseen liittyvä ilmiö. Tässä opinnäytetyössä tutkittava ilmiö on työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta. Kananen muistuttaa, että perinteinen tutkimus alkaa siitä, että tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan. Näin varmistetaan tiedon luotettavuus aidossa ympäristössä (Kananen 2013, 24).

2 Kohdeyrityksien esittely

2.1 Organisaatio X ja sen historia

Tämän opinnäytetyön kohdeyritykset ovat Organisaatio X ja Organisaatio Y. Organisaatio X toimii Suomessa viidellä paikkakunnalla: Helsingissä, Oulussa, Kuopiossa, Turussa ja Tampereella. Päätoimipiste sijaitsee Helsingissä. Sen toiminta perustuu monitieteisen tutkimus- ja kehittämistyöhön, ja sen toiminta-ajatus on edistää työn ter-

veellisyttä ja turvallisuutta osana hyvää elämää. Organisaatio X toimii sosiaali- ja terveysministeriön alaisena. Organisaatio X:stä säädetty laki ja asetus antavat perustan sen toiminnalle. Organisaatio X:n tavoitteena on sen omin sanoin ”mahdollistaa joustava yhteistyö sekä osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen”. (Organisaatio X 2015.) Kuviossa 1 on esitetty organisaatio X:n strategia, arvot ja visio 2015–2020.



Kuvio 1. Organisaatio X:n strategia, arvot ja visio 2015–2020 (Organisaatio X 2015).

Organisaatio X:n juuret ovat Suomen talvi- ja jatkosota-ajoilta, jolloin nuori lääkäri alkoi selvittää ammuslataamojen työntekijöiden räjähdysainemyrkytyksiä. Hänen tutkimuksensa saivat puolustusvoimien johtavien lääkärien huomion, ja kiinnostus ammattitautien tutkimiseen Suomessa alkoi herätä. Helsingin yleisen sairaalan ammattitautien osasto perustettiin 1945 ja alan tutkimusta ryhtyi rahoittamaan Ammattilääketieteen säätiö, joka perusti Organisaatio X:n. Laitos kansallistettiin ja muutettiin sosiaali- ja terveysministeriön alaiseksi itsenäiseksi julkisoikeudelliseksi yhteisöksi vuonna 1978. (Organisaatio X 2015.)

2.2 Organisaatio Y ja sen historia

Organisaatio Y on yhdistys, johon kuuluu yli 1 400 jäsentä. Organisaatio Y:n toiminta-ajatus on rakentaa yhteistyössä asiakkaiden kanssa koulutus-, tutkimus- ja kehittämiskokonaisuuksia, joilla parannetaan asiakkaiden tuottavuutta ja kilpailukykyä. Organisaatio Y kuvaa itseään luotettavaksi, asiakaskeskeiseksi, tulokselliseksi, yhteistyökykyiseksi, korkeasti osaavaksi ja oppimishalukkaaksi. Kuvauksista syntyy organisaation visio olla johtava suomalaisen työn kehittäjä. (Organisaatio Y 2015.)

Organisaatio Y:n yli 90-vuotinen taival sai alkunsa jo 1900-luvun alkupuolella, kun virallinen perustava kokous järjestettiin 7.4.1924. Heti perustamisesta lähtien Organisaatio Y:n toiminnan kulmakivi on ollut ajan hengessä mukana oleminen sekä viimeisintä teknologiaa ja osaamista edustava tutkimus- ja koulutustoiminta. Ensimmäisiä koulutustilaisuuksia järjestettiin jo 1930-luvun maatalousyhteiskunnassa. Silloin kyse oli lähinnä valistustoiminnasta, jolla helpotettiin maaseudun väestön työtapoja ja menetelmiä. Lähtökohta on alusta asti ollut kehittää tehokkaita, ihmistyötä säästäviä ja turvallisia työmenetelmiä, joiden avulla tuottavuus paranee. (Organisaatio Y 2015.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Määritelmä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon liitetään käsitteet työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointi on käsite, joka kattaa samaan aikaan niin työn, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin ylläpidon ja kehittämisen. Työhyvinvointi-käsite voidaan jakaa myös nelikenttään, johon kuuluvat käsitteet osaaminen, rakenne, vointi sekä työyhteisö. Hyvinvoivassa työpaikassa on pidetty huolta siitä, että työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja hyödyllisiä, viihtyvät työssään, jaksavat tehdä töitä ja jaksavat olla virkeitä myös vapaa-ajallaan. Työhyvinvoinnin eteen ei tarvitse aina tehdä suuria mullistuksia, vaan pienet arkiset asiat jo vaikuttavat. Hyvinvoiva työntekijä tuottaa voittoa niin itselleen, yritykselle kuin myös koko yhteiskunnalle. (Manka 2010; Etera 2015.)

Esimiehen on ymmärrettävä yrityksen tavoitteet ja pelisäännöt. Lisäksi hänen on tunnettava työntekijänsä ja se, mikä heille on parasta. Hänen on myös otettava työntekijöiden toiveet ja ehdotukset huomioon. On tärkeää, että työntekijöitä kuunnellaan, jotta jokainen pääsisi vaikuttamaan työn suunnitteluun. Kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa yrityksen asioihin, hän kokee myös, että häntä arvostetaan. Yksikin huonosti voiva työyhteisön jäsen vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. Huono työilmapiiri vaikuttaa yksilön heikentyneen työkyvyn kautta koko työyhteisön tehokkuuteen. (Pyörä 2012, 12.)

Esimerkiksi valtion kustannukset työhyvinvoinnin ylläpitoon kaikkine kuluineen maksoivat vuonna 2011 yhteensä yli 284 miljoonaa euroa. Summa kuulostaa suurelta, mutta mikäli se käytetään oikein, tuottaa se teorian mukaan parhaimmillaan lähes 2,8 miljardia euroa muutaman vuoden kuluessa. Kun tästä summasta vähennetään työhyvinvoinnin ylläpitoon käytetyt kustannukset, saadaan suhteellista voittoa yli 2,5 miljardia euroa. (Valtiokonttori 2012.)

Onnistuneet työhyvinvointitoimet tuottavat yritykselle niin rahallista kuin aineetontakin voittoa. Tällä tarkoitetaan hyvinvoivaa henkilöstöä, sujuvia prosesseja sekä ahkeraa ja innovatiivista osaamista. Vaikka työhyvinvointi mielletään yleensä vain yhdeksi osaksi yrityksen strategiaa, se on kuitenkin yksi suuri kokonaisuus, joka voidaan ajatella useampana eri osa-alueena, joista jokainen on yhtä tärkeässä roolissa organisaation toimimisen ja hyvinvoivan henkilöstön kannalta. (Tuottavuustyö 2014.)

3.2 Hyvinvoinnin vaikutukset

3.2.1 Vaikutus yhteiskuntaan

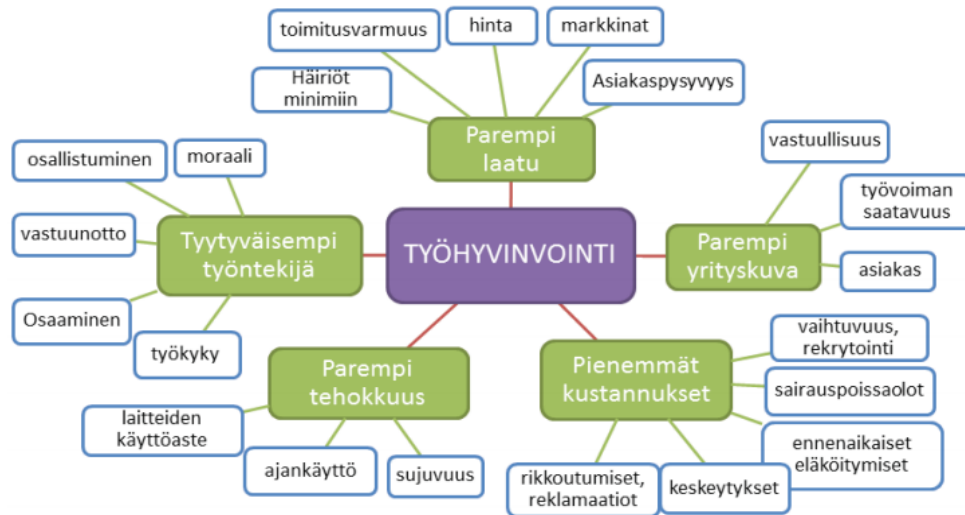
Terveyden ja talouden kehitystä voidaan mitata tarkastelemalla hyvinvointipalveluihin käytettyjen resurssien ja suoritusten välistä suhdetta. Työnantajan ja työntekijän maksamat sosiaalimaksut muodostavat panostuksen. Suoritus kuvaa hyvinvointipalveluja saaneiden osuutta koko työikäisestä väestöstä. Lisäksi suoritukseen vaikuttaa palvelujen rahallinen taso. Henkilöstö- ja työterveystyön tulokset ilmenevät hyvinvointia kuvaavien lukujen muutoksena suuntaan tai toiseen. (Liukkonen 2008, 61.)

Tänä päivänä muutoksen keskellä on tärkeää saada tietoa henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Yhä enemmän halutaan tietää organisaation toimintakykyyn vaikuttavat tekijät, ymmärtää menestykseen vaikuttavat ilmiöt, luoda innovaatioita ja miettiä, kuinka niitä voidaan tukea. Työhyvinvoinnin rooli tässä kaikessa on hyvin suuri. Työntekijän ja koko organisaation terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä, mikä näkyy vuorovaikutustaitojen kehityksenä, asiakassuhteiden syntymisenä sekä niiden jatkuvuutena. Menestyvä yritys luo oman toimintatapansa niin, että omistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden arvomaailmat mahdollistavat hyvän työelämän. Ansaintatapaa kehitettäessä henkilöstötyön sekä kehittämis- ja hyvinvointipalvelujen merkitys kasvaa tulevaisuudessa yhä suuremmaksi. (Liukkonen 2008, 61–64.)

3.2.2 Vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen

Terveys, työkyky, toimintakyky ja kilpailukyky ajatellaan yhtenä suurena kokonaisuutena – tai ainakin niin pitäisi ajatella. Nämä muodostavat ketjun, jonka täytyy olla joustava ja mahdollisimman yhtenäinen. Oleellista on, että nämä tukevat toisiaan. Terveys luo työkykyä ja työkyvystä saadaan toimintakykyä, mikä mahdollistaa liike- ja toimintaidean tavoitteiden toteuttamisen. Kun yritys alkaa tuottamaan, se saa aikaan kilpailukykyyn.

Kilpailukykyyn kannalta on tärkeää myös organisoida työ siten, että se motivoi työntekijöitä ja ylläpitää hyvää työkykyä. Tuottavuuden kannalta on tärkeää, että ylläpidetään kaikkia edellä mainittuja kykyjä. Jo heikentynyt työkyky alkaa se vaikuttamaan myös muihin osa-alueisiin. Heikentynyt työkyky vaikuttaa toimintakykyyn. Jos yrityksen toimintakyky kärsii, heikentyy myös kilpailukyky, minkä seurauksena koko yrityksen tuottavuus huononee. On siis erittäin tärkeää panostaa hyvinvointiin, koska se on koko toiminnan perusta. (Liukkonen 2008, 63–66.) Kuviossa 2 on esitetty Organisaatio Y:n näkemyksiä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisistä yhteyksistä.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin ja yrityksen tuottavuuden yhteyksiä (Organisaatio Y).

3.3 Henkilöstön hyvinvoinnin arviointi ja työhyvinvoinnin uhat

Monesti ajatellaan, että hyvinvoiva työntekijä on tuottavampi ja tekee työt paremmin. Näin ei aina kuitenkaan ole, sillä joskus tämä teoria voi kääntyä toisin päin. Työntekijät ovat yksilöitä, ja jokainen kokee onnistumisen tunteen ja sitä kautta hyvinvoinnin eri tavalla. Jotkut kokevat onnistuvansa paremmin jos he voivat hyvin. Toiset yksilöt taas haluavat onnistua työssään ennen kuin voivat sanoa voivansa hyvin. Toisin sanoen myös työhönsä tyytymätön yksilö voi olla tehokas ja tuottava. Tällaisia henkilöitä esimerkiksi palkka tai edut motivoivat tekemään työn paremmin. Toiset taas eivät usko kykenevänsä onnistumaan, mikäli he voivat huonosti. Yksilön työhyvinvointia on päälisin puolin melko hankalaa arvioida ilman konkreettista näyttöä, mutta yleensä tyytyväisyys tulee ilmi kuitenkin vasta suorituksen jälkeen. (Pyöriä 2012, 9–11.)

Pyöriä haluaa muistuttaa, että työhyvinvointi on muutenkin väärin ymmärretty menestystekijä. Työhyvinvointia ja koko organisaation menestystä tarkastellaan hyvin usein taloudellisesta näkökulmasta, vaikka yrityksen koko toiminnan kehittämisen lähtökohdana tulisi olla nimenomaan sosiaalinen vuorovaikutus. Lisäksi työhyvinvointi ja organisaation menestys ajatellaan yleensä eri asioina ja eri kehityksen kohteina, vaikka käytännössä puhutaan samasta kokonaisuudesta ja ne ovat toistensa tukena yrityksen strategiassa. Organisaation menestys ei ole pelkästään numeroita.

Menestys pitää sisällään tuottavuutta, vastuunkantoa henkilöstöstä, sekä jatkuvaa toiminnan kehittämistä. (Pyöriä 2012, 7–8.)

Työhyvinvointiin liittyy myös uhkatekijöitä. Yleistyviä työhyvinvointiin liittyviä uhkia ovat esimerkiksi pitkäaikaiset sairaudet, nuorisotyöttömyys sekä eläkkeellesiirtymisen odote. Edellä mainitut tekijät aiheuttavat ongelmia jaksamisessa, kun työuran alkupäässä syntyy epävarmuus työllistymisestä ja loppupäässä pelko eläkkeelle siirtymisestä. Lisäksi tähän väliin syntyy yhä useammin pitkäaikaisia sairauspoissaoloja, jotka ovat yrityksille valtava kuluerä. Oleellista ei ole käyttää resursseja siihen, kuinka nämä ongelmat ratkaistaan, vaan tärkeintä on jo heti alkuun pohtia ratkaisuja, ettei tällaisia tilanteita pääsisi edes syntymään. (Nyman & Kiviniemi 2011, 20.)

4 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta

4.1 Mittarit

4.1.1 Yleistä mittareista

Pyöriä esittää muutamia hyväksi havaittuja ratkaisuja joilla työhyvinvointia voidaan mitata ja tutkia riippumatta organisaation tyypistä. Hän nostaa esille esimerkiksi sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden seurannan, työtyytyväisyyskyselyt sekä työtapaturmien tilastoinnin. Kun yrityksen sisällä tehdään konkreettisia tutkimuksia, saadaan paljon parempi kuva työyhteisön hyvinvoinnista. Jo pelkästään runsaat sairauspoissaolot kertovat siitä, että työhyvinvoinnissa on aukkoja. Jos samat yksilöt ovat useammin sairaana kuin muut, on syy todennäköisesti itse työssä. Todennäköisesti nämä yksilöt kokevat työnsä liian raskaaksi tai kiireiseksi ja näin ollen heidän stressinsä muuttuu pahoinvoinniksi ja poissaolot lisääntyvät. (Pyöriä 2012, 21.) Jo yksi sairauspoissaolopäivä maksaa yritykselle paljon. Suomessa työpahoinvoinnin kustannukset ovat vuositasolla miljardiluokkaa. (SAK 2014.)

Konkreettisia tuloksia työhyvinvoinnin mittaamisesta saadaan myös, kun tehdään tasaisesti työtyytyväisyyskyselyitä. Lisäksi jokaisen yrityksen pitäisi tilastoida työtapaturmat, jotta nähdään, kuinka paljon työpaikalla tapahtuu onnettomuuksia. Pyöriän mukaan varsinkin tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kehittäminen on haasteellisempaa, kun työympäristö muuttuu yhä teknisemmäksi.

Työhyvinvoinnin rakentaminen pitäisi aloittaa jo teknisten laitteiden ja koneiden suunnittelupöydällä. (Pyöriä 2012, 21.)

4.1.2 Sairauspoissaolot

Työterveyshuollon kannalta tärkeimpinä työkaluina pidetään sairauspoissaolotilastoja. Niistä käy suoraan ilmi henkilöstö- ja työterveyspanostuksen vaikutukset. Sairauspoissaolotilastojen avulla voidaan ennakoida palvelutarvetta sekä nähdä henkilöstöön tehtyjen investointien vaikuttavuutta. Vielä nykyäänkin usealla työpaikalla työterveyslaista huolimatta ei ole jatkuvaa sekä systemaattista poissaolojen seurantaa. Sairauspoissaolotiedot ovat liian pirstaloituna, joten niistä on vaikeaa tehdä mitään johtopäätöksiä tai tutkimuksia. Varsinkin järjestelmällinen ja systemaattinen seuranta on todella vähäistä. Liukkosen mielestä on suorastaan erikoista, että järjestelmällinen seuranta on niin vähäistä kuin se on. Systemaattisella seurannalla voidaan seurata poissaolojen määriä, kestoja sekä syitä. Jos henkilöstöhallinto ei ole poissaoloista kiinnostunut, niin muiden hyvinvointiasiantuntijoiden pitäisi ammattinsa puolesta olla seurannasta sitäkin kiinnostuneempia. Terveys- ja hyvinvointiasiantuntijoiden työ on haastavaa, jos tieto sairauspoissaoloista on vähäinen. Sen pohjalta on mahdotonta määritellä edes palvelutarvetta. (Liukkonen 2008, 200.)

Sairauspoissaoloja tilastoidaan usein palkanlaskennan yhteydessä, jolloin poissaolomuodot ajatellaan yhdeksi ryhmäksi, joka tilastoinnissa kuvaa sairauspoissaoloa. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi sairaus, tapaturmapoissaolot ja kuntoutuspoissaolot. Nykyään ollaan usein sairaana töissä. ”Sairaana töissä” tarkoittaa, että työntekijä tulee töihin, vaikka hän saisi olla sairautensa takia luvallisesti poissa. Tämä ilmiö on hyvin yleistä, koska työtehtävät halutaan tehdä ajoissa ja halutaan kantaa vastuu ryhmässä. Se aiheuttaa sairauspoissaolojen seurantamuotoihin muutoksia. Sen sijaan, että seurattaisiin poissaoloja, niin nykyään on ruvettu seuraamaan sairaana töissä olemista. Tämä antaa väärää informaatiota poissaolojen määristä, koska työntekijä ei ole poissa, vaikka hän on sairaana. (Liukkonen 2008, 205.)

Sairauspoissaolotilastojen seurantaan tarvitaan kahdenlaista tilastointia. Tilastointia tarvitaan mikro- ja makrotasolla. Mikrotasolla tarkoitetaan, että poissaoloja pitäisi seurata yrityksen sisäisesti. Makrotasolla taas tarkoitetaan, että sisäisen seurannan lisäksi pitäisi seuranta tehdä myös valtakunnallisesti. Päättäjille on tärkeää antaa koko valtakuntaa koskevia tietoja, sillä niiden avulla voidaan paremmin arvioida panostustarpeita ja -kohteita. Valtakunnallisen seurannan lisäksi on erityisen tärkeää tehdä tilastointia myös yrityksen sisällä työpaikkakohtaisesti. (Liukkonen 2008, 205.)

4.1.3 Pitkäaikaiset sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset

Pitkät ja toistuvat sairauspoissaolot viittaavat alentuneeseen työkykyyn. Pitkäaikainen sairauspoissaolo eroaa tavalliseen poissaoloon siten, että tavallinen poissaolo on usein kausittaista, muutaman päivän kestävä poissaolo. Pidempiaikainen poissaolo voi olla esimerkiksi todettu henkinen tai fyysinen sairaus. Tässä vaiheessa pitää miettiä ratkaisuja työkyvyn parantamiseen. Ensin pitää tilastoida tietyltä ajanjaksolta sairauspoissaolot. Tilastoidaan esimerkiksi 100 päivän ajalta poissaolot. Tämän jälkeen nähdään, ketkä ovat useimmin poissa ja mistä syystä. Heti alussa on tärkeää, että kartoitetaan yhdessä henkilöstöasioista vastaavien ja työterveyshuollon kanssa pidempiaikaiset sairauspoissaolot sekä riskiryhmään kuuluvat työntekijät. Tämän jälkeen keskustellaan työntekijän kanssa kuinka työkyky saadaan parantumaan ja säilymään. Tässä yhteydessä riskiryhmällä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka saattavat olla jäämässä pidemmäksi aikaa sairauslomalle. Vakava sairaus saattaa johtaa jopa sairauseläkkeeseen. (Liukkonen 2008, 206–207.)

Sairauspoissaoloon johtava prosessi saadaan parhaiten kartoitettua hyvillä toiminnanseurantarutiineilla. Liukkonen esittää kirjassaan yhden hyväksi havaitun toimintamallin. Mittaaminen ei pelkästään riitä. Jo aikaisessa vaiheessa pitäisi päästä poissaolojen juurille seuraamalla työkykyä sekä minimoida sairauspoissaolot yhdistämällä henkilöstöpalvelut, työterveystyö, työsuojelutyö ja esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut. Tässä mallissa työntekijälle annetaan mahdollisuus valita työkykyä parantavasta toiminnasta itsellensä sopivimman osa-alueen. Muutaman viikon kuluttua työntekijä ilmoittaa valintansa esimiehelleen. Tämän jälkeen valintaa sekä siihen liittyviä menetelmiä pohditaan yhdessä henkilöstöasiantuntijoiden ja työterveyshuollon kanssa. (Liukkonen 2008, 206–207.)

Kyseessä on Nordkalkin proaktiivinen sairauspoissaolojen seurantamalli, jossa pyritään vaikuttamaan tapahtumiin heti alkuun, jottei työkyvyn alentumisen aiheuttamia poissaoloja ehdi edes tulemaan. Tänä päivänä monessa työpaikassa ei ole minkäänlaisia seurantamalleja, joten voidaan jopa sanoa, että siellä, missä sairauspoissaoloihin on aihetta puuttua, on seuranta heikkoa tai sitä ei tehdä ollenkaan. Työnantajaorganisaatiot, kuten EK, antavat jatkuvasti tietoa ja tuottavat erilaisia seurantamalleja jäsenilleen. (Liukkonen 2008, 206–207.)

Pitkäaikaiset sairauspoissaolot voivat johtaa jopa ennenaikaiseen eläköitymiseen. Lisäksi sairauspoissaolot aiheuttavat taloudellisia kuluja yhteiskunnalle, yritykselle ja työntekijälle. Se mielletään usein kilpailukykyä heikentävänä tekijänä. Yhteiskunnalle kuluja muodostuu, kun yritysten tuotantokyky sairauksien takia laskee ja bruttokansantulo pienenee. Yksityisille työnantajille ei näillä makrotason luvuilla ole paljoakaan merkitystä, sillä he päättävät itse investoinneista, jotka kohdistuvat työntekijöiden terveyteen tai kuntoutuksiin. Sen sijaan yrityksien tekemät investoinnit lasketaan siten, että ne maksavat itsensä takaisin. (Liukkonen 2008, 212–216.)

Sairauspoissaoloista syntyy yritykselle joko säästöjä tai kuluja. Monesti unohdetaan, että työnantajalle voi olla myös taloudellista hyötyä sairauspoissaoloista. Esimerkiksi lamatilanteessa, jossa tuotanto on käynnissä mutta tilauksia ei ole, tuleekin sairauspoissaolopäivistä työnantajalle säästöä. Palkkakulut säästyvät siltä ajalta, kun sairausvakuutus maksaa päivärahan. Myös työntekijälle aiheutuu kuluja, koska poissaoloajan ajalta maksettavasta palkasta korvataan vain 70 prosenttia. Muutama poissaolo vuodessa ei juurikaan vaikuta. Sen sijaan pidempiaikainen sairauspoissaolo aiheuttaa niin taloudellista menetystä kuin myös osaamiskehityksen hidastumista. Ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyminen aiheuttaa työntekijälle mittavat taloudelliset menetykset. (Liukkonen 2008, 212–216.)

4.1.4 Henkilöstövaihtuvuus

Henkilöstövaihtuvuus itsessään ei välttämättä tarkoita heikentynyttä työkykyä. Henkilöstön vaihtuvuudella voidaan tosin saada tärkeitä lukuja, joista voidaan tehdä päätelmiä hyvinvointiin ja työkykyyn liittyen. Vaihtuvuutta voidaan tarkastella monella tavalla. Sitä voidaan mitata ikäryhmittäin, pitkällä aikavälillä sekä esimies- ja johtotasolla. Jos yritys vähentää vakituisia työntekijöitä, mutta rekrytoi määräaikaista, voi tämä tarkoittaa muutoksia henkilöstöpolitiikassa. Ikäryhmittäin henkilöstövaihtuvuutta voidaan tarkastella siten, että henkilöstö jaetaan ikäryhmiin esimerkiksi 20–29, 30–39, 40–49 jne. On kuitenkin hyvä muistaa, että nuorten vaihtuvuus on usein korkeampi kuin keski-ikäisten tai vanhempien ikäryhmien. Tämä johtuu siitä, että nuorilla on vähemmän odotuksia ja psykologista sitoutumista. Nuori saattaa jopa taktikoida eikä edes yritä sitoutua työyhteisöön. (Liukkonen 2008, 234–235.)

Myös pidemmällä aikavälillä on tärkeää tarkkailla vaihtuvuutta. Tässä kohtaa oleellista on katsoa tilannetta koko henkilöstön kannalta. Pidemmällä tähtäyksellä vaihtu-

vuotta ohjailevat suhdanteet, yrityksen kehitysvaihe ja hankkeet, työmarkkinat sekä monet muut yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiat. Työn miehityksellä on suuri vaikutus vaihtuvuuteen. On tutkittu, että tilanteessa, jossa töitä tehdään liian vähäisellä miehityksellä, voi se lisätä vaihtuvuutta. Lisäksi liian vähäinen miehitys ei ainakaan sido työntekijöitä. On hyvin vaikea sanoa, mikä on niin sanottu ihanneluku vaihtuvuuden suhteen. Se on hyvin pitkälti yrityskohtaista. Lisäksi siihen vaikuttaa alakohtaiset tekijät sekä markkinatilanne. (Liukkonen 2008, 234–235.)

Henkilöstön runsas ja jatkuva vaihtuvuus voi kieliä työkyvyn heikentymisestä. Jos vaihtuvuutta on paljon, on todennäköisesti työilmapiirissä, työn luonteessa tai työn sisällössä vikaa. Suuri vaihtuvuus voi myös tarkoittaa, että työntekijä ei koe työtään tarpeeksi arvostetuksi ja näin ollen hakee tätä arvostetuksi tulemisen tunnetta jostain muualta. On sanomattakin selvää, että työntekijät pysyvät talossa pidempään, jos he kokevat olevansa tärkeitä ja tuntevat työskentelevänsä hyvässä työympäristössä. Pysyvyyteen vaikuttaa myös palkitseminen sekä urakehitys. Talon sisällä palkkiot motivoivat jaksamaan ja etenemismahdollisuudet ruokkivat halua jatkaa samassa työpaikassa. Henkilöstön vähäinen vaihtuvuus on positiivinen asia, sillä se tarkoittaa, että työntekijät viihtyvät työssään ja kokevat työnsä itsellensä sopivaksi ja mielekkääksi. (Liukkonen 2008, 235; Pyöriä 2012, 11–15.) Liukkonen esittää alla yleisimpiä syitä henkilöstön vaihtuvuuteen:

- tyytymättömyys työhön liittyviin haasteisiin
- heikot uramahdollisuudet ja mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen
- työntekijän arvomaailma ja työpaikan kulttuuri eivät kohtaa
- alhainen palkka
- huono työympäristö
- stressi
- työhön liittyvä epävarmuus
- tunne, että ei voi vaikuttaa
- huono tai puuttuva palaute tehdystä työstä
- liikaa tai liian vähän vastuuta
- tyytymättömyys organisaatioon ja kollegoihin
- pelko muutoksista
- epämiellyttävät työajat
- epäoikeudenmukainen kohtelu.

Edellä mainitut tekijät ovat Liukkonen mukaan yleisimpiä vaikuttavia tekijöitä henkilöstön vaihtuvuuteen (Liukkonen 2008, 235–236).

Usein puhutaan vain henkilöstövaihtuvuudesta, vaikka oleellista olisi seurata myös esimiesten vaihtuvuutta. Esimiesten vaihtuvuuteen vaikuttaa pitkälti samat syyt kuin työntekijöihin. Esimiesten tiuha vaihtuvuus asettaa haasteita työntekijöille mukautua uusiin johtamistyyliin ja -menetelmiin. Jatkuva muutos aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta koko työyhteisössä. Voi olla tilanne, että esimies on vaihtunut 2–3 kertaa vuoden sisällä. Mikäli kaikilla esimiehillä on ollut eri näkemys johtamisesta ja heillä on ollut erilaisia johtamistapoja, tarkoittaa se pahimmillaan sitä, että henkilöstöä on johdettu kolmella eri johtamistavalla. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työn tavoitteet on saatettu asettaa kolmella tavalla. On siis tärkeää seurata vaihtuvuutta niin henkilöstön kuin myös esimiesten ja johdon osalta, jotta tasapaino esimiesten ja työntekijöiden välillä säilyisi. (Liukkonen 2008, 163, 237.)

4.1.5 Työtyytyväisyyskyselyt

Työtyytyväisyyskyselyiden avulla voidaan yhdistää yrityksen tavoitteet ja henkilöstön työtyytyväisyyttä koskevat ehdot mielekkäällä tavalla, sillä työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan niihin. Näin ollen työntekijöiden sitouttaminen luonnistuu heitä tyydyttävällä tavalla. (SurveyMonkey) SurveyMonkey esittää muutamia tehokkaita kyselyaiheita. Tuotteliaita tuloksia saadaan, kun työntekijöiltä kysytään mielipidettä esimerkiksi esimiestyöstä, johdon tehokkuudesta, tiimin ja osaston suoriutumisesta, koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksista sekä työsuhte-educista. (SurveyMonkey.)

Työtyytyväisyyskyselyitä laadittaessa on hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä: antaako työ tarpeeksi haasteita, onko työ merkityksellistä ja tarjoaako se etenemis- ja uramahdollisuuksia? Näitä asioita pitäisi tasaisin väliajoin kysyä työntekijöiltä. Nämä tiedot auttavat työntekijöiden sitouttamisessa ja työtyytyväisyyden ylläpitämisessä. (SurveyMonkey.)

Työntekijöiltä on tärkeää kysyä myös mielipidettä työpaikan esimiestyöstä, koska esimiehet vaikuttavat suoraan työntekijöihin. Olisi tehokasta käyttää työntekijöiden palautetta suoriutumisen arvioinneista, esimiestyön suoriutumisesta ja 360-arvioinneista, jotta löydetään esimiestyön vahvuudet ja kehityskohteet. Henkilöstöltä on hyvä kysyä myös, mitä mieltä he ovat tiimityöskentelystä: mikä on hyvää ja missä on kehitet-

tävää. Hyvä tiimi luo työtyytyväisyyttä, joten sen arviointi on perusteltua. Koko yrityksen kasvun kannalta on tärkeää myös, että tiedetään, minkälaista osaamista tarvitaan pitkällä aikavälillä. Kun työntekijöiden taidot kehittyvät, kehittää se koko yrityksen osaamista. Tämän takia työntekijöiltä on hyvä kysyä, mitä taitoja he haluavat itessään kehittää. Lisäksi on hyvä tehdä tutkimuksia siitä, millaisia työsuhte-etuja työntekijät haluaisivat. Esimerkiksi hyvän työterveyshuollon lisäksi on hyvä selvittää, millaisia muita työhyvinvointia tukevia etuja voidaan järjestää. (Surveymonkey)

4.1.6 Työtapaturmat ja laskentamallit

Työtapaturmien taloudellisia vaikutuksia on laskettu jo 1800-luvulta lähtien. Liukkosen mukaan näiden laskelmien perusidea on säilynyt sellaisenaan tähän päivään, eli vielä nykyäänkin haetaan vastauksia samoihin kysymyksiin: mikä on poissaolon hinta, mitä taloudellisia vaikutuksia työkyvyn menettäminen aiheuttaa? Kuka maksaa ja kuinka paljon? Liukkonen esittää Andreonin (1986) pelkistetyn laskentamallin, joka on johdettu Skiban (1975) ja Stumpfigin (1970) menetelmistä. Tässä laskentamallissa on matemaattisten kuvioiden avulla hyvin seikkaperäisesti selvitetty kustannusten muodostuminen ja laskentatavat. (Liukkonen 2008, 217.)

Andreonin laskentamallissa lasketaan työtapaturmista johtuvien kiinteiden ja muuttuvien kustannusten summa. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat kiinteät vyörytettävät kulut ja vakuutusmaksut. Muuttuviin kustannuksiin lasketaan poissaolon korvaukseen käytetty ylityö, ylimiehitys sekä henkilöstövaihtuvuudesta ja sairauspoissaoloista johtuvat kulut. (Liukkonen 2008, 219.) Liukkonen nostaa esille ruukinlääkärin taloudellisen analyysin, joka syntyi, kun sepänkisällä oli lyönyt sormen poikki. Ruukinlääkärin analyysistä selvisi tapahtumat, sairauden syyt ja sairausloman pituus, vamman laatu ja kuntoutuksen sekä työkyvyn menettämisestä koituvan taloudellisen menetyksen. Näin ollen se oli lähes täydellinen laskentamalli. (Liukkonen 2008, 219.)

Nykyään tarvitaan kuitenkin enemmän informaatiota, koska yhteiskunta on kokenut monenlaisia mullistuksia ja muutenkin monimutkaistunut. Nykyään vakuutusyhtiö kertoo vamman taloudellisen vaikutuksen, tämän jälkeen kuntoutuksesta tehdään suunnitelma ja lopuksi Kansaneläkelaitos (Kela) korvaa sen, minkä aikaisemmin maksoi ruukinkassa. Tapaturmien rahallinen jälkihoito on edelleen hallinnassa. Liukkonen lisää kuitenkin, että niin vanhempien, kuin myös nykyajan modernimmat laskentamallit

pitävät sisällään saman ongelman: yksikään näistä malleista ei pysty kertomaan vaikeimmin laskettavien haittojen ja hyötyjen rahallista arvoa. (Liukkonen 2008, 219.)

4.2 Terveyttä edistävä työpaikka

Tutkimusten mukaan terveyttä edistävällä työpaikalla suurimmiksi tekijöiksi on osoittautunut kiinnostus työtä kohtaan, laadun tekeminen, tuen saaminen sekä mahdollisuus kokea positiivisia ajatuksia. Näiden tekijöiden myötä johtaminen on nostettu yhä suurempaan rooliin. Työhyvinvoinnin johtaminen ei saisi toteutua vain yhden johtamismallin mukaan, vaan johtamisen pitäisi olla muuttuvan ympäristön mukainen. Se voi tilanteen mukaan olla demokraattista, muutokseen suuntautuvaa ja joskus jopa auktoritatiivinen ote. Auktoritatiivisuus tarkoittaa tässä tapauksessa arvovaltaista, ohjeellista, jopa määräävää asennetta johtamiseen. (Jabe 2010, 186–187.)

Jabe esittää ”työterveystarjottimen”, jossa hän on nostanut esille yksilön hyvinvoinnin lisäksi toimintatavat, prosessit, työjärjestelyt, turvallisuustekijät, yhteistyön, viestinnän, työterveyshuollon, osaamisen ja johtamisen. Hän korostaa, että hyvinvoinnin edistäminen vaatii johdon täyden tuen. Työhyvinvointia ei saada aikaan pelkillä puheilla ja tempauksilla vaan määrätietoisella työllä. Hyvä työsuoritus ja hyvä olo pitäisi kulkea rinnakkain, sillä sen myötä myös henkilöstön hyvinvointi ja työn tuloksellisuus paranevat. Hyvinvointiin panostamalla varmistetaan myös, että talentit ja osaajat pysyvät talossa. Osaajarikkaalla yrityksellä on myös hyvä imago. Voidaan siis ajatella, että osaaminen hankitaan työhyvinvoinnilla. Edes henkisesti vahvimmat työntekijät eivät kykene näyttämään parastaan, jos hyvinvoinnissa on aukkoja. (Jabe 2010, 198–199.)

4.3 Työhyvinvoinnin lisääminen yhteisöllisellä johtamisella

Tänä päivänä johtajuutta ei pidetä enää vain esimiehen ominaisuutena. Kaivolan ja Launilan mukaan johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta, eli suhteesta olemisesta, jossa yhteisesti merkityksiä etsitään ja löydetään. Vallan ja vastuun pitäisi jakautua koko organisaation kesken. Johtajuus on liikkuvaa ja muuttuvaa, joten organisaatiossa johtaminen voi tapahtua myös muidenkin, kuin vain esimiehen ja johtajien kesken. Organisaatiossa kaikkien näkemykset ovat yhtä tärkeitä. (Kalvola & Launila 2007, 38–39.)

Organisaatiot muuttuvat kokoajan monimutkaisemmiksi ja työ vaatii enemmän monenlaista osaamista. Tämän myötä vanhat, jäykät ja pysyvät johtamismallit käyvät riittämättömiksi. Hyvän johtamismallin tueksi tarvitaan yhteistyötä koko organisaation kanssa. Yhteisöllinen johtaminen on yhteistyötä ja johtamisen jakamista, jotka yhdistävät tehokkuuden ja työn mielekkyyden. Yhteisöllinen johtaminen edellyttää luottamusta, joka syntyy kokemusten ja asioiden jakamisen yhteydessä. Luottamusta vaaditaan työntekijöiden kesken, johdon ja työntekijöiden välillä sekä asiakassuhteissa. Kaivolan ja Launilan mukaan luottamus edistää turvallisuutta, yhteistyötä ja erilaisuuden hyväksymistä ja he korostavatkin, että toimiva vuorovaikutus on edellytyksenä hyvälle tuloksille. Hyviin tuloksiin pitää pyrkiä yhteisten näkemysten kautta. (Kaivola & Launila 2007, 41–42.) Yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa annetaan jokaiselle työyhteisön jäsenelle vastuuta työstään ja mahdollisuus vaikuttaa. Tämän lisäksi jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus oppia ja kehittyä. (Kaivola & Launila 2007, 39–42.)

Yhteisöllinen johtaminen on myös osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että tarkastellaan tavoitteiden ja vision saavuttamisessa sitä, millaista osaamista tarvitaan ja kuinka sitä hankitaan, käytetään ja kehitetään. Tärkeää on yhteinen vuorovaikutus: mietitään yhdessä koko työyhteisön kanssa kuinka toimitaan. Kehittämiskohteita etsitään yhteisen keskustelun avulla. Tämän myötä jokainen työyhteisön jäsen pääsee vaikuttamaan. (Kaivola & Launila 2007, 43.) Sen lisäksi, että työntekijät voivat vaikuttaa, on esimiehen tehtävä on luoda ja ylläpitää toiminnan edellytyksiä. Esimiehen kuuluu myötävaikuttaa siihen, että työntekijät jaksavat ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi. Esimiehen tehtävä on myös turvata jokaisen työntekijän keskittyminen omaan työhön. Työyhteisön toimivuuden kannalta yhteisöllinen johtaminen edellyttää myös, että ylin johto jalkautuu eri työyksiköihin ja kuuntelee työntekijöitä. Tämä lisää työntekijöiden tunnetta voida vaikuttaa. (Kaivola & Launila 2007, 43–44.)

Työhyvinvointi syntyy itse työstä, mutta sitä on tarkasteltu työstä irrallisena miettien, mitä ulkopuoliset tahot voivat tarjota. Yleisiä tuottajia ovat olleet esimerkiksi työterveyshuolto, konsultit, kouluttajat ja työpaikan ulkopuoliset kurssit. Työhyvinvointia ollaan tarkasteltu kahdesta eri näkökulmasta, eli joko työntekijän tai työn näkökulmasta. Ongelma on ollut se, että aiheita ollaan tarkasteltu työstä irrallisena. Tämän takia kaikilla työpaikoilla ei täysin ymmärretä työhyvinvoinnin vaikutusta koko toimintaan. (Kaivola & Launila 2007. 127.)

Kaivolan ja Launilan mukaan työhyvinvointia ei voi ostaa, vaan se syntyy työstä ja sen seurauksista. Heidän mielestään vain hyvin tehdyllä työllä ja toimivalla työyhteisöllä luodaan työhyvinvointia ja he nostavatkin esille erään määritelmän, jonka mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan positiivista työelämän laatua. Kun puhutaan työhyvinvoinnin edistämisestä, merkitsee se kokonaisvaltaista kehittämistä koko työelämän osalta. Kaikki työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön, ja koko organisaatioon vaikuttavat tekijät ovat osa työhyvinvointia. (Kaivola & Launila 2007, 128.) Työhyvinvoinnin edistämiseen ja johtamiseen tarvitaan esimiehiä ja johtajia, mutta Kaivolan ja Launilan mielestä johtajuus itsessään tarvitsisi uudistumista. Heidän mielestään johtajuuden tarvitsisi paremmin vastata nykypäivän vaatimuksia ja he korostavatkin esimiesten ja työntekijöiden välisten ajatus- ja toimintatapojen uudistamista. (Kaivola & Launila 2007, 127–128, 41.)

Yksilön työhyvinvointia edistää tunne voida vaikuttaa omaan työhön. Työntekijä, joka kokee voivansa vaikuttaa omaan työhön, kestää paremmin työn kuormitusta kuin sellainen, jolle määrätään valmiina työn ehdot. Työ koetaan myös mielekkääksi, mikäli siihen voidaan itse vaikuttaa. Mielekäs työ on myös palkitsevampaa kuin suuri palkka. (Kaivola & Launila 2007, 129–130.) Mielekkyyys onkin yksi työn ilon edellytyksistä. Työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen liittyy käsite työnimu. Työnimulla (work engagement) tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jossa työhön omistaudutaan ja uppoudutaan sekä koetaan, että työ tarjoaa haasteita. Työnimuun kuuluu myös tarmokkuus, eli energisyys ja halu panostaa työhön myös vaikeina aikoina. Työnimuun, eli työn iloon voi koko työyhteisössä jokainen omalla tavallaan vaikuttaa. Työpaikan työkulttuuri syntyy kaikkien työyhteisön jäsenten yhteisestä tekemisestä. Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus on suuressa roolissa, koska se määrittelee millainen työpaikkakulttuuri ja ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. (Kaivola & Launila 2007, 131–132.)

Nykyään esimiehen tehtävä ei ole johtaa alaisiaan, vaan tukea työntekijöitä. Hyvä johtaja näkee, että työntekijät ovat tuloksentekijöitä eivätkä suuri kustannuserä. Johtamisen tarkoitus on kaikenlaisissa olosuhteissa tukea oman organisaation toimintaa ja luoda työpaikka, jossa hyvän työn edellytykset täyttyvät. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa työympäristö, jossa jokainen yksilö voi turvallisesti ja selkeästi toteuttaa omaa ja organisaation perustehtävää. Työn muutosten ja organisaatioiden monimutkaistumisen myötä esimieheltä vaaditaan paljon enemmän. Häneltä edellytetään

kykyä selviytyä erilaisista tilanteista, tehdä nopeita päätöksiä ja samaan aikaan hänen pitää olla kuunteleva, empaattinen ja ymmärtäväinen. Näin ollen esimieheltä vaaditaan paineensietokykyä kaikenlaisissa tilanteissa. (Kaivola & Launila 2007, 45–46, 54.)

Työyhteisössä voi esiintyä ristiriitatilanteita, yksilöiden ongelmien käsittelyä, organisaation paineita, ylemmän johdon vaatimuksia jne. Kun tilanne on käynyt liian rasakaksi, ovat useat esimiehet löytäneet henkilökohtaisen valmennuksen tai työohjauksen keinoilla helpotusta suureen kuormitukseen. Stressaavassa tilanteessa hyvä itsetunto on eduksi. Hyvä itsetunto antaa esimiehelle luvan tehdä joskus virheitä ja ottaa niistä opiksi. Hyvät vuorovaikutustaidot, erilaisten ihmisten arvostaminen ja aito kohtaaminen edistävät hyvää itsetuntoa. (Kaivola & Launila 2007, 55–56.)

5 Haastattelut

5.1 Lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tavoitteen kannalta paras tiedonkeruumenetelmä on haastattelu, koska asiantuntijoilla ja tutkijoilla on ajankohtaista tietoa ja työhyvinvoinnin osaaminen. Haastattelutyypinä voidaan käyttää kahta vaihtoehtoa: teemahaastattelua tai perinteistä haastattelua. Teemahaastattelu koostuu kahdesta sanasta ”teema” ja ”haastattelu”. Teemalla tarkoitetaan laajaa asiakokonaisuutta erotuksena kysymyksille. Kysymyksellä tarkoitetaan tarkempaa, ilmiöön kohdistuvaa yksityiskohtaa. Teema itsessään voidaan ajatella kysymyksenä, mutta oikeastaan se on lähinnä aihealue, josta kysymyksiä muodostuu. Teema koostaa haastattelun aihealueen, johon ei voi vastata lyhyesti. Lisäksi teemahaastattelussa syntyvä keskustelu ruokkii itseään niin sanotuilla jatkavilla kysymyksillä. Kananen korostaa, että mikäli haastattelukysymykset on lyöty lukkoon ennen haastattelua, tutkija tuntee ilmiön niin hyvin, että teemahaastattelu ei ole oikea tutkimusmenetelmä. (Kananen 2013, 94.) Tässä opinnäytetyössä ilmiö tunnetaan niin hyvin, että teemahaastattelu ei ole perusteltua. Näin ollen työn tiedonsaannin kannalta oleellisempaa on luoda valmiita kysymyksiä, joihin haetaan vastauksia. (Kananen 2013, 93–94.)

Tässä haastatteluosiossa käsitellään keskusteluissa käytyjä aiheita ja niistä nousseita ilmiöitä. Tavoitteena oli haastatella työhyvinvoinnin parissa työskenteleviä ammattilaisia. Koko opinnäytetyön tavoitteen kannalta pyrittiin haastattelemaan useampaa

henkilöä, jotta saadaan erilaisia näkökulmia analysointia ja johtopäätelmien tekemistä varten. Haastateltavaksi saatiin kaksi tutkijaa ja yksi asiantuntija. Haastattelut tehtiin organisaatioiden omissa tiloissa. Haastattelin itse heitä ja keskusteluihin käytettiin aikaa jokaisen haastateltavan kanssa noin tunti. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset (liite 1).

5.2 Haastattelujen tulokset

5.2.1 Organisaatio X, Henkilö A

Ensimmäinen haastateltava on titteliltään tutkija ja koulutukseltaan kasvatustieteen maisteri. Hänen osaamisensa keskittyi erityisesti työn sujuvuuteen ja työn mielekkyyteen. Haastateltavan mukaan organisaatio X:n toiminta on hyvin laajaa. Organisaatio X:ssä tehdään paljon tutkimustyötä, esimerkiksi työympäristötutkimuksia. (Henkilö A 2016.)

Ensimmäisenä haastateltavalta kysyttiin, miksi työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Hän muistutti, että työhyvinvoinnissa on monta ulottuvuutta, eikä ole olemassa yhtä oikeaa vastausta siihen, miksi työhyvinvointiin kannattaisi panostaa. Hän nosti esille kuitenkin työntekijän hyvinvoinnin lisäksi tuottavuuden ja taloudellisen näkökulman. Työhyvinvointiin panostaminen on tuottavaa, mikäli sillä voidaan parantaa työkykyä. Työhyvinvointi on myös taloudellinen panostus, koska sen myötä saadaan työntekijät pysymään pidempään työssään ja sairausvakuutusmaksut pysyvät pienenä. (Henkilö A 2016.) Haastateltava korosti, että työhyvinvointia pitäisi katsoa työn tekemisen, organisaation ja tavoitteiden kautta. Kun ihmiset voivat hyvin ja työ on sujuvaa, niin tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Henkilö A 2016.)

Haastattelun seuraava keskustelunaihe oli työnantajan rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Pyrkimyksenä oli saada vastauksia siihen, että mikä on työnantajan rooli hyvinvoinnin edistämisessä ja mitä konkreettisia toimia hän voi tehdä sen eteen. Tutkija nosti esille nykyajan muutokset: kuinka työ muuttuu, kuinka työn tarkoitus muuttuu ja kuinka asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Hänen mukaansa näiden kautta pitäisi yhdessä miettiä työn tarkoitusta ja merkitystä ja sitä kautta luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä tehdään, miksi tehdään ja mitä mahdollisia pulmia työssä on. Lisäksi keskustelussa nousi esille yleistyvät tietojärjestelmät, joiden myötä pitäisi niiden opetteluun lisäksi ymmärtää, mihin suuntaan ne ovat työntekoa viemässä. Muutenkin pitäisi

miettiä, mitä uudet välineet ja järjestelmät tarkoittavat koko työn logiikan kannalta. (Henkilö A 2016.) Haastateltava kiteytti, että työnantajan rooli on luoda foorumeita, missä työn tarkoitusta, merkitystä ja pulmia voidaan yhdessä ratkoa. Hänen mukaansa työn muutoksen haltuunotossa ei ole vielä kaikkialla käytännössä toimivia välineitä ja ideana olisikin yhdessä löytää ratkaisuja tällaisiin asioihin. (Henkilö A 2016.)

Haastateltavalta kysyttiin, mitkä ovat hänen mielestään tehokkaimpia työhyvinvoinnin mittareita. Hänen mielestään työhyvinvoinnin mittaaminen yksittäisin mittarein on vaikeaa, mutta hän nosti yhdeksi esimerkiksi sairauspoissaolot. Sairauspoissaolojen mittaaminen on yleinen mittari, mutta hänen mielestään siinäkin mitataan vain seurausta, eikä syytä. Sairauspoissaolojen mittaamisella siis mitataan vain mitä seuraa, mutta sillä ei saada vastauksia siihen, mistä ne poissaolot johtuvat. Työhyvinvoinnin mittaaminen edellyttäisi muutenkin sitä, että hyvinvointia tarkasteltaisiin konkreettisesti arkkityön tasolla ja ymmärrettäisiin, mistä mahdolliset pulmat syntyvät ja kuinka niihin löydetään ratkaisut. (Henkilö A 2016.)

Haastateltava ei juurikaan usko ”määrällisten mittareiden” voimaan. Tosin hän nosti esille yleiset työhyvinvointikyselyt, mutta hänen mielestään niistä saatava tieto on hyvin yleistä. Kyselyillä voidaan saada hyvinvoinnin yleinen tila tietoon, mutta sekin vastaa periaatteessa vain seuraamuksiin, eikä syihin. Keskustelussa nousi esille myös työtapaturmat ja henkilöstövaihtuvuus, mutta haastateltavan mielestä niidenkään mittaamisesta ei löydetä vastauksia syihin. Hän kyllä muistutti, että työnantajan on oltava selvillä, mitä työtapaturmia työpaikalla tapahtuu ja mikä on sairauspoissaolojen tila ja päästä sitä kautta vaikuttamaan. Esimerkiksi työtapaturmien määrä ei itsessään ole hyvä mittari, koska siitä ei selviä mitä on tapahtunut, miksi niin on tapahtunut ja mitä siihen on liittynyt. (Henkilö A 2016.)

Keskustelussa nousi esille myös se, että joillakin työpaikoilla työhyvinvoinnin seuranta on vielä varsin vähäistä. Tutkijalta kysyttiin, että mistä tämä johtuu. Hänen mielestään kaikilla työpaikoilla ei vielä ymmärretä täysin hyvinvoinnin vaikutusta itse bisnekseen. Hänen mukaansa joissakin organisaatioissa on viime vuosina käynyt jopa niin, että HR (henkilöstöhallinto) ei ole enää osa johtoryhmää. Tämä on johtanut siihen, että työhyvinvoinnin näkemys jää johdossa hyvin vähäiseksi. Lisäksi viimeisen 20 vuoden aikana moni organisaatio on luopunut omasta työterveyshuollosta ja tekeekin nykyään sopimuksia erinäisten suurten kaupallisten toimijoiden kanssa. (Henkilö A 2016.) Haastateltavan mielestä työhyvinvointia ei voi sellaisenaan ulkoistaa.

Hän sanoi: ”Organisaation tehtävä ja vastuu on huolehtia työhyvinvoinnista ja erityisesti se on johtamisen kysymys.” Hän nosti esille myös työturvallisuuslain, jonka mukaan se on työnantajan tehtävä. (Henkilö A 2016.)

Haastattelun seuraava puheenaihe oli etätöön yleistyminen ja työn teknistyminen ja niiden vaikutukset hyvinvoinnin seurantaan. Työnantaja on velvollinen tekemään riskiarvioinnit työpaikalla, mutta myös kotioiloissa, mikäli työntekijä työskentelee etänä kotoa käsin. (Henkilö A 2016.) Haastateltavan mielestä työnantaja pystyy olemaan reaaliajassa etätyöntekijään yhteydessä varsinkin, kun käytössä ovat sähköiset välineet, kuten Skype. Hän näkee etätöön muutenkin hyvänä asiana, koska työn joustavuus ja työntekijän vapaus säädellä omaa ajankäyttöään tukevat työntekijän jaksamista ja työurien pidentymistä. Alasta riippuen etätö ei aina ole tietenkään mahdollista, mutta jos työn luonne sen sallii, niin esteitä etätyöskentelylle ei periaatteessa ole. Etätö voi olla hyvinkin tehokas työtapa. (Henkilö A 2016.)

Haastateltava korosti yksilön valintaa etätööhön. Hänen mielestään etätö ei saisi olla ratkaisu toimitiloissa säästämiseen eikä se saisi olla muutenkaan ns. pakotettua etätöitä, vaan se pitäisi ajatella työntekijän tarpeista lähtevänä joustona työssä. Tutkijan mielestä työn teknistyminen puolestaan tarjoaa mahdollisuuksia työn kuormituksen vähentämiseen sekä tuottavuuden näkökulmasta katsottuna ajankäyttöön. Esimerkiksi palaverit voidaan käydä sähköisesti, vaikkei osapuolet olisikaan samassa paikassa. Tämän ansiosta myös aikaa kuluu matkustamiseen vähemmän. Hän nosti esille myös ergonomiset seikat, johon hän liitti esimerkiksi sähköpöydän, mikä mahdollistaa myös seisoma-asennossa työskentelyn. (Henkilö A 2016.)

Haastattelun viimeinen kolmannes käsitteli tulevaisuutta ja sen tuomia mahdollisuuksia tai haasteita. Lisäksi pohdittiin johdon roolia. Ensimmäisenä tutkijalta kysyttiin, onko näkyvissä jotain uusia ilmiöitä tai trendejä, jotka vaikuttaisivat työhyvinvoinnin seurantaan tulevaisuudessa. Hän aloitti sanomalla, että massatuotannon tapa tehdä työtä on vähentymässä. Hänen mukaansa usein työn tekemisen ja johtamisen logiikka on lähtöisin massatuotannosta, joten tänä päivänä murroksen aikana ennakointi on vaikeaa. Haastateltavan mukaan enää ei voida tehdä suunnitelmia useaksi vuodeksi eteenpäin, koska työ muuttuu ja sitä kautta työhyvinvoinnin kysymyksetkin muuttuvat. Hän sanoi, että työhyvinvoinnin edistäminen ei ole nykyään enää normaalia kuormitusta, vaan enemmänkin erinäistä ”muutoshässäkkää”, johon ei perinteiset työhyvinvoinnin mittarit tartu enää kunnolla. Tutkija toi esille, että kun kuormitustekijät

ja voimavaratekijät ovat tasapainossa, niin voidaan hyvin. Ongelma hänen mukaansa on kuitenkin se, ettei tämä malli ota haltuun työn muutosta. Tässä kohtaa pitäisi miettiä, mitä työhyvinvoinnin kysymyksiä muutos tuo tullessaan. Hän muistutti, että työn kehittämisen yhteydessä ei unohdettaisi muutoksen tuomia työhyvinvoinnin kysymyksiä, vaan pidettäisiin ne koko ajan työn kehityksessä mukana. (Henkilö A 2016.)

Työn kehityksestä päästiin johdon rooliin. Keskustelun yhteydessä oli tavoite selvittää, mikä on johdon rooli työhyvinvoinnin edistämisessä tulevaisuudessa ja onko se muuttumassa johonkin suuntaan. Tutkija viittasi massatuotantoon ja sieltä heijastuvaan ajattelutapaan, että johto olisi paras asiantuntija työssä. Hänen mielestään johdon ei pitäisi antaa enää valmiita näkymiä, vaan työyhteisön kanssa pitäisi luoda yhteinen ymmärrys. Työyhteisön kanssa pitäisi yhdessä pohtia, mikä on organisaation tarkoitus ja merkitys, mihin pyritään ja kuinka työ järjestetään niin, että päästään siihen, mikä on tärkeää. Tutkijan mielestä tällä tuetaan myös edellä mainittua työn muutoksen haltuunottoa, jossa hän näki vielä aukkoja. (Henkilö A 2016.)

Lopuksi pohdittiin, mikä on tulevaisuudessa työhyvinvoinnin edistämisen suhteen olennaista, tarvitaanko yrityksiltä tulevaisuudessa enemmän resursseja ja mihin pitää keskittyä. Haastateltava korosti, että tulevaisuudessa on tärkeää, että työntekijöiden ja johdon välillä käydään jatkuvaa keskustelua ja jatkuvaa työn kehittämistä. Lisäksi pyritään hyödyntämään verkostoja ja asiakasnäkemyksiä. Hän oli jokseenkin sitä mieltä, että tulevaisuudessa resursseja tarvitaan lähinnä ymmärryksen lisäämiseen siitä, kuinka työhyvinvointi ja koko bisnes liittyvät toisiinsa. Pitäisi oppia ajattelemaan, että organisaation toiminta, työn tekeminen, työhyvinvointi sekä osaamisen ja toiminnan kehittäminen on yksi kokonaisuus. Sitä pitäisi kehittää yhtäaikaaisesti, jotta organisaation toimintaa voidaan viedä kestävästi eteenpäin. (Henkilö A 2016.)

Henkilö A:n mielestä tulevaisuudessa olennaista on se, että tarkastellaan yhdessä työn muutosta, sekä organisaation tarkoitusta ja merkitystä. Olennaista on myös miettiä, kuinka työ saadaan sujuvaksi ja mielekkääksi ja kuinka saadaan työntekijät ymmärtämään työnteko tärkeänä ja merkityksellisenä organisaatiolle. Lisäksi tärkeää olisi ymmärtää työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen yhtenä kokonaisuutena. (Henkilö A 2016.) Tutkija lisäsi vielä, että tulevaisuudessa avoin keskustelu tulee olemaan isossa roolissa, koska sen myötä hyvinvoinnin tarpeesta saadaan relevantti arvio ja sitä kautta löydetään keinoja kuinka työhyvinvointia voidaan edistää. (Henkilö A 2016.)

5.2.2 Organisaatio X, Henkilö B

Toinen haastateltava on pohjakoulutukseltaan psykologi ja titteliltään tutkija. Hänen tutkimusalueensa oli työn imu. Hän mieltää työhyvinvoinnin psyykkisenä hyvinvointina, kokemuksina, ajatuksina ja tuntemuksena siitä, millaista töissä on olla. Työhyvinvointi hänen mukaansa on myös sitä, että työpäivän aikana on riittävästi energiaa ja vireyttä, lähtee mielellään töihin ja viihtyy siellä. Työolojen täytyy tukea työntekijän omia pyrkimyksiä niin, että hän pystyy saamaan oman potentiaalin ja kapasiteetin parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön ja että työ tuntuu mielekkäältä ja se tarjoaa haasteita. Työssä pitää olla tekijöitä, jotka mahdollistaa työntekijän hyvinvoinnin. (Henkilö B 2016.)

Haastateltava mieltää työhyvinvoinnin muutenkin positiivisena asiana, eikä pelkästään sairauksiin puuttumisena tai pahoinvoinnin ehkäisemisenä. Työhyvinvointiin panostamista hän perusteli hyvillä tuloksilla. Kun työntekijä saa oman potentiaalinsa ja kapasiteettinsa käyttöön ja tekee työnsä mielellään, ovat tulokset usein hyviä. Näin ollen työntekijä suoriutuu hyvin siitä, mitä häneltä odotetaankin, mutta lisäksi hän on valmis tekemään myös extraa ja panostamaan ja ponnistelemaan vaikeinakin hetkinä. Hyvä suoriutuminen on yhteydessä tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen, joten työ on silloin myös tuottavaa. Henkilö B 2016.)

Haastateltavan mielestä esimiehen tehtävä ei ole johtaa (vanhanaikaisessa merkityksessään), vaan esimiehen tehtävä on mahdollistaa sellaiset työolosuhteet, jossa työntekijä voi kukoistaa. Esimiehen tulee mahdollistaa työ siten, että työntekijä saa tehdä työnsä niin, miten hän uskoo ja näkee saavansa parhaan potentiaalinsa käyttöön. Esimiehen ja johdon tehtävä on laatia suuntaviiva, mihin suuntaan organisaatio on menossa ja heillä pitää olla selkeä ja kirkas tulevaisuuden näkökulma. Tämän jälkeen esimiehen täytyy pysyä taka-alalla ja sallia työntekijän löytää keinot suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Hänen pitää olla myös rohkea ja hänen pitää puuttua rohkeasti mahdollisiin ongelmatilanteisiin työyhteisössä. Hänen pitää olla puolueeton, reilu ja oikeudenmukainen. Esimiehen pitäisi olla myös oma itsensä, eikä esittää mitään roolia, koska teeskentely luo epäaitoa ilmapiiriä. (Henkilö B 2016.)

Työhyvinvoinnin mittaamista haastateltava lähestyi omasta näkökulmastaan, eli psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Hän muistutti, että työhyvinvointia voidaan mitata kahdesta eri suunnasta, joko aitona työhyvinvointina (työn imu) tai työpahoinvoinnin puutteena. Hän luottaa siihen, että ihminen on normaaliolosuhteissa omien tuntemustensa paras asiantuntija. Tavallisissa työolosuhteissa ihminen osaa parhaiten itse arvioida, miten hän kokee, mitä hän tuntee, miten hän ajattelee ja millaisia asenteita hänellä on työssään. Näin ollen haastateltava luottaa itse hyvin pitkälti kyselylomakkeisiin. Työhyvinvoinnissa pitäisi työn imun mittaamisen lisäksi tutkia esimerkiksi myös työstressiä ja työuupumusta. Eli tärkeää olisi huomioida työhyvinvoinnin molemmat ääripäät sekä siihen väliin mahtuvat asiat. Kyselylomakkeiden lisäksi tietenkin olisi hyvä saada joitakin objektiivisia indikaattoreita, esimerkiksi suoriutumiseen liittyviä asioita. Sairauspoissaolokin voidaan mitata, tosin niistä käy ilmi vain, että sairauden takia ollaan poissa töistä, eikä se vastaa kysymykseen kuinka työssä voidaan. (Henkilö B 2016.)

Muiden haastateltavien mielestä työhyvinvoinnin mittaamista voisi tehdä enemmänkin. Tämän haastateltavan mielestä työhyvinvoinnin mittaaminen on yleistä eikä hän tiennyt yhtäkään organisaatiota, jossa työhyvinvointia ei mitattaisi ollenkaan. Hän on huomannut, että into työhyvinvoinnin mittaamiseen on lisääntynyt ja organisaatioita kiinnostaa tutkia asiaa yhä enemmän. Ensisijaisesti työhyvinvoinnin vastuu kuuluu työntekijälle huolehtia itsestään, mutta myös työpaikka voi monin tavoin vaikuttaa. Ulkoisina toimina työpaikka voi ostaa palveluita ja järjestää koulutuksia. (Henkilö B 2016.) Entä mikä on työhyvinvoinnin ja vapaa-ajan yhteys? Tätä pohdittiin ja hän osasikin mainita, että tutkimusten mukaan vapaa-ajalla tapahtuvat asiat eivät niinkään kuormita työntekoa, vaan useimmiten se menee päinvastoin, eli pahoinvointi siirtyy töistä kotiin. Haastateltava oli sitä mieltä, että työhyvinvointi on hyvin pitkälti työhön liittyvä käsite, joten työpahoinvointi ei niinkään tule vapaa-ajalta. (Henkilö B 2016.)

Haastateltava oli sitä mieltä, ettei sairauspoissaolot ole ainakaan lisääntymään päin. Alakohtaisia eroja hänen mukaansa voi olla, mutta pääasiassa ne eivät ole lisääntymässä. Sen sijaan hän mainitsi, että mikäli uusi lakiehdotus menee läpi ja ensimmäinen sairauspoissaolopäivä muuttuu työntekijän maksettavaksi, niin pahoinvointi voi alkaa ilmetä muinakin tavoin kuin vain sairauspoissaoloina. Työhyvinvoinnissa se voi näkyä psyykkisen hyvinvoinnin kautta esimerkiksi motivaationa, ilmapiirinä, kiusaamisena tai tuottavuuden heikentymisenä. (Henkilö B 2016.)

Haastateltava ei ollut erikoistunut sairauspoissaoloihin, joten hän ei osannut tarkalleen sanoa, että korreloivatko lyhytaikaiset ja pitkäaikaiset sairaudet keskenään ja vaikuttaako ne työkyvyttömyyteen pidemmällä tähtäimellä, mutta hän ajattelee ne kuitenkin eri asioina. Hän muistutti kuitenkin, että mikäli halutaan pidentää työuria, niin se edellyttää työntekijältä jaksamista ja nimenomaan positiivista jaksamista ja jatkamisen halua. Oleellista olisi pohtia myönteisen työhyvinvoinnin polkua, eli parantaa työn vetovoimatekijöitä ja lisätä niitä voimavaratekijöitä, jotka lisäävät aitoa työhyvinvointia, eli työn imua. (Henkilö B 2016.) Työhyvinvointi mielletään nykyään enemmänkin työpahoinvoinnin ehkäisynä, vaikka se pitäisi ajatella myönteisen työhyvinvoinnin kautta positiivisena asiana. (Henkilö B 2016.)

Tutkija suhtautui etätööhön hyvin positiivisesti. Hänen mukaansa siitä on paljon etuja, jos esimerkiksi työmatkat ovat pitkät tai kotona on pieniä lapsia. Hän soisi etätöiden kaikille, mutta se ei saisi olla pakonomaista, vaan siihen pitäisi työntekijän itse haluta. Etätö edellyttää vakaan luottamuksen lisäksi selkeitä pelisääntöjä, joista sovitaan yhdessä työntekijän, esimiehen ja johdon kanssa. (Henkilö B 2016.) Haastateltava näkeekin etätöiden voimavarana työntekijän työhyvinvointiin sekä mahdollisuutena, josta hyötyy sekä työntekijä että työnantaja. (Henkilö B 2016.)

Työhyvinvoinnin seuranta pitäisi tapahtua niin, että se onnistuisi riippumatta työntekijän olinpaikasta. Etätö tekee työstä liikkuvaa ja esimerkiksi työaikaloiden seuraamisella pystytään näkemään, tekeekö joku työntekijä jatkuvasti ylityötä. Tällaisissa tilanteissa pitää miettiä, onko kyse työn kuormituksesta vai työntekijän henkilökohtaisesta ominaisuudesta. (Henkilö B 2016.) Tutkija peräänkuuluttaa etätöntyöntekijän omaa vastuuta omasta fyysisestä työhyvinvoinnistaan. Hän muistutti kuitenkin, että mikäli työnantajalla ei ole tarjota toimitiloja ja hän edellyttää kodin käyttämistä työtilana, niin silloin hänen pitää taata sinne asianmukaiset välineet. Sen sijaan jos työntekijälle tarjotaan toimitiloja, mutta haluaa kuitenkin työskennellä kotoa käsin, niin silloin hänen kuuluu itse järjestää asianmukaiset välineet ja olosuhteet. Haastateltava nimesi yhdeksi hyväksi seurantatavaksi videoyhteydet, joiden avulla voidaan pitää näköyhteyttä ja keskustella reaaliajassa riippumatta osapuolten sijainnista. (Henkilö B 2016.)

Tutkijan kokemus on se, että 2000-luvun positiivinen käänne työhyvinvoinnin mittauksessa on ollut se, että on ryhdytty tutkimaan työpahoinvoinnin lisäksi enemmän myös aitoa työhyvinvointia, eli työstä innostumista ja työn imua. Tarkastelun kohteena on yhä enemmän ne positiiviset tekijät, jotka saa aikaan aidon työhyvinvoinnin

kokemuksia. Esimerkiksi työpaikkakiusaamisen ohella tutkitaan myös myönteisiä vuorovaikutustapoja. Haastateltava nosti toiseksi trendiksi myös tekniikan kehittymisen tulleet appsit (sovellukset), joiden avulla ihminen voi itse kehittää ja seurata esimerkiksi omaa ajankäyttöä. (Henkilö B 2016.)

Seuraavaksi pohdittiin johdon roolia työhyvinvoinnin edistämisessä tulevaisuudessa. Tutkija oli sitä mieltä, että vähennyspaineen takia johtoa ja esimiehiä vähennetään ja yksiköitä liitetään yhteen jotta saataisiin säästöjä. Tästä syystä yhdellä esimiehellä voi olla yhtäkkiä vaikkapa kaksinkertainen määrä alaisia. Todennäköisesti esimiehen rooli vähenee hieman, koska yhdellä esimiehellä on niin paljon työtä. Tämän myötä esimies ei voi panostaa samalla tavalla yksilön hyvinvointiin. (Henkilö B 2016.)

Haastateltava nosti kuitenkin esille, että jos tulevaisuudessa olisi enemmän ammattimaisia esimiehiä, jotka keskittyisivät vain esimiestyöhön, niin tilanne voisi muuttua. Hänen mukaansa useassa organisaatiossa esimies tekee paljon muutakin, kuin vain esimiestyötä. Esimiehille jäisi enemmän aikaa panostaa työhyvinvoinnin edistämiseen, jos he keskittyisivät vain itse esimiestyöhön. Tulevaisuudessa tärkeää on avoin vuorovaikutus alaisia kohtaan, jolloin myös luottamus rakentuu vahvaksi. (Henkilö B 2016.)

Tutkija halusi muistuttaa, että pitäisi jo lähtökohtaisesti pyrkiä ymmärtämään mikä vaikutus hyvinvoivalla organisaatiolla on koko yritykseen. Asiaa pitäisi lähestyä niin tuottavuuden, suoriutumisen kuin myös hyvälaatuisen työn kautta niin, että tuettaisiin niitä voimavaratekijöitä jotka luovat työhyvinvointia. Työpaikalla pitäisi sallia sellaiset työolosuhteet ja ilmapiiri, jossa näihin panostettaisiin, jolloin työhyvinvointi rakentuisi ikään kuin itsestään ja näin ollen suotaisiin työntekijöille mahdollisuus kukoistaa. (Henkilö B 2016.) Haastateltava uskoo, että mikäli työhyvinvointiin panostettaisiin jo heti alussa, maksaa se itsensä takaisin. Hän ei varsinaisesti ole sitä mieltä, että resursseja pitäisi lisätä, vaan niitä pitäisi käyttää heti alkuun. Pitäisi pyrkiä siihen, että resursseja käytettäisiin hyvinvoinnin luomiseen eikä pahoinvoinnin ratkaisemiseen. (Henkilö B 2016.)

Mikä on työhyvinvoinnin seurannassa tulevaisuudessa tärkeää ja mihin pitää keskittyä? Tähän tutkija vastasi, että tärkeää on huolehtia työntekijöiden työn imusta. Eli edistetään niitä tekijöitä, jotka edistävät työn imua, huomioidaan yksilölliset erot ja voimavarat sekä panostetaan niihin. Lopuksi hän sanoi, että myös tulevaisuudessa

tärkeää on antaa ihmisille mahdollisuus olla erilaisia ja että työpaikat pystyisivät tarjoamaan innostuksen ja motivaation lähteitä ihmisestä riippumatta. (Henkilö B 2016.)

5.2.3 Organisaatio Y, Henkilö C

Opinnäytetyön kolmas haastateltava on työhyvinvoinnin ja tuottavuuden asiantuntija. Koulutukseltaan hän oli kauppatieteiden maisteri. Hänen näkökulmansa haastattelussa oli hyvin pitkälti tuottavuuden näkökulmasta eli siitä, kuinka työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsikädessä. Organisaatio Y:ssä työhyvinvointia tarkastellaan prosessien näkökulmasta. Ideana heillä on tutkia työhyvinvoinnin ja prosessien välistä vaikutusta työntekijään ja kehittää prosesseja työntekijän hyvinvointia silmällä pitäen. Tämä lisää työntekijän työn sujuvuutta ja mielekkyyttä. (Henkilö C 2016.)

Haastattelun alussa käsiteltiin Organisaatio Y:n toimintaa ja näkemyksiä. Pian tämän jälkeen alettiin keskustelemaan aiheesta haastateltavan omien näkemyksien pohjalta. Hänen mielestään työhyvinvointia on vaikeaa mitata sellaisenaan, vaan sitä pitäisi tarkastella laajemmin ja mittaroida kaikenlaisia asioita työpaikalla. Haastateltavan mielestä työhyvinvointi on hyvää johtamista, osaamisen kehittämistä, työturvallisuutta sekä työn sujuvuutta. Hän korosti sitä, että työntekijät ovat ihmisiä, joiden hyvinvointi työssä vaikuttaa suoraan tuottavuuteen, mikä taas vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. (Henkilö C 2016.)

Henkilö C nosti jo hyvin pian esille työnantajan roolin työntekijän työhyvinvoinnin kehittämisessä ja seuraamisessa. Työnantajan on tutkittava prosesseja alusta lähtien, mihin tehtävään kukakin työntekijä soveltuu. Lisäksi työnantajan on tiedettävä työntekijöidensä osaamistaso, jotta työn suunnittelu onnistuu paremmin. Jo työn suunnitteluvaiheessa vastataan työntekijän osaamisen arvioinnin yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että kun työntekijä työskentelee hänelle suotuisassa tehtävässä ja ympäristössä, voi hän varmasti paremmin. (Henkilö C 2016.)

Haastateltava nosti kuitenkin esille sen, että työnantaja on vastuussa vain työyhteisön sisällä vaikuttavista tekijöistä, kuten esimerkiksi työturvallisuudesta, työympäristöstä ja että myös työntekijällä on oma vastuu omassa hyvinvoinnissaan. Haastateltava oli sitä mieltä, että pahoinvoivan työntekijän myötä syyttävä sormi osoittaa usein työnantajaan. Hänen mielestään huonosti voivan työntekijän ongelmat heijastuvat hyvin usein työajan ulkopuolelta. Haastateltava halusi korostaa, että työnantaja ei ole

vastuussa työntekijän vapaa-ajasta. Siitä vastaa työntekijä itse. Työnantaja on kuitenkin velvollinen arvioimaan työntekijän osaamistasoa ja muuttamaan työhön liittyviä tekijöitä, mikäli niistä on haittaa työntekijälle. Erilaisilla joustoilla voidaan antaa työntekijälle enemmän tilaa. Esimerkiksi työn kuormituksen vähentäminen tai työkierto antaa työntekijälle helpotusta. (Henkilö C 2016.)

Haastateltavan mielestä osaaminen on yksi hyvä työhyvinvoinnin mittari, jonka myötä voidaan mittaroida myös muita asioita työpaikalla. Osaamista voidaan arvioida kehityskeskusteluissa työntekijän kanssa. Työpaikalla olisi tärkeää käydä keskusteluja työntekijän ja työnantajan välillä, jotta työnantaja tietää mitä kentällä tapahtuu. Osaamisen mittaaminen on perusteltua, koska osaamattomuudella voi olla vaikutuksia alasta riippuen jopa työturvallisuuteen. Jos esimerkiksi rakennustyömaalla uusi työntekijä laitetaan ohjaamaan yrityksen koneita, joista hänellä ei ole mitään kokemusta, voi se aiheuttaa turvallisuusriskejä niin itselleen kuin muillekin. (Henkilö C 2016.)

Työhyvinvoinnin seurannan vähäisyyteen haastateltavalla oli selkeä näkemys. Häneltä kysyttiin, että miksi vielä nykyäänkin joissakin organisaatioissa työhyvinvoinnin seuranta on niin vähäistä. Tämän asiantuntijan mielestä työhyvinvoinnin seurantaan liittyviä malleja ja menetelmiä kehittää pääasiassa vain terveysalan ihmiset tai sosiologit. Hänen mielestään pitäisi saada näkemyksiä myös insinööritaholta, koska heillä on suuri rooli työn suunnittelussa teknisellä tasolla. Haastateltavan mielestä siis nykyään kuunnellaan vain terveysalan asiantuntijoita, vaikka insinööreillä olisi myös oma näkemyksensä. Insinöörien hyödyntäminen on kuitenkin vielä nykyään varsin vähäistä ja tähän pitäisi tehdä muutoksia. Haastattelussa keskusteltiin myös siitä, että vanhat perinteiset ”mittarit” eivät aina kerro oikeaa totuutta. Esimerkiksi tyytyväisyyskyselyt voivat antaa vääriä kuvia, jos kysyntähetkellä vastaaja on vapaa-ajan asioiden takia huonolla tuulella. Haastateltava muistutti myös, ettei työhyvinvointia saisi mitata vain työhyvinvointi-ihmiset, vaan mittareiden luominen ja kehittäminen pitäisi tapahtua yhdessä johdon, työntekijöiden ja tuotannon kanssa. (Henkilö C 2016.)

Haastattelussa haluttiin selvittää myös, voiko työhyvinvointia ulkoistaa. Ensimmäinen haastateltava oli ehdottomasti sitä mieltä, ettei voi, eikä pidäkään ulkoistaa. Tämä asiantuntija oli hieman eri linjoilla. Hänen mielestään työhyvinvointia voi hetkittäisesti ulkoistaa, mutta se jää hyvin vähäiselle tasolle. Työterveyshuolto voi tulla työpaikalle tekemään pikaisia tarkastuksia koskien lähinnä työolosuhteisiin liittyviä asioita kuten melua, pölyä, lämpöä, ergonomiaan liittyviä asioita ja työn tekemiseen liittyviä muita

haasteita. Työterveyshuolto ei ratkaise isompia ongelmia, vaan siihen pitää löytää ratkaisut työyhteisön sisältä. (Henkilö C 2016.) Haastattelussa puhuttiin myös muutamalla sanalla sairauspoissaoloista. Asiantuntija oli sitä mieltä, että sairauspoissaolot ovat jopa vähentyneet. Hän kuitenkin esitti asian niin, että ihmiset sairastelevat jokseenkin yhtä paljon kuin ennenkin, mutta he tulevat yhä useammin sairaana töihin. Tämä johtuu siitä, että pelko työn kasaantumisesta tai yt-aikana työsuhteen päättymisestä lisääntyy. (Henkilö C 2016.)

Seuraava keskustelunaihe oli etätyö ja työn teknistyminen. Etätyön kohdalla pohdittiin, että tuoko etätyö haasteita hyvinvoinnin mittaamiseen ja seurantaan. Haastateltava ei suoraan ollut sitä mieltä, että etätyö toisi mukanaan haasteita, mutta hän korosti, että vastuu siirtyy enemmän työtekijälle. Etätyössä kontakti työyhteisöön ja kollegoihin jää hyvin vähäiselle, joten mahdollisten pulmien ratkaisu on enemmän itse työntekijän käsissä. Haastateltava kiteyttikin asiansa hyvin yksinkertaisesti: ”Etätyöntekijänä sinä et saa työyhteisöstä hyvinvointia, vaan sinun pitää tehdä sitä itse.” (Henkilö C 2016.) Työn teknistyminenkin ei haastateltavan mukaan tuo varsinaisesti ongelmia tai haasteita, mutta hän muistutti, että uusien laitteiden käyttöönotto vaatii yhdessä opiskelua ja harjoittelua. Hän lisäsi myös, että jo laitteiden ja koneiden suunnitteluvaiheessa pitää ottaa huomioon työntekijän ergonomia ja sitä kautta työhyvinvointi. Haastateltava muistutti myös, että mikäli työkoneita ja -laitteita joudutaan jatkuvasti korjaamaan ja muuttamaan, niin vaikutus ulottuu jopa työntekijän motivaatioon. (Henkilö C 2016.)

Haastateltava oli siis sitä mieltä, että nykyään hyvinvoinnin mittaamisessa hyödynnetään lähinnä vain terveysalan ihmisiä. Hän uskoo kuitenkin, että tulevaisuudessa työterveyshuolto ja insinööritiede lähestyvät enemmän toisiaan, jotta ymmärrys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä laajenee. Haastateltavan mukaan työterveyshuolto katsoo työhyvinvointia lähinnä vain työkyvyn näkökulmasta, kun taas insinöörit katsovat asiaa enemmän tuottavuuden ja liiketoiminnan näkökulmasta. Hänen mielestään molemmat tahot tuovat hyviä asioita julki, mutta heidän pitäisi pystyä miettimään näitä asioita myös yhdessä, jotta saadaan yhteinen näkemys, joka kattaa niin tuottavuuden kuin myös työkyvyn näkökulmat. Tämän myötä ymmärrettäisiin laajemmin, että työhyvinvointi on työkyvyn lisäksi myös osaamista, turvallisuutta ja työyhteisön toimivuutta. (Henkilö C 2016.)

Asiantuntijan mukaan työhyvinvoinnin ihmiset eivät tiedä tarpeeksi yritysten kokonaisprosesseja ja millä tavalla ne tuottavat asiakasarvoa, vaan he keskittyvät vain ihmisen hyvinvointiin ilman organisaation kontekstia. Työhyvinvointia pitäisi siis katsoa koko prosessin ajan, jotta huomattaisiin mahdolliset muutostarpeet ja ymmärrettäisiin, että työ on tehty ihmiselle. Sitä kautta myös täyttyisivät hyvän työn edellytykset. Hän lisäsi myös, että työn pitää olla sujuvaa ja että hyvinvoinnin mittareiden pitäisi olla laaja-alaisempia. (Henkilö C 2016.)

Keskustelussa nousi esille myös johdon rooli työhyvinvoinnin mittaamisessa ja seurannassa. Haastateltava osasi heti mainita, että nykyään johto tietää tarkasti lakipykälät ja on yhteydessä työterveyshuoltoon erinäisten määräysten osalta (työturvallisuus yms.). Keskustelussa nousi esille, että työeläkevaluuttajien rakentama maksuluokkajärjestelmä ajaa jotkin yritykset tilanteeseen, että viimeistään 55-vuotiaita, joilla työkyky on menossa huonompaan suuntaan, irtisanotaan jo hyvissä ajoin, jotta yrityksen ei tarvitsisi mennä korkeampaan maksuluokkaan. Yritykset haluavat välttyä suurilta työkyvyttömyyseläkemaksuilta, koska se on todella kallista. Jo yksi työntekijä voi nostaa maksuluokan seuraavalle tasolle. Mikäli yritys joutuu menemään ylempään maksuluokkaan, tarkoittaa se sitä, että yritys joutuu maksamaan kolme vuotta lisää työkyvyttömyysmaksuja. Jo yksi työkyvyttömyyseläke maksaa yritykselle paljon, joten ne tekevät kaikkensa, jotta ylimääräisiltä maksuilta välttyttäisiin. (Henkilö C 2016.) Asiantuntijan mukaan tästä ei puhuta juurikaan avoimesti, mutta se on yksi syy sille miksi tänä päivänä työhyvinvointia ja työturvallisuutta mittaroidaan niin korkealla tasolla, jopa liian korkealla. (Henkilö C 2016.)

Asiantuntijan vahva mielipide oli se, että työterveyshuollolla ei ole tarpeeksi tietotaitoa asiakasyritysten prosesseista, jotta hyvinvoinnin johtaminen olisi tarpeeksi kattavaa. Keskustelussa korostui, että tulevaisuuden kannalta johdon pitäisi harrastaa valvontaa paljon enemmän kuin nykyään ja parhaiten se onnistuisi, kun johto tulisi konkreettisesti työntekijöiden luokse. Hän korosti sitä, että pulmia ei ratkaista jos johto on yhteydessä vain työterveyshuollon kanssa. Johdon pitäisi tulla ihan alas asti työntekijöiden tasolle seuraamaan tilannetta ja nimenomaan koko prosessin ajaksi. Ei pelkääntään hetkittäisiä käyntejä työpisteissä, vaan työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden seurantaan pitäisi käyttää aikaa reilusti enemmän. (Henkilö C 2016.)

Haastattelussa keskusteltiin myös siitä, että tarvitaanko yrityksiltä tulevaisuudessa enemmän resursseja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tähän asiantuntija sanoi heti,

että varsinaisesti lisää resursseja ei tarvita, mutta nykyinen resurssien käyttö kohdistuu vähemmän tärkeisiin tekijöihin. Hänen mukaansa resursseja pitäisi käyttää tulevaisuudessa siihen, että yrityksen sisällä kaivetaan mahdolliset pulmat ja ongelmat, haetaan haasteita ja etsitään ratkaisuja niihin kaikkien kanssa yhdessä. (Henkilö C 2016.)

Yhteenvetona asiantuntija halusi sanoa, että tulevaisuudessa pitää oppia hahmottamaan työhyvinvointi laajemmin käsittämään osaamista, turvallisuutta, työyhteisön kehittämistä, vuorovaikutusta ja työkykyä. Hänen mukaansa oleellista tulevaisuudessa on se, että yritysjohto oppii ymmärtämään nämä kaikki asiat työntekijöiden parhaaksi. Työterveyshuolto ei saa jähmettyä vain työkyvyn tukemiseen, koska työhyvinvointi-ihmiset yrityspäässä olettavat, että he saavat työterveyshuollolta avun kaikkeen, vaikkei asia niin ole. Tulevaisuudessa pitäisi saada myös enemmän insinööritason näkemyksiä. Lisäksi haastateltava halusi mainita, että ergonomia ymmärretään vielä nykyään liian suppeasti. (Henkilö C 2016.)

Tulevaisuudessa ergonomia pitää oppia ymmärtämään muunakin kuin vain tuolin säätämisenä. Työergonomia on sitä, että ymmärretään työn kokonaisuus ja että työ on ihmiselle tehty. Asiantuntija halusi korostaa, että tulevaisuudessa työterveyshuollon pitäisi parantaa ihmisten työkykyä ennakoivammin, sillä nykyään se tapahtuu hyvin jälkijättöisesti. Hän kiteytti lopuksi myös, että työhyvinvointi ja tuottavuus pitäisi ajatella samana asiana ja että tulevaisuudessa koko työhyvinvoinnin suunnittelussa pitäisi olla mukana muutkin kuin vain terveysalan ihmiset. (Henkilö C 2016.)

5.3 Haastattelujen analysointi

Haastateltavaksi saatiin kaksi tutkijaa ja yksi asiantuntija. Jokaisen kanssa käsiteltiin mielenkiintoisia keskustelunaiheita. Vaikka heillä olikin hieman erilaisia lähestymistapoja, löytyi silti paljon yhteistä. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Haastattelujen eniten puhutuimmat aiheet olivat työhyvinvoinnin merkitys, etätö, resurssien käyttö sekä esimiehen rooli työhyvinvoinnissa. Lisäksi puhuttiin paljon myös työterveyshuollosta.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin aluksi, mitä työhyvinvointi heidän mielestään ja heidän organisaatiossa tarkoittaa. Jokaisella haastateltavalla oli hieman erilainen lähestymissuunta, osaamisalueen ja tutkimuskäsitteen mukaan.

Ensimmäinen haastateltava oli tutkija, joka on perehtynyt erityisesti työn sujuvuuteen ja työn mielekkyyteen. Hänen mielestään työhyvinvointi onkin sitä, että työ on sujuvaa ja mielekästä. Lisäksi hän liitti työhyvinvointiin työn tekemisen ja organisaation tavoitteet. Toinen haastateltava oli niin ikään tutkija ja koulutukseltaan psykologi. Hänen mielestään työhyvinvointi on psyykkistä hyvinvointia, johon hän liittää tuntemukset, kokemukset ja mielekkyyden töihin tulemisesta. Vaikka molempien tutkijoiden osaaminen keskittyikin hieman eri näkökulmiin, he yhdistivät työhyvinvointiin silti samojakin asioita. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016.) Kahden tutkijan näkemysten tueksi saatiin asiantuntija. Hänen mielestään työhyvinvointi on hyvää johtamista, osaamisen kehittämistä, työturvallisuutta sekä työn sujuvuutta. Haastattelut olivat siis kokonaisuutena onnistuneita, koska näkökulmia oli useita. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C 2016.)

Keskusteluissa työhyvinvoinnin merkitys nousi keskeiseksi puheenaiheeksi. Paljon keskusteltiin siitä, kuinka työhyvinvoinnin merkitys on muuttunut vuosien varrella ja miten työhyvinvointia ajatellaan usein jopa negatiivisena asiana. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että työhyvinvoinnin merkitys on kokenut muutoksia tavalla tai toisella. Erään tutkijan kanssa puhuttiin siitä, kuinka työhyvinvointi mielletään nykyään työpahoinvointiin puuttumisena, eikä niinkään aidon työhyvinvoinnin ylläpitämisenä. Toisen tutkijan mielestä tähän muutokseen ovat vaikuttaneet nykyajan muutokset: työntekoon liittyvät muutokset, työn tarkoituksen muutokset sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset. Asiantuntijan mielipide oli se, että työhyvinvointia ei nykyään ajatella edes tarpeeksi laajasti käsittämään osaamista, turvallisuutta, työkykyä jne. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C 2016.)

Kaikkien haastateltavien kanssa päästiin samaan tulokseen siitä, että työhyvinvoinnin kautta saadaan aikaan hyvää suoriutumista ja näin ollen työ on tuottavaa. Oli mielenkiintoista nähdä kuinka jokainen haastateltava yhdisti työhyvinvoinnin tuottavuuteen, vaikka kaikki eivät ajatelleetkaan tuottavuutta samalla tavalla. Eri henkilöt lähestyivät tuottavuutta eri suunnista, heidän oman osaamisalueensa mukaisesti. Tutkija, joka oli koulutukseltaan psykologi, lähestyi asiaa työntekijän aidon työhyvinvoinnin kautta ja sanoikin, että hyvän suoriutumisen kautta työ on tuottavaa. Toinen tutkija taas sanoi, että työhyvinvointiin panostaminen on tuottavaa, mikäli sillä parannetaan työkykyä. Asiantuntijan osaamisalue käsitti työhyvinvointia ja tuottavuutta, joten hänen mielestään työhyvinvointi ja tuottavuus pitäisi ajatella jopa samaksi asiaksi. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C 2016.)

Haastatteluissa ilmeni paljon erilaisia mielipiteitä. Esimiehen ja rooli jakoi hieman mielipiteitä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että esimiehen tehtävä ei ole johtaa, vaan mahdollistaa oikeanlaiset työolosuhteet ja luoda foorumeita. Osa taas oli sitä mieltä, että esimiehellä on hyvinkin suuri rooli työhyvinvoinnissa ja johtamisessa. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että työnantaja on vastuussa työpaikan sisäisistä tekijöistä, mutta myös työntekijällä on vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan. Esimiehen roolin lisäksi mielipiteitä jakoi myös työhyvinvoinnin ulkoistaminen. Tarkoituksena oli kysyä haastateltavien mielipidettä siitä, voiko työhyvinvointitoimia ulkoistaa. Pääasiassa näkemys oli se, että työhyvinvointia ei voi eikä pidä ulkoistaa. Haastateltavat nostivat kuitenkin esille, että työpaikka voi ostaa palveluita ja työterveyshuolto voi tehdä erilaisia mittauksia. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C 2016.) Henkilö C oli kuitenkin sitä mieltä, että sillä ei ole tarpeeksi osaamista asiakasyritysten prosesseista ja näin ollen sen toimet jäävät tänä päivänä vähäiselle tasolle. Hänen mukaansa työterveyshuolto ei ratkaise isompia ongelmia, vaan sen tekeminen jää hyvin pitkälti vain työkyvyn tukemiseen. (Henkilö C 2016.)

Mitataanko työhyvinvointia oikein ja seurataanko sitä tarpeeksi? Tämä aihe jakoi paljon mielipiteitä. Erään tutkijan mielestä joillakin työpaikoilla ei vielä ymmärretä täysin työhyvinvoinnin vaikutusta bisnekseen. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden asiantuntijan mielestä työhyvinvoinnin seurantamallien ja -menetelmien kehitystyötä tekevät pääasiassa vain terveysalan ihmiset, ja hän halusikin muistuttaa, että olisi tärkeää saada näkemyksiä myös insinööritaholta ja miettiä yhdessä ratkaisuja. Näin saataisiin laajempi kuva työhyvinvoinnista. (Henkilö A 2016; Henkilö C 2016.)

Toinen tutkija oli täysin eri linjoilla. Hänen mielestään monella työpaikalla ollaan kiinnostuneita työhyvinvoinnin mittaamisesta ja seurannasta, ja hämmästelikin väitteitä, että vielä tänä päivänäkin työhyvinvoinnin seuranta olisi monella työpaikalla vähäistä. (Henkilö B 2016.) Haastateltavat olivat samaa mieltä kuitenkin siitä, että perinteiset työhyvinvoinnin mittarit eivät vastaa enää samalla tavalla kysymyksiin: mistä tämä johtuu ja mikä tähän on syynä. Kaikki osasivat mainita esimerkkinä jonkun perinteisen mittarin, mikä ei sellaisenaan ole enää tehokas. Pääpointtina kaikilla oli se, että perinteiset mittarit vastaavat lähinnä vain seuraamuksiin, mutta syytä niihin ei saada selville. Esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturmat, henkilöstövaihtuvuus sekä työtyytyväisyyskyselyt mittareina kertovat seuraamuksen, mutta niistä ei selviä mistä se johtuu. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C 2016.)

Yksi mielenkiintoisimmista puheenaiheista oli etätyö. Kaikki haastateltavat mielsivät etätöiden hyvänä asiana ja näkivätkin sen yleistyvänä trendinä. Haastateltavat soisivat etätöiden kaikille, joilla työ sen mahdollista. Alasta riippuen etätyö ei aina ole kuitenkaan mahdollista. Keskusteluissa pohdittiin myös etätöiden vaikutuksia työhyvinvointiin. Yleinen käsitys oli se, että etätöiden myötä työhyvinvoinnin vastuu siirtyy entistä enemmän työntekijälle itselleen. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C 2016.) Eräs tutkija korosti, että työnantaja on velvollinen tarjoamaan etätyöntekijälle työvälineet, mikäli työ on vastoin työntekijän tahtoa, esimerkiksi säästösyistä etätöitä. (Henkilö B 2016.)

Etätöiden vaikutuksista työhyvinvoinnin mittaamiseen ja seurantaan haastateltavilla oli myös yhteinen näkemys. Kukaan ei nähnyt etätöiden tuovan haasteita työhyvinvoinnin mittaamiseen ja seurantaan, mutta kaikki korostivat työntekijän omaa vastuuta. Etätöissä nähtiin enemmänkin mahdollisuuksia: työn joustavuus, mahdollisuus hallita omaa ajankäyttöä jne. Keskusteluissa nousi esille, että nykYTEKNOLOGIAN avulla esimies ja työntekijä voivat olla yhteydessä esimerkiksi videoyhteyksien avulla riippumatta olinpaikoista. Yhteinen näkemys oli myös se, että etätyö ei saisi olla pakonomaista, vaan siihen pitäisi työntekijän itse haluta. Etätyö voidaan siis ajatella niin voimavarana yritykselle kuin myös mahdollisuutena työntekijälle. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C 2016.)

Kaikkien haastateltavien kanssa pohdittiin resurssien käyttöä: onko resursseja tarpeeksi käytössä vai tarvitaanko niitä lisää. Kaikki olivat samoilla linjoilla, että resursseja ei varsinaisesti tarvita lisää. Heillä oli selkeä yhteinen näkemys siitä että nykyään resursseja käytetään hieman väärin kohteisiin ja vähemmän tärkeisiin asioihin. Kaikkien kanta oli se, että nykyään resursseja käytetään työpahoinvoinnin ehkäisemiseen ja ongelmien puuttumiseen. Tarkoituksena olisi käyttää resursseja jo heti alkuun, ettei ongelmatilanteita pääsisi syntymään. Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että nykyään resursseja ei ole liian vähän vaan niitä käytetään väärin kohteisiin. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C 2016.) Henkilö A mainitsi, että kaikilla työpaikoilla ei vielä ymmärretä työhyvinvoinnin vaikutusta koko liiketoimintaan. Tämä voi olla osasyy sille, miksi resursseja käytetään väärin kohteisiin. (Henkilö A 2016.)

Haastateltavien mielipiteiden perusteella työhyvinvointia pitäisi mitata laaja-alaisemmin. Tärkeää olisi ettei mitattaisi pelkästään yksittäisiä pieniä tekijöitä, kuten poissaoloja tai työtapaturmia. Niitäkin on hyvä seurata ja työnantajalla onkin velvollisuus seurata työtapaturmia, poissaoloja jne. Työhyvinvoinnin mittaamisessa pitäisi keskittyä seuraamaan näiden lisäksi myös työn muutosta sekä mittaamaan osaamista ja suoriutumista tukevia asioita. (Henkilö A; Henkilö B; Henkilö C, 2016.) Kaikki haastateltavat korostivat, että työhyvinvoinnissa pitäisi mitata näitä edellä mainittuja tekijöitä, ja he pitivät myös tärkeänä avointa keskustelua. He halusivat muistuttaa, että avoin vuorovaikutus edellyttää luottamusta ja säännöllistä keskustelua. Tärkeää olisi yhdessä esimiehen ja työntekijän kanssa luoda niitä voimavaratekijöitä, jotka luovat aitoa työhyvinvointia. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C, 2016.)

Kaikki haastateltavat näkivät työhyvinvoinnin mittaamisessa ja seurannassa jotain kehitettävää. Kehitettävää nähtiin niin mittaamistavoissa kuin myös seurannan ajankäytössä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että kaikkien haastateltavien yhteinen mielipide oli se, että työhyvinvointia ei mitata tarpeeksi laaja-alaisesti. Aikaa pitäisi muutenkin käyttää enemmän työhyvinvointia edistävien tekijöiden kehittämiseen. Resursseja pitäisi käyttää jo heti alussa; miettiä kuinka pidetään työhyvinvoinnin taso hyvänä, eikä vasta jälkeenpäin löytää ratkaisuja työpahoinvoinnin ehkäisemiseksi. Työhyvinvointiin pitäisi käyttää enemmän aikaa yhteisesti koko organisaatiossa. Tämä edellyttää jatkuvaa keskustelua, avointa vuorovaikutusta ja luottamusta, joita haastatteluissa myös korostettiin. (Henkilö A 2016; Henkilö B 2016; Henkilö C 2016.)

6 Johtopäätökset

6.1 Työn tavoitteen saavuttaminen

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin työhyvinvoinnin mittaamisen ja seurannan nykytilaa. Tavoitteena oli selvittää, onko työhyvinvoinnin mittaamisessa ja seurannassa kehittämistarpeita. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kirjallisuutta, internet-lähteitä ja teemahaastatteluja. Työn aikana selvisi, että tänä päivänä työhyvinvointi mielletään hyvin pitkälti työpahoinvoinnin ehkäisynä. Työhyvinvointi käsitteenä on kokenut muutoksia, ja näin ollen usealla työpaikalla etsitäänkin keinoja pulmien ja ongelmien ratkaisuun eikä pohdita tarpeeksi aidon työhyvinvoinnin edistämistä.

Jokaisella työpaikalla halutaan tuloksia. Se edellyttää kuitenkin tehokasta ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Jos työyhteisössä on yksikin huonosti voiva työntekijä, se alkaa heijastumaan muihinkin työyhteisön jäseniin. On todella tärkeää, että jo lähtökohtaisesti työn suunnittelussa huomioitaisiin työntekijöiden työhyvinvointi.

6.1.1 Työhyvinvoinnin mittarit

Perinteisiä työhyvinvoinnin mittareina on pidetty sairauspoissaoloja, tapaturmia, henkilöstövaihtuvuutta ja työtyytyväisyyskyselyitä. Sairauspoissaoloja seurataan varmasti jokaisella työpaikalla enemmän tai vähemmän. Poissaoloja seuraamalla nähdään, kuinka usein työntekijät ovat poissa töistä. Sairauspoissaolojen seuranta on varmasti yksi eniten käytetyistä työhyvinvoinnin mittareista, koska se tarjoaa yksinkertaista tietoa ja konkreettisia numeroita poissaolojen määristä ja näin ollen kuka tahansa osaa tulkita niitä. Poissaoloja seuraamalla nähdään, kuinka paljon yleisesti työntekijät ovat poissa, mutta lisäksi voidaan seurata myös yksittäisten työntekijöiden poissaoloja. Lukuja seuraamalla nähdään myös, ketkä ovat enemmän poissa töistä kuin toiset. Jos joillakin työntekijöillä on jatkuvasti enemmän poissaoloja, voidaan heidän kanssaan keskustella, onko poissaoloihin joitakin tiettyjä syitä. Näiden poissaolojen ohella työpaikoilla seurataan myös henkilöstön vaihtuvuutta. Liukoksen mukaan henkilöstön suureen vaihtuvuuteen voi olla useitakin syitä. Esimerkiksi työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita, työpaikalla on huono ilmapiiri, huono palkkaus tai vaikkapa heikot uramahdollisuudet.

Sairauspoissaolojen ja henkilöstövaihtuvuuden lisäksi seurataan myös tapaturmia. Jo pelkästään tapaturmalaki velvoittaa tilastoimaan työpaikalla tapahtuneet tapaturmat. Yksi yleisimmistä mittareista on myös työtyytyväisyyskyselyt, joita tehdään varmasti jokaisella työpaikalla. Näillä kyselyillä selvitetään työntekijöiden oma mielipide työstään ja siihen liittyvistä tekijöistä. Yleisimpiä kyselykohteita ovat työn mielekyys, työn haasteellisuus, uramahdollisuudet ja johtaminen.

Opinnäytetyötä tehtäessä kävi ilmi, että varsinkin 2000-luvulla työnteko on muuttunut hyvin paljon. Työ on yhä teknisempää, etätyö on yleistynyt ja muutenkin teknologia on tuonut uusia mahdollisuuksia. Mielenkiintoista oli se, että vaikka työnteko on kokenut melkoisia muutoksia, käytetään edelleen paljon vanhoja perinteisiä työhyvinvoinnin mittareita. Työn muutoksen ohessa pitäisi ajatella myös, että ehkä vanhat perinteiset mittarit ole enää niin tehokkaita. Haastateltavien kanssa keskusteltiin paljon

siitä, että työpaikoilla pitäisi mitata muutakin kuin vain sairauksista johtuvia poissaoloja tai henkilöstön vaihtuvuutta. Näiden perinteisten mittareiden yhteinen heikkous on se, että niistä selviää vain seuraus, muttei syytä.

Sairauspoissaolojen seuraamisella nähdään oikeastaan vain se, kuinka paljon työntekijät ovat poissa, mutta siitä ei välttämättä selviä poissaolon todellinen aiheuttaja. Henkilöstön vaihtuvuutta on hyvä seurata säännöllisesti, jotta tiedetään, kuinka kauan työntekijät viihtyvät ja kuinka usein henkilöstö vaihtuu. Ongelmana tässäkin on se, että henkilöstön määriä seuraamalla nähdään vain, kuinka paljon työntekijöitä lähtee ulos ja tulee sisään, mutta suuren vaihtuvuuden aiheuttaja ei tule numeroista ilmi. Työtapaturmia täytyy seurata, mutta periaatteessa niistäkin ilmenee vain työtapaturmien määrä. Käytännössä työtapaturmien numerot eivät vastaa kysymykseen mitä on tapahtunut. Toki tilastoinnin yhteydessä voidaan merkitä myös tapaturman syy, mutta pelkät numerot eivät kerro tapaturman aiheuttajaa.

Perinteisiä mittareita pitäisi uudistaa, ja muutenkin pitäisi mitata muitakin asioita. Hyvien perinteisten mittareiden lisäksi pitäisi mitata enemmän osaamista, suoriutumista sekä aitoa työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Työpaikoilla pitäisi keskittyä mittaamaan niitä asioita, jotka kannustavat ja motivoivat työntekijöitä. Yksi haastateltava korosti, ettei työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta olisi vain ongelmiin puuttumista ja niiden ehkäisyä, vaan että keskityttäisiin mittaamaan jo lähtökohtaisesti niitä positiivisia tekijöitä, jotka luovat aitoa työhyvinvointia. Nykyään työhyvinvoinnin mittaaminen on mennyt jopa siihen suuntaan, että etsitään pulmia ja ratkaistaan niitä. Monella työpaikalla lasketaan poissaoloja ja mietitään, kuinka niitä saadaan vähennettyä. Jos heti alkuun mietittäisiin niitä positiivisia asioita, jotka luovat työhyvinvointia, tilanne olisi aivan toinen.

6.1.2 Työhyvinvoinnin seuranta

Tiedonkeruun aikana perehdyttiin työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen. Aihetta tarkasteltiin työntekijän, esimiesten sekä johtamisen näkökulmista. Kun aiheeseen tutustui eri tietolähteiden avulla, jäi lähes koko tiedonkeruun ajan sellainen vaikutelma, että työhyvinvointia ei kaikilla työpaikoilla seurata tarpeeksi. Onko tosiaan niin, että työhyvinvointia ei mitata ja seurata tarpeeksi? Tämä piti ratkaista kysymällä haastateltavien mielipidettä. Henkilö A ja Henkilö C olivat siltä osin samaa mieltä siitä, että joillakin työpaikoilla ei vielä täysin ymmärretä työhyvinvoinnin vaikutuksia bisnekseen, tai että työhyvinvointitoimia tekevät vain tietyt ihmiset. Henkilö B:n mielestä työhyvin-

voinnista ollaan kuitenkin monella työpaikalla kiinnostuttu ja sitä seurataan aktiivisesti, joten ehkä tilanne ei ole niin paha mitä annetaan ymmärtää. Tiedonkeruun aikana oli jopa erikoista, että työhyvinvoinnista puhutaan niin negatiivisesti. Työhyvinvoinnissa pohditaan nykyään paljon sitä, kuinka löydetään ongelmia ja miten niitä ratkaistaan yhdessä. Tietenkin on tärkeää, että työpaikoilla löydetään yhdessä ratkaisuja ongelmiin, mutta työhyvinvoinnin ideana pitäisi olla positiivisten asioiden edistämistä, eikä ongelmien etsimistä.

Pyöriän (2012, 21) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen on tulevaisuudessa haastavampaa, koska työ teknistyy. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että varsinaisia haasteita ei ole näkyvissä. Keskustelut kääntyivät jopa niin päin, että tulevaisuus tuo tullessaan paljon uusia mahdollisuuksia. Työn teknistyminen mahdollistaa esimerkiksi työergonomian kehityksen, sovellusten käytön ja sähköiset yhteydet. Ainoana haasteena tässä nähtiin oikeastaan vain uusien asioiden yhdessä opiskelu, eli opetellaan yhdessä kuinka uudet koneet ja laitteet mukautetaan työhön ja miten niitä käytetään. Pyöriä korostikin, että työhyvinvointi pitäisi ottaa huomioon jo koneiden ja laitteiden suunnitteluvaiheessa.

Haastateltavat olivat samaa mieltä Pyöriän kanssa siitä, että työhyvinvointi pitäisi ajatella osana koko yrityksen toimintaa eikä erillisenä kehityksenkohteena. Henkilö C nosti kuitenkin esille, että työhyvinvoinnin kehittämisessä otetaan huomioon pääasiassa vain terveysalan ihmisiä. Hän korostikin, että työhyvinvoinnin suunnitteluun pitäisi ottaa mukaan myös insinöörejä, koska heillä on oma roolinsa työn suunnittelussa teknisellä tasolla. Varsinkin nyt kun tekniikka kehittyy, olisi tärkeää saada insinöörien näkemyksiä.

Yhdeksi tulevaisuuden trendiksi osoittautui etätyö. Etätyö tuli tiedonkeruun aikana vastaan useaan otteeseen ja siitä keskusteltiin paljon haastateltavien kanssa. Etätyö on hyvin yleistynyt työskentelymuoto, koska sen myötä koetaan, että työ on joustavaa, ajanhallinta on omissa käsissä ja työn saa tehdä missä itse haluaa. Etätyössä nähtiin paljon hyvää. Kaikki haastateltavat pitivät etätyötä positiivisena asiana, joten voidaan sanoa, että etätyö on hyvä työskentelymuoto kaikille niille, jotka sitä haluavat ja joilla siihen on mahdollisuus. Kaikilla aloilla etätyö ei ole mahdollista, mutta mikäli työ sen mahdollistaa ja työntekijä kokee itse suoriutuvansa paremmin etänä, niin hänelle pitäisi suoda mahdollisuus työskennellä kotoa käsin. Kun työntekijä kokee joustavuutta ja vapautta työntekoon, vaikuttaa se jaksamisen ja suoriutumisen kautta myös

yleiseen työhyvinvointiin. Kun työtä tehdään etänä, välimatkat voivat kuitenkin olla pitkiä. Tämä tarkoittaa sitä, että tapauksesta riippuen lähiesimies saattaa tavata alaisensa vain muutaman kerran vuodessa, eikä kaikissa tapauksissa niinkään usein. Haastateltavat muistuttivat kuitenkin, että etätyö ei saa olla pakonomaista ja että siihen pitää työntekijän itse haluta.

Etätyöntekijöiden työhyvinvointia on siinä mielessä vaikeampi seurata, että välimatkojen takia työntekijä ja lähiesimies tapaavat todennäköisesti harvemmin. Yleisiä mittareita on hankalampi hyödyntää, koska ne mittaavat oikeastaan vain työpaikalla tapahtuvia asioita. Etätyöntekijällekin voidaan tehdä kyselyitä, mutta esimies ei tiedä, mitä työntekijän kotona todellisuudessa tapahtuu. Voi olla, että työntekijälle on tapahtunut kotona onnettomuus, josta esimies ei ole tietoinen. Nostan kuitenkin esille Henkilö B:n esittämän hyvän etätyömittarin. Työaikasaldoilla voidaan seurata etätyöntekijöiden ajankäyttöä siinä mielessä, että tekevätkö he ylitöitä. Työaikasaldot kertovat, jos ylitöitä on paljon. Jatkuva ylityö kertoo hyvin varmasti suuresta kuormituksesta. Etätyön koko toimivuuden kannalta tärkeintä on esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen lisäksi säännöllinen yhteydenpito esimerkiksi videopuheluilla.

Etätyössä nähtiin niin paljon hyviä asioita, että se pitäisi suoda kaikille, jotka sitä haluavat ja joilla sen työ mahdollistaa. Etätyöstä ei ole juurikaan puhuttu negatiiviseen sävyyn, joten sitä pitäisi ajatella ehkä jopa työhyvinvoinnin näkökulmasta työhyvinvoinnin edistäjänä. Jos työntekijä kokee suoriutuvansa paremmin etätyössä, niin miksei hänelle voisi sitä mahdollisuutta antaa? Kuten aiemmin mainittiin, joustava työ ja oma ajan käyttö vaikuttavat positiivisesti jaksamiseen ja suoriutumiseen.

6.1.3 Esimiehen rooli ja johtaminen

Yksi keskeinen osa opinnäytetyön tavoitetta oli selvittää johtaminen ja esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Jo kauan ollaan eletty ajatuksessa, että esimies johtaa alaisiaan. Kaivolan ja Launilan mukaan johtajuus ei kuitenkaan ole enää vain esimiehen tehtävä. He korostavatkin, että johtajuus on tänä päivänä esimiehen ja alaisen välinen suhde, jossa yhdessä pohditaan asioita. Tämä tarkoittaisi sitä, että johtajuus on tänä päivänä hyvin paljon vuorovaikutusta. Se on ainakin selvää, että vuorovaikutuksen merkitys on johtamisessa suuressa roolissa, sillä toimivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja kaikesta keskustellaan.

Kaivola ja Launila korostavat, että nykyään organisaatiot ovat yhä monimutkaisempia ja että johtajuuden merkitys on kokenut muutoksen. Haastatteluissa liikuttiin saman aiheen tiimoilla ja niissä keskusteltiin esimiehen roolista työhyvinvoinnin edistämisessä. Nykyään työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan työn muutoksesta ja siitä puhuttiin myös haastatteluissa. Haastateltavat nostivat esille juuri tämän työn muutoksen ja organisaatioiden muutokset, joita myös Kaivola ja Launila ovat pohtineet. Yhteinen näkemys oli se, että nykypäivän työ ei ole enää samanlaista kuten entisajan massatuotanto, jossa työntekijät tekivät niska limassa töitä ja johtajat olivat ylemmällä tasolla omissa oloissaan. Samaa mieltä oltiin myös siitä, että tämän päivän johtaminen ei ole vain johtajien tehtävä. Tämä osoittaa sen, että johtajuuden merkitys on kokenut muutoksia ja että sitä ei mielletä enää samalla tavalla, kuten ennen.

Nykypäivän johtamiseen liitetään käsite yhteisöllinen johtaminen, jota myös Kaivola ja Launila ovat käsitelleet. Haastateltavien kanssa ei puhuttu yhteisöllisestä johtamisesta sillä nimellä, mutta samoja asioita nousi esille, kuin mitä Kaivola ja Launila ovat halunneet korostaa. Nykypäivän johtamiseen, eli yhteisölliseen johtamiseen liitettiin osaamisen johtaminen, yksilön johtaminen ja vuorovaikutus. Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, että osa tämän päivän johtamista on osaamisen johtaminen ja että työhyvinvoinnissa pitäisi mitata juurikin osaamiseen liittyviä asioita, koska ne edistävät aitoa työhyvinvointia. Esimiehen pitäisi ajatella työntekijöitään yksilöinä, eikä massana, jota pyöritetään samalla tavalla. Yhteistä kaikilla haastateltavilla oli se, että tämän päivän johtamiseen kuuluu avointa vuorovaikutusta, jota vaaditaan niin esimiehiltä, kuin myös työntekijöiltä. Myös Kaivola ja Launila korostivat avoimen vuorovaikutuksen merkitystä osana yhteisöllistä johtamista.

6.2 Mistä työhyvinvointi syntyy?

Paljon ajatuksia herätti myös se, että mistä työhyvinvointi oikeasti tulee. Onko se vain työhön liittyvä käsite vai onko vapaa-ajalla ja työnteolla yhteyksiä? Koko opinnäytetyön teon ajan oli ristiriitaisia ajatuksia. Usein puhutaan, että vapaa-ajan asiat voivat vaikuttaa työntekoon ja päinvastoin. Esimerkiksi vapaa-ajan murheet saattavat heijastua työn tekemiseen ja päin vastoin työuupumus voivat ilmetä vapaa-ajalla väsymyksenä. Kaivola ja Launila ovat pohtineet asiaa ja he ovat tulleet siihen tulokseen, että työhyvinvointi on työhön liittyvä käsite. Tähän samaan lopputulokseen tuli myös eräs haastateltava. Muiden haastateltavien kanssa käytiin keskustelua siitä, että vapaa-ajalla tapahtuvat asiat voivat heijastua työpaikalle ja päinvastoin. Tätä asiaa voi tietenkin katsoa myös positiivisesti, eli vapaa-ajalla tapahtuvat positiiviset asiat voivat

motivoida myös työpaikalla ja päin vastoin. Esimerkiksi ylennys työssä voi heijastua vapaa-ajalle positiivisena energiana.

Täyttä vakuuta ei ole siitä, että vapaa-ajalla ja työllä olisi yhteyksiä. Voidaan kuitenkin todeta, että vapaa-ajalla tapahtuvat positiiviset asiat voivat näkyä työssä energisyytenä tai päin vastoin. Vaikka työntekijällä on lähtökohtaisesti oma vastuu hyvinvoinnistaan, korostaa Jabe silti johdon täyttä tukea työhyvinvoinnissa. Hänen mukaansa työhyvinvointi vaatii jatkuvaa tukea niin esimiehiltä kuin myös johdolta. Esimies ei voi vaikuttaa työntekijän vapaa-ajan asioihin, mutta hän voi, ja hänen täytyy vaikuttaa työpaikalla tapahuviin asioihin. Joidenkin mielipiteiden mukaan työhyvinvointi on työhön liittyvä käsite ja työhyvinvointi tulee työstä. Herää kuitenkin kysymys, että jos työllä ja vapaa-ajalla ei ole toistensa kanssa tekemistä, niin miksi vapaa-ajalla sitten pohditaan niin paljon työasioita? Työhyvinvointi voidaan tietenkin ajatella vain työhön liittyvänä käsitteenä ja keskittyä mittaamaan vain työhön liittyviä asioita, mutta uskaltaa väittää, että tapauksesta riippuen työpaikan ulkopuoliset asiat voivat stressata myös työpaikalla.

On vaikeaa sanoa, onko työllä ja vapaa-ajalla suoraa yhteyttä. Sen sijaan jos mietitään, onko työhyvinvoinnilla ja yleisellä hyvinvoinnilla yhteyksiä, on asiaa huomattavasti helpompi lähestyä. Uskon, että työntekijän yleinen hyvinvointi muodostuu sekä työstä että vapaa-ajasta, mutta työhyvinvointi syntyy työstä. Yleinen hyvinvointi saattaa kuitenkin vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointia edistetään tietenkin työhön liittyvänä vaikuttajana, joten siinä mielessä siihen ei kuulu työpaikan ulkopuoliset asiat. Työntekijän vapaa-ajan asiat eivät tietenkään kuulu esimiehelle, mutta esimiehen tehtävä on kuunnella, mikäli työntekijä kokee, että vapaa-ajan asiat painavat päälle myös töissä. Tällaisissa tapauksissa esimiehen pitää löytää työntekijän kanssa yhdessä ratkaisuja siihen, miten työkykyä voidaan edistää. Kuten haastatteluissa nousi esille, esimiehen täytyy olla rohkea, kuunteleva, ymmärtävä ja hänen täytyy tukea työntekijöitään yksilöllisesti.

6.3 Yhteenvetoa

Kaivola ja Launila korostavat siis, että työpaikoilla pitäisi pyrkiä yhteisölliseen johtamiseen. Heidän mukaan se edellyttää, että työpaikalla mietitään yhdessä, miten toimitaan. Haastatteluissa puhuttiin juuri siitä, että johtajien ja esimiehien pitäisi tulla työntekijöiden tasolle keskustelemaan. Johtaminen ei ole yhteisöllistä, jos johtoryhmä ja esimies ovat omissa oloissaan ja käskyjä satelee työntekijöille ylemmältä taholta.

Pyöriä lisää tähän vielä, että hyvä johtaminen edellyttää esimieheltä yhteisiä pelisääntöjä ja että jokainen työntekijä pääsee kuuluksi. On sanomattakin selvää, että tänä päivänä, kun työnteko muuttuu, täytyy työn suunnittelussa ottaa kaikki työyhteisön jäsenien mielipide huomioon. Tietenkin työn luonteesta ja organisaation koosta riippuen voi olla, ettei työntekijä tapaa esimiestään tai saati johtoryhmää juuri koskaan. Se ei silti poista sitä faktaa, että työyhteisössä organisaation koosta riippumatta pitää kaikilla olla yhteiset pelisäännöt.

Haastattelujen jälkeen alkoi hahmottumaan, miksi työhyvinvoinnin käsite on kokenut muutoksia. Työhyvinvointi mielletään hyvin pitkälti työhön liittyvänä ja kuten Henkilö A totesi, kaikilla työpaikoilla ei vielä täysin ymmärretä työhyvinvoinnin vaikutusta bisnekseen. Tämä linkittyy paljon siihen, mistä Pyöriäkin puhui, että työhyvinvointi ja organisaation menestystekijät ajatellaan usein eri asioina. Siinä kohtaa mennään väärään suuntaan, jos näitä asioita ei ajatella yhtenä kokonaisuutena. Työhyvinvoinnin pitäisi kulkea kokoajan käsikädessä yrityksen strategian kanssa. Eli kaikki mitä tehdään, pitäisi siinä huomioida myös henkilöstön työhyvinvointi. Haastatteluissa nousikin esille, että nykypäivänä työhyvinvointi on muuttunut jälkijättöiseksi ongelmien ratkaisemiseksi. Puhetta oli myös siitä, että työhyvinvointiin käytetään paljon rahaa, mutta monessakin tapauksessa sitä käytetään pulmien ratkaisuun. Jos heti alkuun jo ennakoivasti käytettäisiin rahaa henkilöstön hyvinvointiin, maksaisi se takuulla itsensä takaisin.

Pulmat alkavat todella ilmetä vasta myöhemmin, kun aikaa menee suunnattomasti ongelmien ja pulmien löytämiseen ja ratkaisemiseen. Aikaa menee paljon siihen, että pidetään palavereja ja mietitään, mitä tehdään väärin. Tästäkään huolimatta ongelman aiheuttaja ei välttämättä edes löydy. Positiivista kuitenkin on se, jos aikaa löytyy, mutta se on periaatteessa turhaa niin kauan, kun syitä ei löydetä. Tilanteessa ollaan pahasti myöhässä, jos joudutaan miettimään, missä kohtaa toimitaan väärin ja jos aikaa kuluu paljon pulmien selvittämiseen. Sen sijaan työhyvinvointiin panostamalla ennakoivasti säästetään paljon rahaa ja aikaa. Haastatteluissa kuitenkin tuli esille useamman kerran työn muutokset, joiden myötä työhyvinvoinnin merkitys nousee vieläkin tärkeämpään rooliin.

Kaivola ja Launila (2007, 38–42) korostavat hyvän johtamisen piirteissä yhteisöllisyyttä, eli tässä asiassa se tarkoittaa yhteisöllistä asennetta ja uusien asioiden läpikäyntiä yhdessä. Vaikka työ teknistyy ja muuttuu koko ajan enemmän, asiantuntija ja tutkijat eivät kuitenkaan nähneet sitä haasteena, mutta tärkeäksi asiaksi koettiin asioiden yhdessä opiskelu. Laitteet ja koneet uudistuvat, jolloin aikaa tarvitaan uusien asioiden opiskeluun. Esimerkiksi rakennustyömaalla uuden laitteen käyttöönotto vaatii opettelua ja harjoittelua ja tärkeää on tehdä sitä yhdessä.

6.4 Omia ajatuksia ja työn arviointi

Opinnäytetyö onnistui melko hyvin, sillä aiheesta löytyi paljon kirjallisuutta, internet-lähteitä ja teemahaastatteluja. Haastatteluista saatiin paljon hyviä näkemyksiä. Haastateltavia olisi voinut olla enemmänkin, mutta heitä ei saatu enempää. Erilaisia näkemyksiä saatiin kuitenkin tarpeeksi tätä opinnäytetyötä varten.

Koko prosessin aikana erikoista oli se, kuinka paljon työhyvinvointiin liitetään ratkaisujen etsimistä ongelmiin. Kun kuunteli haastateltavia, tuli selkeä ymmärrys, että työhyvinvointi käsitteenä on kokenut muutoksia. Sitä ei ajatella enää pelkästään positiivisen työhyvinvoinnin edistämisenä. Itse asiassa sen merkitys on muuttunut käsittämään ongelmien löytämistä ja niihin puuttumista. Työhyvinvoinnissa ei ajatella enää niinkään positiivisen työhyvinvoinnin suuntaa, vaan näkökulma on muuttunut katsomaan asiaa jälkijättöisesti pulmien löytämisenä ja ratkaisemisena. Pyöriä kirjoittaakin, että työhyvinvointi ja yrityksen menestys ajatellaan monesti eri kehityksenkohteina, eikä niitä nähdä yhtenä kokonaisuutena yrityksen strategiassa. (Pyöriä 2012, 7–8.) Tämä on se kriittinen vaihe, jossa lähdetään ikään kuin väärään suuntaan. Jos työhyvinvointi ja yrityksen menestys ajatellaan jo lähtökohtaisesti eri asioina ja kehityksenkohteina, näkyy se varmasti myös itse työssä. Jos työhyvinvointia kehitetään irrallaan yrityksen menestystekijöistä, on sanomattakin selvää, että jossain vaiheessa havaitaan ongelmia.

Haastattelussa Henkilö C:n kanssa käytiin mielenkiintoinen keskustelu siitä, miten työhyvinvoinnissa hyödynnetään nykyään pääasiassa vain terveysalan ihmisiä. Hänen mukaansa tänä päivänä työhyvinvoinnissa pitäisi kuunnella myös insinöörien näkemyksiä. Työ teknistyy koko ajan enemmän, joten on aivan perusteltua, etteivät terveysalan näkemykset enää riitä. Varsinkin 2000-luvulla on menty tekniikassa suuri harppaus eteenpäin, joten olen samaa mieltä Henkilö C:n kanssa siitä, että insinöörien näkemykset ovat tärkeitä. Työntekoon liittyy nykyään niin paljon erilaisten

laitteiden käyttöä, että työhyvinvoinnissa pitää jatkossa hyödyntää terveysalan henkilöiden lisäksi myös insinööriosamista. Positiivisen työhyvinvoinnin kannalta oleellista on myös, että perinteisten työhyvinvoinnin mittareiden lisäksi mitataan enemmän osaamista ja hyvään suoriutumiseen liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi syntyy positiivisista asioista, ja siksi pitäisi keskittyä edistämään aidon työhyvinvoinnin voimavaroja.

Lähteet

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus). Luettu 17.2.2016.

Eläketurvakeskus. 2011. Katsaus eläketurvaan vuonna 2014.
[Http://www.etk.fi/fi/service/julkaisut/440/julkaisut?contentPath=fi%2Fjulkaisut%2Ftilastojulkaisut%2Ftilastoraportit%2Fkatsaus_elaketurvaan_vuonna_2014&pageOffset=10&firstTime=false](http://www.etk.fi/fi/service/julkaisut/440/julkaisut?contentPath=fi%2Fjulkaisut%2Ftilastojulkaisut%2Ftilastoraportit%2Fkatsaus_elaketurvaan_vuonna_2014&pageOffset=10&firstTime=false). Luettu 23.9.2015.

Etera 2014. Mitä työhyvinvointi on?
[Http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat](http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat). Luettu 3.9.2015.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat, Helsinki.

Kalvola Taru & Launila Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat, Helsinki.

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Liukkonen, Paula 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum, Helsinki.

Marja-Liisa Mankan haastattelu Turun ammattikorkeakoulussa 2.3.2010. Haastattelu. Katsottu 21.3.2016. [Https://www.youtube.com/watch?v=oNWVkhR12m0](https://www.youtube.com/watch?v=oNWVkhR12m0).

Organisaatio X. 2015a. Asiakasratkaisut [Http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/organisaatio/asiakasratkaisut/sivut/default.aspx](http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/organisaatio/asiakasratkaisut/sivut/default.aspx). Päivitetty 5.8.2015. Luettu 7.12.2015.

Organisaatio X. 2015b. Organisaatio. 2015. [Http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/strategia_arvot_visio/sivut/default.aspx](http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/strategia_arvot_visio/sivut/default.aspx). Päivitetty 5.8.2015. Luettu 7.12.2015.

Organisaatio X. 2015c. Tiedolla vaikuttaminen. Päivitetty 2.4.2015.
[Http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/organisaatio/tiedolla_vaikuttaminen/sivut/default.aspx](http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/organisaatio/tiedolla_vaikuttaminen/sivut/default.aspx). Luettu 7.12.2015.

Organisaatio X. 2015d. Organisaatio X 70 vuotta.
[Http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/70_vuotta/sivut/default.aspx](http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/70_vuotta/sivut/default.aspx). Päivitetty 15.5.2015. Luettu 7.12.2015.

Organisaatio X. Ratkaisujen kehittäminen. 2015. Päivitetty 27.2.2015
[Http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.xxx.fi/fi/organisaatiox/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/sivut/default.aspx). Luettu 7.12.2015.

Organisaatio Y. 2015a. Ennakoinnilla xxx xxx 2015.
[Http://xxx.fi/wp-content/uploads/2015/12/Ennakoinnilla-xxx-xxx-raportti.pdf](http://xxx.fi/wp-content/uploads/2015/12/Ennakoinnilla-xxx-xxx-raportti.pdf). Luettu 1.2.2016.

Organisaatio Y. Organisaatio.
[Http://www.xxx.fi/index.php/tts-1/organisaatio](http://www.xxx.fi/index.php/tts-1/organisaatio). Luettu 7.12.2015.

Organisaatio Y. Organisaatio Y 90 vuotta. 90 vuotta xxx xxx xxx.
[Http://www.xxx.fi/index.php/tts-1/xxx90vuotta](http://www.xxx.fi/index.php/tts-1/xxx90vuotta). Luettu 7.12.2015.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki.

SAK 2014. Työpahoinvointi maksaa miljardeja.
[Http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/tyopahoinvointi-maksaa-miljardeja-hyvista-oloista-hyotyvat-kaikki-2014-10-07](http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/tyopahoinvointi-maksaa-miljardeja-hyvista-oloista-hyotyvat-kaikki-2014-10-07). Luettu 23.9.2015.

Tuottavuustyö 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen.
[Http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_kehittaminen](http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_kehittaminen). Luettu 4.9.2015

Surveymonkey. Työtyytyväisyyskysely – Paranna työvoiman tehokkuutta työtyytyväisyyskyselyillä. <https://fi.surveymonkey.com/mp/job-satisfaction-survey/>. Luettu 24.2.2016

Valtiokonttori 2012. Sairauspoissaolojen kustannukset. Päivitetty 28.8.2015.
[Http://www.valtiokonttori.fi/fiFI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johdasta_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana/Mita_sairaudet_tai_tyokyvyttomyys_maksav\(43457\)](http://www.valtiokonttori.fi/fiFI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johdasta_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana/Mita_sairaudet_tai_tyokyvyttomyys_maksav(43457)). Luettu 4.9.2015.

Haastattelukysymykset

1. Mitä työhyvinvointi teillä tarkoittaa?
2. Miksi työhyvinvointiin kannattaa panostaa?
3. Mitä työnantaja voi tehdä työhyvinvoinnin edistämiseksi?
4. Mitkä ovat tehokkaimpia työhyvinvoinnin mittareita?
5. Monella työpaikalla hyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta on liian vähäistä. Miksi?
6. Voiko työhyvinvointia ulkoistaa?
7. Sairauspoissaolot ovat yleisiä. Miksi? Kuinka ehkäistä?
8. Lisääntyneiden pidempiaikaisten sairauksien myötä jäädään myös ennenaikaiselle eläkkeelle. Tulevaisuudessa halutaan, että ihmiset tekisivät töitä yhä pidempään (eläkeiän nosto). Ristiriita?
9. Etätyöskentely yleistyy. Onko tämän myötä hyvinvoinnin seuranta vaikeampaa tai helpompaa etätyöntekijöiden osalta? Kuinka seurataan?
10. Työntekeä teknistyy kokoajan enemmän. Kuinka se vaikuttaa työhyvinvoinnin mittaamiseen ja seurantaan?
11. Onko työhyvinvoinnin mittaamisessa näkyvissä tulevaisuudessa uusia mahdollisuuksia tai haasteita?
12. Tehokkaita mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, henkilöstövaihtuvuus, tapaturmat. Onko tulevaisuudessa näkyvissä uusia mittareita/seurantatapoja/trendejä?
13. Onko johdon rooli työhyvinvoinnissa tulevaisuudessa muuttumassa?
14. Tarvitaanko tulevaisuudessa yrityksiltä enemmän resursseja työhyvinvointiin?
15. Mikä on olennaista tulevaisuuden työhyvinvoinnissa ja mihin pitää keskittyä?