

TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN YHTEYS TYÖHYVINVOINTIIN JA TYÖKYKYYN TEKNOLOGIA- TEOLLISUUDESSA

Raija Muinonen



**TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN
YHTEYS
TYÖHYVINVOINTIIN JA
TYÖKYKYYN TEKNOLOGIA-
TEOLLISUUDESSA**

Raija Muinonen

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TIEDE + TEKNOLOGIA 4/2016

© Raija Muinonen

ISBN 978-952-60-7162-6 (painettu)

ISBN 978-952-60-7161-9 (pdf)

ISSN-L 1799-487X

ISSN 1799-487X (painettu)

ISSN 1799-4888 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7161-9>

<https://aaltodoc.aalto.fi>

Unigrafia Oy
Helsinki 2016

Julkaisutilaukset:
<https://aaltodoc.aalto.fi>

Author

Raija Muinonen

Name of the publicationTYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN YHTEYS
TYÖHYVINVOINTIIN JA TYÖKYKYYN TEKNOLOGIA-
TEOLLISUUDESSA**Publisher** School of Science**Unit** Industrial Engineering and Management**Series** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 4/2016**Field of research** Work Psychology and Leadership**Language** Finnish**Abstract**

Health challenges of employees, smaller age groups and early retirements cause a great need for maintaining ability to work and to improve wellbeing. The goal of this re-search was to investigate the effects of participatory wellbeing development projects on employees' wellbeing and ability to work. The research focussed on companies in the Finn-ish technology industries. The research built on existing literature about wellbeing at work, and examined the impacts of implemented development projects in selected companies through asking the following questions: 1) How did employees' wellbeing at work improve during the follow-up period of one to two years?, 2) What aspects and actions improved the personnel's subjectively experienced wellbeing at work?, 3) What aspects affected the suc-cess or failure of the development projects?

This research was conducted in co-operation with the Federation of Finnish Technology Industries, and utilized the 'Personal radar' -survey data collected in the 'Good work - Longer career' -programme. From on this statistical survey, the data of 18 companies was selected as background data for this licentiate's thesis. The background data consisted of employee surveys done in 2011 (n= 2970), and in 2012-13 (n= 2512). Based on the statisti-cal data from the 18 companies, the researcher selected 10 companies for her qualitative research: five companies well advanced in wellbeing at work, three somewhat advanced, and two that had regressed. The researcher collected the qualitative data from these com-panies between 2013 and 2014 via semi-structured interviews of altogether 43 key persons.

In the thesis, the 'House of Work Ability'-model of the 'Good work - Longer career' -programme was applied as a theoretical framework. The researched companies used the 'Company Radar' as a participatory development method.

The research produces new knowledge about the enablers of wellbeing and ability to work, and introduces a model of leading and developing of wellbeing at work. The results propose that the development of the work community has a positive impact on personnel wellbeing and ability to work. Management commitment to the development of wellbeing at work and its goals is an important prerequisite for the improvement of wellbeing, and for the success of the individual development projects in organizations.

Keywords leading wellbeing, ability to work, participative development**ISBN (printed)** 978-952-60-7162-6**ISBN (pdf)** 978-952-60-7161-9**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (printed)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Location of publisher** Helsinki**Location of printing** Helsinki**Year** 2016**Pages** 150**urn** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7161-9>

Tekijä

Raija Muinonen

Julkaisun nimi

Työyhteisön kehittämisen yhteys työhyvinvointiin ja työkykyyn teknologiateollisuudessa

Julkaisija Perustieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Tuotantotalous**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 4/2016**Tutkimusala** Työpsykologia ja johtaminen sekä informaatioverkostot**Kieli** Suomi**Tiivistelmä**

Työssäkäyvän väestön terveysongelmat, pienenevät ikäluokat ja varhaiset eläköitymiset aiheuttavat yrityksissä suuren tarpeen työkyvyn ylläpitämiselle ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työyhteisön kehittämisen yhteyttä työhyvinvointiin ja –kykyyn osallistavien työhyvinvoinnin kehitysprojektien tuloksena. Tutkimus täydentää aikaisempaa työhyvinvointitutkimusta ja selvittää yrityksissä toteutettujen kehitysprojektien vaikutuksia seuraavien kysymysten kautta: 1) Miten työhyvinvointi kehittyi yrityksissä vähintään vuoden seuranta-aikana, 2) Mitkä tekijät ja toimenpiteet edistävät henkilöstön subjektiivisesti kokemaa työhyvinvointia tutkimuksen kohdeorganisaatioissa, 3) Mitkä tekijät vaikuttavat projektien onnistumiseen.

Tutkimus tehtiin yhteistyössä Teknologiateollisuus ry:n kanssa ja hyödyntäen 'Hyvä työ – Pidempi työura' –hankkeen 'Yksilö – tutka'-kyselyaineistoa. Tästä aineistosta valittiin lisensiaatintutkimuksen tausta-aineistoksi 18 yrityksen kyselyjen tilastoaineisto, joka perustui vuonna 2011 (n=2970) ja vuosina 2012 – 13 (n=2512) suoritettuihin kyselyihin.

Tilastoaineiston perusteella tutkija valitsi 10 yritystä laadullisen tutkimuksensa kohdeeksi: viisi työhyvinvoinnissa hyvin edistynyttä, kolme jonkin verran edistynyttä ja kaksi työhyvinvoinnin kannalta taantunutta yritystä. Tutkija suoritti haastattelut vuosina 2013 – 2014. Kvalitatiivinen aineisto koostuu 43 henkilön haastattelusta.

Aiemmin tutkimuksessa vahvistettua 'Työkykytalo-mallia' käytettiin tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä. Laadullisena menetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Yrityksissä käytettiin osallistavana kehittämismenetelmänä 'Työpaikka-tutka'-menetelmää.

Tutkimus luo uutta tietoa työhyvinvointia ja työkykyä edistävästä tekijöistä sekä työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen mallin. Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että työyhteisön kehittämisellä on myönteinen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn. Johdon sitoutuminen kehittämistyöhön ja sen tavoitteisiin on tärkeä edellytys työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi ja menestyvälle kehitystyölle organisaatioissa.

Avainsanat Työhyvinvoinnin johtaminen, osallistava kehittäminen, työkyky, työhyvinvointi**ISBN (painettu)** 978-952-60-7162-6**ISBN (pdf)** 978-952-60-7161-9**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (painettu)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Julkaisupaikka** Helsinki**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2016**Sivumäärä** 150**urn** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7161-9>



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tämä tutkimustyö on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Esipuhe

Lisensiaatintyöni edettyä lähelle valmistumista, katson elämää muutamia vuosia taaksepäin. Vuonna 2011 minulle tarjoutui tilaisuus tarkastella työhyvinvointia tutkimuksen tekijän näkökulmasta, kun Teknologiateollisuus ry käynnisti laajan kehittämishankkeen teollisuuden yritysten henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi. Teknologiateollisuuden Hyvä työ – Pidempi työura hankkeen silloinen johtaja Ari Sipilä ja johtoryhmän jäsen professori emeritus Juhani Ilmarinen avasivat minulle mahdollisuuden osallistua hankkeeseen opinnäytetyön tekijänä toimiessani kehityspäällikkönä Nokian palveluksessa. Heillä oli kyky nähdä kehittämishankkeen ohjauksessa yrityksissä toteutettujen työhyvinvoinnin kehitysprojektien vaikuttavuuden tutkimuksen tarpeellisuus. Mahdollisuus työhyvinvointitutkimukseen syntyi jo hankkeen alkuvaiheessa yhteisestä tavoitteesta edistää yritysten henkilöstön työhyvinvointia ja työpsykologian alan tutkimusta.

Tutkimusaineistoa keräsin haastattelemalla suuren joukon Teknologiateollisuuden työhyvinvointihankkeeseen osallistuvia yritysten projektiryhmien jäseniä. Erityisesti kiitän haastatteliini yritysten projektiryhmien edustajia siitä ajasta, jonka he käyttivät haastatteluun osallistumiseen. Heidän vaivannäkönsä ansiosta tämä tutkimus on mahdollinen. Tutkimustani varten rajatun yritysten Yksilö-tutka-aineiston sain Teknologiateollisuuden hankkeen ohjausryhmältä ja projektipäälliköltä, joiden ansiosta tuli laaja tilastollinen kyselyaineisto käyttööni. Kiitän professori emeritus Pekka Huuhtasta ja professori emeritus Juhani Ilmarista, jotka antoivat tukea ja viisaita neuvoja monissa eri asioissa. Lisäksi kiitän Työsuojelurahastoa sen myöntämästä stipendirahoituksesta.

Tahdon osoittaa sydämelliset kiitokseni työni valvojalle, professori Riitta Smedsille, joka opasti minua tieteellisen kirjoittamisen ja tutkijan polulla. Työni ohjaa Professori Matti Vartiaista kiitän erityisesti työpsykologian alan peruskysymysten ratkaisuvuusta ja prosessin etenemisen eri vaiheiden ohjauksesta. Olen kiitollinen viisaista ja järkevästä neuvoista, joita molemmat annoitte minulle matkan varrella. Lisäksi osoitan suuret kiitokset Turun yliopiston filosofian tohtori Pertti Laineelle, joka teki tutkimustyöni tarkastuksen.

Lopuksi kiitän vanhempiani ja puolisoani Juhaa sekä lapsiani, jotka ovat tukeneet minua tämän tutkimuksen tekemisessä, rohkaisseet ja kannustaneet minua eteenpäin.

Espoossa, 31.10.2016,

Raija Muinonen

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3 Tutkimuksen rakenne	9
2. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY	10
2.1 Työhyvinvointi muuttuvassa yhteiskunnassa	10
2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	12
2.3 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	14
2.3.1 Kuorma-kuormittumismalli	14
2.3.2 Työkyvyn-ylläpito-malli ja Työkyvyn edistäminen 45+ -konsepti	15
2.3.3 Monidimensioinen Työkykytalo-malli	16
2.3.4 Työhyvinvointikäsitteen määrittelyä	19
2.4 Varhaisen välittämisen – malli	22
2.5 Työhyvinvointi ja organisaation tuottavuus	23
2.5.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	23
2.5.2 Sitoutuminen organisaatioon – yhteys hyvinvointiin ja tuottavuuteen	26
2.6 Työhyvinvointi-interventiot ja niiden vaikuttavuus	27
2.6.1 Yleistä	27
2.6.2 Organisaatio toiminnan tuloksen tekijänä	28
2.6.3 Kehittämisprosessin vaikuttavuuden arviointi	29
2.6.4 Kehittämissohjelmien evaluointi	30
2.7 Hyvinvointiteknologiat kehittämisen apuna	30
2.7.1 Yleistä	31
2.7.2 Työpaikka-tutka – menetelmä	31
2.7.3 Yksilö-tutka-menetelmä	32
2.8 Tutkimusaukko ja teoreettinen viitekehikko	32
3. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KYSYMYKSET	36
3.1 Tutkimuksen tavoitteet	36
3.2 Tutkimuskysymykset	37
4. TUTKIMUSASETELMA, AINEISTO JA MENETELMÄT	39
4.1 Tutkimusmetodologia	39

4.2 Tutkimusasetelma ja toteutus	40
4.2.1 Kohdeyritykset ja haastateltavat.....	40
4.2.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamalli kohdeyrityksissä	42
4.2.3 Haastateltavien valinta.....	44
4.3 Tutkimusaineiston kerääminen	45
4.3.1 Kyselyt	46
4.3.2 Haastattelut.....	47
4.3.3 Täydentävä aineisto	49
4.4 Tutkimusaineiston analysointi.....	50
4.4.1 Kyselyaineiston analysointi	50
4.4.2 Haastatteluaineiston analysointi.....	52
4.4.3 Täydentävän aineiston hyödyntäminen.....	59
5. TULOKSET.....	60
5.1 Yleistä	60
5.2 Työhyvinvoinnin kehittyminen kohdeyrityksissä –tuloksia HTPT–hankkeesta...60	
5.3 Haastattelututkimuksen tuloksia - Työhyvinvoinnin kehittäminen eri yritysryhmissä... 64	
5.4 Haastattelututkimuksen tuloksia - Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet yrityksissä	68
5.4.1 Hyvin edistyneet yritykset.....	68
5.4.2 Hitaasti edistyneet yritykset.....	80
5.4.3 Taantuneet yritykset	83
5.4.4 Työhyvinvoinnin riskitekijät ja ratkaisukeinot.....	86
5.4.5 Yhteenvetoa työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä.....	91
5.5 Kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttavat organisatoriset tekijät	95
5.5.1 Yleistä	95
5.5.2 Kehitysprojektiin ja sen toteutukseen sitoutuminen	95
5.5.3 Rakennemuutosten vaikutus kehitysprojektin onnistumiseen	97
5.5.4 Työpaikka-tutka-menetelmän käytön vaikutus kehittämiseen.....	99
5.5.5 Yhteenvetoa kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttaneista tekijöistä	101
5.6 Työyhteisön kehittämisen yhteys työhyvinvointiin ja työkykyyn	103
6. TULOSTEN TARKASTELU JA PÄÄTELMÄT	107
6.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen malli ja täydennyksiä teoriaan	108
6.2 Tutkimuksen vaikutus työyhteisöjen kehittämiseen	112
6.3 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset.....	114
6.4 Jatkotutkimusaiheita	117
7. LÄHDELUETTELO.....	118
8. LIITTEET.....	125
Liite 1. Työpaikka-tutkalomakkeiden esimerkit (1-2).....	125

Liite 2. Yksilö-tutkakysely versio 2.0	127
Liite 3. Tutkimuksen haastattelukysymykset.....	135
Liite 4. Haastateltujen henkilöiden populaatio.....	136
Liite 5. Tilastollisen analyysin laskentakaavat	137
Liite 6. Yksilö-tutkakyselyiden vertailu: esimerkkiraportti	139
Liite 7. Työhyvinvointi-indeksin muutos yrityksissä	141
Liite 8. Kehitystoimenpiteitä – jatkoa	145
Liite 9. Henkilöstön kehittämisen aktiviteetit.....	146

LISTA TAULUKOISTA

Taulukko 1. Mukailtu Kuorma-kuormittumismalli	16
Taulukko 2. Henkilöstön kehittämisen mitattavat aktiviteetit.....	26
Taulukko 3. Haastateltujen kohdeyritysten ryhmittely.....	41
Taulukko 4. Tutkimusaineisto, keräysaika, -kysymys, aineiston kerääjät ja vastuut...45	
Taulukko 5. Haastateltujen henkilöiden toimihenkilöryhmät kohdeyrityksissä.....	47
Taulukko 6. Analysoidut kohdeyritykset koodattuna (A-J).....	53
Taulukko 7. Kehitys työhyvinvoinnissa vuosina 2010 – 2012, yritys A.....	55
Taulukko 8. Henkilöstön kehittämisaktiviteetteja perustuen Kestin malliin,	56
Taulukko 9. Toteutetut toimenpiteet terveys ja toimintakyky –dimensiossa.....	64
Taulukko 10. Toteutetut toimenpiteet osaaminen -dimensiossa.....	65
Taulukko 11. Toteutetut toimenpiteet arvot, asenteet ja motivaatio-dimensiossa.....	65
Taulukko 12. Toteutetut toimenpiteet työ ja työolot johtaminen –dimensiossa.....	66
Taulukko 13. Toteutetut toimenpiteet työn ja perhe-elämän-dimensiossa	67
Taulukko 14. Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä, yritys A.....	69
Taulukko 15. Osaaminen-dimension kehittämistä koskevia vastauksia	69
Taulukko 16. Arvot ja asenteet -dimension kehittämistä koskevia vastauksia	70
Taulukko 17. Työ, työolot ja johtaminen-dimensiota koskevia vastauksia.....	71
Taulukko 18. Työn ja perhe-elämän -dimensiota koskevia vastauksia.....	71
Taulukko 19. Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä, yritys B.....	72
Taulukko 20. Terveys ja toimintakyky –dimension vastauksia.....	73
Taulukko 21. Työ, työolot ja johtaminen- dimension kehitystoimenpiteitä.....	73
Taulukko 22. Työ, työolot ja johtaminen-dimensiota koskevia vastauksia	74
Taulukko 23. Työn ja perhe-elämän dimensiota koskevia vastauksia.....	74
Taulukko 24. Terveysteen ja hyvinvointiin liittyviä kehitystoimenpiteitä.....	75
Taulukko 25. Arvot ja asenteet -dimension kehittämistä koskevia vastauksia.....	76
Taulukko 26. Työ, työolot ja johtaminen-dimensiota koskevia vastauksia.....	76
Taulukko 27. Osaaminen-dimensiossa toteutettuja kehitystoimenpiteitä.....	77
Taulukko 28. Osaaminen-dimension kehittämistä koskevia vastauksia	78
Taulukko 29. Työ, työolot ja johtaminen- dimension kehitystoimenpiteitä.....	78
Taulukko 30. Työn ja perhe-elämän -dimension kehitystoimenpiteitä.....	79
Taulukko 31. Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä.....	79
Taulukko 32. Terveys ja toimintakyky –dimension vastauksia.....	80
Taulukko 33. Terveys ja toimintakyky –dimension toimenpiteitä.....	81
Taulukko 34. Terveys ja toimintakyky –dimension vastauksia.....	81
Taulukko 35. Osaamisen –dimension kehittämistä koskevia vastauksia.....	82
Taulukko 36. Työ, työolot ja johtaminen –dimensiota koskevia vastauksia.....	82
Taulukko 37. Työn ja perhe-elämän –dimensiota koskevia vastauksia.....	83
Taulukko 38. Kehitysprojektia koskevia esimerkkivastauksia.....	84
Taulukko 39. Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä.....	84
Taulukko 40. Työ, työolot ja johtaminen –dimensiota koskevia vastauksia	85
Taulukko 41. Analysoitu osio: Terveys ja toimintakyky-dimensio.....	87
Taulukko 42. Analysoitu osio: Osaaminen ja arvostus- dimensio.....	88
Taulukko 43. Analysoitu osio: Arvot, asenteet ja motivaatio-dimensio.....	89
Taulukko 44. Analysoitu osio: Työ, työolot ja johtaminen-dimensio	90
Taulukko 45. Yhteenvedo yrityksissä toteutetuista kehitystoimenpiteistä.....	91
Taulukko 46. Henkilöstön kehittämisen aktiviteetit tutkituissa kohdeyrityksissä.....	94
Taulukko 47. Kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	97
Taulukko 48. Vastauksia liittyen yrityksen toimintaympäristön muutoksiin.....	98

LISTA KUVISTA

Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	14
Kuva 2. Yksilön työkykyä kuvaava Työkykytalo-malli.....	18
Kuva 3. Teoreettinen viitekehikko – työhyvinvoinnin kehittyminen yrityksissä.....	34
Kuva 4. Kehitysprojektin toimintamalli yrityksessä.....	43
Kuva 5. Mukailtu tulkinta avaintoimijoiden rooleista ja tehtävistä	48
Kuva 6. Työhyvinvointi-indeksin keskiarvo alku ja seuranta yrityksissä a- r.....	51
Kuva 7. Datan analyysimetodi ja datan ryhmittely.....	54
Kuva 8. Työpaikka-tutkalomake, jolla kerrokset priorisoidaan.....	58
Kuva 9. Työpaikka-tutkalomake, jonka avulla kirjataan kehityskohteet.....	58
Kuva 10. Kokonaismuutos yrityksissä (n=16), kaikki arviot.....	61
Kuva 11. Yrityskohtainen muutos työntekijöillä Työhyvinvointi-indeksissä.....	62
Kuva 12. Yrityskohtainen muutos toimihenkilöillä Työhyvinvointi-indeksi.....	62
Kuva 13. Yrityskohtainen muutos yl. toimihenkilöillä Työhyvinvointi-indeksi.....	63
Kuva 14. Työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueet ja tutkitut menetelmät.....	110

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tein tämän lisensiaatintutkimuksen yhteistyössä Hyvä työ–Pidempi työura-hankkeen kanssa. Hyvä Työ – Pidempi työura–hanke alkoi vuonna 2011 ammattiliittojen ja työnantaja-liiton yhteisenä verkostohankkeena, jonka tavoitteeksi asetettiin työhyvinvoinnin kasvattaminen kaikissa työntekijäryhmissä riippumatta yrityksessä toimivan yksilön tehtävästä tai toimenkuvasta. Hyvä Työ–Pidempi työura–hanke toteutettiin liittojen yhteistyönä. Siinä olivat mukana seuraavat tahot: Teknologiateollisuus ry, Metalliteollisuuden liitto ry, Ammattiliitto PRO ry, Ylemmät toimihenkilöt YTN Ry ja Insinööriliitto IL Ry. Hankkeeseen osallistui edellä mainittujen liittojen jäsenyrityksiä. Lisäksi hankkeen asiantuntijana toimivat konsultointiyritys Neliapilan asiantuntijat. Hyvä Työ–Pidempi työura–hankkeen (jäljempänä HTPT) johtaja ja projektipäällikkö työskentelivät Teknologiateollisuus ry:ssä ja sen aktiivinen toiminta kesti kesäkuun 2015 loppuun, jonka jälkeen käytettyjä menetelmiä siirrettiin Työterveyslaitokselle.

Työelämän muutokset, joita aiheuttavat teknologian uudistuminen, tietotyön määrän kasvu ja globalisaatio, vaativat aikaisempaa enemmän sekä fyysisen että henkisen työympäristön kehittämistä. Taloudellinen hyvinvointi yhteiskunnassa perustuu tuotantoon (gross national product = GNP) ja tehtyjen työtuntien määrään (Alasoini 2011). Väestön ikääntyminen, työtä tekevien ikäluokkien supistuminen ja muutokset luovat paineita lisätä työn tuottavuutta (Alasoini 2011).

Työurien pidentäminen Suomessa ja työikäisen väestön pitäminen työkykyisenä eläkeikään puhuttavat yhteiskunnassa. Suomessa on tarvetta pitää yritysten ja yhteisöjen henkilöstö työelämässä aiempaa pidempään, koska ikäluokkien pienentyessä ja suurten ikäluokkien poistuessa eläkkeelle huoltosuhde heikkenee (www.tilastokeskus.fi). Työuria voidaan pidentää luomalla joustoa työaikoihin, edistämällä työikäisten työkykyä ja työelämän laatua sekä nostamalla eläkeikää. Viime vuosien aikana työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrä on ollut kasvussa (Gockel 2015). Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi on tärkeää tehdä ennalta ehkäisevää työtä, jotta työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrä pysyisi mahdollisimman pienenä.

Jalava ja Pohjola (2008) ovat tutkimuksessaan esittäneet, että työikäisen väestön määrä ei tule oleellisesti kasvamaan lähivuosina Suomessa, koska syntyvien ikäluokkien pieneneminen ja lisääntynyt vapaa-ajan arvostus vähentävät tehtyjen työpäivien määrää. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuoden 2013 lopussa alle 15-vuotiaita 895 021 henkilöä ja 15–64-vuotiaita 3 499 702 henkilöä. Yli 65 vuotiaita oli vuoden 2013 lopussa 1 056 547 henkilöä. Väestöllinen *huoltosuhde*, eli alle 15-vuotiaiden ja 65 vuotta täyttäneiden määrä 100 työikäistä kohden, oli vuoden 2014 lopussa tähän mennessä toiseksi korkein 57,1 (www.tilastokeskus.fi). Nämä huoltosuhteen muutokset kasvattavat omalta osaltaan tarvetta lisätä työllisyysastetta ja työelämän tuottavuutta sekä ovat perusteita yrityksille panostaa henkilöstön työhyvinvointiin (Jalava, Pohjola 2008). Syntyvien ikäluokkien pieneneminen vaikuttaa myös työurien pidentämisen tarpeeseen ja antaa aihetta kaikille yrityksille panostaa henkilöstön työhyvinvointiin.

Aikaisempi hyvinvoinnin edistämistä koskeva tutkimus on tehty useamman eri termin alla. Työelämää ja henkilöstön kehittämistä koskeva tutkimus alkoi jo 1900-luvun alussa. Kuitenkin henkilöstön hyvinvointia koskeva tutkimus pääsi laajempiin mittakaavoihin Suomessa 1980-luvulla, jolloin tutkimushankkeita käynnistettiin mm. Terveiden ja Hyvinvoinnin laitoksen toimesta. Tuolloin tutkimuksessa käytettiin yleisesti työkykytermiä. Vasta myöhemmin 1990-luvulla työelämää kehitettiin laajemmin käynnistämällä työkykyä ja työoloja kehittäviä lukuisia eri projekteja (Alasoini, Ramstad & Rouhiainen 2005). Samoihin aikoihin on kirjallisuudessa yleistynyt työhyvinvointitermi. Työkyky ja työhyvinvointi käsitteiden määrittely on kuitenkin ollut vaihtelevaa ja tutkijakohtaista.

Teknologiaeteollisuuden yrityksissä toimiva henkilöstö joutuu tällä hetkellä elämään suuren työelämämurroksen keskellä, minkä vuoksi yritykset joutuvat tekemään radikaalejakin muutoksia ja niitä koetellaan monin tavoin. Parhaiten yritys pystyy vastaamaan haasteisiin vahvistamalla henkilöstöä niin, että henkilöstön työkykyä ja muutosten hallintakykyä vahvistetaan sekä henkilöstön työhyvinvointia ylläpidetään systemaattisesti. Sosiaali- ja Terveysministeriön työhyvinvointitutkimusta koskevasta selvityksestä ilmenee, että työhyvinvointia koskevia vertailuja eri toimihenkilöryhmien välillä tai tutkimusta oikeudenmukaisen kohtelun yhteydestä työhyvinvointiin ei ole tehty kattavasti (Bordi et al. 2014).

Teknologia-alan yrityksiä koskien on niukasti saatavilla tietoa käytännön työolojen kehittämisestä tai työhyvinvoinnin johtamisesta yrityksissä. Erityisen vähän on saatavilla tutkimustietoa teknologiaeteollisuuden yritysten tehtaissa työskentelevien teollisuustyöntekijöiden työhyvinvoinnista tai alan eri ammattiryhmiä vertailevaa tutkimustietoa.

Aikaisempaa tutkimustietoa sen sijaan löytyy laajasti varsinkin terveydenhuolto- ja opetusalan henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisestä (Sonntag 2003, Chou, Hecker & Martin 2012, Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012). Näin ollen teknologiaeteollisuuden yritysten työhyvinvoinnin

tutkimukselle on selkeästi tarvetta, johon tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimukseni tarkoitus on lisätä tietoa siitä, mitä vaikutuksia osallistavalla kehitysprojektilla on henkilöstön työhyvinvointiin, ja siitä, miten työhyvinvointi lisääntyi tai väheni vähintään vuoden seuranta-aikana yrityksissä. Lisäksi tutkin sitä, mitkä tekijät tai toimenpiteet vaikuttavat työhyvinvoinnin kehittymiseen. Keskeisenä tavoitteena on siten saada uutta tietoa käytännön työhyvinvointia edistävästä tai sitä estävästä tekijöistä, jotka vaikuttavat henkilöstöön ja työn tuottavuuteen. Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksinä mukana olleet työyhteisöt (yritykset) toteuttivat itse työolojen ja työhyvinvoinnin kehitysprojektin osana teknologiateollisuuden johtamaa Hyvä Työ–Pidempi työura -hanketta. Tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä käytettiin Työpaikka-tutka-menetelmää, jonka toimivuus on tutkimuksen kohteena työhyvinvoinnin lisäksi. HTPT-hankkeeseen asiantuntijoina osallistuneiden Työpaikka-tutka -menetelmän kehittäjien (Näsman & Ilmarinen) mukaan kyseistä työolojen kehittämiseen käytettävää menetelmää on tutkittu todellisessa käyttöympäristössä vain vähän.

Aikaisempaa terveydenhuolto- ja opetusalan henkilöstön työhyvinvointia koskevaa tutkimusta voidaan vain osittain hyödyntää teknologiateollisuuden tarpeisiin (Ervasti et al. 2011, Ervasti et al. 2012, Chou, Hecker & Martin 2012). Lisäksi tarvitaan teollisuuden toimihenkilöiden ja muun suorittavan työn jatkokutkimusta, koska se on jäänyt vähemmälle huomiolle (Bordi et al. 2014). Bordin johtaman selvitystyöryhmän mukaan, 2010-luvun alkupuolen tutkimuksen luonteesta johtuen teknologiateollisuuden yrityksistä löytyy niukasti empiirisiä tutkimuksia, jotka tarkastelevat työyhteisön muutosten yhteyttä työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin edistämistä osallistavin menetelmin tai työhyvinvoinnin johtamista. Käsillä oleva tutkimus tuo konkreettista lisätietoa työhyvinvoinnin edistymisestä ja siihen osallistavin menetelmin vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuskysymykset esitellään tarkemmin luvussa kolme. Käytössäni oli HTPT-hankkeen tilastollinen aineisto. Tätä tutkimusta varten keräsin laajan laadullisen aineiston. Tämän lisensiaatintutkimuksen kohteeksi valittiin Hyvä työ – Pidempi työura – hankkeeseen osallistuvista yrityksistä kattava otos organisaatioita, joissa työhyvinvointia edistettiin yrityksissä toteutettujen kehittämisprojektien avulla. Tämä tutkimus rajoittuu teknologiateollisuuden yritysten Suomessa toimivien yksiköiden henkilöstön työhyvinvoinnin selvittämiseen. Tutkittavilla yrityksillä on toimintaa laajasti myös ulkomailla. Yrityksiä koskeva tilastollinen tutkimusaineisto on kerätty vuosina 2011 – 2014, mikä on melko rajallinen aika seurata yrityksissä toimivan henkilöstön hyvinvoinnin kehittymistä. Haastatteluaineistossa on kuitenkin myös tietoa pidemmän aikajänteen trendeistä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Aluksi esitellään tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoitteet, joiden avulla lukija johdatellaan tutkimusaiheeseen keskeisesti liittyviin ilmiöihin ja teknologiateollisuuden murroksessa elävän työyhteisön problematiikkaan. Luku kaksi esittelee työhyvinvoinnin laajaa käsitettä, määritelmiä ja siihen liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Edelleen luvussa kaksi esittelen organisaation tuottavuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriaa sekä työhyvinvointi-interventioita. Luvussa kolme esittelen tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat tarkemmin. Luvussa neljä esittelen tutkimusmetodologian, tutkimusasetelman ja toteutuksen. Esittelen aineiston jäsentelyn ja analyysin menetelmät. Luvussa neljä esittelen käytetyt tutkimusaineistot ja niiden analysoinnin.

Luvussa viisi esitän tuloksia työhyvinvoinnin kehittymisestä kohdeyrityksissä ja arvioin kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toiseksi esittelen erityisesti haastatteluvastauksissa esiin tulleita käytännön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja toimenpiteitä. Tutkimuksen tuloksena löytyi muuttujia, jotka vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin organisaation kautta ja lisäksi toisenlaisia muuttujia, jotka vaikuttavat henkilön oman toiminnan vaikutuksesta. Kolmanneksi käsittelen kohdeyritysten esimerkkitapauksia ja vertailen hyvin edistyneiden ja taantuneiden yritysten välisiä eroavaisuuksia. Työn ulkopuolelle jää työturvallisuuden osa-alue, joka on jo omana aihepiirinään laaja aihe. Työturvallisuutta kuitenkin sivutaan tässä työssä yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä. Luvun viisi lopuksi esittelen mallin työhyvinvoinnin johtamisesta kehittämisen avulla yrityksen, ryhmän ja yksilön tasoilla.

Luvussa kuusi kuvaan tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota, tutkimuksen vaikutuksia työyhteisöjen kehittämiseen sekä tutkimuksen reliabiliteettia, ansioita ja rajoituksia. Jatkotutkimusaiheita—luvussa nostan esille uusia mielenkiintoisia työhyvinvointiin ja organisaation kehittämiseen liittyviä jatkotutkimusaiheita.

Tämän lisenasiatintyön tekijänä olen tehnyt opinnäytesopimuksen Teknologiateollisuus ry:n kanssa. Sopimuksen mukaisesti olen saanut luvan käyttää Teknologiateollisuus ry:n johtamalta hankkeelta saamiani tilastollisia ja täydentäviä aineistoja tutkimuksen yhtenä lähdeaineistona.

2. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY

Koska työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja sen tulkinta on vaihdellut eri aikakausina, tarkastelen tässä luvussa erilaisia työhyvinvoinnin käsitteitä ja malleja. Kuvaan käsitteiden lisäksi tutkimuksessa käytetyt teoreettiset lähtökohdat. Esittelen tutkimuksessani aikaisemman teorian pohjalta laatimani työhyvinvoinnin määritelmän ja tutkimuksessa käytettyjä työhyvinvointia kuvaavia yleisimpiä malleja. Luvun lopussa esittelen tämän tutkimuksen viitekehikon työhyvinvoinnin kehittämisen perustaksi.

2.1 Työhyvinvointi muuttuvassa yhteiskunnassa

Viime vuosikymmenien aikana organisaatiot ovat kasvavasti kiinnittäneet huomiota työn tehokkuuteen ja organisaatioiden tuottavuuteen (Jääskeläinen, Kujansivu 2011). Teknologiateollisuudessa työn sisältö ja organisaatiot ovat olleet kovan muutospaineen alla. Tämän seurauksena henkilökunnalta vaaditaan yhä enemmän sekä uusien asioiden oppimistaitoja että stressinsietokykyä. Työn vaatimusten kasvaminen on aiheuttanut varsinkin toimihenkilöiden keskuudessa kasvavia vaatimuksia työajan joustamisen ja nopeasti reagoivan viestinnän suhteen. Lisäksi tekniset laitteet mahdollistavat työn tekemisen paikasta ja ajasta riippumatta. Näin ollen työnkuva on muuttunut varsinkin monilla toimihenkilöillä monipaikkaiseksi ja kiireisemmäksi. Lisäksi itse työ koetaan pirstaleisemmaksi kuin aikaisemmin (Vartiainen, Hyrkkänen 2010). Toisaalta työnantaja antaa useimmissa yrityksissä henkilöstölle mahdollisuuden työaikajoustoihin, ja henkilöstöllä on mahdollisuus itse vaikuttaa jonkin verran siihen milloin työskentelee. Henkilöstöltä vaaditaan siis enemmän työn vaatimusten mukaisia joustoja, stressin hallintaa, omasta hyvinvoinnista huolehtimista sekä työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon hallintaa (Nijp et al. 2012).

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset ovat synnyttäneet haasteita työikäiselle väestölle. Työnantajille syntyvät huomattavat kustannukset sairauslomista ja työkyvyttömyyseläkkeistä ovat monen yrityksen strategisen työkykyjohtamisen motivaation peruste (Gockel 2015).

Hyvinvoinnin koheneminen on välttämätön edellytys sille, että työuria voidaan pidentää. Työelämän muutokset lisäävät paineita yrityksissä, ja lisäksi ne ovat havahduttaneet elinkeinoelämän vaikuttajat tekemään suunnitelmia ja

päätöksiä työurien pidentämiseksi (Kautto-Koivula, Huhtaniemi 2006). Työterveyslaitoksen tutkimuksessa kartoitettiin laajasti työkykyyn vaikuttavia eri osatekijöitä sekä sitä, miten ikäänntyminen voidaan ottaa organisaatioissa huomioon työkyvyn johtamisessa ja kehittämisessä (Ilmarinen 2006). Työikäisen väestön työkyvyn edistäminen on edelleen ajankohtainen asia, sillä työelämä muuttuu ja työssäkäyvät ihmiset ovat yhteiskunnan kantava voima. Sen sijaan työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien kohtalo aiheuttaa inhimillisten kärsimysten lisäksi kustannuksia sekä työnantajille että koko yhteiskunnalle. Tämän vuoksi on tärkeätä kartoittaa työkykyyn ja sen eri osa-alueisiin vaikuttavia tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat työhyvinvointiin, työikäisen väestön elämän laatuun ja jakamiseen (Gould et al. 2006, Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, Ilmarinen, Mertanen 2005).

Johtamista on tutkittu jo pitkään, mutta johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin on alettu tutkia vasta 2000-luvulla (Perko, Kinnunen 2013). Transformatiivisen johtamisen on havaittu lisäävän henkilöstön hyvinvointia ja kykyä suoriutua tehtävistä muuttuvissa olosuhteissa myynnin ja kaupan alalla (Henttonen 2013). Myös yksilön kokeman oikeudenmukaisen kohtelun on havaittu olevan yhteydessä sekä psyykkiseen että fyysiseen työhyvinvointiin (Elovainio et al. 2005). Toisaalta epäoikeudenmukaisella kohtelulla on havaittu olevan yhteys masennuksen ja uupumuksen aiheuttamiin sairauspoissaoloihin (Elovainio et al. 2013).

Vaikka työhyvinvointia on tutkittu paljon viime vuosina, ei hyvinvoinnin edistäminen organisaatioissa kuitenkaan ole kaikkien yritysten strategioissa tavoitteena. Tämä voi johtaa siihen, että työhyvinvoinnin toteuttaminen jää pelkästään henkilöstöstrategian osaksi. Se ei saa ansaittua priorisointia organisaation päätöksenteossa, vaan jää aineellisten tulostavoitteiden jalkoihin (Kaivola, Launila 2007). Yhteiskunnan ja siinä toimivien organisaatioiden muuttuessa tarvitaan tietoa hyvinvoinnin yhteydestä tuottavuuteen ja keinoja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Tämä tutkimus täydentää aikaisempaa tutkimusta ja lisää perusteita asian priorisoinnille yrityksen strategisessa suunnittelussa.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin panostamisella on merkittävä vaikutus työn laatuun ja yrityksen taloudelliseen tuottavuuteen (Luthans et al. 2007, Kesti et al. 2011b). Kesti on mallintanut henkilöstön kehittämisen vaikutusta yrityksen tuottavuuteen matemaattisen mallin avulla (Kesti et al. 2011a). Eeckelaert, Dhont sekä joukko muita tutkijoita ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että työelämän korkea laatu korreloi positiivisesti organisaation innovatiivisuuden ja suorituskyvyn kanssa (Eeckelaert et al. 2012). Henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen vaativat systemaattista toimintaa ja suunnittelua, jolla on suora vaikutus yrityksen tuottavuutta kasvattavana tekijänä (Kesti 2012, Kesti et al. 2011b).

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Alaistaidot (organizational citizenship behaviour, OCB, Schnake, Dumler 2003) määritellään henkilön erityisenä kyvykkyytenä auttaa muita kollegoja organisaatiossa. Henkilön alaistaitojen *ansiosta* muut organisaation jäsenet saavat virtaa ja iloa. Viime vuosina myös Suomessa on tutkittu organisaatioissa työskentelevien yksilöiden alaistaitoja (Laine 2010, Kallioinen 2008). Podsakoff ja hänen työryhmänsä (Podsakoff et al. 2000) ovat määritelleet alaistaidot seuraavaan seitsemään alaluokkaan:

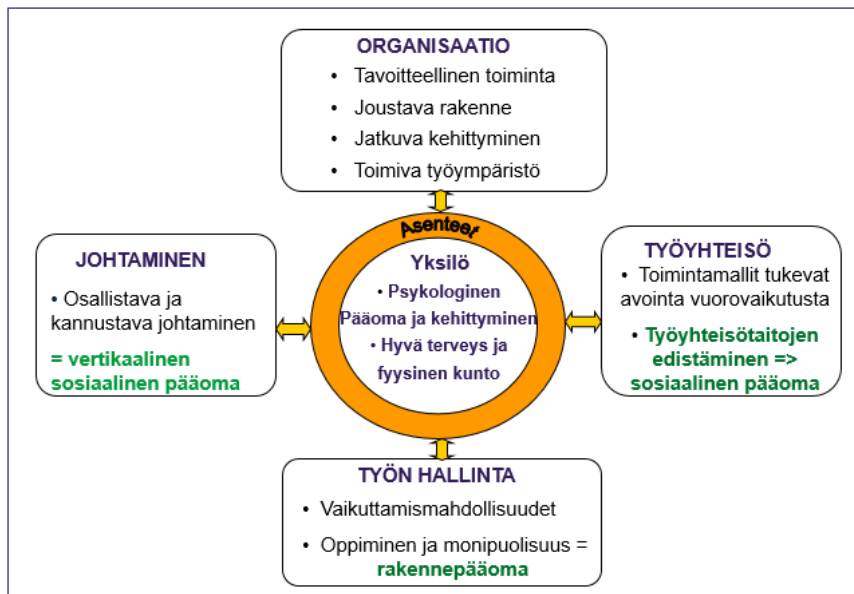
1. Toisten auttaminen
2. Reiluus
3. Organisaatiouuskollisuus
4. Organisaation sääntöjen noudattaminen
5. Aloitteellisuus
6. Organisaatitaito (rakenteen ja henkilöstön tunteminen)
7. Itsensä kehittäminen

Alaistaitoja tutkivat jo aikaisemmin Organ ja Ryan tekemässään meta-analyysissä (Organ, Ryan 1995). Alaistaidot ovat yksilön hyvinvointiin osaltaan vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti työyhteisön menestykseen ja työilmapiiriin. Myös Kaivola ja Launila ovat tutkineet hyvän työpaikan menestystekijöitä ja työyhteisön alaistaitojen vaikutusta työhyvinvointiin (Kaivola, Launila 2007). Perko ja Kinnunen ovat puolestaan tutkineet alaistaitojen vaikutusta yksilön hyvinvointiin mm. kuntatyöntekijöiden parissa (Perko, Kinnunen 2013).

Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa suuresti hänen inhimillinen pääomansa, joka on keskeinen työkykyyn vaikuttava asia. *Inhimillinen pääoma* on avainasia henkilöstön työkyvyn kehittämiseksi ja tulevaisuuden työn menestyksessä (Tiuraniemi 2008, Manka, Larjovuori 2013, Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012). Inhimillinen pääoma koostuu kolmesta eri osa-alueesta: 1) Sosiaalisesta pääomasta, jolla tarkoitetaan yhteisön kuntoa eli johtamista ja yhteisöllisyyttä (Manka, Hakala 2011). 2) Psykologisesta pääomasta, jolla tarkoitetaan itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sitkeyttä ja 3) Rakennepääomasta, jolla tarkoitetaan organisaation toimivuutta, oppimiskykyä ja työn hallintaa (Luthans et al. 2007).

Yrityksen pääoman voidaan katsoa koostuvan aineellisesta ja aineettomasta pääomasta. Pääomaan on katsottu kuuluvan pääasiassa aineelliset asiat (esimerkiksi koneet ja laitteet, rakennukset sekä kassapääoma) sekä aineettomaan pääomaan kuuluva tietopääoma (Niittykangas 2011). Vasta viime vuosina on tutkimuksessa otettu organisaation pääomaan käsitteellisesti mukaan sosiaalinen ja psykologinen pääoma, jota on sinänsä vaikeata hallinnoida ja mitata eksplisiittisesti (Kujansivu 2009).

Positiiviset ajatukset ja myönteiset ihmissuhteet avaavat henkilön ajatusmaailmaa ja rakentavat henkilökohtaisia voimavaroja, joihin lukeutuvat: sosiaalisen tuen antaminen, sitkeys, luovuus, sosiaaliset ihmissuhdetaidot ja osaaaminen. Edellä mainitut asiat rakentavat yksilön *psykologista ja henkistä pääomaa* (Fredrickson, Cohn 2008). Vastaavasti taas negatiivisten ajatusten ja asenteiden on todettu kaventavan ihmisen ajatusmaailmaa ja kuluttavan voimavaroja sekä vähentävän yksilön mieltämiä elämän mahdollisuuksia. Yhä kasvava määrä tutkimuksia on osoittanut, että *positiivinen asenne* (optimismi, elämänmyönteisyys) on selvässä yhteydessä vähentyneeseen riskiin sairastua sydäntauteihin, kuten esimerkiksi sydäninfarkteihin (Boehm, Vie & Kubzansky 2012a, Fredrickson, Cohn 2008).



Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Luthans et al. 2007, Manka et al. 2010)

Kuvassa 1 on esitetty havainnollisesti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Henkilö on työhyvinvoinnin keskiössä. Hänen fyysinen ja psyykinen kuntonsa ovat kaiken hyvinvoinnin perusta.

Psykologinen pääoma koostuu, kuten edellä on mainittu seuraavista asioista: itseluottamus, toiveikkaus, optimismi ja sitkeys, jotka ovat yksilön psyykkisiä ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia on mahdollista kehittää ja muokata. Henkilöä ympäröi asenteiden kerros. Asenteet antavat oman vivahteensa niille ympärillä oleville asioille ja ihmisille, jotka ovat yksilöä koskettavassa maailmassa. Organisaation tavoitteellisuus, joustava rakenne, toimiva ympäristö ja jatkuva kehittyminen muodostavat rakennepääoman, jota organisaation jäsen

käyttää ja toisaalta yksilö voi itsekin kehittää. Osallistava ja kannustava johtaminen organisaatiossa sekä vuorovaikutus esimiehen ja yksilön välillä kuuluvat niin ikään vertikaaliseen sosiaaliseen pääomaan. Avoin vuorovaikutus ja alais- taidot muodostavat työyhteisön horisontaalisen ja sosiaalisen pääoman. Esimiehen osallistava johtaminen antaa organisaation jäsenelle mahdollisuuden vaikuttaa oman työn hallintaan ja siten pitkällä aikajänteellä työn monipuoli- suus ja työssä oppiminen kasvavat (Manka et al. 2010). Niittykangas määritte- lee *psykologiseen pääomaan* kuuluvaksi yksilön ajattelun, käyttäytymisen ja psyykkisen hyvinvoinnin, jotka yhdessä muodostavat psykologiset resurssit. Nämä edellä mainitut resurssit ovat ominaisuuksia, joihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi *interventioiden avulla* ja niitä voidaan kehittää *valmennuksen avulla* (Niittykangas 2011).

Positiivisen psykologian termin lanseerasi 90-luvun loppupuolella psyko- logian professori Martin Seligman. Positiivisen psykologian ydinkysymyksiä on selvittää, mikä saa yksilöt ja organisaatioiden koko henkilöstön voimaan hyvin, menestymään ja kukoistamaan (Seligman, Csikszentmihalyi 2000).

Rajoittavina tekijöinä kuvan 1. mallissa havaitaan seuraavat seikat: 1) malli ei ota kantaa työn sisältöön itsessään, 2) malli ei ota huomioon työympäristön haittavaikutuksia (esim. melu, tärinä, heikko ilman laatu), 3) malli ei ota huo- mioon riskejä työturvallisuudessa ja 4) malli ei ota huomioon puutteita yrityk- sen toiminnan eettisyydessä ja 5) malli ei ota kantaa suurien organisaatiomu- toksien aiheuttamiin vaikutuksiin. Edellä mainitut viisi kohtaa vaikuttavat mer- kittävästi työhyvinvointiin. Yrityksen eettinen ja arvojen mukainen liiketoi- minta edistää henkistä hyvinvointia, työn imua ja sitoutumista (Pitkänen 2013).

2.3 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tässä luvussa kuvaan työhyvinvoinnin teoreettista taustaa lähtien varhais- semmista 1980-luvun malleista. Tutkimuksessa esitellään työkyvyn ja työhyvin- voinnin malleja, jotka ovat perustana työhyvinvoinnin vaikutuksen tuottavuus- yhteyksien mittaamiselle organisaatioissa.

2.3.1 Kuorma-kuormittumismalli

Työkyky käsitteenä on erittäin laaja ja moninainen asia, jonka tulkinta ja mää- ritelmäkin ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana. Tässä luvussa mää- rittelen työkyvyn aikaisemman tieteellisen kirjallisuuden pohjalta ja tarkastelen sitä yksilötasolla. Työkyvyn määrittämisen tekee mielenkiintoiseksi se seikka, että se ei rajoitu selkeästi yhdelle tieteenhaaralle, vaan ulottuu usealle eri alalle. Työkykyä ja myöhemmin työhyvinvointia on tarkasteltu erilaisia malleja käyt- täen.

Esimerkiksi työterveyshuollon asiantuntijoilla ja kehittäjillä on ollut työky- vyn määrittämisen perusteena kirjallisuudessa jo 1980-luvulla esitetty yksilön

ja työn välistä tasapainoa kuvaava *Kuorma-kuormittumismalli* (Rohmert, Rutenfranz 1983). Rohmertin ja Rutenfranzin (1983) malli kuvaa tasapainoa työn ja työntekijän välillä (Taulukko1). Työn vaatimusten ja toisaalta yksilön kyvykkyyksien tasapainon menettäminen voi johtaa heikentyneeseen työkykyyn, uupumiseen ja jopa työkyvyttömyyteen (Rohmert, Rutenfranz 1983). Edellä mainittua mallia voidaan pitää yhtenä työkyvyn määrittämisen yksinkertaisimpana ja varhaisimpana mallina. Kuormittumisen taso ja laatu riippuvat yksilön omista ominaisuuksista, esimerkiksi stressinsietokyvyistä ja fyysisistä sekä psyykkistä edellytyksistä. Kuormittumisen asteen perusteella voidaan päätellä, miten hyvin yksilön voimavarat kattavat työn vaatimukset

Kuorma-kuormittumismalli

Työn kuormitustekijät	Työntekijään liittyvät kuormitustekijät	Kuormituksen ilmeneminen
1. Fyysiset työn vaatimukset 2. Psyykkiset työn vaatimukset 3. Työvälineet 4. Työympäristö	Terveystila Työkyky Toimintakyky	Fyysinen kuormitus Psyykkinen kuormitus

Taulukko 1. Mukailtu Kuorma-kuormittumismalli (Rohmert, Rutenfranz 1983)

2.3.2 Työkyvyn-ylläpito-malli ja Työkyvyn edistäminen 45+ -konsepti

Työkyvyn ylläpito-malli (engl. Maintenance of Working Capacity) kehitettiin seuraavaksi Ilmarisen ja Louhevaaran tutkimusten tuloksena. Se on monidimensioinen malli, joka sisältää seuraavat ulottuvuudet: ”1) organisaatiokulttuurin kehittäminen, 2) työn ergonomian kehittäminen (työn sisältö ja fyysinen ympäristö) ja 3) yksittäisen työntekijän terveyden ja työkyvyn edistäminen” (Ilmarinen, Louhevaara 1994). On huomattava, että työkyky ei määrity pelkästään yksilöstä ja hänen työkyvystään, vaan keskeisellä sijalla on fyysinen työpaikka, työpaikan organisaatio, itse työ ja näiden edellä mainittujen muodostama *systeminen kokonaisuus* (Järvikoski 1994).

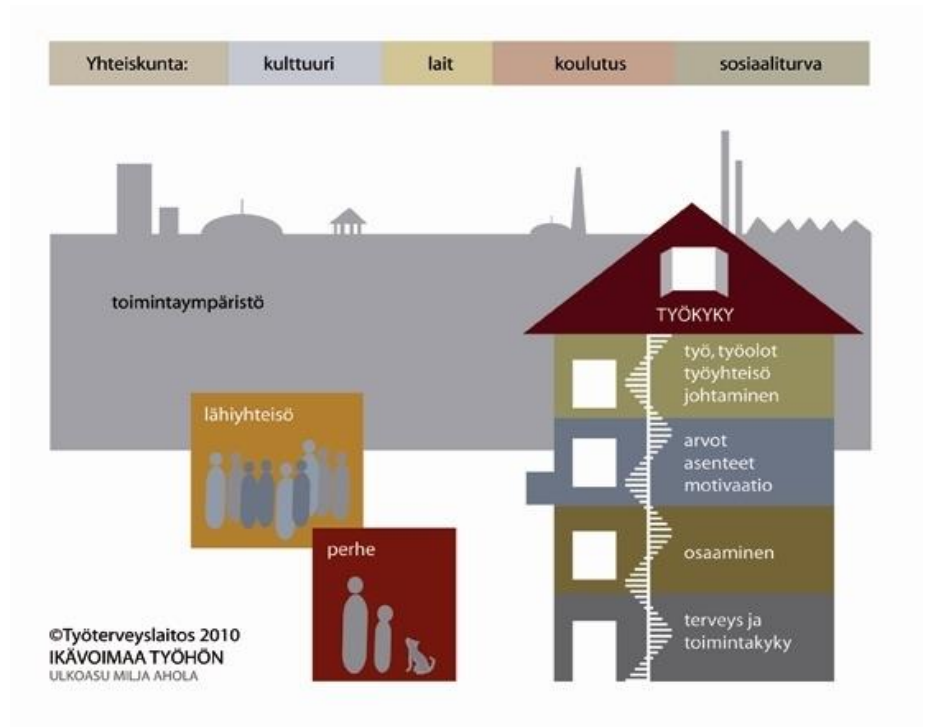
Viisi vuotta myöhemmin esiteltiin työkykymalli, jonka nimeksi tuli ”*Työkyvyn edistäminen 45+-konsepti*” (Ilmarinen & Rantanen 1999). *Työkyvyn edistäminen 45+-konseptin* dimensioita ovat: yksilön terveys, toiminnallinen kapasiteetti, ammatillinen kompetenssi, fyysisen työympäristön säätäminen yksilöllisesti ja henkilön psykososiaalisen työympäristön muokkaaminen (Ilmarinen, Rantanen 1999).

2.3.3 Monidimensioinen Työkykytalo-malli

”Työkyvyn edistäminen 45+”-konseptin kehittämisen tuloksena syntyi *monidimensioinen Työkykytalo-malli*, jota kuvaan seuraavaksi (Gould et al. 2006). Työkykytalo-mallissa olevat ryhmittelyt eli Työkykytalo-mallin kerrokset perustuvat teoreettisesti osittain *Työkykyindeksin* kysymysten ryhmittelyihin ja työkyky-malleja käsittelevään teoriaan (Ilmarinen 1995, Tuomi et al. 1997). Työkykyindeksiä selittävien regressiomallien kuvaukset noudattavat samaa jaottelua kuin Työkykytalo-mallin kerroksissa on käytetty.

Työkykyindeksin laskemisen perusteet määritelmiseen on kuvattu tarkemmin kirjassa Työkykyindeksi (Tuomi et al. 1997). Edellä mainitussa kirjassa Tuomi ym. määrittelevät Työkykyindeksin työterveyshuollon apuvälineeksi, jonka avulla arvioidaan sitä, miten hyvin henkilö tai työntekijä kykenee suoriutumaan työstään. Työkykyindeksi-kysely koostuu sarjasta kysymyksiä, joka on saatavilla Tampereen Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston verkko-osoitteessa: http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina_5_1.html

Monidimensioinen Työkykytalo-malli (Kuva 2), jota käytän tässä tutkimuksessa haastattelukysymysten aiheiden muodostamisessa, kehitettiin kokonaisuudessaan Työterveys-laitoksella. Malli perustuu pitkälti 1990-luvun lukuisiin Työterveyslaitoksen tutkijoiden tekemiin tutkimuksiin (Gould et al. 2006). Sen teoreettinen rakenne pohjautuu aikaisempaan ”Työkyvyn edistäminen 45+”-konseptiin (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, Gould et al. 2006, Ilmarinen, Louhevaara 1999, Ilmarinen, Rantanen 1999).



Kuva 2. Yksilön työkykyä kuvaava Työkykytalo-malli (Lundell et al. 2011).

Gould ym. (2006) määrittelevät työkyvyn kattavan *yksilötasolla* ainakin seuraavia asioita: ”1) stressinsietokyky, 2) työn merkitys ja arvomaailma, 3) ammatilliset valmiudet ja kyvyt, 4) työn ja aikataulujen hallinnan tunne ja 5) työssä jaksaminen”. Lisäksi työkyky kattaa *työelämän tasolla* mm. seuraavia asioita: työn organisointi ja työnjako, työyhteisö, työkuormituksen selvittäminen organisaatiossa, kehittymismahdollisuudet työssä, töiden sujuvuus ja työn hallinnan tunne (Gould et al. 2006).

Työkykytalo-mallin mukaan työkyky muodostuu useista eri työkykytalon kerroksista eli osa-alueista. Sen avulla rakentuu moniulotteinen kuva sekä yksilön omista voimavaroista että työhön ja työntekoon liittyvistä tekijöistä. Yksilön työkyky voidaan esittää kuvan 2. hahmottamalla tavalla (Lundell et al. 2011). Yksilön työkyvyn muodostavat Gouldin työryhmän mukaan Työkykytalon neljä kerrosta ja sen ympäristö: ”1) terveys ja toimintakyky, 2) osaaminen, 3) arvot, asenteet ja motivaatio, 4) työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen, 5) perhe ja lähiyhteisö, 6) toimintaympäristö sekä 7) ympäröivä yhteiskunta”. Toimintaympäristöön sisältyvät globalisaatio, työurien epävakaisuus, joustavuusvaatimuk-

set, teknologian kehitys ja osaamisvaatimusten muuttuminen. Ympäröivään yhteiskuntaan katsotaan kuuluvan kulttuuri, lait, koulutusjärjestelmä ja sosiaaliturva (Gould et al. 2006, Lundell et al. 2011).

Yksilön voimavarat koostuvat työkykytalon kolmesta alimmasta kerroksesta, jotka muodostavat työkyvyn perustan. Yksilön terveyden muodostavat: fyysinen kunto, psyykinen terveys ja sosiaalinen työkyky eli sosiaaliset taidot, mitkä yhdessä muodostavat pohjakerroksen. Toinen osaamisen kerros kuvastaa ammatillista osaamista ja tietoa yksilön ammattialasta. Kolmas kerros sisältää yksilön omat arvot ja asenteet sekä motivaation. Motivaation osalta malli kuvaa niitä tekijöitä, jotka motivoivat yksilöä liittyen työhön, koulutukseen ja kykyyn pitää itsestään huolta.

Neljäs osio eli 'Työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen'-kerros sisältää paljon työhön liittyviä tekijöitä. Kaikki työn kerroksessa mainitut osatekijät vaikuttavat määräävästi yksilön työkykyyn. Työkyky ja stressinsietokyky vaihtelevat yksilöllillä riippuen heidän elämäntilanteestaan ja terveydestään. Siksi esimiehen rooli työn tasapainon hakemisessa on erittäin tärkeä. Työ ja työolot voidaan edelleen kuvata niiden osatekijöiden avulla esimerkiksi seuraavan jaottelun mukaan: Työnjärjestelyt, työtilat ja -välineet, työasennot ja -liikkeet sekä työn (fyysinen tai psyykinen) kuormitus. Työtä määrittelevät myös työturvallisuus säännöt, työhygieniat ja ergonomiaohteet. Lisäksi työn kerrokseen kuuluvat työyhteisö ja johtaminen, jotka koostuvat seuraavista tekijöistä: työyhteisötaidot, työn organisointi ja johtaminen (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003).

Yksilön työkyvyn muodostavat Työkykytalo-mallin mukaan neljä työkykytalon kerrosta ja niiden osa-alueet. Näiden neljän työkykykerroksen välillä *taupahtuu jatkuvaa vuorovaikutusta*, jossa sekä positiiviset että negatiiviset ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat yksilön työkykyyn ja hyvinvointiin (Gould et al. 2006).

Edellä esitetyille työkykymalleille yhteinen piirre on se, että oletusarvoisesti organisaatio tekee pitkäjänteistä kehitystyötä operatiivisissa toimintatavoissa (Randelin et al. 2013). Yksilön työkykyyn vaikuttavat vielä oleellisesti perhe ja lähiyhteisö, sekä ympärillä oleva yhteiskunta. Mahdollisuudet perhe-elämän ja työn yhteensovittamiseen vaikuttavat lisäksi merkittävästi perheellisen yksilön työhyvinvointiin (Lammi-Taskula, Karvonen 2014).

Työkykytalo-mallin *haasteena* on sen monidimensioisuus ja tulkinnanvaraisuus. Malli ei anna ainakaan suoraan tukea siihen, miten työssä jaksamisen ongelmiin tulee puuttua. Työssä jaksamisen ongelmat tulevat usein esille henkilöillä, joilla on vaativa työ, mutta vain hyvin vähän kontrollia tai mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihin tai itse työn sisältöön ja vaatimuksiin. Siksi työn vaatimusten ja työmäärän hallinta sekä yksilön työhyvinvointi ja jaksaminen ovat suorassa yhteydessä toisiinsa.

2.3.4 Työhyvinvointikäsitteen määrittelyä

Motivaation ja voimavarojen merkitys Abraham Maslowin ja Karen Lewisin laajalti tunnetuissa tutkimuksissa osoitetaan motivaation vaikutus hyvinvointiin ja oppimiseen (Maslow, Lewis 1987, Abraham 1968, Maslow 1987). Maslow tunnetaan hierarkkisesta motivaatioteoriastaan. Lisäksi Maslowin kuvaus itseään toteuttavasta ihmisestä on ollut merkittävä sekä arkielämään sovellettuna että akateemisessa tutkimuksessa (Maslow 1987). Sisäiset motivaattorit antavat työlle merkitystä yksilön arvojen ja tarpeiden toteutumisen kautta. Edelleen yksilön työn mielekkyys riippuu hänen kiinnostuksensa kohteista ja toiminnan aktiivisuudesta. Tätä kokonaisuutta on sovellettu muun muassa Järvisen kuvaamassa mallissa ”Minun mielekäs työni” (www.mielekastyo.fi).

Vastaavaa kahtiajakoa käytetään myös Carol Dweckin pitkäjänteisissä 30 vuoden tutkimuksissa (Dweck 2000). Dweck on käyttänyt tutkimuksissaan käsitteitä kasvun ajattelutapa ja esineellinen ajattelutapa, kun hän on tutkinut yksilön ajattelutapaa itsestään. Kasvun ajattelutapa antaa ihmiselle sisäisiä voimavaroja. Lisäksi Dweck on tutkinut edellä mainitun ajattelutavan vaikutusta yksilön oppimismotivaatioon, kehittymiseen ja henkiseen kasvuun. Näillä erilaisilla ajattelutavoilla on erityisen suuri merkitys, kun yksilö asettaa tavoitteita tai kohtaa elämässään vastoinkäymisiä (Dweck 2000). Ihmisen ajattelutapa vaikuttaa siis hyvin merkityksellisesti siihen, miten hän suhtautuu elämän välttämättä eteen tuomiin haasteisiin ja sen vuoksi ajattelutavalla on vahva yhteys yksilön kokemaan henkiseen hyvinvointiin (Kenttä, Lehti 2013).

Kun työntekijä kokee työn imua, hän on työhön uppoutunut, motivoitunut ja tarmokas. Työn imulla on positiivisen yhteys työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Toisaalta Työn imulla on negatiivinen yhteys työuupumukseen (Hakanen 2002). Hakanen, Bakker ja Schaufeli ovat mallintaneet työn vaatimusten ja työhön voimaa antavien resurssien mukaan kaksi rinnakkaista prosessia, jotka vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin. Nämä kaksi rinnakkaista prosessia ovat työn vaatimukset ja työhön vaikuttavat voimavarat (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006). Työhyvinvointia käsittelevä tutkimus opetus- ja kasvatusalalla nostaa esille näkemyksen hyvinvoinnin ja stressin hallinnan tärkeydestä työkyvyn osatekijänä. Tutkimus antaa tietoa eri stressitekijöistä ja esittää teoreettisen mallin, joka kuvaa työn hallintaa tukevia seikkoja sekä niitä riskitekijöitä (esimerkiksi työuupumus), joihin liiallinen työpaine voi johtaa. Tutkimuksessa työhön vaikuttavilla voimavaroilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä aspekteja, jotka ”1) vähentävät työn ulkoisia vaatimuksia, 2) toimivat työn tavoitteiden saavuttamisen apuna ja 3) stimuloivat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä”. Näin ollen työn ulkoiset voimavarat tukevat ulkoista motivaatiota. Toiseksi, mikäli yksilö kokee työnsä tarjoavan resursseja autonomian, ryhmään kuulumisen ja työn tekemiseen tarvittavan kompetenssin osalta, saa yksilö sisäistä motivaatiota (Hakanen, Bakker &

Schaufeli 2006). Lisäksi työssä jaksamista tukevat muut aktiviteetit eli voimaannuttavat asiat, kuten sopiva liikunta, luonnossa retkeily ja kulttuuriharastukset.

Toistuvasti olosuhteiltaan vaihtelevan ja henkisesti vaativan työn eli mobiilin työn on todettu aiheuttavan useille tutkituille henkilöille henkistä raskautta ja stressiä (Vartiainen, Hyrkkänen 2010). Toisaalta mobiili työ voi myös antaa yksilöille resursseja, kuten autonomian päättää itse työajoista ja erilaisia virikkeitä muuttuvassa ympäristössä.

Perheen ja uran yhdistämisen haasteista on olemassa tutkimuksia, joissa on selvitetty, että naisten uralla etenemisen edellytykset paranevat, mikäli työn ja perheen yhdistäminen onnistuu joustavasti ja yrityksen johtamismalli tukee tasa-arvoa. Toisaalta, mikäli yrityksen henkilöstöpolitiikka ei ota huomioon perheen ja uran yhdistämistä, se voi vaikuttaa negatiivisesti naisten uraan (Niemi 2011). Tyypillisesti mobiiliin ja henkisesti vaativan työn yhdistäminen perheen vaatimuksiin vaatii vähintään tarkkaa aikataulusuunnittelua ja sisäistä työnjakoa perheen työssäkäyvien aikuisten välillä.

Useissa varhaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan vain yksilökeskeistä työhyvinvointia. Guttmanin ja Levyn (1982) näkemyksen mukaan yksilön hyvinvointi hahmoteltiin 80-luvulla ”henkilön erityiseksi asenteeksi”. Nykyään työhyvinvointi nähdään tärkeänä osana työntekijän työtä ja elämänlaatua. Sillä on myös tärkeä osuus osana työkyvyn ylläpitämistä (Gould et al. 2006). Gouldin työryhmän mukaan Työhyvinvointia voidaan tarkastella seuraavista viidestä eri näkökulmista, jotka kaikki omalta osaltaan vaikuttavat henkilön hyvinvoinnin rakentumiseen: ”1) terveys ja toimintakyky, 2) motivaatio, 3) ammattitaito ja osaaminen, 4) työ, työympäristö ja työyhteisön toimivuus ja 5) johtaminen ja esimiestyö” (Gould et al. 2006).

Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi koostuu monesta eri elementistä ja sille on vaikeata löytää kirjallisuudesta yhtä selkeää määritelmää. Randelinin työryhmä (2013) selvitti katsauksessa työhyvinvointia ja siihen kuuluvia termejä: ”työhyvinvointi” ja ”työkyky”. Työryhmä havaitsi, että käytetty terminologia on kirjallisuudessa melko vaihtelevaa, eikä edellä mainituille termeille löydy tieteessä yhteistä sopimusta. Samoihin aikoihin tieteessä kuitenkin otettiin iso askel eteenpäin, kun Laineen tutkimuksessa kasvatustieteen alalla luotiin perusteellinen diskursiivinen työhyvinvoinnin määrittely, joka ottaa huomioon subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemuksen ohella sen vuorovaikutteisuuden ja suuren muutosherkyyden ympäristön vaikutuksille (Laine 2013). *Määrittelen työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteet tässä tutkimuksessa soveltaen työhyvinvoinnin teoriaa ja Yksilötutka-menetelmän eri dimensioita seuraavassa esitetyllä tavalla (Ilmarinen et al. 2015, Laine 2013).*

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu viidestä yksilön itsearvioimasta eri osa-alueesta ja niiden yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa yksilön ympäristön kanssa. Arvioitavia osa-alueita ovat:

1) Terveys ja toimintakyky

Terveydentila ja toimintakyky työn kannalta käytettävissä olevan tiedon mukaan.

2) Osaaminen

Ammatillinen osaaminen ja työn tekemistä tukevan koulutuksen saanti.

Mahdollisuus oppia uusia asioita ja taitoja työssä.

Alaistaidot.

3) Arvot, asenteet ja motivaatio sekä työn imu. Arvio arvostuksen saamisesta työpaikalla sisältäen seuraavat asiat:

Luottamus työnantajaan.

Oma sitoutuminen työhön ja (sisäinen ja ulkoinen) motivaatio tehdä työtä.

Yksilön oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla.

4) Työ, työn organisointi, työyhteisö ja johtaminen

Oman työn organisoinnin laatu.

Esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki.

Esimieheltä saatu palaute työn suorittamisesta.

5) Työ ja perhe-elämä

Nykyisten työaikajärjestelyjen sopivuus (yksilölle).

Kyky sovittaa yhteen työ ja perhe-elämä.

Ajan ja voimavarojen riittävyys ystäville ja harrastuksille.

Edellä mainittuja viittä määritelmän eri osaa käytetään soveltaen työhyvinvointikyselyn kysymyksissä.

Työkyky

Työkyky koostuu edellä mainittujen viiden eri osa-alueen lisäksi seuraavista arvioista (6 - 11):

6. Voimavarojen suhde työn vaatimuksiin.

7. Nykyinen (työ)kyky suhteutettuna elinaikaiseen parhaimpaan.

8. Kyvykkyys työssä fyysisten vaatimusten kannalta.

9. Kyvykkyys työssä henkisten vaatimusten kannalta.

10. Kyvykkyys työssä terveyden kannalta.

11. Työssä jaksaminen eläkeikään saakka.

Eli lyhyesti tutkijan näkemys työkyvystä tässä tutkimuksessa:

Työkyky sisältää työhyvinvoinnin viisi edellä mainittua osa-aluetta. Sen lisäksi työkyky sisältää henkilön oman arvion voimavaroistaan suhteessa työn vaatimuksiin, (työ)kyvystään suhteutettuna koettuun elinaikaiseen parhaimpaan, kyvykkydestään tehdä työtä fyysisten ja henkisten vaatimusten kannalta sekä terveyden kannalta. Lisäksi työkyky sisältää oman arvion jaksamisesta eläkeikään asti. Työkykyyn vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja se on herkkä ympäristön vaikutuksille.

Käsitettä analysoitaessa on huomioitava, että koettu työkyky vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin, kuten motivaatioon, mutta yhteys ei ole lineaarinen. Lisäksi objektiivisesti arvioitu työkyky (esim. työterveyshuollon toimesta) ja yksilön oma käsitys työhyvinvoinnistaan voi vaihdella suuresti.

2.4 Varhaisen välittämisen – malli

Tässä luvussa kuvaan ”*Varhaisen välittämisen*” – mallin (Ahola 2011), jota on sovellettu paljon käytännön työkykytoiminnassa. Aholan (2011) kehittämää työhyvinvointiin vaikuttavaa mallia sovelletaan *prosessina* Suomessa yleisesti työterveyshuollon ja työyhteisöjen käytännön tarpeisiin tukemaan yksilön työkykyä. Mallista käytetään useimmiten nimeä ”*Varhaisen välittämisen*” – malli tai joskus ”*Hyvä työkyky*” – malli. Mallissa on kolme toisiinsa vahvasti liittyvää kokonaisuutta: ”1) työntekijän työkykyongelmien varhainen havaitseminen, 2) ongelmien käsittely ja 3) sairauspoissaolojen hallinta” (Ahola 2011). Varhaisen välittämisen – malli painottuu yksilön työkykyyn vaikuttavien ongelmien havaitsemiseen ja ratkaisemiseen sekä työyhteisön asiantuntijaverkoston kuvaamiseen (Ahola 2011). Aholan mallia käytän tässä tutkimuksessa arvioinnin apuvälineenä havainnollistamaan yksilöille tarjottavan tuen laatua ja tasoa yrityksissä.

Varhaisen välittämisen–malli määrittelee työpaikan eri osapuolten väliset vastuut henkilöstön työkykyongelmien tunnistamisessa, ongelmien ratkaisussa, yksilön sairauspoissaolojen hallinnassa sekä kuntoutuksessa. Malli määrittelee ne pelisäännöt ja yhteistyön muodot, joilla työkykyasioita viedään yhteistyössä eteenpäin. Työpaikalla avainasemassa ovat esimiehet, työsuojeluvaltuutetut ja työterveyshuolto sekä työtoverit, jotka yhdessä muodostavat asiantuntijaverkoston yksilön työkykyyn liittyvien haasteiden tunnistamisessa ja ratkaisemisessa (Ahola 2011). Yksilön työkykyongelmien taustalla voi olla monia erilaisia tekijöitä, kuten fyysinen tai psyykinen sairaus, tyytymättömyys urakehitykseen, työyhteisöön liittyvät ongelmat, kiusaaminen, huono työn organisointi, ristiriita työn vaatimusten ja suorituskyvyn välillä, osaamisen puute tai ongelmallinen elämäntilanne (Kautto-Koivula, Huhtaniemi 2006, Ahola 2011).

Työkykyongelmien selvittelyyn ja ratkaisuun tarvitaan usean asiantuntijan yhteistyötä. Varhaisen välittämisen – mallin mukaan havaitun ongelman selvittely lähtee esimiehen ja työntekijän välisestä työkykykeskustelusta, jossa pyritään selvittämään asia niin pitkälle kuin mahdollista (Ahola 2011). Tarvittaessa henkilö menee työterveyslääkärin käynnille, jossa selvitetään mahdolliset terveysongelmat ja työympäristöön sekä johtamiseen liittyvät ongelmat. Työterveyslääkäri tekee henkilön tutkimisen jälkeen harkinnanvaraisesti päätöksen työntekijän kuntoutukseen lähettämisestä. Kuntoutuksen vaikutus on merkittävä yksilön työssäjaksamiselle.

Työssäjaksamisen ongelmia tulee tarkastella organisaatiossa tapahtuvien muutosten aiheuttamien vaikutusten kautta, eikä pelkästään yksilön oman fyysisen jaksamisen problematiikkana (Vartiainen, Hyrkkänen 2010, Kivimäki et al. 2002). Yksilön työkyvyn haasteita ja jaksamista tulee tarkastella siis yksilön omien voimavarojen tarkastelun lisäksi työyhteisön toimivuuden, työn kuormittavuuden ja työstä palautumisen mahdollisuuden kautta, kuten Varhaisen välittämisen – mallissa on esitetty (Ahola 2011).

2.5 Työhyvinvointi ja organisaation tuottavuus

Tässä luvussa kuvaan johtamistavan merkitystä työhyvinvointiin organisaatiossa. Lisäksi kuvaan työhyvinvointiin vaikuttamisen kolmea tasoa: mikro-, meso- ja makrotasoa, joilla voidaan erilaisin keinoin vaikuttaa työhyvinvointiin. Luvun tarkoituksena on kuvailla sitä, mikä merkitys henkilöstövoimavarojen johtamisella on työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen ja yrityksen tuottavuuteen.

2.5.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Organisaation kehittämisen tutkimuksessa on saatu todisteita siitä, että yrityksessä esimiehen *johtamistavalla* on erittäin suuri vaikutus siihen, miten hyvin yksilöt voivat ja miten organisaatiossa toimitaan. Näin ollen esimiehen johtamistavalla on suuri merkitys työhyvinvointia edistävänä tai jopa estävänä tekijänä. Scott ja Davis (2007) vertailevat mekanistista ja orgaanista johtamistapaa. *Mekanistisessa johtamistavassa* käytetään välineenä jäykkiä hierarkkisia organisaatorakenteita sekä tarkasti ennalta määriteltyjä ja rajattuja työrooleja, kun taas vastaavasti *orgaanisessa johtamistavassa* sovelletaan luovaa johtamistapaa, jossa johtaja ottaa koko yrityksen tarpeet kokonaisvaltaisesti huomioon. Orgaaninen johtamistapa sopii paremmin kompleksisessa työympäristössä ja epävarmassa toimintaympäristössä toimiville työyhteisöille (Scott, Davis 2007).

Organisaation ja sen henkilöstön työhyvinvoinnin kehitystä voidaan tarkastella kolmesta eri perspektiivistä, jotka ovat Felinin tieteellisten tutkimusten mukaan: *yksilötaso eli mikrotaso, organisaatiotaso eli mesotaso ja yhteiskunnan taso eli makrotaso* (Felin et al. 2012). Yksilötasolla kehittyminen lähtee itsensä johtamisesta, joka on riippuvainen yksilön omista kyvyistä ja taidoista (mikrotaso). Pitkällä tähtäimellä yksilöstä itsestään riippuu paljolti se, miten hän kykenee uran eri vaiheissa asettamaan itselle tavoitteita, tekemään oikeita valintoja ja ottamaan vastuuta siitä, miten työhön ja uraan liittyvät tavoitteet ovat sopusoinnussa omien voimavarojen ja perheen kanssa (Eckerberg 2004). Kun yksilö kykenee hyvin säätelemään omia hyvinvointiin liittyviä tarpeitaan,

hän säilyy todennäköisesti työkykyisenä ja tuottavana yksilönä. Kuitenkin organisaatioiden ja työkyvyn muuttuessa ajan kuluessa, tarvitaan lisäksi organisaation antamaa tukea työhyvinvointiin (mesotasoa), kuten edellä luvussa 2.4 on esitetty. Keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen on tutkittu positiivisen psykologian alueella (Lopez, Snyder 2011). Organisaation rakennemuutokset (mesotasoa) ilmenevät työkykyä ja hyvinvointia kuormittavana tekijänä (Kivimäki et al. 2002).

Käytän Felinin organisaatioiden käytäntöjä käsittelevässä teoriassa esitettyä tasoerittelyä omassa empiirisessä tutkimuksessani (Felin et al. 2012). Työhyvinvointiin vaikuttamista *yksilötasolla* nimitän tutkimuksessani työhyvinvoinnin **mikrotasoksi**. Tähän mikrotason työhyvinvointiin sisällytetään vielä työolosuhteet yksilöä ympäröivässä työyhteisössä. Mitä paremmat yksilön omat kyvyt ja taidot, kuten oma terveys, vahvuudet, arvot, olosuhteet ja vaikutusmahdollisuudet, ovat, sitä paremmin yksilö kykenee vaikuttamaan ympäristöönsä ja työhönsä. Kaikesta huolimatta yksilö ei yleensä yksin pysty luomaan kaikkia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, vaan kokonaisyhteisöön vaikuttavat oleellisesti myös vuorovaikutussuhteet. Esimiehellä on tärkeä rooli mikrotason työhyvinvoinnissa. Osallistava ja kannustava johtaminen motivoi työntekijää ja auttaa alaista paremmin löytämään työssään uusia kehittymisen mahdollisuuksia uran eri vaiheissa (Ilmarinen, Rantanen 1999, Ilmarinen, Lahteenmäki, Huuhtanen, 2003). Myös ammattitaitoisen vajeakuntoisen henkilön kuntouttaminen jatkamaan työelämässä on sekä työntekijälle arvokasta että työnantajalle kustannuksia säästävä ja mielekäs ratkaisu (Järvikoski 1994).

Työhyvinvoinnin **mesotasoon** määrittelen kuuluvaksi *organisaation* (yritykset ja yhteisöt) sekä *työyhteisön henkilöstön muodostamat ryhmät eli tiimit* (Felin et al. 2012). Mesotasoon kuuluvat edellä mainittujen ryhmien välinen vuorovaikutus, kuten yritysten, yhteiskunnallisten toimijoiden ja koulutusorganisaatioiden välinen yhteistyö (mm. työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen). Tällä tasolla määritellään kokonaisia yhteisöjä koskevat työhyvinvoinnin kehityskohteet, tavoitteet ja työturvallisuuteen liittyvät ohjeet. Työyhteisöä kehitettäessä työryhmän vetäjän ja yksilöiden välinen vuorovaikutus on tärkeätä, jotta kehittäjä saa selville tärkeimmät työyhteisön ongelmakohdat ja saavuttaa yksilöiden sitoutumisen (Jääskeläinen 2013).

Yhteiskunnan tasolla eli **makrotasolla** vaikuttavat esimerkiksi työaikalaki, työturvallisuuslaki ja muu työlainsäädäntö sekä säädökset, joita työnantajien ja työntekijöiden tulee noudattaa. Yhteiskunnan tasolla eli makrotasolla lait, työturvallisuussäädökset, ohjeistukset ja työehtosopimukset vaikuttavat laajasti.

Kestin ryhmän johtamisessa yrityksen toiminnan tuotantofunktioihin liittyvissä tutkimuksissa työhyvinvointia kehittäviä prosesseja tai organisaation toimintoja on määritelty *henkilöstön kehittämisen mittareiksi* (Kesti 2012, Kesti, Syväjärvi 2013, Kesti et al. 2011b). Taulukossa 2. esitetään Kestin ja Syväjärven (2013) tutkimuksissa määriteltyjä henkilöstöhallinnon kehittämisaktiiviteetteja, joita käytetään organisaation henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen apuvälineenä. Henkilöstöhallinnolla on merkittävä vastuu tukea yrityksen johtoa

ja esimiehiä sekä koko muuta henkilöstöä henkilöstövoimavarojen kehittämisen tehtävässä.

Taulukko 2. Henkilöstön kehittämisen mitattavat aktiviteetit (Kesti et al. 2011b).

Henkilöstön kehittämisen toiminnot/aktiviteetit:
Kehityskeskustelu
Varhaisen välittämisen malli
Rekrytointiprosessi
Uusien työntekijöiden perehdytys
Työroolien tunnistaminen ja kehittäminen
Tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen
Työyhteisön kehittäminen (muutos)
Kehittämiskyselyt
HRD-prosessin Kehityspalaveri (HRD = henkilöstöhallinnon kehitys)
Työyhteisöryhmien HRD-tuki (HRD = henkilöstöhallinnon kehitys)
Työelämäinnovaatiot (prosessi ja työvälineinnovaatiot)
Työyhteisöryhmien tavoitteet
Laatu ja osaamisen kehittäminen
Koulutussuunnitelma
Työn opastus (kummi/kisällitoiminta)
Esimiesten koulutus
Palkitseminen (Yhteisöllinen/yksilö)
Yhteisöllinen palkitseminen
Yksilöpalkitseminen
Yleiset asiat
Työsuojelutoiminta ja -koulutus
Työpaikkaruokailu
Virkistyspäivät
Harrastustoiminnan järjestäminen / tukeminen

Kestin alkuperäisessä taulukossa on lisäksi sarakkeet mitattavien aktiviteettien tavoiteaikoja, toteutumista ja seurantaa varten. Taulukon työsuojelun alueelle kuuluva työturvallisuuden kehittäminen on oma aihealueensa, joka kuuluu Työsuojelutoiminta-osioon.

Kestin malli (Taulukko 2) kuvaa henkilöstön kehittämisen mitattavia toimintoja, jotka sijoittuvat vertailtaessa edellä esitettyyn Työkykytalo – malliin pääosin seuraavasti: ”Henkilöstön kehittämisen toiminnot” – osion osalta aktiviteetit vaikuttavat ”Työ, työolot ja Johtaminen” – kerrokseen. ”Laatu ja osaamisen kehittäminen” – osion osalta Kestin mallin aktiviteetit vaikuttavat Työkykytalo – mallin ”Osaaminen” – kerrokseen. ”Palkitseminen” – osion osalta

Kestin mallin aktiviteetit vaikuttavat Työkykotalo – mallin ”Arvot, asenteet ja motivaatio” – kerrokseen.

Kestin taulukossa ”Henkilöstön kehittämisen toiminnot/aktiviteetit” – osion aktiviteeteista Varhaisen välittämisen-malli vaikuttaa yksilön terveyteen ja toimintakykyyn. Käytän Kestin mallia perustelemaan ja havainnollistamaan sitä, että edellä mainituilla henkilöstön kehittämisen keinoilla *on tieteellisesti mitattavissa olevaa* vaikutusta yksilöiden työhyvinvointiin, sitoutumiseen, tuottavuuteen sekä koko yrityksen tuottavuuteen.

2.5.2 Sitoutuminen organisaatioon – yhteys hyvinvointiin ja tuottavuuteen

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa merkittävästi yksilön *sosiaalinen liittyminen organisaatioon* eli *sitoutuminen* (Seeman 1967). Työn tuloksena syntyvä taloudellinen varmuus on osaltaan työstä syntyvä hyvinvointiin vaikuttava tekijä, joka vaikuttaa yksilön mahdollisuuksiin pitää huolta itsestään ja perheestään. Denise Rouseaun tekemä kyselytutkimus osoittaa, että korkeampi henkilöstön *työtyytyväisyys* liittyy seuraaviin työhön liittyviin dimensioihin: ”(1) yksilön mahdollisuus käyttää useampia taitoja työssä, (2) *tehtävien identiteetti* eli mahdollisuus suorittaa kokonaisia ja mielekkäitä tehtäväosuuksia työssä, (3) *työn merkityksellisyys* eli mahdollisuus suorittaa työtä, joka vaikuttaa muiden hyvinvointiin, (4) *autonomia* eli mahdollisuus tehdä päätöksiä, (5) *palautteen saaminen* eli mahdollisuus saada palautetta siitä, kuinka hyvin työ on suoritettu” (Rousseau 1977).

Yksilön *sitoutumiseen* vaikuttavat Pitkäsen (2013) mukaan seuraavat tekijät: ”1) johtaminen, 2) perehdyttäminen, 3) luottamus organisaatiossa ja 4) työyhteisön perusasioiden toimivuus”. Jotta organisaation jäsenet voivat sitoutua, tarvitaan johdolta hyvää otetta niin, että johto huomioi henkilöstöjohtamisessa arvot, eettisyyden ja tunnesitoutumisen yritykseen (Pitkänen 2013, Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006). Sitoutumisen katsotaan koostuvan ainakin: ”1) organisaatioon tunnesitoutumisesta ja 2) ekstra-rooli-käyttäytymisestä (vrt. alais-taidot), joka vaikuttaa yksilön kautta organisaation suorituskykyä kohottavasti” (Spreitzer, Lam & Fritz 2010).

Tuomen vetämän tutkimusryhmän metallialan sektorin työntekijätöissä tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että muutokset organisaation käytännöissä ja työn vaatimuksissa ovat vahvasti yhteydessä yksilön työhyvinvoinnin muutoksiin (Tuomi et al. 2004). Työntekijöiden työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja henkinen työhyvinvointi kehittyivät positiivisesti, mikäli työyhteisön kehittämismahdollisuudet kasvoivat *yksilön kannalta* ja *esimiehen tuki* sekä tehtävän työn organisointi olivat parantuneet. Seuraavassa luvussa käyn läpi orga-

nisaation kehittämistä, kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua työolosuhteiden kehittämistyöhön. Tämä voidaan käytännössä toteuttaa *osallistavien interventioiden* avulla.

2.6 Työhyvinvointi-interventiot ja niiden vaikuttavuus

2.6.1 Yleistä

Tässä luvussa kuvaan työhyvinvointi-interventioiden teoriataustaa ja määrittelen, mitä työyhteisön kehittämisellä tarkoitetaan. Työnantajille syntyvät huomattavat kustannukset sairauslomista ja työkyvyttömyyseläkkeistä, ovat monen yrityksen strategisen työkykyjohtamisen motivaation peruste (Gockel 2015). Hyvinvoinnin koheneminen on välttämätön edellytys sille, että työuria voidaan pidentää. Työurien pidentäminen on jo asetettu tavoitteeksi yhteiskunnan päättäjien taholta ja siten hyvinvointi onkin monien edistyksellisten työyhteisöjen yhteinen tavoite.

Työyhteisössä toimivan henkilöstön työhyvinvointia edistetään ulkopuolisen tahon (organisaatio/asiantuntija) järjestämällä asiantuntevalla hyvinvointia edistävällä toiminnalla, jota kutsutaan interventioksi. Tarkoituksena on tuoda esille työhyvinvointi-interventioiden merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä työyhteisöissä. Interventiot teoria sijoittuu monien eri tieteenalojen alueelle. Tässä tutkimuksessa määrittelen *työyhteisön kehittämisen* henkilöstöä osallistavaksi kehittämiseksi, joka toteutetaan interventioiden avulla. Interventioita voidaan käytännössä toteuttaa useilla eri menetelmillä.

Kasvava määrä tutkimuksia osoittaa, että työhyvinvointi-interventioilla on *merkittävä vaikutus hyvinvointiin* (Boehm, Vie & Kubzansky 2012b). Tässä tutkimuksessa kohteena olevissa yrityksissä toteutettiin hyvinvointi-interventio. Interventioita on yleisesti tutkittu monella eri tieteenhaaralla, kuten esimerkiksi psykologian ja psykoterapian tutkimusalueilla (Kabat-Zinn 2003). Interventiotutkimus ei sinänsä kuulu selkeästi mihinkään yksittäiseen tieteenalaan, vaan interventioita on tutkittu useilla eri tieteen aloilla ja tieto niistä on näin ollen hyvin hajaantunutta. Suuri osa organisaatiokontekstissa tehdyistä interventiotutkimuksista on tehty työterveyden edistämisen näkökulmasta tai vajaa-kuntoisten kuntouttamisen näkökulmasta (Järvikoski 1994). Lisäksi esimerkiksi Nielsen (2013) on tutkinut pienten ja keskisuurten yritysten interventioiden toteuttamisen toimintamalleja. Nielsenin mukaan interventio-projektit on tärkeitä suunnitella huolellisesti alusta loppuun asti.

Laajassa koko työelämää koskevassa tutkimuksessa Ervasti ja Elo (2006) selvittivät psykososiaalisten *interventioiden vaikutuksia työhyvinvointiin ja niiden vaikuttavuuden yhteyttä yrityksen tuottavuuteen*. Työuupumus, ali-suoriutuminen (negatiivinen tuottavuus), tyytymättömyys elämään ja heikko fyysinen kunto ovat yhteydessä stressiin, voimattomuuteen ja depressioniin.

Stressi ja masennus olivat voimakkaimmin yhteydessä työuupumukseen ja alisuoriutumiseen (negatiivinen tuottavuus). Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet myös Murphy työryhmänsä kanssa (Murphy, Duxbury & Higgins 2006). Jo yrityksen tuloksen ja kestäväen kehityksen kannalta on järkevää kohdistaa huomiota ja toimenpiteitä, kuten hyvinvointi-interventioita *kehitysprojektien muodossa*, yrityksen henkilöstön työkyvyn kehittämiseen sekä hyvinvoinnin parantamiseen (Murphy, Duxbury & Higgins 2006, Ervasti, Elo 2006).

Interventioita on toteutettu työhyvinvoinnin alueella ainakin seuraavilla menetelmillä:

Ryhmätasolla: Osallistava kehitysprojekti

Ryhmätasolla: Toimintatutkimus, jossa tutkija on kehittäjän roolissa tutkimuksen tekemisen lisäksi

Ryhmätasolla: Opetusjaksot ja työpajat

Ryhmätasolla: Seminaarit ja siihen yhdistetyt ryhmätyöt sekä interaktiiviset keskustelut

Yksilötasolla: Varhaisen välittämisen malli ja siihen sisältyvä avokuntoutus

Yksilötasolla: Terapia ja siihen yhdistetty muu fyysinen kuntoutus

Useimmat työhyvinvointi-interventiot ovat suuntautuneet organisaation työolojen ja työtehtävien kehittämiseen. Parhaiten on onnistuttu tähän mennessä niissä interventioissa, joissa on pyritty parantamaan *sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation toimintaa* yhdessä (Ervasti, Elo 2006). Koska henkilöstövoimavarojen (Kesti et al. 2011a) ja työhyvinvoinnin kehittäminen (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010) vaikuttavat positiivisesti yrityksen toimintaan, on tärkeää kehittää sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation toimintaa yhdessä. Näin ollen työhyvinvointi-interventioilla on oma tärkeä sijansa tieteellisessä tutkimuksessa. Entistä useammin on tarvetta käyttää interventiotutkimuksessa useita erilaisia tutkimusmenetelmiä monipuolisemman tutkimusaineiston ja havainnollisten tulosten aikaansaamiseksi (Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007).

Kansantaloudellisesta näkökulmasta katsottuna koko yhteiskunnan kannalta on tärkeä tavoite pitää työkykyisenä myös ne yksilöt, joilla syystä tai toisesta työkyky on tilapäisesti alentunut. Yhteiskunnan tasolla työhyvinvointi-interventiot antavat edellä esitetyillä yksilö- ja ryhmätason keinoilla paljon mahdollisuuksia koko työväestön parempaan työkyvyn ylläpitämiseen.

2.6.2 Organisaatio toiminnan tuloksen tekijänä

Guy Ahosen mukaan organisaation toiminnan kehittymistä seurataan menestyvissä yrityksissä erilaisten järjestelmien avulla. European Foundation for Quality Management (EFQM) on kehittänyt yrityksen toiminnan kehittymisen seurantaan EFQM – mallin, jonka mukaan organisaation henkilöstö luetaan yhdeksi tuloksia mahdollistavaksi tekijäksi yrityksen toimintaperiaatteiden ja

muiden fyysisten resurssien ohella (Lindström, Leppänen 2002b) teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi.

Henkilöstöä arvioidaan seuraavien dimensioiden avulla (Lindström, Leppänen 2002b):

1. Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan ja kehitetään.
2. Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan, ja miten niitä kehitetään ja sekä ylläpidetään.
3. Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan.
4. Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua.
5. Miten henkilöstöä palkitaan, annetaan tunnustusta ja heidän hyvinvointiaan huolehditaan.”

Kun arvioidaan kehitystoiminnan vaikutuksia henkilöstöön, on otettava huomioon henkilöstön omat näkemykset toiminnan vaikuttavuudesta, ja toisaalta vaikutusta voidaan arvioida henkilöstön suorituskyvyn mittareiden avulla käyttäen European Foundation for Quality Management – mallia eli EFQM-mallia (www.laatukeskus.fi).

2.6.3 Kehittämisprosessin vaikuttavuuden arviointi

Yksilöön ja organisaatioon kohdistuvilla erilaisilla toimenpiteillä on todettu olevan vaikutusta hyvinvointiin ja yksilön kokemaan stressiin. Monet tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että kehittämisprosesseilla on vaikutusta (Lindström, Leppänen 2002b). Kehittämisprosessia ja toteutettua interventiota voidaan arvioida usealla eri tasolla. Käyttäytymistieteellisen ja lääketieteellisen tutkimuksen metodologian arvioinnissa on käytetty luokituksina seuraavia luokkia (Murphy 1996):

1. ”Näyttö perustuu kuvaukseen, kertomukseen tai auktoriteettiin.
2. Näyttö saatu ilman interventioita, mutta siihen saattaa liittyä tuloksia, jotka pohjautuvat yleiseen tiedon jakoon tai lääketieteellisen tekijän vaikutukseen.
3. Näyttö on saatu ilman kontrolliryhmää tai satunnaistamista, mutta se perustuu evaluaatioon.
4. Näyttö saatu asianmukaisesti suoritetusta tutkimuksesta, joka perustuu kontrolliryhmään (ei satunnaistamista)
5. Näyttö on saatu asianmukaisesta tutkimusasetelmasta, joka sisältää satunnaistetun kontrolliryhmän.”

Käytännön kehittämishankkeissa voidaan päästä Elon (2002) mukaan vain tasolle kolme (Lindström, Leppänen 2002a). Kokeellisen asetelman toteuttaminen ei ole yleensä mahdollista käytännön työyhteisöissä. Viime vuosina tapahtunut ja edelleen jatkuva muutos työelämässä on vaikeuttanut suunniteltujen

kehittämishankkeiden toteuttamista. Lisäksi kiivas muutostahdi työelämässä ja organisaatioissa vaikeuttaa saatujen tulosten arviointia. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat työhyvinvoinnin kehittämisprojektit sijoittuvat Murphyn luokituksen tasolle kolme.

2.6.4 Kehittämisohjelmien evaluointi

Edellä kuvattu kehittämisprosessi on osa kehittämisohjelmaa. Elon (2002) mukaan kehitysohjelmien evaluoinnin perinteistä jakoa prosessiin ja lopputulosta koskevaan evaluaatioon on ollut tarvetta kehittää eteenpäin. Evaluoinnissa voidaan käyttää tutkittavissa (yrityksissä) kohteissa työn, työolojen ja työyhteisön kehittämistä tarkastelevia neljää eri tasoa: ”1) prioriteettievaluaatio, 2) käytetyn teorian evaluointi, 3) prosessievaluaatio ja 4) tulosten arviointi” (Antti-Poika, Valtonen 2002).

Prioriteettievaluaatio keskittyy arvioimaan kehityshankkeen tavoitteisiin pääsemistä. Teorian evaluointi keskittyy kehityshankkeen käyttämän teorian toimivuuteen. Prosessievaluaatio keskittyy arvioimaan kehitysprosessin toimivuutta. Tulosten arviointievaluaatio keskittyy siihen, saavutettiinke kehitysohjelmalla mitattavia tuloksia.

Kehittämisohjelmia voidaan arvioida Stevrin (1991) mukaan ainakin neljällä eri tavalla. Ensisijainen on kehittämishankkeen *vaikuttavuuden* arviointi, jonka tulisi sisältää seuraavat näkökulmat: tavoite-, prosessi- toimija- ja hyöty-näkökulma (Stevrin 1991, Lindström, Leppänen 2002b). Toinen näkökulma on kehittämisohjelmasta *oppiminen*. Arvioinnin avulla tulisi saada tietoa siitä, miten kehittämisohjelmaa voidaan edelleen parantaa, jotta voidaan päästä entistä parempiin tuloksiin ja siten lisätä vaikuttavuutta. Kolmas näkökulma on *tilan- nelähestymistapa*, joka ottaa huomioon vallitsevat toimintaolosuhteet. Vallitsevien olosuhteiden kuvaaminen on hyvin tärkeää, sillä olosuhteet voivat muuttua oleellisesti tai ne voivat vaikuttaa kehittämishankkeeseen merkittäväällä tavalla. Neljäs arviointitapa on *tulevaisuuteen* tähtäävä. Kehittämisohjelman vaikutukset ovat mahdollisesti pitkään vaikuttavia muutoksia, joiden tulokset näkyvät vasta kaukana tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa hyödynsin kehittämisohjelmien evaluoinnin edellä mainittuja neljää eri tasoa tutkimusaineiston analyysivaiheessa. Työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuuden teoriaa hyödynsin tutkimuksen kohteena olevien yritysten kehitysprojekteihin liittyvän aineiston analyysissä ja arvioin luvussa viisi kehitysprojektien onnistumista eli tavoitteisiin pääsyä kehitysprojektiin sitoutumisen ja työhyvinvoinnin edistymisen näkökulmista.

2.7 Hyvinvointiteknologiat kehittämisen apuna

Työyhteisöjen kehittäminen tapahtuu yleisesti interventioiden avulla ja lisäksi käytetään yhä enenevässä määrin nykyään erilaista teknologiaa mittaamaan,

kouluttamaan ja tallentamaan aiheeseen liittyvä tietoa. Tässä luvussa esittelen tämän tutkimuksen kannalta oleellisia hyvinvointiteknologioita.

2.7.1 Yleistä

Erilaiset hyvinvointiteknologiat ovat viime vuosien aikana yleistyneet työhyvinvoinnin kehittämisen apuna ja keinona tarkkailla sekä fyysistä että psyykkistä hyvinvointia. Työhyvinvointitekologioilla käsitetään esimerkiksi hyvinvointia mittaavat itsearviointiohjelmat, internetpohjaiset sivustot tai ohjelmat (esim. Työterveyslaitoksen Työhyvinvointi-kortti – koulutus), yksilökäyttöön tarkoitettut matkapuhelinsovellukset ja mittaussensorit (East, Havard 2015). Myös edellä mainittujen erilaiset yhdistelmät voivat olla osa hyvinvointitekologiaa. Lisäksi hyvinvointitekologioita voidaan hyödyntää työyhteisöissä yhdistämällä osaksi yksilö- tai ryhmävalmennusta (Lappalainen et al. 2013, Ahtinen et al. 2013).

Tämän tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa on hyödynnetty erityisesti kahta seuraavassa esiteltyä menetelmää työhyvinvointia edistävässä kehitysprojekteissa.

2.7.2 Työpaikka-tutka – menetelmä

Tietokoneella käytettävä Työpaikka-tutka – menetelmä ja siihen liittyvä lomake toimii dialogin apuna fasilitaattorina toimivan asiantuntijan ja projektiryhmän välillä. Ryhmän jäsenten välisen dialogin, suunnittelun ja kehitystoimenpiteiden priorisoinnin avulla kartoitetaan yrityksen työhyvinvointiin liittyviä kehitystarpeita (Näsman, Ilmarinen 1999).

Työhyvinvoinnin kehittämisprojektin suunnittelu perustuu tulevaisuuden ennakkointiin ja positiiviseen tavoitteiden asettamiseen. Työvälineenä käytetään Työpaikka-tutka-lomaketta (Liite 1), jonka avulla kirjataan tavoitteita, pisteytetään tavoitteet ja pisteytyksen avulla priorisoidaan tehtävät.

Työpaikka-tutka perustuu aiemmin tutkimuksessa kehitettyyn lomakepohjaiseen menetelmään, josta käytetään Metal Age -teoksessa nimitystä ”*Kiva-kyselylomake*”. ”*Kiva-kyselylomake*”-menetelmää voitiin soveltaa varsin kapeasti työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä organisaatioiden ja työterveydenhuollon asiantuntijoiden tarpeisiin (Näsman 2011). Tutkijoiden jatkokehitystyön tuloksena syntyi Työpaikka-tutka-menetelmä.

2.7.3 Yksilö-tutka–menetelmä

Työkykyongelmien lisääntyminen on tuonut mukanaan *työkyvyn mittaamisen tarpeen* yritysten työterveyshuollossa, eläkevakuutusyhtiöissä, kuntoutuslaitoksissa sekä Kelassa. Vasta aivan viime vuosina on alettu kehittää työkykyä kuvaavia mittareita, joita voidaan käytännössä soveltaa organisaatioissa yksilön työkyvyn mittaamiseen.

Yksilö-tutka–menetelmä perustuu teoreettisesti aikaisempaan Työkykymalleja käsittelevään teoriaan ja osittain alkuperäiseen *Työkykyindeksin* laskeamiseen (Ilmarinen 1995, Tuomi et al. 1997). Työkykyindeksi–kirjan (Tuomi et al. 1997) mukaan Työkykyindeksin määritelmä kattaa seuraavat aihealueet: 1) terveydentilan, 2) yksilön voimavarat, 3) työn fyysiset vaatimukset ja 4) työn henkiset vaatimukset. Työkykyindeksin jokaista aihealuetta mitataan kysymyksillä (Tuomi et al. 1997).

Tässä tutkimuksessa sovelletaan Yksilö-tutka–menetelmää työhyvinvoinnin tason mittaamiseen teknologiateollisuuden yrityksissä. Luvussa 2.3.4 tekemäni työhyvinvoinnin määritelmä noudattaa samaa jaottelua kuin Yksilö-tutkan teoria. Yksilö-tutka–kyselyn kysymykset on esitetty liitteessä 2. Yksilö-tutka on tietokoneavusteinen kysely, jonka käyttö on kansainvälisesti laajalti hyväksytty ja sitä käytetään yleisesti työhyvinvoinnin mittaamiseen.

Yksilö-tutka–menetelmässä vastaus kyselyyn annetaan seuraavalla asteikolla: Pisteytys 0 – 10, jossa arvio: < 5 on huono, arvio: 5 – 6,99 kohtalainen, arvio: 7 – 8,99 hyvä ja arvio: 9 – 10 erinomainen. Yksilö-tutka–kysely on saatavana verkossa (vuoteen 2015 HTPT - hankkeen sivuilla, siitä lähtien <http://yksilotutka.tyohyvinvointi.info/>) ja lomakeversiona (Liite 2). Tietokoneavusteinen Yksilö-tutka-kysely antaa vastaukseksi vastaajan antamien *vastausten* perusteella (yksilön oman) arvion *työhyvinvoinnista* (*työhyvinvointi-indeksin*) ja yksilön oman arvion *työkyvystä* (*työkykyarvion*) mitattavana lukuarvona (1 – 10). Ohjelma antaa vastauksen työhyvinvointi-indeksinä (arvo 1–10), työkykyarviona (arvo 1-10) ja värillisenä ”liikennevalo” vastauksena. Työhyvinvointi-indeksi mittarina on kehitetty *Työterveyslaitoksessa* (Gould et al. 2006).

2.8 Tutkimusaukko ja teoreettinen viitekehikko

Yksilö-tutka-mittaustulosten yritystason ja henkilöryhmittäin laskettujen tilastollisten tulosten puutteena on se, että tulokset eivät kerro mitään niistä syistä, jotka ovat vaikuttaneet työhyvinvoinnin muutokseen yrityksissä. Yksittäisten vastaajien kokemukset, mielipiteet ja yksityiskohdat työhyvinvoinnin kehityksestä jäävät piiloon, eikä niitä ole mahdollista tilastollisin menetelmin tuoda esiin. Sen vuoksi on havaittavissa selvä tieteellinen laadullisen tutkimuksen tarve.

Organisaation työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää myös yksilön sitoutumisen kannalta. Sitoutumiseen vaikuttaa yksilön näkökulmasta johtaminen, perehdyttäminen, luottamus organisaation johtajiin ja horisontaalisiin kollegojen kesken, työyhteisön perusasioiden toimivuus ja muutoksen johtaminen. Jotta organisaation jäsenet voivat sitoutua, tarvitaan hyvää johtajuutta organisaatiossa niin, että yrityksen johto huomioi henkilöstöjohtamisessa arvot ja eettisyyden periaatteet (Helin 2006, Pitkänen 2013). Aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty enimmäkseen selittämään joko työn vaatimuksia kuvaavaa energiaprosessia tai motivaatioprosessia (kattaa työn voimavarat), jonka seurauksena syntyvät työn imu ja organisaatioon sitoutuminen (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006).

Organisaatitieteessä johtajuustutkimus on tuonut esille sen, että vuorovaikutteinen johtajuus vaikuttaa edistävästi eri henkilöiden välisen yhteistyön laatuun ja parantaa kommunikaatiota sekä edistää työssä jatkamisen edellytyksiä (Ahola 2011). Aikaisemmasta työ- ja asiakeskeisestä johtamisesta sekä tavoitteiden asettamisesta olemme siirtymässä uuden tyyppiseen yksilökeskeiseen ja osallistavaan henkilöstöjohtamiseen organisaatioissa (Kautto-Koivula, Huhtaniemi 2006).

Työhyvinvointi nähdään kuitenkin liian usein liiketoiminnan tavoitteista irrallisena asiana. Tämä on käytännössä johtanut siihen, että työhyvinvoinnin toteuttaminen on usein jäänyt osaksi henkilöstöstrategiaa, eikä ole saanut selkeää prioriteettia organisaation strategiassa (Kaivola, Launila 2007).

Tarvitaan lisää tutkimustietoa siitä, mitkä mikro- ja makrotason tekijät vaikuttavat hyvinvointiin ja työkykyyn sekä siten koko yrityksen kannattavuuteen ja pitkäaikaiseen (kestävään) menestykseen. Kirjallisuudesta puuttuu laadullista tutkimustietoa teollisuuden sektorin henkilöstöön vaikuttavista työhyvinvointia edistävästä ja sen esteenä olevista tekijöistä koskien esimerkiksi oikeudenmukaista kohtelua, toimenpiteitä terveyden ja toimintakyvyn alueella sekä kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin johtamista (Bordi et al. 2014). Tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan täydentämään aikaisempaa teoriaa ja tuomaan uusia näkökulmia tutkimustietoon.



Kuva 3. Teoreettinen viitekehikko – työhyvinvoinnin kehittyminen yrityksissä

Tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä esittää teoreettinen viitekehikko kuvassa 3. Tutkimuksessa sovelletaan erityisesti seuraavia aikaisempaan kirjallisuuteen perustuvia teorioita ja menetelmiä:

Työkykyteoriaa (Työkkytalo-malli, luku 2.3) käytän tutkimukseni haastattelukysymysten ryhmittelyn apuna, viitekehikkona aineiston analyysissä ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tulosten luokittelussa. Kuvan 3. teoreettisessa viitekehikossa työkykyteoria on tutkittavan ilmiön keskiössä. Lisäksi käytän työkykyteoriaa ja organisaatioon sitoutumisen teoriaa (Luku 2.5) tulosten tieteellisessä argumentoinnissa.

Kehittämisohjelmien evaluoinnin teoriaa (Luku 2.6) sovelletaan arvioimaan kohdeyrityksen kehitysprojektin onnistumista. Kuvan 3. teoreettisessa viitekehikossa työhyvinvoinnin kehitysprojektit sijaitsevat kuvan keskellä.

Yksilötutka-kyselymenetelmää (Luku 2.7) hyödynnän henkilöstön työhyvinvoinnin tason mittaamenetelmänä työhyvinvoinnin lähtötilanteen ja seurannan arvioinnissa. Yksilötutka-kyselymenetelmä liittyy teoreettiseen viitekehikossa työyhteisön työhyvinvoinnin tavoitteelliseen kehittämiseen.

Hyvinvointi-interventioita käytetään tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä työhyvinvoinnin johtamisen ja osallistavan kehittämisen toimintamallina (teoreettisessa viitekehikossa osallistava kehittäminen ja tavoitteellinen johtaminen). Hyvinvointi-interventioita toteutetaan eri kohderyhmille erilaisilla menetelmillä (Luku 2.6). Teknolgiateollisuuden Hyvä työ–Pidempi työura –hankkeessa kohdeyritysten toteuttamat kehitysprojektit eli hyvinvointi-interventiot, työhyvinvointia edistävät tekijät ja interventioiden avulla saavutetut tulokset, ovat tämän tutkimuksen kohteena.

Työpaikka-tutka-menetelmää (Luku 2.7) arvioin osallistavan kehittämisen toimintamallina tutkimuksen kohteena olevissa teknologiateollisuuden yrityksissä (teoreettisessa viitekehikossa osallistava kehittäminen). Työpaikka-tutka-menetelmää sovelletaan työyhteisön osallistavan kehittämisen menetelmänä tutkimuksen kohdeyrityksissä.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen -mallia (Luku 2.5) käytän työhyvinvointia edistävien tekijöiden analyysin ja ryhmittelyn apuna sekä tulosten argumentoinnissa. Kestin mallia käytän tutkimuksessa teoreettisena pohjana työhyvinvoinnin johtamisen mallin rakentamisessa (tavoitteellinen johtaminen), sekä perustelemaan henkilöstön kehittämisen panostuksen vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja yrityksen taloudelliseen tuottavuuteen (teoreettisessa viitekehikossa työyhteisön hyvinvointi tuloksena).

Varhaisen välittämisen -mallia (Luku 2.4) käytän havainnollistamaan esi-miestyön, työterveyshuollon ja työntekijän välisen yhteistyön merkityksellisyttä ja vaikuttavuutta henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn. Teoreettisessa viitekehikossa varhaisen välittämisen -malli sisältyy osallistavaan kehittämiseen, johdon sitoutumiseen ja työhyvinvointia edistävään tavoitteelliseen toimintaan.

3. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KYSYMYKSET

3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tekemäni kirjallisuustutkimuksen perusteella (Luku 2) ilmenee, että tarvitaan lisää tutkimusta teollisuuden henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen. Lisäksi teknologiateollisuuden yritysten olosuhteita tarkastelleena, katson lisätutkimuksen tarpeen olevan perusteltua juuri teknologiateollisuuden alalla, johon on kohdistunut poikkeuksellisen suuri muutosvoima viime vuosina.

Tutkimuksen tavoitteena on:

- 1) selvittää niitä tekijöitä, jotka edistävät henkilöstön työhyvinvointia,
- 2) löytää uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön,
- 3) tutkia miten osallistava kehittäminen vaikuttaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn kasvuun,
- 4) tuoda uusia näkökulmia aikaisemmin kirjallisuudessa esitettyyn Työkykytalo-malliin ja
- 5) henkilöstön kehittämisen mittareihin sekä
- 6) tutkia Työpaikka-tutkan toimivuutta osallistavana menetelmänä työyhteisön käytännön olojen kehittämisprojekteissa (Näsman, Ilmarinen 1999).

Tutkin osallistavaa kehittämistä, työyhteisön kehittämisen yhteyttä työhyvinvointiin ja työkykyyn yritystasolla (mesotasolla). Työorganisaatioissa keskitytään usein liikaa esimiespainotteiseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Teknologiateollisuuden monista työorganisaatioista puuttuu kokonaisvaltainen työhyvinvointia edistävä työkykytoiminnan suunnittelu, kehittäminen ja ylläpito, jotka vaativat laajempaa systeemistä osaamista ja vastuunottoa (Tarkkonen 2016).

Tarkastelen työhyvinvoinnin ilmiötä kokonaisvaltaisesti tilastollisen taustaineiston ja puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tutkimukseni empiria koostuu haastatteluista, jotka sisältävät henkilöstön käsityksiä omasta työhyvinvoinnistaan, työolosuhteistaan, osaamisestaan ja työn johtamisesta mahdollisimman luonnollisissa olosuhteissa eli henkilöstön omalla työpaikalla. Tutkimus selvittää, miten työhyvinvointi kehittyi yrityksissä kahden perättäisen kyselyn välisenä seuranta-aikana sekä vielä sen jälkeen haastattelujen avulla.

Tutkimuksessa keskeinen yhteys työhyvinvointi - interventiolla, osallistavalla kehittämisellä ja yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnilla, on hyvinvoinnin kasvattaminen ja sen tavoitteellinen johtaminen työyhteisössä.

Tavoitteet voidaan edelleen tiivistää seuraavaan kolmeen kohtaan:

1. Tutkimustiedon lisääminen ja syvemmän näkökulman tuominen yrityksissä toimivan henkilöstön työhyvinvoinnin kehittymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.
2. Osallistavan Työpaikka-tutka–menetelmän arviointi osallistavana menetelmänä.
3. Tutkimuksen kohteena olevien yritysten kehitysprojektin menestymisen arviointi haastateltavien henkilöiden näkökulmasta.

Painopiste tutkimuksessa on yrityksen näkökulma osallistavasta kehittämisenäkökulmasta katsottuna. Tutkimus huomioi myös yksilön näkökulmia laadullisen tutkimuksen haastatteluissa. Yritykset edustavat kaikki suomalaista teknologiateollisuutta. Kiinnostusta herättää kysymys, miksi joissakin tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä henkilöstön kokemaa työhyvinvointia on kasvanut (kyselymittausten avulla mitattuna) ja toisissa yrityksissä myönteistä edistystä ei ole saavutettu, vaikka kehitystoimenpiteitä on ideoitu ja toteutettu periaatteessa samanlaisen kehitysprojektin avulla.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykseni on selvittää, miten työhyvinvointia voidaan systemaattisesti edistää työyhteisöissä. Suuntaan tutkimukseni aikaisemman tutkimuksen jättämälle katvealueelle asettamalla seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten työhyvinvointi ja työkyky kehittyivät kohdeyrityksissä seuranta-aikana?
2. Mitkä tekijät / toimenpiteet lisäsivät henkilöstön kokemaa työhyvinvointia tutkimuksen kohdeorganisaatioissa?
3. Mitkä tekijät vaikuttivat kehitysprojektin onnistumiseen?
 - 3.a Vaikuttivatko rakennemuutokset (yrityksen tasolla organisaatiomuutokset) projektiin?
 - 3.b Onko yrityksen johto sitoutunut kehitysprojektiin ja sen toteutukseen?
 - 3.c Miten työpaikkatutka – menetelmän käyttö toimi osallistavana prosessina?

Tutkimuksen kohdeyrityksessä toteutetun osallistavan projektin onnistumisen kriteereinä pidetään seuraavia vaatimuksia: 1) kehitysprojektin avulla yrityksen työhyvinvointi-indeksin keski-arvo nousi (verrattuna lähtötasoon), 2)

kehitysprojekti vietiin loppuun suunnitelman mukaisesti, eikä projekti keskeytynyt ja 3) enemmistö yrityksen vastaajista koki, että kehitysprojekti oli onnistunut ja henkilöstön työhyvinvointi oli kasvanut (haastattelujen mukaan).

Tutkimuskysymyksistä on johdettu tämän tutkimuksen haastattelukysymykset, jotka esittelen luvussa 4.3.2 (Vertaa Liite 3).

Haastateltavat työskentelivät Teknologiateollisuus ry:n johtaman HTPT-hankkeen kohdeyrityksissä, jotka edustivat työhyvinvoinnin suhteen hyvin edistyneitä, hitaasti edistyneitä ja taantuneita organisaatioita. Tavoitteena oli vertailla eri tapauksia keskenään, jotta eroavaisuudet tulevat paremmin esille.

Tutkimuskysymysten vastausten perusteella on tavoitteena tehdä johtopäätöksiä siitä, miten parhaiten voidaan edistää yksilön työhyvinvointia ja tukea työkykyä osallistavalla kehittämisellä.

Kaikki kohdeyritykset toimivat osana Teknologiateollisuus ry:n organisoimaa edellä esitettyä HTPT-hanketta, jossa yritysten vastuuhenkilöillä oli mahdollisuus saada tukea kehittämiseensä hankkeen projektipäälliköltä ja asiantuntijoilta. Tämän kaltainen yhteistyö työnantaja- sekä palkansaajaliittojen sekä alan yritysten välillä on Suomessa ainutlaatuista. Sen vuoksi tutkimusasetelma on ainutlaatuinen.

4. TUTKIMUSASETELMA, AINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksessa käytin kvalitatiivisena menetelmänä haastattelumenetelmää ja tutkimusaineiston tuottamista haastattelujen avulla. Tutkimuksen tausta-aineistona käytin HTPT-hankkeen kyselyaineistoa ja Juhani Ilmarisen siitä tekemiä tilastollista analyysijä (Ilmarinen 2014), (Liitteet 6-7). Näitten tilastollisten analyysien perusteella valitsin kohdeyritykset omaa laadullista tutkimustani varten. Kuvaan ensin haastattelumenetelmän teoriaperustaa. Patton (1990) on erottanut pääasiassa kolmea eri haastattelutyyppeä, jotka eroavat toisistaan siinä määrin, miten haastattelukysymykset on määritelty ja standardisoitu ennen kuin haastattelu pidetään: standardisoitu (tiukan muodollinen) haastattelu, yleinen haastatteluoppaan mukainen haastattelu ja vapaamuotoinen (keskusteleva) avoin haastattelu (Fontana, A. & Freay, J. 1994, Patton 1990).

Erilaisista haastattelumuodot voidaan siis jakaa kolmeen ryhmään: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu (Fontana, A. & Freay, J. 1994, Patton 1990). Käytin tutkimuksessani *puolistrukturoituja haastatteluja*, jotka tein valitsemisani teknologiateollisuuden yrityksissä saadakseni syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 1994). Tutkimuksen haastattelujen kohteiksi valitsin erilaisia yrityksiä mahdollisimman monipuolisesti tausta-aineiston pohjalta. Haastattelut toteutin lähihaastatteluina niissä kohdeyrityksissä, joissa oli mahdollista vieraila. Haastattelin eri henkilöstöryhmien edustajia, koska eri ammattiryhmiä edustavat ihmiset katsoivat eri näkökulmista asioita ja siten vastasivat eri tavoin työyhteisön hyvinvointia koskeviin kysymyksiin.

HTPT-hankkeen kyselytutkimus on tehty Yksilö-tutka-kyselyä käyttäen (Liite 1). Yksilö-tutka-menetelmä perustuu rakenteeltaan monidimensioiseen *Työkykytalo-malliin* (Luku 2.3.3). Yksilö-tutka-menetelmä on kehitetty Työterveyslaitoksessa (Gould et al. 2006). Se antaa kyselyn vastauksena mitattavan *Työhyvinvointi-indeksin*. Luvussa 2.7.3 esitelty Yksilö-tutka-menetelmä antaa vastauksena henkilön oman arvion työhyvinvoinnin eri alueista. HTPT-hankkeen minulle antaman tausta-aineiston avulla sain suuntaa antavan tiedon kunkin yrityksen keskimääräisestä työhyvinvoinnin tilasta ja sen muutoksesta seurantajakson aikana Työhyvinvointi-indeksin avulla laskettuna. Tätä tietoa hyödynsin kohdeyritysten valinnassa ja ryhmittelyssä.

Tutkimuksen kohteena olevat yritykset analysoin ja esitän tapauksina. Tapaustutkimuksessa tutkimusaineiston analyysin tulokset raportoidaan kontekstissaan. Tässä tutkimuksessa analyysin tulokset raportoidaan yritystapausten näkökulmasta huomioiden myös yksilön näkökulman.

Koska terveyttä ja hyvinvointia koskevat asiat ovat yrityksille ja niiden henkilöstölle hyvin sensitiivistä tietoa, pidetään tutkimuksessa käytetyt yritysten nimet ja haastateltujen henkilöiden nimet anonyymeina.

Luvussa 2.8 esitin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tutkin työyhteisön kehittämisen yhteyttä *työhyvinvointiin ja työkykyyn* mikro- ja mesotasolla eli yksilö- ja organisaatitasolla. Edellä esitetty tutkimusasetelma antaa mahdollisuuden yksilö- ja yritystason havaintojen tekemiseen ja tarkasteluun. Raportoin tutkimukseni tulokset mikro- ja mesotasolla. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset vien työhyvinvoinnin teorian ja menetelmäkehityksen tasolle. Näin ollen tutkimusta voidaan kutsua tapaustutkimukseksi. Tutkimuksen seuraavassa luvussa 4.2 olen pyrkinyt selittämään lukijalle aineiston valintaperusteet, kuten yritysten valinnat, haastateltavien valinnat ja aineiston käsittelyn havainnollisesti.

Tutkimuksen toteutuksen tapaan vaikutti osaltaan se seikka, että tutkija työskenteli aikaisemmin teknologiateollisuudessa kehitys- ja laatupäällikkönä sekä esimiestehtävissä. Lisäksi tutkimuksen toteutuksen ovat mahdollistaneet tutkijan toimiminen aikaisemmin teknologiateollisuuden alan yrityksissä, Tekniikan akateemisten liiton jäsenenä ja pitkäaikaisena työsuojelun alan ammattilaisena eri luottamustehtävissä. Siksi koin olevani henkisesti lähellä haastateltavia henkilöitä. Tutkittava ilmiö on näin ollen tuttu, ja koin haastattelut luonteviksi tilanteiksi. Oma osallistumiseni HTPT-hankkeeseen tapahtui tutkijan roolissa, sillä olin tehnyt opinnäytesopimuksen HTPT-hankkeen johdon kanssa.

4.2 Tutkimusasetelma ja toteutus

4.2.1 Kohdeyritykset ja haastateltavat

Hyvä Työ – Pidempi työura–hankkeeseen osallistui aineiston keräämisen aikana vuosina 2011 - 2013 kaikkiaan yli 60 yritystä, joista saatiin kyselyillä yli 5800 vastausta. Keväällä 2015 hankkeeseen osallistui jo kaikkiaan 90 yritystä. Edellisessä luvussa esittämäni tutkimuskysymykset ovat tällä hetkellä koko yhteiskunnassa haastavimpia kipupisteitä, joiden ratkaiseminen on erittäin tärkeää. Suomalaisten yritysten henkilöstön työhyvinvointia tarvitsee lisätä ja työssäkäyvien työkykyä kasvattaa, jonka ansiosta he jaksavat työskennellä eläkeikään asti.

Eisenhardtin ja Yinin mukaan tapaustutkimuksissa tutkittavat kohdeyritykset on valittava huolellisesti tutkimuskohteiden vertailuja, analyysiä ja teorian luontia varten (Eisenhardt 1989, Yin 1994). Valitsin kohdeyritykset yhteistyössä HTPT-hankkeen johtoryhmän kanssa tutkimustani varten. Tavoitteeni oli

tuoda tutkimuksen avulla uutta tietoa hankkeeseen osallistuvilla yrityksillä, sitä ohjanneelle organisaatiolle ja tieteenalan tutkijoille sekä yleisemmin aiheesta kiinnostuneille alan toimijoille.

Kohdeyritysten valinnassa ensimmäinen valintakriteeri oli se, että kohdeyrityksestä oli kerätty tilastollista aineistoa (yli 50 % saman yrityksen vastajista oli vastannut seurantakyselyyn). Toinen valintakriteeri oli, että kohdeyrityksessä oli toteutettu työhyvinvointia edistävä kehitysprojekti. Tässä tutkimuksessa kohteena olevissa yrityksissä toteutettiin työhyvinvointi-interventio kehitysprojektina, johon oli mahdollista saada ohjausta ja menetelmien koulutusta keskitetysti. Kolmas valintakriteeri sisälsi Yksilö-tutkakyselyn vastaamiseen liittyviä vaatimuksia seuraavien kolmen alla esitetyn ehdon mukaan:

Ryhmään (1) valittiin työhyvinvointiprojektissa Yksilö-tutka -kyselyn mukaan hyvin edistyneet viisi yritystä (yrityksen työhyvinvointi-indeksituloksen keskiarvo seurantakyselyssä suurempi kuin lähtökyselyssä).

Ryhmään (2) valittiin työhyvinvointiprojektissa Yksilö-tutka – kyselyssä jonkin verran edistystä saavuttaneet kolme yritystä (yrityksen työhyvinvointi-indeksissä jonkin verran muutosta verrattuna lähtökyselyyn.).

Ryhmään (3) valittiin työhyvinvointiprojektissa kehityksessä taantuneet kaksi yritystä (yrityksen työhyvinvointi-indeksituloksen keskiarvo on seurantakyselyssä pienempi kuin lähtökyselyssä).

Haastattelujen kohteeksi valikoitui näin Yksilö-tutka-kyselyjen vastausten pohjalta 10 hankkeeseen osallistuvaa yritystä niiden 16 yrityksen joukosta (Taulukko 3). Yrityksessä oli suoritettu vähintään kaksi Yksilö-tutka-kyselyä ja toteutettu työhyvinvoinnin kehitysprojekti, jossa henkilöstöä osallistui kehittämiseen.

Taulukko 3. Haastateltujen kohdeyritysten ryhmittely

Kohdeyritys	Koko	Kehitys hyvinvoinnissa: edistynyt, vain vähän edistynyt tai taantunut	Muutoksia liiketoiminnassa: (1. henkilöstövähennyksiä tai 2. merkittävä organisaatiomuutos)
A	keskikoko	hyvin edistynyt	-
B	suuri	hyvin edistynyt	-
C	suuri	hyvin edistynyt	muutoksia
D	keskikoko	taantunut	suuria muutoksia
E	suuri	taantunut	suuria muutoksia
F	suuri	hyvin edistynyt	-
G	suuri	hyvin edistynyt	-
H	keskikoko	jonkin verran edistynyt	muutoksia
I	keskikoko	jonkin verran edistynyt	-
J	keskikoko	jonkin verran edistynyt	-

4.2.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamalli kohdeyrityksissä

Seuraavaksi esitän lyhyesti työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen toimintamallin kohdeyrityksissä. Kaikissa tutkimuksen kohdeyrityksissä toteutettiin työhyvinvointia edistävä kehitysprojekti (interventio), kyselyissä käytettiin Yksilö-tutka -menetelmää sekä työyhteisön kehittämiseen Työpaikka-tutka-menetelmää (Luku 2.7). Työhyvinvointia edistävään HTPT-hankkeeseen osallistuneet yrityksen avainhenkilöt neuvottelivat ensin hankkeeseen osallistumisesta omassa organisaatiossaan yrityksen johdon kanssa. Yrityksen johdon suostumuksen saatuaan yrityksen avainhenkilöt etenivät kehitysprojektin suunnitteluun. Kehitysprojekti käynnistettiin useimmissa yrityksissä siten, että alussa hankkeesta järjestettiin info-tilaisuus yrityksen henkilöstölle.

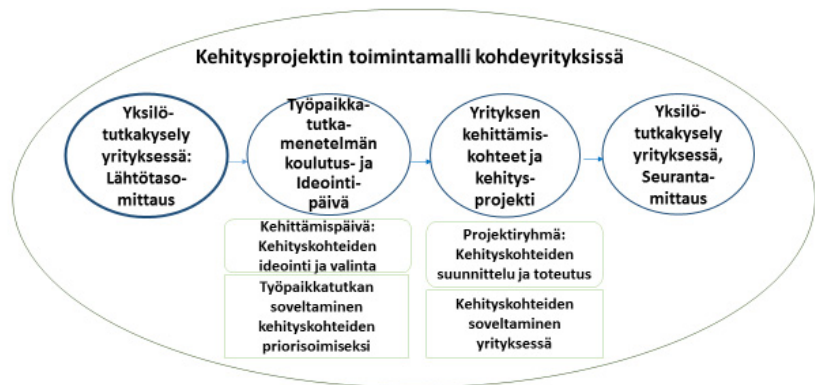
Työhyvinvointi-intervention tavoitteena oli saada aikaan toiminallisia muutoksia yrityksen operatiivisissa käytännöissä, edistää henkilöstön työhyvinvointia aktiivisella toiminnalla ja lisäksi tuottaa uutta tietoa projektin aikana. Työhyvinvointia edistävien muutosten toivottiin syntyvän kehitystoiminnan avulla kehitysprojektin toteutuksen tuloksena. Haastattelututkimuksen avulla oli mahdollista selvittää, mitä hyvinvointivaikutuksia yrityksen tasolla tai yksilötasolla kehitysprojektin aikana saavutettiin henkilöstön keskuudessa.

Jokaisen HTPT-hankkeessa mukana olleen yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin lähtötaso mitattiin aluksi Yksilö-tutka-menetelmällä. Tietokoneavusteinen Yksilö-tutkamittaus toteutettiin kohteena olevissa yrityksissä työskentelevän kunkin kehitysprojektin projektipäällikön toimesta teknologia-teollisuus ry:n projektipäällikön opastuksella. Luvussa 2.7.3 esitellyn Yksilö-tutkakysely-menetelmän lisäksi projektissa tehtiin kehittämistyötä Työpaikka-tutka-menetelmän avulla, joka on lomakepohjainen tehtävien priorisointimenetelmä (Näsman & Ilmarinen 1999, Näsman 2011).

Työpaikka-tutka -prosessi alkoi asiantuntijan pitämällä koulutuspäivällä, joka pidettiin kaikille projektiin osallistuville yrityksille. Koulutuksen jälkeen kouluttaja veti kehitystyöpajan yrityksessä toimivalle projektityöryhmälle ja auttoi heitä projektin aloittamisen kanssa. Kehitystyöpajassa projektiryhmä asiantuntijan avustuksella ideoi, määritteli ja kirjasi ne tavoitteet, joita yrityksessä tehtiin työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämiseksi. Työryhmän tehtävä kehitystyöpajassa oli tunnistaa ja priorisoida yrityksen kehittämiskohteet työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Ensin projektiryhmä ideoi toteutettavia toimenpiteitä vapaamuotoisesti paperille käyttäen Työpaikka-tutka-lomaketta kategorisoinnin apuna (lomake Liite 1). Valituista aihepiireistä listattiin kehitystoimenpiteet ja ne pisteytettiin siten, että ryhmän jäsenet antoivat pisteitä 1-5 ja eniten pisteitä saaneet toimenpiteet toteutettiin ensin. Pisteyttämällä saatiin valittua toteutusta varten kaikkein tärkeimmät toimenpiteet.

Kehitystyöpajassa jokaisen osallistujan oli mahdollista vapaasti esittää ideoitaan ja ehdotuksiaan. Ehdotusten kirjaaminen tapahtui työpajassa Työpaikka-tutkamenetelmän määräämässä järjestyksessä, jotta kehityskohteiden

kirjaaminen tapahtuisi systemaattisella tavalla. Kaikki esitetyt ehdotukset kerättiin Työpaikka-tutka-lomakkeelle (Liite 1), jonka jälkeen ideat pisteytettiin mallin mukaisesti. Sen jälkeen ideat koottiin yhteen yhdeksi taulukoksi. Ideat kategorisoitiin Työkykytalo-mallin (vertaa luku 2.3) jaottelun mukaisesti eri osioihin, jonka tarkoituksena oli selkeyttää ja helpottaa osallistujien ajattelua. Sen jälkeen ideat priorisoitiin ja valittiin kolme toteutettavaa ehdotusta per kategoria. Kehitystyöpajassa oli oleellista dialogi fasilitaattorin eli ohjaajan (Työpaikka-tutkamenetelmän asiantuntija) ja projektiryhmän välillä (Näsman & Ilmarinen 1999). Alla kuvassa 4 olen esittänyt pelkistetyksi Työpaikka-tutkamenetelmän ja fasilitaattorin avulla etenevän prosessin, joka tapahtuu kehittämisspäivän aikana. Tämä kehittämisspäivä toimi koko kehitysprojektin starttina. Kuva 4 esittää kehitysprojektin toimintamallia tutkijan esittämänä. Oma tutkijan roolini oli aineiston kerääminen kentältä, eli haastattelujen tekeminen kohdeyrityksissä. Kehitysprojekteihin en osallistunut kohdeyrityksissä, vaan ainoastaan HTPT-hankkeen seminaareihin ja Työpaikka-tutkamenetelmän koulutukseen.



Kuva 4. Kehitysprojektin toimintamalli kohdeyrityksissä.

Työpajassa käytävä projektin tavoitteisiin liittyvä dialogi asiantuntijan ja osallistujien välillä edesauttaa yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Suunniteltujen aktiviteettien ideoinnin ja priorisoinnin avulla kartoitetaan yrityksessä toteutettavat työhyvinvointia edistävät toimenpiteet (Näsman, Ilmarinen 1999). Suunnittelu perustuu tulevaisuuden ennakkointiin ja yhteisymmärryksessä tehtyyn positiiviseen tavoitteiden asettamiseen. Fasilitaattorin prosessi ja fasilitaattorin rooli ovat keskeisellä sijalla erilaisten näkökulmien yhteensovittamisessa ja prosessien ammattimaisessa kehittämisessä (Hirvensalo 2015). Ulkopuolisen asiantuntijan rooli työpajan vetäjänä on tärkeä, sillä hän toimii puolueettomana henkilönä ja huolehtii tasapuolisen osallistujien huomioon ottamisesta.

Kehittämispäivän jälkeen edetään interventio-projektissa toteuttamiseen ja seurantavaiheeseen. Projektin toteutus kesti yrityksissä tyypillisesti noin vuodesta kahteen, joissakin yrityksissä jopa kauemmin. Projektiryhmä kokoontui tyypillisesti kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa. Kokousten välisenä aikana toteutettiin yhdessä sovittuja kehitystoimenpiteitä. Osalla yrityksistä ei ollut varsinaisesti muuta projektin hallintaan käytettävää työkalua kuin Työpaikka-tutkan tehtävien priorisointilomake (Liite 1).

Kohdeorganisaation ja siinä toimivan työyhteisön oma tilanne ja kehitystarpeet on tärkeää huomioida kehitysprojektia aloitettaessa. Kehityshankkeeseen meneminen, ideointi, suunnittelu ja toteutus vaativat organisaation taholta halua oppia uutta ja arvioida kriittisesti yrityksen omaa toimintaa sekä uskallusta tehdä muutoksia. Kehitysprojekti läpiviennin vaiheet noudattivat normaaleja projektinhallinnan vaiheita, joihin ei tässä tutkimuksessa pureuduta sen tarkemmin. Tutkimukseni toteutettiin siinä vaiheessa, että kohdeyrityksen seurantamittaus oli tehty ja kehittämisprojekti toteutettu.

4.2.3 Haastateltavien valinta

Tutkimusprosessissa haastateltavien valinta tapahtui yhdessä HTPT-hankkeen projektipäällikön kanssa. Kun kohdeyritysten valinta oli alustavasti tehty, otin yhteyttä valitun yrityksen yhteyshenkilöön ja yhdessä yhteyshenkilön kanssa valitsimme muut yrityksen haastateltavat henkilöt. Haastatteluosuus tapahtui yrityksissä työhyvinvointiprojektin ollessa käynnissä tai sen jo päätyttyä. Yritys, yrityksen koko, henkilön asema organisaatiossa ja haastattelumenetelmä on esitelty yksityiskohtaisesti taulukossa 3.

Seuraavaksi esitän lyhyesti haastattelemani kohderyhmät ja heidän roolinsa kehittämisessä.

Yrityksen johdon tärkeä rooli kehitystoiminnassa on aiemmin ollut seurata työhyvinvoinnin tilannetta aktiivisesti. Nykyään yhä tärkeämmäksi on noussut johdon rooli johtaa työhyvinvointiin vaikuttavia toimenpiteitä. Interventio-projekteissa yrityksen johdon edustajia on pyritty aktivoimaan siten, että ainakin keskisuurissa yrityksissä yksi johdon edustaja osallistuu projektiin mukaan aktiivisena jäsenenä.

Työsuojelun tehtävä työpaikalla on ensisijaisesti seurata, että työturvallisuusohjeita noudatetaan, kehittää edelleen työturvallisuutta työpaikalla työnantajan ja henkilöstön edustajina ja raportoida johdolle tapaturmista, kiusaamislanteista ja puutteista työolosuhteissa. Työsuojeluvaltuutetun ja työsuojelupäällikön rooleihin kuuluu olla aktiivisesti mukana yrityksen kehitystoiminnassa. Työsuojelutoimikunnasta saadaan lisäksi suoraan tietoa interventio-projekteihin *työterveyshuollon edustajilta*.

Työntekijöiden edustus kehitysprojekteissa on merkittävää siksi, että työntekijät antavat tietoa suoraan operatiivisen työn tasolta yrityksen toiminnassa il-

menevistä epäkohdista ja kehittämisen kohteista. Lisäksi interventio-projekteihin osallistui aktiivisia osallistujia toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden henkilöstöryhmistä.

Luottamushenkilöt (luottamusmiehet, luottamusvaltuutetut) ovat roolinsa puolesta aktiivisia kehityskohteiden esille tuomisessa ja heillä on laajaa näkemystä viedä työhyvinvointia käsitteleviä asioita eteenpäin. He toimivat työntekijöiden edustajana ja saavat tietoa laajasti henkilöstöltä työhön liittyvistä ongelmatilanteista.

Yrityksen kehitysprojektin toteutumiselle ensiarvoisen tärkeä rooli on *projektipäälliköllä*, jolta tarvitaan erityisesti mielenkiintoa työhyvinvoinnin edistämiseen ja vahvoja muutosjohtamisen taitoja.

Edellä mainitut eri toimintoja edustavat roolit olivat edustettuina kohdeyrityksissä tekemissäni haastatteluisa. Kehittämistoimintaan osallistuvat vielä näiden lisäksi muita yrityksen ulkopuolisia toimijoita. Näistä esimerkkinä voidaan mainita *työterveyshuollon yhteistyökumppanit* (terveyspalvelujen tuottajat) ja eri alojen kouluttajat sekä eläkeyhtiöt (koulutus ja rahoitus). Ulkopuolisia toimijoita en sisällyttänyt mukaan haastatteluihin.

4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen aineiston kerääminen on suoritettu vaiheittain vuosina 2011 – 2014. Tekemässäni tutkimuksessa aineistoja on kolme: kohdeyrityksiin suunnatut Yksilö-tutka-kyselyt (engl. Personal radar data) ja valituissa yrityksissä tekemäni haastattelut sekä täydentävä aineisto (Taulukko 4).

Taulukko 4. Tutkimusaineisto, keräysaika, tutkimuskysymys, aineiston kerääjät ja vastuut

Ai- neisto	Aineiston keräysaika	Tutkimuskysymys	Aineiston keräyksen tekijä	Analyyisin tekijä
Yksilö- tutka- kysely-ai- neisto	2011 - 2013	1. Miten työhyvinvointi ja työkyky kehittyivät kohdeyrityksissä seuranta-aikana?	HTPT – hankkeen ja kohdeyritysten projektipäälliköt	HTPT- hankkeen asiantuntijat (tutkija hyö- dynsi)
Haas- tattelu- aineisto	2013 - 2014	2. Mitkä tekijät lisäsivät henkilöstön kokemaa työhyvinvointia tutkimuksen kohdeorganisaatioissa?	Lisensiaa- tintyön tekijä	Lisensiaa- tintyön tekijä
Haas- tattelu- aineisto	2013 - 2014	3. Mitkä tekijät vaikuttivat kehitysprojektin onnistumiseen?	Lisensiaa- tintyön tekijä	Lisensiaa- tintyön tekijä
Täyden- tävä ai- neisto	2011 - 2014	1., 2. ja 3.	Lisensiaa- tintyön tekijä	Lisensiaa- tintyön tekijä

Tutkimusaineistojen luokitus, keräysaika, tutkimuskysymys, aineiston kerääjät ja analyysien tekemisen vastuuhenkilöt on esitelty taulukossa 4. Tilastollisen kyselyaineiston raakadatan, analyysit ja seminaarimateriaalit sain käyttöni Hyvä Työ – Pidempi työura – hankkeesta. Itse tekemiäni haastatteluja ja täydentävää aineistoa (arkistoitu aineisto) käytän laadullisen tutkimuksen pääasiallisina aineistoina. Tutkijana vastasin itse haastatteluiden suunnittelusta, aikatauluttamisesta, toteuttamisesta ja litteroinnista Hyvä työ – Pidempi työura – hankkeeseen osallistuneissa valituissa kohdeyrityksissä.

4.3.1 Kyselyt

HTPT-hankkeen tilastolliset Yksilötutka -kyselyt oli organisoitu ja tallennettu keskitetysti Teknologiateollisuus ry:n tietokantaan. Aineiston suhteen tutkijalla on salassapitovelvollisuus niin, että valittujen yritysten tai henkilöiden nimet säilyvät läpi koko tutkimusprosessin anonyymeinä.

Tutkimuksen kyselyaineiston ja sen tilastolliset analyysit sain käytettäväkseni HTPT-hankkeesta (Ilmarinen 2014). Kyselyaineistoa käytän tutkittavien yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin tason (työhyvinvointi-indeksi) ja työkyvyn tason (työkyky-indeksi) selvittämiseen. Kyselyn avulla selvitettiin työhyvinvoinnin lähtötaso yrityksissä ja noin vuoden kuluttua suoritettiin seuranta-kyselyt. Arvioin omassa tutkimuksessani Työkykytalo-mallin käytettävyyttä teoriaperustana työhyvinvoinnin tutkimuksessa ja Yksilö-tutka-menetelmää työhyvinvoinnin käytännön mittausten menetelmänä.

Kyselyaineisto koostuu Yksilö-tutka-kyselyjen vastauksista, jotka on tehty yrityksissä tietokoneavusteisesti. Tilastollinen aineisto sisältää valittujen kohdeyritysten henkilöstölle suunnatut Yksilö-tutkamittausten vastaukset (lähtötilanne ja seuranta noin vuoden kuluttua) ja niiden tilastolliset analyysit. Tilastollinen kyselyaineisto on siirretty ja koottu yhteen Teknologiateollisuus ry:n tietokantaan, josta tieto on ajettu SPSS - ohjelmaan. Tätä tutkimusta varten sain rajatun otoksen 18 yrityksen datasta, joista käytin 16 yrityksen dataa. Seuraavassa luvussa kuvaan tätä tilastollista aineistoa tarkemmin.

Seurantakyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstön työhyvinvointi oli kehittynyt yrityksissä toteutetun kehitysprojektin ja niiden avulla toteutettujen kehitystoimenpiteiden seurauksena. Omassa tutkimustyössäni tärkeänä valintaperusteena haastateltavien kohdeyritysten valinnalle muodostivat tilastollisten Yksilö-tutka – mittausten suuntaa antavat työhyvinvointi-indeksin muutoksen mittaustulokset.

Kyselyissä henkilö vastaa valittuihin terveyteen ja hyvinvointiin liittyviin väittämiin omasta näkökulmastaan käyttäen sitä parasta tietoa, jota hänellä on saatavilla, ja arvioimalla omaa hyvinvointiaan tutkimushetkellä. Työhyvinvoinnin lähtötason määrittämiseksi kohdeyrityksissä suoritettiin v. 2011 (lähtötilanne) kehitysprojektin alussa Yksilö-tutka-kyselyt, joihin vastasi yhteensä 2970 henkilöä. Seurantakyselyihin vuosina 2012 - 2013 vastasi 2512 henkilöä.

4.3.2 Haastattelut

Kohdeyritysten, joissa oli työhyvinvointia edistävä projekti edennyt jo pitkälle tai jo päätynyt yritysten kehitysprojektien jälkeen, valinnan suoritin yhteistyössä HTPT-hankkeen projektipäällikön ja asiantuntijan kanssa. Suurin osa valituista yrityksistä suostui haastatteluun mielellään.

Taulukko 5. Haastateltujen henkilöiden toimihenkilöryhmät kohdeyrityksissä

Haastattelu: Kohdeyritys A - J	Työhyvinvoinnin kehitys	Toimihenkilöryhmät haastatteluissa: Työntekijä, toimihenkilö, ylempi toimihenkilö/ johdon edustaja	Haastattelu lkm. yrityksessä
A	++	1x Työntekijä, 2x Toimihenkilö, 4x Johdon edustaja	7
B	++	2x Ylempi toimihenkilö, 2x Johdon edustaja	4
C	++	4x Toimihenkilö, 2x Johdon edustaja	6
D	-	3x Työntekijä, 2x Toimihenkilö, 2x Johdon edustaja	7
E	-	Työntekijä, Toimihenkilö, 2xYlempi toimihenkilö	4
F	++	Johdon edustaja	1
G	++	Ylempi Toimihenkilö	1
H	+	2x Työntekijä, Toimihenkilö, Johdon edustaja	4
I	+	1x Työntekijä, 2x Toimihenkilö, 2x Johdon edustaja	5
J	+	Työntekijä, 2xToimihenkilö, Johdon edustaja	4

Toteutin kaikki haastattelut kenttätyönä yrityksissä käyttäen aiemmin kuvattua puolistrukturoitua menetelmää. Haastattelun ajankohta, yritys koodattuna, yrityssektori, haastateltavan toimihenkilöryhmä (asema organisaatiossa) sekä haastattelun muoto (lähihaastattelu/puhelinhaastattelu) on esitetty yksityiskohtaisesti Liitteessä 4.

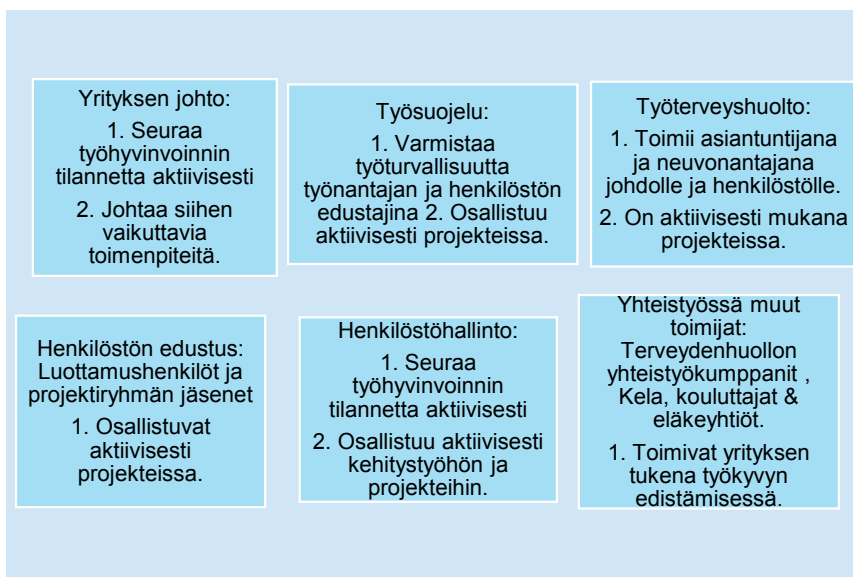
Otin yhteyttä kohdeyritysten yhteyshenkilöihin ja kysyin halukkuutta haastatteluihin. Yhteyshenkilöt valitsivat omasta yrityksestään kehitysprojektiin osallistuneita henkilöitä haastatteluja varten. Haastattelin 43 eri henkilöä eri toimihenkilöryhmistä, jotka olivat aktiivisesti mukana työhyvinvoinnin kehittämistyössä ja kuuluivat kymmeneen valittuun kohdeyritykseen (Taulukko 5). Aktiiviset projektiryhmien jäsenet kokivat haastattelut hyvin myönteisenä huomionsoituksena heidän työtään kohtaan. Haastatteluaineistossa yritysten nimet ja henkilöiden identifointi-tieto on muutettu koodiksi siten, että nimistä ei pysty tunnistamaan vastauksen antanutta yritystä ja yksilöä aineistosta henkilötietosuojaan vuoksi.

Haastattelujen ilmapiiri pyrittiin rauhoittamaan muilta ympäristön häiriöiltä ja melulta tutkimusta varten. Aluksi pidettiin pieni esittelykierrros yhteisessä kokoontumisessa, jonka aikana kerroin lyhyesti jokaisessa haastattelussa

tutkimuksen henkilötietoja ja yrityksiä koskevan salassapitosopimuksen, tutkimuksen tarkoituksen sekä ja tavoitteen. Yhteisen kokoontumisen jälkeen haastattelun jokaista henkilöä erikseen. Haastatellut henkilöt olivat mukana kehitysprojektin toteutuksessa ja siten osallistuneet sen kaikkiin vaiheisiin.

Litteroin haastateltavien antamat vastaukset mahdollisimman pian. Haastateltavat saivat lukea vastauksensa ja tehdä vielä vastauksiin korjauksia tai lisäyksiä. Nauhoitin puhelinhaastattelut, jotta vastauksiin olisi mahdollista palata uudelleen myöhemmässä vaiheessa. Ryhmittelin kaikki vastaukset, lisäsin yritystiedon koodattuna ja luokittelin aineiston sisällönanalyysiä varten. Haastattelut suoritin yrityksissä siinä vaiheessa, kun yrityksessä oli toteutettu jo alku- ja seurantakyselyt Yksilö – tutkan avulla.

Kuvassa 5 esitän haastatteluihin osallistuneet yrityksen työhyvinvoinnin kannalta keskeiset henkilöstöryhmät ja heidän roolinsa. Haastatellut henkilöt edustivat kaikkia alla esitettyjä yrityksessä toimivia rooleja, pois lukien terveydenhuollon asiantuntijat, jotka olivat työterveyshuollon organisaatioon kuuluvia, eri yrityksen henkilöitä (yhteistyökumppaneita). Kuva on esitetty mukailien Aholan mallia (Ahola 2011).



Kuva 5. Tulkinta avaintoimijoiden rooleista ja tehtävistä (Ahola 2011)

Haastattelukysymykset rakentuivat edellä luvussa 3.2 määritellyistä tutkimuksen tavoitteista ja kysymyksistä seuraavasti:

1. Työhyvinvointi: Miten työhyvinvointi kehittyi seuranta-aikana?

Mitä toimenpiteitä on tehty terveyden & toimintakyvyn kerroksessa?

Mitä toimenpiteitä on tehty osaamiseen kerroksessa?

Mitä toimenpiteitä on tehty arvojen, asenteiden ja motivaation kerroksessa?

Mitkä keskeiset toimenpiteet vaikuttivat työhyvinvointiin työn, työolojen sekä johtamisen osa-alueella?

Mitkä konkreettiset toimenpiteet auttoivat henkilöstöä alueilla, jotka vaikuttivat myös vapaa-ajalla? (tasapaino, perhe, lähiyhteisö)

Miten hyvinvointi kehittyi seuranta-aikana? (Haastateltavan *vapaa palaute*).

2. Projekti: Mitkä tekijät vaikuttivat työhyvinvointi-projektin menestykseen?

a) Onko tapahtunut muutoksia yrityksen toimintaympäristössä?

– Asiakkaat, kilpailu, palvelut, työvoiman saanti, kustannuskehitys tai muu iso muutos.

b) Mitkä syyt vaikuttivat (oman työyhteisön) projektin onnistumiseen myönteisesti / kielteisesti? – Onko resursseja projektissa riittävästi?

c) Ovatko yrityksen johto ja projektiryhmä sitoutuneet työhyvinvointi-projektiin ja sen käytännön toteutukseen?

3. Prosessi: Miten työpaikkatutka-prosessi on toiminut?

Miten työpaikka-tutka – menetelmä toimii priorisointimenetelmänä? Onko tehty (projektiryhmän näkökulmasta katsottuna) niitä asioita, joista on sovittu?

Miten työpaikka-tutka – menetelmä toimii *osallistavana prosessina*? Onko työpaikkatutka-menetelmällä saatu projektissa tuotettua tulosta ja osallistujat sitoutettua projektin tavoitteisiin?

Tutkimuksen haastattelukysymykset ovat myös liitteenä (Liite 3).

4.3.3 Täydentävä aineisto

Täydentävä aineisto muodostuu Työpaikka-tutka-menetelmään liittyvästä aineistosta, hankkeen seminaariesityksistä (2011 – 2014) ja yritysten kehitysprojekteja koskevista dokumenteista. Tämä aineisto täydentää tutkimuksen kohteena olevista yrityksistä (koko ja toimiala) sekä niiden henkilöstöstä muodostettavaa kokonaiskuvaa. Aineisto sisältää esimerkiksi yritysten esittelyjä, yrityskohtaisia tutkimusta varten annettuja Yksilö-tutka – raportteja, kehitysprojekteissa toteutettuja kehittämistoimenpide-esimerkkejä sekä HTPT-hankkeessa tuotettuja muita täydentäviä materiaaleja. Täydentävä aineisto sisältää myös viisi itse tekemääni alkuhaastattelua, jotka tein seminaareihin osallistuneita HTPT-hankkeen yritysten vastuuhenkilöitä, kuten henkilöstöpäälliköitä, haastattelemalla jo ennen kohdeyritysten valintaa. Täydentävä aineisto tukee haastattelujen analyysia ja siitä muodostettavia taulukoita, eikä sitä erikseen analysoida tässä työssä.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Teorialähtöisestä tutkimuksesta voidaan puhua, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan (deduktiivinen tutkimus) (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysia ohjaa valmis malli, eli Työkykytalo-malli, jonka teoriaan pohjautuvat Yksilö-tutka-kyselyt. Tilastollisen (lähtötason) aineiston analysoinnin ja seurantakyselyjen analysoinnin perusteella voidaan lisätä tietoa työhyvinvoinnin kehittymisestä yritystasolla Yksilö-tutkakyselyjen avulla.

Haastatteluaineiston analyysi-menetelmänä käytän kohteena olevien yritysten henkilöstön antamien vastausten laadullista sisältöanalyysiä. Tutkittavien lähdeaineistojen sisällön analyysiin soveltui parhaiten traditionaalinen deduktiivinen lähestymistapa, jossa käytetään apuna olemassa olevia teorioita aineiston analyysissä (Korhonen 2007, Raisamo 2006). Näin voidaan puhua myös teorialähtöisestä tutkimusmenetelmästä. Deduktiivinen lähestymistapa antaa mahdollisuuden tarkastella olemassa olevia teorioita kriittisesti.

Analysoin aineistoa seuraavassa vaiheessa aineistosta käsin ja käytin abduktiivista päättelymenetelmää, jonka avulla perustelin löytämäni havainnot ja vastaukset tutkimuskysymyksiin (Mantere, Ketokivi 2013). Luvussa 4.4.1 esitän kyselyaineiston analyysin ja luvussa 4.4.2 haastatteluaineiston analyysin.

4.4.1 Kyselyaineiston analysointi

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää ja arvioida kohdeyritysten työhyvinvoinnin kehittymistä seuranta-aikana. HTPT-hankkeen asiantuntijat suorittivat pyynnöstäni tilastollisen aineiston haun HTPT-hankkeen tietokannasta tutkimustani varten. Yksilö-tutka-menetelmä on esitelty luvussa 2.7. Tietokoneavusteisella Yksilö-tutka-menetelmällä työhyvinvointia mitataan (kyselyjen avulla) 17 muuttujalla ja työkykyä mitataan 6 muuttujalla eli kaikki arviot yhteensä 23 muuttujaa. Nämä edellä mainitut 23 muuttujaa eli väittämää löytyvät osana Yksilötutka-kyselyä liitteessä 2. Tutkituissa yrityksissä toteutettujen lähtö- ja seurantakyselyiden avulla arvioitiin koko yrityksen työhyvinvoinnin keskimääräistä tasoa ja analysoitiin sen kehittymistä seuranta-aikana. Kysely 1 on lähtötilanne ja kysely 2 on seurantatilanne, joka on kerätty vuosina 2011 – 2013.

Yksilö-tutka-menetelmällä suoritettu tietokoneavusteinen kysely antaa vastauksena Työhyvinvointi-indeksin vastaajalle heti kyselyyn vastaamisen jälkeen. Yritystasolla Yksilö-tutka-kyselyiden vastaukset koottiin yhteen yrityksissä ja lähetettiin HTPT-hankkeen hallinnoimaan tietokantaan yrityksen vastuuhenkilön toimesta. Kyselyvastaukset analysoitiin tilastollisella menetelmällä käyttäen asiantuntijana professori Ilmarista. Tilastolliseen analyysiin HTPT-hankkeen asiantuntijat käyttivät Cohenin kuvaamaa 'tilastollista voima-analyysi – mallia', jonka matemaattista laskentakaavaa on tarkemmin kuvattu Ja-

cob Cohenin artikkelissa 'Power Primer' (Cohen 1992). Tilastollinen analyysimenetelmä on tieteessä yleisesti käytetty menetelmä. Cohenin analyysimenetelmä on esitelty tarkemmin liitteessä 5. (Cohen 1992). Kyselyaineiston analyysi tapahtui tilastollisella menetelmällä seuraavassa kappaleessa esitetyllä tavalla.

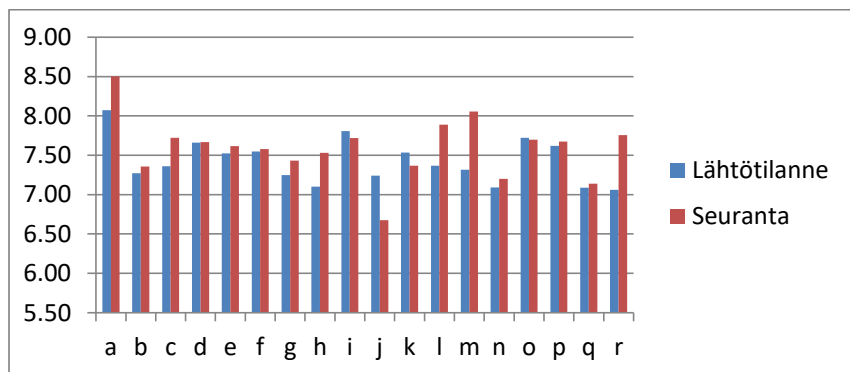
Työhyvinvoinnin muutoksen yrityskohtaisessa laskennassa käytettiin arvona efekतिकoko, joka on määritelty alla olevalla kaavalla. Yksilö-tutka -aineistosta arvioitiin yritysten kokoerojen ja mittauskertojen otosten tasapainottamiseksi muutosta monitasoregressio-malleilla. Malleissa arvioitiin ensin työhyvinvoinnin muutos yrityskohtaisesti ja sitten kokonaismuutos yrityksissä yleisesti ottaen huomioon yritysten kokoerot mukaan (Ilmarinen 2014).

Muutos Työhyvinvointi-indeksissä laskettiin yrityskohtaisesti seuraavalla kaavalla:

$$\text{Efektikoko} = \frac{\text{Keskiarvo}_{\text{seuranta}} - \text{Keskiarvo}_{\text{lähtötilanne}}}{\text{Keskihajonta}_{\text{molemmat arviot}}}$$

Edellä esitetty efekतिकoko määrittää, kuinka paljon kehitystä on tapahtunut yrityskohtaisesti ilmaistuna keskihajonnoissa (Cohen 1992). Kun tuloksena saadaan efekतिकoko, joka on >0.20, kyseessä on lievä efekti, kun tuloksena on >0.50, kyseessä on kohtalainen efekti ja kun tuloksena on >0.80, kyseessä on voimakas efekti (Cohen 1992).

Tilastollisessa aineistossa seuranta toteutettiin yritystasolla *vertaamalla Työhyvinvointi-indeksin keskiarvoja* lähtötilanteessa ja seurannassa. Käytännössä monitasomalli toteutettiin niin, että kaikki yhdessä yrityksessä tehdyt havainnot niputettiin samaan yritykseen, mutta sen lisäksi yrityksen "sisälle" lisättiin tieto siitä, onko kyseessä lähtötilanne vai seuranta-arvio. Näin saatiin arvioitua kunkin yrityksen sisäistä muutosta. Olen esittänyt tarkemmin monitasomallin laskentakaavan liitteessä (Liite 5).



Y-akseli: Työhyvinvointi-indeksin keskiarvo, X-akseli: Tutkitun yrityksen koodi

Kuva 6. Työhyvinvointi-indeksin keskiarvot yrityksissä a-r (Ilmarinen 2014)

Yllä olevassa kuvassa 6 olen havainnollistanut Yksilö-tutkakyselyjen avulla laskettua Työhyvinvointi-indeksin (yrityskohtaista) keskiarvoa yrityksissä (n=18), (sininen pylväs) alku- ja (punainen pylväs) seurantatilanteessa tutkimuksen seurannan aikana (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, Ilmarinen 2014). Yrityksistä a ja j ei ole saatu kerättyä tilastollisesti merkitsevää dataa (Ilmarinen 2014). Muutos Työhyvinvointi-indeksissä laskettiin yrityskohteisesti edellä esitetyllä ”Efektikoko”-kaavalla.

Työhyvinvointi-indeksin keskiarvon muutoksen avulla arvioin, miten yrityksissä keskimäärin työhyvinvointi on kehittynyt seuranta-aikana (1 – 2 vuotta). Efektikoko-kaavalla lasketun Työhyvinvointi-indeksin keskiarvo on y-akselilla (alku- ja seurantatilanne) ja tutkitun yrityksen koodi a–r, x-akselilla.

4.4.2 Haastatteluaineiston analysointi

Käytin kyselyaineiston tilastollisia analyysejä aluksi tutkimukseni kohdeyritysten ryhmittelyyn omaa laadullista tutkimustani varten. Valitsimme HTPT-hankkeen johtoryhmän kanssa yhdessä tilastollisesta kyselyaineistosta kymmenen yritystä haastattelututkimustani varten. Valituista yrityksistä sain nimet ja yhteyshenkilötiedot. Minulle ei annettu kuvan 6. yrityskoodien (a-j) ja haastateltavien yritysten nimien vastaavuuksia.

Aloitin empiirisen kvalitatiivisen aineiston jäsentelyn ryhmittelemällä aineiston vastaukset ensin yritysten mukaan kymmeneen eri ryhmään. Jokaisesta yrityksestä tehdyt haastattelut litteroin haastattelukysymysten mukaisessa järjestyksessä omaksi tiedostoksi. Tämä tuntui luontealta menettelyvalta, sillä kysymykset oli harkittu huolella ennen haastattelujen toteuttamista. Seuraavaksi jäsentelin haastatteluaineistot kymmenestä kolmeksi eri ryhmäksi haastateltujen kohdeyritysten edellä luvussa 4.2.1 esitettyjen kolmen eri valintakriteerin mukaan (Luku 4.2). Jotta aineiston analyysiä saatiin edistettyä syvällisemmin, oli tarvetta tarkastella asiaa aikaisemman kirjallisuuden kautta, teoriaan peilaten ja laajemmasta perspektiivistä.

Analyysi Työkykytalo-mallin mukaan

Luokittelin koko kvalitatiivisen aineiston seuraavassa vaiheessa yritystapausten (A–J) avulla ja säilyttäen samalla kysymysten mukaiset ryhmittelyt.

Taulukko 6. Analysoidut kohdeyritykset koodattuna (A - J)

Kohde-yritys	Koko	Kehitys hyvinvoinnissa:	Sektori	Alku ja seuranta -haastattelu	Haastattelu vuosi 2013	Haastattelu vuosi 2014	Haastattelujen lkm
A	keskikoko	Hyvin edistynyt ++	metalliteollisuus	alku + seuranta	3	4	7
B	suuri	Hyvin edistynyt ++	rakennusteollisuus	alku + seuranta	2	2	4
C	suuri	Hyvin edistynyt ++	software ja konsultointi	alku + seuranta	1	5	6
D	keskikoko	Taantunut -	metalliteollisuus	alku + seuranta	1	6	7
E	suuri	Taantunut -	metalliteollisuus	seuranta	-	4	4
F	suuri	Hyvin edistynyt ++	koneteollisuus	alku	1	-	1
G	suuri	Hyvin edistynyt ++	koneteollisuus	alku	1	-	1
H	keskikoko	jonkin verran edistynyt +	prosessiteollisuus	seuranta	-	4	4
I	keskikoko	jonkin verran edistynyt +	metalliteollisuus	alku + seuranta	1	5	6
J	keskikoko	jonkin verran edistynyt +	koneteollisuus	alku + seuranta	0	3	3

Kohdeyrityksen koodattu nimi, koko, edistyminen, toimintasektori, haastattelun ajankohta (vuosi) ja haastattelujen lukumäärä on kuvattu taulukossa 6. Ryhmittelin yritystapaukset analyysiä varten siten, että kahdessa perättäisessä Yksilö-tutka-mittauksessa *hyvin edistyneet* yritykset valittiin yhdeksi ryhmäksi, toiseksi ryhmäksi *jonkin verran edistyneet yritykset* ja kolmanneksi ryhmäksi *taantuneet yritykset*. Yritysten luokittelun apuna käytin Yksilö-tutka-kyselyaineistoa (Kuva 7).

Tapaukset A, B, C, F ja G edustavat interventio-projektissa hyvin tai erittäin hyvin edistyneitä yrityksiä. Organisaatiot D ja E edustavat interventio-projektissa taantuneita yrityksiä sekä tapaukset H, I ja J jonkin verran (hitaasti) edistyneitä yrityksiä. Luokittelussa on käytetty Tilastokeskuksen määritelmää pienestä, keskisuuresta tai suuresta yrityksestä.

Seuraavaksi kategorisoin vastaukset yritysten mukaan kolmeen eri ryhmään, jonka jälkeen ryhmittelin ja analysoin datan aihepiireittäin.

Kohdeyritys (1-10), metodi: deduktiivinen datan analyysi
Terveys ja toimintakyky
Osaaminen ja koulutus
Arvot, asenteet ja motivaatio
Työ, työjärjestelyt, työyhteisö ja johtaminen
Perhe
Lähiyhteisö ja harrastukset
Projektin onnistumisen/vaikuttavuuden arviointi
Työpaikka-tutka-menetelmä

Kuva 7. Datan analyysimetodi ja datan ryhmittely

Datan ryhmittelyn ja analyysin suoritin kuvassa 7 esitetyn mukaisesti haastattelu-kysymysten aihepiirien mukaan luokiteltuna (Kuva 7). Luokittelin vastaukset eri aihepiirien mukaan, esimerkiksi ”Terveys ja toimintakyky”-kategorian vastaukset yrityksittäin. Lisäksi tein yhteenvetoja esiintymisfrekvenssien mukaan aihepiireittäin yrityksistä saatujen vastausten pohjalta. Käytin datan analyysissa deduktiivista lähestymistapaa ja lisäksi abduktiivista päättelyä (Ketokivi, Mantere 2010, Mantere, Ketokivi 2013).

Haastatteluaineistosta etsin ja analysoin niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat myönteisesti työhyvinvointiin mikro ja mesotasolla (yksilö- ja yritystasolla). Lisäksi etsin aineistosta toimintaympäristöön vaikuttavia, rakenteellisia, organisatorisia ja yksilöllisiä tekijöitä, jotka ovat työhyvinvointiin vaikuttavia riskitekijöitä. Aineiston käsittelyssä käytin lisäksi sisällön analyysia.

Taulukossa 7 esitän esimerkkinä hyvin edistyneestä kohdeyrityksestä (tapaus A) kehitystoimenpiteiden määrän aihealueittain ja niiden prosentuaalisen muutosvaikutuksen Työkyky- ja Työhyvinvointi-indeksiin (Gould et al. 2006). Muutos osaamisen alueella oli +6,8 % ja ”arvot, asenteet ja motivaatio”-alueella +8,5 %, yrityksessä A projektiryhmän tekemän laskelman mukaisesti. Seurantareportti on täydentävää aineistoa. Muutos (%) on laskettu työhyvinvointi-indeksin arvon prosentuaalisena muutoksena (delta) seuranta-aikana vuosina 2010 - 2012.

Kahden vuoden seuranta-aikana (v. 2010 – 2012) suurin edistävä vaikutus työhyvinvointiin oli henkilöstön ”Osaaminen” sekä ”Arvot, asenteet ja motivaatio” – alueilla toteutetuilla kehitystoimenpiteillä (Taulukko 7).

Taulukko 7. Kehitys työhyvinvoinnissa vuosina 2010 -2012, yritys A

	2010	Toimenpiteiden määrä	2012	muutos (%)
Terveys ja toimintakyky	7.69	2	7.95	+ 3.4 %
Osaaminen	6.78	4	7.24	+ 6.8 %
Arvot, asenteet ja motivaatio	7.08	4	7.68	+ 8.5 %
Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen	6.74	8	6.92	+ 2.7 %
Työ ja perhe-elämä	7.17	2	7.52	+ 4.9 %
Työkyky	7.51		7.77	+ 3.5 %
Vertailukelpoinen Työhyvinvointi-indeksi	7.12		7.52	+ 5.6 %

Taulukon 7 yhteenveto kertoo otsikkotasolla kehityksestä työhyvinvoinnissa, mutta se ei kerro, mitä toimenpiteitä toteutettiin yrityksessä A. Kvalitatiivista haastatteluaineistoa tutkimalla, sain vastauksen siihen, mitä toimenpiteitä toteutettiin yrityksissä. Analysoimalla laadullista aineistoa ja käyttäen abduktiivista päättelyä, vertasin haastattelujen vastauksia tilastolliseen aineistoon (esimerkiksi yrityksen A Työhyvinvointi-indeksiraportti, jonka sain tutkimustani varten suoraan yrityksen vastuuhenkilöltä), tein useita löydöksiä, jotka on esitetty luvussa 5.2. Kahden tai useamman erilaisen menetelmän käyttämisestä analyysissä menetelmänä voidaan kutsua nimellä ”mixed method” (Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007). Menetelmää voisi kutsua suomeksi nimellä yhdistelmämenetelmä. Omassa tutkimuksessani olen tehnyt itse laadullisen menetelmäosuuden ja lisäksi olen voinut hyödyntää sen pohjana samoista yrityksistä aiemmin tehtyjä tilastollisia analyysejä.

Analyysi henkilöstön kehittämisen dimensioilla

Analysoin seuraavaksi teorialähtöisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä kategorisoituna yrityksen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta käyttäen henkilöstövoimavarojen tuottavuuden teoriaa (Kesti et

al. 2011a). Tarkastelen toteutettujen kehitystoimenpiteiden määrää ja jakaantumista eri aihealueisiin, käyttäen henkilöstövoimavarojen johtamisen mallia (Kesti et al. 2011b).

Taulukko 8. Henkilöstön kehittämisaktiviteetteja perustuen Kestin malliin (Kesti 2012, s.16).

Henkilöstön kehittäminen: Yksilötason / Mikrota-son aktiviteetit	Aktiviteettien määrä
Kehityskeskustelu (prosessin kehittäminen/uudistus)	
Varhaisen välittämisen malli (käytössä)	
Rekrytointiprosessi (käytössä)	
Uusien työntekijöiden perehdytys (käytössä)	
Työroolien kehittäminen	
Tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen	
Työyhteisön kehittäminen (muutos)	
Laatu ja osaamisen kehittäminen: Tiimi/ Makro-tason aktiviteetit	
Koulutussuunnitelma	
Työn opastus (kummi/kisällitoiminta)	
Esimiesten koulutus	
Palkitseminen, viestintä, koulutus ja muut: Yritys-tason aktiviteetit	
Yhteisöllinen tai yksilön palkitseminen	
Yleiset asiat: sisäisen viestinnän lisääminen	
Työsuojelutoiminta ja -koulutus	
Työpaikkaruokailu	
Virkistyspäivät	
Harrastustoiminnan järjestäminen tai tukeminen urheilu-setelein	

Kestin malli (Taulukko 8) tarjoaa tieteellisesti hyväksytyyn viitekehyksen henkilöstön kehittämistoiminnan ydinalueiden analyysille (Kesti 2012). Kehittämisaktiviteetteja, joita toteutettiin tutkituissa kohdeyrityksissä, on lueteltu taulukossa 8. Sarakkeessa yksi on lueteltu henkilöstön kehittämisaktiviteetit Kestin mallin mukaisesti ja sarakkeessa kaksi ”aktiviteettien määrä” lasketaan kehitysaktiviteettien toteutumislukumäärä yhteenlaskettuna kohdeyrityksistä kerätystä datasta tutkimuksen analyysissä. Kestin mallin avulla on mahdollista laskea myös eri aktiviteetteihin käytetty aika ja budjetti sekä arvioida yrityksessä henkilöstön kehittämiseen käytetyn investoinnin tuottavuutta (Kesti 2012).

Kestin mallin henkilöstön kehittämisaktiviteetit sijoittuvat pääosin luvussa 2.3 esitellyn Työkykytalo – mallin ”Osaaminen”-kerrokseen ja ”Työ-, työolot- ja johtaminen” -kerrokseen. Mallista puuttuu ”Terveys ja toimintakyky” – kerroksen aktiviteetit lähes kokonaan. Lähinnä virkistyspäivät ja harrastustoiminnan järjestäminen tukevat edellä mainittua tärkeätä osa-aluetta. Seuraavassa kapaleessa arvioidaan tutkimusaineiston perusteella sitä, mitkä seikat vaikuttivat kehitysprojektin onnistumiseen.

Kehitysprojektin arviointi

Kolmannen tutkimuskysymyksen osana oli selvittää ja arvioida kohdeyrityksen kehitysprojektin menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessani hyödynnän kehitysprojektien arviointiin Stevrin (1991) kehittämisohjelmien evaluointia koskevaa teoriaa.

Stevrin mukaan kehittämisprojektin vaikuttavuutta voidaan arvioida seuraavien dimensioiden mukaan: tavoite-, prosessi- toimija- ja hyötynäkökulma (Stevrin 1991, Lindström, Leppänen 2002b).

Ensiksi arvioin kehitystyötä tehneiden työyhteisöjen kehitysprojektin edistymistä yleisesti tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Arvioinnin avulla pyrin saamaan tietoa siitä, miten kehittämisprojektiä voidaan edelleen parantaa, jotta voidaan päästä entistä parempiin tuloksiin ja siten lisätä vaikuttavuutta.

Toiseksi arvioin kehitysprojektissa vallinnutta (organisaation) yleistä *tilannetta (normaali tai suuria muutoksia)*, joka ottaa huomioon vallitsevat *toimintaolosuhteet*. Vallitsevien olosuhteiden kuvaaminen ja huomioon ottaminen on hyvin tärkeää, sillä olosuhteet voivat muuttua oleellisesti tai ne voivat vaikuttaa kehittämisprojektiin merkittäväällä tavalla.

Kolmanneksi arvioin kehitysprojekteja *huomioiden tulevaisuusnäkökulman*. Kehittämistyön (intervention) vaikutukset ovat todennäköisesti pitkään vaikuttavia muutoksia, joiden tulokset näkyvät vasta kaukana tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa arvioin kohdeyritysten työyhteisöjen kehitysprojektien vaikuttavuutta edellä mainituista eri näkökulmista käsin. Kehitysprojektien menestykseen vaikuttivat toimijoiden, taloudellisten resurssien ja vallitsevien olosuhteiden lisäksi myös käytetty Työpaikka-tutka-menetelmä.

Työpaikka-tutka-menetelmän arviointi

Kolmannen tutkimuskysymyksen osana oli arvioida kohdeyrityksissä käytettyä henkilöstöä osallistavaa menetelmää, eli Työpaikka-tutkaa ja sen käytettävyyttä käytännön olosuhteissa. Työpaikka-tutka-menetelmä tarjoaa erityisesti kehittyneelle organisaatiolle ja osaavalle projektiryhmälle käyttökelpoisen työvälineen (Näsman, Ilmarinen 1999). Lisäksi tavoitteena oli tutkia Työpaikka-tutka -menetelmän eteenpäin kehittämisen tarpeita. Tähän tarkoitukseen soveltuivat haastattelut hyvin. Haastattelujen vastausten perusteella sain kentältä konkreettista tietoa siitä, miten projektiryhmän jäsenet kokivat Työpaikka-tutka – menetelmän käytön konkreettisesti projektityössä. Arvioin Työpaikka-tutka – menetelmää vastausten perusteella.

Työpaikka-tutkan avulla tehtiin osallistavaa kehittämistoimintaa tutkimuksen kohdeyrityksissä. Koulutus Työpaikka-tutkan käyttöön tarjottiin HTPPT-hankkeen toimesta jokaiselle osallistujayritykselle ja sen lisäksi toteutettiin ohjattuja työpajoja kohdeyrityksissä.

Työpaikka-tutka: Kerrosten priorisointi

Kerros	Tärkeys Oma pisteytys (1-10)	Tärkeys Yhteinen pisteytys (1-10)
Terveys ja toimintakyky		
Osaaminen ja koulutus		
Arvot, asenteet ja motivaatio		
Työ, työjärjestelyt, työyhteisö ja johtaminen		
Perhe		
Lähiyhteisö ja harrastukset		

Kuva 8. Työpaikka-tutka – lomake, jonka avulla kerrokset priorisoidaan

Työpaikka-tutkalomakkeet (kuvat 8-9) toimivat osallistavan menetelmän aktiviteettien käytännön priorisointi-työkaluna kehittämiskohteiden suunnittelussa tutkituissa kohdeyrityksissä.

Työpaikka-tutka: 1. priorisoitu kerros (kirjoita)
Kehittämiskohteiden priorisointi

Kehittämiskohde	A:Tärkeys (1-10)	B:Vaikutus- mahdollisuus (1-10)	Tulos A x B (1-100)

Kuva 9. Työpaikka-tutka-lomake, jonka avulla kirjataan kehittämiskohteet

Ennen haastattelujen toteuttamista tutkijalla oli mahdollisuus osallistua yhteen Työpaikka-tutka-koulutukseen, jotta menetelmä tuli tutuksi jo ennen haastatteluja. Luokittelin yritysryhmittäin Työpaikka-tutka-menetelmän käyttöä koskevat haastatteluvastaukset. Seuraavaksi tein analyysin käyttäjän (asiakkaan) näkökulmasta menetelmän käytettävyyden ja kehittämisprosessin toimivuuden suhteen. Tein johtopäätöksiä kohdeyritysten projektiryhmän jäsenten

vastauksiin perustuen. Osallistavan menetelmän analyysiin oli mahdollista käyttää laadullista sisällön analyysiä.

4.4.3 Täydentävän aineiston hyödyntäminen

Täydentävää aineistoa käytin analyysissä esimerkiksi taulukoiden sisällön esittämisessä. Hain tietoa yritysten koosta ja selvitin ovatko ne pieniä, keskiko-koisia tai suuria yrityksiä. Käytin HTPT-hankkeesta saamiani seminaarien ma-teriaaleja tilastollisen aineiston havainnollistamisessa.

Tutkimusaineiston analyysin tukena hyödynsin työhyvinvointi-indeksira-portteja hyvin edistyneestä ja taantuneesta yrityksestä, joista sain myös yrityk-sen tallentamaa muuta täydentävää tietoa, kuten esimerkiksi toteutettujen ke-hitystoimenpiteiden lukumääriä. Lisäksi alkuhaastattelujen avulla hahmottui-vat sekä tutkimukseen valittujen kysymysten sisältö että tutkimukseen tarvitta-vat erilaiset henkilöstöryhmien näkökulmat.

5. TULOKSET

5.1 Yleistä

Tässä luvussa esittelen tutkimustuloksia työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa. Esitän ensin lyhyesti HTPT-hankkeessa tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia, joita olen hyödyntänyt omassa tutkimuksessani. Luvussa 5.2 vastaan tutkimuskysymykseen yksi, joka koskee työhyvinvoinnin kehittymistä seuranta-aikana (vuosina 2011 - 2013) kyselyaineiston analyysin perusteella (lähtötaso- ja seurantamittaus sekä mittaustulosten vertailut). Luvuissa 5.3 ja 5.4 vastaan tutkimuskysymykseen kaksi ja esitän haastattelututkimukseni tulokset. Tarkastelen ensin kohdeyritysten työhyvinvoinnin kehittämistä eri yritysryhmissä (Luku 5.3) ja työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä (Luku 5.4) empiirisen aineiston analyysin avulla. Luvussa 5.5 esitän kriteereitä ja tuloksia kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttaneista tekijöistä. Luvussa 5.6 tiivistän tutkimuksen perusteella tekemäni havainnot työyhteisön kehittämisen yhteydestä työhyvinvointiin ja työkykyyn.

5.2 Työhyvinvoinnin kehittyminen kohdeyrityksissä – tuloksia HTPT - hankkeesta

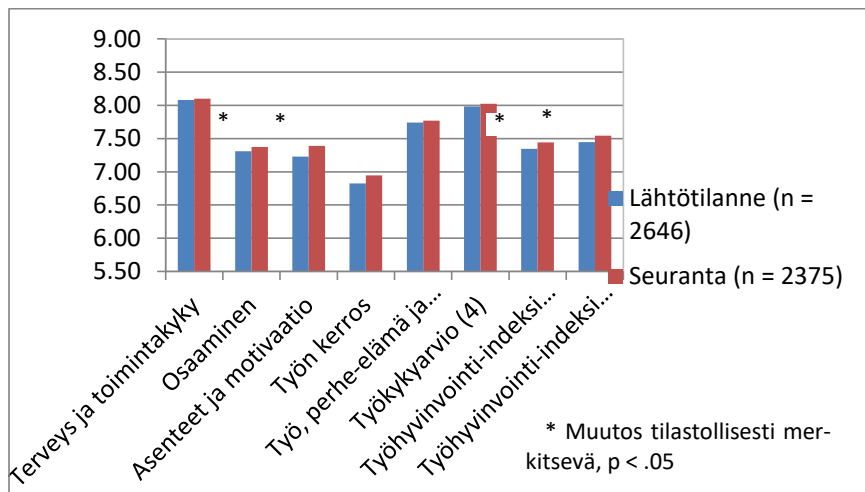
HTPT-hankkeen asiantuntijat keräsivät aineiston luvussa 4.2 esitetyn mukaisesti (keskisuurista ja suurista) teknologiateollisuuden yrityksistä (n=18). Edellä mainituista olen saanut käyttööni (opinnäytesopimuksen mukaisesti) otoksen lähtötilanteessa ja seurannassa tilastollisesti merkitsevät vastaukset antaneiden yritysten aineistoa (n=16). Kirjaimet a - r edustavat yritysten nimiä koodattuna. Alkuperäisestä otoksesta (n=18) yritykset a ja j jäivät pois, sillä niiden vastausprosentti jäi seurannassa alle 50 %.

Kehittämistoiminnan tavoitteena oli lisätä työhyvinvointia yritysten henkilöstön keskuudessa. Kyselyaineiston analyysin perusteella laskettiin HTPT-hankkeen asiantuntijoiden toimesta Työhyvinvointi-indeksin kokonaisuutos kohdeyrityksissä (n=16), joissa lähtötilanteessa oli 2646 vastaajaa ja seuranta-kyselyssä oli 2375 vastaajaa.

Seuraavissa kuvissa 10 -13 esitetyt tulokset perustuvat professori Juhani Ilmarisen tekemään analyysiin HTPT-hankkeessa. Kehittämistoiminnan tilastollisesti merkitsevä tulos saavutettiin tähdellä kuvatuilla alueilla (Osaaminen, Arvot, asenteet ja motivaatio -dimensio sekä Työhyvinvointi-indeksi). Työhyvinvointi-indeksin arvon muutos oli *tilastollisesti merkitsevä työhyvinvointia* (16 muuttujaa) ja *työkykyä* (22 muuttujaa) kuvaavilla arvoilla.

Kohdeyrityksen työhyvinvoinnin *kokonaismuutosta* kuvaava tulos voidaan esittää havainnollisesti kaavion avulla kuvassa 10 alla (Ilmarinen 2014). Tilastollisesti merkitsevät muutokset näkyvät tähdellä merkittynä (Kuva 10). Raportti kehittämistyön tuloksena Yksilö-tutka – mittauksissa hyvät arvot seurantajaksolla saaneesta yrityksestä on liitteenä (Liite 6).

Työhyvinvoinnin muutos Yksilö-tutkamittausten mukaan kohdeyrityksissä (n=16) tarkemmin kaikkien muuttujien mukaan havainnollistettuna löytyy liitteessä 7. Lisäksi olen havainnollistanut työhyvinvoinnin muutosta ikäryhmittäin kohdeyrityksissä (Liite 7).

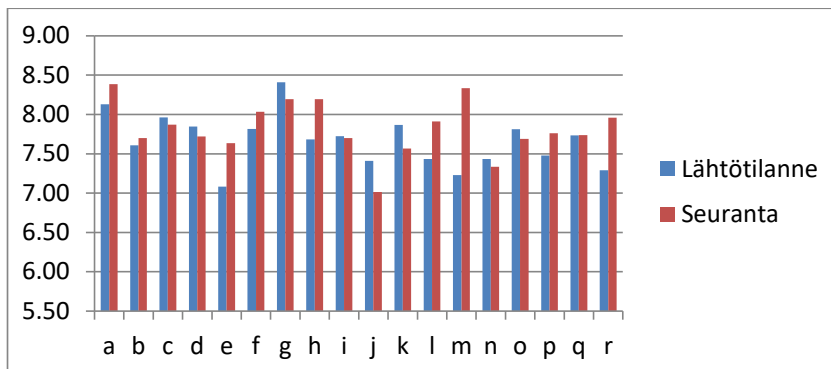


Kuva 10. Kokonaisuutos yrityksissä (n = 16), kaikki arviot (Ilmarinen 2014).

Työhyvinvoinnin kehittyminen yrityksissä henkilöstöryhmittäin

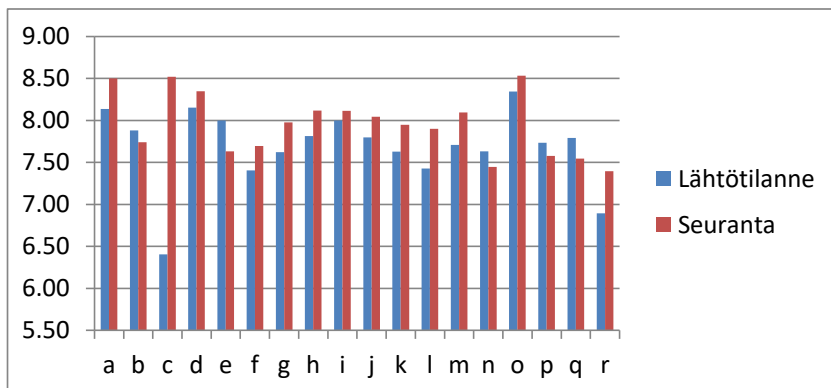
Työhyvinvointia kuvaava yrityskohtainen muutos Työhyvinvointi-indeksissä (Ilmarinen 2014) osoittaa, että keskimääräinen työhyvinvointi kehittyi myönteiseen suuntaan työntekijöiden henkilöstöryhmässä seitsemässä yrityksessä otoksesta (n=16) ja kahdessa pysyi samalla tasolla (Kuva 11). On huomioitava, että yrityksissä toteutettiin kehittämisprojekti kyseisenä seuranta-aikana. Työntekijöiden osalta voidaan arvioida, että kehittämisprojektissa ei saatu *riittävä* muutosta aikaan niissä yrityksissä, joissa Työhyvinvointi-indeksi oli laskenut seuranta-aikana. Tutkimus vahvistaa aikaisempaa metallialalla tehtyä tutkimusta, jonka mukaan työyhteisön kehittämismahdollisuudet ja työhyvin-

vointi kasvoivat *yksilön kannalta* vain, mikäli työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työhön, esimiehen tuki sekä tehtävän työn organisointi olivat parantuneet (Tuomi et al. 2004).



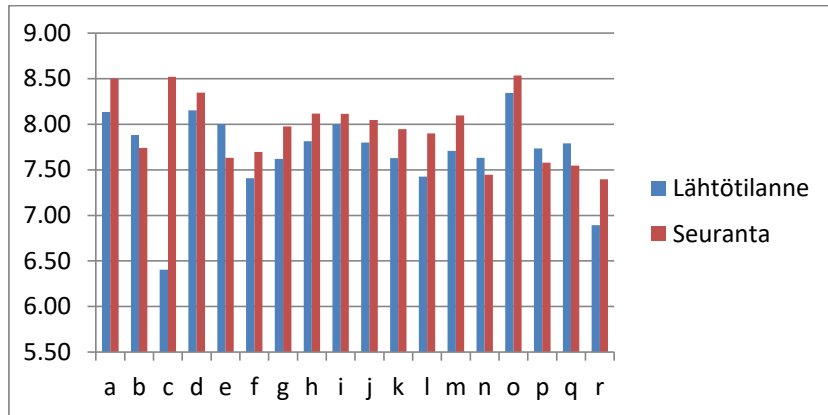
Kuva 11. Yrityskohtainen muutos *työntekijöillä* Työhyvinvointi-indeksissä (Ilmarinen 2014).

Tilastollisesti merkittävä data on kerätty kaikista muista yrityksistä, paitsi a ja j eivät antaneet tilastollisesti merkitseviä vastauksia. Toimihenkilöiden ryhmän työhyvinvointia kuvaava yrityskohtainen muutos Työhyvinvointi-indeksissä nousi 13 yrityksessä 18 yrityksen otoksesta (kuva 12).



Kuva 12. Yrityskohtainen muutos *toimihenkilöillä* Työhyvinvointi-indeksissä (Ilmarinen 2014). Tilastollisesti merkittävät vastaukset kaikissa muissa paitsi yrityksissä a ja j.

Suurimmat keskimääräiset myönteiset muutokset työhyvinvoinnissa saavutettiin ylempien toimihenkilöiden sekä johdon (Kuva 13.) ryhmässä kohdeyritysten tilastollisessa analysissä. Työhyvinvointi-indeksin keskiarvo nousi 13 yrityksessä koko otoksesta (n=16). Ylemmillä toimihenkilöillä ja johdon edustajilla työhyvinvointi-indeksin nousu oli samaa luokkaa kuin toimihenkilöillä. Havaittu löydös vahvistaa *Rousseau*n tutkimustuloksia, joiden mukaan myönteinen muutos ylemmillä toimihenkilöillä johtuu siitä, että heillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kehittämiseen omaan työhön liittyvien dimensioiden osalta (Rousseau 1977).



Kuva 13. Yrityskohtainen muutos ylemmillä toimihenkilöillä ja johdon edustajilla Työhyvinvointi-indeksissä (Ilmarinen 2014).

Yhteenveto:

Yksilö-tutkakyselyjen tulosten perusteella havaittiin *tilastollisesti merkitsevä muutos* lähtötason ja seurantavaiheen mittausten vertailussa seuraavissa työhyvinvoinnin osatekijöissä: 1) luottamus työnantajaan, 2) työhön sitoutuminen, 3) työmotivaatio, 4) oikeudenmukainen kohtelu, 5) esimiehen palaute, 6) voimavarojen riittävyys ja 7) jaksaminen vanhuuseläkkeelle (Liite 7).

Työhyvinvoinnin muutosta tulkittiin Yksilö-tutkakyselyaineistoa hyödyntäen myös ikäryhmittäin, jotka ovat: alle 35-vuotiaat, 35–44-vuotiaiden ryhmä, 45–54-vuotiaiden ryhmä ja yli 54-vuotiaat. Kyselyaineiston perusteella tilastollisesti merkittävin muutos saavutettiin alle 35-vuotiailla ja yli 54-vuotiailla työntekijöillä, joilla työhyvinvointi kasvoi keskimääräisesti eniten kehitystoiminnan tuloksena. Tuloksia havainnollistaa kuva ”Työhyvinvointi-indeksin muutos yrityksissä” ikäryhmittäin liitteenä (Liite 7).

Henkilöstölle tehdyt kyselyt eli Yksilö-tutkamittaukset kuvaavat työyhteisön jäsenten yksilöllisesti koettua työhyvinvoinnin sen hetkistä tilaa ja arviota tulevasta jaksamisesta eläkeikään. Vaikka Yksilö-tutka-menettelyn tuloksista selviää muutoksen suunta eri yrityksissä, tuloksista ei voida päätellä taustalla piileviä syitä, eikä kehittämisprojektien toteuttamisen vaikutuksia työhyvinvoinnin tasolle. Yksilö-tutka-mittausmenettelyn yritystason keskiarvotulosten puutteena on se, että yksilökohtaiset muutokset, työyhteisössä tapahtuvat muutokset ja työhyvinvoinnin muutoksiin vaikuttavat syyt sekä erityisesti kehittämisprojektin vaikutukset jäävät piiloon. Kyselyaineiston analyysin perusteella tuloksena saadaan kokonaismuutosta kuvaava tulos kohdeyrityksissä tai yksittäisten yritysten Työhyvinvointi-indeksin muutosta kuvaavat tulokset. Tarkempia tuloksia varten tarvittiin yritysryhmittäin vertailtuna toteutettua laadullista tutkimusta, jonka toteutin omassa tutkimuksessani. Seuraavaksi esitän nämä tulokset.

5.3 Haastattelututkimuksen tuloksia - Työhyvinvoinnin kehittäminen eri yritysryhmissä

Olen esittänyt tuloksia kehittämisprojekteissa toteutetuista työhyvinvointiin vaikuttavista keskeisimmistä toimenpiteistä Työkykytalo-mallin kerrosten mukaan (Taulukot 9-12). **Terveys ja toimintakyky–dimensiossa** oli toteutettu määrällisesti toiseksi eniten kehittämistoimenpiteitä empiirisen haastatteluai-neiston vastausten mukaan.

Taulukko 9. Toteutetut toimenpiteet Terveys ja toimintakyky–dimensiossa (lukumäärä)

Kehittämistoimenpiteet: Terveys ja toimintakyky- dimensio	Toimen- piteen luonne	Toteu- tuma, hyvin edisty- nyt yritys (N=5)	Toteu- tuma, vähän edisty- nyt yri- tys (N=3)	Toteu- tuma, taantu- nut yritys (N=2)
1. Kunto- ja ravintokampanjat	kehittävä	4	1	0
2. Ravinto /liikunta-valmennus	kehittävä	4	1	0
3. Varhaisen tuen malli	korjaava	5	3	1
4. Ergonomian kehittäminen	ehkäisevä	5	2	2
5. Kuntoutuksen järjestäminen	korjaava	5	1	1
6. Kusaamisen puheeksi otto ja käsittely.	korjaava	4	2	1
7. Me-hengen lisääminen	kehittävä	4	2	1

Kehittämistoimenpiteet voidaan luokitella myös ennalta ehkäiseviin ja/tai kehittäviin ja ongelmia korjaaviin toimenpiteisiin. Olen luokitellut kehittämistoimenpiteet ja esittänyt toimenpiteen luonteen taulukoissa 9 -12 (sarakeet 1 ja 2) ryhmiteltynä hyvin edistyneisiin, vähän edistyneisiin ja taantuneisiin yrityksiin. Toimenpiteitä toteuttaneiden kohdeyritysten lukumäärän olen esittänyt taulukon sarakkeissa 3 - 5 (Taulukot 9-12).

Yrityksissä toteutettiin kuntokampanjoita, ravintokampanjoita, ravinto- ja liikuntavalmennusta, ikäjohtamisen mallin mukaisia toimenpiteitä mm. työaikajoustot, osa-aikaeläke, varhaisen tuen-mallin soveltamista, ergonomian kehittämistä, kuntoutuksen järjestämistä (riskiryhmille) ja henkisen hyvinvoinnin lisäämistä edistäviä toimenpiteitä.

Osaaminen-dimensiossa toteutettiin erilaisia ammatilliseen koulutukseen, työssä oppimiseen, ammatilliseen osaamisen kehittämiseen ja työn kiertoon liittyviä kehitystoimenpiteitä. Lisäksi toteutettiin mentori-kisälli-oppimismallin avulla koulutusta. Kolmanneksi useissa yrityksissä hyödynnettiin palveluita myös ammattikouluista ja yliopistoista joko tilaamalla valmentajia yritykseen tai lähettämällä henkilöstöä täydennyskoulutukseen yliopistoon tai muuhun oppilaitokseen. Neljänneksi toteutettiin osaamisen kehittämistä hen-

kilokohtaisen valmentajan (coach) avulla. Tämä valmennus liittyi elämänhallinnan lisäämiseen. Taulukossa 10 on esitetty yhteenveto keskeisistä osaamisen dimensioista ja niiden toteutumisesta kohdeyrityksissä.

Taulukko 10. Toteutetut toimenpiteet Osaaminen-dimensiossa (lukumäärä)

Kehittämistoimenpiteet: Osaaminen-dimensio	Toimenpiteen luonne	Toteutuma hyvin edistynyt yritys (N=5)	Toteutuma vähän edistynyt yritys (N=3)	Toteutuma taantunut yritys (N=2)
1. Koulutussuunnitelman laatiminen	kehittävä	4	0	0
2. Työroolin uudistaminen / täydennyskoulutusohjelma	kehittävä	4	2	1
3. Esimieskoulutus	kehittävä	4	2	1
4. Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen	kehittävä	4	2	1
5. Mentori – kisällitoiminta	kehittävä	4	2	1

Arvot, asenteet ja motivaatio-dimensiossa toteutettiin hyvin erilaisia ja usein epäsuorasti arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon liittyviä asioita, kuten yritysten arvojen kirjaaminen eettisten arvojen mukaisiksi, mahdollisuus yksilöllisiin työjärjestelyihin, viestinnän lisääminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyvistä asioista ja henkilöstön palkitseminen aineellisesti tai myöntämällä tunnustuksia (Taulukko 11).

Taulukko 11. Toteutetut toimenpiteet Arvot, asenteet ja motivaatio -dimensiossa (lukumäärä)

Kehittämistoimenpiteet: Arvot, asenteet ja motivaatio – dimensio	Toimenpiteen luonne	Toteutuma hyvin edistynyt yritys (N=5)	Toteutuma vähän edistynyt yritys (N=3)	Toteutuma taantunut yritys (N=2)
1. Yrityksen viestimät arvot noudattavat eettisiä arvoja	kehittävä	2	0	0
2. Mahdollisuus yksilöllisiin työjärjestelyihin (työn sisältö ja aika)	ehkäisevä	4	0	0
3. Viestinnän lisääminen ja vuorovaikutus	kehittävä	5	3	2
4. Mielekkäät työtehtävät ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin	kehittävä ja ehkäisevä	5	2	0
5. Henkilöstön palkitseminen	kehittävä	2	1	0

Eri yrityksissä painotettiin erilaisia asioita, myös työhön liittyviä prosesseja kehitettiin ja työturvallisuutta parannettiin varsinkin tehdastyössä. Lisäksi johdon strategiatyöskentelyä ja viestintää lisättiin henkilöstölle ja toisaalta henkilöstöltä johdolle suuntautuvaa viestintää lisättiin esimerkiksi kehittämisideoiden keräämistä lisäämällä.

Työ, työolot ja johtaminen-dimensiossa toteutettiin eniten kehittämistoimenpiteitä kaikissa kohdeyrityksissä yhteensä. Tämä kehittämisen dimensioon sisältyy hyvin laajasti erilaisia asioita. Erityisesti tehdastyössä kehitystoimenpiteet kohdistuivat työskentelyolojen kohentamiseen, prosesseihin, työturvallisuuteen, ergonomiaan ja työn sisältöön. Toimistotyötä tekevien henkilöiden työoloja kehitettiin lähinnä ergonomian, meluhaittojen vähentämisen ja viihtyvyyden osalta. Johtamisen osa-alueella toteutettiin erityisesti esimiesten koulutukseen, lähijohtamisen kehittämiseen, viestintään ja yhteistyöhön työterveyshuollon kanssa vaikuttavia toimenpiteitä. Sen sijaan systemaattista kehitystyötä henkilöstövoimavarojen johtamisen alueella (henkilöstövoimavarojen tavoitteellinen kehittäminen), joka tutkimusten mukaan lisää henkilöstön työhyvinvointia, tehtiin pääosin hyvin edistyneissä ja osittain myös vähän edistyneissä yrityksissä (Taulukko 12). Työyhteisöryhmien tavoitteiden asettamiseen panostettiin lähinnä lisäämällä kehityskeskusteluja koko henkilöstölle. Varsinaisesti työhyvinvointia edistäviä tavoitteita ei asetettu kohdeyrityksissä.

Taulukko 12. Toteutetut toimenpiteet Työ, työolot ja johtaminen-dimensiossa (lukumäärä)

Kehittämistoimenpiteet: Työn, työolojen ja johtamisen – dimensio	Toimenpiteen luonne	Toteutuma hyvin edistyneet yritykset (N=5)	Toteutuma vähän edistyneet yritykset (N=3)	Toteutuma taantuneet yritykset (N=2)
1. Johtamisen osa-alue:				
1. Johtamisen kehittäminen ja koulutus	kehittävä	4	3	1
2. Lähijohtamisen lisääminen	kehittävä	5	2	0
3. Varhaisen välittämisen malli	korjaava ehkäisevä	5	3	1
4. Johdon osallistuminen ja sitoutuminen työhyvinvointi-interventioon		5	2	1
2. Työ- ja työolot osa-alue				
1. Työroolien kehittäminen	kehittävä	4	2	1
2. Työturvallisuuden parantaminen (koulutus ja ohjeistuksen päivittäminen ja täydentäminen)	kehittävä ja ehkäisevä	5	2	0
3. Työolojen kehittäminen	kehittävä	5	2	1
4. Työn sisällön kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen	kehittävä	4	3	1

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen–dimensio

Työkykytalo – mallissa viimeisenä dimensiona on vielä osa-alue, joka vaikuttaa laajemmin työntekijään ja hänen vapaa-aikaansa. Tämä dimensio sisältää työn ja perheen sekä lähiyhteisön yhteensovittamisen. Henkilöstön työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa sekä perhettä arvostavaa toimintaa edistettiin ensinnäkin työn joustoilla. Työajan joustot lisäsivät henkilöstön elämänhallintaa ja sitoutumista yritykseen. Kolmanneksi informaation jakaminen (työsuhde-eduista ja perhevapaista) lisäsi koettua työhyvinvointia.

Taulukko 13. Toteutetut toimenpiteet työn ja perhe-elämän – dimensiossa (lukumäärä)

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen – dimensio	Toimenpiteen luonne	Toteutuma hyvin edistyneet yritykset (N=5)	Toteutuma vähän edistyneet yritykset (N=3)	Toteutuma taantuneet yritykset (N=2)
1. Harrastustoiminnan järjestäminen	kehittävä	4	3	1
2. Työajan joustot, osa-aikaeläke ja yksilölliset työaikajärjestelyt yrityksessä	ehkäisevä ehkäisevä	5	2	0
3. Virkistyspäivät henkilöstölle ja perheelle	kehittävä	4	2	0

Taulukossa 13 yllä esitän yhteenvedon työhyvinvoinnin keskeisistä toteutusmuodoista työn ja muun elämän yhteensovittaminen–dimensiossa. Parhaiten työhyvinvointia edistivät haastattelujen mukaan työajan joustot, osa-aikaeläke ja yksilölliset työaikajärjestelyt, jotka antavat joustovaraa eri elämän vaiheissa oleville työyhteisön jäsenille. Lisäksi edellä mainittu kehittämistoimenpide parantaa yksilön elämänhallintaa.

5.4 Haastattelututkimuksen tuloksia - Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet yrityksissä

5.4.1 Hyvin edistyneet yritykset

Keskeinen yhdistävä havainto työhyvinvoinnin kehittämisessä parhaiten edistyneissä yrityksissä oli se, että yrityksen johto oli sitoutunut työyhteisön kehittämiseen ja kehitysprojektiin. Toiseksi projektiryhmän jäsenet sitoutuivat kehittämään toimintaa ja henkilöstö sitoutui osallistumaan kehittämiseen ja edistämään omaa hyvinvointiaan. Yrityksen johdon onkin tullut kehityshankkeessa ”tehtaan lattiatasolle” keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja avoimesti tehtävä yhteistyötä työntekijöiden kanssa niin, että johdon edustaja ymmärtää miten yrityksen tuotantoprosessit toimivat.

Yritys A

Työhyvinvointiprojektissa *hyvin edistynyt* yritys A on keskisuuri metallialan yritys. Projektiryhmän toimintaa motivoi se, että edistymisasteet antoivat kaikille kannustusta ja hyvinvointia sekä hyötyjä jo matkan varrella. Henkilökunnan saama tietoisuus hankkeen palkitsevuudesta ja mahdollisesta yrityksen taholta tulevasta henkilökohtaisesta palkinnosta lisäsi motivaatiota.

Yrityksessä keskityttiin interventio-projektissa ensisijaisesti terveyden ja hyvinvoinnin osa-alueeseen, osaamisen vahvistamiseen työssä sekä Työkykytalo-mallin ”Työ, työolot ja johtaminen” – kerroksen kehittämisen toimenpiteissä. Yleisenä palautteena sain haastatteluissa sen, että kehityshanke koettiin enemmän henkisesti haastavana, koska se vaati olemassa olevien vanhojen tapojen muutosta. Yrityksen projektiryhmäläisten tuli sisäistää ajatus projektin tärkeydestä siksi, että se oli edellytys tehdä työtä motivoituneesti yhdessä. Kohdeyrityksen päättäjät viestittivät henkilöstölle, että kehittämiseen panostetaan kunnolla.

Kehittämistoimet yrityksessä A

Työkykytalo-mallin mukaisesti jaoteltuna Terveyden ja toimintakyvyn dimensiossa toteutettiin (yrityksessä A) seuraavia merkittäviä hyvinvointiin vaikuttavia kehitys-toimenpiteitä.

Terveys ja toimintakyky – dimensiossa tehtiin kaksi toimenpidekokonaisuutta, joista ensimmäinen oli *terveellisen ruokavalion edistäminen* työpaikkaruokailua kehittämällä ja toinen *henkilöstön kunnon kohottaminen kuntokampanjan* avulla. Kohdeyrityksessä käynnistettiin ensin vuoden mittainen kuntokampanja, jonka sisältö ja ohjaus tilattiin Motivire-yritykseltä. Palveluntuottajalla oli Työterveyteen ja työkyvyn kohottamiseen tähtäävä valmis sapluuna, joka tarjottiin työntekijöille. Henkilöstön fyysisen kunnon kohottamisessa auttoi *henkilökohtaisen tavoitevalmennuksen aloittaminen, johon sisältyivät mm. yksilölle sopivan liikuntaohjelman tekeminen, kehonkoostumuksen*

(rasvaprosentin) mittaus ohjelman alussa ja työpaikkaruoan tarjonnan kehittäminen. Fyysisen kunnon kohottamisen lisäksi henkilöstön sydänterveyteen kiinnitettiin huomiota painonhallintakurssien avulla, joista parhaiten yksilöitä sitouttavana toimivat osittain ryhmäkokoontumisten ja verkkopalveluiden avulla toteutettavat kurssit.

Kohdeyrityksessä A on toteutettu taulukossa 14 esitetyjä toimenpiteitä, jotka vaikuttivat henkilöstön terveyteen ja toimintakykyyn. Vastaukset esiintyivät haastatteluissa eniten ja toimenpiteet on listattu alla (Taulukko 14).

Taulukko 14. Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä, yritys A.

1) Henkilökohtainen valmennus jokaiselle halukkaalle (Coaching),
2) Terveellisen ravitsemuksen koulutuskampanja koko henkilöstölle
3) Fyysistä liikuntaa tarjolla työpaikalla tai sen välittömässä läheisyydessä
4) Kokonaisvaltainen elämänhallinta–valmennuskoulutus (Motivaatioverkko oy)
5) Yhteistyön tiivistäminen työterveyshuollon henkilöstön kanssa
6) Varhaisen välittämisen malli on käytössä ennalta ehkäisevänä toimintana.

Henkilöstö koki erittäin myönteisenä hyvinvointikonseptin tarjoamisen ja mahdollisuuden yksilölliseen kehittymiseen ja parempaan elämänhallintaan. Monipuoliset palvelut ja tiedon tarjoaminen kannustivat henkilöstöä tekemään oman panoksensa hyvinvoinnin ja työkyvyn parantamiseksi. Taulukossa 15 on esitetty osaamisen osa-alueella suoritettuja kehitystoimenpiteitä koskevia esimerkkivastauksia (Taulukko 15).

Taulukko 15. Osaaminen-dimension kehittämistä koskevia vastauksia yrityksessä A.

”Esimiestyön kehittäminen”
”Täydennyskoulutusta levysepille, hitsaajille, halukkaat pääsi koulutuksiin.”
”Palaverikäytäntöjä on kehitetty, tiedottamista lisätty”
”Työyhteisötaitokouluttaja Pekka Järvinen on kouluttanut”
”Osaamiskartoitus on tehty ja mentorointia nuoremmille työntekijöille”
”OSTU – projekti. Henkilökohtainen osaamiskartoitus, koulutusta järjestettiin”
”Eri ammattiryhmistä kerättiin ryhmiä, jotka tarvitsevat koulutusta ja kouluttajat tulivat työpaikalle.”

Osaaminen–dimensiossa toteutettiin kehitysprojektissa neljä työhyvinvointiin vaikuttavaa eri toimenpidettä. 1) Työnkiertoa lisättiin työntekijäpuolella ja koulutettiin heille eri työvaiheita niin, että työntekijät osaavat useita eri työvaiheita. 2) Kartoitettiin lisäkoulutustarpeita ja tarjottiin lisäkoulutusta

ammattikorkeakoulussa. 3) toteutettiin Esimies-valmennus, jossa esimiehen koulutukseen sisältyy työkyvyn johtaminen ja 4) toteutettiin koulutuksia työpaikalla koko henkilöstölle.

Arvot, asenteet ja motivaatio-dimensiossa vaikuttavia toimenpiteitä olivat seuraavat toimenpiteet: 1) mahdollisuus vaikuttaa työnkiertoon, 2) koulutus, 3) työaikoihin tarjolla olevat joustomahdollisuudet, 4) Me-hengen edistäminen henkilöstön keskuudessa. Henkilöstöhallinto tai osastojen ryhmät voivat itse suunnitella omaa me-henkeä kohottavaa toimintaa erilaisten työhyvinvointi – päivien ja tapahtumien avulla ja 5) palkitseminen toimii motivaatiota ja työn arvostusta kohottavana asiana. Hyvin työssään menestyneiden henkilöiden palkitseminen ja siitä kaikille ryhmän jäsenille kertominen tai merkkipäivien huomiointi lisää saadun arvostuksen tunnetta. Taulukossa 16. on esitetty esimerkkivastauksia, jotka vaikuttivat henkilöstön arvojen ja asenteiden osaluueella (Taulukko 16).

Taulukko 16. Arvot ja asenteet -dimension kehittämistä koskevia vastauksia yrityksessä A.

”Muutettiin sairauspoissaolokäytäntöjä, oli ennen normaali, alle 3 päivää kestävässä sairauspoissaolossa riittää oma ilmoitus, (työnantajan hyväksymä toimintatavan muutos).”
”Kaksivuorotyön tilalle mahdollistettiin henkilökohtaiset työaikajärjestelyt. Työntekijälle on nyt annettu mahdollisuus tehdä yhtä vuoroa, mikäli se soveltuu paremmin hänelle.”
”Yrityksessä käynnistettiin säännölliset yhteiset palaverit, joissa yrityksen johto on mukana, jonka tavoitteena on tiedonvaihdon lisääminen ja luottamuksen vahvistaminen.”
”Palautteen antamista ja vastaanottamista lisättiin alaisen ja esimiehen välillä.”
”Aloitettiin viestintä- ja turvallisuustuokiot, joita pidettiin joka toinen viikko.”
”Luottamuksen lisääminen: sairauspoissaolo enintään 3 päivää omalla ilmoituksella”

Työ, työolot ja johtaminen-dimensiossa toteutettiin eniten kehitystoimenpiteitä (yhdeksän) kohdeyrityksessä A. Kehitystoimenpiteet olivat seuraavat: 1) työnkierron lisääminen, 2) lähijohtamisen kehittäminen esimieskoulutusten avulla, 3) työn organisoinnin kehittäminen, 4) työsuojelutarpeiden kartoittaminen ja työsuojeluasioiden tiedottamisen lisääminen, 5) työympäristön melun vähentäminen, 6) ergonomian parantaminen, 7) varhaisen välittämisen mallin soveltaminen, 8) ikäjohtaminen ja 9) yksilöllisten työaikajärjestelyjen huomiointi. Taulukossa 17 on esitetty työn, työolojen sekä johtamisen kerrokseen liittyviä esimerkkivastauksia (Taulukko 17).

Taulukko 17. Työ, työolot ja johtaminen-dimensiota koskevia vastauksia yrityksessä A.

"Tiedottaminen, esimiesten kouluttaminen ja keskusteluyhteyden luominen"
"Työntekijöiden ottaminen huomioon yksilöinä ja erilaisina ihmisinä."
"Työn kehittäminen, tehtäväkuvien tarkistaminen ja päivittäminen"
"Osaamisen kartoittaminen ja koulutus. Kerättiin eri ammattiryhmistä koulutusta tarvitsevia, ja kouluttajat tulivat työpaikalle."
"Palaverikäytäntöjä on kehitetty. Yhteiset tiedotuspalaverit, joissa yrityksen johto mukana"
"Palaverikäytäntöjen kehittämisestä esimerkkinä mainittakoon se, että on luotu säännöllinen viikkopalaveri-käytäntö tehtaalla, jossa jaetaan tietoa edellisestä työvuorosta ja käydään läpi ajankohtaisia asioita."
"Työkiertoa järjestettiin nuorille, jotta heillä on mahdollisuus oppia useita työtehtäviä."
"Nuorten työntekijöiden perehdyttämistä lisättiin käyttämällä mestari-kisälli-mallia, jossa nuorempi työntekijä seuraa ja oppii vanhemman työntekijän rinnalla."

Työn ja perhe-elämän-dimensiossa toteutettiin kaksi toimenpidettä: 1) mahdollisuus henkilökohtaisiin työaikajärjestelyihin ja 2) vapaa-ajan aktiiviteettien tukeminen kulttuuri-seteleiden avulla. Taulukossa 18 esitän yleisiä työn ja perhe-elämän dimensiossa saatuja esimerkkivastauksia kohdeyrityksessä A (Taulukko 18).

Taulukko 18. Työn ja perhe-elämän -dimensiota koskevia vastauksia yritys A.

"Meillä on tehty toimintatavan muutoksia ja kasvatettu luottamuksen ilmapiiriä."
"Tiedon kulku yrityksessä on parantunut, erityisesti tiedon kaksisuuntainen jako on luottamuksen osoitus. Esimerkiksi 3 päivää voi olla pois työstä omalla ilmoituksella."
"Työhyvinvointi-projekti oli kaikille osapuolille voitto."
"Varhaisen välittämisen mallin käyttöä lisättiin yrityksessä."
"Mahdollistettiin henkilökohtaiset työaikajärjestelyt ja työaikojen joustava muokkaaminen yksilön perhetilanteen mukaan."

Kentällä yrityksissä tapahtuvien haastattelujen yhteydessä voitiin havaita silmin nähten hyvä ilmapiiri, innostus ja työn ilo kaikkien henkilöiden osalta. Yleisesti yrityksessä A työhyvinvoinnin kehittäminen oli otettu saumattomasti osaksi liiketoiminnan muuta kehittämistä. Toiminnalle oli ominaista se, että kaikkien ideat otettiin vastaan ja ne arvioitiin. Henkilöstön ideoita kuunneltiin. HTPPT-hankkeessa palkitussa yrityksessä A työyhteisön kehittämiskyvykyys onnistui neljällä eri merkittävällä osa-alueella, jotka ovat prosessin ohjaaminen, vuorovaikutus, tiedon rakentaminen ja substanssi, jotka on määritelty työyhteisön kehittämisen tutkimuksessa keskeisiksi alueiksi (Seppänen-Järvelä 2009).

Yritys B

Työhyvinvointiprojektissa *hyvin edistynyt* yritys B on kansainvälinen ohjelmisto- ja konsulttiyritys, jonka suurin toimipaikka on Keski-Suomessa. Yrityksen johdon edustajat sijaitsevat kuitenkin pääkaupunkiseudulla. Yritys B kehittää tietotekniikkaohjelmistoja. Yritys B poikkeaa yrityksestä A siinä, että B:n henkilöstö edustaa lähinnä toimihenkilöitä ja johdon henkilöitä.

Kehittämistoimet yrityksessä B

Yrityksessä B interventio-projektin *pääpaino* oli yrityksen henkilöstön ”*Terveys ja toimintakyky*”-kerroksen ja toiseksi ”*Työ, työolot ja johtaminen*”-kerroksen kehittämisessä Pirkanmaan yksikössä. Muita työkykytalon kerroksia ei kehitetty. Yrityksellä B on toimintaa myös muilla paikkakunnilla, mutta projektipääällikkö toimi suurimmassa yksikössä. Tässä kohdeyrityksessä oli tilanne sellainen, että aikaisemmat henkilöstön vähennykset olivat vaikuttaneet henkilöstön tulevaisuuden näkyymiin heikentävästi. Yrityksen B tilanne tilausten ja konsultointityön kasvaneen kysynnän suhteen oli kuitenkin muuttunut valoisammaksi ja siinä vaiheessa käynnistettiin työhyvinvointia edistävä kehitysprojekti. Johdon sitoutuminen ja luvan saaminen oli mutkatonta, sillä johdon edustaja osallistui aktiivisesti projektiin.

Terveys ja toimintakyky–dimensiossa toteutettiin jo osittain edellä yrityksessä A mainittuja kehitystoimia. Taulukossa 19 olen esitellyt toimenpiteet, jotka haastatteluissa tulivat eniten esille ja merkittävimmin vaikuttivat henkilöstön terveyteen ja toimintakykyyn (Taulukko 19).

Taulukko 19. Terveys ja toimintakyky-dimension kehitystoimenpiteitä yritys B.

1) Yksilö-tutka-mittaus ja kehitystoimien valinta mittaustulosten avulla
2) Liikunta- ja kulttuurisetelien tarjonta henkilöstölle
3) Fyysisen liikunnan tarjonta työpaikan kuntopiirissä (joka viikko)
4) Työterveyshuollon järjestämät luennot ja ergonomiatarkastukset
5) Ergonomiaa parantavat hankinnat (esim. säädettävät sähköpöydät)
6) Tiivis ja aktiivinen yhteistyö työterveyshuollon henkilöstön kanssa
7) Varhaisen välittämisen -malli käytössä
8) Mahdollisuus käyttää puoli tuntia työaikaan liikuntaan viikossa

Seuraavassa taulukossa 20 olen esittänyt terveyttä ja toimintakykyä koskevia esimerkkivastauksia yrityksessä B.

Taulukko 20. Terveys ja toimintakyky-dimension vastauksia yrityksessä B.

"Yksilö-tutkakyselyn tulos oli (7.22) vuonna 2012 ja (7.72) vuonna 2013.
"Työterveyden edustaja toimii aktiivisena hyvinvointi-projektin jäsenenä."
"Henkilöstölle tarjotaan etuna liikunta- ja kulttuuriseteleitä."
"Puoli tuntia työaikaa sai käyttää liikuntaan 'Heiaheia' -liikuntasovelluksen avulla."
"Kuntopiiri, yhteisessä tilassa "kuntorata" joka viikko) ja taukojumppa joka päivä."
"Työterveyshuolto on ollut aktiivisena. Työterveyshuolto on järjestänyt luentoja, ergonomiatarkastuksia toimistossa työskenteleville, halukkaille henkilöille on hankittu (sähköisesti) säädettäviä pöytiä ja tuoleja."
"Varhaisen välittämisen malli on käytössä."
"Kampanja liikkumiseen, tavoite saada mukaan mahdollisimman monta ihmistä."
"Taukoliikuntaa tietokoneavusteinen 'Lync' – sovelluksen avulla tarjottiin henkilöstölle."
"Kaksi kertaa vuodessa liikuntapäivä, (laskettupaikassa tai urheiluopistolla, toisenlaisia lajeja, joita pääsee kokeilemaan)."

Osaamisen – dimensio ja Arvot, asenteet ja motivaatio–dimensio:

Yrityksen B kehitysprojektissa ei toteutettu erikseen osaamisen dimension kehittämistoimenpiteitä. Perusteluksi mainittiin tutkimuksessa se, että osaaminen ja koulutustarjonta olivat kohdeyrityksessä jo entuudestaan hyvällä tasolla. Yrityksen B siirtyminen osaksi toista yritystä (samassa konsernissa) kehitysprojektin alkuvaiheessa, vaikutti hyvin merkittävästi ja pääosin myönteisesti koko henkilöstön arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon.

Työ, työolot ja johtaminen – dimensiossa toteutettiin kohdeyrityksessä B seuraavia kehitystoimenpiteitä: 1) johdon viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääminen henkilöstön kanssa, 2) yhteistyön ja luottamuksen lisääminen, 3) henkilöstön osaamisen suunnittelu (kehityspalaverit), 4) aktiivisen yhteistyön lisääminen esimiehen ja alaisen välillä, 5) esimiehen palautteen annon lisääminen, 6) sairauspoissaolot omalla ilmoituksella (enintään 3 päivää) (Taulukko 21).

Taulukko 21. Työ, työolot ja johtaminen – dimension kehitystoimenpiteitä, yritys B.

1) Johdon viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääminen henkilöstön kanssa
2) Yhteistyön ja luottamuksen lisääminen
3) Henkilöstön osaamisen suunnittelu (kehityspalaverit)
4) Aktiivisen yhteistyön lisääminen esimiehen ja alaisen välillä
5) Esimiehen palautteen annon lisääminen
6) Sairauspoissaolot omalla ilmoituksella (enintään 3 päivää)

Kohdeyrityksen B vastauksissa painottuivat vahvasti vuorovaikutuksen lisääminen ja luottamuksen vahvistaminen yrityksen johdon edustajien ja toimihenkilöiden välillä. Alla on esitelty työn, työolojen ja johtamisen – dimensioon liittyviä esimerkkivastauksia (Taulukko 22).

Taulukko 22. Työ, työolot ja johtaminen–dimension kehittämistä koskevia vastauksia

”Vuorovaikutuksen lisääminen: Yhteiset palaverit, joissa yritysten johto mukana.”
”Yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen yrityksen johdon edustajien kanssa parantaa luottamusta ja yhteistyön laatua (helposti lähestyttävä johdon edustus).”
”Toimitusjohtaja lähettää tiivistelmän johtoryhmäkokouksista koko henkilökunnalle.”
”Usko siihen, että työnantaja ottaa huomioon työntekijän yksilönä vahvistui.”
”Palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittäminen sekä palautteenannon lisääminen, on parantanut asennetta työnantajaan sekä edistänyt esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä.”

Työn ja perhe-elämän – dimensiossa toteutettiin neljä erilaista myös pitkällä aikajänteellä vaikuttavaa toimenpidettä. Henkilöstön työtyytyväisyyttä lisäsivät kehitysprojektissa toteutetut asiat, jotka vaikuttavat työn ja perhe-elämän alueilla: 1) henkilöstön mahdollisuus osa-aikaeläkkeeseen, 2) työaikajoustot, 3) osapäivätyön mahdollisuus ja 4) opiskelijoiden palkkaaminen yritykseen (diplomityöntekijät). Työn ja perhe-elämän dimensiota koskevia esimerkkivastauksia on esitelty taulukossa alla (Taulukko 23).

Taulukko 23. Työn ja perhe-elämän -dimensiota koskevia vastauksia

”Yrityksessä on annettu mahdollisuus osa-aikaeläkkeeseen, siihen iän puolesta oikeutetuilla henkilöillä. Se on koettu hyväksi mahdollisuudeksi.”
”Henkilöstöpolitiikkaa on muutettu siten, että se mahdollistaa työaikajoustot, työajan liukuman, ja työaikapankki on otettu käyttöön.”
”Yrityksessä on myös mahdollista tehdä osa-päivätyötä.”
”Diplomityöntekijöitä/päättyneiden tekijöitä on otettu työhön yritykseen ja osa on jäänyt työhön lukukauden ajaksi osa-aikaiseksi tai työhön valmistumisen jälkeen.”

Henkilöstön vuorovaikutusta, me-henkeä ja myönteisyyttä työnantajaa kohtaan lisäävät edellä mainittujen lisäksi vuosittain ennen joulua järjestettävät askartelutalkoot, joihin perheelliset toimihenkilöt voivat tuoda lapset tutustumaan työpaikalle ja askartelemaan joulukortteja. Näin yritys on antanut mahdollisuuden työntekijöiden lapsille tutustua työpaikkaan, mikä kasvattaa henkilöstön sosiaalista pääomaa (Kouvo 2010, Manka, Larjovuori 2013).

Yritys C

Työhyvinvointiprojektissa *hyvin edistynyt* yritys C on valtakunnallisessa HTPT- hankkeessa palkittu kansainvälinen Keski-Suomessa ja pääkaupunkiseudulla toimiva keskisuuri rakennustekniikan toimialan yritys. Kohdeyrityksessä C toimii tehtaalla työskenteleviä työntekijöitä, toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä sekä johdon edustajia.

Kehittämistoimet yrityksessä C

Yrityksen C kehitysprojektissa keskityttiin panostamaan yrityksen henkilöstön ”terveyden ja toimintakyvyn” -dimension ja toiseksi ”työn, työolojen ja johtamisen” -dimension edistämiseen. Kehitysprojektin toteutumista yleisesti arvioitiin kohdeyrityksessä seuraavasti: 1) Viestinnän avoimuuden kasvaminen henkilöstön ja johdon välillä, 2) tulevaisuuden uskon lisääntyminen henkilöstön keskuudessa, 3) toimihenkilöiden vastuiden ja 4) toimintatapojen selkiytyminen yrityksessä.

Terveys ja toimintakyky – dimensiossa toteutettiin kohdeyrityksessä C useita vaikutukseltaan erilaisia kehitystoimenpiteitä. Valituille henkilöstön jäsenille järjestettiin (työhyvinvointi) ryhmätoimintaa, jolla tuettiin fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Lisäksi toteutettiin kaikille henkilökuntaan kuuluvilla alla taulukossa esitetyjä toimenpiteitä (Taulukko 24).

Taulukko 24. Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä, yritys C.

1) Työnantajan tukemia työhyvinvointiryhmiä järjestetään kohderyhmille ja heille yhteistapaamisia osan työajalla ja osaksi henkilön omalla ajalla.
2) Työfysioterapeutin järjestämät tarkistuskäynnit ja opastukset
3) Fyysistä liikuntaa tarjolla työpaikalla ja muita kunnon ylläpitämistä edistäviä aktiviteetteja
4) Turvallisuusohjeiston ja sääntöjen tiedottaminen kaikille työntekijöille
5) Ravitsemusterapeutin antamat luennot henkilöstölle
6) Henkilöstön terveellisen ravitsemuksen tukeminen (ruoka)automaateilla

Työterveyshuollon edustaja on toiminut hyvinvointia edistävänä asiantuntijana projektin ohjausryhmässä ja aktiivisesti koordinoanut henkilöstölle tarjottavia terveyden edistämiseen liittyviä aktiviteetteja. Keski-Suomen yksikössä samat palvelut tarjotaan kaikille henkilöstön jäsenille ja henkilöstöhallinto jalkautti uusia asioita, kuten ravitsemuskoulutusta, myös toisen paikkakunnan konepajalle.

Arvot, asenteet ja motivaatio – dimensio:

Varsinaisesti arvojen, asenteiden ja motivaation – dimensiossa ei toteutettu erillisiä toimenpiteitä, vaan muissa dimensioissa toteutetut kehitystoimenpiteet vaikuttivat siihen epäsuorasti. Motivaatioon, arvoihin ja asenteisiin vaikuttivat myönteisesti: 1) avoin keskustelu, 2) selkeä tiedottaminen ja 3) yhdessä henkilöstön kanssa tehty kehittämistyö. Alla on esitetty esimerkkivastauksia, jotka vaikuttivat arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon (Taulukko 25).

Taulukko 25. Arvot, asenteet ja motivaatio – dimension kehittämistä koskevia vastauksia

”Parantunut ja avoin tiedottaminen työhyvinvointihankkeesta ja yleisesti yrityksen asioista koettiin myönteisenä asiana.”
”Avoin keskustelu kehittämisen kohteista projektiryhmässä ja projektin johtoryhmän kanssa lisäsi motivaatiota kehittämiseen sekä arvostusta työnantajaa kohtaan.”
”Yhteishenkeä lisäsi yhdessä kehittäminen ja yhteinen osallistuminen hyvinvointihankkeeseen.”

Työn, työolojen ja johtamisen – dimensiossa toteutettiin yrityksessä C seuraavassa esiteltyjä kehitystoimenpiteitä. Kehitystoimenpiteitä toteutettiin kaikkiaan yhdeksän: 1) esimiestyön kehittäminen, 2) työntekijöiden tehtäväkuvien ja työmäärän tarkistaminen, 3) palaverikäytäntöjen ja tiedottamisen uudistaminen, 4) koulutuksen lisääminen työyhteisötaitojen alueella, 5) osaamiskartoituksen tekeminen ja lisäkoulutus, 6) mentorointi-ohjauksen antaminen, 7) ammattikoulu yhteistyön lisääminen ja täydennyskoulutuksen tarjoaminen, 8) joustavat työaikajärjestelyt ja 9) urakkapalkkauksen mallin kehittäminen. Taulukossa 26 on esitelty työn, työolojen sekä johtamisen osa-alueella hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä kuvaavia esimerkkivastauksia kohdeyrityksessä C.

Taulukko 26. Työ, työolot ja johtaminen -dimension kehittämistä koskevia vastauksia

”Esimiestyön kehittäminen (palautteen anto, varhaisen välittämisen mallin koulutus).”
”Työntekijöiden tehtäväkuvien ja työmäärän tarkennuksia.”
”Palaverikäytäntöjä on kehitetty, tiedottamista uusista käytännöistä on tehty koko organisaatiolle.”
”Työyhteisötaitoja on kehitetty tarjoamalla henkilöstölle koulutusta.”
”Henkilöstölle on suoritettu osaamiskartoitus ja ohjattu tarvittaessa koulutuksiin.”
”Mentorointi – ohjausta on annettu sitä tarvitseville henkilöille, erityisesti nuorille.”
”Ammattikoulu yhteistyötä on tehty nuorten työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseksi.”
”Joustavat työaikajärjestelyt on tehty mahdolliseksi henkilön perhetilanteen mukaan.”
”Palkkamallin kehittäminen siten, että urakkapalkkaa ja siihen liittyvää korvausmenettelyä uudistettiin henkilöstöpäällikön ja luottamusmiehen yhteistyön tuloksena.”

Yhteenvedona edellä mainittujen kohdeyritysten (A, B ja C) kohdalla tein analyysin perusteella havainnon, että työn, työolojen ja johtamisen -dimensiossa toteutettiin suurin määrä kehitystoimenpiteitä laaja-alaisesti verrattuna muihin osa-alueisiin.

Yritys F

Kohdeyritys F on keskisuuri kansainvälistyvä ja vientiin keskittyvä koneenrakennusalan yritys. Yrityksen F kehitysprojekti onnistui haastattelututkimuksen mukaan hyvin. Projektipäällikkö kertoi yleisesti yrityksensä kehittämistyöstä, että yrityksessä oli keskitytty Työkykytalo-mallin kahteen kerrokseen, koska nämä alueet katsottiin tarpeellisimmiksi yrityksen F tilanteen kannalta.

Kehittämistoimet yrityksessä F

Yrityksessä F kehitysprojektin *pääpaino* oli yrityksen henkilöstön ”*osaamisen*” - *dimension ja toiseksi ”työn, työolojen & johtamisen” - dimension edistämässä. Terveys ja toimintakyky – dimension* kehittämistä ei toteutettu kohdeyrityksessä F.

Osaamisen – dimensiossa toteutettiin yrityksessä F seuraavia kehittämistoimenpiteitä: kehityskeskustelujen aloittaminen, viestinnän koulutus, esimiesten koulutus, työnkiertoa työntekijätason henkilöstölle, informaatio-tilaisuuksia ja yleisinformaatiota yrityksestä henkilöstölle. Osaamisen – dimension kehitystoimenpiteitä on kuvattu alla (Taulukko 27).

Taulukko 27. Osaaminen-dimensiossa toteutettuja kehitystoimenpiteitä, yritys F

1) Perehdytystä on lisätty uusille työntekijöille (kaksivaiheinen)
2) Viestinnän perusteellinen koulutus on toteutettu (Kitkaton kommunikointi)
3) Työnkiertoa ja siihen liittyvää perehdytystä on tarjottu kaikille työntekijöille
4) Esimiehille on annettu koulutusta (palautteen anto alaiselle)
5) Esimiehille suunnattuja informaatiotilaisuuksia on järjestetty (HR)
6) Kehityskeskustelut on otettu käyttöön (toimihenkilöillä)
7) Yleisinformaatiota yrityksen osastoista on koulutettu koko henkilöstölle

Kohdeyrityksessä F oli merkittävää lisäksi ikäjohtamisen mallin soveltaminen siitä syystä, että henkilöstön keski-ikä yrityksessä oli noussut jo muutama vuonna ja yrityksessä oli tavoitteena pitää henkilöstö työkykyisenä ja hyväkuntoisena fyysisen työn vaativuudesta huolimatta. Alla on esitelty osaamisen alueen esimerkkivastauksia kohdeyrityksessä F.

Taulukko 28. Osaaminen-dimension kehittämistä koskevia vastauksia

“Kehityskeskustelut on aloitettu toimihenkilöillä.”
”Kitkaton kommunikointi – projekti toteutettiin ja siihen liittyvä koulutus hankittiin Oulun yliopistosta.”
“Jakelukeskuksen työntekijät ovat siirtyneet tuotantoon ja suunnitelmallinen perehdytys heille on jo aloitettu.”
”Palautekoulutusta on annettu erityisesti esimiehille.”
”Henkilöstöosasto (HR) järjestää esimies-infoja.”
”Osastoesittelyt on nyt uudistettu ja ne ovat kaikkien saatavilla.”

Työ, työolot ja johtaminen–dimensio

Työn, työolojen ja johtamisen kerroksessa toteutettiin useita kehitystoimenpiteitä yrityksessä F. Kehitystoimenpiteistä merkittävimpiä olivat: 1) esimiestyön kehittäminen, 2) ikäjohtamisen soveltaminen 3) työntekijöiden työkuorman/tehtävänkuvan tarkistaminen, 4) kommunikaation (lisä)kouluttaminen, 5) viikkotiedotteiden uudistaminen ja sähköinen viestintä (Info-taulut), 6) yhteiskuntavastuun lisääminen, 7) hyvien käytäntöjen jakaminen ja 8) kaksivaiheinen perehdytys uusille henkilöille. Taulukossa 29 on esitetty yrityksessä F työn, työolojen ja johtamisen - dimensiossa toteutettuja toimenpiteitä.

Taulukko 29. Työ, työolot ja johtaminen-dimension kehitystoimenpiteitä yritys F

1) Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on uudistettu.
2) Viestinnän perusteellinen koulutus on toteutettu (Kitkaton kommunikointi)
3) Työnkiertoa, varahenkilöjärjestelmä ja työssäoppimista on järjestetty työntekijöille
4) Esimies- ja alaispalaverit järjestetään säännöllisesti joka toinen viikko
5) Esimiesten ja henkilöstöosaston välistä yhteistyötä on lisätty
6) Avokonttoriympäristöä on kehitetty toimihenkilöillä
8) Tiedotteiden saatavuus on järjestetty paremmin työntekijöille ja lisätty taukopisteitä.
9) Yhteiskuntavastuuta on lisätty:
- jätteenkierrätys, 99 % jätteestä kierrätetään
- päästöjä ja kulutusta on vähennetty, työympäristön melua on vähennetty
- tapahtumien järjestäminen perheille

Työn ja perhe-elämän dimensiossa toteutettiin seuraavia toimenpiteitä: 1) varahenkilöjärjestelmä tukemaan joustavia työaikajärjestelyjä, 2) perhetapahtumia, kuten elonkorjuutapahtuma, 3) pikkujoulut henkilökunnalle ja 4) työajan liukuma (toimihenkilöillä ja ylemmillä toimihenkilöillä). Kohdeyrityksessä F toteutettiin seuraavia taulukossa 30 esitettyjä toimenpiteitä, jotka edistävät työn ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Taulukko 30. Työn ja perhe-elämän -dimension kehitystoimenpiteitä, yritys F.

1) Työajan liukuma on käytössä (toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt)
2) Vapaa-ajan virkistystoimintaa on järjestetty, mm. joulujuhlat, elonkorjuutapahtumat, joissa on ohjelmaa ja ruokatarjoilua.
3) Henkilöstöetuja on lisätty, lippuja kelkkamessuille ja erilaisia tapahtumia
4) Varamiesjärjestely on rakennettu henkilöstön yllättävien poissaolojen varalle.

Esitettyjen kehitystoimenpiteiden osalta merkittäviä olivat henkilökunnan perheen huomiointi monissa erilaisissa sosiaalisissa tapahtumissa ja työntekijöiden työaikajoustot sekä varahenkilöjärjestelyt.

Yritys G

Työhyvinvointiprojektissa *hyvin edistynyt* yritys G on palkittu teknologia-teollisuuden valtakunnallisessa HTPT- hankkeessa. Yritys on keskisuuri metallialan yritys, jossa valtaosalla henkilöstöä työ on fyysisesti erittäin vaativaa ja raskasta. Yrityksestä G haastattelin henkilöstöpäällikköä, joka oli vetänyt työhyvinvoinnin kehittämisprojektia jo useamman vuoden ajan.

Kehittämistoimet yrityksessä G

Yrityksessä G kehitysprojektin *pääsisältö* oli yrityksen henkilöstön *terveyden ja toimintakyvyn - dimension edistämisessä*. Muita Työkyky-talon kerroksia ei kehitetty projektissa. Kehittämisessä ja sen toteutuksessa oli keskitytty yrityksessä G seuraaville osa-alueille: 1) Työhyvinvointiin on panostettu toteuttamalla jo useampana vuonna Yksilö-tutkimus ja sen perusteella kehittämistoimintaa, 2) varhaisen välittämisen -mallia on sovellettu henkilöstöosaston ja esimiesten johtamana prosessina, 3) ergonomian kehittäminen henkilöstön työssä ja työhön käytettävissä välineissä on merkittävällä prioriteetilla.

Terveys ja toimintakyky – dimensiassa toteutettiin kohdeyrityksessä G seuraavia toimenpiteitä, jotka on esitetty alla. Taulukossa 31 on esitetty merkittävimmät kehittämistoimenpiteitä, jotka vaikuttivat terveyteen ja toimintakykyyn sekä työn kerrokseen laajemminkin.

Taulukko 31. Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä yritys G

1)	Vuosittainen Yksilö-tutka-kyselyn toteutus (2011 alkaen) ja analyysi
2)	Työpisteiden ergonomian kehittäminen: tarkastukset ja välineiden säädöt
3)	Työnohjeistuksen päivittäminen (työntekijöille)
4)	Varhaisen välittämisen malli käytössä
5)	Työn hallinnan tukeminen (työuupumuksen ennaltaehkäisy)
6)	Yhteistyön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen lisääminen
7)	Työntekijöille mahdollisuus vaihtaa työtehtävästä toiseen
8)	Arvostuksen anto ja palkitseminen hyvästä työstä

Lisäksi olen esittänyt alla taulukossa Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä kuvaavia esimerkkivastauksia yrityksessä G (Taulukko 32).

Taulukko 32. Terveys ja toimintakyky -dimension vastauksia

"Yksilö-tutkakysely tehtiin 2011 ensimmäisen kerran ja se on tehty sen jälkeen vuosittain."
"Ergonomiatarkastukset on suoritettu henkilöstölle ja tehty työvälineiden säätöjä."
"Työnohjeistusta on parannettu työntekijöiden osalta."
"Meillä on varhaisen välittämisen malli käytössä ja työn hallintaa tuetaan."
"Esimies tukee hyvää työnsuoritusta."
"Sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä on kannustettu ja lisätty."
"Proaktiivista toimintaa suositaan ja myös arvostuksen antamista toisille."
"Henkilöstölle annetaan mahdollisuus sujuvaan liikkumiseen työtehtävästä toiseen."

Henkilökunnan käyttämien työpisteiden ergonomian kehittäminen nousi kohdeyrityksessä G yhdeksi merkittävimmistä yksittäisistä työhyvinvointia parantavista tekijöistä. Ergonomisesti oikein säädetyt ja mitoitettut tuolit, pöydät, työlaitteet, ja tekemisen vaiheet (tuotannon) fyysisessä työssä ovat edellytyksiä sille, että samaa työvaihetta voi suorittaa pidempään ilman rasitusvammoja.

Keskeistä työhyvinvoinnin kehitysprojektissa hyvin edistyneille yrityksille oli se, että ne edistivät työhyvinvointia terveyden ja työkyvyn – dimension lisäksi kokonaisvaltaisesti seuraavilla jo edellä mainituilla toimenpiteillä: 1) henkilöstölle annettiin mahdollisuus työnkiertoon, 2) koulutuksen tarjoaminen, 3) työaikojen joustomahdollisuudet, 4) me-hengen edistäminen ja 5) palkitseminen hyvin tehdystä työstä.

5.4.2 Hitaasti edistyneet yritykset

Yritys H on kehittämisprojektissa *hitaasti edistynyt* keskikokoinen prosessiteollisuudessa toimiva yritys. Yritys I on hitaasti edistynyt keskikokoinen koneiteollisuuden yritys ja yritys J on hitaasti edistynyt keskikokoinen metalliteollisuuden yritys. Ryhmän (H, I ja J) kohdeyritykset ovat lisänneet työhyvinvointia vain vähän kehitysprojekteissa tutkimukseni perusteella. Työhyvinvointia edistävä kehitysprojekti toteutettiin, mutta samanlaista toivottua edistystä ei ollut saavutettu kuin hyvin edistyneissä kohdeyrityksissä.

Kehittämistoimet yrityksissä H, I ja J

Kohdeyrityksissä H, I ja J kehitysprojektien *pääpaino* oli yrityksen henkilöstön *”terveyden ja toimintakyvyn” – dimension. ”osaamisen”- dimension ja ”työn, työolojen & johtamisen”-dimension edistämisessä.*

Terveys ja toimintakyky – dimensiossa toteutettiin yrityksissä H, I ja J osittain jo edellä mainittuja kehitystoimia. Taulukossa alla olen esitellyt toimenpiteitä, joita toteutettiin yrityksissä H, I ja J (Taulukko 33).

Taulukko 33. Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä yritykset H, I ja J.

1) Työhyvinvointia tukee ”selkävoittoryhmä” ja fysioterapeutti antaa palautetta
2) Varhaisen tuen - malli on käytössä.
3) Esimiehille on järjestetty työhyvinvointia käsittelevää koulutusta.
4) Ergonomiaa on kehitetty toimitiloissa ja työn eri vaiheita on kehitetty.
5) Tehtaan ilmanvaihtoa ja työolosuhteita on parannettu.

Taulukossa 34 olen esittänyt Terveys ja toimintakyky -dimension kehitystoimenpiteitä kuvaavia esimerkkivastauksia kohdeyrityksissä H, I ja J.

Taulukko 34. Terveys ja toimintakyky-dimension vastauksia

”Ergonomiatutkimus on tehty henkilöstölle.”
”Selkävoittoryhmä on perustettu ja fysioterapeutti antaa meille palautetta.”
”Varhaisen tuen - malli on käytössä.”
”Eläke – yhtiön työntekijät kouluttivat esimiehet. Vaikeata esimiehille.”
”Toimitiloissa on otettu ergonomia paremmin huomioon.”
”Varhaisen tuen malli: vaikea alku, mutta nyt alkanut tuottaa tulosta.”
”Huolimatta hyvistä toimenpiteistä työhyvinvointi – projektissa, huoli omasta tulevaisuudesta ja työpaikan säilymisestä kasvaa koko ajan.”

Osaamisen - dimensio: Yrityksessä H, I ja J toteutettiin seuraavia osaamisen dimension kehittämistoimenpiteitä: 1) kehityskeskustelujen aloittaminen, 2) koulutuksen järjestäminen tarveharkintaisesti työntekijöille, 3) sisäinen esimiesten koulutuksen järjestäminen, 4) työnkiertoa työntekijätason henkilöstölle ja 5) yleisinformaatiota työhyvinvointihankkeesta koko henkilöstölle.

Taulukossa 35 on esitetty esimerkkivastauksia, jotka kuvaavat osaamisen osa-alueella vaikuttavia toimenpiteitä yrityksissä H, I ja J.

Taulukko 35. Osaamisen -dimension kehittämistä koskevia vastauksia

”Sisäistä koulutusta järjestettiin.”
”Tämän osa-alueen kehittäminen jäi kesken, koulutuksia tulossa TES:n kautta.”
”Jos on tarvetta ja sopivaa, voi mennä koulutukseen.”
”Kehityskeskustelut on otettu käyttöön.”
”Ihmiset kiertävät työpisteistä toisiin ja oppivat.”

Työ, työolot ja johtaminen –dimensio: Työn, työolojen ja johtamisen kerroksessa toteutettiin useita kehitystoimenpiteitä yrityksissä H, I ja J. Kehitystoimenpiteistä merkittävimpiä olivat: 1) työturvallisuuden parantaminen (tavoite nolla tapaturmaa), 2) esimiestaitojen parantaminen ja 3) ergonomian parantaminen kaikille työntekijöille, 3) ilman laadun parantaminen ja 4) kehityskeskustelut koskemaan koko henkilöstöä ja 5) toimenpideturvavakuutus työntekijöille tehtaalla. Alla on havainnollistettu esimerkkivastauksia työn, työolojen ja johtamisen alueelta (Taulukko 36).

Taulukko 36. Työ, työolot ja johtaminen -dimensiota koskevia vastauksia

”Ykkösasia on työturvallisuuden parantaminen.”
”Tavoite, että kukaan ei loukkaannu tässä työssä. Sulatolla. Moottoroitu hengityssuojain on käytössä ja tapaturman tutkinta. Jos sellainen sattuu, se tutkitaan tosi perusteellisesti. Tavoite on, ettei (tapaturmia) tapahdu enää koskaan.“
”Ilmanvaihto on saatu tehtaalla toimimaan.”
”Laboranttien työhyvinvointiin (perustettiin) oma projekti. Heillä on mahdollisuus antaa omat kehitysideansa työn kehittämiseen. Oman mielipide sanotaan (kirjallisesti) ja raportti toimitetaan henkilöstöosastolle.”
”Toimenpideturvavakuutus: työntekijän mahdollinen leikkaus voidaan suorittaa yksityisellä puolella, eikä tarvitse riutua jonossa pitkään.”
”Johtaminen: kautta linjan esimiehiä koulutetaan.”
”Esimiehet ovat työnjohtajia: tavoite on esimiestaitojen parantaminen.”
”Kehityskeskustelut myös tuotannon työntekijöiden kanssa.”
”Ergonomiatarkastukset on tehty ja tiedonkulkua on parannettu.”

Työn ja perhe-elämän - dimensiossa toteutettiin yhteenvetona yrityksissä H, I ja J seuraavia toimenpiteitä: 1) Työaikajousten mahdollistaminen, 2) Varhaisen välittämisen mallin – käyttö, 3) osa-aikaeläke (senioreille), 4) osa-aikatyön mahdollisuus, 5) harrastusten tukeminen ja henkilöstön kannustaminen kulttuuriseteillä ja 6) vapaa-ajan toimikunnan tarjoama kulttuuritoiminta. Alla olevassa taulukossa olen havainnollistanut työn ja perhe-elämän – dimensiota koskevia vastauksia yrityksissä H, I ja J (Taulukko 37).

Taulukko 37. Työn ja perhe-elämän – dimensiota koskevia vastauksia

”Lapsiperheille on tärkeätä saada joustoa.”
”Koko henkilöstölle: varhaisen välittämisen malli ja senioreille osa-aikaeläke”
”Aikaisemmin 7-7:30 välillä, nyt 06:00 – 7:30 liukumasaldo, 40 tuntia saa olla.
”Kulttuurisetelit ovat käytössä.”
”Vapaa-ajantoimikunta järjestää teatteria, purjevenereissun, ruokailun ja keilausta.”
”Osa-aikatyö on mahdollista (kaikille työntekijöille) ja mahdollisuus vaihtaa vuoroja.”

Empiirisen haastattelututkimuksen avulla havaitaan, että teknologiateollisuudessa tapahtuvan murroksen ja globaalin kilpailun aiheuttama työpaikkojen säilymisen epävarmuus ja henkilöstön supistukset vaikuttivat haitallisesti koettuun työhyvinvointiin interventio-projekteissa toteutetuista hyvistä kehitystoimenpiteistä huolimatta. Henkilöstöä painoivat huoli tulevaisuudesta ja oman työpaikan säilymisestä. Kun kohdeyritysten H, I ja J tulevaisuus näytti epävarmalta, niin se heikensi henkilöstön kokemaa työhyvinvointia ja loi henkisiä paineita työsuhteen säilymisestä.

5.4.3 Taantuneet yritykset

Tapaukset D ja E ovat interventio-projektissa *taantuneet kohdeyritykset*. D on keskikokoinen metallialan yritys ja E on suuri metallialan yritys, joilla kilpailu on kiristynyt kovasti. HTPPT-hankkeessa mukana olleet kohdeyritykset D ja E olivat ja toteuttaneet kaksi Yksilö-tutkakyselyä (lähtötilanne ja seurantakysely) ja käynnistäneet sekä toteuttaneet kehitysprojektin. Taantuneiden yritysten toimintaympäristössä metallialalla tapahtui suuria muutoksia. Metallialan muutosten seurauksena toteutettiin yrityksen sisäisiä rakenteellisia muutoksia. Toimialaa kohtaava murros vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin, vaaransi työpaikkoja ja muutti toimialan toimintaa voimakkaasti.

Kehittämistoimet yrityksissä D ja E

Yrityksessä D kehitysprojekti saatiin vietyä päätökseen keskeytyksittä, mutta merkittävät organisaatiomuutokset vaikuttivat toimintaolosuhteisiin ja työhyvinvointiin. Taulukossa 33 on esitetty projektiin kohdistuneita ulkoisia tekijöitä. Yrityksen E kehitysprojekti keskeytyi ja se käynnistettiin myöhemmin

uudelleen. Alla olevassa taulukossa olen havainnollistanut yritysten D ja E kehitysprojektissa toimineiden haastateltujen henkilöiden antamia esimerkkivastauksia (Taulukko 38).

Taulukko 38. Kehitysprojektia koskevia esimerkkivastauksia

”Näennäinen sitoutuminen – hanketta ei priorisoitu korkealle”
”Projektiryhmän mahdollisuudet (käyttää aikaa tai rahaa) olivat hyvin rajalliset”
”Organisaatiossa toteutettiin työhyvinvointiprojektin aikana henkilöstövähennyksiä”
”Hankkeen aikana pidettiin neljä (vähennyksiin tähtäävää) yhteistoimintaneuvottelua”
”(Hyvinvointi)projektin projektipäällikkö päätti irtisanoutua ja lähteä firmasta.” (yritys E)

Mikäli henkilöstön vähennyksiin tähtäävät yhteistoimintaneuvottelut ja sitä seuraavat vähennykset organisaatiossa tapahtuivat kesken työhyvinvoinnin edistämistä tavoittelevaa kehitysprojektia, oli työyhteisön kehittämisen tavoitteita olosuhteiden vuoksi vaikeata saavuttaa. Yrityksen henkilöstön vähentäminen ja toimialan epävarmuus vaikuttaa voimakkaasti heikentävästi empiirisen tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin. Yrityksissä (D, E) suoritettiin henkilöstövähennyksiä vuosina 2011–2013.

Terveys ja toimintakyky – dimensiossa toteutettiin kohdeyrityksissä D ja E seuraavia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä, joilla tuettiin lähinnä fyysistä hyvinvointia (Taulukko 39).

Taulukko 39. Terveys ja toimintakyky-dimension kehystoimenpiteitä, yritykset D ja E.

1) Toimintatapa ”poissaolo 3 päivää omalla ilmoituksella” on otettu käyttöön.
2) Työnkiertoa on lisätty työntekijöiden piirissä tehtaalla (kokoonpanossa).
3) Työtapaturmien ehkäisyä on parannettu ja ohjeistusta uudistettu.
4) Sisäilman laatuun on kiinnitetty huomiota ja sitä on pyritty parantamaan.
5) Tapaturmien määrää on seurattu ja niitä pyritään vähentämään.

Yritysten D ja E haastatteluissa ilmeni, että tarvetta henkisen hyvinvoinnin tukemiseen olisi ollut erittäin paljon tarvetta, sillä yritys oli vaikeassa taloudellisessa tilanteessa ja henkilöstön tulevaisuus näytti epävarmalta.

Työ, työolot ja johtaminen–dimensio

Työn, työolojen ja johtamisen kerroksessa toteutettiin useita kehystoimenpiteitä yrityksissä D ja E. Kehystoimenpiteistä merkittävimpiä olivat: 1)

johtamistaidon koulutuksen järjestäminen esimiehille, 2) johtoryhmän strategiatyöskentelyn parantaminen, 3) esimiehen oppaan laatiminen, 4) aloitelaatikon perustaminen ja 5) ergonomian parantaminen ja 6) esimiesten yhteisistä pelisäännöistä sopiminen ja 7) esimiesten yhteisistä pelisäännöistä tiedottaminen työntekijöille. Taulukossa alla on esitelty esimerkkivastauksia työn, työolojen ja johtamisen - dimension osalta (Taulukko 40).

Taulukko 40. Työ, työolot ja johtaminen–dimension kehittämistä koskevia vastauksia

”Kaikille esimiehille järjestettiin johtamistaidon – koulutusta (kahden vuoden kurssi).”
”Ilmastointi, ergonomiaa ja valaistusta parannettu”
”Aloitelaatikko on perustettu, työnantajan omasta aloitteesta.” ”Aloitepalkkio.”
”Yrityksen sisäistä tiedotusta (intranettiä) on kehitetty – tuotannossa näkyvät nyt firman myyntiluvut.”
”Tiedottaminen ajankohtaisista asioista kaikille on lisääntynyt.”
”Kehitimme johtoryhmän strategiatyöskentelyä.”
”Päivitimme kehityskeskustelulomakkeen työkykytalon pohjalta.”
”Tehostimme osastopalaverikäytäntöä ja aloitimme pitämään esimiehille kuukausittain infoja osastopalaverin sisällöstä”
”Päivitimme yhteisiä pelisääntöjä ja tiedotimme niistä työntekijöille”
”Teimme esimiehen oppaan, jossa on kaikille kerrottu yhteisistä toimintamalleista”

Yhteenvedoa kehittämistoiminnasta yrityksissä D ja E

Työyhteisöjen kehittämistoiminnassa ilmeni seuraavia piirteitä kohdeyrityksissä D ja E yritysten kehittämisprojekteissa:

1. Yrityksen johdon sitoutuminen oli periaatteessa myönteistä, mutta käytännössä interventioprojektille ei juuri annettu budjettia ja aikaa toteuttaa uudistuksia, koska henkilöstöosaston ja johdon edustajien primääritehtävä oli keskittyä henkilöstön vähentämisen aiheuttamiin lakisääteisiin velvollisuuksiin (yritykset D ja E).
2. Projektiryhmän osallistujien oli keskityttävä perustehtävän suorittamiseen ja varmistettava oman työn jatkuvuus epävarmassa tilanteessa (yritys D). Jäljelle jääneiden henkilöiden työtahti kiristyi ja kehitystoimenpiteet piti tehdä oman työn ohella ilman korvausta (yritys D).
3. Kehitysprojektin projektipäälliköllä oli vaikea tehtävä motivoida projektiryhmän jäseniä. henkilöstöllä ei ollut juuri motivaatiota kehittää työyhteisöä henkilöstön vähennysprosessin alkaessa. ”Haasteena on ollut henkilöstön mukaan saaminen, sillä aitous ja innostus ovat puuttuneet” (yritys E).
4. Yrityksessä tapahtuneiden henkilöstövähennysten, jotka olivat yrityksen E osalta tapahtuneet jo useina peräkkäisinä vuosina, vaikutus hyvinvointiin

oli selvästi heikentävä. Myös yrityksessä D oli tapahtunut kehitysprojektin aikana henkilöstövähennyksiä. Henkilöstösupistukset vaikuttivat sekä henkiseen hyvinvointiin että motivaatioon. Lisäksi kehitysprojektin resurssit vähenivät.

5. Yhtenä osatekijänä kohdeyritysten työhyvinvoinnin taantumiseen vaikutti se, että taantuneessa yrityksessä ei ollut työterveyshuollon edustajaa mukana työhyvinvointi – projektissa (yritys D).

Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tutkimukseni mukaan hyvin oleellinen osa työhyvinvoinnin kehittämistä ja henkilöstön terveyden kokonaisvaltaisessa hoidossa. Työterveyshuollolla on ajantasaista tietoa henkilöstön tarpeista. Tiivis yhteistyö henkilöstön, esimiesten ja yrityksen johdon kanssa on tärkeää, jotta henkilöstön työhyvinvointia voidaan kehittää ja puuttua mahdollisimman varhain työkykyongelmiin. Lisäksi yhteistyö työterveyshuollon kanssa mahdollistaa henkilöstön antamien heikkojen signaalien havaitsemisen, jolloin on mahdollista ehkäistä riskejä ja korjata henkiseen ja fyysiseen terveyteen vaikuttavia sairauksia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

5.4.4 Työhyvinvoinnin riskitekijät ja ratkaisukeinot

Esitän haastateltujen kohdeyritysten osalta aineiston sisällön analyysin kautta saavutetut tulokset Työkykytalo-mallin mukaan kategorisoituna seuraavien taulukoiden avulla tiivistettynä. Kuvaan empiirisestä aineistosta esille nousseita työhyvinvointia heikentäviä riskitekijöitä, miten haittatekijä ilmenee työyhteisössä ja sekä ratkaisukeinoja ongelmiin laadullisen analyysin perusteella. Taulukoissa 41 – 44 olen esittänyt aineiston analyysin perusteella päätulokset ryhmiteltynä Työkykytalo-mallin dimensioiden mukaan.

Kohdeyrityksissä, jotka olivat edistyneet hyvin (yritykset A, B, C, F ja G) yksilön työhyvinvointia lisääviä asioita edistettiin systemaattisesti ja niillä oli suuri painoarvo. Työyhteisön hyvinvointia heikensi selvästi, mikäli kokonaisvaltainen hyvinvointiin panostaminen puuttui, eikä Varhaisen tuen-malli ollut käytössä yrityksessä. Taulukossa 41 olen kuvannut työhyvinvointia haittaavia ja edistäviä tekijöitä sekä ratkaisukeinoja Terveys ja toimintakyky -dimensiossa.

Taulukko 41. Analysoitu osio: Terveys ja toimintakyky-dimensio

Terveys ja toimintakyky - dimensio:	Hyvinvointia haittaava tekijä:	Miten haittatekijä ilmenee:	Ratkaisukeinot: työhyvinvointia edistävät toimenpiteet
Kohdeyritys	1. Taloudelliset tekijät ja organisatiomuutokset 2. Puutteet ennalta ehkäisevässä hoidossa	Yrityksen panostus henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn kehittämiseen niukkaa	1. Kuntokampanjat 2. Hyvinvointivalmennus 3. Varhaisen tuen -malli 4. Ergonomian soveltaminen 5. Kuntoutuksen toteutus
A	ei puutteita		On toteutettu (1 -5)
B	ei puutteita		On hyvällä tasolla
C	ei puutteita		On hyvällä tasolla
D	Taloudelliset tekijät ja puutteita hoidon tarjonnassa	Riittämätön kehitysbudjetti	On toteutettu osittain
E	varhaisen tuen malli ei käytössä	Toimintakyvyn kehittämiseen ei ole panostettu	Varhaisen tuen malli ei käytössä
F	ei puutteita		On toteutettu
G	ei puutteita		On toteutettu
H	Puutteita hoidon tarjonnassa	Toimintakyvyn kehittämiseen ei ole panostettu	On toteutettu osittain
I	Puutteita hoidon tarjonnassa	Toimintakyvyn kehittämiseen ei ole panostettu	On toteutettu osittain
J	Puutteita hoidon tarjonnassa	Toimintakyvyn kehittämiseen ei ole panostettu	On toteutettu osittain

Taulukossa on käytetty merkintää: (on toteutettu = työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä on toteutettu kehitysprojektissa) ja (ei puutteita = osa-alueella ei ilmennyt työhyvinvointia haittaavia tekijöitä).

Viidessä yrityksessä havaittiin puutteita (yritykset D, E, H, I ja J) yksilön ennalta ehkäisevässä hoidossa tai fyysisen sairauden (kulumat, yksipuolisen työn aiheuttamat sairaudet) hoidon tarjonnassa. Ratkaisukeinoina toimivat 1. kuntokampanjat, 2. hyvinvointivalmennus, 3. Varhaisen tuen – malli, 4. ergonomian soveltaminen, kehittäminen ja tarkastukset sekä 5. kuntoutuksen toteuttaminen kuntoutusta tarvitseville ryhmille (Taulukko 41). Edellä mainitut asiat tukevat yksilön omaa terveyttä, toimintakykyä ja työkuntoa. Hyvin edistyneissä yrityksissä yritykset panostivat aktiivisesti edellä mainittuihin toimenpiteisiin.

Taulukko 42. Analysoitu osio: Osaaminen–dimensio

Osaaminen - dimensio	Hyvinvointia haittaava tekijä:	Miten haitta- tekijä ilme- nee:	Ratkaisukeinot: työhyvinvointia edistävät toimenpi- teet
Kohdeyritys	Kehitysmahdollisuuksien puuttuminen työyhteisössä	Heikot mahdollisuudet työnteon kiertoon, koulutukseen ja niukka koulutusbudjetti	1. Urasuunnittelu 2. Työnkierto 3. Täydennyskoulutus 4. Muutoshallinnan taito 5. Arvostava palaute
A	ei puutteita	+	+
B	ei kehitetty	+	+
C	ei kehitetty	+	+
D	vaihtelee	puutteita	puutteita
E	vaihtelee	puutteita	puutteita
F	ei puutteita	+	+
G	ei puutteita	+	+
H	vaihtelee	+	+
I	vaihtelee	+	puutteita
J	vaihtelee	+	+

Taulukossa on käytetty merkintää: (ei puutteita = osa-alueella ei ilmentynyt hyvinvointia haittaavia tekijöitä), (vaihtelee = yksilöiden välistä vaihtelua), (ei kehitetty = osa-alueella ei ollut kehitysprojektissa) ja (puutteita = osa-alueella oli hyvinvointia haittaavia tekijöitä)

Osaaminen–dimensiossa haasteina ovat analyysin tulosten perusteella: kehitysmahdollisuuksien puuttuminen, niukka koulutusbudjetti ja johtamisen

haasteet (Taulukko 42). Esimerkkinä yrityksen johdon haluttomuus toteuttaa yksilöllisiä ratkaisuja henkilöstön urakehityksen tai työnkierron toteuttamiseksi (yritykset D ja E). Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ja mahdollisia ratkaisukeinoja työhyvinvointia haittaaviin tekijöihin ovat: urasuunnittelu (vaihtoehdoisen uuden tehtävän tarjoaminen samassa yrityksessä), täydennyskoulutuksen lisääminen, työnkiertomahdollisuus, yrityksessä tarvittavien kompetenssien muutoksen hallinta ja arvostava palaute henkilöstölle.

Taulukko 43 kuvaa Arvot, asenteet ja motivaatio -dimensioon liittyvät teemat. Arvostusta työnantajaan lisäsivät eniten toimenpiteet, jotka tähtäsivät luottamuksen lisäämiseen, avoimeen viestintään ja pitkäjänteiseen työhyvinvointiin panostamiseen koko yrityksen henkilöstön eduksi.

Taulukko 43. Analysoitu osio: Arvot, asenteet ja motivaatio-dimensio

Eettiset arvot, asenteet ja motivaatio -dimensio:	Hyvinvointia haittaava tekijä:	Miten haitta-tekijä ilmenee:	Ratkaisukeinot: työhyvinvointia edistävät toimenpiteet
Kohdeyritys	Työnantajan heikko tuki työhyvinvointiin, heikko motivaatio etsiä työkykyä tukevaa ratkaisua, kuntoutusta	Kovat tulostavoitteen, esimiehellä ei aikaa tai halua etsiä työkykyä tukevaa ratkaisua	Varhaisen tuen malli, esimiesvalmennus, tiedottaminen uramahdollisuuksista, työnkierto, uuteen tehtävään sijoittaminen,
A	ei puutteita	ei puutteita	+
B	ei puutteita	ei puutteita	+
C	ei puutteita	ei puutteita	+
D	puutteita	puutteita	puutteita
E	puutteita	puutteita	puutteita
F	ei puutteita	ei puutteita	+
G	ei puutteita	ei puutteita	+
H	ei kehitetty	ei puutteita	vaihtelee
I	ei kehitetty	ei puutteita	vaihtelee
J	ei kehitetty	ei puutteita	vaihtelee

Taulukossa on käytetty merkintöjä: (+ = on toteutettu), (vaihtelee = yksilöiden välistä vaihtelua), (ei puutteita) ja (puutteita = haittaava tekijä ilmenee ja hyvinvointia tukevien ratkaisukeinojen toteutuksessa ilmenee puutteita)

Taulukko 44 kuvaa johtamiseen, työhön, työoloihin ja myös työyhteisökulttuuriin liittyvät teemat. Hyvinvointia edistää yksilön työssä oppimisen mahdollisuus ja autonomia omassa työssä, sillä ne ovat keskeisiä motivaation ja itsearvostuksen lähteitä. Edellä mainitut asiat tulivat selkeästi esille yrityksissä A, B, C, F ja G.

Taulukko 44. Analysoitu osio: Työ, työolot ja johtaminen -dimensio

Työ, työolot ja johtamisen – dimensio:	Hyvinvointia haaittava tekijä:	Miten haittatekijä ilmenee:	Ratkaisukeinot: työhyvinvointia edistävät toimenpiteet
Kohdeyritys	1. Puutteet johtamisessa / esimiestyössä tai 2. Puutteita fyysisissä työoloissa tai 3. Puutteita työturvallisuusohjeissa	Puutteelliset esimiehen johtamistaidot ja kyvyt, lyhytjänteinen johtamismalli, työoloissa turvallisuusriskejä tai heikko ilman laatu tai vanhat työturvallisuusohjeistukset	1. Johtamisen kehittäminen 2. Lähijohtamisen lisääminen 3. Optimaalinen työkuorma 4. Työturvallisuuden parantaminen ja koulutus 5. Työolojen kehittäminen 6. Työn sisällön kehittäminen mielekkääksi ja työn tavoitteet kirjattu 7. varhaisen välittämisen malli ja työyhteisön tuki.
A	ei	ei	+
B	ei	ei	+
C	ei	ei	+
D	puutteita	puutteita	puutteita
E	puutteita	puutteita	puutteita
F	ei	ei	+
G	ei	ei	+
H	vaihtelee	vaihtelee	+
I	vaihtelee	vaihtelee	+
J	vaihtelee	vaihtelee	+

Taulukossa käytän merkintää: (+ = on toteutettu), (vaihtelee = yksilöiden välistä vaihtelua), (ei = ei ole löydöstä), ja (puutteita = haaittava tekijä ilmenee ja hyvinvointia tukevien ratkaisukeinojen toteutuksessa ilmenee puutteita).

Mahdollisuus vaihtaa työtä edistää toimintakykyä ja hyvinvointia esimerkiksi siinä tilanteessa, kun ei enää fyysisten rasitusten vuoksi kykene tekemään aikaisempaa työtä. *Ammatillinen kuntoutus* ja vaihtaminen toiseen työhön ovat keinoja, joilla voidaan vähentää todennäköisiä sairauslomia ja ennen aikaisia eläköitymisiä. Toisaalta hyvinvointia heikensi tulevaisuuden uhka työn jatkumisesta, mikäli yrityksen taloudellinen tilanne aiheutti työpaikkojen vaarantumisen.

Viidentenä elementtinä Työkykytalo-mallissa ovat *yksilöön vaikuttavat sidosryhmät*, jotka voivat tukea työhyvinvointia. Vaativat elämäntilanteet, kuten perheenjäsenen hoidon tarve voivat toisaalta viedä paljon energiaa työntekijän elämässä.

Tutkimuksen perusteella keskeistä hyvin edistyneille yrityksille on systemaattinen työ hyvinvoinnin edistämiseksi, yksilön päätoimen työn laadun parantaminen ja henkilöstön yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen. Liian vähäinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön vähentää työhyvinvointia (Rousseau 1977). Esimieskoulutukset auttavat luomaan yhdenmukaista tietojen ja taitojen tasoa esimieheltä vaadittaville tiedoille ja taidoille (Ahola 2011).

5.4.5 Yhteenvedoa työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä

Taulukkoon 45 olen tiivistänyt yhteenvedoksi kohdeyrityksissä toteutettuja työhyvinvointia edistäviä keskeisimpiä kehitystoimenpiteitä Työkykytalo-mallin dimensioiden mukaan jaoteltuna yritysryhmittäin sekä toteutettujen toimenpiteiden lukumäärän mukaan.

Taulukko 45. Yhteenvedo kohdeyrityksissä toteutetuista kehitystoimenpiteistä

Työkykytalon kerros 1 - 5	Työkykytalo-mallin dimensio	Yritysryhmä: 1. hyvin edistynyt yritys, toimenpiteiden määrä	Yritysryhmä: 2. hitaasti edistynyt yritys, toimenpiteiden määrä	Yritysryhmä: 3. taantunut yritys, toimenpiteiden määrä	Toimenpiteiden lukumäärä yhteensä
1	Terveys- ja toimintakyky	31	12	6	49
2	Osaaminen	20	8	4	32
3	Arvot, asenteet ja motivaatio	18	6	2	26
4	Työ, työolot ja johtaminen	37	19	6	62
5	Työ ja muu perhe-elämä	13	7	1	21

Kehitystoimenpiteitä olen esittänyt tarkemmin edellä luvussa 5.3 taulukoissa 9 -13 yritysryhmittäin.

Seuraavassa käyn läpi työhyvinvointia edistäviä kehitystoimenpiteitä, joita olen empiirisestä aineistosta tiivistänyt. Tässä luvussa esitettyjä kehitystoimenpiteitä on toteutettu kohdeyrityksissä. Pyrin esimerkkien avulla havainnollistamaan laadullisen tutkimukseni tuloksia.

Ensimmäiseen työhyvinvointia kohottavaan ryhmään kuuluvat Työkykytalo-mallin mukaan terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttavat asiat.

Esimerkki 1) Työkykytalo-mallin *terveys ja toimintakyky-kerros*

Yritys A on käynnistänyt tutkimusjakson aikana työpaikkaruokailun kehittämisen, ravintokampanjan ja kuntokampanjan koko henkilökunnalle. Kohdeyrityksessä käynnistettiin ensiksi vuoden mittainen kuntokampanja, jonka sisältö ja ohjaus tilattiin Motivire – yritykseltä. Palveluntuottajalla oli Työterveyteen ja työkyvyn kohottamiseen tähtäävä valmis sapluuna, joka tarjottiin työntekijöille ja heitä kannustettiin kohottamaan fyysistä kuntoa ja kiinnittämään huomiota terveelliseen ruokavalioon. Fyysisen kunnon kohottamiseen tähtäävää toimintaa olivat: *henkilökohtaisen tavoitevalmennuksen aloittaminen*, yksilölle sopivan liikuntaohjelman tekeminen, kehonkoostumuksen (rasvaprosentin) mittaaminen ohjelman alussa ja terveellisen ruokavalion tarjoaminen kehittämällä työpaikkaruokailua. Kun työntekijä saa henkilökohtaista ohjausta ja tavoiteohjelman kokonaisvaltaiseen kunnon kohottamiseen, ruokavalion noudattamiseen ja tarvittaessa vielä muuta tukea elämänhallintaan, alkavat tulokset olla näkyviä.

Esimerkki 2) *Osaaminen sekä työ, työolot ja johtaminen-kerros*

Työssä kehittyminen ja uusien uramahdollisuuksien luominen työnkierron avulla toteutettiin moniosaajamallin avulla (yritys E ja J). Haastattelussa kohdeyrityksessä otettiin käyttöön moniosaajamalli, jossa tehtävänkuvia laajennetaan siten, että yksilöllä on vähintään yksi ydinosaamisalue ja sen lisäksi 1-2 muuta osaamisaluetta. Moniosaajamalli mahdollistaa laajemmat tehtävänkuvat ja sujuvan sijaisuusmenettelyn koordinoinnin työryhmän sisällä. Laajempi osaaminen usein vaikuttaa myös myönteisesti palkan kehittymiseen. Kun halutaan käynnistää työnkiertoja ja luoda uusi urapolku, on selvempää, mille osaamisalueelle henkilön uutta työtehtävää laajennetaan.

Esimerkki 3) *Osaaminen - kerros*

Henkilöstön osaamista kehitettiin ja syvennettiin toteuttamalla oman teollisuudenalan erityistarpeet huomioivaa perehdyttämistä uusille työntekijöille. Toimihenkilösektorin henkilöstölle toteutettiin prosessikoulutusta ja laatukoulutusta (yritykset A, B, C, F ja G).

Esimerkki 4) *Arvot, Asenteet ja Motivaatio - kerros*

Haastattelujen mukaan me-henkeä voidaan käytännössä edistää monella tavalla. Toisinaan henkilöstöhallinto tai sitten osastojen ryhmät voivat itse suunnitella omaa me-henkeä kohottavaa toimintaa ja siihen on varattu oma erillinen

tiimiraha/budjetti. Lisäksi hyvin työssään menestyneiden henkilöiden palkitseminen lisää saadun arvostuksen tunnetta. Palkitsemisessa on tarvetta huomioida myös ryhmän tasapuolinen kohtelu (yritys B).

Esimerkki 5) Osaaminen, työ, työolot ja johtaminen -kerros

Henkilöstön työjärjestelyjen kehittäminen yrityksen H tehtaalla osastolla Lean-periaatteita soveltamalla paransi työoloja ja työn sujuvuutta sekä hyvinvointia (vähensi kitkaa henkilöiden välillä). Kehitystyössä otettiin huomioon koko tiimin töiden loogiset vaiheet, tehtävien töiden osuus prosessissa ja ryhmän jäsenten väliset työvaiheet sekä yhteinen työskentely. Haastattelujen mukaan yrityksen tehtaalla Lean – mallin soveltaminen (eli työn kehittäminen sujuvammaksi siten, että karsittiin turhat ja tarpeettomana pidetyt asiat työvaiheista pois) edisti työhyvinvointia (yritys H).

Esimerkki 6) Arvot, asenteet ja motivaatio sekä työ, työolot ja johtaminen-kerros

Yksilölliset työaikajärjestelyt henkilön perhetilanteen vuoksi (tai työn sisällön järjestelyt) parantavat sekä työkykyä että työhyvinvointia, kun on tarvetta työntekijän yksilöllisistä syistä työaikojen muuttamiseen (Yritykset A, B, F, G, H, I ja J). Tätä työhyvinvointia edistävää tekijää voidaan kutsua, kuten edellä on esitetty, ikäjohtamiseksi, sillä työaikajärjestelyjä tarvitaan työntekijöiden erilaisen elämäntilanteiden vuoksi (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003).

Esimerkki 7. Arvot, asenteet ja motivaatio sekä työ, työolot ja johtaminen-kerros

Eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen lisää kohdeyrityksen työhyvinvointia. Yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon yhteisenä ponnistuksena kirjattiin liiketoiminnan *eettiset arvot*, muokattiin organisaation toimintatapoja eettisten arvojen mukaisiksi ja tuotiin ne henkilöstölle konkreettiseksi osaksi yrityksen liiketoimintaa (tapaus F). Haastatellun yrityksen ohjeistuksia on päivitetty noudattamaan uusia ajantasaisia ympäristön ja ihmisen huomioivia eettisiä arvoja.

Kohdeyrityksissä toteutettujen kehitystoimien esimerkkejä löytyy lisää liitteessä 8.

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 46) olen tiivistänyt tuloksia kymmenessä kohdeyrityksessä toteutetuista kehittämisaktiviteeteista ryhmitellen henkilöstövoimavarojen kehittämisen näkökulmasta Kestin mallin mukaan (Kesti 2012).

Taulukko 46. Henkilöstön kehittämisen aktiviteetit tutkituissa kohdeyrityksissä

Henkilöstön kehittämisen aktiviteetit yritystason näkökulmasta	Yritysten määrä
Rekrytointiprosessi (käytössä)	10
Uusien työntekijöiden perehdytys (käytössä)	10
Tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen	10
Työyhteisön kehittäminen (muutos)	10
Kehityskeskustelu (prosessin kehittäminen/uudistus)	8
Varhaisen välittämisen malli (käytössä)	7
Työroolien kehittäminen	7
Laatu ja osaamisen kehittäminen: Tiimi/ Makrotason aktiviteetit	
Työn opastus (kummi/kisällitoiminta)	8
Esimiesten koulutus	8
Koulutussuunnitelma	4
Palkitseminen, viestintä, koulutus ja muut: Yritystason aktiviteetit	
Yleiset asiat: sisäisen viestinnän lisääminen	10
Työsuojelutoiminta ja -koulutus	10
Työpaikkaruokailu	10
Virkistyspäivät	5
Harrastustoiminnan järjestäminen tai tukeminen urheiluselele	8
Yhteisöllinen tai yksilön palkitseminen	3
Terveysteen ja työkykyyn vaikuttavia kehittämisaktiviteetteja (Lisättyä Kestin malliin)	
Kunto- ja ravintokampanjat	5
Ravinto / liikunta-valmennus	5
Ergonomian kehittäminen	9
Kuntoutuksen järjestäminen	7
Henkinen hyvinvointi: kiusaamisen puheeksi otto ja käsittely	7
Me-hengen lisääminen	7

Taulukossa 46 esitetyt toimenpiteet edistävät henkilöstön kokemaa työhyvinvointia tämän tutkimuksen mukaan. Taulukossa (mukailtu Kestin malli) esitettyjen aktiviteettien avulla voidaan lisätä organisaation henkilöstötuottavuuden kasvua (Kesti et al. 2011a, Kesti 2012). Kaikki kehitysaktiviteetit, kuten suurin osa terveys ja toimintakyky–dimension aktiviteeteistä eivät soveltuneet Kestin – malliin. Huomioitavaa on, että kehitystoimenpiteiden suuri määrä ei suoraan kuitenkaan kerro kehittämistoimenpiteiden onnistumisesta, vaan kertoo ennen kaikkea kehitysmuutosten yrityskulttuurista. Henkilöstön kehittämisen aktiviteetit yritysryhmittäin on esitetty liitteessä (Liite 9).

5.5 Kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttavat organisatoriset tekijät

5.5.1 Yleistä

Tässä luvussa esitän tulokset tutkimuskysymykseen kolme: ”Mitkä tekijät vaikuttivat kehitysprojektin onnistumiseen?” Kehitystyötä tehneiden työyhteisöjen kehitysprojektiin sitoutumista ja johdon sitoutumista kehittämiseen olen arvioinut luvussa 5.5.2 yleisellä tasolla laadullisen aineiston sisältöanalyysin avulla. Tarkastelen tavoite-, toimija- ja hyötynäkökulmista kehitysprojektin onnistumista luvussa 5.5.3 ja prosessinäkökulmasta (Työpaikka-tutkan avulla) luvussa 5.5.4.

Arvioinnin avulla voitiin saada tietoa siitä, miten kehittämistyötä voidaan parantaa, jotta jatkossa on mahdollista päästä entistä parempiin tuloksiin ja siten lisätä vaikuttavuutta. Arvioin kehitysprojektissa vallinnutta (organisaation) yleistä tilannetta rakennemuutosten vaikutuksen näkökulmasta, joka ottaa huomioon vallitsevat toimintaolosuhteet (luku 5.5.3). Vallitsevien olosuhteiden huomioon ottaminen oli hyvin tärkeää, sillä olosuhteet muuttuivat osalla yrityksistä oleellisesti ja ne vaikuttivat kehittämisprojektiin sekä sen tuloksiin merkittäväällä tavalla.

Lisäksi arvioin kehitysprojekteissa käytetyn Työpaikka-tutka-menetelmän toimivuutta (luku 5.5.4). Työpaikka-tutka-menetelmä toimii kehitysprojektin toimenpiteiden priorisoinnin ja dokumentoinnin apuna. Kehittämiskohteista sovittiin projektiryhmissä yhdessä pohtien tulevaisuusnäkökulmaa käyttäen. Tässä tutkimuksessa arvioin kohdeyritysten työyhteisöjen kehitysprojektien vaikuttavuutta huomioiden sen, miten kehittäminen toteutui aikataulussa ja projektipäällikön johtamana.

5.5.2 Kehitysprojektiin ja sen toteutukseen sitoutuminen

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymykseen, joka käsittelee yrityksen johdon sitoutumista kehitysprojektiin ja sen toteutukseen haastatteluaineiston perusteella. Yrityksessä toteutettu ja johdettu *kehitysprojekti* vaikutti ensisijaisesti siihen, miten laajasti työhyvinvointia edistäviä uudistuksia oli mahdollista yrityksessä toteuttaa ja millaisia tulokset olivat (projektin aikaansaannoksena).

Vastauksissa menestynyt projekti luonnehdittiin yhteishankkeena, jossa *henkilöstön jäsenet saivat osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen* ja suunnitellut *toimenpiteet toteutettiin* määräaikaan mennessä. Yrityksen muun henkilöstön sitouttaminen tapahtui työhyvinvointi-projektissa projektiryhmäläisten ansiosta siten, että he keräsivät kehittämisideoita laajasti projektin muutostarpeen tunnistamista ja tavoitteen asettamista varten.

Hyvin edistyneissä yrityksissä (A, B, C, F ja G) työhyvinvoinnin muutostarpeista keskusteltiin laajasti ja toimintaedellytyksiä kartoitettiin (johdon tuki, aika, budjetti, henkilöresurssit) suunnittelun ja ne tunnistettiin tietoisesti sekä muutosprosessin toimeenpano suunniteltiin huolella. Edelleen hyvin menestyneissä yrityksissä muutosten toimeenpanoa ohjattiin projektin ja projektin johtoryhmän puolesta sekä toimintaa seurattiin.

Kouzesin ja Posnerin teoria tukee johtopäätöstä, että johtaminen, kannustaminen ja palkitseminen vaikuttavat muihin organisaation tärkeisiin psykologisiin tekijöihin (*sitoutuminen*) sekä aineellisiin mittareihin (*taloudellinen tuotto*) (Kouzes, Posner 1999).

Johdon sitoutumista ja hyväksyntää ilmentäviä tekijöitä:

Koko haastatteluaineiston perusteella seuraavat asiat nousivat esille työhyvinvointia edistävän kehitysprojektiin sitoutumista kuvaaviksi tekijöiksi:

1. Työhyvinvoinnin edistämisen *tärkeyden tiedostaminen*, hyvinvointiin panostavan interventio-projektin *hyväksyntä ja siihen sitoutuminen johdon taholta*.
2. *Yrityksen johdon toiminta ja asenne kehittämistä kohtaan paransi sitoutumista. Tämä havainto vahvistaa* Posnerin ryhmän tekemiä aikaisempia (et. al.) tutkimuksia, jotka tukevat sitä havaintoa, että johdon sitoutuminen kehittämiseen lisää työtyytyväisyyttä (Kouzes, Posner 2003).
 - a. Johdon toiminta esikuvana ja näyttäjänä kehittämisessä
 - b. Projektin toimintamahdollisuuksien luominen (aineellinen ja aineeton)
 - c. Organisaation toimintamallien ja prosessien kyseenalaistaminen ja ennakkoluulon uudistaminen
 - d. Henkilöstön rohkaiseminen aktiivisuuteen ja innostaminen johdon omalla aktiivisella toiminnalla
3. *Onnistunut dialogi* projektin työryhmän, henkilöstön ja yrityksen johdon välillä toimi projektin sitouttamisen apuvälineenä (Jääskeläinen 2013).
4. *Hankkeen toimenpiteiden suunnittelu, resurssien allokointi, ajan varaaminen kehitystyölle* jo alkuvaiheessa mahdollisti realististen tavoitteiden asettamisen ja toteuttamisen (Jääskeläinen 2013).
5. *Johdon antama valtuutus projektiryhmälle* tehtävien tekemiseen, rohkaisu riskin ottamiseen ja luovuuteen sekä palkitseminen hyvästä työstä juhlistamalla saatuja tuloksia, yhdessä muun henkilöstön kanssa, vahvistaa onnistumista. Myös aikaisemmat Posnerin (et. al.) tutkimukset tukevat tätä tulosta. (Posner, Kouzes 1988, Randolph, Posner 1988).

Toisaalta interventio-projektien onnistumisen esteenä havaittiin tekijöitä, joita on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 47).

Taulukko 47. Kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

1.	Johdon sitoutuminen ja kehitystyölle myönnetty valtuutus toteuttaa asioita.
2.	Projektiryhmälle budjetoitu ajankäyttö kehitystyöhön.
3.	Työsuhteen varmuus/epävarmuus ja organisaatiomuutokset
4.	Vaikeus saada vuorotyötä tekeviä työntekijöitä yhtä aikaa kehityspalavereihin.
5.	Resurssien motivointikyky. Projektipäälliköllä on haastava tehtävä saada henkilöstö motivoitua mukaan projektiin (Resurssit, budjetti ja palkitsevuus).

Johdon sitoutuminen

Kaikista haastatelluista yrityksistä viidessä johto oli hyvin sitoutunut ja projektissa mukana (johdon edustaja oli mukana työhyvinvointiprojektissa). Kolmessa yrityksessä vastattiin, että yrityksen johto on hyväksynyt projektin, mutta ei ole annettu resursseja tai samaan aikaan henkilöstövähennyksiä yrityksessä.. Kahdessa yrityksessä johdon edustajat eivät ole osoittaneet sitoutumista työhyvinvointiprojektiin ja projektipäällikkö on myös vaihtunut. Aineiston perusteella kehittämisprosessi toimii yrityksissä hyvin, mikäli yrityksen johto, projektiryhmän jäsenet sekä henkilöstö sitoutuvat interventio-projektiin. Yrityksen liiketoiminnan vakaa ja tuloksekas toiminta edisti työhyvinvointiprojektin onnistumista. Jopa puolessa tutkituista yrityksistä olosuhteet eivät olleet projektin aikana ihanteelliset eli olosuhteet eivät olleet vakaat, mikä hidasti tai yhdessä tapauksessa jopa katkaisi työhyvinvointia edistävän projektin.

Koko laadullisen aineiston sisällön analyysin mukaan haasteita työhyvinvointi-projektin edistymiselle tuovat suuret muutokset tai ilmiöt kuten: fuusioituminen, henkilöstön vähennykset, monimutkaiset hierarkkiset organisaatiokenteet, jotka kangistavat työhyvinvointia edistävien taloudellisten hankintojen etenemistä. Lisäksi johdon sitoutumisen puute vaikutti merkittävästi kehittämiseen ja kehittämisestä vastaavan henkilöstön motivaatioon.

5.5.3 Rakennemuutosten vaikutus kehitysprojektin onnistumiseen

Vastaan tässä luvussa tutkimuskysymykseen, joka käsittelee yrityksessä tapahtuneiden organisaatiomuutosten vaikutusta projektiin haastatteluaineiston ja täydentävän aineiston perusteella. Tarkastelen toimintaympäristön, esimerkiksi rakennemuutosten, vaikutusta kehitysprojektin onnistumiseen.

Organisaation yleinen tilanne ja vallitsevat toimintaolosuhteet tulivat selkeästi esille haastatteluissa kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Kohdeorganisaatioissa oli havaittavissa selvästi yhteiskunnassa meneillään olevan teknologisen murroksen lisäksi ihmisten työn sisältöön, asenteisiin ja motivaatioon liittyvä murros. Tämä murros aiheuttaa muutoksia sekä globaalisti että Euroopassa Suomen teknologiateollisuuden yrityksissä. Suurimmat ja

koko henkilöstöön eniten vaikuttavat muutokset kohdeyrityksissä olivat vastausten mukaan: organisaatioon ja henkilöstömäärään vaikuttavat muutokset.

Kehitysprojektin haasteiksi muodostuivat toimintaympäristön radikaalit muutokset, kuten 1) yrityksen fuusio, 2) suuret organisaatiomuutokset, 3) henkilöstön vähennykset ja 3) kilpailun kiristyminen teknologiateollisuuden alalla.

Teknologiateollisuutta kohtaava murros:

Keskeinen haastatteluista selkeästi esiin tullut havainto oli markkinoilla vallitseva epävakaus, joka ilmenee työelämässä murroksena ja muuttaa maailmaa fundamentaalisesti. Tämä murros on ilmiönä hyvin monimutkainen ja vaikuttaa globaalilla tasolla elinkeinoelämässä. Maailma on muuttumassa perustavanlaatuisesti sekä makrotasolla että mikrotasolla (Markoff 2008, Sinko, Lehtinen 1999, Kautto-Koivula, Huhtaniemi 2006). Taulukossa alla olen esittänyt teknologiateollisuuden murrosta kuvaavia esimerkkivastauksia tutkituista kohdeyrityksistä (Taulukko 48). Yrityksen liiketoiminnan prosessien kaikissa vaiheissa (arvoketjuissa) avaintekijä on henkilöstön tyytyväisyys. Haastatteluissa ilmeni yhteiskunnallinen murros useissa vastauksissa, kuten yrityksen D johdon edustajan vastauksessa: ”Maailmantilanne on haastava ” (yritys D).

Taulukko 48. Esimerkkivastauksia liittyen yrityksen toimintaympäristön muutoksiin.

”Kyllä on muutoksia, miellä on ollut kolmet yhteistoimintaneuvottelut, jotka johtivat henkilöstövähennyksiin.”
”Projektin vietiin eteenpäin, epävarmuus jäi työpaikan säilymisestä.”
”Projektin vetovastuu on välillä vaihtunut, joten projekti keskeytyi välillä.”
”Projektiryhmä on kokoontunut noin neljännesvuosittain.”
”Osalla henkilöstöstä on nyt lomautuksia, henkilöstövähennysten jälkeen.”
”Asiakaskunta on pysynyt samana, mutta kilpailu on kiristynyt huomattavasti.”
”Työvoiman saannin ja kustannuskehityksen osalta tilanne on normaali.”
”Kyllä, meillä oli 2011 henkilöstön vähennyksiä, vuonna 2012 yrityskaupat, 2013 toiset henkilöstön vähennykset. Projektipäällikkö lähti firmasta. Seuraavana vuonna tilauskanta nousi hurjasti. Puoli vuotta siinä kesti asian ottamisessa haltuun. Uusi projektipäällikkö aloitti hankkeen uudelleen.”
”Hankkeeseen mennessä on tärkeitä mennä sillä mielellä, että tosissaan panostaa siihen. Hanke on enemmän henkisesti haastava, koska vaatii myös olemassa olevien vanhojen tapojen muutosta. Ajatus projektin tärkeydestä tarvitsee sisäistää, että työtä tehdään motivoituneesti yhdessä ja siihen panostetaan kunnolla. On uskallettava tehdä muutoksia yrityksen toimintamalleihin. Projektissa ja muutoksia tehtäessä on työntekijän näkökulma otettava mukaan. (Palkittu hyvin edistynyt yritys A, taulukko 7)”

Tavoitenäkökulma:

Neljässä haastattelussa kohteena olevasta kymmenestä yrityksestä oli ollut viime vuoden aikana henkilöstön vähennyksiin johtaneita organisaatiomuutoksia ja yhdessä yritysfuusio, joiden vaikutukset olivat kaikkein voimakkaimpia

työhyvinvointi -projektin onnistumiseen vaikuttaneita ulkoisia tekijöitä. Liiketoiminnan vähentymisen tai rakenteellisen muutoksen seurauksena tapahtuneet henkilöstön vähennykset aiheuttivat haastattelujen mukaan työhyvinvoinnin merkittävää heikentymistä. Lisäksi näissä samoissa yrityksissä työhyvinvointi oli selvimmin laskenut tilastollisesti Yksilö-tutkakyselyn avulla mitattuna (tapaukset D ja E). Edellä mainituissa yrityksissä havaittiin, ettei asetettuihin tavoitteisiin päästy johtuen merkittävältä osalta kehitysprojektin ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta.

Toimijanäkökulma:

Rakennemuutokset vaikuttivat merkittävästi kehittäjien toimintamahdollisuuksiin. Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta tulevaisuudessa ja sitä seuranneiden (osaa henkilöstöä koskevien) henkilöstövähennysten aiheuttama stressi oli koko henkilöstöä koskettava asia. Huoli tulevaisuudesta sekä usein ilmenevä sisäinen kamppailu yritykseen jäljelle jäävistä työpaikoista, aiheuttavat henkilöstön henkisen kuormittuneisuuden kasvua ja työhyvinvoinnin laskua (tapaukset D ja E).

Hyötynäkökulma:

Kun yrityksen johto pyrki muutostilanteen hoitamiseen *eettisesti korkein periaattein* ja mahdollisuuksien mukaan henkilöstön yksilölliset tarpeet huomioiden, on henkilöstön henkisen hyvinvoinnin ylläpitäminen huomattavasti helpompaa. Yrityksen ja henkilöstön etu on se, että henkilöstön hyvinvoinnista pidetään huolta myös suurien muutostilanteiden aikana. Kehitysprojektin onnistumisen mahdollisuudet ovat paremmat, kun kehittämisestä vastaavat johtajat sitoutuvat työhyvinvoinnin kehitystyöhön, jolloin kehittämisen hyödyt ovat koko työyhteisön etu ja yrityksen tulokseen vaikuttava asia.

5.5.4 Työpaikka-tutka-menetelmän käytön vaikutus kehittämiseen

Kolmantena tutkimuskysymyksenä työssäni oli tutkia Työpaikka-tutkan käytettävyyttä osallistavana kehittämismenetelmänä. Työpaikka-tutka-menetelmä koettiin melko raskaana käyttää, koska ideoita kerätään (yhdessä) projektissa päivän työpajan aikana paljon, mutta tyypillisesti ohjeen mukaan valittiin kehitettäväksi vain 1-3 asiaa Työkykytalon kerrosta kohden työpaikalta. Osa henkilöistä koki menetelmän olevan käyttökelpoinen ja osa taas koki ideoiden karsimisen turhauttavana, koska heille tärkeitä asioita ei vietykään eteenpäin.

Koska projektiryhmillä oli vaihtelevasti valtaa päättää kehittämiskohteiden toteutuksesta, muodostui vaikutusmahdollisuudesta (Kuva 10) kehittämistä rajoittava tekijä toteutukselle. Kehittämiskohteiden valinta vaati projektiryhmältä

hyviä yhteistyötaitoja ja kompromissi-halukkuutta. Mikäli organisaatiossa ilmenee johdon ja työntekijöiden edustajien välillä vastakkainasettelua, voi yhteinen sopiminen kehittämiskohteista jo tuottaa vaikeuksia.

Itse menetelmä toimii vain kohteiden priorisoinnin ja dokumentoinnin apuna ja vaatii vähintään taitavan fasilitaattorin työpajan vetäjäksi, jotta kehitettävät asiat pystytään löytämään, määrittelemään ja kehittämiskohteiden toteuttamisesta sopimaan aikataulussa. Menetelmä ei tue projektin aika- eikä resurssien hallintaa, mikä voi tuoda melkoisia haasteita kehittämistoiminnan aikataulujen ja resurssien hallinnalle.

Haastatteluaineiston analyysin tuloksena tiivistän seuraavia havaintoja Työpaikka-tutka-menetelmän kehityskohteista:

1. Työpaikka-tutka ei tarjoa varsinaisesti tukea projektin suunnitteluun. Projektin suunnittelun osaaminen on perusedellytys, joka pitäisi kirjata Työpaikka-tutkan käyttöön ottamisen edeltäväksi koulutusvaatimukseksi. Projektipäälliköllä on oltava osaamispääomaa seuraavista projektinhallintaan liittyvistä asioista: projektin suunnittelu, resurssien allokointi ja hankkiminen, budjetin, tehtävien ja ajan allokointi. Edellä mainitut asiat on tärkeätä saada suoritettua ja sitoutettua sidosryhmät projektin toteutustyölle.

2. Työpaikka-tutkan käyttöä varten tarvitaan lisäohjeistus liittyen muutoksen hallintaan ja toteutukseen työyhteisössä. Organisaation tilanne ja valmius tehdä työhyvinvointi-projektia on otettava huomioon ennen projektin aloittamista. Työpaikka-tutka-menetelmä tarvitsee lisäohjeistuksen yrityksen johdolle, eli kriteerit projektin aloittamiselle. Lisäohjeistus ja toteuttamiskriteeristö antaisi paremmat edellytykset yrityksen johdon sitoutumiselle ja projektiin osallistumiselle. *Työpaikka-tutkamenetelmän lisäkoulutusta tarvitaan.* Sen käyttö antoi selkeän etenemistavan ja menetelmän rajata valittavat kehittämistehtävät/kohteet.

3. Työpaikka-tutka -menetelmän käyttö edellyttää yritykseltä minimivaatimuksia projektin aloitukselle. Minimivaatimuksena voisi pitää työyhteisön rauhoittamista hyvinvointiprojektin ajaksi siten, ettei organisaatiossa tehtäisi henkilöstön vähennyksiä juuri projektin aikana. Mikäli toimintaympäristön tilannetta ei oteta huomioon riittävästi, voi seurauksena olla jopa projektin keskeytyminen, sillä Työpaikka-tutka ei tue riittävästi yrityksen toiminnan huomioon ottamista.

4. Työpaikka-tutkaan tarvitaan ohjeistus ja kriteerit projektiryhmän henkilöiden valintaan. Ryhmään tarvitaan aktiivisia ja yhteistyökykyisiä henkilöitä, joilla on riittävästi vaikutusvaltaa viedä läpi muutoksia ja hankintoja. Haasteena on se seikka, miten Työpaikka-tutkaa käyttäen voidaan varmistaa projektiryhmän tarvitsemat resurssit ja eri ryhmien välisen dialogin synnyttäminen.

5. Ohjeistusta ja hyviä menettelytapoja tarvitaan lisäksi seuraaviin asioihin: a) miten sitouttaa ryhmä tavoitteisiin ja b) miten valita kehittämiskohteet siten, että yrityksen johdon ja henkilöstön edustajien kesken tavoitteet on mahdollista asettaa realistisesti ja yhdensuuntaisesti.

6. Projektin säännöllinen seuranta on turvattava Työpaikka-tutkan lisäohjeistuksella yritysjohdolle ja projektin johtoryhmälle. Ohjeistuksen tulisi kattaa ohjaus projektissa määriteltyjen tehtävien sujuvaan toteuttamiseen. On varmistettava kehitystoiminnan jatkuvuus sekä resurssien jatkuvuus. Yrityksen johdon kannustusta ja tukea tarvitaan erityisesti tilanteissa, joissa projektipäällikkö syystä tai toisesta vaihtuu.

Työpaikka-tutka -menetelmää voisi kehittää siten, että siihen lisätään *toimintakriteereitä* ja *ohjeistus yrityksille* siten, etteivät asetelmat ole jo lähtötilanteessa ristiriidassa henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistavoitteen kanssa tai taloudellisesti liian heikolla pohjalla. Vaikka yritykset ovat hyvin eri tilanteissa, on hyvä tiedostaa, että työyhteisön kehittäminen monipuolisesti parantaa työhyvinvoinnin lisäksi työyhteisön toiminnan laatua ja yrityksen kannattavuutta (Kesti 2012).

Aineiston sisällön analyysin avulla Työpaikka-tutkaa voidaan luonnehtia melko raskaaksi kehitysprojektin aktiviteettien prioriteetti – menetelmäksi, joka voi auttaa kehittämistoimintaa alkuun tehtävien priorisoinnin apuna.

5.5.5 Yhteenvetoa kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttaneista tekijöistä

Tässä luvussa esitän työhyvinvoinnin kehitysprojektin onnistumiseen myönteisesti vaikuttaneita yhteisiä tekijöitä kohdeyrityksissä A, B, C, F ja G, jotka olivat edistyneet hyvin kehitysprojektissa.

Menestyksellisesti työhyvinvointia edistävien organisaatioiden yhteisiä tekijöitä olivat:

1) Vaikuttavuus: Yrityksen johdon edustaja oli hyvin aktiivisesti kehitysprojektissa tai vähintään sen johtoryhmässä mukana työhyvinvointia kehittämässä hyvin edistyneissä yrityksissä. Johdon mukanaolo antoi projektille enemmän vaikutusvaltaa, näkyvyyttä ja mahdollisuuden tehdä nopeammin taloudellisia päätöksiä toteutettavista asioista. Toiseksi johdon mukanaolo edesauttoi koko yrityksen laajuisen perspektiivin saamista hankkeeseen. Kolmanneksi resurssien hankinta projektille helpottui, kun hankinnoille tuli johdon hyväksyntä ja sitoutuminen ripeästi (yritykset A, B ja C).

2) Viestintä: Verkostoituminen muiden yhteistyötahojen kanssa, esimerkiksi koulutuksen tarjoajat (yliopistot, ammattikorkeakoulut ja yrittäjät), palvelujen tarjoajat, rahoittajat (eläkevakuutusyhtiöt, Työsuojelurahasto ja Kela) sekä kuntoutusta tarjoavat organisaatiot (eläkevakuutusyhtiöt).

3) Osaaminen: Monipuolinen edustus: aktiivijäsenet koostuivat projektipäällikön lisäksi yrityksen työsuojeluvaltuutetuista, luottamusmiehistä, henkilöstöpäälliköistä ja lisäksi muista aktiiveista henkilöstön jäsenistä. Kehittämistyössä nousi projektinhallinnan kyvykkydet tärkeäksi hankkeen onnistumisen edellytykseksi. Se merkitsi sitä, että yhdessä sovittujen kehittämiskohteiden

systemaattinen kirjaaminen, toteutus, seuranta, työhön sitoutuminen ja projektin hallinta hoidettiin hyvin (yritykset A, B, C, F ja G).

4) Tavoitteiden saavuttaminen: Riittävästi aikaa ja henkilöresursseja kehittämiseen sekä laaja edustus kehittämisessä toi monipuolisesti erilaisia ideoita ja toteutettavat toimenpiteet lanseerattiin useilla eri osastoilla (yritykset A, B, F ja G).

5) Osaaminen ja yhteistyön koordinointi: Kehitystoimintaan osallistuvien avainhenkilöiden projektinhallintataidot ja aikataulujen yhteensovittaminen olivat keskeisiä taitoja. Kehitysprojektissa toimivien yhteistyön sujuvuuteen vaikuttivat mm. huolellinen aikataulujen suunnittelu ja resurssien hallinta. Työhyvinvointia kehitettäessä on huomioitava vuorotyöntekijöiden aikataulut. Projektipäälliköltä vaadittiin tarkkaa aikataulujen suunnittelua, jotta saatiin sovitettua yhteisiä suunnittelu- ja projektipalavereita, joihin kaikki projektin jäsenet voivat osallistua. Tutkituissa kohdeyrityksissä työtä tehdään kaksivuoro-, kolmivuoro- tai jopa nelivuorotyönä (yritykset A ja B).

6) Projektista tiedottaminen hoidettiin tehokkaasti ja mahdollisimman myönteiseen sävyyn. Vaikka henkilöstön keskuudessa aluksi olisi ollutkin muutokselle kielteinen ilmapiiri ja epäluuloja hankkeen suhteen, niin alussa saavutetuista onnistumisista kertominen toimii ennakkoluulojen poistajana sekä luottamuksellisen ilmapiirin luojana (yritykset A, B, C, F ja G). Yrityksen johdon ja projektipäällikön systemaattinen ja säännöllinen viestintä koko henkilöstölle projektin etenemisestä kasvatti motivaatiota.

7) *Motivoitunut projektiryhmä* oli avainasia koko kehitystyön toteutumiselle. (Maslow, Lewis 1987). Tärkeätä oli se, että työryhmä sai autonomiaa ja mahdollisuuden toteuttaa yrityksessä yhdessä sovittuja asioita. Motivaation säilyttämiseksi tärkeätä oli valita heti alussa helpommin toteutettavia asioita

8) Henkilöstön työhyvinvoinnin seuranta ja mittaaminen Yksilö-tutkimuksilla interventio-projektin alussa ja projektin jälkeen.

9) Henkinen uskallus, johdon rohkeus tehdä yrityksessä toiminnallisia muutoksia sekä kyky toimia ketterästi uusien tarpeiden vaatimalla tavalla yrityksen ja henkilöstön työhyvinvoinnin hyväksi auttoi hyvin paljon (yritykset A, B ja C).

10) Työntekijän näkökulman huomioon ottaminen oli tärkeää kehityskohteiden valinnassa ja toteuttamisessa. Toiminnan kehittämisessä on arvokasta henkilöstön mielipiteiden tasapuolinen huomiointi (erityisesti yritykset A, B, C, F ja G).

11) Muutoksen hallintakyky on osoittautunut tärkeäksi taidoksi työhyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstön ja työolojen kehittäminen joissakin yrityksissä oli taitavaa muutoksen hallintaa (yritykset A, B, C, F ja G).

12) Positiivisten tulevaisuuden mielikuvien luominen yrityksen liiketoiminnasta ja henkilöstön kannustaminen aktiivisuuteen on tärkeätä. Yrityksen liiketoiminnan ydintoimintojen sujuminen eli tulevien tilausten vakaus ja yrityksen vakavarainen taloudellinen perusta, antoivat kehityshankkeelle hyvän pohjan (erityisesti yritykset A, B, C, F ja G).

Edellä mainitut kohdat olivat yhteisiä piirteitä hyvin kehitysprojektissa menestyneille yrityksille. Toisaalta taantuneissa yrityksissä ilmeni selviä puutteita kehitysprojektin edellä mainituissa kohdissa sekä lisäksi tapahtuneet henkilöstövähennykset vaikeuttivat työhyvinvoinnin edistämistä taantuneissa yrityksissä.

Koko haastatteluaineistosta nousi esille selkeästi ne taustatekijät, jotka vaikuttivat yritystasolla työhyvinvoinnin kehittämiseen ja analyysin tuloksiin. Interventio-projektin onnistumisen kriteerinä pidin sitä, että kehittämiseen osallistuneet *henkilöt kokivat itse* työhyvinvointinsa kohentuneen seurantatutkimuksen aikana. Toiseksi projektin onnistumisen kriteeriksi arvioin aineiston perusteella sen, että yrityksen projektiryhmän määrittelemät kehittämiskohdeet, jotka oli alussa kirjattu tavoitteeksi, oli saatu toteutettua ja toimenpiteet oli otettu käyttöön yrityksessä.

Projektin sujumiseen vaikuttivat: 1) Projektiryhmän mahdollisuus käyttää työhyvinvoinnin kehittämiseen työaika ja 2) budjetti ja valtuudet, jolla yrityksen johto antoi puitteet työn toteuttamiselle sekä 3) yrityksen oma liiketoimintatilanne.

5.6 Työyhteisön kehittämisen yhteys työhyvinvointiin ja työkykyyn

Työhyvinvoinnin kehittämisprojekteissa on tämän tutkimuksen mukaan tulosten perusteella tärkeää johdon sitoutuminen ja vetovastuun kantaminen, *tulevaisuuden uskon ja luottamuksen rakentaminen työyhteisön sisällä* sekä kehitystoimintaan osallistuvien *sitouttaminen osallistavalla* toimintamallilla kehitystyötä tehtäessä alusta alkaen jo aktiviteetteja suunniteltaessa (Katso luku 5.4, yritykset A, B ja C). Pelkästään kehitystoimenpiteisiin keskittyminen ei tuo parasta tulosta yksilön työhyvinvoinnissa, vaan kehittämistoiminta on parhaimmillaan pitkäjänteistä, systemaattista suunnitelmallisuutta sisältävää toimintaa, joka lisää henkilöstön tietoisuutta yhteisistä kehitysmahdollisuuksista, tukee työssä jaksamista ja antaa toivoa paremmasta tulevaisuudesta.

Tutkimuksessa tuli esille havainto, että esimieskoulutukseen ja koko tiimin koulutukseen tarvitsisi panostaa enemmän. Esimiehiin kohdistuvat vaatimukset ovat viime vuosina kasvaneet ja lisäksi johtamistyön muuttuminen teknologian ja työn muuttumisen myötä sekä monien työhön liittyvien lakien ja säädösten uudistumisen vuoksi, vaikuttavat koulutuksen lisääntyneeseen tarpeeseen. Toisaalta esimiehille tulee antaa mahdollisuus myös käyttää aikaa riittävästi oman ryhmän lähijohtamiseen, koska vuorovaikutus ryhmän jäsenten ja esimiehen välillä koettiin erittäin tärkeäksi työn kehittämisen mahdollistajaksi ja yksilön työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi.

Yhteenvetona esitän aineiston analyysin perusteella seuraavaa:

1. Parhaita työhyvinvoinnin kehitys oli ”Työ, työolot ja johtaminen” – kerroksen alueilla sekä ”Arvot, asenteet ja motivaatio” – kerroksen alueilla.

Ikäryhmistä nuorten ja yli 54-vuotiaiden työhyvinvointi kehittyivät eniten haastattelujen perusteella sekä tausta-aineiston Yksilö-tutkimittaus-tulosten perusteella. Nuorten työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ja joustot työaikoihin sekä omiin työoloihin vaikuttamisen mahdollisuudet paransivat arvostusta ja myönteisiä asenteita työnantajaa kohtaan. Yli 54-vuotiaiden kohdalla taas esimiehen osoittama arvostus sekä työaikojen joustot ja ikäjohtamisen eri keinot vaikuttivat myönteisellä tavalla. Tietoisuuden kasvaminen siitä, että jo seniori-ikään ehtinyttä henkilöä arvostetaan, vaikutti lisäksi merkittävästi asiaan.

2. Merkittävää parannusta havaittiin ”Osaamisen”-kerroksen, ”Arvot, asenteet ja motivaatio” -kerroksen sekä ”Työ, työolot ja johtaminen” -kerroksen alueilla, jotka vaikuttavat kukin osaltaan henkilöstön yleisesti kokemaan työhyvinvointiin.

3. Yritysten väliset erot olivat huomattavat. Hyvin edistyneissä yrityksissä toteutettiin huomattavasti enemmän kehitystoimenpiteitä Työkykytalo –mallin kaikilla osa-alueilla verrattuna vähän edistyneisiin ja erityisesti taantuneisiin yrityksiin (Taulukko 45) Kaikista niistä yrityksistä, jotka olivat mukana tutkimusotoksessa (n=16), 75 % (14 yritystä) oli onnistunut kehitystoiminnassa melko hyvin (Luku 5.2) tausta-aineiston perusteella. Tekemäni haastattelututkimuksen perusteella kaikista yrityksistä (n=10), oli edistynyt hyvin viisi, kolme oli edistynyt vähän ja kaksi yritystä oli taantunut (Luvut 5.3 ja 5.4)

4. Osallistavalla kehittämistyöllä aikaansaattava mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja organisaation kehittämiseen, lisää yksilön motivaatiota, sillä henkilöstöllä on hiljaista tietoa ja kokemusta työstä, joka ei muutoin helposti tule esille (Tuomi et al. 2004).

Parhaita tuloksia saatiin yrityksissä, joissa panostettiin ensisijaisesti henkilöstön yksilölliseen terveyden hyvinvointivalmennukseen, toiseksi henkilöstön lähijohtamisen kehittämiseen ja kolmanneksi muiden työsidonnaisten asioiden kehittämiseen, kuten laadun, ergonomian ja työsuojelun kehittämiseen (Luku 5.3). Tulos vahvistaa myös Kestin tutkimusten mukaan saatuja tuloksia, joiden mukaan henkilöstön kehittämiseen käytetyt panostukset lisäävät hyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta (Kesti 2012, Kesti, Syväjärvi 2013). Työhyvinvoinnin yksilölliseen valmennukseen voidaan sisällyttää seuraavat asiat: terveystarkastus, Yksilö-tutka-mittaus, yksilöllinen kunto-ohjelma ja terveellinen ravinto-ohjelma (erityisesti ylipainoisille tai muuten erityisravintoa tarvitseville). Kartoituksen perusteella valmentaja tekee henkilökohtaisen ohjelman, joka ei kata vain työn määrää, sisältöä, terveellistä ravintoa ja liikuntaa, vaan ottaa huomioon yksilölliset tarpeet.

Hyvinvointia olisi yrityksissä tarkasteltava kokonaisuutena, johon kuuluvat oleellisesti terveyden osa-alueen lisäksi motivaatio, henkinen valmentaminen, ikäjohtaminen, yhteistyö lähiesimiehen kanssa ja osaamisen sekä työn sisällön kehittäminen. Ne kohdeyritykset, joissa työhyvinvointi oli selvästi kasvanut sekä haastattelujen perusteella että Yksilö-tutka-mittauksilla, panostivat henkilöstön systemaattiseen kehittämiseen edellä mainituilla alueilla.

Terveydelliseen riskiryhmään kuuluvien henkilöiden kohdalla olisi hyvä soveltaa varhaisen välittämisen mallia. Varhaisen välittämisen mallia voidaan täydentää yksilöllistä valmentamista sisältävällä hyvinvointiohjelmalla, joka sisältää (räätälöidyn) suunnitelman yksilötasolla ja tavoitteet vähintään puoleksi vuodeksi eteenpäin. Hyvinvointiohjelman toteutumista ja tilannetta seurataan sekä yksilö- että yhteenvetona yritystasolla. Tavoitteita muokataan jokaisen yksilön kohdalla tarvittaessa muuttuneiden elämäntilanteiden mukaan.

Projektiin osallistuvien aktiivisten henkilöiden sitoutumista lisää tietoisuus siitä, että henkilöstö itse *pääsee vaikuttamaan* oman työyhteisönsä ja työnsä kehittämiseen (Näsman, Ilmarinen 1999, Näsman 2011). Riskiryhmissä on tehdyn tutkimuksen mukaan havaittu kehitysprojektin vaikuttavan yksilön työssä jaksamiseen ja kehittymiseen positiivisesti (Ervasti, Elo 2006). Positiivisen psykologian empiirisissä tutkimuksissa on havaittu, että yksilön henkilökohtaiset voimavarat kasvavat työhyvinvointi-interventioiden vaikutuksesta seuraavilla kolmella alueella: *kognitiivisen ajattelun kehittyminen, psykologinen kehitys ja fyysinen kunnon kehitys*. Edellä mainituista kognitiivisen ajattelun kehittämisen alueella vaikuttaa *optimismin lisääntyminen*, ja psykologisen kehityksen alueella vaikuttaa *itseluottamuksen ja henkilökohtaisen tehokkuuden vahvistuminen* (Seligman et al. 2005). Tämä tutkimus vahvistaa näitä aikaisempia tutkimuksia ja lisäksi tulosten perusteella painotan sitä, että kehitysprojektissa (luku 5.4) suoritettu viestintä vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja koettuun optimismiin.

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita yrityksen henkilöstön ja erityisesti projektiryhmän jäsenten *sisäisen motivaation* tärkeys. Kouvon mukaan työyhteisö, jossa autetaan toinen toisiaan voi paremmin (Kouvo 2010). *Vaikutusmahdollisuuksia* lisää tässä tutkimuksessa osallistava kehittäminen ja projektiin *osallistuminen* (Näsman, Ilmarinen 1999, Näsman 2011). Edellä mainitut tekijät auttavat hahmottamaan suurempia työhön liittyviä kokonaisuuksia. Työntekijän kompetenssin voidaan nähdä myös vahvistuvan työhyvinvointiprojektiin osallistuttaessa, koska työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii laaja-alaisempaa ajattelua, kuin pelkästään jonkin yhden vaiheen tai osatehtävän suorittaminen. Systemaattinen henkilöstön kehittäminen vahvistaa henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Kun toimintaa kehitetään yhdessä, ovat työyhteisön vuorovaikutustaidot tärkeitä ja jopa välttämätön edellytys hedelmällisen yhteistyön saavuttamiselle (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012).

Tutkimuksen tuloksena voin aineiston perusteella havaita, että työhyvinvointi-hankeessa hyvin menestyneiden ja taantuneiden välillä on erittäin huomattava ero siinä, miten *oikeudenmukaisesti* organisaation jäseniä kohdeltiin. Hyvin menestyneissä työyhteisöissä kaikkien kohtelu oli oikeudenmukaista ja henkilöstöllä oli hyvät mahdollisuudet vaikuttaa toteutettaviin kehitystoimenpiteisiin. Toiseksi menestykseen vaikutti se, miten merkitykselliseksi projekti-tyhmän jäsenet kokivat kehitystyönsä. Edellä mainitun lisäksi interventioopro-

jektin menestykseen vaikuttivat tehtävien toimenpiteiden ja osaamisen kehittämisen kannustus yrityksen johdon taholta sekä kehitystoiminnan tuloksista palkitseminen.

Hyvin edistyneissä tapausyrityksissä tuli esille vahvasti sellainen johdon asenne, että henkilöstö nähtiin voimavarana, jolla on kasvupotentiaalia (yritykset A, B ja C). Taantuneissa yrityksissä henkilöstön kokemaa epäoikeudenmukaisuus tuli esille selkeästi. Työhyvinvointihankkeen aikana toimeenpantavat henkilöstövähennykset ovat vahvasti ristiriidassa työhön liittyvän kannustuksen ja palkitsemisen tarpeen kanssa. Yrityksen johdon tulisi ottaa pitkän tähtäimen suunnittelussa huomioon paremmin eri asioiden vaiheistaminen.

Perustehtävissä toimivien työntekijöiden palkitsemisen vähyys, epävarmuus työn jatkuvuudesta sekä henkilöstön vähennykset aiheuttivat sen, että henkilöstö koki suurta epäoikeudenmukaisuutta (yritykset D ja E). Taantuneissa yrityksissä lisäksi työmäärä kasvoi henkilöä kohden henkilöstövähennysten seurauksena, mikä aiheutti lisää sekä henkistä että fyysistä kuormitusta haastatelluissa taantuneiden kohdeyritysten henkilöissä. Lisääntynyt työmäärä yhdistettynä yksilön epäoikeudenmukaisuuden kokemukseen, ovat yhteisvaikutukseltaan työhyvinvointia alentavia tekijöitä, jotka tulivat esille taantuneissa yrityksissä tehdyissä haastatteluissa (yritykset D ja E). Epäoikeudenmukaisuuden kokemus ja aikaisempaa kiivaampi työtahti lisäsivät kohdeyrityksissä motivaatiota jäädä varhennetulle eläkkeelle tai osa-aikaeläkkeelle (yritykset C ja D).

Työsuoritusta tukevien *voimavarojen lisääminen työssä* (saatu tuki, kannustus, sosiaalinen yhteisö ja tiivis lähiesimiestyö) ja *henkilön oma panostus hyvinvointiin* eli *itsensä johtaminen* vaikuttavat eniten yksilön tasolla työhyvinvointiin. Yksilötasolla terveellinen ravitsemus, liikunta, riittävä yöuni ja valoisa elämänsäsenne (stressin hallinta), vaikuttavat perusasiaan työhyvinvointiin. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat vastapainona (energiaa antavina voimavaroina) työn vaatimusten aiheuttamaan kuormitukseen. Myönteistä kehitystä vahvistivat yrityksissä toteutetut interventiot, kuten ammatillinen kuntoutus, liikunta- ja ravintokampanjat sekä hyvinvoinnin edistymisen kontrolli ja seuranta, joilla oli merkittävä positiivinen vaikutus terveyteen ja toimintakykyyn esimerkiksi yrityksissä A, B ja C (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006, Ervasti, Elo 2006, Murphy, Duxbury & Higgins 2006).

Työturvallisuuden merkitystä ja arvoa sivuttiin tässä tutkimuksessa ja sen voidaan nähdä olevan tärkeä osa työhyvinvointia, siksi työturvallisuuteen tarvitsee jatkuvasti kiinnittää huomiota ja ohjeistuksia sekä koulutuksia on tarpeen järjestää. Yhteiskunnan lainsäätäjien tulee luoda sellainen yrittämisen toimintaympäristö, joka toisaalta luo turvaverkon yksilöille, mutta toisaalta luo taloudellisesti kannattavat puitteet työntekoa kannustavaksi koko yhteiskunnassa.

6. TULOSTEN TARKASTELU JA PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa esitän tutkimuksen tieteellinen ja käytännön kontribuution. Seuraavaksi pohdin tutkimuksen ansioita ja rajoituksia. Kolmanneksi käyn läpi vielä tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia. Lisäksi vedän tutkimustyön tulosten perusteella johtopäätöksiä työhyvinvoinnin systemaattisen kehittämisen mahdollisuuksista ja soveltamisesta yrityksissä johdon, tiimitason ja yksilön näkökulmasta.

Hyvin edistyneissä yrityksissä saatiin aikaan erinomaisia tuloksia työhyvinvoinnin edistämiseksi empiirisen tutkimuksen perusteella (yritykset A, B, C, F ja G). Edellä oleva tulos voidaan saavuttaa ainoastaan, kun sekä johdon edustajat että muu henkilökunta sitoutuivat asiaan. Merkittävää on huomioida se toiseikka, että työhyvinvoinnin eteen tehdyt ponnistelut kantavat tuloksia ja näkyvät usein vasta useiden vuosien kuluttua työn aloittamisesta. Yrityksissä kehitystoiminnan tuloksellisuutta edistivät kehittämistoimenpiteiden suurempi toteutettu lukumäärä (verrattuna taantuneisiin yrityksiin) yhteisvastuullisuus toiminnasta ja systemaattinen panostus laadukkaaseen kehittämistyöhön (Liite 9).

Johtamisen vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin voidaan pitää merkittävänä, sillä sekä empiirisen tutkimuksen tulokset että tausta-aineisto (Yksilötutka-mittaustulokset) tukevat tätä tulosta. Merkittävimmät kehittämistyön tulokset saavutettiin tutkimuksen perusteella yrityksissä yksilön terveyden ja toimintakyvyn kehittämällä. Edelliseen osa-alueeseen kuuluvat: kunnan kohottaminen, (osalla henkilöstöä) kuntoutus, työturvallisuuden kehittäminen, vuorovaikutustaitojen kouluttaminen sekä työntekijän terveyteen vaikuttavien työolojen kehittäminen sekä lähiesimiestyön kehittäminen.

Tutkimuksessa havaittiin, että valtakunnallisella tasolla hankkeen kohdeyrityksissä projekteissa sovellettua teoreettista Työkykytalo-mallia voitaisiin kehittää aikaisempaa tarkoituksenmukaisemmaksi siten, että malli toisi paremmin esille työntekijän riskitilanteiden tukemisen tarpeet, esimerkiksi kuntoutuksen tarpeen. Työterveyspalveluiden rooli nousi tutkimuksessa esille yritykselle tärkeänä yhteistyökumppanina.

Työkykytalo-malli ei ota huomioon myöskään nykyistä työelämämurrosta riittävästi. Varhaisen välittämisen malli kompensoi osittain Työkykytalo-mallin puutteita ja sitä on sovellettu useissa organisaatioissa jo käytännössä, mutta

käytännön laaja soveltaminen vaatii vielä organisaation johdon asennemuutosta yksilön työhyvinvointia arvostavampaan suuntaan.

Globaaleihin muutoksiin ja tulevaisuuden haasteisiin, joita työelämä kohtaa, voidaan varautua paremmin, mikäli yksilön uralle tulevia muutoksia voidaan erilaisissa työuran vaiheissa ennakoida ja erityisesti kartoittaa erilaisia uramahdollisuuksia. Näin yksilön tietoisuus ja mahdollisuus tehdä valintoja kasvaa. Koska kaikkia muutoksia ei voida kuitenkaan ennakoida, niin henkilöstön taitoja kehittyä ja tehdä valintoja erityisesti oman urakehityksen sekä pitkäntähtäimen työhyvinvoinnin suhteen tulisi kehittää kaikissa yrityksissä.

Työelämän muutoskohdat, kuten esimerkiksi tehtävävaihdokset, osa-aikealäkkeelle jääminen ja yritysjärjestelyjen kautta tulevat isot yritysmuutokset, aiheuttavat henkilöstölle paineita. Yhteiskunnan vaikutus työhyvinvointiin tapahtuu makrotasolla. Yhteiskunnan rooli on laajemmin tarkasteltuna merkittävä, koska työlainsäädäntö, työturvallisuuslaki, verotus ja eläkejärjestelyt luovat yleiset raamit työn tekemiselle Suomessa. Näitä yhteisiä lakeja ja säädöksiä noudattavat yritykset ja niiden henkilöstö. Tutkimuksen perusteella yritysten toimintamahdollisuuksia ja henkilöstön työhyvinvointia parantavat huomattavasti työjärjestelyihin ja joustaviin työaikoihin panostavat tekijät. Edellä mainitut toimenpiteet lisäävät joustavaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.

6.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen malli ja täydennyksiä teoriaan

Tutkimuksessa ilmeni, että mitkään työkykyteoriat eivät täysin kuvaa työelämän vaativia tilanteita. Työterveyspalveluilla on avainrooli tukea henkilöstön hyvinvointia tehokkaasti ja ennalta ehkäisevästi. Tutkimuksessa tuli esille seuraavia täydennystarpeita aikaisempiin teorioihin:

1) Työkykytalo-mallista (Gould et al. 2006) puuttuu yksilön työkyvyn tukemista koskeva elementti, joka käytännön toiminnassa on ammatillista kuntoutusta. Työkykytalo-mallia olisi tarpeen täydentää Varhaisen välittämisen – mallia ilmentävällä ”kuntoutus ja terveyspalvelut”- elementillä (Ahola 2011).

2) Työpaikka-tutka–menetelmä (Näsman, Ilmarinen 1999, Näsman 2011) tarvitsee toimiakseen lisäohjeistuksen yrityksen johdolle, eli *kriiteerit projektin aloittamiselle*. Lisäohjeistus ja toteuttamiskriteeristö antaisi paremmat edellytykset yrityksen johdon sitoutumiselle ja projektiin osallistumiselle. Työpaikka-tutka – menetelmän edelleen kehittämiseen tarvitaan:

a) *Minimivaatimusten asettaminen* projektin aloitukselle työhyvinvointia kehittävässä yrityksessä. Minimivaatimuksena voisi pitää työyhteisön rauhoittamista hyvinvointiprojektin ajaksi siten, ettei organisaatiossa tehtäisi henkilöstön vähennyksiä juuri projektin aikana (yritykset D ja E).

b) *Ohjeistus ja kriteerit interventio-projektin työryhmän aktiivihenkilöiden valintaan.* Kehittäjiksi tarvitaan *aktiivisia ja yhteistyökykyisiä henkilöitä.* Haasteena on se seikka, miten työpaikatutkaa käyttäen voidaan varmistaa projektiryhmän aktiivisuus sekä erilaisten henkilöstöryhmien välisen yhteistyön ja dialogin synnyttäminen ilman suurempaa vastakkainasettelua.

3) Yksilö-tutkamittaus (Ilmarinen et al. 2015) toimii mittarina hyvin, mutta se ei ota yksilön toimintakontekstia huomioon. Siinä tapauksessa, että organisaatiossa on tapahtunut suuria muutoksia, työhyvinvointimittaus ei todennäköisesti anna todellista kuvaa henkilön työkyvystä. Työsuhteen ollessa uhanalainen henkilön stressi kasvaa, hyvinvointi laskee ja työmotivaatio saattaa heiketä. Mittausten ajankohtaa valitessa tarvitsee ottaa huomioon yrityksen kokonaistilanne ja antaa sen mukaisesti tukea henkilöstölle (yritykset D ja E).

4) *Kestin ja Syväjärven* teoriaan (Kesti 2012), jossa määritellään yrityksen henkilöstö-voimavarojen kehittämisen mittareita, olisi tarpeen lisätä työntekijän yksilöllinen hyvinvointivalmennus (fyysinen ja henkinen valmennus) uudeksi mittariksi, joka koettiin erittäin hyödyllisenä työhyvinvointia hyvin edistäneissä yrityksissä (yritykset A, B ja C).

5) Työhyvinvoinnin kehittämisen malli yritys-, tiimi- ja yksilötasolla (Kuva 14). Työhyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi terveyden ja toimintakyvyn kehittämisen lisäksi (työn) osaamisen kehittäminen sekä johtaminen. Kuva 14 esittää *Työhyvinvoinnin johtamisen mallin osallistavan kehittämisen kautta* organisaation yksilö-, osasto- ja koko yrityksen tasoilla. Mallissa olen tarkastellut asiaa mikro- ja mesotasolla hyödyntäen Felinin esittämää teoriaa eri tarkastelutasoista (Felin et al. 2012). Kirjallisuudessa aikaisempi laaja vertaileva tutkimus vahvistaa sitä tutkimuksessa edellä esitettyä väittämää, että pitkäjänteisellä kestäväällä kehittämisellä ja johdon sitoutumisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä (Randelin et al. 2013). Yrityksen johdon sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen näkyi (hyvin edistyneissä yrityksissä) erityisesti siinä, että ainakin yksi johtoryhmän edustaja oli mukana aktiivisesti interventio-projektissa projektipäällikön apuna viemässä eteenpäin kehitystoimintaa.



Kuva 14. Työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueet yritys-, tiimi- ja yksilötasolla sekä tutkitut menetelmät

Yllä (Kuva 14) olen esittänyt tutkimukseni tulokset yhteen vetävän mallin, joka esittää kuvan vasemmalla puolella työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueet koko yrityksen näkökulmasta, tiimin näkökulmasta ja yksilöiden työn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Koko yrityksen tasolla kehittäminen tulee sisällyttää osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista ja sen tulee olla systemaattista. Kehittäminen yrityksen tasolla sisältää henkilöstön kehityssuunnitelman, henkilöstön valmentamisen ja henkilöstövoimavarojen tilan ja laadun seurannan. Tiimien henkilöstövoimavarojen kehittäminen tulee ottaa osaksi lähijohtamista siten, että se sisältää tiimin jäsenten terveyden ja toimintakyvyn osa-alueen kehittämisen, koulutusten suunnittelun osana kehityskeskusteluja, tiimitavoitteiden asettamisen yhdessä tiimin jäsenten kanssa sekä työn seurannan ja me-hengen luomisen. Yksilöiden kehittämiseen kuuluu henkilön omat tavoitteet ja niiden asettaminen esimiehen kanssa, fyysinen ja henkinen itsensä johtaminen ja omaan työhön sekä työhyvinvointiin liittyvä osaamisen kehittäminen.

Kuvan oikealla puolella on esitetty tutkimukseni työhyvinvoinnin kannalta parhaiten edistyneissä kohdeorganisaatioissa käytettyjä ja hyväksi todettuja työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen menetelmiä. Kuvassa 14 oikealla ylhäällä on lueteltu johtamisen menetelmät, oikealla alhaalla olen esittänyt tiimien työhyvinvoinnin kehittämismenetelmät, joiden avulla testataan ensin osaamisen taso, sen jälkeen osaamista kehitetään, opitaan yhdessä, muokataan asenteita ja johdon taholta seurataan osaamisen kehittymistä. Tuloksena syntyy hyvinvoiva työyhteisö.

Kehittämäni malli vahvistaa aikaisempaa tutkimusta, joka puoltaa kestävästi kehittämisen ja koulutuksen merkitystä hyvinvoinnin edistäjänä (Randelin

et al. 2013). Kun yrityksen henkilöstön työhyvinvointi, turvallisuus ja osaaminen otetaan osaksi johtamista ja suunnittelua, se vaikuttaa siten, että työtapa-turmat ja muut aineelliset menetykset vähenevät. Kun yrityksen henkilöstövoimavarat kasvavat, se vahvistaa myös yrityksen hyvää mainetta ja brändiä.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen uusien menetelmien ja keinojen ottaminen käyttöön yrityksessä edistää sekä henkilöstön hyvinvointia että parantaa yrityksen taloudellista tuottavuutta. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tässä tarkoitan sitä, että organisaation työntekijän hyvinvointi otetaan strategiseksi tavoitteeksi, jonka vuoksi *organisaation toimintaa uudistetaan* tavalla, jolla voidaan aikaisempaa tehokkaammin suunnitella, mitata, seurata ja tukea henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä. Tutkimuksen kohteena olevissa työhyvinvointia hyvin edistäneissä yrityksissä (A, B, C, F ja G) oli *tiivistetty yhteistyötä henkilöstöhallinnon, työnjohdon ja työterveyshuollon välillä* kehittämistoiminnan tuloksena. Yhteistyökäytäntöjä työterveyshuollon, henkilöstön ja esimiesten välillä oli uudistettu henkilöstön sairauspoissaolojen tai terveyteen liittyvien kysymysten osalta vuorovaikutukseltaan aktiivisemmaksi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisö- ja ryhmätasolla haastattelututkimuksen mukaan edellyttää yrityksen johdolta suuntaviivojen ja tavoitteiden asettamista ainakin seuraavilla kehittämisen alueilla (yritykset A, B, C, F ja G):

- Ryhmätavoitteiden asettaminen ja seuranta
- Työsuojelukoulutustavoitteiden asettaminen ja toteutus
- Työryhmien tiimitaitojen kehittäminen
- Me-hengen luominen yhteisöllisyyttä luovilla asioilla tai tapah-tumilla
- Yrityksen eettisten arvojen ja toimintatapojen koulutus

Tutkimuksessa ilmeni, että asenteisiin koettiin olevan vaikeata vaikuttaa useissa kohdeyrityksissä (yritykset D, E, H, I ja J). Vaikka kehityskohteita oli kartoitettu ja niitä toteutettiin, henkilöstössä koettiin, ettei vanhoja asenteita ole helppoa muuttaa. Uusimmissa *verkkomuotoisissa* itseopiskelu koulutuksissa voidaan käyttää *pelejä ja simuloiteja*, joiden avulla voidaan saada hyviä tuloksia oppimisen lisäksi *asenteiden muokkauksessa*. Yritysten olisi hyödyllistä panostaa myös yksilöiden verkkokoulutuksiin käyttämällä pelejä tai simuloiteja esimiestäitojen, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden koulutuksessa.

Johtamisen keinoin voidaan tehostaa työhyvinvoinnin edistämistä kouluttamalla henkilöstöä seuraavissa taidoissa (esimerkkinä kohdeyritykset A, B, C, F ja G):

- 1) Viestintä-, neuvottelu- ja työyhteisötaidot
Itsensä johtaminen /hyvinvointi: ravitsemus, liikunta ja henkinen hyvinvointi, kuten tietoinen läsnäolo eli engl. *mindfulness*
- 2) Työsuojelu- ja työturvallisuuskoulutukset
- 3) Kuntouttava työhyvinvointivalmennus (tarvekohtaisesti)
- 4) Esimiesvalmennukset (Kesti)

Esimiehiin kohdistuvat vaatimukset ovat viime vuosina kasvaneet ja lisäksi johtamistyön muuttuminen (teknologian ja työn muuttumisen myötä) sekä mien työhön liittyvien lakien ja säädösten uudistuminen, vaikuttavat koulutuksen lisääntyneeseen tarpeeseen. Edistysaskeleina tutkimusaineisto vahvisti osaltaan sen, että konkreettiset puolen tunnin kahdenkeskiset statuspalaverit, joissa on mahdollista saada palautetta esimieheltä omaan työhön, paransivat ryhmän jäsenten työhyvinvointia. Koulutuksen tulisi sisältää varhaisen välittämisen mallin osaamisen ja yksilön tukemisen taidot.

6.2 Tutkimuksen vaikutus työyhteisöjen kehittämiseen

Työhyvinvointi-interventio vaatii onnistuakseen huolellista suunnittelua, tien näyttämistä ja sitoutumista sekä ennakkoluulotonta asennetta yrityksen johdolta ja projektiryhmältä (yritykset A, B ja C).

Organisaatiossa suunnittelun merkitys on tärkeitä kestäväää kehittämistä edistävänä prosessina. Työhyvinvointia edistävä suunnitelma voisi tämän tutkimuksen perusteella sisältää ainakin seuraavat aihealueet:

- 1) Henkilöstökehittämisen mittareiden käyttöönotto (Kesti et al. 2011b)
- 2) Puutteellisten työolojen korjaaminen (yhdessä työsuojeluorganisaation kanssa) käyttäen laatukriteereitä
- 3) Yrityksen johdon yhteistyön lisääminen henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa
- 4) Henkilöstön työhyvinvoinnin mittaaminen, evaluointi ja kehitystoimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta (toteutettiin tutkimuksen kohdeyrityksissä)
- 5) Henkilöstön (työkyvyttömyys)riskien vähentäminen ennakoivilla toimenpiteillä, joita ovat lääketieteellisesti suunniteltu kuntoutus ja varhaisen välittämisen mallin soveltaminen esimerkiksi työtehtävien sopeuttamisessa (Ahola 2011).
- 6) Työterveyshuollon painopisteen muuttaminen ennakoivaan terveyden hoitamiseen ja yhteistyön lisääminen henkilöstön kanssa (ennakoiva työterveyden huolto sairaanhoidon lisäksi ja kahdenvälinen yhteistyö koko henkilöstön kanssa.)

Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kehittäminen erinomaisuuteen pyrkimällä, lisää henkilöstön johtamisen kautta koko organisaation toiminnan laadun tasoa (Seligman et al. 2005, Kouzes, Posner 1999).

Tutkimuksen praktinen kontribuutio

Tiivistän tutkimuksen käytännön kontribuution Työkykitalo-mallin dimensoiden mukaan seuraavasti:

a) Terveyden ja toimintakyvyn kerros: yksilön työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen sekä valmennus auttavat pysymään työelämässä pitkään. Henkilöstön mahdollisuus joustavasti vaihtaa työtehtäviä, mahdollisuus autonomiaan työssään, mahdollisuus joustaviin työaikoihin, auttavat työn ja muun elämän tasapainon ylläpitämisessä (yritykset A, B, H, I ja J) (Eeckelaert et al. 2012, Kouzes, Posner 1999).

b) Osaamisen kerros: Osaamisen systemaattinen kehittäminen on toteutettavissa parhaiten yrityksen strategisen johtamisen kiinteänä osana yksilö- tiimi- ja työyhteisötasolla. Kehitysprojekteissa keskeisiä tekijöitä ovat riittävät kompetenssit eli *laatu ja monialaosaminen*. Resurssien laadun lisäksi tarvitsee suunnitella ja toteuttaa kehittämiseen tarvittava määrä resursseja projektissa: johdon edustaja, työsuojelu, työterveyshuollon edustaja & aktiivisia muita ryhmän jäseniä (yritykset A, B ja C) (Ahola 2011).

c) Arvot ja asenteet sekä motivaatio-kerros: Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee olla pitkäjänteistä ja tavoitteellista: Työhyvinvointi otetaan osaksi yrityksen *eettisiä* arvoja ja pitkäjänteisestä strategista kehittämistä (yritykset A, B, C ja H) (Pitkänen 2013).

d) Johtamisen kerros: *Pitkäjänteinen koko* henkilöstön oppimista ja kehittämistä kannustava (myös seniorit huomioiva) johtaminen eli ihmisen kokonaisvaltaisesti huomioiva johtamismalli (*eettinen johtaminen*) antoi parhaat tulokset yrityksissä työhyvinvoinnin ja yleisen työkyvyn edistämässä (yritykset A, B ja C) (Ahola 2011, Randelin et al. 2013, Pitkänen 2013).

Työhyvinvointi-indeksimittauksissa korkeat arvot saaneissa kohdeyrityksissä (erityisesti yritykset A, B ja C) organisaatiossa toimivan henkilöstön kehittäminen toimi parhaiten siten, että yrityksen johto on sitoutunut asiaan. *Yrityksen johdolta* työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta, joka toteutetaan huomioimalla suunnittelussa *yksilöiden, tiimitason ja koko työyhteisön sekä johdon erilaiset mahdollisuudet*. Kuvan 14 kehittämismallia voidaan soveltaa käytännön työelämässä. Tavoitteellisen koulutuksen lisäksi edellä luvussa 5.4.4 esittämäni henkilöstön työhyvinvoinnin riskitekijät ja niiden ratkaisukeinot on mahdollista soveltaa edistämään henkilöstön työhyvinvointia yritysten käytännöllisellä tasolla.

Työhyvinvointihankkeeseen sitoutuminen on riippuvainen monesta eri tekijästä ja siihen voidaan vaikuttaa erilaisin keinoin. Yksilön *työhön sitoutumiseen* vaikuttavat ensisijaisesti työn sisältö ja työkuorma, yrityksen ja yksilön eettiset arvot, työpaikan jatkuvuus, työn johtaminen ja esimiesuhde, henkilön saama arvostus työssään, mahdollisuus edetä uralla, palkkaus sekä mahdollisuus oppia uusia asioita. Tässä tutkimuksessa nousi esille kriittisen tarkastelun kohteeksi yrityksen johdon sitoutumisen ja vetovastuun tärkeys henkilöstön työolosuhteiden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi henkilöstön sitou-

tumista ja hyvinvointia heikensivät, mikäli yrityksen taloudelliset tavoitteet olivat selvässä ristiriidassa yksilön arvojen ja tavoitteiden kanssa, esimerkkinä taantuneet yritykset (Vertaa taulukko 11).

Organisaation valmiuksia lisätä työhyvinvointia voidaan yleisesti parantaa selkeällä suunnittelulla. Yritysten tavoitteena oli työhyvinvoinnin edistyminen organisaatiossa siten, että henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi kasvaa ja sen seurauksena mm. sairauspoissaolot vähenevät ja tuottavuus kasvaa. Tavoitteen saavuttamista pitkällä tähtäimellä mahdollistaa strateginen suunnittelu, jossa yritystasolla otetaan tavoitteeksi henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen henkilöstövoimavarojen mittaamisen avulla, hyödyntäen Kestin henkilöstövoimavarojen johtamisen mallia ja esimiestyöskentelyn kehittämisen avulla. Esittämääni mallia työhyvinvoinnin kehittämisestä johdon, työyhteisön ja yksilötasolla, (Kuva 14) voidaan käyttää johtamisen apuvälineenä edistettäessä työhyvinvointia teollisuuden työyhteisöissä ja laajemminkin sitä voidaan käyttää enakoivan suunnittelun apuna.

Laadullisen tutkimukseni tulokset syvensivät tilastollisten Yksilö-tutkimustaustulosten kautta saatuja yritystason tuloksia (Ilmarinen 2014). Haastattelujen tulokset antoivat vastauksia tutkimuksessa asetettuihin syventäviin kysymyksiin. Yleisesti toimihenkilöt kokivat muita ammattiryhmiä paremmin voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja siten keskimäärin kokivat työhyvinvointinsa hieman muita ryhmiä paremmaksi. Työntekijöillä oli rajallisemmat mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi työprosessin yksittäisiin työvaiheisiin tai työn fyysiseen rasittavuuteen. Tämä tutkimus antaa aihetta pohtia myös työntekijäryhmän mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön aikaisempaa enemmän.

6.3 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tutkimuksen ansiona voidaan pitää sen havainnollista otetta ja vastauksia moniin miksi – kysymyksiin, joita oli herännyt Hyvä työ–Pidempi työura-hankeeseen osallistuvien yritysten ja Teknologiateollisuus ry:n johdon asiantuntijoiden keskuudessa. Tutkimuksen vahvuus on näkemykseni mukaan sen kvalitatiivinen lähestymistapa työhyvinvoinnin tutkimukseen.

Toiseksi tutkimukseni vahvuutena on laadullisen tutkimustiedon luominen teollisuuden sektorin työyhteisöjen kehittämisestä, työhyvinvoinnin riskitekijöistä ja työhyvinvointia edistävästä tekijöistä. Bordin työryhmän mukaan tutkimuksen katvealueella olivat esimerkiksi terveyden ja toimintakyvyn aluetta edistävät konkreettiset toimintatavat, joita olen tutkimuksessani tuonut esille (Bordi et al. 2014). Tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan täydentämään aikaisempaa tutkimusta ja tuomaan uusia näkökulmia siihen.

Tutkimuksessa tuli yllättävän selkeästi esille hyvin hankkeessa edistyneiden kohdeyritysten ja taantuneiden yritysten välinen eroavaisuus varsinkin *yk-*

silöiden johtamisessa ja sen vaikutuksessa henkilöstön sitoutumiseen yrityksessä. Positiivinen ja yksilöiden hyvinvoinnista välittävä johtaminen lisäsi motivaatiota ja sitoutumista sekä uskoa työssä jaksamiseen eläkeikään asti. Aiempi tutkimus vahvistaa myös hyvän johtamisen merkitystä (Ahola 2011) sitoutumisen kannalta (Spreitzer, Lam & Fritz 2010). Henkilöstön työhyvinvoinnilla ja työkyvyllä on suuri merkitys koko organisaation strategisen menestyksen avaimena. Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää lisäksi sitä, että käytännön kehittämisehdotuksia ei olisi todennäköisesti kvantitatiivisella tutkimusotteella kyetty löytämään.

Laadullisen tutkimuksen ansiona voidaan pitää lisäksi sitä, että se syvensi Yksilötutka-menetelmän avulla saatua yritystason tutkimustietoa työhyvinvoinnista. Tutkimus tuo selkeästi esille sen, että systemaattinen työhyvinvoinnin kehittäminen osallistavalla toiminnalla lisää hyvinvointia, joka vaikuttaa laajasti yrityksen henkilöstön työkykyyn ja edelleen toiminnan tuottavuuteen.

Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän käyttö, huolellisesti valitut kysymykset ja haastateltavien valinta eri henkilöstöryhmistä voidaan arvioida luotettavuutta lisääväksi asiaksi. Eri henkilöstöryhmien näkemykset poikkesivat toisistaan ja täydensivät siten toisiaan.

Tilastollinen tausta-aineisto tuki hyvin haastatteluaineistoa, sillä kohdeyrityksiksi kyettiin tausta-aineiston perusteella valitsemaan työhyvinvoinnin kehittämisessä eri tavoin edistyneitä yrityksiä, joissa kaikissa oli toteutettu kehitysprojekti samalla konseptilla.

Tämän laadullisen tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää sitä, että tutkimuksen kohteena olevien yritysten henkilöiden hyvinvointia voitiin seurata vain yhdestä kahteen vuoteen. Seurantajakson pituutta olisi voinut vielä pidentää. Toisaalta se olisi mielenkiintoinen kohde myös jatkotutkimuksille.

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että otokseen valittiin mahdollisimman monipuolinen otos henkilökunnasta, eli edustajia kaikista eri henkilöstöryhmistä. Yritysten ristiin vertailua voitiin suorittaa käyttäen Työkykytalo-mallin mukaista teemajaottelua apuna. Haastattelujen vastausten perusteella työhyvinvointiin vaikuttavat edistävät ja estävät tekijät tulivat hyvin esille, vaikka työsuojelun osa-alue oli rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Työn rasittavuus ja sairaudet vaikuttavat myöhemmällä iällä yksilön mahdolliselle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen (Birditt, Antonucci 2007, Gockel 2015). Kuitenkin tekemäni tutkimuksen mukaan ikäjohtamisen avulla ja sovitulla työajan joustoilla voidaan huomattavasti vähentää työkyvyttömyysriskien mahdollista realisoitumista eli työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä.

Tutkimuksessa rajattiin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syiden lähempi tarkastelu tekemäni tutkimuksen ulkopuolelle. Aihetta sivuttiin ainoastaan siitä näkökulmasta, mitkä tekijät ovat ehkäisseet ennakolta eläköitymistä kuntoutuksen kautta. Tutkimusaineistosta löytyi vielä näyttöä siitä, että kehitysprojekti edisti ikäryhmistä parhaimmin nuorten ja yli 55 – vuotiaiden henkilöiden työhyvinvointia ikäjohtamisen keinoja käyttäen (Luku 5.2). Nuorten

työntekijöiden työhyvinvointia edistivät erityisesti paremmat koulutusmahdollisuudet, työhyvinvointia edistävät palvelut (liikunta ja terveystkampanjat sekä -valmennus) ja yksilölliset työajan joustot sekä lähijohtamisen kehittäminen. Kehitystoiminta vahvisti henkilöstön käsitystä siitä, jaksako hän jatkaa työssä eläkeikään asti (yritykset A, B, F, G ja I). Työntekijät kokivat, että heitä arvostetaan ja halutaan pitää työelämässä. Yksilö-tutka -mittaustulokset kohdeyrityksissä vahvistivat tätä havaintoa (Ilmarinen 2014).

Tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan haastattelemalla henkilöitä anonymisti, jolloin jokainen henkilö sai vastata rauhassa kysymyksiin tietäen, että vastaukset annetaan nimettömänä tutkimuksessa. Luotettavuutta eli reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan laajentamalla näkökulmaa haastattelemalla samasta yrityksestä eri henkilöstöryhmien edustajia ja litteroimalla tieto huolella haastatteluista, jotta niihin voidaan palata uudelleen.

Pyrin lisäämään tutkimuksen tulosten luotettavuutta siten, että vastaukset kirjattiin aitoina ja rehellisinä vastauksina, enkä siten haastatteluissa pyrkinyt johdattelemaan tai vaikuttamaan vastausten sisältöön tai haastateltavaan millään tavoin. Tutkimuksen toistettavuutta paransi osaltaan samat kysymykset ja se seikka, että haastattelu toistettiin saman prosessin mukaan yrityksessä. Haastattelut onnistuivat toteuttamaan kohdeyrityksissä samalla tavalla, samaa puolistrukturoitua kysymyssettiä käyttäen.

Syvällinen kuva yritysten työhyvinvoinnin tilanteesta syntyi tehtyjen haastattelujen perusteella. Puolistrukturoitujen kysymysten avulla haastateltavat kykenivät antamaan kuvan työhyvinvoinnin kehittymisestä hyvin jäsenytyneesti. Vaikka laadullinen menetelmä antaakin tietoa yhdestä valitusta ajankohdasta yrityksessä, oli tässä tutkimuksessa kuitenkin mahdollisuus tehdä kysymyksiä, jotka kattoivat koko kehitysprojektin aikajänteen. Tämä antoi myös ajallista perspektiiviä hyvinvoinnin kehittymiseen. Siksi koin laadullisen tutkimuksen tekemisen syvällisempänä ja persoonallisempänä tutkimusmenetelmänä ja mahdollisuutena hankkia tarkkaa empiiristä tietoa käytännön työoloista ja työhyvinvoinnin kehittämisestä yrityksissä.

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista osoittaa lukijalle ikään kuin polku, jonka avulla lukija ymmärtää, miten tutkija on tutkimuksensa tehnyt ja tuloksiin päätenyt. Tutkimuksen reliabiliteettia lisää tutkimusvaiheiden esittelyminen lukijalle. Siksi olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimukseni tekemisen vaiheita havainnollisesti. Tutkimuksen menetelmät ja aineisto sekä aineiston analyysin vaiheet on kuvattu edellä, jotta lukija pystyisi tutustumaan tutkimusprosessin kulkuun ja tarkastelemaan tutkimuksen eri vaiheita.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä arvioin sen verran, että luvussa 5.4 esittämiäni työhyvinvoinnin ratkaisukeinoja ja Työkykytalo-mallin mukaisia työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä voidaan soveltaa organisaatioissa käytännössä. Kehittämäni uutta Työhyvinvoinnin kehittämisen mallia (Kuva 14) voidaan soveltaa yritys- (johto), tiimi- ja yksilönäkökulmista laajasti sekä teknologiateollisuudessa että muilla toimialoilla.

Useimmissa tutkituissa kohdeyrityksissä saavutettiin kehitysprojektien kautta työhyvinvoinnin myönteistä kehittymistä. Hyvinvoinnin korostuminen voidaan nähdä myös suurempana ilmiönä, jonka seurauksena työntekijän sitoutuminen, tyytyväisyys työhön ja työn tuottavuus kasvavat. Tätä tavoitetta voidaan edistää uusien toimenpiteiden, koulutusten ja valmennusten avulla. Yrityksissä toimivan henkilöstön on mahdollista hyödyntää kehittämääni malleja ja näin parantaa työkykyä, edistää hyvinvointia ja pidentää työuria.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa saatiin konkreettista tietoa ja syvempää perspektiiviä työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä näyttöä työhyvinvoinnin edistämisestä laajaan HTPT -hankkeeseen osallistuneiden yritysten kehitysprojektien avulla. Organisaatioissa oli hyödyllistä käyttää aluksi yksilöllistä työhyvinvointikyselyä (Yksilö-tutka) koko henkilöstölle ja sen jälkeen systemaattisesti tehdä kehitystyötä ja ottaa henkilöstön ideat huomioon osallistavalla kehittämismenettelyllä (Työpaikka-tutka). Kehitystyön seurauksena työyhteisötaidot ja työhyvinvointi paranivat, mikäli työpaikan olot säilyivät vakaana.

Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tutkia, miten yritysjohtoa tarkemmin ohjeistamalla voitaisiin saada parempia tuloksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tutkimuksen aiheena voisi olla, mitä tuloksia hyvinvointijohtamisen avulla saavutetaan, kehittämisen vaikutukset henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin, yrityksen pitkäaikaiseen menestykseen sekä sen seurauksena saatavia myönteisiä muutoksia koko työyhteisön toiminnassa.

Toinen kiinnostava aihe olisi tutkia uusien innovatiivisten terveystuotteiden ja ratkaisujen vaikutusta yrityksen henkilöstön hyvinvointiin. Miten ennalta ehkäisevä ja korjaava palveluntarjoajan hyvinvointivalmennus, uudet testausmenetelmät ja seurantamenetelmät vaikuttavat henkilöstön pitkäaikaiseen työhyvinvointiin. Verkostomainen entistä tiiviimpi yhteistyö esimiesten, henkilöstön ja työterveyshuollon edustajien välillä vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. Yhteistyön tiivistäminen vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, sairauksien hoitoon ja ennenaikaisten eläköitymisten ehkäisyyn. Henkilöstön, henkilöstöhallinnon edustajien, yrityksen yhteistyökumppanien ja työterveyshuollon systemaattinen mukaan ottaminen yrityksen palvelujen kehittämiseen työyhteisötasolla olisi kiinnostava tutkimuskohde.

Työhyvinvoinnin johtamisen toimintamallia yhdistettynä osallistavaan kehittämiseen olisi lisäksi mielenkiintoista tutkia muilla toimialoilla. Kolmas kiinnostava jatkotutkimuskohde olisi selvittää, miten työhyvinvoinnin systemaattisen johtamisen soveltaminen toimisi jonkun uuden toimialan yrityksissä yhdistettynä seurantaan ja vuosittaiseen työhyvinvointikyselyyn laajemmassa otoksessa.

7. LÄHDELUETTELO

- Abraham, H.M. 1968, *Toward a psychology of being*, Wilder Publications, U.S.
- Ahola, K. (ed) 2011, *Tue Työkykyä - käsikirja esimiestyöhön*, 2nd edn, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ahtinen, A., Mattila, E., Välikynen, P., Kaipainen, K., Vanhala, T., Ermes, M., Sairanen, E., Myllymäki, T. & Lappalainen, R. 2013, "Mobile mental wellness training for stress management: feasibility and design implications based on a one-month field study", *JMIR mHealth and uHealth*, vol. 1, no. 2, pp. e11.
- Alasoini, T. 2011, "Workplace development as part of broad-based innovation policy: Exploiting and exploring three types of knowledge", *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 23-43.
- Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. 2005, "The Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity", *Results, challenges, opportunities.Helsinki*.
- Alasuutari, P. 1994, *Qualitative research*, 6th edn, Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.
- Antti-Poika, M. & Valtonen, H. 2002, *Arviointi Työterveyslaitoksen pientyöpaikkaohjelmasta*, työterveyslaitos, Helsinki.
- Birditt, K.S. & Antonucci, T.C. 2007, "Relationship Quality Profiles and Well-Being Among Married Adults", *Journal of Family Psychology*, vol. 21, no. 4, pp. 595-604.
- Boehm, J.K., Vie, L.L. & Kubzansky, L.D. 2012a, "The Promise of Well-Being Interventions for Improving Health Risk Behaviors", *Current Cardiovascular Risk Reports*, vol. 6, no. 6, pp. 511-519.
- Boehm, J.K., Vie, L.L. & Kubzansky, L.D. 2012b, "The Promise of Well-Being Interventions for Improving Health Risk Behaviors", *Current Cardiovascular Risk Reports*, vol. 6, no. 6, pp. 511-519.
- Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Laine, N., Mäkinen, J. & Seppänen, S. 2014, "Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013", *Raportteja ja muistioita (STM): 2014: 18*, .
- Chou, H.Y., Hecker, R. & Martin, A. 2012, "Predicting nurses' well-being from job demands and resources: a cross-sectional study of emotional labour", *Journal of nursing management*, vol. 20, no. 4, pp. 502-511.
- Cohen, J. 1992, "A power primer.", *Psychological bulletin*, vol. 112, no. 1, pp. 155.

- Dweck, C.S. 2000, *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*, Psychology Press, New York.
- East, M.L. & Havard, B.C. 2015, "Mental health mobile apps: from infusion to diffusion in the mental health social system", *JMIR mental health*, vol. 2, no. 1.
- Eckerberg, B. 2004, "Treatment of sleep problems in families with young children: Effects of treatment on family well-being", *Acta Paediatrica, International Journal of Paediatrics*, vol. 93, no. 1, pp. 126-134.
- Eeckelaert, L., Dhondt, S., Oeij, P., Pot, F., Nicolescu, G., Webster, J. & Elsler, D. 2012, "Review of workplace innovation and its relation with occupational safety and health", .
- Eisenhardt, K.M. 1989, "Building theories from case study research", *Academy of management review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.
- Elo, A., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010, "Hyvinvointi ja tuloksellisuus", *Helsinki.Työterveyslaitos.Työympäristötutkimuksen raporttisarja*, vol. 51.
- Elovainio, M., Linna, A., Virtanen, M., Oksanen, T., Kivimäki, M., Pentti, J. & Vahtera, J. 2013, "Perceived organizational justice as a predictor of long-term sickness absence due to diagnosed mental disorders: results from the prospective longitudinal Finnish Public Sector Study", *Social science & medicine*, vol. 91, pp. 39-47.
- Elovainio, M., van den Bos, K., Linna, A., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J. & Vahtera, J. 2005, "Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees", *Social science & medicine*, vol. 61, no. 12, pp. 2501-2512.
- Ervasti, J. & Elo, A. 2006, "6. Review of Research on the financial impact of organization-level psychosocial intervention programs: 2000-2005", *HRM—Between Performance and Employees*, , pp. 70.
- Ervasti, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Salmi, V., Suominen, S., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2012, "Work-Related Violence, Lifestyle, and Health Among Special Education Teachers Working in Finnish Basic Education", *Journal of school health*, vol. 82, no. 7, pp. 336-343.
- Ervasti, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Suominen, S., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2011, "Sickness absence among Finnish special and general education teachers", *Occupational medicine (Oxford, England)*, vol. 61, no. 7, pp. 465-471.
- Felin, T., Foss, N.J., Heimeriks, K.H. & Madsen, T.L. 2012, "Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure", *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 8, pp. 1351-1374.
- Fontana, A. & Freay, J. 1994, "Interviewing. The art of science." in *Handbook of qualitative research.*, eds. N. Denzin & Y. Lincoln, 2nd edn, Thousand Oaks; Sage Publications, , pp. 361--376.
- Fredrickson, B.L. & Cohn, M.A. 2008, "Positive emotions", *Handbook of emotions*, vol. 3, pp. 777-796.
- Gockel, M. 2015, *Työkyvyttömyyden trendit 2015*,
Eläkevakuutusyhtiö ELO, Seminar material edn, Espoo.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006, *Työkyvyn ulottuvuudet*, 1st edn, Työterveyslaitos, Helsinki.

- Hakanen, J. 2002, "Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27", *Työterveyslaitos.Helsinki*, .
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. 2006, "Burnout and work engagement among teachers", *Journal of School Psychology*, vol. 43, no. 6, pp. 495-513.
- Helin, K. (ed) 2006, *Yhdessä Menestymisen taito*, 5th edn, Talentum, Finland.
- Henttonen, A. 2013, "Myymläesimien transformatiivinen johtaminen", .
- Hirvensalo, A. 2015, *Organisaatioiden välinen tiedon rakentaminen eturistiriidassa-fasilitoidun työpajan vuorovaikutuksen tarkastelua*, Aalto University.
- Ilmarinen, J. 2014, *Työhyvinvoinnin muutos 18 yrityksessä*, Seminar material edn.
- Ilmarinen, J. 1995, "Työkykyindeksi" in *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos, Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, Helsinki*, eds. E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & Torstila I, 1st edn, Työterveyslaitos, Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, Helsinki, pp. 76-92.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003, *Kyvystä kiinni, Ikäjohtaminen yritysstrategiana*, 1st edn, Talentum, Helsinki.
- Ilmarinen, J. 2006, *Pitkää työtä: ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*, Työterveyslaitos: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J. & Louhevaara, V. 1994, "Preserving the capacity to work", *Ageing International*, vol. 21, no. 2, pp. 34-36.
- Ilmarinen, J. & Rantanen, J. 1999, "Promotion of work ability during ageing", *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 36, no. S1, pp. 21-23.
- Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V. & Näsman, O. 2015, "Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: work ability–personal radar", *Ergonomics*, , no. ahead-of-print, pp. 1-16.
- Ilmarinen, J. & Louhevaara, V. 1999, *FinnAge - respect for the aging: action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, V. 2005, *Työtoveri toista sukupolvea*, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Jääskeläinen, A. & Kujansivu, P. 2011, *Raportti Tuottavuuden ja Työelämän Laadun Parantamista Koskevista Hankkeista*, Tampereen Teknillinen Yliopisto, Teollisuustalouden laitos, Tampere.
- Jääskeläinen, A. 2013, *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*, Lapin yliopistokustannus.
- Jalava, J. & Pohjola, M. 2008, "The roles of electricity and ICT in economic growth: Case Finland", *Explorations in Economic History*, vol. 45, no. 3, pp. 270-287.
- Järvikoski, A. (ed) 1994, *Vajaakuntoisuudesta elämäntilanteeseen? : Kuntoutuksen viitekehysten ja toimintamallien tarkastelu.*, Kuntoutussäätiö.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. & Turner, L.A. 2007, "Toward a definition of mixed methods research", *Journal of mixed methods research*, vol. 1, no. 2, pp. 112-133.
- Kabat-Zinn, J. 2003, "Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future", *Clinical psychology: Science and practice*, vol. 10, no. 2, pp. 144-156.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007, *Hyvä työpaikka*, Yrityskirjat.

- Kallioinen, A. 2008, "Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa", .
- Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. 2006, *Rengistä Isännäksi*, Edita.
- Kenttä, P. & Lehti, T. 2013, "Kaksi Olemisen Tapaa ja Ajattelun Liike - Kohti Näkemystä kuinka eksistentiaalinen oivaltaminen kasvattaa hyvinvointia" in *Elämän Filosofii*, eds. F. Martela, L. Järvilahto, P. Kenttä & J. Korhonen, Aalto-yliopiston julkaisusarja, , pp. 189-222.
- Kesti, M. 2012, "Organization human resources development connection to business performance", *Procedia Economics and Finance*, vol. 2, pp. 257-264.
- Kesti, M., Syväjärvi, A., Stenvall, J. & Rivera, M. 2011a, "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 9, no. 1, pp. 46-48.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2013, "Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla", *Work Research Conference*Tampere university, Tampere Finland, 2013.
- Kesti, M., Syväjärvi, A., Stenvall, J. & Rivera, M. 2011b, "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management", *International Research Journal" Problems and Perspectives in Management*, , no. 1.
- Ketokivi, M. & Mantere, S. 2010, "Two strategies for inductive reasoning in organizational research", *Academy of Management Review*, vol. 35, no. 2, pp. 315-333.
- Killeen, P.R. 2005, "An alternative to null-hypothesis significance tests", *Psychological science*, vol. 16, no. 5, pp. 345-353.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. 2002, "Organisaation rakennemuutos ja työntekijän terveys" in *Työyhteisön Terveys ja Hyvinvointi*, eds. K. Lindström & K. Lindström, 01st edn, Työterveyslaitos, Vammala, pp. 308-319.
- Korhonen, A. 2007, "Logic as the Universal Science: Bertrand Russell's Early Conception of Logic and Its Philosophical Context", .
- Kouvo, H. 2010, "Voimaa porukasta: Työntekijöiden kokemuksia työyhteisönsä yhteisöllisyydestä ja sen vaikutuksista työssä jaksamiseen", .
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2003, *The Leadership Practices Inventory (LPI): Participant's Workbook*, John Wiley & Sons.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 1999, *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*, John Wiley & Sons.
- Kujansivu, P. 2009, "Is there something wrong with intellectual capital management models&quest", *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 7, no. 4, pp. 300-307.
- Laine, K. 2010, "Muutoksen kokeminen ja Alaistaidot muutoksessa päivystyspoliklinikan sairaanhoitajien kokemana".
- Laine, P. 2013, *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdotja tutkimassa*, Annales Universitatis Turkuensis C 372.
- Lammi-Taskula, J. & Karvonen, S. 2014, *Lapsiperheiden hyvinvointi 2014*, THL.
- Lappalainen, P., Kaipainen, K., Lappalainen, R., Hoffrén, H., Myllymäki, T., Kinnunen, M., Mattila, E., Happonen, A.P., Rusko, H. & Korhonen, I. 2013, "Feasibility of a personal health technology-based psychological intervention for men with stress and mood problems: randomized controlled pilot trial", *JMIR Research Protocols*, vol. 2, no. 1, pp. e1.

- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002a, "Miten saada näyttöä kehittämisen vaikuttavuudesta" in *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*, ed. A. Elo, Työterveyslaitos, , pp. s.340-s.352.
- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002b, "Organisaatio toiminnan laadun ja tuloksellisuuden tekijänä" in *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*, ed. G. Ahonen, Työterveyslaitos, , pp. s.322-s.338.
- Lopez, S.J. & Snyder, C.R. 2011, *The Oxford handbook of positive psychology*, Oxford University Press.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarela-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011, "Työkykytalo-malli" in *Ikävoimaa työhön*, pp. s.57.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. 2007, "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, vol. 60, no. 3, pp. 541-572.
- Manka, M. & Hakala, L. 2011, "Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena", *Tukea ja tuot*, .
- Manka, M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010, "Työn iloa ja imua", *Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö*,
- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012, "Työhyvinvointi ja tuloksellisuus", *Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerint. Oy*, .
- Manka, M. & Larjovuori, R. 2013, *Yhteisöllisyydellä Menestykseen*, 1st edn, Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampere, Finland.
- Monterey, S. & Ketokivi, M. 2013, "Reasoning in organization science", *Academy of Management Review*, vol. 38, no. 1, pp. 70-89.
- Markoff, J. 2008, "When tech innovation has a social mission", *The New York Times (nytimes.com)*,
- Maslow, A. 1987, "Motivation and Personality, revised [with new material by Ruth Cox and Robert Frager]",
- Maslow, A.H. & Lewis, K.J. 1987, *Maslow's hierarchy of needs*, Salenger Incorporated.
- Murphy, L.R. 1996, "Stress management in work settings: a critical review of the health effects", *American Journal of Health Promotion*, vol. 11, no. 2, pp. 112-135.
- Murphy, S.A., Duxbury, L. & Higgins, C. 2006, "The individual and organizational consequences of stress, anxiety, and depression in the workplace: A case study", *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol. 25, no. 2, pp. 143-157.
- Näsman, O. 2011, *Näsman O. Metal Age and Kiva-questionnaire. Mediona/The Archipelago Academy for Well-being at Work. 2011. Finland*, 1st edn, Mediona/The Archipelago Academy for Well-being at Work, Finland.
- Näsman, O. & Ilmarinen, J. 1999, "Metal- Age - A Process for improving wellbeing and total productivity.", *1*, vol. 1, no. 1, pp. 1.
- Niemistö, C. 2011, *Work / Family Reconciliation*, 1st edn, Publications of Hanken School of Economics, Helsinki.
- Niittykangas, H. (ed) 2011, *Yrittäjä yrittäjyyden ytimessä*, 1st edn, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Jyväskylä.

- Nijp, H.H., Beckers, D.G.J., Geurts, S.A.E., Tucker, P. & Kompier, M.A.J. 2012, "Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, vol. 38, no. 4, pp. 299-313.
- Organ, D.W. & Ryan, K. 1995, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, vol. 48, no. 4, pp. 775-802.
- Patton, M.Q. (ed) 1990, *Qualitative evaluation and research methods. 2nd edition. Newbury Park: Sage*, 2nd edn, Newbury Park, Sage.
- Perko, K. & Kinnunen, U. 2013, "Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seuranta tutkimus kunta-alalla", .
- Pitkänen, K. 2013, *Eettiseen organisaatiokulttuuriin panostamalla voidaan vahvistaa työhyvinvointia*.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. 2000, "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of management*, vol. 26, no. 3, pp. 513-563.
- Posner, B.Z. & Kouzes, J.M. 1988, "Relating leadership and credibility", *Psychological reports*, vol. 63, no. 2, pp. 527-530.
- Raisamo, R. 2006, "Tutkimuskurssi", *Tampereen yliopisto.[viitattu 16.8.2011].Saata-vissa: <http://www.cs.uta.fi/tk-hci-se/kalvot/tk2006-2-tutkimusmenetel-mat.pdf>*, .
- Randelin, M., Saarinen, T., Naumanen, P. & Louhevaara, V. 2013, "The developed hypothetical model for promoting sustainable well-being at work by learning: a systematic literature review", *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, vol. 14, no. 5, pp. 417-454.
- Randolph, W.A. & Posner, B.Z. 1988, "What every manager needs to know about project management", .
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. 1983, "Praktische Arbeitsphysiologie" in *Praktische Arbeitsphysiologie*, 3rd edn, Georg Thieme Verlag, Stuttgart, New York, pp. 529-530.
- Rousseau, D.M. 1977, "Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory", *Organizational behavior and human performance*, vol. 19, no. 1, pp. 18-42.
- Scott, W. & Davis, G. (eds) 2007, *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Upper Saddle River: Pearson.
- Seeman, M. 1967, "On the personal consequences of alienation in work", *American Sociological Review*, , pp. 273-285.
- Seligman, M.E. & Csikszentmihalyi, M. 2000, "Positive psychology: an introduction.", *American psychologist*, vol. 55, no. 1, pp. 5.
- Seligman, M.E., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. 2005, "Positive psychology progress: empirical validation of interventions.", *American psychologist*, vol. 60, no. 5, pp. 410.

- Seppänen-Järvelä, R. 2009, "Työpaikka-yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä." Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä.", *Loren Ipsum Dolor*, vol. 1, no. 1, pp. 31-50.
- Sinko, M. & Lehtinen, E. 1999, *The Challenges of ICT*, Atena.
- Sonntag, S. 2003, "Recovery, work engagement, and proactive behaviour: a new look at the interface between nonwork and work.", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 3, pp. 518.
- Spreitzer, G.M., Lam, C.F. & Fritz, C. 2010, "Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work", *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, pp. 132-146.
- Stevrin, P. 1991, *Utvärdering för förändring*, 1st edn, Studentlitteratur, Lund.
- Tarkkonen, J. 2016, " Näin on tehty ennenkin": tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista",.
- Tiuraniemi, J. 2008, "Leader self-awareness and its relationship to subordinate assessment of organizational atmosphere in the social welfare sector", *Administration in Social Work*, vol. 32, no. 4, pp. 23-38.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (eds) 1997, *Työkykyindeksi*, 2nd edn, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen, M. 2004, "Organizational practices, work demands and the well-being of employees: A follow-up study in the metal industry and retail trade", *Occupational Medicine*, vol. 54, no. 2, pp. 115-121.
- Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010, "Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work", *New Technology, Work and Employment*, vol. 25, no. 2, pp. 117-135.
- Yin, R. 1994, "Case study research: Design and methods. Beverly Hills",.

Elektroninen lähdeviittaus:

- Raisamo, R. 2006, "Tutkimuskurssi", *Tampereen yliopisto*. [viitattu 16.8.2011]. Saatavissa: <http://www.cs.uta.fi/tk-hci-se/kalvot/tk2006-2-tutkimusmenetelmat.pdf>.
- Väestön huoltosuhte Tilastokeskus: http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/2013/vaerak_2013_2014-03-21_tie_001_fi.html (haettu 14.1.2016)
- Työkykyindeksi Kyselylomake: FSD2580 TERVEYS JA TYÖ- OLOT [Verkkodokumentti], Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja]. www.fsd.uta.fi/fi/aineistot/luettelo/FSD2580/quF2580_fin_i.pdf [haettu 20.11.2014]. [elektroninen aineisto]. FSD2580. Työterveyslaitos [tuottajat] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja], 2014.
- Yrityskokomääritelmä, Tilastokeskus: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html, (haettu 11.2.2015)
- http://tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke/tyoelamastrategia (haettu 26.2.2015) <http://www.kela.fi/-/aslakista-tulee-aura-kuntoutus> (haettu 4.3.2015)

8. LIITTEET

Liite 1. Työpaikka-tutkalomakkeiden esimerkit (1-2)

Työpaikka-tutka: Kerrosten priorisointi

Kerros	Tärkeys Oma pisteytys (1-10)	Tärkeys Yhteinen pisteytys (1-10)
Terveys ja toimintakyky		
Osaaminen ja koulutus		
Arvot, asenteet ja motivaatio		
Työ, työjärjestelyt, työyhteisö ja johtaminen		
Perhe		
Lähiyhteisö ja harrastukset		

Työpaikka-tutka: 1. priorisoitu kerros (kirjoita)
Kehittämiskohteiden priorisointi

Kehittämiskohde	A:Tärkeys (1-10)	B:Vaikutus- mahdollisuus (1-10)	Tulos A x B (1-100)

Yllä esitettyä vastaavaa identtistä lomaketta voidaan käyttää kehittä-
miskohteiden kirjaamisessa 2. - 6. priorisointikerroksille.

Liite 2. Yksilö-tutkakysely versio 2.0

Yksilö-tutka - kyselyn käyttöoikeus on Hyvä työ - Pidempi työura - hankkeessa mukana olevilla Teknologia-alan yrityksillä. Tutkijalla on Hyvä työ – Pidempi työura -hankkeelta saatu lupa liittää kysely tähän tutkimukseen.

Yksilö-tutkan omistusoikeus on Juhani Ilmarinen Consulting Oy:llä.
Kysely löytyy alla.

Yksilö-tutka 2.0.

Yksilö-tutkalla kartoitetaan mikä on työntekijän oma arvio työkykynsä ja työhyvinvointinsa tilasta tällä hetkellä.
Vastaaminen on vapaaehtoista ja se tehdään nimettömänä.

Kyselyssä on 23 kysymystä. Ne on rakennettu Työkykytalon kerrosten ja viitekehyksen mukaisesti.

Kyselyssä on kaksi osaa: 1. Työhyvinvointi-indeksi 2. Työkyky-arvio
Kyselyssä käsitellään henkilön työhyvinvointia seuraavista näkökulmista:

1. terveys ja toimintakyky
2. osaaminen
3. arvot, asenteet ja motivaatio
4. työ, työolot, johtaminen
5. perhe ja lähiyhteisö

Kyselyn lopussa on laskentaohje työhyvinvointi-indeksillesi.



Vastaajan taustatiedot

Yritys		
Työpaikka/osasto/tu- losyksikkö		
Päivämäärä		
Sukupuoli	<input type="checkbox"/> Mies <input type="checkbox"/> Nainen	<input type="checkbox"/> alle 5 vuotta <input type="checkbox"/> yli 5 vuotta
Ikäryhmä	<input type="checkbox"/> <25 <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55+	
Peruskoulutus	<input type="checkbox"/> Ei ammattikoulutusta <input type="checkbox"/> Ammattiopisto/”konepajakoulu” <input type="checkbox"/> Ammattikurssi <input type="checkbox"/> Alin korkea-aste (teknikko) <input type="checkbox"/> AMK/Opisto <input type="checkbox"/> Yliopisto/teknillinen korkeakoulu <input type="checkbox"/> jokin muu mikä	
Henkilöstöryhmä	<input type="checkbox"/> Työntekijä <input type="checkbox"/> Toimihenkilö <input type="checkbox"/> Ylempi toimihenkilö <input type="checkbox"/> Ylin johto	
Yrityksen toimiala	<input type="checkbox"/> Elektroniikka- ja sähköteollisuus <input type="checkbox"/> Kone- ja metallituoteteollisuus <input type="checkbox"/> Metallien jalostus <input type="checkbox"/> Tietotekniikka-ala <input type="checkbox"/> Suunnittelu- ja konsulttiala	
Ammatti	<p>Työntekijätehtävät</p> <input type="checkbox"/> Automaatioasentaja <input type="checkbox"/> Datanomi <input type="checkbox"/> Elektroniikkaasentaja <input type="checkbox"/> ICT-asentaja <input type="checkbox"/> Koneasentaja <input type="checkbox"/> Koneistaja <input type="checkbox"/> Kunnossapitoasentaja <input type="checkbox"/> Hitsaaja <input type="checkbox"/> Levyseppä <input type="checkbox"/> Levyseppähitsaaja <input type="checkbox"/> Pintakäsittelijä <input type="checkbox"/> Sähköasentaja <input type="checkbox"/> Teräsrakentaja <input type="checkbox"/> Työvälinevalmistaja <input type="checkbox"/> jokin muu, mikä: _____	<p>Toimihenkilötehtävät</p> <input type="checkbox"/> Toimihenkilö <input type="checkbox"/> Asiantuntija tai erityisasi- antuntija <input type="checkbox"/> Työnjohtaja <input type="checkbox"/> Keskijohto <input type="checkbox"/> Johto <input type="checkbox"/> Ylin johto <input type="checkbox"/> Jokin muu, mikä: _____
		<p>TYÖSUHTEEN KESTO:</p> <input type="checkbox"/> Alle 5 vuotta <input type="checkbox"/> Yli 5 vuotta

TYÖHYVINVOINTI-INDEKSI:

Työhyvinvointi-indeksin kysymykset

Vastaa jokaiseen kysymykseen ympyröimällä se numero, joka vastaa parhaiten tilannettasi tällä hetkellä:

Terveys ja toimintakyky:

Minkälainen on terveydentilasi työsi kannalta?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Erittäin Erittäin
n huono hyvä

Minkälainen on toimintakykysi työsi kannalta?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Erittäin Erittäin
n huono hyvä

osa-alueen pistemäärä _____/2=

(laske luku mukaan työhyvinvointi-indeksiin)



Osaaminen:

Minkälainen on ammatillinen osaamisesi?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Erittäin Erittäin
n huono hyvä

Saatko riittävästi työsi tekemistä tukevaa koulutusta?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
En Täysin
lainkaan riittävästi

5. Onko omassa työssäsi mahdollisuus oppia uusia asioita ja taitoja?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
En Täysin
lainkaan riittävästi

osa-alueen pistemäärä _____/3=



(laske luku mukaan työhyvinvointi-indeksiin)

Arvot, asenteet ja motivaatio:

6. Arvostetaanko sinua työpaikallasi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei lainkaan										Erittäin paljon

7. Luotatko työnantajaasi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En lainkaan										Täysin

8. Oletko sitoutunut työhösi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En lainkaan										Täysin

9. Oletko motivoitunut tekemään työtäsi?

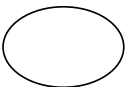
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En lainkaan										Täysin

10. Kohdellaanko sinua oikeudenmukaisesti työpaikallasi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Täysin epä- oikeuden- - muk- aisesti										Täysin oikeuden- Mukai- sesti

osa-alueen pistemäärä ____/5=

(laske luku mukaan työhyvinvointi-indeksiin)



Työn, työn organisointi, työyhteisö ja johtaminen:

11. Kuinka hyvin työsi on organisoitu?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erittäi										Erittäin
n huon-										hyvin
osti										

Saatko esimieheltäsi tukea hankalissa ja vaikeissa työtilanteissa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En										Erittäin
lainkaan										paljon

Saatko esimieheltäsi palautetta työsi suorittamisesta?

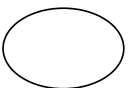
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En										Erittäin
lainkaan										paljon

Saatko työtovereiltasi tukea hankalissa ja vaikeissa työtilanteissa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En										Erittäin
lainkaan										paljon

osa-alueen pistemäärä _____/4=

(laske luku mukaan työhyvinvointi-indeksiin)



Työ ja perhe-elämä:

Sopivatko nykyiset työaikajärjestelyt sinulle?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Erittäin Erittäin
n huon- hyvin
osti

Kuinka hyvin kykenet sovittamaan yhteen työsi ja perhe-elämäsi?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Erittäin Erittäin
n huon- hyvin
osti

Onko sinulla riittävästi aikaa ja voimavaroja ystävillesi ja harrastuksillesi?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ei Täysin
lainkaan riittävästi

osa-alueen pistemäärä ____/5

(laske luku mukaan työhyvinvointi-indeksiin)

TYÖHYVINVOINTI-indeksisi on:

_____ / 17 =

(laske yhteen kaikkien indeksiä kerryttävien numeroarvojen summa)

Tulosasteikko kyselyn lopussa.

Hyvä työ



Pidempi työura

2. TYÖKYKYARVIO:

18. Vastaavatko työn vaatimukset voimavarojasi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erittäi n huono- sti										Erittäin hyvin

19. Minkä pistemäärän annat työkyvyillesi tällä hetkellä verrattuna elin-
aikaiseen parhaimpaan?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Olen työkyvyt- ön										Työkyky parhaim- millaan

20. Millaiseksi arvioit työkykysi työsi ruumiillisten vaatimusten kan-
nalta?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erittäi n huono										Erittäin hyvä

21. Millaiseksi arvioit työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erittäi n huono										Erittäin hyvä

22. Pystytkö työskentelemään nykyisissä tehtävissäsi terveytesi puolesta
kahden vuoden kuluttua?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En pysty										Melko varmasti

23. Jaksatko työssäsi vanhuuseläkeikään saakka?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En jaksaa										Melko varmasti

Osa-alueen pistemäärä /6=

TYÖKYKYARVIOSI

Rakentava palautteesi yrityksesi projektiryhmälle:

Tulosasteikko on kaikilla tasoilla sama:

Pistemääräsi on:	Työhyvinvointisi / työkykyarviiosi tällä alueella on:
alle 5	huono
5 – 6,9	kohtalainen
7 – 8,9	hyvä
9 – 10	erinomainen

Työhyvinvointi-indeksin laskentaohje:

Tulokset voidaan laskea kolmella tasolla

kunkin kysymyksen osalta

Kysymyskohtainen numeroarvo on suoraan kysytyn asian taso.

Kunkin aihealueen osalta

Jokaisen osa-alueen lopussa on kohta, johon tuloksen voi laskea. Vapaaseen ruutuun laitetaan osa-alueen vastausten numeroarvojen summa, joka jaetaan valmiiksi annetulla luvulla. Sinun on siis laskettava kysymysten numeroarvojen keskiarvo. Tulos kertoo osa-alueen tason.

Kokonaisuutena

Työhyvinvointi-indeksi:

Kyselyn lopussa on kohta, johon voit laskea oman työhyvinvointi-indeksisi tason. Vapaaseen ruutuun laitetaan kysymysten numeroarvojen summa, joka jaetaan toisessa ruudussa olevalla luvulla. Siirrä ympyröidyistä kentistä luvut kyselyn loppuun. Tulos on työhyvinvointi-indeksisi.

Työkyky-arvio

Työkyky-osa-alueen kysymysten numeroarvojen keskiarvo.

Työkykyyn liittyvät kysymykset eivät liity suoranaisesti Työkyky-talon kerrokseen. Säilyttääksemme vertailumahdollisuuden valtakunnallisiin työkyky-kyselyihin olemme erottaneet Työhyvinvointi-indeksin ja Työkyky-arvion toisistaan.

Liite 3. Tutkimuksen haastattelukysymykset

1. Työhyvinvointikysymykset: Miten työhyvinvointi kehittyi yrityksessä projektin seuranta-aikana?
a) Mitä toimenpiteitä on tehty terveyden & toimintakyvyn kerroksessa projektin aikana? (hyvät käytännöt)
b) Mitä toimenpiteitä on tehty osaamiseen kerroksessa? (koulutus)
c) Mitä toimenpiteitä on tehty arvojen, asenteiden ja motivaation kerroksessa?
d) Mitkä keskeiset toimenpiteet vaikuttivat työhyvinvointiin työn, työolojen sekä johtamisen osa-alueella?
e) Mitkä konkreettiset toimenpiteet auttoivat henkilöstöä alueilla, jotka vaikuttivat myös vapaa-ajalla? (tasapaino, perhe, lähiyhteisö)
f) Millä tavalla (työ)hyvinvointi kehittyi seuranta-aikana?
Haastateltavan <i>vapaa palaute</i> .
2. Projektimenestys: Mitkä tekijät vaikuttivat projektin menestykseen?
a) Onko tapahtunut muutoksia yrityksen toimintaympäristössä? (asiakkaat, kilpailu, palvelut, työvoiman saanti, kustannuskehitys jne.)
b) Mitkä syyt vaikuttivat (oman työyhteisön) projektin onnistumiseen myönteisesti / kielteisesti? (Onko resursseja projektissa riittävästi?)
c) Ovatko yrityksen johto ja projektiryhmä sitoutuneet työhyvinvointi-projektiin ja sen käytännön toteutukseen?
3. Prosessi: Miten työpaikkatutka-prosessi on toiminut?
a) Miten työpaikkatutka - menetelmä toimii <i>priorisointimenetelmänä</i> ? Onko tehty niitä asioita, joista on sovittu?
b) Miten työpaikkatutka – menetelmä toimii <i>osallistavana prosessina</i> ? Onko työpaikkatutka-menetelmällä saatu projektissa tuotettua tulosta ja osallistujat sitoutettua projektin tavoitteisiin?

Liite 4. Haastateltujen henkilöiden populaatio

Haastattelu-aika	Yritys	Koko	Asema organisaatiossa	Hä	menetelmä
01/07/2013	F	suuri	Henkilöstöpäällikkö	1	lähihaastattelu
28/08/2013	B	suuri	Henkilöstöpäällikkö	1	puhelinhaastattelu
28/08/2013	B	suuri	Tuotantopäällikkö	1	puhelinhaastattelu
03/09/2013	D	keskikoko	Johtaja	1	puhelinhaastattelu
10/09/2013	A	keskikoko	Varatoimitusjohtaja	1	puhelinhaastattelu
29/09/2013	C	suuri	Henkilöstöpäällikkö1	1	lähihaastattelu
05/10/2013	A	keskikoko	Toimihenkilö	1	puhelinhaastattelu
05/10/2013	A	keskikoko	Tuotantopäällikkö	1	puhelinhaastattelu
09/10/2013	G	suuri	Toimihenkilö	1	puhelinhaastattelu
21/10/2013	I	keskikoko	Henkilöstöpäällikkö	1	puhelinhaastattelu
13/12/2013	I	keskikoko	Työsuojeluvaltuutettu	1	lähihaastattelu
13/12/2013	I	keskikoko	Työntekijä	1	lähihaastattelu
13/12/2013	I	keskikoko	Henkilöstöpäällikkö	1	lähihaastattelu
13/12/2013	I	keskikoko	suunnittelija	1	lähihaastattelu
13/02/2014	H	keskikoko	Työsuojeluvaltuutettu	1	lähihaastattelu
13/02/2014	H	keskikoko	Työntekijä	1	lähihaastattelu
13/02/2014	H	keskikoko	Työntekijä	1	lähihaastattelu
13/02/2014	H	keskikoko	Työnjohtaja	1	lähihaastattelu
03/03/2014	C	suuri	Toimihenkilö	1	lähihaastattelu
03/03/2014	C	suuri	Henkilöstöpäällikkö	1	lähihaastattelu
03/03/2014	C	suuri	suunnittelija	1	lähihaastattelu
03/03/2014	C	suuri	suunnittelija	1	lähihaastattelu
24/03/2014	C	suuri	Toimihenkilö	1	puhelinhaastattelu
27/03/2014	A	keskikoko	Toimihenkilö	1	lähihaastattelu
27/03/2014	A	keskikoko	Varatoimitusjohtaja	1	lähihaastattelu
27/03/2014	A	keskikoko	Tuotantopäällikkö	1	lähihaastattelu
27/03/2014	A	keskikoko	Työsuojeluvaltuutettu	1	lähihaastattelu
01/04/2014	J	keskikoko	Toimihenkilö	1	puhelinhaastattelu
01/04/2014	J	keskikoko	Työntekijä	1	puhelinhaastattelu
01/04/2014	J	keskikoko	suunnittelija	1	puhelinhaastattelu
01/04/2014	J	keskikoko	Taluspäällikkö	1	puhelinhaastattelu
04/04/2014	B	suuri	Tuotantopäällikkö	1	puhelinhaastattelu
04/04/2014	B	suuri	Henkilöstöpäällikkö	1	lähihaastattelu
23/04/2014	D	keskikoko	Työntekijä	1	puhelinhaastattelu
23/04/2014	D	keskikoko	Toimihenkilö	1	puhelinhaastattelu
23/04/2014	D	keskikoko	suunnittelija	1	puhelinhaastattelu
23/04/2014	D	keskikoko	Työntekijä	1	puhelinhaastattelu
23/04/2014	D	keskikoko	Työntekijä	1	puhelinhaastattelu
13/05/2014	E	suuri	Toimihenkilö	1	lähihaastattelu
13/05/2014	E	suuri	Työntekijä	1	lähihaastattelu
13/05/2014	E	suuri	Henkilöstöpäällikkö	1	lähihaastattelu
13/05/2014	E	suuri	Työsuojeluvaltuutettu	1	lähihaastattelu
15/05/2014	D	keskikoko	Tehtaanjohtaja	1	puhelinhaastattelu

Liite 5. Tilastollisen analyysin laskentakaavat

Monitasomallissa tähän muutoskertoimeen koko hankkeen tasolla luonnollisesti tulee huomioida kaikki mahdolliset yritykset, joten monitasomallin toisella tasolla estimoitiiin koko hankkeen muutoskerroin (tutkimuksessa havaintokertoja on vain 2). Edellä mainittuja havaintokertoja käytettiin koko hankkeen keskiarvomuuotosten arvioimiseen ja tilastolliseen testaamiseen (merkitsevä /ei merkitsevä). Monitasomallin etuna on se, että testaaminen huomioi yrityksen sisäisen hajonnan (Jos sisäinen hajonta on suurta, yritys saa pienemmän painotuksen).

Yhtälömuodossa:

Keskeistä on se tieto, että yrityksillä ei ollut kuin kaksi havaintoa, joten keskiarvo tarkoittaa aina keskiarvoa lähtötilanteessa, koska muutos saa lähtötilanteessa arvon 0 ja seurannassa arvon 1. (Muutos on muutos, ja lähtötilanne + muutos on luonnollisesti keskiarvo seurannassa.) Keskiarvo muutoksissa yli yritysten on siis koko hankkeen muutoksen kokonaiskeskiarvo.

Taso 1: yrityksen sisäinen osa, jolla saadaan **Työhyvinvoinnin taso** joko lähtötilanteessa tai seurannassa.

$$Y_{ij} = \text{Yrityksen keskiarvo} + \beta_i * (\text{onko arvio seuranta, kyllä} = 1, \text{ei} = 0) + \text{Yrityksen sisäinen hajonta}$$

$$Y_{ij} = \text{Työhyvinvoinnin taso}$$
$$\beta_i = \text{Muutos yrityksessä}$$

Taso 2: Yrityksen lähtötilanteen keskiarvoa arvioidaan koko **hankkeen tasolla** (2) seuraavalla yhtälöllä

$$B_{0j} = \text{Työhyvinvoinnin taso koko hankkeen tasolla}$$

$$B_{0j} = \text{koko hankkeen keskiarvo} + \text{Yritysten välinen hajonta}$$

*Keskiarvon muutosta koko hankkeessa arvioidaan **koko hankkeen tasolla** yhtälöllä. Se on yksinkertaisesti muutosten keskiarvo, mutta se painottuu automaattisesti tason 1 hajontoja huomioitaessa:*

$$\gamma = \beta$$

$\gamma = \beta$ = **Muutos hankkeessa** (keskiarvostetaan yli yritysten, mainituilla painotuksilla)

Koko yhtälö on:

$$Y_{ij} = \text{koko hankkeen keskiarvo} + \text{Yritysten välinen hajonta} + \gamma * (\text{onko seuranta?}) \\ + \text{Yrityksen sisäinen hajonta}$$

(Tämä yhtälö on muutoksen määrää ja merkitsevyyttä varten.)

Yrityskohtaiset efektin koot laskettiin yksinkertaisemmalla tavalla laskemalla keskiarvot ja –hajonnat lähtötilanteessa ja seurannassa kullekin yritykselle, ja muodostamalla näistä nuo Cohenin d efektikoon estimaatit (Cohen 1992).

Keskihajonnat yhdistettiin käyttämällä Pooled variance–menetelmää (Killeen 2005).

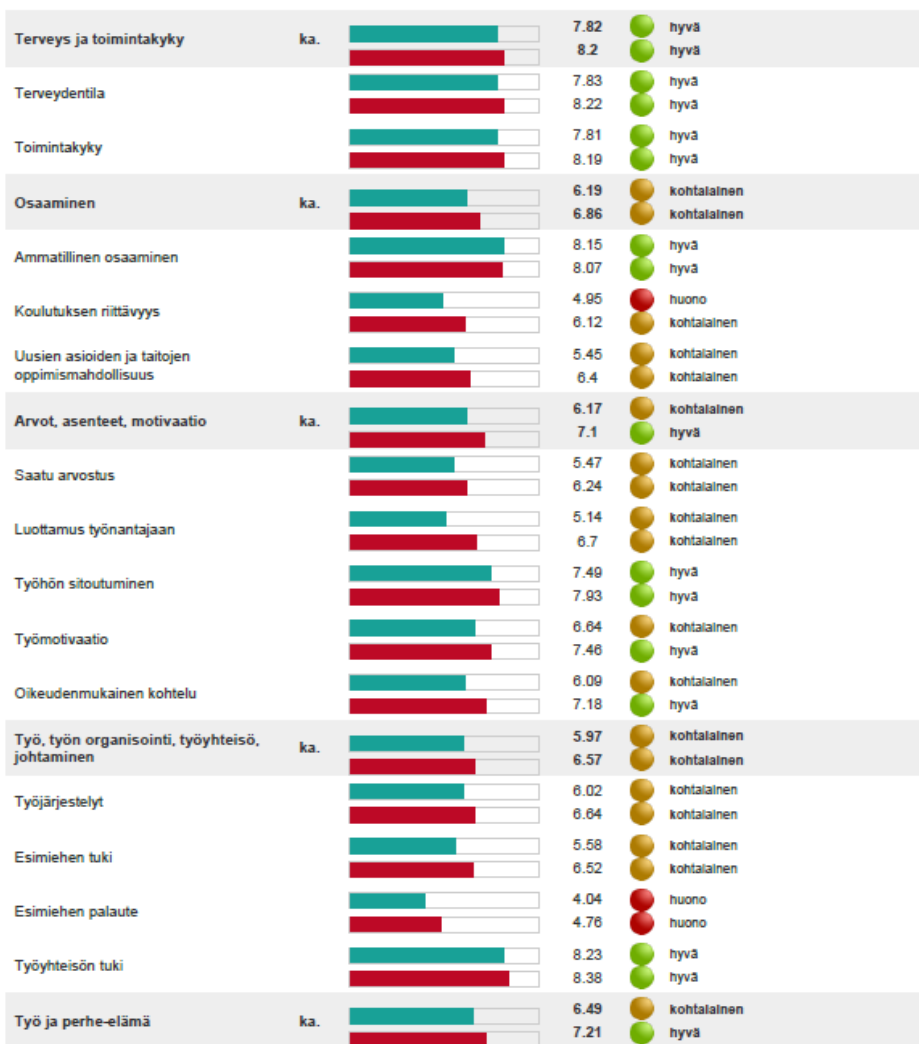
Yrityksistä a ja j ei ollut käytettävissä tilastollisesti merkitsevää dataa (Ilmarinen 2014).

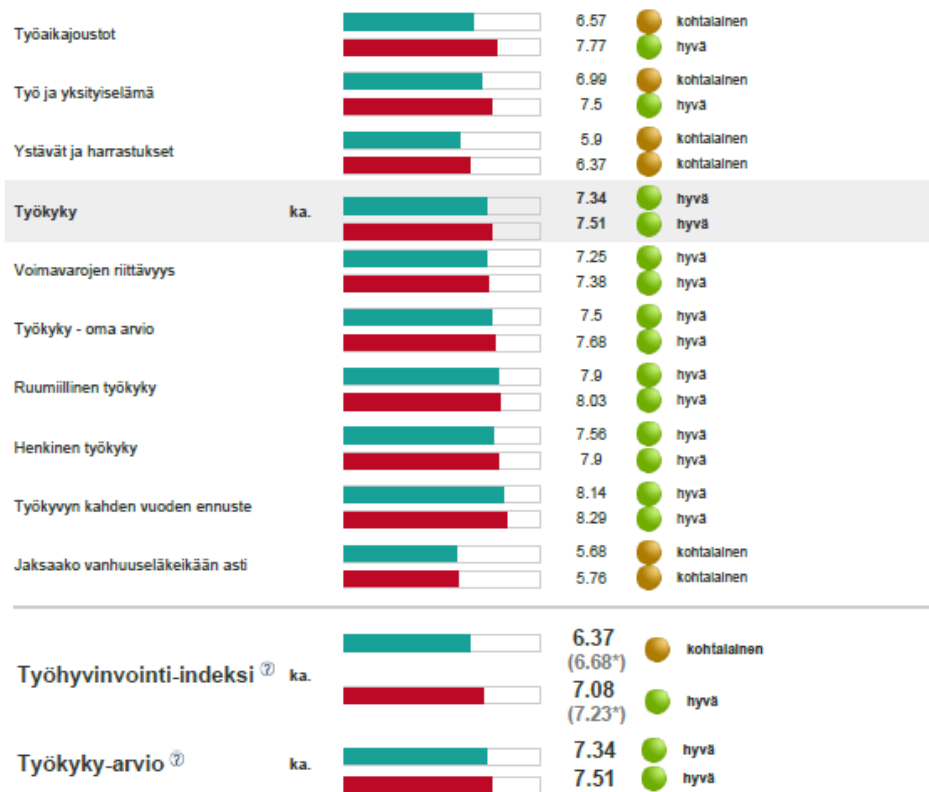
Liite 6. Yksilö-tutkakyselyiden vertailu: esimerkkiraportti

Yksilö-tutka | Työhyvinvoinnin tulokset

Raportti esittää Työhyvinvointi-indeksin muutoksen vuoden 2012 lähtötilanteesta (vihreä palkki) vuoden 2013 seurantatilanteeseen (punainen palkki).

Luokittelu: alle 5 (huono), 5-6.99 (kohtalainen), 7-8.99 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

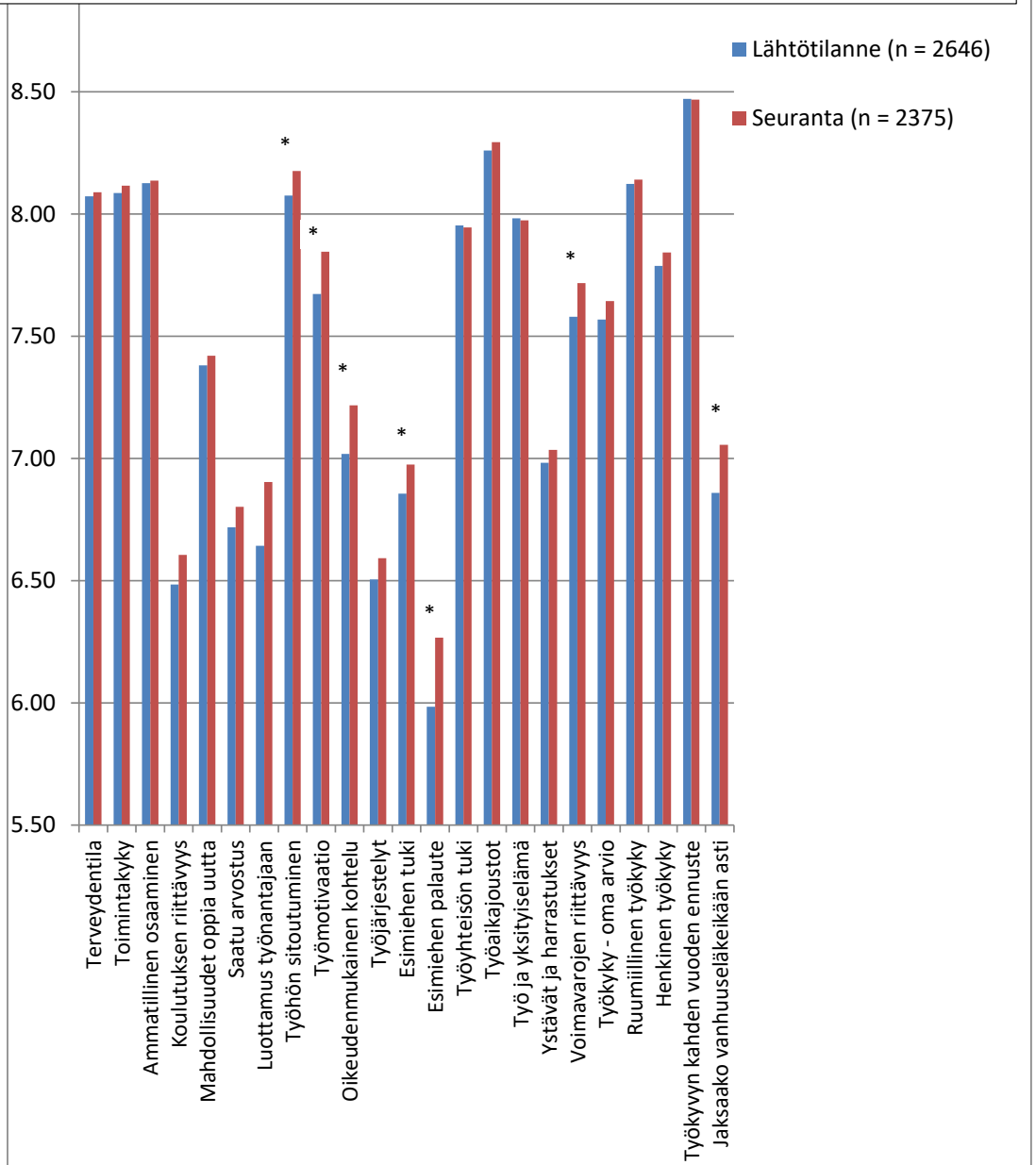




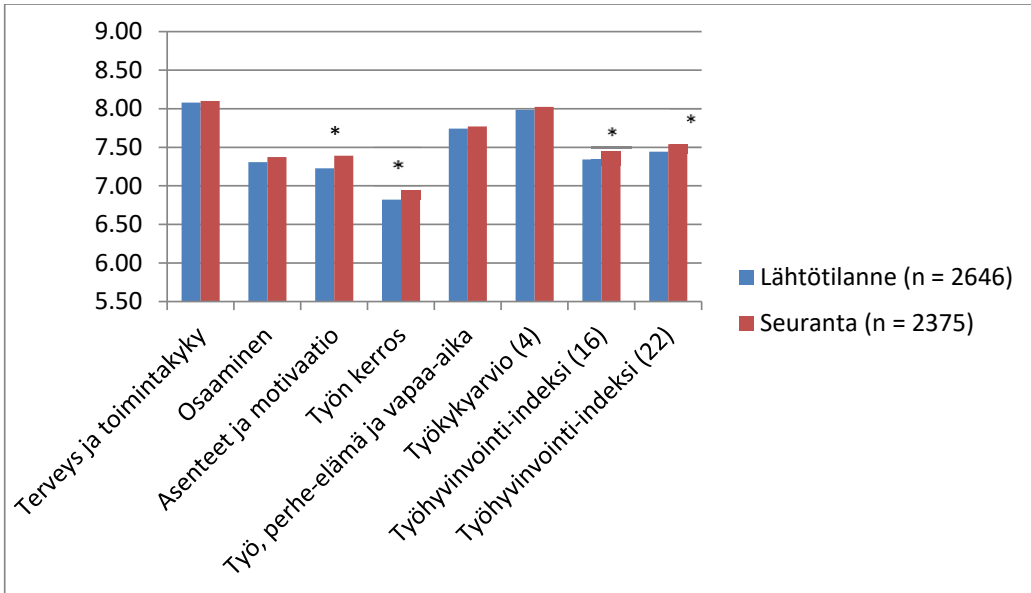
*Pilottivaiheessa käytössä olleen Yksilö-tutkan vastaus indeksiarvona, sulkeissa oleva arvo.

Liite 7. Työhyvinvointi-indeksin muutos yrityksissä

Työhyvinvointi-indeksin muutos (n= 16), tilastollisesti merkitsevät muutokset tähdellä merkittynä Yksilö-tutkimattausten seurannassa, (Ilmarinen 2014).

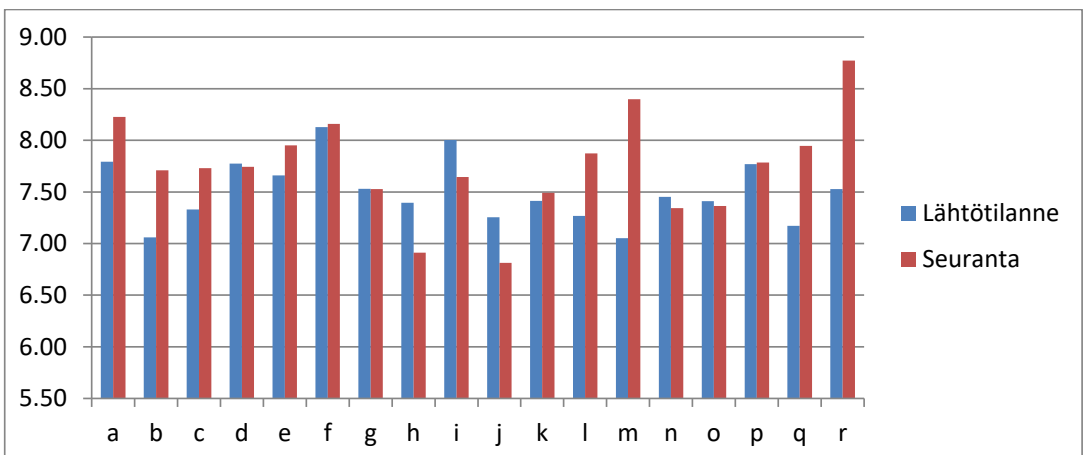


Muutos yrityksissä, (yli 50 % seurannassa mukana), (n = 16) kaikki arviot:

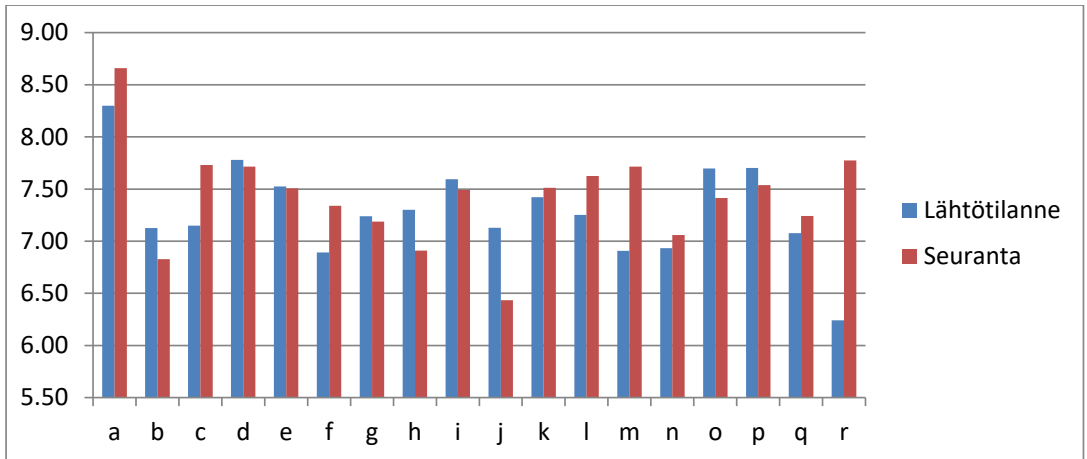


Liite 7, Työhyvinvointi-indeksin muutos tutkituissa kohdeyrityksissä (n=16), tilastollisesti merkitsevä muutos on esitetty tähdellä merkittynä, (Ilmarinen 2014).

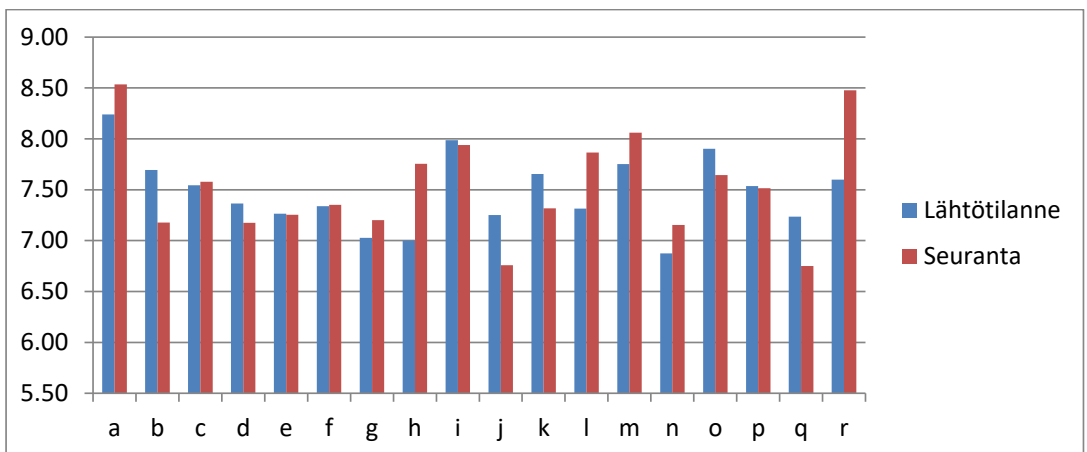
Muutos ikäryhmittäin yrityksissä (a-r)



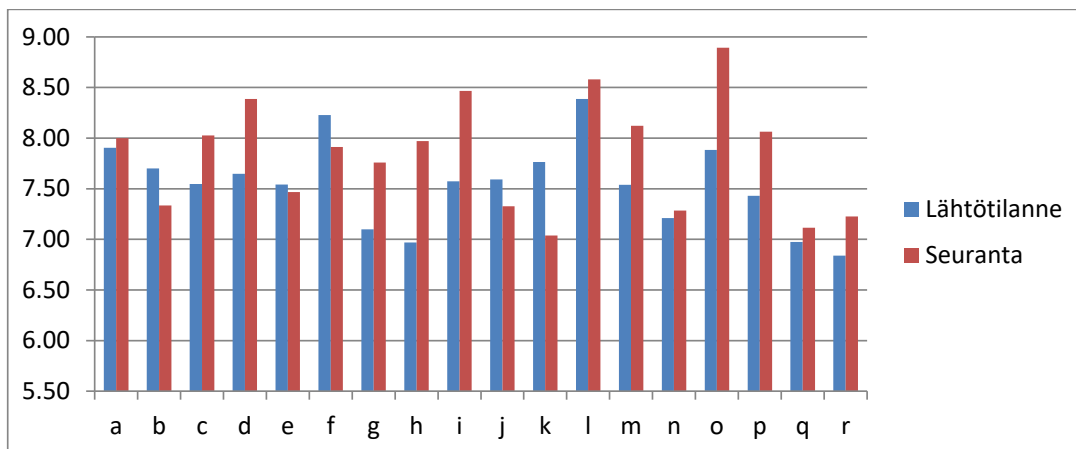
Liite 7, Yrityskohtainen muutos alle 35-vuotiailla, työhyvinvointi-indeksin keskiarvo, (Ilmarinen 2014).



Liite 7, Yrityskohtainen muutos 35-44-vuotiailla, työhyvinvointi-indeksin keskiarvo, (Ilmarinen 2014).



Liite 7, Yrityskohtainen muutos 45-54 –vuotiailla, työhyvinvointi-indeksin keskiarvo, (Ilmarinen 2014).



Liite 7, Yrityskohtainen muutos yli 54-vuotiailla, työhyvinvointi-indeksin keskiarvo, (Ilmarinen 2014).

Liite 8. Kehitystoimenpiteitä – jatkoa

Esimerkki 8) Työkykytalo-mallin *terveys ja toimintakyky-kerros*

Hyvin edistyneissä yrityksissä (A, B, C, F ja G) henkilöstön toimintakykyyn ja motivaatioon vaikutettiin ikäjohtamisen keinoilla, joita ovat työajan joustot ja työtehtävien tarkistaminen vastaamaan paremmin henkilön omia kompetensseja ja jaksamista. Iän karttuessa seniorityöntekijä (yli 55-vuotiaat) kaipaa usein enemmän joustoa työaikoihin ja vapautta työtehtävien toteuttamiseen. Keskeistä on fyysisen tai henkisen työn rasittavuuden vähentäminen ja yksipuolisen työn vaihtaminen johonkin toiseen työtehtävään.

Esimerkki 9) *Terveys ja Toimintakyky sekä työolot-kerros*

Yrityksissä H ja I suunniteltiin ja toteutettiin paikallisella yrityksen tehtaalla työsuojelu - valtuutetun tarkastuskierrokset. Työnantajalla on (yleisesti) vastuu työsuojelun kehittämisestä ja työsuojelulain noudattamisesta. Tätä työsuojelulain toteutumista valvoo ja johtaa yrityksessä työsuojelupäällikkö. Toiminnan muuttuessa ja henkilöstön vaihtuessa seuranta ja raportointi ovat välttämättömiä. Työsuojelukierrosten tehtävänä oli saada uutta käytännön tietoa riskitilanteista ja raportoida tapahtuneet työtapaturmat (yritykset H ja I).

Esimerkki 10) *Arvot, asenteet ja motivaatio sekä työolot ja johtaminen -kerros*

Osaamisen ja arvostuksen alueella työpaikan työyhteisötaitoja on kehitetty ja panostettu kehityskeskustelujen laatuun (yritys J). Avoimuuteen panostaminen kehityskeskusteluissa merkitsee molemminpuolista arvostamista erityisesti kokonaisvaltaiseen kehittymiseen eli yksilön (oman työsuorituksen) tavoitteen asettamiseen, koulutukseen ja työhyvinvointiin. Kehityskeskustelujen laatu ja yksilön kokonaisvaltainen kehittäminen vaikuttavat työhyvinvointiin ja kykyyn ratkaista ongelmia ja sopeutua haasteisiin pitkällä aikajänteellä.

Esimerkki 11: *Arvot, asenteet ja motivaatio sekä työolot ja johtaminen-kerros*

Tasa-arvon edistäminen johdon henkilöstöhallinnon toiminnoissa esimerkiksi rekrytoinnin, koulutuksen ja palkkauksen osa-alueilla on merkittävä kehitysasia. Osassa kohdeyrityksistä oli laadittu uusi tasa-arvosuunnitelma naisten ja miesten tasa-arvon edistämiseksi (yritys I). Tasa-arvosuunnitelman tekemisen päämääränä on naisten ja miesten välisen tasa-arvon tavoitteiden lisäksi parempi työn ja muun elämän tasapaino (Niemistö 2011).

Liite 9. Henkilöstön kehittämisen aktiviteetit kohdeyrityksissä

Taulukko kuvaa henkilöstön kehittämisen aktiviteettien tulokset tapausyrityksissä.

Henkilöstön kehittäminen: Yksilötason / Mikrotason aktiviteetit	Akti- viteet- ti- luku- määrä	Hy- vin edis- tynyt	Väh. edis- tynyt	Taan- tunut
Kehityskeskustelu (proessin kehittäminen/uudistus)	8	5	2	1
Varhaisen välittämisen malli (käytössä)	7	5	2	0
Rekrytointiprosessi (käytössä)	10	5	3	2
Uusien työntekijöiden perehdytys (käytössä)	10	5	3	2
Työroolien <i>kehittäminen</i>	7	4	2	1
Tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen	10	5	3	2
Työyhteisön kehittäminen (muutos)	10	5	3	2
Laatu ja osaamisen kehittäminen: Tiimi/ Makrotason aktiviteetit				
Koulutussuunnitelma	4	4	0	0
Työn opastus (kummi/kisällitoiminta)	8	4	3	0
Esimiesten koulutus	8	4	3	1
Palkitseminen, viestintä, koulutus ja muut: Yritystason aktiviteetit				
Yhteisöllinen tai yksilön palkitseminen	3	2	1	0
Yleiset asiat: sisäisen viestinnän lisääminen	10	5	3	2
Työsuojelutoiminta ja -koulutus	10	5	3	2
Työpaikkaruokailu	10	5	3	2
Virkistyspäivät	5	4	1	0
Harrastustoiminnan järjestäminen tai tukeminen urheiluseleihin	8	4	3	1



ISBN 978-952-60-7162-6 (painettu)
ISBN 978-952-60-7161-9 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X (painettu)
ISSN 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Industrial Engineering and Management
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**