

Opinnäytetyö YAMK  
Terveyden edistäminen  
YTEEDS20  
2023

Anna Ahonen, 2004682

# KÄYTETTÄVYYS- KOKEMUKSESTA TOIMIVAAN KOKONAISUUTEEN

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen!-hanke

Anna Ahonen

# KÄYTETTÄVYYSKOKEMUKSESTA TOIMIVAAN KOKONAISUUTEEN

## FOKUS TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN!-HANKE

Työhyvinvointiin voidaan, ja siihen pitää, vaikuttaa johtamisella. Työhyvinvoinnin johtamisella edistetään henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia. Se on tarkoituksellista ja tavoitteellista, ja sillä vaikutetaan myös yrityksen menestymiseen. Yhtä ainoaa tapaa johtaa työhyvinvointia ei ole, vaan yritysten tarpeet ja toimintatavat vaihtelevat suuresti. Tämä kehittämishanke liittyy Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hankkeeseen. Kehittämishankkeessa kysyttiin yrityksiltä itseltään, millaisia tarpeita ja toiveita heillä on.

Yritysten kenttä ei ole yhteneväinen, joten yhtä tiettyä mallia työhyvinvoinnin johtamisesta ei voi antaa. Yrityksiä voi kuitenkin auttaa löytämään oleellinen, oikea ja heidän tarpeisiinsa sopiva tieto helposti ja luotettavasti.

Tässä kehittämishankkeessa pilotoitiin kehitteillä olevan menetelmän sisältöä kahdessa pk-yrityksessä ja kysyttiin heidän ajatuksiaan sisällön palvelevuudesta sekä kehittämisajatuksiaan menetelmän sisällöstä. Saadut tulokset integroitiin Fokus-hankkeeseen. Menetelmää kehitettiin saatujen tulosten perusteella sellaiseen suuntaan, että sen sisältö palvelee todellisia käyttäjiä. Yrityksiltä kysyttiin yhteneväisiä kysymyksiä eri puolella Suomea, joten käsitys käyttökokemuksesta on tätä kehittämishanketta laajempi. Saatujen vastausten perusteella menetelmä on tervetullut apu työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen sisältö koettiin hyvin palvelevaksi. Muokkausehdotuksia ja ajatuksia kehittämisestä saatiin ja ne toimitettiin Fokus-hankkeen projektiryhmän käyttöön. Menetelmä sai palautetta konkretiasta ja hyvänä materiaalipankkina toimimisesta. Se myös lisäsi jo aiemmin herännyttä kiinnostusta työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Kehittämishanke osallistuu työhyvinvoinnin johtamista koskevaan keskusteluun. Tällä tavoin se hyödyttää laajemmin katsottuna osaltaan koko yhteiskuntaa.

### ASIASANAT:

Työhyvinvointi, johtaminen, pk-yritys, Fokus-hanke

Anna Ahonen

# FROM USABILITY EXPERIENCE TO A FUNCTIONAL WHOLE

## FOCUS ON MANAGING WELL-BEING AT WORK!-PROJECT

Well-being at work can and should be influenced by management. Managing well-being at work promotes the physical, mental and social well-being of staff. It is purposeful and goal-oriented and also contributes to the success of the company. There is no single way to manage well-being at work and companies' needs and approaches vary widely. This development project is part of the Focus on Managing Well-being at Work! project. It asked companies themselves what their needs and desires are.

The field of companies is not homogeneous, so there is no single model for managing well-being at work. However, companies can be helped to find the relevant, correct information that suits their needs easily and reliably.

In this development project, the content of the method under development was piloted in two Small and medium-sized enterprises (SME) and their thoughts on the usefulness of the content and their ideas for developing the content of the method were asked. The results were integrated into the Focus project. Based on the results obtained, the method was developed in such a way that its content serves real users. Companies were asked similar questions in different parts of Finland, so the understanding of the user experience is broader than this development project. Based on the responses received, the method is a welcome tool for managing well-being at work and its content was perceived as very useful. Suggestions for modifications and ideas for the development were received and submitted to the Focus project team. The method received feedback for its concreteness and for functioning as a good material bank. It also added to the interest already aroused in developing well-being at work management.

The project is contributing to the debate on well-being at work management. In this way, it will contribute to the wider benefit of society as a whole.

### KEY WORDS:

Well-being at work, management, SME, Focus project

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA</b>	<b>8</b>
2.1 Kehittämiprojektin projektiorganisaatio	8
2.2 Kehittämiprojektin tarve, tavoite ja tarkoitus	9
<b>3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN</b>	<b>10</b>
3.1 Mitä on työhyvinvointi ja miksi siitä puhutaan?	10
3.2 Mitä tarkoittaa työhyvinvoinnin johtaminen?	11
3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen pk-yrityksissä	14
<b>4 TOTEUTUS</b>	<b>16</b>
4.1 Käytetyt menetelmät ja kuvaus toteutuksesta	16
4.2 Aikataulu	20
4.3 Kokonaisuuden arviointi	22
<b>5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOS JA TUOTOS</b>	<b>23</b>
5.1 Käyttäjien kokemukset arviointimenettelyn sisällön palvelevuudesta organisaationsa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä	24
5.2 Arviointimenettelyn sisällön kehittäminen	24
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>27</b>
6.1 Eettisyys	28
6.2 Luotettavuus	29
<b>7 POHDINTA</b>	<b>31</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>34</b>

## LIITTEET

Liite 1. Aineistonkeruulomake, kyselylomake

## KUVAT

Kuva 1. Fokus-arviointimenetelmän aloitussivu	17
Kuva 2. Arviointimenetelmän sisältö	17
Kuva 3. Näin kehittäminen etenee	18
Kuva 4. Kehittämisprojektin aikataulu	21

# 1 JOHDANTO

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hanke (myöhemmin Fokus-hanke tai hanke) on Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rahoittama hanke ja se toteutuu ajalla 2020–2023. Hankkeessa ovat mukana Vaasan yliopisto, Jyväskylän yliopisto ja ammattikorkeakoulu, Oulun yliopisto ja ammattikorkeakoulu, Turun yliopisto ja ammattikorkeakoulu sekä Lapin yliopisto. Hanke keskittyy työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittymisen seurantaan. Hanke on suunnattu etenkin pienille ja keskisuurille yrityksille (pk-yritys), mutta menetelmää voivat käyttää kaiken kokoiset yritykset. Hankkeessa kehitetään työhyvinvoinnin johtamisen menetelmä, joka auttaa yrityksiä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä sekä auttaa havaitsemaan yrityksen ajankohtaisen tilanteen tässä asiassa. Menetelmä on yritysten saatavilla maksutta sekä verkkokirjana (Naumanen ym. 2023) että sovelluksena (Fokus). Menetelmä tarjoaa yrityksille välineitä työhyvinvoinnin johtamisen tueksi.

Fokus-hanke linkittyy Sosiaali- ja terveysministeriön Työ2030-kehittämishjelmaan, jonka tavoitteena on, että vuoteen 2030 mennessä Suomi on johtava työelämäinnovaatioiden kehittäjä ja että Suomessa on maailman paras työhyvinvointi. Työ2030 on osa hallitusohjelmaa.

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työelämän laadulle, yritysten vetovoimaisuudelle, tuottavuudelle ja sen myötä kansantaloudelle. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sitä tulee johtaa kokonaisuutena, suunnitellusti ja tavoitteellisesti. Vastuukysymysten epäselvyys vaikeuttaa tätä johtamista. Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työhyvinvoinnin johtamisessa on usein puutteita.

Uutiset ja sanomalehdet toistavat lähes kaikilla aloilla vallitsevan työvoimapulan vaikeuttavan yritysten toimintaa ja uhkaavan hyvinvointiyhteiskunnan rakenteita. Pk-yrityksissä työskentelee suuri joukko ihmisiä, ja heidän hyvinvointinsa alati muuttuvassa työelämässä on asia, johon kannattaa ja pitää kiinnittää huomiota. Lainsäädäntö ja suositukset muuttuvat jatkuvasti ja niiden suhteen ajan tasalla pysyminen vie paitsi aikaa myös resursseja, eikä näistä kumpaakaan pk-yrityksissä välttämättä ole. Työhyvinvointiin voidaan ja siihen pitää vaikuttaa johtamisella. Tämän työn helpottamiseksi ja mahdollistamiseksi kehitetään menetelmää, joka hyödyttää nimenomaan pk-yrityksiä toisinaan haastavassakin työhyvinvoinnin johtamisen tehtävässä. Tämä kehittämisprojekti on osaltaan luomassa parempaa työhyvinvointia tuomalla kuuluviin pk-yritysten äänen. Pk-

yrittäjien kenttä ei ole yhteneväinen, joten yhtä tiettyä mallia työhyvinvoinnin johtamisesta ei voi antaa, mutta yrityksille voi tarjota menetelmän kehittämisen ja työhyvinvoinnin johtamistaan ja auttaa niitä löytämään tähän vaadittava oleellinen, oikea ja heidän tarpeisiinsa sopiva tieto helposti ja luotettavasti.

Työhyvinvoinnin johtamisella pyritään vaikuttamaan työntekijöiden hyvinvointiin monin keinoin. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, innostunut, osaava ja kehittymishaluinen, hän osaa, jaksaa ja haluaa tehdä työnsä. Hän tietää työnsä tavoitteet. Näiden kautta hän on myös yrityksen kannalta tuottava. (Viitala 2021, 156.)

Tämä opinnäytetyö liittyy Fokus-hankkeen työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenettelyn kokeiluun ja testaamiseen. Menetelmää testattiin kahdessa yrityksessä ja heidän kokemuksiinsa kartoitettiin kyselylomakkeen avulla. Yritysten Human Resources (suom. inhimilliset voimavarat, myöhemmin tekstissä HR)-asioista huolehtivat henkilöt pilotoivat eli koekäyttivät kehitteillä ollutta työhyvinvoinnin johtamisen menetelmää ja sen jälkeen heiltä kysyttiin kokemuksia ja ajatuksia kehitteillä olleen menetelmän sisällöstä. Menetelmän kehittämisen ja käyttöönoton tarkoituksena oli saavuttaa tilanne, jossa yritykset saadaan tunnistamaan työhyvinvoinnin olevan strateginen menestystekijä, jota pitää ja on mahdollista johtaa tavoitteellisesti: yritysten työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt tulevat tietoisemmiksi yrityksensä työhyvinvoinnin johtamisen tilasta ja kehitystarpeista. He löytävät yrityksensä tarpeisiin soveltuvan työhyvinvoinnin johtamisen tavan ja seuraavat ja arvioivat työhyvinvoinnin kehitystä ja työhyvinvoinnin johtamisen vaikuttavuutta. He myös omaksuvat työhyvinvoinnin johtamisen luonnolliseksi osaksi sekä työn että yrityksen johtamista. (Fokus)

Menetelmän pilotoinnin tarkoitus oli saada selville yritysten yhteyshenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia liittyen kehitteillä olleeseen menetelmään. Kyselyvastauksista etsittiin tietoa tutkimuskysymyksiin liittyen. Tutkimuskysymykset muotoutuivat käytännön asian ympärille; miten hankkeen kohteena olevat, eli pk-yritykset, kokevat menetelmän palveluvuuden ja miten he sitä edelleen kehittäisivät. Toimivan menetelmän kehittämisessä on välttämätöntä kuulla asiakkaan ajatuksia. Pelkästään teoriapohjalta voidaan esittää vain oletuksia siitä, mitä yritykset tarvitsevat.

Yrityksiltä saadun palautteen perusteella menetelmän tekstien sisältöjä, rakennetta ja toimivuutta muokattiin. Samanaikaisesti pilotointeja tehtiin muissakin pk-yrityksissä Fokus-hankkeessa mukana olevien korkeakoulujen toimesta, joten yhteensä kerätyn tiedon määrä on tätä kehittämisprojektia huomattavasti suurempi.

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA

### 2.1 Kehittämiprojektin projektiorganisaatio

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvä aihe valikoitui kehittämiprojektiin kirjoittajan mielenkiinnon ja aiheen ajankohtaisuuden perusteella. Projekti liittyy suurempaan kokonaisuuteen, Fokus-hankkeeseen, ja linkittyy tältä osin myös tämänhetkiseen hallitusohjelmaan: TYÖ2030 on työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, joka tähtää toimintatapojen uudistamiseen ja teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen työpaikoilla sekä työelämäinnovaatioiden luomiseen. Kehittämisohjelman tavoitteena on, että ”Suomi on johdettava työelämäinnovaatioiden kehittäjä ja että Suomessa on maailman paras työhyvinvointi.” (STMb.)

Kehittämiprojektin projektiorganisaatioon kuuluivat projektipäällikkönä yamk-opiskelija, ohjaava opettaja, hankkeeseen osallistuvat toiset opiskelijat Turun Ammattikorkeakoulusta sekä hankkeessa mukana olevat 2 opettajaa Turun Ammattikorkeakoulusta.

Fokus-hankkeen ohjausryhmään (ohry) kuuluvat jäsenet, varajäsenet sekä Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) edustajat, sekä tarvittaessa mukaan kutsuttavia vierailevia asiantuntijoita. Hankejohtajana toimii Professori Riitta Viitala.

Fokus-hankkeen projektiryhmään kuuluu toimijoita eri yliopistoista sekä ammattikorkeakouluista. Hankepäällikkönä ja hankekoordinaattorina toimii dosentti Paula Naumanen Vaasan Yliopistosta. Fokus-hankkeessa työskentelee 25 henkilöä, jotka ovat mukana olevien korkeakoulujen henkilökuntaa. Suurin osa heistä työskentelee hankkeessa osaisa-aikaisesti. Heidän nimikkeensä hankkeessa ovat projektipäällikkö (2 henkilöä), erikoistutkija, tutkija, professori, apulaisprofessori, erikoisasiantuntija, yliopisto-opettaja, tutkimuskoordinaattori, vastuullinen johtaja, hankepäällikkö, kehittäjä (2 henkilöä), projekti sihteeri, vastuullinen johtaja, projektisuunnittelija, asiantuntijat (4 henkilöä), koordinaattori/asiantuntija ja hankevastaava. Fokus-hankkeen projektiryhmä kokoontuu kuukausittain Zoom-etäyhteydellä. Tämän lisäksi kootaan tarpeen mukaan erikseen kokoontuvia pienempiä työryhmiä osa-alueiden työstämiseksi. Projektipäällikkö toimii kokouksissa puheenjohtajana, ja hän jakaa puheenvuoroja sekä aloittaa ja päättää kokoukset. Kokouksiin on yleensä osallistunut noin 20 henkilöä. Projektiorganisaatioon nimettyjen henkilöiden lisäksi mukana on ollut opiskelijoita eri korkeakouluista. (Fokus)



## 2.2 Kehittämiprojektin tarve, tavoite ja tarkoitus

Työvoiman riittävyys on ajankohtainen uhka pk-yrityksille, joten olemassa olevan henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä keino osaamisen säilymiseksi organisaatiossa ja myös yrityksen vetovoiman lisäämiseksi; työllistämisen pahimmiksi esteiksi vuoden 2021 pk-yritysbarometrin mukaan mainittiin suhdanteiden epävakaisuus (21%) ja toiseksi suurimpana (15%, vaihdellen yritysalaista riippuen 12 - 22%) työvoiman saataavuus. Osaavan työvoiman saatavuuden haasteet rajoittavat yrityksen kasvua jonkin verran tai merkittävästi 52 prosentissa yrityksistä. Yrityksistä 54% mainitsi pyrkivänsä varmistamaan osaavan työvoiman saannin henkilöstön osaamiseen panostamalla. (Suomen Yrittäjät 2021.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus liittyy työhyvinvointiin nimenomaan työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Jotta työhyvinvointia, ja sen mukana työhön sitoutumista, voi syntyä, tulee työhyvinvoinnin johtamisen olla systemaattista ja sekä yksilön että yrityksen tarpeisiin nähden oikeanlaista.

Työssä jo olevien työkykyisyyteen on kiinnitettävä huomiota. Työkyvyttömyyttä voidaan vähentää ja terveyttä ja hyvinvointia edistää monen hallinnonalan ja käytännön toimijan yhteistyöllä, työkyvyn johtamisella. Erityistä huomiota tulee kiinnittää osatyökykyisten henkilöiden työssä pysymiseen ja työllistymiseen. Heidän mahdollisuutensa osallistua työelämään lisää yhdenvertaisuutta, vähentää työttömyyttä ja laskee työkyvyttömyyseläkemenoja. Työ on mitoitettava tekijänsä mukaisesti. (STMa 2019, 19.)

Kehittämiprojektin tavoite on tuottaa tietoa menetelmän kehittämisen tueksi sekä selvittää:

1. Mitkä ovat käyttäjien kokemukset arviointimenettelyn sisällön palvelevuudesta organisaationsa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä?
2. Miten arviointimenettelyn sisältöä tulisi käyttäjien mielestä kehittää?

Kehittämiprojektin tarkoitus on osallistua työhyvinvoinnin johtamista koskevaan keskusteluun. Se tapahtuu testaamalla työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenettelyn sisältöä siitä näkökulmasta, että se palvelee pk-yritysten työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä.

### 3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN

Työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvistä asioista on puhuttu paljon viime vuosina. Aiheeseen liittyvä toiminta ja käsitykset ovat muuttuneet lyhyen ajan sisällä paljon, ja kehitys vaikuttaa olevan nopeaa tulevaisuudessakin.

#### 3.1 Mitä on työhyvinvointi ja miksi siitä puhutaan?

Työhyvinvoinnin määrittelemisen riippuu näkökulmasta, josta aihetta lähestytään ja mitä halutaan painottaa, eikä sille ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Aihealue on monitieteinen ja eri tieteidenalojen lähestymistavoissa asiaa kohtaan on eroja (Walden-Hartikainen 2018, 13). Työhyvinvointi ymmärretään nykyisin laaja-alaisesti koko työyhteisön toimivuudeksi, ei vain yksittäisen työntekijän hyvinvoinniksi. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintatapa, ei pelkästään terveyden ja fyysisen kunnon kehittämistä. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön oman toiminnan lisäksi organisaation toimivuus ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6.) Hakanen (2011) toteaaakin, että työpaikoilla on pystyttävä johtamaan työhyvinvointia sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti (Hakanen 2011, 23).

Aura ja Ahonen (2016, 19) mainitsevat työhyvinvoinnin taloudellisen merkityksen olevan kaksisuuntainen: toisaalta organisaation työn tuottavuuden paraneminen, ja samalla puutteellisesta hyvinvoinnista aiheutuneiden kustannusten väheneminen. He toteavat myös, että työhyvinvointi parantaa yritysten tuloksellisuutta ja tuottavuutta ja toisaalta hyvin tuottava yritys parantaa henkilökunnan asemaa muun muassa työsuhteiden va- kaudella ja täten lisää työhyvinvointia.

Työelämän laatua ja siihen vaikuttavia tekijöitä pitää pystyä analysoimaan ja kehittämään työurien pidentämiseksi. On tärkeää ymmärtää, että työelämän laatu rakentuu monimuotoisesti niin työturvallisuudesta, työhyvinvoinnista kuin johtamisestakin. (She-meikka ym, 2017, 52.)

### 3.2 Mitä tarkoittaa työhyvinvoinnin johtaminen?

Työhyvinvoinnin johtaminen perustuu lainsäädäntöön, muun muassa työturvallisuuslakiin. ”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat” (Työturvallisuuslaki 2.luku pykälä 8).

Yksiselitteisiä ohjeita ja listaa työhyvinvoinnin johtamisesta ei voi tehdä, vaan lähinnä suuntaviivojen antaminen on mahdollista. Työhyvinvoinnin johtamisen katsotaan sisältävän työhyvinvointia koskevien linjausten tekemistä. Lisäksi asetetaan tavoitteita: keinot halutun asian toteuttamiseksi valitaan tarvelähtöisesti ja niitä sovelletaan tarpeen mukaan. Työhyvinvointityötä organisoidaan ja yhteistyöverkostoja luodaan; päivittäisjohtaminen tukee työhyvinvointia ja sen edistämistä resursoidaan. Johtamista kehitetään ja työhyvinvoinnin tuloksellisuutta arvioidaan. Yksi työhyvinvoinnin johtamisen perusasia on tunnistaa tekijät, jotka uhkaavat ja heikentävät henkilöstön työhyvinvointia. Jos henkilö kuormittuu työssään liikaa, hänen työnhallintansa heikkenee ja terveys vaarantuu. Kuormitustekijät voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia. (Viitala 2021, 156–157).

Viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana on esitelty useita työhyvinvoinnin johtamisen malleja, joita kuvataan englanninkielisellä termillä ”healthy leadership”. Näiden tarkka erottelu toisistaan ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista, sillä niissä on lukuisia yhteneväisyyksiä. Erot liittyvät pääasiassa eri näkökulmien painotukseen. Kaikissa on kuitenkin sama pyrkimys: määrittää johtajan toimintaa ja vaikutusta työntekijän hyvinvointiin työssä. Johtajan vaikutus työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin on osoitettu jokaisessa tutkimuksessa ja teoriassa. (Rudolph et al. 2019.)

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista eikä se synny organisaatiosta itsestään. Johtamisella vaikutetaan olennaisesti muun muassa työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Johtamisella luodaan toimivan ja tuottavan työyhteisön rakenteita kaikille työyhteisön jäsenille. Esimies edistää työssä jaksamista kytkeväällä työhyvinvoinnin kehittämisen osaksi pitkäjänteistä kehittämistoimintaa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.) Manka ja Manka (2016) ehdottavat, että työhyvinvointisuunnitelman laatiminen aloitetaan selvittämällä työhyvinvoinnin sen hetkinen tilanne. Tämä voidaan tehdä työyhteisökyselyin, itsearvioinnein tai muulla tavoin, esimerkiksi kehityskes-

kusteluihin. Merkit työhyvinvoinnin puutteista on tärkeää saada tietoon esim. henkilöstöhallinnon tietojärjestelmästä ja eläkevakuutusyhtiöltä. Tällaista tietoa ovat esim. sairauspoissaolot, työtapaturmien kustannukset, henkilöstön vaihtuvuus ja varhaisesta eläköitymisestä kertovat työnantajan varhaiseläkemenoperusteiset maksut. Selvityksen jälkeen kannattaa yhdessä henkilöstön kanssa tehdä työhyvinvointisuunnitelma vähintään kalenterivuodeksi. (Manka & Manka 2016, 95.)

Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole standardi. Sen toteutustavat ja sisällöt vaihtelevat organisaatioiden välillä suurestikin. Vakio on vain, että sitä tulee johtaa. Konkreettisesti sisältöön ja tavoitteisiin vaikuttavat muun muassa organisaation toimialan riskit (fyysiset/psykkiset). Aura ja Ahonen ovat tutkimuksissaan todenneet, että työkykyjohtamisen asiantuntijatoiminnot ovat kohtalaisesti mallillaan, mutta esimiestasolle vastuutetussa toiminnassa olisi kehitettävää. Esimerkiksi alle puolet esimiehistä käytti varhaisen puuttumisen ja työhön paluun malleja. Tällaisia on useita erilaisia, mutta yhteistä niille on, että esimies on aloitteellinen ja kaikki toiminta lähtee esimiehen ja työntekijän välisestä keskustelusta. (Aura & Ahonen 2016, 144–145.) Luoma ym. tutkivat Hermes-hankkeessaan (2014 ->) yli sadan pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen tilannetta. Tutkimuksissaan he havaitsivat, että noin puolessa yrityksistä oli suunnitelmallinen ja kokonaisvaltainen työhyvinvointiohjelma. Kuitenkin pitkäjänteistä, ennakoivaa työhyvinvointitoimintaa oli vain harvoissa yrityksissä. Kyselyiden suhteen aktivoitiin, kun jokin ulkopuolinen taho, esimerkiksi eläkevakuuttaja, sellaista tarjosi. Nämä johtivat harvoin toiminnan suunnitelmalliseen muuttamiseen. (Luoma ym. 2017, 34.)

Työhyvinvointia tulee johtaa järjestelmällisesti ja laaja-alaisesti yksittäisten työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden sijaan. Pienemmissä yrityksissä on isoja yrityksiä harvemmin nimettynä vastuuhenkilöä ja määriteltynä työhyvinvoinnin tavoitteita ja sisältöä. Usein työhyvinvoinnin johtamista ajateltaessa on ollut yleistasonen käsitys siitä, että työhyvinvointiin panostamalla voidaan vähentää erityisesti sairauspoissaoloja ja välttää varhaista eläköitymistä. Näiden jo todetuista ongelmista kertovien tunnuslukujen rinnalle tarvittaisiin myös sellaisia tunnuslukuja, jotka esim. kertoisivat reaaliajassa työyhteisön tilasta nousevia asioita ja joilla voitaisiin ennakoida mahdollisia haasteita. Mitä aiemmin päättäisiin käsiksi hyvinvointia heikentäviin tekijöihin, sen paremmat mahdollisuudet tilanteeseen olisi vaikuttaa. (Manka ym. 2015, 256 - 257.) Mikko Luoma peräänkuulutti vuonna 2017 pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tutkimuksen olevan huonolla tolalla. Tutkimus on keskittynyt suurien ja jollain tavalla valtavirrasta poikkeavasti organisoitujen yritysten

suuntaan ja näiden tilanne on merkittävästi erilainen kuin pk-yrityksissä. (Luoma ym. 2017, 7.)

Johtamisella vaikutetaan olennaisesti muun muassa työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Johtamisella luodaan toimivan ja tuottavan työyhteisön rakenteita kaikille työyhteisön jäsenille. Esimies edistää työssä jaksamista kytke-mällä työhyvinvoinnin kehittämisen osaksi pitkäjänteistä kehittämistoimintaa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.) Räfsten (2019) löysi pro gradu tutkielmassaan selkeitä työhyvinvointia tukevaa johtamista helpottavia askelmerkkejä. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla organisaatioissa strateginen valinta. Esimiehille tulisi osoittaa aikaresurssi henkilös-tön johtamiselle. Henkilöstöhallinnolla on tärkeä rooli johtamisen mahdollistamisessa, samoin yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa. Nämä tahot, sekä johto ja työsuojelu, voi-vat tukea esimiestä tehtävässään työhyvinvoinnin johtamisessa. Tärkeää on myös tar-jota esimiehille säännöllistä koulutusta työhyvinvoinnin tukemisesta. Vain itse hyvinvoiva esimies voi huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Hänen oman esimiehensä antama tuki on avainasemassa. Työhyvinvoinnin johtamiseen tulee asettaa konkreettisia tavoit-teita ja työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla kaikkien yhteistyötä, yhteinen asia ja yh-teisellä vastuulla. (Räfsten 2019, 57–58.)

Työhyvinvoinnin johtaminen kohdistuu henkilöstöön ja liiketoimintaan, ja painotus on en-nakoiva. Työhyvinvointia ja osallisuutta voi lisätä ottamalla henkilöstö mukaan suunnit-teluun siihen, kuinka päästään yrityksen tavoitteisiin. (Huttunen 2014, 70.) Kuntien elä-kevakuuttajat (KEVA) määrittelevät työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisen näin: ”Työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen koostuu niistä johtamisen toimenpiteistä, joilla edistetään henkilöstön työhyvinvointia ennakoivasti ja tuetaan työkykyä sen heiketessä. Työkyky-johtaminen on osa henkilöstövoimavarojen, palveluiden ja talouden muodostamaa ko-konaisuutta.” (Kuntien eläkevakuuttajat KEVA)

Työhyvinvoinnin johtamiselle on oltava nimetty vastuutaho. Viitala (2021) mainitsee hen-kilöstöjohtamisen liittyvän yrityksen johtamisjärjestelmään. Työhyvinvoinnin johtaminen liittyy kiinteästi henkilöstöjohtamisen kenttään. Yrityksestä riippuen on määritelty, kuka henkilöstöjohtamisesta ja mistä sen osa-alueista vastaa, kenelle raportoidaan ja pal-jonko tähän työhön suunnataan aikaa ja rahaa. Pienimmissä yrityksissä henkilöstöjohta-minen hoidetaan usein muun toimen ohella. Päätoiminen henkilöstöalan ammattilainen tarvitaan usein viimeistään, kun työntekijämäärä on noin 100. Hänen tehtäväkenttensä on laaja, ja sisältää muun muassa yrityksen rekrytointi-, palkitsemis- ja kehittämistoimin-nan, hyvinvointiin liittyvistä asioista huolehtimisen ja henkilöstöhallinnosta vastaamisen.

Suurimmissa yrityksissä toimii henkilöstöorganisaatio, jonka tehtäväkenttä on jaettu eri yksiköille. (Viitala 2021.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen pk-yrityksissä

Auran ja Ahosen (2016, 184) havainnon mukaan pienemmissä yrityksillä näkyvimmat kehityskohteet työhyvinvoinnin johtamisessa olivat tavoitteet, suunnittelu, mittarit ja raportointi. Esimiesten roolin määrittäminen olisi monessa yrityksessä tarpeen. Näissä yrityksissä havaittiin myös työhyvinvoinnin tukitoiminnoissa, työterveyshuollossa ja henkilöstöeduissa, kehitettävää. Vastuu johtamisesta vaikutti olevan pienemmissä yrityksissä jopa isoja konkreettisempi.

Pk-yritysten luonteeseen kuuluu asioita, jotka ovat nimenomaan tämän kokoluokan yrityksille tyypillisiä: vahvuudeksi näyttäytyy ketteryys ja matalampi hierarkia kuin suuremmissa yrityksissä. Toisaalta resurssit saattavat olla niukat, eikä osaamisen kehittämiseen tai rekrytointiin välttämättä ole rahaa, ei ehkä myöskään motivaatiota. Usein toimitusjohtajan työkenttä onkin varsin laaja. Ylimmän johdon rooli korostuu strategisessa päätöksenteossa (mukaan luettuna strateginen työhyvinvoinnin johtaminen). Johdon asenne sanelee henkilöstöjohtamisen toteutumisen ja siihen suhtautumisen. (Luoma ym. 2017, 17.) Haapala (2020) toteaa pk-yritysten kilpailuedun saattavan liittyä henkilöstön osaamiseen, asenteisiin sekä henkilöstön joustavaan käyttöön. Myös näihin osa-alueisiin pystytään vaikuttamaan kehittämällä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. (Haapala 2020, 1.)

Pk-yrityksessä ei useinkaan ole erikseen henkilöstöasioita hoitamaan palkattua henkilöä. Henkilöstöjohtaminen voidaan toteuttaa kokonaan toimitusjohtajan vastuulla olevana, oman toimen ohella tapahtuvana toimintana tai erikseen palkatun henkilöasiasta vastaavan henkilön toteuttamana. (Luoma ym. 2017, 21.; Viitala 2021.) Huttunen (2014) toteaa, että toimitusjohtajat toimivat usein yhteistyössä työterveyshuollon, työsuojelun tai muun asiantuntijan kanssa henkilöstöä koskevia asioita suunnitellessaan ja päätöksiä tehdessään. (Huttunen 2014, 62)

Erilaiset työhyvinvoinnin johtamisen mallit eivät sellaisenaan välttämättä sovellu yrittäjien tai pienyritysten käyttöön. Tällaisissa pienemmissä organisaatioissa huomiota tulee kiinnittää esimerkiksi seuraaviin seikkoihin: yrittäjän jaksaminen, voimavarat, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja sijaiskäytänteet. Yrittäjän työhyvinvoinnin muistilista voisi

näyttää tältä: Pidä huolta omasta jaksamisestasi, yritystä ei ole ilman sinua. Tunnista omat rajasi. Johda omaa aikaasi ja tekemistäsi niin kuin toivoisit jonkun muun johtavan sinua. Hae keskustelukumppania toisista yrittäjistä; kokemusten vaihtaminen keventää kuormaa ja antaa uusia ideoita. (Karttunen ym. 2017, 43–44.)

Luoman ym. (2017) mukaan noin puolella suomalaisista pk-yrityksistä on yrityksen toimintaa oikeasti ohjaava liiketoimintastrategia. Sen laatuun olisi syytä kiinnittää huomiota: henkilöstön toiminta ja osaaminen olisi kytkettävä yleisiin johtamisasioihin, eli tuotantoon, teknologiaan, talouteen ja markkinointiin. (Luoma ym. 2017, 21.) Erityisesti pk-yritysten johtamisen tueksi kehitettävä menetelmä voi olla suunnan näyttäjänä ja oppaana myös niissä yrityksissä, jossa liiketoimintastrategiaa ei ole, tai joiden strategiassa henkilöstöasioita ei ole otettu parhaalla mahdollisella tavalla huomioon.

## 4 TOTEUTUS

Menetelmän sisällön toimivuutta ja käyttökokemuksia arvioitiin kahdessa pk-yrityksessä. Yritysten saaminen mukaan kehittämisprojektiin oli vaikeaa. Yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse. Kehittämisprojektin kuluessa otettiin yhteyttä useampiin yrityksiin ja osa tavoitetuista yrityksistä lopetti yhteydenottoihin vastaamisen. Koska yritysten kehitysprojektiin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä minkäänlaista pakottamista saa esiintyä, yrityksiin ei enää otettu yhteyttä. Lopulta mukaan valikoitui kaksi yritystä, joista toinen sijaitsee Turussa ja toinen lähellä Turkuja. Turussa toimiva yritys on elintarvikealan toimija. Henkilömäärä yrityksessä oli 12. Toinen yrityksistä toimii teollisuuden alalla. Yrityksen henkilömäärä oli 230.

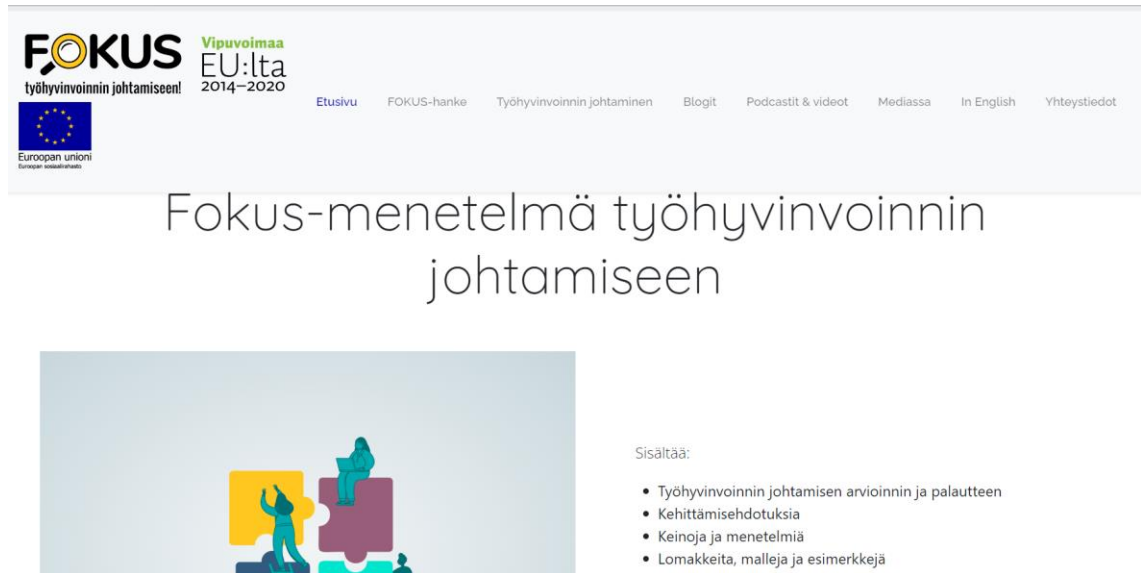
### 4.1 Käytetyt menetelmät ja kuvaus toteutuksesta

Fokus-hankkeen osalta työtä ohjattiin siten, että kunkin opiskelijan toivottiin ottavan mukaan työhön kaksi itse valitsemaansa yritystä. Koska määrä oli näin pieni, tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia (Puusa & Juuti 2011, 55). Kiinnostus kohdistui nimenomaan yritysten käsityksiin ja ajatuksiin asioista. Aineisto, eli yrityksiltä saadut vastaukset, on kerätty tietystä tilanteesta ja tiettyä tarkoitusta varten: tulos on tästä syystä suhteellinen, eikä kerro yksiselitteistä totuutta. (Puusa & Juuti 2011, 118.) Tämä tarkkuus oli riittävä, ja aineistosta saatiin nostettua haluttuja, tutkimuskysymyksiin liittyviä, aiheita.

Aluksi perehdyttiin tietokannoista ja kirjallisuudesta löytyneisiin tietoihin työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä aiheista. Yrityksiltä saaduista vastauksista etsittiin ja löydettiin näitä samoja asioita. Työn punainen lanka oli löytää erilaisia ääniä yrityskentältä, ja saada ne kuuluviin laajemmassa kehitystyössä. Tästä syystä lähteistä ei niinkään etsitty puuttuvaa palaa, johon tällä kehittämisprojektilla vastattaisiin, vaan tukea yrityksiltä saatujen vastausten tulkintaan. Näinkin pienellä materiaalilla saatiin esiin arvokasta tietoa, jonka avulla syvennettiin käsitystä eri kokoisten yritysten tarpeista ja toiveista liittyen työhyvinvoinnin johtamisen kenttään.



Työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenetelmä löytyy internetistä osoitteesta [www.fokuskeen.fi](http://www.fokuskeen.fi). Yritysten edustajille lähetettiin linkki ja toimintaohjeet sähköpostitse. Arvioinnin tekemisen arvioitiin kestävän noin tunnin ja se sisälsi 20 kohtaa. Arviointimenetelmä oli tarkoitus käydä kokonaan läpi kerralla. (Kuva 1, aloitussivu)



Kuva 1. Fokus-arviointimenetelmän aloitussivu (Fokus-hanke)

Arviointimenetelmä on kehitetty Fokus-hankkeen toimesta ja siitä muodostui osa kehitteillä olevan sovelluksen ja verkkokirjan sisällöstä. Arviointimenetelmän sisältö on jaettu neljään pääalueeseen (kuva 1.), jotka sulautuvat yhdeksi kokonaisuudeksi arviointia tehtäessä: johtamisen suunnittelu (kohdat 1 - 7), johtamisen organisointi (kohdat 8 - 12), lähijohtaminen (kohdat 13 - 18) ja jatkuva kehittäminen (kohdat 19 - 20).

### Työhyvinvointitoiminnan johtamisen arviointikohdat



Kuva 2. Arviointimenetelmän sisältö (Fokus-hanke)

Ensin tehdään työhyvinvoinnin johtamisen arviointi (yhteensä 20 kohtaa) valitsemalla ehdotuksista ne kohdat, joka vastaavat yrityksen nykytilannetta parhaiten. Vastausten perusteella saadaan kokonaispisteet ja palaute sekä ehdotus kehittämiskohteiden valinnaksi. Tämän jälkeen yritys saa käyttöönsä kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät, lomakkeet, mallit ja esimerkit. Arviointimenetelmän käytön tuloksena ajatellaan syntyvän toimiva työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä. (Kuva 3. Näin kehittäminen etenee)

### Näin kehittäminen etenee:



Kuva 3. Näin kehittäminen etenee (Fokus-hanke), kuva Fokus-hankkeen internetsivulta.

Yritysten yhteyshenkilöä pyydettiin käyttämään työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenetelmää itsenäisesti ja samaan aikaan täyttämään kyselylomake (liite 1). Arviointimenetelmästä käytettiin tässä vaiheessa nimitystä ”työkalu”. Tämän käsitteen arvioitiin olevan yksiselitteisempi kuin sanan ”arviointimenetelmä” tai ”menetelmä”. Kyselylomakkeen runko on tuotettu Fokus hankkeen toimesta. Ajatuksena oli, että eri yrityksiltä, eri puolelta Suomea, kerättyä tietoa saataisiin mahdollisimman yhteneväisessä muodossa. Hankkeen tarpeisiin nähden valmiiden kysymysten tuottama tieto oli perusteltua ja riittävää. Kyselylomakkeeseen lisättiin muutamia kohtia, jotta saataisiin kirjallisesti dokumentoituja vastauksia kysymyksiin, joita haluttiin yritysten yhteyshenkilöille esittää liittyen kehittämisprojektiin.

Yritysten esille tuomista sekä Fokus-hankkeen aikataulusyistä suunnitelmaa muutettiin siten, että yrityksille annettiin mahdollisuus palauttaa kyselylomake sähköpostitse ilman

haastattelutapaamista. Tästä syystä alun perin suunniteltu haastattelututkimus vaihtui kyselyksi.

Aineistonkeruumenetelmänä oli siis kysely (survey). Haastattelu on systemaattinen tiedonhankinnan muoto, jossa haastattelija ohjaa tapahtumaa; lomakekysely on eräs haastattelun muodoista. Se on strukturoitu, eli kysymykset ja niiden järjestys ovat ennalta laaditut. Kyselyssä oli sekä avoimia että erilaisilla asteikoilla olevia kysymyksiä. Avoimet kysymykset mahdollistavat tutkittavan omien ajatusten vapaan esittämisen. Valmiilla vastausvaihtoehdoilla varustetut kysymykset mahdollistavat määrämuotoisten vastauksien, joko kyllä/ei, tai eri asteikkojen tulosten, saamisen. Vastausvaihtoehdot oli annettu joko kaksi- tai kolmiportaisella asteikolla ja vastausvaihtoehtojen sanamuodot vaihtelivat. Kyselylomake on liitteenä (liite 1.). Kyselyn etuja ovat muun muassa sen tehokkuus ajan ja vaivannäön suhteen, sekä monien kysymysten esittämisen mahdollisuus. Kysely tavoittaa vastaajat helposti, joskin vastaaminen saattaa unohtua. Tässä kehittämishankkeessa yrityksiä muistutettiin asiasta. Muita kyselytutkimuksen haasteita ovat asiat, jotka liittyvät käsitykseen kyselyyn vastanneiden perehtyneisyydestä aiheeseen ja heidän suhtautumisensa kyselyyn. (Hirsjärvi ym. 2013, 193 - 197).

Arviointimenetelmän koekäytöstä yritysten saamiin tuloksiin ei kyselylomakkeessa painuduttu. Tulokset olivat yrityksen omaksi hyödyksi saamaa materiaalia, eikä tuloksia tarvittu tässä kehittämissuunnitelmassa.

Kyselystä saadut vastaukset ja avoin palaute toimitettiin Fokus-hankkeen projektiryhmän tietoon Zoom-tapaamisessa. Vastaukset annettiin käytettäväksi menetelmän edelleen kehittämistä varten. Vastaukset esitettiin siinä muodossa, kuin hankkeen puolesta tehty arviointilomake eteni, eli annettiin vastaukset hankkeen puolesta esitettyihin kysymyksiin. Vastaukset esitettiin kertaalleen sekä suullisesti että kirjallisesti PowerPoint-diaina ja diat tallennettiin hankkeen Teams-tiedostoon. Näin vastaukset olivat hankkeen käytävissä mahdollisimman toimivasti.

Vastausten herättämistä ajatuksista keskusteltiin yhdessä Fokus-hankkeen projektiryhmän kanssa ja niiden pohjalta ideoitettiin edelleen toimivampaa kehitteillä ollutta menetelmää. Tapaamisissa kaikilla osallistujilla oli yhteneväinen mahdollisuus kertoa ajatuksistaan ja ehdottaa muutoksia, eli kehittämistä tehtiin yhdessä ideoiden. Fokus-hankkeen edetessä arviointimenetelmän sisältöä kehitettiin siihen mennessä saatujen pilotointitulosten perusteella, ja kehitystyö oli jatkuvaa. Kysymyksiä ja sisältöjä muokattiin, kieliä tarkistettiin ja kokonaisuutta hiottiin mahdollisimman selkeäksi ja helppokäyttöiseksi.

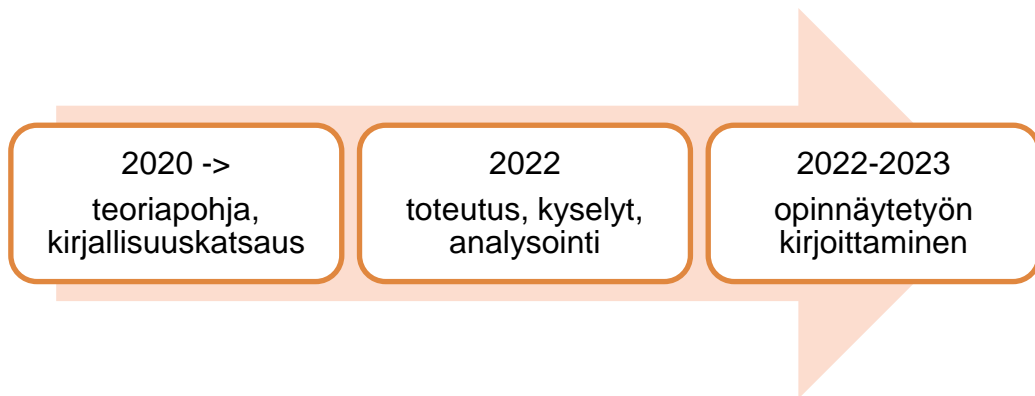
Aineiston analyysissä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja mietittiin vastausten yhteyttä Fokus-hankkeen sekä Työ2030-hankkeiden tavoitteisiin. Kysymysten muoto vaikutti aineiston käsittelyyn tapaan. Koska kysymykset olivat pääosin suljettuja kysymyksiä, ja tutkimusaineisto oli pieni, aineiston analysointi tapahtui peilaamalla saatuja vastauksia teoriasta esiin nousseisiin käsityksiin työhyvinvoinnin johtamisesta yrityksissä. Vastauksista oli helppo löytää yhteneväisyyksiä teoriaan ja aineistosta esiin nousseet asiat vahvistivat ajatusta kentän monimuotoisuudesta. Jotta laadulliseen analyysitapaan liittyvää teemoittelua tai luokittelua olisi voinut kunnolla tehdä, olisi aineiston pitänyt olla suurempi. Tässä aineistossa nousi esiin lähinnä kahden eri tyyppisen yrityksen toisistaan poikkeavat ajatukset, ei niinkään niiden samankaltaisuus. Saatuja vastauksia luettiin ja ne koodattiin kuuluvaksi joko tutkimuskysymykseen yksi tai kaksi. Tämän jälkeen sisällysanalyysiä käyttäen saatuja ja koodattuja vastauksia tarkasteltiin siitä näkökulmasta, tukivatko ne ennakkokäsityksiä työhyvinvoinnin johtamisen tilasta ja tarpeista eri kokoisissa yrityksissä. Laadullisessa aineistossa yksittäiselläkin vastauksella voi olla merkitystä, koska pyrkimys on ymmärtää kysyttyyn asiaan saatua vastausta.

Analyysia tehdessä mietitään esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Mihin kysymyksiin etsit aineistosta vastauksia? Millaisia asiakokonaisuuksia aineistosta löytyy? Mitä aineistosta voi oppia? Miten aineistoa voi tulkita? (Vilkkä 2021, 130.) Tutkimuskysymykset ohjasivat vastausten etsimistä. Aineistoa luettiin läpi samalla ajatellen, ilmaisiko vastaaja ajatuksia sisällön palvelevuudesta tai kehittämisestä. Yritysten erilainen koko näkyi vastauksissa. Vastaukset olivat linjassa kirjallisuudesta esiin nousseiden käsitysten kanssa siitä, mikä saattaisi olla eri kokoisille yrityksille merkityksellistä sisältöä. Aineisto opetti sen, että yritysten tarpeet eivät ole yhteneväisiä, ja että yhdenlaisen, kaikille sopivan, menetelmän tekeminen on vaativaa.

## 4.2 Aikataulu

Kehittämisprojekti alkoi aiheen valitsemisella ja siihen perehtymisellä syksyllä 2020 (kuva 1). Aluksi teoria koottiin kirjallisuuskatsauksen muotoon, ja se oli valmis marraskuussa 2021. Työn edetessä ohjaavat opettajat ja vaihteleva määrä Fokus-hankkeen parissa opinnäytetöitä tekeviä opiskelijoita kokoontui Teams-yhteydellä joustavalla aikataululla. Tapaamisissa käsiteltiin ajankohtaisia asioita ja opinnäytetöiden etenemistä. Fokus-hankkeen projektiryhmä kokoontui säännöllisesti Zoom-yhteydellä hankkeen kulu-

essa. Näihin osallistuttiin keväällä 2022. Opinnäytetyön suunnitelma esitettiin joulukuussa 2022. Fokus-hankkeen aikataulu muuttui jonkin verran hankkeen edetessä. Kehittämiprojektiin liittyneet kyselyt yrityksiin toteutuivat huhtikuun 2022 aikana.



Kuva 4. Kehittämiprojektin aikataulu: 2020 alkaen teoriapohja ja kirjallisuuskatsaus, 2022 alkaen toteutus, kyselyt, analysointi, 2022 - 2023 opinnäytetyön kirjoittaminen.

Kehittämiprojektin aikataulu mukautui yritysten yhteyshenkilöiden aikatauluihin: kun he saivat arvioinnin tehtyä, sovittiin, että he palauttavat kyselylomakkeen sähköpostitse. Yrityksiä muistutettiin asiasta. Yhtään haastattelutilannetta ei alkuperäisistä suunnitelmista huolimatta toteutunut, vaan yrityksiltä saatiin vastaukset ainoastaan sähköpostitse. Jatkokysymyksiä vastausten perusteella ei esitetty; yritysten edustajat antoivat vastaukset täsmällisesti esitettyihin kysymyksiin, eikä jatkokysymyksille ollut tarvetta.

Hankeryhmälle esiteltiin saadut pilotointivastaukset huhtikuussa 2022 Zoom- tapaamisessa. Tuloksista annettiin kirjallinen raportti hankeryhmälle. Opinnäytetyö julkaistaan sen valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen Theseuksessa. Kehittämiprojektissa mukana olleille yrityksille toimitetaan sähköpostitse linkki opinnäytetyöhön sekä Fokus-hankkeen sivuille, josta löytyvät sekä verkkokirja että sovellus.

### 4.3 Kokonaisuuden arviointi

Kehittämiprojekti sijoittuu laadullisen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kenttään. Tässä kehittämiprojektissa käsiteltiin kokemuksia ja ajatuksia. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu pyrkimys ymmärtää tutkittavaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytää tosiasioita. Nämä ovat aina suhteessa aikaan ja paikkaan ja ovat siten ehdollisia selityksiä, ei olemassa olevia faktoja (Hirsjärvi ym. 2013, 161.)

Hankkeen vaikuttavuuden arvioimiseksi hankkeen toimesta suunnitellaan seurantaa: yrityksiä tullaan haastattelemaan vuoden kuluttua siitä, kun he koekäyttivät menetelmää. Tämän kehittämiprojektin onnistuminen liittyy yrityksiltä kerättyyn tietoon: sen oikeellisuuteen, huolelliseen raportointiin ja hyviin tutkimuskäytäntöihin.

Kehittämishankkeen kuluessa kävi hyvin selväksi se, että työtä tehdään yhdessä ja vuorovaikutteisesti. Tähän yhteiseen toimintaan liittyivät niin Fokus-hankkeen henkilöt, tämän kehittämiprojektin projektipäällikkö, projektiorganisaatio kuin mukaan tulleet yrityksetkin. Alkuperäiset suunnitelmat toteutuksesta muuttuivat ja kehittämiprojekti mukautui muutoksiin. Vaikka projektin alussa käsitys aikataulusta ja muista yksityiskohdista olisi hyvin suunniteltu, muutoksia voi matkan varrella tulla, ja yleensä tuleekin.

## 5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOS JA TUOTOS

Kehittämiprojektin tavoite oli tuottaa tietoa hankkeen ohjausryhmän käyttöön, jotta se voi edelleen kehittää menetelmää yrityksiä palvelevaksi kokonaisuudeksi. Kehittämiprojektissa selvitettiin käyttäjäkokemuksia työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenetelmästä ja sen vaatimista kehittämiskohteista kahden yrityksen osalta. Tulokset integroitiin Fokus-hankkeeseen. Kyselyyn vastaajista käytettiin nimitystä yrityksen edustaja, käyttäjä tai vastaaja.

Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja käsite, ja siksi ei ole yllättävää, että eri yrityksissä sama aineisto koetaan joko selkeäksi tai siihen toivottiin lisää selkeyttä. Yritysten tarpeet vaihtelevat suuresti muun muassa yritysten kokoon liittyen. Tässä kehittämiprojektissa mukana olleiden yritysten koot olivat pk-yrityksen määritelmän ääripäistä ja tämä näkyi yritysten antamista vastauksista. Molemmissa yrityksissä ilmaistiin kiinnostus menetelmän käyttöön ja tämä korreloi myös Suomen hallituksen TYÖ2030-kehittämisohjelman tavoitteiden kanssa. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole irrallinen tapa toimia, vaan se linkittyy päivittäisjohtamiseen. Pienemmässä yrityksessä työntekijät ja heidän tilanteensa ja tarpeensa on mahdollista tuntea henkilökohtaisesti. Tällöin ei ehkä koeta suurta tarvetta ulkopuolisille, ainakaan kovin yksityiskohtaisille, ohjeille, vaan ohjeet tuovat mukavan lisän ja vinkkejä yrityksen johdolle. Suuremmissa yrityksissä johtaminen on etäisempää ja yleensä organisoidumpaa, ja työn on oltava suunnitelmallista ja tavoitteellista. Työhyvinvoinnin johtamisen menetelmä tuo paljon tietoa ja vinkkejä, ja itselle merkityksellisen ja tarpeellisen aineiston löytäminen voi olla hankalampaa. Tämä näkyy isomman yrityksen vastauksissa, jossa toisaalta koetaan kaikkea olevan liikaa, toisaalta sisältöä toivottaisiin olevan enemmän.

Koska Fokus-hankkeen kohderyhmä on laaja, ja työhyvinvoinnin johtamisen kenttä sitäkin laajempi, on todellinen haaste saada tarpeelliset ja yrityksiä hyödyttävät tiedot käsitettävään muotoon: ohjeista tulee olla helppo löytää tarvitsemansa ilman riskiä kadota ohjeviidaksoon. Toisen yrityksen vastauksissa mainittiin hankkeen sivuston toimiminen materiaalipankkina. Tämäkin on yrityksille arvokasta, vaikka he eivät hankkeen tuottamaa työhyvinvoinnin johtamisen arviointimenettelyä sellaisenaan käyttäisikään.

Työhön sitoutumista tutkittaessa on löydetty yhteys keskeisiin johtamisen tasoihin. Tasoja voi tarkastella kolmena eri ryhmänä: organisaatiotaso, ryhmätaso ja johtajataso. Näistä organisaatiotason johtamisen havaittiin vaikuttavan voimakkaimmin sitoutumisen

lisääntymiseen. Ryhmä- ja johtajatasojen voimavarojen vahvistaminen on merkityksellistä ja näihin kannattaa kiinnittää huomiota jo ennen organisaatiotason vahvistamista. Ryhmätasolla tarkoitetaan esimerkiksi ryhmän sosiaalista tukea ja johtajatasolla johtajuutta. (Lesener et al 2019, 274.) Tämänkin havainnon perusteella koko organisaation hyvin johdettu ja resursoitu tavoitteellinen työhyvinvoinnin johtaminen kaikilla eri johtamisen tasoilla lisää työhön sitoutumista, täten vähentää työvoiman vaihtuvuutta ja näin tuottaa tulosta niin yksilön kuin yrityksenkin hyvinvointiin.

### 5.1 Käyttäjien kokemukset arviointimenettelyn sisällön palvelevuudesta organisaationsa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä

Käyttäjien kokemukset arviointimenettelyn sisällön palvelevuudesta organisaationsa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä vaihtelivat. Pääasiassa kokemukset tukivat ennako-oletusta ja toivetta siitä, että yhteen koottu välineistö auttaa yrityksiä tässä tärkeässä työssä, ja että yritykset aikovat käyttää sisältöä jatkossakin. Isomman yrityksen edustajalle asiat olivat ainakin osittain jo entuudestaan tuttuja, mielenkiinto aihepiiriin oli herännyt jo aiemmin ja heille menetelmä toimii ajankohtaista tietoa tarjoavana materiaallipankkina. Pienemmän yrityksen edustaja kertoi asiaan juuri muutenkin paneutuneensa, aiheen olevan ajankohtainen ja totesi asian osuneen heille hyvin.

### 5.2 Arviointimenettelyn sisällön kehittäminen

Yritysten edustajilta saatujen vastausten perusteella kokemukset menetelmän käyttämisestä sekä sisällöstä (jäljempänä ja kyselylomakkeessa tämä kuvataan sanalla arviointi) vaihtelivat. Pienemmän yrityksen edustaja koki arvioinnin tekemisen olleen helppoa, isomman yrityksen edustajan mielestä se oli vaikeaa. Arvioinnin eteneminen eli rakenne arvioitiin loogiseksi ja arviointikohteet tarpeellisiksi. Isomman yrityksen edustaja lisäsi kuitenkin parannusehdotuksen: ”alkuun yllätti, että piti jo tehdä valinta. Siinä ei lukenut ns. johdantoa: valitse nyt teidän organisaatiota kuvaava tilanne tms. (Tämä selostettu aikaisemmin aloitussivulla eli se luetaan nopeasti jos lainkaan...)” Vastaaja toivoi johdantoa ja ohjeita vastaamiseen kysymysten välittömään läheisyyteen. Tämä olisi helpottanut kysymyksiin vastaamista. Molemmat vastaajat arvioivat arviointikohteiden sisällön olevan tarpeellisia ja määrältään sopivia.



Joitakin kohtia toivottiin pilkottavan pienempiin osiin; tässä yhteydessä pienemmän yrityksen edustajan vastauksissa mainittiin, että ”jotkut kysymyksistä oli suunnattu suuremmille yrityksille, jolloin vastaaminen oli vaikeampaa.” Isomman yrityksen edustaja koki, ettei kohtia ollut tarvetta pilkkoa pienempiin osiin. Teknisestä toteutuksesta kysyttäessä isomman yrityksen edustaja ehdotti sijoittamaan eri osiot eri sivuille, jolloin etenemisen seuraaminen olisi helpompaa. Toinen yrityksistä ei kaivannut muutosta tekniseen toteutukseen. Arviointiasteikon osalta eri vaihtoehtojen erojen ei koettu olevan riittävän selkeitä; pienemmän yrityksen edustaja arvioi sopivan vaihtoehdon valinnan onnistuneen kohtalaisesti. Isomman yrityksen edustajan mielestä valinta oli vaikeaa, tekstit tarvitsivat korjausta ja valintaa olisi helpottanut selkeämpi raja eri vaihtoehtojen välillä. Vastauksessa todettiin, että kuvailuissa osa teksteistä oli sopivaa eri vaihtoehdoissa ja osa ei. Rajanveto koettiin vaikeaksi.

Pienemmän yrityksen edustaja koki palautetekstien olleen selkeät. Isomman yrityksen edustaja ehdotti, että palautetekstit voisivat olla laajemmat kuin valintatekstit. Molemmat vastaajat arvioivat pisteytyksen olevan selkeä. Kokonaispisteytykseen liittyvän palautetekstin vastaajat kokivat olevan selkeän. Isomman yrityksen edustaja kuitenkin mainitsi, että ”lisää olisi voinut olla palautteena”.

Kysyttäessä kehittämissuositusten, avautuvien linkkien, keinojen ja menetelmien, esimerkkien, lomakkeiden ja mallien sekä käsitteiden selkeydestä, vastaajat olivat samaa mieltä: nämä koettiin selkeiksi. Palautteen jälkeen saatavista ehdotuksista isomman yrityksen edustaja kommentoi ”ehkä kaikkea liikaa, selkeä ehdotus etenemisestä ja vaikka vaihtoehtona, että näitä sitten ja sitten tätä...”. Pienemmän yrityksen edustaja koki palautteen jälkeen saatavat ehdotukset selkeiksi.

Kysyttäessä muita huomioita, pienemmän yrityksen edustaja kommentoi kyselyn olleen ehdottoman hyödyllinen lukuun ottamatta isoille yrityksille suunnattuja kysymyksiä. Menetelmän hyödyistä ja hyödynnettävyydestä isomman yrityksen edustaja vastasi menetelmän olevan liian korkealla eli niin sanotulla strategisella tasolla.

Kysyttäessä, aikooko yritys mahdollisesti hyödyntää menetelmää ja miltä osin, isomman yrityksen edustaja vastasi ”mahdollisesti jonkin asian tutkimisessa, materiaalipankkina tms.” Pienemmän yrityksen edustaja totesi, että ”osin olemme jo aloittaneet joitakin prosesseja, mutta kysely antoi myös lisää näkökulmia”. Molempien vastanneiden mielestä heidän saamansa tulos arvioinnista vastasi heidän mielikuvaansa yrityksen nykytilanteesta.

Menetelmästä ei koettu puuttuvan mitään mikä hyödyttäisi mukana olleita yrityksiä. Isomman yrityksen edustaja antoi avointa palautetta. ”Resurssille, joka hoitaa työhyvinvointiasioita pääasiallisena työnään tämä varmasti hyvä työkalu. Konkretia tuli työkaluissa, mutta muuten arviointi lähti strategiasta, visioista, arvoista... Laaja materiaalipankki koko henkilöstöjohtamiseen, miten linkittyy esim. TTL:n sivustoon/ materiaaleihin...” Vastauksesta näkyi, että isommassa yrityksessä oltiin tietoisia työhyvinvoinnin johtamisen kentän laajuudesta ja siitä, että ohjeita ja materiaaleja on olemassa. Työterveyslaitoksella (TTL), johon vastaaja kommentissaan viittaa, on ajantasaista tietoa ja heillä on sekä materiaalia että koulutuksia liittyen muun muassa työhyvinvoinnin johtamisen aihepiiriin. Työkaluilla, jotka vastaaja koki konkreettisiksi, vastaaja viittasi saatavilla oleviin materiaaleihin ja ohjeisiin.

Kehitysehdotuksina isomman yrityksen edustajan osalta esiin nousi toive tekstien, ohjeiden ja rakenteen konkreettisuudesta ja selkeydestä. Myös ulkoasun osalta selkeys oli toivottua. Rajanvetoa eri vastausvaihtoehtojen välille peräänkuulutettiin. Toisaalta materiaalia koettiin olevan kovin paljon, toisaalta sitä kaivattiin lisää nimenomaan palaute-teksteihin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämisprojektiin mukaan valikoituneet yritykset eivät olleet projektipäällikölle entuudestaan tuttuja. Alun perin ehdotuksia mahdollisesti mukaan hankkeeseen soveltuvista yrityksistä saatiin Turun Ammattikorkeakoulun työntekijältä, joka oli aiemmin ollut mukana Kauppakamarin toiminnassa, ja tuon kokemuksen myötä ehdotti joitakin yrityksiä. Siihen, että ehdotuksia mukaan kysyttävistä yrityksistä pyydettiin, liittyi ajatus, että yrityksiä tunteva henkilö saattoi oman käsityksensä pohjalta arvioida tiettyjen yritysten mahdollisesti olevan kiinnostuneita tämän tyyppisestä (Fokus-hanke) toiminnasta.

Opiskelijan tuli itse etsiä kehittämisprojektiin yritykset, joissa pilotointi toteutettiin. Fokus-hanke toteutui usealla paikkakunnalla samanaikaisesti, eikä hankkeella ollut kontakteja yrityksiin muuten kuin opiskelijoiden toimesta. Toisaalta yrityksen suhdetta opiskelijaan ei myöskään oltu rajoitettu mitenkään. Yrityksiltä saatu käyttökokemus ei suoraan hyödytä tai haittaa muiden yritysten toimintaa, ja näin ollen yhden yrityksen kokemukset olivat suuntaa-antavia elementtejä kehitystyössä, ei sitä suoraan sanelevia.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin yritysten nimen julkaisulupaa. Toinen yrityksistä salli tämän, toinen kielsi; tämä on toteutunut, eikä yrityksen tietoja ole annettu eteenpäin, eivätkä ne käy ilmi tässä asiakirjassa. Fokus-hankkeen osalta olivat tutkimusluvut, rahoitussuunnitelma ja hankesuunnitelma jo kunnossa tämän kehittämisprojektin alkaessa.

Kehittämisprojektissa toimittiin Fokus-hankkeen salassapitoehtoja noudattaen. Hankkeen tiedot olivat kirjautumista edellyttävästi Vaasan yliopiston Teams-tiedostoissa.

Riskien hallinnan osalta Fokus-hankkeen hankehakemuksessa oli eritelty tilanteita ja mietitty ratkaisuja tilanteisiin, joissa hanke ei toteutuisi suunnitellusti. Tällaisiksi riskeiksi oli katsottu seuraavat asiat: pilottiyrietykset keskeyttävät, hankkeessa työskentelevä henkilö jättää tehtävänsä kesken hankkeen, käytettävät menetelmät eivät palvele työpaikkoja tarpeeksi hyvin, digisovelluksessa on teknisiä ongelmia, sovelluksen käytön levitys ja jalkauttaminen eivät onnistu, ja että hanke keskeytyy. (Fokus)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työhyvinvoinnin johtaminen on ajankohtainen ja tärkeäksi koettu asia, ja että sen toteuttaminen on erilaista eri yrityksissä. Tarpeet ja tietämys aiheeseen liittyen vaihtelevat, ja mitä enemmän asiaan on jo perehdytty, sitä enemmän nyt kehitetyltä menetelmältä odotetaan. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella isomman yrityksen osalta aihe on jo tuttu, ja menetelmän sisältö sai enemmän

kehitysehdotuksia. Pienemmän yrityksen osalta aiheeseen ollaan juuri alettu perehtyä, ja menetelmän sisältö koettiin jo kehitysvaiheessa hyvin palvelevaksi. Kooltaan pienemmissä yrityksissä työhyvinvoinnin johtaminen voi olla joustavampaa ja vähemmän systemaattista, koska henkilöstö on mahdollista tuntea henkilökohtaisella tasolla. Tällöin työhyvinvointia voidaan johtaa keskustelelevammalla ja yksilökohtaisemmalla tavalla, kuin suuremmissa yrityksissä, joissa henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen on oltava tarkemmin organisoitua ja toteutettua. Kummassakin tilanteessa menetelmä tarjoaa laajan sisällön, josta yritykset voivat ottaa sen, mitä kulloinkin tarvitsevat.

### 6.1 Eettisyys

Tutkimusongelmaa määriteltäessä tulee pohtia, kenen ehdoilla aihe valitaan, miksi tutkimusta tehdään ja mitä pidetään tärkeänä. Yhteiskunnallinen merkittävyys on yksi näkökulma. Myös aiheen ajankohtaisuus voi vaikuttaa valintaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkittavan pitää saada tietää mitä tapahtuu tai saattaa tapahtua tutkimuksen kuluessa. Hänen on ymmärrettävä saamansa informaatio ja kyettävä tekemään päätös osallistumisestaan tämän tiedon pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2013, 24-25, Tuomi & Sarajärvi). Kehittämishankkeen aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä ja hyvin ajankohtainen. Tässä kehittämishankkeessa mukana olevat yritykset osallistuivat työhyvinvoinnin johtamista helpottavan menetelmän kehittämiseen antamalla arvokasta tietoa omista tarpeistaan ja ajatuksistaan.

Kyselyaineiston hallinnassa keskeisiä asioita ovat tutkittavien informointi, suostumus, tunnistetietojen käsittely ja aineiston kuvailu. Vapaaehtoisuuden lisäksi eettisiin periaatteisiin kuuluu se, että tutkittava voi itse päättää, vastaako kaikkiin kysymyksiin vai ei. (Hyvärinen ym. 2017.) Nämä elementit olivat läsnä sähköpostitse tapahtuneessa tiedonkeruussa.

Eettisyyden vaatimukseen kuuluu myös rehellisyys kaikissa vaiheissa. Tämä näkyy muun muassa niin, että toisten tekstien käytön yhteydessä mainitaan alkuperäinen kirjoittaja. Tulokset tulee esittää sellaisina kuin ne ovat, ei pyöristää, yleistää, sepittää tai kaunistella. Työssä käytetyt menetelmät on esitettävä niin että lukija ymmärtää ne, myös epäonnistumiset/ puutteet tulee kirjoittaa näkyväksi. Työssä mainitaan kaikki ryhmän jäsenet, eikä yhteistyön tuloksia saa omia. (Hirsjärvi ym. 2013, 26 - 27.) Yritysten edustajien antamat vastaukset raportoitiin sellaisenaan niitä muuttamatta. Tekstissä tuotiin esiin myös se, kumpi yrityksistä oli antanut vastauksen. Tämä lisää käsitystä ja tarkkuutta

saaduista vastauksista. Koska yrityksiä oli mukana vain kaksi, ei laajempaa yleistystä aineistosta voi tehdä, vaan nyt saadut vastaukset kuvasivat nimenomaan näiden kahden yrityksen edustajien näkemyksiä. Koska tämä kehittämisprojekti liittyi suurempaan hankkeeseen, yhteensä hankkeen parissa tehtyjen yrityskontaktien määrä oli huomattavasti tätä työtä laajempi. Yhdistämällä nämä tiedot Fokus-hanke saa laajan käsityksen yritysten kokemuksista ja tarpeista.

## 6.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa moni asia. Saatu tieto on konteksti- ja tilansidonnaista ja vastaukset voivat muuttua tilanteen mukaan. Tutkimuksen tuloksia onkin tärkeä tarkastella yleistämättä niitä. (Hirsjärvi ym. 2013, 207.) Validiutta eli pätevyyttä tarkastellaan siinä, mittaako käytettävä menetelmä sitä mitä sen odotetaan mittaavan. Kysymykset voidaan tulkita vastaajasta riippuen eri tavoin, jolloin validius kärsii. Tutkijan oma käsitys kysymyksestä saattaa poiketa vastaajan käsityksestä. Tämä erilainen näkökanta vähentää tutkimuksen validiutta. Tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta, myös oma arvio tilanteeseen vaikuttaneista seikoista, on tärkeää kuvata; näin voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2017, 232.) Luotettavuuteen liittyy myös puolueettomuus. Puolueettomuus tarkoittaa sitä, että tuloksia pyritään tarkastelemaan siten, ettei tutkimuksen tekijän oma näkemys vaikuta tulosten raportointiin. Tutkijan näkemys vaikuttaa tulkintaan, eikä sitä voi välttää, mutta asia on tärkeää tiedostaa. (Tuomi & Sarajärvi.) Kyselylomakkeella saadut vastaukset ovat sellaisenaan neutraaleita, eikä niiden raportoimiseen vaikuta tutkimuksen tekijän näkemykset. Tulkinta kuitenkin muodostuu tutkimuksen tekijän oman elämänhistorian, aiheeseen perehtyneisyyden ja käsitysten yhteisvaikutuksessa. Jotta lukija voi arvioida työn luotettavuutta, on hyvä kertoa yksityiskohtaisesti tutkimuksen tekemisestä (Hirsjärvi ym. 2013, 261).

Kysely tehtiin kahden yrityksen edustajalle. Heidän ajatuksiaan ja käsityksiään kehitteillä olevasta menetelmästä haluttiin kuulla, jotta nimenomaan heidän yrityksiään vastaavan kokoluokan yrityksille voidaan tarjota mahdollisimman hyvin toimiva menetelmä. Tämän kehitysprojektin tekijää kiinnosti Fokus-hankkeen aihe paitsi yhteiskunnallisen myös ammatillisen näkökulman puolesta. Työhyvinvoinnin johtamisen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin on osoitettu kiistattomasti ja tämä näkyy myös työterveyshuollossa, jossa kehitysprojektin tekijä työskentelee. Ansiotyössä saatu käsitys aiheen merkityksellisyy-

destä motivoi työskentelyyn kehitysprojektiin aiheen parissa. Kirjallisuuteen perehtymisen syvensi käsitystä aiheen tärkeydestä ja mielenkiinto aiheeseen lisääntyi entisestään työn edetessä.

Yrityksien edustajilta vastaukset kerättiin kirjallisesti. Vastaukset olivat tästä syystä yksiselitteiset ja niitä voitiin tarkastella siten kuin ne oli kirjoitettu. Tutkijan persoona ei vaikuttanut saatuihin tuloksiin. Siitä, kuinka paljon yritysten edustajat aiheeseen paneutuivat, ei ole tietoa. Henkilökohtainen kontakti yrityksiin tapahtui sähköpostiviestillä ja sen sisältö oli kahden yrityksen kohdalla yhdenmukainen. Tässä kehittämisprojektissa oli mukana vain kaksi yritystä. Suurempi määrä yrityksiä olisi mahdollistanut saatujen vastausten vertailun keskenään ja vastausten luokittelu olisi ollut mahdollista. Jos kysely olisi tehty suullisesti haastattelemalla, olisi yritysten edustajien antamat vastaukset saattaneet olla laajempia kuin nyt kirjallisissa vastauksissa oli. Tämä olisi voinut rikastuttaa ymmärrystä käsitellyistä aiheista. Alun perin kysely oli suunniteltu toteutettavan haastatteluna, mutta se ei tämän työn kohdalla toteutunut. Tämän työn anti ei niinkään ollut löytää uusia asioita, vaan vahvistaa olemassa olevia käsityksiä ja kuulla nimenomaan näiden kahden mukana olleen yrityksen edustajien ajatuksia ja kokemuksia.

Mukaan valikoituneiden yritysten henkilöstömäärä vastasi Fokus-hankkeen kohderyhmää, eli pk-yrityksiä. Kehitetty menetelmä on kaiken kokoisten yritysten käytettävissä, mutta sen sisältö on laadittu erityisesti pk-yrityksiä ajatellen. Isomman yrityksen nimi ja muut yksityiskohtaiset tiedot pidettiin salassa yrityksen yhteyshenkilön toiveesta. Pienempi yrityksistä salli nimensä esiin tuomisen.

Kehittämisprojekti kesti kokonaisuudessaan yli kaksi vuotta. Fokus-hankkeelle tulokset raportoitiin heti niiden tultua. Tulokset annettiin sellaisenaan ilman tulkintaa, kyselylomakkeen muotoa ja järjestystä noudattaen. Fokus-hankkeen on mahdollista käsitellä yhtenevässä muodossa saamansa vastaukset.

Yritysten antamia vastauksia analysoitiin peilaamalla niitä teorian tietoon. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi, ja näihin kysymyksiin etsittiin vastauksia. Tutkimuskysymykset ohjasivat analyysia. Tämän kehittämisprojektin tulos on kuvaus kahden yrityksen käsityksistä ja kokemuksista. Fokus-hanke sai nämä kerätyt tiedot sellaisenaan hyödynnettäväksi menetelmän kehitystyössä. Saadut vastaukset tukivat ennakkokäsityksiä aiheesta kokonaisuutena myös aiempiin tutkimustuloksiin ja kirjallisuuteen nähden.

## 7 POHDINTA

Työvoiman riittävyys on ajankohtainen haaste niin Suomessa kuin maailmallakin. Työhyvinvoinnin lisääminen on keino vaikuttaa niiden henkilöiden työssä pysymiseen, jotka jo ovat työssä, ja työelämän houkuttelevuuden lisäämiseksi heille, jotka ovat sieltä syystä tai toisesta poistuneet tai vasta sinne tulossa. Työhyvinvointi tarkoittaa paljon muutakin kuin yksilön hyvää terveydentilaa. Se tarkoittaa kokonaisvaltaisesti tyytyväisyyttä työhön, elämään ja työelämään. Hyvinvoiva työntekijä on tuottava, ja tämä vaikuttaa yrityksen ja koko yhteiskunnan tuottavuuteen samalla. Työhyvinvointia saatetaan ajatella haitallisten tekijöiden puuttumisena, mutta yhtä lailla tilannetta arvioitaessa on mietittävä voimavarakelijöitä, jotka tuovat mukanaan jotain hyvää ja näin nostavat kokemusta hyvinvoinnista. (Schulte & Vainio 2010, 422 - 423.)

Ihminen viettää suuren osan ajastaan työtä tehden, joten työllä on laajempi merkitys ja tarkoitus yksilölle kuin sana työhyvinvointi voisi antaa ymmärtää. Merkityksellisyys ja omien arvojen mukaan eläminen luovat ihmiselle laaja-alaista kokemusta hyvinvoinnista ja elämänhallinnasta. Siksikin pelkästään työhön liittyviin tekijöihin keskittyminen ei riitä, vaan ihminen on kohdattava ainutkertaisena yksilönä, jonka hyvinvointiin vaikuttavat niin menneisyys kuin työyhteisön koettu henkinen tilanne. Työhyvinvointi nähdään eri asiana kuin kokonaisvaltainen hyvinvointi, vaikkakin näitä kahta hyvinvoinnin eri tasoa käsitelläänkin toisiinsa kiinteästi liittyen. (Bartels ym. 2019.) Yleisen hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden elämään on huomattu vaikuttavan hyvinvointiin työssä ja päinvastoin. Kuitenkin työhyvinvoinnin vaikutus yleiseen hyvinvointiin oli vähäisempi kuin päinvastoin. Työssä koetut hyvät sosiaaliset suhteet ja merkityksellisyyden tunne vaikuttivat hyvinvoinnin kokemiseen myös elämässä yleisesti. Näiden asioiden toteutuminen työn ulkopuolisessa elämässä ei vaikuttanut kokemukseen hyvinvoinnista työssä. (Weziak-Bialowolska ym. 2020.)

Työhyvinvoinnille ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. Koska kyse on laaja-alaisesta aiheesta, sen johtaminen on monitahoista, eikä yhtä kaikille sopivaa tapaa ole olemassa. Edes yhden yrityksen sisällä työhyvinvoinnin johtaminen ei ole vakio. Ajankohtainen tilanne, tavoitteet, keinot ja seuranta on määriteltävä, jotta voisi suunnistaa. Kehittämishankkeissa haluttiin saada esiin yritysten ääni. Johdon asenteen sanotaan vaikuttavan siihen, miten henkilöstöjohtaminen toteutuu ja miten siihen suhtaudutaan. Mukana ol-

leissa yrityksissä asenne kuvautui kiinnostuneena ja asioihin paneutuneena. Aiheen laajuus tuli esiin toiveena ohjaavammasta sisällöstä: tietoa koettiin olevan paljon, jopa liikaa, ja samalla kuitenkin toivottiin lisää sisältöä etenkin palautteeseen ja konkreettisempia toimintaehdotuksia. Tämä kuvaa hyvin työhyvinvoinnin johtamisen laajaa ja tarkasti määrittelemätöntä kenttää. Visuaalisuuden ja helpon käsitettävyyden tarve nousi esiin toiveena aiheiden sijoittamisesta eri sivuille ja johdantotekstien toivottiin oleva kysymyksen välittömässä yhteydessä. Sanasto koettiin hyödylliseksi. Tulokset vahvistavat käsitystä aiheen monitahoisuudesta ja käsitteiden tuntemisen merkityksestä. Kirjallisuuden perusteella eri termit ovat limittäin ja sekaantuvat puheessa ja lähinnä viittaavat kohti tarkoitettua asiaa. Johtamisen kenttä on laaja ja työhyvinvoinnin johtaminen on osa tätä suurta kokonaisuutta. Selkeitä rajoja ei ole, ja on hyvä muistaa, että myöskään erilaiset termit eivät välttämättä ole selvästi erotettavissa läheisiä käsitteistä: käsitteiden vivahdet ja yksityiskohdat saattavat olla vieraita, ja kokonaisuuden hallinta voi olla vaikeaa.

Nämä kaksi hyvin eri tyyppistä ja eri kokoista yritystä edustivat henkilöstömäärältään pk-yrityksen määritelmän ääripäitä. Myös heiltä saaduissa vastauksissa näkyi eroja. Pienemmässä yrityksessä yrityksen johto toteutti työhyvinvoinnin johtamista kaiken muun työn ja johtamisen ohella. Isommassa yrityksessä oli erillinen henkilöstöosasto ja henkilöstöjohtaja. Kun työhyvinvoinnin johtaminen tapahtuu muun työn rinnalla, kuten usein pienemmissä yrityksissä tapahtuu, on kehitetyn menetelmän tarjoama selkeä johtamisjärjestelmä tervetullut väline. Suuremman yrityksen kyseessä ollessa, jolloin työhyvinvoinnin johtaminen koskee suurta joukkoa ihmisiä, ja se on resursoitu erikseen, katsotaan yksityiskohtia ja asioita eri tavalla ja johtamisjärjestelmältä kaivataan laajempaa ja kattavampaa sisältöä. Vastauksessa menetelmän sisällön kuvattiin olevan laaja materiaalipankki koko henkilöstöjohtamiseen; työhyvinvoinnin johtamista ei voikaan erottaa muusta johtamisesta, vaan on kiinteä osa sitä. Hyvän menetelmän tunnusmerkkinä voisi pitää sitä, että erilaiset, ja eri tilanteissa olevat yritykset, voivat hyötyä siitä kukin tavaltaan. Maailmantilanteiden alati muuttuessa soisi, että jokainen työssäkäyvä tulisi johdetuksi sellaisella tavalla, joka lisäisi hyvinvointia sekä työssä että työn ulkopuolella. Samaan aikaan jokaisen työhyvinvointia johtavan toivoisi saavan sellaisen menetelmän ja työkalun, joka tuota työtä voisi parhaalla mahdollisella tavalla helpottaa ja auttaa. Fokus-hankkeen luoma ”Fokus-menetelmä työhyvinvoinnin johtamiseen” on nyt valmis, ja sen sisällä on kädenjälki kahdesta tässä kehittämisprojektissa mukana olleesta yrityksestä. Kiitokset heille!



Fokus-hankkeessa mietittiin, miten työhyvinvoinnin johtamisen kehittymistä voisi seurata. Mielenkiintoista olisi kuulla, onko nyt kehitetyllä menetelmällä ollut vaikutusta työhyvinvoinnin johtamisesta vastaavien henkilöiden kokemukseen työstään, sekä tietysti siitä, miten työntekijät ovat kokeneet muutoksen, jonka menetelmän käyttö on mahdollisesti tuonut.

## LÄHTEET

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum pro

Bartels, A. L., Peterson, S. J. & Reina, C. S. 2019. Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PloS one*, 14(4), p. e0215957. doi:10.1371/journal.pone.0215957. Viitattu 2.4.2023 Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale | PLOS ONE

FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen! Viitattu 20.1.2023 <https://www.fokukseen.fi/>

Haapala, K. 2020. Pro Gradu. Vaasan Yliopisto. Viitattu 5.2.2022 [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10836/UniVaasa\\_2020\\_Haapala\\_Kira.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10836/UniVaasa_2020_Haapala_Kira.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Hakanen, J. 2011. Työn Imu. Viitattu 5.2.2022 9789522618276-TTL\_tyonimu.pdf (julkari.fi)

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huttunen, T. 2014. Pienyritysten toimitusjohtajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta työpaikalla. Gradu. Itä-Suomen Yliopisto. Viitattu 5.2.2022 [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/14595/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20141391.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/14595/urn_nbn_fi_uef-20141391.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Karttunen, A.; Sipponen, J.; Tukiainen, T.; Taskinen, H.; Hakulinen, H.; Kesti, P.; Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia elvo-hankeesta. Publications of the University of Eastern Finland General Series No 20. Jyväskylä: Grano Oy. Viitattu 5.2.2022 [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn\\_isbn\\_978-952-61-2446-9.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf)

Kuntien Eläkevakuuttajat KEVA. Viitattu 5.2.2022 Työkykyjohtaminen - Keva

Lesener, T.; Guys, B.; Jochmann, A. & Wolter, C. 2020. The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*. Vol. 34. No. 3, 259-278. Viitattu 26.3.2023 The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evid...: EBSCOhost (turkuamk.fi)

Luoma, M.; Heilmann, P. & Uotila, T-P. (toim.) 2017. Katveesta kilpailukyvyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: Books on Demand

Manka, M-L.; af Ursin, K.; Pekkola, E. & Stenvall, J. (toim.) 2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Tampere University Press. Viitattu 5.2.2022 <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/101416>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Almatalent. Viitattu 5.2.2022 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAHBjXCTEB#kohta:TY\(\(d6\)HY-VINVOINTI\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAHBjXCTEB#kohta:TY((d6)HY-VINVOINTI((20)/piste:b0)

Naumanen, P.; Viitala, R.; Kultalahti, S.; Pietiläinen, V.; Rusko, R.; Jestilä, S.; Jaakkola, M.; Lemmetty, S.; Riivari, E.; Reiman, A.; Kekkonen, P.; Liesvuori, J.; Isoaho, J.; Kiiveri, K.; Hyrkkänen, U.; Karppi, M.; Vanhamäki, T.; Haapakoski, M.; Janhunen, E.; Kiviniemi, L. & Rajakangas, E. 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen : arviointi, kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät

kehittämiseen. Viitattu 3.3.2023 [https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus\\_ty-ohyvinvoinnin\\_johtamiseen\\_final.pdf](https://www.fokukseen.fi/wp-content/uploads/2023/02/Fokus_ty-ohyvinvoinnin_johtamiseen_final.pdf)

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

Rudolph, C. W.; Murphy, L. D. & Zacher, H. 2019. A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership quarterly*. Volume 31, Issue 1, February 2020, 101335  
Viitattu 13.7.2022  
A systematic review and critique of research on “healthy leadership” - ScienceDirect (turkuamk.fi)

Räfsten, K. 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen osana esimiestyötä. Pro gradu –tutkielma. Hoitotiede, Hoitotyön johtaminen. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 11.3.2021 [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21786/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20200045.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21786/urn_nbn_fi_uef-20200045.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)

Schulte, P & Vainio, H. Well-being at work – overview and perspective. *Scand J Work Environ Health*. 2010;36(5):422–429. Viitattu 2.4.2023 *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health - Well-being at work – overview and perspective* (sjweh.fi)

Shemeikka, R.; Aho, S.; Jokinen, E.; Järnefelt, N.; Kaakinen, M.; Kivimäki, R.; Korkeamäki, J.; Mertala, S.; Mäkiäho, A.; Parkkinen, M.; Pitkänen, S.; Terävä, K. & Vuorento, M. 2017. Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 38/2017. Viitattu 5.2.2022  
[https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/38\\_Ty%C3%B6urien+jatkaminen+vaatii+yhteis%C3%B6llisyytt%C3%A4+ja+yhteistoiminnallisuutta/97dd63f0-4851-4b27-b965-16c15e8235e3?version=1.0](https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/38_Ty%C3%B6urien+jatkaminen+vaatii+yhteis%C3%B6llisyytt%C3%A4+ja+yhteistoiminnallisuutta/97dd63f0-4851-4b27-b965-16c15e8235e3?version=1.0)

STM a. julkaisuja 2019. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, julkaisutuotanto. Viitattu 5.2.2022  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM\\_3\\_2019\\_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

STM b. Työ2030. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 27.1.2023 TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma - Sosiaali- ja terveysministeriö (stm.fi)

Suomen Yrittäjät 2021. Viitattu 5.2.2022  
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Työterveyslaitos (TTL), työhyvinvoinnin johtaminen.  
Viitattu 20.2.2023 Työhyvinvoinnin johtaminen -verkkovalmennus | Työterveyslaitos (ttl.fi)

Työturvallisuuslaki <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Keuruu: PS-kustannus

Walden-Hartikainen, M. 2018. Pro Gradu. Tampereen Yliopisto. Viitattu 5.2.2022  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103973/gradu07460.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J. & McNeely, E. 2020. Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal

Study. *Frontiers in public health*, 8, p. 103. doi:10.3389/fpubh.2020.00103. Viitattu 2.4.2023  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32328472/>

## Liite 1. Aineistonkeruulomake, kyselylomake

### 1. Arvionne arvioinnista yleensä

1. arvioinnin tekeminen oli helppoa
2. arvioinnin tekeminen oli vaikeaa
3. arvioinnin tekeminen ei ollut helppoa eikä vaikeaa

### 2. Arvionne arvioinnin etenemisestä (rakenne)

1. arviointi etenee loogisesti
2. arviointi etenee epäloogisesti
3. parannusehdotuksia etenemiseen: \_\_\_\_\_

### 3. Arvionne arviointikohteista

#### a. arviointikohteiden sisältö

1. arviointikohteet ovat a) tarpeellisia b) tarpeettomia
2. arviointikohteista puuttuu jotain, mitä? \_\_\_\_\_
3. arviointikohteista pitäisi poistaa jotain, mitä? \_\_\_\_\_

#### b. arviointikohteiden määrä

1. liian paljon
2. sopivasti
3. liian vähän

#### c. pitääkö jotain kohtia pilkkoa pienempiin osiin

1. kyllä
2. ei

### 4. Arvionne teknisestä toteutuksesta

1. toteutus on hyvä
2. toteutuksessa on kehitettävää, mistä erityisesti ja miten? \_\_\_\_\_

## 5. Arvionne käyttöohjeesta, asteikosta sekä arviointiasteikon ja palautteiden teksteistä

### a. käyttöohjeesta

1. käyttöohje on selkeä
2. käyttöohjetta pitää kehittää, mitä erityisesti ja miten? \_\_\_\_\_

### b. asteikosta 1-5

1. liian monta vaihtoehtoa
2. sopiva määrä vaihtoehtoja
3. liian vähän vaihtoehtoja

### c. asteikosta 1-5

Onko eri vaihtoehtojen välinen ero riittävän selkeä

1. kyllä
2. ei, mistä erityisesti? \_\_\_\_\_

### d. arviointiasteikon teksteistä (eli tekstit, joiden perusteella arviointi tehdään)

1. tekstien perusteella on helppo valita sopiva vaihtoehto
2. tekstien perusteella sopivan vaihtoehdon valinta onnistuu kohtalaisesti
3. tekstien perusteella on vaikea valita sopiva vaihtoehto
4. tekstit tarvitsevat korjausta, mistä erityisesti? \_\_\_\_\_
5. mikä helpottaisi valintaa? \_\_\_\_\_

### e. arvioinnin jälkeen saatavista palauteteksteistä

1. palautetekstit ovat selkeät
2. palautetekstit tarvitsevat korjausta, mistä erityisesti ja miten? \_\_\_\_\_

### f. palautteen jälkeen saatavista ehdotuksista

1. ehdotukset ovat selkeät
2. ehdotuksia tulisi kehittää, mistä erityisesti ja miten? \_\_\_\_\_

**6. Muita huomioita, mitä?**

**7. Palaute menetelmän hyödystä ja hyödynnettävyydestä:**

**8. Puuttuuko menetelmästä jotakin, joka palvelisi nimenomaan teidän yritystänne?**

**9. Saamillanne tiedoilla ja tämän yhden kerran kokeilemisella; ottaisitteko menetelmän yrityksenne käyttöön? Jos ette, miten menetelmää tulisi muuttaa, jotta sen käyttö tuntuisi yrityksellenne hyödylliseltä/ järkevältä?**

**10. Kirjatkaa muistiin teksteistä epäselvät tai tulkinnanvaraiset kohdat, jotka mielestänne vaativat tarkennusta.**

**11. Saako yrityksenne nimi ja/ tai toimiala tulla esiin opinnäytetyössän/ Fokus-hankkeen yhteydessä?**

1. kyllä
2. Ei

**12. Saako yrityksellenne lähettää lisätietoja hankkeen etenemisestä ja valmiista hankkeesta myöhemminkin?**

1. kyllä
2. ei

**13. Yrityksenne henkilömäärä?**

**Avoin palaute:**