

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2022	Tekijä Sonja Rautioaho
Koulutus Liiketalouden koulutus		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi KORONAPANDEMIAN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖJOHTAJIEN PSYKKISEEN JA SOSIAALISEEN TYÖHYVINVOINTIIN		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen		Sivumäärä 48 + 2
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää empiirisen tutkimuksen avulla koronapandemian vaikutuksia henkilöstöjohtajien tai muiden henkilöstöstä vastaavien henkilöiden psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin Pohjois-Pohjanmaan alueen yrityksille ja kaikille eri toimialoille. Empiirinen tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena. Kyselyyn vastasi 52 henkilöä, joka oli 26 prosenttia kohderyhmästä.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käsitys missä määrin koronapandemia on vaikuttanut henkilöstöjohtajien työtehtäviin ja ylipäätään yritystoimintaan, missä määrin yritys on kohdannut henkilöstöön liittyä muutos- ja kriisitilanteita koronapandemian vaikutuksesta, missä määrin henkilöstöjohtajat ovat kokeneet liiallista työpainetta henkilöstön tai esimiehen suunnalta koronapandemian vaikutuksesta, missä määrin henkilöstöjohtajat ovat saaneet tukea esimieheltään koronapandemian vaikutuksesta johtuvissa henkilöstöasioissa ja missä määrin esimiehet ovat tukeneet henkilöstöjohtajien psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia ja onko tuki ollut riittävää ja tarpeenmukaista.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan koronapandemia on vaikuttanut poikkeuksetta kaikkiin yrityksiin ja sitä kautta myös henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen. Suurin muutos henkilöstön keskuudessa näkyi yleisen työhyvinvoinnin heikentymisenä ja jopa yli kolmannes yrityksistä on joutunut lomauttamaan henkilöstöään. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajat ovat kokeneet liiallista työpainetta enemmän henkilöstön kuin esimiehen suunnalta. Kolme neljästä henkilöstöjohtajasta on kaivannut esimieheltään tukea, ja esimiehet ovat myös hyvin pystyneet vastaamaan tähän tarpeeseen. Yli puolet henkilöstöjohtajista koki, että pandemia on vaikuttanut heikentävästi tai erittäin heikentävästi heidän työssä jaksamiseensa ja työ- ja vapaa-ajan erottamiseen. Noin neljä viidestä vastaajasta koki, että esimies on tukenut heidän työhyvinvointiaan, mutta kaikkien mielestä tuki ei ole ollut riittävää ja tarpeenmukaista. Henkilöstöjohtajien psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi on koronapandemian aikana heikentynyt tutkimuksen mukaan asteikolla 0-10 arvosanasta 8,3 arvosanaan 7.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustan pääteemat olivat henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Pääteemojen eri osa-alueisiin ja tarkastelumalleihin on perehdytty syvemmin, ja tarkemmin on myös käsitelty opinnäytetyön kannalta olennaisia asioita, kuten henkilöstöjohtajan työhyvinvointia, henkilöstöjohtamista muutos- ja kriisitilanteissa ja työhyvinvoinnin johtamista.</p>		
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, koronapandemia		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2022	Author Sonja Rautioaho
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Name of thesis THE EFFECTS OF CORONA PANDEMIC TO THE MENTAL AND SOCIAL WELL-BEING AT WORK OF HUMAN RESOURCE MANAGERS		
Centria supervisor Pekka Paajanen	Pages 48 + 2	
<p>The purpose of this thesis was to find out, through empirical research, the effects of corona pandemic to the mental and social well-being at work of human resource managers or other persons who are responsible for personnel. The study was carried out for companies in the Northern Ostrobothnia region and for all different industries. The empirical study was carried out as an electronic survey. Altogether 52 people responded to the survey, it's 26 percent of the target group.</p> <p>The aim of the research was to form an understanding about how corona pandemic has affected the duties of human resource managers and business in general, how much companies have faced changes or crisis related to personnel due to the pandemic and how much human resource managers have experienced excessive pressure from the personnel or supervisor due to the pandemic. In addition to these how much human resource managers has received support from their supervisor in personnel matters resulting from the effects of the pandemic and how much supervisors have supported mental and social well-being at work of the human resource managers and if the support has been enough and appropriate.</p> <p>According to the study results the pandemic has affected all companies without exception and also to personnel and human resource management. The biggest change in personnel was the decline of general well-being at work, and more than a third of companies have had to lay off their personnel. According to the research human resource managers have experienced excessive work pressure more from the personnel than the supervisors. Three out of four human resource managers have needed support from their supervisors and it seems that supervisors have also been well able to meet this need. More than a half of the human resource managers felt that the pandemic has weakened or significantly weakened their ability to cope at work and how to separate work and leisure. About four of five respondents felt that their supervisor has supported their well-being at work, but not all felt that the support has been enough and appropriate. According to the research the mental and social well-being at work of human resource managers during the pandemic has deteriorated from 8,3 to 7 on a scale of 0-10.</p> <p>The main themes of the theoretical framework of this thesis were human resource management and well-being at work. The various aspects of the main themes and the review models have been presented more deeply and also the relevant issues of the thesis, such as the well-being of human resource manager, human resource management in changes or crisis and management of well-being at work, have been discussed in more detail.</p>		
Key words Human resource management, well-being at work, coronavirus pandemic		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	3
2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite	3
2.2 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet	4
2.3 Henkilöstöjohtamisen porrasmalli	6
2.4 Henkilöstöjohtamisen vastuu ja vastuullisuus.....	8
2.5 Henkilöstöjohtamisessa tarvittavat ominaisuudet	9
2.6 Henkilöstöjohtaminen muutos- ja kriisitilanteessa.....	10
2.7 Henkilöstöjohtajan työhyvinvointi	11
3 TYÖHYVINVOINTI	13
3.1 Työhyvinvoinnin käsite.....	13
3.2 Työhyvinvoinnin merkitys.....	15
3.3 Työhyvinvoinnin historiaa.....	16
3.4 Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	17
3.4.1 Fyysinen työhyvinvointi.....	17
3.4.2 Psyykinen työhyvinvointi	18
3.4.3 Sosiaalinen työhyvinvointi.....	20
3.4.4 Henkinen työhyvinvointi	22
3.5 Työhyvinvoinnin tarkastelumallit	22
3.5.1 Työkykytalo	23
3.5.2 Työhyvinvoinnin portaat	24
3.6 Työhyvinvoinnin johtaminen	26
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	28
4.2 Tutkimusote ja tutkimuksen kohdejoukko.....	28
4.3 Kyselylomakkeen laatiminen	30
4.4 Tutkimusaineiston keruu, käsittely ja analysointi	31
4.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	33
5 TUTKIMUSTULOKSET	34
5.1 Vastaaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista yritystoimintaan ja yrityksen henkilöstöön.....	34
5.2 Vastaaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista heidän omiin työtehtäviinsä henkilöstöasioiden näkökulmasta.....	36
5.3 Vastaaajien käsitykset esimiehen tuesta ja liiallisesta työpaineesta koronapandemian vaikutuksesta johtuvissa henkilöstöasioissa	37
5.4 Vastaaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista heidän omaan työhyvinvointiinsa ..	39
5.5 Vastaaajien käsityksiä ja vapaaehtoisia kommentteja koronapandemian vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa	41
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
6.1 Johtopäätökset ja yhteenveto	44
6.2 Opinnäytetyön arviointi.....	46

LÄHTEET	48
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet.....	6
KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli	6
KUVIO 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	14
KUVIO 4. Stressin muuttuminen negatiiviseksi ja sen vaikutukset mieleen ja terveyteen	20
KUVIO 5. Työkykytalo	23
KUVIO 6. Työhyvinvoinnin portaat	25
KUVIO 7. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimusongelmiin	31
KUVIO 8. Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista yrityksen toimintaan	34
KUVIO 9. Vastaajien käsitykset henkilöstöön liittyvistä muutos- tai kriisitilanteista koronapandemian vaikutuksesta.....	35
KUVIO 10. Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista henkilöstöjohtajien työtehtäviin henkilöstöasioiden näkökulmasta	37
KUVIO 11. Vastaajien käsitykset esimieheltä kaivatusta ja saadusta tuesta koronapandemian vaikutuksesta johtuvissa henkilöstöasioissa.....	37
KUVIO 12. Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksesta johtuvasta liiallisesta työpaineesta	38
KUVIO 13. Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa	39
KUVIO 14. Vastaajien käsitykset työhyvinvoinnin tukemisesta koronapandemian aikana työnantajan toimesta	41

1 JOHDANTO

Viimeisen kahden vuoden aikana maailmaa on muuttanut COVID-19-pandemia, joka on asettanut yhteiskunnan maailmanlaajuisesti täysin uuden tilanteen eteen. Pandemian vaikutukset ovat levinneet kaikkialle, oli kyse sitten yksityishenkilöistä, organisaatioista, valtioista, maailmantaloudesta tai mistä tahansa muusta. Pandemian vaikutus jokaisen elämään on mittava ja sen vaikutus ylittää myös poikkeuksetta kaikkien työelämään. Pakon edessä, kun maailma niin sanotusti suljettiin, joutui moni yritys uudelleenjärjestelemään toimintaansa tavalla tai toisella. Monet siirtyivät etätöihin, toisten työnkuorma kasvoi merkittävästi tai pahimmassa tapauksessa työntekijöitä jouduttiin lomauttamaan tai jopa ajansaatossa irtisanomaan. Yhteinen tekijä näille kaikille on, että asia oli uusi ja ennenkokematon sekä työnantajille että työntekijöille. Tämän kaiken seurauksena kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista on saatanut olla haasteellista pitää huolta.

Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluu olennaisena osana työhyvinvointi, sillä vietämme ison osan päivästä työtä tehden. Työhyvinvointi peilaa suoranaisesti myös muihin elämän osa-alueisiin, jonka vuoksi siitä on tärkeää pitää hyvää huolta. Työhyvinvointi aiheena kiinnostaa itseäni, sillä sen vaikutukset ovat mittavat useasta eri näkökulmasta tarkasteltuna ja mielestäni valitettavan usein työhyvinvointiin ei panosteta tarpeeksi. Työhyvinvointi kokonaisuutena vaikuttaa yksilöiden lisäksi myös suoranaisesti yritysten ja koko yhteiskunnan toimintaan. Työhyvinvointiin vaikuttaa vahvasti henkilöstöjohtaminen ja siinä onnistuminen, jonka vuoksi henkilöstöjohtamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Aiheen opinnäytetyölleni sain yhdistäessäni kolme edellä mainittua asiaa; ajankohtaisen pandemian ja sen vaikutukset sekä omat mielenkiinnon kohteeni eli työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen. Lähdin tarkastelemaan asiaa näkökulmasta, että erityisesti henkilöstöjohtajat ovat olleet kovilla pandemian vaikuttaessa yritystoimintaan. Useat henkilöstöjohtajat ovat joutuneet kehittämään uusia toimintamalleja nopealla aikataululla ilman harkittua suunnitelmaa ja viemään muutokset eteenpäin henkilöstölle. Henkilöstöjohtajien omalle työhyvinvoinnille tämä on saattanut olla hyvinkin kuormittavaa erityisesti psyykkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. Opinnäytetyöni empiirisen tutkimuksen aiheena onkin selvittää missä määrin koronapandemia on vaikuttanut henkilöstöjohtajien psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin.

Opinnäytetyöni empiirinen tutkimus on toteutettu henkilöstöjohtajille tai muille henkilöstöammattilaisille suunnatulla kyselyllä, jonka voi täyttää tunnistamattomana. Kyselyn tavoitteena on muodostaa kuva, että millaisia kokemuksia heillä on koronapandemian vaikutuksista heidän psykososiaaliseen työhyvinvointiinsa. Maantieteellisesti kysely on lähetetty Pohjois-Pohjanmaan alueella sijaitseville yrityksille ja laaja-alaisesti kaikille eri toimialoille. Kyselyssä selvitetään muun muassa missä määrin koronapandemia on vaikuttanut henkilöstöjohtajien työtehtäviin, ovatko he kokeneet työssään pandemiasta aiheutuvaa liiallista työpainetta joko henkilöstön tai esimiehen suunnalta, ovatko he kaivanneet tukea esimieheltään ja saaneet sitä mielestään riittävästi ja missä määrin koronapandemia on vaikuttanut heidän psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiinsa tietyistä näkökulmista tarkasteltuna.

Rakenteellisesti opinnäytetyöni muodostuu johdannosta, tietoperustasta, empiirisen tutkimuksen toteutuksen kuvauksesta, tutkimustuloksista sekä yhteenvedosta, johtopäätöksistä ja omista pohdinnoistani. Tietoperustassa käsitellään tarkemmin kahta eri aihealuetta. Luku kaksi käsittelee henkilöstöjohtamista ja luku kolme työhyvinvointia. Molempia aihealueita käsitellään sekä yleisellä tasolla että syventyen tärkeimpiin pääkohtiin. Tietoperustan lähteinä on käytetty henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta. Henkilöstöjohtamisen tietoperustan tärkein lähde on ollut Riitta Viitalan teos *Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Työhyvinvoinnin tietoperustan tärkeimmät lähteet ovat olleet Marja-Liisa Mankan teos *Työhyvinvointi* ja Harri Virolaisen teos *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja menetelmiä. Luvussa viisi käydään läpi saatuja tutkimustuloksia. Tuloksinassa käytetään apuna erilaisia kaavioita havainnollistamaan tutkimustuloksia. Viimeisessä luvussa teen opinnäytetyöstä yhteenvedon ja johtopäätökset sekä avaan omia pohdintojani.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Henkilöstöjohtamisen käsite

Henkilöstöjohtaminen on yksi keskeisin ja merkittävin johtamisen alue liiketoiminnan kannalta, sillä henkilöstön voimavarat luovat äärimmäisen suuren kilpailuedun yritykselle. Yksinkertaisuudessaan henkilöstöjohtaminen on liiketoiminnan ja ihmisten toiminnan yhdistämistä siten, että saadaan mahdollisimman hyvä tulos molempien osapuolien näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia tarvittavan työpanoksen ja osaamisen riittävydestä, henkilöstön suorituskyvystä ja sitoutumisesta sekä organisaatiokulttuurista. Hyvä ja toimiva henkilöstöjohtaminen edistää henkilöstön osaamista, työmotivaatiota, sitoutumista, työhyvinvointia ja hyviä työolosuhteita, jotka poikivat useita positiivisia ilmiöitä. Henkilöstöjohtamiseen tulisikin suhtautua suurena mahdollisuutena, eikä pakollisena toimenpiteenä. (Viitala 2021, 3.)

Vastuu henkilöstöjohtamisesta ja siihen käytetystä panoksesta on yrityksen johdolla, jolloin henkilöstöjohtamiseen käytetyt resurssit ovat suoranaisesti sidoksissa yrityksen johdon omaan mielikuvaan henkilöstöjohtamisen tarpeellisuudesta. Tähän voi vaikuttaa useat eri tekijät, kuten yrityksen liiketoiminnan luonne, yrityksen ikä, toiminnan laajuus ja henkilöstön määrä. Usein pienissä yrityksissä erillistä henkilöstötoimintojen päällikköä ei ole, vaan toiminnot on yhdistetty esimerkiksi toimitusjohtajan tai talousyksiköstä vastaavan henkilön työtehtäviin. Suuremmissa yrityksissä, joissa henkilöstömäärä alkaa olla lähempänä sataa, nousee esille tarve kokoaikaiselle henkilöstöammattilaiselle, joka ottaa vastuun henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta. Oli kyse sitten pienestä tai suuresta yrityksestä, pääasia on, että jollakulla on päävastuu henkilöstöjohtamisesta. Tällä varmistetaan se, että henkilöstöasioita hoidetaan tavoitteellisesti ja jatkuvasti ja joku on kokonaisuudesta ajan tasalla. (Viitala 2021, 191.)

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen perustana käytetään erilaisia teorioita, jotka luovat käsityksiä siitä, miten henkilöstöjohtamisen ilmiö rakentuu ja millaisena se näyttäytyy käytännön työelämässä. Erityisesti neljä teoriaa ovat vaikuttaneet paljon henkilöstöjohtamisen tutkimukseen ja jokaisella teoriolla on oma näkökulmansa lähteä tarkastelemaan asiaa syvemmin. Kun kyseessä on resurssiperusteinen teoria henkilöstöstä kilpailuetua tuovana tekijänä, nähdään henkilöstö tärkeänä voimavarana yrityksen menestymiselle, jonka seurauksena menestymisen edellytyksiä voidaan parantaa vaikuttamalla henkilöstön johtamisen keinoin. Yksilön suoriutumista selittävässä teoriassa uskotaan, että henkilöstön suori-

tuskyky riippuu osaamisesta, motivaatiosta ja mahdollisuuksista suoriutua hyvin ja siksi niihin kannattaa vaikuttaa henkilöstöjohtamisella. Henkilöstökäytäntöjen tehokkuuden teoriassa ajatellaan, että henkilöstövoimavarojen eri ominaisuuksiin vaikutetaan erilaisilla henkilöstökäytänteillä. Kun näitä sovelletaan ja kehitetään tehokkaasti, voidaan tehostaa myös positiivisia henkilöstövaikutuksia. Henkilöstön tulkintoja painottavassa teoriassa nähdään, että henkilöstökäytäntöjen vaikutukset yksilötasolla vaihtelevat samassakin organisaatiossa johtuen yksilöiden erilaisista kokemuksista, arvostuksista ja tulkinnoista. (Viitala 2021, 17-18.) Näitä neljää teoreettista kulmakiveä ja niiden näkökulmia kannattaa hyödyntää monin eri tavoin henkilöstöjohtajuutta suunniteltaessa ja sitä ylläpitäessä.

Vaikka tässä työssä puhutaan henkilöstöjohtajasta ja henkilöstöjohtajuudesta, on henkilöstöammattilaisia kirjava joukko eri ammattinimikkeillä. Henkilöstöammattilaiset ovat erikoistuneet henkilöstöjohtamiseen ja tekevät henkilöstötyötä sen eri osa-alueilla. Henkilöstöammattilaisten nimikkeitä henkilöstöjohtajan lisäksi ovat esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, hallintojohtaja, hallintopäällikkö, rekrytointipäällikkö, työsuhtepäällikkö, henkilöstösihteeri, henkilöstön kehittämispäällikkö, palkanlaskija tai lähijohtaja. Usein henkilöstöjohtamiseen erikoistuneiden henkilöiden työnkuvat eivät ole tarkkarajaisia, vaan nimikkeestä huolimatta työ saattaa sisältää eri osa-alueita hyvinkin laajalla kentällä. (Viitala 2021, 195-196.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Henkilöstöjohtamisen tulisi perustua yrityksen määrittelemään henkilöstöstrategiaan, joka antaa suuntaviivat henkilöstöhallinnolle ja toimii linkkinä liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä. Strategia toimii työkaluna yrityksen johdolle ja erityisesti henkilöstöjohtajalle, mutta myös henkilöstölle itselleen. Henkilöstöstrategia on johdon ja henkilöstön yhteinen tahtotila siitä, millaista henkilöstöpolitiikkaa yrityksessä halutaan toteuttaa. Henkilöstöjohtamisen pääasiallinen tavoite on optimoida henkilöstön voimavarat, resurssit ja osaaminen oikeaan suhteeseen työnteon kanssa. Johtamisen tavoitteena on motivoida ja sitouttaa henkilöstö toimimaan yrityksen strategian mukaisesti. (Suonsivu 2014, 135.) Tulee kuitenkin muistaa, että hyötysuhteen tulee olla molemminpuolista eli myös työntekijälle on annettava mahdollisuus kehittyä ja kehittää itseään, jotta motivaatio ja mielenkiinto työtä kohtaan pysyy yllä.

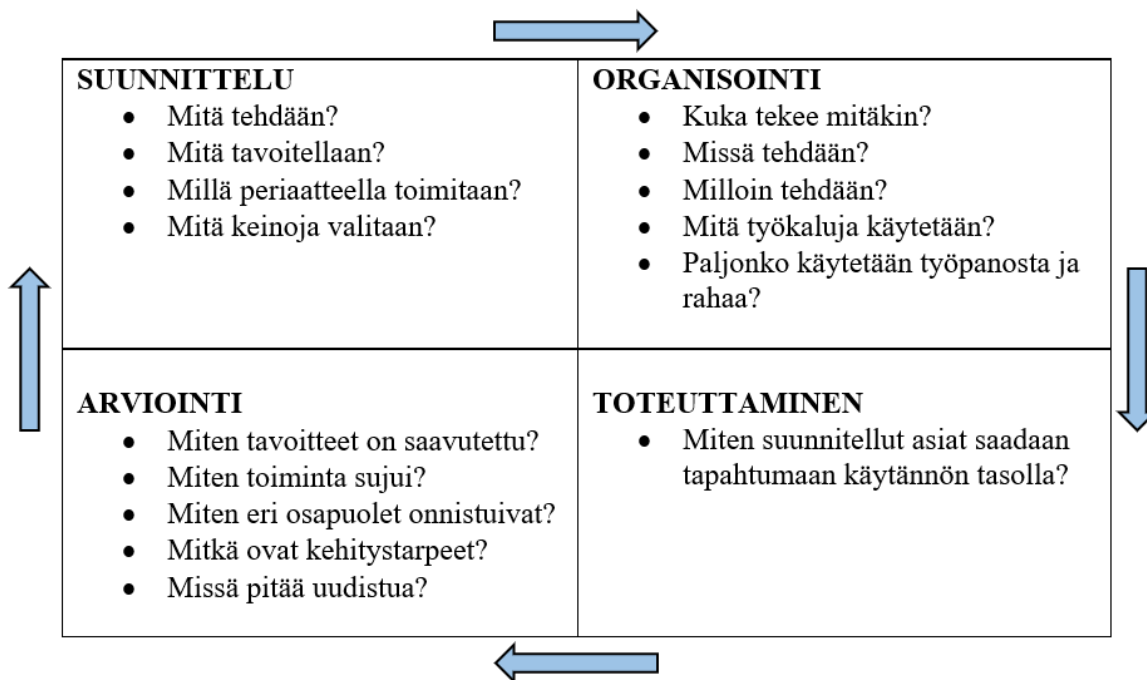
Henkilöstöjohtamisen yksi ydinalue on inhimillisten voimavarojen johtaminen ja organisointi. Tämän keskeisiä toimintoja ovat muun muassa henkilöstön mitoitus, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen,

henkilöstön kannustamismuodot ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Henkilöstön ammattitaidon, kuten asiantuntijuuden, osaamisen, tietojen ja taitojen jatkuva kehittäminen ja sille edellytysten luominen sekä hyvien työolosuhteiden mahdollistaminen ovat myös keskeistä henkilöstöjohtajan työssä. Työolosuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi turvallista työympäristöä, ergonomisia ja terveyttä edistäviä työtiloja ja -välineitä sekä mahdollisiin ongelmiin puuttumista nopeasti. (Suonsivu 2014, 136-137.) Työolosuhteisiin luetaan myös työilmapiiri, joka on ratkaisevassa asemassa työssä viihtyvyyden, ja sen myötä myös työn tuloksellisuuden kannalta. Henkilöstöjohtajalla on vastuu puuttua työyhteisön ilmapiirissä ilmeneviin ongelmiin ratkaisukeskeisesti ja luoda yhteisiä pelisääntöjä ja toimintamalleja, joiden tavoitteena on toimiva ja kaikkia osapuolia tyydyttävä työympäristö.

Henkilöstöjohtamisen keskeinen osa-alue on myös koordinoita toimintoja eri organisaatioiden ja sidosryhmien välillä. Yrityksen sisällä tapahtuva moniammatillinen työskentely mahdollistaa sen, että asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata kokonaisvaltaisesti. Tärkeää onkin tunnistaa, kuinka tätä voitaisiin käyttää hyödyksi. Henkilöstöpäällikkö toimii myös yrityksen johdon sekä henkilöstön välisenä viestinviejänä ja on henkilö, joka näkee parhaiten molempien osapuolien kannan asioihin ja osaa näin ollen usein tunnistaa toimivimman ratkaisun ja niin sanotun kultaisen keskitien. Yrityksen ulkopuolisten toimijoiden, kuten työterveyshuollon ja työsuojelun linkkinä yritykseen toimii usein henkilöstöpäällikkö. (Suonsivu 2014, 137.)

Olellaisena osana henkilöstöjohtamista, kuten kaikkea muutakin johtamista, on tekemisen ja tulosten analysointi, mittaaminen ja seuranta. Henkilöstöjohtamisen tuloksia verrataan tavoitteisiin ja näiden pohjalta tehdään päätelmiä, onko tekemisellä ollut toivotunlaisia seuraamuksia. Toimintatapoja ja käytänteitä tulee tarvittaessa kehittää ja uudistaa. Huomionarvoista on, että henkilöstöjohtajuudella ei pyritä pelkästään uudistamaan yrityksen henkilöstön toimintatapoja, vaan myös henkilöstöjohtajuus itsessään on arvioinnin ja kehityksen kohteena. (Viitala 2021, 13-14.)

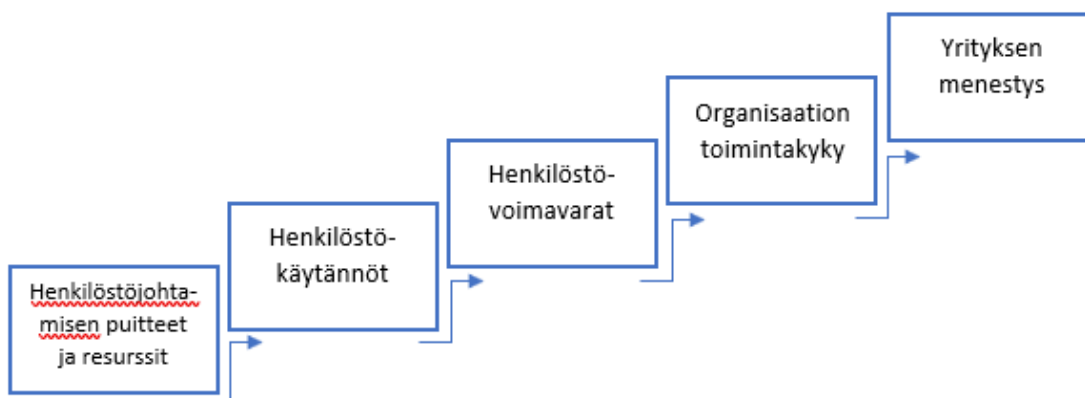
Kuviossa 1. on kuvattu henkilöstöjohtamisen neljä keskeisintä tehtäväaluetta. Henkilöstöjohtamiseen sisältyvät suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi eivät ole tarkkarajaisia ja yksittäisiä toimintoja, vaan ne limittyvät automaattisesti toisiinsa (Viitala 2021, 14).



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävääalueet (mukaiillen Viitala 2021, 11)

2.3 Henkilöstöjohtamisen porrasmalli

Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (KUVIO 2.) on pelkistetty ja havainnollinen tapa esittää monita-
hoista ja monimutkaistakin henkilöstöjohtamisen prosessia. Porrasmallissa nojataan ajatukseen, että
henkilöstöjohtaminen on yritykselle strategisesti arvoa tuottava prosessi. Portaat ovat vertauskuva sille,
miten henkilöstöjohtamisen arvoa tuottava prosessi karkealla tasolla muodostuu. Alin porrasmalli muodos-
taa perustan portaikolle ja jos alemmat portaat ovat heikot, on ylemmille pääsy epävarmaa. (Viitala
2021, 25-26.)



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (mukaiillen Viitala 2021, 27)

Ensimmäinen porras ja kaiken perusta on henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit. Henkilöstökäytäntöjen kehittäminen, laadukas toteuttaminen ja tehokkuus edellyttävät hyviä puitteita, jotka taasen edellyttävät henkilöstöstrategiaa, selkeitä linjauksia ja riittäviä henkisiä, fyysisiä ja taloudellisia resursseja. Perustana on siis omistajien ja ylimmän johdon oma suhtautuminen henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen. Silloin, kun henkilöstö nähdään strategisesti tärkeänä asiana yrityksen menestymiselle, on olemassa vahva pohja lähteä kehittämään laadukasta henkilöstöjohtamista. (Viitala 2021, 32.)

Toinen porras kuvastaa henkilöstökäytäntöjä. Käsite sisältää muun muassa henkilöstösuunnittelun, henkilöstön hankinnan, perehdyttämisen, suoriutumisen johtamisen, palkitsemisen, osaamisen kehittämisen, sisäisen viestinnän, työhyvinvoinnista huolehtimisen ja osallistamisen. Kun näitä johdetaan toimivasti ja tehokkaasti sekä ylläpidetään jatkuvasti, parantaa se yrityksen suorituskkyä kokonaisvaltaisesti. (Viitala 2021, 31.)

Kolmannella portaalla on henkilöstö- eli inhimilliset voimavarat. Jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa ja yrityksellä on edellytykset menestyä, on sillä oltava määrältään sopivaa, oikeanlaista osaamista omaavaa, hyvinvoivaa, tavoitteisiin sitoutunutta ja hyvin suoriutuksiin kykenevää henkilöstöä. Usein tämän kaiken tueksi tarvitaan myös muuta työvoimaa, joka tukee tavoitteiden saavuttamista. Yhteensä kaikki nämä ovat enemmän kuin vain töitä tekevien yksilöiden yhteenlaskettu potentiaali ja panos, koska ihmisten toimintaan liittyy myös muita ratkaisevia asioita, kuten työyhteisön hyvä ilmapiiri, yhteistyön toimivuus sekä hyvää suoriutumista tukeva organisaatiokulttuuri. (Viitala 2021, 30.)

Neljäs porras on organisaation toimintakyky, joka ratkaisee missä määrin markkinoilla olevia mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään ja mahdollisista ongelmista kyetään selviytymään. Yrityksen menestys riippuu sisäisten tekijöiden lisäksi monista ulkoisista tekijöistä, kuten kilpailijoiden ja asiakkaiden käyttäytymisestä, raaka-aineiden saatavuudesta ja hinnoista tai säännöksistä ja laeista. Henkilöstöjohtamisen keskeinen tavoite on luoda organisaatioon sellaisia inhimillisiin tekijöihin perustuvia ominaisuuksia, joiden varassa yritys voi menestyä. Tällaisia ovat erityisesti joustavuus ja muutoksetteryys, kehittyminen ja uudistuminen sekä tehokkuus ja tuottavuus. (Viitala 2021, 28.)

Viides ja ylin porras henkilöstöjohtamisen porrasmallissa on yrityksen menestys. Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on sama kuin omistajilla ja johdolla eli menestyminen, jota usein kuvataan liikevaihto- ja kasvutavoitteiden kautta, voitto- ja kannattavuuslukuina ja pörssikurssin kehityksenä. Tilinpäätöstietoihin perustuvia mittareita menestyksen näkökulmasta ovat yleensä kannattavuus, maksumallisuus ja vakavaraisuus. Tavoitteet voivat olla taloudellisten tavoitteiden lisäksi myös muita, kuten

arvopohjaan tai ekologisuuteen perustuvia. (Viitala 2021, 27-28.) Jotta viidennelle portaalle päästään ja menestykselle on edellytykset, tulee kaikkien alempien neljän portaan olla ensin kunnossa. Porrasmallista käy hyvin ilmi, kuinka suuri merkitys henkilöstön voimavaroilla ja panoksella on koko yrityksen yleiseen kannattavuuteen.

2.4 Henkilöstöjohtamisen vastuu ja vastuullisuus

Jokaisella työtä tekevällä tulee olla mahdollisuus tehdä työtä puitteissa, jotka tukevat yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Yksilö itsessään voi vaikuttaa moneen asiaan, mutta ei kaikkiin. Vastuu monesta asiasta on yrityksellä ja henkilöstöjohtajuuteen kuuluu olennaisena osana vastuu työntekijöistä ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Vastuullisuuden näkökulmasta tarkasteltuna keskeinen asia on henkilöstöjohtamisen arvopohja, joka voi heijastaa joko kovaa henkilöstöjohtamista tai pehmeää henkilöstöjohtamista. Kovassa henkilöstöjohtamisessa henkilöstö nähdään kulueränä, kun taas pehmeässä henkilöstöjohtamisessa henkilöstöä pidetään pääomana, johon kannattaa investoida. Yrityksen vastuullisuutta tarkasteltaessa pohditaan asioita taloudellisen, ekologisen sekä sosiaalisen vastuunkannon näkökulmasta. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämistä ja soveltamista siten, että vastuullisuuden yleiset kriteerit täyttyvät. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edistää tasa-arvoa, osaamista, hyvinvointia sekä ekologisuutta. (Viitala 2021, 218.)

Myös vastuullisuutta voisi kuvata portaittain. Ensimmäinen taso ja samalla minimitaso on lakien ja hyvien tapojen noudattaminen. Tällä hetkellä lainsäädäntö ei riitä takaamaan kestävästä kehitystä, joten merkityksellistä on lakisääteisyuden ylittävä toiminta eli se, mitä yritys tekee vapaaehtoisesti henkilöstönsä ja yhteis- ja ihmiskunnan hyväksi. Toisella portaalla panostetaan siihen, että sidosryhmien odotukset ja hyvinvointi turvataan pitkällä aikavälillä mahdollisimman hyvin. Tästä seuraavalla tasolla yritys tekee tietoisesti huomattavasti enemmän kuin olisi välttämätöntä. Korkeimmalla tasolla vastuullisuus on nostettu keskeiseksi arvoksi ja siihen panostetaan merkittävästi enemmän kuin alalla yleensä. Usein tämä myös tuodaan isosti julki, joka vahvistaa yrityksen mainetta. (Viitala 2021, 219.)

Kun yritys toimii vastuullisesti henkilöstöjohtamisen saralla, näkyy se useina positiivina ilmiöinä sekä henkilöstölle että yritykselle. Yrityksen huolehtiessa henkilöstönsä osaamisesta ja hyvinvoinnista, on henkilöstö halukkaampi sitoutumaan yritykseen vahvemmin. Useat yritykset, joilla on korkea vastuullisuus henkilöstöjohtajuudessa, saattavat laatia esimerkiksi eettisiä ohjeita, joita kaikkien halutaan nou-

dattavan yrityksessä. Näitä eettisiä ohjeita voivat olla muun muassa rehellisyys, yhdenvertaisuus, vapaus ilmaista itseään, huolehtimisvelvollisuus sekä henkilöstön hyvinvoinnin vaaliminen. Jotta henkilöstöjohtaminen on johdonmukaista, kannattaisi yrityksen laatia niin sanottu periaatekartta, jonka mukaan vastuullisuutta aiotaan toteuttaa. (Viitala 2021, 219-220.)

2.5 Henkilöstöjohtamisessa tarvittavat ominaisuudet

Jotta henkilöstöjohtaja voi onnistuneesti johtaa, motivoida ja kehittää henkilöstöä, vaatii se henkilöstöjohtajalta itseltään tiettyjä piirteitä. Ratkaisevassa roolissa on ennen kaikkea vuorovaikutustaidot ja molemminpuolinen arvostus henkilöstöjohtajan ja henkilöstön välillä. Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää sekä oikeudenmukaista ja oikeudenmukainen, innostava ja yhteistyökykyinen esimies ylläpitää ja luo työhyvinvointia. Voidaan ajatella, että henkilöstöjohtamisen osaaminen jakaantuu ammatti-, hyvinvointi-, vuorovaikutus-, tehokkuus- ja johtamisosaamiseen sekä itseluottamukseen, joista muodostuu niin sanottu johtajuuden osaamispuu. Kaiken pohjalla ajatellaan olevan arvot, periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia, lahjakkuus sekä tietoisuus. Ominaisuuksia, joita johtajan tulisi omata, ovat esimerkiksi jämäkkyys, empaattisuus, avoimuus, vaikuttavuus sekä tarmokkuus ja johtajan tulisi olla fyysisesti, psyykkisesti, henkisesti ja sosiaalisesti hyväkuntoinen. Kommunikaatiotaidot, verkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen, päätösten teko, visiointikyvykyys, ajan ja stressin hallinta, tiimin johtamistaidot, valmentamistaidot sekä analysointitaidot ovat myös ominaisuuksia, jotka auttavat henkilöstöjohtajuudessa. Hyvän johtajan toimintaan kuuluu vahvasti omien suoritusten analysointi ja palautteen vastaanotto, jotta voi kehittyä ja kehittää omaa johtamistoimintaa. Johtajan tehtävä on myös toimia roolimallina ja itse sisäistää ja noudattaa yrityksen määrittämää henkilöstöstrategiaa. (Suonsivu 2014, 136-138.)

Näiden yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi henkilöstöjohtajalta vaaditaan monipuolista ja laaja-alaista tietämystä ja osaamista useista eri asioista. Yritysnäkökulmasta tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen toimialan, liiketoiminnan, tuotteiden ja palveluiden tuntemus, asiakkaiden ja asiakasmarkkinoiden tuntemus, organisaation rakenteen, prosessien ja toimintamallien tuntemus sekä tietoa yrityksessä työskentelevistä ihmisistä ja heidän rooleistaan sekä kyvyistään. Yleisestä näkökulmasta tarkasteltuna tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstökäytäntöjen, työolainsäädännön ja henkilöstölaskentatoimen osaaminen, ymmärrys ihmisten käyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin dynamiikoista, HR-tietojärjestelmien ja muiden vastaavien tietojärjestelmien hallinta sekä erilaisten työskentelytekniikoiden hallinta. (Viitala 2021, 197.) Lähtökohtaisesti henkilöstöjohtajan itse tulisi arvostaa suuresti hyvää ja oikeudenmukaista

henkilöstöjohtamista sekä ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys henkilöstön sekä yrityksen näkökulmasta. Omien toimintojensa kautta henkilöstöjohtaja voi vaikuttaa niin useisiin asioihin, että hänen tulisi ymmärtää toimiensa merkitys suuressa mittakaavassa.

2.6 Henkilöstöjohtaminen muutos- ja kriisitilanteessa

Kun yritys kohtaa poikkeuksia aiheuttavan muutostilanteen, on henkilöstöjohtajan kyettävä pitämään henkilöstö ajan tasalla ja vastaamaan henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin. Tällöin erityisesti vuoro- vaikutus- ja viestintätaidot korostuvat. Muutostilanteille tyypillistä henkilöstön kokemaa epävarmuutta voidaan vähentää vain keskustelemalla avoimesti tulevasta muutoksesta ja sen etenemisestä. Haasteellisimpiä muutostilanteita ovat vaikeat muutostilanteet eli kriisit, joihin on ennakkoon mahdotonta täysin valmistautua tai kehittää ratkaisua. Muutos- tai kriisitilanteita voivat olla esimerkiksi muutokset organisaatorakenteessa, lomautukset, irtisanomiset, yrityksen lopettaminen tai siirto tai vastavuoroisesti yrityksen laajeneminen ja työnkuvan muutokset. (Viitala 2021, 174-175.)

Muutostilanteissa keskeisessä roolissa on yhteistoimintalaki. Laki luo puitteet ja tietyt vähimmäisvaatimukset työnantajan ja henkilöstön yhteistyölle ja keskinäisille neuvotteluille. Perimmäisenä tavoitteena on edistää yritysten toiminnan ja työolosuhteiden kehittämistä niin, että se määrittelee monia työnantajan tiedonanto- ja suunnitelmavelvollisuuksia sekä samalla turvaa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työtä ja työpaikkaa koskevissa asioissa. Yhteistoiminnassa pyritään molempia osapuolia miellyttävään ratkaisuun, mutta viime kädessä päätösvalta on työnantajalla, mikäli yhteisymmärryksen ei päästä. (Viitala 2021, 172-173). Yhteistoiminnan aikana henkilöstön lähijohtajien merkitys myös korostuu. Usein ylimmän johdon, mukaan lukien henkilöstöjohtajan, huomio muutos- ja kriisitilanteessa on kriisinhallinnassa, jolloin lähijohtajan rooli on toimia viestijänä johdon ja henkilöstön välillä. Tämä edellyttää kuitenkin johdolta toimivaa viestintää lähijohtajan suuntaan. Pahimmassa tapauksessa kriisitilanne saattaa aiheuttaa henkilöstössä pelon ja turvattomuuden tunnetta, koettua uhkaa omaa asemaa kohtaan tai luottamuksen puutetta yrityksen johtoa ja tulevaisuutta kohtaan. (Viitala 2021, 175.)

Tilanteissa, joissa laki ei velvoittaisikaan yhteistoimintaan, kannattaa kuitenkin aina keskustella muutoksista heidän kanssaan, joita muutos koskee. Tämä ylläpitää organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä sekä työmotivaatiota. Tärkeää on, että molemmat osapuolet kuuntelevat toistensa näkemyksiä ja pyrkivät ymmärtämään niitä, vaikkeivat samaa mieltä olisikaan. Onnistuneimmillaan työn organisoinnin ja

henkilöstömäärän muutokset tapahtuvat yhteisymmärryksessä ja vaikeimmatkin päätökset on mahdollista saada vietyä läpi ilman organisaatioon tulevia pysyviä vaurioita, mikäli on selvä kuva siitä, että tällä tavalla voidaan pelastaa organisaation tulevaisuuden talous ja työpaikat. Vastuullisesti toimiva yritys hoitaa myös muutos- ja kriisitilanteet niin hyvin kuin mahdollista, esimerkiksi joutuessaan irtisanomaan henkilöstöä tarjotaan irtisanottavalle tukea työllistyä uudelleen ja selviytyä irtisanomisprosessista henkisesti. Sen lisäksi, että tämä on vastuullista henkilöstöjohtamista ja yrityksen yhteiskuntavastuun kantoa, se on myös keino luoda ja vaalia hyvää työnantajakuvaa ja yrityksen mainetta. (Viitala 2021, 147-152.)

2.7 Henkilöstöjohtajan työhyvinvointi

Yleisesti ajatellaan, että yrityksen ja sen johdon tulee huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista. Tämä pitää paikkaansa, mutta kenen tehtävä on huolehtia johtajien työhyvinvoinnista? Henkilöstöjohtajan tapauksessa vastuu hänen työhyvinvoinnistaan tulisi olla tietenkin osakseen hänellä itsellään, mutta myös henkilöstöjohtajan esimiehen eli usein yrityksen toimitusjohtajan tulisi huolehtia tästä. Jos henkilöstöjohtajan paineet esimerkiksi kriisitilanteessa ovat liian suuret, tulisi esimiehen huomata tämä ja tukea henkilöstöjohtajaa omalla toiminnallaan. Jos henkilöstöjohtaja itse voi huonosti, on uupunut tai luo ympärilleen negatiivista ilmapiiriä, vaikuttaa se myös henkilöstön työhyvinvointiin joko suoranaisesti tai lähijohtajien kautta. Henkilöstöjohtajan tulee toimia näyttävänä esimerkkinä henkilöstölle ja myös uskaltaa puuttua ongelmakohtiin, joita hän kohtaa.

Tarkasteltaessa esimiesten, tässä tapauksessa esimerkiksi henkilöstöjohtajan työhyvinvointia, liittyy työhyvinvointia kuormittaviin tekijöihin muun muassa tiukat aikarajat, tulosvastuullisuus sekä ihmisten johtamiseen liittyvät seikat. Ihmisten johtamiseen liittyy useita eri kuormitustekijöitä, sillä eri tilanteita on vaikea ennakoida ja ihmisten kanssa toimiminen vaatii läsnäoloa, tilannejohtamista sekä mukautuvuutta. Varsinkin keskijohdossa, jossa henkilöstöjohtajakin usein toimii, joudutaan monesti toimimaan niin sanotusti puun ja kuoren välissä. Henkilöstöjohtajan esimieheltä tulevat vaatimukset saattavat poiketa paljonkin työntekijöiden toiveiden kanssa, jonka lisäksi henkilöjohtajalla saattaa itsellään olla vielä kolmaskin oma näkökulma asiaan. On selvää, että kaikki osapuolia on vaikea ja ajoittain mahdoton miellyttää, joka saattaa heikentää henkistä, psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia. Sosiaalisen tuen puute tai vähyys on eräs merkittävä kuormittava tekijä, sillä usein henkilöstöjohtajalla ei välttämättä ole samalla tasolla olevaa kollegaa tai muuta henkilöä, jolle voisi luottamuksellisesti puhua

työasioista ja jolta saisi tukea. MPS:n tekemän Suunta 2008 -kyselyn mukaan jopa 81 prosenttia suomalaisjohtajista koki itsensä yksinäiseksi. Kuormittavuuden kannalta olisi siis oleellista, että henkilöstöjohtaja saisi tukea omalta esimieheltään. (Virolainen 2012, 201.)

Vaikka henkilöstöjohtajan työ voi olla ajoittain erittäin kuormittavaa ja vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin, on hänellä kuitenkin usein hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, joka taasen parantaa työhyvinvointia. Kun esimies antaa henkilöstöjohtajalle valtuudet vaikuttaa omaan työhönsä, päätöksiin ja esimerkiksi työaikaansa, lisää annetun kontrollin tunne työhyvinvointia positiivisessa mielessä. Tilannetta voi tarkastella myös toisin päin – mikäli henkilöstöjohtajalla on vähäiset valtuudet vaikuttaa työhönsä, heikentää se työhyvinvointia merkittävästi ja esimerkiksi työpaine koetaan tällöin suuremmaksi ja paikoin jopa liialliseksi. (Virolainen 2012, 202.)

Vähemmän tutkittu ja kirjoitettu aihe on myös työpaikkakiusaaminen, jossa työntekijät kiusaavat esimiestään. Jos kiusaamista tutkitaan juridisesta näkökulmasta, voidaan todeta, että esimiestä suojaa samat lait kuin työntekijöitäkin. Esimiehenä olemisen rooliin kuuluu valitettavan usein, että esimies on alttiimpi arvostelulle ja rankemmalle kommentoinnille kuin alaiset. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että se olisi hyväksyttävää. Kun hyvän käytöksen rajat ylittyvät, on kyse kiusaamisesta ja epäasiallisesta kohtelusta. (Ahlroth & Havunen 2015, 158.) Tällaiset seikat saattavat merkittävästi heikentää esimiehen, esimerkiksi henkilöstöjohtajan, työ- ja kokonaisvaltaista hyvinvointia.

3 TYÖHYVINVOINTI

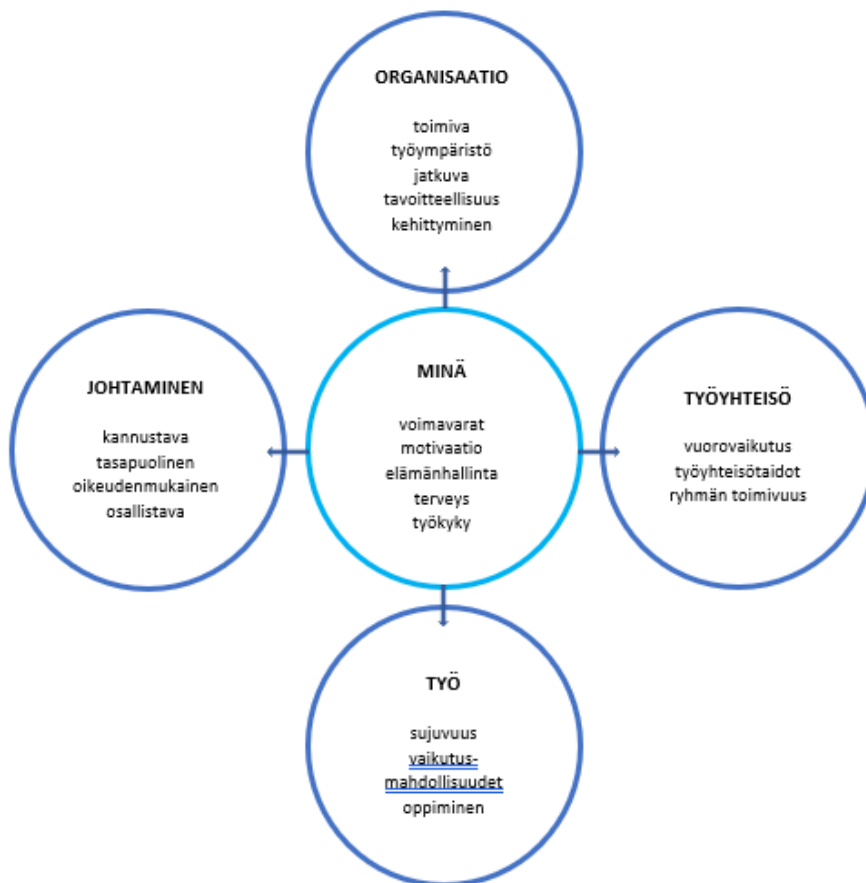
3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi on jokaista työtä tekevää henkilöä koskettava kokonaisuus, joka muodostuu eri osa-alueista, jotka tukevat toinen toisiaan. Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi syntyy ensisijaisesti niin kutsutussa työn arjessa monen eri tekijän yhteissummana. Hyvän työhyvinvoinnin saavuttaminen edellyttää pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa kaikilta työyhteisön osapuolilta. (Työterveyslaitos a.)

Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmän mukaan terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Käsitteeseen on asiantuntijoiden toimesta liitetty myös henkisen hyvinvoinnin näkökulma yhtenä osa-alueena. Kuten terveys, myös työhyvinvointi on samankaltainen kokonaisvaltainen ilmiö. Edelleen työhyvinvointi kuitenkin mielletään ja määritellään liikaa yksiselitteisesti fyysisten ominaisuuksien perusteella, vaikka se on vain yksi osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Viimeisten vuosien aikana kehitystä kuitenkin on ollut havaittavissa, sillä kiinnostus työhyvinvoinnin ei-fyysisiin ilmiöihin, kuten työn imuun tai työssä voimaantumiseen, on lisääntynyt. (Virolainen 2012, 9-11.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen oman haasteensa tuo se, että yksilötasolla tarkasteltuna koettu työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen kokemus. Organisaatiossa jokainen yksilö mieltää työhyvinvoinnin omalla tavallaan ja rasitteet vaikuttavat yksilöihin eri tavoin. Vaikka kyseessä olisi samat työtehtävät, saattaa toinen rasittua enemmän fyysisistä rasitteista kuin toinen tai vastaavasti toinen saattaa herkemmin rasittua psyykkisesti kuin toinen. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa siis merkittävästi yksilön omat ominaisuudet sekä asenteet. Positiivisen elämänasenteen omaavaa yksilöä eivät pienet ristiriitajatkään kuormita samalla tavalla kuin pessimistisesti elämään suhtautuvaa. (Virolainen 2012, 12.) Toisaalta työhyvinvointi on myös hyvin vahvasti aikaan ja kulttuuriin sidonnainen termi. Esimerkiksi hyvinvointivaltioissa työhyvinvoinnille annetaan enemmän painoarvoa kuin kehitysmaissa ja työhyvinvoinnin arvostus ja siihen huomion kiinnittäminen ja tietoisuus sen merkityksestä kehittyvät vuosi vuodelta enemmän sekä yksilö- että organisaatiotasolla. (Virolainen & Sinokki 2014, 28.)

Yhteiskunnan ja organisaation tehtävänä on luoda yksilöille puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Yhteiskunta voi säätää lakeja ja tukea toimintaa, jolla edistetään terveyttä, oppimista sekä työssä osaamista. Organisaation vastuulla on huolehtia työolosuhteiden turvallisuudesta, rakentaa miellyttävä työilmapiiri sekä noudattaa yhteiskunnan määrittämää työntekoa koskevaa lainsäädäntöä. Yksilön vastuulle jää huolehtia omista elintavoistaan, jotka tukevat työntekoa ja työhyvinvointia sekä noudattaa organisaation sääntöjä ja ohjeita. (Virolainen 2012, 12.) Kuvion 3 mukaisesti työhyvinvoinnin ylläpitäminen on siis yhteistoimintaa, joka vaatii kaikilta osapuolilta jatkuvaa osallistumista. Jos jokin osapuoli laiminlyö omaa vastuutaan, heijastuu se pakostakin myös muiden toimijoiden tekemiseen ja näin ollen heikentää hyvän työhyvinvoinnin edellytyksiä.



KUVIO 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Työterveyslaitos b)

3.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys sekä yksilön, organisaation että yhteiskunnan näkökulmasta. Yksilötasolla hyvän työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät muun muassa työtyytyväisyydessä, työmotivaatiossa, työmoraalissa, työn tuloksellisuudessa, yhteistyötaitoissa sekä työkyvyssä ja terveydessä. Organisaation näkökulmasta se vaikuttaa kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen, maineeseen, asiakastytyväisyyteen, vähäisempiin sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä työssä tapahtuviin tapaturmiin. Yhteiskunnan näkökulmasta työhyvinvointi ja työelämässä pysyminen vähentävät syrjäytymistä ja työttömyydestä johtuvat kulut pysyvät matalalla.

Aineetonta pääomaa pidetään nykyään yhtenä merkittävimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista asioista. Perinteisten aineellisten resurssien rinnalle on noussut vahvasti kyky uudistua ja olla innovatiivinen. Aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10-50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan jopa 50-90 prosentin vaikutus. Tämä todistaa sen, että henkilöstöön sidoksissa olevista aineettomista resursseista eli niin sanotusta inhimillisestä pääomasta tulisi huolehtia ja pyrkiä kehittämään sitä. Usein tätä on kuitenkin vaikea tunnistaa, koska ne ovat sidoksissa organisaation historiaan ja kulttuuriin sekä henkilöstön asenteisiin ja osaamiseen. Jotta inhimillistä pääomaa saadaan kehitettyä, saattaa se vaatia mittaviakin uudistuksia yrityskulttuurin osalta. (Manka & Manka 2016, 51-52.)

Hyvin suunnitellut investoinnit työhyvinvointiin voivat maksaa itsensä takaisin moninkertaisina. Usein selkeänä työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on sairauspoissaolojen vähentäminen, koska muita tunnuslukuja on ollut vaikea löytää. Tämä ei suinkaan ole huono tavoite, sillä henkilöstön sairauspoissaolojen määrä kuvaa hyvin organisaatiossa vallitsevaa työhyvinvointia. Työnantajan näkökulmasta hänen kannattaisi huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista jo taloudellisista syistä, sillä ne näkyvät sairauspoissaolojen sekä tapaturmien lisäksi myös pitkällä aikavälillä eläkemaksujen muodossa. Yhdestä ennaikaisesti eläköityvästä nuoresta henkilöstä koituvat maksut voivat olla jopa satoja tuhansia euroja. (Manka & Manka 2016, 56-57.)

Työhyvinvoinnin merkitys työmarkkinoiden toiminnalle ja yleisemminkin kansantaloudelle on korostumassa vuosi vuodelta. Julkisen talouden kestävyysvaje merkitsee sitä, että työhön osallistumista ja työn tuottavuutta on parannettava. Hyvät työolot ja työhyvinvointi tukevat yleisesti palkansaajien terveyttä pitkällä aikavälillä ja voivat sitä kautta hillitä osaltaan terveydenhuoltomenojen kasvupaineita.

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on jo arvo itsessään ja oikeudenmukaisen yhteiskuntapolitiikan perusta. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 53.) Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahosen laskelmien mukaan työpahoinvointi aiheuttaa vähintään 25 miljardin euron kulut vuositasolla. Hänen mukaansa noin 20 000 työntekijää joutuu jäämään työkyvyttömyyseläkkeelle jo 51-52-vuotiaana, jonka vaikutuksesta menetetään 250 000 – 260 000 työvotta joka vuosi. Ahosen mukaan tilanteen vakavuutta ei ymmärretä, vaan Suomessa kukoistaa huono henkilöstöjohtaminen, jonka seurauksena työhyvinvointi kärsii ja aiheuttaa mittavia kuluja sekä organisaatioiden että valtion taloudelle. (Mikkonen 2016.)

3.3 Työhyvinvoinnin historiaa

Työhyvinvoinnin tutkiminen on saanut alkunsa 1920-luvulla lääketieteellisestä fysiologisesta stressitutkimuksesta, jota käytettiin yksilötasolla. Tuolloin stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona erilaisten kuormittavien tekijöiden, kuten melun, kylmyyden tai fyysisen raskauden seurauksena. Sairauksien kehittymiseen saattoi johtaa myös fysiologisia reaktioita edeltävät kielteiset tunteet, joten myöhemmin teoriaan liitettiin mukaan myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Tämän jälkeen reaktioperusteinen stressimalli laajeni kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi myös ympäristön eli työn ja työympäristön ärsykkeiden aiheuttamat stressivaikutukset. Myöhemmin teoria täydentyi kolmannella ulottuvuudella, sosiaalisella tuella, jonka todettiin vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 64-65.)

Fysiologiset, psykologiset ja sosiaaliset ulottuvuudet pelkästään eivät kuitenkaan selitä työntekijöiden yksilöllisiä eroja. Toinen henkilö saattaa saada stressireaktion aiheesta, josta toinen ei rasitu lainkaan. Siitä syystä teoriaan lisättiin yksilön piirteistä johtuva välitysmekanismi eli mukautuminen. Tämä kuvaa sitä, miten yksilöt mukautuvat eri tilanteisiin ja millaisia voimavaroja tai välineitä yksilöillä on kohdata haasteita, menetyksiä tai uhkia. Voimavarat voidaan jakaa yksilöllisiin tai ympäristöllisiin. Yksilöllisiä stressiä vähentäviä voimavaroja voivat olla esimerkiksi terveys, energisyys, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot tai tunne oman elämän hallinnasta. Ympäristöllisiä voimavaroja voivat olla esimerkiksi varallisuus tai sosiaalinen tuki. (Manka & Manka 2016, 65-66.) Tämän tyyppiset työstressimallit ovat osoittautuneet kuitenkin varsin riittämättömiksi nykyajan vaativiin ja kompleksisiin toimintaympäristöihin ja työolosuhteisiin (Suonsivu 2014, 103). 1990-luvulla Suomessa otettiin käyttöön monipuolisempi kolmiomalli, jossa samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, osaamista, työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä.

Oleennaista on, että kehittäminen edellyttää aktiivista sitoutumista ja osallistumista työyhteisön kaikilta osapuolilta. (Manka & Manka 2016, 66.)

Suhtautuminen työhyvinvointiin on muuttunut merkitsevästi viime vuosikymmenien aikana. Esimerkiksi 1950-luvulla suurella osalla työntekijöistä keskeiset motiivit työnteolle olivat toimeentulo ja raha. Nykypäivänä nuoret työntekijät arvostavat työssään entistä enemmän työssä viihtymistä, uusia haasteita ja mahdollisuutta kehittyä ja oppia uutta. Yksilöt, organisaatiot sekä yhteiskunta ovat alkaneet kiinnittää huomiota ja panostaa työhyvinvointiin yhä enemmän, sillä on huomattu, että henkilöstön hyvä työhyvinvointi on kaikkien etu. (Virolainen 2012, 9.)

3.4 Työhyvinvoinnin osa-alueet

3.4.1 Fyysinen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin osa-alueista näkyvin ja helpoiten arvioitavissa on fyysinen työhyvinvointi. Nimensä mukaisesti se pitää sisällään fyysisiä tekijöitä, kuten fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen sekä ergonomiset ratkaisut, kuten työasennot ja työpisteen toimivuuden. Myös työpaikan ympäristökäijät, kuten siisteys, valaistus, melu ja lämpötila liittyvät osaltaan fyysisiin työolosuhteisiin. Erityisesti fyysisesti rasittavissa ja rutiininomaisissa työtehtävissä fyysisen työhyvinvoinnin merkitys korostuu, mutta yhtä lailla myös vähemmän rasittavissa työtehtävissä on tarpeen tarkkailla fyysisen työhyvinvoinnin tasoa. (Virolainen 2012, 17.)

Fyysisestä työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, sillä työn fyysinen kuormittavuus on yhteydessä tuki- ja liikuntaelinoireisiin sekä työssä jaksamiseen. Mikäli epäsooiva kuormitus on jatkuvaa, saattaa se aiheuttaa pahimmassa tapauksessa pysyviä haittoja ja ilmetä esimerkiksi sairauksina, kielteisinä tuntemuksina sekä työkyvyttömyytenä. Tyypillisiä fyysisesti haitallisesti kuormittavia työtehtäviä ovat käsin tehtävät tavaroiden siirrot ja nostot, paikallaan istuminen tai yksipuoliset liikkeet. Tulisi muistaa, että mitä yksipuolisempaa ja mitä enemmän paikallaan oloa työ sisältää, on tärkeää liikkua vapaa-ajalla mahdollisimman monipuolisesti. Kuitenkin vaikka työ olisi fyysisesti raskasta, ei sekään itsessään riitä ylläpitämään fyysistä kuntoa, vaan tällöin tulisi nimenomaan ylläpitää fyysistä kuntoa myös vapaa-ajalla, jotta jaksaa töissä. (Rauramo 2012, 47-48.) Merkittävä osa fyysisen työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä on siis myös työntekijöillä itsellään.

Työnantajan vastuulla on mahdollistaa työntekijöille työpaikalla puitteet, jotka edistävät hyvää fyysistä työhyvinvointia. Työtilat tulisi suunnitella niin, että ne palvelevat jokaista työntekijää ja ovat jokaiselle työntekijälle säädettävissä omien mittasuhteiden tai tarpeiden mukaisesti. Tulee olla myös riittävät apuvälineet työntekeä varten, jotka esimerkiksi vähentävät fyysisiä ponnisteluja. Fyysisesti toispuoleisessa työssä kannattaa myös suosia työtehtävien monipuolistamista tai työnkiertoa, jotta fyysinen kuormittavuus olisi tasaista. Jotta näistä asioista on hyötyä ja ne parantavat fyysistä työhyvinvointia, tulee työnantajan huolehtia perehdytyksestä ja opastaa henkilöstö käyttämään näitä työhyvinvointia suotuisasti edistäviä ja ylläpitäviä toimintoja. (Rauramo 2012, 48.)

Fyysistä kuormitusta voidaan myös arvioida, jotta tiedetään mitä tulisi kehittää. Arvioinneilla myös pystytään seuraamaan onko toivottua kehitystä tapahtunut. Arvioinnilla tarkoitetaan liikuntaelimistöön sekä hengitys- ja verenkiertoelimistöön kohdistuvan kuormituksen selvittämistä ja kuormituksen terveydellisen merkityksen arviointia. Kuormituksen arvioinnissa käytetään hyödyksi työterveyshuollon asiantuntemusta. Tavallisimpia arviointikeinoja ovat työntekijöiden haastattelut, kyselylomakkeet, työpäiväkirjat sekä erilaiset havainnointimenetelmät. Arvioinnit voivat myös olla laajempia, jolloin selvitetään esimerkiksi työn energettisen kuormituksen ja työntekijän verenkiertoelimistön toimintakyvyn yhteensopivuutta tai arvioidaan työn energiankulutusta sydämen sykintätaajuuden perusteella. Työn kuormittavuuden arviointia tulisi hyödyntää monissa eri tapauksissa, kuten osana työn vaara- ja haittatekijöiden sekä riskien tunnistamisessa, toimitilojen ja -pisteiden suunnittelussa sekä työntekijöiden oireillessa tai sairastaessa. (Rauramo 2012, 49.)

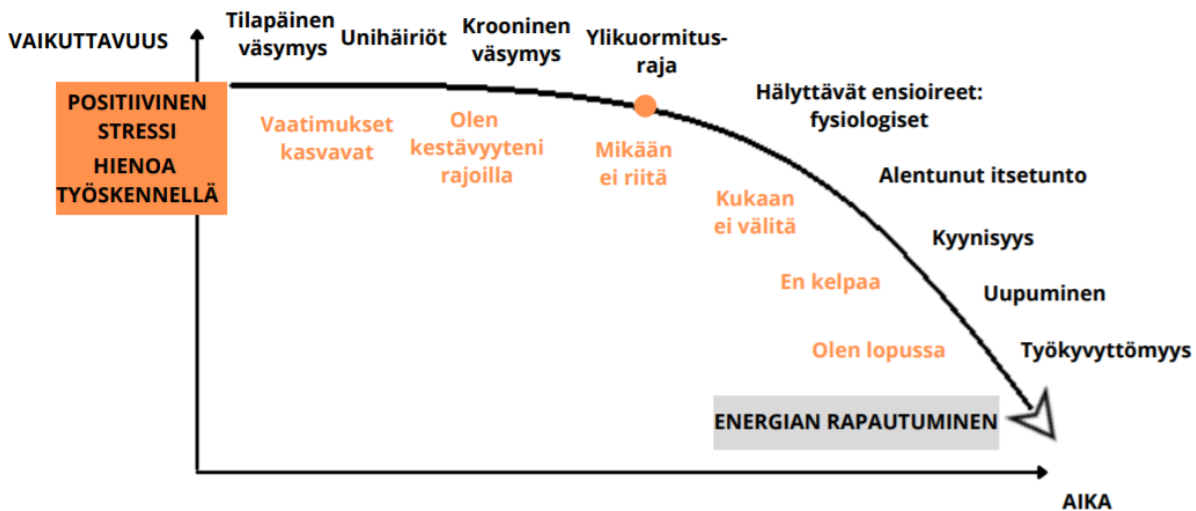
3.4.2 Psyykinen työhyvinvointi

Viime vuosien aikana psyykkisen työhyvinvoinnin rooli on noussut yhä keskeisempään asemaan työhyvinvointia tarkasteltaessa, koska juuri sillä saattaa olla oleellinen merkitys sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja yleisessä työssä viihtymisessä. Psyykinen työhyvinvointi pitää sisällään esimerkiksi työn stressaavuuden, työn tuomat paineet sekä työssä ilmentyvän kiireen eli kuormitustekijät liittyvät itse työhön ja työn sisältöön. Yksi merkittävä kulmakivi psyykkisessä työhyvinvoinnissa on se, että yksilö kokee työtehtävänsä mielekkäiksi. (Virolainen 2012, 18.) Muita psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia merkittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi työstä saatavan palautteen tai arvostuksen puute, mahdottoisuus kehittyä tai oppia uutta, työn tavoitteet ovat epäselvät tai yksilö ei voi itse säädellä työmäärää ja työtahtia. Huolestuttavaa on, että joka neljännes suomalainen työntekijä kokee työstä johtuvia psyykkisiä oireita. Luku vastaa Euroopan Unionin maiden keskitasoa, joka on 22 %. (Työterveyslaitos a.)

Usein psyykkisen työpahoinvoinnin seurauksena syntyvä stressi voidaan määritellä häiriötilaksi, joka johtuu siitä, ettei yksilö koe kykenevänsä selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista. Toistuvat ja pitkään jatkuvat stressihormonitason nousut voivat johtaa terveyshaittoihin, kuten sydän- ja verisuonisairauksiin tai kohonneeseen riskiin altistua masennukselle. Stressin oireita voivat olla esimerkiksi ahdistuneisuus, mielialan lasku, unihäiriöt, ärtymys, jännittyneisyys tai itkuisuus. Stressi voi oireilla myös fyysisesti esimerkiksi päänsärkinä tai selkäkipuna. Stressistä kärsivän työntekijän tehokkuus laskee, työn laatu heikkenee ja tiedon vastaanottaminen vaikeutuu. Kun työyhteisössä koetaan stressiä, vaikuttaa se lähes poikkeuksetta myös työyhteisön ilmapiiriin. (Virtanen & Sinokki 2014, 193-194.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin kuormittuneisuus voi olla joko määrällisesti tai laadullisesti yli- tai alikuormitusta. Kuormittuminen on seurausta työn asettamien vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien sekä työntekijän edellytysten ja odotusten välisen suhteen epätasapainosta. Oman työn hallinta eli työntekijän mahdollisuudet käyttää kykyjään, taitojaan ja päätösvaltaansa työssään ovat merkittävässä roolissa stressireaktioiden syntymisessä. Terveydelle haitallisinta on ylikuormittumisessa havaittava suurten vaatimusten yhdistyminen vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin, jonka seurauksena saattaa olla merkittävää psyykkistä kuormittumista ja jopa riski sairastua fyysisesti. (Virtanen & Sinokki 2014, 194-195.) Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että stressi voi olla myös positiivista, kun työn odotukset ja haasteet sekä yksilön omat vaikutusmahdollisuudet kohtaavat sopivassa mittasuhteessa, eikä stressi ole liian yli- tai alikuormittavaa.

Koska yksilöt reagoivat eri tavalla stressiin, olisi jokaisen yksilön hyvä itse kyetä tunnistamaan ylikuormituspiste, jossa stressi kääntyy positiivisesta stressistä negatiiviseksi. Usein negatiivinen stressi syntyy pikkuhiljaa, jolloin se on vaikeampaa tunnistaa tai myöntää itselleen. (Manka & Manka 2016, 176.) Kuvio 4. kuvaa stressin muuttumista negatiiviseksi ja kuinka se vaikuttaa yksilön mieleen ja terveyteen. Tärkeää olisikin osata puuttua negatiiviseen stressiin ennen ylikuormituspisteen ylittymistä, jolloin stressistä palautuminen on helpompaa. Usein vaatimusten kasvaessa yksilöllä ilmenee väsymystä ja unen laadun heikkenemistä. Tilanteen kehittyessä tilapäinen väsymys muuttuu krooniseksi väsymykseksi, johon ei auta edes riittävän pitkät yöunet, sillä unen laatu on heikkoa. Ylikuormituspisteen ylittyessä yksilö tuntee riittämättömyyden tunnetta, joka muuttuu pikkuhiljaa hälyttäviin itsetunto-ongelmiin. Usein yksilö alkaa oireilla fyysisesti, jota ei välttämättä osata yhdistää stressin oireisiin. Fyysisen ja psyykkisen energiatason laskiessa liian matalalle, saattaa yksilö ajautua ylitsepääsemättömään uupumiseen ja sitä kautta pahimmassa tapauksessa kohdata työkyvyttömyyden.



KUVIO 4. Stressin muuttuminen negatiiviseksi ja sen vaikutukset mieleen ja terveyteen (mukaiillen Manka & Manka 2016, 177)

Jos stressi on pitkäkestoista, on stressitutkijoiden mukaan paras vaihtoehto ongelman kohtaaminen ja toimiminen sen ratkaisemiseksi, koska ratkaisemattomat asiat kuormittavat mieltämme. Toissijaisena keinona on stressiä aiheuttaneiden tunteiden lievittäminen, kuten oman asenteen tarkastelu ja muuttaminen tai kiinnostuksen kohdistaminen muualle. Usein stressiä lievittää parhaiten omat ja työn voimavarat, joiden käyttöönottamisella vapautuu energiaa myös ongelmanratkaisuun. Työn voimavarat voivat olla esimerkiksi työn kehittämistä innostavammaksi ja itselle sopivammaksi tai yhteishengen kasvattamista. Omat voimavarat voivat olla yksilön psykologisen pääoman ja osaamisen kehittämistä sekä oman palautumisen edistämistä. (Manka & Manka 2016, 180.)

3.4.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sosiaalista kanssakäymistä työyhteisön jäsenten kesken. Tämä pitää sisällään sen, että työpaikalla on mahdollisuus keskustella työasioista vapaasti, työntekijöiden välit ovat toimivat ja kollegoita on helppo lähestyä. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy osaltaan myös kollegoihin tutustuminen ihmisenä. Kun kollega tunnetaan henkilökohtaisella tasolla, on häntä helpompi lähestyä myös työasioiden puitteissa. Henkilökohtainen tutustuminen luo yhteisöllisyyden tunnetta, joka usein vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin. Kiireinen aikataulu usein vähentää työyhteisön sosiaalista kanssakäymistä, joka vaikuttaa yksilöiden sekä työyhteisön kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin heikentävästi. Toimi-lehden kyselyn mukaan 75 prosenttia vastaajista koki, että työpaikalla ystävystyminen on lisännyt työpaikalla viihtymistä. Lähes 50 prosenttia oli sitä mieltä, että

työpaikalla syntyneet ystävyyssuhteet lisäävät motivaatiota ja joka kolmas koki työtehonsa parantuneen työpaikan ystävyyssuhteiden ansiosta. (Virolainen 2012, 24-25.)

Sosiaalinen työhyvinvointi pitää sisällään myös muita merkittäviä tekijöitä, kuten tasa-arvoisuuden. Tasa-arvo ei varsinaisesti paranna työviihtyvyyttä ja työhyvinvointia, mutta tasa-arvon puuttuminen heikentää niitä selkeästi. Epätasa-arvoinen kohtelu vaikuttaa negatiivisesti sekä yksilön että koko työyhteisön työhyvinvointiin. Tasa-arvo työpaikalla ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkia tulisi kohdella täysin samalla tavalla, vaan se tarkoittaa, että sovitut säännöt ja toimintaohjeet koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä, eikä ketään suosita toisia enemmän. (Virolainen 2012, 39.) Usein tasa-arvoisuuteen ja sen tarkasteluun liitetään yksilön työhön ja sen tekemiseen vaikuttamattomat henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli, etninen tausta, uskonto tai yksityiselämä. Jos näiden tekijöiden annetaan vaikuttaa tasa-arvoiseen kohteluun, voidaan puhua jo syrjinnästä, joka on erittäin vakavasti otettava ja työhyvinvointiin äärimmäisen negatiivisesti vaikuttava tekijä.

Usein yksilöiden työpaineet ja epävarmuus näkyvät työyhteisössä sosiaalisina ristiriitoina. Arvioiden mukaan päivittäin noin 140 000 suomalaista kokee työpaikkakiusaamista ja Suomi pitääkin Euroopassa kärkisijaa työpaikkakiusaamisen osalta. Noin 60-70 prosentissa tapauksista kiusaajana on työkaaveri ja seuraavaksi yleisin kiusaaja on lähin esimies. Pahimmassa tapauksessa kiusaajana voi toimia koko työyhteisö. (Virolainen 2012, 40-41.) Luvut ovat äärimmäisen huolestuttavia, mutta vielä huolestuttavampaa on, että tietoisuus työpaikkakiusaamisesta ja siihen puuttuminen yleisellä tasolla on vähäistä. Sosiaaliseen työhyvinvointiin aina negatiivisesti vaikuttava työpaikkakiusaaminen voi olla esimerkiksi eristämistä tai työyhteisön ulkopuolelle jättämistä, jatkuvaa ja perusteetonta arvostelua, työn teon tahallista vaikeuttamista, tiedonsaannin ulkopuolelle jättämistä, huomiotta jättämistä, tahallista loukkaamista tai pilkkaamista, nimittelyä tai seksuaalista häirintää. Työpaikkakiusaamisen muotoja on monia, mutta työpaikkakiusaamisen kriteerit täyttyvät, kun se on jatkuvaa, tietoisesti tehtyä ja kiusattu osapuoli kokee sen vaikuttavan heikentävästi hänen työhyvinvointiinsa.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työntekijöitä välttämään muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. Laki velvoittaa, että työnantajan saatua asiasta tieto, on hänen ryhdyttävä toimiin sen poistamiseksi. Työnantajan velvollisuus on myös tarkkailla työyhteisöä, jotta mahdolliset häirintätilanteet tulisivat ilmi jo varhaisessa vaiheessa. Ellei häirintää saada erinäisillä toimilla loppumaan, on viimeisenä keinona purkaa häirinnän aiheuttajan työsuhte. Työpaikkakiusaamiseen puuttuminen koetaan työyhteisöissä haasteelliseksi ja kiusaamista on vaikea saada loppumaan. Kehittämisasiantuntija Päivi Lohi-Aallon selvityksen mukaan kiusatut usein ovat pettyneitä siihen, miten esimies

puuttuu kiusaamiseen ja siihen, etteivät kollegat puutu kiusaamiseen lainkaan. (Virolainen 2012, 41-42.)

Sosiaalisen työhyvinvoinnin kulmakiveksi voisi kutsua työyhteisötaitoja. Työ sujuu, kun vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky ja työtaidot ovat kohdillaan. Työyhteisötaitoihin kuuluu tapa ajatella asioita oman edun sijaan kokonaisuuden kannalta sekä halu tukea ja auttaa esimiestä ja kollegoita. Huomauttavuus ja toisten arvostaminen ovat työyhteisötaitoja, joilla kaikkien työhyvinvointi yleensä paranee. (Virtanen & Sinokki 2014, 211.)

3.4.4 Henkinen työhyvinvointi

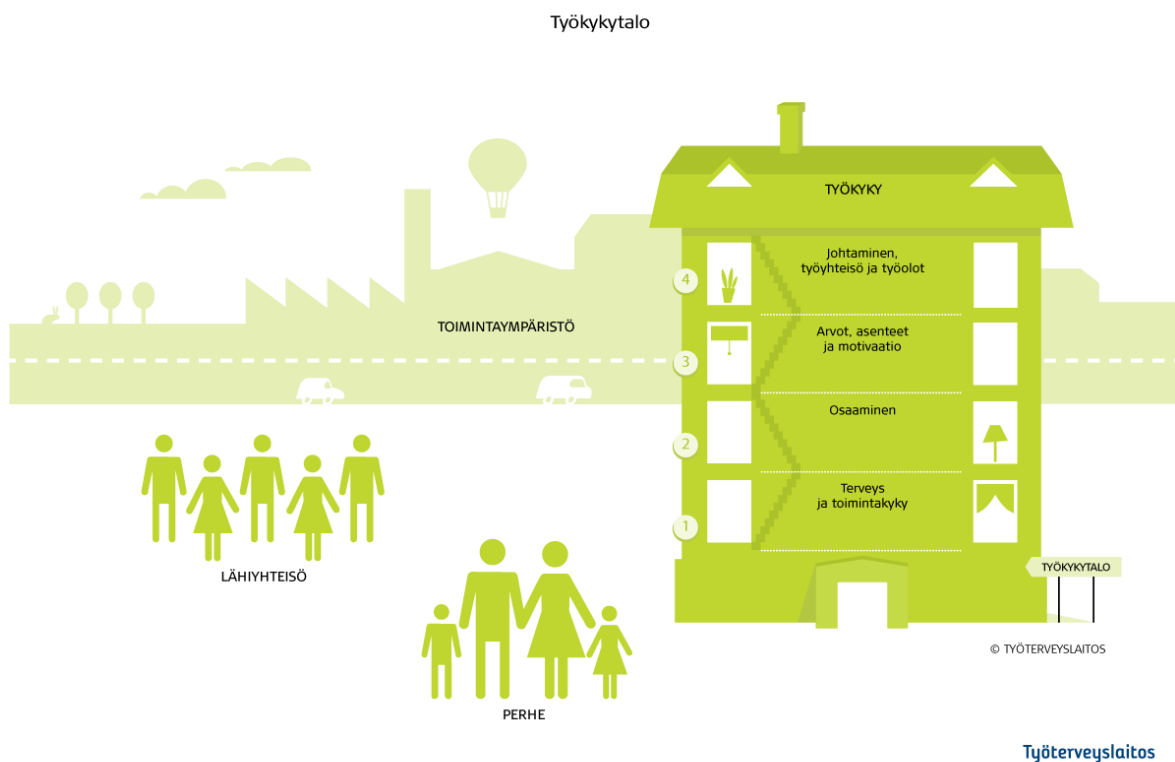
Henkinen työhyvinvointi on vähemmän tunnettu käsite, sillä usein se on yhdistetty psyykkiseen työhyvinvointiin. Henkisyys työpaikalla ja työn arjessa voi ilmentyä monin eri tavoin, kuten miten kollegat kohtaavat toisensa, miten yhteistyö sujuu tai miten asiakkaita kohdellaan. Näkyvin piirre on ihmisten iloisuus sekä asiakkaista ja kollegoita välittäminen ja heidän arvostaminen. Henkiseen työhyvinvointiin liittyy vahvasti se, että työllä koetaan olevan suurempi merkitys itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen kasvun myötä. Yhteisöllisyyden tunne ja oman arvomaailman ja organisaation arvomaailman kohtaaminen ovat myös keskeisiä henkisen hyvinvoinnin tekijöitä. Mikäli organisaation ja työntekijän arvomaailma ei kohtaa ja työntekijä ei voi allekirjoittaa tai hyväksyä organisaation toimintatapoja tai ajatusmaailmaa, saattaa se aiheuttaa työntekijälle henkistä työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 26-27.)

3.5 Työhyvinvoinnin tarkastelumallit

Työhyvinvointia kuvataan usein tarkastelumalleilla, joista käy ilmi työhyvinvoinnin eri osa-alueet ja niiden keskinäinen painoarvo työhyvinvointia tarkasteltaessa. Lähtökohtaisesti kaikissa malleissa perusta työhyvinvoinnille luodaan työntekijän itsensä toimesta, jonka jälkeen vasta voidaan vahvistaa muita osa-alueita, kuten osaamista, arvoja ja johtamista. Tarkastelumallien avulla voidaan helpommin havainnollistaa työhyvinvoinnin kokonaisuus ja niitä käytetäänkin esimerkiksi koulutuksissa, joissa käsitellään työhyvinvointia. Suomessa tunnetuimmat ja käytetyimmät tarkastelumallit ovat Juhani Ilmarisen kehittämä Työkykytalo sekä Päivi Rauramon, Maslowin tarvehierarkiaan perustuva, Työhyvinvoinnin portaat, joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

3.5.1 Työkykytalo

Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Juhani Ilmarinen on tutkinut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä, ja hän on kuvannut niitä talon (KUVIO 5.) avulla. Työkykytaloissa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja, kuten terveyttä, ammatillista osaamista sekä arvoja. Neljäs kerros kuvaa itse työtä, työoloja sekä johtamista. Ilmarinen korostaa yksilön vastuuta oman työkyvyn talonsa huoltamisessa ja kaikki kerroksia tulisi kehittää jatkuvasti koko työelämän ajan. (Manka & Manka 2016, 66.)



KUVIO 5. Työkykytalo (Työterveyslaitos c)

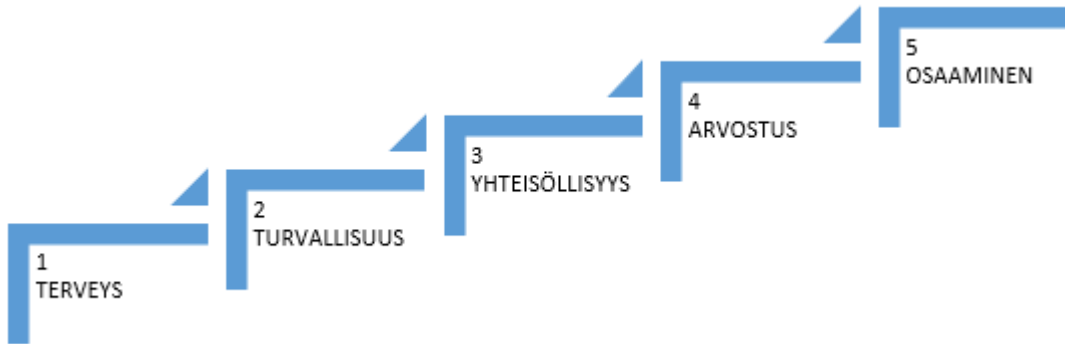
Työkykytalon ensimmäinen kerros on kaiken toiminnan perusta. Se käsittää fyysisen toimintakyvyn, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä terveyden. Toinen kerros käsittää osaamisen ja perustana ovat peruskoulutus ja ammatilliset tiedot ja taidot. Näiden jatkuva päivittäminen, niin sanottu elinikäinen oppiminen, on erityisesti nykypäivänä merkittävässä roolissa, sillä uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Työkykytalon kolmas kerros pitää sisällään arvot, asenteet ja motivaation. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, vahvistaa se työkykyä. Tämä toimii myös toisinpäin, eli jos työ ei ole mielekästä eikä vastaa omia odotuksia, heikentää se työkykyä. Usein iän myötä työ- ja

eläkeasenteet muuttuvat ja pahimmassa tapauksessa voivat johtaa ennenaikaiseen syrjäytymiseen tai työelämästä luopumiseen. Tämä on siis kerros, jossa työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Ylimmässä eli neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti ja päävastuussa ovat työnantaja ja esimiehet, toisin kuin kolmessa alimmassa kerroksessa. (Työterveyslaitos c.)

Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikki eri kerrokset tukevat toisiaan ja näin ollen yksilön voimavarat ja työ ovat tasapainossa keskenään. Kaikkia kerroksia tulisi jatkuvasti kehittää työelämän aikana niin, että yhteensopivuus on turvattu yksilön ja työn muuttuessa. Työnantaja voi omalta osaltaan tukea monin eri tavoin yksilön voimavarojen kehittämistä, kun taas työntekijä voi aktiivisesti osallistua oman työnsä sekä työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen. Ei tule unohtaa, että työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot sekä myöskin yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat yksilöiden työkykyyn. Viime kädessä vastuu yksilöiden työkyvystä jakaantuu yksilöiden, yritysten ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos c.)

3.5.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Päivi Rauramo on kehittänyt Työhyvinvoinnin portaat -mallin, joka pohjautuu Abraham Maslowin 1940-luvulla kehittämään ihmisen motivaatio- ja tarvehierarkiateoriaan. Tämän lisäksi mallissa on hyödynnetty muita jo olemassa olevia työhyvinvointimalleja ja -teorioita. Mallin tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan lisäksi. Jokaiselle viidelle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Oletuksena on, että kun alemman portaatan tarpeet on tyydytetty, seuraavan tason tarpeet nousevat käyttäytymistä hallitseviksi tarpeiksi. (Rauramo 2012, 13.)



KUVIO 6. Työhyvinvoinnin portaat (mukaiillen Rauramo 2012, 15)

Ensimmäinen porras terveys sisältää psykofysiologiset perustarpeet, jotka ovat kaiken perusta. Tarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Terveydelle välttämättömiä ovat myös riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Ensimmäisen portaatan peruspilareista vastaa lähtökohtaisesti yksilö itse valitsemillaan elämäntavoilla, mutta työnantajan osuutta ei voi väheksyä, jotta yksilöllä on hyvät edellytykset elää terveyttä tukevasti. Myös työterveyshuollon rooli asiantuntijana on tällä portaalla merkittävä. (Rauramo 2012, 14.)

Toinen porras on turvallisuus. Turvallisuuden tarpeeseen sisältyvät fyysinen työhön ja toimeentuloon liittyvä tarve, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä terveyteen ja omaisuuteen sekä rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat luonteeltaan pääosin psykologisia ja jokaisella yksilöllä on oma subjektiivinen käsityksensä turvallisuudesta ja turvattomuudesta. (Rauramo 2012, 69.) Usein turvallisuuden tunteen perusedellytyksinä ovat esimerkiksi turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, työsuhteen vakaus ja tasa-arvoinen kohtelu (Rauramo 2012, 14).

Kolmas porras on yhteisöllisyys ja sen tarve. Ihmisen perustarpeena on kokea kuuluvansa johonkin ja tulla hyväksytyksi sellaisenaan. Työhyvinvoinnin näkökulmasta taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet ja työyhteisössä vallitsevat avoimuus, luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet, jotka ovat yhteisöllisyyden keskeisiä arvoja. Usein yhteistyökykyinen työyhteisö kykenee myös tuloksetkaampaan työhön. Työnantajatasolla tulee kiinnittää huomiota erityisesti esimies-alaisuuteen sekä luoda hyväksyvä ja avoin työkuulttuuri. (Rauramo 2012, 14, 105.)

Neljäs porras on arvostus ja tavoitteena onkin, että arjessa näkyisi ja tuntuisi arvostus omaa ja toisten työtä kohtaan. Arvostuksen tunnetta sekä samalla työhyvinvointia ja tuloksellisuutta tukee yhteinen strategia ja päämäärä sekä eettisesti kestävät arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Esimerkiksi

oikeudenmukainen palkkaus ja palkitseminen, palautteen saaminen sekä toiminnan arviointi ovat asioita, jotka ylläpitävät arvostuksen tunnetta. (Rauramo 2012, 14.) Arvostus voidaan jakaa myös kahteen eri luokkaan; sosiaaliseen arvostukseen ja itsearvostukseen. Sosiaalinen arvostus pitää sisällään muilta ihmisiltä saadun arvostuksen, kuten maineen ja kunnian, kun taas itsearvostus on usealle haasteellisempi, sillä se vaatii yksilöltä muun muassa hyvää itseluottamusta ja riittävyden tunnetta. (Rauramo 2012, 123.)

Viides ja ylin porras Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on osaaminen ja itsensä toteuttamisen tarve. Osaamisen kehittäminen tukee yksilön osaamista sekä organisaation visiota ja tavoitteita. Yksilön osaamisen kehittäminen on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, sillä se edistää työssäjaksamista ja työn hallintaa sekä se antaa hyvät eväät menestyä työmarkkinoilla. (Rauramo 2012, 146.)

Työhyvinvoinnin portaat -malli on oiva työkalu sekä työntekijälle että työnantajaorganisaatiolle herätellä ajatuksia työhyvinvoinnista ja kuinka jokainen osapuoli voisi omalta osaltaan edesauttaa sitä. Työhyvinvoinnin edistäjinä parhaita ovat yritykset, joissa sovelletaan Maslowin tarvehierarkian ajattelua, johon Työhyvinvoinnin portaat -mallikin pohjautuu. Näissä yrityksissä pyritään mahdollistamaan jokaiselle työntekijälle asemastaan riippumatta terveellinen, turvallinen ja mielekäs työ sekä henkilökohtainen kehitys ja täysipainoinen yksityiselämä. (Rauramo 2012, 170.)

3.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden ja työyhteisön kokonaisvaltainen hyvinvointi töissä. Ajatellaan, että hyvinvoiva työntekijä on myös yrityksen kannalta tuottava, jolloin työhyvinvointiin tulisi investoida samoin kuin muihinkin investointeja vaativiin liiketoiminnan osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen lähtökohtana on, että tunnistettaisiin erityisesti henkilöstön työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät. (Viitala 2021, 156-159.) Työhyvinvointi tulisi myös nivoa osaksi organisaation aitoa arvomaailmaa ja organisaatiokulttuuria (Virolainen 2012, 105). Yrityksen johdon sekä nimetyn henkilöstöjohtajan tehtävänä on aktiivisesti ja tavoitteellisesti seurata, edistää ja kehittää työhyvinvointia yrityksen määrittämän henkilöstöstrategian ja arvopohjan mukaisesti. Näiden lisäksi toimintaa ohjaa ja siihen velvoittaa myös työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvontalaki ja sairausvakuutuslaki. (Viitala 2021, 157-159.)

Henkilöstöjohtamisen käytännöistä erityisesti työvoiman tarpeen määrittely, työpanoksen kohdentaminen, osaamisen kehittämisen käytännöt, lähijohtaminen ja osallistamiskäytännöt ovat hyviä keinoja lisätä työhyvinvointia muiden työkykyä lisäävien toimien ohella (Viitala 2021, 161). Aktiivinen johtaminen parhaimmillaan suojaa tai ehkäisee niin sanottua työpahoinvointia, kun taas passiivisella johtajuudella voi olla kielteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin. Esimerkiksi henkilöstöjohtajan rooli ja johtamistyyli voivat siis vaikuttaa merkittävästi yleiseen työhyvinvointiin, mutta tulee muistaa, että johtajuuden ja työhyvinvoinnin yhteys on kuitenkin kompleksinen, johon vaikuttaa johtajuuden tilannetekijät sekä työhyvinvoinnin moniselitteinen luonne. (Suonsivu 2014, 164.) Tärkeää olisikin, että esimiestasolla työskentelevät koulutettaisiin ja perehdytettäisiin yleisten johtamistaitojen lisäksi myös yleisiin työhyvinvoinnin saloihin. Merkittävässä roolissa on esimiehen oma suhtautuminen ja asennoituminen työhyvinvointiin ja sitä kautta kiinnostus organisaation ja henkilöstön työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 105.)

On tutkittu, että demokraattinen, työntekijäkeskeinen, sopivasti vapauksia ja vastuuta antava, oikeudenmukainen johtamistyyli, jossa johto keskustelee henkilöstön kanssa ja antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä liittyen, on työhyvinvoinnin kannalta toimiva johtamistyyli. Sen lisäksi työntekijäkeskeisen johtamistyylin on havaittu lisäävän organisaation suorituskykyä ja se viestii työntekijöille, että esimiehet luottavat heihin ja heidän kykyihinsä selviytyä työstään. Päinvastainen vaikutus työhyvinvointiin on autoritaarisella johtajakeskeisellä johtamistyyllillä, jossa työntekijöillä ei juurikaan ole vapauksia ja vastuuta. Sen on havaittu heikentävän organisaatioilmapiiriä ja työhyvinvointia. (Virolainen 2012, 107-108.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, millaisia kokemuksia Pohjois-Pohjanmaan alueen henkilöstöjohtajilla tai muilla henkilöstöstä vastaavilla henkilöillä on koronapandemian vaikutuksista heidän omaan työhönsä ja erityisesti työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointia tutkimuksessa tarkastellaan psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimusta suunniteltaessa määritettiin pääongelma ja sen tueksi muutama tarkentava alaongelma. Kaikki ongelmat muodostettiin kysymysmuotoon.

Pääongelmassa keskitytään tutkimuksen ydinaiheeseen ja kysymykseksi muodostui: ”Millaisia kokemuksia henkilöstöjohtajilla on koronapandemian vaikutuksista heidän psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiinsa?”. Alaongelmissa aihetta käsitellään laajemmin tarkentavista näkökulmista, sillä pääongelma yksistään ei muodosta tarpeeksi kattavaa ja totuudenmukaista käsitystä. Alaongelmat olivat seuraavat: ”Missä määrin koronapandemia on vaikuttanut henkilöstöjohtajien työtehtäviin ja yrityksen toimintaan, jossa he työskentelevät – onko yritys kohdannut henkilöstöön liittyviä muutos- tai kriisitilanteita koronapandemian vaikutuksesta?”, ”Missä määrin henkilöstöjohtajat ovat kokeneet liiallista työpainetta joko henkilöstön tai esimiehen suunnalta koronapandemiasta johtuvista vaikutuksista?” sekä ”Missä määrin esimies on tukenut henkilöstöjohtajan psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia koronapandemian aikana ja onko tuki ollut riittävää ja tarpeenmukaista?”. Näihin pää- ja alaongelmiin oli tavoitteena saada vastaukset kyselylomakkeen avulla.

4.2 Tutkimusote ja tutkimuksen kohdejoukko

Jotta tutkimusongelmiin saataisiin mahdollisimman kattavat ja todellista mielipidettä kuvaavat vastaukset, tuli miettiä, minkä tyylinen tutkimusote olisi paras tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimusotteella tarkoitetaan erilaisia lähestymistapoja tutkimuksen suorittamiseen. Koska tutkimukseen haluttiin mielipide laajalta kohdejoukolta, oli järkevämpää toteuttaa tutkimus pääsääntöisesti kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Näin ollen tutkimustuloksia oli helpompi käsitellä ja tehdä niistä johtopäätöksiä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja tutkimuksen onnistuminen edellyttää riittävän suurta otosta. Pääsääntöisesti aineiston keruussa käytetään tutkimuslomakkeita, joissa on määritelty valmiit vastausvaihtoehdot. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia usein havainnollistetaan erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla. Selvitettävänä on usein myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kerätty aineisto on usein tekstimuotoista ja vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimuksen kohdejoukoksi määritettiin henkilöstöjohtajat sekä muut henkilöt, jotka vastaavat henkilöstöstä. Useassa yrityksessä nimettyä henkilöstöjohtajaa ei välttämättä ole, vaan henkilöstöasiat ovat jonkun vastuulla muiden työtehtävien ohella. Usein tämä henkilö saattaa toimia esimerkiksi taloushallinnossa tai olla nimetty toimitusjohtaja.

Kohdejoukko oli järkevää rajata maantieteellisesti, jotta esimerkiksi yhteystietojen kartoittaminen oli helpompi toteuttaa. Näin ollen saatiin myös käsitys siitä, että miten henkilöstöjohtajat ovat kokeneet koronapandemian vaikutukset juuri sillä tietyllä maantieteellisellä alueella ja voidaan esimerkiksi halutessa verrata tutkimustuloksia siihen, kuinka mittavasti pandemia on iskenyt taloudellisesti alueen yrityksiin. Tutkimuksessa kohdejoukon maantieteelliseksi alueeksi valikoitui Pohjois-Pohjanmaa. Valinta oli luonnollinen omaan henkilökohtaiseen asuinpaikkaani nähden. Alueen yrityksiä ja henkilöstöjohtajien yhteystietoja oli myös helpompi lähteä kartoittamaan, sillä mielessä oli valmiiksi useita potentiaalisia ehdokkaita, joille kyselyn voisi lähettää.

Tutkimukseen haluttiin mukaan mahdollisimman laajasti yritysten edustajia eri toimialoilta. Mikäli kohdejoukkoa olisi erityisesti valikoitu esimerkiksi niiltä aloilta, jotka ovat kärsineet pandemiasta eniten, olisivat tutkimustulokset olleet todellista yleistilannetta vääristäviä. Tutkimuskysely lähetettiin tasaisesti teollisuus-, rakennus-, logistiikka-, teknologia-, sosiaali- ja terveydenhuolto-, ravintola- ja matkailu- sekä kaupan alan yrityksille. Yrityksiä kuitenkin rajattiin henkilöstön määrän mukaan. Pieniin mikroyrityksiin tutkimuskyselyä ei lähetetty, sillä tavoitteena oli kohdistaa tutkimus yrityksiin, joissa henkilöstöjohtajan alaisuudessa on enemmän kuin muutama työntekijä. Pääsääntöisesti varteenotettavat yritykset olivat yli 20 henkilöä työllistäviä yrityksiä ja erityisesti suuryrityksiä pyrittiin ottamaan tutkimukseen mukaan mahdollisimman paljon.

Kohdejoukoksi määritettiin määrällisesti 200 henkilöstöjohtajaa tai muuta henkilöstöammattilaista. Heti opinnäytetyötä suunnitellessani tiedostin, että vaarana opinnäytetyön onnistumiselle voi olla, ettei kyselyyn saada tarpeeksi vastauksia. Siitä syystä kysely lähetettiin kohtuullisen suurelle joukolle, jotta vastauksia saataisiin riittävä määrä ja tutkimuksesta saataisiin kattavampi ja luotettavampi sekä se kuvaisi paremmin todellista tilannetta.

4.3 Kyselylomakkeen laatiminen

Tutkimuksessa käytettävä kyselylomake (LIITE 1) muodostettiin käyttämällä hyödyksi Microsoft Forms -palvelua. Kyseiseen palveluun päädyttiin, sillä kyselylomakkeen laatiminen sillä on nykyaikaista ja selkeää sekä lomake on suunnitteluvaiheessa helposti muokattavissa. Kysymys- ja vastausmuotovaihtoehtoja on useampi ja tässä kyselyssä hyödynnettiin neljää eri tyylistä vaihtoehtoa. Lisäksi palvelu muodostaa palautuneista vastauksista automaattisesti erilaisia diagrammeja, jotka helpottavat tulosten analysoimista ja kokonaiskuvan muodostamista. Näiden lisäksi tulokset saa vietyä Excel-tiedoston muotoon, jossa tuloksia on helppo tutkia yksityiskohtaisemmin ja verrata keskenään. Myös se, että palveluun pääsee käsiksi internetselaimella, eikä vaadi asennettua ohjelmistoa, helpottaa työn käsittelyä, sillä sitä voi tehdä missä, milloin ja millä tahansa.

Kyselylomaketta muodostaessa ajatuksena oli, että siitä halutaan sellainen, ettei esimerkiksi sen liiallinen pituus tai aikaavievuus karsi vastaajia, vaan kysely on kohtuullisen nopea täyttää kiireisenkin työpäivän puitteissa. Kyselylomakkeessa oli yhteensä kymmenen kysymystä ja kyselylomakkeen kysymyksistä yhdeksän oli suljettuja eli vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Suljetuista kysymyksistä seitsemässä vastausasteikko oli viisiportainen. Näistä kuudessa kysymyksessä arvot olivat: ei kokemusta, ei ollenkaan, jonkin verran, paljon ja erittäin paljon. Seitsemännessä kysymyksessä arvot olivat: vaikuttanut erittäin heikentävästi, vaikuttanut heikentävästi, ei vaikutusta, vaikuttanut vahvistavasti ja vaikuttanut erittäin vahvistavasti. Kahden toisiaan vertaavan suljetun kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat numeerisella asteikolla 0-10 ja siinä tuli verrata kokemuksiin ääripäästä erittäin huono ääripäähän erittäin hyvä. Viimeinen kysymys oli avoin ja antoi vastaajille mahdollisuuden avoimesti kertoa omista kokemuksistaan koronapandemian vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa.

Kyselylomake muodostettiin niin, että ensimmäiset kysymykset olivat yleistä tilannetta kartoittavia, kuten missä määrin koronapandemia on vaikuttanut kyseisen yrityksen toimintaan ja henkilöstöön, ja kysymysten edetessä ne muuttuivat enemmän henkilöstöjohtajaan itseensä ja hänen työhyvinvointiinsa

liittyviksi kysymyksiksi. Vaikka tutkimuksessa tutkittiin koronapandemian vaikutuksia henkilöstöjohtajien psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin, ei voida kuitenkaan pois sulkea siihen vaikuttavia yleistekijöitä. Mikäli yleistekijät olisi suljettu tutkimuksen ulkopuolelle, ei kokonaiskuvasta olisi saatu todenmukaista, sillä kysely saattoi lähteä myös yrityksiin, joihin koronapandemia ei merkittävästi ole vaikuttanut. Tällöin se tuskin myöskään on vaikuttanut kovin merkittävästi henkilöstöjohtajan työhyvinvointiin. Kyselylomakkeen kysymysten yhteyttä tutkimusongelmiin on kuvattu kuviossa 7.

PÄÄONGELMA	KYSYMYKSET
Millaisia kokemuksia henkilöstöjohtajilla on koronapandemian vaikutuksista heidän psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiinsa?	6, <u>8-9</u>
ALAONGELMAT	
Missä määrin koronapandemia on vaikuttanut henkilöstöjohtajien työtehtäviin ja yrityksen toimintaan, jossa he työskentelevät – onko yritys kohdannut henkilöstöön liittyviä muutos- tai kriisitilanteita koronapandemian vaikutuksesta?	<u>1-3</u>
Missä määrin henkilöstöjohtajat ovat kokeneet liiallista työpainetta joko henkilöstön tai esimiehen suunnalta koronapandemiasta johtuvista vaikutuksista?	5
Missä määrin esimies on tukenut henkilöstöjohtajan psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia koronapandemian aikana ja onko tuki ollut riittävää ja tarpeenmukaista?	7
TUTKIMUSTA TUKEVAT KYSYMYKSET	4, 10

KUVIO 7. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimusongelmiin

4.4 Tutkimusaineiston keruu, käsittely ja analysointi

Tutkimuskysely lähetettiin kohdejoukolle sähköpostitse. Sähköpostin saatekirjeessä (LIITE 2) kerrottiin yleisesti tutkimuksesta ja sen tavoitteista, ja sähköpostissa olleen linkin kautta oli pääsy sähköiseen Microsoft Forms -kyselylomakkeeseen. Sähköinen kyselylomake oli mielestäni ainoa vartenotettava

kyselyn toteutuksen muoto, sillä se on nykyaikainen, ekologinen ja nopea. Lisäksi kyselyyn voi vastata milloin ja missä tahansa. Koen, että nämä seikat myös madaltavat kynnystä vastata tutkimuskyselyyn.

Tutkimuksen kohdejoukosta pyrittiin saamaan suorat yhteystiedot, jotta kysely varmasti tavoittaisi heidät. Kuitenkaan kaikissa yrityksissä ei suoranaisesti ollut julkisesti nimettyä henkilöstöjohtajaa, vaan todennäköisesti henkilöstöasioita hoitaa joku henkilö muiden töiden ohella. Näissä tapauksissa kysely lähetettiin esimerkiksi yleiseen sähköpostiosoitteeseen tai henkilölle, jonka voisi loogisesti ajatella olevan vastuussa henkilöstöasioista. Sähköpostin saatekirjeessä pyydettiin tarvittaessa välittämään kysely eteenpäin oikealle taholle.

Yhteystietoja kartoitettiin omien tietojen perusteella, sähköisiä hakukonepalveluita hyödyntäen sekä sähköistä Vainu-yritystietokantaa käyttäen. Vainu-palvelu on reaaliaikainen yritystietokanta myynnin ja markkinoinnin tehostamiseen. Vainu kerää dataa miljoonista lähteistä ja muuntaa sen yksityiskoh- taiseksi ja luotettavasti tiedoksi. (Vainu.) Palvelussa yrityksiä voi etsiä suodattamalla tietoja tehok- kaasti. Tässä tapauksessa suodattimena käytettiin maantieteellistä rajausta eli valittuna Pohjois-Pohjan- maa sekä henkilöstön määrää eli valittuna yli 20 henkilön yritykset. Vainu-palvelun avulla oli helppo kartoittaa mitä yrityksiä kannattaa lähestyä ja itse yhteystiedot etsin yrityksen omilta kotisivuilta.

Tutkimuskysely lähetettiin kaikille kohdejoukkoon kuuluville 3.2.2022 ja vastausaika oli 18.2.2022 saakka. Vastausajan pituus oli siis kaksi viikkoa. Koin, että viikon vastausaika olisi liian lyhyt aika, kun taas yli kaksi viikkoa olisi tarpeettoman pitkä aika. Aikamääre osoittautui sopivaksi, sillä lähes kaikki vastaukset tulivat ensimmäisen viikon sisällä. Vain kaksi vastausta tuli toisen viikon aikana. Tutkimuskysely lähetettiin siis 200:lle yritykselle ja vastauksia palautui 52. Vastausprosentti oli siis 26 prosenttia. Koen, että 52 palautunutta vastausta on hyvä ja riittävä määrä tutkimustulosten analysoin- tiin ja tällä vastausmäärällä saadaan muodostettua kokonaiskuva koronapandemian vaikutuksista hen- kilöstöjohtajien psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin Pohjois-Pohjanmaan alueella.

Tutkimustulosten käsittelyssä ja analysoinnissa hyödynnettiin Microsoft Forms -palvelun tarjoamia toimintoja. Palvelussa muodostuu automaattisesti yhteenvedona vastauksista erilaisia diagrammeja, jotka helpottavat kokonaiskuvan hahmottamista. Jotta tutkimuksen tuloksia oli helpompi esitellä tässä opinnäytetyössä, lisäsin prosenttiosuudet vielä itse käsin diagrammeihin. Näitä diagrammeja esitellään tässä työssä tarkemmin pääluvussa viisi. Microsoft Forms -palvelussa kaikki tutkimuskyselyyn palau- tuneet vastaukset voi myös muuntaa yhden Excel-tiedoston muotoon, jolloin vastauksia on helpompi tarkastella yksittäin ja verrata vastauksia keskenään.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä ja tuloksia analysoitaessa tulisi ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuus. Kyselytutkimuksissa siihen vaikuttaa ensisijaisesti kuinka onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Tästä käytetään nimitystä validiteetti ja se kuvaa missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. Toinen tutkimuksen luotettavuutta kuvaava käsite on reliabiliteetti. Mittauksen reliabiliteetti määritellään kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia voidaan tarkastella sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan ja jos tulokset ovat samat, on mittaus reliaabeli. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2014, 177-178.)

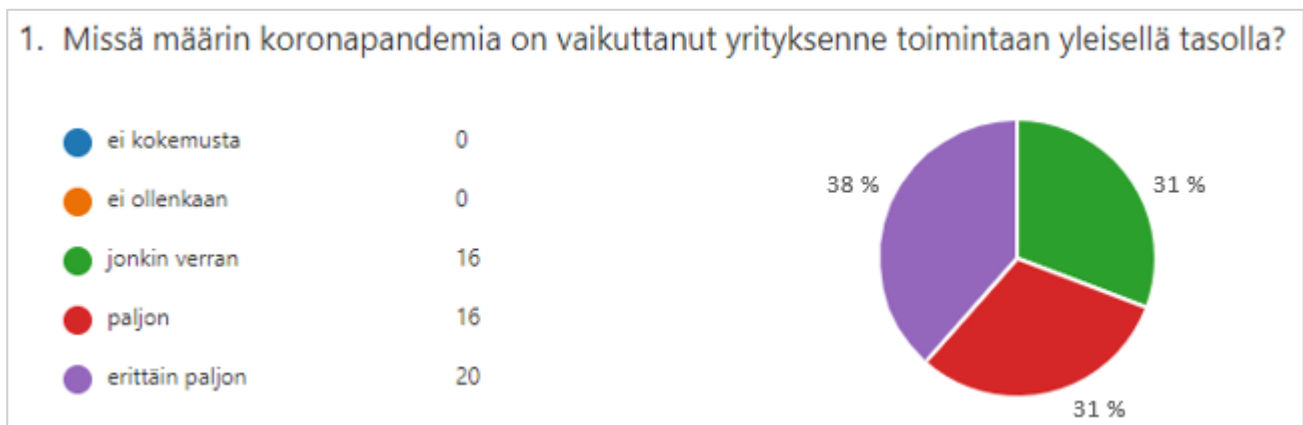
Luotettavuustekijät otettiin huomioon heti tutkimusta suunniteltaessa ja niitä tarkasteltiin useaan otteeseen tutkimuksen suunnittelun edetessä. Erityisesti niihin kiinnitettiin huomiota kyselylomaketta laatiessa. Tärkeää oli, että kyselylomake olisi selkeä ja kysymyksiä ei olisi mahdollista ymmärtää väärin. Kyselylomakkeen kysymysten tavoitteena oli muodostaa vastaus määritettyihin tutkimusongelmiin. Olennaista oli myös, että tutkimuskysely lähetettiin oikealle kohdejoukalle, jotta vastaukset olisivat todenperäisiä ja oikeaan kokemukseen pohjautuvia. Kyselylomaketta myös testattiin ja pyydettiin ulkopuolisen henkilön arviota ennen kuin se lähetettiin lopulliselle kohdejoukalle. Näin voitiin olla varmoja siitä, että kysymykset ovat oikein ymmärrettävissä, siellä ei ole virheitä tai epäselvyyksiä tai muita tekijöitä, jotka voisivat vaikuttaa haitallisesti tutkimuksen luotettavuuteen ja onnistumiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa palautuneiden vastausten määrä. Mikäli määrä olisi kovin pieni, ei tutkimustulos kertoisi kovinkaan monen henkilön käsityksiä tutkittavaan asiaan ja näin ollen tuloksia ei voisi pitää luotettavina. Tässä kyselytutkimuksessa palautuneita vastauksia oli 52 ja ne kaikki otettiin huomioon. Määrä on sellainen, että voidaan olettaa tarpeeksi monen henkilön käsitykset tulleen kuulluksi ja sen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Kyselyyn palautuneita vastauksia tarkasteltaessa voitiin todeta, että kyselylomake oli täytetty pääsääntöisesti huolellisesti. Vain kolmen kyselyyn osallistujan vastauksissa oli puutteita ja kaikkia kohtia ei ollut täytetty. Prosentuaalisesti tämä on hyvin pieni osa, joten kovin suurta merkitystä sillä ei ole tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Tutkimuskyselyn ainoaan avoimeen kysymykseen vastauksia palautui 21. Tämä määrä oli odotettavissa tämän tyylistä tutkimuskyselyä toteutettaessa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista yritystoimintaan ja yrityksen henkilöstöön

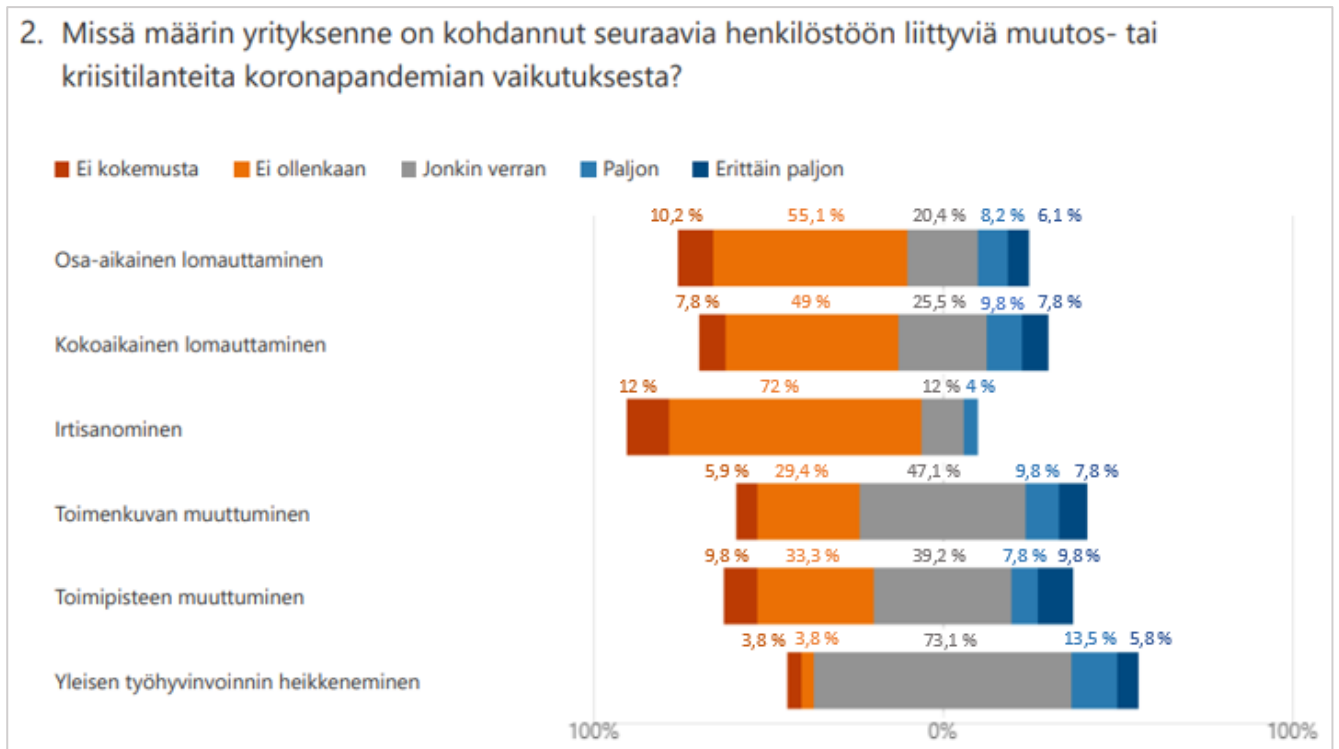
Tutkimuskyselyn kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin missä määrin koronapandemia on vaikuttanut yrityksen toimintaan ja missä määrin kyseinen yritys on kohdannut tiettyjä henkilöstöön liittyviä muutos- tai kriisitilanteita koronapandemian vaikutuksesta. Kuviossa 8 on kuvattu vastaajien käsityksiä koronapandemian vaikutuksista yrityksen toimintaan yleisellä tasolla.



KUVIO 8. Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista yrityksen toimintaan (n = 52)

Vastaajista 38 prosenttia oli sitä mieltä, että koronapandemia on vaikuttanut yrityksen toimintaan erittäin paljon. Vastaajista yhteensä 62 prosenttia oli sitä mieltä, että vaikutusta on ollut paljon tai jonkin verran. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että koronapandemia ei olisi vaikuttanut yritystoimintaan ollenkaan.

Koronapandemian vaikutuksesta johtuvia henkilöstöön liittyviä muutos- ja kriisitilanteita kysyttiin eri aihealueittain. Näin saatiin selville tarkemmin mitä tilanteita yritys on kohdannut ja missä määrin. Tuloksia on kuvattu kuviossa 9 prosentuaalisen jakauman avulla.



KUVIO 9. Vastaajien käsitykset henkilöstöön liittyvistä muutos- tai kriisitilanteista koronapandemian vaikutuksesta (n = 52)

Osa-aikaista lomauttamista erittäin paljon oli kohdannut vain noin kuusi prosenttia ja paljon noin kahdeksan prosenttia yrityksistä. Jonkin verran osa-aikaista lomauttamista oli noin 20 prosentilla ja ei ollenkaan tai ei kokemusta yhteensä noin 65 prosentilla. Kyselyyn vastaajat ovat kokeneet enemmän koko-aikaista kuin osa-aikaista lomauttamista. Erittäin paljon koko-aikaista lomauttamista oli vajaalla kahdeksalla prosentilla, paljon lähes kymmenellä prosentilla ja jonkin verran noin 25 prosentilla eli kaikki nämä tulokset olivat hiukan korkeammat kuin osa-aikaisessa lomauttamisessa. Yhteensä 57 prosentilla ei ollut ollenkaan koko-aikaista lomauttamista tai kokemusta siitä. Tuloksia tarkemmin tarkasteltaessa suurin osa oli vastannut samoin molempiin kysymyksiin, mutta muutama vastaaja oli kohdannut huomattavasti enemmän koko-aikaista kuin osa-aikaista lomauttamista.

Irtisanomisia suurin osa vastaajista (72 prosenttia) ei ollut kohdannut ollenkaan, mutta neljä prosenttia oli kohdannut niitä paljon ja 12 prosenttia jonkin verran. 12 prosentilla ei ollut kokemusta asiasta eikä kukaan ollut kohdannut niitä erittäin paljon. Silmiinpistävää tuloksia tarkemmin tarkasteltaessa oli, että useimmat vastaajat olivat kohdanneet paljon irtisanomisia, mutta ei ollenkaan osa- tai koko-aikaista lomauttamista. Tästä voidaan päätellä, että yritystoimintaa on mahdollisesti jouduttu ajamaan mittavasti alas. Tuloksista myös huomasi, että monet vastaajat eivät olleet kokeneet ollenkaan lomautuksia tai

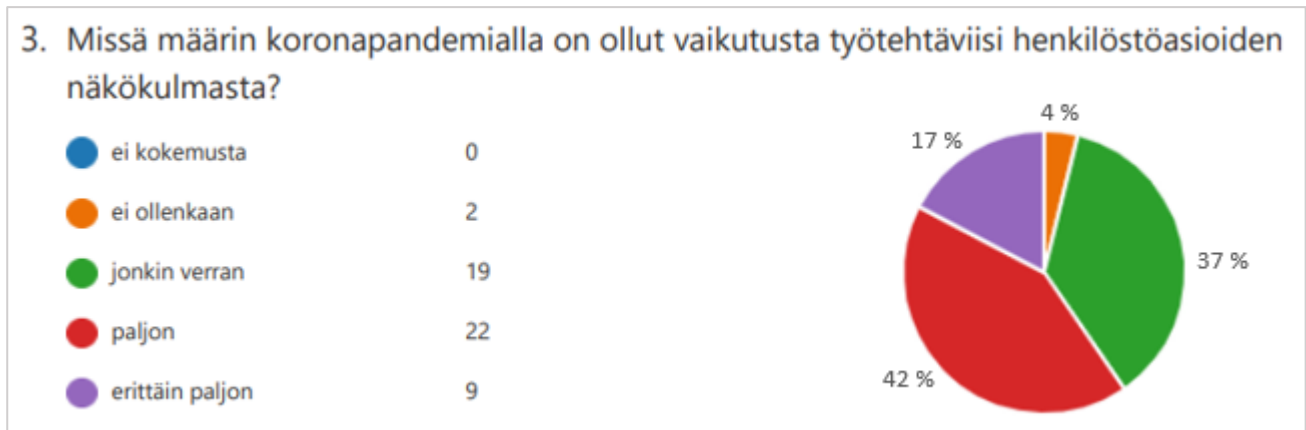
irtisanomia, kun taas toiset olivat kokeneet nämä molemmat. Tämä selittyy toimialakohtaisilla eroilla.

Toimenkuvan muuttumista eli esimerkiksi toisiin työtehtäviin siirtymistä erittäin paljon oli kohdannut noin kahdeksan prosenttia vastaajista, paljon noin kymmenen prosenttia ja jonkin verran noin 47 prosenttia. Yhteensä noin 36 prosenttia ei ollut kohdannut sitä ollenkaan tai asiasta ei ollut kokemusta. Toimipisteen muuttumista oli kohdannut erittäin paljon noin kymmenen prosenttia vastaajista, paljon noin kahdeksan prosenttia ja jonkin verran noin 39 prosenttia. Tämä selittyy sillä, että useat siirtyivät etätöihin koronapandemian aikana. Kuitenkin noin kolmannes (33,3 prosenttia) ei ollut kohdannut toimipisteen muuttumista ja vajaalla kymmenellä prosentilla ei ollut kokemusta asiasta.

Yleistä työhyvinvoinnin heikkenemistä oli kohdannut valtaosa (73,1 prosenttia) jonkin verran. Erittäin paljon sitä oli kohdannut vajaa kuusi prosenttia ja paljon 13,5 prosenttia. Huomattava ero aiempien kysymysten vastauksiin oli, että ei kokemusta ja ei ollenkaan -vastauksia tuli merkittävästi vähemmän, molempia vain 3,8 prosenttia. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että vaikka koronapandemia ei välttämättä muutoin olisi vaikuttanut merkittävästi henkilöstöön, on se kuitenkin heikentänyt yleistä työhyvinvointia.

5.2 Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista heidän omiin työtehtäviinsä henkilöstöasioiden näkökulmasta

Tutkimuskyselyyn vastanneita henkilöstöjohtajia pyydettiin arvioimaan missä määrin koronapandemialla on ollut vaikutusta heidän omiin työtehtäviinsä henkilöstöasioiden näkökulmasta. Kuviossa 10 on kuvattu jakaantuneet vastaukset määrällisesti sekä prosentuaalisesti. Vastaajista 17 prosenttia koki, että vaikutusta on ollut erittäin paljon, 42 prosentin mukaan vaikutusta on ollut paljon ja 37 prosentin mukaan vaikutusta on ollut jonkin verran. Vain neljä prosenttia vastaajista eli kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että koronapandemialla ei ole ollut vaikutusta heidän työtehtäviinsä, jotka liittyvät henkilöstöön. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut ei kokemusta -vastausvaihtoehtoa, josta voidaan päätellä, että tutkimuskysely on suunnattu ja päätynyt oikealle kohderyhmälle eli henkilöstöjohtajille tai muille henkilöstöstä vastaaville henkilöille.



KUVIO 10. Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista henkilöstöjohtajien työtehtäviin henkilöstöasioiden näkökulmasta (n = 52)

5.3 Vastaajien käsitykset esimiehen tuesta ja liiallisesta työpaineesta koronapandemian vaikutuksesta johtuvissa henkilöstöasioissa

Henkilöstöjohtajia pyydettiin arvioimaan ovatko he missä määrin kaivanneet ja omasta mielestään saaneet esimieheltään tukea sekä tarvittavia työkaluja koronapandemian vaikutuksesta johtuvissa henkilöstöasioissa ja ovatko he kokeneet liiallista työpainetta koronapandemian vaikutuksesta joko henkilöstön tai esimiehen suunnalta. Kuviossa 11 on kuvattuna sekä esimiehen tuen kaipaaminen että esimiehen tuen saaminen prosentuaalisen jakauman avulla.



KUVIO 11. Vastaajien käsitykset esimieheltä kaivatusta ja saadusta tuesta koronapandemian vaikutuksesta johtuvissa henkilöstöasioissa (n = 52)

Tutkimuskyselyyn vastanneista henkilöstöjohtajista lähes puolet (48 prosenttia) koki, että he ovat jonkin verran kaivanneet esimieheltään tukea ja työkaluja koronapandemian vaikutuksesta johtuviin henkilöstöasioihin. Noin 43 prosenttia vastaajista koki, että he ovat myös jonkin verran saaneet tukea esimieheltään. 24 prosenttia vastaajista on kaivannut tukea paljon ja neljä prosenttia erittäin paljon. Paljon tukea on saanut omasta mielestään 21,6 prosenttia vastaajista ja erittäin paljon 7,8 prosenttia. 18 prosenttia vastaajista koki, että ei ole kaivannut tukea esimieheltään ollenkaan ja vajaa 20 prosenttia vastasi, ettei ole saanut tukea ollenkaan. Ei kokemusta -vastauksia on myös useampi, mikä selittyy sillä, että usein henkilöstöjohtaja on samalla yrityksen toimitusjohtaja, jolloin hän on itse ylin esimies.

Kysymyksen 4 tuloksia tarkemmin tarkasteltaessa voidaan todeta, että hajonta on hyvin suurta näiden kahden toisiinsa yhteydessä olevan kysymyksen välillä. Useat ovat vastanneet, että ovat kaivanneet tukea erittäin paljon tai paljon, mutta eivät ole saaneet sitä ollenkaan tai vain jonkin verran. Vastavuoroisesti monet ovat myös vastanneet, että eivät ole kaivanneet tukea, mutta ovat saaneet sitä jonkin verran, paljon tai jopa erittäin paljon. Voidaan siis todeta, että kysyntä ja tarjonta eivät ole useinkaan kohdanneet, kun kyseessä on ollut henkilöstöjohtajan tuen ja työkalujen kaipaama tarve esimieheltään sekä esimiehen tarjoama tuki ja työkalut.

Tutkimuskyselyssä selvitettiin myös missä määrin henkilöstöjohtajat ovat kokeneet koronapandemian vaikutuksesta johtuvaa liiallista työpainetta. Työpainetta henkilöstöjohtajaan usein kohdistuu sekä henkilöstön että esimiehen suunnalta, sillä usein henkilöstöjohtajat toimivat näiden kahden välissä. Tutkimuksessa kysyttiin työpainetta molemmista näkökulmista ja kuviossa 12 on kuvattuna työpaineen jakaantuminen prosentuaalisesti.

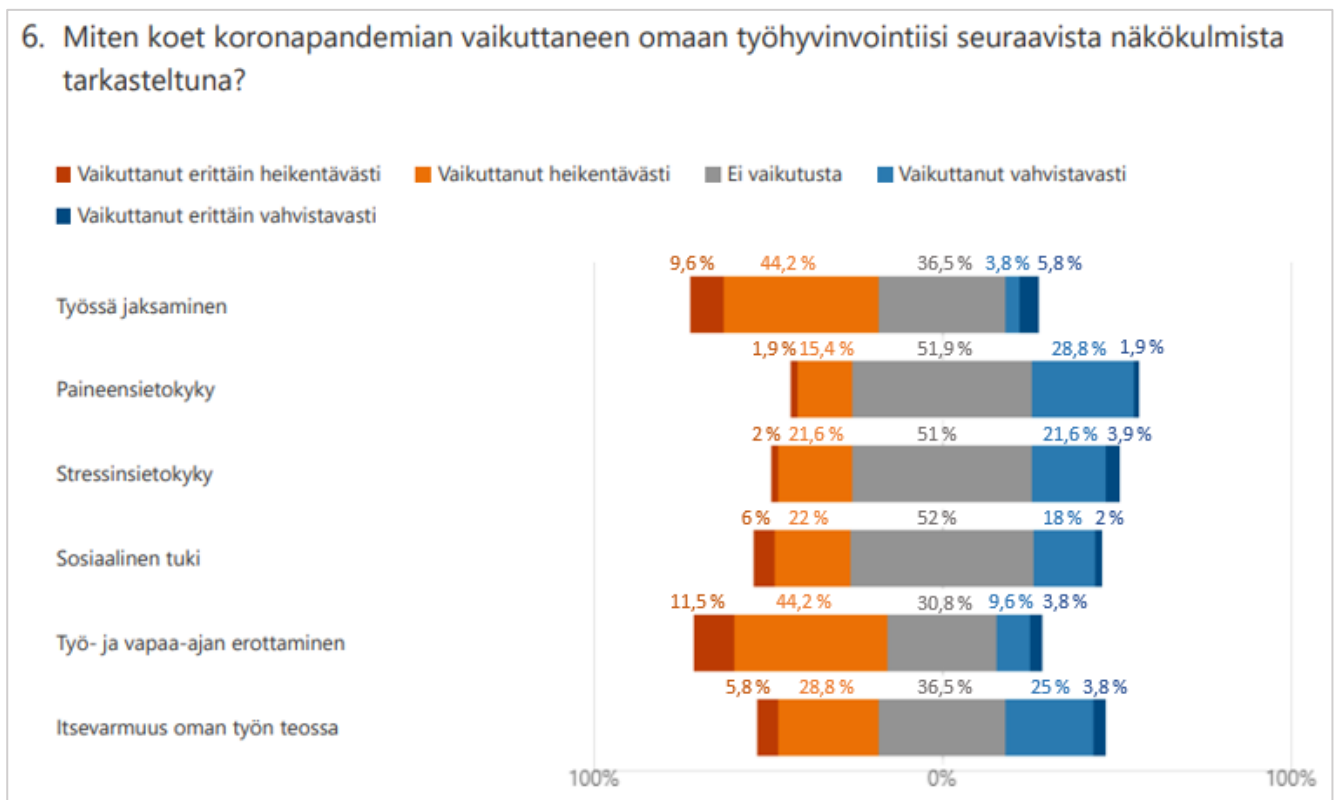


KUVIO 12. Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksesta johtuvasta liiallisesta työpaineesta (n = 52)

Tutkimuskyselyyn vastanneista henkilöstöjohtajista kaksi prosenttia on kokenut erittäin paljon liiallista työpainetta sekä henkilöstön että esimiehen suunnalta. Huomattava ero on, että yli 20 prosenttia vastaajista on kokenut paljon liiallista työpainetta henkilöstön suunnalta, kun taas vain 12 prosenttia vastaajista on kokenut sitä paljon esimiehen suunnalta. Sama ero on huomattavissa myös, kun noin 57 prosenttia on vastannut kokeneensa liiallista työpainetta jonkin verran henkilöstön suunnalta ja 38 prosenttia esimiehen suunnalta. Vain noin 16 prosenttia oli sitä mieltä, ettei ole kokenut työpainetta ollenkaan henkilöstön suunnalta ja 44 prosenttia oli sitä mieltä, ettei ole kokenut sitä esimiehen suunnalta. Vain pienellä osalla ei ole kokemusta kummastakaan. Tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstöjohtajiin kohdistuva liiallinen työpaine koronapandemian vaikutuksista tulee huomattavasti enemmän henkilöstön kuin esimiehen suunnalta.

5.4 Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista heidän omaan työhyvinvointiinsa

Henkilöstöjohtajia pyydettiin arvioimaan koronapandemian vaikutuksia heidän omaan työhyvinvointiinsa tietyistä näkökulmista tarkasteltuna. Näkökulmat keskittyivät tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti psyykkisiin ja sosiaalisiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Kuviossa 13 on kuvattu prosentuaalisesti vastausten jakauma.



KUVIO 13. Vastaajien käsitykset koronapandemian vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa (n = 52)

Työssä jaksamisessa ja työ- ja vapaa-ajan erottamisessa näkyi eniten koronapandemian heikentävä vaikutus henkilöstöjohtajien työhyvinvointiin. Vastaajista noin 44 prosenttia koki, että pandemia on vaikuttanut heikentävästi näihin tekijöihin. 9,6 prosenttia koki, että pandemia on vaikuttanut erittäin heikentävästi työssä jaksamiseen ja 11,5 prosentin mielestä vaikutus on ollut erittäin heikentävä työ- ja vapaa-ajan erottamisessa. Hajontaa kuitenkin on havaittavissa, sillä esimerkiksi 5,8 prosenttia vastaajista koki, että pandemia on vaikuttanut erittäin vahvistavasti työssä jaksamiseen.

Vastaajista noin puolet koki, että paineen- ja stressinsietokykyyn ja sosiaaliseen tukeen koronapandemialla ei ole ollut vaikutusta. Jopa lähes 30 prosenttia koki, että paineensietokykyyn pandemia on vaikuttanut vahvistavasti, kun taas noin 15 prosenttia koki sen vaikuttaneen heikentävästi. Itsevarmuuteen oman työn teossa pandemialla koetaan olleen kohtuullisen tasaisesti vahvistava ja heikentävä vaikutus, sillä 25 prosenttia koki sen olleen vahvistava ja noin 29 prosenttia heikentävä.

Vastauksia yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna tuli ilmi, että useiden vastaajien mielestä koronapandemialla ei ole ollut heikentävää tai vahvistavaa vaikutusta mihinkään näihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Sen sijaan jotkut vastaajista kokivat pandemian vaikuttaneen erittäin heikentävästi kaikkiin tarkasteltaviin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, kun taas jotkut kokivat päinvastoin eli pandemian vaikuttaneen erittäin vahvistavasti työhyvinvointiin näistä näkökulmista tarkasteltuna.

Henkilöstöjohtajia pyydettiin myös arvioimaan missä määrin he ovat kokeneet työnantajan tukeneen heidän työhyvinvointiaan ja onko tuki heidän mielestään ollut riittävää ja tarpeenmukaista. Vastaajista lähes 60 prosenttia koki, että on saanut tukea jonkin verran ja 50 prosenttia koki tuen olleen riittävää ja tarpeenmukaista jonkin verran. Paljon tukea koki saaneen noin 17 prosenttia ja erittäin paljon vain vajaa kaksi prosenttia. Tuen saamisen määrän kanssa lähes samassa suhteessa tuen on koettu olevan riittävää ja tarpeenmukaista. 7,7 prosenttia vastaajista koki, ettei heillä ole kokemusta aiheista. Tämä selittyy sillä, että osa vastanneista henkilöstöjohtajista toimii samalla toimitusjohtajana, jolloin esimiestä hänellä ei ole. Kuviossa 14 on kuvattu prosentuaalinen jakauma vastauksista. Yksittäisiä vastauksia tarkasteltaessa huomio kiinnittyy siihen, että suuri osa vastanneista on vastannut samoin molempiin kysymyksiin. Tämä selittää sen, että kysymysten välillä on vain pientä prosentuaalista eroavaisuutta.



KUVIO 14. Vastaajien käsitykset työhyvinvoinnin tukemisesta koronapandemia aikana työnantajan toimesta (n = 52)

Kysymyksissä 8 ja 9 vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän työhyvinvointiaan psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta asteikolla 0-10 ennen koronapandemian alkamista ja nykyhetkellä. Asteikossa nolla tarkoitti erittäin huonoa ja kymmenen erittäin hyvää. Kun vastaajat arvioivat työhyvinvointiaan ennen koronapandemian alkamista, tulosten keskiarvoksi saatiin 8,3. Nykyhetkeä arvioitaessa keskiarvoksi saatiin seitsemän. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöjohtajat kokevat psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvointinsa heikentyneen koronapandemian vaikutuksesta. Tokikaan tulosta ei voi tulkita mustavalkoisesti, sillä on myös muita seikkoja, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja näitä on mahdoton pois sulkea omaa työhyvinvointiaan arvioitaessa. Yksittäisiä vastauksia tarkasteltaessa mit-tavin heikentyminen oli arvosanasta kymmenen arvosanaan kaksi. Kuitenkin pääsääntöisesti työhyvinvointi oli asteikolla tipahtanut keskimäärin noin kaksi arvosanaa, mutta myös monella pysynyt samana tai jopa parantunut.

5.5 Vastaajien käsityksiä ja vapaaehtoisia kommentteja koronapandemian vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa

Tutkimuskyselyn viimeinen kysymys oli avoin ja siinä vastaaja halutessaan sai mahdollisuuden kommentoida omia mietteitään koronapandemian vaikutuksista työhyvinvointiinsa. 52:sta vastaajasta 21 vastasi kysymykseen. Eniten vastauksissa nousi esille koronapandemian tuoma yleinen epävarmuus ja pelko, koronaohjeistusten sekavuus ja että ohjeistukset tulevat liian lyhyellä aikaviiveellä, etätyön tuomat haasteet ja henkilöstön etääntyminen toisistaan, toimenkuvan muuttuminen, lisääntynyt kiire ja paine, niin sanottu koneistuminen sekä huoli ja paine lomautuksista ja taloudellisesta tilanteesta. Vas-

tauksissa oli myös huomioitu positiivisia asioita, kuten että nykyään koronapandemia ja sen vaikutukset ovat henkilöstöjohtajan työssä vain pieni sävy, liiketoiminta on kasvanut ja koronapandemia on omalla tavallaan vahvistanut.

Seuraavassa muutamia avoimia vastauksia:

”Koronapandemian pitkittyminen on tiivistänyt oman työyksikön toimintaa ja osin jopa tehostanutkin, mutta heikentänyt koko työyhteisön yhteisöllisyyttä. Tämä johtuu siitä, että emme näe toisiamme esim. tauoilla tai kokouksissa ym. Kaikki isot henkilöstön yhteiset tapahtumat ovat olleet poissa jo kaksi vuotta. Etätyö on kehittynyt - ja menettänyt hohtonsa. Se on yksi työntekemisenmuoto muiden joukossa.”

”Koronapandemian suurin vaikutus on ollut työntekijöiden ja ylipäänsä ihmisten pelko ja siitä kumpuava irrationaalisuus. Pelko on vaikuttanut olevan oman kuolevaisuuden kohtaamiselta konkreettisesti eli kuoleman pelolta, kun silmälle näkymätön virus voi minä hetkenä hyvänsä johtaa vakavaan koronaan ja kuolemaan. Tämän hyväksyminen ja maalaisjärjen säilyttäminen on ollut haastavinta. Varsinkin alussa suurin paine tuli työntekijöiltä, joista kaikki olisivat halunneet jäädä etätöihin, vaikka eivät siihen työtehtäviensä puolesta pystyneet. Kuinka vakuuttaa heidät siitä, että työpaikalla, jonne ulkopuoliset pääsevät vain, jos ovat sopineet tapaamisajan ja jossa jokaisella on oma työhuone sekä kaikki pinnat puhdistetaan vähintään kahdesti päivässä ja kaikilla on maskit, he ovat yhtä turvassa kuin kotonaan. Myöhemmin koronan aikana työtä on teettänyt sen informaation viestiminen, että rokotus ei suojaa kuin vakavilta tautimuodoilta eli se ei suojaa tarttumiselta eikä tartuttamiselta, vaikkakin hidastaa niitä. Rokotettujen ja rokottamattomien välisen kuilun kaventamiseen ja sen syntymisen ehkäisyyn on myös saanut käyttää huomattavasti aikaa viestinnän muodossa. Haasteita on aiheuttanut myös esim. päivähoidon kiristyneet hoitajamitoitukset yhdistettynä omikronmuunnoksen herkkään leviämiseen. Kun sijaisia ei ole, paine työntekijöissä ja esimiehissä on kasvanut ja tuonut uudestaan esiin pelon ja irrationaalisuuden.”

”Koronapandemia on ennen kaikkea näkynyt lisääntyneenä kiireenä koko organisaatiossa. Tähän liittyy alakohtainen kiire, mutta myös töiden kasaantuminen, niiden yhtäaikainen suorittaminen, ylitöiden tekeminen ja taukojen unohtuminen. Etätyöskentely johtaa herkästi ihmisen koneistumiseen ja etänä olevaa henkilöstöä on haastavaa johtaa. Omalla kohdallani huomaan, että fyysisten kohtaamisten puute vie työstä olennaisen ilon pois ja homma muuttuu suorittamiseksi. Myös asioiden päällekkäisyys ja palaverien suuri määrä etänä vaikuttaa huomattavasti omaan jaksamiseen ja väsymystasoihin.

Vaikka pidän etätyöstä ja haluan tehdä sitä suurimmaksi osaksi myös pandemian jälkeen, on työhyvinvointiin kiinnitettävä erityinen huomio loppuun palamisen välttämiseksi. Henkilöstöä pitää kuunnella herkällä korvalla ja toteuttaa tarjota juuri tähän tilanteeseen sopivia henkilöstöetuja ym. virikettä.”

”Ns. väliportaan esimiehet ovat olleet aika kovassa ristipaineessa. Toisaalta on pitänyt tukea henkilöstöä koronan aiheuttamassa epävarmuudessa ja samalla taloudelliset paineet työnantajan näkökulmasta aiheuttavat toimenpiteitä, jotka heikentävät työhyvinvointia. Eri henkilöstöryhmien oikeudenmukainen kohtelu on ollut haastavaa, kun koronan asettamat rajoitukset koskettavat eri toimintoja eri tavalla. Tuki, mitä henkilöstön esimiehet ovat saaneet, on ollut lähinnä painetta ja käytännön ohjeistusta lomautusten läpiviemiseksi.”

”Koronapandemia on vaikuttanut HR-työssä paljon; työhyvinvoinnin tukemisen haasteina, yhteisöllisyyden ylläpitämisen vaikeutena, kasvaneina sairaspöissaoloina. Haasteena on ollut mm. seurata alati muuttuvia ohjeistuksia organisaation puolesta, sillä organisaatiomme toimii 13 eri paikkakunnalla Suomessa ja paikalliset ohjeistukset ovat muuttuneet jatkuvasti. Toisaalta organisaatiomme on ollut onnellisessa tilanteessa, että koronapandemia ei ole toistaiseksi vaikuttanut varsinaiseen liiketoimintaamme, mutta väittäisin, että erityisesti pandemia on näkynyt HR:n työpöydällä, jotta organisaatio voidaan pitää terveenä ja turvallisesti töissä. Ennakoivan työhyvinvoinnin ylläpitäminen on erityinen haaste, kun henkilöstö on etäällä toisistaan. Jossain vaiheessa pitkään jatkunut etätyö itsellänikin vaikutti työhyvinvointiin, mutta nyt tilanne on helpottunut.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset ja yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää koronapandemian vaikutuksia henkilöstöjohtajien tai muiden henkilöstöstä vastaavien henkilöiden psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin Pohjois-Pohjanmaan alueella useilla eri toimialoilla. Tutkimuksen pääongelma kuului seuraavasti: ”Millaisia kokemuksia henkilöstöjohtajilla on koronapandemian vaikutuksista heidän psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiinsa?” ja alaongelmat olivat seuraavat: ”Missä määrin koronapandemia on vaikuttanut henkilöstöjohtajien työtehtäviin ja yrityksen toimintaan, jossa he työskentelevät – onko yritys kohdannut henkilöstöön liittyviä muutos- tai kriisitilanteita koronapandemian vaikutuksesta?”, ”Missä määrin henkilöstöjohtajat ovat kokeneet liiallista työpainetta joko henkilöstön tai esimiehen suunnalta koronapandemiasta johtuvista vaikutuksista?” sekä ”Missä määrin esimies on tukenut henkilöstöjohtajan psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia koronapandemian aikana ja onko tuki ollut riittävää ja tarpeenmukaista?”.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että koronapandemia on vaikuttanut poikkeuksetta kaikkiin yrityksiin tavalla tai toisella ja sitä kautta väkisin myös henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen. Jälkikäteen ajateltuna mielekästä olisi ollut rajata tutkimus jollekin tietylle toimialalle, jolloin tutkimustuloksia olisi ollut helpompi tulkita ja keskenään verrata. Tässä tutkimuksessa hajontaa ilmenee paljonkin, sillä mukana on kaikkien eri alojen toimijoita eli niitä, joihin koronapandemia on iskenyt hyvin voimakkaasti ja niitä, joiden toimintaan sillä ei ole ollut niin suurta merkitystä.

Tutkimuksen mukaan koronapandemia on aiheuttanut kaikille yrityksille jonkinlaisia muutos- ja kriisitilanteita henkilöstön keskuudessa. Yleisen työhyvinvoinnin heikkenemisessä on huomattavin muutos, sillä lähes kaikki vastanneet ovat kokeneet yleisen työhyvinvoinnin heikenneen yrityksessään. Kuitenkin suuressa osassa yrityksistä koronapandemia on ilmentynyt vain yleisen työhyvinvoinnin heikkene misenä, kun taas joissain yrityksissä pandemia on ilmentynyt voimakkaasti monin eri tavoin, kuten lomautusten, irtisanomisten tai toimenkuvan muuttumisten muodossa.

Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajien omiin työtehtäviin koronapandemialla on ollut merkittävä vaikutus, sillä jopa yli puolet vastaajista koki, että pandemialla on ollut paljon tai erittäin paljon vaikutusta heidän työtehtäviinsä. Tutkimukseen osallistuneista henkilöstöjohtajista jopa yli neljä viidestä on

kokenut liiallista työpainetta henkilöstön suunnalta ja noin puolet vastaajista on kokenut liiallista työpainetta esimiehen suunnalta. Molemmissa tapauksissa vastanneet ovat kokeneet liiallisen työpaineen kuitenkin lievänä.

Tutkimuksessa selvitettiin koronapandemian vaikutuksia henkilöstöjohtajien omaan työhyvinvointiin tietyistä näkökulmista. Huomattavin muutos oli, että yli puolet vastaajista koki, että pandemia on vaikuttanut heikentävästi tai erittäin heikentävästi heidän työssä jaksamiseensa ja työ- ja vapaa-ajan erottamiseen. Noin kolmannes koki, että pandemia on heikentänyt heidän itsevarmuuttaan oman työnsä teossa, kun taas vastavuoroisesti toinen kolmannes koki, että pandemia on vahvistanut heidän itsevarmuuttaan oman työnsä teossa. Vahvistavasti pandemia on vaikuttanut eniten paineen- ja stressinsietokykyyn. Suuri osa vastaajista myös koki, että pandemialla ei ole ollut vaikutusta heidän omaan työhyvinvointiinsa edellä mainituista näkökulmista tarkasteltuna.

Tutkimukseen osallistuneita henkilöstöjohtajia pyydettiin arvioimaan heidän omaa työhyvinvointiaan psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta ennen koronapandemian alkamista ja nykyhetkellä. Vastausten perusteella henkilöstöjohtajien työhyvinvointi on laskenut yleisellä tasolla. Työhyvinvoinnin laskun toteamista tukee myös se, että noin neljä viidestä vastaajasta koki, että heidän esimiehensä ovat tukeneet heidän työhyvinvointiaan, mutta kuitenkin alle neljä viidestä koki, että tuki on ollut riittävää ja tarpeenmukaista.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa ja johtopäätöksiä tehdessä tulee ottaa huomioon, että kyseessä on tutkimus ihmisten kokemuksista. Jokainen yksilö kokee asiat eri tavalla ja jokaisella yksilöllä on myös omanlaisensa ympäristö ja lähtökohdat vastata tutkimuskyselyyn. Tästäkin syystä hajontaa syntyy paljon. Voidaan kuitenkin yhteenvetona todeta, että joillain henkilöstöjohtajilla koronapandemia selvästi on vaikuttanut suuremmin ja heikentävämmin heidän psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiinsa, kun taas mukava on huomata, että joillain henkilöstöjohtajilla se juurikaan ei ole vaikuttanut. Kokeuksia mitattaessa ei välttämättä kuitenkaan voida puhua siitä, etteikö se olisi vaikuttanut, sillä kokemus mukautuu myös sen mukaan, millaiset puitteet henkilöstöjohtajalle annetaan ja kuinka yrityksessä kriisitilanteet hoidetaan. Jotta näihin asioihin päästäisiin käsiksi ja voitaisiin muodostaa tarkka todellista tilannetta kuvaava käsitys, vaatisi se esimerkiksi yksilöllisempiä ja yksityiskohtaisempia henkilökohtaisia haastatteluita. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena kuitenkin oli selvittää laajemman kohderyhmän käsityksiä koronapandemian vaikutuksista henkilöstöjohtajien psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin ja mielestäni siinä onnistuttiin riittävän hyvin, jotta tutkimuksesta voidaan tehdä edellä mainittuja johtopäätöksiä.

6.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyöni aihetta miettiessäni selvää oli, että haluan tehdä sellaisen työn, joka aidosti kiinnostaa itseäni ja sitä on mukava ja mielenkiintoista tehdä. Pyörittelin useampaa aihetta työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyen ennen kuin päädyin lopulliseen aiheeseen. Koen, että mielestäni työhyvinvoinnille annetaan liian vähän painoarvoa suhteessa siihen, kuinka mittavat vaikutukset sillä on monesta eri näkökulmasta. Aihetta valittaessa oli koronapandemia parhailaan ajankohtainen ja sen myötä henkilöstöjohtajien työtaakka suuri. Näiden kolmen tekijän yhdistyessä syntyi päätös tehdä opinnäytetyönä tutkimus koronapandemian vaikutuksista henkilöstöjohtajien psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin.

Selvää oli heti alusta, että haluan suorittaa empiirisen tutkimuksen sähköisen kyselylomakkeen muodossa. Kyselystä halusin sellaisen, että kohderyhmän kynnys vastata kyselyyn on mahdollisimman matala ja kysely on nopea täyttää kiireisenkin työpäivän ohella. Eniten itseäni koko opinnäytetyön onnistumisessa mietitytti, että saanko kyselyyn tarpeeksi vastauksia, jotta opinnäytetyö onnistuu. Pelko onneksi osoittautui turhaksi, sillä vastauksia palautui 52. Olin ajatellut, että 50 palautunutta vastausta on jo todella hyvä, joten palautuneiden vastausten määrä yllätti positiivisesti. Tämän perusteella uskon, että tutkimuksen aihe on ollut mielenkiintoinen myös kohderyhmän mielestä ja kyselylomake oli onnistunut.

Jälkikäteen mietittynä olisin ehkä rajannut kohderyhmän jollakin toisella tavalla. Nyt rajauksena oli Pohjois-Pohjanmaa ja pääsääntöisesti yli 20 henkilöä työllistävät yritykset kaikilta toimialoilta. Tutkimustuloksia analysoidessa huomasin, että koronapandemia on vaikuttanut yrityksiin hyvin eri tavoin ja se aiheutti tutkimustuloksissa suurta hajontaa. Tarkemman ja paremmin vertailukelpoisen kuvan olisi saanut, jos olisi rajannut tutkimuksen esimerkiksi jollekin tietylle toimialalle koko Suomen alueelle. Jälkikäteen tilannetta ei voi muuttaa, mutta tämä on hyvä muistaa tulevaisuudessa.

Aloitin opinnäytetyöni kirjoittamisen toukokuussa 2021. Tietoperustan kirjoittaminen sujui alkuun kohtuullisen nopeasti ja kattava lähdekirjallisuus oli helppo löytää. Tavoitteeksi asetin alun perin, että valmistuisin vuoden 2021 loppuun mennessä. Kesän aikana opinnäytetyön kirjoittaminen jäi kuitenkin tyystin, sillä suoritettavana oli myös viimeiset kurssit kokopäiväisen työn ohella. Täytyy tunnustaa, että syksy oli jo pitkällä, kun sain taas uudelleen aloitettua opinnäytetyöskentelyn tauon jälkeen. Loppuvuoden aikana kirjoitin tietoperustan loppuun, luonnostelin tutkimuskyselyä sekä aloitin yhteystieto-

jen kartoittamisen. Tammikuun 2022 lopulla esitin väliraportin ja helmikuun alussa lähetin tutkimuskyselyn kohderyhmälle. Tavoitteena tässä vaiheessa oli valmistuminen toukokuun 2022 loppuun mennessä, joten alkuperäinen aikataulu venyi usealla kuukaudella. Itselleni haasteellisinta on ollut ajan löytäminen ja ottaminen opinnäytetyön tekemiseen, sillä kokopäiväisen työn ja aktiivisen elämän ohella opiskelu on ollut paikoittain haastavaa. Helpottavaa kuitenkin oli huomata, että kun aikaa sai järjestettyä, eteni työ kuitenkin kohtuullisen nopeasti. Itselleni ominaista opiskelussa on myös aina ollut, että olen tehokkaimmillani aikarajojen lähestyessä. Oman kokemukseni perusteella voin todeta, että opinnäytetyöprosessi kannattaa aloittaa hyvissä ajoin, sillä työtä on todellisuudessa huomattavasti enemmän kuin osaa suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon.

Kokonaisuudessaan olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyöprosessiini, vaikka suunnitellusta aikataulusta jääminen hiukan harmittaakin. Tyytyväisenä voin kuitenkin todeta, että sain opinnot suoritettua opiskeluoikeuden puitteissa. Haluan ensisijaisesti kiittää kaikkia tutkimuskyselyyn osallistuneita henkilöstöjohtajia, sillä he mahdollistivat opinnäytetyöni onnistumisen. Iso kiitos kuuluu myös ohjaavalle opettajalle sekä omille läheisilleni.

LÄHTEET

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Alma Talent Oy.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaajat TP ry. Saatavissa: file:///C:/Users/Sonja/Downloads/edistys_ra-portti5_tyohyvinvointi_kannattaa.pdf. Viitattu: 20.5.2021.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.

Kestilä, L., Härmä, V. & Rissanen, P. 2020. Covid-19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen. Terveiden ja työhyvinvoinnin laitos. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140661/URN_ISBN_978-952-343-578-0.pdf?sequence=1. Viitattu: 12.12.2020.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>. Viitattu: 20.5.2021.

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

Suosivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Työterveyslaitos a. Työkykyinen työntekijä. Stressi ja uupumus. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>. Viitattu: 10.5.2021.

Työterveyslaitos b. Työhyvinvointi ja työkyky. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Viitattu: 10.5.2021.

Työterveyslaitos c. Työkykytalo. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Viitattu: 4.5.2021.

Vainu. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/>. Viitattu: 25.1.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand

Tutkimus koronapandemian vaikutuksista henkilöstöjohtajien työhyvinvointiin

Hyvä henkilöstöammattilainen,

olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Centria-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyönäni empiiristä tutkimusta koronapandemian vaikutuksista henkilöstöjohtajien psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisia kokemuksia Pohjois-Pohjanmaan alueen henkilöstöjohtajilla tai muilla henkilöstöstä vastaavilla henkilöillä on koronapandemian vaikutuksista heidän omaan työhönsä ja erityisesti työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointia tässä tutkimuksessa tarkastellaan psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimusaineistoa kerätään kyselylomakkeella, johon vastataan nimettömästi ja aineistoa analysoidaan tilastollisin menetelmin niin, ettei vastaajaa voi tunnistaa. Tutkimusaineisto kerätään vain tätä opinnäytetyötä varten ja tuhoataan opinnäytetyön valmistuttua. Kyselyssä on yhdeksän monivalintakysymystä ja mahdollisuus myös vapaaseen kommentointiin. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin viisi minuuttia. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-palvelussa, jossa opinnäytetyöhön pääsee vapaasti tutustumaan.

Mikäli sähköposti ei tavoittanut organisaatiossanne oikeaa henkilöä, välitättehän sähköpostin eteenpäin oikealle taholle. Tutkimukseen toivotaan vastaavan henkilön, joka on vastuussa henkilöstöasioista joko täysin tai muiden työtehtävien ohella. Mikäli organisaatiossanne on useampi tällainen vastuuhenkilö, toivotaan tutkimukseen mahdollisimman monen vastausta.

Kysely koronapandemian vaikutuksista henkilöstöjohtajien työhyvinvointiin löytyy alta. Vastausaikaa on perjantaihin 18.2.2022 saakka.

Pyydän olemaan yhteydessä, mikäli kaipaatte lisätietoja tutkimukseen liittyen.

Jokainen vastaus on arvokas ja auttaa opinnäytetyöni onnistumisessa. Kiitos vastaamiseen käyttämästäne ajasta!

Ystävällisin terveisin,

Sonja Rautioaho
sonja.rautioaho@centria.fi

...

1. Missä määrin koronapandemia on vaikuttanut yrityksenne toimintaan yleisellä tasolla? 

- ei kokemusta
- ei ollenkaan
- jonkin verran
- paljon
- erittäin paljon

2. Missä määrin yrityksenne on kohdannut seuraavia henkilöstöön liittyviä muutos- tai kriisitilanteita koronapandemian vaikutuksesta?

	Ei kokemusta	Ei ollenkaan	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Osa-aikainen lomauttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoaikainen lomauttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irtisanominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimenkuvan muuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipisteen muuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleisen työhyvinvoinnin heikkeneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Missä määrin koronapandemialla on ollut vaikutusta työtehtäviisi henkilöstöasioiden näkökulmasta?

- ei kokemusta
 ei ollenkaan
 jonkin verran
 paljon
 erittäin paljon

4. Missä määrin olet kaivannut / saanut tukea ja työkaluja esimieheltäsi koronapandemian vaikutuksesta johtuviin henkilöstöasioihin?

	Ei kokemusta	Ei ollenkaan	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Olen kaivannut tukea ja työkaluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tukea ja työkaluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Missä määrin olet kokenut koronapandemian vaikutuksesta liiallista työpainetta henkilöstön / esimiehen suunnalta?

	Ei kokemusta	Ei ollenkaan	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Henkilöstön suunnalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen suunnalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten koet koronapandemian vaikuttaneen omaan työhyvinvointiisi seuraavista näkökulmista tarkasteltuna?

	Vaikuttanut erittäin heikentävästi	Vaikuttanut heikentävästi	Ei vaikutusta	Vaikuttanut vahvistavasti	Vaikuttanut erittäin vahvistavasti
Työssä jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paineensietokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressinsietokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ- ja vapaa-ajan erottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsevarmuus oman työn teossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Missä määrin työnantajasi on tukenut työhyvinvointiasi koronapandemian aikana ja koetko tuen olleen riittävää ja tarpeenmukaista?

	Ei kokemusta	Ei ollenkaan	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Olen saanut tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tuen olleen riittävää ja tarpeenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvioi työhyvinvointiasi psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta asteikolla 0-10 ennen koronapandemian alkamista.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Erittäin huono

Erittäin hyvä

9. Arvioi tämän hetkistä työhyvinvointiasi psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta asteikoilla 0-10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Erittäin huono

Erittäin hyvä

10. Halutessasi voit vapaasti kommentoida omia mietteitäsi koronapandemian vaikutuksesta työhyvinvointiisi.

Kirjoita vastaus

Hyvä henkilöstöammattilainen,

olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Centria-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyönäni empiristä tutkimusta koronapandemian vaikutuksista henkilöstöjohtajien psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisia kokemuksia Pohjois-Pohjanmaan alueen henkilöstöjohtajilla tai muilla henkilöstöstä vastaavilla henkilöillä on koronapandemian vaikutuksista heidän omaan työhönsä ja erityisesti työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointia tässä tutkimuksessa tarkastellaan psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimusaineistoa kerätään kyselylomakkeella, johon vastataan nimettömästi ja aineistoa analysoidaan tilastollisin menetelmin niin, ettei vastaajaa voi tunnistaa. Tutkimusaineisto kerätään vain tätä opinnäytetyötä varten ja tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua. Kyselyssä on yhdeksän monivalintakysymystä ja mahdollisuus myös vapaaseen kommentointiin. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin viisi minuuttia. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-palvelussa, jossa opinnäytetyöhön pääsee vapaasti tutustumaan.

Mikäli sähköposti ei tavoittanut organisaatiossanne oikeaa henkilöä, välitättehän sähköpostin eteenpäin oikealle taholle. Tutkimukseen toivotaan vastaavan henkilön, joka on vastuussa henkilöstöasioista joko täysin tai muiden työtehtävien ohella. Mikäli organisaatiossanne on useampi tällainen vastuuhenkilö, toivotaan tutkimukseen mahdollisimman monen vastausta.

Kyselyyn koronapandemian vaikutuksista henkilöstöjohtajien työhyvinvointiin pääsee vastaamaan seuraavasta linkistä: <https://forms.office.com/r/tJpBNETRvC>. Vastausaikaa on perjantaihin 18.2.2022 saakka.

Pyydän olemaan yhteydessä, mikäli kaipaatte lisätietoja tutkimukseen liittyen.

Jokainen vastaus on arvokas ja auttaa opinnäytetyöni onnistumisessa. Kiitos vastaamiseen käyttämästäne ajasta!

Ystävällisin terveisin,

Sonja Rautioaho
sonja.rautioaho@centria.fi