TYÖHYVINVOINTI NOUSUUN - HENKILÖSTÖJOHTAJIEN AJATUKSIA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESTÄ TALOUSALAN LEHDISSÄ VUOSINA 2013–2018

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2020

Tekijä: Kaisa Karnio
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iiris Aaltio

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Karnio Kaisa	
Työn nimi Työhyvinvointi nousuun – Henkilöstöjohtajien ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä talousalan lehdissä vuosina 2013–2018	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 16.3.2020	Sivumäärä 58

Tiivistelmä – Abstract

Työllä on valtava merkitys sekä ihmiselle itselleen että koko yhteiskunnalle. Työelämä on kuitenkin muuttunut paljon viime vuosikymmeninä, eikä ainoastaan positiiviseen suuntaan. Erityisesti kognitiivinen kuormitus on lisääntynyt ja myös työperäinen stressi sekä työkyvyttömyyseläkkeiden määrä kasvavat. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan parantaa työelämän laatua. Tätä kautta ihmisten työurat on myös mahdollista saada pidemmiksi, mikä on erityisen tärkeää, sillä työikäisen väestön osuus tulee jatkossa vähenemään.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin henkilöstöjohtajien näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittämistä. Tutkimusongelmien kautta pyrittiin selvittämään, miten henkilöstöjohtajien mielestä työhyvinvointia voidaan kehittää sekä mitä etua työhyvinvointiin panostamisesta on havaittu olevan. Aineisto on kerätty Kauppa-, Talouselämä- ja Fakta-lehdissä vuosina 2013–2018 julkaistuista artikkeleista. Tutkimusote on laadullinen ja tutkimusmenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia.

Tutkimuksessa on käytetty teoreettisena lähtökohtana Otalan ja Ahosen työhyvinvoinnin portaita, jotka on kehitetty Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Tutkimustuloksien mukaan eniten henkilöstöjohtajien haastatteluissa tuli ilmi panostamista sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin ja erityisesti esimiestyöhön. Fyysinen hyvinvointi ja erityisesti henkinen hyvinvointi jäivät vähemmälle huomiolle. Näistä varsinkin henkiseen hyvinvointiin, joka käsittää muun muassa ihmisen omat arvot ja motivaation sekä työn ja vapaa-ajan (ml. perhe-elämän) yhdistämisen, voisi panostaa vielä enemmän. Toisaalta tämä voi johtua myös siitä, ettei tarvehierarkian periaatteiden mukaisesti ylintä, eli henkisen hyvinvoinnin, tasoa ole vielä saavutettu. Myös henkisen hyvinvoinnin vaikutuksia työhyvinvointiin olisi hyvä tutkia enemmän.

Asiasanat
Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, henkilöstöjohtaja

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 5

2 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT ... 9
2.1 Työhyvinvointiajattelun kehitys ... 9
2.2 Työhyvinvoinnin näkökulmat ... 12
2.2.1 Positiivinen näkökulma ... 12
2.2.2 Negatiivinen näkökulma ... 13
2.3 Työhyvinvoinnin portaat ... 15

3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAMINEN ... 21
3.1 Työn voimavarat työhyvinvoinnin lähteenä ... 21
3.1.1 Yksilötaso ... 21
3.1.2 Ryhmätaso ... 23
3.1.3 Johtamistaso ... 24
3.1.4 Organisaatiotaso ... 24
3.2 Työterveyshuolto ... 25
3.3 Työstä palautuminen ... 26
3.4 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen ... 27
3.5 Työelämän joustot ... 28
3.6 Työhyvinvointi strategisena tekijänä ... 30

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS ... 32
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite ... 32
4.2 Laadullinen tutkimus ... 33
4.3 Sisällönanalyysi ... 34
4.4 Aineisto ... 35

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET ... 38
5.1 Yleistä ... 38
5.2 Tulokset ... 39
5.2.1 Fyysinen hyvinvointi ... 39
5.2.2 Psyykkinen hyvinvointi ... 40
5.2.3 Sosiaalinen hyvinvointi ... 42
5.2.4 Henkinen hyvinvointi ... 43
5.2.5 Työhyvinvointiin panostamisen edut ... 44

6 POHDINTA ... 46
6.1 Tulosten koonti ja tarkastelu ... 46
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ... 50
6.3 Tutkimuksen eettisyys ... 51
6.4 Tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuudet ... 52

LÄHTEET ... 53

LIITTEET 57

1 JOHDANTO

Työ merkitsee ihmisille erilaisia asioita (Virtanen & Sinokki 2014, 16) ollen kuitenkin yleisesti ottaen myönteinen asia ihmisten elämässä. Työssä käyvät ovat keskimäärin terveempiä ja tyytyväisempiä kuin työelämän ulkopuolella olevat. Työ myös tarjoaa merkitystä elämälle ja vahvistaa itsetuntoa. (Sinokki 2010.) Lisäksi työ määrittelee asemaamme yhteiskunnassa. Se liittyy identiteettiin, itsetuntoon, statukseen ja habitukseen. Työ jäsentää ihmisten arkea ja määrittelee sen, minkä verran saamme palkkaa. Se on myös taloudellisen järjestelmämme perusta ja sillä on näin ollen suuri merkitys yhteiskunnassa. (Virtanen & Sinokki 2014, 16-21.) Työllä on siis valtava merkitys sekä ihmiselle itselleen että myös yhteiskunnalle. Tästä syystä merkitystä on myös sillä, miten työssä voimme.

Työhyvinvoinnin tutkimus Suomessa, myös kansainvälisellä mittapuulla, on hyvin korkealaatuista ja arvostettua (Virtanen & Sinokki 2014, 42). Lisäksi Suomalaisten työoloista tiedetään paljon (Manka & Manka 2016, 25). On kuitenkin hyvä huomioida, että erilaiset tutkimukset ja mittarit antavat kukin oman kuvansa suomalaisten työelämästä ja erilaisista näkökulmista johtuva moninaisuus saattaa luoda jopa ristiriitaisen kuvan työelämän tilasta. Toisaalta puhutaan työelämän kurjistumisesta, työntekijöiden henkisestä kuormittumisesta ja oireilusta. Masennuksen ja työperäisen stressin on todettu olevan kasvussa. Toisaalta taas työolosuhteet ja työturvallisuus ovat hyvää luokkaa ja lisäksi työ mahdollistaa entistä enemmän itsensä toteuttamisen. Väitetään, että suomalaiset viihtyvät töissään paremmin kuin koskaan aikaisemmin. (Mäkikangas, Mauno & Feldt, 2017, 7; Suonsivu 2011, 104; Seppänen 2011.)

Yksi hyvin laaja ja kattava työelämän tutkimus on Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri, jolla on seurattu jo vuodesta 1992 lähtien suomalaisten työoloja ja niiden kehittymistä (Manka & Manka 2016, 25). Vuoden 2018 työolobarometrin mukaan oma työllisyystilanne nähdään myönteisempänä kuin vuosiin ja myös mahdollisuudet oppia ja osallistua työpaikan kehittämiseen ovat hyvät. Terveyden ja turvallisuuden eteen on tehty viime vuosina paljon työtä ja suurimmalla osalla työelämän laatu oli vähintään kohtuullisella tasolla. Lisäksi yhdeksän kymmenestä kokee työkykynsä hyväksi. Sen sijaan kolmannes koki

työnsä fyysisesti raskaaksi ja enemmistö kokee työnsä ainakin jossain määrin henkisesti raskaaksi. Myös sairauspoissaolot ovat lievässä kasvussa. Lisäksi työpaikoilla esiintyy edelleen eriarvoista ja syrjivää kohtelua, vaikka se on lailla kielletty. (Lyly-Yrjänäinen 2019.)

Työelämä on myös muuttunut paljon viime vuosikymmeninä (Sinokki 2010). Muutoksen taustalla on monia sosiaalisia ja taloudellisia tekijöitä, kuten globalisaatio sekä tietotekniikan ja digitalisaation hyödyntäminen. Tietoverkot mahdollistavat etätyön ja yleensäkin työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. Tämän myötä epäsäännölliset työajat ovat lisääntyneet. (Műller 2008, 63.) Asiantuntija-ammatit ja tietotyö ovat myös lisääntyneet, mikä merkitsee työntekijälle uudenlaisia, erityisesti kognitiivisia, kuormitustekijöitä. Työntekijöiltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja, jatkuvaa uuden oppimista, kykyä sopeutua muutoksiin, laajojen kokonaisuuksia hallintaa ja epävarmuuden sietämistä. Työn henkinen kuormittavuus on lisääntynyt samalla kuin fyysinen rasittavuus on vähentynyt. (Sinokki 2010; Virtanen & Sinokki 2014, 82; Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 53.) Samalla työn fyysisestä raskaudesta johtuvat perinteiset terveydelliset vaarat ovat vähentyneet (Suutarinen 2010, 11), mutta aivokuormitus on kasvanut (Műller 2008, 63). Lisäksi työpaikkoja katoaa jatkuvasti tehokkuuden nimissä ja ylityöt ovat lisääntyneet (Műller 2013). Työelämän epävarmuuden ja vaatimusten lisääntyessä, työhyvinvoinnista on tullut yhä tärkeämpi työntekijöiden elämänlaadun, terveyden sekä organisaatioiden menestyksen kannalta (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72, 84).

Työhyvinvoinnista puhutaankin paljon yhteiskunnassa, sillä se koskettaa niin monia (Mäkikangas ym. 2017, 7; Virtanen & Sinokki 2014, 108). Työkykyisellä ja hyvinvoivalla työvoimalla on suuri taloudellinen merkitys koko Suomen kansantaloudelle ja näin ollen myös koko hyvinvointiyhteiskunnallemme (Virtanen & Sinokki 2014, 143). Siitä on tullut tärkeä osa politiikkaa ottaen huomioon sen vaikutuksen yksilöön, yritykseen ja koko kansalliseen hyvinvointiin (Findlay, Kalleberg & Warhurst 2013). Työllisyyden nostaminen onkin ollut yksi nykyisen hallituksen hallitusohjelman keskeisiä tavoitteita. Tähän päästäkseen työmarkkinoiden toiminnan lisäksi myös työelämän laatua on kehitettävä. (Lyly-Yrjänäinen 2019.) Työelämän laatua on mahdollista edistää parantamalla työhyvinvointia (Suonsivu 2011, 44).

Yhteiskuntapoliittiset tavoitteet työtä koskien ovat viimeisten kymmenen vuoden aikana liittyneet pitkälti työurien pidentämiseen (Virtanen & Sinokki 2014, 108). Työurien pidentäminen on erityisen tärkeää, koska Suomen ikärakenne on muuttumassa niin, että työikäisen väestön osuus pienenee ja väestön ikääntyessä myös hoiva- ja eläkemenot kasvavat. Lisäksi suomalaiset elävät aiempaa vanhemmiksi. (Kinnunen & Nätti, 2017; Suonsivu 2011, 186.) Työuria on suunniteltu pidennettävän sekä opiskeluaikoja lyhentämällä että eläkeikää nostamalla (Virtanen & Sinokki 2014, 108). Vuonna 2017 toteutettiin työeläkeuudistus, jonka tavoitteena on pidentää työuria myöhentämällä keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää ja näin ollen osaltaan pienentää julkisen talouden kestävyysvajetta (Eläketurvakeskus 2019). Pelkästään eläkeiän nostaminen ei kuitenkaan ratkaise asiaa, jos työelämässä olevilla ei ole halua ja terveyttä jatkaa

työelämässä pidempään. Täten työhyvinvointiin tulisikin panostaa, jotta ihmiset ovat kykeneviä ja motivoituneita jatkamaan työelämässä pidempään. (Sinokki 2010.)

Työurien pidentämisessä työhyvinvoinnilla on olennainen merkitys. Työuria olisikin mahdollista pidentää nimenomaan parantamalla työhyvinvointia. (Sinokki 2010.) Nyt olisikin aika kiinnittää huomiota entistä enemmän työelämän laatuun ja nimenomaan työhyvinvointiin. Vuonna 2016 Suomessa jäi 18 800 henkeä työkyvyttömyyseläkkeelle. Kaiken kaikkiaan työkyvyttömyyseläkkeellä on 153 000 henkilöä. Suurin syy työkyvyttömyydelle on mielenterveyssyyt (64 000 henkilöä) ja toiseksi suurin syy on tuki- ja liikuntaelinsairaudet (41 000 henkilöä). Keskimäärin työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään 52-vuotiaina, mutta mielenterveyssyistä jo 45-vuotiaina. Mielenterveyssyistä eläkkeelle siirtyneiden työkyvyttömyys myös kestää keskimääräistä pidempään. (Eläketurvakeskus 2017.) Mielenterveyden häiriöistä selvästi yleisin on masennus, joka aikaansaa huomattavaa työ- ja toimintakyvyn heikkenemistä (Suonsivu 2011, 20-21). Vuonna 2016 2900 henkilöä jäi masennusperusteiselle eläkkeelle. Tämä tarkoittaa kahdeksaa henkilöä päivässä. (Eläketurvakeskus 2017.) Lisäksi suunta työkyvyttömyyseläkkeissä on huono, sillä vuonna 2019 työkyvyttömyyseläkkeelle jäi vieläkin useampi eli 20 300 henkilöä (Eläketurvakeskus 2020).

Työhyvinvoinnin laiminlyömisestä tulee myös merkittäviä kustannuksia. Sosiaali- ja terveysministeriö on Rissasen ja Kasevan (2014) mukaan arvioinut työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvan menetetyn työpanoksen arvoksi 8 miljardia euroa vuosittain. Kaiken kaikkiaan menetetyn työvoiman kustannuksiksi arvioitiin 24 miljardia euroa (arvio vuodelta 2012). Tähän sisältyy työkyvyttömyyseläkkeiden lisäksi tapaturmat ja ammattitaudit, sairauspoissaolot, sairaana työskentely ja sairaanhoitokustannukset. (Rissanen & Kaseva 2014.) Työterveyslaitoksen vastaava arvio on vielä karumpi. Sen arvio työhyvinvoinnin laiminlyönneistä on vieläkin korkeampi, jopa 41 miljardia euroa vuosittain. Summat ovat valtavia, varsinkin ottaen huomioon, että työpaikat panostavat arviolta 2 miljardia euroa vuodessa työhyvinvointiin. Panoksen työhyvinvointiin pitäisikin olla suurempi, jotta menetetyn työvoiman kustannuksia saadaan pienemmiksi. (Manka & Manka 2016, 39.) Myös Sosiaali- ja terveysministeriöllä on tärkeä rooli työsuojelun ja työhyvinvoinnin kehittäjänä, sillä se vastaa muun muassa työsuojelun ja työterveyshuollon lainsäädännöstä sekä työsuojelu- ja työhyvinvointipolitiikan kehittämisestä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Oikeudellinen sääntely työstä ja sitä kautta myös työhyvinvointiin liittyvistä asioista tapahtuu sekä lainsäädännön että työehtosopimusjärjestelmän perusteella. (Viitala 2014, 24; Virtanen & Sinokki 2014, 114.)

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja monimuotoinen ja yksi osa henkilön kokonaishyvinvointia (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72; Virtanen & Sinokki 2014, 28; Vartiainen 2017, 9). Sen merkitys kokonaishyvinvoinnin kannalta kuitenkin vaihtelee ja työ onkin toisille ihmisille suurempi osa kokonaishyvinvointia kuin toisille (Puolakanaho, Kinnunen & Lappalainen 2016). Joka tapauksessa työhyvinvointi rakentuu vuorovaikutuksessa muuhun elämään ja siihen vaikuttavat niin elämäntilanne, työn vaatimukset ja voimavarat, persoonallisuus

kuin erilaiset arvot. Siihen vaikuttavat myös työpaikan toimintakulttuuri, työympäristö ja työlainsäädäntö sekä työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimukseen liittyvät asiat (Mäkikangas, Feldt, Huhtala & Hyvönen 2017, 169; Suonsivu 2011, 44, 63; Vartiainen, 2017, 9). Lisäksi työhyvinvointi on aikaan ja kulttuuriin sidonnainen termi ja tarkoittaa hyvin erilaisia asioita riippuen keneltä kysytään (Virtanen & Sinokki 2014, 28). Puhekielessä se usein tarkoittaa työssä viihtymistä tai jaksamista eikä sitä eritellä tarkemmin. Työlainsäädännössä työhyvinvoinnilla taas tarkoitetaan turvallisen työn tekemistä asianmukaisissa olosuhteissa. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72.) Joka tapauksessa työhyvinvoinnin edellytykset luodaan työpaikoilla (Virtanen & Sinokki 2014, 28). Tässä tutkimuksessa käytetään työhyvinvoinnin määritelmänä työterveyslaitoksen määritelmää, jonka mukaan:

> ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Työterveyslaitos 2020).

Tämä määritelmä on hyvin kattava, sillä se pitää sisällään niin työturvallisuuden, ammatillisen osaamisen, mielekkään työn ja työyhteisön, hyvän johtamisen kuten myös työn ulkopuolisen elämän.

Asiantuntijoiden mukaan Suomen menestyksen tulevaisuus on riippuvainen työtätekevän väestön hyvinvoinnista (Virtanen & Sinokki 2014, 94). Työtä ja työolosuhteita kehittämällä voidaan vaikuttaa sairauksista ja tapaturmista johtuviin poissaoloihin, työkyvyttömyyseläkkeiden määrään sekä kattavasti työhyvinvointiin (Suonsivu 2011, 186). Työhyvinvoinnin kehittäminen on siis aiheena hyvin tärkeä ja myös ajankohtainen. Tästä syystä olen valinnut sen myös tutkimukseni aiheeksi. Tarkoituksenani on tutkia henkilöstöjohtajien näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittämistä. Tutkimuksella haen vastauksia kysymyksiin: miten henkilöstöjohtajien mielestä työhyvinvointia voidaan kehittää sekä mitä etua työhyvinvointiin panostamisesta on. Henkilöstöjohtajat olen valinnut siksi, että työhyvinvointi kuuluu olennaisena osana henkilöstöjohtamiseen (Suonsivu 2011, 134). Aineisto on kerätty talousalan lehdissä vuosina 2013–2018 julkaistuista artikkeleista. Tutkimusote on laadullinen ja tutkimusmenetelmäksi olen valinnut sisällönanalyysin.

Seuraavaksi tutkimuksessa käydään läpi kirjallisuuskatsaus. Johdannon jälkeen tulevassa toisessa luvussa tarkastellaan työhyvinvointiajattelun kehitystä, työhyvinvoinnin eri näkökulmia ja niissä viime aikoina tapahtunutta muutosta sekä tutustutaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi Maslowin tarvehierarkian pohjalta rakennettuihin työhyvinvoinnin portaisiin. Kolmannessa luvussa paneudutaan tarkemmin keskeisiin asioihin, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Tämä sisältää muun muassa tutustumisen työn voimavaroihin organisaation eri tasoilla. Lisäksi käydään läpi työhyvinvointiin panostamisen etuja. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta, tutkimusongelmaa ja aineistoa yksityiskohtaisemmin. Viidennessä luvussa käydään läpi tulokset ja kuudennessa luvussa esitellään pohdintaa, johtopäätöksiä, luotettavuuden arviointia ja mahdollisia jatkotutkimusaineita.

2 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Työhyvinvointiajattelun kehitys

Työhyvinvointi käsitteenä on yleistynyt vasta 1990-luvulla. Kuitenkin työn monia terveysvaikutuksia on tunnettu jo satoja vuosia. Työterveyshuolto alkoi kehittyä Suomessa 1800-luvulla, kun huomattiin työntekijöiden sairastuvuuden vaikuttavan tuottavuuteen. Sairaaloita alettiin perustaa tehtaiden yhteyteen ja tehtaanlääkärit ja – hoitajat alkoivat kiinnittää huomiota muun muassa tuotannon terveydellisiin epäkohtiin ja tapaturmavaaroihin. Tämän muutoksen 1800-luvulla ja 1900-luvun alussa voidaan pitää työterveyshuollon historiallisen lähtökohtana. Myös ensimmäisiä työterveyshuoltoja tukevia lakeja säädettiin 1800-luvun lopulla. (Virtanen & Sinokki 2014, 57–58.)

1900-luvun alussa vallalla oli rationaalistaloudellinen näkökulma, jota myös Frederick W. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ajattelutapa edusti. Siinä korostettiin tehokkuutta ja nopeutta. Työvaiheet jaettiin osiin ja työntekijä suoritti liukuhihnan edessä niistä vain yhtä. Tärkeintä oli saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet, jota tukivat ammatillinen osaaminen ja fyysinen työsuojelu eikä työntekijöiden sosiaalista ulottuvuutta huomioitu. Kuitenkin monet lait kuten työaikalaki (v.1917) ja työsopimuslaki (v.1922) paransivat työolosuhteita huomattavasti. (Virtanen & Sinokki 2014, 59–62, 94, 97.)

1920-luvulta alkaen erityisesti ihmissuhteiden koulukunta alkoi painottaa uudenlaista ajattelua ja keskitti huomionsa työn tekemisen sosiaalisuuteen, kannustimiin ja motivaatioon. Edelleen organisaation pyrkimyksenä nähtiin tuotannon tehokkuus, mutta toisin kuin aiemmin, oletettiin sosiaalisilla tekijöillä olevan päämerkitys työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Tämän lisäksi ihmissuhdekoulukunta painotti henkistä hyvinvointia ja inhimillisten tekijöiden merkitystä tuottavuuteen. Erityisesti Elton W. Mayon johtamien tutkimusten mukaan olennaisesti tuottavuuteen vaikuttivat työyhteisön ryhmähenki ja johtamistapa. Myös Mary Parker Follet nosti työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja johtamisen keskeisiksi asioiksi organisaatiossa. Tietyllä tavalla tämä näkökulma

on pitänyt pintansa jopa 2000-luvun alkuun saakka. (Virtanen & Sinokki 2014, 60–65, 95.)

Sodan jälkeen 1940-luvulla, sotakorvausvelvoitteiden myötä, teollisuus lähti uuteen nousuun (Suutarinen 2010, 15). Tuotantomenetelmät sisälsivät kuitenkin vielä vakavia terveysriskejä. Yksi merkittävä työhyvinvointia edistävä asia olikin Työterveyslaitoksen perustaminen vuonna 1945. Sen tehtävänä oli toimia puolueettomana asiantuntijaorganisaationa ja tuottaa tietoa ja menetelmiä työssä ilmenevien riskien ehkäisemiseksi. Alkoi syntyä työnantajia velvoittavia standardeja, ohjeita ja määräyksiä. (Virtanen & Sinokki 2014, 65.)

1950-luvulta lähtien vallalla olivat teoriat, jotka kiinnittivät huomionsa organisaation rakenteisiin, vallankäyttöön ja päätöksentekoon. Työpsykologia kehittyi ja organisaatiotutkimuksesta tuli entistä monitieteisempää. Se on mahdollistanut myös entistä suuremman tietoisuuden siitä mitä työ ja työhyvinvointi ovat ja mikä niiden merkitys ihmiselle on. (Virtanen & Sinokki 2014, 68–70.)

1960-luvulla huomiota alkoi kerätä sairauksien ja psyykkisen työpaineen yhteys (Virtanen & Sinokki 2014, 71–72). Myös henkilöstöosastoja alettiin perustaa suomalaisiin organisaatioihin. Henkilöasioiden kokoaminen yrityksissä tuli ajankohtaiseksi yritysten kasvun kuin myös lainsäädännön ja ammattiliittojen toiminnan voimistumisen myötä. (Sauri 2015, 42–43.)

1970-luvulla organisaatiokulttuurin teoriasuunta siirsi kiinnostusta kohti organisaation sisäisiä toimintatapoja kuten organisaation arvoja, uskomuksia, ryhmänormeja ja johtamisfilosofiaa. Tätä kautta alettiin myös tutkia organisaatiossa toimimisen edellytyksiä. Teoriasuuntauksessa korostuivat työn ja siitä kumpuavan työhyvinvoinnin teemat. Organisaatiokulttuuriteoria korosti myös johtamisen tutkimista ja näin ollen johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteys nousi esille. Lisäksi 1970- luvulla alettiin puhua työn psykososiaalisista tekijöistä, jotka tarkoittivat kaikkia niitä asioita, jotka työpaikalla vaikuttivat ihmisten psykososiaalisiin toimintoihin. Haitoista korostuivat erityisesti kiire ja aikapaineet. Myös mielenterveysongelmiin alettiin kiinnittää huomiota ja ensimmäisiä kertoja myös työn henkinen jaksaminen otettiin huomioon. Lisäksi ehkäisevä terveydenhuolto sai enemmän jalan sijaa perinteisen sairauksien hoidon rinnalle. (Virtanen & Sinokki 2014, 73–80.)

1980-luvulla ja 1990-luvuilla Suomi siirtyi tietoyhteiskuntaan ja fyysinen työkuorman vähetessä psyykkinen kuorma lisääntyi (Suutarinen 2010, 16). Työn kuormitustekijöihin ja mielenterveyteen alettiin kiinnittää huomiota. Alettiin puhua työkyvystä ja sitä ylläpitävistä toimista. Päähuomio oli kuitenkin edelleen fyysisessä terveydessä eikä niinkään psyykkisessä kuormittavuudessa. Kuitenkin ehkä juuri käytännön muutosten sanelemana, 1980-luvun lopulla, uudistettiin työturvallisuuslaki, jonka avulla määriteltiin myös henkisen ja sosiaalisen työterveyden sisältöä. Huomiota saivat muun muassa työssä viihtyminen, työmotivaatio ja mielenterveyttä suojaavat tekijät. 1980-luvulla myös työterveyspsykologia Suomessa kehittyi ja 1990-luvulla siitä tuli oma tieteenalansa. (Virtanen & Sinokki 2014, 82–85.)

1990-luvulla globalisaatio ja kiristynyt taloudellinen tilanne nostivat organisaatioiden muutospaineet ja prosessit entistä tärkeämmiksi Jo 1980-luvulla puhuttiin burnoutista, mutta vasta 1990-luvulla otettiin käyttöön työuupumisen käsite. Tämän seurauksena myös työssä jaksamisesta tuli ajankohtainen teema. Hallitusohjelman pohjalta käynnistettiin työssäjaksamisohjelma ja työoloja alettiin kehittää valtakunnallisella tasolla. Aikakausi oli myös työyhteisön ja johtamisen kehittämisen sekä työympäristön parantamisen aikaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 82–90.)

1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa työstä johtuvat henkisen terveyden haitat nousivat esille voimakkaasti. Tällöin myös henkistä työsuojelua alettiin kehittää. 2000-luvulla palasi myös tarve korostaa työn tuottavuutta ja tehokkuutta. Toimintaympäristö oli muuttunut epävarmemmaksi ja vaati jatkuvaa uudistumista ja uuden oppimista. Johtajuus- ja organisaatioteorioissa keskeiseksi nousi organisaatioiden innovaatioteoria, joka perustui positiiviseen ihmiskäsitykseen ja ajatukseen oppivasta ihmisestä. Suuntauksessa korostuivat sosiaalisuus ja vuorovaikutus sekä tiedon hankkiminen, hallinta ja soveltaminen osana ammatillista osaamista. Tämä osaltaan oli johtamassa 2000-luvulla työura-ajattelun muutokseen, jossa nykyisin työura koostuu useista lyhyemmistä pätkistä. Samalla myös työntekijään kohdistui tarve uudistua. (Suutarinen 2010, 16; Virtanen & Sinokki 2014, 59, 86–90.)

Myös henkilöstöjohtaminen oli 2000-luvun alussa Suomessa ristiriitaisissa tunnelmissa. Henkilöstön ajateltiin olevan yksi tärkeimmistä organisaatioiden menestystekijöistä, mutta silti henkilöstökustannuksia haluttiin minimoida. Syntyi tarve nostaa henkilöstöjohtaminen uudella tavalla esille sekä strategiseen että arvopohjaiseen keskusteluun. Tällöin alettiin perustamaan henkilöstöjohtajien toimia suuriin yrityksiin. Henkilöstöjohtajat tulivat johtoryhmän jäseniksi yritysten ylimpään johtoon ja heidän tehtävinään oli henkilöstö- ja liiketoimintastrategian yhteensovitus. (Sauri 2015, 55; Luoma & Viitala 2015, 35.) Samoihin aikoihin yhteiskunnassa nousi laaja keskustelu työntekijöiden hyvinvoinnista. Henkilöstöjohtaminen laajenikin 2000-luvun ensimmäisenä vuosikymmenenä käsittämään myös työhyvinvoinnin. Työhyvinvointi korvasi työkyvyn käsitteen monissa työpaikoissa. Työhyvinvointi nähtiin monimuotoisempana kokonaisuutena, johon kuuluivat työn, työyhteisön, työntekijän voimavarojen lisäksi myös lähiyhteisö ja koko yhteiskunta. Myös lainsäädäntö huomioi muutoksen. Tärkeänä tekijänä tuottavuuden parantumisessa alettiin huomioida myös työelämän laatu ja työntekijöiden työhyvinvointi. 2010-luvulle tultaessa työhyvinvointi onkin nähty tärkeänä yrityksen menestystekijänä. (Kinnunen & Nätti, 2017; Luoma & Viitala 2015, 37; Virtanen & Sinokki 2014, 91–93.)

Työhyvinvointi ja sen ajattelun kehitys voidaan nähdä myös hyvinvointiyhteiskunnan arvojen heijastumana. Suuntaus näkyi 2000-luvulle tultaessa myös alan kirjallisuudessa. Yksi tärkeimmistä kirjallisuuden puheenvuoroista oli Otalan ja Ahosen kirja Työhyvinvointi tuloksen tekijänä, jossa ajatuksena oli työhyvinvoinnin olevan voitto kaikille osapuolille. (Luoma & Viitala 2015, 38–

40.) Käytänkin juuri Otalan ja Ahosen kirjassaan luomia hyvinvoinnin portaita teoreettisena lähtökohtana tutkimuksessani.

2.2 Työhyvinvoinnin näkökulmat

Perinteisesti työhyvinvointia on kuvattu kielteisestä näkökulmasta, kuten työstressin ja työuupumuksen kautta (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72). Tällöin näiden ilmiöiden puuttuminen on kuvannut työhyvinvointia. Johtoryhmissäkin työhyvinvoinnista keskusteltaessa on perinteisesti keskitytty esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja yksilö- ja työyhteisöongelmiin. Tällöin keskiössä on tarkemmin ottaen työpahoinvointi ja sen korjaaminen eikä niinkään työhyvinvoinnin kehittäminen. (Suonsivu 2011, 13.) Vaikka työpahoinvointiin vaikuttavien tekijöiden korjaaminen ja poistaminen epäilemättä lisää työhyvinvointia, on työhyvinvoinnin tutkimisen suuntaus muuttunut enemmän positiiviseen suuntaan ja kohti työhyvinvointia lisääviä tekijöitä.

Martin Seligman, jota kutsutaan ”positiivisen psykologian isäksi”, on vaikuttanut olennaisesti työhyvinvoinnin käsitteen suuntaamiseen uudelleen enemmän positiiviseen suuntaan ja nimenomaan työn voimavaratekijöihin (kts. 3.1). Viime aikoina työhyvinvointia onkin alettu tutkia enemmän myönteisten asioiden kautta eikä pelkästään kielteisten asioiden puuttumisena. Näin ollen työtyytyväisyydestä ja työn imusta on tullut keskeisiä tutkimuksen kohteita positiiviseen psykologiaan pohjaavassa tutkimuksessa. (Manka & Manka 2016, 68–69; Mäkikangas & Hakanen 2017, 117.) Yhteenvetona voidaan todeta myönteisten asioiden (positiivinen näkökulma) lisäävän työhyvinvointia, kun taas kielteiset (negatiivinen näkökulma) asiat heikentävät sitä. Seuraavassa tarkastellaan työhyvinvointia molemmista, positiivisista ja negatiivisista, lähtökohdista. Nämä molemmat kuvaavat omalla tavallaan työntekijän työhyvinvoinnin tilaa.

2.2.1 Positiivinen näkökulma

Mäkikangas ja Hakanen (2017, 77–78) määrittelevät työhön liittyviin positiivisiin tunnetiloihin kuuluvan työn imun ja työtyytyväisyyden. Näiden tunnetilojen seuraukset ovat tyypillisesti myönteisiä. Niistä *työn imu* on noussut tutkimuksen kohteeksi vasta 2000-luvulla ja sen katsotaan kuvaavan työhyvinvointia. Työn imua voidaan pitää vastakohtana työuupumiselle. On todettu, että työntekijä kokiessa paljon työn imua, hän ei koe työuupumuksen oireita. Työn imua kokiessaan työntekijä menee mielellään töihin, kokee tekevänsä tärkeää ja mielekästä työtä ja vastoinkäymisistä huolimatta pystyy keskittymään ja uppoutumaan työhönsä. Lisäksi hän on hyvin sitoutunut töihinsä, energinen ja tehokas. (Manka & Manka 2016, 41; Mäkikangas & Hakanen 2017, 119; Seppälä & Hakanen 2017, 106.) Persoonallisuudella on työympäristön lisäksi merkittävä merkitys työn imuun. Työn imua kokevat

enemmän ne, jotka luottivat itseensä ja omiin kykyihinsä, olivat tunne-elämältään tasapainoisia ja etsivät aktiivisesti haasteita. (Mäkikangas, Kinnunen & Mauno 2013.)

Työtyytyväisyydellä kuvataan kuinka paljon työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään. Se on yksi vanhimmista ja tutkituimmista työhyvinvoinnin kuvaajista. Tästä huolimatta sille ei ole vakiintunutta määritelmää. Yleisesti se kuitenkin koetaan työhön kohdistuneena myönteisenä asenteena, kun henkilö arvioi työtään. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 78; Suonsivu 2011, 43.) Suonsivu (2011, 43) huomauttaakin sen kertovan enemmän vain myönteisestä työasenteesta kuin todellisesta työhyvinvoinnista. Suomalaisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että suomalaisten työtyytyväisyys on yleisesti ottaen hyvää tasoa. Työtyytyväisyyttä lisäävät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sekä kokemus työryhmään kuulumisesta. Työterveyslaitoksen MEADOW-tutkimuksen mukaan naiset ovat keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä kuin miehet ja julkisen sektorin työntekijät tyytyväisempiä kuin yksityisen sektorin. Henkilön työtyytyväisyys kertoo hyvin myös kokonaishyvinvoinnin tilasta. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 78; Puttonen, Hasu & Pahkin 2016.) Työhönsä tyytyväisten voidaan siis katsoa voivan hyvin työssä sekä muutenkin elämässä.

Työtyytyväisyyden erottaa työn imusta se, ettei siinä ole samanlaista eteenpäin vievää tahto- ja energiatilaa, vaan kyse on nimenomaan vain tyytyväisyydestä omaan työhön. Kuitenkin molemmat ovat yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen ja organisaation hyväksi toimimiseen. Työpaikan kyselyillä tutkitaan yleensä työtyytyväisyyttä, kuitenkin tutkimustuloksien perusteella työn imu on juuri se mitä kannattaisi tavoitella ja tästä syystä myös tutkia sen tilaa organisaatioissa. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 120.) Joka tapauksessa, mikäli työntekijän työtyytyväisyys on korkea tai hän kokee työn imua, on hänen työhyvinvointinsa todennäköisesti hyvää. Täten näiden tunnetilojen lisääminen parantaa työhyvinvointia.

2.2.2 Negatiivinen näkökulma

Työhyvinvointiin liittyviä kielteisiä tunnetiloja ovat työuupumus, työholismi ja työssä tylsistyminen (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72). Näiden tunnetilojen vaikutukset työhyvinvointiin ovat kielteisiä ja siitä syystä näistä pitäisikin päästä eroon.

Työuupumus on työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä (Sinokki 2010). Se kehittyy, kun työntekijän voimavarat ovat ehtyneet pitkittyneen stressin seurauksena. Pitkä kesto onkin erottava tekijä, kun verrataan työuupumusta ohimenevään ja lyhytkestoiseen työstressiin. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 106–107.) Haitalliseksi stressi muuttuu, kun voimavarat hupenevat eikä aikaa palautumiselle ole riittävästi. Silloin stressi voi johtaa uupumistilaan. On kuitenkin hyvä huomata, ettei stressi ole ainoastaan negatiivinen asia, sillä se antaa virtaa, auttaa selviytymään erilaisista haasteista ja tiukassa paikassa auttaa ylittämään itsensä. Stressi ei ole haitaksi, kunhan se ei jatku kovin pitkään. (Műller 2013.)

Ihmisen oma arvio on yleensä paras keino tunnistaa stressi. Stressiä vähentäviä, ja siten myös työuupumusta ehkäiseviä, henkilökohtaisia voimavaroja ovat hyvä elämänhallinta, terveys ja energisyys, hyvät vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot sekä myönteiset uskomukset. (Suonsivu 2011, 24.) Pitkäkestoiselle stressille ja sitä kautta myös työuupumukselle altistavat puolestaan muun muassa työntekijän tunnollisuus, epäsuotuisat työolosuhteet, ristiriita työn ja työntekijän välillä sekä riittämättömät selviytymiskeinot kuormittavassa tilanteessa. (Sinokki 2010; Mäkikangas & Hakanen 2017, 107.)

Työuupumukselle on monia erilaisia määritelmiä, joista yksi laajasti hyväksytty on kolmiulotteinen määritelmä, jossa työuupumuksen ominaisia piirteitä ovat ammatillisen itsetunnon lasku, kyyninen asenne työhön ja kokonaisvaltainen väsymys. (Sinokki 2010; Mäkikangas & Hakanen 2017, 107.) Ammatillisen itsetunnon laskiessa ihminen kokee, etteivät taidot ja tiedot riitä ja pelkää, ettei enää selviydy työstään. Myös työteho heikkenee. Kyynistyneisyys taas liittyy työn ilon katoamiseen ja työn merkityksen kyseenalaistamiseen. Kyyninen työntekijä etääntyy helposti työstään eikä halua panostaa siihen. Kokonaisvaltainen väsymys on taas uupumusasteista väsymistä, joka ei häviä levolla edes loman aikana. Siinä henkilö kokee sekä henkisten että fyysisten voimavarojensa loppuneen. Työuupumuksen kestoa ei ole tarkkaan rajattu, muuten kuin, että se koetaan yleensä pitkäkestoiseksi. (Tuunainen, Akila & Räisänen 2011; Mäkikangas & Hakanen 2017, 107). Vakavasta työuupumuksesta on kyse, kun henkilö kokee kaikkia kolmea oiretta runsaasti yhtäaikaisesti (Mäkikangas & Hakanen 2017, 107). Oireisto liittyy myös nimenomaan työhän, kun taas psykiatrisissa häiriöissä se heijastuu kaikille elämän alueille (Tuunainen ym. 2011).

Työuupumuksella on haitallisia vaikutuksia työntekijän henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Sen tiedetään aiheuttavan mm. unihäiriöitä, keskittymisvaikeuksia, masennusta ja tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Lisäksi kognitiivinen toiminta, kuten muisti ja keskittymiskyky, voivat häiriintyä ja työsuoritus heikentyä. Lisäksi työyhteisössä voi ilmetä ihmissuhdeongelmia, sitoutuminen organisaatioon saattaa laskea ja sairauspoissaolot lisääntyä. Usein työuupuneet kuormittuessaan pyrkivät panostamaan entistä enemmän voimavaroja työhön ja tällöin työuupumus näyttäytyykin ensin yksityiselämässä. (Feldt, Kinnunen, Mauno 2017, 29; Mäkikangas & Hakanen 2017, 117; Tuunainen ym. 2011.) Lopulta uupumus voi johtaa vakavaan sairastumiseen ja jopa työkyvyttömyyseläkkeeseen (Otala & Ahonen 2005, 143). Väsyneelle työntekijälle sattuu myös helpommin onnettomuuksia, jotka taas saattavat aiheuttaa työkyvyttömyyttä. Yhden työkyvyttömyys taas lisää helposti muiden työntekijöiden työpaineita. Tämä voi johtaa työn heikompaan laatuun ja työilmapiirin kiristymiseen. (Otala & Ahonen 2005, 93.)

Työholismiin on useita erilaisia määritelmiä. Joka tapauksessa siihen liittyy vaikeus irrottautua omasta työstään vapaa-ajalla. Työtä on pakko tehdä ja ajatella, jopa liikaakin. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 118–119.) He ponnistelevat paljon työssään, mikä myös mahdollisesti näyttäytyy parempana työsuorituksena. Tästä johtuu myös työholistien keskimääräistä suurempi uupumisriski, koska työ vie kohtuuttomasti heidän voimiaan eivätkä he ennätä palautua riit-

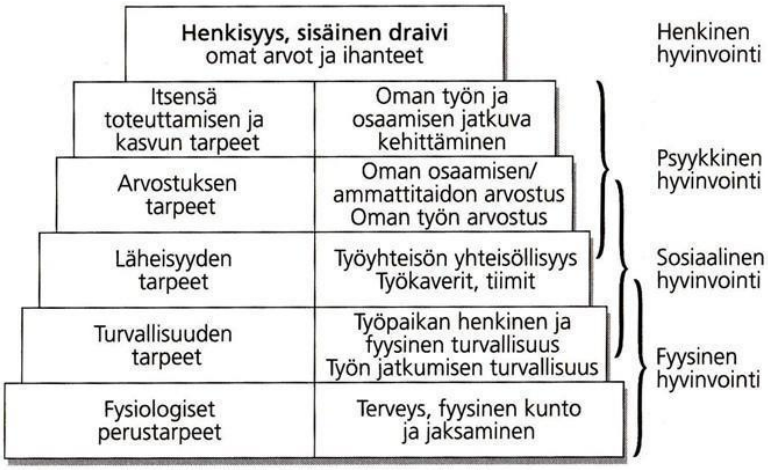
tävästi töistä. Riskinä on myös huonot välit työkavereihin, sillä työholistit eivät välttämättä arvosta työkavereitaan, jotka eivät ole valmiita panostamaan työhön yhtä paljon kuin he. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72, 83.) Vain pitkät työpäivät yksinään eivät viittaa työholismiin, sillä silloin taustalla voi olla myös muita syitä kuten toimeentulon varmistaminen. On arvioitu, että noin 10 % työntekijöistä kärsii työholismista. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72.)

Työssä tylsistymiseen liittyy vahvasti tyytymättömyys omaan työhönsä. Sille ominaista on, että työpäivä kuluu muissa asioissa kuin työn merkeissä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 76.) Työ ei siis motivoi enää työntekijäänsä. Työssä tylsistymisestä voivat kärsiä monenlaiset ihmiset erilaisissa työtehtävissä eikä se ole ainoastaan yksitoikkoisiin töihin liittyvä. Ilmiönä se on monimuotoinen ja siihen voivat ajaa monet eri syyt kuten työn haasteettomuus, liika työmäärä, asetettujen tavoitteiden koettu järjettömyys, turha byrokratia ja jatkuvat keskeytykset työssä. Kaiken kaikkiaan kokemukset työssä tylsistymisestä ovat kuitenkin vähäisiä. On hyvä ottaa huomioon, että satunnaisena ilmiönä tylsistyminen on harmitonta. Ongelma siitä tulee vasta pitkittyessään, jolloin sillä on havaittu olevan työuupumisen kanssa monia yhteisiä kielteisiä seurauksia yksilön hyvinvointiin ja jopa työpaikan tuottavuuteen. Erona työuupumukseen on, ettei työssä tylsistynyt pyri paikkaamaan suoritustaan ylimääräisillä ponnisteluilla vaan häneltä jää ennemminkin kapasiteettia käyttämättä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 118.)

2.3 Työhyvinvoinnin portaat

Abraham H. Maslowia voidaan pitää ihmissuhdekoulukunnan edustajana. Hän julkaisi kuuluisan ja paljon siteeratun tarvehierarkiansa vuonna 1943 Psychological Review – lehdessä. (Virtanen & Sinokki 2014, 62.) Tarvehierarkian periaatteen mukaan alempien tasojen tarpeiden tulee olla tyydytetty ennen kuin voidaan siirtyä täyttämään seuraavan tason tarpeita. Näin ollen korkeinta porrasta on mahdotonta saavuttaa, elleivät alempien tasojen tarpeet täyty ensin. (Rauramo 2004, 40; Suutarinen 2010, 26).

Otala ja Ahonen (2005, 28–29) (kuva 1) ovat rakentaneet työhyvinvoinnin portaat, jossa peilataan yksilön työhyvinvoinnin tarpeita vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkiaan. Heidän malliaan on mahdollista käyttää hyväksi työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Tämä tarkoittaa osaltaan työhön liittyvien myönteisten tunnetilojen lisääntymistä (2.2 positiivisten näkökulma: työtyytyväisyys ja työn imu) ja kielteisten tunnetilojen vähenemistä (negatiivinen näkökulma: työuupumus, työholismi ja työssä tylsistyminen).



Kuva 1 Otala ja Ahonen (2005, 29) ovat rakentaneet työhyvinvoinnin portaat (kuvassa oikealla), jotka voidaan peilata Maslowin tarvehierarkiasta (kuvassa vasemmalla).

Otalan ja Ahosen (2005, 29) malli lähtee Maslowin tavoin alimmalta tasolta kohti ylempiä tasoja. Maslowin mallissa alimmalla tasolla ovat fysiologiset perustarpeet kuten uni ja ravinto, joihin Otalan ja Ahosen mallissa verrataan ihmisen fyysistä kuntoa, terveyttä ja jaksamista. Fyysinen hyvinvointi luo pohjan myös työhyvinvoinnille. (Otala & Ahonen 2005, 29.)

Toiseksi alimmalla tasolla Maslowilla ovat turvallisuuden tarpeet, jota työhyvinvoinnin mallissa verrataan työpaikan fyysiseen ja henkiseen turvallisuuteen sekä työn jatkumisen tuomaan turvaan. Tämä tarkoittaa sekä työvälineiden että työympäristön turvallisuutta kuten myös turvallista ilmapiiriä ilman pelkoa ja kiusaamista. Lisäksi toiseksi alimmalle tasolle kuuluu tieto siitä mitä pitää tehdä ja miten. (Otala & Ahonen 2005, 29.)

Kolmannella tasolla olevat tarpeet liittyvät Maslowilla läheisyyteen. Työhyvinvoinnin mallissa niitä voidaan verrata haluun kuulua johonkin yhteisöön. Tälle tasolle kuuluvat muun muassa ihmissuhteet kuten suhteet esimieheen sekä tiimiin ja työkavereihin, jotka omalta osaltaan edistävät työssä jaksamista ja työhön sitoutumista. (Otala & Ahonen 2005, 30.)

Neljännellä tasolla Maslowin mallissa on arvostuksen tarve. Työhyvinvoinnissa ammattitaito ja osaaminen ovat arvostuksen perusta ja ne tuovat turvaa työelämässä. Tämä taas lisää työhyvinvointia, sillä osaamisen perusteella ihminen muun muassa usein valitaan työhön ja tiimeihin. (Otala & Ahonen 2005, 30.)

Ylimmällä tasolla Maslowin mallissa ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Tähän tasoon voidaan työhyvinvoinnin mallissa ajatella kuuluvan oman työn ja itsensä kehittämisen tarve sekä halu saavuttaa päämääriä. (Otala & Ahonen 2005, 30.)

Otalan ja Ahosen (2005, 30) mukaan Maslowin viisiportaisen hierarkiamallin päälle voidaan asettaa vielä yksi taso, joka on henkisyys ja sisäinen draivi ja, johon kuuluvat oma sisäinen energia, arvot ja motiivit. Lopulta kuitenkin hyvinvointi, kuten myös työhyvinvointi, lähtee omasta itsestään, omista arvoista,

ihanteista ja halusta. Ihmisten on otettava vastuuta itsestään ja vaalittava omaa hyvinvointiaan, sillä muuten mitkään työnantajan toimet eivät auta. Tätä kuudetta tasoa kutsutaan *henkiseksi hyvinvoinniksi*, joka voidaan myös ajatella kaiken perustaksi. Henkiseen hyvinvointiin kuuluu työn sisäisten työntekijöiden lisäksi myös työn ulkopuolisia tekijöitä kuten muut ihmissuhteet, harrastukset ja perhe. (Otala & Ahonen 2005, 30; Suutarinen 2010, 25.)

Edellä luetellut kuusi hyvinvoinnin porrasta Otala ja Ahonen (2005, 29) ovat rinnastaneet fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin osatekijöiksi (kuva 1). Suutarinen (2010, 25) ovat vielä tarkentaneet ja eritelleet eri hyvinvoinnin osatekijöitä Otalan ja Ahosen malliin pohjautuen (Taulukko 1).

TAULUKKO 1 Esimerkkejä työhyvinvointia edistävistä asioista Otalan ja Ahosen mallia mukaillen (Suutarinen 2010, 25).

Fyysinen hyvinvointi	**Psyykkinen hyvinvointi**	**Sosiaalinen hyvinvointi**	**Henkinen hyvinvointi**
Liikunta	Rekrytointi	Työyhteisötaidot	Arvot ja motivaatio
Ravinto	Perehdyttäminen	Sosiaaliset taidot (tiimi-projektityöskentely, viestintätaidot)	Perhe, puoliso
Uni, lepo	Työnopastus	Tasa-arvosuunnitelma	Muut ihmissuhteet ja yhteisöt
Painonhallinta	Mentorointi	Viestintä	Harrastukset
Työsuojelun toimintaohje	Työnohjaus, coaching	Esimiestaidot	
Riskikartoitukset	Itsensä johtaminen	Ikäjohtaminen	
Työpaikkaselvitykset	Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen	Senioriohjelmat	
Pelastussuunnitelma	Kannustinjärjestelmät	Monimuotoinen työyhteisöohjelma	
Työterveyshuolto	Kehityskeskustelu	Työpaikan yt-toiminta	
Laajennetut terveystarkastukset	Tuloskeskustelu	Mentorointi	
Kuntoutus	Palaute	Työnohjaus	
Päihteiden käyttö ml hoitoonohjaus	Työkierto	Virkistyspäivät	
	Varhainen välittäminen	Harrastekerhotoiminta	
		Työpaikan juhlat	
		Merkkipäivät	

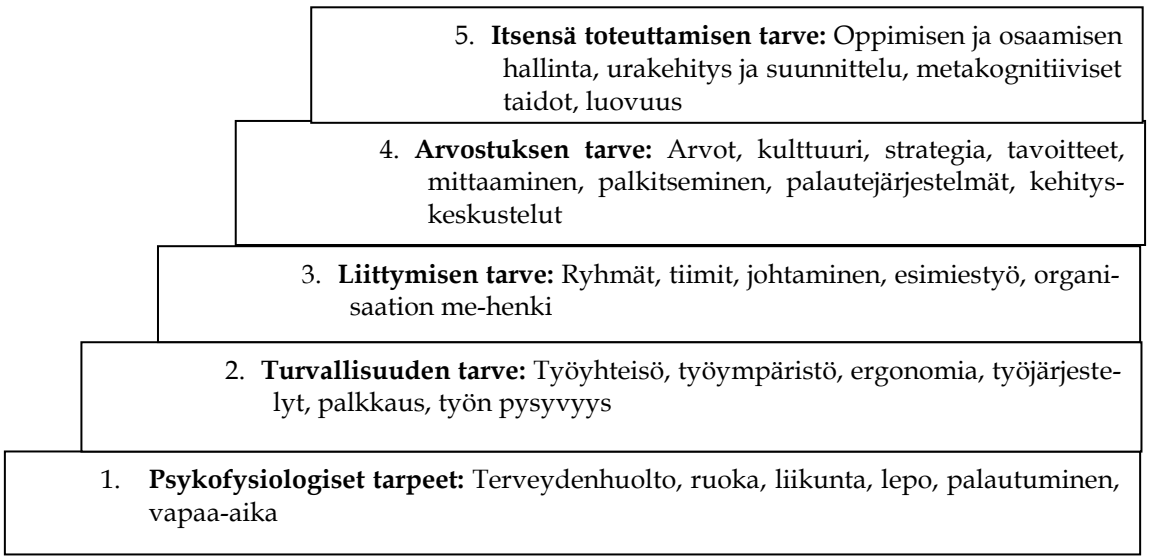
Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu ihmisen hyvinvoinnin perusasioita kuten terveys, jaksaminen ja fyysinen kunto sekä lisäksi henkinen ja fyysinen turvallisuus. Henkinen turvallisuus kattaa turvallisen työilmapiirin, jossa ei esiinny kiusaamista ja luottamuksen siihen, että työ jatkuu. Fyysinen turvallisuus taas tarkoittaa asianmukaisia ja turvallisia työvälineitä sekä työskentelyolosuhteita.

Pääsääntöisesti fyysinen hyvinvointi kattaa Maslowin hierarkian kaksi alinta tasoa eli fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarpeet. (Suutarinen 2010, 24.)

Maslowin hierarkian seuraavat tasot, eli läheisyyden ja arvostuksen tarpeet, voidaan luokitella sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. *Sosiaaliseen hyvinvointiin* liittyvät erilaiset ihmissuhteet. *Psyykkinen hyvinvointi* on taas yhteydessä ammattitaitoon, omaan osaamiseen ja työn arvostukseen. Lisäksi psyykkiseen hyvinvointiin kuuluu Maslowin viidennen tason, eli itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeiden mukaisesti oman osaamisen ja työn kehittäminen. (Suutarinen 2010, 24–26.)

Otalan ja Ahosen lisäämässä kuudennessa tasossa, henkisyys ja sisäinen draivi, on lähinnä kyse *henkisestä hyvinvoinnista*. Se sisältää oman sisäisen energian sekä omat arvot ja motiivit, jotka ohjaavat sitoutumista ja innostumista eri asioihin. Tämä taso sisältää myös työn ulkopuolisia asioita kuten perheen, muut ihmissuhteet ja harrastukset. (Suutarinen 2010, 25–26.)

Vertailun vuoksi mainittakoon, että myös Rauramo (2004, 39–40) on kehittänyt työhyvinvoinnin portaat, jotka voidaan johtaa Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Rauramon mallissa viisi porrasta alhaalta ylös ovat (kuva 2): 1. Psykofysiologiset tarpeet 2. Turvallisuuden tarve 3. Liittymisen tarve 4. Arvostuksen tarve ja 5. Itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2004, 40; Suutarinen 2010, 26.)



Kuva 2 Rauramo (2004, 40) on myös käyttänyt Maslowin viisiportaista mallia esikuvanaan rakentaessaan sen avulla työhyvinvoinnin portaat.

Psykofysiologisten tarpeiden tyydyttämiseen kuuluvat muun muassa terveyttään vaaliva henkilöstö, työterveyshuolto, työpaikkaruokailu, riittävän liikkumisen ja palautumisen mahdollistava työ sekä vapaa-ajan toiminta, joka tukee hyvinvointia. *Turvallisuuden tarve* taas sisältää turvalliset turvallisen työyhteisön ja -ympäristön, toimeentulon mahdollistavan työsuhteen ja ylipäätän-

säkin pysyvyyden ja tasapainon säilyttämisen välillä kaoottiseltakin tuntuvassa maailmassa. *Liittymisen tarpeeseen* taas kuuluu työyhteisö, joka on tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja kannustava sekä hyvät ihmissuhteet ja kehittyvä työ. *Arvostuksen tarpeessa* olennaista ovat organisaatiokulttuuri ja yhteiset arvot, missio ja visio kuten myös arvostus, asiallinen palaute ja yhteiskuntavastuu. Viidennessä eli ylimmällä tasolla oleva *itsensä toteuttaminen* sisältää taas älyllisiä ja esteettisiä tarpeita kuten työssä oppimisen, hiljaisen tiedon hyödyntämisen, työolojen viihtyvyyden lisäämisen sekä innovatiivisuuden. (Rauramo 2004, 48, 78, 121, 135, 147–148; Suutarinen 2010, 26). Myös Rauramon mallia voidaan käyttää hyväksi työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa kehittämisessä (Suutarinen 2010, 26).

Otalan ja Ahosen mallissa on paljon yhteneväisyyksiä Rauramon malliin, mutta suurin ero on heidän lisäämänsä kuudes taso, henkinen hyvinvointi. Tämä ero, eli myös henkilön itsensä vaikutus ja työn ulkopuolisten tekijöiden selkeä huomioon ottaminen, johti siihen, että päädyin käyttämään työssäni Otalan & Ahosen mallia.

3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAMINEN

3.1 Työn voimavarat työhyvinvoinnin lähteenä

Yksi suosittu näkökulma työhyvinvointiin organisaatiossa on tutkia työn voimavaroja (resources) ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Voimavarat määritellään tämän näkökulman mukaan asioiksi, joiden koetaan auttavan työpaikalla tavoitteiden saavuttamisessa tai niitä on mahdollista kehittää sellaisiksi. Tällaisia voimavaroja on olemassa neljällä eri tasolla: yksilö-, ryhmä-, johtamis- ja organisaatiotasolla. (Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Känsälä, Saari & Isaksson 2017.) Seuraavassa esitellään eri tasot ja niihin sisältyviä voimavaratekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Voimavaratekijöitä kehittämällä on myös työhyvinvointia mahdollista parantaa.

3.1.1 Yksilötaso

Yksilötasolla yksi tutkituimmista ja tärkeimmistä työhyvinvoinnin voimavaroista on työn tuunaaminen (job crafting) (Nielsen ym. 2017). Työn tuunaaminen on työntekijästä lähtöisin olevaa työn yksilöllistä muokkaamista, joka tapahtuu nykyisen työn puitteissa. Siinä työntekijät muokkaavat työtään tai työympäristöään enemmän itsellensä sopivaksi kuten mielenkiintoisemmaksi, innostavammaksi tai vähemmän kuormittavaksi ja lisäävät samalla omaa työhyvinvointiaan. Jopa hyvin pieni määrä autonomiaa työssä mahdollistaa työn tuunaamisen ja tämän takia se onkin mahdollista jossain määrin lähes kaikissa ammateissa. (Manka & Manka 2016, 131; Seppälä & Hakanen 2017, 155; Wrzesniewski & Dutton 2001.) Helpompaa se kuitenkin on ammateissa, joissa on vaihtelevia muokattavissa olevia työtehtäviä ja ainakin jonkin verran vapautta, joka mahdollistaa työn muokkaamisen (Seppälä & Hakanen 2017, 156).

Työntekijä voi tuunata työtään esimerkiksi opettelemalla uudenlaisen taidon, tekemällä asioita eri tavalla tai eri järjestyksessä, pyytämällä esimieheltä tai kollegalta oma-aloitteisesti neuvoja, hakeutumalla vapaaehtoisesti uuteen

projektiin tai vähentämällä yhteydenpitoa hankalien ihmisten kanssa. Työn tuunaamista ei ole sovituista työtehtävistä kieltäytyminen, työpaikan vaihtaminen tai esimiehen aloitteesta lähtenyt toimenkuvan muutos. (Manka & Manka 2016,131; Seppälä & Hakanen 2017, 154–156.) Työhyvinvoinnin tilalla on vaikutusta työntekijän innokkuuteen muokata työtään. Työn imua kokevat ja jopa vielä lievästi uupuneet työntekijät tuunaavat työtään, mutta mikäli työuupumus on vakavaa, ei työntekijällä ole enää voimia työn tuunaamiseen. Myös työntekijän persoonalla on vaikutusta siihen, lähteekö henkilö tuunaamaan työtään. (Seppälä & Hakanen 2017, 157–158.) Työn tuunaaminen voi työhyvinvoinnin lisäämisen lisäksi ehkäistä työuupumusta ja olla yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen. Se myös edesauttaa työn imun kokemista. (Manka & Manka 2016, 111; Seppälä & Hakanen 2017, 159–160.) Osaltaan organisaation menestystä tulevaisuudessa ennustaa myös se, kuinka itseohjautuvia ja aloitteellisia työnsä tuunaajia työntekijät ovat. Työn tuunaamisesta, henkilöstön aloitteellisuudesta ja itsensä johtamisesta onkin tulossa entistä tärkeämpi menestystekijä yrityksille. (Seppälä & Hakanen 2017, 163.) Lähtökohtaisesti työn tuunaaminen siis lisää tuottavuutta ja laatua, mutta on kuitenkin hyvä huomioida, että tulokset eivät välttämättä ole aina organisaatiolle edullisia. Muokkaamalla töitään on myös mahdollista, että työntekijä muuttaa sitä organisaatiolle epäedullisella tavalla vaikuttamalla esimerkiksi työn sujuvuuteen tai laatuun. (Wrzesniewski & Dutton 2001.)

Toinen yksilötasolla vaikuttava voimavaratekijä, joka voi auttaa henkilöä selviytymään paremmin työstään, on työntekijä itse eli hänen persoonallisuutensa ja osaamisensa (Nielsen ym., 2017). Jokaisella on omanlaisensa persoonallisuus, niin työntekijällä kuin esimiehelläkin. Persoonallisuudella tarkoitetaan yksilön ominaista tapaa tuntea, ajatella ja käyttäytyä. Näin ollen persoonallisuudella on myös vaikutusta siihen, miten yksilö kokee työnsä tai reagoi erilaisiin työtilanteisiin. (Mäkikangas ym. 2017, 170, 182; Virtanen & Sinokki 2014, 59.) Lisäksi persoonallisuus vaikuttaa myös siihen, kuinka hyvin ihminen itse on kykenevä rajaamaan työmääräänsä tai kestämään erilaisia tietotyön rasitustekijöitä. Vaativassa asiantuntijatyössä menestynyt henkilö voikin uupua projektijohtajana. Omien vahvuuksien ja heikkouksien hyvä tunteminen tukeekin työelämässä jaksamista. Kaikilla ihmisillä on vahvuuksia ja, kun tunnistaa ja käyttää näitä vahvuuksia sekä uskoo itseensä, hallitsee tehtävänsä paremmin. (Műller 2008, 77–79; Suonsivu 2011, 44.) On myös hyvä muistaa, että työhyvinvoinnin kokemus on vahvasti suhteellista ja voi olla samoilla työpaikoilla ja jopa samoissa tehtävissä erilainen (Suonsivu 2011, 63).

On myös hyvä huomioida, että työn merkitys yksittäiselle ihmiselle vaihtelee kuten myös ajatus hyvästä työstä, joka voi olla hyvin erilainen eri ihmisten kesken. Siihen vaikuttavat muun muassa ikä, koulutustausta, sosiaalinen asema, yhteiskunta ja asuinympäristö. (Findlay ym. 2013; Virtanen & Sinokki 2014, 27–28.) Työhyvinvoinnin kannalta on myös olennaista, että työntekijä itse kokee työnsä merkitykselliseksi ja, että hänen tekemäänsä työtä arvostetaan. Tällöin hän on myös motivoituneempi tekemään töitä. (Suonsivu 2011, 111.) Lisäksi on hyvä huomioida, että työntekijän oma aktiivisuus itsestä huolehtimiseen uran

eri vaiheissa, tukee olennaisesti työhyvinvointia (Mäkikangas & Hakanen, 2017, 121). Näin ollen merkitystä on myös työntekijän omilla valinnoilla oman hyvinvointinsa eteen kuten riittävällä unella, ravinnolla ja liikunnalla.

Työhyvinvoinnin portaissa työn tuunaaminen eli oman työn muokkaaminen kuuluu viidennelle portaalle eli oman työn ja osaamisen kehittämiseen ja on näin ollen osa psykologista hyvinvointia. Ihmisen oma osaaminen ja persoonallisuus taas jakaantuvat eri tasoille. Osaaminen kuten ammattitaito ja sen ylläpitäminen ovat osa psykologista hyvinvointia, kun taas persoonallisuus kuuluu ylimmälle kuudennelle portaalle eli on osa henkistä hyvinvointia.

3.1.2 Ryhmätaso

Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät sosiaalinen pääoma ja erityisesti sosiaalinen tuki ovat tärkeitä työpaikan ryhmätasolla tapahtuvia työn voimavaroja (Manka & Manka 2016, 132-134; Nielsen ym. 2017.) Lisäksi tärkeä voimavara ryhmätasolla on mahdollisuus työn tuunaamiseen kollegoiden kanssa. Tämä on muuten vastaavaa kuin yksilötasolla, mutta tapahtuu yhdessä ryhmän kanssa. (Nielsen ym. 2017.)

Koivumäen (2008) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa suuresti työyhteisöjen sosiaaliset suhteet. Sosiaalisissa suhteissa tapahtuvalla vuorovaikutuksella on todettu olevan tärkeä rooli sekä yksilön että työyhteisön hyvinvoinnin kannalta ja tästä syystä vuorovaikutuksen tapaan on hyvä kiinnittää huomiota. Vuorovaikutusosaaminen on näin ollen tärkeää myös toimivan työyhteisön saavuttamiseksi. Lisäksi se helpottaa työelämässä toimimista ja siitä selviytymistä. (Laajalahti 2014, 31–32.) Vuorovaikutustaitojen merkitys onkin lisääntynyt työelämän muuttuessa (Virtanen & Sinokki 2014, 162).

Yhteisön jäsentenvälinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys synnyttävät sosiaalista pääomaa. Olennaista sosiaaliselle pääomalle ovat toimiva työyhteisö ja hyvä johtaminen, sillä se jakaantuu sekä esimiehen ja työntekijän väliseen että työntekijöiden väliseen pääomaan. (Manka & Manka 2016, 132–134.) Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaakin jokainen, joka siellä työskentelee tai on jollain tavalla mukana toiminnassa. Hyvinvoivassa työyhteisössä asiat sujuvat ja siellä vallitsee hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys. (Suonsivu 2011, 59–60.)

Sosiaaliseen pääomaan liittyvä sosiaalinen tuki vaikuttaa eri tavalla riippuen sen antajasta ja sisällöstä. Tehokkainta työhyvinvoinnin kannalta tuki on, jos se tulee esimieheltä ja on positiivista (Monnot & Beehr 2014). Esimieheltä saatu tuki aikaansaa myös luottamusta esimieheen (Koivumäki 2008). Kollegoiden välinen sosiaalinen tuki taas voi parantaa työssä suoriutumista ja lisätä työtyytyväisyyttä (Nielsen ym. 2017). Kollegoiden tuki myös lisää työkavereita kohtaan koettua luottamusta, joka taas on yhteydessä yleisempään työpaikkaa kohtaan koettuun luottamukseen, yhteisöllisyyden tunteeseen työpaikoilla ja työn imun kokemiseen (Koivumäki 2008). Yhteenvetona voidaankin todeta, että kokemus hyvinvoivasta ja toimivasta työyhteisöstä on työhyvinvoinnin kannalta tärkeä, sillä se lisää työntekijän työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä, moti-

vaatiota, luottamusta sekä terveyden ja stressin hallintaa. Tämä taas mahdollistaa paremmat työsuoritukset ja työssä jaksamisen. (Suonsivu 2011, 59.)

Sosiaalinen tuki ja ryhmätasolla tapahtuva työn tuunaaminen liittyvät erityisesti erilaisiin ihmissuhteisiin, tiimityöskentelyyn ja viestintään. Täten ryhmätasolla vaikuttavat työn voimavaratekijät sijoittuvat työhyvinvoinnin portaissa sosiaaliseen hyvinvointiin.

3.1.3 Johtamistaso

Viime vuosina kiinnostus johtamistyylin ja työhyvinvoinnin yhteydestä on ollut monen tutkijan mielenkiinnon kohteena. Johtamistyyli onkin johtamistason tutkituin voimavaratekijä. (Nielsen ym. 2017.) Perko, Kinnunen, Tolvanen ja Feldt (2016) tutkivat pitkittäisessä tutkimuksessa koettujen johtamistyylien vaikutusta työhyvinvointiin. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan työntekijöille myönteinen johtamistyyli ja hyvinvointi työssä linkittyvät tiiviisti yhteen. Myös Nielsen ym. (2017) löysivät metatutkimuksessaan yhteyden johtamistyylin ja työhyvinvoinnin välillä. Molempien tutkimusten mukaan erityisesti transformationaalinen johtamistyyli usein edelsi hyvää työhyvinvointia. Transformationaalisena pidetyt johtajat innostavat yhteisiin tavoitteisiin, yksilöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen ja tarjoavat tukea. He ovat myös edellä kävijöitä, jotka kannustavat löytämään uusia ratkaisuja. (Nielsen ym. 2017; Perko ym. 2016.) Samoin Virtanen ja Sinokki (2014, 148) toteavat oikeudenmukaisen, innostavan ja yhteistyökykyisen esimiehen ylläpitävän ja luovan työhyvinvointia. Toisaalta Koivumäki (2008) muistuttaa, että vaikka hyvä esimies on reilu ja luottaa alaiseensa, odotetaan häneltä myös vastuunottoa ja jämäkkyyttä. Otalan ja Ahosen (2005, 15) mukaan oikeudenmukainen johtaminen myös pienentää työn psyykkisiä rasitusoireita ja vähentää sairauspoissaoloriskiä.

Yhteenvetona voidaankin todeta, että työhyvinvointi ja koettu johtajuus kulkevat usein käsi kädessä. Jos työntekijä kokee esimiehen olevan hyvä luotettava johtaja, joka on työntekijöiden puolella, on sillä positiivinen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin.

Johtamiseen liittyviä erilaisia toimia sijoittuu työhyvinvoinnin portaissa eri asteille. Suurin osa näistä on kuitenkin osa sosiaalista hyvinvointia kuten esimies- ja sosiaaliset taidot, mutta jotkin johtamiseen liittyvät toimet, kuten palaute ja kehityskeskustelu, ovat osa psykologista hyvinvointia (kts. taulukko 1).

3.1.4 Organisaatiotaso

Organisaatiotasolla resurssit sisältävät tavat, joilla työ on organisoitu, suunniteltu ja johdettu. Henkilöstöjohtaminen (human resource management = HRM) on yksi tärkeimmistä organisaatiotason resursseista työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Nielsen ym. 2017.) Viitalan (2014, 19) mukaan henkilöstöjohtaminen sisältää toiminnot, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä hyvinvointi, motivaatio ja osaaminen. Van

De Voorden, Paauwen ja Van Veldhovenin (2012) mukaan henkilöstöjohtaminen viittaa niihin kaikkiin toimiin, jotka liittyvät ihmisten johtamiseen. Täten on olemassa lukuisia johtamisen toimintoja, jotka kuuluvat henkilöstöosastolle kuten rekrytointi, koulutukset ja kehitys, suorituskyvyn hallinta, tiimityö, työsuhdeturva ja viestintä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena onkin rakentaa ja parantaa työntekijöiden taitoja, motivaatiota ja mahdollisuutta suoriutua töistään. (Van de Voorden ym. 2012.)

On olemassa kaksi eri teoriaa, miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työntekijöihin ja organisaatioon. Ensiksi *Yhteisten tavoitteiden näkökulmasta* (mutual gain perspective) HRM pitää huolta ihmisten hyvinvoinnista, joka johtaa johtaa organisaation parempaan suorituskykyyn. Toinen teoria taas on *ristiriitaisten lopputulosten näkökulma* (conflicting outcomes perspective), jonka mukaan henkilöstöjohtamisen toimet, jotka maksimoivat työntekijän hyvinvoinnin eivät ole samoja, jotka maksivoivat organisaation suorituskyvyn. Pahimmillaan tämä voi tarkoittaa jopa yrityksen suorituskyvyn maksimointia työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. (Van de Voorde ym. 2012.) Niesen ym. (2017) tutkimuksen tulokset tukivat yhteisten tavoitteiden näkökulmaa eli HRM hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatiota. Van de Voorde ym. (2012) vahvistivat myös positiivisen yhteyden, vaikkakin pienin varauksin.

Työhyvinvoinnin portaissa henkilöstöjohtamisen toimet jakaantuvat useammalle tasolle. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista, osaamisesta ja motivaatiosta. Näin ollen henkilöstöjohtamisen voidaan katsovan kattavan monipuolisesti toimia sekä fyysiseltä, psyykkiseltä ja sosiaaliselta hyvinvoinnin osa-alueelta. Mahdollisesti henkilöstöjohtamisen toimet voivat kattaa myös henkistä hyvinvointia edistämällä muun muassa perheen ja työn yhdistämistä.

Nielsenin ym. (2017) metatutkimuksessa on selvitetty yksittäisten voimavaratekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin. He kuitenkin huomauttavat, että vaikka yritykset voivat pyrkiä yksittäisten resurssien avulla parantamaan työhyvinvointia, ovat toimet todennäköisesti kaikista tehokkaimpia yhdessä tehtynä. (Nielsen ym., 2017.) Toisin sanoen, vaikkakin kaikki tutkitut resurssit eri tasoilla lisäsivät työhyvinvointia, niin kaikista tehokkaimmin työhyvinvointi lisääntyisi, jos useampia toimia toteutettaisiin yhtä aikaa.

3.2 Työterveyshuolto

Työterveyshuolto kuuluu työhyvinvoinnin portaissa fyysisen hyvinvoinnin piiriin ja sillä on suuri merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä, erityisesti työkyvyn osa-alueella (Aura, Ahonen, Husi & Ilmarinen 2016, 56). Työnantajan on lain mukaan järjestettävä työterveyshuolto, jos sillä on yksikin työntekijä. Työterveyshuoltoon kuuluu työhyvinvoinnin perusasioihin ja sitä ohjaa lainsäädäntö. Työterveyshuollon tavoitteena on ylläpitää ja edistää työn turvallisuutta ja työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä ehkäistä tapaturmia ja sairauksia. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu vuosittain laadittava

työpaikkaselvitys, jossa tunnistetaan vaara- ja kuormitustekijät ja arvioidaan niiden vaikutusta terveyteen. (Manka & Manka 2016, 93; Otala & Ahonen 2005, 196–197.)

Nimenomaan henkisen kuormituksen lisääntyminen tuo työterveyshuollolle uudenlaisia haasteita. Sen tulisi osata toimia ennakoivasti ja kehittää palveluita ja mittareita erityisesti tietotyötä varten. On myös hyvä huomioida, että esimies voi hyvin kääntyä työterveyshuollon puoleen epäillessään työntekijän liikakuormitusta tai muita ongelmia. Työnantaja ei nimittäin ole vaitiolovelvollinen työterveyshuoltoon päin, toisin kuin työterveyshuolto, joka ei voi paljastaa työnantajalle työntekijän tietoja. Myös työntekijä itse voi aina ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon, mikäli kokee kuormittuvansa. (Otala & Ahonen 2005, 200.)

Vuonna 2012 voimaan tullut työterveyshuollon lakimuutos edellyttää työnantajilta ja työterveyshuollolta entistä aktiivisempaa puuttumista sairauspoissaoloihin. Tämä on todennäköisesti parantanut myös työpaikkojen ja työterveyshuollon yhteistyötä. (Aura ym. 2016, 56).

3.3 Työstä palautuminen

Työstä palautuminen on saanut viime aikoina lisääntyvää huomiota (Tirkkonen & Kinnunen 2013). Se onkin tärkeä osa työhyvinvointia, sillä se estää osaltaan työn vaatimusten kehittymisen haitallisiksi stressitekijöiksi ja sitä kautta työuupumiseksi. Nykyaikana työstä palautuminen voi olla monella tapaa uhattuna, sillä nykytekniikan vuoksi aika ja paikka eivät säätele työntekoa. Palautuminen on kuitenkin tärkeää, sillä se korjaa työstressin aiheuttamia kielteisiä muutoksia kuten väsymystä tai stressihormonitason kohoamista. Palautumisen avulla energiataso palautuu ennalleen ja työntekijä jaksaa taas seuraavana päivänä vastata paremmin työelämän haasteisiin. (Kinnunen 2017, 90–91; Kinnunen, Feldt, Korpela, Mauno & Sianoja 2017.)

Työn suuret vaatimukset ja vähäiset voimavaratekijät ovat uhkana palautumiselle. Erityisesti työn aikapaineet ja kiire heikentävät palautumista, kun taas työn voimavarat ovat palautumista edistäviä tekijöitä (Kinnunen 2017, 96; Tirkkonen & Kinnunen 2013). Lähtökohtana on, että palautuminen alkaa, kun työn vaatimustekijät eivät ole enää läsnä. Palautumista voi tapahtua tauoilla työpäivän aikana, joko lounastauon kaltaisilla pidemmillä tauoilla tai lyhyemmillä muutaman minuutin kestävillä ns. mikrotauoilla. Lounastauko koetaan erityisesti virkistäväksi, jos se pidetään säännöllisesti ja siinä on mahdollisuus irtautua työstä. Tärkeää olisi myös mahdollisuus itse päättää mitä tauoilla tekee. Myös mahdollisuus vaikuttaa itse työtehtäviensä suorittamiseen, kuten tahtiin tai järjestykseen, ja sosiaalinen tuki, kuten avun kysyminen työkavereilta auttavat palautumisessa kesken työpäivän. (Kinnunen 2017, 90–93.) Näin ollen työn voimavaratekijät ovat osaltaan apuna palautumisessa.

Pääasiassa palautuminen tapahtuu kuitenkin vapaa-ajalla. Parhaiten palautumista tapahtuu toiminnoissa, jotka tehdään omasta tahdosta ja niistä pidetään eikä asiaa tehdä vain velvollisuudentunnosta tai pakosta. Näin ollen koti-

työt eivät yleisesti ottaen edistä palautumista, mutta esimerkiksi vapaaehtoinen liikunta ja sosiaalinen vuorovaikutus lisäävät. Myös psykologinen irrottautuminen, eli työasioiden sulkeminen pois mielestään, on tärkeää palautumisprosessissa. Mielenkiintoista on kuitenkin, että joissain tapauksissa myös työasioiden positiivinen ajattelu vapaa-ajalla voi auttaa palautumisessa. (Kinnunen 2017, 94–95.)

Palautumisen ongelmat näkyvät herkästi myös työpaikoilla muun muassa poissaolojen ja työpaikan vaihtojen kautta. Vastuu siitä, että palautumisen ongelmat tunnistetaan ajoissa, kuuluu yhtäältä työntekijälle, esimiehelle, työterveyshuollolle ja työnantajalle. (Kinnunen 2017, 101–102.) Työntekijä itse voi edistää palautumista tekemällä selkeän eron työn ja vapaa-ajan välille. (Kinnunen ym. 2017). Työntekijä voi myös kiinnittää huomiota palautumiseen ja miettiä minkälaisten vapaa-ajan tekemisten avulla ajatukset saa parhaiten pois työasioista, eli mikä rentouttaa ja mistä saa uutta energiaa. (Tirkkonen & Kinnunen 2013.)

Työstä palautumisen on siis todettu edistävän hyvinvointia ja tästä syystä on alettu tutkia voisiko myös erilaisilla interventioilla edistää palautumista. Yksi tällainen vaikuttamisen tapa on ollut mindfulness- harjoitukset. (Kinnunen 2017, 97.) Mindfulness on tietoisen läsnäolon harjoittamista. Siinä opetellaan keskittymään tähän hetkeen, ottamaan etäisyyttä omiin ajatuksiin sekä havainnoimaan ja tarkkailemaan niitä ikään kuin ulkopuolelta, kuitenkaan tuomitsematta. Mindfulnesissa vaalitaan myötätuntoista suhteutumista omaa itseään ja maailmaa kohtaan ja tarkoituksena on päästää irti negatiivisista tunteista. Mindfulnessilla on useita edullisia vaikutuksia yleisesti aikuisten terveyteen, kuten kroonisen kivun sekä stressin ja masennusoireiden lievittämisessä. (Raevuori 2016.) Lisäksi sen on todettu auttavan työuupumuksen ehkäisyssä (Hülsheger, Alberts, Feinholdt & Lang 2013). Näin ollen mindfullnesista voisi olla apua myös työhyvinvoinnissa. Lisäksi on myös hyvä tiedostaa, että digitalisaatio ja terveysteknologia luovat tulevaisuudessa uusia edullisia mahdollisuuksia erilaisten interventioiden toteuttamiseen ja seurantaan, joista voi myös olla apua. (Kinnunen 2017, 99–100.)

Pääosa palautumisesta tapahtui vapaa-ajalla, joten työhyvinvoinnin portaissa palautumisen voisi katsoa sijoittuvan henkisen hyvinvoinnin alle. Kuitenkin on hyvä huomioida, että palautumista saattoi tapahtua myös kesken työpäivän työn voimavarojen avulla muun muassa omaa työtään tuunaamalla (psyykkinen hyvinvointi) ja sosiaalisen tuen (sosiaalinen hyvinvointi) kautta, joten palautuminen sisältää myös osatekijöitä useammalta eri työhyvinvoinnin portaalta.

3.4 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Kun puhutaan työhyvinvoinnista, on hyvä muistaa, kuten on jo aiemminkin todettu, ettei se ole irrallinen työelämän ulkopuolisesta elämästä vaan siihen vaikuttaa koko elämäntilanne. Olennaisena osana kokonaishyvinvointiin kuu-

luu myös työn ja perheen sekä yleensäkin vapaa-ajan yhteensovittaminen (Kinnunen & Nätti 2017; Suonsivu 2011, 67).

Yksi työn tyypillisistä kuormitustekijöistä onkin työn ja perheen vaatimusten yhteensovittaminen. Työn ja perheen välinen ristiriita on kaksisuuntainen. Toisaalta kotielämä voi haitata työelämää, jolloin esimerkiksi töihin on vaikea ehtiä ja kotiasiat pyörivät mielessä työpäivän aikana. Toisaalta taas työelämä voi haitata kotielämää, jolloin ristiriidoissa voi olla kyse ajan käytöstä, kuormituksesta tai käyttäytymisestä. Ristiriidassa ajankäytön suhteen on kysymys silloin, kun henkilö kokee, että hänen tulisi kahdessa paikassa yhtä aikaa. Kuormittumisen ristiriidassa taas henkilö kokee, ettei hänellä riitä työn jälkeen energiaa kotitöihin tai vanhemmuuden tehtäviin. Voimien jakaminen työn ja vapaa-ajan välillä voi olla rasittavaa, koska toiseen käytetty energia vähentää sitä toisesta. Käyttäytymisen ristiriidassa on taas kyse siitä, jos työelämän ja kodin odotetut käyttäytymiset ovat kovin erilaiset, esimerkiksi töissä tulee olla tiukka ja kotona taas lempeä. On todettu, että erityisesti työstä kotiin suuntautuvalla ristiriidalla on kielteisiä vaikutuksia sekä työtyytyväisyyteen että yleisesti tyytyväisyyteen elämää ja parisuhdetta kohtaan. On myös todettu, että organisaation sosiaalinen tuki, jossa työntekijällä on tunne, että organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan ja arvostaa heidän panostaan, vähentää ristiriitaa kodin ja työn välillä. (Mauno ym. 2017, 54, 65–66.)

Työhyvinvoinnin ongelmien tiedetään siirtyvän perheeseen ja ulottavan negatiivisia vaikutuksia myös läheisiin (Kinnunen 2017, 101). Työuupumuksesta kärsineillä on tyypillistä, että työuupumus näkyy ensin kotona ja yksityiselämässä, kun voimat eivät enää työpäivän jälkeen riitä itsestä ja läheisistä huolehtimiseen. Onkin oletettu, että työssään uupunut joutuu panostamaan entistä enemmän voimavaroja töissä suoriutumiseen, joten niitä ei niinkään jää enää kotioloihin. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 82.) Tämä osaltaan tukee näkemystä, että työhyvinvointi on osa kokonaishyvinvointia. Työhyvinvoinnista huolehtiminen tukee myös henkilön hyvinvointia työelämän ulkopuolella.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on selvästi osa työhyvinvoinnin portaiden kuudetta tasoa ja kuuluu näin ollen henkiseen hyvinvointiin. Toisaalta sitä voivat tukea organisaatiossa olemassa olevat voimavaratekijät, kuten edellä mainittu sosiaalinen tuki (sosiaalinen hyvinvointi), jotka voivat edesauttaa työn ja muun elämän yhteen sovittamista.

3.5 Työelämän joustot

Useat tutkimukset ovat osoittaneet työaikajoustojen tuovan etua niin työntekijälle kuin työnantajalla. Parhaassa tapauksessa luottamus työnantajan ja työntekijän välillä lisääntyy, organisaation muutoskyky paranee, yrityksen työnantaja mielikuva paranee, työntekijät ovat tyytyväisempiä ja asiakaspalvelu paranee. (Nätti & Anttila 2012, 171–172.) Ojalan (2014, 27) mukaan joustot, kuten mahdollisuus etätyöhön, kertovat yleensäkin yrityskulttuurista, jossa

työntekijöihin luotetaan (Ojala 2014, 27). Lisäksi Kandolin ja Tuomivaara (2012, 27) ovat todenneet työelämän joustojen, nimenomaan ajan ja paikan suhteen, lisäävän työssä jatkamisaikeita vielä 63 -vuoden jälkeen. Joustoista voi olla siis apua myös työurien pidentämisessä.

Työelämän joustoista paikan suhteen puhuttaessa tarkoitetaan yleensä nimenomaan etätyötä. Etätyö on työtä, joka tehdään muualla kuin työnantajan tiloissa. (Ojala 2014, 69.) Etätyö mahdollistaa informaatiotulvan rajoittamisen ja nimenomaan työrauhan, joka voi olla monella vaarassa nykyisissä avokonttoreita suosivissa toimitiloissa. Kokopäiväistä etätyötä tekevä säästää myös työmatkaan menevän ajan, joka voi olla merkittäväkin motiivi, mikäli asuu kaukana työpaikastaan. Lisäksi etätyö tukee mahdollisesti ilmastopoliittisia tavoitteita vähentämällä yksityisautoilua sekä aluepoliittisia tavoitteita mahdollistamalla työn tekemisen kauempaakin esimerkiksi maaseudulta käsin. (Ojala 2014, 51, 57, 70–72, 87–90) Gajendran ja Harrisonin (2007) laajassa meta-analyysissä etätyön vaikutuksista todettiin etätyön tekemisen vaikutusten olevan pääasiassa myönteisiä. Etätyö vahvisti tuntemusta työn autonomiasta sekä vähensi perheen ja työn yhdistämisen kokemisen ristiriitoja. Etätyö myös lisäsi työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Sen sijaan paljon etätyötä tekevillä etätyöllä oli negatiivinen vaikutus työkavereiden välisiin suhteisiin. (Gajendra & Harrison 2007.) Ojalan (2014, 90) tutkimuksen mukaan etätyö sen sijaan ei lisännyt myönteistä tasapainoa työn ja perheen välillä, joskaan se ei myöskään vaurioittanut sitä toisin kuin työpäivien jatkaminen kotona vapaa-ajalla. Kuitenkin itsenäisessä asiantuntijaasemassa oleville kotoa käsin työskentely voi auttaa työkuormitusta vastaa, vaikkakaan ei yksinään riitä kumoamaan työn rasitusta (Ojala 2014, 90).

Työn joustaminen ajan suhteen voi olla työnantajalähtöistä, jolloin työntekijä joustaa työpaikan tarpeiden mukaan tai työntekijälähtöistä, jolloin lähtökohtana on työntekijän tarpeet. Tässä tarkastellaan nimenomaan jälkimmäistä ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Työntekijälähtöisiä työajanjoustoja ovat esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin kuten työn alkamis- ja päättymisaikaan ja mahdollisuuteen hoitaa omia asioitaan kesken työpäivän. (Nätti & Anttila 2012, 166.) Nätti ja Anttila (2012, 171) ovat todenneet joustojen lisäävän työhyvinvointia tiettyyn pisteeseen saakka, mutta poikkeuksena tästä on työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työn alkamis- ja päättymisaikoihin, joka ei ollut yhteydessä työhyvinvointiin.

Työn joustaminen ajan ja paikan suhteen vaatii kuitenkin työntekijöiltä, varsinkin nuorilta vastavalmistuneilta, työajan hallinnan opettelua, jotta palautuminen työstä ei vaarannu. Tällöin tärkeää on kyky sulkea työasiat pois mielestä ja keskittyä muihin asioihin. (Ojala 2014, 101.) Lisäksi kehittyvä teknologia ja työn tekemisen mahdollisuus kotona mahdollistavat myös ylityön tekemisen työajan ulkopuolella ja mahdollisesti vielä ilman korvausta. Tätä lisäävät työn aikapaineet ja vastuullinen asema. Tämä estää osaltaan myös työstä palautumista. (Ojala 2014, 87–90.) Näin ollen työelämän joustoilla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia.

Työelämän joustot, joilla pyritään työntekijän työn ja vapaa-ajan sekä perheen yhdistämisen helpottamiseen, kuuluvat työhyvinvoinnin portaissa henkiseen hyvinvointiin.

3.6 Työhyvinvointi strategisena tekijänä

Monet tutkimukset ovat viime aikoina vahvistaneet, että työhyvinvointi parantaa tuottavuutta ja tästä syystä myös monet yritykset ovat alkaneet panostaa entistä enemmän työhyvinvointiin (Virtanen & Sinokki 2014, 140). Yrityksissä on alettu ymmärtämään, ettei pelkästään erinomainen teknologia riitä kiristyvässä globaalissa kilpailutilanteessa takaamaan kasvua, tuottavuutta ja tehokkuutta. Tarvitaan myös osaavaa, innostunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä, joka jaksaa pysyä tuottavana ja innovatiivisena muuttuvassa ympäristössä. (Suutarinen 2010, 11.) Voidaankin ajatella, että mitä keskittymiskykyisempiä, omistautuneempia ja energisempiä työntekijät ovat, niin sitä innovatiivisempia ja tuottavampia he myös ovat (Mäkikangas & Hakanen 2017, 84). Työntekijöiden hyvinvointi on siis yhteydessä organisaation tuottavuuteen (Kinnunen 2017, 101). Lisäksi on hyvä huomioida, että tuottavuutta laskevat muun muassa sairauspoissaolot, työtapaturmat, ennenaikaiset eläkkeelle jäämiset ja työntekijöiden vaihtuvuus (Virtanen & Sinokki 2014, 140). Nämä ovat kaikki seikkoja, johon työhyvinvointia kehittämällä voidaan vaikuttaa.

Viime vuosikymmenenä henkilöstöjohtamiselle onkin tullut entistä selvemmin myös strateginen rooli ja henkilöstövoimavarat on alettu nähdä kilpailukyvyn perustana siinä missä brändit, suhteet ja rahoitusasemakin (Viitala 2014, 22). Parhaimmillaan liiketoimintastrategian päämäärät ja tavoitteet ohjaavat myös henkilöstöjohtamista. Tällöin liiketoimintastrategian edellyttämä työvoima ja osaaminen pyritään varmistamaan muun muassa rekrytoinneilla, osaamisen kehittämisellä, työhyvinvoinnin edistämisellä, henkilöiden uudelleen sijoittamisella, irtisanomisilla ja päivittäisjohtamisella. (Sauri 2015, 55; Viitala 2014, 23) Yrityksen johto päättääkin henkilöstöjohtamisen suuntaviivoista ja henkilöstöosasto vastaa tarkemman strategian ja toteuttamisen prosesseista. Tätä kutsutaan *strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi*, jossa oletuksena on, että henkilöstöhallinto lisää organisaation menestystä ja tuloksellisuutta. Varsinainen henkilöstöstrategian toteuttaminen kuuluu kuitenkin pääosin niille, jotka omalla vastuualueellaan tekevät henkilöstöä koskevia päätöksiä eli valtaosa ihmisten johtamisesta tapahtuukin lopulta henkilöstöosaston ulkopuolella. (Sauri 2015, 54; Viitala 2014, 24.)

Tätä tukien myös työhyvinvointi tulee nähdä strategisena tekijänä. *Strateginen hyvinvointi* onkin Auran ym. (2016, 6) mukaan se osa hyvinvointia, jolla on merkitystä yrityksen tuloksellisuuteen eli toisin sanoen liiketoiminnan kannattavuuteen. Sen ydin on työntekijöiden työkyvyn, osaamisen ja motivaation kehittäminen liiketoiminnan vaatimusten mukaiseksi. Puhutaan henkilöstötuottavuuden kehittämisestä, joka on osa johdon strategiatyötä ja operatiivista joh-

tamista. Aura ym. (2016, 66) ovat huomanneet, että henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat erityisesti organisaation kulttuuri, johtajuus ja ilmapiiri. He myös toteavat strategisen hyvinvoinnin olevan selkeästi johdettua vain noin kolmasosassa suomalaisista yrityksistä ja vain 10 %:lla strategista hyvinvointia johdetaan todella hyvin (Aura ym. 2016, 36, 73). Esimiehet ovat tässä ydintoimijoita ja heidän tehtävänsä on viedä suunnitelmat käytäntöön omissa tiimeissään. Tämä tarkoittaa konkreettisesti esimerkiksi kehityskeskusteluiden hyödyntämistä, henkilökohtaista tukemista ja työilmapiirin parantamista. Tässä on tapahtunut edistymistä ja esimiesten rooli on selvästi kehittynyt vuosista 2009–2014 vuoteen 2016. Erityisesti varhaista puuttumista ja työhön paluun tukea esimiehet toteuttivat laajalti. (Aura ym. 2016, 36.) Tähän on epäilemättä vaikuttanut vuoden 2012 Työterveyshuollon lakimuutos, joka on oletettavasti parantanut yhteistyötä työterveyshuollon kanssa.

Yritysten on myös hyvä huomioida, että tuottavuuden parantaminen työhyvinvointia kehittämällä ei välttämättä ole kallista. Aura ym. (2016, 75) muistuttavat, että työhyvinvoinnin parantamisessa, rahallisia resursseja tärkeämpää on hyvä johtaminen. Myös Suutarinen (2011, 14) toteaa, että työhyvinvointia voidaan kehittää ilman suuria kustannuksia kuten panostamalla viestintään, vuorovaikutukseen, työyhteisön moninaisuuteen ja hyviin kokouskäytäntöihin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tuomen ja Sarajärven (2018, 131) mukaan tutkimus lähtee liikkeelle aiheen valinnasta. Hirsjärven, Remeksen ja Saravaaran (2013, 77) mukaan tutkimuksen onnistumisen edellytys on tekijän kiinnostus aiheeseen. Juuri tästä lähtökohdasta, eli omasta kiinnostuksesta, valitsin itselleni aiheeksi työhyvinvoinnin. Tarkoituksenani onkin ollut tehdä laadullinen tutkimus henkilöstöjohtajien ajatuksista liittyen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Hirsjärven ym. (2013, 126) mukaan tutkimuksessa tulisi olla johtoajatus, johon voidaan kiteyttää tutkimuksen pääongelma. Pääongelma on yleensä yleisluonteinen kysymys, jonka täsmentämisen kautta tutkimukselle saadaan alaongelmia. (Hirsjärvi ym. 2013, 126, 128.) Tällä tutkimuksella on tarkoitus saada vastaus tutkimusongelmaan ja alaongelmaan, jotka ovat:

Tutkimusongelma:

- Miten henkilöstöjohtajien näkökulmasta kehitetään työhyvinvointia?

Alaongelmia:

- Mitä etua työhyvinvointiin panostamisesta on?

Eskolan ja Suorannan (2008, 15) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi parhaimmillaan elää ja muuttua samalla kuin tutkimus etenee. Tässäkin tutkimuksessa tutkimusongelmia oli alun perin useampia, mutta lukiessani aineistoa huomasin, ettei niihin saada selkeitä vastauksia. Tästä syystä tutkimusongelmat rajautuivat lopulta kahteen. Ensiksi pääongelmaan, jossa selvitetään mitä keinoja on käytetty ja sen jälkeen alaongelmaan, jonka avulla selvennetään mitä vaikutuksia näillä on ollut.

Tutkimuksella on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 137) mukaan aina jokin tarkoitus ja tavoite, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tarkoitusta luonnehditaan neljän piirteen avulla: kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimukseen on mahdollista sisältyä samanaikaisesti enemmän

kuin yksi piirre, ja tutkimuksen edetessä piirteet voivat muuttua. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tilanteista tai tapahtumista sekä dokumentoi niistä keskeisiä kiinnostavia piirteitä. Selittävä tutkimus taas etsii selitystä tilanteelle. Tämä tutkimus on siis lähinnä kuvaileva. Kuvailevassa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin, miten tai minkälainen tietty asia on. Selittävässä tutkimuksessa taas haetaan vastauksia kysymyksiin miksi tai mitä seuraa tietystä asiasta. (Hirsjärvi ym. 2013, 129–139.) Tämän tutkimuksen pääongelma vastaa kysymykseen, miten työhyvinvointia voidaan kehittää ja pyrkii lähinnä kuvaamaan tilannetta tai tapahtumia, jolla työhyvinvointia parannetaan. Täten tutkimuksen ote on kuvaileva. Lisäksi tarkoituksena on hakea taustaa työhyvinvoinnin tärkeydelle ja vastausta kysymykseen, mitä etua työhyvinvointiin panostamisesta on havaittu olevan. Tämä kysymys vastaa enemmän kysymykseen mitä seurauksia tietystä asiasta, eli työhyvinvointiin panostamisesta, on. Näin ollen sen ote on ennemminkin selittävä. Pääpaino on kuitenkin kuvailevassa tutkimuksessa ja siinä miten työhyvinvointia voidaan henkilöstöjohtajien mielestä kehittää. Tämä on ollut myös artikkeleissa tutkimuksen mukaan pääsyn kriteeri. Seuraukset työhyvinvointiin panostamisesta on huomioitu, mikäli ne ovat vastauksista ilmenneet.

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan ennemminkin kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa tai ymmärtämään jotakin toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on myös erilaista vapautta kuin määrällisessä tutkimuksessa ja se antaa mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tosin ratkaisut tulee kertoa ja perustella aina myös lukijalle. (Eskola & Suoranta 2008, 20.)

Laadulliseen tutkimukseen aineisto on mahdollista kerätä kyselyillä, haastatteluilla, havainnoimalla ja erilaisista dokumenteista. Näistä voi valita yhden tavan tai käyttää useampaa rinnan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Tutkijan tiettyä tutkimusta varten itse keräämää aineistoa kutsutaan primaariaineistoksi. Muiden tuottamaa aineistoa kutsutaan sen sijaan sekundaariaineistoksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 186.) Erilaisista dokumenteista kerätty aineisto on jaettavissa kahteen luokkaan, yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Yksityiset dokumentit voivat olla esimerkiksi päiväkirjoja, muistelmia, kirjeitä tai puheita. Joukkotiedotuksen tuotteilla taas tarkoitetaan sanoma- ja aikakausilehtiä, radio- ja tv-ohjelmia sekä elokuvia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72.) Hirsjärvi ym. (2013, 186) huomauttavat, että aina ei ole tarkoituksenmukaista kerätä aineistoa alusta alkaen itse vaan vastauksia on mahdollista etsiä jo valmiiden aineistojen pohjalta. Olenkin päätynyt käyttämään aineistona sekundaariaineistoa eli tässä tapauksessa suomalaisia talouslehtiä, joissa henkilöstöjohtajat kertovat ajatuksistaan. Tämä on mahdollistanut huomattavasti laajemman aineiston ja useamman henkilöstöjohtajan mukana olon kuin esimerkiksi haastattelu-

tutkimus olisi tehnyt. Toisaalta se on myös sitonut tutkimuksen toimittajan tekemiin valintoihin esimerkiksi haastateltavien valinnassa, kysymyksistä ja tavasta kirjoittaa asia lehteen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoon ja analyysitavan valintaan vaikuttaa oleellisesti myös käytettävissä olevat resurssit, kuten aika ja raha. Yliopiston pro gradu -töissä laadullisen aineiston koko on pääsääntöisesti vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Tämä myös osaltaan oli vaikuttamassa valintaani käyttää aineistona lehtiartikkeleita.

4.3 Sisällönanalyysi

Tutkimusmenetelmä eli tutkimusmetodi koostuu niistä käytänteistä ja tavoista, joilla havaintoja kerätään. Mikään menetelmä ei ole paras, oikea tai käyttökelpoisin, koska menetelmän valintaan vaikuttaa tutkijan omat ajatukset ja se, mitä tutkija haluaa tehdä. Menetelmän valintaan vaikuttavat muun muassa se, mistä ja millaista tietoa etsitään ja keneltä. (Hirsjärvi ym. 2013, 183-184; Lincoln, Lynham & Cuba 2011; Patton 2002, 134–135.) Ratkaisuja valitessa Hirsjärvi ym. (2013, 185) kehottavat ottamaan huomioon myös käytettävissä olevan ajan ja muut voimavarat.

Erilaisten dokumentteihin pohjautuvan aineiston analyysimenetelmänä voidaan käyttää sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72). Tutkimusmenetelmänä olenkin päätynyt käyttämään sisällönanalyysiä, mikä on mielestäni ollut sopivin valinta ottaen huomioon aineiston, omat ajatukseni sekä käytettävissä olevat resurssit. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia ja siinä aineistoa on mahdollista analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Tarkasteltavia dokumentteja voivat olla miltei mitkä tahansa kirjalliseen muotoon saatetut materiaalit, myös siis erilaiset lehtiartikkelit. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Eskola ja Suoranta (2008, 101) kuvaavat analyysin tarkoituksena olevan luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa samalla uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla pyritään tiivistämään aineistoa samalla säilyttäen olennainen informaatio. Tämä on heidän mukaansa yleensä se ongelmallisin kohta tutkimusta, sillä selkeitä työskentelytekniikoita ei ole olemassa. (Eskola & Suoranta 2008, 101.) Myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 90–91) mukaan laadullisen aineiston analysoinnissa pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta selkeä ja yhtenäinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen loogiseksi ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90–91). Sisällönanalysointi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti Näistä teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli. Silloin lähtökohtana on tietty teoria tai malli, joka kuvaillaan tutkimuksessa. Tämä valmis malli ohjaa aineiston analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Tässä tutkimuksessa valmiina mallina toimii Otalan ja Ahosen (2005, 28–29) työhyvinvoinnin portaat, jonka avulla aineisto on analysoitu ja jaoteltu. Jaottelussa on käytetty apuna Suutarisen (2010, 25) esimerkkiä (taulukko 1).

Sisällönanalyysiä on mahdollista jatkaa kategorioiden muodostamisen tai luokittelun jälkeen kvantifioimalla aineisto. Tällöin aineistosta lasketaan esimerkiksi, kuinka monta kertaa jokin tietty asia esiintyy tutkittavien kuvauksissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Tässä tutkimuksessa pyritään tutkittavan asian ymmärtämisen lisäksi myös kvantifioimaan aineistoa, jolloin saadaan vielä tarkemmin esille, ei ainoastaan sitä, minkälaisia erilaisia asioita työhyvinvoinnin kehittämiseen mainitaan, vaan myös, kuinka monta kertaa mikäkin asia tulee esille ja näin ollen voidaan tulkita myös työhyvinvoinnin kehittämisen painopisteitä.

4.4 Aineisto

Laadullisessa tutkimuksessa olisi hyvä, jos henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietäisivät asiasta mahdollisimman paljon. Tästä syystä henkilöiden valinnan tulisi olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa eikä satunnaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73–74.) Myös Hirsjärvi ym. mukaan (2013, 164) laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotannalla. Täten päädyin valitsemaan aineistoksi henkilöstöjohtajien lehtihaastatteluja, joissa he puhuvat työhyvinvoinnista. Henkilöstöjohtajat valikoituivat ryhmäksi siitä syystä, että työhyvinvoinnista huolehtiminen ja organisointi kuuluvat yleensä henkilöstöosastolle, jonka johdossa on henkilöstöjohtaja. Muutamassa tapauksessa mukaan on otettu myös, vaikka titteli ei olisi tarkalleen henkilöstöjohtaja, mutta kyseessä on selkeästi yrityksen henkilöstöasioista tai työhyvinvoinnista vastaava henkilö.

Aineisto on kerätty Alma Median arkistosta syksyllä 2019 Faktan, Kauppalehden ja Talouselämää – lehden artikkeleista, jotka on julkaistu aikavälillä 1.1.2013–31.12.2018. Kauppalehti Option artikkelit sisältyvät Kauppalehden hakuihin (Alma median tilaajapalvelu 2019b). Nämä lehdet edustavat kattavasti Suomalaisia talousalan lehtiä. Talouselämää -lehti on Suomen ainoa talouden viikkolehti, joka oman mainontansa mukaan tuottaa ainutlaatuista tietoa yrityksistä ja auttaa ymmärtämään työelämän ilmiöitä (Alma Media 2020a). Kauppalehti taas on talouden ilmiöiden ja rahamarkkinoiden uutislehti (Alma Media 2020b). Kauppalehden uutisperheeseen kuuluvat myös Optio, joka käsittelee liiketoiminnan ja talouden tapahtumia ja keskittyy tarkemmin mm. työhyvinvointiin (Alma Media 2020c) sekä Fakta, joka on johtamisen ja työelämän erikoislehti (Alma Media 2020d).

Sain tutkimustani varten pääsyoikeuden Alma Medialta heidän arkistoihinsa kolmen viikon ajaksi (Alma median tilaajapalvelu 2019a). Alma Median arkistoista on mahdollista hakea sanahauilla artikkeleita. Lähtökohtaisesti mukaan on otettu artikkelit, joissa on mainittu henkilöstöjohtaja ja työhyvinvointi. Rajaus on tehty niin, että on haluttu nimenomaan kiinnittää huomiota henkilöstöjohtajien mielipiteisiin nykyaikana. Tavoitteena ei ole selvittää muutosta ajan kuluessa, mikä sinällään olisi ollut mielenkiintoista, mutta materiaalia

olisi tullut niin paljon, ettei sen läpikäymisessä olisi ollut tavoiteaikataulun puitteissa mahdollista.

Artikkeleita olen etsinyt Alma median arkistosta erilaisilla hauilla. Pääasiallisena hakuna olen käyttänyt *Henkilöstöjoht* AND Työhyvinv**. Tämän lisäksi olen hakenut muun muassa hauilla *HR -joht* AND työhyvinv**, *Henkilöstöjoht*AND työky** ja *Henkilöstöjoht*AND hyvinvoin**. Lisäksi olen käynyt artikkeleita läpi pelkästään hakusanoilla *työhyvinvointi* ja *henkilöstöjohtaja*, sillä vaikka tarkoitus olisi nimenomaan puhua työhyvinvoinnista, voivat sanamuodot joskus olla hieman erilaisia tai vaikka johtaja olisi vastaava kuin henkilöstöjohtaja, voi titteli olla jotain muuta. Tätä kautta mukaan on otettu myös
si ”Head of HRM”, joka selvästikin toimii vastaavassa tehtävässä kuin henkilöstöjohtajat yleensä toimivat ja vastaa HR -puolesta. Lisäksi mukaan on otettu artikkeleita, joissa haastateltavana on ollut henkilöstöjohtaja, mutta joissa ei sanatarkasti mainita sanaa työhyvinvointi, mutta siitä selkeästi puhutaan. Tätä kautta mukaan on valikoitunut muun muassa artikkeli, jossa henkilöstöjohtaja puhuu työntekijöiden terveyden ja työkyvyn parantamisesta, joten vaikka artikkelissa ei mainita suoraan sanaa työhyvinvointi, tämä voidaan katsoa kuuluvan työhyvinvointiin (vrt. 2.1, jolloin ennen puhuttiin työkyvystä, nykyään useimmiten työhyvinvoinnista).

Yrityksen koko tai toimiala ei ole vaikuttanut valintaan, vaikkakin on huomionarvoista, että kovin monella pienellä yrityksellä ei ole erillistä henkilöstöjohtajaa ja lisäksi lehtiartikkeleihin päätyy helpommin mukaan suurien ja tunnettujen yhtiöiden edustajia. Lisäksi mukaan on otettu niin yksityisen kuin julkisen puolen toimijoita. Yhdistyksiä ei ole rajattu pois, mutta niitä ei tuloksissa tullut vastaan. Olennaista on siis ollut, että kyseessä on nimenomaan henkilöstöjohtaja tai vastaava, joka ottaa kantaa työhyvinvointiin.

Automaattisesti kaikkia artikkeleita missä mainitaan henkilöstöjohtaja ja työhyvinvointi ei ole kuitenkaan otettu mukaan, vaan artikkelilla tulee olla asiayhteys nimenomaan työhyvinvointiin ja siihen mikä työhyvinvointiin vaikuttaa tai miten sitä olisi mahdollista kehittää. Tästä syystä myös osa hauilla löytyneistä artikkeleista on jätetty pois aineistosta. Näin ollen aineistoon ei ole otettu mukaan esimerkiksi artikkelia, jossa haastateltiin henkilöstöjohtajaa, mutta työhyvinvointi oli mainittu vain ohimennen eikä siitä varsinaisesti puhuttu. Pois on jätetty myös esimerkiksi yrityksien nimitysuutiset, jossa on muutamalla rivillä kerrottu uuden henkilöstöjohtajan nimittämisestä ja vastuualueiksi on mainittu työhyvinvointi. Pois on jätetty myös artikkeli, jossa molemmat sanat oli mainittu, mutta joka käsitteli konsulttiyhtiöiden työntekijöiden tuloja. Mukaan ei ole myöskään otettu artikkelia, jossa ei mainita työhyvinvointia, mutta puhutaan asioista, jotka siihen voisivat vaikuttaa kuten mentoroinnista ja tiimityöskentelystä, mutta ei liittyen työhyvinvointiin, vaan osaamisen siirtämiseen.

Näillä valinnoilla tutkimukseen päätyi mukaan 36 artikkelia. Talouselämää lehden artikkelit (11kpl) olivat saatavilla pdf – muodossa vastaavanlaisina kuin ne lehdessä oli julkaistu. Muiden lehtien artikkelit olivat ainoastaan tekstitiedostoina, joista muodostin yhden yhteisen tiedoston (yhteensä 104 sivua).

Käsittelin artikkelit yksitellen tekemällä niistä koonnin taulukkolaskelmaohjelmaan, jolloin yksi rivi vastasi aina yhtä artikkelia. Tämä helpotti kokonaisuuden hahmottamista ja määrien laskemista.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yleistä

Kuten edellä on jo todettu, on aineistona käytetty lehtiartikkeleita Kauppa-, Talouselämää- ja Fakta -lehdistä. Mukaan päätyi karsinnan kautta 36 lehtiartikkelia. Näistä artikkeleista oli Talouselämästä 11kpl, Kauppalehdestä 18kpl ja Faktasta 7kpl. Ajallisesti artikkeleista yhdeksän oli vuodelta 2013, kahdeksan vuodelta 2014, kaksi vuodelta 2015, kuusi vuodelta 2016, seitsemän vuodelta 2017 ja neljä vuodelta 2018. Näistä artikkeleista kolmessa oli kysymys samasta henkilöstö saman yrityksen palvelussa, joten näitä kohdeltiin tuloksissa yhtenä artikkelina. Sen sijaan mukana on tapaus, jossa sama henkilö oli ensin antanut haastattelun toisen yrityksen palveluksessa ja myöhemmin toisen. Nämä artikkelit käsiteltiin erillisinä, sillä yritykset ovat erilaisia ja näin ollen myös työhyvinvointia voidaan johtaa ja kehittä eri tavoilla. Näin ollen aineistoon mukaan otettujen artikkeleiden lopulliseksi määräksi tuli 33 kappaletta.

Pääsääntöisesti mukaan haluttiin nimenomaan henkilöstöjohtajia, mutta myös selkeästi työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt otettiin mukaan. Henkilöstöjohtajia vastaajina oli 29 kpl, Talous- ja henkilöstöjohtajia kaksi, Työhyvinvointipäällikköjä yksi, Työkykyjohtajia yksi, Head of HRM yksi ja Henkilöstöja kulttuurijohtajia yksi. Kaikista käytetään kuitenkin jäljempänä yhteisnimitystä henkilöstöjohtaja raportoinnin yhtenäisyyden vuoksi. Vastaajista yhdeksän oli miehiä ja 24 naisia.

Erilaiset toimialat olivat laajasti edustettuina. Mukaan valikoitui kolmekymmentä yksityisen puolen toimijaa kuten kauppoja, palvelualan yrityksiä, elintarviketeollisuutta ja teknologiateollisuutta sekä kolme julkisen puolen toimijaa. Se millaisesta yrityksestä on kyse, vaikuttaa myös henkilöstöjohtamiseen. Siihen vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, toimiala ja organisaatiokulttuuri. Monesti esimerkiksi pienillä yrityksillä ei ole resursseja tai systemaattisia käytäntöjä. Henkilöstöön liittyvät asiat hoidetaan muiden asioiden sivussa eikä varsinaista henkilöstötehtäviin erikoistunutta henkilöä ole. Myös rahaa henki-

löstön kehittämiseen ja hyvinvointiin on usein vähemmän käytettävissä. (Viitala 2014, 25). Tämä on osaltaan vaikuttanut myös haastateltavaksi päätymiseen niin, että suurin osa henkilöstöjohtajista edustaa suuria tai vähintään keskisuuria yrityksiä, joista osa on hyvinkin tunnettuja isoja ketjuja. Tämä on luonnollista myös siitä syystä, että tunnettujen yrityksiä valikoituu oletettavasti helpommin lehtien artikkeleihin. Toisaalta mukana on myös muutamia pienempiä yrityksiä, joissa selvästi panostetaan organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin. Tämä tulee esille muun muassa hyvänä sijoituksena Kauppalehden Great Place to Work -selvityksessä, jota kautta heistä on haastattelu päädytty tekemään. Voisi siis ajatella mukaan päätyneiden pienempien yritysten työntekijöiden kokevan työhyvinvoinnin olevan keskimääräistä korkeammalla tasolla.

5.2 Tulokset

Artikkelit analysoitiin sisällönanalyysin mukaisesti pilkkomalla ne ensin osiin ja rakentamalla sitten uudenlaisiin kokonaisuuksiin. Uudelleen jaottelu tehtiin Otalan ja Ahosen (2005, 29) työhyvinvoinnin portaiden mukaisesti jakamalla aineistossa esiin tulleet seikat fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin ja käyttämällä Suutarisen (2011, 25) jaottelua (taulukko 1) apuna esiin tulleiden asioiden kategorisoimisessa.

Taulukossa on muutamia päällekkäisyyksiä kuten mentorointi ja työnohjaus ovat molemmat mainittu sekä psyykkisen hyvinvoinnin että sosiaalisen hyvinvoinnin kohdalla. Tutkimuksessa niitä on käsitelty kuitenkin selvyyden vuoksi vain psyykkisen hyvinvoinnin puolella, sillä vaikka niissä on myös sosiaalinen puoli, mielestäni oman ammattitaidon ja työn kehittäminen, jotka ovat osa psyykkistä hyvinvointia, tulevat näissä esille vahvempana.

Lisäksi joissain kohtaan henkilöstöjohtajan mainitseman työhyvinvointiin liittyvät asian olisi periaatteessa voinut laittaa kahteenkin eri kohtaan. Valitsin kuitenkin sen, joka siinä tilanteessa parhaiten sopi. Tästä mainittakoon esimerkkinä palautteen antaminen. Sen olisi voinut osassa asioista laittaa myös esimiestaitoihin, mutta tässä tapauksessa noudatin Suutarisen (2010, 25) jaottelua, jossa se oli sijoitettu psyykkiseen hyvinvointiin.

5.2.1 Fyysinen hyvinvointi

Alimpana työhyvinvoinnin portaissa on fyysinen hyvinvointi. Maslowin periaatteiden mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyinä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Kaiken kaikkiaan 13 artikkelissa mainittiin fyysiseen hyvinvointiin kuuluvia työhyvinvoinnin osatekijöitä. Näistä työterveys oli useimmin mainittu, yhteensä seitsemän kertaa. Haastateltavat halusivat painottaa nimenomaan työterveyshuollon osallisuutta työhyvinvoinnin kehittämisessä. Usealla oli panostettu nimenomaan ennakoivaan työterveyteen, jonka oli huomattu tuoneen myös huomattavia kustannussäästöjä, kuten VMP:n henkilöstöjohtaja Matti Vuohiniemi tuo esille:

> "Olemme investoineet ennakoivaan työterveyteen ja sairaanhoitokuluissa säästämällä saaneet kokonaiskuluja alenemaan kymmenen prosenttia." (Kauppalehti 15.11.2017)

Työterveyden lisäksi kolmessa yrityksessä oli panostettu myös rinnalla työturvallisuuteen ja näistä oli yhdessä saatu hyviä tuloksia. Atrialla luotiin järjestelmä, jolla varmistetaan työturvallisuus ja lisäksi työterveyshuoltoon investoitiin. Työntekijöille hankittiin vapaaehtoiset sairausvakuutukset, joiden ansiosta he pääsevät nopeammin hoitoon. Atrian henkilöstöjohtaja Tapio Palolahden mukaan toimilla on ollut huomattava vaikutus sairaus- ja tapaturmapoissaoloihin.

> "Kolmessa vuodessa sairaus- ja tapaturmapoissaolojen määrä on pudonnut lähes puoleen, kuuteen prosenttiin. Haen edelleen puolen prosenttiyksikön pudotusta vuodessa, kunnes pääsemme 4-5 prosenttiin. Sitten pitää pyrkiä säilyttämään saavutettu hyvä tilanne." (Kauppalehti 27.2.2013)

Atrialla on myös panostettu lisäksi kuntoutuksiin, kuten myös kahdessa muussa yrityksessä. Osuuskauppa Hämeenmaalla on henkilöstöjohtaja Susa Nikulan (Talouselämä 8.1.2016) mukaan käytössä osasairausvapaat. Tällöin henkilö voi tehdä viiden työpäivän sijasta kolme päivää töitä ja aikaa jää näin ollen muun muassa kuntoutukseen. Tämä on vähentänyt työkyvyttömyyseläkkeen todennäköisyyttä ja estänyt työstä syrjäytymistä. (Talouselämä 8.1.2016.)

Liikunta oli mainittu kolmessa haastattelussa. Työhyvinvointia lisäävänä tekijänä yhdessä yrityksessä esimerkiksi panostettiin omaan kuntosaliin, jossa työntekijöitä ohjasi oma Personal trainer. Lisäksi yhdessä yrityksessä mainittiin seisomatyöpisteiden käyttö.

Lassila & Tikanojalla on panostettu Työhyvinvointipäällikkö Hanna Kankaisen (Talouselämä 17.10.2014) mukaan tuki- ja liikuntaelinsairauksien vähentämisen hankkeeseen. Hankkeeseen kuuluu työkyvyn arviointi ja tarvittaessa työnkuvia muokataan työkyvyn mukaisiksi. Tämä vähensi sairauspoissaoloja, nosti eläkeikää ja toi samalla useiden miljoonien eurojen säästöt. (Talouselämä 17.10.2014.)

5.2.2 Psyykkinen hyvinvointi

Henkilöstöjohtajat ovat huomioineet todella hyvin psyykkisen hyvinvoinnin tärkeyden. Psyykkiseen hyvinvointiin liittyviä työhyvinvoinnin osatekijöitä mainittiin 24 haastattelussa. Näistä yhdeksässä painotettiin ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. Yleisin maininta tässä yhteydessä oli henkilöstön koulutukseen panostaminen ja erilaiset ammatillisen osaamisen kehittämisohjelmat. Esimerkiksi Microsoftilla henkilöstöjohtaja Tytti Bergmanin (Talouselämä 15.2.2013) mukaan keskiverotyöntekijä käyttää 100 tuntia vuodessa kouluttautumiseen, mikä on hurjasti keskiarvoa enemmän.

Toiseksi eniten haastatteluissa painotettiin itsensä johtamista. Tähän sisällytin henkilöstön omat vaikutusmahdollisuudet työhön kuten mahdollisuutta omaa työtä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tämä tuotiin esille seitsemän kertaa. Vincitillä asia vietiin hieman vielä normaalia pidemmälle,

sillä henkilöstöjohtaja Johanna Pystysen mukaan konseptia hyödynnettiin jopa henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä:

> ”Henkilöstö oli mukana viime syksynä päättämässä mitä kysytään. Se toimi hyvin, vastausprosentti oli sata.” (Fakta 13.3.2014.)

Työnohjaus mainittiin viidessä eri haastattelussa. Tähän kohtaan sisällytin kuuluvaksi työn hyvän organisoimisen sekä sen, että työntekijöillä on tiedossaan selkeät tavoitteet. Tavoitteet auttavat ymmärtämään, miksi työtä tehdään. A-Lehtien Talous- ja henkilöstöjohtaja Titta Halme muistuttaakin tavoitteiden tärkeydestä:

> ”Koko porukalla on oltava ymmärrys siitä, mitä tavoittelemme ja miten oma työ kytkeytyy isompaan tavoitekuvaan”

Varhainen välittäminen koettiin tärkeäksi neljässä eri haastattelussa, mutta tätä ei avattu sen tarkemmin. Samoin kuin erilaiset *kannustinjärjestelmät* ja palkitseminen mainittiin neljässä haastattelussa. VMP:n henkilöstöjohtaja Matti Vuohiniemi kertoo heidän hyödyntävän kilpailuja ja arvontoja toiminnan tehostamisessa (Kauppalehti 15.11.2017). Henkilöstöjohtaja Maarit Latvala mukaan McDonald`s taas pyrkii palkitsemaan hyviä tiimejä ja joskus jopa kokonaisia ravintoloita. Hän muistuttaa, ettei palkkioiden tarvitse olla isoja:

> "Palkitseminen lähtee pienestä. Hyvin työnsä tehnyt tiimi saa esimerkiksi elokuvaliput" (Talouselämä 15.2.2013.)

Myös Jysk palkitsee työntekijöitään. Se maksaa henkilöstöjohtaja Leena Sariolan mukaan bonuksia neljä kertaa vuodessa. Hän myös muistuttaa palkitsemisen olevan muutakin kuin vain rahaa.

> "Palkitseminen on myös hyvää johtamista ja palautteen antamista ja saamista. " (Kauppalehti 13.12.2017.)

Palaute mainittiin työhyvinvoinnin liittyen kahdessa muussakin haastattelussa. Scandic Hotelsien henkilöstöjohtaja Riikka Mattila muistuttaa, että positiivista palautetta voi pyrkiä antamaan vaikka päivittäin (Fakta 15.6.2018). Myös HK Scanin henkilöstöjohtaja Sari Suono muistuttaa nimenomaan positiivisen palautteen tärkeydestä:

> ”Kiitos on hyvä sana, joka jää usein sanomatta. Kohtaamisissa keskitytään liian usein siihen, mikä on jäänyt tekemättä.” (Fakta 8.5.2014.)

Työnkierto mainittiin haastatteluissa kolme kertaa. Lindsrömin henkilöstöjohtaja Minna Gentzin mukaan työnkierto on auttanut säilyttämään innostuksen talossa pitkään olleille (Kauppalehti 15.1.2014).

Sen sijaan rekrytointi, perehdyttäminen, mentorointi ja kehityskeskustelut mainittiin kaikki vain kerran. Lindsrömillä uskottiin huolellisten rekrytointien voimaan (Kauppalehti 15.1.2014). HK Scanilla panostettiin perehdyttämiseen (Fakta 8.5.2014) ja Scandic Hotelsilla huomioitiin myös mahdollisuus mento-

rointiin (Fakta 15.6.2018). Henkilöstöjohtaja Marit Telin Peabiltä taas kertoo heillä panostettavan kehityskeskusteluihin, jonka nimikin on muutettu:

> "Mainitsemisen arvoinen on myös uusi kehityskeskustelukäytäntömme, jonka olemme nimenneet onnistumiskeskusteluksi. Tämän vuoden alusta työssä suoriutumista ja kehittymistä on arvioitu positiivisuuden ja onnistumisten kautta." (Kauppalehti 31.5.2017)

5.2.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi mainittiin kaikkiaan 26 artikkelissa. Ylivoimaisesti eniten mainintoja, 20 kappaletta, oli esimiestyöstä ja sen tärkeydestä työhyvinvointiin liittyen. Monella näistä yrityksistä panostettiin erilaisiin esimiesten kehittämisohjelmiin tai koulutukseen. Nokialla esimerkiksi henkilöstöjohtaja Jouni Turusen mukaan koulutetaan esimiehiä kohtaamaan vaikeita ja haastavia tilanteita (Kauppalehti 6.6.2018). Myös Jyskin henkilöstöjohtaja kertoo heillä koulutettavan esimiehiä, jotta työhyvinvointi paranisi. Tähän kuuluu muun muassa yhteishengen parantaminen ja ylläpitäminen jatkuvalla sisäisellä kommunikaatiolla. Esimiehiä myös kannustetaan antamaan reaaliaikaista tietoa ja kehuja. (Kauppalehti 13.12.2007.) Myös YLE panostaa henkilöstöjohtaja Teijo Valtasen mukaan esimiesten valmennukseen yrityskulttuurin parantamiseksi (Kauppalehti 13.12.2017). Finnairin henkilöstöjohtaja Eija Hakakari muistuttaa lisäksi, että HR:n työn tulosten tulisi näkyä hyvänä esimiestyönä, ja siihen on aina varaa:

> ”Tietysti, jos ollaan oikein tiukassa tilanteessa, talouden numerot ratkaisevat aika paljon. Siitä huolimatta esimiestyö ei ole rahakysymys. Nimenomaan vaikeissa tilanteissa esimiestyö punnitaan” (Fakta 31.3.2016)

Sosiaaliset taidot, johon sisältyy muun muassa tiimi- ja projektityöskentely sekä viestintätaidot, oli toiseksi yleisin vastaus. Se mainittiin yhteensä kymmenessä haastattelussa. Yleisimmin tämä tarkoitti tiimityöhön panostamista. Muun muassa Ylellä on henkilöstöjohtaja Teijo Valtasen mukaan panostettu tiimityöhön ja tiimien autonomisuuden lisäämiseen (Kauppalehti 20.9.2017). Futuricen tiimipalavereissa käydään henkilöstöjohtaja Hanno Nevanlinnan mukaan läpi tunnelmia ja mikäli ongelmia tulee eteen, ne otetaan heti käsittelyyn (Fakta 7.9.2013). Lisäksi A-lehdissä tavoitellaan talous- ja henkilöstöjohtaja Titta Halmeen mukaan hyvää joukkuehenkeä. Tavoitteena on, että jokaisen ideoita kuunnellaan eikä epäonnistumisia tarvitse pelätä. (Kauppalehti 5.4.2017.)

Työyhteisötaidot mainittiin kaiken kaikkiaan kuudessa haastattelussa. Suurimmassa osassa ei asiaa avattu tarkemmin, mutta esimerkiksi Hollmingilla on tehostettu henkilöstöjohtaja Jari Helstenin mukaan kokouskäytäntöjä. Kokouksissa aika käytetään tehokkaasti ja kokouksiin menevät vain ne, jotka sinne oikeasti kuuluvat. (Talouselämä 27.4.2013.) Näin säästetään kaikkien aikaa.

Viestinnän tärkeys oli mainittu viidessä haastattelussa. Muun muassa Nurmijärven kunta on henkilöstöjohtaja Leena Ojalan mukaan huomioinut viestinnän tärkeyden:

> Selkeä ja ajantasainen viestintä on kaikissa tilanteissa a ja o. Huonolla viestinnällä vesitetään erinomaisia uudistuksia, kun taas hyvä viestintä sitouttaa ja innostaa." (Kauppalehti 10.5.2017.)

Myös Siili Solutionissa panostetaan viestintään. Henkilöstö- ja kulttuurijohtaja Aki Ahlrothin perään kuuluttaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä:

> "Läpinäkyvyyden yhdistäminen avoimuuteen on pettämätön yhdistelmä. Avoimuus synnyttää luottamuksen ilmapiirin. Ilman luottamusta ei saa työntekijöitä innolla mukaan, vaan syntyy johdon ja työntekijöiden välinen vastakkainasettelu" (Fakta 5.2.2005)

5.2.4 Henkinen hyvinvointi

Henkinen hyvinvointi eli Otalan ja Ahosen lisäämä kuudes taso huomioitiin yhdeksässä eri haastattelussa. Ylivoimaisesti suurin osa näistä, seitsemän kappaletta, koski työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Tähän kuuluivat muun muassa elämäntilanteen huomioiminen sekä erilaiset työelämän joustot kuten joustavat työajat ja etätyömahdollisuus. Esimerkiksi DNA:n henkilöstöjohtaja Marko Nissisen mukaan yksi keskeisimpiä viihtyvyystekijöitä on työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen:

> "Ihmiset, jotka eivät ole asiakaspalvelussa, ovat mutkattoman työn piirissä eli heidän työnsä ei ole sidottu aikaan eikä paikkaan vaan yhdessä sovittuihin tavoitteisiin." (Talouselämä 16.2.2018)

Myös Microsoftilla halutaan tarjota työntekijöille mahdollisuus liikkuvaan työpisteeseen. Henkilöstöjohtaja Tytti Bergmanin mukaan työntekijöillä on mahdollisuus hoitaa omia asioita työpäivien aikana ja, koska heillä ei ole nimettyjä työpisteitä, voi työt hoitaa, vaikka kotoa käsin. (Talouselämä 15.2.2013.) Castren ja Snellman taas pyrkii henkilöstöjohtaja Outi Ruoholan mukaan huomioimaan työntekijöidensä elämäntilanteet tarjoamalla esimerkiksi sairaan lapsen hoitopalvelua (Kauppalehti 15.5.2016). Myös verkkosovelluksia kehittävällä SC5:llä uskotaan elämäntilanteiden huomioon ottamiseen ja etätyömahdollisuuksiin:

> "Isoja vastaan voi pärjätä myös pehmeydellä, ottamalla ihmisten elämäntilanteet huomioon. Moni tekee kotonaan töitä, mistä on saatu hyviä kokemuksia. Yksi kehittäjä vietti talven Balilla, surffaili kun meillä oli yö ja teki netin kautta töitä. Mehän myymme asiakkaalle ihmisten aikaa, ei ole väliä missä ja miten tulokset syntyvät." (Kauppalehti 25.9.2013.)

Ihmisen omien arvojen ja motivaation tärkeydestä puhuttiin kolmessa haastattelussa. Niissä painotettiin erityisesti työntekijöiden omia toimia työhyvinvoinnin eteen. Ilmarisen työkykyjohtaja Kristiina Halosen mukaan tärkeää on myös henkilön oma tahto ja motivaatio tilanteen parantamiseksi:

> "Moni valveutunut työnantaja tarjoaa työterveyshuollon lisäksi henkilöstöliikuntaa, kulttuuria ja valmennusta uneen ja painonhallintaan. Tulevaisuudessa jokaisen on kuitenkin itse otettava entistä isompi vastuu omasta jaksamisestaan. Jos ei liiku, nuk-

> kuu huonosti, tupakoi ja syö epäterveellisesti, voiko silloin ajatella, että työnantajalla on vastuu työkyvystä?" (Talouselämä 10.8.2018.)

Perheeseen ja puolisoon liittyviä asioita huomioivat osatekijöinä kaksi henkilöstöjohtajaa. DNA:lla on henkilöstöjohtaja Marko Nissasen mukaan käytössä muun muassa isovanhempainvapaa eli yhden viikon palkallinen vapaa isovanhemmaksi tulevalle (Talouselämä 16.2.2018). Futuricella taas pyritään perheen ja puolison huomioimiseen. Henkilöstöjohtaja Hanno Nevanlinnan mukaan heillä järjestetään tapahtumia, joihin myös perheet kutsutaan mukaan. Lisäksi heillä tehdään fiilismittauksia puolisoille:

> ”Fiilismittauksella puolisoille selvitetään se, miten hyvin tasapaino työn ja perheen välillä toimii ja mitä kumppani toivoo. Meille on tärkeätä se, että myös puoliso ja lapset tyytyväisiä ja pitävät meitä hyvänä työnantajana” (Fakta 7.11.2013.)

Harrastuksien tukemisen tärkeydestä mainittiin kahdessa haastattelussa. SC5:llä halutaan kannustaa liikuntaharrastuksiin ja heillä käy henkilöstöjohtaja Herkko Hietasen mukaan Life Coach kerran viikossa (Kauppalehti 25.9.2013). Myös Ruokakeskolla halutaan tukea Talous- ja henkilöstöjohtaja Johanna Kontion mukaan henkilökunnan harrastuksia (Fakta 4.12.2014). Siitä miten se tapahtuu, ei ollut tarkempaa mainintaa.

5.2.5 Työhyvinvointiin panostamisen edut

Työhyvinvointiin panostamisen eduista kertoi yhteensä 11 henkilöstöjohtajaa. On hyvä huomioida, että osalla on kokemusta muutosten vaikutuksista jo pidemmällä aikavälillä kuin taas osalla voi vasta olla oletus mitä tulee tai tulisi tapahtumaan. Tämä riippuu paljolti hyvinvoinnin toimenpiteiden voimassaoloajasta.

Eniten mainintoja, yhdeksän kappaletta, tuli vaikutuksesta tulokseen, joka tapahtui joko parantamalla tuottavuutta tai tuomalla säästöjä. Atrian henkilöstöjohtaja Tapio Palolahti kertoo heillä työhyvinvointiin panostaminen seurauksena olleen sairaus- ja tapaturmapoissaolojen lasku kymmenestä prosentista kuuteen prosenttiin ja tämän tuoneen huomattavia säästöjä, joiden ansiosta työhyvinvointiin on voitu panostaa vieläkin enemmän:

> "Yksi prosenttiyksikkö sairauspoissaoloissa maksaa suorina palkkakustannuksina miljoona euroa. Kun tilalle pitää vielä palkata sijainen, vuositasolla säästöä on tullut kahdeksan miljoonaa euroa. Niiden ansiosta Atria on kyennyt investoimaan merkittäviä summia henkilöstön hyvinvointiin. Näitä investointeja ei ole epäilty edes heikkoina vuosina." (Kauppalehti 27.2.2013)

VMP:n henkilöstöjohtaja Matti Vuohiniemi huomauttaa työhyvinvoinnin olevan erinomainen keino yritykselle tehdä tulosta:

> "Olemme viidessä vuodessa tuplanneet liikevaihdon ja moninkertaistaneet kannattavuuden. Tämä ei olisi onnistunut ilman hyvinvointiin panostamista. " (Kauppalehti 15.11.2017.)

DNA:n henkilöstöjohtaja Marko Nissisen uskoo myös työhyvinvoinnin näkyvän parempana tuloksena, mutta toisaalta taas huomioi, etteivät muutokset aina ole helppoja tai itsestään selviä:

> "Kun lähdimme vapauttamaan työkulttuuria, pelkäsin ihan pirusti…. Sanoin kuitenkin, että mittaamme onnistumista. Uskon, että hyvä työkulttuuri näkyy kyllä hyvänä tuloksena." (Talouselämä 16.2.2018.)

Jysk Oy:n henkilöstöjohtaja Leena Sariola huomauttaa tuloksen paranemisen ohella ainoana työhyvinvoinnin lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta ja parantavan työnantajakuvaa:

> "Työntekijöiden tyytyväisyys lisää sitoutuneisuutta. Henkilöstötuottavuusmallin avulla kehitettiin myymälöiden prosesseja ja johtamista. Pienillä asioilla saimme parannettua tulosta, kun henkilökunta pääsi osallistumaan myymälänsä toiminnan kehittämiseen… Kun työntekijämme ovat tyytyväisiä, on helpompi kehittää ja parantaa työnantajakuvaa." (Kauppalehti 13.12.2017.)

Asiakaspalvelun paraneminen mainittiin yhteensä viidessä eri haastattelussa. Scandic Hotelsilla on henkilöstöjohtaja Riikka Mattilan mukaan huomattu työntekijän hyvinvoinnin vaikutus asiakaspalveluun. Heillä havahduttiin muutostarpeeseen henkilöstökyselyn huonojen tulosten jälkeen. Nyt tilanne on kuitenkin saatu parannettua ja työviihtyvyys on erinomaista luokkaa:

> "Asiakaspalvelu ei voisi koskaan olla erinomaista, ellei työyhteisö viihdy" (Fakta 15.6.2018; Talouselämä 10.2.2017.)

Myös Finnairilla ollaan henkilöstöjohtaja Eija Hakakarin mukaan samoilla linjoilla:

> ”Työ tähtää tavalla tai toisella siihen, että Finnairilla lentäminen olisi mahdollisimman mukavaa. Jotta näin olisi, myös finnairilaisilla täytyy olla mukavaa.” (Fakta 31.3.2016.)

Usein hyvä asiakaspalvelu huomioitiin samalla myös tulokseen vaikuttavana tekijänä. SOK:n henkilöstöjohtaja Susa Nikulan mukaan hyvinvoiva työntekijä hoitaa työnsä paremmin:

> "Kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva työntekijä hoitaa työnsä laadukkaasti ja tehokkaasti. Asiakaspalvelu paranee ja siten myös tuloksellisuus.” (Kauppalehti 12.10.2016.)

Samoin ajattelee asianajotoimisto Castren & Snellmanin henkilöstöjohtaja Outi Ruohola:

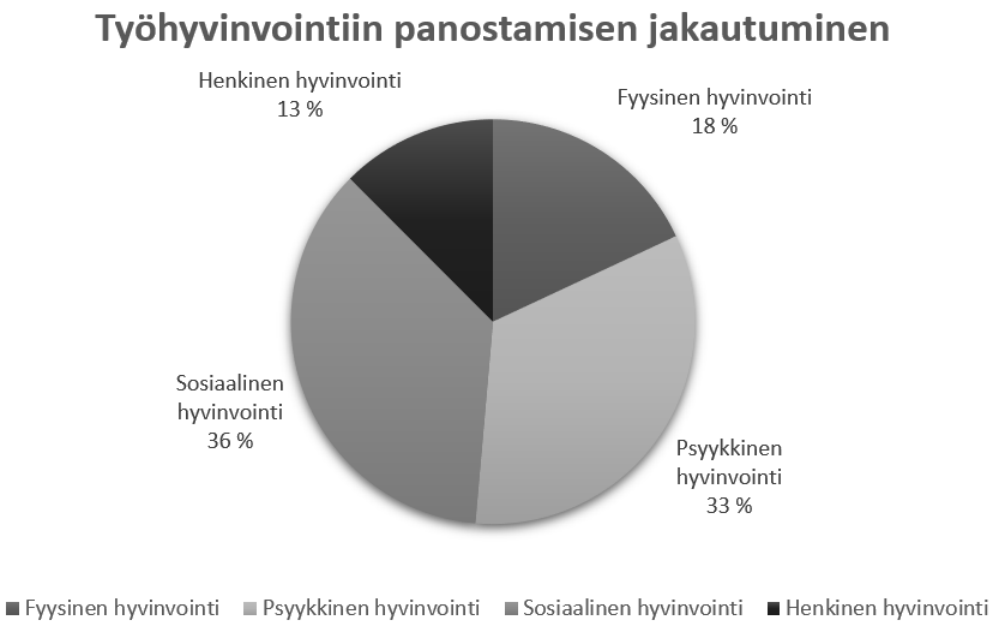
> "Kun ihmisillä on hyvä olla, asiat toimivat paremmin ja asiakas saa mahdollisimman hyvää palvelua. …Tämä näkyy sekä henkilöstön määrän että liikevaihdon kasvamisessa" (Kauppalehti 15.6.2016.)

6 POHDINTA

6.1 Tulosten koonti ja tarkastelu

Mukana oli 33 artikkelia, joissa mainittiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yhteensä 71 kertaa. Keskimäärin siis hieman yli kaksi asiaa per haastattelu. Tarkemmin tarkasteltuna neljässä haastattelussa mainittiin vain yksi asia ja kaikissa muissa useampia. Seitsemässä haastattelussa oli keskitetty vain yhteen työhyvinvoinnin tasoon ja kaikissa muissa oli toimia useammalla tasolla. Toisin sanoen suurimmassa osassa haastatteluista ei ollut mainittu vain yhtä työhyvinvoinnin porrasta vaan useampia, osassa mainittuna asioita jopa kaikilta neljältä osa-alueelta. Tämä vastaa hyvin Nielsenin ym. (2017) huomautusta, että työhyvinvoinnin eteen tehdyt toimet toimivat parhaiten, kun niitä tehdään useampia saman aikaisesti.

Eniten työhyvinvoinnin osatekijöitä mainittiin liittyen sosiaaliseen hyvinvointiin liittyen. Tämä tapahtui 26 haastattelussa. Toiseksi eniten mainintoja, 24 haastattelussa, sai psyykkinen hyvinvointi. Kolmanneksi eniten, 13 haastattelussa, panostettiin fyysiseen hyvinvointiin ja vähimmälle huomiolle jäi henkinen hyvinvointi, joka mainittiin yhdeksässä haastattelussa. (Kuvio 3).



Kuvio 3. Työhyvinvointiin panostamisen suhteelliset osuudet.

Fyysinen hyvinvointi sai siis toiseksi vähiten mainintoja. Tämä on työhyvinvoinnin portaiden alin taso ja tarvehierarkian periaatteen mukaan alimman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyinä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Tämä voi mahdollisesti kertoa siitä, että fyysisen hyvinvoinnin katsotaan olevan jo hyvällä mallilla ja on ollut aika siirtyä pitämään huolta ylemmistä tasoista. Näin ollen aktiivisia toimia fyysiseen hyvinvointiin ei niinkään enää tehdä tai niiden arvoa ei enää tunnisteta. Tästä voisi kertoa osaltaan myös se, että työterveyshuolto, jolla on vaikutuksia työhyvinvointiin ja on oltava järjestetty jokaisessa yrityksessä, mainittiin vain seitsemässä haastattelussa. Toisaalta ne yritykset, kuten Atria, jossa työ on fyysistä ja tarve myös fyysiseen hyvinvointiin panostamiseen on edelleen olemassa, huomioivat myös tämän tason. Moni asia jäi kuitenkin mainitsematta, kuten esimerkiksi ravinto, uni tai lepo. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että vaikka ne työhyvinvoinnin kannalta ovat tärkeitä, kuten myös henkilön kokonaishyvinvoinnin, niin mielletään ne usein asiaksi, mikä ei kuulu työnantajan vastuulle, vaan työntekijän itsensä.

Psyykkiseen hyvinvointiin liittyen kaksi asiaa nousi ylitse muiden. Ne olivat ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä itsensä johtaminen. Itsensä johtamiseen katsoin kuuluvaksi vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä kohtaan. Näistä kirjallisuuskatsauksessa puhuttiin työn tuunaamisena. Työn tuunaamisen katsottiinkin olevan Nielsen ym. (2017) yksilötasolla yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin voimavaroista. Muuten psyykkiseen hyvinvointiin panostaminen oli yleistä, mutta keinot jakautuivat aika tasaisesti moniin erilaisiin tapoihin kuten palkitsemiseen, mentorointiin, perehdyttämiseen ja palautteeseen.

Sosiaalinen hyvinvointi oli suosituin työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alue. Sen sisällä suosituin toimi oli esimiestaidot, joka mainittiin jopa 20 kertaa.

Myös kirjallisuuskasauksessa esimies- ja johtamistyötä pidettiin hyvin tärkeänä. Aura ym. (2016, 75) huomioivat, että työhyvinvoinnin parantamisessa, rahallisia resursseja tärkeämpää oli hyvä johtaminen. Nielsenin ym. (2017) tutkimuksen mukaan johtotasolla yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin voimavaratekijöistä liittyy johtamistyyliin. Myönteinen johtamistyyli on tiiviissä yhteydessä koettuun hyvinvointiin eli esimiehen ollessa reilu, innostava ja tasapuolinen, myös työntekijät voivat paremmin. (mm. Nielsen ym. 2017; Perko ym. 2016.) Yrityksissä tunnuttiin olevan hyvin perillä esimiestyön tärkeydestä työhyvinvointiin liittyen. Niissä panostettiin muun muassa esimiesten kouluttamiseen työhyvinvoinnin ja yrityskulttuurin parantamiseksi. Kaikissa haastatteluissa ei kuitenkaan tullut esille, miten esimiestyötä pyritään parantamaan työhyvinvoinnin edistämiseksi, vain se, että esimiestyöhön panostetaan työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Toinen suosittu tapa työhyvinvoinnin lisäämiseksi sosiaaliseen hyvinvointiin liittyen oli sosiaaliset taidot, joka sisälsi muun muassa tiimityöskentelyn, viestintätaidot ja työkaverit. Myös Nielsen ym. (2017) ovat nostaneet sosiaaliset taidot yhtenä tutkituimpana ja tärkeimpänä ryhmätasolla ilmenevänä voimavarana. Täten myös niihin panostaminen on työhyvinvoinnin parantamiseksi kannattavaa, mikä myös haastatteluissa tuli ilmi. Sen sijaan työpaikan juhlia, virkistyspäiviä tai merkkipäivien muistamista ei maininnut kukaan. Todennäköisesti näitäkin tapahtuu, mutta ne eivät olleet maininnan arvoisia liittyen työhyvinvointiin. Myöskään ikäjohtamista tai tasa-arvosuunnitelmaa ei maininnut kukaan. Ehkä nämäkin ovat asioita, joita yrityksissä tapahtuu, mutta yleisellä tasolla työhyvinvoinnista puhuttaessa ajatellaan työntekijöitä kokonaisuutena eikä erotella sieltä tiettyjä ryhmiä ja niiden eduksi tehtyjä toimia.

Henkinen hyvinvointi sai vähiten huomiota artikkeleissa. Siinä oli kyse henkilön itsensä motivaatiosta ja työn ulkopuolisesta elämästä, johon kuului muun muassa työn ja vapaa-ajan yhdistäminen muun muassa joustavilla työaikamuodoilla tai etätöillä. Teoriaosuudessa työelämän joustojen todettiin pääsääntöisesti lisäävän työhyvinvointia ja motivoivat jopa jatkamaan työelämässä pidempään. Tuloksissa työn joustavuutta ja etätöitä painotettiin enemmän pienissä yrityksissä, vaikka poikkeuksena mukana olivat esimerkiksi Microsoft ja DNA. Näistä molemmista oli tehty juttu siksi, että ne oli palkittu Great place to work – äänestyksissä yhtenä parhaista työpaikoista. Tästä voisi päätellä myös työntekijöiden arvostavat omaa valinnanvaputtaan ajan ja paikan suhteen.

Voi myös olla, että vaikka kirjallisuuskatsauksessa tulikin esille ihmisen olevan kokonaisuus, jossa myös työn ulkopuolisella elämällä on merkitystä työhyvinvointiin, ei tätä täysin ole joko tiedostettu tai kyetty ottamaan huomioon. Tähän voi myös vaikuttaa yrityksen koko. Pienemmissä yrityksissä tämä on helpompaa kuin vaikka huomioida usean tuhannen henkilön yrityksissä. Ihmisten valvonta ja seuranta voidaan koeta vaikeammaksi. Lisäksi esimerkiksi Fururicen kaltainen kysely puolisoille ei ole yksinkertainen toteuttaa saati ottaa huomioon suurissa yrityksissä. Kuten myöskään etätyö tai joustavat työajat eivät aina sovellu kaikille aloille kuten esimerkiksi kaupanalalla tai asiakaspalvelussa. Hyvinvoinnin edistämistoimet ovat siten osittain riippuvaisia myös toi-

mialasta ja yrityksen koosta. Henkinen taso on kuitenkin se, mihin yritykset voisivat panostaa vielä enemmän. Voi olla myös, etteivät yritykset ole vielä päässeet tänne asti työhyvinvoinnin portaissa, vaan kehitettävää on myös alemmilla tasoilla.

Nielsenin ym. (2017) metatutkimuksessa mainittuja työn hyvinvointia lisääviä voimavaroja tuli esille kaikilla neljällä tasolla eli yksilö-, ryhmä-, johtokuin organisaatiotasollakin. Työn tuunaaminen, ihmisen itsensä vaikutus, sosiaaliset suhteet ja johtamistyyli tuli selkeästi esille työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen. Sen sijaan organisaatiotason voimavaraa, eli tutkimuksessa mainittua henkilöstöjohtamista, ei kukaan maininnut suoraan. Toisaalta kuten kirjallisuuskatsauksessa mainittiin, monet toimista lähtevät juuri henkilöstöosastolta kuten henkilöstön rekrytoinnit, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen, niitä vain toteuttavat käytännössä muut tahot, useimmiten esimiehet. Näin ollen se, ettei nimenomaan henkilöstöjohtamista mainittu työhyvinvointia lisäävänä tekijänä on luonnollista. HRM:n alaisista prosesseista mainintoja oli sen sijaan useampia. Mielenkiintoisena sen sijaan pidän, ettei kukaan maininnut työstä palautumista tai tuonut esille sen tärkeyttä, vaikkakin tähän on viime aikoina kiinnitetty enemmän huomiota. Toisaalta siihen liittyviä asioita, jotka edesauttavat palautumista mainittiin, kuten työn tuunaaminen, sosiaalinen tuki sekä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen.

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin työhyvinvoinnilla olevan yhteyttä parempaan taloudelliseen tulokseen. Työhyvinvoinnin vaikutus tulokseen oli myös hyvin huomioitu henkilöstöjohtajien keskuudessa. Monessa haastattelussa tuli ilmi hyvinvoivien työntekijöiden tekevän työnsä tuottavammin tai vaihtoehtoisesti yritys on säästänyt sairaus- ja tapaturmakuluissa.

On myös hyvä huomioida, että esiin tulevat seikat ovat henkilöstöjohtajien ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä eivätkä välttämättä seikkoja joita heidän edustamissaan yrityksissä on käytössä, vaikkakin monessa tapauksessa näin on. Lisäksi on hyvä huomioida tuloksia pohdittaessa, että tässä kyse oli vain asioista, jotka henkilöstöjohtajat mainitsivat haastatteluissa. On mahdollista, että keinoja olisi ollut heidän mielestään vielä useampia, mutta he valitsivat vain tietyt asiat mitä toivat esille. Sen lisäksi monia asioita mitä heillä on jo käytössään yrityksissä, on voinut jäädä mainitsematta. Tästä esimerkkinä harrastusten tukeminen mainittiin vain kahdessa haastattelussa, vaikka on todennäköistä, että esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntaseteleiden ovat käytössä useammassakin yrityksessä.

Kaiken kaikkiaan yhteenvetona voi todeta, että henkilöstöjohtajien toimet ja ajatukset vastannevat hyvin kirjallisuuskatsauksessa esille tulleita asioita. Monissa yrityksissä oltiin myös hyvin tietoisia työhyvinvoinnin vaikutuksista ja vaikutuksesta nimenomaan tulokseen. Mielenkiintoista kuitenkin on, ettei kukaan maininnut haastatteluissa työuupumusta tai työstressiä vaan kaikissa keskityttiin nimenomaan työelämän kehittämiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseen. Tämä voisi kertoa, että yrityksissä, kuten myös kirjallisuudessa, on suunta ollut negatiivisesta näkökulmasta kohti positiivista näkökulmaa. On

myös mahdollista, että aineiston luonteella on vaikutusta tähän, joten lehtihaastatteluissa haluttiin pitää mielikuvat mahdollisimman myönteisenä.

On kuitenkin lopuksi vielä hyvä huomioida, että lähtökohtana työhyvinvoinnissa on, että työntekijällä on työ, jota hän tykkää tehdä tai työ on mahdollista muokata sellaiseksi. Itse työtä voi siis jollain tavalla pitää työhyvinvoinnin perustana. Jos tämä perusta ei ole kunnossa, ei hyväkään johtaminen, henkilöstön kouluttaminen tai työyhteisö sitä muuksi muuta. Toisin sanoen tällöin eivät myöskään erilaiset työhyvinvoinnin kehitystoimenpiteet auta. Tiettyyn pisteeseen asti on mahdollista muokata työnkuvaa tai hakeutua erilaisiin projekteihin, mutta kaikissa paikoissa tämä ei ole mahdollista. Ihminen ei voi siis kokea työtään ja työhyvinvointiaan hyväksi, mikäli hän ei työstään pidä eikä koe sen sopivan itselleen. Jos vaikka tilintarkastajan työtä ei koe millään tavalla omakseen, voi siitä olla mahdoton edes tutkimuksessa tulleilla toimilla tehdä sellaista.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ym. (2013, 231) mukaan tutkimuksissa arvioidaan aina myös tutkimuksen luotettavuutta, johon on olemassa erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 134–136) korostavat tehdyn tutkimuksen luotettavuuden arviointia, sillä tutkimuksissa on tarkoituksena aina välttää virheitä tai vääränlaista informaatioita.

Yksi tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta on käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti kautta. Validiteetti arvioi, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin ja reliabiliteetti sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Reliaabelius toteutuu esimerkiksi, jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen tai eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2013, 131; Tuomi & Sarajärvi 2018, 157). Mielestäni tutkimuksen validiteetti toteutuu hyvin eli tutkimuksella on tutkittu juuri sitä mitä on ollut tarkoituskin. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut lehtihaastattelujen avulla tutkia henkilöstöjohtajien näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittämistä ja tähän kysymykseen saatiin aineiston pohjalta vastauksia. Lisäksi tutkittiin sitä, mitä etua työhyvinvoinnista on ja tähänkin saatiin aineistosta vastaus. Sen sijaan reliabiliteetin arviointi on hieman hankalampaa. Jos eri tutkija tekisi samasta aineistosta tutkimuksen, niin saisiko hän samanlaisia tuloksia. Ensinnäkin olen jo artikkeleita etsiessäni päätynyt tekemään tietyillä sanoilla hakuja, päättämään mitä otetaan mukaan ja mitä ei oteta. Olen myös joutunut tekemään valintoja siinä, mihin kohtaan tietty asia työhyvinvoinnin portaissa kuuluu, vaikkakin apuna oli Suutarisen taulukko (taulukko 1). Tämä olisi voinut olla erilainen prosessi eri tutkijan lähtökohdista. Toiseksi tulokset voisivat olla vieläkin erilaisempia, mikäli käytettäisiin erilaista aineistoa, eli ei sekundaarista aineistoa vaan primaarista, joka olisi kerätty juuri tätä tutkimusta varten. Haastattelututkimuksessa olisi esimerkiksi kysymykset voitu esittää tarkemmin vastaamaan nimenomaan tutkimusongelmia. Myös tarkentavien kysymyksen esittäminen olisi ollut tällöin mahdollista. Toisaalta tällöin osallistujajoukko olisi ollut hyvin paljon pienempi ja mukaan

olisi tuskin saatu henkilöistä, jotka edustavat niinkin tunnettuja yrityksiä, mitä nyt oli mukana. Mukaan valikoituneilla yrityksilläkin on oma osuutensa tuloksiin. Eri yrityksistä tehdyn tutkimuksen tulokset voisivat olla erilaisia. Täten arvioisin tutkimukseen vaikuttaneen omien valintojeni niin paljon, että arvioisin reliabiliteettia huonoksi.

Toinen asia mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, on tutkijan perustelut toimilleen. Tutkija on velvollinen esittämään selkeästi, miten aineisto on koottu ja analysoitu. On tärkeää kirjoittaa selkeästi auki, miten tutkimus on tehty, jotta lukija ymmärtää miten tuloksiin on päädytty ja voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.) Myös Hirsjärvi ym. (2013, 232) muistuttavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa sen vaiheissa. Tästä syystä olenkin pyrkinyt avaamaan ja perustelemaan valintoja. Varsinkin sen, miten tein valintaa artikkeleista, jolloin lukija pystyy ymmärtämään taustalla olevan ajatusmallin. Lisäksi kirjoitin auki, miten käsittelin aineistoa. Samoin olen perustellut kategorioihin jaotteluani, joka toivottavasti auttaa ymmärtämään asioiden pilkkomista osiin ja rakentamista uudenlaiseksi kokonaisuudeksi ja sitä, miksi mikäkin asia kuuluu johonkin tiettyyn kategoriaan.

Valmiisiin aineistoihin on hyvä suhtautua kriittisesti ja on mietittävä kuinka luotettavia ne ovat (Hirsjärvi ym. 2013, 189). Tässä tutkimuksessa käytettiin sekundaarista aineistoa, joka oli lehtiartikkeleita. Tässä kohtaan onkin hyvä muistuttaa, että tutkimuksessa voidaan ottaa huomioon vain asiat, jotka henkilöstöjohtajat tuovat esille haastattelussa ja sen lisäksi toimittaja kirjoittaa artikkeliin. Toimia voi olla useampiakin, mutta koska niitä ei täsmälleen kysytä, eivät ne välttämättä haastatteluissa tule esille tai vastaavasti on mahdollista, että toimittaja muokkaa juttua niin, etteivät kaikki haastattelussa esille tulleet asiat päädy lehteen. Joten vaikkakin asiat sinällään varmasti pitävät paikkansa mitä haastatteluissa tulee esille, on toimittajan merkitys silti suuri tämän tyylisessä tutkimuksessa, joissa käytetään lehtiartikkeleita aineistona. Toimittaja päättää mitä kysyy, miten kysyy, mahdollisesti johdattelee haastateltavaa ja vielä kirjoittaa artikkelin. Lisäksi lehtiaineistossa vielä todennäköisesti tuodaan esille aina yrityksen kannalta positiivisia seikkoja eikä niinkään puhuta ongelmista, varsinkaan, jos niitä ei ole ratkaistu. Tämä liittyy osaltaan myös siihen, ettei anonymiteetti toteudu tämän tyylisessä tutkimuksessa. Mikäli näin olisi, voisivat henkilöstöjohtajat puhua myös enemmän negatiivisista kokemuksista. Näitä voisi myös esimerkiksi haastattelututkimuksessa erikseen kysyä. Joka tapauksessa se, että aineisto on kerätty lehdistä, korostaa toimittajien asemaa myös tutkimuksen tuloksissa.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on eettisesti hyvän tutkimuksen perusta. Sen edellytyksiä ovat muun muassa rehellisyys ja tarkkuus tutkimustyössä, muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen, tutkimuksen

yksityiskohtainen raportointi ja sidonnaisuuksien ilmoittaminen (Hirsjärvi ym. 2013, 23-25; Tuomi & Sarajärvi 2018, 118-119.) Tutkimuksen lähtökohtana on ollut oma kiinnostukseni aiheeseen eikä tutkimukselle ole saatu minkäänlaista rahoitusta. Itselläni ei myöskään ole minkäänlaisia sidonnaisuuksia yhteenkään tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä tai henkilöistä. Olen pyrkinyt myös tarkoilla viittauksilla kunnioittamaan muiden tutkijoiden työtä ja muutenkin tutkimuksen yksityiskohtaiseen raportointiin.

Eskolan ja Suorannan (2008, 43) keskeisiä asioita tietojen käsittelyssä ja julkaisussa ovat anonymiteetti ja luottamuksellisuus. Haastateltavat ovat kertoneet asiat ja olleet tietoisia niiden päätymisestä omilla ja yrityksensä nimellä kaikille julkisiin lehtiin. Tästä syystä olen käyttänyt yritysten ja ihmisten nimiä tutkimuksessani. Mielestäni se on myös lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi samasta syystä en ole nähnyt aiheellisena myöskään pyytää haastateltavilta lupia. Henkilöihin kontaktien saaminen ja lupien pyytäminen olisi voinut osoittautua haasteelliseksi. Myös, koska he ovat nämä tiedot kertoneet toimittajalle, joka julkaisee asiat lehdessä, on heillä täytynyt olla ajatus myös haastattelujen mahdollisesta jatkokäytöstä. On myös hyvä huomata, että koska aineisto on koottu lehtiartikkeleista, ei tutkimuksessa käsitellä myöskään arkaluonteisia tietoja.

6.4 Tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuudet

Työssä ja sen toimintaympäristössä on odotettavissa tulevaisuudessa merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttavat olennaisesti myös työhyvinvointiin (Vartiainen 2017, 10). Työ tulee muuttumaan tekniikan kehityksestä, muun muassa robotisaatiosta ja keinoälystä, johtuen radikaalisti. Tämä tulee merkitsemään uudenlaisia kuormitustekijöitä, joita ei välttämättä vielä edes osata ajatella. (Mauno ym. 2017, 95.) Tästä ja myös työhyvinvoinnin monitahoisuudesta johtuen, jatkotutkimusaiheita löytyisi lukuisia, varsinkin sitä mukaan, kun muutoksia tapahtuu.

Otalan ja Ahosen (2005, 269) arvioin mukaan ne työpaikat saavat tulevaisuudessa parhaat työntekijät, jotka ymmärtävät henkisen hyvinvoinnin merkityksen. He tarkentavat, että tämä ei tarkoita vähemmän tekemistä, vaan viisaammin ja inhimillisemmin. Kyse on siis hyvinvoinnin portaiden ylimmästä tasosta. Nimenomaan ylimmän tason eli henkisen hyvinvoinnin ja siihen sisältyvien henkilön omien arvojen ja motivaation sekä perheen ja työelämän yhdistämisen vaikutuksesta työhyvinvointiin olisi hyvä tehdä jatkotutkimusta.

Tämän lisäksi myös lainsäädäntö uudistuu, mikä lisää entisestään tutkimusmahdollisuuksia. Uusi työaikalaki tuli voimaan vuoden 2020 alusta. Siinä on suunta selvästi kohti asiantuntijatyön aikaan ja paikkaan sitomattomuutta. Lain implementointia ja vaikutuksia työhyvinvointiin olisi mielenkiintoista tutkia. Lisäksi vuoden 2020 alusta Kela siirsi työterveyshuollon korvaamisen painopistettä enemmän ehkäisevän terveydenhuollon puolelle. Muutoksen vaikutuksista saisi myös mielenkiintoisen tutkimusaiheen parin vuoden kuluttua.

LÄHTEET

Alma Media. 2020a. Talouselämä. [viitattu 22.1.2020.] Saatavilla www-muodossa: <URL: https://www.almamedia.fi/mainostajat/mediat-ja-palvelut/talous-ja-ammattilaismediat/talouselama>

Alma Media. 2020b. Kauppalehti. [viitattu 22.1.2020]. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://www.almamedia.fi/mainostajat/mediat-ja-palvelut/talous-ja-ammattilaismediat/kauppalehti>

Alma Media. 2020b. Kauppalehti Optio. [viitattu 22.1.2020]. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://www.almamedia.fi/mainostajat/mediat-ja-palvelut/talous-ja-ammattilaismediat/kauppalehti-optio>

Alma Media. 2020d. Kauppalehti Fakta. [viitattu 22.1.2020]. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://www.almamedia.fi/mainostajat/mediat-ja-palvelut/talous-ja-ammattilaismediat/kauppalehti-fakta>

Alma Median tilaajapalvelu. 2019a. Email tilpal@almatalent.fi 23.9.2019. Tulostettu 9.10.2019.

Alma Median tilaajapalvelu. 2019b. Email tilpal@almatalent.fi 23.10.2019. Tulostettu 23.10.2019.

Aura, O., Ahonen, G., Husi, T. & Ilmarinen J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Lahti: Paino PPD Oy.

Eläketurvakeskus. 2017. Masennus vie joka päivä kahdeksan henkilöä työkyvyttömyyseläkkeelle. [viitattu 22.11.2019]. Eläketurvakeskuksen tiedote. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://www.etk.fi>

Eläketurvakeskus. 2019. Vuoden 2017 eläkeuudistus. [viitattu 22.11.2019]. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://www.etk.fi>

Eläketurvakeskus. 2020. Eläkkeelle jääminen myöhentyi selvästi. [viitattu 22.11.2019]. Eläketurvakeskuksen tiedote. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://www.etk.fi>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2017. Työstressin teoreettisia malleja. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Maunu & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-52.

Findlay, P., Kalleberg, A. & Warhurst, C. 2013. The challenge of job quality. Human Relations 66 (4), 441-451.

Gajendran, R. & Harrison, D. 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting. Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of Applied Psychology 92:6, 1524–1541.

Hirsjärvi, S., Remes, P.& Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.

Hülsheger, U. R., Alberts, H. J. E., Feinholdt, A. & Lang, J. W. B. 2013. Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation,

Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology. 98 (2), 310–325.

Kandolin, I. & Tuomivaara, S. 2012. Työn tekemisen joustot ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa Merja Perkiö-Mäkelä & Timo Kauppinen (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen - tutkimusraportti 41. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kinnunen, U. 2017. Työstä palautuminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Maunu & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 90-105.

Kinnunen, U., Feldt, T., Korpela, K., Mauno, S. & Sianoja, M. 2017. Uupumusasteisen väsymyksen pysyvyys kahden vuoden aikana: yhteydet työstä palautumiseen vapaa-ajalla. Psykologia 52:4, 293-306.

Kinnunen, U. & Nätti, J. 2017. Työelämän laatu ja työurien jatkaminen: mikä ennustaa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä? Talous ja yhteiskunta 2/ 2017, 10-15.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Acta Electronica Tamperensis 722. Tampere: Tampereen yliopisto.

Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Puheviestinnän väitöskirjatutkimus. Jyväskylä Studies in humanities 225. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lincoln, Y. S., Lynman, S. A. & Guba, E. G. 2011. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds) The SAGE Handbook of Qualitative Research, Vol. 4. Los Angeles: SAGE, 97–128.

Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdisteltyä? Teoksessa J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin & S. Mansukoski (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1965-2015 -ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 7/2015. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2019. Työolobarometri 2018. [viitattu 12.2.2020]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-454-9>

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

Mauno, S. Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Maunu & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 53-70.

Monnot, M. J. & Beehr, T. A. 2014. Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. Journal of Vocational Behavior, 85(2), 204–218.

Műller, K. 2008. Aivokutinaa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Műller, K. 2013. Aivot maitohapoilla. Lääketieteellinen Aikakausikirja Duodecim 129 (23), 2473–2478.

Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, J. & Hyvönen, K. 2017. Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Maunu & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 121-137.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Maunu & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 72-89.

Mäkikangas, A., Mauno, S & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. 2017. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. Work & Stress, 31(2), 101-120.

Nätti, J. & Anttila, T. 2012. Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Väitöskirja. Tampere: Tampere University press.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research & Evalutation Methods, Vol. 3. Thousand Oaks: SAGE.

Perko, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Feldt, T. 2016. Investigating occupational well-being and leadership from a person-centred longitudinal approach: congruence of well-being and perceived leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 25(1), 105-119.

Puolakanaho A., Kinnunen S.M. & Lappalainen, R. 2016. Mindfulness-, hyväksyntä- ja arvopohjaisen (MIHA) ohjelman vaikuttavuus työuupumusoireiden lievittäjänä. Tutkimusyhteenveto Muupu-hankkeesta. Jyväskylä Studies in education, psychology and social research 548. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Tampere: Juvenes Print.

Raevaara, A. 2016. Mindfulnessin terveysvaikutukset – mitä lääkärin on hyvä tietää? Lääketieteellinen Aikakausikirja Duodecim 132 (20), 1890–1897.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki:Edita.

Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. [Viitattu 22.11.2019]. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://stm.fi/>

Sauri, M. 2015. Henkilöstöjohtamisen organisointi. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1965-2015 -ihmisistä on kysymys. Juhani

Kauhanen, Sirkka Leppävuori, Leena Malin & Seppo Mansukoski (Toim.). Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 7/2015. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1>

Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Maunu & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 106-120.

Seppänen, A. 2011. Työlle voi tehdä paljon. Suomen Lääkärilehti 66 (16–17), 1350–1352.

Sinokki, M. 2010. Työyhteisö – uhka ja tuki mielenterveydelle. Lääketieteellinen Aikakausikirja Duodecim 126 (15), 1803–1809.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Työelämän kehittäminen. [viitattu 6.3.2020]. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://stm.fi/tyoelama>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L.Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 11-45.

Tirkkonen, M. & Kinnunen, U. 2013. Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. Psykologia 48 (3), 196–210.

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

Työterveyslaitos. 2020. Työhyvinvointi. [viitattu 6.3.2020]. Saatavilla www-muodossa: <URL: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Tuunainen, A., Akila, R. & Räisänen, K. 2011. Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä? Lääketieteellinen Aikakausikirja Duodecim 127 (11), 1139–1146.

Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. 2012. Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. International Journal Of Management Reviews, 14(4), 391-407.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy Of Management Review, 26(2), 179–201.

Vartiainen, M. 2017. Johdanto. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Maunu & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 9-27.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksessa käytetyt lehtiartikkelit

Lehti	Julk.päivä	Otsikko	Yritys
Fakta	7.11.2013	Perheeseen sitoutunut isä on hyvinvoiva mies	Futurice
Fakta	13.3.2014	Unelmat seinälle	Vincit
Fakta	8.5.2014	Johtaja saa jaksamaan	HK Scan
Fakta	4.12.2014	Tutkimustieto ohjaa muutoksia	Ruokakesko
Fakta	5.2.2015	10 askelta järkyttävään avoimuuteen	Siili Solutions
Fakta	31.3.2016	Viimeinkin edessä on nousu	Finnair
Fakta	15.6.2018	Tiimityöllä tuloksiin	Scandic Hotels Oy
Kauppalehti	27.2.2013	Atria puolitti sairauspäivät	Atria
Kauppalehti	25.9.2013	Verkkosovellusten kehittäjä kasvaa viherpeukaloinnilla	SC5
Kauppalehti	20.11.2013	Fiskars palkitsee "markkinarelevantisti"	Fiskars
Kauppalehti	15.1.2014	Lindstömin maavetäjät rakentavat tervettä työkulttuuria	Lindstöm
Kauppalehti	18.6.2014	Yrityskulttuuria voi muuttaa	Neste Oil
Kauppalehti	27.8.2014	Työhyvinvointiprojekti toi miljoonasäästöt	Empower
Kauppalehti	15.4.2015	Pienet parannukset tuottavat miljoonien säästöjä	HUS
Kauppalehti	13.1.2016	Erinomainen työyhteisö rakentuu vain ajalla ja vaivalla	Antell
Kauppalehti	15.6.2016	Juristeja innostaa yhteistyö kollegoiden kanssa	Castren & Snellman
Kauppalehti	12.10.2016	Toimitusjohtaja, työhyvinvointi kuuluu sinulle	SOK
Kauppalehti	28.12.2016	Otava-konsernissa on monta innostuksen kulttuuria	Otava

Kauppalehti	5.4.2017	A-Lehdissä uskalletaan juoda samppanjaa epä-onnistumisille	A-Lehdet
Kauppalehti	10.5.2017	Kunnankin työntekijän pitää osata käsitellä tun-teita.	Nurmijärven kunta
Kauppalehti	31.5.2017	Kesätyöntekijä kaipaa tehtäväkseen oikeita töitä	Peab
Kauppalehti	20.9.2017	Kun instituutio uudistuu, jaksaminen on koetuk-sella	YLE
Kauppalehti	15.11.2017	Työhyvinvointi parani, liikevaihto tuplaantui	VMP
Kauppalehti	13.12.2017	Hyvinvointi ja houkuttelevuus ovat kaupan alan haasteita	Jysk Oy
Kauppalehti	6.6.2018	Teknologian huima kehitys on telealan iso hr-haaste	Nokia
Talouselämä	15.2.2013a	Amerikka opettaa	McDonald`s
Talouselämä	15.2.2013b	Amerikka opettaa	Microsoft
Talouselämä	27.4.2013	Hyvällä kokouksella on tavoite	Hollming
Talouselämä	5.12.2013	Työyhteisön on oltava hyvä jäsenilleen	ALKO
Talouselämä	20.12.2013	Työura jatkuu seitsemänkymppisillä	HUS
Talouselämä	17.10.2014a	Paljonko terveys säästää?	Lassila & Tikanoja
Talouselämä	17.10.2014b	Paljonko terveys säästää?	Atria
Talouselämä	8.1.2016	Osa-aikatyö parantaa sairaan	Osuuskauppa Hämeen-maa
Talouselämä	10.2.2017	Täällä ei lupia kysytä	Scandic Hotels Oy
Talouselämä	16.2.2018	Tiimi on Teneriffalla etätöissä	DNA
Talouselämä	10.8.2018	Maailman paras työelämä	Ilmarinen