

Henkilöstöstrategian kehittäminen psykososiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Liiketalouden koulutusohjelma
2021
Mari Lääperi

Tiivistelmä

Tekijä Lääperi, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 62	
Työn nimi Henkilöstöstrategian kehittäminen psykososiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää tutkittavan yrityksen henkilöstöstrategian sisältöä niin, että se tukee työntekijöiden psykososiaalista työhyvinvointia. Tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen nykyinen henkilöstöstrategia tukee psykososiaalista hyvinvointia, mitkä strategiasissa ovat toimivia osia, miten toimintaa ylläpidetään ja edistetään sekä mitä strategiaan tulisi tuoda lisää. Tietoa haluttiin saada myös siitä, miten henkilöstöstrategia on jalkautunut jokapäiväiseen toimintaan. Tavoitteena oli tutkia oman yksikön toteuttamaa henkilöstöstrategiaa sen sijaan, että tutkimus kohdistettiin koskemaan koko konsernia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Teoriaosuuteen tietoa hankittiin pääasiassa aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä artikkeleista. Teoreettinen viitekehys rakentui henkilöstöstrategian ja psykososiaalisen työhyvinvoinnin ympärille. Empiirisen osan aineiston hankintaan käytettiin teemahaastatteluja ja haastattelujen aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin kautta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella on selvää, että psykososiaaliseen työhyvinvointiin tulee kiinnittää enemmän huomiota. Henkilöstöstrategiaa kehitettäessä työntekijöiden kuunteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Tässä tutkimuksessa löydettiin kehystoimenpiteitä henkilöstöstrategian sisältöön kaikista niistä kolmesta psykososiaalisen hyvinvoinnin painopisteestä, jotka tutkimukseen oli valittu. Kehystoimenpiteiden tuominen käytäntöön jää esimiesten ja johdon vastuulle. Jatkotutkimusehdotuksena tämän tutkimuksen pohjalta nousee henkilöstöstrategian implementointikoulutukseen hyödynnettävän sähköisen henkilöstöstrategiamallin luominen.</p>		
Asiasanat henkilöstöstrategia, psykososiaalinen työhyvinvointi, implementointi		

Abstract

Author Lääperi, Mari	Type of Publication Master's Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 62	
Title of Publication Developing a HR-strategy from a perspective of psychosocial well-being at work		
Name of Degree Business Administration (UAS)		
Abstract <p>The purpose of this research was to develop the content of the HR- strategy of the company so that it supports the psychosocial well-being of employees at work. The aim was to find out how the company's current human resources strategy supports psychosocial well-being, what are the functional parts of the strategy, how the activities are maintained and promoted, and what the strategy should bring more. Information was also sought on how the personnel strategy has been implemented in operations. The aim was to research the HR- strategy implemented in the company's own unit, instead of focusing on the entire group.</p> <p>The study was conducted as a qualitative case study. For the theoretical part, information was obtained mainly from related literature and articles. The theoretical framework was built around HR- strategy and psychosocial well-being at work. Thematic interviews were used to obtain the material for the empirical part, and the material for the interviews was analyzed through theory-based content analysis.</p> <p>Based on the research results, it is clear, that more attention should be paid to psychosocial well-being at work. When developing a HR- strategy, listening to employees is extremely important. Improvements were found in the content of the human resources strategy from all three priorities of psychosocial well-being, selected for the research. To bring results in every day work is responsibility of supervisors and man-</p>		
Keywords human resources strategy, psychosocial well-being, implementation		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Tutkimuksen rajaukset.....	3
1.3	Aiemmat tutkimukset	4
2	Henkilöstöstrategia	6
2.1	Henkilöstöstrategian määritelmä.....	6
2.2	Yrityksen toimintaympäristöt.....	7
2.3	Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet.....	9
3	Henkinen työhyvinvointi	13
3.1	Henkisen työhyvinvoinnin edellytykset.....	13
3.2	Psykososiaalinen kuormitus.....	13
3.3	Työhyvinvointi sijoituksena organisaatioissa	14
4	Kohdeyritys ja sen henkilöstöstrategia	17
4.1	Kohdeyritys.....	17
4.2	Työn ja perhe- elämän tasapainottaminen	17
4.3	Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen	19
4.3.1	Kehityskeskustelut.....	20
4.3.2	Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuusteoria	22
4.4	Varhainen välittäminen	25
5	Tutkimuksen toteutus.....	27
5.1	Tutkimusmenetelmä	27
5.2	Aineiston hankinta ja analysointi.....	28
6	Tutkimustulokset.....	30
6.1	Työn ja perhe- elämän tasapainottaminen organisaatiossa	30
6.2	Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen organisaatiossa	31
6.3	Varhainen välittäminen organisaatiossa.....	34
7	Johtopäätökset ja pohdinta	40
7.1	Psykososiaalisen työhyvinvoinnin tukeminen.....	40
7.2	Kehittämistoimenpiteet ja niiden mittaaminen	46
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	48
7.4	Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotuksia	50
	Lähteet	52

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Lähes jokaisen meistä on yleensä käytävä töissä, jotta välttämätön toimeentulo saadaan hankittua. Parhaimmillaan työllä on myös muita merkityksiä. Työ voi tuoda elämään sisältöä, hyviä suhteita ja vuorovaikutusta sekä erilaisia kokemuksia onnistumisiin. Nykypäivän aika-
taulutettu työelämä, epävarmuus, muuttuvat tilanteet, hektisyys ja niiden aiheuttamat vaatimukset kuitenkin asettavat työntekijät tilanteisiin, joissa kuormitus voi kasvaa liian suureksi. Koko ajan odotetaan parempia suorituksia, nopeammin ja itsenäisesti. Siksi on tärkeää, että työpaikoilla kiinnitetään huomiota paitsi fyysisen kuormituksen, myös psyykkisen kuormituksen ennaltaehkäisemiseen.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska hyvinvoiva ja tuottelias työyhteisö tarvitsee toimiakseen oikeanlaisen henkilöstöstrategian, joka tukee myös psykososiaalista työhyvinvointia ja on jokaisen työyhteisön jäsenen tiedossa.

Sttk (2019) on selvittänyt kyselyssään työn kuormittavuutta henkisen ja fyysisen kuormittavuuden osalta. Kyselyyn osallistui yhteensä 2032 henkilöä, jotka ovat työelämässä eri puolilla Suomea. Kyselyn tuloksista voidaan nähdä, että erityisesti työn henkinen kuormittavuus ja sen vaikutukset työhön ovat aihe huoleen. Kyselyyn vastanneista 48 % kertoi kokevansa työnsä henkisesti melko tai erittäin kuormittavaksi. Kyselyssä havaittiin, että sukupuoli ei vaikuta siihen, miten kuormittavaksi työntekijät työnsä kokevat. Kyselyssä kuitenkin nähtiin alakohtaisia eroja työn henkisen kuormittavuuden osalta.

Työn merkitystä on käsitelty myös useissa kirjoissa ja tutkimuksissa. Tapio Aaltonen, Pirjo Ahonen ja Jaakko Sahimaa ovat perehtyneet työn merkityksellisyyteen ja merkityksellisyyden johtamiseen työyhteisössä. Heidän mukaansa työssään merkityksellisyyttä kokevat ihmiset ovat myös työnantajalle hyödyllisempiä toimiessaan tehokkaammin ja sitoutuneemmin. Tämän lisäksi työntekijät ovat usein terveempiä ja onnellisempia. Työn kokeminen merkitykselliseksi johtaa parhaimmillaan ihmisen tunteeseen koko elämän merkityksellisyydestä. Työ on siis muutakin kuin lähde toimeentulolle. Myös filosofi ja tutkija Frank Martela on tutkinut työn merkitystä ja muistuttaa, että työllä on arjen laadun ja mielekkyyden kannalta suuri vaikutus. Työssä käyvät ihmiset viettävät elämästään noin kolmasosan työssään ja siksi ei ole yhdentekevää, millaiseksi työ muodostuu. Menetetyn tunnin työelämässä eivät ole korvattavissa ainoastaan rahalla ja sillä ostettavilla hyödykkeillä. Tutkimusten mukaan on selvää, että työn merkityksellisyyden saavuttamiseksi ollaan valmiita jopa luopumaan suuremmasta palkkatasosta. (Mäkelä 2020; Pessi 2018.)

Yhteiskuntaamme viime aikoina kohdannut pandemia, joka on pysäyttänyt lähes koko maailman, on aiheuttanut väestölle tilanteen, jossa jokainen varmasti miettii omaa tulevaisuut-

taan ja hyvinvointiaan. Miten selvittää tilanteesta, jolloin työtä ei ehkä enää olekaan tai vastavasti, työtä on aivan liikaa. Tässä tilanteessa on ymmärrettävää, että ihminen ei aina osaa ajatella asioita positiivisesti. Kuitenkin positiivisella ajattelulla voidaan parantaa oman elämän hallintaa ja löytää kyky oppia ja kehittää uusia toimintatapoja. Kun tämän lisäksi myös työyhteisö antaa mahdollisuudet työntekijöille omaan työhönsä vaikuttamiseen, se lisää työntekijöiden luottamusta ja tunnetta siitä, että on tärkeä. Yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen pitäisikin olla jokaisessa organisaatiossa pääasiassa. Se vaatii yhteistyötä ja luottamusta organisaation johdon sekä henkilöstön välille. Pitkittänyt epidemiatilanne on aiheuttanut sen, että työpaikoilla on pakko miettiä keinoja työn sujumiseksi ja huolehtia myös henkilöstön henkisestä hyvinvoinnista ja palautumisesta (Työterveyslaitos 2021).

Erityiset tilanteet ja työyhteisöä koskettavat kriisit aiheuttavat henkilöstölle valtavia paineita jokapäiväiseen elämään ja kuormittavat henkistä jaksamista. Huoli taloudellisesta selviytymisestä esimerkiksi töiden vähentymisen ja lomautusten seurauksena mietityttää varmasti jokaista. Näinä erityisinä aikoina työnantajien olisikin erittäin tärkeää huolehtia henkilökuntansa hyvinvoinnista ja myös päivittää henkilöstöstrategiaansa niin, että se palvelee paremmin muuttuvia tilanteita ja on jokaisen työntekijän tiedossa. Paikalleen jämähtänyt organisaatio, joka ei päivitä strategiaansa on uudistumiskyvytön, eikä anna henkilöstölle mahdollisuutta oppimiseen.

Henkilöstöstrategioiden sisältö yrityksestä riippumatta on samansuuntainen ja koostuu yleensä henkilöstösuunnittelun, osaamisen kehittämisen, johtamisen, palkitsemisen, työhyvinvoinnin, toimintakulttuurin ja yhteisöllisyyden tavoitteista sekä niiden seurantaan käytettävistä mittareista. Henkilöstöstrategian tehtävänä on kertoa henkilöstölle periaatteista, joita yrityksessä noudatetaan. Se kiteyttää niitä toimintatapoja, joiden avulla yritys suunnittelee, hallitsee ja kehittää henkilöstövoimavaroja, tunnistaa henkilöstön osaamisen ja tietämyksen ja osaa kehittää ja ylläpitää sitä sekä edistää henkilöstön osallistumista. Näiden lisäksi henkilöstöstrategiassa on kirjattuna organisaation keinot vuoropuhelulle sekä arvopohjaiselle toiminnalle. (Kaiku 2007.)

Opinnäytetyön aihe valikoitui tutkijan omasta mielenkiinnosta henkilöstöstrategian psykososiaaliseen puoleen sekä yrityksen tarpeesta kehittää henkilöstöstrategian sisältöä niin, että se tukisi paremmin henkilöstön psykososiaalista työhyvinvointia.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa on tavoitteena kehittää tutkittavan yrityksen henkilöstöstrategian sisältöä niin, että se tukee työntekijöiden psykososiaalista työhyvinvointia. Tavoitteena on selvittää, miten yrityksen nykyinen henkilöstöstrategia tukee psykososiaalista hyvinvointia, mitkä strategias-

sa ovat toimivia osia, miten toimintaa ylläpidetään ja edistetään sekä mitä strategiaan tulisi tuoda lisää. Tietoa halutaan saada myös siitä, miten henkilöstöstrategia on jalkautunut jokapäiväiseen toimintaan. Tavoitteena on tutkia oman yksikön toteuttamaa henkilöstöstrategiasen sijaan, että tutkimus kohdistettaisiin koskemaan koko konsernia. Jotta tutkimusongelmaan saadaan vastaus, on ongelma muutettava tutkimuskysymyksiksi.

Tässä tutkimuksessa päätutkimuskysymys on:

- Miten kohdeyrityksen nykyinen henkilöstöstrategia tukee psykososiaalista työhyvinvointia?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi määritellään kaksi alatutkimuskysymystä

- Miten yrityksen henkilöstöstrategiaa tulisi kehittää?
- Miten henkilöstöstrategia on jalkautunut jokapäiväiseen toimintaan?

Jotta voidaan ymmärtää tutkittavaa asiaa, käsitteet sen ympärillä tulee määritellä. Tässä tutkimuksessa käsitteitä avataan teorian perusteella. Tutkimuksessa käsitellään henkilöstöstrategian ja henkisen työhyvinvoinnin lisäksi yrityksen henkilöstöstrategiasta valitut kehittämisen painopisteet. Empiria osuudessa tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset yrityksen henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerätään teemahaastattelujen avulla. Kohderyhmänä tutkimuksessa on organisaation henkilökunta. Työntekijöiden näkökulma liittyy strategian ylläpitämiseen, edistämiseen ja toiminnan varmistamiseen sekä strategian jalkautumiseen. Esimiesten osalta asiaa tarkastellaan kehittämisen näkökulmasta. Näiden edellä mainittujen näkökulmien perusteella valittiin tutkimukseen soveltuvat tutkimuskysymykset. Tutkimuksesta saadut tulokset liitetään toisiinsa tutkimukseen osallistuvien yksityisyyden suojaamiseksi.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Aiheen löytämisen jälkeen aihetta on rajattava tarkentamalla ajatusta siitä, mitä aineistollaan haluaa tietää tai osoittaa. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen rajaukset poikkeavat siinä, että laadullisen tutkimuksen toteuttaminen on joustavampaa ja aihetta voidaan joutua aineiston keruun aikana jopa tarkentamaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 81.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus rajataan käsittelemään henkilöstöstrategian kehittämistä psykososiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin muut osa-alueet sekä työilmapiiri ja työmotivaatio jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen rajaukset on

valittu nykyisen henkilöstöstrategian psykososiaalisten painopisteiden mukaisesti. Näitä painopisteitä ovat työn- ja perhe- elämän tasapainottaminen, osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen sekä varhainen välittäminen. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus tutkia motivaatiota, niin se kuitenkin liittyy vahvasti työntekijöiden psykososiaaliseen työhyvinvointiin ja siksi sisäistä motivaatiota käsitellään teoriatasolla.

Tutkimuksessa on tarkoituksena löytää yrityksen henkilöstöstrategian sisältöön uusia keinoja, joilla henkilöstön psykososiaalista työhyvinvointia tuetaan ja siksi tutkija on rajannut tutkimuksen käsittelemään niitä henkilöstöstrategian osa- alueita, joilla voidaan sanoa olevan merkitystä psykososiaalisen työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset, kun kerätyn tiedon perusteella nähdään kehityskohteet ja voidaan luoda uutta sisältöä henkilöstöstrategian kehittämiseksi.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöstrategiaprosesseista on tehty aikaisempia tutkimuksia eri yrityksille. Tiina Kuusela (2014) on kehittänyt yamk- opinnäytetyössään järjestösektorin organisaatiolle osallistavan henkilöstöstrategiaprosessin, jossa huomiota kiinnitettiin myös strategian jalkauttamiseen. Kuuselan tutkimuksessa näkökulma tutkimukseen on hieman erilainen, vaikka käsitteleeekin osaltaan samoja aiheita. Myös Tapio Korhonen (2017) on opinnäytetyössään käsitellyt samoja asioita ja laatinut strategisen henkilöstösuunnitelman opiskelijakunnalle. Suunnitelma perustuu arvoperustaan, nykytilan ja tahtotilan kuvauksiin sekä tuleviin strategisiin tavoitteisiin. Henkilökunnan osaaminen ja sen kehittäminen niin, että strategian mukainen toiminta tulevaisuudessa varmistetaan, on tutkimuksessa keskiössä.

Jani Tuliniemi (2019) on opinnäytetyössään tutkinut henkilöstöjohtamisen kehittämistä teollisuuden palveluyrityksessä. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen ja muihin organisaation henkilöstöstrategian kannalta tärkeisiin sisältöihin. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi uusi henkilöstöstrategia. Myös Tanja Hämäläinen (2020) on opinnäytetyössään luonut uuden henkilöstöstrategian palveluyritykselle. Työaika- joustoja puolestaan on tutkinut Laura Kiiveri (2020) Pro Gradu tutkielmassaan. Tutkimuksessa selvitettiin joustavien työaikajärjestelyjen sopimisesta työnantajan ja työntekijän kesken.

Maria Pietilä (2009) on tehnyt pro gradu- tutkielman henkilöstön osaamisesta organisaation strategisena voimavarana ja tarkastellut asiaa valtion sektoritutkimuslaitosten strategiseen henkilöstövoimavarajohtamiseen liittyen. Hän käsittelee aihetta organisaation toiminta- ja henkilöstöstrategian välisen yhteyden kautta. Tutkielmassaan hän kertoo yritysten pitävän henkilöstöään tärkeänä, ellei jopa tärkeimpänä strategisena voimavarana. Pietilä on pro gra-

dussaan tutkinut, mitä tämä tarkoittaa ja miten se näkyy sektoritutkimuslaitosten johtamiskäytänteissä. Väitöskirjan henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja sen vaikutuksesta työyhteisön työhyvinvointiin on puolestaan tehnyt Kirsti Kujanpää (2017). Hän kertoo väitöskirjassaan kunnan henkilöstöstrategisista linjauksista ja työhyvinvointitoiminnasta sekä henkilöstöstrategian aiemmista ja uusista suunnitelmista.

Tässä tutkimuksessa näkökulma on edellä mainituista tutkimuksista poiketen yrityksen nykyisen henkilöstöstrategian kehittäminen strategiasta valittujen niiden painopisteiden mukaan, jotka liittyvät psykososiaaliseen työhyvinvointiin.

2 Henkilöstöstrategia

2.1 Henkilöstöstrategian määritelmä

Henkilöstöstrategia määritellään suunnitelmaksi, jossa henkilöstövoimavaroja ja henkilöstöjohtamista kehitetään niin, että henkilöstöpoliittiset tavoitteet, päämäärät ja toimenpiteet määritellään pitkälle aikavälille. Se on siis paljon muutakin, kuin numeerisia tietoja, jotka koskevat henkilöstömäärän kehitystä. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on saada toimintaa tukeva strategia käytännön toimenpiteiksi. (Freden 2020.; Ulrich 2007, 48; Kajjala & Tolvanen 2020, 19; Kauhanen 2016, 70.)

Kehusmaan (2010, 6–69) mukaan henkilöstöstrategia on syventävän tason strategia, jossa tarkoituksena on osallistaa henkilöstö ja varmistaa strategian laatu. Viitala (2013,50) toteaa henkilöstöstrategian olevan operatiivisen tason strategia, joka auttaa yritystä sen liiketoimintastrategian toteuttamisessa. Henkilöstöstrategiassa määritetään niitä tavoitteita, joita henkilöstöjohtamisen avulla organisaation sisällä muutetaan niin, että liiketoimintastrategian tavoitteet saavutetaan. Armstrong (2011,141) on Viitalan kanssa samoilla linjoilla. Helsilä ja Salojärvi (2009,35, 58–59,67) määrittelevät henkilöstöstrategian joukoksi valintoja, joita yritys tekee vahvistaakseen sekä organisaation kilpailukykyä että henkilöstön hyvinvointia. Yksinkertaisesti todettuna hyvässä henkilöstöstrategiassa tiivistyy organisaation etenemishalu.

Viitalan (2013, 50–52) mukaan yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategia ovat tasoja, jotka yrityksessä strategioiden osalta voidaan erottaa. Operatiivisen tason strategioihin organisaatioissa kuuluu markkinointi- ja kehitysstrategioiden ohella myös henkilöstöstrategia, jossa määritellään ne johtamisen keinot, joilla tavoitteiden toteutuminen liiketoimintastrategian mukaisesti varmistetaan. Henkilöstön määrä ja rakenne sekä osaaminen, jota yrityksessä tarvitaan, määritellään henkilöstöstrategian sisällössä. Näiden lisäksi henkilöstöstrategia sisältää rekrytointiin, tavoitteisiin ja niiden arviointiin, työhyvinvointiin, henkilöstöjohtamiseen ja muihin henkilöstöasioihin liittyviä osa- alueita. Henkilöstöorganisaation rakenne ja omat sekä ulkopuoliset yrityksen käyttämät palvelut ja niiden tarjoajat kirjataan henkilöstöstrategian sisältöön. Suurissa yrityksissä henkilöstöstrategia laaditaan usein joko tulosityksikkö- tai liiketoimintakohtaisena ja sen tavoitteena on määritellä yrityksen toiminta kolmen vuoden ajalle niin, että henkilöstöstrategisilla toimenpiteillä luodaan yritykselle kilpailuetua.

Etenkin pienissä yrityksissä henkilöstöstrategia sisällytetään yrityksen liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöstrategia on kuitenkin laaja kokonaisuus ja yrityksen elinehto, joten sen dokumentointi olisi hyvä tehdä erillisenä. Yritysten tulisi lisäksi nähdä henkilöstönsä strategise-

na investointina, koska vain ihmisten avulla strategia saadaan toteutumaan. Oleellista on selkeä ilmaisu siitä, miten osa-alue tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstön ottaminen mukaan strategiatyöhön lisää henkilöstön ymmärrystä ja sitoutumista. Strategiatyössä mukana oleminen kasvattaa henkilöstön luottamusta ja vähentää vastustusta uutta strategiaa kohtaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 8; Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020, 189–190.)

Organisaatiot hyötyvät strategisesta ajattelusta moninkertaisesti, kun kykenevät siirtämään yksilön ajattelun tulokset organisaatioonsa. Ennakoiva ja joustava organisaatio syntyy ajattelevan organisaation kautta. Crossan, Lane ja White (1999) ovat kuvanneet tätä organisaatiotasolle siirtymisen prosessia kolmen eri tason kautta. Tasolla yksi eli yksilötasolla, aiemmin opitun jäsentäminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen on tärkeää elinvoimaisen organisaation saavuttamiseksi tulevaisuudessa. Tasolla kaksi eli ryhmätasolla, yksilön ajatukset integroituvat vuorovaikutuksen kautta ryhmän yhteiseksi tavoitteeksi. Samalla myös organisaation jäsenten sitoutuminen kasvaa. Kolmas taso on organisaatiotasoa, jossa uudistavat ja jatkuvuutta turvaavat strategiset ajattelumallit muokkaavat toimintaprosesseja, järjestelmiä ja sääntöjä organisaation rutiineiksi uudelle toiminnalle. Institutionalisoituminen luo strategisesti ajattelevan organisaation, jossa mekaaniset mallit ja työvälineet ovat toisarvoisia ja jossa hiljainen tieto on juurtunut organisaation kulttuuriin ja sen tapoihin toimia. (Santalainen 2006 15–16; 2017, 32–33.)

Yrityksessä vallitseva ja pitkällä aikavälillä syntynyt kulttuuri vaikuttaa siihen, miten strategia toteutuu. Miljoonat kohtaamiset arjessa luovat yritykselle sille ominaisen yrityskulttuurin, jota ei toisilta yrityksiltä voida kopioida. Positiivinen työskulttuuri syntyy ainoastaan yhteisten pelisääntöjen kautta viestimällä ja perustelemalla säännöt henkilöstölle ymmärrettävällä ja tarpeeksi yksinkertaisella tavalla. Hyvin ja systemaattisesti suunniteltu sekä toteutettu henkilöstöstrategia ei ole itsestäänselvyys eikä helppo tehtävä, mutta yrityksen liiketoimintastrategian onnistumiseksi elintärkeä. (Roth.)

2.2 Yrityksen toimintaympäristöt

Yrityksen toimintaympäristön analysointi strategiaa varten on olennaista. Toimintaympäristön ulkoiset ja sisäiset ympäristöt tulee molemmat tarkastella erikseen. Henkilöstöön vaikuttaviin ulkoisen ympäristön uhkatekijöihin, kuten markkina-alueeseen, suhdannevaihteluihin, kilpailutilanteisiin, poliittiseen tilanteeseen ja lainsäädäntöön, teknologiaan, työtilanteeseen ja toimialalla vallitsevaan kulttuuriin tulisi kiinnittää huomiota ja pohtia asiaa niiden pohjalta. Nopeasti muuttuvat ja ennalta-arvaamattomat tilanteet voivat vaikeuttaa näiden asioiden

huomaamista ajoissa, mutta toisaalta toimintatavat koko toimialalla ovat niin vakiintuneita, ettei niiden muuttaminen ole organisaatioille helppoa. (Kauhanen 2010, 23–24.)

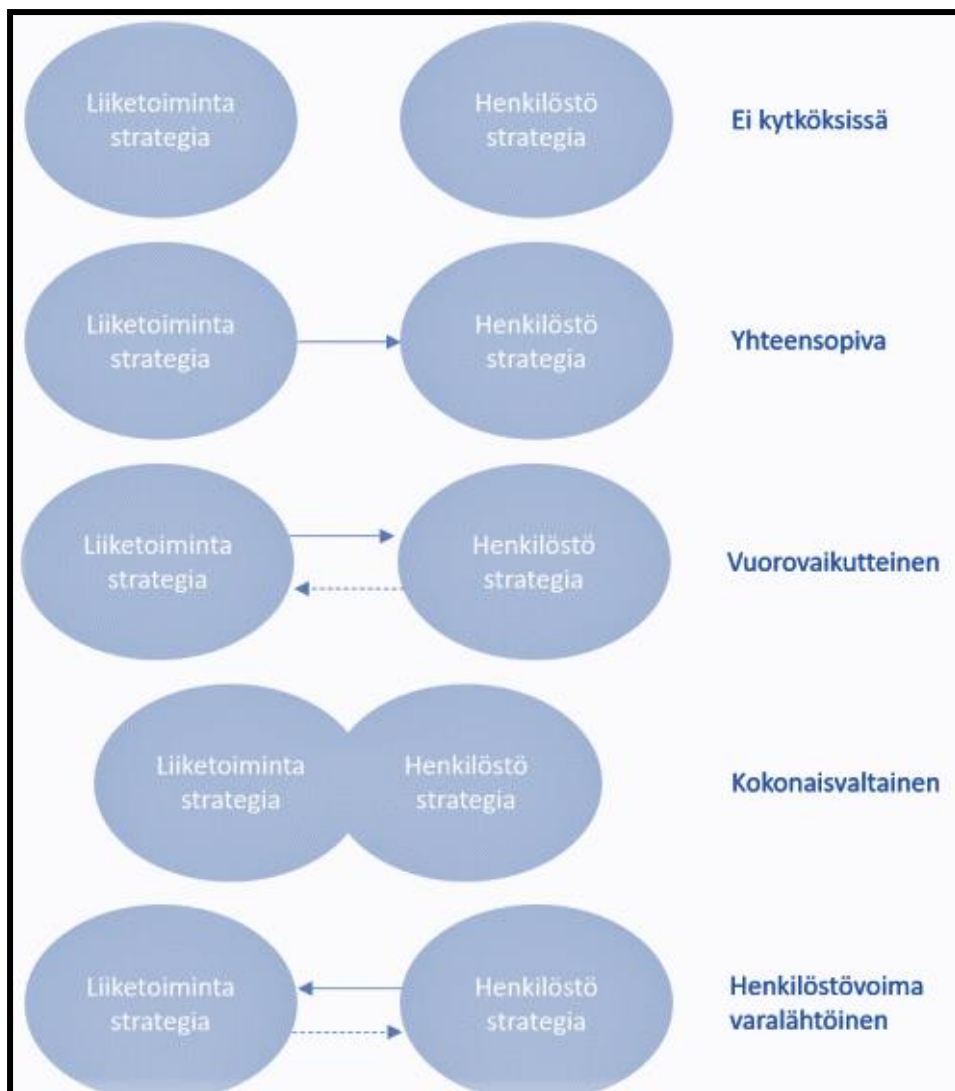
Sisäinen ympäristö yrityksissä koostuu niistä tekijöistä, jotka liittyvät sekä henkilöstöön että organisaatioon. Kun tarkastellaan nykytilaa, huomion arvoista olisi pohtia, miten henkilöstö rakentuu, mitkä ovat sen tasot osaamisessa ja asennoitumisessa, miten henkilöstö suoriutuu ja millaista tuottavuus on, miten se kehittyy ja kuinka tyytyväistä ja sitoutunutta henkilöstö on. Jotkin näistä edellä mainituista tiedoista saadaan selville päivittäisessä toiminnassa, mutta osa on selvitettävä henkilöstön tyytyväisyyskyselyiden ja haastatteluiden avulla. Saatujen tulosten perusteella nähdään nykytila ja kehityskohteet ja voidaan miettiä tarvittavia toimenpiteitä mahdolliseen muutokseen. (Kauhanen 2010, 23–24.)

Hallinnolliset henkilöstöstrategian toteutumiseen vaikuttavat seikat liittyvät yrityksen kokoon ja teknologiaan sekä organisaatiossa vallitsevaan rakenteeseen ja kulttuuriin. Yrityksen toiminnan pyörittämiseen tarvittavat resurssit määrittyvät yrityksen koon kautta, mutta myös organisaatioiden rakenne ja niiden tasojen määrä vaikuttavat osaltaan siihen. Toiset yritykset ovat rakenteeltaan hierarkkisempia ja niiden vaatimat resurssit siksi suurempia. Organisaatioiden jaottelussa voidaan käyttää osastokohtaista jaottelua, jolloin toiminnot, asiakkaat ja tuotteet ja esimerkiksi maantieteellinen sijainti ovat jaottelun perusteena. Suuremmat yritykset harvoin tekevät tällaista jaottelua, vaan käyttävät näitä kaikkia samaan aikaan. Siihen, miten yrityksen organisaatiokulttuuri muodostuu, vaikuttavat useat eri asiat. Organisaation iän ja toimialan, kilpailutilanteen, yrityksen omistajien, yrityksen sijainnin ja henkilöstön rakenteen merkitys kulttuurin muodostumisessa ovat tärkeitä tekijöitä. Organisaatiokulttuuri on usein kuitenkin niin vahva, että sen muuttaminen nähdään jopa mahdottomana tehtävänä. (Kauhanen 2010, 25–27.)

Työnantajamielikuvaa luotaessa henkilöstöstrategialla on tärkeä osa, jossa henkilöstön merkitystä ja arvostusta ei voida liikaa korostaa. Kuitenkaan pelkät hienot lauseet eivät riitä, vaan strategian on oltava myös toteutettavissa. Henkilöstöstrategian käytännön toteutus on nähtävissä henkilöstökokemuksen perusteella. Henkilöstökokemuksen vahvana osana on tunne siitä, miten oma työ koetaan ja mitkä ovat tekijät omalle motivaatiolle. Kyse on siis organisaation henkilöstölupauksen ja henkilöstön odotusten kohtaamisesta. Kari Korkiakoski Futurelabista määrittelee henkilöstökokemuksen niin, että se on näkemys, jonka työntekijä tekee työnantajastaan. Kokemukseen vaikuttavat vuorovaikutuksen ja mielikuvien ohella myös tunteet. (Kaijala & Tolvanen 2020, 22, 210.)

2.3 Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet

Liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia voivat liittyä toisiinsa tiukasti tai ne voivat olla täysin erilliset ja etäiset. Niiden suhteita voidaan kuvata viidellä toisistaan eroavalla tavalla kuten Torrington ym. (2001) ovat esittäneet (Kuvio 1). Ensimmäisen mallin mukaan strategioissa ei ole kytkentää toisiinsa eli niiden suhde on täysin riippumaton. Toisen mallin mukaan laaditaan liiketoimintastrategian pohjalta yhteensopiva henkilöstöstrategia. Kolmas malli korostaa vuorovaikutusta strategioiden välillä, mutta edelleen liiketoimintastrategia hallitsee näiden kahden suhdetta. Henkilöstöstrategian vaikutusta ei voida kuitenkaan väheksyä liiketoimintastrategian luomisprosessissa. Neljännen mallin mukaan strategiat luodaan kokonaisvaltaisen tarkastelun ja yhdessä tekemisen kautta. Keskeinen kilpailuvaltti neljännen mallin mukaisessa laadinnassa on henkisen pääoman ja henkilöstön arvostaminen. Henkilöstöstrategian merkitys yrityksen vision ja päämäärien toteutumisessa on merkittävä. Viides ja viimeinen vaihtoehto korostaa henkilöstöstrategian merkitystä suhteessa liiketoimintastrategiaan. Henkilöstö nähdään vieläkin enemmän voimavarana ja henkilöstön osaamisella on suuri vaikutus yrityksen päätöksiin markkinoilla toimimiselle ja yrityksen kilpailuedulle. (Viitala 2013, 56–57.)



Kuvio 1. Yhteydet liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välillä (Torrington ym. 2001, 32)

Proaktiivinen ja reaktiivinen ulottuvuus ovat myös yksi keino strategioiden ja niiden välisten suhteiden tarkasteluun. Proaktiivisessa mallissa henkilöstöjohton ja muun johdon osallistumisella ja henkilöstövoimavarojen käyttönotolla mahdollistetaan strategiatyön eri vaiheet ja strategian onnistuminen. Reaktiivisen mallin mukaan henkilöstöjohtolle annetaan valmis liiketoimintastrategia ja johdon on sen mukaisesti sopeutettava toimintaansa niin, että se tukee strategiaa ja sen asettamia ehtoja ja vaatimuksia parhaansa mukaan ilman omaa osallistumistaan strategiaprosessiin. (Viitala 2013, 57.)

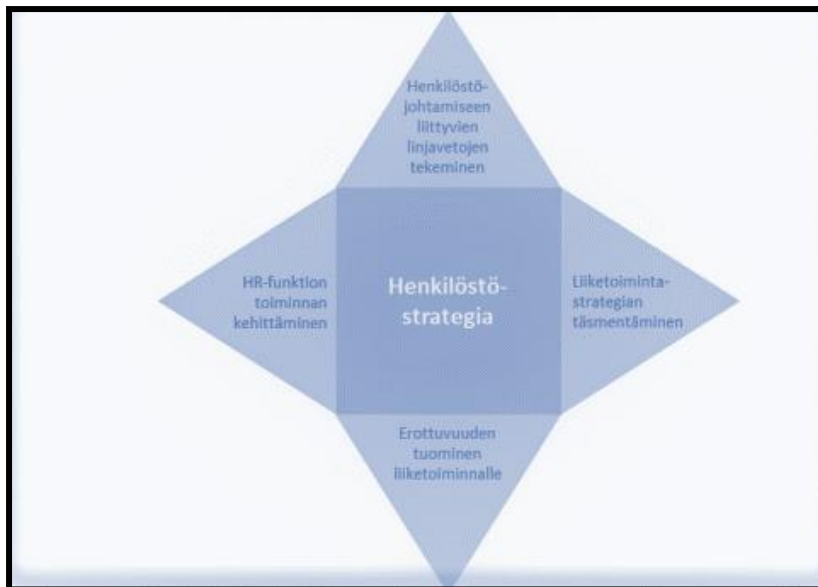
Luoma (2019, 59–66) jakaa henkilöstöstrategillisia tehtäviä neljään tulokulmaan (Kuvio 2). Organisaation etenemishalua kuvataan ensimmäisessä tulokulmassa, jossa henkilöstöön liittyvät linjavedot ovat keskiössä. Kuvauksen kohteena ovat periaatteet henkilöstöjohtamisen osalta niin, että strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Näitä linjavetoja tarvitaan esimerkiksi henkilöstön määrään ja laadun, osaamisen, suorituksen mittaamisen, henkilöstön

rekrytoinnin sekä palkitsemisen ja osaamisen kehittämisen osalta. Linjavedot ja niiden tekeminen ovat koko johdon vastuulla ja linjavetojen avulla tuodaan henkilöstöjohtamisen painotukset ja linjaukset näkyviksi koko organisaatiolle.

Toisessa tulokulmassa täsmennetään Luoman (2019, 59–66) mukaan liiketoimintastrategiaa henkilöstöstrategian avulla. Henkilöstön vahvuuksia etsitään liiketoimintastrategian sisällä olevista viittauksista. Liiketoimintastrategian mukaiset näkökulmat laajenevat henkilöstöstrategian avulla, kun voidaan tunnistaa henkilöstön rooli ja kilpailutekijät ja niiden perusteella laatia tarvittavat kehitystoimenpiteet sekä viestiä niistä ymmärrettävästi kaikille organisaation jäsenille.

Luoma (2019, 59–66) toteaa, että kolmannen tulokulman tarkoituksena on tuoda strategista erottuvuutta muihin yrityksiin nähden ja selventää henkilöstöjohtamisen osa-alueiden tuottamaa lisäarvoa. Ylimmälle johdolle tulokulman ymmärtäminen antaa tietoa henkilöstöstrategian kannalta tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista.

Neljäs tulokulma käsittelee henkilöstöstrategiaa HR-funktion toiminnan kehittämisessä. Jos yrityksestä puuttuu HR, niin silloin tämä osuus jää muiden yrityksen jäsenten vastuulle. Etenkin usein pienissä, alle sadan hengen yrityksissä henkilöstöpuolen ammattilaiset puuttuvat kokonaan. Henkilöstöstrategian sisältöön tulee kirjata mahdollisen HR:n kyky kehittää omaa osaamista ja toimintaa silloinkin, kun HR on sulautunut muun johtamisen osaksi organisaatiossa. Jokainen henkilöstöjohtamisen alue on organisaatiossa tunnistettava ja niihin on kiinnitettävä riittävästi huomiota, mutta tarpeen mukaan henkilöstöpalveluja voidaan ostaa ulkopuolisilta tarjoajilta ja siten parantaa yrityksen strategista osaamista, josta hyötyy sekä HR että koko organisaatio. (Luoma 2019, 59-66.)



Kuvio 2. Henkilöstöstrategian tulokulmat (Luoma 2009)

Henkilöstö nähdään yrityksissä usein pakollisena kuluna ja strategisina säästöinä tehdyt toimenpiteet ampuvat organisaatioita omaan nilkkaan. Pitkälle viety henkilöstöstrategia ja sen kehittäminen kuitenkin lisäävät tutkimuksien mukaan yrityksen kykyä tehdä tulosta. HR-kehittyneet organisaatiot saavuttavat huomattavasti korkeamman PR-luvun (= markkina-arvo/ tasearvo), kuin kehittymättömät yritykset. Henkilöstöstrategisilla keinoilla voidaan lisätä myös pörssissä noteerattujen yhtiöiden pörssiarvoa, kun kiinnitetään huomiota yrityksessä oleviin aineettomiin tekijöihin. (Roth.)

On sanottu, että strategian määrittelyn jälkeen se pitäisi saada toimimaan nopeasti ja tehokkaasti. Tätä neuvoa pidetään jopa tyhmänä, koska toimeenpanossa on otettava huomioon ympäristö ja olosuhteet. Esimerkiksi korona-aika sulkutoimintaan ja valtion tukitoimintaan vaikuttavat strategian toimeenpanon aikaan ja siihen, kuinka paljon energiaa kannattaa käyttää. (Sillanpää 2021.)

3 Henkinen työhyvinvointi

3.1 Henkisen työhyvinvoinnin edellytykset

Henkinen työhyvinvointi on laaja käsite ja siihen kuuluu paljon erilaisia osa- alueita ja siksi myös henkinen ja psyykkinen hyvinvointi liitetään hyvin usein toisiinsa. Työhyvinvoinnilla on merkittävä osa toimivaan työyhteisöön ja jos yritykset ottaisivat inhimillisemmän lähestymistavan ja toiminnan fokuksen ihmiseen, miten se vaikuttaisi henkiseen työhyvinvointiin (Jäntti 2020.)

Tyytyväinen työntekijä, joka voi hyvin, on yrityksen toiminnan kannalta kullanarvoinen. Hänen työpanoksensa avulla tuottavuus lisääntyy ja sitä kautta myös yrityksen tulos paranee. Työyhteisön jokaisen jäsenen vastuulla on edistää hyvinvointia työpaikallaan. Henkinen työhyvinvointi työpaikalla koostuu monesta eri tekijästä. Edellytykset henkiselle hyvinvoinnille täyttyvät, kun työntekijä on työpäivänsä aikana saanut kokea useita onnistumisia ja saanut itse vaikuttaa oman työnsä kulkuun. Myös työntekijän omat arvot ja niiden kohtaaminen organisaation arvojen kanssa lisäävät henkisen työhyvinvoinnin mahdollisuutta. Kun työyhteisö arvostaa puhtaita arvoja ja kokee positiivista vaikutusta työstään, on organisaatiolla hyvät edellytykset henkisen työhyvinvoinnin rakentamiselle. (Suomen mielenterveysseura 2006, 8–9; Virolainen 2012, 27.)

Henkisyys vapaa- ajalla on nykyään trendikästä, mutta henkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta yritykset ovat vaikeuksissa. Tähän ovat syynä sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Eri-laisten digitaalisten ratkaisujen sekä tekoälyn oli tarkoitus helpottaa arkeamme. Kuitenkin ihmisten henkinen uupumus kasvaa tällä hetkellä nopeasti ja laajenee kaiken aikaa. Onko ihminen unohdettu? (Jäntti 2020.)

Teemu Jäntti (2020) kirjoittaa artikkelissaan, että vuosituhannen alussa otetut hyvät kehityskäskleet eivät johtaneet henkisen työhyvinvoinnin parantumiseen. Ulkoisiin puitteisiin keskittyminen sai aikaan sen, että iso osa ihmisyyttä katosi. Erityisesti nuorten keskuudessa työperäiset burn outit, uupumukset ja henkisten sairauksien vuoksi kasvaneet ennenaikaiset työkyvyttömyyseläkkeet ovat lisääntyneet niin meillä kuin maailmallakin.

3.2 Psykososiaalinen kuormitus

Psykososiaalisesta kuormituksesta puhutaan silloin, kun asiat kuormittavat riippumatta siitä, kuka niitä tekee. Näitä kaikilla työpaikoilla esiintyviä, henkisiä ja sosiaalisia ihmiseen vaikuttavia kuormitustekijöitä ovat organisaatiossa esimerkiksi työn suunnitteluun, työjärjestelyihin

sekä työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät ominaisuudet, jotka nähdään työntekijän henkelle hyvinvoinnille uhkana. (Työturvallisuuskeskus.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työnantajan velvoitteisiin kuuluu työturvallisuuslain 25§:n perusteella välttää ja vähentää työn kuormitustekijöitä.

Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi. (Työturvallisuuskeskus)

Joskus työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat ristiriidassa toistensa kanssa, jolloin puhutaan psyykkisestä kuormittavuudesta. Kuormitus voi olla joko laadullista tai määrällistä kuormitusta riippuen siitä, millaisia työtehtäviä ja minkä verran työntekijälle annetaan. Laadullista kuormittumista aiheutuu, jos työntekijälle annetaan hänen kykyihinsä nähden riittämättömiä tehtäviä, joissa hän alikuormittuu. Ylikuormitusta taas tapahtuu, jos työtehtävät ovat osaamiseen nähden liian vaativia. (Viitala 2013, 215–216; Työturvallisuuskeskus.)

Määrällisen kuormittavuuden aiheuttavat joko liian vähäiset tai liian monet työtehtävät, joihin ei anneta riittävästi aikaa. Jos työtehtäviä on liian vähän, työntekijä turhautuu ja sitä kautta alisuorittaa työtehtäviään. Ylikuormituksen aiheuttama väsymystila taas menee useimmiten ohi muutaman päivän aikana. Jos ylikuormitus ja stressaava tilanne jatkuvat pitkään, sillä on vaikutuksia työntekijän terveyteen. Se, miten psyykkiset kuormitustekijät koetaan, on yksilöllistä riippuen työntekijän ominaisuuksista ja osaamisesta. (Viitala 2013, 215–216; Työturvallisuuskeskus.)

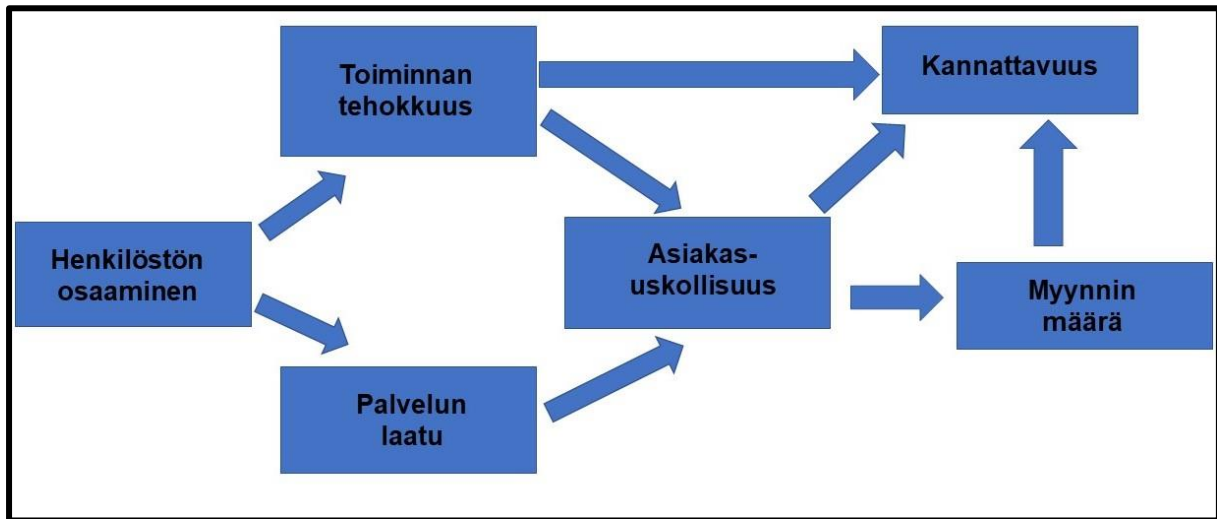
Myös muut työpaikalla esiintyvät negatiiviset piirteet esimerkiksi sosiaalisessa kanssakäymisessä, työn puutteellisessa organisoinnissa ja esimiestyössä sekä vähäisen sosiaalisen tuen määrässä, liittyvät psykososiaaliseen ylikuormittumiseen. Tunnetta ylikuormitukseen aiheuttavat myös kiusaaminen sekä epäoikeudenmukaisuus työpaikalla. (Työturvallisuuskeskus.)

Voimavaroina työssä nähdään muun muassa sosiaalinen, esimieheltä saatu tuki, mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä, selkeät roolit sekä innovatiivisuudelle mahdollistava ilmapiiri. Työyhteisön voimavaroja lisäävät myös työntekijöiden kokemaa autonomiaa ja keskinäinen yhteys ryhmän sisällä. (Manka & Manka 2016, 70–71.)

3.3 Työhyvinvointi sijoituksena organisaatioissa

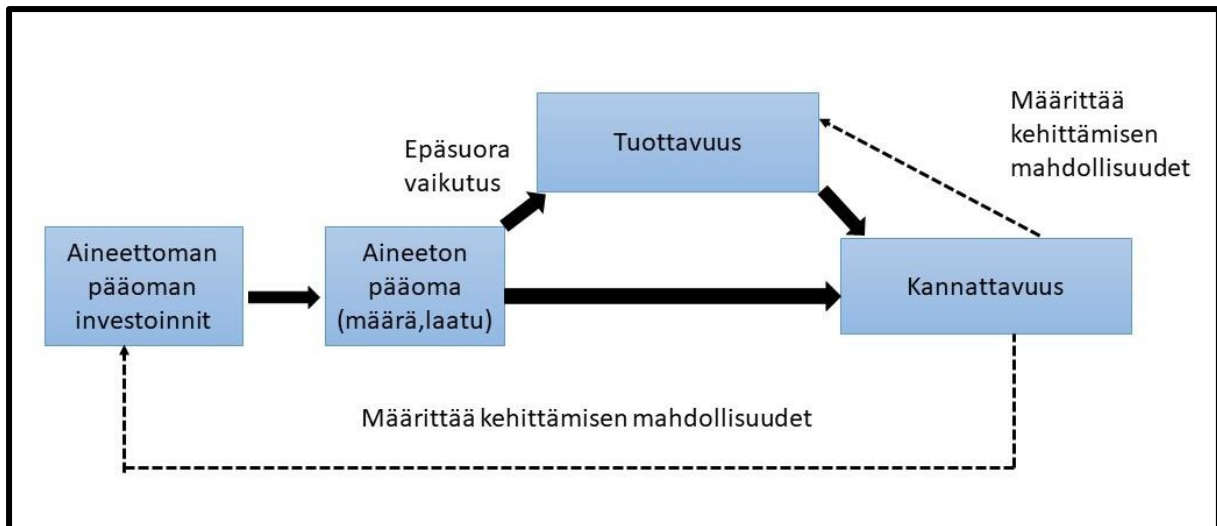
Henkilöstön tarkoitus on tuottaa asiakkaille elämyksiä, ja siksi myös työhyvinvointi yrityksessä olisi hyvä nähdä sijoituksena. Kyvykkyys ja se, että on hyvä olla töissä, lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja tuotteliaisuutta. Työhyvinvointiin sijoittaminen näkyy paremmin voivana

henkilöstönä, joka tekee kaikkensa yrityksen menestyksen eteen. Yrityksen menestys muodostuu syy- seuraussuhteista ja henkilöstön osaamiseen panostava yritys hyötyy näistä suhteista. Menestystekijöiden välisiä suhteita on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Menestystekijöiden välisiä suhteita (Mukaillen Kujansivu ym. 2007, 35.)

Jos ennen keskityttiin perinteiseen tuottoon perustuvaan rahalliseen pääomaan, niin nykyisin tärkein 2020- luvun organisaatioissa esiintyvä pääoma on inhimillinen pääoma. Sen vaikutukset yrityksen menestykseen voivat olla joko välittömiä tai välillisiä. Henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen investoiminen lisäävät yrityksen käytössä olevaa aineetonta pääomaa. Kokonaisuuden suunnitelmallinen kehittäminen kasvattaa tuottavuutta organisaatiossa sekä vähentää virheitä ja ylimääräistä työtä. Tuottavuuden parantaminen ei aina kuitenkaan ole taee sille, että kannattavuus parane, koska yrityksen on kyettävä kattamaan ne kustannukset, jotka syntyvät aineettoman pääoman kehittämisestä (Kuvio 4). Kansantalouden kehityksen ja kasvun kannalta aineeton pääoma on yksi merkittävimmistä asioista. Aineeton ja tehokkaasti käytetty pääoma tuottaa yritykselle 50–90 prosenttia enemmän arvoa ja siksi aineettomasta pääomasta tulisi huolehtia ja sitä olisi kehitettävä jokaisessa organisaatiossa. Enää pelkkä tehokkuus toiminnassa ei riitä, vaan tarvitaan kykyä uudistua ja innovoida. (Jäntti 2020; Kujansivu ym. 2007, 40–41; Manka& Manka 2016, 51–52,54; Työterveyslaitos.)



Kuvio 4. Aineettoman pääoman, tuottavuuden ja kannattavuuden välisiä yhteyksiä (Mukailen Kujansivu ym. 2007, 40)

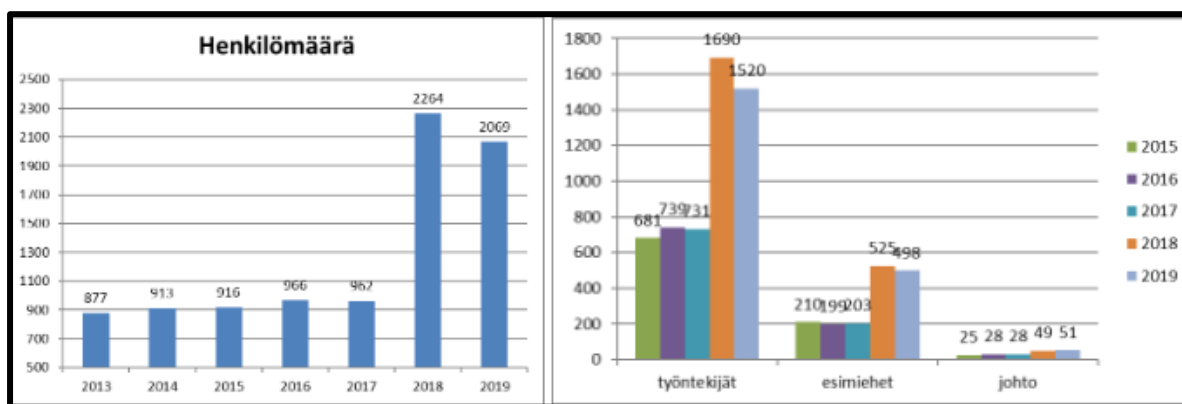
Työntekijöiden sisäisen mielentilan pitäminen positiivisena ja koko organisaation henkisen pääoman kasvattaminen tulisi olla jokaisen yrityksen tavoitteena. Kun työntekijä voi henkisesti hyvin, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus lisääntyvät ja sitä kautta työntekijät ovat tuotteliaampia ja yrityksen tuotto kasvaa. Kestävä, motivoiva ja henkilöstöä arvostava toiminta sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen lisäävät henkilöstön oma-aloitteisuutta ja yrittäjämäistä työnteon asennetta. Kestävä pohja työhyvinvoinnille luodaan joustavilla työprosesseilla ja mahdollisuuksilla vaikuttaa omaan työhön. (Jäntti 2020; Manka & Manka 2016, 51–52,54; Työterveyslaitos.)

Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus kilpailukyvyyn, taloudellisen tuloksen ja yrityksen maineen kasvattamisessa. Työhyvinvoinnin investoinnit, jotka on hyvin suunniteltu, maksavat varmasti itsensä takaisin usein moninkertaisina. Organisaatioissa on hyvä muistaa, että pikkujoulut ja virkistyspäivät kerran vuodessa eivät riitä, vaan työhyvinvointi koostuu useasta osasta, joihin sisältyy myös inhimillisyyttä ja empatiaa. (Kajala & Tolvanen 2020, 216.; Työterveyslaitos.)

4 Kohdeyritys ja sen henkilöstöstrategia

4.1 Kohdeyritys

Yrityksen toiminta- ajatukseen kuuluu tarjota matkailualan palveluja kaikille asiakasryhmille kaupungin keskustassa, lähellä palveluja. Yritys on osa suurempaa konsernia, joka työllisti vuonna 2019 maassamme noin 2000 henkilöä (Kuvio 5) ja jonka liikevaihto vuonna oli noin 400 miljoonaa euroa. Henkilökunnan määrässä mitattuna tutkittava yritys on alueensa pieni matkailualan toimija. Oman alueen työllistävä vaikutus on noin 20 henkeä, joista suurin osa on naisia. Lisäksi yrityksessä on ulkopuolista henkilökuntaa, joka huolehtii kiinteistöhuollosta ja siistimisestä.



Kuvio 5. Koko konsernin henkilöstömäärä (Yrityksen verkkosivut)

Alueen toimijalla on pitkä historia omalla alallaan. Yritys on perustettu jo vuonna 1889 ja se on pisimpään samalla paikalla toiminut matkailualan yritys Suomessa. Yrityksen vanha rakennus valmistui 1846, mutta purettiin vuonna 1987 uuden rakennuksen tieltä. Nykyiset tilat on uudistettu 2000- luvun alkupuolella. Kohdeyritys on toiminut muutamaan otteeseen sekä yksityisessä että ketjutason omistuksessa. (Yrityksen verkkosivut.)

Nykyinen henkilöstöstrategia sisältää työn- ja perhe-elämän tasapainottamisen, osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen sekä varhaisen välittämisen osa- alueet. Seuraavissa alaluissa esitetyt psykososiaaliset painopisteet on valittu yrityksen nykyisestä henkilöstöstrategiasta tutkimuksen näkökulmaan sopivalla tavalla ja painopisteiden sisältö avataan tarkemmin luvussa 6.

4.2 Työn ja perhe- elämän tasapainottaminen

Nykypäivänä valveutuneet työnantajat ymmärtävät, että perhe- elämä on osa yhteiskuntaa ja työelämää. Työn ja perhe- elämän yhteensovittaminen hyödyttää niin työntekijää kuin työnantajaakin. Sairauspoissaolot vähenevät, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi lisääntyvät ja sa-

malla organisaation tehokkuus, tuloksellisuus ja kilpailukyky kasvavat. Työpaikkaa ei vaihdeta helposti, jos työelämän joustot antavat työntekijöille mahdollisuuden sekä työelämän, että perhe- elämän tasapainottamiseen. (MonsterCafe 2020.)

Työn ja vapaa- ajan rajojen sekoittuessa myös työelämää kohtaan tunnetut ajatukset muuttuvat. Onnellisuustutkija Ilona Suojanen (Mäkelä 2021) tutkii onnellisuutta ja on tutkimuksissaan huomannut, että työelämältä odotetaan paitsi työn merkityksellisyyden, niin myös onnellisuuden kokemuksia. (Mäkelä 2021.)

Joustavat työaikajärjestelyt

Työsopimuslaki (55/2001) velvoittaa yrityksiä noudattamaan työaikajärjestelyissä tiettyjä velvoitteita esimerkiksi perhevapaiden kohdalla. Työntekijällä on oikeus vapaisiin silloin, jos hänen perhesyynsä siihen pakottavat ja jos hänen läsnäolonsa on välttämätöntä. Myös työaikalaki, jota työsuhteessa noudatetaan, antaa mahdollisuuden työ- ja vapaa- ajan välisen rajan sovitteluun. Vuosilomain (162/2005) perusteella työntekijällä on oikeus kerätä ja säästää lomaa niin, että hän voi halutessaan pitää yhtäjaksoista vapaata pidemmän aikaa myöhemmin, esimerkiksi seuraavalla lomakaudella. (Finlex; Työ- ja elinkeinoministeriö).

Perhemyönteisten organisaatioiden viralliset ja muodolliset toimintamallit ja käytännöt mahdollistavat työaikojen järjestämisen niin, että perhe- elämä ja työ voidaan yhteensovittaa ja työstä suoriudutaan parhaimmalla tavalla. Virallisten toimintamallien ohella organisaatioissa viestitään perhemyönteisyydestä epävirallisten asenteiden, toimien ja käytännön kautta. Henkilöstön erilaiset elämäntilanteet ovat vaihtelevia ja siksi työn ulkopuolisen elämän kunnioittaminen on tärkeää. Työn ulkopuoliset ja läheiset ihmissuhteet mahdollistavat henkilöstölle monipuolisen kanssakäymisen, joka on työelämästä poiketen tavoitteetonta ja välineetöntä ja joka tukee työstä palautumista ja irrottautumista. Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi vaikuttaa myös siihen, miten sitoutunutta henkilöstö on ja miten he organisaatioon arvioivat. (Hakanen 2011.)

Anu Järvensivu (2010, 208–209) kirjoittaa, että työntekijät, jotka voivat sovittaa yhteen työn ja oman elämäntilanteensa vaatimuksia joustavasti ovat muita valmiimpia vastavuoroisesti joustamaan työpaikan tarpeiden hyväksi. Lisäksi he myös voivat paremmin ja ovat motivoituneempia tullessaan yksilöllisesti huomioon otetuiksi. Toisaalta se, ettei ole lapsia, voi helposti työpaikoilla johtaa siihen, että lapsettomien ajatellaan voivan joustaa enemmän. Ovatko perheettömät sitten huonommassa asemassa? Järvensivu (2010, 210) toteaa, että perheettömien yleisesti pätevä syy työn rajaamiseen puuttuu, jolloin heidän asemansa heikentyy. Heillä ei ole perhettä ja turvaverkkoa, josta voisi pitää kiinni työn rajoja määriteltäessä.

Tutkijat ovat viime aikoina enenevässä määrin kiinnittäneet huomiota työn ja vapaa-ajan rajoihin. Tämä ei ole lainkaan uusi asia, mutta tuntuu vahvistuvan tällä aikakaudella. Palkkatyön, vapaa-ajan ja perhe-elämän rajojen asettaminen koetaan merkittäväksi ongelmaksi. Jossain määrin näitä kolmea voi yhdistää ja parhaimmillaan ne tukevat toisiaan. Toisaalta sama ihminen voi kokea myös joutuvansa tekemään uhrauksia jonkin näistä vuoksi. (Järvensivu 2010, 25–26.)

Vuorovaikutus työn ja perhe-elämän roolien välillä on sekä positiivista että negatiivista, kun aikuisten työmaailma ja perhe-elämä vuorottelevat mahdollistaen työntekijöille erilaisia tunteita. Suotuisa vaikutus hyvinvointiin syntyy, kun kokemukset molemmilla osa-alueilla rikastuttavat toisiaan. (Hakanen 2011,67.)

Työaikajoustoja voidaan tehdä sekä työntekijä- että työnantajalähtöisesti. Tyypillisesti joustot työnantajapuolelta liittyvät tarpeisiin tuotannossa ja työntekijöiden puolestaan yksilöihin tai perheisiin. Joustoja työntekijäpuolella ovat esimerkiksi vapauttaminen tietyistä työajoista sekä mahdollisuus suunnitella työvuorolistoja vapaasti. Nämä joustot saavat henkilöstön tuntemaan, että vaikuttaminen omaan työhön on mahdollista. Joustot työntekijäpuolella vaativat organisaatiossa luottamusta, mutta toisaalta taas lisäävät työhyvinvointia, kun työ ja muu elämä voidaan helpommin sovittaa yhteen. Tämän lisäksi työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja sitä kautta sairauspoissaolot vähentyvät. (Kiiveri 2020.)

Työnantajapuolelta asiaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että joustoilla, jotka ovat lähtöisin työntekijäpuolelta, helpotetaan rekrytointiprosessia ja vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta. Tämän lisäksi näillä joustoilla on myös merkittävä osuus organisaation menestyksessä. Joustavien työaikajärjestelyjen mahdollisuus organisaatiossa viestittää henkilöstölle työnantajan halusta erilaisten elämäntilanteiden tukemiseen. Etätyöhön sekä muihin työaikoihin liittyviin mahdollisuuksiin suhtautuminen positiivisesti lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vähentää työperäistä stressiä. (Kiiveri 2020; Nummelin 2008, 126.)

4.3 Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen

Työsopimuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus ylläpitää ja kehittää työsuhteessa olevien työntekijöidensä osaamista. Työntekijän kehittyessä työssään, se vaikuttaa suuresti myös ihmisenä kehittymiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. Parhaimmillaan vastavuoroisuus saa aikaan win-win tilanteen, jossa työnantajan kilpailukyky paranee työntekijän oppimisen myötä. Osaamisen kehittäminen toimintaympäristön ja työntekijän välillä vaatii vuorovaikutusta, vaikka onkin yksilöllistä. Käsitteenä osaaminen on siis erittäin moniulotteinen. Jotta kilpailukyky ja lisäarvo näyttäytyvät sekä henkilöstölle, yritykselle että asiakkaille, tulee henkilöstön ydinosaaminen huomioida ja rakentaa toimintaa sen varaan. (Järvensivu 2010, 250;

Tainio- Keinonen 2019; Työ- ja elinkeinoministeriö; Virolainen 2012, 26–27; Österberg 2015,144.)

Organisaatiossa jokaisen vastuulla on ylläpitää ja kehittää osaamista. Johto määrittelee vision, jonka perusteella osaamista on tarkoitus kehittää. Tämän lisäksi toimialan, ympäristön ja tulevaisuuden näkymät on otettava huomioon osaamisen kehittämistä suunniteltaessa. Esimiesten vastuulle jää oman alueensa osaamistarpeiden kartoittaminen nykyisistä ja tulevaisuuden tarpeista. Heidän tehtävänsä on myös toimia esimerkkinä ja varmistaa, että kehittäminen etenee liiketoimintasuunnitelman mukaisesti, samalla yksilön näkökulma huomioiden. Esimiesten kannustava ja innostava rooli on erityisen tärkeää ja sillä lisätään työntekijöiden vastuuta ja motivaatiota uuden oppimiseen ja omaehtoiseen opiskeluun myös työajan ulkopuolella. Erilaiset kannustimet ja palkitsemiset tukevat organisaation jäseniä tässä jatkuvassa prosessissa, jossa myös jatkuva ja toiminnan kehityksen kannalta olennainen palaute on tärkeää. (Ilmarinen; Manka& Manka 2016,135; Rauramo 2008, 150–151; Työterveyslaitos.)

4.3.1 Kehityskeskustelut

Yksi työntekijän osaamista kehittävä toimenpide organisaatioissa ovat säännölliset, molemminpuolisen kunnioituksen, rehellisyyden, avoimuuden ja mielipiteen vapauden sallivat kehityskeskustelut työntekijän ja esimiehen välillä (Ilmarinen; Österberg 2015, 133). Aura ja Ahonen (2016,136) kirjoittavat strategisen hyvinvoinnin johtaminen kirjassaan kehityskeskustelujen roolista työelämässä. Kehityskeskustelut nähdään työn ja motiivien vahvistamisen kautta tärkeänä työhyvinvointia tukevana järjestelmänä, jolla on myös organisaation jäsenten tuloksellisuutta lisäävä vaikutus.

Perustarkoituksena kehityskeskusteluissa on työn sujuvuuden ja toiminnan sekä työntekijän voimavarojen edistäminen ja lisääminen. Kehityskeskustelut tulee toteuttaa ammatillisesti noudattaen ennalta suunniteltua kaavaa, jossa päämäärä on selvillä. Keskustelun on oltava järjestelmällinen esimerkiksi niin, että noudatetaan yrityksessä olevaa keskustelurunkoa, molemmat osapuolet ovat valmistautuneita ja aikaa on riittävästi (Aura& Ahonen 2016, 136; Ilmarinen; Österberg 2015, 133.)

Keskustelussa tarkoituksena on keskittyä työntekijän suoriutumiseen omassa työssään, ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen sekä yhteistyöhön esimiehen ja työntekijän välillä (Autio & Juuti & Wink 2011, 29). Esimiehen on myös tärkeää saada selville työntekijän yleiset tuntemukset kehityskeskustelun alussa. Tällä rikotaan jännittävä tilanne ja saadaan työntekijä vapautumaan varsinaiseen keskusteluun. Yleinen kysymys alkuun voi olla vaikka yksinkertainen mitä sinulle kuuluu?

Yleensä kehityskeskusteluja käydään esimiehen kanssa muutaman kerran vuodessa. Keskusteluissa on tarkoituksena paitsi kartoittaa edellisen vuoden tavoitteet ja niiden toteutuminen, niin myös asettaa työntekijälle tavoitteita seuraavalle vuodelle. Lisäksi keskusteluissa pohditaan, miten työntekijän osaaminen on kehittynyt ja miten kehityssuunnitelmaa laadittaisiin niin, että työntekijän kannalta tärkeät osaamisalueet ja odotukset tulisivat kartoitetuksi. Kun työntekijät saavat tuoda keskusteluissa esiin omia mielipiteitään ja näkemyksiään, se lisää työntekijöiden tunnetta omasta tärkeästä roolista työyhteisössä. Organisaation näkökulmasta keskusteluissa saadaan selville työntekijän tiedon ja tuen tarve tavoitteiden toteuttamiselle. Yrityksen johdolle systemaattiset kehityskeskustelut ovat keino jalkauttaa visio ja strategia käytäntöön. Hyödylliset, aitoon dialogiin perustuvat kehityskeskustelut edistävät sekä työntekijän että organisaation tavoitteita ja tuloksellisuutta. (Ilmarinen; Rauramo 2012, 140–141; Österberg 2015, 133–134.)

Työterveyslaitoksen mukaan työntekijöiden ponnistelut ja joustot työpaikalla tulisi huomata organisaatioissa. Kun työntekijä saa omasta panoksestaan positiivista palautetta, työn tekemisen mielekkyys säilyy ja tunne yhteenkuuluvuudesta vahvistuu. Työelämä laittaa työntekijät nykyisin koville ja siksi yhteisöllisyys helposti katoaa. (Työterveyslaitos)

Kehityskeskustelut nähdään arvokkaana voimavarana työlle silloin, kun luottamuksellinen ilmapiiri ja aito vuorovaikutuksellinen keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä toteutuu ja molempien odotukset ja tavoitteet otetaan huomioon. Kehityskeskustelun yksi tärkeimmistä tavoitteista on selvittää, mikä saa työntekijän innostumaan ja mistä hän työssään saa energiaa. Arvioitavaa on paitsi työn tämänhetkinen innostus, niin myös kehittämismahdollisuuksien pohdinta tulevaisuutta ajatellen. Laadukkaat kehityskeskustelut vaativat esimieheltä kuuntelemistaitoa ja kykyä myös työntekijöiden henkilökohtaisten asioiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. (Ilmarinen; Aura & Ahonen 2016, 138–139.)

Organisaatioissa kehityskeskustelut ja niiden kehitysasteet johtamisen ja sen osaamisen osalta voivat olla eri vaiheissa. Vaiheessa yksi olevilla organisaatioilla henkilöstön koulutus ja kehittäminen ovat käynnissä, mutta toiminta on vielä strategiasta irrallista. Kehityskeskusteluja käydään tarkastelemalla vain henkilöstön nykytilaa ja siksi kehityskeskustelut helposti jäävät sisäisiksi, kun strateginen päämäärä puuttuu. (Hakanen 2007.)

Osaamisen kartoittaminen ja arviointi numeerisesti ovat organisaatioissa toisen vaiheen toimintoja. Tarkoituksena on, että kehityskeskusteluista saatu tieto hyödyttää koko organisaatiota sekä nyt että tulevaisuudessa. Kun organisaatio on vaiheessa kolme, se pystyy kehittämään osaamista kokonaisvaltaisesti ja strategialähtöisesti. Jokainen kehittämisen osa-alue osataan implementoida kaikille organisaation jäsenille ja verkostoille tasapuolisesti. Näiden kolmen lisäksi jotkin organisaatiot ovat saavuttaneet osaamisen kehittämisen osalta

jo neljännen tason, jossa luodaan uutta tietoa ja osaamista ja sitä kautta tavoitellaan uusia innovaatioita. Uudet innovaatiot mahdollistuvat, kun yrityskulttuuri tukee osaamista ja yrityksessä käydään avointa vuoropuhelua sekä jaetaan osaamista ja opitaan yhdessä. (Hakanen 2007.)

4.3.2 Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuusteoria

Ihminen etsii luontaisesti merkitystä sekä työssään että elämässään. Merkityksellisyyttä koetaan työssä silloin, kun työ ja työympäristö ovat ihmiselle tärkeitä ja motivaatio ja työtehtävät ovat tarkoituksenmukaisia. Lisäksi yrityksen edustamat arvot sekä työyhteisö vaikuttavat siihen, miten merkityksellisyys työssä koetaan. Merkityksellisyys korostuu, kun ihminen kokee olevansa osa jotain suurempaa kokonaisuutta ja työnsä olevan tärkeää muille ihmisille. Pahimmillaan merkityksellisyyden puuttuminen saattaa johtaa masennukseen, mutta parhaimmillaan merkityksellisyyden kokeminen lisää työntekijän motivaatiota ja saa siten aikaan parempaa työn jälkeä. (Työterveyslaitos; Pesonen & Rinta-Jouppi 2021.)

On tehty paljon tutkimuksia siitä, miten myönteiset tunteet vaikuttavat sekä työpaikan että työntekijän hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan ihmisten toimintakyky ja havaintokyky laajenevat sekä vaihtoehdot suotuisalle sosiaaliselle käyttäytymiselle lisääntyvät. Lisäksi ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteisyys kasvavat. Työntekijän kokiessa työssään sisäistä motivaatiota, hän hakeutuu automaattisesti tekemään asioita, joista innostuu. Tutkimustulosten mukaan sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät optimaalisesta sisäisen motivaation tilasta ja siksi esimiesten tulisi pitää huolta henkilöstön sisäisestä motivaatiosta ja sen säilymisestä. (Pesonen & Rinta-Jouppi 2021.)

Motivaatiopsykologian tutkijat Edward Deci ja Richard Ryan ovat luoneet itseohjautuvuusteorian, jossa ihminen nähdään aktiivisena, itseään ohjaavana ja motivoituneena tavoitteiden asettajana. Ihminen on yhteydessä muihin ihmisiin, eikä siksi ajattele vain omaa etuaan. Motivaatiota tarkasteltaessa itseohjautuvuusteoria ei niinkään korosta motivaation määrää kuin sen laatua. Hyvinvointi ei lisäännä niin, että pakonomaisesti tavoitellaan tiettyjä asioita elämässä ja samalla unohdetaan sisäinen palo itselle tärkeisiin asioihin. (Deci & Ryan 2009; Martela 2014.)

Deci ja Ryan ovat todenneet, että ihmisen sisäinen motivaatio on mahdollista, kun hänen oma toimintansa saa johtamisen kautta aikaan autonomian, kykeneväisyyden ja yhteen kulumisen perustarpeiden täyttymisen. Jos nämä perustarpeet jäävät tyydyttymättä, niin henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi heikkenee eikä ihmisen potentiaali pääse kehittymään millään elämänalueella (Deci & Ryan 2009; Martela 2014.)

Autonomia

Omaehtoisuus eli autonomia perustuu ajatukseen, että ihminen on vapaa tekemään itsenäisesti, vapaaehtoisesti ja kontrolloimatta omaa elämäänsä ja työtään koskevia päätöksiä, on niihin tyytyväinen ja motivoituu valitusta sisällöstä. Autonomian kokemus voi syntyä myös vaatimuksesta, joka tulee ulkoa päin. Silloin on otettava huomioon työntekijän tunteet ja kokemukset ja perustelujen on oltava ymmärrettäviä. Paras tulos saavutetaan kuitenkin silloin, kun työntekijä voi hyödyntää omaa päätäntävaltaansa sekä hyödyntää vahvuuksiaan.

Tarve päättää omista asioistaan on ihmiselle luontaista ja lisää hyvinvointia, kun päämäärät ja tavoitteet on saanut itse valita. Kenellekään ei ole hyväksi, jos vain kulkee valtaviirran mukana ilman omaa päätäntävaltaa ja motivaatio työlle syntyy ainoastaan ympäristön keppi- ja porkkanatyylisten ratkaisujen kautta. Vapaus valita ja toimia omien valintojen mukaisesti onkin yksi edellytys autonomian toteutumiselle ja innostuneelle sekä uudistushakuiselle toiminnalle. (Hakanen 2011, 31; Jäntti 2020; Jarenko & Martela 2014; Mustonen ym. 2021, 92–94; Työterveyslaitos.)

Kykeneväisyys

Tunne siitä, että osaa ja on pätevä sekä pystyy hallitsemaan toimintaympäristöä, saa ihmisen tuntemaan työssään kykeneväisyyttä. Kykeneväisyys kohdata haasteita ja aikaansaada vaikutuksia lisääntyy juuri hallinnan tunteen kasvaessa. Usein tunne omasta pätevyydestä on merkityksellisempää kuin todellinen ja taidonmukainen pätevyys. Yksilön kokemukset ja ympäristön palautteet vaikuttavat siihen, miten ihminen kykeneväisyytensä kokee. (Hakanen 2011, 32; Jarenko & Martela 2014.)

Jotta motivaatio työssä säilyy, on omat tavoitteet hyvä asettaa järjestykseen niin, että aloittaa teoista, joiden todennäköisesti uskoo onnistuvan ja sen jälkeen siirtyä haastavampiin tavoitteisiin. Todisteet omasta kyvykkyydestä lisäävät motivaatiota toiminnan jatkamiselle ja sitä kautta sitoutuminen työhön kasvaa, kun huomataan, että työnteosta voi nauttia ja haasteista selvitä. Kun työn haastavuus on riittävä, ihminen voi saavuttaa työssään Mihaly Csikszentmihalyin kehittämän niin sanotun flow- tilan, jossa uppoudutaan omaan tekemiseen niin, että kaikki ympärillä oleva katoaa ja voimavarat kohdistetaan suoritettavaan tehtävään. Kykeneväisyyden toteutuminen vaatii organisaatioissa aktiivista otetta kehittää ja rakentaa palaute- ja kehittämisjärjestelmiä. (Hakanen 2011, 32; Jarenko & Martela 2014.)

Yhteenkuulumisen tarve

Kolmas ihmisen perustarpeista on inhimillinen halu joukkoon, ryhmään tai yhteisöön kuulumisesta. Ihminen on laumaeläin ja siksi aito ja syvälinen kohtaaminen on meille tärkeää. Vahva yhteys ympäröiviin ihmisiin, välittäminen, hyvän tekeminen muille ja kannustava sekä

turvallinen ja lämminhenkinen yhteisö lisäävät omaa hyvinvointiamme myös työssä. Jos tämä perustarve jää jostakin syystä täyttymättä, ihminen alkaa voida huonosti ja motivaatio katoaa. Lisäksi erilaisten psyykkisten oireiden, kuten masennuksen mahdollisuus kasvaa. Toimiva, toisia arvostava työyhteisö ja sen tarjoama tuki ja innostaminen ovatkin tässä avaintekijöitä työntekijöiden omaehtoiseen toimintaan ja mahdollisuuteen toteuttaa omia kykyjään. Työyhteisön yhteiset tavoitteet, onnistumisten jakaminen sekä luottamus toisiin, lisäävät tunnetta ja kokemusta yhteenkuuluvuudesta. (Hakanen 2011, 31; Jäntti 2020.)

Itseohjautuvuusteorian luojat Deci ja Ryan toteavat, että kaikki kolme perustarvetta ovat niin tärkeitä, ettei niistä voi jättää mitään huomiotta ilman, että se vaikuttaisi negatiivisesti ihmisen hyvinvointiin. Kuitenkin vielä joissain organisaatioissa vallitsevat vanhakantaiset johtamistyyli ja opit rajaavat pois joitain näistä perustarpeista. Kolmen perustarpeen täyttymisessä ratkaisevaa on kuitenkin kokonaisuus ja siksi kontekstit perustarpeiden täyttymisessä voivat vaihdella. Osa perustarpeista voidaan saada tyydytettyä työpaikalla ja osa taas vapaa-ajalla. Näiden kolmen perustarpeen avulla on helppo katsoa kehitystä sekä oman elämän että yhteiskunnan osalta ja todeta, että länsimainen kehitys on lisännyt valtavasti potentiaalia itsensä toteuttamiseen ja aikaansaavuuteen. (Jäntti 2020; Martela 2014.)

Työn imu

Tilanneriippuvaiset ja muutettavissa olevat yksilölliset, yhteisölliset ja rakenteelliset tekijät ja toimenpiteet lisäävät hyvinvointia työssä. Voimavarojen kehittäminen sekä työn että yksilön kohdalla, mahdollistaa organisaation jäsenille työnimun eli ilon kokemisen työssään. (Manka & Manka 2016, 69.)

Työyhteisössä sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden tunteminen on yhtä tärkeää. Kuitenkin positiivisten ajatusten tulisi olla moninkertaiset negatiivisiin verrattuna, koska negatiiviset ajatukset ovat ihmisessä luontaisesti vahvempia ja vaativat siksi oikeanlaista käsitteilytaitoa. Toisaalta persoonallisuus rakentuu positiivisten tunteiden ylijäämästä, joka vaikuttaa kykyymme hallita tunteita stressaavissa tilanteissa. Myönteisyys myös lisää onnellisuuttamme ja lisää voimavarojamme. (Manka & Manka 2016, 71.)

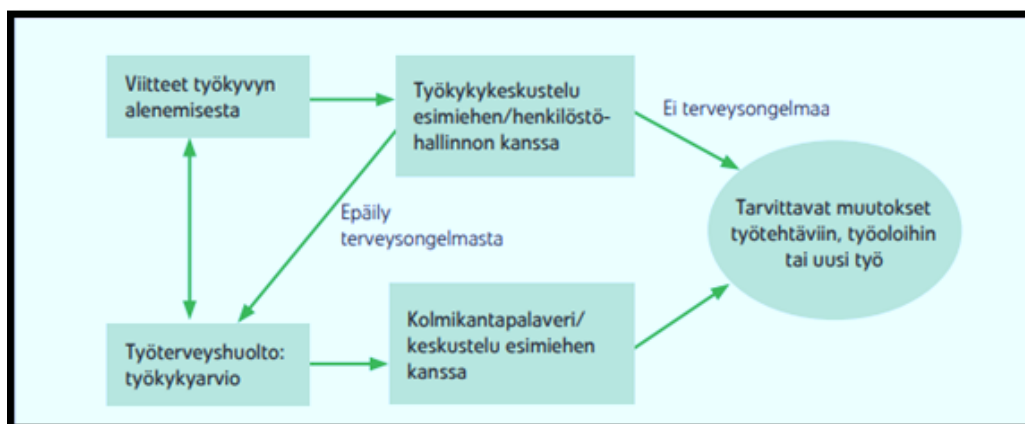
Työ ja terveys Suomessa- tutkimus on selvittänyt palkansaajien työn imun kokemista työpaikallaan. Lähes jokainen työntekijä kertoi kokevansa työn imua viikoittain. Työntekijän tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen vaikuttavat positiivisesti yrityksen menestykseen ja työntekijöiden sitoutumiseen sekä pidempiin työuriin. Työn imuun panostaminen yrityksissä näkyy energisempinä, tyytyväisempinä ja tehokkaampina työntekijöinä. Työn imu myös ehkäisee työntekijöiden uupumista ja loppuun palamista. Jari Hakanen on tutkinut paljon työnimua ja kertoo, että asiantuntijatyössä työn imua kokeva henkilö voi tehdä jopa satakertaisen tuloksen leipääntyneeseen kollegaansa verrattuna. Tämän vuoksi organisaa-

tiouissa olisi hyvä paitsi huolehtia hyvinvoinnista, myös lisätä mahdollisuuksia työn imuun aidon innostuksen kautta. Korkeampi työn imu myös lisää ihmisten resilienssiä eli parempaa kykyä vastata eteen tuleviin muutoksiin ja haasteisiin. Resilientissä työyhteisössä ennakoimattomat tilanteet nähdään mahdollisuutena uuden oppimiseen ja ongelmien ratkaisemiseen, jonka kautta arjen työhön voidaan kehittää yhdessä uusia ratkaisuja ja tapoja toimia. (Jäntti 2020; Manka& Manka 2016, 41; Työterveyslaitos.)

4.4 Varhainen välittäminen

Hyvinvoiva työyhteisö toteuttaa huolenpidon ja välittämisen kulttuuria. Huolimatta hyvistä puitteista, yrityksessä voi esiintyä tilanteita, joissa asiat eivät mene niin kuin on odotettu. Silloin on syntynyt tilanne, jossa varhainen puuttuminen on tärkeää ja ongelmaan on etsittävä ratkaisu.

Kun organisaatiossa havaitaan yhteisten arvojen tai pelisääntöjen vastaista toimintaa tai henkilöstön työkyvyssä muutoksia esimerkiksi työkyvyn alenemiseen, kykyyn suoriutua tehtävistään ja työssä selviytymiseen liittyen, tulisi tilanteen parantamiseksi ongelmiin tarttua välittömästi keskustelemalla työntekijän kanssa. Tämä on ensimmäinen vaihe varhaisen välittämisen prosessissa (Kuvio 6). Jos organisaatiossa epäillään työntekijän ongelmia terveyteen liittyviksi, niin silloin myös työterveyshuollolla ja mahdollisesti myös työsuojelun edustajalla on tilanteessa aktiivinen rooli. Keskustelun avulla on tarkoitus muokata työtehtävää tai työoloja, tai vaihtoehtoisesti osoittaa työntekijälle uusi työ. (Kaijala& Tolvanen 2020,17; Nummelin 2008, 128; Työturvallisuuskeskus)



Kuvio 6. Varhaisen välittämisen malli (Työturvallisuuskeskus)

Aina varhainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen ei ole helppoa, mutta sen tärkeyttä ei voida liikaa korostaa. Organisaatiossa haitalliset kierteet voidaan välttää varhaisen välittämisen avulla. Työntekijän muuttunut käytös, erilaiset keskittymisvaikeudet tai heikentynyt työ-

suoritus voivat olla signaaleja, joihin esimiehen on puututtava. Puheeksi ottamisessa esimies ja alainen keskustelevat kuormitustekijöistä ja niihin pyritään yhdessä löytämään sopivat tukitoimet. Matalan kynnyksen keskustelut ovat hyvä keino selvittää työntekijöiden ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. Esimiehen kannustava ote ja aito kiinnostus työntekijöiden voinnista ja heidän työstään lisäävät työntekijöiden luottamusta kertoa henkilökohtaisista asioistaan. (Ilmarinen.)

Varhaisen tuen toimenpiteillä on tarkoitus parantaa työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia. Tämän onnistumiseksi organisaatiolla on oltava yhteiset pelisäännöt, toimintamalli ja arvot. Lisäksi yhteistyön toimijoiden kesken on pelattava ja johtamisketjun jokaisen osan on toimitava organisaatiossa esimerkkinä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 217; Työturvallisuuskeskus.)

Kohdeyritys seuraa henkilöstöstrategiansa osa-alueiden toteutumista vuosittain yhteistoiminnassa erityisen Neuvoston kanssa, jossa jäsenenä toimivat alueelliset pääluottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii tässä tapauksessa menetelmäksi, koska tutkittavien määrä on pieni ja tutkimuksessa todellisen elämän kuvaaminen luonnollisessa tilanteessa on merkityksellistä. Osallistujien näkökulmaa korostetaan ja ilmiötä, joka on tutkimuksen kohteena, pyritään tulkitsemaan. Kiinnostus kohdistuu merkityksiin sekä ihmisten näkemyksiin ja kokemuksiin reaali maailmasta. (Kananen 2013, 22, 76–77; Puusa & Juuti 2011, 47–48.)

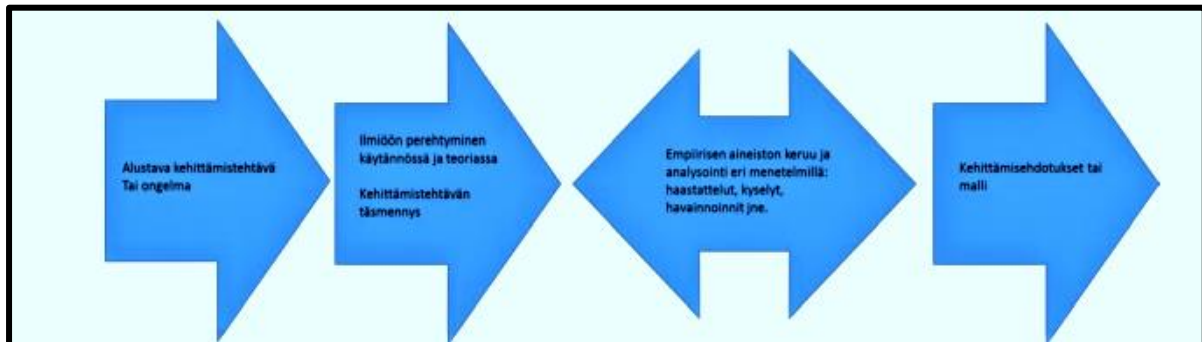
Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja tutkimukseen osallistuvien joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen toteutus on joustavaa ja olosuhteiden muuttuessa myös suunnitelmia voidaan muuttaa. Sen sijaan, että oltaisiin kiinnostuneita pelkästään asioiden nykytilasta, huomiota kiinnitetään siihen, miten asioiden haluttaisiin olevan. Yhteisön toimintatapojen kehittäminen järkeä käyttämällä on yksi tapaustutkimuksen tavoitteista ja ihmisten aktiivinen osallistuminen on tärkeässä roolissa. Tutkimuksen tulokset kohdistetaan yksittäiseen tapaukseen ja tutkimustulosten yleistettävyys voi olla tutkimuksen myötä lähempänä. (Hirsjärvi ym. 2018, 160; Metsämuuronen 2008, 7, 13-14; Ojasalo ym. 58–59; Kananen 2013, 7–9, 10.)

Oikean tutkimusmenetelmän valinnan myötä tutkijalle avautuu mahdollisuus keskittyä tutkimuksen kannalta oikeisiin asioihin (Puusa & Juuti 2011, 47). Kananen (2013, 11) kirjoittaa, että tapaustutkimus pyrkii syvälliseen kehittämisen kohteen ymmärtämiseen ja uusien kehittämis ehdotuksien tuottamiseen. Hirsjärven ym. (2018, 136) mukaan tapaustutkimus tutkii yksittäistä tapausta tai joukkoa tapauksia, jotka kohdistuvat yksilöön tai yhteisöön nykyhetkessä. Laine & Bamberg & Jokinen (2007, 10) ovat Hirsjärven ym. kanssa samoilla linjoilla. Myös useat menetelmäoppaat antavat ohjeita siitä, milloin tapaustutkimuksen valinta menetelmäksi on perusteltua. Yin kirjoittaa, että jokin tai jotkin seuraavista ehdoista tulee täytyä, jotta tapaustutkimus on oikea valinta tutkimusmenetelmäksi. (Eriksson & Koistinen 2014.)

- Keskeisiä kysymyksiä ovat mitä? miten? ja miksi?
- Tutkija ei juurikaan voi kontrolloida tapahtumia.
- Empiirisen tutkimuksen määrä aiheesta on pieni.
- Tutkitaan ilmiötä, joka on tässä ajassa. (Eriksson & Koistinen 2014.)

Tutkimuksen kokonaisvaltainen eli holistinen ja systemaattinen ilmiön kuvaus ja ymmärrys ovat tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä. Tapaustutkimuksessa vuorovaikutus tutkittavan ja tutkijan välillä vaikuttaa siihen, miten luotettavaa tutkimusaineistoa saadaan. Molempien

osapuolten tasavertaisuus ja osallistuvuus tutkimuksen edetessä on tärkeää. Joustavuuden ja arvosidonnaisuuden esiintyminen ovat tapaustutkimuksessa sille tyypillisiä ominaisuuksia. Joustavuus ilmenee niin, että tutkimuksen aikana etsitään tietoa sellaisista paikoista, mistä sitä ajatellaan saatavan. Tapaustutkimuksessa tutkijan omat arvot vaikuttavat tutkimustulokseen. Ilmiöön liittyvän aiemman tiedon lisäksi tutkijan on perehdyttävä tutkittavaan aiheeseen ja selvitetävä, millaisia kysymyksiä voidaan kysyä. (Ojasalo ym 2014, 52–54.) Tapaustutkimuksen vaiheita selvitetään alla olevassa kuvassa. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54)

Kuusisto- Arposen (2007) mukaan tapaustutkimuksessa on nykyisin hyväksyttävää myöntää, että tutkimus on tekijänsä kaltainen. Se, että tutkimuksen tekijän kädenjälki näkyy, ei tarkoita tieteellisten tai eettisten periaatteiden hylkäämistä. (Laine ym. 2007,238.)

5.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Opinnäytetyön empiirinen aineisto hankittiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kohdejoukkona oli yrityksen henkilökunta, jonka näkökulmasta tutkimus toteutettiin. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, joista kaksi oli esimiehiä. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja korostettiin luottamuksellisuutta sekä henkilöllisyyden salaamista tutkimuksen aikana. Henkilöstön haastatteluja varten laadittiin nykyisen henkilöstöstrategian perusteella kolme teemaa, joiden pohjalta haastattelut tehtiin.

Teemahaastattelussa tutkija ei esitä tutkimukseen osallistuville tarkkoja kysymyksiä, vaan etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti keskustellen. Ennalta määrätyt teemat ovat kaikille tutkimukseen osallistuville samat. Teemojen järjestys on vapaa ja tutkija ei välttämättä puhu kaikkien haastateltavien kanssa kaikista aiheista yhtä laajasti. Tiukka etenemisjärjestys ei ole tarpeen, vaan haastateltaville annetaan mahdollisuus vapaaseen puheeseen, kuitenkin niin, että kaikki teemat tulevat käsitellyiksi. Jotta tietyt teemat haastattelussa toteutuvat, on tutkijan tunnettava aihepiiri ja haastateltavien tilanne. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86–87.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastattelut nauhoitettiin tutkimukseen osallistuvien luvalla litterointia varten. Myöhempiä haastatteluja ajatellen tehtiin koehaastattelu, jossa valitut teemat osoittautuivat toimiviksi. Koehaastattelun tulokset liitettiin osaksi lopullisia tuloksia, sillä ne vastasivat teemoissa olleisiin aiheisiin. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän, jokainen eri päivänä. Lyhyin haastatteluista kesti 24 minuuttia ja pisin 52 minuuttia. Haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelun kulku oli vielä tuoreessa muistissa. Teemahaastatteluissa ilmenneiden asioiden perusteella tutkija löysi vastauksia tutkimuksen kannalta olennaisiin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla, teemoittelua käyttäen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 217) mukaan teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu aiemmin luotuun teoriaan, malliin tai käsitejärjestelmään. Aineistosta teorian perusteella löytyneitä merkityksiä verrataan malliin tai teoriaan, joka on aiemmin jo luotu. Teorialla on alusta asti rooli analyysin teossa.

Eskola & Suoranta (2008, 174–175) puolestaan toteavat teemoittelusta, että sen avulla nostetaan esiin teemoja, jotka helpottavat tutkimusongelman selkiyttämässä. Aineistosta poimitaan ja erotellaan tutkimuksen kannalta tärkeät aiheet ja esitetään ne teorian ja empirian vuorovaikutuksessa. Teemoittelua käyttäen tutkija kokosi kulloiseenkin teemaan liittyvät asiat samanvärisen huomiokynän avulla. Näin tutkijan oli helpompi havaita, mitkä asiat liittyvät toisiinsa.

6 Tutkimustulokset

6.1 Työn ja perhe- elämän tasapainottaminen organisaatiossa

Yrityksen henkilöstöstrategiassa on kokoaikaisille sekä osa- aikaisille työntekijöille alan työehtosopimuksessa määritelty erityiset työaikamuodot ja niiden järjestäminen. Pääsääntö osa- aikaisten kohdalla on niin sanottu keskimääräinen vähimmäistyöaika, joka mahdollistaa työaikajärjestelyjen jouston paremmin. Lisäksi henkilöstön mahdollisuus työvuoroitoidensa esittämiseen ennen työvuorolistan laadintaa helpottaa työn ja perhe- elämän tasapainottamista ja lisää henkilöstön henkistä jaksamista.

Joustavat työaikajärjestelyt

Haastatteluissa työntekijöiden kokemukset työn ja perhe- elämän yhdistämisestä olivat positiivisia ja yrityksen katsottiin toteuttavan hyvin työntekijöiden toiveita esimerkiksi vapaiden suhteen. Vapaatoiveet huomioidaan ja niitä toteutetaan parhaan mukaan, kun jokainen henkilöstön jäsen sitoutuu tekemään kaikkia annettuja vuoroja. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti riippumatta siitä, onko perhettä vai ei. Myös perheettömien ymmärretään haluavan vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja vapaajaksoihinsa. Työn ja perhe- elämän tasapainottamisen onnistuminen nähtiin myös keinona työstä palautumiseen.

-et kyllä miun mielestä niinku aina vapaat on vapaat saanu sillo, ku on toivonu ja aina niit pitää sit muistaa toivoo sinne. Et se on sit niinku itestään kiinni tää toteutuminen

-no, riippuu työnkuvasta, on mahdollista toivoo yksittäisiä vuoroja tietylle ajalle ja lomat tietylle ajankohdalle, niin työnantaja toteuttaa sitte parhaansa mukaan

-no olis tärkeätä, et työstä pääsee irti, kun menee kotiin

Tutkimuksien mukaan tehokkain keino palautua työstä on siitä kokonaan irtautuminen henkisesti. Tutut ja hyväksi havaitut palautumisen keinot on hyvä pitää rutiineina, jotka toistuvat tilanteesta riippumatta. Rutiinit auttavat myös työn ja vapaa- ajan erottamisessa.

Tämänhetkinen yhteiskunnallinen tilanne nähtiin haastatteluissa vaikeana ja työaikoja ei siksi pystytä tällä hetkellä joustavasti toteuttamaan. Osalla työntekijöistä ei tällä hetkellä ole töitä lainkaan ja ne, jotka ovat töissä, tekevät annetut vuorot työvuorolistojen mukaisesti. Oikeudenmukainen, tasapuolinen ja johdonmukainen toiminta ja henkilöstön kuunteleminen työvuorojen sijoittumisessa koettiin tärkeäksi. Keskustelu henkilöstön kanssa myös erityisinä aikoina nähtiin haastatteluissa tärkeänä, koska henkilöstön tuntemukset työtilanteesta vaihtelevat. Henkilöstön tahtotilan selvittäminen lisää vastavuoroisuuden toteutumista organisaatiossa.

-et tällä hetkellähän henkilökunta ei millää tavalla voi vaikuttaa ikäänku siihen et mitä työvuoroja on tarjolla tai miten usein niitä on

- et henkilökunta on esittäny toiveita siitä, miten työvuorolistoja vois suunnitella vaikka niin että vuorotellen oltas viikko pois ja sit vaikka sen jälkee viikko töissä

Joustavat työaikajärjestelyt toimivat parhaimmillaan molempiin suuntiin ja tarvittaessa molemmat joustavat tilanteiden vaatimalla tavalla.

Työn ja perhe- elämän tasapainottamisen osa- alueen kehittämiseksi henkilöstön toiveet olivat yhtenäisiä. Kehittämiskohteita löytyi muutamia, vaikka tällä osa- alueella asiat ovat henkilöstöstrategiassa haastatteluiden mukaan pääasiassa hyvin. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että avointa keskustelua ja työntekijöiden kuuntelemista työn ja vapaa- ajan tasapainottamisen osalta kaivataan, vaikka työvuorotoivelistat nähtiinkin hyvänä keinona omien vapaatoiveiden ilmaisemiseen. Kehityskohteina kerrottiin avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen niin, että uskallettaisiin kertoa, jos tarvitsee vapaata esimerkiksi jonkin henkilökohtaisen syyn vuoksi. Myös tasapuolisuutta viikonloppuvapaiden osalta toivottiin. Näillä toimenpiteillä tuettaisiin organisaation jäsenten psykososiaalista hyvinvointia ja lisätäisiin luottamusta sekä työyhteisöä, että työkavereita kohtaan.

- et helposti käy sillee et yks ihminen tekee siel ain jatkuvasti viikonloppuja, jos ei niit sinne välii muista toivoo. Et niis ei oikeen oo mitään rytmiä et kenellä on viikonloput vapaat ja viikolla töitä. Et ne menee kyl ihan sokin meillä.

Henkilöstöstrategian sisältöön työn ja perhe- elämän tai vapaa- ajan tasapainottamiseen toivottaisiin henkilöstön yhteisiä tapahtumia tietyin väliajoin. Keskinäinen yhteys ryhmän sisällä lisää työyhteisön voimavaroja.

En kyl muista millo viimeks ois ollu jotain yhteisiä tapahtumia. Ei se paljoo motivoi, ku ei oo enää mitään yhteistä kivaa.

Oman organisaation henkilöstöstrategiaan kirjatut toimenpiteet tukisivat henkilöstön hyvinvointia ja auttaisivat jaksamaan työssä. Myös Työturvallisuuskeskuksen mukaan omaan työhön vaikuttaminen ja työn mielekkyyden lisääminen vahvistavat samalla työilmapiiriä ja edistävät työyhteisön psykososiaalista hyvinvointia.

6.2 Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen organisaatiossa

Yritys korostaa, että sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta on yksi menestyksen avaimista. Yrityksen kulttuuri, johtajuus ja tiimin jäsenenä oleminen heijastavat luottamusta, inspiraatioita, yhteistyötä ja tiimin jäsenten kykyä tehdä omia päätöksiä. Yritys pyrkii olemaan omalla

alallaan johtava monimuotoisuuden ja osallisuuden edistäjä ja tämä onkin yksi keino uusien kykyjen houkuttelemiseen ja pitämiseen yrityksessä. Tavoitteena on luoda työpaikka, jossa viihdytään pitkään ja jossa työntekijät tuntevat omat haasteensa ja voivat kehittyä ja ylläpitää ammatillista osaamista. Siksi yritys kehittää jatkuvasti toimintakulttuuriaan ja tiimensä jäseniä.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluja tulisi kohdeyrityksessä käydä henkilöstöstrategian mukaisesti neljä kertaa vuodessa. Keskustelu tapahtuu esimiehen kanssa kahdestaan ja painopiste on kysymyksissä, jotka liittyvät omaan työhön ja ammatilliseen kehittymiseen. Koronapandemian vuoksi kaikki esimiehiä kuormittava tekeminen on karsittu ja siksi myös säännölliset kehityskeskustelut ovat jääneet pois.

Kehityskeskusteluiden tarkoitus on purkaa ylimmän johdon asettamat tavoitteet osastokohtaisiin tavoitteisiin ja sitä kautta henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Lisäksi asetetaan uudet tavoitteet tulevalle vuodelle. Riittävän selkeästi asetetut tavoitteet helpottavat niiden toteuttamisessa.

Kehityskeskusteluissa perustarkoituksena on edistää ja lisätä sekä työntekijän voimavaroja että työn sujuvuutta ja toimintaa. Ne tulisi toteuttaa ennalta määrätyn kaavan mukaisesti ja ammatillisesti niin, että päämäärä on selvillä ja molemmat keskustelun osapuolet ovat valmistautuneita ja aikaa keskustelulle on varattu riittävästi.

Haastateltavat kertoivat, että kehityskeskusteluille on olemassa valmis materiaali, jota käytetään keskustelun runkona. Etukäteen jaettavalla lomakkeella jokainen voi kotona jo valmiiksi miettiä vastauksia hyvissä ajoin ennen keskustelua. Kehityskeskusteluissa on palattu edelliseen keskusteluun ja yhdessä mietitty, ovatko edellisen vuoden tavoitteet toteutuneet ja millaisia tavoitteita sekä kehittymiskoiveita työntekijällä on tulevaisuutta ajatellen. Aiempina vuosina kehityskeskustelut ovat olleet aidosti hyödyllisiä, ja niissä on ollut kehityksellinen ote.

- joskus ne on myös toiminu aiempina vuosina eli ollaan esimerkiks palattu siihen edelliseen keskusteluun ja katottu mitä siel on toivottu kehittyvän ja onko se kehittynyt, mutta on miun mielestä jääny nyt kokonaan pois ja sen takii nää kehityskeskustelut on harventunu tosi paljon ja se että mitä niist saavutetaa,ni ei enää yhtää mitään. Eli joskus ne on ollu ihan iha oikeesti kehittäviä ja niis on oikee väkisin yritetty niinku löytää sellasia asioita mitä vois kehittää siin osaamisessa.

Vois olla jotain muita, ku määrällisiä tavoitteita.

Tuloksista on nähtävissä, että kehityskeskustelujen kehittämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Suurin puute nähtiin siinä, ettei keskusteluja käydä riittävän usein eikä niihin juurikaan ole valmistauduttu, vaikka valmis malli kehityskeskusteluille on olemassa. Keskustelupohja täytetään ja annetaan esimiehelle ennen keskusteluja, mutta varsinainen hyöty jää saamatta. Esimerkiksi oppimisen kehittämiseen ei kiinnitetä tällä hetkellä juurikaan huomiota ja henkilökohtaiset tavoitteet määritetään lähes aina myyntitavoitteiksi. Kehityskeskusteluissa ilmenneet asiat jäävät yleensä myös pintapuolisiksi ja niiden siirtäminen arjen työhön ontuu. Tämä luo organisaatiossa epätietoisuutta, kun keskustelun tuloksia ei siirretä käytäntöön.

No se mitä meil oli viel muutama vuos sitte et seurattas sitä omaa kehitystä ja keskitytäs niihin työntekijöiden voimavaroihin, koska siel on hirveesti voimavaroja eri henkilöillä erilaisia ja yhdistettäis niitä sitte yhteen ni kyllä ois varaa ja mahdollisuuksia vaik mihin.

Jotenkii tuntuu, et ne jutut mitä niis kehityskeskusteluissa käydään, ni ei sit loppujen lopuks kyl johda mihinkään. Et en tiä pitäiskö siin sit ite jotenkii ottaa enemmän vastuuta siitä.

Henkilökunta toivoisi, että kehityskeskusteluihin käytettäisiin enemmän aikaa ja niitä pidettäisiin vaikka pienimuotoisesti, jos mahdollisuutta täysiin keskusteluihin ei ole. Inspiroituminen, motivoituminen ja uuden kehittäminen nähtiin mahdollisuutena työn sisällön paranemiseen. Kehityskeskusteluiden kerrottiin myös antavan mahdollisuuden psykososiaalisten kuormitustekijöiden esiin tuomiseksi. Osaamista haluttaisiin vahvistaa työnantajan koulutusten lisäksi erilaisilla henkilökohtaisilla sisäisillä koulutuksilla, joista työnantaja voisi kertoa henkilöstölle etukäteen. Näin ollen jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus valita itselleen sopivat koulutukset oman ammatillisen kehittymisen polulla.

Tärkeänä osana osaamisen vahvistamista haastatteluissa ilmeni, että henkilöstö kaipaisi enemmän resursseja sekä esimiehen kannustusta ja ohjausta oman osaamisensa vahvistamiseen. Työntekijöiden taidot, kokemus ja potentiaali saadaan hyödynnettyä monipuolisten työtehtävien, ammattitaitovaatimusten ja kehittävän työn avulla.

Osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen osuutta voitaisiin haastatteluiden perusteella parantaa niin, että kaikista avoimena olevista koulutuksista ilmoitettaisiin henkilöstölle esimerkiksi tulostamalla haettavissa olevat koulutukset ilmoitustaululle. Kaikki organisaation jäsenet eivät pääse käyttämään työaikana intraa ja tulostamalla tarjonta annetaan kaikille tasapuolinen mahdollisuus osallistumiseen. Myös mahdollisuutta osallistua koulutuksiin ja kursseihin työajalla toivottaisiin uuden henkilöstöstrategian sisältöön.

Usein ongelmana koulutuksen osalta nähtiin, että ainoastaan tietyt henkilöstöryhmät pääsevät niitä toteuttamaan ja työaikana ei ole mahdollisuutta opiskeluun. Omaehtoinen ja työn ulkopuolella tapahtuva opiskelu jää siksi jokaisen henkilökohtaiselle vastuulle. Oma aktiivisuus ja itseohjautuvuus ovat oman osaamisen kehittämisessä aktiivisessa roolissa. Haastatteluissa tuli useasti ilmi myös se, että esimieheltä saatu palaute auttaa oman työn kehittämisessä ja voi saada aikaan uuden innostuksen omaan työhön.

- olis kyllä ihan mahtavaa, jos saisi työajalla käydä läpi tota meidän oppimisalustaa. Ehkä sit vois löytää itelleen jotain mielenkiintoisia kursseja. Ei sitä oikee omalla ajalla tuu tehtyä.

- tuntuu ettei oikein saa mitään palautetta. Sanotaa vaan et joo hyvin sä vedät, jatka samaan malliin. Et ois kyl kiva jos vaik kehuttais hyvin tehdystä työstä.

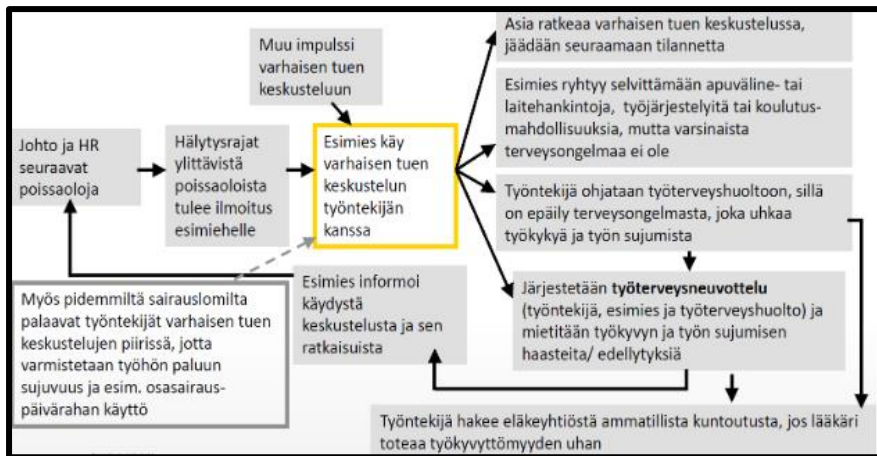
Kehityskeskustelun tärkeänä osana on myös työntekijän tuntemus siitä, onko esimieheltä saadun palautteen ja tuen määrä ollut riittävä. Itsetutkiskelu on siten tärkeässä roolissa. Kehityskeskustelu on siis molemmille osapuolille hyödyllinen työkalu uusien tavoitteiden asettamiseen ja toimintamallien luomiseen. Esimiehen antama palaute vahvistaa työntekijän tuntemusta oman työnsä tärkeydestä. Palautteen myötä itseluottamus ja usko omiin kykyihin kasvavat ja saavat työmotivaation ja organisaatioon sitoutumisen pysymään korkealla.

6.3 Varhainen välittäminen organisaatiossa

Varhaisen välittämisen keinoina organisaatio toteuttaa lain mukaisia toimenpiteitä ja varhaiseen välittämiseen on olemassa työeläkeyhtiö Elon mukainen malli (Kuvio 8), jonka mukaan toimitaan ja jossa jokaiselle toimijalle on oma vastuunsa.

Haastateltavat kertoivat varhaisen välittämisen toteutuvan organisaatiossa pääsääntöisesti hyvin ja sanoivat olevansa tietoisia varhaisen välittämisen mallista ja että mallilla autetaan ehkäisemään työuran eri vaiheissa tapahtuvaa työkyvyn heikkenemistä. Yrityksessä työterveysneuvottelu käynnistetään, kun hälytysrajat poissaoloissa ylittyvät. Terveysneuvottelun tarkoituksena on käsitellä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän suoriutumiseen työssään. Terveysneuvottelussa sovitaan lisäksi tarvittavista jatkotoimista ja keskustellaan tehtyjen toimenpiteiden seurannasta. Kun ongelmiin puututaan aktiivisesti ja riittävän ajoissa, toimitaan paitsi työkykyä tukevasti, niin myös yrityksen arvojen mukaisesti.

Kyllä toi varhaisen välittämisen malli on meil käytössä. Ite en kyl oo joutunu tällasee työkyvyn arvioon enkä muuhunkaan et tää on muitten kertomia juttuja, mut on olemassa meil kyl käytössä.



Kuvio 8. Varhaisen välittämisen malli organisaatiossa (Yrityksen verkkosivut)

Esimies toimii organisaatiossa työnantajan edustajana ja hänen velvollisuuksiinsa kuuluu mallin mukainen ja yhteisten pelisääntöjen mukainen toiminta. Esimiehen tehtäviin kuuluu luoda edellytyksiä, joissa työntekijät voivat tehdä työtänsä hyvin ja turvallisesti ja joissa heillä on mahdollisuus kokea onnistumisia sekä kehittyä. Lisäksi aktiivinen avun tarjoaminen ajoissa ja tarvittaessa varhaisen välittämisen mukaiset toimenpiteet ovat esimiehen vastuualueella. Esimiehen osoittama huoli kertoo välittämisestä ja asioista keskusteleminen avoimesti voi jo itsessään ratkaista huolestuttavan tilanteen. Varhaisen tuen toimenpiteillä on tarkoitus parantaa työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia. Tämän onnistumiseksi organisaatiolla on oltava yhteiset pelisäännöt, toimintamalli ja arvot. Lisäksi yhteistyön toimijoiden kesken on pelattava ja johtamisketjun jokaisen osan on toimittava organisaatiossa esimerkkinä.

Työntekijällä on paitsi oikeus, myös velvollisuus oman työnsä suorittamiseen terveystä vaarantamatta turvallisesti ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Tavoitteena on töiden sujuminen ja onnistumisten kokeminen omassa työssään. Jos näitä ei saavuteta, on varhaisen välittämisen mallin mukaan jokaisella oikeus keskustella asiasta esimiehensä kanssa ja tarttua ongelmiin riittävän ajoissa.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että myös työkaverin velvollisuutena on ottaa asia puheeksi, mikäli hän näkee siihen olevan tarvetta. Jos työkaveri kokee, ettei itse voi puuttua, niin hänen tulee keskustella esimiehen, henkilöstöjohdon tai työsuojeluhenkilön kanssa. Varhaisen välittämisen malli on jokaisen työntekijän mahdollisuus vaikuttaa ja saada tukea, kun sitä tarvitsee. Tämä on muistettava erityisesti silloin, kun työyhteisön jäsenistä joku tarvitsee käytännön tukea ja oikeaa suhtautumista työkavereiltaan. Tällainen työyhteisön tukea tarvitseva tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun pitkän sairausloman jälkeen palataan töihin ja jännitetään miten työyhteisö ja esimies suhtautuvat työntekijän paluuseen.

Työterveyshuollon asiantuntija- apua voidaan tarvittaessa käyttää, jos työkykyongelma sitä vaatii. Työterveysneuvottelussa, niin sanotussa kolmikantapalaverissa, työterveyshuolto tukee työntekijän töiden uudelleen järjestämistä ja töihin paluuta keskustelemalla tarvittavista järjestelyistä yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa. Työntekijän oikeuksiin kuuluu työsuojeluvaltuutetun tai muun henkilön mukaan pyytäminen keskusteluun ja keskustelut käydään ainoastaan työntekijän suostumuksella ja niin, ettei tietosuojaa loukata.

Haastatteluissa kerrottiin, että varhaisen välittämisen toteuttaminen vaatii esimiehen tarkkaa silmää ja havainnointikykyä. Kyky huomata työntekijän muuttunut käytös tai uupuminen työssä pistää alulle prosessin, jossa aloitetaan aina työntekijä- esimies keskustelulla ja kar- toitetaan työntekijän tilannetta sekä tarvittavan tuen laajuutta. Tuen tavoitteena on välittä- misen kulttuurin vahvistaminen sekä tasapuolisen kohtelun ja toimivan yhteistyön varmistami- nen luottamuksellisesti kaikkien toimijoiden välillä.

Haastatteluissa varhaisena välittämisenä koettiin lisäksi esimiesten aito kiinnostus henkilös- töstään. Työntekijöiden kuuntelemisen päivittäisessä toiminnassa kerrottiin olevan merkityk- sellistä ja tärkeää ja sitä toivottaisiin enemmän. Esimiehen kannustus ja aito kiinnostus hen- kilöstön voinnista ja heidän työstään ovat hyvä pohja luottamukselliselle keskustelulle.

- tällä hetkellä henkilökunnasta ei juurikaan olla kiinnostuneita

- miusta tuntuu, et meitä ei jotenkii kuunnella tarpeeks ja asiat jää niiko leijumaan il- maan

Johdon yhteydenpito myös erityisinä aikoina antaa organisaation jäsenille tunteen, että on tärkeä ja välitetään, eikä jätetä ulkopuolelle. Työntekijät eivät välttämättä näe toisiaan mo- neen viikkoon ja töitä tehdään tilanteesta johtuen usein yksin, joten haastatteluissa korostui toiveet oikeiden tietojen riittävän nopeasta tiedottamisesta organisaation omissa tiedostus- kanavissa.

- Et kaikki tietää sitte uusista asioista ja toimintatavoista, et vaik nyt varsinki kun ihmi- set on paljon pois, niin et ei tunne sillä tavalla että miut on jätetty ulkopuolelle, koska se ulkopuolelle jäämisen tunne, se on kamala

- koska se on kuitenkin pienimmillään sitä välittämistä ja työssä viihtymistä, ku tietää mitä siel tapahtuu

Varhainen välittäminen nähdään haastatteluiden perusteella jokapäiväisenä ja sen kerrottiin vaativan esimiehen tarkkaa silmää työntekijöiden päivittäisen toiminnan seuraamisessa. Muutokset persoonassa tai käyttäytymisessä tulisi ottaa heti vakavasti ja puheeksi työnteki- jän kanssa. Esimiesten on toisaalta myös oltava luottamuksen arvoisia, jotta työntekijät us-

kaltavat kertoa heille avoimesti omista tuntemuksistaan ilman tunnetta leimaamisesta tai mielenilmauksista. Vaikeaa on, jos työntekijät eivät kerro omista ajatuksistaan ja peittelevät omaa pahaa oloaan. Yhteneväisyyttä myös aiemman teorian ja tutkimustulosten osalta on nähtävissä. Kannustava esimies ja hänen kiinnostuksensa työntekijöiden voinnista ja heidän tekemästään työstä lisäävät luottamusta esimiestä kohtaan ja sen myötä työntekijät uskaltavat kertoa henkilökohtaisista asioistaan helpommin.

Tilanteiden niin vaatiessa yhtiöllä on oma psodeduuri, joka alkaa toimia nopeasti ja kolmikanta kutsutaan avun tarpeessa oleville hyvin varhaisessa vaiheessa koolle. Näiden toimenpiteiden onnistumiseksi tarvitaan avointa suhtautumista puolin ja toisin. Henkilöstön kuunteleminen ja asioihin reagoiminen ajoissa on kaikkien osapuolten kannalta paras ratkaisu.

Esimies toimii organisaation edustajana ja hänen tehtävänsä on huolehtia, että työtä voidaan tehdä turvallisesti ja työntekijöiden terveydestä huolehditaan. Huolestuttaviin seikkoihin on puututtava heti keskustelemalla yhdessä työntekijän kanssa. Avoin ja luottamuksellinen työympäristö edistää työntekijöiden uskallusta avautua omasta tilanteesta riittävän varhaisessa vaiheessa, ennen tilanteen pahenemista. Työntekijä, työyhteisö ja työterveyshuolto yhdessä rakentavat työhyvinvointia, josta johtoporras ja henkilöstöhallinto keskeisesti vastaavat.

Työssä ei aina tarvitse olla positiivinen ilmapiiri, eikä kaikki voi aina sujua täydellisesti ilman haasteita. Kaikenlaiset tunteet ovat sallittuja ja myös ikävät kokemukset ovat täysin luonnollisia. Esimiehen toiminta ja esimerkki edistävät työntekijöiden kykyä tunnistaa erilaisia vastoinkäymisiä ja madaltavat kynnyksiä keskustella niistä. Tämä on varhaista välittämistä arjessa ja arvokasta kaikille organisaation jäsenille. Henkilöstöstrategian implementointi organisaatiossa

Tutkimuksen haastatteluissa henkilöstö kertoi, miten he kokevat henkilöstöstrategian jalkautuneen oman organisaationsa toimintaan. Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstöstrategian olemassaolo tiedostetaan, mutta sen sisällöstä ei ole tietoa ja siksi sen implementoinnin koetaan olleen epäonnistunutta. Henkilöstö toivoisi, että se otettaisiin mukaan oman organisaation strategiatyöhön ja pidettäisiin esimerkiksi palaveri strategian sisällöstä ja sen vaikutuksista päivittäiseen työhön. Tiedottamista ja tiedon välittämistä korostettiin haastatteluiden aikana useasti ja sen koettiin olevan työyhteisön toimivuuden kannalta olennaisessa asemassa. Viestintä uudesta strategiasta ja sen käyttöönotosta koko henkilöstölle on tärkeää ja organisaation tulisi käyttää viestinnässään useita eri kanavia varmistaakseen jatkuvan, tehokkaan viestinnän. Suullisten, kirjallisten, virallisten ja epävirallisten viestintäkanavien käyttö monipuolisesti varmistaa tiedon kulun jokaiselle henkilöstön jäsenelle.

- jotenki niinku taas siihen tiedotukseen liittyen, et just vaikka aatellen ihan koko tätä henkilöstöstrategiaa, ni tuskin meistä työntekijöistä kukaan tietää siitä juuri mitään

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että implementoinnin taso organisaatiossa ei ole ollut paras mahdollinen. Henkilöstön ottaminen mukaan ja tiedon jakaminen lisääisivät sitoutumista ja parantaisivat strategian siirtymistä jokapäiväiseen työhön ja toimintaan

Työntekijöiden rooli onnistuneessa implementoinnissa on merkittävä. Työntekijöiden osallistaminen ja heidän mahdollisuutensa vaikuttaa strategian jalkauttamiseen, ovat tärkeässä osassa myös sille, että motivaatio ja sitoutuminen kasvavat ja työntekijöiden potentiaalinen energia tulee hyödynnettyä. Joskus jalkautus voi myös epäonnistua. Epäonnistunut implementointi vähentää uuden strategian hyötyä, jos arvo sisällöstä ei toteudu ja henkilöstö ei pääse mukaan viestinnän ja käytännön tekemisen kautta. Tämän seurauksena käy niin, että potentiaali hukataan ja henkilöstö tekee ainoastaan pakolliset, annetut tehtävät. Siksi henkilöstöltä on kysyttävä ja heitä on myös kuunneltava. Jokaiselle työntekijälle on johdon toimesta kerrottava uuden strategian tarkoitus ja sisältö sekä sen vaikutus heidän työhönsä.

Haastateltavat kertoivat, että jalkauttamisen onnistuminen olisi heidän mielestään kiinni pienistä asioista, jotka olisivat helposti toteutettavissa organisaation sisällä. Jalkauttamisen onnistumiseksi toivottiin viestinnän, osallistamisen ja palaverin lisäksi konkreettista kansiota henkilöstöstrategiasta ja sen sisällöstä. Mahdollisuus lukea strategian sisältö helpottaisi työntekijöiden päivittäistä työtä, kun tiedettäisiin mitä heiltä odotetaan, miten tilanteissa toimitaan ja mistä saa apua.

- Ei miul kyl oo mitään tietoo tästä koko strategiasta, et oisko hyvä vaik kertoo tällasesta ihan koko porukalle vaik yhdessä

- jalkautuminen tapahtuu aika lailla rivien välistä luettavissa eli ei oo sellasta selkeätä kerrontaa tästä strategiasta. Et en tiää onks siel ihan tämmöstä paperiversioo missään näkyvillä et voisko sen ite niinku jostain löytää ja onko näistä nyt missään muussakaan palaverissa edes sivuttu näitä asioita

Minkä tahansa strategian muutoksessa ja toimeenpanossa viestinnällä ja vuorovaikutuksella on tärkeä osa.

Henkilöstö sitoutuu muutokseen paremmin, jos he kokevat tulevansa kuulluiksi ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Pelkkä johtotason tiedottaminen ei riitä, vaan henkilöstön on annettava tehdä oma tulkintansa strategian ymmärtämiseksi ja heidän on myös sisäistettävä se. Jos johto luo strategian ilman, että henkilöstö on luomisprosessissa mukana, käy helposti niin, että strategiaa esitellessä unohdetaan sen olevan henkilöstölle aivan uusi asia.

Kohdeyrityksessä noudatetaan henkilöstöstrategian sisältöä, mutta tällä hetkellä vallitsevien olosuhteiden pakosta strategian toteuttaminen on jäänyt vähemmälle. Siksi myös tutkimuksen tulosten perusteella esitettyjen kehittämistoimenpiteiden mukaisille muutoksille on annettava aikaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää yrityksen henkilöstöstrategiaan nykyisestä strategiasta valittujen painopisteiden osalta. Kun tarkastellaan tutkimusta sen toteutuksen ja tuloksien osalta, voidaan todeta, että tutkimukselle asetettu tavoite saavutettiin.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Psykososiaalisen työhyvinvoinnin tukeminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yrityksen henkilöstöstrategiaa psykososiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyrityksen nykyinen henkilöstöstrategia tukee psykososiaalista hyvinvointia ja miten strategia on jalkautunut. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus löytää kehittämiskohteet. Tavoitteena oli tutkia oman yksikön toteuttamaa henkilöstöstrategiaa sen sijaan, että tutkimus olisi kohdistettu koskemaan koko konsernia. Tutkimuksessa tutkimuskysymyksenä oli:

Miten kohdeyrityksen nykyinen henkilöstöstrategia tukee psykososiaalista työhyvinvointia?

Tutkimuksen mukaan yrityksen henkilöstöstrategia tukee psykososiaalista työhyvinvointia organisaatiossa pääsääntöisesti hyvin. Työn- ja perhe- elämän yhdistäminen sekä vapaatoiveiden huomioiminen ja vapaiden järjestäminen onnistuvat, kun jokainen sitoutuu tekemään kaikkia annettuja työvuoroja. Kiiverin (2020) ja Nummelinin (2008, 126) mukaan arjen tasolla työaikajoustot toteutuvat, kun henkilöstölle on selkeästi kerrottu henkilöstöstrategian sisältämät toimintaperiaatteet.

Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu työn- ja vapaa- ajan tasapainottamisessa perhestatuksesta riippumatta, on osa yrityksen toimintatapaa, jolla varmistetaan myös henkilöstön työstä palautuminen. Tutkimuksessa selvisi myös, että tämänhetkisen yhteiskunnallisen tilanteen vuoksi joustavuus ei nyt juurikaan näy ja toteutuakseen vaatisi entistä enemmän keskustelua työntekijän ja esimiehen välillä henkilöstön tuntemuksien selvittämiseksi. Avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä ja työntekijöiden kuuntelemista pidetään tärkeänä keinona hyvinvoinnin tukemiseksi.

Tutkimuksen myötä tuli esille, että kehityskeskustelut ovat hyvä ja hyödyllinen keino selvittää työntekijöiden kuulumisia ja toiveita esimerkiksi oman osaamisen kehittämisen suhteen. Myös Järvisen (2012, 45) mukaan kehityskeskusteluissa on tarkoitus käydä läpi edellisvuoden tavoitteet, katsotaan toteutuneet ja jos joku ei toteutunut, niin mietitään miksi. Kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä, mutta onnistuakseen ne vaativat riittävän valmistautumisen ja niitä tulisi käydä nykyistä useammin. Monipuolinen asioiden läpikäyminen lisää tietoisuutta, antaisi mahdollisuuden tuoda esiin työntekijän kokemia psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja helpottaisi tulosten siirtämistä käytäntöön.

Myös tuntemus siitä, saadaanko esimieheltä riittävästi tukea ja palautetta on tärkeä osa työntekijän hyvinvointia. Hakanen (2007) ja Järvinen (2012, 114) ovat samoilla linjoilla palautteen kanssa ja kertovat itseluottamuksen ja uskon omiin kykyihin lisääntyvän kasvavan

riittävän palautteen myötä. Samalla myös ja organisaatioon sitoutuminen kasvaa. Parhaimmillaan kehityskeskustelu hyödyttää molempia osapuolia asettamaan tavoitteita ja luomaan uusia toimintamalleja. Myös Österberg (2015, 133–134) toteaa hyödyllisten ja aitoon dialogiin perustuvien kehityskeskustelujen olevan sekä yksilön että organisaation tavoitteiden ja tuloksellisuuden kannalta olennaisia. Myös henkilökohtaiset, sisäiset koulutukset työnantajan koulutusten lisäksi, ovat tutkimuksen mukaan erinomainen keino henkilöstön osaamisen vahvistamiselle. Työntekijöiden täysi potentiaali saadaan hyödynnettyä, kun jokaiselle työntekijälle taataan samat mahdollisuudet oman ammatillisen kehittymisen polulle. Samoilla linjoilla ovat myös aiemmin esitetyssä teoriassa Aura & Ahonen (2016, 138–139), jotka kirjoittavat kehityskeskustelun tärkeydestä työntekijän tämänhetkisen innostuneisuuden selvittämiseksi ja tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksien pohtimiseksi.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan havaita, että psykososiaalista hyvinvointia yrityksessä tuetaan myös varhaisen välittämisen mallin mukaisilla toimenpiteillä. Kun mahdollisiin työntekijöitä koskettaviin ongelmiin osataan puuttua ajoissa, lisätään henkilöstön työkykyä ja varmistetaan, että he toimivat arvojen mukaisesti. Työkaverin velvollisuus ottaa puheeksi havaitsemansa epäkohdat tai kertoa niistä esimiehelleen, henkilöstöjohtolle tai työsuojeluhenkilölle, on jokaiselle työntekijälle mahdollisuus saada varhaista tukea.

Varhaisen välittämisen tuen onnistumiseen vaikuttaa haastattelujen mukaan ensisijaisesti esimiehen tarkka silmä ja taito havaita muuttuneet tilanteet. Merkityksellisenä koettiin, että tuen tarvitsija pääsee ensin keskustelemaan esimiehensä kanssa tarvittavista toimenpiteistä jatkoa ajatellen. Tarpeen mukaan myös työterveyshuolto otetaan asiantuntijana mukaan keskusteluun. Nämä toimenpiteet viestivät yrityksen halusta toimia tasapuolisesti henkilöstönsä parhaaksi kaikissa tilanteissa. Myös luvussa 4.4 aiemmin esitetyn teorian mukaan työntekijän terveyteen liittyvät ongelmat lisäävät työterveyshuollon ja työsuojelun aktiivista roolia (Kaijala & Tolvanen 2020, 17; Nummelin 2008, 128; Työturvallisuuskeskus).

Haastattelujen perusteella on selvää, että varhainen välittäminen on muutakin kuin mallin mukaista toimintaa. Työntekijät kokevat erittäin merkityksellisenä, että heistä ollaan kiinnostuneita arjessa ja heitä kuunnellaan. Erityisesti poikkeavina aikoina halutaan yhteydenpidon jatkuvan ulkopuolelle jäämisen tunteen välttämiseksi. Erityisen tärkeänä tutkimuksesta voidaan nostaa esiin luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Työntekijät kokevat, että luottamus esimieheen lisää uskallusta puhua vaikeistakin asioista. Myös Suomen mielenterveysseura (2006) korostaa artikkelissaan avointa ja luottamuksellista työympäristöä.

Samoja perusteluja varhaisen välittämisen osalta löydetään myös tämän tutkimuksen aiemmin esitetystä teoriasta. Kaijala ja Tolvanen (2020, 217) kirjoittavat, miten tärkeää on, että

organisaation sisällä on yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan. Varhaisen välittämisen tuella parannetaan sekä työntekijän työkykyä että työhyvinvointia.

Tutkimuksessa ensimmäinen alakysymys oli:

Miten henkilöstöstrategiaa tulisi kehittää?

Henkilöstöstrategian kehittämiseen liittyen tutkimuksessa selvisi, että henkilöstöllä on paljon hyviä ja potentiaalisia, mutta piilotettuja ideoita. Tutkimuksen tuloksista nähdään, että ryhmän sisäinen ja keskinäinen yhteys koetaan tärkeänä ja sen voimavaran hyödyntäminen strategian kehittämisessä on jäänyt sivuun. Työn ja perhe-elämän osalta strategian sisällön kehittämistä voitaisiin tutkimustulosten perusteella viedä eteenpäin niin, että strategiaan kirjattaisiin ne toimenpiteet, joiden avulla henkilöstöä autetaan jaksamaan työssä. Työhyvinvoinnin tukeminen myös ja erityisesti silloin, kun joudutaan esimerkiksi lomauttamaan, on erityisen tärkeää. Saavutettujen etujen poistaminen ei lisää henkilöstön hyvinvointia eikä luottamusta yritykseen. Haastatteluissa todettiin, että henkilöstöstrategian sisältöön olisi hyvä kirjata esimerkiksi yhteisten tapahtumien säännöllinen toteutus. Tutkimuksen perusteella on myös selvää, että oikeudenmukaisen, tasapuolisen ja reilun kohtelun merkitys on suuri ja sitä voitaisiin parantaa.

Tutkimuksen aikana selvisi, että henkilöstö kaipaa enemmän resursseja oman osaamisensa vahvistamiseen. Konkreettisina asioina haastatteluissa tuli ilmi, että avoinna olevat yrityksen koulutukset halutaan saada kaikille tasapuolisesti saataville ja koulutuksiin ja kursseihin tutustumiseen ja niiden opiskelemiseen haluttaisiin mahdollisuus osallistua työaikana. Haastateltavat kokevat, että koulutuksista ei informoida riittävästi ja koulutukset suunnataan tietyille henkilöstöryhmälle.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että työelämässä henkiseen hyvinvointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Psykososiaalinen hyvinvointi on tärkeä osa henkilöstöstrategiaa ja hyvinvointia tukemalla henkilöstö kokee olevansa tärkeitä ja arvostettuja jäseniä organisaatiossa. Yrityksen työntekijät ovat sen voimavara ja hyvin voidessaan tuottavat yritykselle enemmän ja pysyvät yrityksen palveluksessa pidempään. Henkilöstön kuunteleminen ja kuuleminen jokapäiväisessä työelämässä on tärkeää ja sillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden työsuoritukseen. Kuuntelemalla osoitetaan välittämisen ilmapiiriä ja lisätään luottamusta.

Korkeakouluharjoittelija Jesse Sippola (2021) on tehnyt Sak:lle selvityksen henkisen hyvinvoinnin merkityksestä työpaikoilla ja yhteneväisyyttä tämän tutkimuksen ja Sak:n selvityksen välillä on nähtävissä. Sekä selvityksen että tämän tutkimuksen perusteella löytyneiden kehityskohteiden perusteella on selvää, että henkisen hyvinvoinnin edistäminen ja psykososiaalisen kuormituksen hallitseminen työyhteisöissä on tärkeää. Sippola on laatinut selvitykses-

sään työhyvinvoinnin edistämiseksi erillisen muistilistan, jota työyhteisöt voivat hyödyntää päivittäisessä työskentelyssä. Muistilistassa on seuraavia asioita:

Henkisen hyvinvoinnin ottaminen henkilöstöpolitiikan ja organisaatiokulttuurin osaksi

- Varmempi ja kattavampi lähtökohta henkisen työhyvinvoinnin huomioimiseksi organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa.
- Luo lähtökohdat kehittää henkistä hyvinvointia työpaikoilla ja ennaltaehkäisee sekä auttaa puuttumaan psykososiaalisiin kuormitustekijöihin.

Esimiesten koulutukseen panostaminen

- Hyvinvoiva työpaikka tarvitsee hyvät esimiestaidot omaavia esimiehiä.
- Esimiehille päivitettyä tietoa siitä, mitä psykososiaaliset kuormitustekijät ovat ja miten niitä voidaan ehkäistä ja hallita.

Työntekijöiden osallistaminen

- Työntekijöille mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä.
- Avoin ja luotettava keskustelu avaa mahdollisuudet ajatusten ja kehitysideoiden vaihdolle

Muutokset työpaikalla vaikuttavat aina ihmisiin

- On muistettava, että jokainen työntekijä on yksilö ja siksi myös tarvittava tuki ja pehdytys voivat vaihdella.
- Ei voi koskaan tiedottaa liikaa. Oikea- aikainen ja riittävä tiedotus muutoksista ja vaikutuksista käytännön työhön vähentää epätietoisuutta.
- Suuret ja laajat, useasti toistuvat muutokset lisäävät psykososiaalisen kuormituksen määrää.

Henkiseen työhyvinvointiin resursointi

- Henkiseen työhyvinvointiin investoidut rahat yrityksen tuottavuuden ja kestävyuden tukemiseksi maksavat itsensä takaisin.
- Riittävät henkilöstöressurssit vähentävät kiireestä johtuvaa henkistä kuormitusta.

Varhaisen tuen malli ja sen kehitys työpaikalla

- Riittävän aikainen psykososiaalisiin kuormitustekijöihin puuttuminen minimoi sekä kustannuksia että haittoja.

- Malli itsessään ei välttämättä toimi sellaisenaan ja siksi työpaikalla voidaan kehittää mallia oman toiminnan kannalta olennaiseen suuntaan.
- Paras hyöty saadaan, kun esimiehiä koulutetaan riittävästi mallin mukaiseen toimintaan.

Laadukas ja kattava työterveyshuolto

- Kattava työterveyshuolto lisää edellytyksiä henkisen työhyvinvoinnin haasteisiin vastaamiselle.
- Matalan kynnyksen työterveyspalvelulla on edellytykset nopeaan toimintaan, kun tarvitaan puuttumista työntekijöiden psykososiaalisista kuormitustekijöistä johtuviin ongelmiin.

Valmentava johtaminen organisaatioissa on tärkeää ja kannustava sekä työntekijöiden kehittymistä tukeva positiivinen yrityskulttuuri lisäävät työntekijöiden halua korkeatasoiseen työpanokseen työyhteisössä. Taitava esimies osaa ohjata, kannustaa ja kuunnella työntekijöitä ja omalla ohjauksellaan saa valmennettua henkilöstön oikeaan suuntaan. Henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön ja konkreettiset toimet henkilöstöstrategiassa lisäävät työntekijöiden luottamusta omaan työhön, kun tiedetään mitä heiltä odotetaan ja miten eri tilanteissa toimitaan. Siksi olisi myös tärkeää, että organisaatiot yhdessä työntekijöiden kanssa päivittäisivät, viestisivät ja implementoisivat strategiansa ymmärrettävällä tavalla.

Jotta henkilöstö voi onnistua työssään, vaaditaan esimieheltä vastuuta ja valmentavaa johtamistapaa. Hyvä esimies saa omalla valmentavalla otteellaan tiiminsä itseohjautuvaksi ja tiimin jäsenet ottamaan vastuuta henkilökohtaisesta kehittymisestään. He myös varmistavat, että osaamista kehitetään nyt ja tulevaisuutta ennakoiden liiketoiminnan tavoitteiden suuntaisesti ja toimivat itse esimerkkeinä muille. Aikuisten oppiminen organisaatiossa on monitasoista ja tärkeää onkin pitää yllä työntekijöiden motivaatiota oppimiseen. (Ilmarinen; Rauramo 2008, 150–151; Työterveyslaitos.)

Coachaavan johtamisen avulla osoitetaan arvostus henkilöstön osaamiseen ja harkintakykyyn ja samalla annetaan mahdollisuus oppimiseen ja oivaltamiseen sekä oman asiantuntemuksensa ilmaisemiseen. Pelkkä kannattavuus ja numeroiden tuijottelu ei riitä, vaan työntekijät on autettava loistamaan omassa työssään. Henkilöstölle on näytettävä suuntaa päämäärän saavuttamiseksi ja heidät on otettava mukaan niin, etteivät he koe olevansa ainoastaan muutoksen kohteita. Kannustava ja työntekijöiden kehittymistä tukeva positiivinen yrityskulttuuri lisää työntekijöiden halua korkeatasoiseen työpanokseen työyhteisössä. Esimiehen taito ohjata ja kannustaa sekä kuunnella, kuulla ja tukea henkilöstöä, varmistavat henkilöstön valmentamisen oikeaan suuntaan. Jokainen työntekijä on omassa työssään ammatti-

lainen ja asiantuntija, joka ohjauksen ja opin kautta kehittyy vielä paremmaksi. Heidän työhönsä perustuu myös yrityksen arvo ja siksi esimiesten tulisi olla kiinnostuneita omasta henkilöstöstään. (Kaijala & Tolvanen 2020, 217, 229; Martela & Jarenko 2014, 37; Wickström 2019; Työterveyslaitos.)

Hyvällä johtamisella ja henkilöstön huolenpidolla on suuri vaikutus siihen, millaisen kuvan yritys antaa itsestään työnantajana. Henkilöstön kommunikointi on avainroolissa myös mielikuvaan, jonka ihmiset organisaatiosta luovat. Yrityksissä olisi hyvä muistaa, että paras käyntikortti ja kasvot yritykselle tulevat tyytyväiseltä henkilöstöltä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 63.)

Henkilöstön hyvinvoinnin tulisi olla jokaisen työyhteisön yhteinen mielenkiinnon kohde ja etenkin psykososiaalinen hyvinvointi tulisi nähdä yrityksissä sijoituksena ja strategisena kilpailuetuna. Henkilöstön voimavarojen lisääminen kasvattaa paitsi yrityksen tuottoa, niin saa henkilöstön sitoutumaan ja pysymään yrityksen palveluksessa pidempään. Organisaatioiden uusien toimintatapojen kehittäminen vaatii toimivaa keskustelua, jolla mahdollistetaan henkilöstön voimavarojen käyttö. Yhdessä luodut ja realistiset tavoitteet synnyttävät ja säilyttävät henkilöstön motivaatiota, kun jokaiselle on annettu omien toiveiden mukaisia vastuita ja oppimisen mahdollisuuksia.

Työ- ja elinkeinoministeriön työelämän kehittämisstrategian (2020) mukaan uusien toimintamallien luominen ja käyttäminen organisaatioissa luovat tulevaisuuden työpaikkoja. Uusi ajattelu ja yhteistyö eri toimijoiden kanssa lisäävät yrityksessä työhyvinvointia ja tuottavuutta ja siksi hyvin toimivissa yrityksissä osataan kiinnittää huomiota organisaation sisäisiin muutoksiin sekä yksilö- että yhteisötasolla. Aktiivinen ote työn mielekkyyden ja voimavarojen lisäämiseksi sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi ovat tulevaisuudessa työpaikoilla arkipäivää. Selkeiden johtamiskäytäntöjen, palkitsemisten, arvostuksen ja tuen sekä terveellisten rajojen ja yhdessä toimimisen kautta saavutetaan työyhteisön todellinen potentiaali.

Omien mahdollisuuksien toteuttaminen ja itselleen arvokkaan työn tekeminen lisää henkisen hyvinvoinnin mahdollisuutta ja sitä kautta halua ponnistella työyhteisön hyväksi. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja niiden noudattaminen sekä perusteleminen ymmärrettävällä tavalla, ovat edellytys toimivalle työyhteisölle. On kaikkien yhteinen etu, että organisaation menestys rakentuu jokaisen toimijan yhteistyön kautta. Aidosti yhteiset tavoitteet, oma työ osana kokonaisuutta ja ryhmään kuuluminen, lisäävät organisaatioissa yhteisöllisyyttä ja parantavat sitä kautta henkilöstön hyvinvointia. Ennakoiva ote auttaa henkilöstön voimavarojen, jaksamisen ja terveyden varmistamisessa ja takaa henkilöstöstrategian painopisteiden kehittämistoimenpiteiden toteutumisen.

Tutkimuksessa toinen alakysymys oli:

Miten henkilöstöstrategia on jalkautunut jokapäiväiseen toimintaan?

Yhtenä tutkimuksen tavoitteista oli selvittää implementoinnin tasoa organisaatiossa. Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstöstrategian jalkautuminen organisaation toimintaan ei ole tapahtunut parhaalla mahdollisella tavalla ja strategian sisältö on jäänyt henkilöstölle epäselväksi. Pelkkä tieto strategian olemassaolosta ei riitä, vaan onnistuakseen strategia on tuotava kaikkien organisaation jäsenten tietoon monipuolisesti eri viestintäkanavien kautta.

Haastattelujen perusteella on selvää, että tiedottamisen ja tiedon välittämisen määrää jalkautumisen onnistumiseksi tulee kasvattaa. Organisaation jäsenten osallistaminen ja yhteiset koulutukset ja palaverit henkilöstöstrategian sisällöstä koetaan yrityksen päivittäisen toiminnan kannalta tärkeinä. Mantere ym. (2011, 108) toteavat ihmisten luovuuden lisääntyvän, kun heidät otetaan mukaan strategiatyöhön. Johtotason autoritäärinen strategiatyö ei kannusta keskustelemaan työyhteisöön, eikä lisää ihmisten luovuutta. Hiltunen (2012, 235–236) ja Wickström (2019) ovat samoilla linjoilla todetessaan, että strategia hyödyttää vain silloin, kun arvo sen sisällöstä toteutuu. Johto itse on voinut työstää strategiaa niin paljon, että se on tullut heille tutuksi, eivätkä he siksi välttämättä osaa tuoda esiin oikeita asioita. (Hakanen 2004, 147–151; Rantanen ym. 2020, 191–193.)

Myös Hakanen (2004, 147) on samoilla linjoilla siinä, että henkilöstö ei voi toteuttaa strategiaa ilman, että heille on kerrottu strategian sisältö ja yhteys työhön, jota he suorittavat. Myös Kesti (2010, 118) kirjoittaa, että paras viestintä organisaatiossa tapahtuu, kun ihmiset saavat ottaa kantaa ja vastata kysymyksiin ja sitä kautta vaikuttaa strategisiin sisältöihin. Mantere ym. (2006, 38) mukaan strategian viestinnän on oltava jatkuvaa, koska oppiminen ja tiedon käsitteleminen vievät aikaa ja ihmisten erilaiset näkemykset ja tulkinnat vaativat keskinäistä kommunikaatiota.

7.2 Kehittämistoimenpiteet ja niiden mittaaminen

Näiden edellä mainittujen psykososiaalisten painopisteiden perusteella löydettyjen kehittämiskohteiden mukaisesti tutkimuksen tuloksena henkilöstöstrategiaan syntyi uusia, työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin kannalta oleellisia parannuksia, jotka on tarkoitus kirjata kohdeyrityksen henkilöstöstrategian sisältöön. Tutkimuksessa parannuksiksi löydettiin seuraavia asioita:

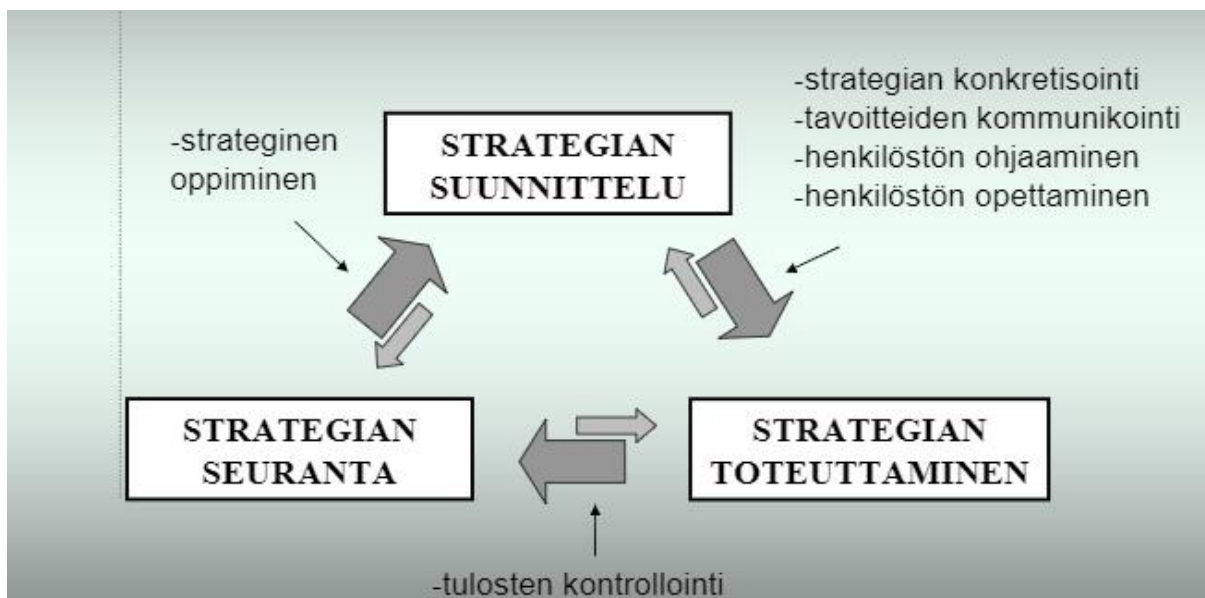
- tasapuoliset viikonloppuvapaat
- säännölliset kehityskeskustelut
- säännölliset palaverit tiedonsaannin varmistamiseksi
- yhteisten tapahtumien säännöllinen toteutus

- kursseihin tutustuminen ja niiden opiskeleminen työaikana
- esimiesten koulutus valmentavaan johtamiseen.

Uudet henkilöstöstrategiaan löytyneet parannukset olisi tarkoitus tuoda yrityksen käytäntöön, mutta kehittämistoimenpiteiden implementoiminen henkilöstölle jää esimiesten vastuulle. Heidän käsissään on lopulta myös se, miten näitä kehittämistoimenpiteitä ollaan valmiita ottamaan käyttöön. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta olisi suotavaa, että yritys olisi avoin näille kehitysehdotuksille ja ottaisi nämä osaksi toimintaa.

Tutkimuksen kehittämistuloksena syntyneiden toimenpiteiden toteutumista olisi jatkossa luotettavuuden vuoksi kyettävä mittaamaan jollakin olemassa olevalla mittaristolla. Koska toimenpiteet ovat tutkimuksen aikana vasta kehittämisasteella, ei konkreettisia mittareita eikä mittaustuloksia ole vielä saatu. Jatkoa ajatellen voidaan valmiiksi miettiä, millaisia mittareita kehittämistoimien toteutumisesta voitaisiin käyttää.

Johtamisen apuvälineenä mittarit ovat tärkeässä asemassa. Mittareiden avulla voidaan seurata tavoitteita yksityiskohtaisemmin ja viestinnän kautta ohjata henkilöstö oikeiden asioiden tekemiseen strategian toteutumiseksi (Kuvio 9). Mittaamiseen on olemassa useita mittaristoja eri tarpeisiin, mutta aineettomien tekijöiden mittaaminen tapahtuu ei- taloudellisten tunnuslukujen valossa ja subjektiivisesti. (Kujansivu ym. 2007, 159–160.)



Kuvio 9. Strategiaprosessi ja sen onnistumisen mittaaminen (Lönqvist 2006)

Strategisten tulostittareiden käytössä on huomioitava paitsi arvojen merkitys eri sidosryhmille, niin myös mittaamisen toteutustapa. Organisaatiossa henkilöstön arvoissa näkyvät yleensä vaikuttamismahdollisuuksien, oman arvon, palkitsemisen, turvallisuuden, oikeudenmukaisuuden sekä kehittymismahdollisuuksien osa-alueet. Edellä mainittujen arvojen mit-

taamiseen voidaan käyttää muun muassa työtyytyväisyysmittauksia. Tämän lisäksi organisaatiossa voidaan mitata myös palkitsemisaktiivisuutta ja kouluttautumismahdollisuuksia. (Roth.)

Rothin mukaan henkilöstön johtamista strategisen pääoman näkökulmasta voidaan seurata HR- mittariston avulla. Se osoittaa HR:n merkityksen organisaation menestyksessä niin, että fokus säilyy henkilöstössä ja sen voimavaroissa, mutta yrityksen tarpeet huomioiden. Erilaiset laatujärjestelmät ja kriteeristöt, muun muassa ISO- Standardi on luotu tätä varten. Menestyvien yritysten käytössä on lisäksi CBI:n (Confederation of British Industry) kokoamia toimintaperiaatteita henkilöstön roolin merkityksen, osaamisen kehittämisen ja palkitsemisen sekä arvioinnin osalta.

Tutkimuksen tulosten mittaamiseen voidaan tämän tutkimuksen pohjalta käyttää subjektiivisia mittareita, jotka perustuvat haastatteluissa saatuihin mielipiteisiin. Kohdeyritys mittaa henkilöstönsä tyytyväisyyttä vuosittain henkilöstökyselyllä, jossa on henkilöstöstrategisten sisältöjen lisäksi useita muita osa- alueita. Tässä tutkimuksessa esitettyjen kehittämistoimenpiteiden mittaamiseen olisi hyvä olla olemassa yksikön oma sisäinen mittari, jolla mitattaisiin juuri niiden sisältöjen toteutumista, jotka strategian kehittämisen osalta nousivat esiin. Näitä mittareita voisi miettiä yhdessä henkilöstön kanssa.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta tutkimusten osalta on yleensä käsitelty validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Kriittikää näiden käytöstä laadullisen tutkimuksen osalta on annettu runsaasti ja käsitteiden käyttöä nähdään lähinnä määrällisten tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–161.)

Eskola & Suoranta (2008, 210) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimuksen kokonaisuus ja johdonmukaisuus tutkimuksen etenemisessä ratkaisevat luotettavuuden. Luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan kiinnittää huomiota osa- alueisiin, jotka täytyessään osittain kertovat tutkimuksen luotettavuudesta: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija- tiedonantajasuhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi.

Seuraavaksi tarkastellaan näiden osa- alueiden toteutumista tässä tutkimuksessa. Heti tutkimuksen alussa määritellään tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Tutkimuksen kohteena oli tarkasti rajattu aihe, joten sen perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksessa tutkittiin juuri niitä ilmiöitä, kuin oli alun perin tarkoituskin tutkia. Siltä osin tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava. Tutkijan oman sitoumuksen arviointi tässä tutkimuksessa perustuu siihen, että

tutkija itse on osa tutkittavaa organisaatiota ja siksi oman mielenkiinnon vuoksi sekä yrityksen tarpeesta saada lisätietoa henkilöstöstrategian toteutumisesta jokapäiväisessä toiminnassa haluttiin toteuttaa tämä tutkimus. Tutkimuksen aikana tutkijan oletukset aiheen ympärillä osoittautuivat merkityksellisiksi.

Aineiston keruun osalta luotettavuutta arvioitaessa on huomioon otettava, kaikki yksilöhaastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Koehaastattelussa esiin tulleet asiat osoittautuivat sopiviksi tutkimuksen teemahaastattelukysymyksiin, ja tämän vuoksi tutkija päätyi käyttämään ennalta mietittyjä teemoja kaikissa haastatteluissa. Kaikki haastattelut sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen ja näin ollen haastattelut sujuivat hyvin ja ilman häiriötekijöitä ajassa, joka oli haastatteluille varattu. Tutkimuksen tiedonantajat valittiin tutkittavan yrityksen henkilökunnasta, joiden näkökulmasta tutkimus myös toteutettiin. Heiltä kysyttiin halukkuudesta osallistua tutkimukseen ja kaikki seitsemän ilmaisivat olevansa siihen halukkaita.

Haastatteluissa teemoihin liittyvät vastaukset kylläntyivät joidenkin aiheiden kohdalla ja siksi yksi haastattelukierros riitti, eikä tutkija nähnyt aiheelliseksi tehdä lisähaastatteluja. Tutkija-tiedonantaja-suhde tutkimuksen aikana toimi hyvin osaltaan siksi, että tutkijan itse ollessa osa organisaatiota, luottamus tutkimukseen osallistuvien kanssa on rakentunut hyväksi ja haastateltavat uskalsivat kertoa omia ajatuksiaan avoimesti. Haastatteluiden alussa tutkimukseen osallistuville korostettiin kuitenkin vielä luottamuksellisuutta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

Tutkimusta luettaessa voidaan todeta, että luottamuksellisuus ja anonymiteetti on säilytetty loppuun asti. Tutkimuksen yhtenä luotettavuuden mittarina voidaan pitää tutkimuksen kestoa. Siltä osin on tämän tutkimuksen osalta todettava, että tutkijan käyttämä aika tutkimuksen tekoon kokonaisuudessaan, on ollut riittävän pitkä ja tutkimussuunnitelman mukainen. Tutkijan aikataulu on perustunut täysin omalle aikatauluttamiselle, eikä ulkopuolista vaadetta tutkimuksen valmistumiselle ole esitetty.

Aineiston analyysin osalta noudatettiin teorialähtöistä, teemahaastatteluiden perusteella esiin nousseiden asioiden mukaista teemoittelua, jossa samaan teemaan liittyvät asiat koottiin yhteen käyttäen samanväristä huomiokynää. Näin tutkijan oli helpompaa havaita, mitkä asiat liittyvät toisiinsa. Teemahaastatteluissa ilmenneiden asioiden perusteella tutkija sai vastaukset tutkimuksen kannalta olennaisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen raportointia pohdittaessa on tutkimuksen osalta todettava, että tutkijalla on ollut koko tutkimuksen ajan pyrkimys käyttää oikeita ja laadulliselle tapaustutkimukselle ominaisia menetelmiä. Tutkimuksen raportointi noudattelee laadullisen tapaustutkimuksen mukaista sisältöä ja näin ollen lukijan on helppo nähdä, miten tutkimus on edennyt.

7.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotuksia

Yhteenvetona koko tutkimuksen osalta voidaan todeta, että psykososiaalinen hyvinvointi on entistäkin tärkeämpää nykypäivän työyhteisöissä. Hyvinvoiva henkilöstö on voimavara yritykselle ja panostamalla henkiseen hyvinvointiin, lisätään henkilöstön viihtyvyyttä ja motivaatiota työpaikoilla. Useiden tutkimuksien mukaan työpaikoillaan hyvin voivat työntekijät, ovat sitoutuneempia ja näissä organisaatioissa henkilöstövaihtuvuus on pienempää. Henkisesti hyvinvoivissa työyhteisöissä myös poissaolot ovat pienempiä.

Psykososiaalisen hyvinvoinnin koetaan olevan oman työssä jaksamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Kun työntekijät voivat tasapainottaa työn ja perhe-elämän suhdetta ja työntekijän osaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen sekä varhaiseen välittämiseen kiinnitetään huomiota, työntekijöiden viihtyvyys ja hyvinvointi paranevat. Kun organisaatioissa kiinnitetään näiden lisäksi huomiota työn ja työtapojen yhdistämiseen yksittäisten toimenpiteiden sijaan, syntyy kokonaisvaltaista hyvinvointia, jolla on yhteys työntekijöiden potentiaalinen hyödyntämiseen ja työssä suoriutumiseen. Hyvin muotoillut käytännöt ja palvelut vähentävät myös sairauspoissaolojen kustannuksia työpaikoilla.

Tutkimuksen myötä on selvää, että tasapuolinen kohtelu kaikkien työntekijöiden kohdalla on tärkeää ja myös perheettömien tarpeet työvuoroja suunniteltaessa tulee ottaa huomioon. Jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja toiveet omalla urapolulla on huomioitava. Toisilla tavoitteet ovat pieniä tai niitä ei ole lainkaan, mutta esimiehen tehtäväksi jää selvittää jokaisen työntekijän tahtotila. Ihmiset tulee nostaa toiminnan keskiöön ja osoittaa aitoa kiinnostusta heitä kohtaan. Asioiden tutkiminen ja niistä kiinnostuminen saa aikaan ymmärryksen työssä onnistumisen ja sitoutumisen kannalta tärkeiden asioiden merkityksestä. Vuosittaisten henkilöstökyselyjen sijaan on hyvä keskittyä ymmärtämään henkilöstön tarpeita ja kokemuksia ja kehittää yhdessä kokeilemalla erilaisia ratkaisuja oman organisaation toiminnan kannalta olennaisiin toimintoihin.

Hyvinvoivassa työyhteisössä myös toteutetaan varhaisen välittämisen kulttuuria päivittäisessä toiminnassa. Pienet arjen huomiot ja keskustelut ovat varhaista välittämistä parhaimmillaan. Tällaisessa työyhteisössä jokainen työntekijä voi tuntea itsensä tärkeäksi ja huomioituksi. Päivittäisen varhaisen välittämisen lisäksi työyhteisössä noudatetaan varhaisen välittämisen mallia, jonka mukaan yritys toimii tilanteissa silloin, kun mallin mukaista toimintaa kaivataan. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstöstrategian sisällössä tulee ottaa huomioon psykososiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmat ja kehittämissvaiheessa on tärkeää kuunnella työntekijöiden ajatuksia ja viedä kehittämistyötä eteenpäin henkilöstön näkökulma edellä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella saatiin tietoa siitä, miten kohdeyrityksen nykyinen henkilöstöstrategia tukee psykososiaalista hyvinvointia, miten sitä tulisi kehittää ja miten strategia on jalkautunut toimintaan. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään oman yksikön henkilöstöstrategisissa ratkaisuissa ja tutkimuksen perusteella löytyneet kehittämiskohteet tuodaan toivottavasti yrityksen käytäntöön. Kuitenkin vastuu näiden toimenpiteiden siirtämisestä yrityksen toimintaan jää lopulta esimiehille. Toivottavaa on, että kehittämistoimenpiteet siirretään käytäntöön ja erityisesti näiden tutkimuksessa esiintyneiden psykososiaalisten työhyvinvoinnin osa-alueiden merkitys henkilöstön hyvinvoinnille otetaan huomioon.

Jatkotutkimuksena aihetta voisi jatkaa esimerkiksi henkilöstökyselyllä uusien henkilöstöstrategisten painopisteiden toteutumisesta ja niiden implementoitumisesta työpaikalla. Lisäksi mielenkiintoista olisi toteuttaa käytännön koulutus strategian sisällöstä sen implementoimiseksi päivittäiseen työhön ja kehittää yrityksen käyttöön sähköinen henkilöstöstrategiamalli, jota voitaisiin hyödyntää koulutuksessa. Olisi mielenkiintoista nähdä, millainen malli olisi mahdollista kehittää ja miten sen toiminta kyettäisiin saumattomasti liittämään yhteen käytännön koulutuksen kanssa niin, että henkilöstölle kävisi selväksi strategian sisältö ja sen merkitys päivittäiseen työhön.

Lähteet

- Aura, O. ja Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Armstrong, M. 2011. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Rep-
lika Press Pvt Ltd. India.
- Autio, V.M, Juuti, P., Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksel-
lisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO. Vantaa.
- Deci, E. L, Ryan R, M. 2009. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the
Self-Determination of Behavior. Viitattu 17.3.2021. Saatavissa
[https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-
pursuits.pdf](https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf)
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen
tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Viitattu 5.5.2021. Saatavissa
<https://www.slideshare.net/paivieriksson/tapaustutkimus-2014>
- Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino
Oy. 2008.Jyväskylä.
- Finlex. Työsopimuslaki 2001. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L4>
- Freden, L. 2020. Henkilöstöstrategia on yrityksen elinehto. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa
<https://pleinertpartner.fi/henkilostostrategia-on-yrityksen-elinehto/>
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Viitattu 12.3.2021.
Saatavissa https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Multiprint Oy. Helsinki
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.
Gaudeamus University Press. Helsinki.
- Helsilä, M., Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Hel-
sinki.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin, parhaat käytännöt kymmenen vuoden
ajalta. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hämäläinen T, 2020. Henkilöstöstrategia henkilöstöjohtamisen ohjaajana- Case Särkänniemi Zones. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 15.4.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/341578/Hamalainen_Tanja.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Ilmarinen. Julkaisu. Esimies, näin edistät mielenterveyttä työpaikalla. Viitattu 29.3.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/mielenterveys/esimies/>

Ilmarinen. Julkaisu. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

Ilmarinen. Julkaisu. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

Jäntti, T. 2020. Henkinen työhyvinvointi, miten sitä voi kehittää? Viitattu 15.1.2021. Saatavissa <https://www.bonfire.fi/henkinen-tyohyvinvointi-miten-sita-voi-kehittaa/>

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print. Tampere.

Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro. Helsinki.

Kaijala, M & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö- strateginen investointi? Printon. Viro.

Kaiku. 2007. Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana. Henkilöstöstrategiaopas. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/01/Henkilostostrategia_opas_2007.pdf

Kananen, J. 2013. Case- tutkimus opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino- Juvenes Print. Tampere.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Kauppakamari/Edita Prima Oy. Helsinki.

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

Kiiveri, L. 2020. Joustavat työaikajärjestelyt. Pro Gradu. Oikeustieteiden laitos. Viitattu 15.1.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22430/urn_nbn_fi_uef-20200379.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Korhonen, T. 2017. Opiskelijakunta Osakon strateginen henkilöstösuunnitelma. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu.

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Talentum. Helsinki.

Kuusela, T. 2014. Osallistavan strategiaproessin luominen. Opinnäytetyö. Haaga- Helia ammattikorkeakoulu.

Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.), Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Lönnqvist, A. 2006. Voiko strategian onnistumista mitata? Viitattu 5.5.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/3366786-Voiko-strategian-onnistumista-mitata-miten-mittaaminen-tukee-strategian-toimeenpanoa-mita-mittarit-kertovat-strategian-onnistumisesta.html>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, P., Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014, Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostuneisuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 1.3.2021. Saatavissa https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

MonsterCafe 2020. Työn ja perhe-elämän tasapaino kerää pisteet kotiin. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa <https://www.monstercafe.fi/tyon-ja-perhe-elaman-tasapaino-joustavien-tyoolojen-tarjoaja-keraa-pisteet-kotiin/>

Mustonen, J., Seppänen, L., Törmälehto, M. 2021. Löytöretkiä onnistumisiin- Johda itsesi tuloksiin. Docendo. Jyväskylä.

Mäkelä, A. 2020. Johtaja, näin johdat merkitystä – Nämä 4 asiaa lisäävät merkityksellisyttä työssä. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo>

Mäkelä, A. 2021. Ilona Suojanen tutkii onnellisuutta ja kehottaa varomaan etenkin yhtä tapaa työelämässä – ”Kuluttaa hyvin äkkiä loppuun”. Viitattu 15.3.2021. Saatavissa https://duunitori.fi/tyoelama/onnellisuustutkija-onnellinen-tyontekija?fbclid=IwAR1Bsgku_plb7Jj9F77SBNiAULGPih444SJg5fviMqu_6_ZtUI-Ju3bkc4Y

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn- varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WS Bookwell Oy. Juva.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYPro Oy. Helsinki.

Pesonen, M., Rinta- Jouppe, S. 2021. Työn merkityksellisyttä etsimässä. <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/tyon-merkityksellisytta-etsimassa?fbclid=IwAR2-sjPI4QDPp6J60bfmK8pCC9xxmwQ3JGI8xQCoIVS4ruZ8HQIVAiEw9pw>

Pessi, A.B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>

Pietilä, M. 2009. Henkilöstön osaaminen organisaation strategisena voimavarana: voimavara- lähtöinen tarkastelu valtion sektoritutkimuslaitosten strategisesta henkilöstövoimavarajohtamisesta. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa <http://hdl.handle.net/10138/16415>

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO.

Rantanen, J. & Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Bookwell Oy. Porvoo.

Roth, P.C. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Viitattu 19.4.2021. Saatavissa <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>

Ryan, R. 2009. Self-determination Theory and Wellbeing. WeD Research Review 1 – June 2009. University of Bath. Viitattu 17.3.2021. Saatavissa http://www.bath.ac.uk/soc-pol/welldev/wed-new/network/research-review/Review_1_Ryan.pdf

- Santalainen, T. 2006. Strategic thinking. Talentum. Gummerus kirjapaino.
- Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu ja toiminta. Alma Talent. Helsinki.
- Seppänen, L. 2018. Motivaatio, perseelle potkimisen käsikirja. Fitra. EU.
- Sillanpää, P. 2021. Strategiassa tärkeintä ei ole muoto vaan sisältö. Viitattu 29.3.2021. Saatavissa <https://www.bonfire.fi/strategiassa-tarkeinta-ei-ole-muoto-vaan-sisalto/>
- Sippola, J. 2021. Henkinen kuormitus työpaikoilla. Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö Sak. Julkaisu 1/2021. Viitattu 3.5.2021. Saatavissa <https://www.sak.fi/serve/henkine-kuormitus-tyopaikoilla>
- Sttk. 2019. STTK:n kysely: Puolet kokee työnsä kuormittavaksi – uhkaa työkykyä, työuria ja tuottavuutta. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa <https://www.sttk.fi/2019/09/23/sttkn-kysely-puolet-kokee-tyonsa-kuormittavaksi-uhkaa-tyokyky-tyouria-ja-tuottavuutta/>
- Suomen mielenterveysseura. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla- yhteinen etu. Viitattu 29.3.2021. Saatavissa http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf
- Suomen Mielenterveysseura.2006. Henkinen hyvinvointi. Viitattu 2.1.2021. Saatavissa http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf
- Suurnäkki, T. (toim.) 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.
- Tainio- Keinonen, K. 2019. osaamisen kehittäminen-parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut. Viitattu 1.2.2021. Saatavissa <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>
- Tuliniemi, J. 2019. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen teollisuuden palvelurityksessä. Opinnäytetyö. Kaakkois- Suomen ammattikorkeakoulu.
- Tuomi, J.& Sarajärvi, A.2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa <https://tem.fi/tyontekijoiden-osaamisen-kehittaminen>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työelämän kehittämisstrategia. Viitattu 26.4.2021. Saatavissa <https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia>

[3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf](https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/)

Työterveyslaitos. Mitä on resilienssi? Viitattu 12.3.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Työterveyslaitos. 2018. Työn imu. Viitattu 26.2.2021. Saatavissa https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Työterveyslaitos. 2021. Ohje henkisen hyvinvoinnin tueksi. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-henkisen-hyvinvoinnin-tueksi>

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalisten riskien arviointi. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/2442017-psykososiaalisten-riskien-arviointi>

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen K., Lillkåll, L., Masalin, L., Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virolainen, H.2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD- Books On Demand. Helsinki.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy.

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teema 1. Työn ja perhe- elämän tasapainottaminen

Työn- ja perhe- elämän tasapainottamisen toteutuminen organisaatiossa

Työntekijöiden vaikutuskeinot

Teema 2. Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen

Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen kehityskeskusteluissa

Osaamisen vahvistamisen keinot

Keinot osaamisen kehittämiseen

Teema 3. Varhainen välittäminen

Varhaisen välittämisen keinoja organisaatiossa

Varhainen välittäminen ja sen näkyvyys organisaatiossa