

## Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen vaikutus tulokseen

Johanna Pöysti



<b>Tekijä(t)</b> Johanna Pöysti	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen vaikutus tulokseen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 28 + 2
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää strategisen työhyvinvoinnin johtamisen vaikutusta yrityksen kykyyn tehdä tulosta. Tutkimuksen kohdeyrityksenä on palvelualan perheyritys. Esimiesten rooli on merkittävä yrityksen työhyvinvointi strategian jalkauttamisessa, joten tässä tutkimuksessa perehdytään nimenomaan yrityksen esimiesten rooliin työhyvinvoinnin johtamisessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kolmea esimiestä. Esimiehet valittiin yrityksen myymälöistä. Rajauksen ulkopuolelle jätettiin yrityksen oma verstaas sekä sellaiset myymälät, joiden esimiehinä toimii yrityksen omistajaperheen jäseniä. Haastattelut toteutettiin sähköpostitse toukokuun 2020 aikana.</p> <p>Tutkimus osoittaa teoriaan pohjautuen, että työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus tulokseen. Haastattelut osoittivat, että tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työhyvinvoinnin tilassa on parannettavaa. Työhyvinvointi ei ole osa yrityksen strategiaa, ja se heijastuu hyvinvointiin liittyvien prosessien ja työkalujen puuttumiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, Työhyvinvoinnin johtaminen, Strateginen työhyvinvointi, Esimies	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työhyvinvoinnin johtaminen osana strategiaa.....	3
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	4
2.2	Esimiesten rooli työhyvinvoinnin toteuttamisessa .....	5
2.3	Esimiehen työkalut hyvinvoinnin johtamisessa .....	7
2.3.1	Osaamisen kehittäminen .....	7
2.3.2	Työntekijöiden motivoinnin työkalut .....	9
2.3.3	Työkykyjohtaminen.....	12
3	Työhyvinvoinnin johtamisen vaikutus tulokseen.....	13
3.1	Strateginen työhyvinvoinnin suunnittelu .....	14
3.2	Työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden mittarit.....	15
4	Tutkimus työhyvinvoinnin tilasta esimiesten näkökulmasta .....	18
4.1	Tutkimusmenetelmä ja toteutus.....	19
4.2	Tulosten analysointi .....	19
4.2.1	Osaamisen kehittämisen tila yrityksessä .....	21
4.2.2	Työntekijöiden motivaatio.....	22
4.2.3	Esimiesten työkalut työkykyjohtamiseen.....	24
4.2.4	Organisaatiokulttuuri.....	25
5	Yhteenveto .....	27
	Lähteet .....	29
	Liitteet.....	31
	Liite 1. Haastattelun kysymykset.....	31

# 1 Johdanto

Tämän päivän hektisessä työympäristössä tulisi panostaa entistä enemmän työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin panostaminen ei ole ainoastaan tärkeää työntekijöiden kannalta, vaan sillä on todistetusti myös vaikutusta yrityksen tulokseen. Y-sukupolvi vaatii työltään paljon, eikä tavoitteena ole enää luoda kymmeniä vuosia kestäväää uraa samassa yrityksessä, vaan työpaikkaa vaihdetaan ripeämpään tahtiin. Asetelma on vaihtunut niin päin, että työnantajat kilpailevat hyvistä työntekijöistä, sen sijaan, että vain työntekijät olisivat jatkuvasti korostamassa omaa erinomaisuuttaan. Kun kilpaillaan laadukkaasta työvoimasta, on työnantajan tarjottava työpaikka, jossa työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan.

Työhyvinvointiin panostaminen ei tarkoita ainoastaan laadukasta työterveyshuoltoa, vaan siihen liittyy muun muassa perehdyttämisen, palkitsemisjärjestelmän, erilaiset edut, työyhteisön ilmapiirin ja osaamisen kehittämisen. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ottaa nimenomaan huomioon työhyvinvoinnin kokonaisuutena, eikä panosta vain yhteen toimintoon. Yrityksissä, joissa työhyvinvointi on tärkeää, se huomioidaan jo strategiaa tehdessä. Näin työhyvinvointiin panostaminen ei ole vain yksi kuluerä, vaan se nähdään tärkeänä osana menestyvää liiketoimintaa.

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen lähtee yrityksen johdosta, mutta sen käytännön toteuttamisessa esimiehillä on suuri rooli. Työhyvinvoinnista puhuminen on vain kauniita lauseita, ennen kuin se laitetaan oikeasti käytäntöön, ja annetaan esimiehille tarvittavaa koulutusta sekä työkaluja työhyvinvoinnin toteuttamiseksi. Kaikki lähtee kuitenkin yrityksen johdon kiinnostuksesta työhyvinvointia kohtaan, sillä he luovat raamit, jonka puitteissa työhyvinvointia voidaan yrityksessä toteuttaa.

Tässä tutkimuksessa perehdytään strategisen työhyvinvoinnin johtamiseen, ja siihen miten sen vaikuttaa tulokseen, ja millainen rooli esimiehillä on työhyvinvoinnin johtamisessa. Tietopohjana toimivat useat tutkimukset sekä aiheeseen liittyvä kirjallisuus. Työhyvinvointi on hyvin pinnalla oleva tema tämän päivän alati muuttuvassa työympäristössä, jossa on jatkuvasti enemmän ja enemmän työuupumusta. Tämän vuoksi aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta sekä tutkimuksia. Tukena käytetään myös kirjallisuutta johtamiseen ja henkilöstötuottavuuteen liittyen.

Tutkimus tehdään palvelualan perheyriykselle. Yrityksellä on pitkä historia koru- ja kellomyynnistä, sekä kultakorujen valmistuksesta. Yritys on kasvanut viimeisen kymmenen

vuoden aikana reippaalla vauhdilla, ja tällä hetkellä yritys työllistää useita kymmeniä henkilöitä. Yrityksellä on 13 myymälää, oma verstaas sekä verkkokauppa. Yrityksen toiminnassa on mukana kaksi sukupolvea.

Palvelualan yrityksessä henkilöstöllä on iso rooli tuloksen tekemisessä. Henkilöstön työhyvinvointiin tulisi panostaa, jotta he kykenevät suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin. Työntekijöiden osaamisella ja motivaatiolla on suuri merkitys myynnin tuloksellisuudessa. Palvelualalla on usein useita eri myynti pisteitä, jotka ovat irrallisia toisistaan. Tämän tutkimuksen yksi tavoitteista onkin kartoittaa, ovatko yrityksen toimintatavat työhyvinvointiin liittyen eri pisteissä samanlaisia vai eroavatko ne toisistaan. Näin nähdään, onko yrityksessä ollut selkeää työhyvinvoinnin johtamista, vai ovatko esimiehet toteuttaneet työhyvinvoinnin johtamista eri tavoilla, ja olisiko tarvetta selkeyttää strategiaa tämän osalta.

Esimiehillä on suuri rooli hyvinvoinnin johtamisessa. Heidän vastuulleen jää strategian jalkauttaminen. Tämän takia tutkimuksessa perehdytään nimenomaan työhyvinvoinnin johtamiseen esimiehen näkökulmasta. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, jossa haastatellaan neljää esimiestä liittyen työhyvinvoinnin tilaan yrityksessä. Haastattelussa kartoitetaan muun muassa esimiesten näkemystä työhyvinvoinnin merkityksestä sekä siitä millaisia työkaluja heille on annettu työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuksessa selvitetään miten esimiehet käytännössä toteuttavat työhyvinvoinnin johtamista, ja miten yrityksen johto viestii heille työhyvinvoinnin merkityksestä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada kattava kuva työhyvinvoinnin johtamisen tilasta myymälöissä esimiehen näkökulmasta. Tuloksia verrataan teoriaan, minkä avulla pyritään löytämään onnistumisia sekä myös kehittämisen kohteita. Tutkimuksen tarkoitus on antaa yrityksen johdolle käsitys vallitsevasta työhyvinvoinnin tilanteesta yrityksessä, sekä tarjota konkreettisia työkaluja työhyvinvoinnin parantamiseen. Tietopohjaan perustuen on myös tarkoitus tuoda esille, miten työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa tulokseen.

## 2 Työhyvinvoinnin johtaminen osana strategiaa

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen rinnalla voidaan puhua myös strategisesta henkilöstötuottavuudesta. Molempien päämääränä on saavuttaa parempia tuloksia panostamalla työntekijöihin. Tärkeä osa henkilöstötuottavuuden johtamista on juurikin työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Kestin mukaan työelämän laatu ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaikuttaa yrityksen menestykseen. Johdon tulee välittää henkilöstöstä, ja huolehtia että organisaation kompetenssit ovat kunnossa. Näitä kompetensseja ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Nämä yhdessä muodostavat koko organisaatiosysteemin. (Kesti 2010, 9.) Tässä raportissa perehdytään erityisesti johdon sekä esimiesten rooleihin työhyvinvoinnin johtamisessa, ja sen vaikutuksesta tulokseen.

Henkilöstön johtamisen priorisoinnilla oli selkeä yhteys johtamiskäytänteisiin. Yritykset, joissa painotettiin henkilöstön osaamista sekä ilmapiiriä, sisällyttivät työhyvinvoinnin strategiaansa. Asioiden johtamisen painotus puolestaan korosti esimiesten roolin tärkeyttä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa. Kun taas henkilöstökulujen tiukka hallinta oli yhteydessä vähäisen työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2018, 10.)

On tärkeää, että työhyvinvointi on osa yrityksen strategiaa. Ilman strategiaa työhyvinvointia on haastava ja jopa mahdoton lähteä kehittämään, saati mittaamaan tuloksia, koska ei ole selkeää tavoitetta mihin suuntaan halutaan mennä. Jotta muutosta voidaan lähteä toteuttamaan, täytyy alkutilanne olla selvillä. Yrityksessä on tehty henkilöstön työtyytyväisyyskysely viimeksi vuonna 2017 eli siitä on jo useampi vuosi. Kyselyn tulos ei ollut kovin positiivinen, eikä sen pohjalta saatu aikaan pysyviä muutoksia. Työhyvinvointi ei ole tällä hetkellä osa yrityksen strategiaa, vaan yritys noudattaa enemmän melko tiukkaa henkilöstökulu linjausta. Tästä esimerkistä näkee hyvin, että ilman työhyvinvointi strategiaa, ei ole työhyvinvoinnin johtamista, jolloin ei voida myöskään odottaa hyviä tuloksia.

Strateginen työhyvinvoinnin johtamisen määrittelyssä on tärkeää nimenomaan ymmärtää sanan strategia merkitys. Työhyvinvoinnin johtamisen näkeminen strategiana viittaa siihen, että tällä osa-alueella on tärkeä merkitys yrityksen toiminnassa pitkällä tähtäimellä. Tämä voi näkyä käytännössä esimerkiksi siten, että työhyvinvointikeskustelua käydään laajasti johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä. Ja lisäksi työhyvinvointiasiat ovat johdon strategialistalla. (Laine 2013, 186.) Strateginen hyvinvoinnin johtaminen on kokonaisuu-

den näkemistä, ja sen johtamista pitkällä tähtäimellä. Se ei näin ollen yksittäisiä toimenpiteitä siellä täällä työhyvinvoinnin edistämiseksi, eikä vastuun sysäämistä esimerkiksi työterveyshuollolle.

Tässä tutkimuksessa tuodaan esille työhyvinvoinnin osa-alueet, sekä työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseksi. Esimiesten haastattelujen perusteella rakennetaan kuva työhyvinvoinnin merkityksestä ja tilanteesta yrityksessä tällä hetkellä. Teoriaan pohjautuen haetaan ratkaisuja ja työkaluja hyvinvoinnin parantamiseksi.

## **2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet**

Johtaakseen työhyvinvointia on tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaiskuva. Se pitää sisällään monia osa-alueita, ja työhyvinvoinnin mittaamisesta haastavan tekeekin se, että jokainen kokee työhyvinvoinnin eri tavalla, ja eri asiat vaikuttavat eri ihmisten hyvinvointiin. Toinen pitää tärkeänä turvallisuuden tunnetta, kun taas toiselle on tärkeää vapaus. Ojala ja Ahonen kirjoittavat (2005, 28-29), että työhyvinvointia voi verrata tunnettuun Maslowin tarvehierarkiaan. Tämä ottaa huomioon fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin.

Fyysiset tarpeet työhyvinvoinnin näkökulmasta liittyy työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin, mikä on työhyvinvoinnin perusta. Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuden tarpeeseen, joka voidaan käsittää fyysisenä turvallisuutena, johon liittyy työvälineiden ja työympäristön turvallisuus. Turvallisuus ilmenee myös henkisenä turvallisuuden tarpeena. Turvalliseen työilmapiiriin ei kuulu kiusaamista, ja on tietoa mitä pitää tehdä onnistuakseen työssään. Turvallisuuden tunnetta tuo myös luottamus työn jatkuvuuteen. (Ojala & Ahonen 2003, 29.) Varsinkin kaupanalalle on tyypillisiä määräaikaistsopimukset sekä tuntisopimukset, jotka poistavat varmuuden tunnetta työpaikan jatkuvuudesta, ja näin ollen eivät luo turvallisuuden tunnetta.

Toisaalta Ojala ja Ahonen (2003, 29) kirjoittavat, että nuorilla työn jatkuvuuden tuoma turvallisuus on menettänyt merkitystä turvallisuuden luoja. He luottavat omaan osaamiseen ja sen markkina-arvoon. Tämä usko saa myös nuoret vaihtamaan hanakammin työtä, jos yrityksen arvot eivät kohtaa omien kanssa. Vaihtuvuuden pienentäminen on kallista yritykselle, joten työhyvinvointiin tulisi panostaa vaihtuvuuden pienentämiseksi. Kesti (2010, 176) toteaa vaihtuvuuden aiheuttavan kuluja sekä liiketoimintakapasiteetin menetyksiä. Vaihtuvuuden haitalliset vaikutukset tulevat esille hyvien työntekijöiden lähtiessä, ja mahdollisesti uuden työntekijän rekrytointi tai perehdytys ei suju onnistuneesti. Tällöin

tuottavuus sekä kapasiteetti laskevat. Myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen aiheuttaa kapasiteetin menettämistä. Vaihtuvuuden tavoitelukuna voisi pitää kolmea prosenttia. Henkilöstöhallinnon vastaava ei osannut kertoa tutkimuksen kohteena olevan yrityksen vaihtuvuusprosenttia.

Maslowin tarvehierarkien kolmas porras on läheisyyden tarve. Tämä toteutuu työpaikoilla työyhteisön kautta, jonka takia hyvään työilmapiiriin tulisi panostaa. Ihmisellä on luontainen halua kuulua johonkin yhteisöön, ja koska työyhteisö on isossa osassa ihmisten elämää, tulisi sen tukea ihmisten hyvinvointia. Hyvän työilmapiirin luomisessa esimies on tärkeässä roolissa. Neljäntenä tarvehierarkiassa on arvostuksen tarve, mikä tukee sosiaalista hyvinvointia. Arvostus perustuu työelämässä osaamiseen ja ammattitaitoon. (Ojala & Ahonen 2003, 30.) Tunteakseen arvostusta työpaikalla on osaamisen kohdattava vaatimusten kanssa. Tässä kohtaa nousee esille tarve hyvään perehdytykseen sekä jatkuvan oppimisen mahdollistamiseen, jotta työntekijä voi kokea ammattitaitoa ja tuntea arvostusta. Korkeimman tarpeen muodostaa itsensä toteuttamisen tarve, johon kuuluu nimenomaan halu kehittää itseään sekä omaa toimintaansa ja työtä (Ojala & Ahonen 2003, 30). Tätä korkeinta tarvetta voidaan työpaikalla tyydyttää antamalla työntekijöille mahdollisuus kehittää osaamistaan.

Maslowin tarvehierarkian kautta voidaan miettiä kuinka yritys kattaa erilaiset työntekijän hyvinvoinnin alueet, ja millaisia työkaluja niihin on käytettävissä. Työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvät erilaiset näkyvät järjestelmät, kuten työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys. Tärkeässä roolissa ovat myös työvälineet, tietoverkot ja työprosessit. Se, miten edellä mainittua tapoja käytetään työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen, on kiinni johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työntekijöiden sitoutuneisuuteen, motivaatioon ja resurssien käyttöön. (Ojala & Ahonen 2003, 33.) Haastatteleamalla esimiehiä saadaan kuva, miten erilaisia työkaluja hyödynnetään yrityksessä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi.

## **2.2 Esimiesten rooli työhyvinvoinnin toteuttamisessa**

Yrityksen strategisista linjauksista on vastuussa yrityksen johto, mutta strategian jalkauttaminen tehdään puolestaan esimiesten avulla. Siksi esimiesten rooli työhyvinvoinnin käytännön toteuttamisessa on suuri. Esimiehillä on paras näkemys työntekijöiden kyvyistä, toimintatavoista, työvälineistä sekä tarpeista (Kesti 2010, 133). Ilman esimiesten sitoutumista työhyvinvointiin, on strategia mahdoton toteuttaa. Johtaminen määrittää kannattavuuden, ja esimiesten toiminta puolestaan tuottavuuden (Kesti 2010, 133).



Esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijöiden motivointi ja osaamisen kehittäminen. Työyhteisön oppimista voi kehittää muun muassa hiljaisen tiedon jakamisella tiimin kesken, eli työntekijät opettavat toinen toisiaan. Samalla, kun opettaa muita, kehittää myös omaa osaamistaan. Tiedon jakaminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä auttaa positiivisen kierteen rakentumisessa. Positiiviset kokemukset puolestaan lisäävät tutkimusten mukaan työyhteisön suorituskykyä. Menestyvässä työyhteisössä osataan myös kyseenalais-  
taa toimintaa, nostaa ristiriidat esille ja ratkaisemaan ne yhdessä. Tällaisen työyhteisön rakentamisessa juurikin esimiehellä on suuri rooli. Kannustavan palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen ovat esimiehelle tärkeitä taitoja. (Kesti 2010, 134-135.) Yrityksen johdon ei tulisi odottaa, että jokainen esimies olisi luonnostaan taitava tässä kaikessa, jonka takia esimiesten koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa. Haastatteleamalla esimiehiä pyrin saaman kuvan esimiestoiminnan tasosta, ja miten he näkevät roolinsa työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä millaista esimies koulutusta he ovat saaneet työnsä tueksi.

Vain noin 25 % suomalaisista työskentelee yrityksissä, joissa esimiehillä on selkeä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa (Aura ym. 2018, 58). Voidaan sanoa, että huolestuttavan harvassa yrityksessä esimiehillä on annettu tarvittavaa vastuuta ja työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseksi. Esimiehet ovat kuitenkin henkilöstötuottavuuden johtamisen ydintoimijoita, ja he vievät johdon linjaukset käytäntöön tiimeissään (Aura ym. 2018, 60).

Aura kirjoittaa blogissaan (22.2.2019) esimiestyön vaikuttavan henkilöstötuottavuuteen. Henkilöstötuottavuusindeksi (HTI) on laskettu kysymällä henkilöstön osaamisen, motivaation ja työkyvyn taso viisitasoisilla (erittäin heikko – erittäin hyvä) kysymyksillä (Aura 22.2.2019). Tutkimuksen mukaan esimiestyön taso vaikuttaa henkilöstötuottavuuden osaluokkien tilaan, ja sitä kautta myös henkilöstötuottavuusindeksiin. Esimiesten osaamisella on myös tutkitusti vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Yrityksissä, joissa esimiesten osaaminen arvioitiin heikoksi tai välttäväksi, käyttökate oli 5,6 %-yksikköä alle toimialan mediaanin. Yrityksissä, joissa esimies osaaminen arvioitiin hyväksi tai erinomaiseksi käyttökate oli 2,9 %-yksikköä yli toimialan keskitason. (Aura ym. 2018, 63.) Tämä osoittaa suoraan esimiestyön tärkeyden työhyvinvoinnin johtamisessa, ja sen vaikutuksessa tulokseen. Esimiehet tarvitsevat oikeanlaisia työkaluja, sekä selkeän työroolin työhyvinvoinnin johtamisessa saadakseen aikaan positiivista tulosta. Vuosina 2014-2018 tehty kartoitus esimiesten motivaatiosta, osaamisesta ja aikaresursseista henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa, osoittaa esimiestyön resursseilla olevan selkeä yhteys sairauspoissaoloihin (Aura ym. 2018, 87). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus nimenomaan tarkastella työhyvinvointia esimiesten näkökulmasta, joten on tärkeää selvittää haastateltavien esimiesten

oma motivaatio, osaaminen sekä käytettävissä oleva aika työhyvinvoinnin tukemiseen tiimeissään.

Hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde. Heikko esimiestyö on The Saratoga Institutin tekemän tutkimuksen mukaan ylivoimaisesti tärkein syy työpaikan vaihtoon. Heikko esimiestyö estää työntekijöiden sitoutumisen, osaamisen kehittämisen ja jakamisen, sekä estää nauttimasta työstä ja saamaan onnistumisen tunteita. Johtamisen ollessa suuressa roolissa työhyvinvoinnin kannalta, tulisi johtajuusvalmennukseen kiinnittää huomiota. (Ojala & Ahonen 2003, 172.) Esimiehiä haastatteleminen pyritään saamaan kuva heidän mahdollisuustensa työhyvinvoinnin vaikuttamiseen, sekä myös heidän oman esimiesosaamisensa kehittämistä yrityksen toimesta.

### **2.3 Esimiehen työkalut hyvinvoinnin johtamisessa**

Johto luo raamit ja strategian esimiehille työhyvinvoinnin johtamiseksi, ja esimiesten tehtävä on jalkauttaa tämä strategia tiimeihin. Ilman konkreettisia toimia, työkaluja ja prosesseja työhyvinvointi on vain sanahelinää, joten on tärkeää, että esimiehille annetaan vastuuta ja valtuuksia toteuttaa työhyvinvoinnin johtamista tiimeissään ilman liiallista byrokratiaa.

Henkilöstötuottavuus koostuu osaamisen, motivaation ja työkyvyn yhdistelmästä (Aura ym. 2018, 82). Hyvä henkilöstötuottavuus vaatii hyvää työhyvinvointia, joten voidaan ajatella juurikin osaamisen, motivaation ja työkyvystä huolehtimisen olevan avainasemassa myös työhyvinvointiin. Hyvä osaaminen, hyvä motivaatio ja hyvä työkyky ovat yhteydessä vähäisiin sairauspoissaoloihin, kun taas puolestaan huono henkilöstötuottavuus korkeaan sairastavuuteen (Aura ym. 2018, 82). Tästä voidaan päätellä, että esimiehille on annettava työkaluja osaamisen kehittämiseksi, motivoimiseksi ja työkyvyn ylläpitoon. Auran ja kumppaneiden mukaan (2018, 87) aktiivisuus henkilöstön kehittämisessä oli myös yhteydessä sairauspoissaoloihin; kehittämisen ollessa aktiivista, oli sairauspoissaoloprosentti alhaisempi. Jälleen painottuu työntekijöiden osaamisen kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi, ja tähän esimiehille on annettava työkaluja. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millaisia työkaluja yrityksen johto on tarjonnut esimiehille työhyvinvoinnin johtamiseksi, sekä onko työhyvinvoinnin johtamista painotettu esimiesten ja johdon välisissä keskusteluissa.

#### **2.3.1 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittäminen on yksi työhyvinvoinnin tärkeimmistä osa-alueista, ja erittäin tärkeää myös yrityksen tuottavuuden kannalta. Osaamisen kehittäminen alkaa jo uuden

työntekijä perehdytys vaiheessa, ja sen pitäisi jatkua läpi työelämän. Ilman oikeanlaista osaamista, on vaikea tuottaa arvoa asiakkaille. Osaaminen ja tieto ovat henkilöpääoman ydin. Niitä pitää yrityksen erilaisten rakenteiden avulla vaalia, kasvattaa ja hyödyntää. Eri-laisten rakenteiden avulla henkilöpääomasta muodostuu osa organisaation tietämystä, yhteistä osaamista ja yrityksen osaamis-pääomaa. Osaamista voidaan hallintaa ja hyödyntää erilaisilla systeemeillä. Järjestelmät ja tiedostot, jotka kertovat millaista osaamista yrityksestä löytyy. Tarvitaan rakenteita, jotka tukevat uuden oppimista ja ammattitaidon ylläpitoa, sekä osaamista ja tietämystä hyödyntäviä järjestelmiä. (Otava & Ahonen 2003, 158-159.) Ilman oikeanlaisia järjestelmiä työntekijät eivät pääse kehittämään osaamistaan, eikä yrityksessä päästä hyödyntämään olemassa olevaa osaamista tehokkaalla tavalla. Tutkimuksen avulla selvitetään millaisia järjestelmiä ja prosesseja esimiehillä on käytössä, joilla he voivat tukea tiimiläisten osaamisen kehittämistä ja tiedon jakamista.

Osaamisen kehittäminen lähtee jo perehdytys vaiheessa. Työhön, työmenetelmiin sekä välineisiin ja yrityksen toimintakulttuuriin perehdyttäminen vie joidenkin arvioiden mukaan noin 15 kuukautta. Tämä tarkoittaa, että reilun vuoden ajan uusi työntekijä tekee töitä pienemmällä tehokkuudella kuin kokenut työntekijä. Tämän lisää kustannuksia, jonka takia on erittäin tärkeää pitää hyvistä työntekijöistä kiinni. Kuitenkin vaihtuvuutta on aina jonkin verran, joten kun perehdytys on ajankohtaista, tulee se hoitaa mahdollisimman tehokkaasti. Esimies on vastuussa perehdytyksen käytännön toteutuksesta, mutta yrityksen johto on puolestaan vastuussa tarpeellisten työkalujen tuottamisesta, kuten kirjallisesti perehdytys-suunnitelmasta. Perehdyttämiseen täytyy olla aina kirjallinen suunnitelma, jolla seurataan perehdytyksen etenemistä. Suunnitelmassa tulee olla myös mukana perehdytyksen seuranta ja arviointi, joiden avulla varmistetaan tavoitteisiin pääsy. Perehdytyksen päätteeksi tulee pitää arviointi keskustelu uuden työntekijän kanssa, ja palautetta perehdyttävältä tulisi kuunnella, jotta perehdyttämistä voidaan tulevaisuudessa kehittää. Esimiesten vastatessa perehdytyksen käytännön toteutuksesta, tulisi myös heidän saada oikeanlaista koulutusta ja valmennusta kyseiseen tehtävään. Tulee myös muistaa, että perehdyttäminen koskee myös vanhoja työntekijöitä. Aina kun yritykseen tulee uusia järjestelmiä, tai jokin asia organisaatiossa muuttuu, tulee kaikkien työntekijöiden saada tarvittavaa perehdytystä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Kesti 2010, 222.) Osaamisen puute lisää työuupumusta, ja alentaa näin ollen työhyvinvointia ja työn tehokkuutta.

Osaamisen lisäämiselle on monia eri tapoja, eikä ainoastaan tarvita enää luokkahuone tyyppistä opiskelua. Entistä tärkeämmäksi nousee infomaalinen oppiminen eli työssä tapahtuva oppiminen, joka vaatii osaamisen jakamista työpaikalla ja toisilta oppimista (Ojala & Ahonen 2003, 163). Jotta tällainen on mahdollista, on esimiehillä oltava työkaluja tämän toteuttamiseksi, kuten tietoa siitä kenellä yrityksessä on mitään osaamista, ja miten se

osaaminen saadaan valjastettua oman tiimin käyttöön. Oppimisen edistämiseksi on onneksi useita erilaisia tapoja, joista seuraavat voisivat olla hyödyllisiä tutkimuksen kohteena olevan palvelualan yrityksessä; syvälinen perehdytys, työkummit/mentorit, sisäinen valmentaja, joka on tietyn aihepiirin, työkierto myymälästä toiseen (Otava & Ahonen 2003. s. 166). Kaikkia näitä tapoja esimiehet voivat käyttää hyödykseen kasvattaakseen tiimensä osaamista. Ensin yrityksen on kuitenkin luotava tarvittavat systeemit tällaisten oppimistapojen hyödyntämiseksi.

Hyvin perinteinen tapa lisätä osaamista on myös koulutukset. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen näkökulmasta hyödyllisiä koulutuksia olisivat muun muassa myyntikoulutukset sekä tuotekoulutukset. Yritys edistää kymmeniä erilaisia brändejä, sekä tarjoaa kultasepänpalveluita, joten tuoteosaaminen ja asiantuntemusta korostuvat hyvässä asiakaspalvelussa. Koulutuksissa yritys voisi hyödyntää tuotemerkkien edustajia, sekä lisäksi kokemus pohjaista tietoa, jota löytyy paljon yrityksen sisältä. Yrityksessä on useita työntekijöitä, jotka ovat olleet alalla jo toistakymmentä vuotta, ja omaavat näin ollen hyvin paljon tietoa. Yrityksessä työskentelee myös työntekijöitä, joiden spesifiä tietoa voisi valjastaa muiden työntekijöiden käyttöön, kuten kultaseppiä, kelloseppiä sekä gemmologeja. Kokeneiden työntekijöiden hiljaista tietoa tulisi valjastaa nuorten työntekijöiden käyttöön. Mentorointi, sisäinen valmentajuus sekä parityöskentely ovat hyviä tapoja siirtää kokemusosaamista, ja näin valjastaa kokemustietoa työyhteisön omaisuudeksi (Ojala ja Ahonen 2003, 46). Keskeinen osa henkilöstöjohtamista on juuri kokemustiedon siirtäminen konkreettilta nuoremmille. Yrityksen tulee olla hyvin perillä henkilöstön ikärakenteesta, osaamisesta ja osajista, jotta eläköitymisestä ei koidu laadullisia resurssiongelmia. Henkilöpääoman hallinnassa on nimenomaan oleellista pitää huoli siitä, että kokemustieto siirtyy nuoremmille työntekijöille ennen vanhempien työntekijöiden eläköitymistä. Jos tähän ei panosteta, voi eläköityvien mukana kadota yllättävän iso osa henkilöpääomaa. (Ojala ja Ahonen 2003, 46, 166-167.) Tutkimuksessa selvitetään, miten organisaatiossa on huomioitu kokemustiedon siirtäminen kokeneemmilta nuoremmille.

### **2.3.2 Työntekijöiden motivoinnin työkalut**

Motivointi on yksi henkilöstötuottavuuden osa-alueista, ja samalla sillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Motivoinut työntekijä kokee työnsä merkityksellisemmäksi, mikä lisää työntekijän hyvinvointia ja työssä jaksamista. Esimiehen rooli työntekijöiden motivoinnissa on suuri, koska hän on lähinnä työntekijöitä, ja vastuussa oman tiimensä tuloksesta. Esimiehellä täytyy olla vaadittavia työkaluja työntekijöiden motivointiin. Motivointi ei kuitenkaan ole yksipuolista viestintää, ja esimies yksin ei voi motivoida työntekijöitä. Tämän takia työntekijöiden täytyy itse oivaltaa heitä motivoivia asioita, ja tässä oivaltamisessa esimies

on mukana. Motivoinnin työkaluina toimivat muun muassa palkitseminen sekä kehityskeskustelut ja valmentava johtajuus.

Tutkimusten mukaan suurin osa työntekijöistä haluaa työltään mielekkyyttä ja haasteellisuutta. Ja haluavat työn, jossa oppii uusia asioista, ja näin pysyy niin sanotusti työmarkkinakelpoisena. Tämä tarkoittaa sitä, että nykyisen työn loppuessa työntekijät voivat löytää sujuvasti uusia töitä, koska osaaminen on ajan tasalla. Mielenkiintoiset ja haasteelliset työt ovat yksi tärkeimpiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Erilaisia mahdollisuuksia töiden uudelleen muotoiluun on paljon, mutta niiden hyödyntämiseen vaaditaan oikeaa henkilöä. Tässä kohtaa myös työntekijöiltä kaivataan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta esimiestä kohtaan ilmaistakseen toiveensa haastavammista työtehtävistä. Tässä tarvitaan siis avointa dialogia, jota on työelämässä usein liian vähän. (Kauhanen 2016, 89-90.) Kehityskeskustelut ovat oiva paikka avoimeen keskusteluun, jonka takia niitä tulisi järjestää säännöllisesti. Pienemmissä yksiköissä saatetaan kokea, että avointa keskustelua on riittävästi, ja että esimiehet ovat hyvin perillä alastein toiveista. Arkinen työpaikkakeskustelu ei kuitenkaan jätä tilaa syvälliselle keskustelulle, ja vaikka alainen saattaisi esittää esimiehelle toiveita, voi olla, että esimiehellä ei ole aikaa kuunnella ja keskittyä tarpeeksi. Tämän takia kehityskeskusteluilla on oma paikkansa jokaisessa tiimissä ja yksikössä.

Oikein toteutetut kehityskeskustelut ovat loistava tapa esimiestehtävien hoitamiseen, työntekijöiden suorituksen parantamiseen, palkitsemiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa esimiehillä on mahdollisuus kuulla työntekijöiden ajatuksia, sekä toivomuksia sekä saada tietoa asiakkaiden toiveista. Syvälliseen keskusteluun on harvoin tilaa hektisessä työssä, joten siksi kehityskeskusteluille on oma paikkansa. Kehityskeskustelut tarjoavat myös hyvän tilaisuuden kiittää työntekijöitä hyvistä suorituksista, sekä myös käydä läpi rakentavasti ei suotavaa toimintaa. Kehityskeskustelut tarjoavat esimiehelle myös loistavan tilaisuuden strategia lähtöiseen johtamiseen. Kehityskeskusteluissa yksi tarkoitus onkin asettaa työntekijöille tavoitteita, ja mitä paremmin esimies pystyy kytkeään nämä tavoitteet yrityksen strategiaan, sen helpommin tavoitteet ovat perusteltavissa. Työntekijän on helpompi motivoitua, kun hän ymmärtää tavoitteiden merkityksen kokonaiskuvan kannalta. (Lindholm & Salminen 2014, 82-83.) Kehityskeskustelut ovat tärkeä työkalu työntekijöiden sekä yrityksen kannalta, sillä kehityskeskustelun pohjalta luodaan työntekijän tavoitteet, jotka kytkeytyvät yrityksen strategiaan. Motivoitunut työntekijä voi työssään paremmin, sekä on tehokkaampi, kuin työntekijä, joka ei koe työtään merkityksellisenä.

Kehityskeskustelut ovat oiva paikka myös palkita hyviä työntekijöitä työstään. Palkitsemisen merkitys työnantaja mielikuvaan on suuri, ja se vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Palkitsemisen voidaan nähdä myös vaikuttavan organisaatiokulttuuriin sekä työilmapiiriin. Palkitsemisen toimivuuteen ei kuitenkaan yksin riitä hyvä järjestelmä, vaan esimiestyö ja johtaminen ovat myös merkittävässä osassa toimivaa palkitsemista. Se, miten annetaan palautetta, sekä miten palautteen antaminen kytkeytyy palkintoihin, vaikuttaa organisaatiokulttuurin rakentamiseen. Pelkkä rahallinen tavoite ei ole paras palkitsemisen muoto, vaan myös sanallinen palaute ja onnistumisten huomioiminen on tärkeä osa palkitsemista. Palkitsemisella osoitetaan arvostusta, joka puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Palkitsemisella on myös yhteys työntekijöiden sitoutuneisuuteen. (Puumala 7.5.2019.) Osaamisen ja työhyvinvoinnin ollessa osana yrityksen strategiaa, tulee niissä olla myös tavoitteita ja mittareita, joilla mitata onnitumista. Tuloksien saavuttaminen pitäisi olla yhteydessä palkitsemisjärjestelmään. Osaamisen laajentamista voidaan palkita, ja tällä tavalla motivoidaan työntekijöitä kehittämään osaamistaan oikeaan suuntaan. Omaamis- ja hyvinvointitavoitteiden tulisi olla palkitsemisen perusteina. (Ojala & Ahonen 2003, 183.)

Kolmantena motivoinnin työkaluna voidaan pitää valmentavaa johtajuutta. Se ei ole niin selkeä prosessi tai yksittäinen tapahtuma, vaan enemmänkin työpaikan kulttuuri. Valmentava johtajuus kirjassa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266-277) kirjoitetaan, että oppiminen tapahtuu parhaiten vuorovaikutuksessa, jossa valmentaja (esimies) auttaa valmentettavaa (työntekijä) löytämään oman innostuksen lähteen. Innostus oppimiseen sekä kehittymiseen lisääntyy luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa. Näin saadaan esille työntekijöiden sisäinen motivaatio. Erilaiset työskentelyrakenteet, kuten työnkierrot, parityöskentelyt ja kehitysryhmät toimivat hyvin osaamisen jakamiseen. Yksin tekemällä jää osa kehittymismahdollisuuksista käyttämättä, jolloin organisaation osaaminen ei kasva. Valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä. Innostus ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin näkyvät positiivisena työyhteisön ilmapiirissä. Valmentavaan kulttuuriin päästää, kun kiinnitetään huomiota toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, s. 266- 277.) Valmentava johtajuus lähtee yrityksen johdosta, ja heidän halustaan edistää valmentavan kulttuurin rakentamista. Kaikki esimiehet eivät osaa luonnostaan valmentavaa johtajuutta, joten heidän kouluttamistaan ja osaamistaan pitäisi kehittää, jotta valmentava johtajuus voi käytännössä toteutua. Tutkimuksessa selvitetään esimiesten käytettävissä resursseja työntekijöiden motivoimiseen, kuten millainen on palkitsemiskulttuuri, hyödynnetäänkö perehdytyskeskusteluja sekä onko yrityksessä valmentavan johtajuuden kulttuuria.

### 2.3.3 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen on osa yrityksen strategiaa. Se tähtää siihen, että työntekijät pysyvät terveinä, työkykyisinä ja tuottavina. Työkyvynjohtamisessa suuressa roolissa on ennaltaehkäisy sekä työterveyshuolto. Työkykyjohtamista on yrityksessä monella eri tasolla. Suunnan näyttää yrityksen johto, jonka jälkeen HR-osasta yhdessä työterveyshuollon kanssa kokoaa esimiehille työkaluja, joiden avulla esimies voi omalta osaltaan vastata työkyvyn huolehtimisesta omassa tiimissään. Esimiehille olevia työkaluja ovat muun muassa varhaisen puuttumisen malli sekä sairauspoissaolojen seuranta. (Sarkkinen 1.6.2017.)

Työkykyjohtamisella on merkitys yrityksen kannattavuuteen. Auran ja kumppaneiden tekemän tutkimuksen mukaan työterveyshuollon aktiivisuudella havaittiin merkittävä yhteys yritysten kokonaistuottavuuden ja kannattavuuden kanssa. Työkykyjohtamisen yleisin mittaamistapa on sairauspoissaolojen mittaaminen. Sairauspoissaoloprosentin tasolla, tuottavuudella ja käyttökatteella oli yhteys, sillä korkea sairauspoissaoloprosentti viittasi huonompaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Aura, Eskelinen, Ahonen, Kuosmanen 2019 60-61.) Yrityksen sairauspoissaoloprosentilla oli yhteys yrityksen kokonaistuottavuuteen, jonka takia on hyvin tärkeää, että yrityksessä on tarvittavat mittarit tuon luvun kartoittamiseen. Tämän tutkimuksen avulla selvitämme, millaisia työkaluja organisaatiossa on työkykyjohtamiseen, ja ovatko nämä työkalut esimiesten käytössä. Avain asemassa työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä on myös avoin keskustelu ja työntekijöiden huomioiminen. Tällöin on helpompi huomata, mikäli työntekijöiden jaksamisessa tapahtuu muutoksia, jolloin esimiehellä on oikeus varhaiseen puuttumiseen. Esimiehillä on oltava tarpeeksi aikaa huomioida työntekijöitä, ja tämän päivän hektisessä työympäristössä aidot kohtaamiset esimiehen ja työntekijän välillä saattavat olla vähissä. On tärkeää huolehtia esimiesten työkyvystä, ja siitä vastaa HR-osasto sekä yrityksen johto. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää myös esimiesten omat resurssit ja työkyvyn tila.

### 3 Työhyvinvoinnin johtamisen vaikutus tulokseen

Yrityksen kilpailukyky muodostuu muun muassa kustannustehokkuudesta, tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Ollakseen kilpailukykyinen tuota- ja palvelumarkkinoilla, on oltava myös kilpailukykyinen työmarkkinoilla. Jokaiseen näistä kilpailukykytekijöihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnolla. Työhyvinvointiin panostamisella voidaan vähentää sairauspoissaolojen kustannuksia, mikä vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen. Työhyvinvoinnilla parannetaan työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työpaikan ilmapiiriä, jonka vaikutuksesta palvelutaso kohoaa. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan myös vaikuttaa osaamisen kehittymiseen ja parantaa organisaation oppimista sekä tehdä yrityksestä houkuttelevampi työnantaja. (Ojala & Ahonen 2003, 69-70.) Voidaankin sanoa, että työhyvinvoinnin johtamisella on suuri vaikutus yrityksen kykyyn tehdä tulosta ja tuottaa arvoa asiakkaille.

Useat tutkimukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen menetyksellä on selvä yhteys. Työhyvinvoinnilla luodaan kilpailuetua, ja sen avulla uusiudutaan ja tehdään hyvää tulosta tulevaisuudessakin. Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelman mukaan yritys voi säästää jopa 1000-2500 euroa vuodessa työntekijää kohti panostamalla työhyvinvointiin. Säästöjä kertyi eniten sairauspoissaolojen vähenemisellä ja tuottavuuden kasvulla. Tutkimuksen mukaan kannattavinta oli panostaa ammatillista osaamista, sekä esimiestyötä, jolla on myös vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen, ja sitä kautta yrityksen tehokkuuteen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että työhyvinvointia lisäävistä toimista eivät vaikuttaneet suoraan tuottavuuteen, mutta lisäsivät silti yrityksen kannattavuutta. Tämän voidaan ajatella johtuneen esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntymisen vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun, mikä vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys taas johtaa asiakkaiden suurempaan maksuhalukkuuteen. Työhyvinvoinnin uskotaan myös parantavan toimintatapojen kehittymistä sekä laadun parantumista, mikä vähentää virheitä ja turhia kustannuksia. (Ojala & Ahonen 2003, 72-72.)

Työhyvinvointiin tehdyt panostukset maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. Hyvin suunnitellut ja toteutetut toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi, tuottavat keskimäärin kuusinkertaisesti panostukseen nähden. Työhyvinvointi vähentää sairauspoissaolojen määrää ja ennenaikaista eläköitymistä, sekä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. (Kauhanen 2016, 17-18). Yrityksissä, joissa on sitoutuneita työntekijöitä, on vaihtuvuus huomattavasti vähäisempää, joka alentaa vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia.



### 3.1 Strateginen työhyvinvoinnin suunnittelu

Työhyvinvoinnin kehityksen lähtökohtana on tieto siitä, mikä on organisaation nykytila. Tätä lähdetään tarkastelemaan selvittämällä organisaation strategiaa ja kulttuuria, henkilöstön rakennetta, työhyvinvoinnin nykytilaa sekä minkälaisia suunnitelmia ja toimenpiteitä lainsäädäntö vaatii. (Kauhanen 2016, 63.) Jokaisessa yrityksessä on kehitettävää työhyvinvoinnin saralla. Organisaation on tärkeää selvittää nykytilanne, jotta on mahdollista luoda strategia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Strategia tarkoittaa yrityksen tietoisia tavoitteita sekä suuntaviivoja. Strategiassa painotetaan yritykselle tärkeitä asioita menestymisen kannalta. Yrityksen hallitus ja ylin johto ovat keskeisessä asemassa strategian muodostamisessa. (Kauhanen 2016, 64.) Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, tulee sen olla osa yrityksen strategiaa. Kun työhyvinvointi on osa strategiaa, se on viesti myös henkilöstölle, että johto pitää työhyvinvointia tärkeänä asiana ja he haluavat panostaa siihen. Kauhasen (2016, 65) mukaan organisaatiokulttuuri on puolestaan organisaation sisäinen tekijä, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Organisaatiolle on muodostunut vuosien saatossa omanlainen organisaatiokulttuuri, johon voi vaikuttaa muun muassa yrityksen omistuspohja. Esimerkiksi perheyriyksissä organisaatiokulttuuriin vaikuttaa vahvasti omistajaperheen olemus sekä arvomaailma, mikä tekee niistä ainutlaatuisia. Organisaatiokulttuuri voi olla myös kehityksen este. (Kauhanen 2016, 66.)

Organisaation strategia, kulttuuria ja tavoitteet määrittävät pitkälti organisaation henkilöstöstrategian. Henkilöstöstrategialla yritys haluaa varmistaa, että organisaation henkilöstörakenne on oikeanlainen, yrityksestä löytyy oikeanlaista osaamista sekä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät toimivat. Henkilöstöstrategia ei voi sisältää kaikkien osa-alueiden kehittämistä, vaan tulee keskittyä niihin osa-alueisiin, joissa on haasteita ja joilla on merkitystä strategian kannalta. Ongelmia voivat olla muun muassa oikeanlaisen osaamisen puute, henkilöstön motivaation taso on alhainen tai työilmapiiri on huono, mikä heijastuu sairauspoissaoloina. Suositeltavaa on valita kahdesta kolmeen haastetta, joita lähdetään kehittämään. Henkilöstöstrategian laatiminen edellyttää, että tarvittavaa tietoa on saatavilla, kuten millainen on henkilöstön motivaatio, odotukset sekä henkilökohtaiset ajatukset. Henkilöstöstrategian muodostamiseksi ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi on tunnettava organisaation henkilöstörakenne. Henkilöstörakenteen selvittämiseen tarvitaan tietoa henkilöstön ikärakenteesta sekä sukupuolirakenteesta. Lisäksi tarvitaan tietoa koulutusrakenteesta ja kuinka pitkään työntekijät ovat olleet organisaation palveluksessa. Muita analysoitavia asioita henkilöstöön liittyen ovat; tiedot ja taidot, kokemus, asenteet ja arvot, motivaatio, sitoutuneisuus ja vaihtuvuus. (Kauhanen 2016, 70-72.)

Kun aloitetaan työhyvinvoinnin kehittäminen, on ensin selvittävä nykytila. Työhyvinvointi käsittää monia eri osa-alueita, jotka on kaikki huomioitava nykytilan selvittämisessä. Työhyvinvoinnin johtamisen alle kuuluu seuraavat asiat, jotka tulee huomioida nykytilanne analyysia tehdessä; työtyytyväisyys, motivaatio, vaihtuvuus, poissaolot, poissaolokustannukset, työtapaturmat, ammattitaudit ja niiden kustannukset, työkykyindeksi, eläköitymisiät sekä ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset. Valitettavan usein yrityksissä tehdään vuosittain perinteinen kyselytutkimus, jossa selvitetään ainoastaan henkilöstön tyytyväisyyttä johtamiseen. Ongelma tämän tyyliässä tutkimuksessa on usein se, että tuloksista ei tehdä syvällistä analyysia, eikä se näin ollen johda muutoksien tekemiseen. Sen seurauksena työntekijöiden vastaamisaktiivisuus pienenee. (Kauhanen 2016, 74-75.) Pelkkien kyselyjen teettämistä ei ole hyötyä, jos tuloksia ei analysoida ja tehdä muutoksia asioiden parantamiseksi. Tämän tyylinen toiminta saattaa jopa pahimmillaan vaikuttaa negatiivisesti, sillä työntekijät näkevät vaivaa kyselyihin vastaamiseen, mutta pettyvät huomattaessaan, että johto ei ole aidosti kiinnostunut panostamaan hyvinvoinnin kehittämiseen.

### **3.2 Työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden mittarit**

Työhyvinvoinnin sekä henkilöstötuottavuuden mittaamiseen tarvitaan työkaluja eli mittareita, joilla edistystä voidaan seurata. Yksi tärkeä mittari on henkilöstön vaihtuvuus. Yrityksellä tulisi olla tiedossa henkilöstön vaihtuvuuden suuruus. Liian pieni vaihtuvuus saattaa jäykistää organisaatiota, koska muutosta ei synny, työnjako ei vaihdu, eivätkö työntekijät pääset etenemään haastavampiin tehtäviin. Liian suuri vaihtuvuus puolestaan sitoo resursseja ja kasvattaa kustannuksia. Optimaalinen vaihtuvuus on 5-10 prosenttia henkilöstön kokonaismäärästä. Vaihtuvuusprosentti ei kuitenkaan kerro kaikkea, vaan sen lisäksi on syytä selvittää vaihtuvuuden syitä sekä siitä aiheutuvia kustannuksia. Syyt työntekijän poislähtöön tulisi ainoa selvittää esimerkiksi haastattelemalla, jolloin saadaan tietoa, oliko vaihtuvuuteen voitu vaikuttaa vai ei. Tutkimusten mukaan yleisimmät syyt poislähtöön ovat huono johtaminen ja huono esimiestyö sekä mielenkiintoisten tehtävien puute eli työntekijällä ei ole mahdollisuutta edetä ja kehittyä. (Kauhanen 2016, 75-76.)

Esimiestyön heikko laatu on noussut yhdeksi yleisimmäksi syyksi irtisanoutumiselle. Tämä osoittaa sen, että esimiestyöhön tulee panostaa. Yrityksellä on myös useita tapoja pienentää vaihtuvuutta; panostaa hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön, parantaa kehittämismahdollisuuksia, sisäiset siirrot ja kasvupolkujen tarjoaminen, kannustava kulttuuri, kannustava palkitsemisjärjestelmät sekä työhyvinvoinnin panostukset (Kauhanen 2016, 77). Nämä kaikki osa-alueet ovat yhteydessä työhyvinvointiin, joka osoittaa työhyvinvoinnin

merkityksen työntekijöiden sitoutuvuuden kannalta. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä tiedossa työntekijöiden vaihtuvuuden prosenttia.

Toinen perinteinen tapa työhyvinvoinnin mittaamiseen on sairauspoissaolomäärien seuranta. Sairauspoissaolojen määrä tulee suhteuttaa aina yrityksen omaan toimialaan. Sairauspoissaoloja laskettaessa on hyvä erottaa lyhyet (1-3 päivää) ja pitkät (yli 3 päivää) sairauspoissaolot. On laskettu, että yhden sairauspäivän kustannukset työnantajalle ovat 300-350 euroa päivää kohden. (Kauhanen 2016, 77.) Sairauspoissaoloprosentin tulisi auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin tilaa, ja näin antaa viitettä tulisiko asiaan kiinnittää enemmän huomiota. Kääntöpuolena ei saa olla sairauspoissaolojen käyttäminen tai työntekijöiden syyllistäminen sairastumisesta, vaan sairauspoissaoloprosentti on työkaluja, jolla johto voi tulkita nykytilaa.

Toinen työhyvinvointia tukeva ja erityisesti työkyvystä kertova mittari on työkykyindeksi. Työkykyindeksi TKI on Työterveyslaitoksen kehittämä kyselytyökalua, jolla selvitetään henkilöstön työkykyä ja terveydentilan muutoksia. Henkilöstölle tehtävän kyselyn avulla saadaan kattava käsitys henkilöstön työkyvystä, jonka pohjalta voidaan tehdä suunnitelma työkykyä lisäävistä toimista. Työkykyindeksin hyödyntäminen on vuosien saatossa osoittautunut tehokkaaksi työkaluksi työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Kauhanen 2016, 79.) Työkyky on tärkeä osa strategisen työhyvinvoinnin johtamista, joten sen mittaaminen on tärkeässä osassa työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Henkilöstötuottavuutta laskiessa voi huomata, ettei työhyvinvointi ole yhdentekevää yrityksessä, vaan sillä on selkeä yhteys kustannuksiin ja sitä kautta yrityksen kykyyn tehdä tuloa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että panostukset työhyvinvointiin, ovat samalla panostus henkilöstötuttavuuteen. Nämä kaksi asiaa kulkevat siis käsikädessä. Voidaan siis ajatella, että henkilöstötuottavuuden mittarit laskevat tuottavuuden lisäksi myös työhyvinvointia. Sairauspoissaolot sekä vaihtuvuus ovat hyviä indikaattoreita, kuinka organisaation henkilöstö voi. Näitä tulee mitata ja seurata säännöllisesti, jotta johto voi arvioida henkilöstöön käytettyjen investointien tuottamaa hyötyä. Mikäli henkilöstötuottavuuden laskentaan tarvittavia tietoja ei ole helposti saatavilla, se on merkki siitä, että henkilöstötuottavuuden johtamista tulee kehittää. Henkilöstötuottavuuden laskennan tarkoitus on nostaa esille henkilöstön merkitys yrityksen tuloksen tekoon. Näin johto osaa kohdistaa investoinnit oikein. Varsinkin palvelualoilla, jossa tutkimuksen kohteena oleva yritys toimii, henkilöstökulut voivat olla jopa 50 prosenttia kaikista yrityksen kuluista. Ei ole siis yhdentekevää, kuinka henkilöstöä johdetaan. (Kesti 2010, 167, 170-171.)

Työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden mittaamista tärkeämpää on mittareiden seuraaminen säännöllisesti. Seuraamalla aktiivisesti erilaisia työhyvinvoinnin mittareita yrityksen johto tietää mihin suuntaan ollaan menossa, ja miten toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Jos työhyvinvoinnilla halutaan vaikuttavuutta tuottavuuteen, on tärkeää seurata samanaikaisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen kehitystä sekä kannattavuuslukuja. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja siihen vaikuttaa monia asioita, jonka takia työhyvinvoinnin edistäminen on pitkäjänteistä työtä. Kehityksen seuraaminen vaatii monipuolista mittaristoa. Perinteisten työhyvinvointimittareiden rinnalla (sairauspoissaolot, vaihtuvuus) voidaan käyttää myös kokonaisvaltaisia kyselyitä, joilla voidaan selvittää muun muassa työilmapiiriä, työtyytyväisyyttä sekä johtamisen tilaa. Tämän tyyllisillä kyselyillä selvitetään henkilöstön tuntemuksia erilaisista teemoista. Yksi tällaisista kokonaisvaltaisista kyselyistä on Työterveyslaitoksen Terve organisaatio -kysely. Kysely perustuu sille ajattelulle, että työyhteisön terveys pohjautuu työn vaatimukseen, työyhteisön ilmapiiriin ja kulttuuriin, ja että nämä asiat vaikuttavat tuotannon sekä palvelun laatuun. Tässä tutkimuksessa mitataan työn sisältöä, organisaation toimintatapoja sekä ilmapiiriä. (Ojala & Ahonen 2005, 232-234.) Yrityksen tulee valita itselleen sopivat mittaristot, ja lähteä niiden tulosten pohjalta kehittämään työhyvinvointia ja sitä kautta myös henkilöstötuottavuutta. Terve organisaation kaltaiset kyselyt voivat olla hyvä tapa aloittaa, koska kyseessä on kokonaisvaltainen kysely, joka näin ollen antaa laajan kuvan työhyvinvoinnin tilasta. Kyselyn tulosten pohjalta voi nähdä mitkä asiat organisaatiossa vaativat eniten kehittämistä, ja niihin tulisi suunnata voimavarat, tehdä strategia sekä määrittää työkalut tulosten seurantaan.

## 4 Tutkimus työhyvinvoinnin tilasta esimiesten näkökulmasta

Tutkimuksen kohteena on koru- ja kelloalan yritys, jolla on useita liikkeitä Etelä-Suomen alueella. Kyseessä on perheyritys, jonka johdossa on jo toinen sukupolvi ja mukana toiminnassa on myös kolmas sukupolvi. Yrityksen historia ulottuu vuoteen 1972. Yritykseen kuuluu tällä hetkellä 13 myymälää, verkkokauppa sekä oma verstaas, jossa toimii kulta- ja kelloseppiä. Lisäksi yrityksen toimistolla, päämyymälän yhteydessä, työskentelee yksi taloushallinnon henkilö, joka hoitaa myös osittain henkilöstöasioita. Rekrytointi on ulkoistettu, ja osa yrityksen henkilöstöstä on vuokratyöfirmojen listoilla ja osa suoraan yrityksen omilla palkkailistoilla. Yrityksessä ei ole nimetty ketään henkilöstövastaavaa, kenen työnkuvana olisi huolehtia ja kehittää työhyvinvointia. Yrityksessä on aikaisemmin järjestetty erilaisia henkilöstön virkistyspäiviä, mutta viimeisten vuoden aikana tapahtumia ei ole enää järjestetty vedoten taloudellisiin haasteisiin. Työhyvinvoinnista puhuminen on kuulunut hallituksen keskustelupöytään, mutta varsinaista strategista suunnitelmaa työhyvinvoinnin parantamiseksi yrityksessä ei ole.

Tämän tutkimuksen aiheena on strategisen työhyvinvoinnin johtaminen, ja erityisesti esimiesten rooli työhyvinvoinnin johtamisessa ja strategian jalkauttamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on antaa realistinen kuva yrityksen esimiesten mahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamisessa. Haastatteleamalla esimiehiä saadaan kuva heidän näkemyksistään, mitä tarkoittaa työhyvinvointi sekä heidän resursseistaan työhyvinvoinnin johtamisessa yksikössään. Haastatteluiden avulla on tarkoitus saada informaatiota yrityksen johdon suuntaan siitä, millaisia työkaluja esimiehet kaipaisivat työhyvinvoinnin johtamiseen ja miten he hoitavat tällä hetkellä työhyvinvointia tiimeissään. Haastatteluiden avulla nähdään ovatko työhyvinvoinnin johtaminen yhtenäistä, vai eroaako menetelmät paljon toisistaan. Kyseessä on ketjuyritys, jossa toiminnan tulisi olla monistettavissa ja systemaattista, ja tämän takia myös työhyvinvoinnin johtamiseen tulisi olla selkeät prosessit. Mikäli yrityksessä ei ole selkeää strategiaa työhyvinvoinnin johtamiseen, jää työhyvinvoinnin toteuttaminen täysin esimiesten vastuulle. Silloin työhyvinvoinnin toteuttaminen on pitkälti kiinni siitä, miten tärkeänä asian esimies pitää työhyvinvoinnin johtamista. Tällaisissa yrityksissä hyvinvoinnin johtamisen vastuu siirretään siis esimiehille. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus tulokseen, joten mikäli johto ei ota vastuuta työhyvinvoinnin johtamisesta, vaan siirtää sen esimiehille, antavat he samalla heille vastuu yrityksen tuloksen teosta.

#### **4.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus**

Tutkimus tehtiin haastattelemalla esimiehiä sähköpostitse. Haastatteluihin valittiin 13 myymälästä viisi myymälää eli viisi eri esimiestä. Viidestä esimiehestä kolme vastasi haastatteluun. Tutkimukseen on valittu esimiehiä mahdollisimman erilaisilla taustoilla. On miehiä sekä naisia, eri ikäisiä ja hyvin eri ajan yrityksessä työskennelleitä. Tutkimuksesta rajattiin pois ne myymälät, joissa työskentelee esimiehinä omistajaperheen jäseniä. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta on tärkeää, että haastateltavat eivät olleet omistajaperheen jäseniä tai mukana hallituksessa, jotta haastateltavat ovat samalla viivalla. Tarkastelun ulkopuolelle jätetään myös yrityksen oma verstaas, jossa työskentelee kulta- ja kelloseppiä. Tutkimukseen valitaan vain myymälät, koska myyjät ovat suoraan vaikutuksessa myyntiin, kun taas verstaan henkilökunta ei ole vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, ja heidän työnkuvansa eroaa paljon myymälähenkilökunnan työstä. Näin ollen heidän perehdyttämissä, kannustusjärjestelmät sekä esimerkiksi osaamisen kehittäminen, ei ole verrattavissa myymälän henkilökunnan tarpeisiin. Lisäksi verstaan esimiehinä toimii kaksi omistajaperheen jäsentä, joten myös se puoltaa verstaan jättämistä tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimus tehtiin haastattelemalla, jotta esimiehet pääsivät oman sanoin vastamaan osaan kysymyksistä. Osa kysymyksistä oli ei/kyllä-menetelmällä, mutta osaan vaadittiin tarkempaa vastausta ja oman mielipiteen ilmaisua, jonka takia haastattelu toimi tässä tilanteessa parhaiten. Haastattelu toteutettiin sähköpostitse kirjallisena. Tutkimuksessa ei tuoda esille kenenkään esimiehen vastauksia nimellä, vaan vastaukset pysyvät anonyymeina yrityksen johdolle. Tämä antoi esimiehille mahdollisuuden vastata kysymyksiin avoimesti.

#### **4.2 Tulosten analysointi**

Haastattelun kysymykset jaettiin viiteen eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin esimiesten omaa näkemystä työhyvinvoinnista, sekä miten heidän mielestään yrityksen johto suhtautuu työhyvinvointiin, ja ovatko he saaneet ohjeistusta työhyvinvoinnin johtamiseen. Tämän lisäksi kartoitettiin tilanne neljän eri työhyvinvointiin vaikuttavan osa-alueen näkökulmasta; osaamisen kehittäminen, motivointi, työkykyjohtaminen sekä työ- ja organisaatiokulttuuri. Haastatteluiden kysymykset löytyvät tämän raportin liitteenä.

Työhyvinvointiin liittyvään kysymykseen esimiehet vastasivat hyvin samankaltaisesti painottaen työn mielekkyyttä työhyvinvoinnin kannalta, sekä yksi esimiehistä toi esille myös selkeän johtamisen merkityksen työhyvinvoinnin kannalta. Myös motivaatio nousi esille työhyvinvointia kuvaillessa. Motivaation onkin yksi tärkeimpiä elementtejä työhyvinvoinnissa, joten on hyvä, että esimiehet tiedostavat motivaation tärkeyden työhyvinvoinnin

kannalta. Se mistä puolestaan työn mielekkyys koostuu, ei selvinnyt esimiesten vastauksista. Työn mielekkyys koostuu jokaisella eri asioista, joten on tärkeää, että esimiehet ovat perillä mikä lisää heidän alaisten työnsä mielekkyyttä. Tällä tavalla he voivat olla heti vaikuttamassa työhyvinvointiin positiivisesti. Jokainen esimies vastasi myös myöntävästi kysymykseen, jossa kysyttiin vaikuttaako heidän mielestään työhyvinvointi tiimin kykyyn tehdä tulosta. Tämä vastaustulos on positiivinen, ja osoittaa sen, että yrityksen esimiehet ymmärtävät työhyvinvoinnin taloudellisen merkityksen.

Kysyttäessä, että kokevatko esimiehet, että työhyvinvointi on yrityksen johdolle tärkeää, vastaukset eivät olleet selkeitä kyllä tai ei vastauksia. Eräs esimiehistä jätti vastaamatta kysymykseen kokonaan, toiselta tuli vastaus, että työhyvinvoinnista ei puhuta lainkaan, joten tulkitseen tämän viittaavan siihen, että esimies ei tiedä onko tämä aihe yrityksen johdolle tärkeä tai ei. Yksi esimiehistä uskoo, että johto pitää työhyvinvointia tärkeänä asiana, mutta vallitsevan tilanteen takia se on nyt jäänyt taka-alalle. Vallitsevalla tilanteella esimies viittasi koronan aiheuttamiin haasteisiin, jossa suurin osa työntekijöistä on jouduttu lomauttamaan. Vastaukset eivät siis olleet erityisen negatiivisia, mutta eivät myöskään selkeitä vastauksia siihen suuntaan, että esimiehet ajattelisivat työhyvinvoinnin olevan yrityksen johdolle tärkeää. Yrityksen johto määrittelee pitkälti organisaatiokulttuurin, ja heidän sanoillaan sekä teoillaan on suuri merkitys luodessaan suuntaviivat toiminnalle. Mikäli esimiehet kokevat, että työhyvinvointi olevan tärkeä arvo johdolle, on todennäköisempää, että tämä ajattelu siirtyy eteenpäin myös esimiesten omassa toiminnassaan, ja tätä kautta koko henkilöstöön. Kyselyn tulos siis osoittaa, että työhyvinvoinnin viestintää tulisi parantaa yrityksen johdon toimesta, koska nyt sen merkitys ei korostu selkeästi esimiehille.

Kaikki kolme esimiestä vastasivat myös kieltävästi kysymyksiin: ” Onko sinulle esimiehenä annettu selkeä rooli työhyvinvoinnin toteuttamisessa tiimissä?” sekä ” Käykö johto keskusteluita esimiesten kanssa työhyvinvointiin liittyen?”. Tämä on selkeä viittaus siihen, että esimiesten ja yrityksen johdon välillä olisi panostettava työhyvinvointiin liittyvään viestintään. Jos esimiehellä ei ole selkeää roolia työhyvinvoinnin johtamisessa, vastuu sen toteuttamisesta jää esimiehelle. Tämä on suuri vastuu, ottaen huomioon sen, että työhyvinvoinnilla on vaikutus yritykseen kykyyn tehdä tulosta. Esimiehille tulisi tarjota työkalut ja selkeät ohjeet, miten he voivat parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Näin laatu pysyy tasaisena läpi ketju, eikä suuria eroja pääse syntymään yksikkökohtaisesti.

#### 4.2.1 Osaamisen kehittämisen tila yrityksessä

Osaamisen kehittäminen vaikuttaa paljon työntekijöiden hyvinvointiin sekä sitä kautta tuotavuuteen. Esimiehiä haastatteleamalla selvitettiin, mitä esimiesten mielestä kuuluu osaamisen kehittämiseen ja miten osaamista kehitetään heidän toimestansa. Kysymyksillä selvitettiin myös hiljaisen tiedon hyödyntämistä yrityksessä, sekä perehdytyksen toimivuutta esimiesten näkökulmasta. Esimiehillä oli myös vapaa sana siinä, miten he toivoisivat, että yrityksessä kehitettäisiin osaamista.

Esimiesten vastauksista tuli ilmi, että osaamisen kehittämiseen kuuluvat heidän mielestään hyvä perehdytys, koulutukset ja tiedon jakaminen. Osaamisen ja tiedon jakaminen tuli yleisesti esille useamman kerran osaamiseen liittyvissä kysymyksissä. Tämä kertoo siitä, että osaamisen kehittäminen tiimissä on pitkälti esimiehen ja kokeneen henkilökunnan vastuulla. Lisäksi varstauksien perusteella pystyi tulkitsemaan, että juurikin tiedon jakaminen on yksi tärkeimmistä työkaluista osaamisen kehittämisessä sekä perehdytys vaiheessa, että myöhemmin työuran edetessä. Tiedon jakaminen onkin arvokasta, ja erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen, jota on kertynyt vuosien saatossa. Haitta puolena kuitenkin siinä, että osaamisen perustana on tiedon jakaminen, on se, että välillä uutta henkilöä saattaa opettaa toinen henkilö, jolla ei myöskään ole kaikkea ajantasaista tietoa tai osaamista. Tämän haasteen toi esille yksi esimiehistä. Tämä tulee esille erityisesti perehdyttämisessä, joka joudutaan tehdä melko nopeasti, ja yrityksessä uusi työntekijä joutuu jo hyvin pian työskentelemään yksin. Tällaisissa tilanteissa korostuu kirjallisen tiedon merkitys osaamisen kehittämisessä, koska kokemustietoa on vaikea siirtää toiselle henkilölle työn ohessa ja varsinkin silloin, mikäli työvuorot ovat ristikkäin, mikä on yleistä kaupan alalla.

Yrityksessä työskentelee useita henkilöitä, joille on kertynyt paljon hiljaista tietoa. Yrityksen palveluksessa on useita työntekijöitä, joilla on kokemusta jo yli kymmenen vuoden takaa. Hiljaisen tiedon siirtyminen tiimin sisällä ja koko yrityksen käyttöön, on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Haasteena yrityksissä on usein, kuinka tätä hiljaista tietoa hyödynnetään ja siirretään muille työntekijöille. Haastattelussa kysyttiin kokevatko esimiehet hiljaisen tiedon jakamisen tärkeäksi, ja toteutetaanko sitä heidän mielestään yrityksessä onnistuneesti. Positiivista oli, että jokainen esimies ymmärsi hiljaisen tiedon merkityksen, ja kertoivatkin siirtävänsä kokemusta ja osaamistaan nuoremmille sekä uusille työntekijöille parhaansa mukaan.

Eräs esimies toi esille, että tiedon siirtäminen tiimien sisällä on onnistunutta, mutta koko yrityksen mittakaavassa sitä ei tehdä. Eräs esimiehistä totesi, ettei hiljaisen tiedon siirtymiseen panosteta, mutta kokisi sen olevan tärkeää. Hiljaista tietoa saataisiin siirretty tiimistä



toiseen työkierrolla, jota kyseisessä yrityksessä ei tällä hetkellä ole käytössä. Yrityksen tulisi myös olla hyvin perillä jokaisen työntekijän osaamisalueista, jolloin tätä osaamista voitaisiin valjastaa koko organisaation käyttöön. Tiedon siirtämisellä työntekijältä toiselle, on todettu olevan positiivista vaikutusta molemmin puolin. Kokeneempi työntekijä saa jakaa tietoaan, ja näin kokea oman osaamisensa arvokkaaksi, kun taas uusi työntekijä saa uutta tietoa, joka tuo varmuutta työhön, ja lisää näin onnistumisen tunnetta ja työhyvinvointia.

Osaamisen kehittyminen lähtee perehdytys vaiheesta, jonka takia on tärkeää, että perehdytys on onnistunutta. Haastattelussa kysyttiin, onko esimiehille annettu perehdytykseen selkeä ohjekirja ja onko siihen kokonaisuudessaan selkeä prosessi. Sekä onko perehdytys heidän mielestään tehokasta ja seurataanko siinä onnistumista. Jälleen kerran esimiesten vastauksista voi päätellä, että perehdytyksen suunnittelu ja toteutus on esimiehen omalla vastuulla, eikä siihen ole annettu selkeitä ohjeita yrityksen johdon toimesta. Perehdytykseen ei ole siis luotu yrityksen sisäistä prosessia. Ketjuyrityksessä olisi tärkeää, että perehdytys on samanlaista toimipaikasta riippumatta, jolloin myös asiakaspalvelun laatu on läpi ketjun yhtä tasokasta. Tällä hetkellä perehdytyksen laatu on pitkälti kiinni esimiehen omasta osaamisesta, sekä kiinnostuksen tasosta. Esimiehiä on yrityksessä myös hyvin erilaisia kokemustaustoilla, joten silläkin on suuri vaikutus perehdytyksen laadukkuuteen. Joku esimies on saattanut työskennellä talossa 15 vuotta, kun taas toinen vasta vuoden verran. On siis selkeää, että nämä kaksi eri kokemuksen omaavaa esimiestä, eivät pysty antamaan saman tasoista perehdytystä vain oman tiedon pohjalta. Tämän takia tarvitaan aina kirjallisia ohjeita perehdytykseen, sekä selkeä prosessi, mitä asioita uudelle työntekijälle tulee opettaa missäkin ajassa.

Jokainen esimiehistä toi esille, että perehdytyskansiota tulisi yrityksen toimesta päivittää ajan tasalle. Perehdytyksen seurantaan ei myöskään ole yrityksessä tai esimiesten toimesta seurantaa. Näin ollen on mahdoton arvioida perehdytyksen tehokkuutta tai onnistumista, koska sen seurantaan ei ole luotu työkaluja. Esimiehille esitettiin avoin kysymys, miten yrityksessä voitaisiin panostaa työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Yhteinen tekijä vastauksissa oli koulutusten toivominen. Erityisesti nousu esille talon sisäiset koulutukset, kuten kellosepän antama koulutus uusille työntekijöille, sekä lisäksi mahdollisuus päästä perehdytykseen yrityksen omalle verstaalle.

#### **4.2.2 Työntekijöiden motivaatio**

Motivoituneet työntekijät voivat paremmin, ovat tehokkaampia ja viihtyvät työssään paremmin. Motivoituneet ihmiset eivät vaihda työpaikkaa niin herkästi, joka puolestaan pienentää vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia. Työntekijöiden motivoimiseksi on tärkeää

tietää työntekijöiden toiveet ja haasteet työn suhteen. Nämä asiat selviävät parhaiten avoimella kommunikoinnilla työpaikalla, mutta sen lisäksi on syytä hyödyntää kehityskeskusteluja. Motivoinnin työkaluna voidaan pitää myös palkitsemisjärjestelmää.

Haastattelun tuloksena selvisi, että tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä esimiehiä ei ole ohjeistettu pitämään kehityskeskusteluja, ja näin ollen niitä ei ole myöskään pidetty. Kaksi esimiestä kolmesta piti kuitenkin kehityskeskusteluja hyödyllisenä työkaluna. Kehityskeskustelut antaisivat erään esimiehen sanoin mahdollisuuden keskustella syvällisemmin asioista työntekijän kanssa, sekä mahdollisuutena myös itse esimiehenä saada palautetta. Yksi esimiehistä koki, että tiimin pienuuden takia kehityskeskustelulle ei ole ollut tarvetta, vaan avoin dialogi arjessa on riittänyt. Lindholm & Salminen kirjoittavat, (2014, 82) että avoin vuorovaikutus on tärkeää, mutta se ei ole peruste kehityskeskustelujen hylkäämiselle. Hylkäämällä kehityskeskustelut esimiehet menettävät mahdollisuuden aidosti syvälliseen dialogiin henkilöstön kanssa, sillä harvoin päivittäisessä vuorovaikutuksessa ehditään aidosti pysähtyä ja syventyä keskusteluun (Lindholm & Salmien 2014, 82.) Ilman kehityskeskusteluja asioita ei tule kirjattu ylös, eikä näin ollen myös ylin johtokaan saa tietää henkilöstön toiveita sekä haasteita. Yrityksessä siis kaivattaisiin selvästi ylhäältä päin tulevaa ohjeistusta kehityskeskusteluiden pitämiseen, koska vaikka esimies pitäisi sitä hyvänä työkaluna, ei kehityskeskusteluja pidetä ilman ohjeistusta.

Toisena motivoinnin työkaluna voidaan pitää palkitsemista, ja tässä tapauksessa erityisesti palkitsemisjärjestelmää. Haastattelussa selvitettiin, onko yrityksessä käytössä palkitsemisjärjestelmä, sekä jos sellainen on käytössä, onko se toimiva. Vastaukset erosivat hieman toisistaan, ja oli mielenkiintoista huomata, että melko selkeään kysymykseen, ei tullut yhtenäistä vastausta. Kaksi kolmesta vastasi, että on palkitsemisjärjestelmä, ja yksi vastasi, ettei ole, mutta muistelee, että joskus on ollut. Kaksi, jotka mainitsivat palkitsemisjärjestelmän olevan, eivät kuitenkaan pitäneet sitä kannustavana. Voidaan siis yhteenvedon sanoa, että palkitsemisjärjestelmä ei tällä hetkellä aja asiaan, koska selkeästi se ei ole yhtenäinen, eikä myöskään motivoiva. Eräs esimies toi esille, että palkitsemisjärjestelmän tulisi olla koko tiimiä motivoivaa, eikä yksilöitä korostava, jotta tiimin sisälle ei tule kilpailua, mikä voisi heikentää tiimihenkeä. Pahimmillaan palkitsemisjärjestelmä voi olla epämotivoiva, mikäli tavoitteet eivät ole saavutettavissa, se koetaan epäoikeudenmukaiseksi tai palkitseminen ohjaa "väärään" suuntaan, kuten yksilösuoritukseen, joka voi heikentää tiimihenkeä.

### 4.2.3 Esimiesten työkalut työkykyjohtamiseen

Työkykyjohtaminen on osa työhyvinvoinnin johtamista. Työkykyjohtamisessa pyritään nimenomaan ennaltaehkäistä sairastumisia ja siitä aiheutuvia poissaoloja. Tutkimuksessa selvitettiin ovatko esimiehet perillä sairauspoissaoloista, onko heille puhuttu työkykyjohtamisesta sekä miten heidän mielestään työterveyshuolto on järjestetty. Tulokset olivat tältä osin melko positiivisia, vaikkakin vain yksi esimiehistä oli perillä sairauspoissaoloprosentista, joka oli 3,9 prosenttia. Kaikki esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä, että sairauspoissaoloja on niin vähän, ettei niiden tarkempaan seurantaan ole ollut tarvetta. Tämä on todella hieno asia, ja kertoo jo paljon työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tarvittaessa sairauspoissaoloprosenttia voisi seurata yrityksen käyttämästä työvuoro-ohjelmasta.

Työkykyjohtaminen ei ole ollut esimiesten ja johdon välisissä keskusteluissa mukana, mutta sillekään ei tuntunut haastattelujen perusteella olleen kovin suurta tarvetta. Keskustelu on kaikkien esimiesten mukaan tiimeissä hyvin avointa, ja työkavereiden kanssa keskustellaan avoimesti niin huolista kuin iloista. Työterveyshuollosta ei myöskään ollut negatiivista sanottavaa. Tärkeä työkalu työkykyjohtamiseen on varhaisen puuttumisen -malli, joka ei ollut tuttu yrityksen esimiehille. Vaikka haastatteluun vastanneet esimiehet kokivat, että tiimin työkyky on hyvällä mallilla, yrityksen johto ei silti saisi tuudittautua siihen ajatukseen, että näin on myös aina jatkossa. Tämän takia olisi tärkeää antaa työkaluja esimiehille, jotta mahdollisesti tulevaisuudessa ilmaantuvat haasteet osattaisiin käsitellä oikein. Työkykyjohtamisesta puhuminen antaisi myös esimiehille viestin siitä, että työhyvinvointia on tärkeää yrityksen johdolle.

Lisäksi haastatteluun osallistui vain noin neljäsosa yrityksen esimiehistä, joten se antaa kuvan vain osasta yksiköistä (myymälöistä). Myymälöiden keskinäiset sairauspoissaoloprosentit voivat vaihdella hyvinkin paljon, jonka takia kolmen myymälän perusteella ei pidä tehdä olettamusta kaikkien myymälöiden tilanteesta. Sairauspoissaoloprosentin seuranta antaa johdolle hyvän mahdollisuuden myymälöiden väliseen vertailuun, sekä huomauttaa mahdolliset selkeät erot myymälöiden välillä. Tämä voi antaa viestiä mahdollisesta ongelmasta tietyssä myymälässä, jota voi sitten lähteä tarkemmin selvittämään. Korkea sairauspoissaoloprosentin takaa voi tutkia vielä tarkemmin, onko kyseessä mahdollisesti yhden henkilön aiheuttamat poissaolot vai onko kyseessä isompi ongelma tiimin sisällä, joka voisi viitata esimerkiksi huonoon työilmapiiriin. Sairauspoissaoloprosentti on tärkeä työkalua esimiehille, kuin myös johdolle itselle.

#### 4.2.4 Organisaatiokulttuuri

Yrityksen johto luo organisaationkulttuurin, joka määrittää arvot, joiden pohjalta työtä tehdään. Yrityskulttuuri muodostuu myös työpaikan ilmapiiriin. Yrityksen arvot sekä työpaikan ilmapiiri vaikuttavat paljon henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin tähtäävillä toimilla ei ole suurta painoarvoa, mikäli johdon toiminta ei näytä uskottavalta henkilöstön silmissä, eivätkä työntekijät koe, että työhyvinvointia pidetään aidosti tärkeänä asiana. Haastattelussa selvitettiin pitävätkö esimiehet oman tiimin työkulttuuria toimivana ja onko tiimin tavoitteet selvät. Esimiehiltä kysyttiin myös, millaista apua he kaipaisivat työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen ja kokevatko he työhyvinvoinnin olevan osa yrityksen strategiaa. Yrityksen johto voi olla luomassa organisaatiokulttuuria, jossa työntekijöiden ja esimiesten osaamista halutaan kehittää ja heille annetaan koulutusta. Haastattelussa selvitettiin ovatko esimiehet saaneet koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen sekä kokevatko he, että johto haluaa kehittää heidän osaamistaan esimiehinä.

Kaikki esimiehet kokivat tiimin sisäisen työkulttuurin hyvänä, mikä on erittäin positiivinen asia. Kaiken kaikkiaan kaikissa haastattelun kysymyksissä on useasti tullut ilmi tiimien sisäinen toimivuus. Tavoitteiden osalta oli epäselvyyttä; toisaalta tavoitteita oli asetettu johdon toimesta, mutta tavoitteisiin ei pyritty työhyvinvointi huomioiden, ja yksi vastaus oli, että tavoitteita ei ole, mutta niille olisi tarvetta. Esimies, joka vastasi, että tavoitteita ei ole, koki, että selkeät tavoitteet edistäisivät työhyvinvointia.

Haastattelun vastausten perusteella esimiehet eivät koe työhyvinvoinnin olevan osa yrityksen strategiaa. Tämä on aina hyvin negatiivinen asia, koska sen mielikuvan pohjalta esimiehet toimivat. Kysyttäessä miten työhyvinvointia voitaisiin yrityksessä parantaa, esille tuli toivomus siitä, että yrityksen johto huomioisin paremmin työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. Toivomuksena olisi myös työnantajan tarjoamat liikuntaedut. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole virkistyspäiviä tai se ei tarjoa työntekijöille esimerkiksi mahdollisuutta virkisty- ja liikuntaseteleihin. Fyysisestä ja henkisestä jaksamisesta tulisi siis pitää parempaa huolta. Yksi esimiehistä sanoi, että työhyvinvoinnista tulisi puhua enemmän, koska jos pelkästään se loisi henkilöstölle kuvaa, että johto välittää henkilöstön työhyvinvoinnista. Eräs esimiehistä koki, että tällä hetkellä työhyvinvointi ei ole hyvällä tasolla, vaan ”työntekijöistä puristetaan kaikki mehut irti”. Esimiehet toivoivat enemmän puhetta työhyvinvoinnista, ja työkaluista, joilla he voivat paremmin johtaa työhyvinvointia tiimeissään.

Esimiehet vastasivat lisäksi kieltävästä kysyttäessä ovatko he saaneet koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen sekä kokevatko, että heidän osaamistaan esimiehinä halutaan kehittää yrityksen toimesta. Tämä myös luo mielikuvaa siitä, että yrityksen johto ei

halua kehittää työntekijöiden osaamista, mikä luo negatiivista kuvaa organisaationkulttuurista. Kouluttaminen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen antaisi esimiehille itselleen työkaluja itsensä parempaan johtamiseen, sekä myös koko tiimin työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Koulutusten tarjoaminen vaikuttaa myös paljon siihen kuvaan, jonka yrityksen johto itsestään luo esimiesten ja henkilöstön silmissä. Koulutusten tarjoaminen osoittaa halukkuutta kehittää esimiesten osaamista, ja koko henkilöstön hyvinvointia.

## 5 Yhteenveto

Tutkimuksen pohjana on ollut ajatus siitä, että työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kykyyn tehdä tulosta. Teoriaan pohjautuen tämä tutkimus on osoittanut, että työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työhyvinvointiin sekä henkilöstötuottavuuteen, ja näin myös yrityksen tuloksenteko kykyyn. Yritysten tulisi panostaa työhyvinvointiin, ja ottaa se osaksi yrityksen strategiaa. Ilman kunnollista strategiaa ja sen seurantaan työhyvinvoinnin tuloksia on mahdoton seurata ja mitata. Esimiesten ollessa suuressa roolissa yrityksen strategian jalkauttamisessa, tulisi esimiesten osaamiseen työhyvinvoinnin johtamisessa panostaa. Esimiesten onnistuneeseen työhyvinvoinnin johtamiseen tulisi panostaa hyvällä viestinnällä, avoimilla vuorovaikutustaidoilla sekä koulutuksilla. Kaikista tärkeintä on kuitenkin johdon oman ymmärrys työhyvinvoinnin tärkeydestä yrityksen tuloksen kannalta, koska yrityksen johto on luomassa organisaationkulttuuria, jossa annetaan kuva siitä, onko työhyvinvointi yrityksessä tärkeä arvo. Johdon luoman organisaatiokulttuurin pohjalta toimii esimiehet ja koko henkilöstö.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada nimenomaan tietoa kohdeyrityksen esimiesten mahdollisuuksista ja työkaluista työhyvinvoinnin johtamiseen. Esimiehet ovat yrityksessä niitä henkilöitä, jotka jalkauttava yrityksen johdon strategian, joiden heidän osaamisensa on suuressa roolissa strategian onnistumisessa. Esimiesten haastatteluiden kautta saatiin tietoa, miten he kokevat työhyvinvoinnin, millaisia työkaluja heillä on käytössä työhyvinvoinnin johtamiseen eri osa-alueilla sekä miten yrityksen johto viestii heidän kanssaan työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Työhyvinvoinnissa keskityttiin seuraaviin osa-alueisiin: osaamisen kehittäminen, motivointi ja työkykyjohtaminen. Lisäksi haastattelussa selvitettiin esimiesten näkemystä organisaatiokulttuurista.

Esimiesten haastatteluiden heijastaminen teoriaan osoitti sen, että yrityksessä on kehitettävää työhyvinvointiin liittyen. Kokonaisuudessaan esimiesten vastaukset olivat melko positiivisia, eikä suuria epäkohtia noussut ilmi, mikä on hyvä asia. Sairauspoissaoloja oli kyseisten esimiesten tiimeissä hyvin vähän, mikä osoittaa, että työhyvinvointi ei ole kovin huonossa tilassa. Toisaalta taas sairauspoissaoloprosentin seurantaan esimiehiä ei ollut ohjeistettu, eikä muutoinkaan työkykyjohtamisesta puhuttu esimiesten ja johdon välillä. Viestinnän ja selkeiden prosessien puute tuli ilmi muidenkin työhyvinvoinnin osa-alueiden kohdalla. Palkisemisjärjestelmän ja tavoitteiden kohdalla oli eroavaisuuksia, joka viittaa siihen, että viestinnässä on ongelmia ja yrityksestä puuttuu selkeät ja yhtenäiset ohjeet. Osaamisen kehittämiseen ei yrityksessä panosteta, koska koulutuksia ei ole henkilöstölle, eikä esimiehille. Esimiehet myös kokivat, että heidän osaamistaan ei haluta kehittää, mikä luo negatiivista kuvaa yrityskulttuurista. Lisäksi perehdytykseen ei ole luoto yhtenäistä

prosessia, vaan perehdytyksen tekeminen on jokaisen esimiehen vastuulla. Perehdytyksen seurantaan ei myöskään ole työkaluja, joten sen onnistumista on mahdoton seurata. Motivoimiseen esimiehille ei ollut annettu välineitä tai toimintaohjeita. Perehdytyskeskusteluiden puuttuminen organisaatiosta antaa kuvan siitä, ettei työhyvinvointi ole osa yrityksen strategiaa. Työntekijöitä on haastava motivoida, mikäli ei tiedetä heidän haasteitansa tai toivomuksiaan työn suhteen. Näin yksinkertaisen ja yleisesti tunnetun työkalun puute antaa kuvan, että esimiesten ja johdon välillä ei käydä minkäänlaista kommunikointia työhyvinvointiin liittyen.

Kaiken kaikkiaan vastausta perusteella voidaan tulkita, että työhyvinvointi ei ole osa yrityksen strategiaa. Varsinaisia suuria haasteita ja ongelmia työhyvinvointiin liittyen ei tullut haastatteluissa ilmi, mutta sen sijaan tuli selkeästi esille, ettei työhyvinvointi oli osa johdon ja esimiesten välistä kommunikointia. Esimiehillä ei ole työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen, vaan toteutus jää täysin heidän harteilleen. Vastuun siirtäminen työhyvinvoinnin johtamisesta pelkästään esimiehille, ilman minkäänlaista tukea, on melko riskialtista, koska työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen ja sitä kautta myös tulokseen. Mikäli yritys haluaa parantaa tuottavuuttaan, on heidän ehdottomasti otettava strateginen työhyvinvointi osaksi yritystoimintaa. Ottamalla hyvinvoinnin osaksi yrityksen strategiaa se vaatii henkilöstön hyvinvoinnin nykytilan selvittämistä, selkeitä työkaluja ja uusien prosessien luomista, esimiesten kouluttamista sekä parempaa viestintää johdolta henkilöstön suuntaan.

## Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Käsitteet ja perehdyttämisen vaiheet. Luettavissa: [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua). Luettu: 2.5.2020.

Aura, O. Ahonen, G. Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilo%CC%88sto%CC%88tuottavuuden\\_johtaminen\\_2018\\_laaja\\_tulosraportti.pdf](https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilo%CC%88sto%CC%88tuottavuuden_johtaminen_2018_laaja_tulosraportti.pdf). Luettu: 16.4.2020.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari. Viro.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras päivä. J-Impact Oy. Helsinki.

Ossi Aura. Blogi. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/archives/02-2019>

Aura, O. Eskelinen, J. Ahonen, G. & Kuosmanen T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus. Luettavissa: [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/johtaminen\\_ja\\_tuottavuus\\_-\\_tutkimusraportti\\_aura\\_eskelinen\\_ahonen\\_kuosmanen.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/johtaminen_ja_tuottavuus_-_tutkimusraportti_aura_eskelinen_ahonen_kuosmanen.pdf) Luettu: 28.4.2020.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOYpro. Helsinki.

Pertti Laine. Työhyvinvoinnin kehittäminen. 2013. Luettavissa: <https://peda.net/joensuu/jsv1/vinkkipankki/asl/v%C3%A4it%C3%B6skirjoja/pltkhkr:file/download/f3b1448d7674c92ea7a3efe8c7a34991551278d2/Pertti%20Laine%3B%20TY%3B%206HYVINVOINNIN%20KEHITT%C3%84MINEN%2C%20Hyv%C3%A4n%20kehitt%C3%A4misen%20reunaehdoja%20tutkimassa.pdf>. Luettu: 1.5.2020

Puumala, V. 2019. Työkykyjohtaminen ja palkitseminen osana organisaatiokulttuuria. Luettavissa: <https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2019-g2/tyokykyjohtaminen-ja-palkitseminen-osana-organisaatiokulttuuria/>. Luettu: 28.4.2020.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro. Helsinki.



Sarkkinen, M. 2017. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyokyvysta-saa-ja-pitaa-voida-puhua/>. Luettu: 30.4.2020.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelun kysymykset

1. Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa työhyvinvointi?
2. Koetko työhyvinvoinnin vaikuttavan tiimin kykyyn tehdä tulosta?
3. Koetko yrityksen johdon pitävän työhyvinvointia tärkeänä? Jos vastasit kyllä tai ei, miten tämä ilmenee?
4. Onko sinulle esimiehenä annettu selkeä rooli työhyvinvoinnin toteuttamisessa tiimissä? Jos on, niin mitä asioita on vastuullasi?
5. Käykö johto keskusteluita esimiesten kanssa työhyvinvointiin liittyen?

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Osaamisen kehittäminen lähtee jo perehdytysvaiheessa, ja antaa uudelle työntekijälle pohjan tehdä työtä. Osaamisen puute saattaa aiheuttaa uupumusta, koska työntekijä ei pysty puutteellisen tiedon takia tekemään työtään tehokkaasti. Osaamista tulisi kehittää jatkuvasti, ja siihen on useita erilaisia tapoja.

1. Mitä mielestäsi kuuluu osaamisen kehittämiseen?
2. Miten tiimissänne kehitetään osaamista?
3. Osaamisen kehittämiseen liittyy hiljaisen tiedon siirtäminen kokeneemmilta nuoremmille. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksen myötä karttunutta kokemuspohjaista tietoa. Panostetaanko hiljaisen tiedon siirtämiseen yrityksessä tai tiimissänne? Jos vastasit kyllä, niin miten? Jos vastasit ei, kokisitko sen tärkeänä?
4. Onko uusien työntekijöiden perehdytykseen selkeä ohjekirja tai prosessi?
5. Onko mielestäsi perehdytys tehokasta? Ja onko perehdytyksen onnistumisen seuranta?
6. Millä tavoin yrityksessä voitaisiin panostaa osaamisen kehittämiseen?

Työntekijöiden motivointiin tulisi panostaa, mikäli haluaa lisätä hyvinvointia tiimissä. Motivoituneet työntekijät voivat paremmin, ovat tehokkaampia sekä viihtyvät työssään paremmin, mikä puolestaan pienentää vaihtuvuutta. Työntekijöiden motivoimiseksi on tärkeää tietää työntekijöiden toiveet ja haasteet, jotka selviävät parhaiten kehityskeskusteluissa.

7. Onko tiimissänne käytössä kehityskeskustelut?
  - a. KYLLÄ: Kuinka usein kehityskeskustelut käydään? Koetko ne hyödyllisinä?
  - b. EI: Olisiko mielestäsi kehityskeskustelut hyödyllisiä?
8. Onko yrityksen johto ohjeistanut käymään kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa?
9. Onko yrityksessä käytössä palkitsemisjärjestelmä?
  - a. KYLLÄ: Onko se toimiva?

b. EI: Pitäisikö sellainen mielestäsi olla?

10. Millä keinoin pyrit motivoimaan tiimiläisiäsi?

Työkykyjohtamisella pyritään ylläpitämään työntekijöiden hyvinvointia, ja näin vähentää sairauspoissaoloja. Työkykyjohtamiseen liittyy niin fyysinen kuin henkinen puoli. Työvälineet pitää olla työkykyä ylläpitäviä. Esimiehellä tulisi olla aikaa keskusteluun sekä kuuntelemaan, jotta hän voi ajoissa havaita, mikäli työntekijän työkyky on alentunut esimerkiksi osaamisen puutteen seurauksena tai henkilökohtaisen elämän muutoksen takia.

11. Onko johto puhunut esimiehille työkykyjohtamisesta?

12. Oletko saanut työkaluja sairauspoissaolojen seuraamiseen?

a. KYLLÄ: Millaisia työkaluja? Koetko ne hyödyllisiksi?

b. EN: Kokisitko sairauspoissaolojen seurannan hyödylliseksi? Miksi/miksi et?

13. Onko sinulla tiedossa tiimisi sairauspoissaoloprosentti?

14. Tärkeä osa työkykyjohtamista on työntekijöiden kanssa keskustelu. Koetko, että sinulla on aikaa huomioida tiimiläisiäsi ja keskustella heidän kanssaan, sekä mahdollisesti havaita työkykyä haittaavat tekijät?

15. Onko johto puhunut esimiehille varhaisen puuttumisen -mallista?

16. Onko työpaikan työterveyshuolto mielestäsi hoidettu hyvin? Jos vastasit ei, mitä puutteita olet havainnut?

Työ- ja yrityskulttuuri määrittelevät pitkälti arvot, joiden pohjalta työtä tehdään ja millaisessa ilmapiirissä työ tehdään. Yrityksen arvot ja työpaikan ilmapiiri vaikuttavat paljon työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointiin tähtäävillä toimilla ei ole merkitystä, jos työntekijät kokevat, että työhyvinvointia ei pidetä tärkeänä. Alla kysymyksiä, jotka auttavat hahmottamaan, millainen on työpaikan kulttuuri sekä miten esimiehenä koet yrityskulttuurin.

17. Koetko tiimin työkulttuurin toimivaksi?

18. Onko tiimillä selkeät tavoitteet?

a. KYLLÄ: Tulevatko tavoitteet johdolta ja ovatko tavoitteet realistisia?

b. EI: Kokisitko selkeät tavoitteet työhyvinvointia edistävänä?

19. Millaista apua kaipaisit yrityksen johdolta työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen?

20. Koetko työhyvinvoinnin olevan osa yrityksen strategiaa?

21. Miten työhyvinvointia yrityksessä voisi mielestäsi parantaa?

22. Oletko saanut koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen?

23. Koetko, että osaamistasi esimiehenä halutaan kehittää yrityksen toimesta?