



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Antti Laakso

Työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt pk-yrityksissä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisterin
koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO

Akateeminen yksikkö	Johtamisen akateeminen yksikkö	
Tekijä:	Antti Laakso	
Tutkielman nimi:	Työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt pk-yrityksissä	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala	
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä: 104

TIIVISTELMÄ:

Työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt ja niitä koskevat jaetut näkemykset ovat tuloksellisuuden kehittämisessä avainroolissa. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen käyttöä ja niitä koskevien näkemysten jaettuutta pk-yrityksissä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yleisimmät konkreettiset työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt olivat ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyt ja lakisääteisiä laajemmat työterveyspalvelut. Harvinaisimmat konkreettiset työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt olivat pitkäjänteistä strategista suunnittelutyötä, budjetoitua ja perehtyneisyyttä henkilöstöjohtamiseen vaativat henkilöstökäytännöt, kuten dokumentoidun henkilöstöstrategian, työhyvinvointiohjelman ja työhyvinvointibudjetin laatiminen. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämistä kohdeyrityksissä; tutkimustulosten mukaan laajimmin abstraktimmista työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä hyödynnettiin aktiivista puuttumista tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin ja vähiten henkilöstöjohtamisen huomioimista liiketoimintastrategiaa laadittaessa. Kohdeyritysten toimitusjohtajien, lähijohtajien ja HR-tehtävistä vastaavien näkemysten jaettuutta työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä oli vaihtelevaa ja pääsääntöisesti heikolla tasolla. Näkemysten jaettuudessa havaittiin merkittäviä eroja henkilöstökäytännöittäin, toimialoittain ja yrityksittäin. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin analysoimalla ”Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset” -tutkimus- ja kehityshankkeen tutkimusaineistoa, joka oli kerätty 100 pk-yrityksestä eri henkilöstöryhmiä haastatteleamalla. Tutkimusjoukko muodostettiin poimimalla tutkimusaineistosta yritykset, joissa oli haastateltu toimitusjohtajaa, HR-tehtävistä vastaavaa ja lähijohtajaa; kriteerit täyttyviä yrityksiä oli 37. Työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen yleisyyttä ja käyttöä kohdeyrityksissä tutkittiin analysoimalla toimitusjohtajien, HR-tehtävistä vastaavien ja lähijohtajien vastauksia henkilöstökäytännöittäin. Yrityskohtaisesti näkemysten jaettuutta tutkittiin analysoimalla eri vastaajaryhmien vastausten keskihajontaa henkilöstökäytännöittäin. Toimialakohtaisesti näkemysten jaettuutta tutkittiin analysoimalla yrityskohtaisten keskihajontojen keskiarvoja. Tutkimustulokset vahvistavat osaltaan aiempaa tutkimusnäyttöä siitä, ettei yrityksissä ole merkittävässä määrin käytössä osallistavia henkilöstökäytäntöjä ja että tiedon ja osaamisen siirtäminen ammattiryhmien välillä on haastavaa. Tutkielman käytännön kehitysehdotuksissa esitellään työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen ja niitä koskevien jaettujen näkemysten kehittämisen TTHK-malli, joka konkretisoi työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen kehittämisprosessin. TTHK-mallin avulla työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt voidaan integroida osaksi organisaatioiden päivittäisjohtamista ja siten edistää jaettujen näkemysten muodostumista.

AVAINSANAT: henkilöstökäytännöt, jaettu näkemys, työhyvinvointi, tuloksellisuus, suorituskyky, strategisen hyvinvoinnin johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Vaatimukset työelämän murroksessa	6
1.2	Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen merkitys	9
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	14
1.4	Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely	15
2	Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen	19
2.1	Työhyvinvoinnin eetos ja sen merkitys liiketoiminnalle	19
2.2	Strategisen hyvinvoinnin johtaminen	31
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja mittaaminen	33
2.4	Työhyvinvointia kehittävät käytännöt	38
2.5	Jaetun työhyvinvointinäkömyksen merkitys yritykselle	41
3	Tutkimuksen empiirinen toteutus	45
3.1	Metodologia	47
3.2	Tutkimusaineiston analysointi	48
4	Tutkimustulokset	53
4.1	Työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen tila kohdeyrityksissä	53
4.2	Henkilöstöryhmien välinen vertailu	61
4.3	Yritysten ja toimialojen välinen vertailu	69
4.4	Yhteenveto tutkimustuloksista	73
5	Johtopäätökset	76
5.1	Tärkeimmät löydökset tutkimustuloksista ja pohdinta	76
5.2	Tutkimustulosten vertaaminen aiempaan tutkimustietoon	81
5.3	Käytännön kehittämissuhteet	83
5.4	Tutkimuksen laadun arviointi	89
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	90
	Lähteet	91
	Liitteet	104
	Liite 1. Tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset	104

Kuvat

Kuva 1 Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (SHJ-malli) (Aura ja muut, 2018).	27
Kuva 2 Yleisimmät työhyvinvointia tukevat kohdeyrityksissä.	54
Kuva 3 Näkemysten jaettuus: yleisimmät työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt.	55
Kuva 4 Harvinaisemmat ja vähemmän käytetyt työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt kohdeyrityksissä.	56
Kuva 5 Näkemysten jaettuus: harvinaisemmat ja vähemmän käytetyt työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt kohdeyrityksissä.	57
Kuva 6 "En tiedä" -vastauksen antaneiden osuus henkilöstöryhmittäin kysymykseen "Onko yrityksellänne dokumentoitu henkilöstöstrategia?".	58
Kuva 7 Abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämisaste kohdeyrityksissä.	60
Kuva 8 Vastausten hajonta henkilöstöryhmittäin kohdeyrityksissä kysymykseen "Missä määrin henkilöstöjohtaminen huomioidaan liiketoimintastrategiaa laadittaessa?".	62
Kuva 9 Kyllä-vastaukset henkilöstöryhmittäin kysymykseen: "Onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti?"	63
Kuva 10 Eri henkilöstöryhmien näkemykset dokumentoidun henkilöstöstrategian käytöstä kohdeyrityksissä.	65
Kuva 11 Eri henkilöstöryhmien näkemykset laaditusta työhyvinvointiohjelmasta kohdeyrityksissä.	66
Kuva 12 Eri henkilöstöryhmien näkemykset työhyvinvointia varten laaditusta budjetista kohdeyrityksissä.	67
Kuva 13 Eri henkilöstöryhmien näkemykset ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyiden tekemisestä kohdeyrityksissä.	68
Kuva 14 Eri henkilöstöryhmien näkemykset lakisääteisiä laajempien työterveyspalveluiden tarjoamisesta kohdeyrityksissä.	69
Kuva 15 Kohdeyritysten kaikkien vastausten keskihajontojen keskiarvot.	72
Kuva 16 Työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen käyttö kohdeyrityksissä.	73

Kuva 17 Abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämistä kohdeyrityksissä.	74
Kuva 18 Yritysten, joissa vallitsi jaettu näkemys, osuus kaikista kohdeyrityksistä henkilöstökäytännöittäin.	75

Kuviot

Kuvio 1 Työvoiman hyvinvoinnin, tuottavuuden ja väestön hyvinvoinnin heuristinen malli (mukaillen Schulte & Vainio, 2010).	20
Kuvio 2 Työn voimavaramalli (mukaillen Christensen ja muut, 2008).	22
Kuvio 3 Työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands–Resources) malli eli JD–R-malli (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007).	23
Kuvio 4 Työhyvinvointityön suunnittelu ja toteutus (mukaillen Suutarinen & Vesterinen, 2010).	30
Kuvio 5 Työhyvinvoinnin tietolähteet voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa (mukaillen Manka ja muut, 2012).	35
Kuvio 6 Koonti mittaristosta strategisen hyvinvoinnin seurantaan (mukaillen Aura ja Ahonen, 2016).	37
Kuvio 7 Jaetun näkemyksen syntyminen ja sen vaikutus tiimin suorituskykyyn (mukaillen van den Bossche ja muut, 2011).	42
Kuvio 8 Työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen ja niitä koskevien jaettujen näkemysten kehittämisen TTHK-malli.	86

Taulukot

Taulukko 1 Strategisen hyvinvoinnin resursoiminen ja tuotokset vaikuttavuuden analysoimiseksi (mukaillen Aura ja Ahonen, 2016).	32
Taulukko 2 Tutkimuksen kohdeyritykset toimialoittain ja henkilöstömäärittäin.	46

1 Johdanto

”Oleellista työelämän kehittämisessä on se, että työpaikalla pyritään samanaikaisesti ja kestäväällä tavalla parantamaan sekä tuloksellisuutta että työelämän laatua.” (Hakonen, 2017)

Työn merkityksellisyys, työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat aiheellisesti nousseet työelämäkeskustelun keskiöön, mikä on osaltaan asettanut johtamiselle uudenlaisia haasteita: enää ei riitä pelkkä yrityksen taloudellinen menestyminen, vaan kilpailukykyä ylläpitääkseen on otettava huomioon myös henkilöstön hyvinvointi ja sitouduttava sen kehittämiseen. Pitkään jatkuneen kvartaalitulosoituneen johtamisen ja alati kiihtyvän työelämän murroksen seurannaisvaikutukset näkyvät karulla tavalla valtakunnantasolla: vuotuiset työpahoinvoinnin kustannukset ovat arvioiden mukaan jopa 40 prosenttia Suomen kokonaisbudjetista, ja kilpailijamaihimme verrattuna Suomea piinavat alati heikkenevä työn tuottavuus ja kilpailukyky. Konkreettisia ja nopeita keinoja kohentaa vallitsevaa tilannetta ovat työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen lisääminen ja niitä koskevien jaettujen näkemysten kehittäminen läpi toimialojen.

1.1 Vaatimukset työelämän murroksessa

Vaikka monimuotoinen työskentely on vapauttanut aikaa esimerkiksi työmatkoista ja kasvokkain pidetyistä palavereista, on samaan aikaan palautumiseen käytettävän ajan tarve kasvanut. Se johtuu suurelta osin tietotyöstä, joka edellyttää vaativaa kognitiivista päättelyä, tiedon hankkimista ja prosessointia sekä ongelmanratkaisukykyä. Paradoksaalisesti tietotyön lisääntymisen myötä käytettävissämme on vähemmän palauttavaa aikaa työn ollessa jatkuvasti läsnä niin ajatustasolla kuin käytännössäkin; asia konkretisoituu suurimmalle osalle meistä viesti- tai sähköpostisovellusten hälyttäessä työhön liittyvistä viesteistä kellonaikaan katsomatta.

Mikäli työsuorituksista ei palaudu riittävästi ja samanaikaisesti kokee vapaa-ajalla riittämättömyyttä esimerkiksi kotielämän rooleissa, on yksilön *Työ-elämä-tasapaino* (ks.

Hammer & Demsky, 2014) vaarassa järkkyy. Jaksamisensa kanssa kamppaileva työntekijä ei pysty työskentelemään täydellä teholla – saati tuottavasti. Tasapainon järkkymiseen ja työssäjaksamiseen liittyvät ongelmat eivät yhtäkkiä olekaan enää vain yksilön ongelmia, vaan niiden seurannaisvaikutukset heijastuvat aluksi tiimi- ja yritystason suoriutumiseen ja valtakunnallisesti kumuloituessaan kansalliseen kilpailukykyyn.

Esimerkiksi puutteelliset henkilöstöjohtamistaidot, vanhentuneet henkilöstökäytännöt tai tavat organisoida muuttuvaa työtä yhdistettyinä taloustieteen oppeihin jatkuvasta voiton maksimoimisesta ovat kumuloituessaan aiheuttaneet monessa työyhteisössä tilanteen, jossa työn vaatimukset kasvavat työn voimavaroja suuremmiksi. Työelämän laadun heikkenemisestä aiheutuu jatkuvasti työssäjaksamisen ongelmia, jotka konkretisoituvat työuupumuksena ja pahimmillaan ennenaikaisille työkyvyttömyyseläkkeille siirtymisinä. Siksi on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, että työhyvinvoinnin tukeminen on valtava mahdollisuus vähentää työpahoinvoinnin kustannuksia ja kehittää tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin tukemista onkin lisättävä merkittävästi; vain siten inhimillisten työressurssien pitkäaikainen hyödyntäminen ja tuloksellisuuden kestävä kehittäminen on mahdollista.

Työhyvinvointikeskustelun fokus on aiempina vuosina ollut usein subjektiivisessa hyvinvoinnissa eikä niinkään työelämän laadun kokonaiskuvan hahmottamisessa. Koska työelämän jatkuva murros on kiistatta läsnä, tulisi päättäjien sisäistää, mitkä seikat vaikuttavat yksilön ja yhteisön työhyvinvointiin ja siten koko organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Näkemystä tukee myös Juutin ja Vesterisen (2010, s. 53–55; 2010, s. 9) väite, jonka mukaan ratkaisevassa roolissa työhyvinvoinnin muodostumisessa ovat työnantajaorganisaatiot: organisaatioista ne, jotka aktiivisesti osallistuvat työhyvinvoinnin muodostumista edesauttavien rakenteiden ja toimintamallien luomiseen, ovat ymmärtäneet hyvinvoivan henkilöstön merkityksen liiketoimintaa kehittävänä ja edistävänä tekijänä, ja siksi onnistuvat työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehitystyössä on oleellista, että työhyvinvoinnin kehittäminen hahmotetaan työhyvinvointia tukevana eikä työkykyä tukevana toimintana, kuten aiemmin on laajalti tehty (Manka & Manka, 2016).

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta avainasemassa ovat henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvät, yrityksen kulloisiinkin tarpeisiin sovitettut prosessit, jotka vaikuttavat suoraan myös työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen (Guest, 1997; Paauwe & Farndale, 2017). Monissa pk-yrityksissä kuitenkin vallitsee raadollinen tila, jossa henkilöstöjohtamista ja sen prosesseja ei aika- tai osaamisresurssien vuoksi suunnitella tai kehitetä. Henkilöstöjohtamisessa tärkeimpiä ovat henkilöstökäytännöt: niiden avulla yritys toteuttaa periaatteitaan ja toimintatapojaan henkilöstöjohtamisen kautta (Posthuma ja muut, 2013; Viitala, 2020).

Tämän tutkimuksen tulosten toivotaan osaltaan auttavan yrityspäittäjiä ymmärtämään, mihin organisaatiossa vallitseviin toimintatapoihin ja käytäntöihin perehtymällä voi kehittää yrityksensä työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Tutkimusaineistona käytetystä Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset* -hankkeen tutkimusaineistosta käy ilmi, ettei kaikissa pk-yrityksissä ole henkilöstöjohtajaa tai HR-asioista vastaavaa henkilöä, vaan vastuu henkilöstöjohtamisesta on yrityksen toimitusjohtajalla tai päätoimisesti muita lähijohtajatehtäviä hoitavalla henkilöllä. Asiaan on syytä kiinnittää erityistä huomiota viimeisimmän tutkimustiedon valossa: Viitalan ja muiden (2020) mukaan johtajan yksilölliset näkemykset vaikuttavat merkittävästi pk-yrityksen henkilöstöjohtamiskäytäntöihin. Tutkimustuloksista käy ilmi, että pk-yritysten johtajien näkemykset ja uskomukset henkilöstöjohtamisesta ja sen merkityksestä yrityksen suorituskykyyn vaikuttavana tekijänä olivat ratkaisevassa asemassa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen muodostumisessa. Vaikka teknisen korkeakoulutuksen käyneet henkilöt päätyvät tai hakeutuvat usein yritysten johtotehtäviin, sisälty heidän opintokokonaisuuksiinsa silti ani harvoin henkilöstöjohtamisen oppia. Jotta työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt ja toisaalta yrityksen suorituskyky voisivat parantua, tulisi henkilöstöjohtamisen koulutusta antaa kaikille lähijohtaja-asemaan aikoville ja parhaillaan lähijohtajana työskenteleville. (Viitala ja muut, 2020.)

On loogista, että mikäli yrityksen toimitusjohtaja ei usko henkilöstöjohtamisen vaikuttavan yrityksen suorituskykyyn, ei siihen olla valmiita panostamaan. Sen seurauksena organisaation sisälle saattaa muodostua jaettu näkemys, ettei työntekijöitä arvosteta. Se puolestaan aiheuttaa työtehon ja työhyvinvoinnin heikkenemistä.

Tämän pro gradu -tutkielman seuraavissa alaluvuissa kuvataan työpahoinvointiin liittyviä riskejä ja seurannaisvaikutuksia, työhyvinvoinnin määritelmää ja työhyvinvoinnin muodostumista eri teorioiden näkökulmista. Lisäksi tutkielmassa käsitellään työhyvinvoinnin merkitystä liiketoiminnalle. Empiirisen tutkimuksen keskiössä ovat työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt ja niitä koskevien näkemysten jaettuus pk-yrityksissä. Tutkielmassa esitettyjen työhyvinvointiin liittyvien käsitteiden määrittelemisellä ei pyritä osoittamaan jonkin tietyn teoreettisen viitekehyksen oikeellisuutta tai ongelmallisuutta, vaan ennemminkin pyritään havainnollistamaan työhyvinvoinnin holistista luonnetta ja siihen vaikuttavia seikkoja.

1.2 Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen merkitys

”On mykistävää, että henkilöstöjohtamisen strategista merkitystä ei edelleenkään laajasti tunnusteta.” (Korhonen-Yrjänheikki, 2019)

Työhyvinvoinnin heikko taso konkretisoituu erinäisinä työpahoinvoinnin kokemuksina, mikä vaikuttaa pidemmän aikavälin tarkastelussa väistämättä myös kansantalouteen. Vaikka *Tekemättömän työn vuosikatsauksen* (Terveystalo, 2019) mukaan työkyvyttömyyden kustannukset ovat laskeneet noin neljälläsadalla eurolla henkilötyövuotta (HTV) kohti viimeisen yhdentoista vuoden aikana, on liki 2 600 euroa per henkilötyövuosi merkittävä taloudellinen rasite valtiollisella tasolla. *Tekemättömän työn vuosikatsauksessa* tarkastellaan organisaatioiden sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä ja työtaturmista aiheutuvien kustannusten ja työterveyshuollon palveluihin kohdistuvien investointien arvioitua kokonaismäärää Suomessa. (ks. Terveystalo, 2018, 2019.)

Kun sekä yksityisen että julkisen sektorin työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten arviot lasketaan yhteen, summaksi muodostuu peräti 6,6 miljardia euroa. *Tekemättömän työn vuosikatsauksen* tulokset kertovat, että mikäli vastaava neljän sadan euron vähenys – kuin seurannassa mukana olleissa yrityksissä – onnistuttaisiin saamaan aikaiseksi kaikissa yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa, saavutettaisiin kansallisella tasolla noin 1,5 miljardin euron kustannussäästöt. (ks. Korhonen-Yrjänheikki, 2019; Terveystalo, 2019).

Tarve tutkia työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä korostuu, kun huomioidaan työpahoinvoinnin huolestuttavat seurannaisvaikutukset, kuten työntekijöiden alati lisääntyvät pitkät sairauspoissaolot, työssäjaksamisen ongelmat ja alanvaihtajien kohonnut määrä. Työterveyslaitoksen laskelmien mukaan työpahoinvoinnin vuotuiset kustannukset ovat kansallisella tasolla vähintään 25 miljardia euroa (Yle, 2016). Kustannukset koostuvat muun muassa sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyden ja työhön sitoutumattomuuden aiheuttamista menoista. Nämä yhteiskunnalle ja yrityksille konkreettisiksi kustannuksiksi muodostuvat pahoinvoinnin oireet ovat useimmissa tapauksissa suurelta osin huonon henkilöstöjohtamisen tulosta. Jotta työpahoinvoinnin kustannusten mitta-kaava hahmottuisi paremmin, voidaan sitä verrata valtion talousarvion loppusummaan vuodelle 2021, noin 64 miljardiin euroon (Valtioneuvosto, 2020). On täysin kestämatön tilanne, että Suomen vuosibudjetista liki 40 prosenttia tärvääntyy osittain henkilöstöjohtamisen heikon laadun vuoksi.

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisen vuorovaikutuksen tutkimuksen puolesta puhuu myös vaade kohentaa Suomen verrattain heikkoa työn tuottavuutta ja kansallista kilpailukykyä (ks. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020). Lisäksi valtakunnalliset työurien pidentämiseen ja työllisyysasteen kohentamiseen liittyvät tavoitteet asettavat paineita löytää uusia ratkaisuja työelämän laadun ja tuloksellisuuden kehittämiseksi.

Yksi kansallisen kilpailukyvyn ja sen peruspilarin, tuottavuuden, heikkenemiseen vaikuttavista merkittävimmistä syistä ovat työssäjaksamisen ongelmat. Pihlavan (2018) mukaan työkyvyttömyyseläkkeelle jää joka päivä yhdeksän henkilöä pelkästään masennuksen vuoksi, ja työkyvyttömyyseläkkeellä olevista peräti 42 prosentilla eläköitymisen syynä ovat mielenterveysongelmat. Työkyvyttömyydellä tarkoitetaan kansainvälisten määritelmien mukaan kyvyttömyyttä ansaita palkkatuloilla toimeentulonsa (Prins, 2013). Suomen lainsäädäntö puolestaan määrittelee työkyvyttömyyden sairaudesta johtuvaksi tilaksi, jossa vakuutettu on sairauden jatkuessa kykenemätön suorittamaan joko tavalista tai siihen läheisesti verrattavaa työtä (Sairausvakuutuslaki [SVL], 1224/2004).

Myös tuoreimmat tilastotiedot kertovat karua kieltään vallitsevasta tilanteesta: mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ohittivat vuonna 2019 ensimmäistä kertaa historiassa tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat sairauspoissaolot päätyen kolmanneksen osuudellaan yleisimmäksi Kelan korvaamaksi sairauspäivärahaan oikeuttavaksi sairausryhmäksi. Mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen yleisin aiheuttaja oli masennus liki 60 prosentin osuudellaan. (ks. Blomgren, 2019.)

Masennuksen ja työuupumuksen oireiden on havaittu olevan päällekkäisiä, ja siksi myös syy-seuraussuhteiden määrittäminen on haastavaa. Varsin hälyttävä signaali on mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen vuotuinen kasvuvauhti: vuonna 2019 niiden määrä kasvoi noin 12 prosenttia verrattuna edelliseen vuoteen. Terveystieteiden ammattilaiset puhuvatkin jo uudesta kansantaudista. (Yle, 2020.)

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:n (2010) laskelmien mukaan lukuisissa länsimaissa työkyvyttömyysmenot aiheuttavat peräti viiden prosentin lisäkustannukset bruttokansantuotteesta. OECD:n mukaan työkyvyttömyydestä onkin tulossa yksi huomattavimmista länsimaiden taloudellisista ja sosiaalisista riskitekijöistä, jonka hallitsemiseksi tulee kehittää yhä pitkäjänteisempiä ja vaikuttavampia toimenpiteitä.

Työpahoinvoinnin kustannusten kansainvälinen vertailu on haastavaa, koska vertailukelpoisia mittausmenetelmiä ja niiden tuloksista johdettuja tilastoja ei ole saatavilla. Sen sijaan sairauspoissaoloista ja niiden työnantajalle välittömästi aiheuttamista kustannuksista tietoa on saatavilla verrattain laajalti. Esimerkiksi Englannin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Public Health Englandin (2019) laskelmien mukaan vuosittain mielenterveyden ongelmista, kuten stressistä, masennuksesta tai ahdistuksesta johtuvat työpoissaolot ovat Iso-Britanniassa ajallisesti mitattuina jo yli 14 miljoonaa päivää. Sairauspoissaoloista työnantajille aiheutuvista noin 100 miljardin punnan kokonaiskustannuksista pelkästään mielenterveyden ongelmista johtuvat poissaolot maksavat maalle liki 11 miljoonaa puntaa eli yli 12 miljardia euroa. Sen lisäksi valtiolle aiheutuu eriasteisesta sairastelusta yli 50 miljardin punnan eli yli 55 miljardin euron kustannukset. (ks. Public Health England, 2019.)

Suomessa vastaavia kustannuksia on kartoitettu Tekemättömän työn vuosikatsauksessa, jossa tekemättömän työn vuosikustannuksiksi yksityiselle ja julkiselle sektorille arvioidaan 6,6 miljardia euroa (Korhonen-Yrjänheikki, 2019; Terveystalo, 2019). Tekemättömän työn ja työkyvyttömyyden kustannukset ovat synonyymejä toisilleen (Pekka, 2019). Tekemättömän työn kustannukset ovat laskeneet yksityissektorilla Suomessa viimeisen yhdentoista vuoden aikana noin 400 eurolla per henkilötyövuosi. Myönteiseen, tutkimustuloksissa ilmenevään kehitykseen on saattanut vaikuttaa, että tutkimusjoukon yrityksissä on pitkittäisseurannan myötä saatettu kiinnittää keskimääräistä enemmän huomiota työhyvinvoinnin edistämiseen ja varhaisen puuttumisen toimintamalliin.

Suomen työelämän laatua voidaan verrata kansainväliseen tasoon työllisyysasteen ja työkyvyttömyyden kustannusten avulla: Työikäisistä eli 16–64-vuotiaista briteistä työelämässä oli noin 76 % eli 32,4 miljoonaa henkilöä vuonna 2018 (Public Health England, 2019). Suomessa samaan aikaan työelämässä oli noin 72 % eli 2,5 miljoonaa 15–64-vuotiaista (Tilastokeskus, 2020). Kun sairauspoissaoloista aiheutuneet kustannukset jaetaan työikäisen väestön määrällä ja työpanos lasketaan henkilötyövuosina, Englannissa kustannukset ovat yli kolmetuhatta euroa per henkilötyövuosi (ks. Public Health England,

2019). Suomessa vastaavat kustannukset pelkästään yksityisen sektorin työnantajille ovat liki kaksituhattakuusisataa euroa per työikäinen työssäkäyvä ihminen (Terveystalo, 2019). Kuntasektorilla työkyvyttömyyden kustannukset olivat noin 2 700 euroa ja sairaanhoitopiireissä noin 3 300 euroa per henkilötyövuosi (ks. Keva, 2021). Kustannusten määrä indikoi ennaltaehkäisevästä työterveyshuoltoon panostamisesta: kuntaorganisaatiot investoivat niin ennaltaehkäisevään kuin sairaanhoidolliseenkin työterveyshuoltoon huomattavasti yksityisiä työnantajia vähemmän rahaa. Julkisella puolella ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon käytetään 100 euroa ja yksityisellä 300 euroa henkilötyövuotta kohti (Keva, 2019). Jotta kansainvälisiä työhyvinvoinnin tasoja voitaisiin vertailla syvällisemmin, tulisi vertailuun osallistuvien valtioiden välillä vallita yhteisymmärrys siitä, mitä mitataan ja kuinka mittauksista saatu tieto jaetaan.

Jo tässä luvussa esitettyjen kansantaloudellisten ja työnantajille aiheutuvien kustannusten sekä valtakunnalliseen hyvinvointiin kohdistuvien uhkien perusteella voidaan työhyvinvoinnin edistämistä ja kehittämistä kutsua akuutiksi tavoitteeksi ja erittäin tärkeäksi tutkimuskohteeksi niin kansalaisten, työnantajien kuin valtionkin näkökulmista.

Vaikka edellä esitetyt työpahoinvoinnin kustannukset on havainnollistettu kansallisessa mittakaavassa ja saattavat siten tuntua etäisiltä ja abstrakteilta, tulee muistaa, että kansallisen tason kustannukset kumuloituvat ovat organisaatioiden toimintojen summa. Siksi työhyvinvointia tukeva johtaminen on avainasemassa työelämän laadun kehittämisessä ja työpahoinvoinnin kustannusten vähentämisessä.

Erityistä huomiota onkin kiinnitettävä merkittävien työllistäjien, kuten pk-yritysten, henkilöstöjohtamiseen. Pk-yritykset tuottavat Suomessa liki 60 prosenttia yritysten kokonaisliikevaihdosta ja yli 40 prosenttia bruttokansantuotteesta. Siksi on perusteltua kiinnittää merkittävästi nykyistä enemmän huomiota pk-yritysten työhyvinvointia tukeviin henkilöstökäytäntöihin ja niitä koskevien näkemysten jaettuuteen. Tutkitusti etenkin pienissä yrityksissä työhyvinvoinnin kehittymistä voi jarruttaa henkilöstökäytäntöjen niukkuus tai niiden vaatimaton taso (ks. Viitala, 2020). Onneksi ongelmakohdat tiedostamalla

ja kehittämällä henkilöstöjohtamisen resursseja voidaan vaikuttaa yrityskohtaisen työhyvinvointi- ja tuloksellisuustrendien kehityssuuntaan.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tavoitteet.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteina on selvittää, missä määrin tutkimuksen kohdeyrityksissä on käytössä työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä ja vallitseeko niistä jaettu näkemys yrityksen toimitusjohtajan, lähijohtajan (haastatteluaineistossa *esimies*) ja HR-tehtävistä vastaavan välillä.

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1) *Mitä työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä tutkimuksen kohdeyrityksissä on käytössä?*

2) *Onko yrityksissä jaettu näkemys työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä?*

Tutkimuksen tuottaman tiedon avulla pyritään edistämään ymmärrystä työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä ja havainnollistamaan niiden kirjoa ja yleisyyttä pk-yrityksissä. Lisäksi tutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa pk-yritysten toimitusjohtajien, lähijohtajien ja HR-tehtävistä vastaavien näkemysten jaettuudesta. Jaettujen näkemysten tilaa haluttiin tutkia, koska niiden on havaittu vaikuttavan suoraan yrityksen suorituskykyyn: mikäli yrityksen ylin johto ei jaa lähijohtajien ja HR-tehtävistä vastaavien kanssa yhteistä näkemystä työhyvinvoinnista ja sitä tukevista henkilöstökäytännöistä, heikentyvät henkilöstökäytäntöjen tehokkuus ja tiimien suorituskyky (ks. esim. Mathieu ja muut, 2000; Zhou & Wang, 2010).

Tutkimusasetelman lähtökohta, *henkilöstöjohtamisen, henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen menestykseen, taloudelliseen suoriutumiskykyyn ja tuloksellisuuteen*, perustuu lukuisten aiempien tutkimusten tuloksiin ja resurssilähtöisen teorian mukaiseen näkemykseen, jossa henkilöstö hahmotetaan organisaation tärkeäksi, vaikeasti jäljitettäväksi ja korvattavaksi voimavaraksi ja merkittäväksi osaksi pysyvää kilpailuetua (esim. Baptiste, 2008; Guest, 1997; Hayton, 2003; Kasturi ja muut, 2006; Schulte & Vainio, 2010; Theriou & Chatzoglou, 2009; Wright ja muut, 2001).

1.4 Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely

Henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja menettelytapoja, joilla toteutetaan yrityksen periaatteita ja toimintatapoja. Yleisimpiä henkilöstökäytäntöjä ovat esimerkiksi työterveyshuollon järjestäminen, henkilöstön rekrytointi, koulutus, osallistaminen, palkitseminen, viestintä, suorituksen johtaminen ja työntekijäkokemuksen kehittäminen. (Posthuma ja muut, 2013. Viitala, 2020). Viitalan ja muiden (2020) mukaan henkilöstökäytäntöihin kuuluvat lisäksi työhyvinvoinnin, henkilöstösiirtojen ja lähijohtajien johtaminen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään työhyvinvointia tukeviin henkilöstökäytäntöihin, joiden yläkategoriat ovat *osallistaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työntekijäkokemuksen kehittäminen, työterveyshuollon järjestäminen, henkilöstöstrategiatyö ja työilmapiiristä huolehtiminen*.

Jaettu näkemys tarkoittaa osapuolten välillä vallitsevaa implisiittistä tai eksplisiittistä yhtenäistä näkemystä asiasta tai ilmiöstä, sen oleellisuudesta ja prioriteetista sekä keinoista sen saavuttamiseksi tai ylläpitämiseksi (esim. Berger & Luckmann, 1994). Jaetun näkemyksen on määritelty olevan myös ”moniulotteinen kokonaisuus, joka koostuu jaetun kielen ja ymmärryksen ulottuvuuksista” (Preston, 2004). Käytännönläheisimmän määrittelyn tarjoavat Stout ja muut (1999): heidän mukaansa jaetun näkemyksen myötä tii-

missä tiedetään, kuka vastaa mistäkin tehtävästä ja minkälaista tietoa tehtävän suorittamisessa tarvitaan. Selkeä vastuunjako ja osaamistarpeen määrittäminen mahdollistavat tiimin muiden jäsenten tarpeiden ennakoinnin ja siten samantahtisen työskentelemisen (Stout ym., 1999). Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat pk-yritysten johtajien, HR-tehtävistä vastaavien ja lähijohtajien näkemysten jaettuus työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä.

Pk-yrityksiksi määritellään pieni tai keskisuuri yritys, jonka vuosiliikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa ja jonka palveluksessa työskentelee alle 250 henkilöä. Pk-yrityksen taseen loppusumma voi olla enintään 40 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen tulee täyttää riippumattomuusehto, jonka mukaan yrityksen pääomasta tai sen äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai sitä suurempi osuus ei ole yhden tai useamman yrityksen, jotka eivät täytä pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää, yhteisomistuksessa. (Tilastokeskus, 2021.)

Työhyvinvoinnin määrittämiselle on lukuisia eri viitekehyksiä. Schulten ja Vainion (2010) heuristisessa mallissa työhyvinvointi muodostuu työpaikka- ja ympäristösidonnaisista tekijöistä, sosioekonomisesta asemasta, ammatillisista riskitekijöistä, terveydestä ja väestöllisistä sekä väestötieteellisistä muuttujista. Kun muuttujat ovat keskenään optimaalisella tasolla työntekijän, yrityksen ja valtion tuottavuus kehittyy, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti koko väestön hyvinvointiin. Heuristinen malli on havainnollistettu tarkemmin luvussa 2.1.

Työterveyslaitoksen (2020) mukaan työhyvinvointi muodostuu hyvin johdetussa ja ammattimaisessa organisaatiossa toimivien työyhteisöjen ja työntekijöiden tuottavan, terveellisen ja turvallisen työn summana. Tunnuksenomaista sille on työntekijän kokemaa työn palkitsevuus, työn imu ja kokemus työstä elämänhallintaa tukevana osa-alueena. (Työterveyslaitos, 2016, 2020.) Manka ja Manka (2016, s. 76) puolestaan käyttävät työhyvinvoinnin tarkastelun viitekehyksenä voimavaralähtöistä mallia, jonka mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat viisi eri osa-aluetta: *organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja työntekijä itse*.

Yhteistä kaikille työhyvinvoinnin määritelmille on niiden moniulotteisuus: keskeistä on ymmärtää, ettei työhyvinvointi muodostu pelkästään työhön tai yksilön hyvinvointiin liittyvistä muuttujista, vaan kyseessä on holistinen ilmiö, joka on kaikkien sen osa-alueiden summa. Siksi onkin oleellista tiedostaa, että työhyvinvoinnin kehittymiseen voivat vaikuttaa niin yksilöt kuin organisaatiotkin – valtio-ohjausta unohtamatta. Myös tässä pro gradu -tutkielmassa työhyvinvointia lähestytään holistisesta perspektiivistä.

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on strategisesta suunnittelusta ja operatiivisesta työstä koostuva kokonaisuus, jonka avulla organisaation yhteistoimintaa koordinoidaan menestyksekkäästi. Työhyvinvointia tukevalle johtamiselle on tunnuksenomaista kannustava, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen, jonka tuloksena työyhteisölle muodostuu sosiaalista pääomaa. (ks. Kehusmaa, 2011, s. 118; Manka & Manka, 2016, s. 76–77.)

Tuloksellisuus syntyy organisaation eri osa-alueiden toimiessa menestyksekkäästi yhdessä organisatoristen tavoitteiden, kuten asiakastyytyväisyys- tai tulostavoitteiden, täyttämiseksi. Tuloksellisuuteen liittyy läheisesti myös *tuottavuuden* käsite, jolla viitataan työn suorittamiseen minimaalisella kustannuksella, panoksella tai hukalla. (Williams, 2015, s. 3.) Näkemystä myötäilee Mankan ja muiden (2012) määritelmä, jonka mukaan ”tuloksellisuus on organisaation kykyä onnistua palveluidensa järjestämisessä taloudellisesti henkilöstön aikaansaannoskyvyn, vaikuttavuuden ja palvelun laadun suhteen”. Tuloksellisuudella tarkoitetaan organisaatioiden toiminnan tarkastelussa usein myös yläkäsitettä kilpailukyvyille, kannattavuudelle, tuottavuudelle, taloudellisuudelle ja tehokkuudelle; vastaavaa määritelmää on käytetty myös johtamisen ja tuloksellisuuden välisen suhteen tutkimuksissa (Syvänen ja muut, 2015, s. 22).

Seuraavassa luvussa perehdytään työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen, käsitellään henkilöstöjohtamista strategian toteuttamisessa, esitellään työhyvinvoinnin keskeisiä

teorioita ja käsitellään työhyvinvoinnin eetosta ja työhyvinvoinnin merkitystä liiketoiminnalle. Jäljempänä luvussa 2 perehdytään strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen, työhyvinvoinnin kehittämiseen ja mittaamiseen sekä työhyvinvointia kehittäviin käytäntöihin. Luvun lopuksi käsitellään jaetun työhyvinvointinäkömyksen merkitystä yritykselle.

2 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Tämän luvun tarkoituksena on tutustuttaa lukija työhyvinvointiin, sen suunnitteluun ja strategiseen johtamiseen sekä johtamisen ja työhyvinvoinnin väliseen yhteyteen ja seurannaisvaikutuksiin.

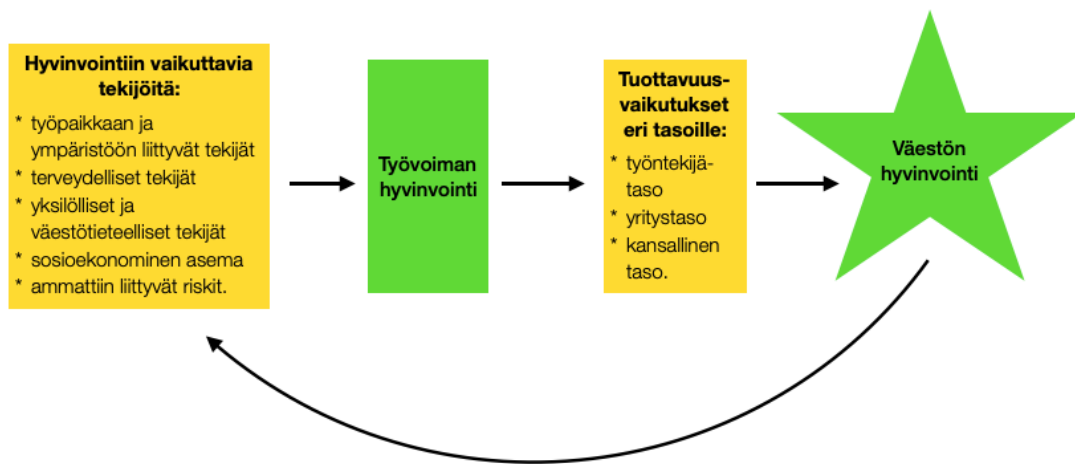
Viime vuosina työhyvinvoinnin ja sen strategisen johtamisen merkitys on alettu ymmärtää yritysmaailmassa aiempaa laajemmin. Osassa yrityksiä on huomattu, että panostamalla suunnitelmallisesti työhyvinvointityöhön voi vähentää työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia ja parantaa yrityksen taloudellista menestymistä. Kannustavan, osallistavan ja yhteisöllisen johtamisen merkitys onkin havaittu sosiaalista pääomaa muodostavaksi tavaksi edistää työhyvinvointia organisaatiossa (ks. esim. Kehusmaa, 2011, s. 118; Manka & Manka, 2016, s. 76-77). Työhyvinvoinnin onnistuneella johtamisella saadaan aikaan positiivisempaa työilmapiiriä ja positiivisempia ajatusmalleja työntekijöille, mikä puolestaan lisää luovuuden ja tuottavuuden lisääntymistä ja edesauttaa työntekijöiden syventymistä työtehtäviinsä (Mumford, 2003; Torrisi, 2013).

2.1 Työhyvinvoinnin eetos ja sen merkitys liiketoiminnalle

Organisaatioiden keskuudessa on vallinnut viime vuosiin saakka laaja kirjo työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen suhtautumisessa: työhyvinvoinnin edistäminen on saatettu nähdä pelkkänä kustannuseränä ja humanistisia päämääriä edistävänä pakollisena oheistoimintana; sittemmin sen merkitys tuottavuuden kohentajana on alkanut valjeta osalle yritysten omistajista ja päättäjistä.

Työhyvinvointi muodostuu Schulten ja Vainion (2010) mukaan paitsi yksilön hyvinvoinnista ja terveydellisestä tilasta myös tyytyväisyydestä työhön ja elämänlaatuun. He havainnollistavat vaikuttavuusketjua *työhyvinvoinnin heuristisella mallilla*, johon kuuluvat *työvoiman hyvinvointi, tuottavuus ja väestön hyvinvointi*. Työvoiman hyvinvointi muo-

dostuu työpaikkatekijöiden, sosioekonomisen aseman, terveydentilan, ammatillisten riskitekijöiden sekä yksilöllisten ja väestötilastollisten tekijöiden summasta. Työvoiman hyvinvointi kohentaa työntekijätason tuottavuutta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti yritysten ja siten myös kansallisen tason tuottavuuteen. Tuottavuuden muutokset heijastuvat väestön hyvinvointiin, mikä puolestaan vaikuttaa hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja siten työvoiman hyvinvointiin; näin syntyy heuristinen hyvinvoinnin ja tuottavuuden välisen vaikuttavuuden jatkumo. (ks. Schulte & Vainio, 2010.) Schulten ja Vainion heuristisen mallin mukaelma on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1 Työvoiman hyvinvoinnin, tuottavuuden ja väestön hyvinvoinnin heuristinen malli (mukaillen Schulte & Vainio, 2010).

Schulten ja Vainion (2010) heuristinen malli korostaa työhyvinvoinnin muodostumisessa eri osa-alueiden ja tekijöiden välistä kausaalisuutta: kaikkien osa-alueiden tulee toteutua optimaalisella tasolla väestön hyvinvoinnin kehittymisen ja jatkuvuuden turvaamiseksi.

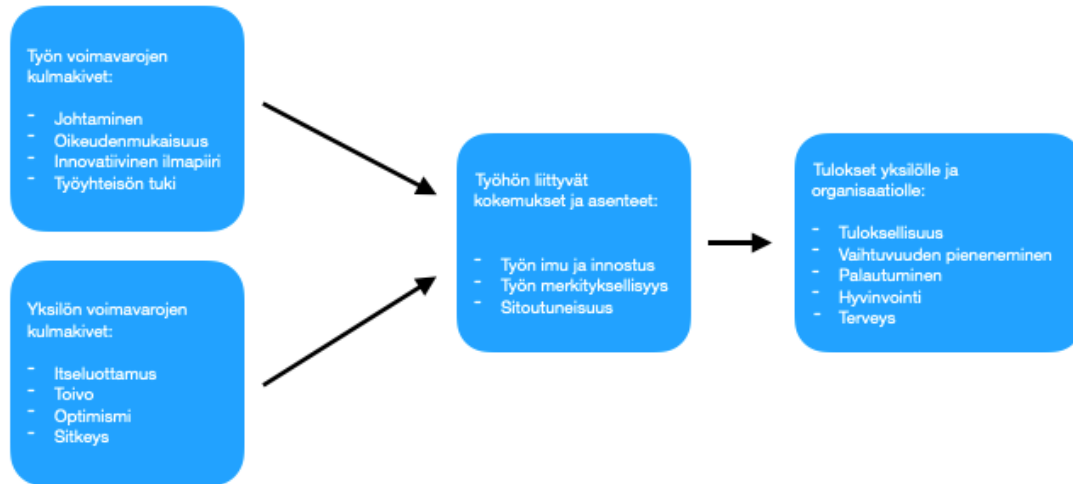
Edellä esitettyä tulkintaa tukevat myös Baptisten (2008) tutkimustulokset, joiden mukaan työhyvinvointi tukee onnellisuuden tunnetta ja lisää työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä tunnetta työn ja muun elämän tasapainosta.

Page ja Vella-Brodrickin (2009) mukaan työhyvinvointiosaamisen – etenkin työntekijän kokeman työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen merkityksen ymmärtämisen – kouluttaminen on erityisen tärkeä tehtävä niin akateemisille opinahjoille kuin työelämänkin toimijoille. Pagen ja Vella-Brodrickin (2009) mukaan koulutuksen avulla voidaan havainnollistaa ”liiketalouden kielellä” muun muassa sitä, kuinka nopeasti henkilöstön kehittämiseen sijoitettu pääoma tuottaa takaisin kehittäen samalla koko organisaation sijoitetun pääoman tuottoa.

Työhyvinvoinnin perustassa on kiteytetysti kyse työn voimavarojen ja työn vaatimusten optimaalisesta suhteesta. Työhyvinvointiin vaikuttaa negatiivisesti *työperäinen stressi*, joka luokitellaan yhdeksi työn kuormitustekijäksi. Työperäistä stressiä ilmiönä tutkinut Karasek (1990; 1979) havaitsi yhden stressitasoon vaikuttavista osa-alueista olevan *työyhteisön tarjoama sosiaalinen tuki*. Näkemystä myötäilee myös 2000-luvulla jalansijaa saanut tutkimussuuntaus, *työpsykologinen katsomus työhyvinvoinnin edistymisestä työn voimavaratekijöitä kehittämällä ja lisäämällä*.

2000-luvulla työhyvinvoinnin tutkimus onkin saanut yhä enenemässä määrin piirteitä positiivista psykologiaa myötäilevän työpsykologian tutkimuksesta. Voimavaratekijöiden kartoittamisen ja kehittämisen merkityksellisyyden tunnustamisesta esimerkkinä mainittakoon Pohjoismaisen ministerineuvoston rahoittama *Positive Factors at Work* -tutkimusprojekti, jonka tavoitteena oli työn myönteisiä tekijöitä koskevien menetelmien ja teorian kehittäminen. Tutkimuksen tärkeimpinä löydöksiä olivat voimauttavat piirteet: sosiaalinen tuki esimieheltä, ilmapiirin innovatiivisuus, työn hallinnan kokemus ja vaikuttamisen mahdollisuus, luonteeltaan aktiivinen työ, kehittymismahdollisuudet, roolijaon selkeys ja ennustettavuus. Lisäksi autonomian ja keskinäisen yhtenäisyyden havaittiin lisäävän ryhmän voimavaroja. Yksilön voimavaroja lisäsivät tehokkuuskokemukset sekä toiveikkouden ja optimismin tuntemukset. Organisaation ja yksilön näkökulmasta merkittävää oli työn voimavarojen myötä kehittynyt tuloksellisuus. (ks. Christensen ja muut, 2008.)

Tutkimusprojektin tulosten perusteella kehitettiin työn voimavaramalli, joka havainnollistetaan kuviossa 2.



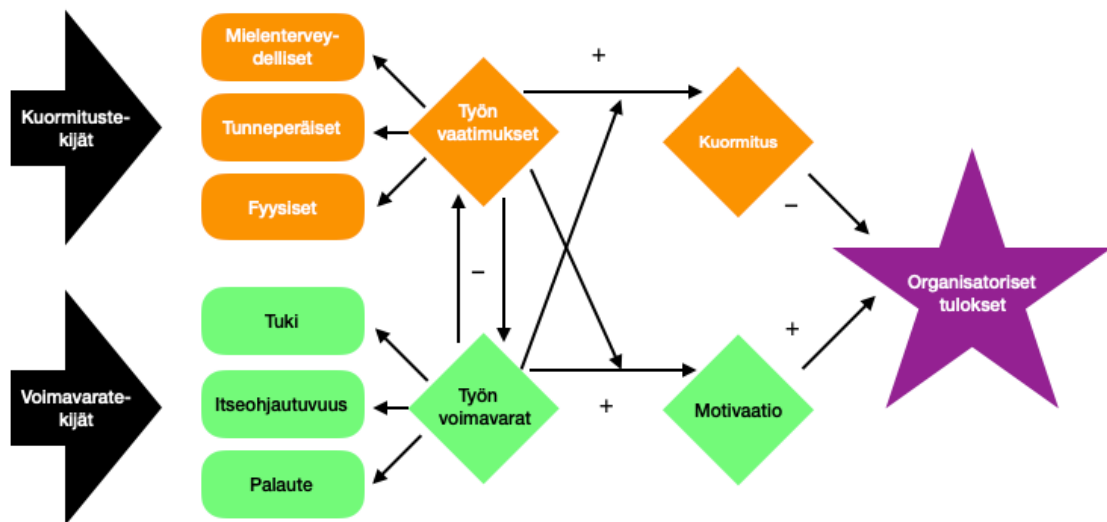
Kuvio 2 Työn voimavaramalli (mukailen Christensen ja muut, 2008).

Edellä esitettyä mallia laaja-alaisemmin työhyvinvointiin vaikuttavaa psyko-fyysis-sosiaalista työhön liittyvää vaikuttavuusyhtälöä kuvaa Bakkerin ja Demeroutin (2007) *Työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands–Resources) malli* eli *JD-R-malli*, jossa työntekijään ja hänen toimintaansa vaikuttavat kahden psykologisen prosessin summana koetut tuntemukset. Prosessin toisessa osa-alueessa työn voimavarat lisäävät subjektiivisia voimavareteijöitä kehittäen työhön liittyviä motivaatiotekijöitä. Mallin toisessa osa-alueessa työn vaatimukset lisäävät subjektiivisia kuormitustekijöitä, mikä puolestaan vaikuttaa kuormituksen lisääntymiseen. JD–R-mallin on osoitettu olevan erinomainen ja laaja-alaisesti eri muuttujat huomioiva työhyvinvoinnin teoria (esim. Lesener ja muut, 2019).

Esimerkiksi huonosti suunniteltu työ, jatkuva liiallinen työtaakka tai huono johtaminen muodostavat työn vaatimuksia, jotka lisäävät kuormitusta ja vaikuttavat työntekijän henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Kun työn vaatimukset ovat työn voimavaroja suuremmat, työntekijän suorituskyky heikkenee ja riski sairastua työuupumukseen lisääntyy

merkittävästi. Lisäksi epätasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen välillä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen.

Työn vaatimusten vähentäminen, tavoitteiden saavuttaminen sekä henkilökohtaisen kehittymisen, kasvun ja oppimisen tukeminen kartuttaa työn voimavaroja. Työn voimavarojen lisääntymisen myötä työyhteisön keskinäinen tuki, yhteisöllisyys, itseohjautuvuuden kokemukset ja vuorovaikutuksellisuus – esimerkiksi palautteen antaminen – lisääntyvät. Lisäksi työn voimavarojen dominoidessa työntekijöiden kynnisyys vähenee, työn imun kokemukset lisääntyvät ja yksilöllinen suorituskyky kehittyy erinomaiselle tasolle kohentaen samalla organisaation tuloksellisuutta. (Bakker & Demerouti, 2007.) Työn vaatimusten ja voimavarojen malli, JD–R-malli, havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3 Työn vaatimusten ja voimavarojen (Job Demands–Resources) malli eli JD–R-malli (mukaan Bakker & Demerouti, 2007).

Magrinin ja muiden (2012) mukaan JD–R-malli on ratkaisevassa asemassa työhyvinvointia kehitettäessä. Mallin visualisoiminen strategisessa suunnittelussa voi auttaa yrityspäittäjiä hahmottamaan, miksi menestyäkseen yrityksen tulisi lisätä työn voimavaroja ja kehittää työhyvinvointia.

Työelämässä koetaan väistämättä niin kuormitus- kuin voimavaratekijöitä; oleellista on kuitenkin työn vaatimusten vähentäminen ja voimavarojen lisääminen. Pyöriän (2012, s. 11) mukaan tärkein työhyvinvoinnin muodostumisen edellytyksistä on tasapaino työn hallinnan ja työn vaatimusten välillä: Työperäinen stressi on kuormittavinta tilanteissa, joissa työntekijä pystyy vaativassa työssä kokemaan vain vähäisissä määrin työn hallinnan tunnetta. Vastaavasti motivoiva työympäristö muodostuu tilanteessa, jossa työn hallinnan tunne on vahva ja yhdistyy vaativaan työhön. Työn hallinnan tunteella kuvataan tilaa, jossa työntekijällä on mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtä koskeviin pelisääntöihin (Manka & Manka, 2016, s. 107).

Kaikille tässä alaluvussa esitetyille näkemyksille yhteistä on holistinen katsomus, jossa työhyvinvoinnin nähdään muodostuvan kaikkien eri osa-alueiden summana, mutta työhyvinvointitutkijoiden keskuudessa vallitsee silti eriäviä näkemyksiä, muodostuuko työtyytyväisyyden kokemus tyytyväisyydestä elämänlaatuun vai muodostuuko tyytyväisyys elämänlaatuun työtyytyväisyyden kokemuksen kautta. Vaikka näkemyksestä ei vallitsekaan yksiselitteistä konsensusta, on työntekijän yksilöllisiin vahvuuksiin panostaminen ja työstä palautumista edistävien vapaa-ajan sisällöntuottajien lisääminen ensiarvoisen tärkeää: niiden avulla tuotetaan merkittäviä hyötyjä niin työntekijälle kuin koko organisaatiollekin. On todettu, että panostamisen tuloksena syntyneitä hyötyjä ei saataisi aikaan pelkästään resurssien keskittämällä työtyytyväisyyden kohentamiseen. (ks. Rode, 2004.)

Työhyvinvoinnin merkitystä liiketoiminnalle ja sen vaikutuksia tuloksellisuuteen on tutkittu jo 1920-luvulta saakka, jolloin General Electric Company pyrki lisäämään työn tehokkuutta tehtaan valaistusta parantamalla (Seeck, 2012). Kyseisessä tutkimuksessa muutokset työoloihin eivät tuottaneet toivottua vastetta, mutta tutkijat vakuutuivat havaintojensa perusteella työntekijöiden osallistamisen ja kuulemisen merkityksestä tuottavuuden kohentamisessa (Vanhala & von Bonsdorff, 2012). Uudemmissa työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden korrelaatiota käsitelleissä tutkimuksissa on havaittu työhyvinvoinnin vähentävän presenteeismia eli sairaana työskentelemistä (Hemp, 2004) ja lisäävän tuottavuutta, työn imua sekä työhön sitoutumista (Fischer, 2012).

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden korrelaatiota käsitelleet tutkimukset (esim. Baptiste, 2008; Paauwe, 2011) ovat osoittaneet, että organisaatiot, jotka ovat panostaneet työhyvinvoinnin kaikkiin osa-alueisiin, ovat onnistuneet kohentamaan suorituskykyä, työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä ja vähentämään henkilöstövaihtuvuutta ja toistuvia poissaoloja. Lisäksi työhyvinvointiin panostamisella on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen ja työilmapiirin kohentumiseen. (Baptiste, 2008; Paauwe, 2011.) Työhyvinvoinnin vaikutuksia tutkineen Juutin (2009) mukaan hyvinvoiva henkilöstö tuottaa parempaa tulosta organisaatiolle, mikä puolestaan mahdollistaa hyvinvoinnin tuottamisen: ilmiötä kutsutaan *hyvän johtamisen kehäksi*. Edellytyksenä sen syntymiselle on, että hyvinvointi ja tuloksellisuus nähdään toisiaan tukevinä eikä toisistaan erillisinä asioina.

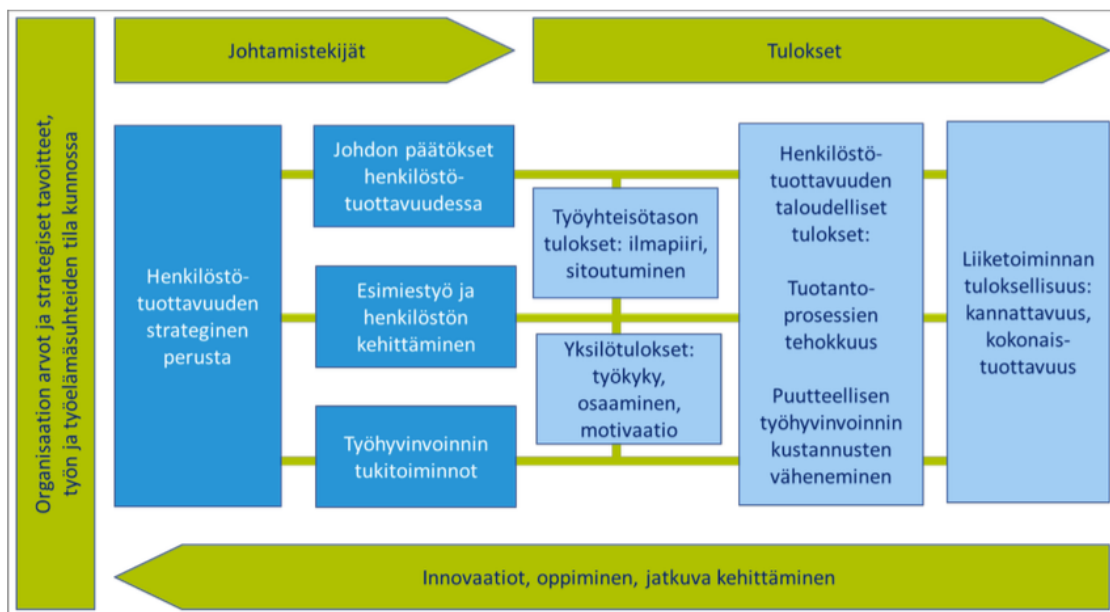
Kuten edellä esitetystä käy ilmi, johtamisen ja yrityksen menestyksen välisen yhteyden tutkiminen ei ole viimeisimpien vuosien trendivirtaus, vaan aihe on kiehtonut tutkijoita jo vuosikymmeniä. Aiemmin mainitun General Electric Companyn työoloihin liittyvän tutkimuksen lisäksi mainittakoon liki neljä vuosikymmentä sitten suoritettu tutkimus (Peters ja muut, 1982), jossa tutkittiin neljänkymmenenkolmen hyvin menestyneen amerikkalaisyrityksen johtamiskäytäntöjen yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen tulosten perusteella menestyvien yritysten johtamisessa korostuivat muun muassa *autonomian tukeminen, arvoihin sitoutuminen, joustavan organisaation luominen ja pyrkimykset työn tuottavuuden kohentamiseen* – kaikki kiinteästi työhyvinvointiin liittyviä teemoja.

Lukuisat tutkijat ovat sittemmin osoittaneet johtamisen vaikuttavan keskeisesti työhyvinvoinnin kehittämistavoitteiden onnistumiseen ja tuottavuuden kasvuun: Syvänen ja muut (2015) ovat tutkimuksissaan havainneet johtamistavan ja sen sisällön vaikuttavan merkittävästi työn tuottavuuteen ja sisäiseen tehokkuuteen. Juuti (2006) on todennut, että organisaation kehittämishankkeet saattavat kääntyä tuottamaan päinvastaisia tuloksia, mikäli lähijohtaja ei ole sitoutunut tavoitteisiin tai toimii huonoa oloa tai pelkoa leviättävästi.

Myös organisaatiokäyttäytymistä tutkineiden Robbinsin ja Judgen (2008) näkemys tukee edellä esitettyä: tunteet ja mielialat vaikuttavat työn tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Tunteiden ja mielialojen – etenkin negatiivisten – vaikutus työtehoon on tunnistettu ilmiö. Lyhytkestoiset negatiiviset tunteet ja mielialat voivat toisinaan myös kohentaa työsuorituskykyä nostamalla henkilöstön valppaustasoa ja siten motivoida työskentelemään paremmin (Robbins & Judge, 2008, s. 122): esimerkiksi *tunteiden tarttumista* (engl. *emotional contagion*) voidaan havainnollistaa hypoteettisella tilanteella, jossa myyjän ollessa huonolla tuulella myös asiakas alkaa tunteemaan samoin. Ilmiö toimii myös käänteisesti: tunteiden tarttumista tutkineet Tsai ja Huang (2002) havaitsivat asiakaspalvelussa positiivisia tunteita ja mielialoja ilmaisseiden ja asiakkaisiin niitä tartuttaneiden myyjien onnistuneen myymään enemmän saamalla asiakkaat viihtymään pidempään myymälässä. Samat lainalaisuudet pätevät myös organisaation sisällä johtajiston ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa: akateemista tuottavuutta tutkinut Torrisi (2013) havaitsi tutkimuksissaan, että työilmapiiriä ja työhyvinvointia kohentamalla saatiin tutkijat syventymään enemmän tutkimuksiinsa, mikä paransi tehtyjen tutkimusten laatua ja tutkijoiden akateemista tuottavuutta.

Yrityskontekstissa oleellinen osa tuottavuuden ja samalla myös työhyvinvointityön edistämistä on johtajiston sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Jotta työhyvinvointiosaaminen ja sitä tukevat henkilöstökäytännöt vakiintuisivat organisaation sisällä, tulisi HR-tehtävistä vastaavan päästä työskentelemään kiinteässä yhteistyössä muun johtajiston kanssa. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä tutkineen Kotilan (2005, s. 55) mukaan henkilöstöjohtajan osallistuminen johtoryhmätyöskentelyyn ja strategian laadintaan korreloi yrityksen kannattavuuden kanssa; tutkimuksessa havaittiin lisäksi korrelaatio yrityksen kannattavuuden ja henkilöstöstrategian välillä. Kannattavuuden muutokset ilmenevät konkreettisesti esimerkiksi henkilöstövaihtuvuuden pienemisenä, sairauspoissaolojen vähentymisenä ja työn tehokkuuden sekä yrityksen tuloksellisuuden kehittymisenä – kaikki työhyvinvoinnin kohenemisen seurannaisvaikutuksia ja konkreettisia etuja työnantajalle.

Tässä tutkimuksessa keskitytään työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen tilaan ja niistä vallitsevien näkemysten jaettuuteen pk-yrityksissä. Työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt ovat osa strategista hyvinvoinnin johtamista ja ne sijoittuvat kuvassa 1 esitetyn Auran ja muiden (2018) *Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin (SHJ-malli)* ”työhyvinvoinnin tukitoiminnot” -osioon. SHJ-mallissa havainnollistetaan liiketoiminnan tuloksellisuuden vaikuttavia tekijöitä ja niiden seurannaisvaikutuksia organisaatioissa. Strategisella hyvinvoinnilla viitataan työhyvinvoinnin osa-alueeseen, joka tukee organisaation tuloksellisuutta. Strategisen hyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen kehittämistä organisaation toiminnasta määrittyvien tarpeiden perusteella. (Aura ja muut, 2014.) Tarkemmin strategisen hyvinvoinnin johtamiseen perehdytään alaluvussa 2.2.



Kuva 1 Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (SHJ-malli) (Aura ja muut, 2018).

Jotta yrityksen strategiset tavoitteet ja henkilöstön työhyvinvointi voisivat toteutua parhaalla mahdollisella tavalla, tulee henkilöstöjohtamisen vastata yrityksen yksilöllisiin tarpeisiin (esim. Aura ja muut, 2014). Tarpeiden mukaan räätälöidyt henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja käytännöt – usein HR- tai henkilöstöstrategiaksi kutsuttu suunnitelma – tulee integroida liiketoimintastrategiaan (esim. Kehusmaa, 2011). Pelkkä integroiminen ei

kuitenkaan vielä yksin riitä, vaan strategian huolellisesta implementoinnista on huolehdittava osallistamalla koko henkilöstö työskentelemään strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Henkilöstöjohtaminen ja sen käytännöt vaikuttavat suoraan yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn. Kun yrityksessä otetaan käyttöön *liiketoiminnassa parhaiksi havaittuja henkilöstöjohtamisen menetelmiä* (engl. *Best Practices*) ja ne sovitetaan yrityksen tarpeita vastaaviksi, muodostuu niistä *parhaita yhteensopivuuksia* (engl. *Best Fit*). Kun parhaat yhteensopivuudet linjataan yrityksen strategisiin tavoitteeseen ja niiden käyttö sisällytetään liiketoimintastrategiaan, kutsutaan tointa termillä *strateginen yhteensopivuus* (engl. *Strategic Fit*). (Paauwe, 2011; Paauwe & Farndale, 2017.) Lähijohtajat ja HR-tehtävistä vastaavat ovatkin ratkaisevassa roolissa parhaiden käytäntöjen mukauttamisessa parhaiksi yhteensopivuuksiksi: he määrittävät toiminnallaan, jääkö strategia pelkäksi sanahelinäksi vai toteutuvatko sen tavoitteet.

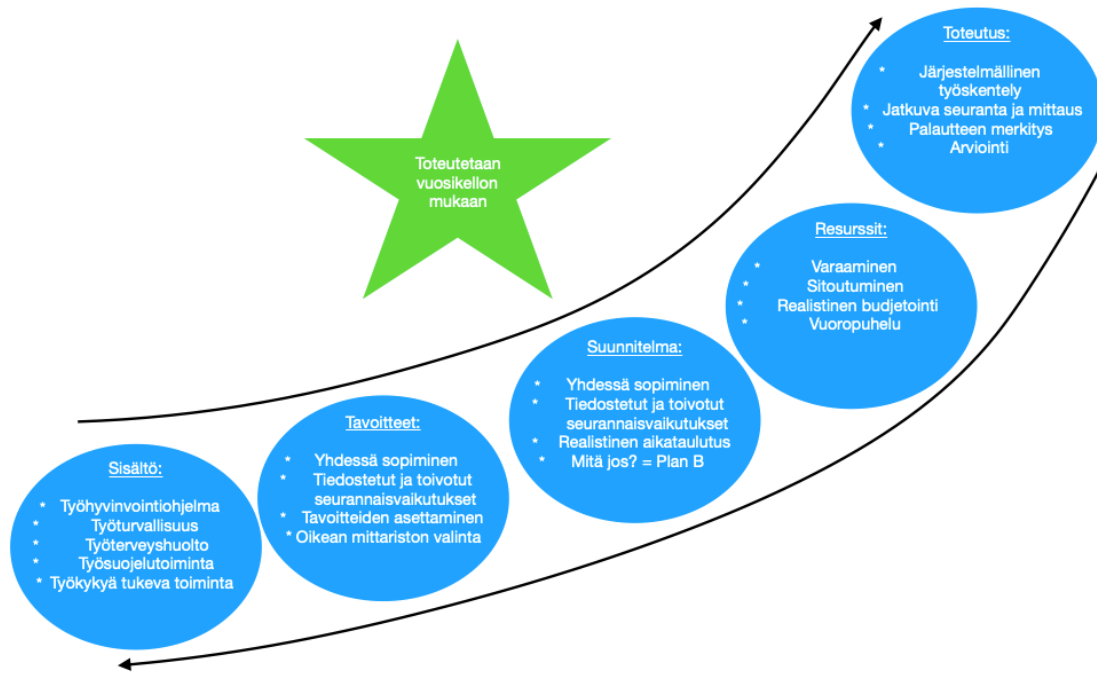
Paauwen ja Farndalen (2017) mukaan yrityksen ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen kuuluvat taloudellisten ja lainsäädännöllisten velvoitteiden lisäksi myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen: kun yksilö käyttää vuorokaudestaan noin kolmasosan työskentelyyn, muodostuu työnantajalle moraalinen vastuu huolehtia työntekijöidensä viihtymisestä ja jaksamisesta. Kun työhyvinvointi toteutuu optimaalisella tasolla, työn voimavarat lisääntyvät ja tuloksellisuus kohenee (esim. Bakker & Demerouti, 2007).

Vaikka yksittäiset tutkimustulokset ovat osoittaneet, etteivät organisaation toimintaan liittyvät henkilöstöjohtamisen strategiset tekijät vaikuta suoraan liiketulokseen, on niiden kuitenkin havaittu korreloivan organisaation kannattavuuden kanssa (esim. Kotila, 2005, s. 54–55). Laajassa Beckerin ja Huselidin (2001) tutkimuksessa havaittiin, että kannattavuuden kehittymiseen vaikutti strategian sisältöä enemmän sen onnistunut implementointi: 35 prosentin lisäpanostus strategian implementoinnin laatuun lisäsi yrityksen omistaja-arvoa 30 prosentilla; vastaavaa muutosta ei havaittu strategian sisällön muokkaamisen tuloksena.

Myös henkilöstökäytäntöjen ja henkilöstöjohtamisen tuloksen sekä henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksen välillä on havaittu positiivista riippuvuutta eri pitkittäistutkimuksissa (ks. Gmür & Schwerdt, 2005; Paaue, 2011; Subramony, 2009). Onkin perusteltua kiinnittää yrityksissä erityistä huomiota työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen ja sen suunnitteluun.

Jotta työhyvinvoinnin strateginen johtaminen olisi vaikuttavaa, tulee sen interventiot, kuten henkilöstökäytännöt, niiden toteutus ja mittarit suunnitella ja kirjata huolellisesti jo strategisessa suunnittelussa. Liukkoson (2006) mukaan strategisessa suunnittelussa tulee keskittyä *budjetoimiseen, aikatauluttamiseen ja resursoimiseen*. Resursoimisen on katsottu käsittävän muun muassa henkilöstöhallinnon eri osa-alueiden suunnittelun ja niiden toteuttamiseen tarvittavan rahamäärän. Resursoimisen onnistumista on seurattu ajankäytön analysoimisen, kuten poissaolojen, arvoa antavan tai työprosessia tukevan ja hukatun ajan mittareista. Vaihtoehtoisesti resursoinnin onnistumista on seurattu henkilöstömuuttujien, kuten määrän ja vaihtuvuuden esittävästä tilastoista. Humanististen tavoitteiden, esimerkiksi työhyvinvoinnin kohentamistavoitteen, asettaminen ja tavoitteiden onnistumisen mittaaminen on perinteisesti jätetty HR-osaston huoleksi. Liiketaloudellisten mittareiden ja humanististen tavoitteiden välille tulisikin muodostaa vuorovaikutteinen suhde, jossa mittaamisen avulla tuettaisiin ja edistettäisiin humanististen tavoitteiden saavuttamista. (Liukkonen, 2006, s. 156–189, 253).

Olennainen osa työhyvinvoinnin strategisen johtamisen suunnittelua ovat yhdessä sovitut tavoitteet työhyvinvoinnille ja sen vaikutuksille liiketoimintaan; niiden määrittäminen muodostaa työhyvinvointityön reunaehdot (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 21). Työhyvinvointityön ja siihen liittyvää toimintaa mittaavien osa-alueiden suunnittelu voidaan toteuttaa esimerkiksi kuviossa 4 esitetyllä tavalla, jossa määritellään työhyvinvointityön sisältö, tavoitteet, suunnitelma, tarvittavat resurssit ja käytännön toteutus; kokonaisuuden toteutus jaksetaan organisaation vuosikelloon ja pannaan toimeen sen mukaisesti.



Kuvio 4 Työhyvinvointityön suunnittelu ja toteutus (mukaillen Suutarinen & Vesterinen, 2010).

Olennaista työhyvinvointityön suunnittelussa on vuoropuhelu organisaation eri tasojen ja osastojen välillä, selkeät ja yhdessä sovitut tavoitteet sekä niiden mittaamista ja realistinen aikataulutus. Suutarisen ja Vesterisen (2010) mukaan sovittujen toimenpiteiden kirjaaminen organisaation vuosikelloon mahdollistaa työhyvinvointityön integroitumisen yritystason strategiaan. Kirjaamisella ja integroitumisella varmistetaan, ettei suunnitelma jää pelkäksi erilliseksi työhyvinvointisuunnitelmaksi. Jo suunnitteluvaiheessa onkin tärkeää määrittää työhyvinvointityöhön budjetoitavat konkreettiset, rahassa mitattavat panostukset, jotta niiden taloudellista vaikuttavuutta voidaan arvioida tulevaisuudessa. Kun työntekijöille maksetaan vastaisuudessa palkkaa ja kokonaispalkkakulua verrataan työhyvinvointiin budjetoituun kuluerään, on päätöksenteon ja analyysin pohjaksi tarvittavan tiedon keräämistä varten kaikki perustavanlaatuinen tieto olemassa. On tärkeää huomioida, että vain keskeiset seurattavat tunnusluvut määrittelemällä ja niitä säännöllisesti seuraamalla toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi on mahdollista. Mikäli työhyvinvointityölle asetut tavoitteet korostavat enemmän henkilöstön henkisten arvojen muutosta, kuten esimerkiksi työmotivaation tai työilmapiirin kohenemistä, muuttuvat

vaikutusten mittaaminen ja vertailu mutkikkaammaksi: pitäisi pystyä selkeästi määrittämään, millä tasolla mitattava asia on nykyhetkellä ja missä sen tulisi olla, jotta muutos voitaisiin tulkita onnistuneeksi. (ks. Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 22.)

Yhteenvetona tässä luvussa esitetystä voidaan todeta, että olennaista työhyvinvoinnin kehittämisessä ja vaalimisessa on sen holistisen luonteen ymmärtäminen, henkilöstön työhyvinvointiosaamisen kehittäminen, työn voimavarojen tukeminen ja ammattitaitoinen johtajuus. Niiden avulla ollaan askel lähempänä työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamista. Työhyvinvoinnin tavoitteiden ja hyvinvoinnin strategisen johtamisen huolellinen suunnitteleminen edesauttaa organisaatiotason strategisten tavoitteiden toteutumista, mikä puolestaan kohentaa yrityksen taloudellista suorituskykyä.

Seuraavassa alaluvussa perehdytään organisaation tuloksellisuutta tukevan työhyvinvoinnin, strategisen hyvinvoinnin, johtamiseen.

2.2 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

Kuvassa 1 esitetyn Auran ja muiden (2018) Strategisen hyvinvoinnin johtamisen (SHJ) mallissa strategisen hyvinvoinnin johtamisen lähtökohta luodaan määrittelemällä organisaation tarpeet ja suunnittelemalla hyvinvoinnin johtaminen interventioineen organisaation tarpeita vastaaviksi. Kun tiedetään, mitä vaikutuksia toimenpiteillä tavoitellaan mitä ja millä onnistumista mitataan, mahdollistuu johtamisen vaikuttavuuden mittaaminen.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen perustan muodostavat johtamisen vastuut, strategiseen hyvinvointiin kohdistetut investoinnit ja strategisen hyvinvoinnin mittaristo, johon perehdytään tarkemmin alaluvussa 2.3. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallissa *Johdon päätöksiin henkilöstötuottavuuden johtamisessa* kuuluvat esimerkiksi strategisen hyvinvoinnin suunnitteleminen ja sen tavoitteiden ja sisältöjen määritteleminen, esi-

merkiksi henkilöstöstrategian kehittäminen ja resursointi huomioiden työvoimaan kohdistuvat osaamistarpeet. Myös organisaation sisäisten toiminnallisten roolien tarkka määrittäminen ja sen kautta tapahtuva työpahoinvoinnin proaktiivinen torjunta kuuluvat strategisen hyvinvoinnin johtamisen interventiovalikoimaan. Budjetoimisella ja vaikuttavuuden seurannalla onkin strategian onnistumisen kannalta tärkeä rooli: niiden avulla on mahdollista tutkia investointien mukanaan tuomia hyötyjä, ottaa opiksi aiemmin tehdyistä kehityshankkeista ja kehittää organisaation strategisia linjauksia tulevaisuudessa. (ks. Aura ym., 2014.)

Suunniteltujen interventioiden vaikuttavuuden analysoimista edesauttaa kahden eri pääkohdan määrittely: strategiseen hyvinvointiin tehdyt panostukset – eli kustannukset ja resursointi – ja strategisen hyvinvoinnin tuotokset, kuten muutokset kokonaiskuvassa. Jaottelu havainnollistetaan taulukossa 1.

	Kustannukset – resursoinnit	Tuotokset
Säästöt	<ul style="list-style-type: none"> • Työterveyshuollon, Tyky-prosessien, terveyden edistämisen ja kuntoutuksen kustannukset sekä ajankäyttö • Työsuojelun kustannukset • Johtamisen ja asiantuntijoiden käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> • Sairauspoissaolojen muutos • Tapaturmakustannusten muutos • Työeläkekustannusten muutos
Tuottavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen ja henkilöstön kehittämisen ajankäyttö • Henkilöstöetujen kustannukset • Johtamisen ja asiantuntijoiden käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuuden muutos • Henkilöstötuottavuuden muutos • Vaihtuvuuden muutos

Taulukko 1 Strategisen hyvinvoinnin resursoiminen ja tuotokset vaikuttavuuden analysoimiseksi (mukaillen Aura ja Ahonen, 2016).

Jotta taulukossa 1 esitettyjen osa-alueiden vaikuttavuutta voidaan seurata ja analysoida, tarvitaan useita eri sisäisen raportoinnin tuottamia laskelmia. Informatiivisia laskelmia ovat esimerkiksi keskipalkan ja henkilöstötuottavuuden muodostumisen kautta laskettu

keskipalkka, koulutus-, työterveys- ja työkykypalveluiden kustannukset sekä henkilöstökustannukset toimintoihin osallistumisesta ja toiminnan johtamisesta. (Aura & Ahonen, 2016, s. 166–167.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja siihen sisältyvien henkilöstökäytäntöjen toteutumisen ja onnistumisen kannalta merkityksellistä on näkemysten jaettuus. Esimerkiksi Zhou ja Wang (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että jaetuilla näkemyksillä on selkeä vaikutus tehtävien onnistumiseen ja tiimin suorituskykyyn; lisäksi he havaitsivat impliittisten sääntöjen ja epäselviin tavoitteisiin liittyvien oletusten heikentävän tiimien suorituskykyä. Myös van den Bosschen ja muiden (2011) mukaan jaetut näkemykset korreloivat suorituskyvyn kanssa tehtäväorientoituneessa tiimityöskentelyssä.

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja mittaaminen

Kuten aiemmin todettiin, tulee työhyvinvointistrategian olla kiinteä osa strategista suunnittelua (esim. Kehusmaa, 2011, s. 138–140). Organisaatioissa saattaa muodostua tilanteita, joissa HR-osastolla on vakaa käsitys siitä, miten henkilöstöstrategia henkilöstökäytäntöineen ja työhyvinvointistrategioineen siivittää yrityksen menestykseen, mutta organisaation johtoryhmä ei ole sen merkityksestä yhtä vakuuttunut. Pahimmassa tapauksessa saatetaan dogmaattisesti toistella, että ”henkilöstö on organisaation tärkein voimavara”, muttei ymmärretä, miten HR-osaston suunnitelmat tekisivät vakuutteluista todellisuutta, myös työntekijöiden näkökulmasta. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, s. 1.) Siksi johtoryhmässä tulisikin käydä avointa keskustelua strategisen henkilöstöjohtamisen merkityksestä, parhaiden yhteensopivuuksien – etenkin strategisten yhteensopivuuksien – sisällöstä ja niiden vaikutuksesta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (ks. Paaue & Farndale, 2017). Mikäli HR-osasto ei ole edustettuna johtoryhmässä, viimeistään strategiatyössä saumattoman yhteistyön tulisi käynnistyä osapuolten välillä.

Organisaatioiden ongelmat työhyvinvoinnin ja siten myös tuloksellisuuden kehittämisessä johtuvat usein organisaatiokulttuurissa esiintyvistä kommunikaatio-ongelmista.

Ongelmat saattavat heijastua vallitsevana negatiivisena tunnetilana, joka estää suorituskyvyn kehittämisen (Robbins & Judge, 2008). Väitettä tukevat myös tutkimustulokset, joiden mukaan hyväntuuliset ja positiivisesti asennoituvat työntekijät ovat työympäristössä luovempia (Mumford, 2003) ja tuottavat enemmän ideoita kuin negatiivisella mielialalla työskentelevät kollegansa (Grawitch ja muut, 2003).

Työhyvinvoinnin mittareina käytetään organisaatioissa usein sairauspoissaolojen, enenaikaisen eläköitymisen tai henkilöstön vaihtuvuuden tunnuslukuja. Niiden kelpoisuutta tulevaisuuden työelämän tarpeisiin on sittemmin kritisoitu: kun työntekijät yhä useammin pohtivat, mitä elämältään ja toimitaan haluavat, eivät yksioikoiset ja taulukkoarvoihin pohjautuvat luvut anna selkeää kuvaa työhyvinvoinnin nykytilasta ja siitä muodostettavasta datasta, jota mahdollisesti voitaisiin hyödyntää vastaisuudessa tehtävissä strategisissa linjauksissa. Sen sijaan yhteenkuuluvuuden, yhteistyöhalukkuuden, kulttuurin, lojaaliuden ja arvojen yhdistymistä henkilöstökuvaan tulisi seurata ja siten säästää merkittävästi organisaatiokulttuurin toimivaksi saamisen kustannuksissa. (Liukkonen, 2006.)

Valtakunnallista tietoa työelämän laadusta tuottavat barometrit ja tutkimukset, kuten työ- ja elinkeinoministeriön *Työolobarometri* tai Tilastokeskuksen työolotutkimukset. Ensimmäisessä työhyvinvointia ja työelämän laatua seurataan kuudella osa-alueella, joita ovat *tasapuolinen kohtelu, voimavarojen suhteutuminen vaatimustasoon, työpaikan varmuus ja kannustavuus, innovatiivisuus ja keskinäinen luottamus*. Jälkimmäisessä kuusi seurattavaa osa-aluetta ovat *työntekijöiden osaamis- ja koulutustaso, kehittymismahdollisuudet työssä, työtehtävien muuttuminen, työntekijän vaikutusmahdollisuudet työn eri osa-alueisiin ja työn merkityksellisyyden kokemus*. (Hyppänen, 2011, s. 248–249.) Kummankin mittausmenetelmän avulla saadaan vertailukelpoista tietoa organisaatioiden välisestä tilanteesta – edellyttäen, että verrattavien organisaatioiden välillä käytetyissä kyselyissä tiedonkeruu on toteutettu samoja kysymyksiä hyödyntäen. (Manka & Manka, 2016, s. 216.)

Kun tutkittavaa tietoa halutaan kerätä organisaation sisäisesti mahdollisimman kattavasti ja huomioida työhyvinvoinnin eri osa-alueet, on yksi sovellutusvaihtoehto kuviossa 5 havainnollistettu Mankan ja muiden (2012) kehittämä tietolähteiden eri osa-alueiden malli, joka koostuu yksilö-, ryhmä-, lähijohtaja- ja organisaatiotason informaatiosta. Kuviossa vihreät alueet kuvaavat voimavaralähtöiseen työhyvinvointimalliin perustuvia osa-alueita, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin muodostumiseen, ja oranssit alueet mitattavia, työhyvinvoinnin tilan vertailukelpoisiksi tuloksiksi konkretisoivia käsitteitä.



Kuvio 5 Työhyvinvoinnin tietolähteet voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa (mukaan Manka ja muut, 2012).

Usein organisaatioissa voidaan käyttää työhyvinvoinnin tason kartoitus- ja mittausvälineenä henkilöstö- tai työhyvinvointikyselyä. Ongelmallista niiden käyttämisestä tekee kuitenkin käytäntö, jossa kyselylomakkeet saatetaan kopioida valmiista malleista, eikä niitä räätälöidä organisaation tarpeisiin. Kyselyissä tulisi mitata ainoastaan asioita, joiden

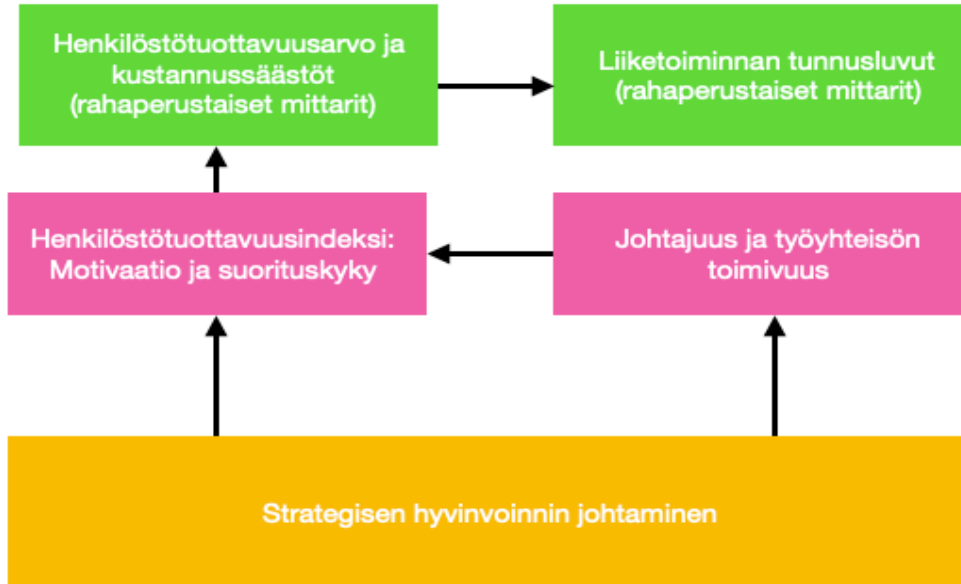
kehittämiseksi organisaatiossa ollaan valmiita tekemään toimenpiteitä, kyselyn tulosten niin edellyttäessä.

Työhyvinvointia tuloksetekijänä tutkineiden Otalan ja Ahosen (2003) mukaan pelkällä tiedon keräämisellä ei saada tuloksia aikaan, vaan organisaation johdon on aktiivisesti analysoitava ja tulkittava henkilöstön tilasta kertovaa tietoa. Kehityshankkeiden aloitusvaiheessa on tärkeää sopia, mitkä ovat oikeat mittarit tavoitellun muutoksen toteutumisen seurantaan ja kuinka muutokselle asetettuja tavoitteita ja toteutustapoja seurataan säännöllisesti. (Ojala & Ahonen, 2003, s. 162–163.)

Mäkinien (2019) mukaan tiedonkeruussa myös kielentämisellä on merkittävä vaikutus: työntekijän huomio kiinnittyy siihen, mitä ja miten henkilöstöltä kysytään. Kysymyksenasettelu muokkaa samalla myös työnantajamielikuvaa. Työhyvinvointi- tai henkilöstökyselyiden viestinnällinen sisältö tulisi suunnitella mieltämällä kyselyt osaksi sisäistä yritysviestintää; jo pelkällä kysymyksenasettelulla voidaan muokata työntekijän suhtautumista mitattavaan asiaan. (Mäkinen, 2019.) Liukkonen (2006, s. 255–256) puolestaan nostaa esiin organisaation sisäisen keskustelun merkityksen työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamisessa: henkilöstön kanssa tulisi sopia, minkälaisilla mittaristoilla heidän suorituksiaan arvioidaan ja mitataan.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta johtoryhmän tulisi asettaa tavoitteet, mutta ne tulee pilkkoa osatavoitteiksi huomioiden kunkin työntekijän työpanos kokonaistavoitteen saavuttamisessa. Siten saadaan asetettua henkilökohtainen tavoite, jonka toteutumiseen työntekijä pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Numeraaliset tavoitteet ja niiden toteutumista seuraavat mittaristot ovat seurannan ja johtopäätösten tekemisen edellytys. (ks. Aura & Ahonen, 2016, s. 120–121.) Seuraavaksi esitettävässä strategisen hyvinvoinnin mittaristossa strategisen hyvinvoinnin johtaminen toimii perustana kaikelle organisaation toiminnalle, kuten johtajuudelle ja työyhteisön toimivuudelle: se vaikuttaa motivaatiosta ja suorituskyvystä koostuvaan henkilöstötuottavuusindeksiin, mikä on mitattavissa rahaperustaisilla mittareilla, kuten henkilöstötuottavuusarvolla ja

kustannussäästöillä. Niiden seurannaisvaikutukset ovat mitattavissa rahaperustaisissa liiketoiminnan tunnusluvuissa. Toisin sanoen onnistunut strategisen hyvinvoinnin johtaminen ja sen myötä kohentunut työhyvinvointi parantavat liiketulosta. Strategisen hyvinvoinnin mittaristo havainnollistetaan kuviossa 6.



Kuvio 6 Koonti mittaristosta strategisen hyvinvoinnin seurantaan (mukailien Aura ja Ahonen, 2016).

Mitataanpa strategisen hyvinvoinnin tasoa millä menetelmillä hyvänsä, on organisaatioissa tiedostettava mittaamiseen liittyvät haasteet ja vääristymäriskit. Wrightin (2005) mukaan haastavaksi henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikuttavuuden ja organisaation taloudellisen menestyksen korrelaation tutkimisen tekee tutkimustulosten vertaaminen aiempien tilikausien tuloksiin: jotta saataisiin objektiivista ja tulevaisuusorientoitunutta tietoa johtamisen avuksi, tulisi ensisijainen mitattavan osa-alueen olla henkilöstökäytännöt ja niiden vaikutukset. Saatuja tuloksia tulisi verrata organisaation talouden tunnuslukuihin vasta pitkäaikaisen seurannan jälkeen. Arvioiden mukaan vain noin 14 prosentissa tutkimuksista on käytetty tulevaisuusorientoitunutta tutkimusasetelmaa. (Wright, 2005.)

Mitattavien työhyvinvoinnin osa-alueiden määrittelemisen ja niiden mittaamista varten luotavien mittaristojen suunnittelussa on oleellista, että mittarit antavat oikeaa tietoa ja että ne ovat helppotulkintaisia. Kun tiedetään, mitä mittaustulokset indikoivat, osataan reagoida välittömästi oikeisiin asioihin. Monimutkaiset ja vaikeatulkintaiset mittaristot eivät palvele työhyvinvointityötä eivätkä siten kehitä organisaation tuloksellisuutta.

Seuraavassa alaluvussa perehdytään työhyvinvointia kehittäviin käytäntöihin ja käsitellään niitä juridisten velvoitteiden näkökulmasta.

2.4 Työhyvinvointia kehittävät käytännöt

Työturvallisuuslaissa (738/2002 [TTL], 2:8) säädetään työnantajalle *yleisestä huolehtimisveloitteesta*, jonka mukaan ”työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön kuin myös työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät seikat” on otettava huomioon huolehdittaessa työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Vaikka työturvallisuuslain sisällöllinen painotus edustaa varhaisempaa työsuojellista katsomusta, jossa *työhyvinvointi*-termiä ei eksplisiittisesti tunnisteta eikä tunnusteta ja työnantajan ennakointi- ja suojelovelvoitteen alaisiksi merkittävimmiksi riskeiksi määritellään esimerkiksi työtapaturmat tai ammattitaudit, on sen säädöksissä kuitenkin yhtenä merkittävänä työnantajavelvoitteena myös työn kuormitustekijöiden tunnistaminen ja niihin liittyvän vaaran vähentäminen tai välttäminen. Lisäksi työnantajalle on säädetty velvoitteet ennakoida ja ennaltaehkäistä työntekijään kohdistuvan väkivallan uhan mahdollisuus ja puuttua ja poistaa työyhteisössä esiintyvää häirintää. (TTL 5:25, 27–28.)

Myöskään työterveyshuoltolaissa (1383/2001) ei mainita *työhyvinvointia*, vaan oikeuslähteessä säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto ja sen myötä yhteistyössä työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa edistää työyhteisön toimintaa ja työn sekä työympäristön turvallisuutta ja terveyttä, työntekijöiden terveyttä ja työkykyä uran elinkaaren eri vaiheissa ja ehkäistä työtapaturmien ja työperäisten sai-

rauksien syntymistä. Lisäksi työnantajalla on oltava kirjallinen työterveyshuollon toimitasuunnitelma, johon on kirjattu työterveyshuollon yleiset tavoitteet ja työpaikan yksilölliset tarpeet (Työterveyshuoltolaki, 1383/2001).

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) sen sijaan määrittelee yhteistoiminnan tavoitteeksi henkilöstön työelämän laadun ja palvelutuotannon edistämisen. Käytännössä lainsäädännöllä yhteistoiminnasta on haluttu turvata henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet muun muassa työtään, työyhteisöään ja työympäristöään koskeviin päätöksiin. Määritelmä *työhyvinvointi* ei kuitenkaan esiinny kertaakaan tässäkin oikeuslähteessä.

Edellä esitetyt – oikeuslähteissä osin implisiittiset, mutta teoriassa ja käytännössä työhyvinvointiin vaikuttavat – työnantajavelvoitteet liittyvät kiinteästi tutkimuksen aiheeseen. Tutkimusaineistona käytetyssä kyselytutkimuksessa vastaajilta kysyttiin esimerkiksi työyhteisössä esiintyviin tulehtuneisiin tilanteisiin aktiivisesti puuttumisesta, työhyvinvointisuunnitelmasta ja omaehtoisesta työhyvinvoinnin tukemisesta.

Kuten luvussa 1.4 esitettiin, *henkilöstökäytännöt*-määritelmä on verrattain lakea: se sisältää muun muassa palkitsemisen, rekrytoinnin, viestinnän ja henkilöstösiirrot. Tutkimusmassassa perehdytään tarkoituksellisesti vain *työhyvinvointia tukeviin henkilöstökäytäntöihin*, joista kyselytutkimuksessa edustettuina olivat yläkategorioiden *osallistaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työntekijäkokemuksen kehittäminen, henkilöstöstrategia- ja työhyvinvointityö, työterveyshuollon järjestäminen ja työilmapiiristä huolehtimisen käytännöt ja menettelytavat* henkilöstökäytännöt.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tärkeässä asemassa on proaktiivisuus: Manka ja Manka (2016, s. 95–97) esittävät kehittämistyön lähtökohdaksi kehittämisen tavoitteiden miettimistä yhdessä työntekijöiden kanssa. Yhteisessä keskustelussa olisi tärkeää pohtia ja korostaa seikkoja, jotka lisäävät työhyvinvointia eikä keskittyä ongelmiin. Kun tavoitteet

ja kehittämiskohteet on saatu sovittua, voidaan aloittaa työhyvinvointisuunnitelman laa-
timinen. Työhyvinvointisuunnitelmaan voi koostua esimerkiksi seuraavista kirjauksista:
kehittämiskohde, kehittämisestä saatavat hyödyt, kehittämisen esteet tai hidasteet,
konkreettiset toimenpiteet päivä- ja viikkotasolla, vastuuhenkilöt eli prosessien omista-
juus, aikataulu ja seuranta. (Manka & Manka, 2016, s. 97.)

Tampereen yliopiston Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä (2021) on laatinut työhyvinvoin-
nin kehittämisen viitekehyksen, jonka mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen on ensisi-
jaisesti työn ja työympäristön kehittämistä, jota tehdään voimavara- ja ratkaisukeskei-
sesti yhdessä työntekijöiden kanssa; konkreettisen pohjan kehitystyölle muodostavat
kattavat työhyvinvointikyselyt, joissa kartoitetaan niin työhyvinvoinnin ilmentymiä kuin
työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita. Ala-Laurinahon (2017) mukaan työhyvinvointia
lisätäänkin parhaiten kohentamalla työntekijöiden ja työyhteisöjen mahdollisuuksia vai-
kuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen: työn hallinnan tunne ja työn voimavarat
ovat avainasemassa.

Jotta työhyvinvointia voidaan edistää käytännön johtamistyössä, tulee luoda henkilöstö-
käytännöt, joiden sisältö, tavoitteet ja prosessien omistajuudet – eli kuka niistä vastaa –
on määritelty yrityksen liiketoimintastrategiaan integroidussa henkilöstöstrategiassa
(esim. Hamey ja muut, 2006; Viitala, 2006, 2020).

Työhyvinvointia kehittäviä konkreettisia henkilöstökäytäntöjä ovat esimerkiksi *fasili-
toidut, ratkaisukeskeiset työpajat*, joissa etsitään yhdessä työhyvinvointia lisääviä tapoja
toimia, *henkilöstöstrategian, työhyvinvointibudjetin ja -ohjelman luominen, aktiivinen ja
osallistava vuoropuhelu henkilöstön kanssa, välitön puuttuminen työyhteisössä esiinty-
viin häiriötiloihin, osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja kehittäminen, yhteisölli-
syyden vaaliminen, omaehtoinen työhyvinvointia kehittävä suunnitelmallinen toiminta ja
hyvä työterveysyhteistyö* (ks. esim. Harter ja muut, 2004; Henry, 2012; Sivanathan ja
muut, 2012; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2017; Tampereen yliopisto, 2021). Henkilös-
tökäytännöillä vaikutetaan työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi yrityksen taloudelliseen

suorituskykyyn ja innovaatiokyvykkyyteen (esim. Delaney & Huselid, 1996; Donate ja muut, 2016; von Bonsdorff & Vanhala, 2012).

Seuraavassa alaluvussa perehdytään jaetun työhyvinvointinäkemysmerkitykseen yritykselle.

2.5 Jaetun työhyvinvointinäkemysmerkitys yritykselle

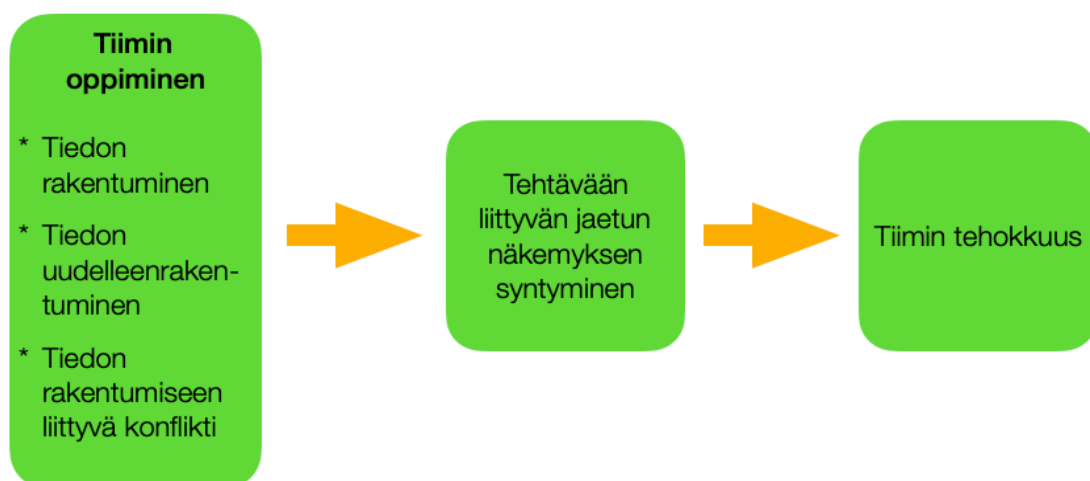
Työhyvinvointi, sen ylläpito ja edistäminen ovat vakiintuneet aikojen saatossa kiinteäksi osaksi HR-osaston tehtäväkenttää. Tutkimustulokset työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteydestä (esim. Baptiste, 2008; Guest, 1997; Hayton, 2003; Kasturi ja muut, 2006; Schulte & Vainio, 2010; Theriou & Chatzoglou, 2009) ja jaetun näkemysmerkityksestä tiimien ja siten koko organisaation suorituskykyyn (esim. Mathieu ja muut, 2000; Zhou & Wang, 2010) muodostavat vankat perusteet edistää jaettujen näkemysten muodostumista työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä.

Kun huomioidaan Viitalan ja muiden (2020) tutkimustulokset, joiden mukaan vain harva tutkimukseen osallistunut pk-yrityksen johtaja mielsi henkilöstöjohtamisen vaikuttavan yritystason menestykseen, ja erityisesti kun huomioidaan, että juuri toimitusjohtajien henkilökohtaiset näkemykset ovat ratkaisevassa roolissa henkilöstökäytäntöjen muodostumisessa, ei ole tarvetta kyseenalaistaa tutkijoiden päätelmää henkilöstöjohtamisen koulutuksen lisäämistarpeesta. Vaatimuksia koulutuksen lisäämiseksi ja yritysjohtajien asenne- ja näkemysmuutoksien edistämiseksi ovat asettaneet osaltaan myös Huselidin (1995) tutkimustulokset, joiden mukaan henkilöstökäytännöillä on suora vaikutus yrityksen liikevaihtoon, tuottavuuteen ja yritystason taloudelliseen suorituskykyyn – niin pitkällä kuin lyhyellä aikajänteellä.

On kuitenkin tiedostettava, että toimitusjohtaja tai kukaan muukaan yrityksen edustajista ei voi edistää työhyvinvointia yksin, vaan asiasta tulee olla yrityksessä *jaettu näkemys*, jotta työhyvinvointi ja yrityksen suorituskyky kehittyisi. Onkin ensiarvoisen tärkeää,

että yrityksen päättäjistä koostuvassa tiimissä eli johtoryhmässä, joka voi koostua esimerkiksi toimitusjohtajasta, HR-tehtävistä vastaavasta ja lähijohtajasta, on jaettu näkemys työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä. Jaettujen näkemysten on havaittu vaikuttavan merkittävästi tiimeissä esiintyviin mielialoihin, tiimien tuottavuuteen ja tiimityön vaikuttavuuteen (Dechurch ja muut, 2010); johtoryhmien näkemysten jaettuus vaikuttaakin merkittävästi siihen, mihin suuntaan edellä kuvatut osa-alueet yrityksessä kehittyvät.

Jaetun näkemyksen syntymiseen tarvitaan sosiokognitiiviseen oppimismalliin perustuva *sosiokonstruktivistinen prosessi*, jossa ensin yksi tiimin – esimerkiksi johtoryhmän – jäsenistä esittää muille jäsenille uutta tehtävään liittyvää tietoa, jota tiimi alkaa prosessoida yhdessä uuteen muotoon. Uutta tietoa koskevan yhteisymmärryksen saavuttaminen vaatii tiimin jäseniltä tahtoa ymmärtää muiden tiimiläisten näkemyksiä ja mielipiteitä, mikä johtaa usein *tiedon rakentumiseen liittyvään konfliktiin*. Kun yhteisymmärrys on viimein saavutettu, syntyy jaettu näkemys, joka vaikuttaa kohentavasti tiimin suorituskykyyn. Van den Bosschen (2011) ja muiden *jaetun näkemyksen syntyminen ja sen merkitys tiimin suorituskyvylle* -malli; siinä esitetyn tiedon rakentumisen ja kehittymisen jatkumo on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7 Jaetun näkemyksen syntyminen ja sen vaikutus tiimin suorituskykyyn (mukaillen van den Bossche ja muut, 2011).

Tämän pro gradu -tutkielman empiirisessä tutkimuksessa tutkitaan toimitusjohtajien, lähijohtajien ja HR-tehtävistä vastaavien näkemysten jaettuutta työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä, koska näkemysten jaettuus vaikuttaa merkittävästi sekä henkilöstökäytäntöjen toteutumiseen että työhyvinvoinnin kehittymiseen. Käytännössä se tarkoittaa, että mikäli yrityksen päättäjistä koostuvalla tiimillä eli johtoryhmällä ei ole jaettuja näkemyksiä, ovat henkilöstökäytännöt vaarassa jäädä vajaalle toteutukselle, tai pahimmassa tapauksessa niiden edistäminen voi jäädä pelkiksi implisiittisiksi aikeiksi. Prestonin (2004) mukaan yrityksen johtoryhmän ja lähijohtajien väliset selkeästi määritellyt ja keskenään samankaltaiset tiedonvaihdon käytännöt mahdollistavat varmistavat jaettujen näkemysten muodostumisen. Siksi työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen tavoitteet ja ymmärrys niiden vaikutuksesta yritystason menestymiseen tulee sanoittaa ja niistä tulee käydä avointa keskustelua etenkin yritysten johtoryhmissä. Jaettujen näkemysten puuttuminen vaikuttaa yrityksen työilmapiiriin, tuottavuuteen ja tiimien synergioihin.

Johtamisen käytäntöjen, kuten henkilöstökäytäntöjen, implementointi on osa kokonaisvaltaista organisaation kehittämistä, joka parantaa sekä organisaation suorituskykyä että työelämän laatua (Ramstad, 2009). Jaettujen näkemysten, jotka liittyvät tietoon tai tiedon rakenteisiin, on havaittu olevan tehokkaimpia ja tiimin suorituskyvyn vaikuttavimpia (Dechurch & Mesmer-Magnus, 2010). Siksi henkilöstökäytäntöjen tavoitteiden ja vaikutavuuden tunnistaminen, tunnustaminen ja niihin liittyvän tiedon jakaminen ovat tärkeitä seikkoja; niillä vaikutetaan tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin ja siten organisaation taloudelliseen menestymiseen.

Kuten tutkielmassa on aiemmin esitetty, työhyvinvoinnin kehittäminen lisää työn voimavaroja, tuloksellisuutta ja yritystason taloudellista menestystä sekä vähentää työpahoinvoinnin kustannuksia. Pelkkä asian tiedostaminen ei kuitenkaan riitä viemään työhyvinvointityötä eteenpäin, vaan työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt on implementoitava huolella, koska vasta niiden perusteellisen jalkauttamisen myötä varmistetaan organisaation suorituskyvyn kehittyminen. Implementoinnin onnistumisessa johtoryhmän

näkemyksen jaettuus on kriittinen vedenjakaja: sen olemassaolo tai puuttuminen määrittää, pystytäänkö tarjolla olevat kehitysmahdollisuudet hyödyntämään. Voidaankin aiheellisesti kysyä, onko jollain yrityksellä varaa sivuuttaa näin merkittävät ja tuloksellisuuden vaikuttavat seikat.

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen toteutus sekä perehdytään metodologiaan ja tutkimusaineistoon.

3 Tutkimuksen empiirinen toteutus

Tutkimuksen empiirisessä toteutuksessa hyödynnettiin Vaasan yliopiston ja Lappeenrantaan teknillisen yliopiston yhteistyössä toteuttaman tutkimus- ja kehityshankkeen *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset (hankenumero 114136)* (myöh. myös *tutkimushanke ja hanke*) kyselytutkimusaineistoa. Hanke koostui tutkimus- ja kehitysprojekteista yhdessätoista yrityksessä ja haastattelututkimuksista, jotka toteutettiin sadassa eri toimialan yrityksessä. Osana laajempaa Työsuojelurahaston *HRM in SMEs* eli *HERMES*-hanketta toteutetussa tutkimushankkeessa tutkittiin pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tilaa, tarvetta ja tulosvaikutuksia.

Tämän pro gradu -tutkielman empiirisen osion tutkimusaineiston lähteenä käytettiin tutkimushankkeen sadasta pk-yrityksestä kerättyä haastatteluaineistoa, josta tutkimusjoukkoon poimittiin kolmekymmentäseitsemän yritystä. Tutkimussuunnitelmassa tutkimuksen kohteeksi määriteltiin työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt ja niitä koskevien näkemysten jaettuus toimitusjohtajien, HR-tehtävistä vastaavien ja lähijohtajien keskuudessa. Tutkimusjoukon kolmekymmentäseitsemän yritystä olivat kyselytutkimuksessa valintakriteerit täyttävät, eli niistä oli vastaukset kaikkien kolmen ammattiryhmän edustajilta. Lopuista hankkeen haastattelututkimuksen osallistuneista kuudestakymmenestä kolmesta yrityksestä puuttui jonkin edellä mainitun ammattiryhmän edustajan vastaukset, joten ne jätettiin poimimatta tutkimusjoukkoon. Tutkimuksen kohdeyritysten toimialat ja henkilöstömäärät suuruusluokittain on eritelty taulukossa 2. Yritykset esitetään taulukossa satunnaisessa järjestyksessä tietosuojan takaamiseksi. Yritysten toimialakoodit ovat seuraavat:

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| 1 Teollisuus | 2 Informaatio ja viestintä |
| 3 Tukku ja vähittäiskauppa | 4 Koulutus |
| 5 Tutkimus ja kehittäminen | 6 Hallinto- ja tukipalvelutoiminta |
| 7 Majoitus ja ravitsemistoiminta | 8 Terveys- ja sosiaalipalvelut |
| 9 Sähkö-, kaasun- ja lämpöhuolto | 10 Tutkimus ja kehittäminen |
| 11 Palvelutoiminta | 12 Rakentaminen |

Yritys	Toimiala	Henkilöstön määrä
1	3	200–
2	3	200–
3	12	10–39
4	2	200–
5	4	80–109
6	9	170–199
7	1	200–
8	1	200–
9	5	10–39
10	5	10–39
11	1	10–39
12	1	40–69
13	1	10–39
14	1	40–69
15	2	70–99
16	1	140–169
17	9	120–139
18	1	200–
19	6	200–
20	1	90–119
21	4	200–
22	4	90–119
23	4	200–
24	5	10–39
25	9	200–
26	1	70–99
27	4	70–99
28	1	200–
29	1	90–119
30	1	40–69
31	3	10–39
32	9	40–69
33	10	170–199
34	6	100–129
35	1	100–129
36	2	40–69
37	1	40–69

Taulukko 2 Tutkimuksen kohdeyritykset toimialoittain ja henkilöstömäärittäin.

Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset -tutkimushankkeen tuloksista käy ilmi, että eniten kehitettävää tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli henkilöstöjohtamisen strategisuudessa. Tärkeimmäksi kehitysalueeksi koettiin lähijohtajatyö, sen yhtenäisyys ja systemaattisuus; toisena oli henkilöstöjohtamisen tehtävien ja vastuiden selkeyttäminen. (ks. Viitala & Kultalahti, 2016.)

Tutkimustulokset rohkaisivat pureutumaan strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja sen käytäntöihin syvällisemmin. Siksi tässä pro gradu -tutkielmassa painotus on ollut strategisen hyvinvoinnin johtamisessa, siihen kiinteästi liittyvissä työhyvinvointia tukevissa henkilöstökäytännöissä ja niitä koskevien näkemysten jaettuudessa.

3.1 Metodologia

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelututkimusta, joka toteutettiin esittämällä haastateltavalle henkilöstöjohtamisen eri ulottuvuudet ja vaikutukset kattavan haastattelulomakkeen kysymykset. Haastattelulomake oli laadittu toimitusjohtajille, hr-tehtävistä vastaaville, lähijohtajille (haastatteluaineistossa *esimies*) ja luottamushenkilöille. Tutkimushankkeessa toteutettiin myös työntekijöille suunnatut haastattelut, mutta niitä ei hyödynnetty tässä toimitusjohtajien, lähijohtajien ja HR-tehtävistä vastaavien näkemysten jaettuutta käsittelevässä tutkimuksessa. Tutkimushankkeessa tehdyt haastattelut oli nauhoitettu ja litteroitu. Litterointeja hyödynnettiin tässä tutkimuksessa ainoastaan aineiston rikastajana, välisitaatteina, mutta muuten tutkimuksessa hyödynnettiin tutkijoiden aiemmin koostamaa Excel-taulukkomuodossa olevaa haastatteluaineistoa, jota käytettiin tutkimusaineistona.

Tutkimushankkeen haastattelulomakkeen kysymyspatteristo koostui seuraavien osa-alueiden kysymyksistä *vastaajan henkilöä ja hänen työuraansa taustoittavat kysymykset, henkilöstöjohtamisen strategisuus ja resursointi, HR-palveluiden hankinta, henkilöstövoimavarojen muodostaminen, työpanoksen joustavuus, työn organisointi, työaikamuodot, henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, panostukset osaamisen kehittämisen*

alueisiin, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, työhyvinvointi, viestintä ja osallistaminen, ammattijärjestöyhteistyö, ura- ja seuraajasuunnittelu, lähtevät henkilöt, esimiestoiminta ja HRM-järjestelmät.

3.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaiheen rajaus huomioiden oleelliset haastattelukysymykset poimittiin aihealueista *vastaajan henkilöä ja hänen työuraansa taustoittavat kysymykset* (kysymys 2.), *henkilöstöjohtamisen strategisuus ja resursointi* (kysymykset 8. ja 9.) ja *työhyvinvointi* (kysymykset 82.–85., 87., 89. ja 90.) (ks. liite 1.). Haastattelututkimuksen kysymykset olivat osin luokitteluasteikollisia (*kyllä, ei, en tiedä*) tai (*kyllä, ei*), osin 7-portaisen Osgoodin vastausasteikon mukaisia.

Luokitteluasteikollisilla kysymyksillä oli kartoitettu konkreettisten työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen käyttöä sekä vastaajan henkilöä ja työuraa kohdeyrityksissä. Osgoodin vastausasteikon kysymyksillä oli kartoitettu abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämisastetta. Niissä vastausvaihtoehtojen ääripäät oli sanallistettu adjektiivipareja tai sanapareista toistensa vastakohtia käyttäen. Esimerkiksi kysymyksessä *Missä määrin teillä järjestetään ilmapiiriä rakentavia tapahtumia?* vastausvaihtoehdot olivat lukuarvojen ”1 ” (ei lainkaan) ja ”7” (erittäin usein) välillä. Mikäli vastaaja ei tiennyt, oli vastausvaihtoehdoissa erikseen myös ”0” (en tiedä). Osgoodin asteikon Tilastollinen käsittely suoritetaan useimmiten Likert-asteikon käsittelyä vastaavasti (Viitala & Kultalahti, 2016).

Haastattelututkimus eteni siten, että haastattelija kysyi haastateltavalta ensin puolistrukturoituja kysymyksiä ja pyysi vastauksiin sitten perusteluita ja kannanottoja. Vastauksen saatuaan haastattelija pyysi vielä tarkentamaan, miksi vastaaja oli kyseiseen vastaukseen päätenyt kysymällä esimerkiksi: ”voitko perustella – –” tai ”voitko kertoa lisää– –”. Joissain tapauksissa vastaajan sanoitettua perustelunsa hän halusikin muuttaa alkuperäistä

vastaustaan. Siten haastattelun voidaan todeta lisänneen aineiston luotettavuutta. Haastattelun edetessä osa vastaajista halusi seurata haastattelulomaketta ja osa ei; haastattelija kirjasi kaikissa tapauksissa haastateltavien vastaukset haastattelulomakkeisiin. (Viitala & Kultalahti, 2016.)

Tähän tutkimukseen valittiin *Vastaajan henkilöä ja hänen työuraansa taustoittavista kysymyksistä* seuraava (sulkeissa vastausvaihtoehdot):

- "2. Haastateltava on: (toimitusjohtaja/HR-vastaava/esimies/luottamushenkilö)

Henkilöstöjohtamisen strategisuus ja resursointi -aihealueesta valittiin seuraavat kysymykset (sulkeissa vastausasteikko):

- "8. Onko yrityksessänne dokumentoitu henkilöstöstrategia?" (kyllä, ei, en tiedä)

- "9. Missä määrin teillä huomioidaan henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa?" (1 (ei lainkaan) – 7 (erittäin hyvin), 0 (en tiedä))

Lisäksi *Työhyvinvointi* -aihealueesta valittiin seuraavat kysymykset (sulkeissa vastausasteikko):

- "82. Onko teillä laadittu työhyvinvointiohjelma?" (kyllä, ei, en tiedä)

- "83. Onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti?" (kyllä, ei, en tiedä)

- "84. Tehdäänkö teillä ilmapiiri- tai työhyvinvointikyselyitä?" (kyllä, ei, en tiedä)

- "85. Tarjotaanko teillä lakisääteisiä laajempia työterveyspalveluita?" (kyllä, ei)

- "87. Missä määrin teillä järjestetään ilmapiiriä rakentavia tapahtumia?" (1 (ei lainkaan) – 7 (erittäin usein), 0 (en tiedä))

- "89. Kuinka aktiivisesti teillä puututaan tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin?" (1 (ei lainkaan) – 7 (erittäin usein), 0 (en tiedä))

- "90. Missä määrin teillä omaehtoisesti tuetaan henkilöstön työkykyä kehittävää ja/tai varmistavaa toimintaa?" (1 (ei lainkaan) – 7 (erittäin paljon), 0 (en tiedä)).

Kysymysten valitsemisen jälkeen tutkimushankkeen alkuperäistä tutkimusaineistoa käsiteltiin siten, että Excel-taulukkomuodossa olevaan koontitiedostoon jäivät jäljelle ainoastaan edellä mainitut kysymykset vastauksineen. Seuraavaksi ne ryhmiteltiin kysymyskohtaisesti toimitusjohtajien, HR-tehtävistä vastaavien ja lähijohtajien vastaukset rinnakkain.

Ryhmittelyn jälkeen kysymykset värikoodattiin niiden vastausasteikon perusteella, jotta kysymyskohtaisten näkemysten eroavaisuuksien vertailu saman vastausasteikon kysymysten kesken olisi mahdollista. Värikoodauksen jälkeen laskettiin kysymyksittäin yritys-kohtaisesti toimitusjohtajien, HR-tehtävistä vastaavien ja lähijohtajien vastausten keskihajonta.

Keskihajontaa laskettaessa kävi ilmi, että osa tutkijoista oli merkinnyt haastateltavan *en tiedä* -vastaukset jättämällä solun tyhjäksi. Opinnäytetyön ohjaajan, joka oli toiminut myös tutkimushankkeen johtajana, kanssa käydyn keskustelun jälkeen päädyttiin ratkaisuun, jossa *en tiedä* -vastausta merkitsevät tyhjät solut koodattiin luokitteluasteikolla *kyllä (1), ei (2), en tiedä (3)* muuttujaksi "3". Luokitteluasteikolla *kyllä (1), ei (2)* ja vastausasteikolla "1–7" ja *en tiedä* -vastaukset koodattiin muuttujaksi "0", jotta keskihajonnat olisivat yhteismitallistetut saman vastausasteikon kysymysten välillä. Samalla tiedostettiin, ettei eri vastausasteikkojen keskihajontoja voida verrata keskenään, vaan luokitteluasteikollisten kysymysten kohdalla korostetaan havainnoinnin ja analysoinnin roolia.

Osassa kohdeyrityksistä tutkimukseen haastateltuja lähijohtajia oli ollut useampia, ja tutkijat olivat haastatteluja litteroidessaan kirjanneet yrityksen lähijohtajan vastauksiksi yrityksen lähijohtajien vastausten keskiarvon. Mikäli kohdeyrityksen lähijohtajien näkemykset poikkesivat toisistaan vastausasteikoilla *kyllä (1), ei (2), en tiedä (3)* ja *kyllä (1)* ja *ei (2)*, koodattiin vastaus *en tiedä* -vastaukseksi (3) tai (0) (arvot vastausasteikosta riippuen)

yhteenvetovaiheessa aineiston yhteismitallistamiseksi. Keskihajontoja ja keskiarvoja laskettaessa vastaajaryhmän vastausten keskiarvo kuitenkin huomioitiin alkuperäisesti kirjattun mukaan.

Kun koodaaminen ja yhteismitallistaminen oli tehty, laskettiin kysymys- ja yrityskohtaiset keskihajonnat. Lopuksi laskettiin kaikkien haastattelukysymysten vastausten yrityskohtaiset keskihajonnat, minkä jälkeen yritykset lajiteltiin niiden keskihajontojen suuruuden perusteella suurimmasta pienimpään. Lajittelun jälkeen laskettiin kysymys- ja ammattiryhmäkohtaisesti *en tiedä* -vastausten määrä. Kun *en tiedä* -vastausten määrä oli laskettu kysymys- ja ammattiryhmäkohtaisesti, aloitettiin tutkimushavaintojen tekeminen tutkimusaineistosta.

Konkreettisten työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen yleisyyttä eli niiden käyttöastetta kohdeyrityksissä kuvaavat tulokset saatiin laskemalla jokaiselle henkilöstökäytännölle ensin kunkin vastaajaryhmän (toimitusjohtajat, HR-tehtävistä vastaavat ja lähijohtajat) henkilöstökäytännön käyttöä kohdeyrityksessä koskevaan kysymykseen ”kyllä” vastanneiden lukumäärä ja jakamalla se kohdeyritysten lukumäärällä vastaajaryhmäkohtaisen prosentuaalisen osuuden saamiseksi. Kun kaikkien vastaajaryhmien prosentuaaliset osuudet oli laskettu, laskettiin lopuksi kohdeyrityksen vastaajaryhmien prosentuaalisten osuuksien keskiarvot, jotka ilmentävät henkilöstökäytäntöjen käyttöastetta kohdeyrityksissä.

Abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen, joiden hyödyntämistä tutkittiin Osgoodin asteikolla 1–7, 0, hyödyntämistä kuvaavat tulokset saatiin laskemalla jokaiselle henkilöstökäytännölle vastaajaryhmien vastausten keskiarvojen keskiarvot.

Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi tutkimusaineiston koontitaulukkoa tehdessään tutkijat ovat merkinneet haastateltavat yrityskohtaisesti heidän nimiensä asemesta koodeilla *TJ* (toimitusjohtaja), *EM* (esimies eli lähijohtaja) ja *HR* (HR-tehtävistä vastaava).

Tässä tutkimuksessa haastateltavien yksityisyyden suojaa korostetaan tietoisella valinnalla tutkimustuloksia esitettäessä: yrityskohtaisissa vertailuissa voidaan esittää ainoastaan kohdeyrityksen vastaajatunnus (esim. *ID 1*), yrityksen toimiala tai yrityksen henkilöstön kokoluokka.

Seuraavassa luvussa esitetään tutkimustulokset ja pohditaan niitä tutkimuskysymysten valossa.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä tutkimuskysymyksiin ”Mitä työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä tutkimuksen kohdeyrityksissä on käytössä?” ja ”Onko yrityksissä jaettu näkemys työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytäntöistä?” peilaten. Ensin esitetään konkreettisten, vastausasteikoilla *kyllä, ei, en tiedä* ja *kyllä, ei* mitattujen työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen käyttöä ja niitä koskevien näkemysten jaettua koskevat tulokset. Jäljempänä esitetään vastausasteikolla 1–7, 0 mitattujen, abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämistäasteet ja niitä koskevien näkemysten jaettuus kohdeyrityksissä.

4.1 Työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen tila kohdeyrityksissä

” No meillähän on työhyvinvointiin liittyvää ja työssä viihtymiseen liittyvää Tykytoimintaa erittäin paljon, niin kaikenlaista yhtiön kustantamaa liikunta- ja kulttuuritoimintaa.” (HR-tehtävistä vastaava C)

Tutkimuksen kohdeyritysten välillä oli merkittäviä eroja siinä, missä määrin työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä käytettiin ja kuinka jaettuja niitä koskevat näkemykset olivat. Yleisimpiä konkreettisia työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä kohdeyrityksissä olivat verrattain helposti toteutettavat olevat *ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyt*, joita tehtiin 80 %:ssa kohdeyrityksistä. Niitä koskevien näkemyksen jaettuuden suhteen vallitsi myös korkein yksimielisyys tutkimuksessa: 68 %:ssa yrityksistä oltiin täysin yksimielisiä, tehdäänkö ilmapiiri- ja työhyvinvointitutkimuksia. Sama tulos käänteisesti esitettyinä kertoo kuitenkin karua kieltään niinkin selkeästä ja konkreettisesti hahmotettavasta asiasta kuin henkilöstökyselyjen tekemisestä: liki kolmanneksessa (32 %) kohdeyrityksistä asiasta oltiin eri mieltä yritysten sisällä. Huomiota herättäneenä tutkimushavaintona voidaan mainita seuraava esimerkki: tutkimusjoukon yrityksistä yhdessä toimitusjohtaja, yhdessä HR-tehtävistä vastaava ja yhdessä lähijohtaja eivät tienneet, tehdäänkö heidän yrityksessään ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyitä.

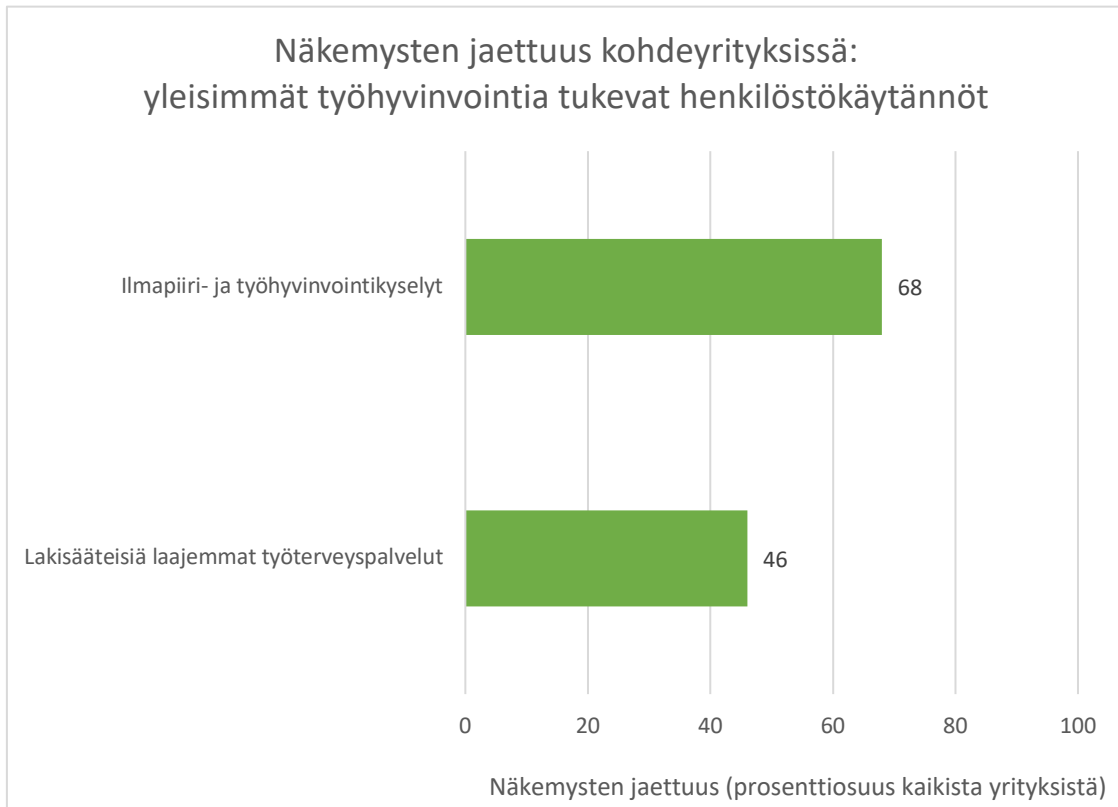
Toiseksi yleisimpiä työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä kohdeyrityksissä olivat *lakisääteisiä laajempien työterveyspalveluiden järjestäminen*: niitä tarjottiin 64 %:ssa yrityksistä. Jaettu näkemys niistä oli 46 %:ssa yrityksistä.

Kohdeyrityksissä yleisimmin käytetyt työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt on havainnollistettu kuvassa 2.



Kuva 2 Yleisimmät työhyvinvointia tukevat kohdeyrityksissä.

Kuvassa 3 havainnollistetaan kohdeyrityksissä yleisimpiin työhyvinvointia tukeviin henkilöstökäytäntöihin liittyvien näkemysten jaettuus. Näkemysten jaettuutta ilmaiseva suhdeluku on yritysten, joissa toimitusjohtaja, HR-tehtävistä vastaava ja lähijohtaja olivat henkilöstökäytännön käytöstä samaa mieltä, osuus kohdeyrityksistä.

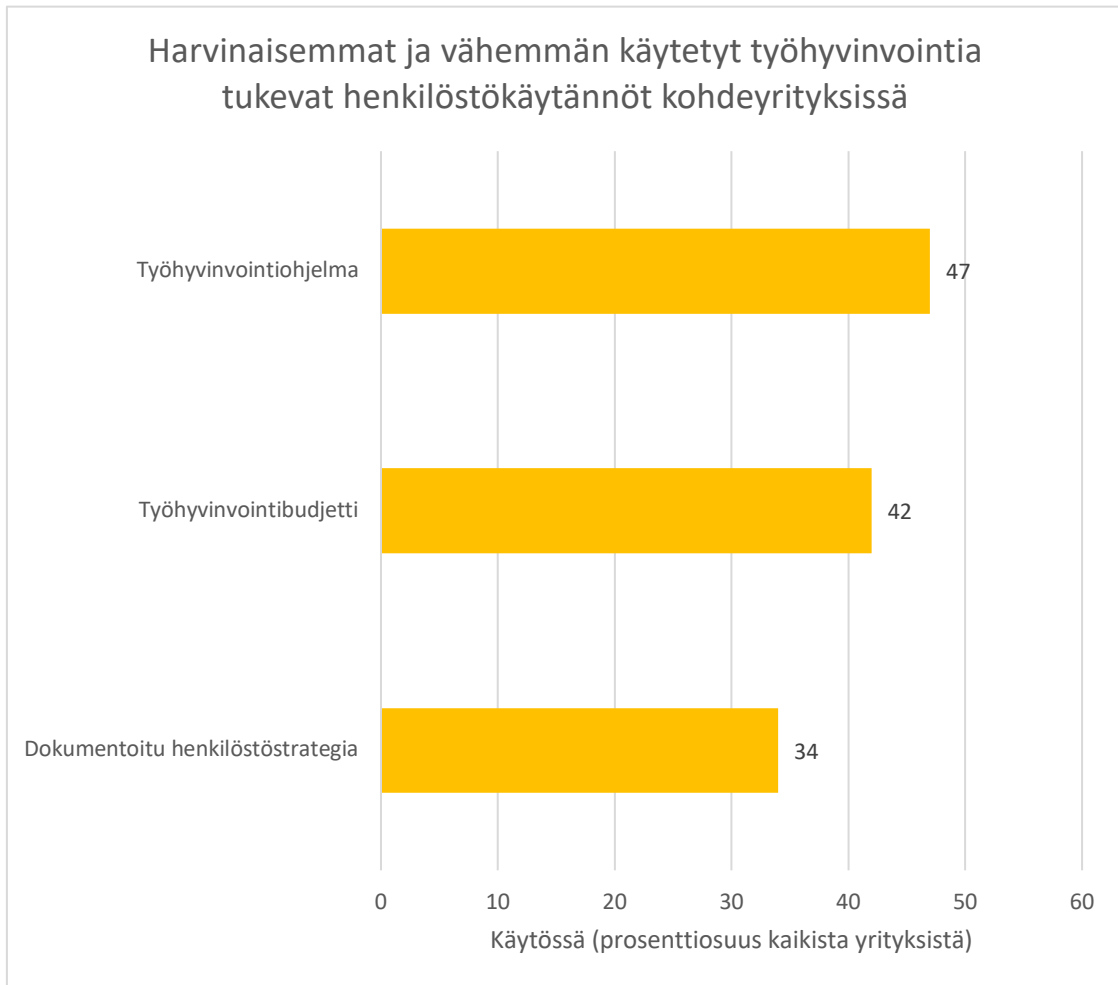


Kuva 3 Näkemyksen jaettuus: yleisimmät työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt.

”Se on aika paljon esimiesten omassa harkinnassa, et miten kiittää jostain hyvästä suorituksesta. Et sillan on saatettu pitää joku yhteinen saunailta tai juhlistaa jotain, tai käydä syömässä tai muuta sellasta. Mut sekin on jotenkin koettu, että meillä nää ihmiset ei tarvii mitään tai halua leffalippuja tai muuta sellasta. Sit jos jotain on, niin mieluummin rahaa. Et sen takii se menee sit siihen.” (HR-tehtävistä vastaava D)

Harvinaisempia ja vähemmän käytettyjä työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä kohdeyrityksissä olivat pitkäjänteistä strategista suunnittelua, budjetointia ja syvällisempää henkilöstöjohtamiseen perehtyneisyyttä vaativat työhyvinvointiohjelman, työhyvinvointibudjetin ja henkilöstöstrategian laatiminen. Ensimmäiseksi mainittua käytettiin 47 %:ssa, toiseksi mainittua 42 %:ssa ja viimeiseksi mainittua 34 %:ssa kohdeyrityksistä.

Harvinaisimmat ja vähemmän käytetyt työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt on havainnollistettu kuvassa 4.



Kuva 4 Harvinaisemmat ja vähemmän käytetyt työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt kohdeyrityksissä.

Työhyvinvointibudjetin olemassaolosta oli jaettu näkemys ainoastaan 16 %:ssa yrityksistä. Työhyvinvointisuunnitelmasta ja dokumentoidusta henkilöstöstrategiasta oli jaettu näkemys 27 %:ssa kohdeyrityksistä. Vähiten käytetyt työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt ja niitä koskevien näkemysten jaettuus on havainnollistettu kuvassa 5.

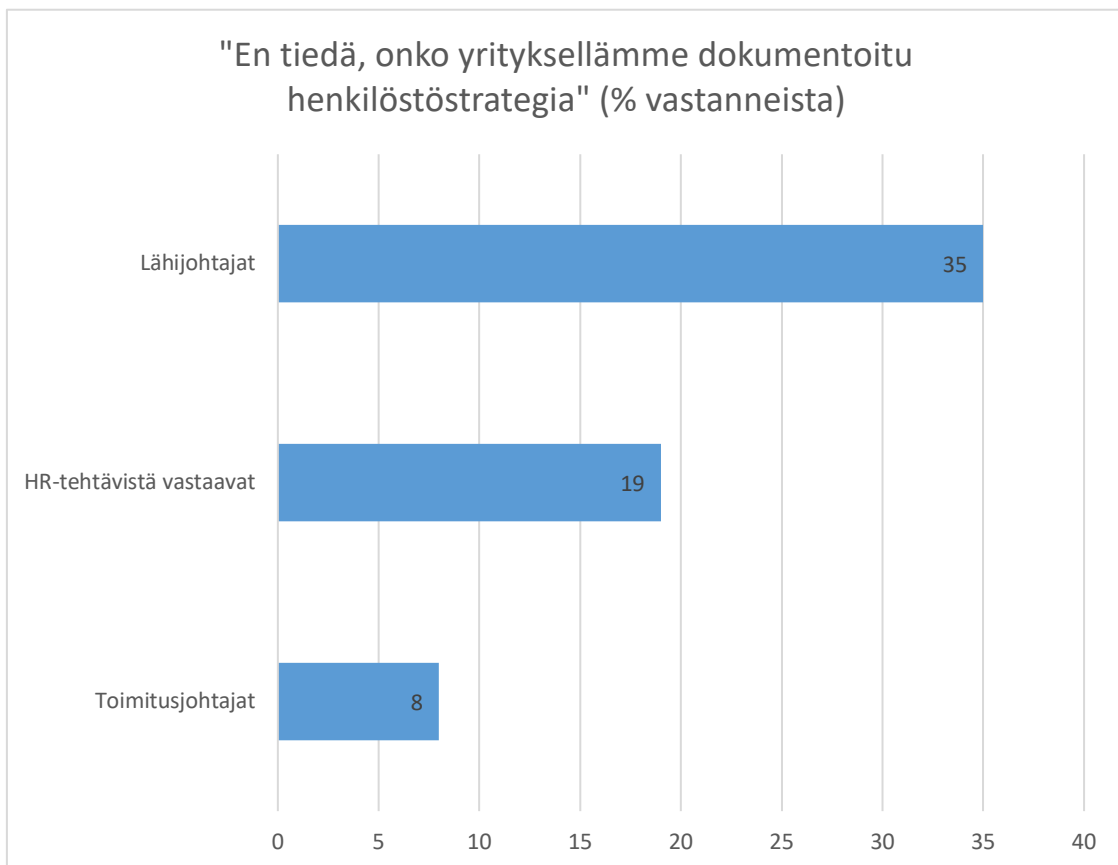


Kuva 5 Näkemyksen jaettuus: harvinaisemmat ja vähemmän käytetyt työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt kohdeyrityksissä.

Sekä työhyvinvointibudjetin että dokumentoidun henkilöstöstrategian olemassaoloon kohdeyrityksissä liittyivät voimakkaimmin toisistaan eroavat, henkilöstöryhmien väliset näkemykset: esimerkkinä mainittakoon tilanne yli 200 henkilöä työllistävässä kohdeyrityksessä, jossa yrityksen lähijohtajan mukaan yrityksellä *oli*, HR-tehtäviä hoitaneen mukaan *ei ollut* ja toimitusjohtaja *ei tiennyt, oliko yrityksellä dokumentoitua henkilöstöstrategiaa*.

Edellinen esimerkki kuvaa läpi tutkimusjoukon esiintynyttä epätietoisuutta dokumentoidun henkilöstöstrategian olemassaolosta: toimitusjohtajista 8 %, HR:n edustajista 19 % ja lähijohtajista 35 % ei tiennyt, onko yrityksellä henkilöstöstrategiaa: kyseiseen työhyvinvointia tukevaan henkilöstökäytäntöön liittyi eniten epätietoisuutta kohdeyrityksissä.

Dokumentoidun henkilöstöstrategian olemassaoloa kartoittavaan kysymykseen ”En tiedä” -vastauksen antaneiden esiintyvyys henkilöstöryhmittäin on havainnollistettu kuvassa 6. Yksimielisiä dokumentoidun henkilöstöstrategian olemassaolosta oltiin ainoastaan 27 %:ssa tutkimuksen kohdeyrityksistä.



Kuva 6 ”En tiedä” -vastauksen antaneiden osuus henkilöstöryhmittäin kysymykseen ”Onko yrityksellänne dokumentoitu henkilöstöstrategia?”.

Työhyvinvointiohjelma oli tutkimustulosten mukaan 38 %:ssa kohdeyrityksistä. Silti vain 27 %:ssa tutkimusjoukon yrityksistä siitä oli toimitusjohtajilla, lähijohtajilla ja HR-tehtävistä vastaavilla jaettu näkemys. Tutkimusjoukon yritysten toimitusjohtajista 5 %, HR-tehtävistä vastaavista 8 % ja lähijohtajista 27 % ei tiennyt, onko yrityksellä laadittua työhyvinvointiohjelmaa.

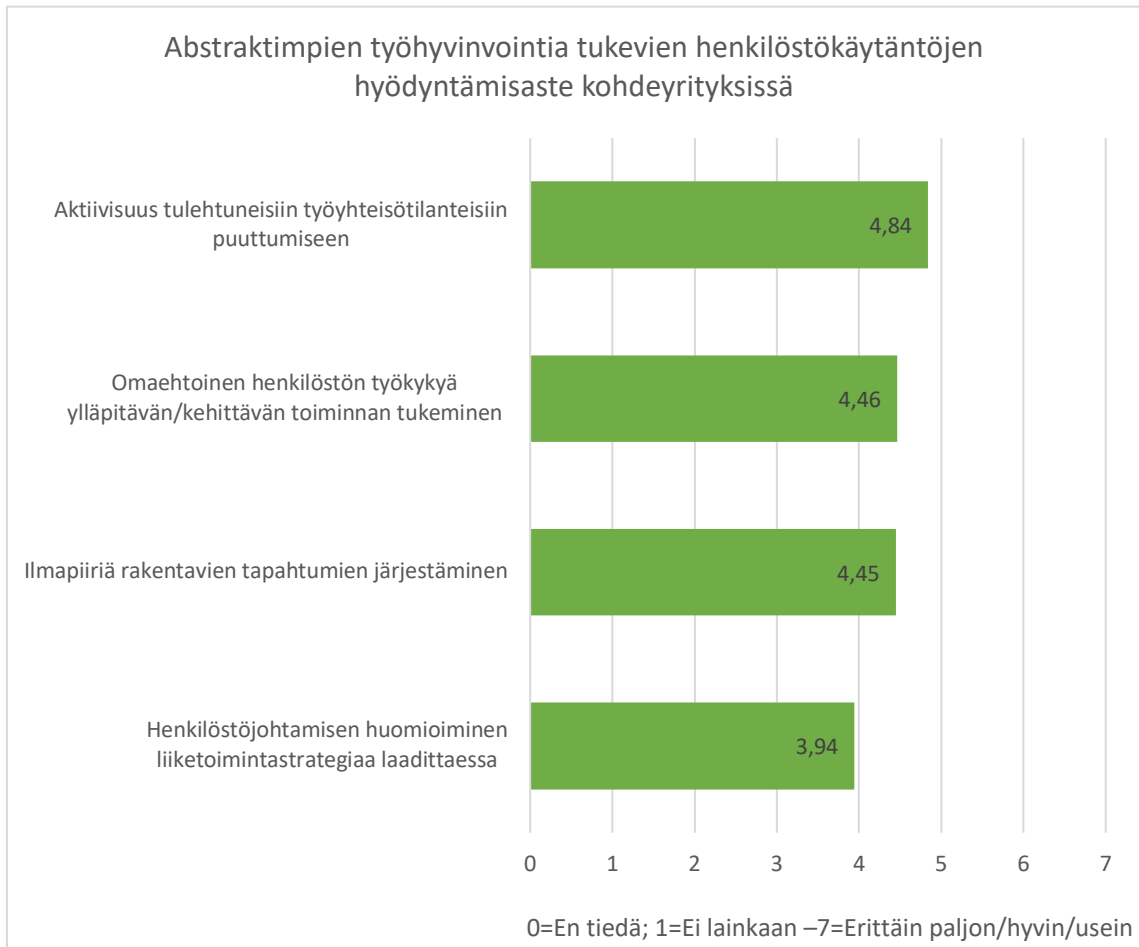
” – liiketoiminnan kehittämistä suunnitellaan markkinat edellä. Joudutaan siis resursoimaan sitten markkinoiden vaatimusten mukaisesti, että tokikin niin, että kun

joitakin toimenpiteitä suunnitellaan, niin mietitään, kuka niitä sitten toteuttaa. Mutta se (henkilöstöjohtaminen) ei ole kyllä edellä." (Toimitusjohtaja A)

Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin vastausasteikolla 1–7, 0 toimitusjohtajien, HR-tehtävistä vastaavien ja lähijohtajien näkemyksiä abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämisasteesta kohdeyrityksissä. Abstraktimmista työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä hyödynnettiin eniten *aktiivista puuttumista tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin* (vastausten keskiarvo 4,84), *työkykyä ylläpitävän ja/tai kehittävän toiminnan tukemista* (keskiarvo 4,46) ja *ilmapiiriä rakentavien tapahtumien järjestämistä* (keskiarvo 4,45). Sanallistettuna niiden voidaan ilmaista olevan *selvästi käytettyjä*. Huomattavasti vähemmän hyödynnettiin *henkilöstöjohtamisen huomiointia liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa*.

Huomionarvoinen tutkimushavainto liittyi henkilöstöjohtamisen huomioimiseen strategisessa suunnittelussa: 19 % HR-tehtäviä hoitavista ei osannut arvioida, huomioidaanko henkilöstöjohtaminen yrityksen liiketoimintastrategiaa laadittaessa. Kun haastattelussa kysyttiin "Huomioidaanko henkilöstöjohtaminen yrityksen liiketoimintastrategiaa laadittaessa", saatiin HR-tehtäviä hoitaneiden vastausten keskiarvoksi 3,22 asteikolla 1–7, 0. Sanoitettuna vastausten keskiarvo asettuu lähemmäksi vastausasteikon "ei lainkaan" kuin "erittäin hyvin" -vaihtoehtoa.

Kuvassa 7 havainnollistetaan työhyvinvointia tukevien abstraktimpien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämisaste kohdeyrityksissä.



Kuva 7 Abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämisaste kohdeyrityksissä.

Koska abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämistä oli tutkittu eri vastausasteikolla kuin konkreettisempien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen käyttöä, ei niitä verrattu keskenään. Sama pätee myös niitä koskevien näkemysten jaettuuteen.

Seuraavassa luvussa perehdytään tutkimusjoukon henkilöstöryhmien väliseen vertailuun.

4.2 Henkilöstöryhmien välinen vertailu

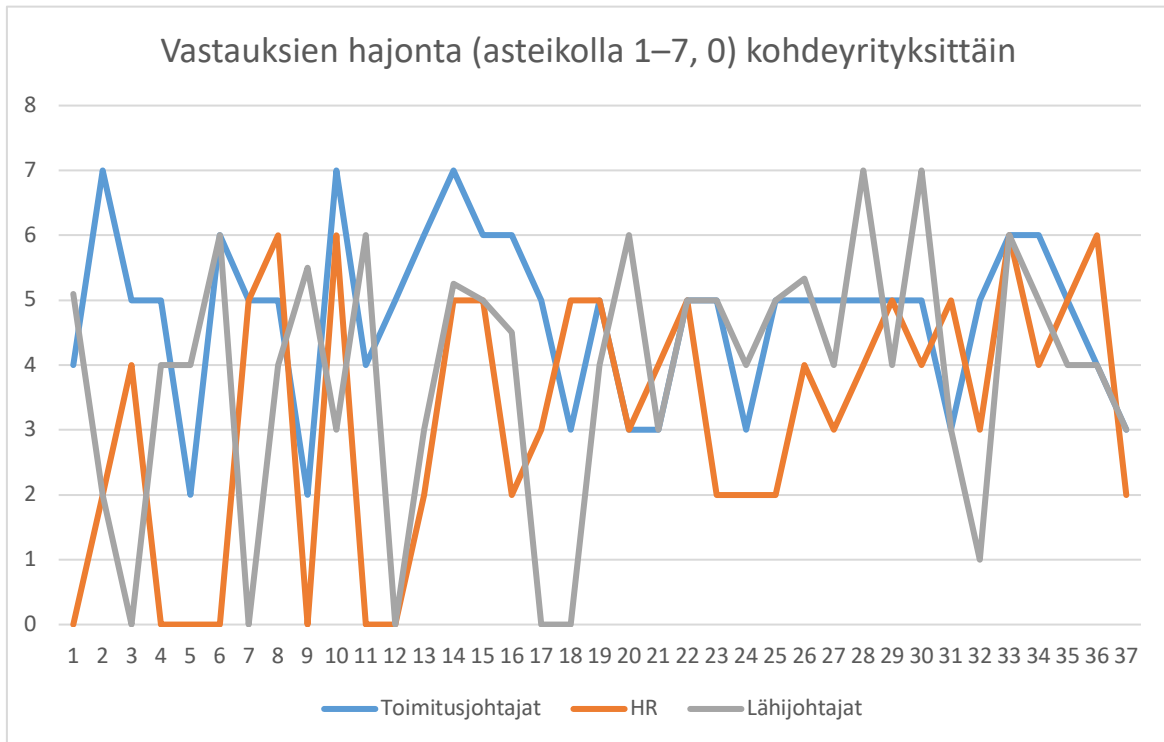
” – – Mitä on se johtaminen? Onko johtaminen sitä, että sä tutkit numeroita, vai mitä se oikein on? Se on niin vaikeaa määrittää. Se on niinkuin kokonaisvaltaista. Joskus voi johtaa pelkällä sillä, että olet samassa tilassa jonkun kanssa. Jos sä teet tiimityötä, niin tiimityö on sitä johtamista varsinaisesti. – –” (Toimitusjohtaja A)

Tutkimuksessa havaittiin eri henkilöstöryhmien näkemysten poikkeavan toistuvasti toisistaan. Kohdeyritysten toimitusjohtajien näkemykset olivat tutkimuksen kaikilla osa-alueilla poikkeuksetta ”optimistisempia” kuin HR-tehtävistä vastaavien tai lähijohtajien näkemykset. Esimerkiksi kysymyksessä ”Huomioidaanko henkilöstöjohtaminen yrityksen liiketoimintastrategiaa laadittaessa?” toimitusjohtajien vastausten keskiarvo oli 4,76, HR-tehtäviä hoitaneiden oli 3,22 ja lähijohtajien 4,07.

”Ja HR:n mä nään kyllä sellaisena johtamisen johtamisena, jolloin se esimiesten tuki ja heidän sparraus on niin kuin elintärkeätä, että se on sisäisesti kanssa. Jossain firmassa se on varmaan johdon vastuulla, mutta meidän firmassa se on myös osittain HR:n vastuulla. Ja jos ei sitä ois, niin mä luulen, että voi olla että meillä ei olis esim. näin yhtenäistä johtamiskulttuuria.” (HR-tehtävistä vastaava A)

” – – jos mulla on itellä jotain asiaa, tai jos siellä käsitellään jotain sellaista asiaa, joka suoranaisesti liittyy henkilöstöön, niin silloin mä olen kyllä mukana aina, mutta en kuulu niin kuin johtoryhmään enkä ole leimattuna ylimpään johtoon... Ehkä henkilökunnan keskuudessa olen leimattuna – –” (HR-tehtävistä vastaava A)

Tutkimusjoukon yrityksistä 14 %:ssa HR-tehtävistä vastaavien ja toimitusjohtajien vastaukset olivat keskenään liki vastausasteikon ääriarvoissa kysyttäessä ”Missä määrin henkilöstöjohtaminen huomioidaan liiketoimintastrategiaa laadittaessa?”. Toimitusjohtajat olivat lähes kaikissa tutkimusjoukon yrityksissä sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen huomioidaan hyvin, mutta HR-päälliköt eivät jakaneet näkemystä. Vastausten hajonta vastausasteikolla 1–7, 0 henkilöstöryhmittäin kohdeyrityksissä on havainnollistettu kuvassa 8. Tuloksissa on huomionarvoista, että ainoastaan 5 %:ssa yrityksistä asiasta oli jaettu näkemys.



Kuva 8 Vastausten hajonta henkilöstöryhmittäin kohdeyrityksissä kysymykseen "Missä määrin henkilöstöjohtaminen huomioidaan liiketoimintastrategiaa laadittaessa?".

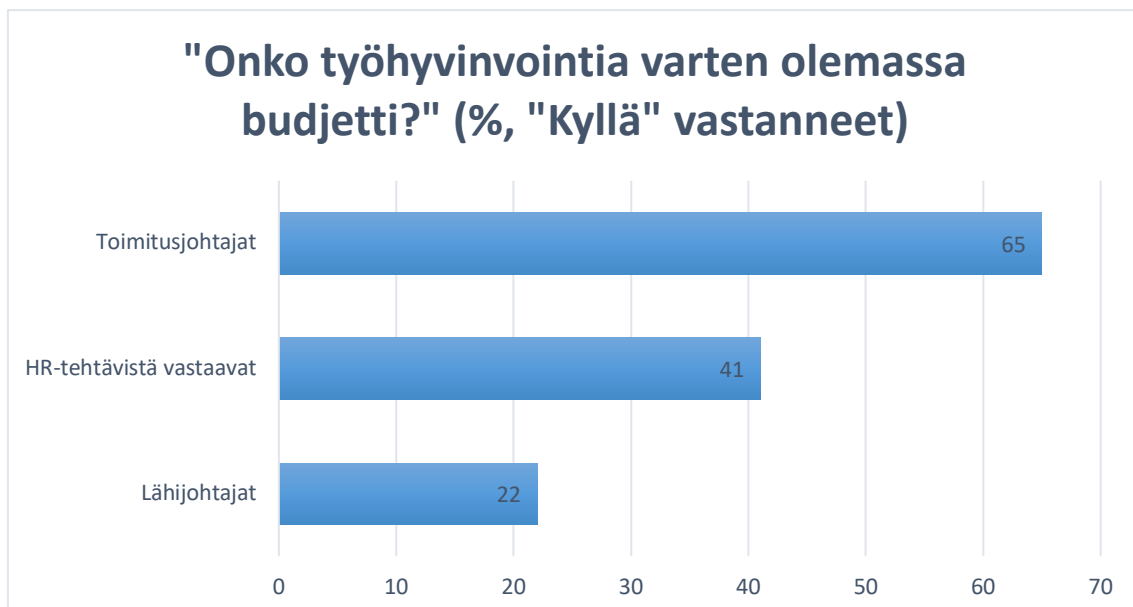
Kysymykseen "Missä määrin teillä järjestetään ilmapiiriä rakentavia tapahtumia?" tutkimusjoukon toimitusjohtajien vastausten keskiarvo oli 4,72, lähijohtajien 4,37 ja HR-tehtävistä vastaavien 4,27 vastausasteikolla 1–7, 0. Täysin yhteneväinen eli jaettu näkemys liittyi henkilöstökäytäntöön vain 14 % tutkimusjoukon yrityksistä.

"– Eikö se pitäisi olla jokaisen omassa päässä, jos on saanut kohtuullisen kasvatuksen ja tietää kuinka käyttäytyä toisten ihmisten kanssa. Ja toisaalta se tulee firman kulttuurin ja toimintatapojen kautta. Meillä on aika laajasti määritelty meidän toimintatavat, että mitä me ollaan ja mitä me halutaan olla –" (Toimitusjohtaja B).

Kun toimitusjohtajilta kysyttiin "Kuinka aktiivisesti teillä puututaan tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin?", vastausten keskiarvo oli 5,65; HR-tehtäviä hoitaneiden vastausten keskiarvo oli 4,16 ja lähijohtajien 4,71 vastausasteikolla 1–7, 0. Toisin sanoen toimitusjohtajat olivat sitä mieltä, että tilanteisiin puututtiin usein, kun taas HR-tehtäviä hoitaneiden ja lähijohtajien mielestä niihin puututtiin harvemmin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että

49 % tutkimusjoukon toimitusjohtajista oli HR-päälliköitä optimistisempia siitä, puututaanko tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin aktiivisesti. Ainoastaan 11 %:ssa yrityksistä oltiin asiasta täysin yksimielisiä. Tutkimusjoukon yrityksistä 8 %:ssa lähijohtajat olivat sitä mieltä, että tulehtuneisiin tilanteisiin puututaan aktiivisesti, mutta toimitusjohtajat ja HR-tehtävistä vastaavat eivät jakaneet näkemystä. Kuten edellä esitetyistä keskiarvoista käy ilmi, useassa tutkimusjoukon yrityksessä toimitusjohtajan ja lähijohtajan näkemykset olivat kuitenkin selvästi lähempänä toisiaan kuin toimitusjohtajien ja HR-tehtävistä vastaavien näkemykset.

Työhyvinvoinnin budjetointiin liittyvässä kysymyksessä 65 % toimitusjohtajista oli sitä mieltä, että yrityksellä on työhyvinvointia varten olemassa oma budjetti; HR-tehtäviä hoitavista 41 % ja lähijohtajista 22 % oli asiasta samaa mieltä. Jaettu näkemys asiasta oli ainoastaan 16 % tutkimuksen kohdeyrityksistä, eli niissä toimitusjohtaja, HR-tehtävistä vastaavat ja lähijohtaja oli samaa mieltä, onko yrityksellä työhyvinvointia varten oma budjetti. Kyllä-vastauksen jakauma kysymykseen "Onko työhyvinvointia varten olemassa oma budjetti?" esitetään henkilöstöryhmittäin jaoteltuina kuvassa 9.



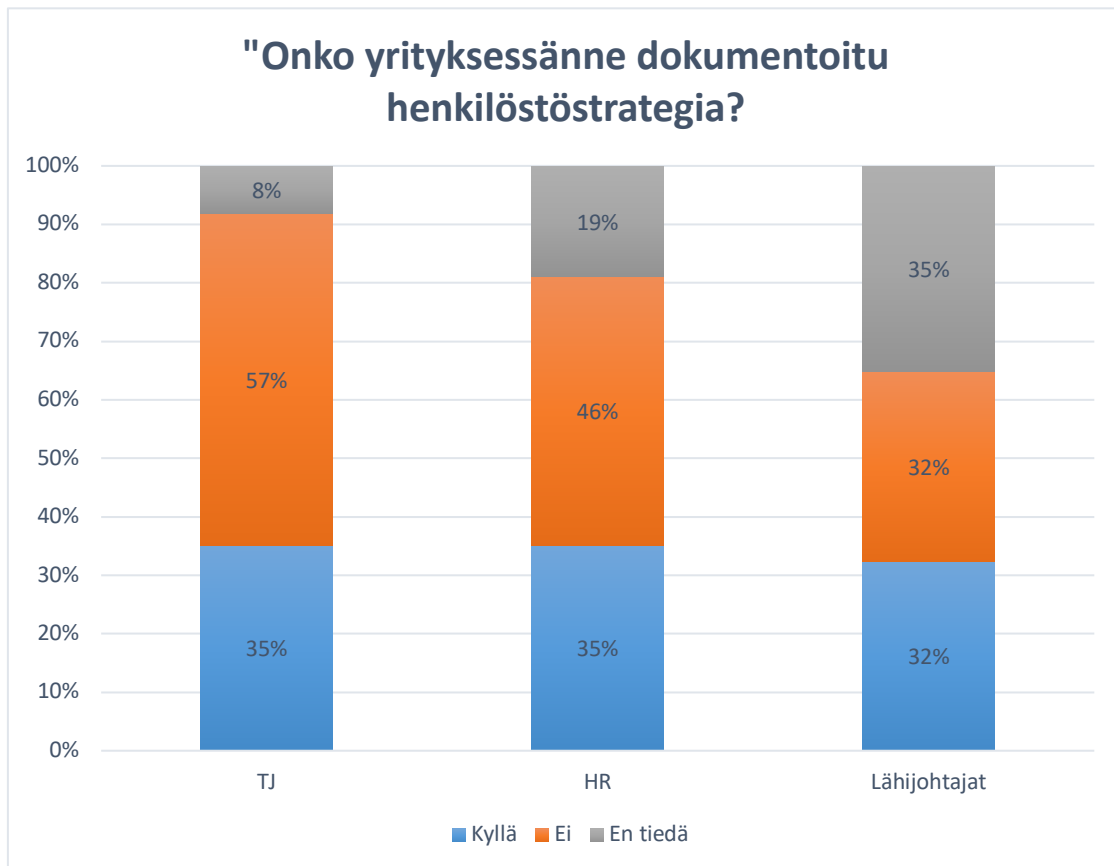
Kuva 9 Kyllä-vastaukset henkilöstöryhmittäin kysymykseen: "Onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti?"

Huomionarvoista eri vastaajaryhmien välisessä vertailussa on, että lähijohtajat valitsivat haastatteluissa läpi tutkimuksen kysymysten huomattavasti useammin ”en tiedä” -vaihtoehdon kuin toimitusjohtajat ja HR-tehtäviä hoitavat. Esimerkiksi kysymykseen ”Onko yrityksellä dokumentoitu henkilöstöstrategia?” peräti 35 % lähijohtajista vastasi, ettei tiedä. Ainoastaan edellä mainitussa, tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin puuttumista kartoittavassa kysymyksessä HR-tehtäviä hoitavista 11 % ja lähijohtajista ainoastaan 3 % ei tiennyt, kuinka aktiivisesti edustamassaan yrityksessä tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin puututtiin.

Toimitusjohtajien, lähijohtajien ja HR-tehtävistä vastaavien välillä vallitsi merkittäviä näkemuseroja heiltä kysyttäessä ”Missä määrin teillä omaehtoisesti tuetaan henkilöstön työkykyä kehittävää ja/tai varmistavaa toimintaa?” Vain 5 %:ssa vastanneista yrityksistä oltiin täysin yksimielisiä eli niissä oli asiasta jaettu näkemys. Anekdoottina mainittakoon, että yhdessä tutkimusjoukon yrityksessä toimitusjohtaja oli sitä mieltä, ettei työkykyä kehittävää ja/tai varmistavaa toimintaa tueta omaehtoisesti ollenkaan, ja HR-tehtäviä hoitavien mielestä sitä tuettiin paljon. Toisessa yrityksessä toimitusjohtajan mielestä omaehtoista työkykyä kehittävää toimintaa tuettiin paljon, kun HR-tehtävistä vastaava ja lähijohtaja näkivät asian päinvastoin. Useissa tutkimusjoukon yrityksistä omaehtoista tukeamista tehtiin HR-tehtäviä hoitavien mielestä melko paljon tai paljon, kun taas lähijohtajien ja toimitusjohtajien näkemysten mukaan tekeminen oli vähäisempää.

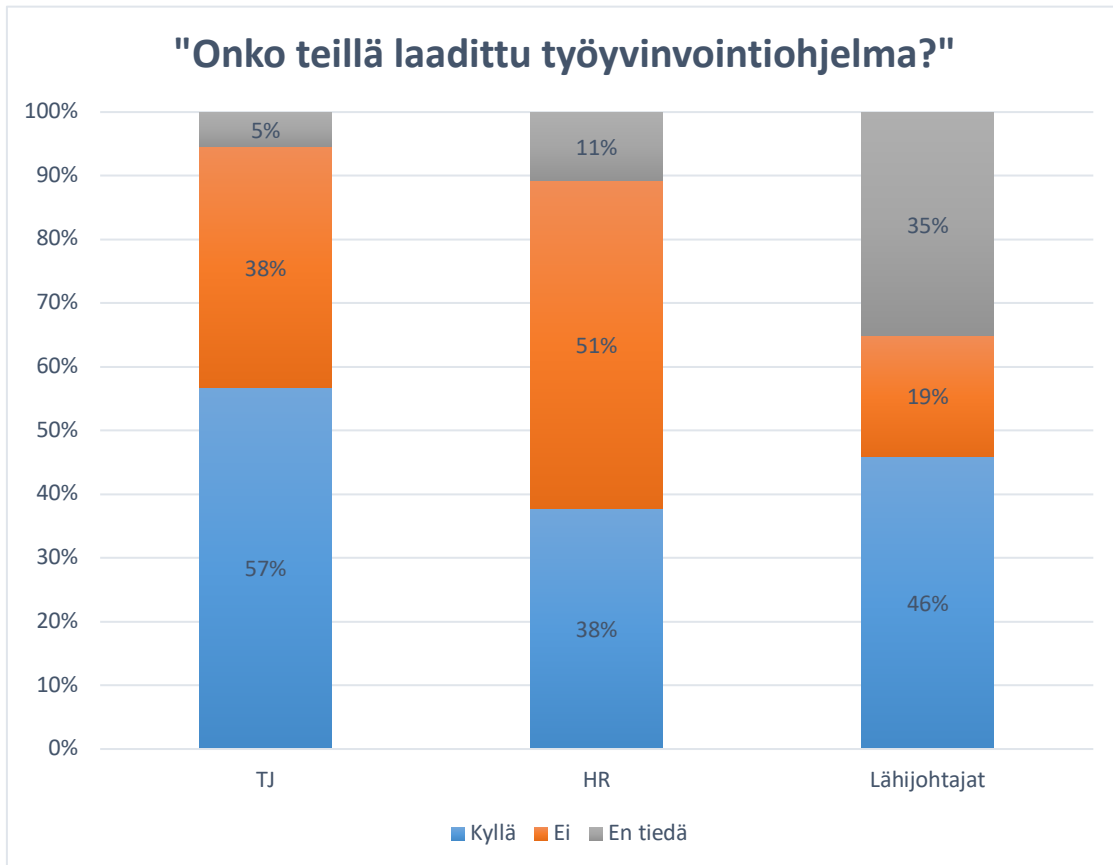
” – – henkilöstöhallinto ylipäättään mitä siihen niinku, sen voi jakaa eri asioihin – – et niinkun on lakiasiat ja se kaikki hoidetaan niin kun pitää. Ja mä luulen, et se ollaan hoidettu hyvin täällä, et se ollaan katottu aina että mennään niinku lakien mukaan niin sanotusti, et ne perusasiat on ok. Mut sitku henkilöstöhallinnossa on nää eri asiat myös mitä kaikkea siihen otetaan mukaan, niin työhyvinvointi muuten niinku konspetina ja kehitysaspektit ja tällaset, niin mä luulen että ne on just sellasia, mitä sit pitää ajan myötä lähtee rakentamaan, mutta mä luulen, et ne tulee jälkijunassa ainakin meillä. Et se vaan niinku pitää priorisoida tavallaan, että mitkä on ne. Kyl meillä niinku priona on se, et ollaan lähetty ulkomaille ja sieltä sitä businessistä niinku saatu ja saadaan ja halutaan saada, ja ilman sitä niin meil oo mitään HR:ää. Et sit on niinkun ihan turha ajatella edes näitä asioita, koska se tärkein on kuitenkin se, että me pärjätään niinku ulkomailla.. niin tota joo.” (HR-tehtävistä vastaava B)

Seuraavaksi tarkastellaan vastausten jakautuneisuutta henkilöstöryhmien välillä eri työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen olemassaolosta tai käytöstä kysyttäessä. Kuvassa 10 havainnollistetaan vastaukset kysymykseen: ”Onko yrityksessänne dokumentoitu henkilöstöstrategia?”.



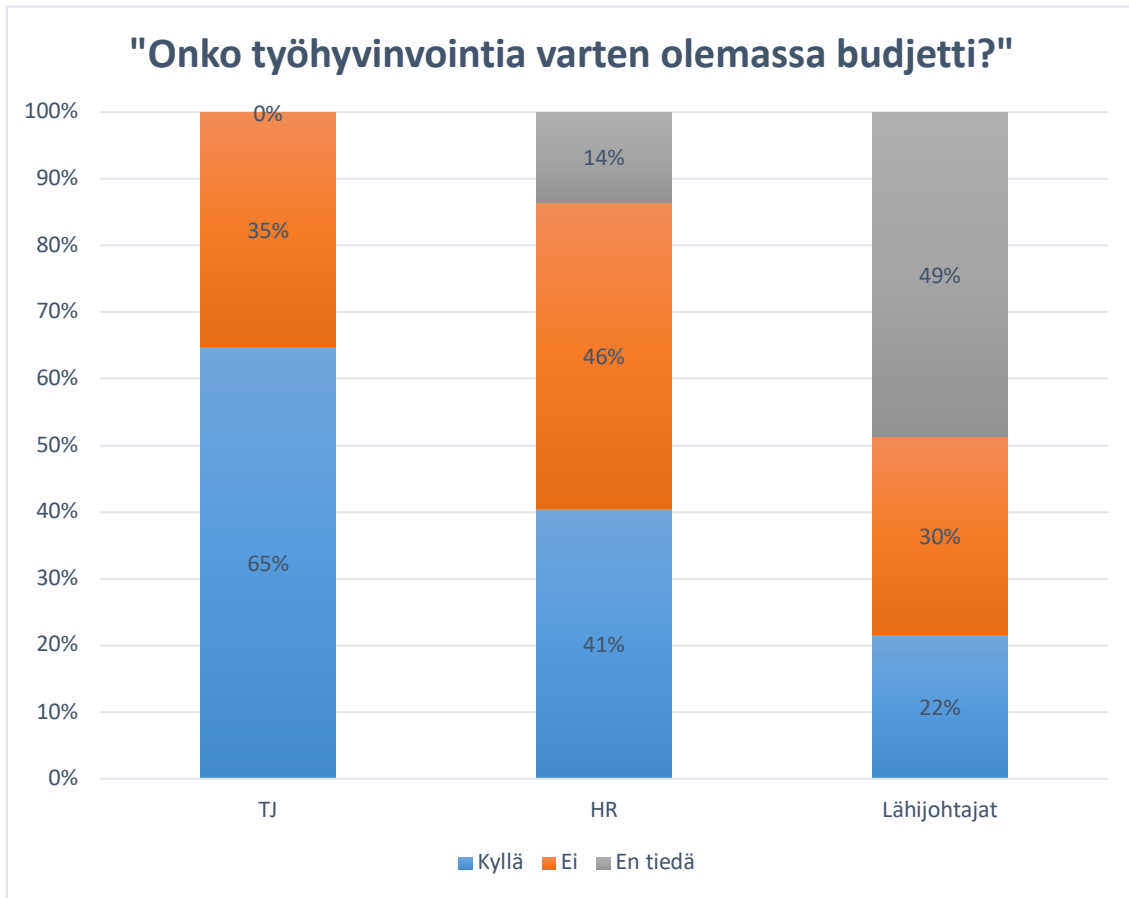
Kuva 10 Eri henkilöstöryhmien näkemykset dokumentoidun henkilöstöstrategian käytöstä kohdeyrityksissä.

Kuvassa 11 havainnollistetaan henkilöstöryhmien vastausten jakautuneisuus, kun heiltä kysyttiin, onko yrityksellä laadittua työhyvinvointiohjelmaa. Sekä toimitusjohtajat että lähijohtajat vastasivat huomattavasti useammin *kyllä* kuin HR-tehtäviä hoitaneet.



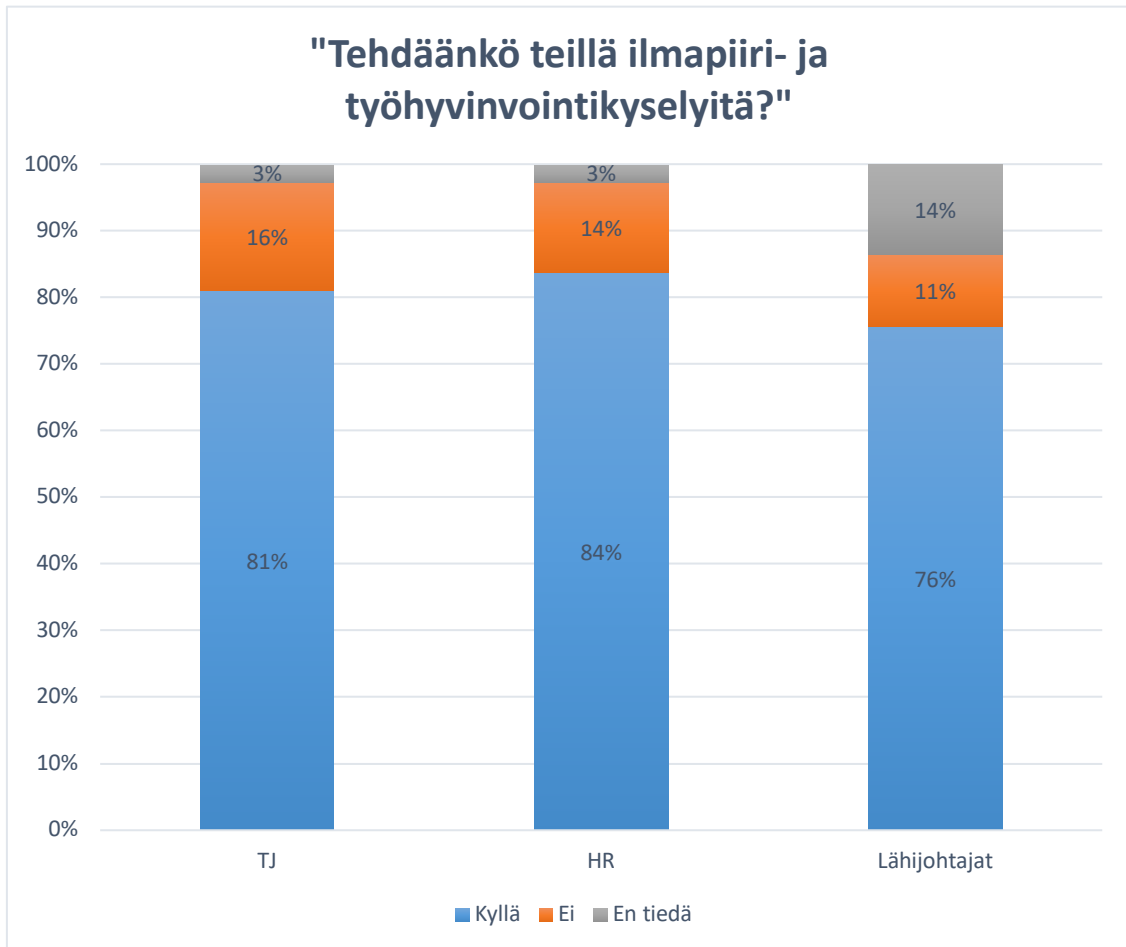
Kuva 11 Eri henkilöstöryhmien näkemykset laaditusta työhyvinvointiohjelma kohdeyrityksissä.

Kuvassa 12 havainnollistetaan eri henkilöstöryhmien vastaukset, kun heiltä kysyttiin, "Onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti?". Huomionarvoista vastauksissa on merkittävä vastausten hajonta: toimitusjohtajista 65 % oli sitä mieltä, että työhyvinvointia varten on olemassa budjetti; 41 % HR-tehtävistä vastanneista ja 22 % lähijohtajista oli samaa mieltä. Etenkin lähijohtajien keskuudessa asiaan liittyi laajasti epätietoisuutta: peräti 49 % ei tiennyt, onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti.



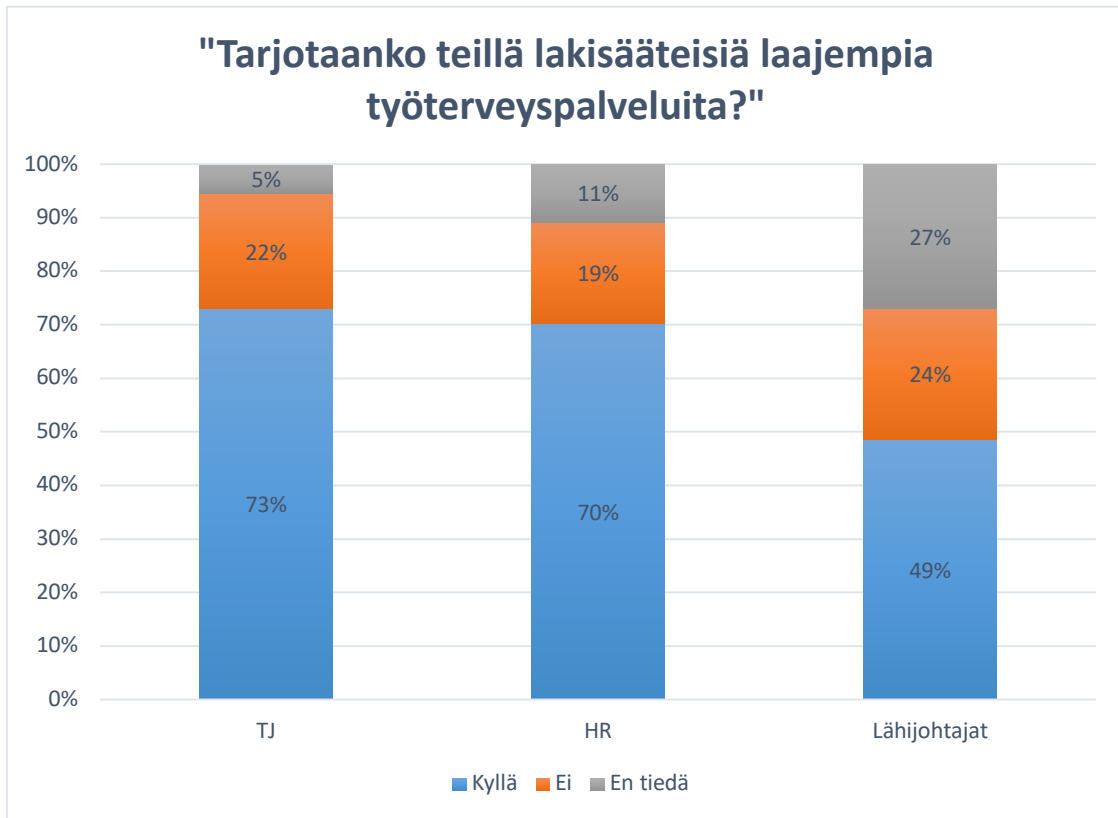
Kuva 12 Eri henkilöstöryhmien näkemykset työhyvinvointia varten laaditusta budjetista kohdeyrityksissä.

Ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyiden tekemisestä vallitsi kohdeyritysten henkilöstöryhmien välillä huomattava yksimielisyys: toimitusjohtajista 81 %:n, HR-tehtävistä vastanneista 84 %:n ja lähijohtajista 76 %:n mielestä yrityksissä tehtiin niitä. Lisäksi ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyiden tekemiseen liittyvä epätietoisuus oli verrattain vähäistä. Vastauksen jakautuneisuus henkilöstöryhmittäin havainnollistetaan kuvassa 13.



Kuva 13 Eri henkilöstöryhmien näkemykset ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyiden tekemisestä kohdeyrityksissä.

Toimitusjohtajien ja HR-tehtävistä vastaavien näkemykset olivat varsin yhteneväiset, kun kysyttiin, tarjotaanko yrityksessä lakisääteisiä laajempia työterveyspalveluita. Lähijohtajien keskuudessa asiaan liittyi laajemmin epätietoisuutta. Vastausten jakautuneisuus henkilöstöryhmittäin havainnollistetaan kuvassa 14.



Kuva 14 Eri henkilöstöryhmien näkemykset lakisäätteisiä laajempien työterveyspalveluiden tarjoamisesta kohdeyrityksissä.

Seuraavassa luvussa esitetään yritysten ja toimialojen välinen vertailu työhyvinvointia tukeviin henkilöstökäytäntöihin liittyvien näkemysten jaettuudesta.

4.3 Yritysten ja toimialojen välinen vertailu

Yritysten välinen vertailu työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen näkemysten jaettuudesta toteutettiin laskemalla yrityskohtaisesti kaikkien henkilöstöryhmien vastausten keskihajontojen keskiarvot ja lajittelemalla yritykset keskihajontojen keskiarvon perusteella suurimmasta pienimpään. Suurin keskihajontojen keskiarvo oli 1,543 ja pienin 0,385. Keskihajontojen keskiarvo ilmaisee näkemysten jaettuuden tasoa kohdeyrityk-

sessä: mitä pienempi keskihajonnan keskiarvo on, sitä vähemmän työhyvinvointia tukeviin henkilöstökäytäntöihin liittyi erimielisyyttä toimitusjohtajan, HR-tehtävistä vastaavan ja lähijohtajan välillä.

Kolmen suurimman keskihajontojen keskiarvon yrityksen toimialat olivat *tukku- ja vähittäiskauppa* sekä *rakentaminen*. Niiden joukossa keskihajontojen keskiarvot olivat välillä 1,47–1,54. Lisäksi kolmen suurimman yrityksen henkilöstömäärät poikkesivat toisistaan: joukkoon mahtui henkilöstöluokiltaan sekä 10–39 että yli 200 henkilön yrityksiä.

Kolmen pienimmän keskihajontojen keskiarvon yritykset eli ne, joissa jaetut näkemykset olivat parhaimmalla tasolla, olivat teollisuuden sekä informaation ja viestinnän toimialojen yrityksiä. Yritysten henkilöstöluokat vaihtelivat 40–69 ja 100–129 välillä. Niissä vastausten keskihajontojen keskiarvot olivat välillä 0,38–0,41. Kyseisissä yrityksissä toimitusjohtaja, lähijohtaja ja HR-tehtävistä vastaavat olivat 44 %:ssa haastattelukysymyksiä täysin yksimielisiä. Vertailukohtana mainittakoon, että yrityksessä, jossa vallitsi kaikkein heikoimmin jaettu näkemys (ID 73, keskihajontojen keskiarvo 1,543), toimitusjohtaja, lähijohtaja ja HR-tehtävistä vastaava eivät olleet yhdessäkään vastauksessaan toistensa kanssa yksimielisiä.

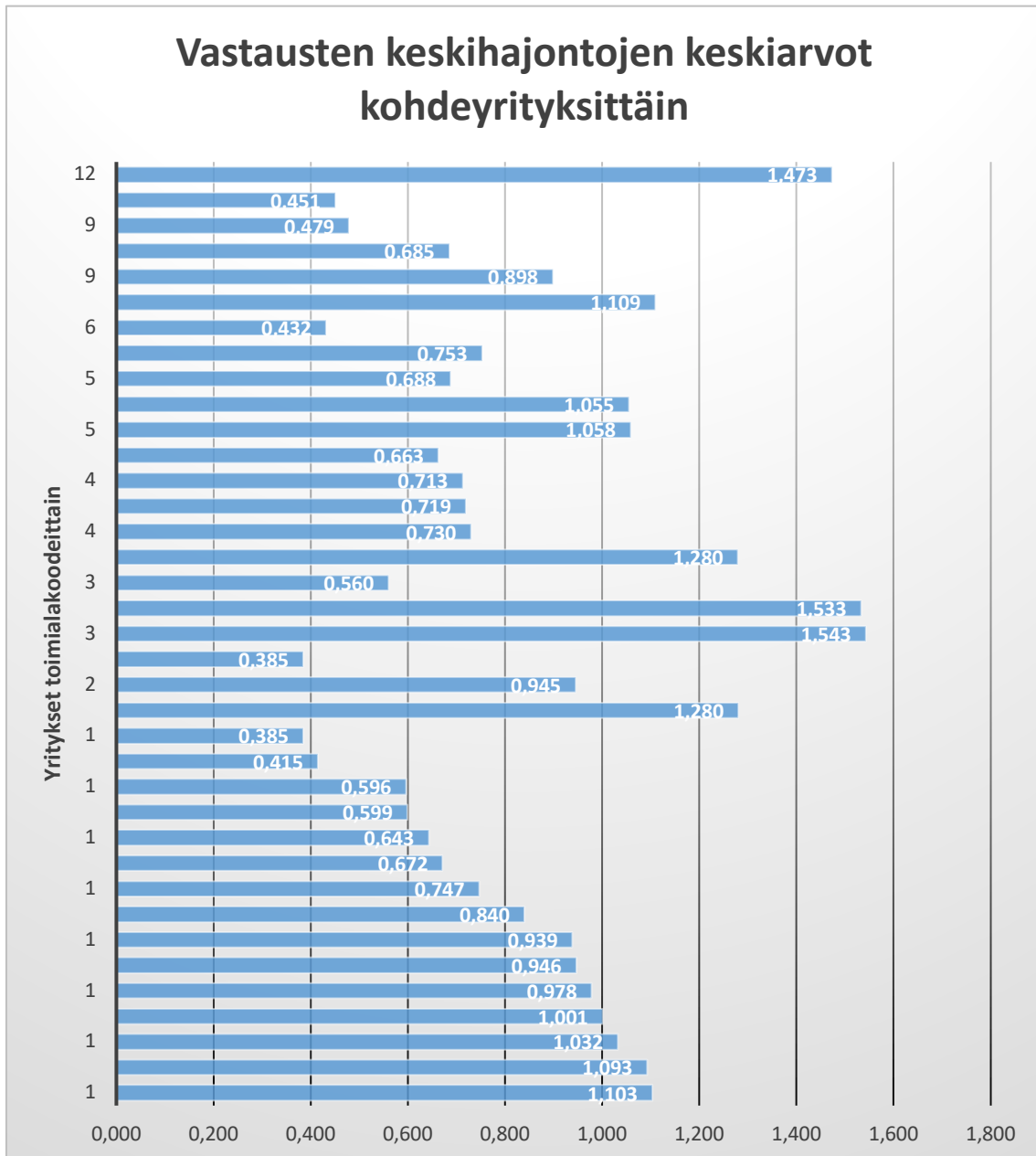
"Hyvä tyyppi yleensä pystyy olemaan myös hyvä esimies. Sen pitää istua tähän porukkaan; totta kai sen pitää olla myös olla jämäkkä. Mikä on hyvä esimiestyppi? Onko hyvä esimies sellainen, joka pystyy sanomaan suoraan ääneen, mutta kukaan ei tykkää tehdä sen kanssa töitä? Ei oo! Jos pitää käskää kauheesti, kukaan ei halua tehdä sen kanssa töitä. Mutta toisilla esimiehillä on sitten taas sellainen aura, jonka kanssa henkilöstö haluaa tehdä parhaansa sen tyyppin tiimissä. Sellaista tyyppiä me etsitään joka kerta. Se ei ole helppo asia löytää sellaisia!" (Toimitusjohtaja A)

Huomionarvoista yritysten välisessä vertailussa on, että tukku- ja vähittäiskaupan toimialan yrityksiä oli kolmenkymmenenseitsemän yrityksen tutkimusjoukossa kolme (8 % kohdeyrityksistä), ja niistä kahdella toimitusjohtajien, HR-tehtävistä vastaavien ja lähijohtajien jaetut näkemykset olivat heikoimmalla tasolla. Parhaimman tason näkemysten

jaettuutta edustaneiden teollisuuden sekä informaation ja viestinnän toimialojen yritykset olivat vastausten keskihajontojen keskiarvovertailussa edustettuina tasaisesti läpi keskiarvovertailun listauksen, joka on esitetty jäljempänä kuvassa 15.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että myös niissä kolmessa yrityksessä, joissa oli vertailun parhaimmalla tasolla näkemysten jaettuus, esiintyi huomattavia erimielisyyksiä vastaajien kesken perustavanlaatuisissa kysymyksissä, kuten ”Onko teillä laadittu työhyvinvointiohjelma?” tai ”Onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti?”. Silmiinpistävää oli, että yhdessä edellä mainituista yrityksistä sekä toimitusjohtaja että lähijohtaja olivat samaa mieltä, että yrityksellä on laadittu työhyvinvointiohjelma, mutta HR-tehtävistä vastaava oli asiasta eri mieltä. Lisäksi toisessa pienimmän keskihajontojen keskiarvon yrityksistä toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että työhyvinvointia varten on olemassa budjetti, mutta HR-tehtävistä vastaava ja lähijohtaja eivät jakaneet näkemystä.

Toimialojen välisessä vertailussa tulee tiedostaa, että taulukossa 2 esitetyn listauksen mukaisesti teollisuuden toimialan yrityksiä oli 37 kohdeyrityksestä eniten, 15 kpl, joten ne olivat edustettuina jaetun näkemyksen vertailussa tulosten keskiarvon 0,85 molemmiin puolin. Huomiota herättävää tutkimustuloksissa oli, että kaksi kolmesta tutkimuksen tukku- ja vähittäiskaupan kohdeyrityksestä ja yksi – joka oli tutkimusjoukon ainoa – rakennusalan yritys edustivat kohdeyritysten suurinta hajautuneisuutta työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä koskevissa näkemyksissään. Kuvassa 15 on esitetty kohdeyritysten henkilöstöryhmien vastausten keskihajontojen keskiarvot ja lajiteltu yritykset toimialoittain.



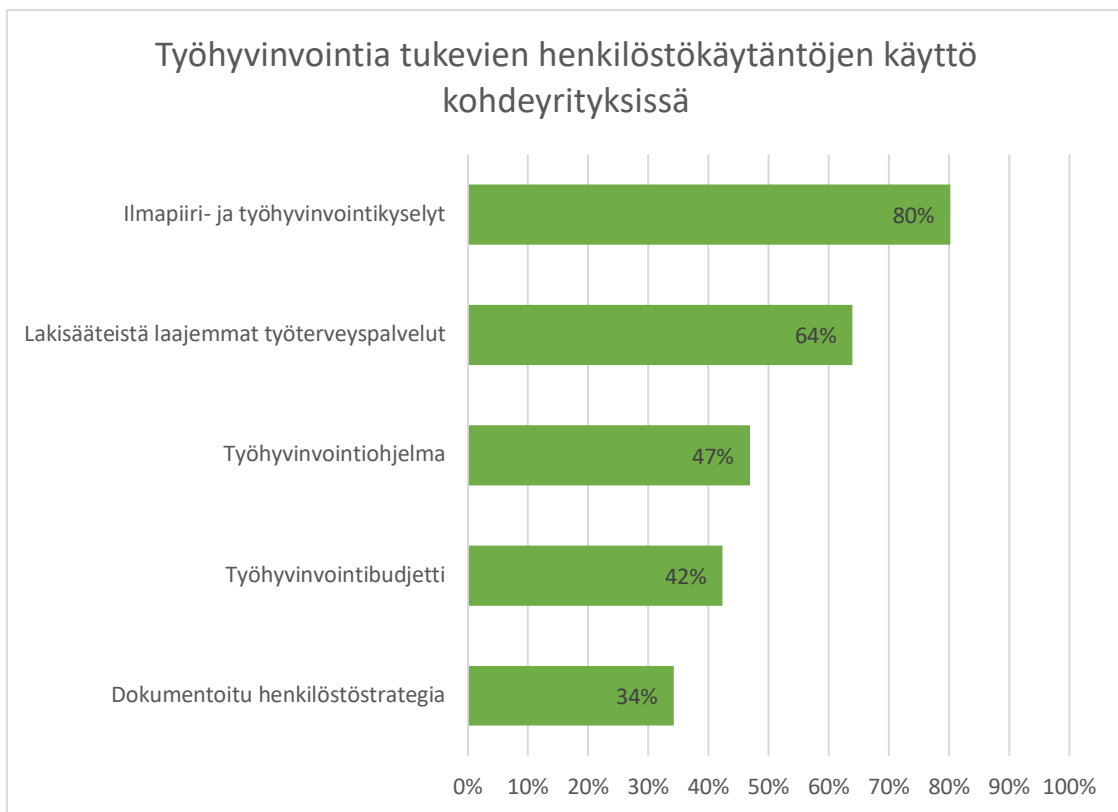
Toimialakoodit:

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| 1 Teollisuus | 2 Informaatio ja viestintä |
| 3 Tukku ja vähittäiskauppa | 4 Koulutus |
| 5 Tutkimus ja kehittäminen | 6 Hallinto- ja tukipalvelutoiminta |
| 7 Majoitus ja ravitsemistoiminta | 8 Terveys- ja sosiaalipalvelut |
| 9 Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto | 10 Tutkimus ja kehittäminen |
| 11 Palvelutoiminta | 12 Rakentaminen |

Kuva 15 Kohdeyritysten kaikkien vastausten keskihajontojen keskiarvot.

4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen kohdeyrityksissä yleisimmin käytössä olleet konkreettiset työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt olivat *ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyt*; niitä käytettiin 80 %:ssa kohdeyrityksistä. Seuraavaksi yleisimmät työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt olivat *lakisääteisiä laajemmat työterveyspalvelut*, joita käytettiin 64 %:ssa yritysistä. Vastausasteikoilla ”kyllä, ei, en tiedä” sekä ”kyllä ja ei” tutkittujen, konkreettisten työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen käyttöaste eli käyttö kohdeyrityksissä on havainnollistettu kuvassa 16.

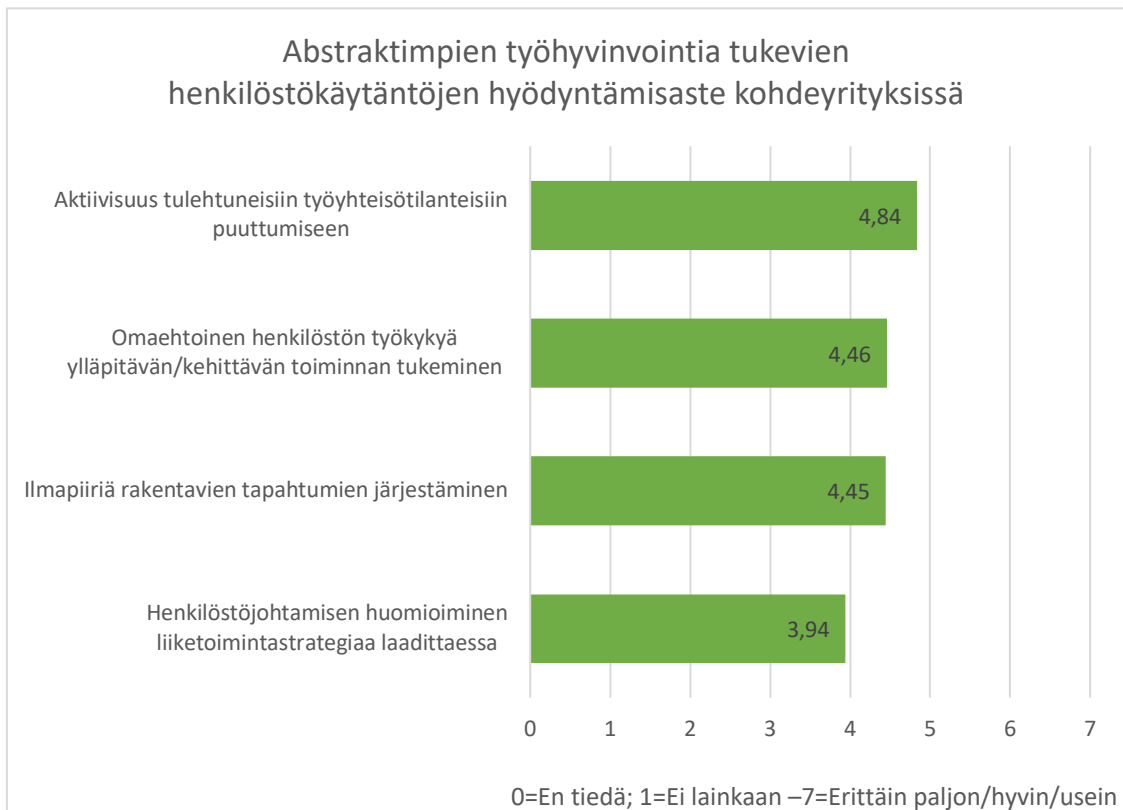


Kuva 16 Työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen käyttö kohdeyrityksissä.

Abstraktimmista työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä hyödynnettiin aktiivisimmin *tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin puuttumista* vastauskeskiarvolla 4,84, *työkykyä ylläpitävän ja/tai kehittävän toiminnan tukemista* vastauskeskiarvolla 4,46 ja *ilmapiiriä rakentavien tapahtumien järjestämistä* keskiarvolla 4,45. Sanallistettuina niiden voidaan ilmaista olevan *selvästi käytettyjä*. Huomattavasti vähemmän hyödynnettiin

henkilöstöjohtamisen huomioimista liiketoimintastrategiaa laadittaessa keskiarvolla 3,94.

Kuvassa 17 havainnollistetaan abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämisaste kohdeyrityksissä.



Kuva 17 Abstraktimpien työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen hyödyntämisaste kohdeyrityksissä.

Työhyvinvointia tukeviin henkilöstökäytäntöjä koskevien näkemysten jaettuus vaihteli merkittävästi niin kohdeyrityksittäin, henkilöstökäytännöittäin kuin henkilöstöryhmittäin. Kuvassa 18 havainnollistetaan henkilöstökäytännöittäin yritysten, joissa toimitusjohtajilla, HR-tehtävistä vastaavilla ja lähijohtajilla oli jaettu näkemys, prosentuaalinen osuus kaikista kohdeyrityksistä.



Kuva 18 Yritysten, joissa vallitsi jaettu näkemys, osuus kaikista kohdeyrityksistä henkilöstökäytännöittäin.

Toimialojen välillä – ja myös toimialojen sisällä – oli jonkin verran eroavaisuutta näkemysten jaettuudessa. Vaikka tutkimusjoukon kohdeyritysten suurin edustus oli teollisuuden toimialalla ja alan yritysten vertailussa havaittiin jonkin verran eroavaisuuksia jaetun näkemyksen tasoissa, muodostivat silti toimialavähemmistöjä edustaneiden *tukku- ja vähittäiskaupan* yrityksistä kaksi kolmesta sekä *rakentamisen* toimialan yksi kohdeyritys silmiinpistävän eron näkemysten jaettuudessa: niissä oli huomattavasti muita kohdeyrityksiä heikompi jaettujen näkemysten taso.

Seuraavassa luvussa esitetään johtopäätökset, verrataan tutkimustuloksia aiempaan tutkimustietoon, arvioidaan tutkimuksen laatu, annetaan käytännön kehitysehdotukset ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset empiirisen tutkimuksen tuloksista, minkä jälkeen tutkimustuloksia verrataan aiempaan tutkimustietoon, esitetään käytännön kehitysehdotukset ja arvioidaan tutkimuksen laatu. Tutkielman päätteeksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset olivat: ”Mitä työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä tutkimuksen kohdeyrityksissä on käytössä?” ja ”Onko yrityksissä jaettu näkemys työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä?” Tutkimustuloksia tarkastellaan seuraavaksi tutkimuskysymysten valossa.

5.1 Tärkeimmät löydökset tutkimustuloksista ja pohdinta

Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksissä käytettiin työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä vain osittain, ja niitä koskevien näkemysten jaettuus oli vaihtelevaa ja pääsääntöisesti heikolla tasolla. Tutkimuksessa havaittiin, että toimitusjohtajien, HR-tehtävistä vastaavien ja lähijohtajien näkemykset työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä poikkesivat toisistaan toistuvasti, mikä kuvaa jaetun näkemyksen puuttumista tai sen heikkoa tasoa. Huomattavat näkemuserot perustavanlaatuisissa henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstökäytäntöihin liittyvissä kysymyksissä kuvaavat kohdeyrityksissä vallitsevaa tilaa, jossa toimitusjohtajat, lähijohtajat ja HR-tehtävistä vastaavat eivät kommunikoi keskenään henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista riittävästi ja ymmärrettävällä tavalla, eikä henkilöstöjohtamista huomioida kylliksi yritysten strategisessa suunnittelussa. Heikkotasoinen tai puuttuva näkemysten jaettuus hidastaa osaltaan työhyvinvoinnin ja työn voimavarojen kehittymistä sekä tiimien suorituskyvyn ja organisaation tuloksellisuuden kehittymistä. Käytännössä se tarkoittaa, ettei strategisen hyvinvoinnin johtamisen eli tuloksellisuutta tukevan työhyvinvoinnin johtaminen toteudu optimaalisella tavalla.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että yleisin konkreettinen työhyvinvointia tukeva henkilöstökäytäntö kohdeyrityksissä oli *ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyiden tekeminen*. Lisäksi siitä oli useimmissa yrityksissä – 68 %:ssa – jaettu näkemys. On kuitenkin huomioitava, että käänteisesti sama tutkimushavainto esitettynä tutkimustuloksista voidaan päätellä, ettei liki kolmanneksessa kohdeyrityksistä asiasta oltu samaa mieltä toimitusjohtajien, lähijohtajien ja HR-tehtävistä vastaavien keskuudessa, vaikka puhutaan niinkin konkreettisen henkilöstökäytännöstä kuin ilmapiiri- ja henkilöstökyselyjen tekemisestä. Toiseksi käytetyin konkreettinen työhyvinvointia tukeva henkilöstökäytäntö oli *lakisääteisiä laajempien työterveyspalveluiden tarjoaminen*.

Abstraktimmista henkilöstökäytännöistä hyödyntämistasteiltaan korkeimpia olivat *aktiivinen puuttuminen tulehtuneisiin työyhteisötuloksiin ja omaehtoinen henkilöstön työkykyä ylläpitävän tai kehittävän toiminnan tukeminen*. Edellä mainittuihin yleisimpiin abstraktimpiin henkilöstökäytäntöihin liittyi kiinnostava tutkimushavainto: niitä koskevien näkemysten jaettuus oli heikoimmalla tasolla. Omaehtoiseen työkykyä ylläpitävän tai kehittävän toiminnan tukemista koskevan näkemyksen taso oli sama kuin merkittävästi vähemmän hyödynnetyssä henkilöstökäytännössä *henkilöstöjohtamisen huomioiminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa*. Niitä koskeva jaettu näkemys oli vain 5 %:ssa kohdeyrityksistä.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, ettei työhyvinvointia tukevan henkilöstökäytännön yleisyys tai käytettyys tarkoita automaattisesti parempaa jaetun näkemyksen tasoa, vaan jaettu näkemys syntyy helpoimmin hahmotettavissa olevien, sanoitettavien ja konkreettisten henkilöstökäytäntöjen, kuten ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyiden ja lakisääteisiä laajempien työterveyspalveluiden, osalta. Abstraktimmat henkilöstökäytännöt, esimerkiksi omaehtoisen työkykyä ylläpitävän tai kehittävän toiminnan tukeminen, saattavat helpommin jäädä tunnistamatta, vaikka niitä käytettäisiinkin yrityksissä.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että ainoastaan 34 %:ssa kohdeyrityksistä oli dokumentoitu henkilöstöstrategia ja vain 27 %:ssa yrityksistä oli jaettu näkemys siitä, onko yrityksellä

dokumentoitu henkilöstöstrategia. Jaetun näkemyksen alhainen taso kuvaa asiaan liittyvää laajaa tietämättömyyttä; voidaankin pitää huolestuttavana ilmiönä, että yli 70 %:ssa yrityksistä lähijohtajilla, HR-tehtävistä vastaavilla ja toimitusjohtajilla ei ole jaettua näkemystä dokumentoidun henkilöstöstrategian olemassaolosta.

Tutkielman teoriaosuudessa esitettiin, että yrityksellä tulee olla dokumentoitu henkilöstöstrategia, joka on integroitu yrityksen liiketoimintastrategiaan: se luo perustan työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen onnistumiselle. Lisäksi henkilöstöstrategian olemassaolosta, sen sisällöstä ja tavoitteista tulee viestiä säännöllisesti työyhteisössä henkilöstöä siihen sitouttaen. Lukuisissa pk-yrityksissä edellä mainitun toteutumista voivat estää tai hidastaa niukat henkilöstöjohtamiseen käytettävissä olevat resurssit, henkilöstöjohtamisen ja yritystason menestyksen kausaalisuussuhteen tiedostamisen puute ja HR-funktion mieltäminen tukitoiminnoksi liiketoimintafunktion sijaan (ks. Viitala, 2020; Viitala ja muut, 2020). Edellä esitetyn väitteen todenperäisyys vahvistui tutkimusjoukkoa muodostettaessa: 100 pk-yrityksestä vain 37:ssä työskenteli HR-tehtävistä vastaava henkilö.

Tutkimustulokset osoittavat huolestuttavan ilmiön kohdeyrityksissä: näkemysten jaettuuden taso on heikko. Kohdeyrityksissä vallitsivat kirjavat näkemykset suuresta osasta työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä ja niiden käytöstä: esimerkiksi yhdessä kohdeyrityksessä toimitusjohtaja oli työkykyä ylläpitävän ja/tai toiminnan omaehtoisesta tukemisesta sitä mieltä, että toimintaa tuetaan paljon, mutta lähijohtaja sekä HR-tehtävistä vastaava olivat asiasta täysin päinvastaista mieltä. Vaikka edellä kuvattu esimerkki on vain yksittäistapaus, se havainnollistaa tutkimusaineistossa useasti esiin nousutta ilmiötä, jossa vastaushajonta kielii tiedon ja keskinäisen viestinnän puutteesta.

Tällä hetkellä alle puolella kohdeyrityksistä oli käytössään työhyvinvointiohjelma ja alle kolmasosassa kohdeyrityksistä toimitusjohtajien, lähijohtajien ja HR-tehtävistä vastaavilla oli jaettu näkemys siitä, onko yrityksellä laadittu työhyvinvointiohjelma. Huolestuttavaa on, ettei kohdeyritysten toimitusjohtajista 5 %, HR-tehtävistä vastaavista 8 % ja

lähijohtajista 35 % tiennyt, onko yrityksellä laadittua työhyvinvointiohjelmää. Juontuuko esiin noussut vallitseva tilanne ajattelumallista, että työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen on pelkästään HR-osaston tehtävä, eikä sen vaikutuksia liiketoiminnan suorituskyvylle tiedosteta?

Jotta työhyvinvointityöstä tulisi suunnitelmallisempaa, vaikuttavampaa ja konkreettisempaa, tulisi työhyvinvointisuunnitelman lisäksi olla työhyvinvointia varten oma budjetti. Tutkimustulosten mukaan alle puolella kohdeyrityksistä oli työhyvinvointibudjetti, ja jaettu näkemys siitä vallitsi vain 16 %:ssa tutkimusjoukon yrityksistä. Herää kysymys, onko osassa kohdeyrityksissä tilanne, jossa työhyvinvointibudjetti on toimitusjohtajan tiedossa olevaa mutta HR-osastolta ”piilossa olevaa ja korvamerkittyä” rahaa, jota ei käytetä suunnitelmallisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen, vaan sitä hyödynnetään esimerkiksi henkilöstön muistamiseen merkkipäivinä tai ”tyky-tapahtumien” järjestämiseen?

Tutkimustuloksista käy ilmi, että toimitusjohtajat suhtautuivat huomattavasti lähijohtajia ja HR-tehtävistä vastaavia optimistisemmin, kun heiltä kysyttiin ”Kuinka aktiivisesti teillä puututaan tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin?”. Toimitusjohtajat olivat sitä mieltä, että tulehtuneisiin tilanteisiin puututtiin usein, kun taas HR-tehtävistä vastaavien ja lähijohtajien mielestä niihin puututtiin harvemmin. 49 % tutkimusjoukon toimitusjohtajista oli optimistisempia kuin HR-päälliköt näkemyksissään aktiivisesta puuttumisesta tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin. Huomionarvoista on, että ainoastaan 11 %:ssa kohdeyrityksistä asiasta oli jaettu näkemys. Kommunikointia työyhteisökonflikteista ja niihin vaikuttamisen keinoista tulisikin selkeästi lisätä nykyisestä. Vertaamalla eri henkilöstöryhmien vastauksia voidaan havaita siiloutumista ja keskinäisen viestinnän puutetta. Voiko vallitseva tilanne kieliä osaltaan myös siitä, ettei HR-osastolla tiedetä, mitä ”kentällä tapahtuu”, ja työtehtäviä hoidetaan enemmänkin hallinnollisella otteella?

Tutkimustuloksissa nousi esiin varsin mielenkiintoinen havainto kysymyksen ”Missä määrin henkilöstöjohtaminen huomioidaan liiketoimintastrategiaa laadittaessa?” kohdalla: kohdeyrityksistä peräti 14 %:ssa HR-tehtävistä vastaavien ja toimitusjohtajien vastaukset

olivat keskenään liki vastausasteikon ääriarvoissa. Toimitusjohtajat olivat lähes kaikissa tutkimusjoukon yrityksissä sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen huomioidaan melko hyvin, mutta HR-päälliköt näkivät asian päinvastoin. Ainoastaan 5 %:ssa yrityksistä oltiin asiasta yksimielisiä, eli toimitusjohtajilla, HR-tehtävistä vastaavilla ja lähijohtajilla oli asiasta jaettu näkemys.

Tutkimustuloksista on pääteltävissä, että avoin vuoropuhelu strategiatyössä jää yrityksissä usein hyvin vähäiseksi. Tarvitaankin kaikille osapuolille ymmärrettävissä olevaa keskustelua niin strategisista tavoitteista kuin henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksista strategian toteuttamisessa. HR-tehtävistä vastaavan osallistaminen esimerkiksi täysimääräiseksi johtoryhmän tai hallituksen jäseneksi saattaisi edesauttaa kokemusta kuulluksi ja huomioiduksi tulemisesta ja siten lisätä myös henkilöstöjohtamisen strategista vaikutavuutta.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että toimitusjohtajat rakentavat tietoisesti tai tiedostamattaan ruusuisempaa kuvaa yrityksen työhyvinvoinnin tilasta ja johtamisesta kuin se todellisuudessa onkaan. Vuoropuhelun lisääminen ja strategisen hyvinvoinnin johtaminen edesauttavat työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen onnistumista. Toinen tutkimustuloksista tehtävä johtopäätös on, ettei työhyvinvointi voi toteutua yrityksissä optimaalisella tasolla, mikäli perustavanlaatuiset, jaetut näkemykset puuttuvat organisaation sisällä.

Ongelmalliseksi jaettujen näkemysten puuttuminen osoittautuu työhyvinvoinnin edistämisen- ja kehittämistyössä: mikäli työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen konkreettisuutta ja työhyvinvoinnin kehittymisen synergiaetuja, joista yksi merkittävimmistä on positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen, ei pystytä esittämään kyllin selkeästi ja mitattavassa muodossa, uhkaavat työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen jäädä vastaisuudessakin pelkästään sanahelinäksi henkilöstöstrategiassa ja yhdeksi HR:n oheistehtävistä.

Jaettujen näkemysten heikon tilan kehittymistä ei edesauta, että vain harva pk-yritysjohdaja mieltää henkilöstöjohtamisen vaikuttavan suoraan yritystason taloudelliseen suori-tuskykyyn (ks. Viitala ym., 2020). Tarvitaan siis lisää konkreettisia ja helposti ymmärret-tävissä olevia työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä, joiden mitattavissa oleva vai-kutus yrityksen tuloksellisuuteen ja taloudelliseen menestymiseen on kiistaton. Jotta työhyvinvoinnin merkitys yritystason suorituskyvyllä kirkastuu, tarvitaan henkilöstöjoh-tamiskoulutusta lähijohtajille ja johtajille, kaikkien henkilöstöryhmien osallistamista ja yhteistä tahtotilaa.

5.2 Tutkimustulosten vertaaminen aiempaan tutkimustietoon

Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tiedostettiin, ettei työhyvinvointia tukevista henki-löstökäytännöistä ja niitä koskevien näkemysten jaettuudesta ole tehty aiemmin tieteel-listä tutkimusta. Aiemman tutkimustiedon puuttuminen asettaa haasteen tutkimustu-lostien vertailulle. Muutamia aihepiiriä sivuavia tutkimuksia tulosten vertailuun kuitenkin löydettiin. Henkilöstökäytäntöjä ja niiden vaikuttavuutta yrityksen tuloksellisuuteen kä-sitteleviä tutkimuksia löydettiin runsaammin.

Renwick (2003) havaitsi tutkimuksessaan lähijohtajien sitoutumisen henkilöstöjohtami-seen vahvistavan henkilöstön luottamusta lähijohtajaansa ja erityisesti tämän motiivei-hin huolehtia alaistensa työhyvinvoinnista. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin myös HR-osaston haluttomuutta jakaa henkilöstöjohtamisen osaamista linjalähijohtajille, mikä johtui pelosta menettää operatiivista henkilöstöjohtamistietoa. Organisaation sisäisiä järjestelyjä tehtäessä tulee huomioida, että mikäli henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtä-viä siirretään lähijohtajille, tarvitaan siirron jälkeenkin HR-osaston osallistumista opera-tiiviseen henkilöstötyöhön, jotta vastuun jakamisesta saataisiin hyvää vastetta. (Renwick, 2003.) Tehtävien siirrosta Becker ja Huselid (2006) ennustivat kehityskulkua, missä stra-ateginen henkilöstöjohtaminen olisi viidentoista vuoden kuluttua tutkimuksen tekemi-sestä siirtynyt kiihtyvällä nopeudella HR-osastolta lähijohtajien tehtäväksi, mutta ennus-

tus näyttää ainakin vielä tällä hetkellä kaukaiselta haavekuvalta. Toki henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys tiedostetaan osassa valtakunnan yrityksistä, mutta kuten tutkimustuloksetkin antavat ymmärtää, on asiassa vielä paljon tehtävää.

Edellä esitettyjen aiempien ja tämän tutkimuksen tuloksia vertailtaessa voidaan havaita niiden yhtymäkohdaksi keskinäisen tiedon ja osaamisen siirtämisen haasteet. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty, onko kohdeyritysten tapauksessa kyseessä HR-osaston tietoinen defensi, osallistamisen puuttuminen vai henkilöstökäytännöille annettu pienempi painoarvo.

Von Bonsdorffin ja Vanhalan (2012) mukaan henkilöstön havaitsemien henkilöstökäytäntöjen, koetun työkyvyn, eläköitymisaikeiden ja toimipaikan tuloksellisuudella on havaittu olevan yhteys. Esitetyt tutkimustulokset lisäävät entisestään mielenkiintoa jatkotutkimuksia kohtaan.

Steniuksen ja Vanhalan (2013) mukaan henkilöstökäytännöt selittävät työhyvinvointia edistävän työn imun vaihtelusta noin 30 % ja työtyytyväisyydestä 35 %. Tutkimustulosten mukaan tärkeimpiä ja välittäviä – eli kaikkiin muihin vaikuttavia – henkilöstökäytäntöjä olivat osallistavat käytännöt ja lähijohtajatyö. Lisäksi työntekijäkohtaiset joustomahdollisuudet ja koulutuksen ja kehittymisen käytäntöjen vaikutus työhyvinvointiin olivat merkittävät. Osallistavilla käytännöillä tarkoitetaan henkilöstökäytäntöjä, joilla työntekijöitä osallistetaan yrityksen toimintaan ja joilla tuetaan työn hallinnan ja itseohjautuvuuden tunnetta. (Stenius & Vanhala, 2013.)

Kun verrataan aiempien tutkimusten tuloksia tämän tutkielman tuloksiin, voidaan todeta, ettei kohdeyrityksissä ollut merkittävässä määrin käytössä osallistavia henkilöstökäytäntöjä. Ainoa kohdeyritysten henkilöstökäytännöistä, jonka voidaan katsoa osallistavan henkilöstöä, on ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyihin vastaaminen. Ne eivät kuitenkaan tue itseohjautuvuuden ja työn hallinnan tunnetta, eikä henkilöstökyselyn tulosten vaikuttavuutta yritystason toimintaan selvitetty tämän tutkimuksen aineistossa.

5.3 Käytännön kehittämisehdotukset

Tutkimustulokset kuvaavat henkilöstökäytäntöjen akuuttia kehittämistarvetta pk-yrityksissä. Työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä pitää kehittää selkeitä, konkreettisia ja mitattavissa olevia. Lisäksi ne tulee tunnistaa ja tunnustaa, ja niistä tulee käydä jatkuvaa vuoropuhelua kaikkien henkilöstöryhmien välillä – ei ulkoistaa työhyvinvointityötä pelkästään HR-osaston tehtäväksi. Koska toimitusjohtajat ovat avainasemassa henkilöstökäytäntöjen sisältöjen luomisessa, on äärimmäisen tärkeää, että heille pystytään osoittamaan työhyvinvoinnin merkitys ja sen konkreettiset vaikutukset liiketoimintaan; vain siten he voivat luoda mahdollisuudet ja puitteet työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen kehittämiseksi.

Työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen implementoinnissa avainroolissa ovat toimitusjohtajien lisäksi HR-tehtävistä vastaavat ja lähijohtajat. Siksi heidän tulee tehdä työssään näkyväksi kaikki työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävä toiminta organisaatiossa ja sanoittaa henkilöstölle sen positiiviset vaikutukset niin työn voimavarojen kehittymiseen, työhyvinvointiin kuin tuloksellisuuteenkin.

Tämän pro gradu -tutkielman oheistuotteena kehitettiin työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen luomisen, kehittämisen ja implementoinnin sekä jaetun näkemyksen muodostamisen viisivaiheinen *TTHK-malli*, jota hyödyntämällä yritykset voivat edesauttaa työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen integroitumista osaksi päivittäisjohtamista ja edistää niitä koskevien jaettujen näkemysten muodostumista. Työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen onnistuneen implementoinnin seurauksena sekä työhyvinvoinnin lisääntyminen että jaettujen näkemysten muodostuminen lisäävät yrityksen tuloksellisuutta ja kehittävät taloudellista suorituskykyä.

Seuraavaksi kuvataan *TTHK-mallin* sisältö vaiheittain.

Vaiheessa 1 kirkastetaan yrityksen toimitusjohtajalle, HR-tehtävistä vastaavalle ja lähi-johtajille yrityksen arvojen sisältö ja luonne sekä yrityksen strategiset tavoitteet. Kirkastamisesta voi vastata esimerkiksi yrityksen hallitus tai heidän palkkaamansa konsultti, joka on perehtynyt huolellisesti yrityksen strategiaan ja toimintaan.

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu olennaisena osana myös työhyvinvointiosaamisen syventäminen muun muassa työhyvinvointiin ja työn voimavaroihin vaikuttavista osa-alueista ja työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden synergioista; työhyvinvointiosaamisen kouluttamisesta voi vastata yrityksen ammattitaitoinen HR-tehtävistä vastaava henkilö tai esimerkiksi työhyvinvointiasiantuntija. Kirkastamisen yhteydessä fasilitoidaan eri henkilöstöryhmien edustavista koostuville tiimeille työpaja, jossa käytävän keskustelun tavoitteena on muodostaa jaettu näkemys työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä.

Kun jaettu näkemys tiimeissä on saatu muodostettua, ne dokumentoidaan. Sen jälkeen tiimit esittelevät toisilleen jaetut näkemyksensä, ja niistä käydään keskustelua muodostaen jälleen kaikkien tiimien yhteinen, jaettu näkemys. Kun keskustelu on käyty ja jaettu näkemys muodostettu, sen perusteella laaditaan dokumentti, jossa määritellään kunkin henkilöstökäytännön omistajuus, eli vastuuhenkilöt. Kaikkien tiimien jäsenet allekirjoittavat dokumentin ja ilmaisevat sitoumuksensa sen edistämiseen. HR-tehtävistä vastaavat vievät dokumentoidut jaetut näkemykset osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa, jossa määritellään tarkemmin henkilöstökäytäntöjen tavoitteet, mittarit ja parhaat yhteensopivuudet (engl. *Best Fit*).

Vaiheessa 2 HR-tehtävistä vastaava ja yrityksen johtoryhmä tekevät tiivistä yhteistyötä laatiessaan dokumentoidun henkilöstöstrategian ja sisällyttäessään sen osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa; vain siten henkilöstöstrategian tavoitteet tulevat osaksi liiketoimintajohtamista eivätkä jää ainoastaan HR-osaston toteutettaviksi. Henkilöstöstrategian sisällön, tavoitteiden ja mittariston luomisessa HR-tehtävistä vastaava voi hyödyntää henkilöstöjohtamisen tai henkilöstön kehittämiseen erikoistuneiden konsulttien tai hen-

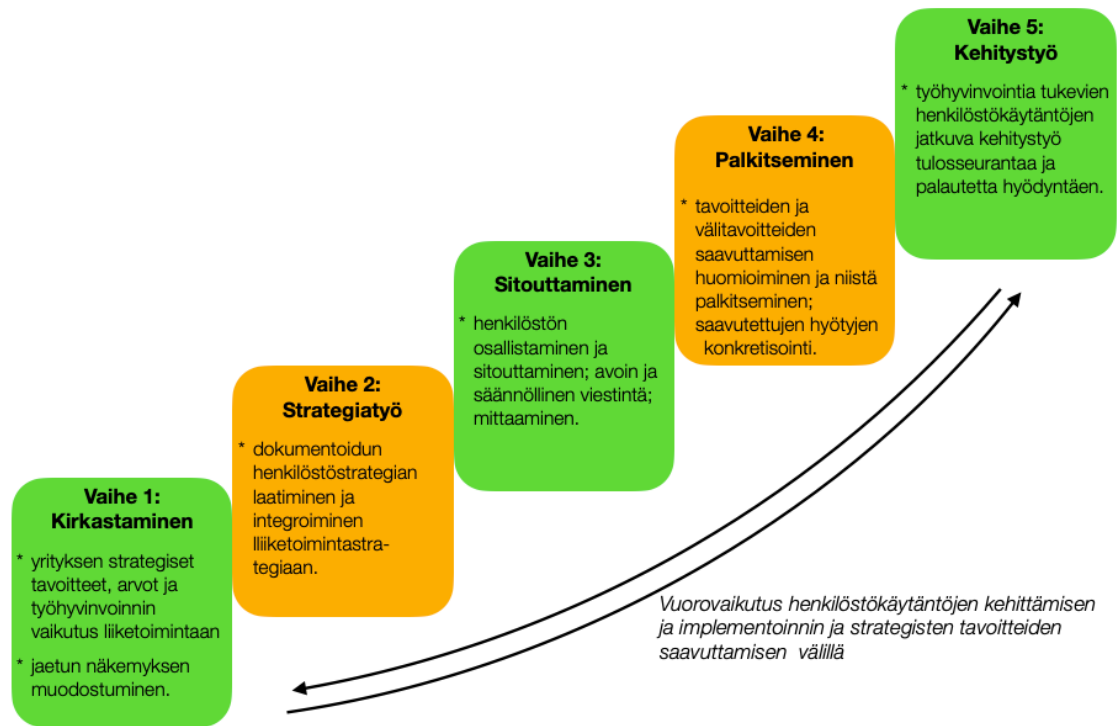
kilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijoiden osaamista. Dokumentoidun henkilöstöstrategian luomisessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstökäytännöistä muodostuisi mahdollisimman osallistavia ja että ne olisivat tieteelliseen tutkimusnäyttöön perustuvia (engl. *Evidence-based Practices*), jotta niistä saadaan mahdollisimman hyvää vastetta.

Vaiheessa 3 sitoutetaan koko yrityksen henkilöstö työhyvinvointia tukeviin henkilöstökäytäntöihin: niiden tavoitteista, eduista ja synergioista viestitään säännöllisesti ja avoimesti kaikille yrityksen työntekijöille. Vaiheessa 3 on erityisen tärkeää kiinnittää huomiokyllin pitkäjänteiseen ja laaja-alaiseen viestintään, jotta henkilöstökäytännöt alkavat vakiintua osaksi päivittäistoimintaa ja jotta niiden merkitys tiedostetaan koko henkilöstön keskuudessa.

Vaiheessa 4 huomioidaan päivittäisjohtamisessa niin välitavoitteiden kuin laajempienkin tavoitteiden saavuttaminen: palkitaan niistä ja vaalitaan yhdessä onnistumisen kulttuuria. On tärkeää, että työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen tuottamista hyödyistä viestitään ja niitä konkretisoidaan: siten edistetään työhyvinvoinnin kehittymistä, työhyvinvointitietoisuutta ja positiivista työnantajamielikuvaa.

Vaiheessa 5 hyödynnetään henkilöstöltä saatua palautetta ja suorituskykymittareista saatuja mittaustuloksia työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen kehitystyössä, koska yrityksen strategisten tavoitteiden – ja mahdollisesti jollain aikavälillä arvojenkin – muuttuessa, on tärkeää, että myös henkilöstökäytännöt muuttuvat yrityksen kulloisiakin tarpeita vastaaviksi. Jatkuvan henkilöstökäytäntöjen kehittämisen ja implementoinnin sekä strategisten tavoitteiden saavuttamisen välillä vallitsee vuorovaikutus, missä kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa.

Kuviossa 8 havainnollistetaan edellä kuvattu *TTHK-malli* vaiheittain.



Kuvio 8 Työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen ja niitä koskevien jaettujen näkemysten kehittämisen TTHK-malli.

Työhyvinvointia tukeviin henkilöstökäytäntöihin ja niitä koskevien näkemysten jaettuuteen tulisi kiinnittää yrityksissä erityistä huomiota, koska niissä piilee merkittävä tuloksellisuuden kehittämispotentiaali, joka olisi valjastettavissa käyttöön implementoimalla työhyvinvointia tukevat henkilöstökäytännöt osaksi päivittäisjohtamista. Lisäksi jaetut näkemykset kehittävät tiimien – esimerkiksi johtoryhmän – suorituskykyä ja vaikuttavat siten organisaation tuloksellisuuteen.

Mikäli yritys haluaa aloittaa työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen jalkauttamisen matalan kynnyksen toimenpiteistä, on säännöllisesti toteutettu, selkeä ja konkreettinen ilmapiiri- ja työhyvinvointikysely varteenotettava työhyvinvointia tukeva henkilöstökäytäntö. Kyselyihin tulee kuitenkin sisällyttää ainoastaan sellaisia aihealueita ja tutkimuskohteita, joiden kehittämiseen ollaan valmiita panostamaan pitkäjänteisesti. Seuraava askel kohti työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä voi olla esimerkiksi työhyvinvointiohjelman laatiminen.

Yrityksissä vallitseva työhyvinvoinnin tilanne ja siihen vaikuttavat tekijät olisi tärkeää ymmärtää myös yritysten hallituksissa: kyllin laaja-alaisen henkilöstöjohtamisosaamisen vaatiminen edesauttaisi työhyvinvoinnin ja koko yrityksen tuloksellisuuden kehittymistä. Sen tosiasian tunnustaminen, ettei vielä tämän tutkielman kirjoittamishetkellä lähijohtajilla ja toimitusjohtajilla ole valtakunnallisessa mittakaavassa kyllin laajaa henkilöstöjohtamisosaamista, on ensimmäinen askel kohti vallitsevan tilan kohentamista. Seuraava askel muutoksen käynnistämisessä on henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijoita rekrytoiminen: heidät tulee osallistaa yrityksen johtoryhmätyöskentelyyn.

Lisäksi on tiedostettava, että työhyvinvoinnin kehittymistä edistää merkittävästi työyhteisön tuki. Kun työyhteisössä ilmenee jännitteitä tai tulehtuneita tilanteita, on työnantajalla sekä juridinen että eettinen velvollisuus puuttua niihin. Yritys voi edesauttaa työhyvinvoinnin ja työn voimavarojen kehittymistä perustamalla välittömän ja vuorovaikutteisen keskustelufoorumin, jossa eri henkilöstöryhmät pääsevät vaikuttamaan henkilöstökäytäntöihin. Työn sisällöstä, tavoitteista, merkityksestä ja työn imusta keskustelemalla edesautetaan työn hallinnan tunnetta ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä. Kun keskustelufoorumeille osallistuvat niin lähi-, HR- kuin toimitusjohtajatkin, muodostuu henkilöstölle kokemus, työnantajan sitoutumisesta työhyvinvoinnin kehittämiseen; samanaikaisesti keskustelu mahdollistaa sosiokognitiivisen oppimisen työhyvinvoinnista myös johtajille.

Mikäli henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijoita ei olla valmiita palkkaamaan, voidaan toimitus- ja lähijohtajien henkilöstöjohtamisosaamista kehittää yliopistojen täydennyskoulutusohjelmissa. Esimerkiksi Vaasan yliopiston Executive Education -yksikkö tarjoaa MBA-opintojen lisäksi yksittäisiä koulutuksia, jotka keskittyvät muun muassa strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja hyvinvoinnin ja osaamisen johtamiseen.

Päädyttiinpä yrityksissä minkälaisiin työhyvinvoinnin edistämiseen tähtääviin toimenpiteisiin tahansa, avoimen ja reaaliaikaisen kommunikoinnin merkitystä ei voi korostaa kyl-

liksi. Selkeällä ja säännöllisellä yrityksen sisäisellä viestinnällä minimoidaan väärinkäsitysten tai oletusten mahdollisuuksia ja samalla vahvistetaan yhteisöllisyyttä. Kun työntekijät vakuuttuvat, että heistä välitetään, työhön sitoutuminen lisääntyy ja työn tuottavuus kohenee. Lisäksi henkilöstöjohtamisesta päättävien tahojen tulisi sisäistää pääpiirteittäin *Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (JD-R-malli)*; se konkretisoisi kyllin selkeästi työhyvinvointityön peruspilarit.

Mikäli yritykset eivät ole valmiita kehittämään työhyvinvointia tukevia henkilöstökäytäntöjä, tulee päättäjien hyväksyä riski, että yhä kiihtyvämässä murroksessa olevilta työmarkkinoilta jäävät yrityksen menestymisen ja kilpailuedun kannalta olennaisessa roolissa olevat kyvykkyydet palkkaamatta. Työntekijäsukupolvien vaihtuessa myös työnantajan ja työtehtävän valitsemisen kriteerit muuttuvat. Monipaikkaisen ja osin hajautetuissa tiimeissä ja organisaatioissa tehtävän tietotyön lisääntyessä myös henkilöstöjohtamisen haasteet lisääntyvät. Siksi lähijohtajilta vaaditaan yhä enemmän tunneälyä ja vuorovaikutustaitoja, pyrkimystä inhimilliseen ymmärtämiseen ja taitoa tulkita heikkoja signaaleita, jotta henkilöstöjohtaminen vastaa yksilöllisiin tuen tarpeisiin ja mahdollistaa työntekijän työskentelyn mahdollisimman tuottavalla tavalla.

Tutkimuksen kontekstissa merkittävin uhka pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi ja kehittymiseksi lienee yhtäältä HR-toimintojen mieltäminen pelkästään henkilöstöhallinnosta vastaamiseksi ja toisaalta – etenkin voimakkaasti kasvavissa yrityksissä – vallitseva tilanne, jossa usein oman alansa asiantuntijan perustaman yrityksen toiminta laajenee niin vauhdilla, ettei henkilöstöjohtamisen sisältöä ja merkitystä ymmärretä, vaan johtamisen ajatellaan olevan yksi kokonaisuus, jota suoritetaan vain liiketoiminta-johtamisen perspektiivistä. Kummassakin edellä kuvatuista tilanteista yksi juurisyistä saattaa olla ymmärryksen puute strategisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin vaikutuksesta yritystason tuottavuuteen. Siksi yhteiskunnallisen keskustelun lisäksi tarvitaan näkyviä esimerkkejä konkreettisista ja käytäntöön viedyistä työhyvinvointia tukevista henkilöstökäytännöistä, joilla tuloksellisuutta on kehitetty menestyksekkäästi pk-yrityksissä.

5.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen uskottavuus: Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu hyödyntämällä akateemisen tutkimuksen ammattilaisten keräämää tutkimusaineistoa, joka on toteutettu puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Tutkimusaineisto kerättiin osana Työsuojelurahaston *HRM in SME's* eli *HERMES-hanketta* toteutetussa *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset (hankenumero 114136) -tutkimushankkeessa*. Voidaan siis todeta, että tutkimus on toteutettu hyödyntäen luotettavaa tutkimusaineistoa, jota on analysoitu tieteellisen tutkimuksen eettiset kysymykset tiedostaen.

Tutkimuksen varmuus: Tutkimusaineisto oli koostettu nauhoittamalla ja litteroimalla haastatteluaineisto ja siirtämällä haastattelujen vastaukset *Excel*-taulukkomuotoon akateemisen tutkimuksen ammattilaisten toimesta. Tämän tutkielman tekijä poimi tutkimusaineistosta tutkimusjoukoksi 37 yritystä, joista oli kerätty toimitusjohtajien, lähijohdajien ja HR-tehtäviä hoitavien vastaukset. Vastauksista laskettiin taulukkolaskentaohjelmalla henkilöstöryhmä-, yritys- ja kysymyskohtaiset keskihajonnat, *kyllä*-, *ei*- ja *en tiedä*-vastauksen antaneiden lukumäärät ja kaikkien vastausten keskihajontojen keskiarvot. Laskutoimituksista saatuja tuloksia hyödynnettiin tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Tutkimusta tehtäessä on pyritty minimoimaan kaikki tekijät, jotka voisivat aiheuttaa tutkimustuloksiin liittyvää epävarmuutta, analysoimalla tutkimusaineistoa johdonmukaisesti ja suurimmalla mahdollisella tarkkuudella, tarkistamalla tutkimustulokset useaan otteeseen ja vertaamalla saatuja tuloksia aiempaan tutkimustietoon. Näin ollen tutkimusta ja sen tuloksia voidaan pitää varmoina.

Tutkimuksen siirrettävyys: Mikäli *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset (hankenumero 114136) -tutkimushankkeen* perusjoukon yrityksistä olisi poimittu toinen kolmenkymmenen seitsemän yrityksen otos – olettaen, että niissä olisi ollut vastaukset kaikkien kolmen henkilöstöryhmän edustajilta, olisivat tutkimuksen tulokset olleet mitä todennäköisimmin tämän tutkielman tuloksia vastaavat.

Tutkimuksen vahvistettavuus: Tutkimuksen teoreettisessa osiossa perehdyttiin laajalaisesti työhyvinvointiin ja siihen liittyviin asioihin, strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen ja henkilöstökäytäntöjen ja jaettujen näkemysten merkitykseen. Teoreettista perehtyneisyyttä hyödynnettiin niin empiriaosion toteuttamisessa kuin johtopäätöksissäkin. Lisäksi tutkimusaineiston keräämisessä käytetyn puolistrukturoidun haastattelurungon teoreettisena perustana toimi Posthuman ja muiden (2013) korkean suorituskyvyn henkilöstökäytäntöjen taksonomia. Tutkimuksen jokainen työvaihe pyrittiin selvittämään tutkielmassa mahdollisimman seikkaperäisesti, jotta tutkimus on toistettavissa uudelleen.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tulokset muodostavat hyvän pohjan tutkia esimerkiksi työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen ja niitä koskevien näkemysten jaettuuden vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen aiempien tilikausien tuloksiin peilaten.

Toinen ehdotus jatkotutkimusaiheeksi on kohdeyritysten työhyvinvointia tukevien henkilöstökäytäntöjen ja niitä koskevien näkemysten jaettuuden vaikutus yritysten taloudelliseen menestymiseen tutkimusaineiston seuraavina vuosina lukien tutkimusaineiston keräämisen ajankohdasta.

Kolmas ehdotus jatkotutkimusaiheeksi on tukku- ja vähittäiskaupan sekä rakentamisen toimialojen yrityksissä vallitsevien jaettujen näkemysten taso; olivatko tässä tutkimuksessa kyseisten alojen kohdeyritysten silmiinpistävä heikot jaetun näkemyksen tasot vain tilastopoikkeamia, vai onko kyseessä laajamittaisempi, toimialasidonnainen ilmiö?

Lähteet

- Ala-Laurinaho, A. (2017, 19. lokakuuta). *Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia*.
<https://www.ttl.fi/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia/>
- Aura, O., & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2014). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014 - Tutkimusraportti*. [http://urn.fi/URN:\[ISBN 978-952-261-490-2 \(PDF\)\]](http://urn.fi/URN:[ISBN 978-952-261-490-2 (PDF)])
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2018). *Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 – Laaja tulosraportti*.
https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilostotuottavuuden_johtaminen_2018_laaja_tulosraportti.pdf
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.
<https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard : linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.

- Berger, P., & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma*. Gaudeamus.
- Blomgren, J. (2019, 7. elokuuta). *Mielenterveyden häiriöt ohittivat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet sairauspoissaolopäivien määrässä*. Kela – Tutkimusblogi. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5011>
- Christensen, M., Lindström, K., Straume, L. V., Kopperud, K., Borg, V., Clausen, T., Hakanen, J., Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2008). *Positive factors at work: The first report of the Nordic project*. <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=bOOTtTpX7XcC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Positive+Factors+at+Work&ots=6Bu8pqz-yT&sig=li3NtjwZivKH5E4IblSjXOYh3CA>
- Dechurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group Dynamics, 14*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/a0017455>
- Dechurch, L. A., Mesmer-magnus, J. R., Walton, B., & Patton, G. (2010). The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 32–53. <https://doi.org/10.1037/a0017328>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal, 39*(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Donate, M. J., Peña, I., & Sánchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *International Journal of Human Resource Management, 27*(9), 928–953. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1047393>

- Fischer, M. (2012). *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services : towards positively deviant performances* [Väitöskirja, Aalto University, Espoo].
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3515/isbn9789526044743.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gmür, M., & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 19(3), 221–251.
<https://doi.org/10.1177/239700220501900301>
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., Elliott, E. K., & Mathis, A. (2003). Promoting creativity in temporary problem-solving groups: The effects of positive mood and autonomy in problem definition on idea-generating performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(3), 200–213. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.3.200>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Hakonen, N. (2017, 23. maaliskuuta). *Tuloksellisuutta ja työelämän laatua kehitettävä samanaikaisesti*. Kuntatyönantajat.
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyoelaman-kehittaminen/tuloksellisuus>
- Hamey, B., Dundon, T., Resource, H., & Journal, M. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48–73.

- Hammer, L., & Demsky, C. (2014). Introduction to Work-Life Balance. Teoksessa A. Day, E. K. Kelloway, & J. Hurrell (Toim.), *Workplace Well-Being : How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2004). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Teoksessa *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. (ss. 205–224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375–391. <https://doi.org/10.1002/hrm.10096>
- Hemp, P. (2004). At Work But Out of It. *Harvard Business Review*, October, 1–10.
- Henry, J. (2012). Positive and Creative Organization. Teoksessa *Positive Psychology in Practice* (s. 269–286). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch17>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/impact-human-resource-management-practices-on/docview/199846666/se-2?accountid=14797>
- Hyppänen, R. (2011). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin*. Talentum Media Oy ja Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry.
- Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (Toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (s. 77–91). WSOY Pro.

- Juuti, P. (2009). Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (Toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 351–374). Talentum.
- Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (Toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 45–55). Otava.
- Karasek, R. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kasturi, P., Orlov, A. G., & Roufagalas, J. (2006). HRM systems architecture and firm performance: Evidence from SMEs in a developing country. *International Journal of Commerce and Management*, 16(3–4), 178–196.
<https://doi.org/10.1108/10569210680000216>
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Keva. (2019, 29. lokakuuta). *Karu totuus suomalaisesta työelämästä*.
<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/karu-totuus-suomalaisesta-tyoelamasta/>
- Keva. (2021, 19. tammikuuta). *Työkyvyttömyyskustannukset*.
<https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/hallitse-tyokyvyttomyyskustannuksia/#129f3979>

Korhonen-Yrjänheikki, K. (2019, 2. lokakuuta). *Keva: Kolme miljardia vuodessa kankkulan kaivoon*. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/kolme-miljardia-vuodessa-kankkulan-kaivoon/>

Kotila, O. (2005). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja tuloksellisuus*. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007). Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work and Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>

Liukkonen, P. (2006). *Työhyvinvoinnin mittarit: menetelmät, eurot, päätelmät*. Talentum Media Oy.

Magrin, M. E., Scignaro, M., Monticelli, C., & Gheno, S. (2012). JD-R model compared with JD-C model to perform a reliable stress assessment. *Psychology & Health*, 27(1), 268–268. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08870446.2012.707817>

Mäkinieniemi, J.-P. (2019, 11. tammikuuta). *Organisaatiopsykologiaa HR-osaajalle* [luento].

Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf

Manka, M.-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.

- Mathieu, J. E., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mumford, M. D. (2003). Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal, 15*(2–3), 107–120. <https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651403>
- Otala, L., & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. WSOY.
- Paauwe, J. (2011). HRM and Performance. *HRM and Performance, 15*(4), 68–83. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199273904.001.0001>
- Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance : a contextual approach* (Second Edi). Oxford University Press.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The "what", "why" and "how" of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research, 90*(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pekka, T. (2019, 29. lokakuuta). *Verkkoseminaari: Karu totuus vai väärä tulkintoja*. <https://www.keva.fi/karu-totuus-vai-vaaria-tulkintoja/>
- Peters, T. J., Waterman, R. H. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Pihlava, M. (2018, 5. huhtikuuta). *Masennus vie joka päivä yhdeksän henkilöä eläkkeelle*. Lääkärilehti. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/masennus-vie-joka-paiva-yhdeksan-henkiloa-elakkeelle/>

- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Preston, D. S. (2004). Mechanisms for the development of shared mental models between the CIO and the top management team. *ICIS 2004 Proceedings*, 37. <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=icis2004>
- Prins, R. (2013). Sickness absence and disability. An international perspective. Teoksessa P. Loisel, J. R. Anema, M. Feuerstein, E. Maceachen, Pransky Glenn, & Costa-Black Katia (Toim.), *Handbook of Work Disability: Prevention and Management* (s. 3–14).
- Public Health England. (2019, 31. tammikuuta). *Health matters: health and work*. <https://www.gov.uk/government/publications/health-matters-health-and-work/health-matters-health-and-work>
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity*, 58(5), 423–436. <https://doi.org/10.1108/17410400910965706>
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262–280. <https://doi.org/10.1108/01425450310475856>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education Inc.

Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205–1230.
<https://doi.org/10.1177/0018726704047143>

Sairausvakuutuslaki (1224/2004). Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work - Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5), 422–429.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>

Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus.

Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., & Barling, J. (2012). Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. Teoksessa *Positive Psychology in Practice* (s. 241–255). John Wiley & Sons, Inc.
<https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch15>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2017). Työterveys 2025 - Yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä. Teoksessa *Valtioneuvoston periaatepäätös*.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79471>

Stenius, M., & Vanhala, S. (2013). Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa S. Vanhala (Toim.), *Hyöty - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella* (s. 25–60). Aalto University.

Stout, R. J., Cannon-Bower, J. A., Salas, E., & Milanovich, D. M. (1999). Planning, Shared Mental Models, and Coordinated Performance: An Empirical Link is Established. *Human Factors*, 41(1), 61.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management, 48*(5), 745–768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>

Suutarinen, M., & Vesterinen, P.-L. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press.

Tampereen yliopisto. (2021). *Kehitä työhyvinvointia!*
<https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/esittely/>

Terveystalo. (2018). *Tekemättömän työn vuosikatsaus 2018*.
<https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%c3%a4tt%c3%b6m%c3%a4n%20ty%c3%b6n%20vuosikatsauksen%20tulosraportti%20%2021112018.pdf>

Terveystalo. (2019). *Tekemättömän työn vuosikatsaus 2019 tulosesitys*.
<https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%c3%a4tt%c3%b6m%c3%a4n%20ty%c3%b6n%20vuosikatsaus%202019%20tulosesitys.pdf>

Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2009). Exploring the best HRM practices-performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning, 21*(8), 614–646. <https://doi.org/10.1108/13665620910996179>

Tilastokeskus. (2020, 22. joulukuuta). *Työllisyysaste*. <https://findikaattori.fi/fi/41>

Tilastokeskus. (2021). *PK-yrittäjä | Käsitteet*. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yrittaja.html

- Torrison, B. (2013). Academic productivity correlated with well-being at work. *Scientometrics*, 94(2), 801–815. <https://doi.org/10.1007/s11192-012-0709-6>
- Tsai, W. C., & Huang, Y. M. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 1001–1008. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.1001>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020, 4. helmikuuta). *Raportti: Suomen kansantalouden suurin ongelma on kilpailijamaita alempi työn tuottavuus*. <https://tem.fi/-/raportti-suomen-kansantalouden-suurin-ongelma-on-kilpailijamaita-alempi-tyon-tuottavuus>
- Työterveyshuoltolaki (1383/2001)*. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työterveyslaitos. (2016, 19. lokakuuta). *Työn imu*. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- Työterveyslaitos. (2020, 31. elokuuta). *Työhyvinvointi*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työturvallisuuslaki (738/2002)*. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P28>
- Valtioneuvosto. (2020, 16. syyskuuta). *Vuoden 2021 talousarvioesitys rakentaa tietä ulos koronakriisistä*. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/vuoden-2021-talousarvioesitys-rakentaa-tieta-ulos-koronakriisista>

- Van den Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., Woltjer, G., & Kirschner, P. (2011). Team learning: Building shared mental models. *Instructional Science*, 39(3), 283–301. <https://doi.org/10.1007/s11251-010-9128-3>
- Vanhala, S., & von Bonsdorff, M. (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*.
- Viitala, R. (2006). *Johda osaamista!* (2. painos). Infor.
- Viitala, R. (2020). *Henkilöstöjohtaminen : Keskeiset käsitteet teorial ja trendit*. Edita.
- Viitala, R., & Kultalahti, S. (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä : työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti* (J. Kantola (Toim.)). Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7707>
- Viitala, R., Vesalainen, J., & Uotila, T. P. (2020). SME managers' causal beliefs on HRM as success factor of the firm. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–25. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1758528>
- von Bonsdorff, M. E., & Vanhala, S. (2012). Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev, & S. Lindström (Toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä?* (s. 47–60). Aalto University.
- Williams, C. (2015). *MGMT 9*. Cengage Learning.
- Wright, P. M. (2005). Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management revue: socio-economic studies*, 16(2), 164–173. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-2-164>

- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00120-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00120-9)
- Yle. (2016, 29. huhtikuuta). *Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista*. <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>
- Yle. (2020, 13. helmikuuta). *Yhä useampi jää sairauslomalle mielenterveysongelmien takia, työn vaatimukset vievät voimat – työuupunut Anna, 41, ei kokenut olevansa masentunut*. <https://yle.fi/uutiset/3-11204724>
- Zhou, Y., & Wang, E. (2010). Shared mental models as moderators of team process-performance relationships. *Social Behavior and Personality*, 38(4), 433–444. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.4.433>

