



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Robin Kuloaro

**Saat mitä mittaat: työhyvinvointikyselyiden
sisällön ja käytännön toteutuksen parhaat
toimintatavat**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Robin Kuloaro		
Tutkielman nimi:	Saat mitä mittaat: työhyvinvointikyselyiden sisällön ja käytännön toteutuksen parhaat toimintatavat		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioiden kilpailukyvyyn, henkilöstön sitoutumisen ja kestävän suorituskyvyn näkökulmasta on korostunut viime vuosina. Samalla työhyvinvointiin liittyvän tiedon hyödyntäminen osana henkilöstöjohtamista ja HR-analytiikkaa on noussut yhä tärkeämpään rooliin. Työhyvinvointikyselyt ovat yksi organisaatioiden yleisimmin käyttämistä työhyvinvoinnin mittaamisen välineistä, mutta niiden sisältöihin, toteutustapoihin ja hyödyntämiseen liittyvä tutkimus on edelleen osittain hajanaista. Lisäksi työhyvinvointia tarkastellaan tutkimuksessa usein yksipuolisesti, jolloin fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisvaltainen huomiointi jää vähäiseksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa työhyvinvointikyselyiden sisältöön ja toteutukseen liittyviä toimintatapoja, jotka tukevat laadukkaan työhyvinvointidatan keräämistä ja hyödyntämistä organisaatioissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu työhyvinvoinnin kolmidimensionaaliseen malliin, jossa työhyvinvointi nähdään fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista muodostuvana kokonaisuutena. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään Job Demands–Resources (JD-R)-mallia. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla työhyvinvoinnin mittaamisesta vastaavilta henkilöiltä erilaisista organisaatioista. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tulosten perusteella työhyvinvointikyselyiden onnistunut hyödyntäminen edellyttää organisaation kontekstin huomioon ottamista sekä työhyvinvoinnin fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten ulottuvuuksien kokonaisvaltaista tarkastelua. Tuloksissa korostuvat erityisesti kyselyiden selkeän rakenteen, tarkoituksenmukaisen kyselysyklin, henkilöstön luottamuksen ja johdon sitoutumisen merkitys. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että työhyvinvointikyselyiden hyödyllisyys muodostuu erityisesti siitä, miten kerättyä dataa hyödynnetään työhyvinvoinnin systemaattisessa kehittämisessä.

Tutkimus lisää ymmärrystä työhyvinvointikyselyiden kehittämisestä ja hyödyntämisestä sekä tarjoaa organisaatioille käytännön näkökulmia työhyvinvoinnin systemaattiseen mittaamiseen ja kehittämiseen.

AVAINSANAT: Työhyvinvointikysely, henkilöstökysely, työhyvinvoinnin mittaaminen, työhyvinvointi, kyselysykli

Sisällys

Kuviot	5
Taulukot	5
Liitteet	6
1 Johdanto	7
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2 Keskeiset käsitteet	10
1.3 Parhaat toimintatavat ja paras sopivuus	11
1.4 Tutkimuksen rakenne	12
2 Työhyvinvointi	13
2.1 HR-analytiikka	18
2.2 Työhyvinvoinnin mittarit	20
2.3 Työhyvinvointikyselyt	26
2.3.1 Työhyvinvointikyselyt ja fyysinen hyvinvointi	34
2.3.2 Työhyvinvointikyselyt ja henkinen hyvinvointi	35
2.3.3 Työhyvinvointikyselyt ja sosiaalinen hyvinvointi	36
2.3.4 Työhyvinvointikyselyiden parhaat toimintatavat nykyisen teorian valossa	38
3 Tutkimuksen metodologia	41
3.1 Tutkimusmenetelmät	41
3.2 Aineiston keruu	43
3.3 Aineiston analyysi	46
3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	47
4 Tutkimustulokset	50
4.1 Työhyvinvointikyselyiden hyödyntäminen	50
4.2 Työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutus	52
4.2.1 Työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutuksen sisäiset tekijät	52

4.2.2 Työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät	54
4.3 Työhyvinvointikyselyiden sisältö	58
4.3.1 Työhyvinvoinnin mittarit JD-R-mallin näkökulmasta	58
4.3.2 Työhyvinvoinnin mittarit hyvinvoinnin kolmidimensionaalisen mallin näkökulmasta	60
4.4 Työhyvinvoinnin mittaamisen aikajänne	63
5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	68
5.1 Keskeiset tutkimustulokset	68
5.2 Jatkotutkimusehdotukset	72
Lähteet	74
Liitteet	82
Liite 1 Saatekirje	82
Liite 2 Haastattelurunko	83

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	9
Kuvio 2. JD-R-malli	14
Kuvio 3. Työhyvinvointikyselyiden toteutuksen parhaat toimintatavat	71

Taulukot

Taulukko 1. Eri hyvinvointidatan lähteitä	24
Taulukko 2. Hyvinvoinnin dimensioiden mittaamisen erityispiirteet	38
Taulukko 3. Työhyvinvointikyselyiden parhaita toimintatapoja nykyisen teorian valossa	40
Taulukko 4. Haastateltavien taustamuuttujat	45

Liitteet

Liite 1 Saatekirje	82
Liite 2 Haastattelurunko	83

1 Johdanto

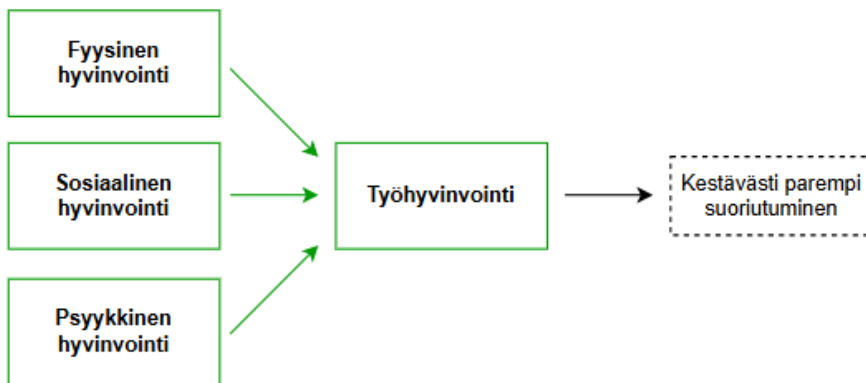
Henkilöstöhallinnon merkitys organisaatioissa on viime vuosina kasvanut merkittävästi (Cayrat & Boxall, 2023). Henkilöstöhallintoa ei nähdä enää pelkästään hallinnollisena tukitoimintona, vaan yhä vahvemmin strategisena kumppanina, jonka tehtävänä on tukea organisaation suorituskykyä, kilpailukykyä ja pitkäjänteistä menestystä. Samanaikaisesti työelämän muutokset, kuten työn kuormituksen kasvu ja epävarmuuden lisääntyminen, ovat lisänneet työhyvinvointiin liittyviä haasteita (Kaltainen ja muut, 2026). Työhyvinvoinnista on tullut keskeinen organisaatioiden menestystekijä, koska sillä on merkittäviä vaikutuksia muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen, tuottavuuteen, työssä suoriutumiseen ja henkilöstön pysyvyyteen (Guest, 2017).

Näiden muutosten myötä myös tarve henkilöstöhallinnon strategisemmalle roolille on korostunut. Guestin (2017) mukaan henkilöstöjohtamisen vaikuttavuus rakentuu erityisesti siitä, kuinka hyvin henkilöstöhallinto kykenee yhdistämään henkilöstöön liittyvät käytännöt organisaation strategiaan tavoitteisiin. Myös Kauppi ja muut (2024) korostavat, että henkilöstöhallinnon rooli organisaatioiden kilpailukykyyn rakentajana edellyttää entistä systemaattisempaa tiedolla johtamista ja kykyä hyödyntää henkilöstödataa päätöksenteossa. Tässä kehityksessä HR-analytiikan merkitys on kasvanut. HR-analytiikka mahdollistaa henkilöstöön liittyvän tiedon keräämisen, analysoinnin ja hyödyntämisen tavalla, joka tukee strategista päätöksentekoa (Marler & Boudreau, 2017).

Erytisesti työhyvinvointidatan merkitys on korostunut, koska työhyvinvoinnin ymmärtämisen olevan keskeinen osa organisaation kokonaisvaltaista suorituskykyä. Työhyvinvointi on kuitenkin korostuneen subjektiivinen kokemus (Voukelatou ja muut, 2020; Wijngaard ja muut, 2024). Tämän vuoksi objektiiviset työhyvinvoinnin mittarit, kuten sairauspoissaolot tai vaihtuvuusluvut, eivät yksin riitä kuvaamaan henkilöstön hyvinvoinnin todellista tilaa. Tarvitaan myös subjektiivisia työhyvinvoinnin mittareita, kuten henkilöstökyselyitä, joiden avulla pystytään arvioimaan ja mittaamaan myös subjektiivisen hyvinvoinnin tilaa.

Työhyvinvointikyselyitä on organisaatioissa käytössä runsaasti, ja niiden muodot, sisällöt sekä käyttötarkoitukset vaihtelevat huomattavasti, eikä kaikkien luotettavuudesta ole selvyttä (Bartels ja muut, 2019; Jarden ja muut, 2021; Wijngaard ja muut, 2022). Yhtä universaalisti toimivaa, kaikkiin organisaatioihin soveltuvaa ratkaisua ei kuitenkaan ole kehitetty (Askim & Knardahl, 2021; Clardy, 2021). Erilaiset organisaation kontekstista riippuvat tekijät vaikuttavat siihen, minkälaiset työhyvinvointikyselyt tuottavat relevanttia ja tarkoituksenmukaista dataa (Nielsen ja muut, 2014; Kauppi ja muut, 2024). Aiheeseen liittyvä olemassa oleva kirjallisuus on osittain pirstaloitunutta, eikä se tarjoa riittävän selkeää kokonaiskuvaa siitä, mitä organisaatioiden tulisi työhyvinvointikyselyissä kartoittaa ja millaisilla käytännön toimenpiteillä mahdollistetaan mahdollisimman suuren ja laadukkaan datamäärän keruu. Lisäksi erityisesti hyvinvoinnin kolmidimensionaalisen mallin näkökulmasta tarkasteltuna tutkimusta on edelleen rajallisesti (Heikinniemi ja muut, 2025). Onkin siis tarve tarkastella keskeisiä reunaehtoja sille, mitä työhyvinvointikyselyissä tulisi tarkastella ja minkälaisia käytännön toimenpiteitä niiden onnistuminen edellyttää.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan hyvinvoinnin kolmidimensionaalisen mallin kautta, jossa hyvinvointi ymmärretään moniulotteisena ilmiönä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitelty kuviossa 1. Malli mahdollistaa työhyvinvoinnin fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten ulottuvuuksien tarkastelun ja tarjoaa siten perustan työhyvinvointikyselyiden arvioinnille (Grant ja muut, 2007). Lisäksi tutkimusta tukee ajoittain Job Demands–Resources (JD-R)-malli, jonka avulla voidaan tarkastella työhyvinvointia työn voimavarojen ja vaatimusten kautta.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaillen Grant ja muut, 2007; Spreitzer ja Portah, 2012)

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti subjektiivista työhyvinvointia mittaaviin työhyvinvointikyselyihin ja niiden käytännön toteutukseen organisaatioissa. Vaikka objektiivisia työhyvinvoinnin mittareita, kuten sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta, tarkastellaan tutkimuksessa sitä täydentävästä näkökulmasta, tutkimuksen pääpaino on henkilöstön omiin kokemuksiin perustuvassa työhyvinvointidatassa. Tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan ensisijaisesti työn kontekstissa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta, vaikka työhyvinvoinnin ja yleisen hyvinvoinnin välinen yhteys tunnustetaan. Tutkimuksessa ei myöskään pyritä määrittämään yhtä universaalisti toimivaa työhyvinvointikyselyä, vaan tunnistamaan erilaisia toimintatapoja, joiden soveltuvuus riippuu organisaation kontekstista ja tarpeista.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa oleellisia parhaita toimintatapoja sen osalta, mitä kyselyissä tulisi kysyä ja minkälaisia käytännön toimenpiteitä niiden onnistuminen edellyttää, jotta työhyvinvointikyselyistä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty työhyvinvoinnin systemaattiseen ja suunnitelmalliseen kehittämiseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on:

1. Millaiset työhyvinvointikyselyiden sisältöön ja toteutukseen liittyvät toimintatavat tukevat laadukkaan työhyvinvointidatan keräämistä?

Pääkysymystä tarkastellaan lisäksi seuraavien alatutkimuskysymysten kautta:

2. Mitä eri teemoja tulisi mitata työhyvinvointikyselyillä?
3. Miten eri teemoja tulisi mitata?
4. Millaisella aikajänteellä työhyvinvointikyselyt tulisi suorittaa?

1.2 Keskeiset käsitteet

Työhyvinvointi on kolmesta eri dimensiosta (psykkinen, fyysinen ja sosiaalinen) koostuva olotila, joka mahdollistaa kestäväällä tavalla paremman suoriutumisen työn kontekstissa (Grant ja muut, 2007; Spreitzer & Portah, 2012).

Työhyvinvointikysely on kysely, jolla kartoitetaan henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä (Wijngaard ja muut, 2022; Heikinniemi ja muut, 2025).

Henkilöstökysely on työhyvinvointikyselyä laajempi kysely, jolla mitataan muitakin teemoja kuin työhyvinvointia, esimerkiksi henkilöstön suhtautumista ja työympäristöä (Heikinniemi ja muut, 2025).

Objektiivinen hyvinvointi tarkastelee ulkoisesti määriteltyjen hyvinvoinnin kriteerien täyttymistä (Voukelatou ja muut, 2020).

Subjekttiivinen hyvinvointi on yksilön käsitys omasta hyvinvoinnistaan (Voukelatou ja muut, 2020).

HR-analytiikka on informaatioteknologian mahdollistama henkilöstöjohtamisen käytäntö (englanniksi HRM practice), jolla pyritään henkilöstöön ja henkilöstöprosesseihin liittyvään dataan pohjautuen saavuttamaan liiketoiminnallisia vaikutuksia ja mahdollistamaan tiedolla johtaminen (Marler & Boudreau, 2017).

Kyselysykli tarkoittaa aikajännettä, jolla työhyvinvointikyselyitä toteutetaan.

1.3 Parhaat toimintatavat ja paras sopivuus

Yleisessä akateemisessa keskustelussa on vallinnut kiista parhaiden toimintatapojen (englanniksi best practices) ja parhaan sopivuuden (englanniksi best fit) välillä (Croonen ja muut, 2015). Tuoreempi tutkimus on kuitenkin siirtynyt pitkälti pois mustavalkoisesta parhaat toimintatavat – paras sopivuus -jaottelusta kohti hybridimallia, jossa hyödynnetään toimivia toimintatapoja mukautettuna organisaation kontekstiin (katso esimerkiksi Paauwe & Van der Voorde, 2025; Christina ja muut, 2025). Koska tutkimuksessa käsitellään parhaita toimintatapoja, on syytä tarkastella parhaiden toimintatapojen ja parhaan sopivuuden välistä ristiriitaa sekä tutkimuksen nykytilaa, ja perustella, miksi tässä tutkimuksessa on tutkimuksen nykytilasta huolimatta päädytty tarkastelemaan juuri parhaita toimintatapoja.

Parhaiden toimintatapojen ja parhaan sopivuuden teorioilla pyritään selittämään henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suoriutumisen välistä yhteyttä tarkastelemalla henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä (englanniksi HR practices) eri näkökulmista (Croonen ja muut, 2015). Parhailla toimintatavoilla tarkoitetaan universaalista näkökulmaa henkilöstöjohtamisen toimintatapoihin, jossa tietyt ”parhaat” toimintatavat johtavat organisaation parempaan suoriutumiseen sen kontekstista riippumatta (Danvilla del Valle & Sastre Castillo, 2009). Paras sopivuus on puolestaan kontekstisidonnaisempi näkökulma, jonka mukaan henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden tulisi olla yhteneväisiä toistensa, yrityksen strategian ja laajemman kontekstin kanssa (Samnani & Singh, 2013). Tuoreempi tutkimus on liikkunut vahvasti siihen suuntaan, että kumpikaan näistä näkökulmista ei ole täysin oikeassa. Lepak ja Shaw (2008) esittävät, että on olemassa tiettyjä parhaita toimintatapoja, mutta niiden onnistuminen riippuu vahvasti niiden yhteneväisyydestä toistensa ja organisaation kontekstin kanssa.

Voidaankin siis todeta, että on olemassa useita parhaita toimintatapoja yhden universaalisti parhaan toimintatavan sijaan, joista organisaatiot kontekstistaan riippuen voivat

valita tilanteeseensa parhaiten sopivat toimintatavat. Kontekstin huomioon ottaminen ei siis suinkaan poista parhaiden toimintatapojen olemassaoloa tai vähennä niiden merkitystä, vaan laajentaa organisaatioiden käytössä olevien parhaiden toimintatapojen valikoimaa. Tässä tutkimuksessa ei siis pyritä löytämään yhtä yleispätevää parasta toimintatapaa työhyvinvointikyselyiden osalta, vaan kartoittamaan mahdollisia parhaita toimintatapoja, joiden valintaan ja lopulliseen toteutukseen vaikuttaa kunkin organisaation konteksti.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensin käsitellään tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niiden valinnan perustelut. Sen lisäksi tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja sen rakennetta. Toisessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen pohja tarkastelemalla työhyvinvointia, HR-analytiikkaa, työhyvinvoinnin mittaamista ja työhyvinvointikyselyitä nykyisen teorian valossa. Sen jälkeen kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen metodologia. Metodologian osalta käsitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu ja analysointitavat sekä tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä.

Neljännessä pääluvussa puolestaan esitellään tutkimusta varten kerätty aineisto ja aineiston analyysi. Viidennessä pääluvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Niiden lisäksi viidennessä pääluvussa käsitellään jatkotutkimusehdotuksia.

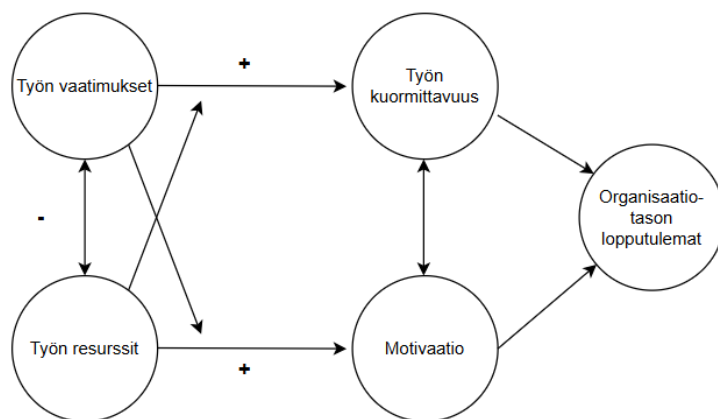
2 Työhyvinvointi

Käsitteenä työhyvinvointi on monitulkintainen ja selkiintymätön, eikä sille ole yhtä yleispätevää määritelmää (Jarden ja muut, 2023; Schulte & Vainio, 2010). Lukuisat tutkijat ovat yrittäneet määritellä työhyvinvointia, mutta työhyvinvoinnin käsite muuttuu tutkimuksesta ja tutkimusalasta toiseen; esimerkiksi taloustieteessä työhyvinvointi määritellään eri tavalla kuin lääketieteessä (Schulte & Vainio, 2010). Schulten ja Vainion (2010) mukaan eri tieteenalojen työhyvinvointia koskevia määritelmiä yhdistää kuitenkin näkemys siitä, että työhyvinvointi ei tarkoita ainoastaan negatiivisten tekijöiden, kuten stressin puuttumista, vaan se sisältää myös positiivisia ulottuvuuksia, kuten elämäntyytyväisyyden.

Työhyvinvointia on tarkasteltu ja pyritty määrittelemään erilaisten mallien kautta. Yksi tunnetuimmista malleista on Bakkerin ja Demeroutin (2001) kehittämä JD-R (Job Demands – Resources) -malli. Mallin mukaan työhyvinvointi syntyy työn vaatimusten ja resurssien vuorovaikutuksessa. Työn vaatimukset ovat erinäisiä työhön liittyviä kuormitustekijöitä, kuten työssä koettavaa painetta tai muutoksia tehtävissä, työn resurssit puolestaan ovat työn kuormitustekijöitä lievittäviä tekijöitä, jollaisia ovat esimerkiksi autonomia ja työstä saatava palaute (Bakker & Demerouti, 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

Muita työhyvinvointia käsitteleviä malleja ovat esimerkiksi Karasekin (1979) kehittämä DC (Demand-Control) -malli, jossa työhyvinvointi riippuu työn vaatimuksista ja työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa vaatimuksiin. Työhyvinvointiin oleellisesti liittyvää työpahoinvointia, eli työn negatiivisia vaikutuksia (Bakker & Demerouti, 2007), on taas tarkasteltu muun muassa ERI (Effort – Reward Imbalance) mallin (Siegrist, 1996) ja COP (Conservation of Resources) -mallin kautta (Hobfoll, 2002). Näissä malleissa työhyvinvointia lähestytään työn resurssien ja palkkioiden vuorovaikutuksen näkökulmasta. Yhteistä suurelle osalle työhyvinvointia tarkastelevista malleista on, että ne lähestyvät työhyvinvointia tasapainon näkökulmasta: työhyvinvointia heikentävät, tai parantavat, muutokset eri muuttujien välisissä suhteissa (Bakker ja Demerouti, 2007). Tällaisia

malleja kutsutaan työhyvinvoinnin tasapainomalleiksi (englanniksi Balance Models of Employee Well Being) (Bakker & Demerouti, 2007).



Kuvio 2. JD-R-malli (Bakker & Demerouti, 2007)

Tasapainomallien lisäksi (työ)hyvinvointia on tarkasteltu myös muunlaisten määritelmien kautta: esimerkiksi WHO:n perustamissopimuksen mukaan hyvinvointi koostuu psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista. Perustamissopimuksessa hyvinvointi määritellään kokonaisvaltaiseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi (WHO, 1948). Työhyvinvoinnin tutkimuksessa myös työhyvinvoinnin on nähty laajalti seuraavan samaa kolmiosaista kaavaa (katso esimerkiksi Grant ja muut, 2007; Van de Voorde ja muut, 2012). Näiden lisäksi myös JD-R-mallissa viitataan sosiaaliin, fyysisiin ja psyykkisiin kuormitustekijöihin (Bakker & Demerouti, 2007).

Grantin ja muiden (2007) kehittämässä työhyvinvoinnin kolmidimensionaalisessa, eli hollistisessa, mallissa työhyvinvointi koostuu kolmesta osasta: psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista. Grant ja muut (2007) johtivat mallinsa psykologian, filosofian, sosiologian ja terveystiedon tutkimuskirjallisuudesta, joissa heidän mukaansa vallitsee yllättävän vahva konsensus hyvinvoinnin keskeisistä tekijöistä.

Mallissa psyykinen ja fyysinen hyvinvointi keskittyvät yksilön tasolla tapahtuviin hyvinvoinnin kokemuksiin. Psyykinen hyvinvointi jakautuu kahteen tekijään: hedoniseseen ja eudaimoniseen hyvinvointiin. Hedonisella tekijällä tarkoitetaan yksilön mielihyvän kokemusta ja negatiivisten ja positiivisten tunteiden tasapainoa. Eudaimoninen tekijä taas liittyy yksilön kokemukseen itsensä toteuttamisesta ja tarkoituksen löytämisestä (Grant ja muut, 2007). Fyysisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän fysiologisen hyvin- tai pahoinvoinnin tilaa. Sitä voidaan tarkastella toisaalta positiivisten indikaattoreiden (kuten energisen olon) kautta tai vaihtoehtoisesti negatiivisten indikaattoreiden (sairaudet, fyysinen pahoinvointi) kautta (Grant ja muut, 2007; Guest, 2017; Kauppi ja muut, 2024).

Sosiaalinen hyvinvointi taas keskittyy yksilön vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa. Sen tarkastelussa keskitytään yksilön suhteisiin ja kanssakäymiseen muiden ihmisten ja yhteisöjen kanssa (Grant ja muut, 2007). Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä nähdään esimerkiksi luottamus organisaatioon ja työtovereihin, työn ja vapaa-ajan tasapaino, koettu organisaation tuki, organisaation oikeudenmukaisuus sekä organisaation ilmapiiri (Daniels ja muut, 2017; Boreham ja muut, 2015). Huomionarvoisesti Borehamin ja muiden (2015) tutkimuksessa havaittiin heijastusvaikutus organisaatiotason muutoksien ja yksilöiden kokonaisvaltaisen sosiaalisen hyvinvoinnin välillä. Heijastusvaikutus korostaa, yhdessä muiden tutkimusten löydösten (esimerkiksi Grzywacz & Marks, 2000; Demerouti ja muut, 2005), työhyvinvoinnin merkitystä työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja organisaatiotason muutosten vaikutusta kauas organisaation rajojen ulkopuolelle.

Sosiaalisen hyvinvoinnin lisäksi on myös työhyvinvoinnilla ja yleisellä hyvinvoinnilla yhteys. Vaikka puhutaan työhyvinvoinnista ei sitä silti voida rajoittaa pelkästään työn kontekstiin tai täysin erottaa yleisestä hyvinvoinnista (Ray, 2022; Weziak-Bialowolska ja muut, 2022). Esimerkiksi Bialowolski ja Weziak-Bialowolska (2021) tarkastelivat artikkelissaan työhyvinvoinnin ja yleisen hyvinvoinnin yhteyttä. Heidän mukaansa esimerkiksi työ- ja elämäntyytyväisyyden välillä vallitsee kaksisuuntainen yhteys, jossa molemmat

vaikuttavat toisiinsa. Toisaalta esimerkiksi Ray (2022) tarkasteli työtyytyväisyyden heijastusvaikutusta (spillover-ilmiö) yleiseen subjektiiviseen hyvinvointiin, ja havaitsi tilastollisesti merkitsevän yhteyden niiden välillä. Lukuisat muut tutkimukset tukevat teoriaa työhyvinvoinnin ja yleisen hyvinvoinnin yhteydestä (esimerkiksi Green ja muut, 2024; Weziak-Bialowolska ja muut, 2022; Kinnunen ja muut, 2006). Siispä heijastusvaikutuksesta johtuen, tutkittaessa ja mitattaessa työhyvinvointia ei voida keskittyä täysin pelkästään työhön liittyviin muuttujiin. Toisaalta hyvinvoinnin eri dimensioitakaan ei voida täysin erottaa toisistaan. Esimerkiksi sosiaalisella ja fyysisellä hyvinvoinnilla on todettu olevan vaikutusta psyykkiseen hyvinvointiin ja psyykinen hyvinvointi puolestaan vaikuttaa osaltaan sosiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin (Vesa ja muut, 2020; Bartels ja muut, 2019; Van Lente ja muut, 2012).

Organisaation rajojen sisäpuolella työhyvinvoinnin merkitys organisaatio ja yksilötason suoriutumiseen on laajasti todennettu (Van de Voorde ja muut, 2012; Guest, 2017; Kreckel, Ward & De Neve, 2019). Työhyvinvointi korreloi positiivisesti esimerkiksi työn imun, työtyytyväisyyden ja työntekijöiden sitoutumisen kanssa, ja parantaa sitä kautta työntekijöiden suoriutumista. Se vaikuttaa negatiivisesti sairauspoissaoloihin ja laskee sitä kautta kustannuksia (Guest, 2017; Van de Voorde ja muut, 2012). Korkealla työhyvinvoinnin tasolla on todettu olevan myös vaikutuksia yritysten osakkeiden tuottoihin. Edmanin (2011) artikkelissa vertailtiin ”100 Best Companies to Work for in America” -listauksen yrityksiä niiden toimialojen keskiarvoihin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että listauksen yritysten osakkeet tuottivat keskimäärin 2 % paremmin toimialan keskiarvoon verrattuna.

Paremman suoriutumisen lisäksi työhyvinvoinnin kehittämisen voi nähdä myös organisaation moraalisen veloitteena. Guest (2017) argumentoi, että työntekijöiden intressit jätetään liian usein huomiotta, vaikka työntekijät ovat yksi tärkeä sidosryhmä muiden joukossa. Hänen mukaansa työntekijöiden hyvinvointia tulisi tavoitella itseisarvona eikä vain välineenä muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden (ja muiden sidosryhmien) intressien parempaa huomioimista on peräänkuuluttanut myös esimerkiksi Richard Freeman. Hänen kehittämänsä sidosryhmäteoria argumentoi, että

organisaatioilla on moraalinen ja strateginen vastuu sidosryhmistään, sillä organisaatioiden pitkän aikavälin menestys on riippuvaista niiden eri sidosryhmistä (Freeman & David, 1983).

Tiivistettynä siis työhyvinvoinnin kehittämisen tarvetta voidaan organisaatioiden näkökulmasta perustella sekä moraalisilla että strategisilla syillä (Guest, 2017). Työhyvinvoinnin parantuminen mahdollistaa työntekijöiden tuottavuuden parantamisen kestäväällä tavalla (Spreitzer & Portah, 2012). Hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneempia, motivoituneempia ja tehokkaampia, ilman kohonnutta riskiä loppuun palamiselle tai muille kustannuksia aiheuttaville työpahoinvoinnin vaikutuksille (Bakker ja muut, 2005).

Guestin (2017) peräänkuuluttama työhyvinvoinnin kehittäminen, sekä johtaminen, kuuluu pitkälti henkilöstöjohtamisen (HRM – Human Resources Management) tehtäväkentälle. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan prosessia tai prosesseja, joilla pyritään maksimoimaan henkilöstön suoriutuminen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Wood, 1999). Työhyvinvoinnin osalta Guest (2017) määritteli artikkelissaan henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä, joilla organisaatiot saavat kehitettyä työhyvinvointia. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi organisaation tuen tarjoaminen työntekijöille, henkilöstöön investointi ja vaikutusmahdollisuuksien mahdollistaminen työntekijöille, esimerkiksi työhyvinvointikyselyiden ja kollektiivisen edustuksen kautta. Näiden toimenpiteiden mahdollistamiseksi ja seuraamiseksi on organisaatioissa mitattava työhyvinvointia.

Tässä tutkimuksessa keskitytään vahvasti subjektiiviseen hyvinvointiin ja sen mittaamiseen. JD-R-mallia (ja tasapainomalleja ylipäätään) on kritisoitu yksilöllisten muuttujien ja kokemusten huomiotta jättämisestä (Schaufeli & Taris, 2014). Siispä tämän tutkimuksen osalta työhyvinvointi määritellään Grantia ja muita (2007) sekä Spreitzeria ja Portahia (2012) mukailten psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista koostuvaksi olotilaksi, joka mahdollistaa kestävästi paremman suoriutumisen työn kontekstissa.

2.1 HR-analytiikka

Henkilöstöön liittyvän mittaamisen tarkastelu edellyttää väistämättä myös HR-analytiikan huomioon ottamista. HR-analytiikka on informaatioteknologian mahdollistama henkilöstöjohtamisen käytäntö, jolla pyritään henkilöstöön ja henkilöstöprosesseihin liittyvään dataan pohjautuen saavuttamaan liiketoiminnallisia vaikutuksia ja mahdollistamaan tiedolla johtaminen (Marler & Boudreau, 2017). HR-analytiikan käsite nousi esille akateemisessa kirjallisuudessa ensi kertaa 2000-luvun alussa ja yleistyi vahvasti 2010-luvun loppupuolella big datan (massadatan) noustessa akateemisen mielenkiinnon kohteeksi (Marler & Boudreau, 2017; Angrave ja muut, 2021).

Kasvaneesta akateemisesta mielenkiinnosta huolimatta HR-analytiikan tutkimus on vielä alkutekijöissään (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). Sen käsitteestä ja sisällöstä ei ole yhtenäistä konsensusta, ja näkökulmasta riippuen se määritellään eri tavoin (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Marler & Boudreau, 2017). Lisää epämääräisyyttä aiheen ympärille aiheuttaa HR-analytiikan synonyymien monimuotoisuus. Puhuttaessa HR-analytiikasta on käytetty myös termejä henkilöstöanalytiikka (englanniksi People Analytics tai Workforce Analytics) tai kyvykkyysanalytiikka (englanniksi Talent Analytics) (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Chalutz, 2019).

Akateemisissa tutkimuksissa HR-analytiikalla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia organisaatiotason lopputulemiin. Esimerkiksi Aralin ja muiden (2012) tutkimuksessa todennettiin tilastollisesti merkitsevä korrelaatio HR-analytiikan implementaation ja parantuneen tuottavuuden välillä. McCartney ja Fu (2022) taas osoittivat HR-analytiikan toimivan näyttöön perustuvan johtamisen (englanniksi Evidence-Based Management, EBM) mahdollistajana ja sitä kautta parantavan organisaation suoriutumista. Organisaatiotason vaikutusten lisäksi HR-analytiikka toimii myös mahdollistajana. HR-analytiikan avulla voidaan esimerkiksi seurata henkilöstöprosessien tuottoa (Chalutz, 2019), tunnistaa ja johtaa kyvykkyksiä organisaatiossa sekä suunnitella työvoiman tarpeita (Harris ja muut, 2011).

Positiivisista organisaatiotason lopputulemista huolimatta HR-analytiikan implementointi organisaatioissa on edennyt hitaasti, eivätkä sen ideat ole levinneet laajemmin henkilöstöhallinnon työntekijöiden pariin (Angrave ja muut, 2021). Syiksi tähän on esitetty esimerkiksi analyyttisesti taitavien henkilöstöhallinnon ammattilaisten puutetta ja analyytikoiden heikkoa ymmärrystä henkilöstöhallinnosta (Angrave ja muut, 2016; Marler & Boudreau, 2017), työntekijöiden heikkoa pääsyä HR teknologiaan (McCartney & Fu, 2022; Marler & Boudreau, 2017), sekä olemassa olevan HR datan puutteellisuutta ja heikkolaatuisuutta (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). Yleinen strategisuuden puute nousee myös esille HR-analytiikan ongelmia käsitellessä; henkilöstöhallintoa ei mielletä strategisena tai strategisesti tärkeänä osana organisaatioita (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Guest, 2017; Angrave ja muut, 2016).

Haasteellisen ja puutteellisen implementoinnin lisäksi HR-analytiikka on kerännyt kritiikkiä myös sen eettisyydestä. Nykyinen HR-analytiikan tutkimus on saanut kritiikkiä liian positiivisesta suhtautumisesta datan keruuseen, analysointiin ja hyödyntämiseen sekä eettisten kysymysten unohtamisesta. Kriitikot ovat nostaneet esille huolen HR-analytiikan läpinäkyvyydestä, yksityisyyden suojasta ja mahdollisesti syrjivistä rakenteista. Heidän mukaansa ongelmia aiheuttavat esimerkiksi henkilöstödataan päätöksentekonsa pohjaavat algoritmit, joissa voi olla syrjiviä ja puolueellisia rakenteita, tietoturvakysymykset sekä työntekijöistä kerättyyn dataan liittyvät yksityisyydensuojan ja läpinäkyvyyden puutteellisuudet (Tursunbayeva ja muut, 2022; Tursunbayeva, Di Lauro & Pagliari, 2018).

Käsiteltäessä HR-analytiikan eettisyyttä nousee esille myös Guestin (2017) peräänkuultama organisaatioiden moraalinen vastuu työntekijöidensä hyvinvoinnista. Tursunbayevan ja muiden (2022) mukaan HR-analytiikka voikin mahdollistaa myös organisaation eettisyyden parantamisen työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin parantamisen kautta. Tästä sekä työhyvinvoinnin positiivisista vaikutuksista organisaatiotason lopputulemiin huolimatta on työhyvinvoinnin mittaamisen ja johtamisen käsittely osana HR-analytiikkaa jäänyt varsin pienelle huomiolle.

HR-analytiikka ja sen tutkimus on keskittynyt vahvasti työntekijöiden suoriutumisen parantamiseen ja sen seurantaan sekä henkilöstön ja henkilöstöön liittyviin kustannuksiin (Chalutz, 2019; Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Marler & Boudreau, 2017). Huolimatta työhyvinvoinnin merkityksestä organisaatioiden suoriutumiseen, on työhyvinvoinnin mittaaminen jäänyt pienelle huomiolle keskityttäessä HR-analytiikkaan. Lathabhavan (2024) artikkelissa pyritään vastaamaan tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla HR-analytiikan vaikutusta työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Lathabhavan (2024) löysi tilastollisesti merkitsevän yhteyden HR-analytiikan vaikutuksesta organisaation näyttöön perustuvaan johtamiseen (englanniksi Organizational Evidence-Based Management, OEBM), jolla puolestaan oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Tutkimus toimii tärkeänä osoituksena dataan perustuvan johtamisen merkityksestä (työ)hyvinvoinnille, ja sitä kautta organisaatiotason lopputulemille.

2.2 Työhyvinvoinnin mittarit

Guest (2017) peräänkuulutti artikkelissaan organisaatioiden tarvetta nähdä henkilöstöjohtaminen strategisesti tärkeänä. Saman kaltaisia ajatuksia on esitetty myös muissa tutkimuksissa (Schulte & Vainio, 2010; Angrave ja muut, 2016; Guest, 2024). Yleisesti ottaen mittarit ja niiden tuottama data mahdollistaa strategisen ja suunnitelmallisen lähestymistavan (Kaplan & Norton, 1992). Siispä, mikäli organisaatiot haluavat johtaa työhyvinvointia ja kehittää sitä suunnitelmallisesti, on niiden mitattava sitä. Strategisuuden lisäksi työhyvinvoinnin mittaaminen mahdollistaa toisaalta erilaiset työhyvinvointia kehittävät interventiot, toisaalta näiden interventioiden seurannan (Jarden ja muut, 2023) sekä työhyvinvoinnin riskitekijöiden tunnistamisen (Siegering & Murtin, 2024). Mittaaminen on myös tärkeänä osana mahdollistamista näyttöön perustuvaa johtamista (McCartney ja Fu, 2021). Tiivistettynä mittarit siis mahdollistavat paremman päätöksenteon, olettaen, että niitä hyödynnetään oikein (Wolfe ja muut, 2006).

Yleisessä hyvinvointitutkimuksessa hyvinvoinnin mittarit jaettu yleisesti kahteen kategoriaan: subjektiivista ja objektiivista hyvinvointia mittaaviin mittareihin. Subjektiiviset mittarit mittaavat henkilön omaa käsitystä hyvinvoinnistaan, objektiiviset mittarit taas

mittaavat hyvinvoinnin tarpeiden täyttymistä (Voukelatou ja muut, 2020). Työhyvinvoinnin osalta subjektiivista työhyvinvointia mittaavia mittareita ovat esimerkiksi työhyvinvointikyselyt, objektiivista mittaavia taas esimerkiksi sairauspoissaolot (Rehkopf ja muut, 2010).

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on objektiivisten ja subjektiivisten mittareiden eroavaisuuksia tarkasteltu esimerkiksi Rehkopfin ja muiden (2010) toimesta. Heidän tutkimuksessaan havaittiin esimerkiksi objektiivisten mittareiden ennustavan paremmalla tasolla sairauspoissaoloja verrattuna subjektiivisiin mittareihin. Toisaalta taas subjektiivisten mittareiden on nähty kompensoivan objektiivisiä mittareita tarjoamalla enemmän dataa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, objektiivisten mittareiden keskittyessä toimimaan indikaattorina työhyvinvoinnin tilalle (Wijngaard ja muut, 2022).

Myös muunlaisia jakoja (työ)hyvinvoinnin mittareille on esitetty. Wijngaard ja muut (2022) jakavat työhyvinvoinnin mittarit kahteen kategoriaan: obstruktiivisiin ja unobstruktiivisiin mittareihin. Obstruktiiviset mittarit ovat mittareita, joissa mitattava kohde osallistuu aktiivisesti datan keruuseen. Tällainen mittari on esimerkiksi työhyvinvointikysely, jossa työntekijä tuottaa itse aktiivisesti dataa. Unobstruktiiviset mittarit puolestaan ovat mittareita, joissa dataa kerätään häiritsemättä tai vaikuttamatta tutkittavaan kohteeseen. Työhyvinvoinnin mittaamisen osalta esimerkiksi sairauspoissaolot tai työntekijöiden vaihtuvuus ovat unobstruktiivisia mittareita.

Työhyvinvoinnin (sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin) mittarit voidaan siis jakaa karkeasti ottaen kahdella tavalla: sen mukaan mitä ne mittaavat (Voukelatou ja muut, 2020; Rehkopf ja muut, 2010; Coper, 2021) tai sen mukaan miten ne mittaavat (Wijngaard ja muut, 2022). Parhaiten toimivaksi tavaksi mitata työhyvinvointia on suositeltu yhdistelmää objektiivisia (esimerkiksi sairauspoissaolot) sekä subjektiivisia (esimerkiksi työhyvinvointikyselyt) mittareita (Wijngaard ja muut, 2022; Frese & Zapf, 1988). Wijngaard ja muut (2020) esittävät, että tällöin subjektiiviset mittarit toimivat selittäjinä objektiivisten mittareiden tuloksille.

Erilaisia mittareita työhyvinvoinnin seurantaan on kehitetty huomattavia määriä, mutta yhtä yleispätevää tai parasta mittaria ei ole vielä kehitetty, osittain johtuen työhyvinvoinnin määritelmän monitulkintaisuudesta (Jarden ja muut, 2023). Esimerkiksi pelkästään työhyvinvointikyselyitä on kehitetty useita kymmeniä, ellei satoja erilaisia (Heikinniemi ja muut, 2025; Wijngaard ja muut, 2022; Bartels ja muut, 2019). Kymmenien eri mittareiden tarkastelun sijasta onkin syytä keskittyä tarkastelemaan erilaisia datalähteitä, joista työhyvinvointidataa on mahdollista kerätä.

Akateemisen tutkimuksen tekoa varten Wijngaard ja muut (2022) ovat tunnistaneeet neljä toisistaan eroavaa datalähdettä työhyvinvointidatan keräämiseen. Heidän mukaansa näitä datalähteitä tarkastelemalla on mahdollista saada tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Datalähteet ovat käytös, fysiologia, sanallinen ilmaisu ja (monivalinta) kyselyt. Wijngaardin ja muiden (2022) esittämiin datalähteisiin sisältyy paljon myös muissa lähteissä käsiteltyjä datalähteitä. Esimerkiksi käytös sisältää yksilöiden käyttäytymisen seurannan lisäksi myös erilaiset käytöstä ilmaisevat tunnusluvut, kuten sairauspoissaolot.

Tarkasteltaessa eri hyvinvointidatan lähteitä objektiivisen ja subjektiivisen hyvinvoinnin näkökulmasta, Voukelatou ja muut (2020) esittelivät artikkelissaan 15 erilaista hyvinvointidatan lähdettä. Ne koostuvat perinteisistä kyselyistä sekä laajasta joukosta uusia digitaalisia datalähteitä, kuten matkapuhelin- ja GPS-dataa, sosiaalisesta mediasta kerättävää dataa, terveystietojen ja erilaisten puettavien sensoreiden käyttöä, uutisaineistoja ja hakukoneiden hakudataa. Työhyvinvoinnin kontekstissa objektiivisen ja subjektiivisen hyvinvoinnin mittareina Voukelatou ja muiden (2020) mainitsemista mittareista on kyselyiden lisäksi hyödynnetty työhyvinvoinnin mittaamiseen esimerkiksi terveystietojen ja erilaisten fyysistä terveydentilaa mittaavien laitteiden käyttöä (Torres & Zhang, 2021). Fysiologiseen mittaukseen datalähteenä liittyy kuitenkin lukuisia eettisiä ja oikeudellisia ongelmakohtia yksityisyydensuojasta tasa-arvokysymyksiin (Tursunbayeva ja muut, 2021). Wijngaardin ja muiden (2022) tapaan myös Voukelatou ja muut (2020) suosittelvat mittausmetodeja, joissa yhdistellään useampaa mittaustapaa. Voukelatou ja muut

(2020) suosittelevat lisäksi erilaisten massadataa hyödyntävien tekniikoiden hyödyntämistä tukemaan muita mittareita. Työhyvinvoinnin johtamisen osalta massadatan hyödyntäminen toimii taas yhtenä osoituksena HR-analytiikan kriittisestä roolista työhyvinvoinnin mittaamisessa ja kehittämisessä.

Coron (2021) puolestaan jakoi henkilöstöjohtamisen datalähteet (organisaation) ulkoisen ja sisäisen HR-datan ja ei-HR-datan datalähteisiin. Vaikka Coron (2021) keskittyi artikkelissaan henkilöstöjohtamisen datalähteisiin, on niissä paljon yhtymäkohtia myös työhyvinvoinnin datalähteisiin. Organisaation sisäisen HR- ja ei-HR-datan osalta Coronin (2021) ja Wijngaardin ja muiden (2022) esittämät datalähteet ovat varsin samankaltaisia, sisältäen molemmilla kyselyt ja fysiologisen mittauksen. Coron (2021) kuitenkin lisää sisäisiin HR-datalähteisiin myös erilaisia tunnuslukuja, jotka eivät suoraan mittaa työhyvinvoinnin tilaa, kuten sairauspoissaolot, sekä HR-analytiikalla kerätyn datan. Wijngaardin ja muiden (2022) esittämistä työhyvinvoinnin mittaamisen datalähteistä Coronin (2021) esittämät datalähteet eroavat kuitenkin huomattavasti etenkin ei-HR-datan (englanniksi non-HR-data) osalta. Ne ovatkin lähempänä esimerkiksi Voukelatoun ja muiden (2020) käsittelemiä yleisen hyvinvoinnin datalähteitä.

Kuten taulukosta 1 nähdään, Ei-HR-datan osalta Coron (2021) nostaa esille erilaisia taloudellisia ja tuotannollisia tunnuslukuja sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta (esimerkiksi muiden organisaatioiden vastaavia tunnuslukuja tai työmarkkinatilastoja). Ei-HR-datalähteet eivät tarjoa juurikaan tietoa työhyvinvoinnista, mutta Coronin (2021) mukaan niiden avulla voidaan arvioida henkilöstöjohtamisen toimien vaikuttavuutta. Henkilöstöjohtamisen liittyessä tiiviisti työhyvinvoinnin johtamiseen (Guest, 2017) ja työhyvinvoinnin mittaamisen yhtenä tarkoituksena olevan interventioiden seurannan mahdollistamisen (Jarden ja muut, 2023), on myös niiden tarkastelu yhtenä mittarina relevanttia.

Taulukko 1. Eri hyvinvointidatan lähteitä (Coron, 2021; Wijngaards ja muut, 2022; Voukelatou ja muut, 2020)

	Objektiivisen hyvinvoinnin datalähteet	Subjektivisen hyvinvoinnin datalähteet
HR-datalähteet	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px;">Fysiologia (sensorit, terveystiedot)</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px;">Käytös (esimerkiksi sairauspoissaolot, vaihtuvuus)</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px;">Kyselyt</div>
Ei-HR-datalähteet	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px;">Taloudelliset- ja tuotannolliset tunnusluvut</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px;">Sanallinen ilmaisu (esimerkiksi puhe, teksti, sosiaalisen median julkaisut)</div>

Nykyisen työhyvinvoinnin tutkimuksen diskurssin ongelmana on nähty sen yksilöllisyys. Työhyvinvoinnin tutkimus tarkastelee työhyvinvointia usein vain yhdestä perspektiivistä tai liian yleisluontoisesti (Bartels ja muut, 2019), jättää huomiotta hyvinvoinnille relevantteja osa-alueita (Heikinniemi ja muut, 2025) tai yleistää työhyvinvoinnin vain yksittäisiksi muuttujiksi (Soh ja muut, 2016). Etenkin tarkasteltaessa työhyvinvoinnin mittaamista hyvinvoinnin kolmidimensionaalisen mallin kautta, jää työhyvinvoinnin mittaaminen monen mittarin osalta liian suppeaksi. Esimerkiksi Heikinniemi ja muut (2025) nostavat esille fyysisen hyvinvoinnin huomiotta jättämisen työhyvinvointia mittaessa, ja Bartels ja muut (2019) taas kritisoivat työhyvinvointitutkimusta eudaimonisen hyvinvoinnin tarkastelun unohtamisesta. Toisaalta nykyisen työhyvinvointitutkimuksen puolustukseksi on todettava, että työhyvinvoinnin käsitteen laaja-alaisuus ja epäselkeys hankaloittaa kokonaisvaltaisten ja laadukkaiden mittareiden kehittämistä (Wijngaard ja muut, 2022; Jarden ja muut, 2023).

Datan laadun lisäksi on oleellista kiinnittää huomiota siihen, miten dataa hyödynnetään. Manleyn ja Williamsin (2022) mukaan kerätessä dataa pelkkä datan määrä ei tee siitä

hyödynnettävää tai hyödyllistä, vaan sillä, miten dataa analysoidaan ja kommunikoidaan organisaation sisällä, on erityisesti merkitystä organisaatiotason lopputulemien kannalta. Myös esimerkiksi Fernandez ja Gallardo (2021) korostavat datan hyödyntämisen merkitystä (hyvinvointi)dataa hyödynnettäessä. Paraskaan mittari ei siis tuota hyviä lopputuloksia, jos sitä ei osata tai haluta hyödyntää oikein.

Yleisesti ottaen hyvän mittarin tulisi olla reliaabeli ja validi. Sen tulisi mitata sitä, mitä sen halutaan mittaavan (validiteetti) ja sen tulisi mitata toistuvasti samaa asiaa (reliabiliteetti) (Cronbach & Meehl, 1955). Sama periaate pätee myös työhyvinvoinnin mittareihin. Akateemiset standardit täyttäviä validoituja mittareita (jotka olisi useammassa tutkimuksessa määritelty sekä reliaabeleiksi että valideiksi) ei Jardenin ja muiden (2023) tutkimuksessa löytynyt 2010–2020 välillä kehitettyjen työhyvinvointikyselyiden osalta yhtäkään. Heidän mukaansa validiteetille asettaa haasteita vertaisarvioinnin puutteen lisäksi myös työhyvinvoinnin määritelmien eroavaisuudet eri mittareiden välillä. Kuitenkin tyydyttävällä tasolla valideja mittareita löytyi tutkimuksessa useampia. Wijngaardin ja muiden (2022) mukaan taas obstrusiiviset mittarit (joihin myös Jardenin ja muiden (2023) tarkastelemat työhyvinvointikyselyt sisältyvät) ovat unobstrusiivisia mittareita helpompi validoida, sillä niiden sisältö on lähtökohtaisesti suunniteltu vastamaan tutkittavaa ilmiötä.

Toisaalta lukuisat tutkimukset korostavat organisaatiokontekstin merkitystä työhyvinvoinnin mittareita valittaessa (Nielsen ja muut, 2014; Nielsen & Randall, 2012; Kauppi ja muut, 2024; Rivers ja muut, 2009). Nielsenin ja Randallin (2012) mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävien interventioiden onnistumiseen vaikuttavat erilaiset organisaatiokontekstiin sidotut tekijät, ja ne tulisi ottaa huomioon interventioita suunnitellessa ja niiden onnistumista seurattaessa. Työhyvinvointikyselyiden osalta organisaatiokontekstin huomioon ottavien kyselyiden koettiin helpottavan interventioiden suunnittelua ja nostavan paremmin esille ongelmakohtia verrattuna yleisluontoisiin, standardisoituihin kyselyihin (Nielsen ja muut, 2014). Kontekstin huomioon ottamisen pohjalta voidaan perustellusti pohtia, onko kokonaisvaltaisten työhyvinvoinnin mittareiden kehittämiseen

tarvetta, vai pitäisikö tutkimuksen keskittyä mittareihin, jotka huomioivat organisaation kontekstin nykyisiä mittareita paremmin.

2.3 Työhyvinvointikyselyt

Henkilöstökyselyt ovat yksi laajimmin hyödynnetyistä menetelmistä organisaatioiden kehittämiseen (Heikinniemi ja muut, 2025). Rivers ja muut (2009) argumentoivat, että erilaiset kyselyt ovat organisaatioiden kaikkein suosituin tapa kerätä dataa. Niiden implementoinnissa ja hyödyntämisessä on kuitenkin haasteita organisaatiotasolla (Fernandez & Gallardo, 2021), eivätkä olemassa olevat työhyvinvointikyselyt aina vastaa organisaatioiden tarpeisiin tai ota huomioon organisaatioiden kontekstia (Nielsen ja muut, 2014; Jarden ja muut, 2021). Työhyvinvointikyselyiden (akateeminen) luotettavuus on kyseenalainen (Jarden ja muut, 2021), ne usein ylenkatsovat eri hyvinvoinnin osa-alueita (Heikinniemi ja muut, 2025; Bartels ja muut, 2019) ja niiden kyky ennustaa esimerkiksi sairauspoissaoloja on todettu objektiivisia mittareita heikommaksi (Rehkopf ja muut, 2010).

Haasteista huolimatta subjektiivista työhyvinvointia mittaavilla mittareilla on oma paikkansa organisaatioiden työhyvinvoinnin mittaamisen työkalupakissa. Objektiivisilla ja subjektiivisilla mittareilla on sekä uniikkeja että toisiaan tukevia ominaisuuksia (Rehkopf ja muut, 2010). Objektiiviset mittarit keskittyvät mittaamaan todellisia, tapahtuneita asioita, eivätkä ne silloin ota huomioon psykologisia prosesseja tai huomioi esimerkiksi yksilökohtaisia muuttujia tai henkilöstön tarpeita (Frese & Zapf, 1988; Kauppi ja muut, 2024). Voidaankin todeta, että objektiiviset mittarit mittaavat lähinnä lopputulemia, eivätkä niinkään kartoita syitä niiden taustalla. Esimerkiksi sairauspoissaolot tai vaihtuvuus eivät itsessään vielä kerro mitään syistä niiden takana. Subjektiiviset mittarit vastaavat tähän ongelmaan tuomalla psykologisen tai ihmiskeskeisen näkökulman objektiivisten mittareiden rinnalle (Frese & Zapf, 1988; Bartels ja muut, 2019) ja kääntävät mittaamisen huomion yksilöiden kokemukseen hyvinvoinnistaan (Kauppi ja muut, 2024). Askim ja Knardahl (2021) puolestaan toteavat, että subjektiivisia kokemuksia voi mitata vain subjektiivisilla mittareilla. Yhtä kaikki, kun johdetaan ihmisiä ja henkilöstöprosesseja, on

tärkeää hyödyntää mittareita, jotka nimenomaisesti keskittyvät mittaamaan juuri ihmisiä (Clardy, 2021). Tämän takia tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaisesti työhyvinvointikyselyihin (tai henkilöstökyselyihin).

Työhyvinvointi- ja henkilöstökyselyt tarjoavat työntekijöille myös vaikutusmahdollisuuksia ja väylän tuoda omaa ääntään kuuluviin, tarjoten näin yhden välineen organisaation johtamiseen. Adhvaryun ja muiden (2022) artikkelissa tarkasteltiin henkilöstön vaihtuvuutta odotettua huonomman palkankorotuksen jälkeen. Satunnaistetussa kontrolloidussa tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät, jotka saivat mahdollisuuden vastata henkilöstökyselyyn, jatkoivat organisaatiossa työskentelyä todennäköisemmin kuin ne, jotka eivät saaneet mahdollisuutta henkilöstökyselyyn vastaamiseen. Huomionarvoisesti vaikutus oli suurin niillä, jotka olivat eniten pettyneitä palkankorotuksen tasoon. Artikkelin löydökset ovat samansuuntaisia muiden vastaavien tutkimusten kanssa. Työntekijöiden (koettujen) vaikutusmahdollisuuksien esimerkiksi juuri henkilöstökyselyiden kautta on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaatiotason lopputulemiin muun muassa tuottavuuden osalta ja negatiivisesti muun muassa vaihtuvuuden osalta (Kim ja Cho, 2023; Guest, 2017; Xu ja muut, 2021). Toisaalta mahdollisuuden tarjoamisen työntekijöiden äänen esiin tuomiselle on todettu myös vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin (Xu ja muut, 2021).

Subjektivistien mittareiden hyödyntämistä voidaan toisaalta perustella myös filosofisemmilla argumenteilla: klassinen mieli-ruumis-ongelma voidaan nähdä myös subjektiivisen ja objektiivisen välisenä ristiriitana (Howell, 2013). Aiheen vaikutusvaltaisten filosofien (kuten Nagelin (1974) tai Sartren (1943)) mukaan ihminen on erottamattomasti myös subjektiivinen kokonaisuus. Siispä, jotta ihmisiä ja ihmisiin liittyviä prosesseja voidaan johtaa ja mitata, on erityisen tärkeää keskittyä mittaamaan subjektiivisia kokemuksia.

Työhyvinvointikyselyiden hyödyntäminen on lisäksi organisaatioille kustannustehokkaampi tapa hyvinvoinnin mittaamiseen verrattuna perinteisempiin klinisiin hyvinvoinnin mittareihin tai seurantaan perustuviin mittauksiin (Askim & Knardahl, 2021;

Kauppi ja muut, 2024). Ne ovat skaalattavampia ja niitä pystyy hyödyntämään helposti myös suurelle määrälle työntekijöitä (Kauppi ja muut, 2024). Työhyvinvointikyselyt myös mahdollistavat datan keruun tietyn organisaation kontekstissa ja kyselyiden räätälöinnin juuri vastaamaan organisaation tarpeita (Heikinniemi ja muut, 2025; Nielsen ja muut, 2014).

Erilaisia kyselyitä työhyvinvoinnin mittaamiseen on kehitetty huomattavia määriä. Pelkästään vuosien 2010–2020 välillä kehitettiin 18 täysin uutta välinettä työhyvinvoinnin mittaamiseen (Jarden ja muut, 2021). Laajalti käytettyjä kyselyjä ja skaaloja ovat esimerkiksi WHO-5, OECD Survey of Employee Well-Being ja Warwick–Edinburgh Mental Well-Being Scale (WEMWBS). OECD Survey of Employee Well-being mittaa työhyvinvointia monidimensionaalisesti, eikä keskity esimerkiksi WEMWBS:in tapaan vain yhteen hyvinvoinnin dimensioon (Siegerink & Murtin, 2024; Tennant ja muut, 2007). Mittarissa käsitellään laajalti kolmidimensionaalisen hyvinvoinnin dimensioita (sekä myös esimerkiksi taloudellista hyvinvointia, jota hyvinvoinnin kolmidimensionaalinen malli ei käsittele). Mittarissa on myös tulevaisuusorientaatio, jota työhyvinvoinnin kolmidimensionaalisissa mallissa ei juurikaan käsitellä.

On hyvä huomata, että puhuttaessa henkilöstölle tehtävistä kyselyistä, on käsitteiden osalta tutkimusten välillä vaihtelua. Yleisimmin puhutaan työhyvinvointikyselyistä ja henkilöstökyselyistä, ja välillä termejä käytetään kuvaamaan hyvin samankaltaisia kyselyitä (katso esimerkiksi Heikinniemi ja muut, 2025 sekä Kauppi ja muut, 2024, jotka käsittelevät suhteellisen samankaltaisia kyselyitä eri termeillä). Työhyvinvointikyselyillä tarkoitetaan henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä (Wijngaard ja muut, 2022; Heikinniemi ja muut, 2025). Henkilöstökyselyt puolestaan ovat työhyvinvointikyselyitä laajempia, ja niillä mitataan esimerkiksi henkilöstön suhtautumista ja työympäristöä (Heikinniemi ja muut, 2025).

Mittaamisen aikajänteen osalta Clardy (2021) esittää, että organisaatioissa, joissa vaihtuvuus on suurta tai henkilöstö on korkean stressin alla, työhyvinvointikyselyiden

tulokset vanhenevat nopeammin. Tällöin työhyvinvointikyselyjä tulisi suorittaa useammin. Clardy (2021) nostaakin esille perustavanlaatuisen kysymyksen liittyen siihen, kuinka usein (subjektiivista) työhyvinvointia tulisi mitata. Olemassa oleva tutkimus optimaalisen aikajänteen osalta on vähäistä, ja kuten Clardy (2021) esittää erilaiset kontekstisidonnaiset tekijät vaikuttavat siihen. Yleisen subjektiivisen hyvinvoinnin osalta OECD:n (2025) raportissa esitetään, että sitä tulisi mitata vähintään vuosittain, mutta mieluiten kvartaaleittain, jotta tietoa hyvinvoinnista voitaisiin liittää myös kvartaaliraportointiin.

Kokemusotantamenetelmää (englanniksi Experience Sampling Method) hyödyntävissä tutkimuksissa on hyvinvoinnin havaittu vaihtelevan jopa yhden päivän sisällä (Shi ja muut, 2021; Roskams & Hayes, 2020). Tämän pohjalta voidaan päätellä, että (työ)hyvinvointia saattaisi olla tarpeen mitata myös kvartaaleja lyhyemmällä syklillä. Samaa suosittaa myös OECD (2025) raportissaan: ideaalilanteessa hyvinvointia mitattaisiin päivittäin, 365 päivänä vuodessa, jotta mahdolliset päivä- ja ajanjaksokohtaisista muuttujista johtuvat vääristymät saataisiin kontrolloitua. Vähimmillään OECD (2025) suosittaa, että hyvinvointikyselyt suoritettaisiin samaan aikaan joka mittausjaksossa (esimerkiksi samaan aikaan joka kvartaalissa), jotta dataan ei syntyisi päivä- tai ajanjaksokohtaisista muuttujista johtuvia vääristymiä. Siegerink ja Murtin (2024) puolestaan esittävät, että lyhyellä syklillä toteutettavat työhyvinvointikyselyt mahdollistaisivat henkilöstöön vaikuttavien makrotrendien reaaliaikaisen seurannan. Kuitenkin, niin kuin Clardy (2021) sekä Shi ja muut (2021) tuovat esille, riippuu optimaalinen aikajänne (työ)hyvinvoinnin mittaamiselle muiden tekijöiden lisäksi myös organisaatio- ja yksilökontekstisidonnaisista tekijöistä, eikä yhtä yleispätevää jaksotusta mittaamiselle voida antaa.

Kuten Clardy (2021) esittää, erilaiset vastaajan kontekstiin liittyvät seikat vaikuttavat kyselyillä kerättävän datan laatuun ja hyödynnettävyyteen. Aikajänteen lisäksi on esimerkiksi havaittu, että mittauksen kohteen tunnetilan vaihtelut vaikuttavat joidenkin subjektiivisten mittareiden tuloksiin (Hlebac ja Ferligoj, 2001). Aiempi tutkimus esitti, että esimerkiksi vastaajan tunnetilalla on merkitystä subjektiivista hyvinvointia mittaavien

kyselyiden vastauksiin (Hlebac ja Ferligoj, 2001 lisäksi esimerkiksi Schwarz & Clore, 1983). Nämä tutkimukset toteutettiin kuitenkin varsin pienillä aineistoilla ja niiden tieteellinen perusta jäi osin epäselväksi (Yap ja muut, 2017). Nykytutkimuksen valossa joidenkin vastaajan kontekstiin vaikuttavien tekijöiden (esimerkiksi tunnetilan) vaikutus onkin todettu varsin pieneksi, vaikka tutkimusten tulokset ovat edelleen vaihtelevia (Askim & Knardahl, 2021; Yap ja muut, 2017).

Vastaajan kontekstin sijasta itse kyselyn rakenteella on havaittu suurta merkitystä vastausten laatuun (Rivers ja muut, 2009; OECD, 2013; Van Soest ja muut, 2013). Esimerkiksi kysymysten asettelulla on havaittu olevan väliä laadukkaiden ja luotettavien vastauksien (jotka ovat sekä reliaabeleita että valideja) saamiseksi (Rivers ja muut, 2009). Sen lisäksi kysymyksissä käytettävä skaala, pienet muutokset käytettävissä termeissä ja muistijakson pituus (englanniksi recall period; se aikajänne, jolta vastaajien halutaan vastauksensa antavan) vaikuttavat vastauksiin. OECD:n (2013) raportissa esitetään, että kysyttäessä vastaajien arviota hyvinvoinnistaan vastausten laatu on parempi kysyttäessä lyhyemmällä muistijaksolla (viimeisen 24 tunnin aikana) kuin pidemmällä (useamman viikon aikana). Muistijakson hyödyntäminen kysymyksissä on kuitenkin tärkeää, sillä ilman sitä vastaajat saattavat tulkita kysymyksiä keskenään eri tavoin, jolloin vastausten vertailtavuus kärsii (Kjellson ja muut, 2014). OECD:n (2013) raportin löydökset ovat yhteneväisiä Kjellssonin ja muiden (2014) löydöksiä kanssa: heidän mukaansa muistijakson pituus korreloi muistivirheiden kanssa ja täten pidempi muistijakso heikentää vastausten laatua. Sekä OECD:n (2013) raportti että Kjellssonin ja muiden (2014) artikkeli korostavat, että parhaimman muistijakson määrittely on haastavaa ja täten sen pituutta on tärkeää arvioida suhteessa kyselyn tavoitteisiin.

Käytettävän skaalan osalta yksi tyypillinen numeerinen skaala on niin kutsuttu Likert-skaala. Likert-skaalassa vastaajat arvioivat väittämiä symmetrisellä, yleensä noin viisiporraisella, vastausasteikolla (Koo & Yang, 2025). Psykologisissa mittauksissa Likert-skaala on yksi yleisimmin käytetyistä mittaustavoista, ja sen hyödyt etenkin tunteiden ja mieliteiden standardisoinnin sekä niiden eri voimakkuuden tai asteen ilmaisemisen osalta

ovat laajalti todennetut (Jebb ja muut, 2021; Koo & Yang, 2025). Kuitenkin yleistä hyvinvointia mitattaessa esimerkiksi OECD:n (2013) raportin mukaan etenkin mitattaessa yleistä subjektiivista hyvinvointia ja käytettäessä yksittäismittareita (esimerkiksi kysyttäessä tyytyväisyyttä elämään tällä hetkellä, sen sijaan että elämäntyytyväisyyttä mitattaisiin useammalla kysymyksellä) johtaa 11-portaisen skaalan käyttö (arviointi 0–10) laadukkaampaan dataan verrattuna lyhyempiin skaaloihin, kuten esimerkiksi Likert-skaalaan. Tätä OECD:n (2013) raportissa perustellaan sillä, että 11 portainen asteikko tarjoaa selkeän keskikohdan, jolloin vastaajien ei välttämättä tarvitse kääntyä kummankaan väittämän suuntaan. Sen lisäksi 11 portainen asteikko tarjoaa tasapainoisen skaalan mittarin herkkyyden (=vastausvaihtoehtojen määrän) ja ylikuormittavan määrän vastausvaihtoehtoja välille.

Numeraalisten skaalojen lisäksi skaala-ankkureiden (englanniksi scale anchors) käyttöä suositellaan, sillä ne helpottavat skaalojen tulkitsemista (OECD, 2013; Casper ja muut, 2019). Skaala-ankkureilla numeerinen skaala sidotaan myös sanalliseen ilmaisuun (esimerkiksi 0 = ei koskaan, 10 = aina). Casper ja muut (2019) esittävät, että skaala-ankkureina käytettävien sanojen tulee korreloida kysymyksen ja numeraalisen vastinparinsa kanssa mittausvirheiden pienentämiseksi (esimerkiksi ääripäiden skaala-ankkurit eivät saa olla merkityksellisesti liian lähellä toisiaan). Wöhner ja Franzen (2024) puolestaan havaitsivat jo pienten muutosten skaala-ankkureissa vaikuttavan kysymysten tuloksiin, korostaen omalta osaltaan sekä Casperin ja muiden (2019) että OECD:n (2013) painottamaa tarvetta skaala-ankkureiden huolelliseen valintaan.

Skaalojen osalta OECD (2013) nostaa raportissaan esille myös kysymyksen skaalojen uni- tai bipolaarisuudesta: unipolaariset skaalat mittaavat yhtä dimensiota (esimerkiksi hyvinvointia), kun taas bipolaariset skaalat mittaavat kahta ääripäätä (pahoinvointi–hyvinvointi). OECD (2013) raportti ei anna suosituksia optimaalisen skaalan valintaan, mutta huomauttaa, että skaalan valinnalla ei vaikuta olevan vaikutusta vastausten laatuun positiivisissa kysymyksissä (esimerkiksi tyytyväisyyteen liittyen), mutta negatiivisissa kysymyksissä skaalan valintaan tulee kiinnittää enemmän huomiota. Psykologian puolella

Tayn ja Jebbin (2018) mukaan oikean skaalan valinta riippuu tutkimuksen ja kyselyn tavoitteesta. Skaalan ääripäät ja eri arvojen selitykset tulisikin määritellä suhteessa siihen, mitä kysymyksillä halutaan mitata.

Kysymysten asettelun osalta on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota aiheisiin, joissa vastaajan tunnetila voi vaikuttaa mittaustuloksiin. Hlebacin ja Ferligojin (2001) mukaan tällaisia ovat esimerkiksi sosiaalisen tuen kokemusta koskevat teemat. Näissä tapauksissa kysymykset tulisi muotoilla mahdollisimman neutraalisti (Askim & Knardahl, 2021). Yleisemmin tarkasteltuna kysymysten tulee olla mahdollisimman yksinkertaisia ja sisältää mahdollisimman vähän monitulkintaisuutta (OECD, 2013). Sama periaate koskee myös skaala-ankkureita: Wöhner ja Franzen (2024) korostavat mahdollisimman kuvailevien mutta samanaikaisesti yksinkertaisten termien käyttöä. Lisäksi erityisesti käännettäessä kyselyitä kieleltä toiselle on tärkeää kiinnittää huomiota käänösprosessin laatuun, jotta eri kieliversioiden vastaukset ovat keskenään vertailukelpoisia (OECD, 2013).

Myös kulttuuri- ja kontekstisidonnaisilla muuttujilla on havaittu merkitystä kyselyiden laatuun. Van Soest ja muut (2011) esittävät, että subjektiivisiin kysymyksiin vastatessaan, eri kulttuureista tai sosioekonomisista taustoista tulevat henkilöt käyttävät vastausasteikkoja usein eri tavoin. Myös esimerkiksi King ja muut (2004) käsittelivät tutkimuksessaan ilmiötä, jossa vastaajat käsittävät identtiset kysymykset eri tavoin taustastaan johtuen. Esiintyvät vastuserot tekevät eri taustoista tulevien henkilöiden vastausten arvioinnista haastavaa (Van Soest ja muut, 2011; King ja muut, 2004). Ratkaisuksi Van Soest ja muut (2011) sekä King ja muut (2004) esittävät vinjettimenetelmän (englanniksi *anchoring vignettes*) käyttöä. Siinä vastaajat arvioivat kuvitteellisten henkilöiden asemaa samalla subjektiivisella asteikolla kuin omaa asemaansa. Menetelmän avulla voidaan tunnistaa, korjata tai huomioida vastaajien välisiä eroja vastausasteikon käytössä.

Muiden tekijöiden lisäksi myös kyselyn anonymiteetillä ja haastattelijan läsnäololla on vaikutusta vastausten laatuun. Reisinger (2022) havaitsi tutkimuksessaan, että kyselyissä, jotka eivät olleet anonyymejä, vastaajat yliarvioivat oman onnellisuutensa ja aliarvioivat

masennuksen tason. Kyselyiden vääristymä poistui anonyymeissä kyselyissä. Reisingerin (2022) havainto nostaa esille dilemman liittyen työhyvinvoinnin mittaamiseen: toisaalta anonyymeillä vastauksilla saadaan laadukkaampaa ja totuudenmukaisempaa dataa, mutta anonyymien kyselyiden käyttö ei mahdollista yksilökohtaisia interventioita. Haastattelijan läsnäolon osalta on havaittu samankaltaista, joskin ei tilastollisesti merkitsevää, poikkeamaa vastausten laadussa kuin kyselyiden anonymiteetin osalta: vastaajat raportoivat hyvinvoinnin tasonsa matalammaksi internet-pohjaisissa kyselyissä, kuin kyselyissä, joissa haastattelija oli läsnä (Sarracino ja muut, 2017). Nämä löydökset Reisinger (2022) selittää sosiaalisen suotavuuden vinoumalla (englanniksi social desirability bias): yksilöillä on taipumus antaa vastauksia, jotka esittävät heidät myönteisessä valossa.

Sosiaalisen suotavuuden vinouman korjaamiseen organisaatioissa toteutettavien kyselyiden osalta Keiser ja Payne (2019) suosittelevat hyödyntämään kolmansia osapuolia, kuten konsulttiyrityksiä, kyselyiden toteuttajina. Heidän mukaansa tämä mahdollistaisi vastaajien anonymiteetin työnantajansa suuntaan ja mahdollistaisi näin laadukkaammat vastaukset. Kuitenkin ottaen huomioon Sarracinon ja muiden (2017) sekä Reisingerin (2022) löydökset, on epäselvää, miten kolmannen osapuolen hyödyntäminen poistaisi ongelman, joka nimenomaisesti johtuu haastattelijan läsnäolosta ja ihmisluonnosta.

Kuten lukuiset artikkelit kertovat, ovat erilaiset henkilöstö- ja työhyvinvointikyselyt organisaatioiden suosituin tapa kerätä dataa (Rivers ja muut, 2009; Heikinniemi ja muut, 2025). Konsulttiyritys Willis Tower Watsonin (WTW, 2023) keräämän datan perusteella 46 % organisaatioista (N=974) käytti erilaisia henkilöstön äänen esiin tuovia työkaluja (esimerkiksi kyselyitä) vuonna 2022. Kuitenkin huolimatta henkilöstö- ja työhyvinvointikyselyiden laajasta suosioista ja suuresta määrästä erilaisia työhyvinvointikyselyitä, on hyvinvoinnin tarkastelu hyvinvoinnin kolmen dimension osalta niissä vielä hyvin puutteellista (Bartels ja muut, 2019; Heikinniemi ja muut, 2025). Seuraavissa alaluvuissa tarkastaellaan työhyvinvointikyselyitä hyvinvoinnin eri dimensioiden näkökulmasta. Kunkin dimension erityispiirteet on esitetty taulukossa 2.

2.3.1 Työhyvinvointikyselyt ja fyysinen hyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi on subjektiivinen kokemus (Grant ja muut, 2007), mutta sitä voidaan toisaalta mitata myös objektiivisilla mittareilla, kuten sairauspoissaoloilla tai kliinisillä tutkimuksilla (Kauppi ja muut, 2024). Kuitenkin Kaupin ja muiden (2024) mukaan myös subjektiivisten fyysisen hyvinvoinnin mittareiden on havaittu korreloivan objektiivisten mittareiden kanssa. Tutkimuksessaan he löysivät esimerkiksi yksilön asenteen syömistä kohtaan korreloivan hänen painonsa kanssa, korostaen subjektiivisten mittareiden mahdollisuuksia fyysisen hyvinvoinnin mittaamisessa.

Kauppi ja muut (2024) esittivät artikkelissaan internet-pohjaiset työhyvinvointikyselyt yhtenä kustannustehokkaana vaihtoehtona kerätä dataa fyysisestä hyvinvoinnista. Heidän mukaansa nykyisin käytettävät kliiniset fyysiseen hyvinvoinnin mittarit ovat kalliita, huonosti skaalattavia ja ne kertovat huonosti henkilöstön tarpeista, eivätkä ota huomioon organisaation kontekstista riippuvia tekijöitä. Työhyvinvointikyselyt puolestaan ovat helposti skaalattavia ja niitä voidaan hyödyntää isojenkin työntekijämäärien hyvinvoinnin tilan seurantaan. Sen lisäksi ne tulevat huomattavasti kliinisiä mittareita ja tutkimuksia halvemmiksi.

Työhyvinvointikyselyiden hyödyntämisessä fyysisen hyvinvoinnin seurantaan vallitsee tutkimusaukko (Heikinniemi ja muut, 2025). Artikkelissaan Heikinniemi ja muut (2025) toteavat, että tutkimusta siitä miten ja mitä fyysisen hyvinvoinnin osalta tulisi kyselyissä mitata on puutteellisesti saatavilla. He kuitenkin nostavat esille, että työhyvinvointikyselyissä tulisi fyysisen hyvinvoinnin osalta tarkastella myös muuttujia, jotka eivät suoraan liity työhön. Tällaisia ovat esimerkiksi unen laatu, palautuminen, hedelmien ja vihannes-ten kulutus ja fyysisen aktiivisuuden määrä. Etenkin fyysisen hyvinvoinnin osalta työhön liittymättömien muuttujien tarkastelu on perusteltua, sillä ihminen on sama fyysinen kokonaisuus työssä ja sen ulkopuolella. Tynes ja muut (2018) puolestaan nostavat esille erilaisten työn fyysisten kuormitustekijöiden tarkastelun kyselyiden avulla. He tarkastelivat artikkelissaan eri EU-maiden kansallisella tasolla tehtäviä kyselyitä ja nostivat kyselyiden keskeiseksi tavoitteeksi mitata fyysisen kuormituksen toistuvuutta, astetta ja

kestoja. Erilaisia artikkelissa käsiteltyjä fyysisen kuormituksen tapoja ovat esimerkiksi istuminen ja raskaiden kuormien nostaminen. Puhuttaessa yleisen hyvinvoinnin mittaamisesta Zhang ja muut (2024) esittävät, että kyselyillä yleensä mitataan yksilön kokemusta fyysisestä hyvinvoinnistaan, korostaen Grantin ja muiden (2007) ajatusta fyysisen hyvinvoinnin subjektiivisuudesta. Zhangin ja muiden (2024) mukaan yksilöiden kokemusta fyysisestä hyvinvoinnista voidaan mitata esimerkiksi kysymällä unen laadusta tai suoralla kysymyksellä koetusta fyysisen suorituskyvyn tilasta.

Muiden tutkimusten (esimerkiksi Manley & Williams, 2022) tapaan sekä Heikinniemi ja muut (2025) että Kauppi ja muut (2024) korostavat datan pohjalta tehtäviä toimenpiteitä, jotka tähtäävät fyysisen hyvinvoinnin kehittämiseen. Ilman toimenpiteitä ja niiden viestimistä henkilöstölle ei datasta saada irti hyötyä ja esimerkiksi tulevien kyselyiden vastausaktiivisuus saattaa kärsiä, kun henkilöstö ei koe tulevansa kuulluksi (Kauppi ja muut, 2024; Heikinniemi ja muut, 2025).

2.3.2 Työhyvinvointikyselyt ja henkinen hyvinvointi

Henkisen hyvinvoinnin ongelmat ovat nykyään suurin syy ennenaikaiselle eläköitymiselle. Työeläkevakuutusyhtiö Ilmarinen raportoikin vuonna 2025, että $\frac{3}{4}$ uusista työkyvyttömyyseläkkeistä alle 35-vuotiailla, johtui erilaisista mielenterveyden ongelmista (Ilmarinen, 2025). Henkisen hyvinvoinnin jakautuessa eudaimoniseen ja hedoniseen hyvinvointiin (Grant ja muut, 2007), on syytä tarkastella molempien mittaamista kyselyiden avulla.

Hedonisen hyvinvoinnin mittaamiseen Ray (2021) esittää mallia, jossa mitataan koettuja positiivisia ja negatiivisia tunteita. Näitä tunteita Rayn (2021) mallissa mitattiin kysymällä vastaajilta, nauroivatko, tai hymyilivätkö he eilen paljon, ja kokivatko he suuren osan päivästä nautintoa (enjoyment), onnellisuutta (happiness), huolta (worry), surua (sadness), stressiä (stress) tai vihaa (anger).

Eudaimonisen hyvinvoinnin mittaamiseen Bartels ja muut (2019) kehittivät Eudaimonisen työhyvinvoinnin skaalan (englanniksi Eudaimonic Workplace Well-being Scale,

EWWS). Skaala jakautui kahteen osaan: inter- ja intrapersoonallisiin väittämiin. Intrapersonalliset väittämät käsittelivät energiaa, tarkoituksellisuutta, henkilökohtaista kasvua ja kykyä toimia työyhteisössä, kun taas interpersoonalliset väittämät keskittyivät viihtyvyyteen sekä kykyyn luoda ja vastavuoroisesti ylläpitää ihmissuhteita työpaikalla (sivuten esimerkiksi sosiaalisen hyvinvoinnin konseptia). Artikkelissaan Bartels ja muut (2019) korostavat, että eudaimonisen ja hedonisen hyvinvoinnin konseptit ovat toisiaan tukevia, ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mittaamiseksi on syytä mitata molempia, eikä keskittyä vain yhteen.

Myös eriäviä tapoja hedonisen ja eudaimonisen hyvinvoinnin mittaamiseen on esitetty. Asano ja muut (2020) esittävät mallin, jossa hedoninen ja eudaimoninen hyvinvointi jaetaan kolmeen ulottuvuuteen. Hedoninen mielihyvään suuntautuminen kuvaa hyvinvoinnin hakemista nautinnon, ilon ja hauskuuden avulla. Hedoninen rentoutumiseen suuntautuminen puolestaan mittaa hyvinvointia stressin vähentämisen, rauhallisuuden ja palautumisen näkökulmasta. Eudaimonista ulottuvuutta mitataan merkityksellisyyden kokemuksen, henkilökohtaisen kasvun, arvojen mukaisen toiminnan ja omien vahvuuksien hyödyntämisen kautta. Asanon ja muiden (2020) malli on etenkin eudaimonisen hyvinvoinnin osalta Bartelsin ja muiden (2019) malliin verrattuna yhteneväisempi Grantin ja muiden (2007) hyvinvoinnin kolmidimensionaalisen mallin kanssa. Hedonisen hyvinvoinnin osalta se puolestaan on kokonaisvaltaisempi verrattuna Rayn (2021) malliin, sillä siinä tarkastellaan tunteiden lisäksi myös mielihyvän kokemusta.

Sivujuonteena henkisen hyvinvoinnin mittaamiselle, Xun ja muiden (2021) mukaan työntekijöiden äänen esiintuomisen mahdollistaminen vaikuttaa positiivisesti psyykkiseen hyvinvointiin. Adhvaryu ja muut (2022) puolestaan esittävät, että nimenomaisesti henkilöstökyselyt toimivat yhtenä väylänä tuoda esille työntekijöiden ääntä.

2.3.3 Työhyvinvointikyselyt ja sosiaalinen hyvinvointi

Vesa ja muut (2020) tarkastelivat raportissaan sosiaalisen hyvinvoinnin ja sen tiedolla johtamisen tilaa suomalaisissa kunnissa. Raportti nostaa esille, ettei suomessa ole tällä

hetkellä kunta- tai valtakunnantasolla riittävän laadukkaita indikaattoreita sosiaalisen hyvinvoinnin tilan arviointiin. Siinä kuitenkin esitetään 13 indikaattoria, joilla tutkimuksen perusteella voisi olla hyötyä sosiaalisen hyvinvoinnin tilan voidaan arvioinnissa. Näistä johdettuna työhyvinvointikyselyissä voitaisiin tarkastella esimerkiksi yksilön kokemusta onnellisuudesta suurimman osan ajasta viimeisten neljän viikon aikana, tyytyväisyyttä ihmissuhteisiin, koettua elämänlaatua, aktiivista osallistumista työyhteisössä, koettua yksinäisyyttä, tai kokemuksia väkivallasta tai uhkailusta. Osa Vesan ja muiden (2020) indikaattoreista mittaa kuitenkin Grantin ja muiden (2007) määritelmän mukaisen työhyvinvoinnin muita dimensioita kuin sosiaalista hyvinvointia. Näitä indikaattoreita ovat esimerkiksi itsearvioitu terveydentila, psyykinen kuormittuneisuus, koettu työkyky ja itsestä huolehtimisen vaikeudet.

Sosiaalista hyvinvointia Van Lente ja muut (2012) puolestaan mittasivat mittaamalla sosiaalista tukea, yksinäisyyttä ja osallistumista yhteisöön. Sosiaalista tukea mitattiin kysymällä ystävien määrästä, ihmisten osoittamasta ystävällisestä kiinnostuksesta ja avun saamisen helppoudesta. Yksinäisyyttä ja osallistumista yhteisöön puolestaan mitattiin erilaisilla täsmäkysymyksillä liittyen koettuun yksinäisyyteen ja erilaisiin tapoihin osallistua. Mittarit siis eroavat hieman toisistaan tutkimuksen käyttämän sosiaalisen hyvinvoinnin määritelmästä riippuen. Tarkasteltaessa mittareita Gratin ja muiden (2007) sosiaalisen hyvinvoinnin määritelmän kautta, vastaa Van Lenten ja muiden (2012) mittari varsin hyvin määritelmän vaatimuksiin. Sillä mitataan yksilön suhteita ja kanssakäymistä muiden ihmisten (yksinäisyys ja sosiaalinen tuki) sekä yhteisöjen (osallistuminen yhteisöön) kanssa.

Haasteena sosiaalisen hyvinvoinnin mittaamisessa voidaan nähdä etenkin Reisingerin (2022) sosiaalisen suotavuuden vinouma. Työyksinäisyyden osalta tutkimukset osoittavat, että ihmisillä on haasteita myöntää olevansa yksinäisiä siihen liittyvän stigman takia (D'Oliveira & Persico, 2023). Tätä voidaan osaltaan lieventää hyödyntämällä anonyymejä kyselyitä (Reisinger, 2022), joskin D'Oliveira ja Persico (2023) argumentoivat että paine vastata sosiaalisten normien mukaisesti on niin vahva, ettei edes anonyymi kysely saa

aikaan haluttua vaikutusta vastauksiin. Useat tutkimukset nostavat myös esille mittauksen kohteen tunnetilan vaikutuksen mittaustuloksiin etenkin mitattaessa sosiaalista hyvinvointia työhyvinvointikyselyillä (Askim & Knardahl, 2021; Hlebac ja Ferligoj, 2001). Sekä Hlebacin ja Ferligojin (2001) ja Askimin ja Knardahlin (2021) mukaan etenkin kokemus sosiaalisen tuen saamisesta vaihtelee tunnetilan mukaan. Ratkaisuna tähän esitettiin kysymysten muotoilua neutraalisti, ilman viittauksia positiivisiin tai negatiivisiin tunteisiin (Askim & Knardahl, 2021). Taulukossa 2 on esitelty eri hyvinvoinnin dimensioiden mittaamisen erityispiirteitä.

Taulukko 2. Hyvinvoinnin dimensioiden mittaamisen erityispiirteet (Grant ja muut, 2007; Tynes ja muut, 2018; Van Lente ja muut, 2012; Vesa ja muut, 2020; Ray, 2021; Bartels ja muut, 2019; Asano ja muut, 2020; Kauppi ja muut, 2024; Heikinniemi ja muut, 2025; Zhang ja muut, 2024)

Hyvinvoinnin dimensio	Fyysinen hyvinvointi	Henkinen hyvinvointi (hedoninen)	Henkinen hyvinvointi (eudaimoninen)	Sosiaalinen hyvinvointi
Mittaamisen erityispiirteet	<ul style="list-style-type: none"> • Koettu fyysisen hyvinvoinnin ja suorituskyvyn tila • Unen laatu • Palautumisen kokemus • Fyysisen aktiivisuuden määrä • Ravitsemukseen liittyvät tekijät (esim. hedelmien ja vihannesten kulutus) • Työn fyysiset kuormitustekijät: istumisen määrä, raskaiden kuormien nostaminen sekä kuormituksen toistuvuus, kesto ja intensiteetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivisten tunteiden kokeminen (esim. ilo, onnellisuus, nautinto) • Negatiivisten tunteiden kokeminen (esim. stressi, huoli, suru, viha) • Rentoutumiseen ja stressin vähentämiseen liittyvät kokemukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn ja toiminnan merkityksellisyyden kokemus • Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen • Energisyys ja tarkoituksellisuuden kokemus • Omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä • Kyky toimia työyhteisössä ja ylläpitää vastavuoroisia ihmissuhteita 	<ul style="list-style-type: none"> • Koettu sosiaalinen tuki työyhteisössä • Yksinäisyyden kokemus • Tyytyväisyys ihmissuhteisiin • Osallistuminen ja aktiivinen mukanaolo työyhteisössä • Kokemus yhteisöön kuulumisesta • Kokemukset väkivallasta tai uhkailusta

2.3.4 Työhyvinvointikyselyiden parhaat toimintatavat nykyisen teorian valossa

Työhyvinvointikyselyiden parhaat toimintatavat on tiivistetty taulukkoon 3. Yleisesti ottaen hyvä kysely pohjautuu tutkittuun tietoon (Heikinniemi ja muut, 2025). Sen kysymykset tulee räätälöidä vastaamaan organisaation kontekstia ja tutkimuksen tavoitetta (Nielsen ja muut, 2014; OECD, 2013); esimerkiksi kysymysten muistijaksoa valittaessa, on sitä tärkeää tarkastella kyselyn tavoitteen kautta (esimerkiksi mitataanko

hyvinvoinnin tilaa juuri nyt vai viimeisen vuoden aikana) (OECD, 2013). Toisaalta käyttötarkoituksella on väliä kyselyiden parhaiden toimintatapojen arvioinnissa: työhyvinvoinnin tilan seuranta ja kartoittaminen vai interventio ja sen onnistumisen seuranta (Nielsen ja muut, 2014).

Paras mittaustulos saadaan yleensä yhdistelemällä objektiivisia ja subjektiivisia mittareita (Wijngaard ja muut, 2022). Myös massadataa hyödyntäviä menetelmiä on suositeltavaa käyttää (Voukelatou ja muut, 2020). Organisaatiokontekstin huomioon ottaminen mittareita valittaessa on tärkeää (Nielsen ja muut, 2014, Kauppi ja muut, 2024). Keskeistä mittaamisessa on datan laadun lisäksi myös se, miten saatua dataa hyödynnetään. Puutteellisella hyödyntämisellä ei parhaastakaan mittarista saada täyttä hyötyä irti (Manley & Williams, 2022).

Kyselyt kannattaa suorittaa internet-pohjaisina kyselyinä. Tällöin ne saa toteutettua kustannustehokkaasti (Kauppi ja muut, 2024), mutta samalla kuitenkin niin, että vastaukset pysyvät laadukkaina (Sarracino ja muut, 2017). Niiden organisaatioiden, joissa vaihtuvuus on suurta tai henkilöstö on kovan stressin alla, tulisi mitata hyvinvointia useammin kuin organisaatioiden, joissa vaihtuvuus on pientä (Clardy, 2021). OECD (2025) raportti esittää, että hyvinvointikyselyjä teetettäisiin optimitilanteessa päivittäin. Vähintäänkin ne tulisi suorittaa samaan aikaan joka mittausjaksossa, jotta vastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään eivätkä päivä- tai ajanjaksokohtaiset muuttujat aiheuta vääristymiä dataan.

Vinjettimenetelmän hyödyntäminen kulttuuri- ja kontekstierojen eliminoimiseen vastauksissa on suositeltavaa (Van Soest ja muut, 2011). Kyselyn anonymiteetin sitominen sen tavoitteisiin: anonymillä kyselyllä saa rehellisempiä vastauksia (Reisinger, 2022), mutta yksilöllisten interventioiden teko ei anonyymeillä kyselyillä ole mahdollista. Kysymykset tulisi asetella neutraaleiksi ja skaala-ankkureita hyödyntää yhdessä numeraalisten arvojen kanssa (OECD, 2013). Skaala-ankkurit tulee määritellä suhteessa kyselyn tavoitteisiin (Tay ja Jebb, 2018).

Taulukossa 3 on esitetty työhyvinvointikyselyiden parhaita toimintatapoja. Yleisesti työhyvinvointikyselyiden tulisi ottaa huomioon eri hyvinvoinnin dimensioiden erityispiirteet ja lähtökohtaisesti mitattava hyvinvointia laaja-alaisesti (Kauppi ja muut, 2024, Heikinniemi ja muut, 2025). Kaupin ja muiden (2024) mukaan nimenomaisesti internet-pohjaiset työhyvinvointikyselyt ovat hyvä tapa mitata hyvinvointia laaja-alaisesti eri dimensioiden kautta, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden helppoon skaalattavuuteen. Fyysisen hyvinvoinnin osalta kyselyissä on tärkeää kartoittaa fyysisten kuormitustekijöiden kesto, astetta ja toistuvuutta sekä yleistä fyysisen hyvinvoinnin tilaa (Tynes ja muut, 2018; Heikinniemi ja muut, 2025). Psykkisen hyvinvoinnin osalta tulee mitata sekä eudaimonista että hedonista hyvinvointia (Asano ja muut, 2020; Bartels ja muut, 2019). Sosiaalista hyvinvointia puolestaan kannattaa tarkastella mittaamalla yksilön suhteita ja kanssakäymistä suhteessa sekä muihin yksilöihin että yhteisöihin (Gratin ja muut, 2007; Lente ja muut, 2012).

Taulukko 3. Työhyvinvointikyselyiden parhaita toimintatapoja nykyisen teorian valossa (Asano ja muut 2020; Askim & Knardahl 2021; Bartels ja muut, 2019; Clardy 2021; Grant ja muut 2007; Heikinniemi ja muut 2025; Kauppi ja muut 2024; Lente ja muut 2012; Manley & Williams 2022; Nielsen ja muut, 2014; OECD 2013; OECD 2025; Reisinger 2022; Sarracino ja muut 2017; Tay & Jebb 2018; Tynes ja muut 2018; Van Soest ja muut 2011; Voukelatou ja muut 2020; Wijngaard ja muut 2022).

Miten mitataan?	Millä aikajänteellä mitataan?	Miten dataa hyödynnetään?
<ul style="list-style-type: none"> • Mittarit perustuvat aiempaan tutkimustietoon • Kysely räätälöidään organisaation kontekstiin ja tutkimuksen tavoitteeseen • Neutraali kieli sekä numeeriset asteikot ja niitä tukevat skaala-ankkurit • Vinjettimenetelmän hyödyntäminen • Anonymiteetin taso määritellään tutkimuksen tavoitteen mukaisesti • Kysymysten muistijakso valitaan tutkimuksen tavoitteen mukaan (esim. nykytila vs. pidempi aikaväli) • Internet-pohjainen toteutus mahdollistaa kustannustehokkuuden ja skaalautuvuuden 	<ul style="list-style-type: none"> • Säännöllinen mittaus, joka mukautetaan organisaation kontekstiin • Kyselyjen toteuttaminen samaan aikaan joka mittausjaksossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerättyä dataa hyödynnetään aktiivisesti organisaation päätöksenteossa • Dataa hyödynnetään sekä työhyvinvoinnin tilan seurannassa että interventioiden arvioinnissa • Tulosten perusteella suunnitellaan ja kohdennetaan kehittämistoimenpiteitä

3 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tutkimusasetelmaa ja tutkimusmenetelmiä sekä niiden valinnan perusteita. Toisessa ja kolmannessa alaluvussa puolestaan käsitellään valittuja aineistonkeruu- ja analysointitapoja sekä tutkimuksen kohteeksi valittuja organisaatioita. Viimeisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvointikyselyiden parhaita toimintatapoja laadullisen tutkimuksen avulla. Yleisesti ottaen valittavien tutkimusmenetelmien tulisi olla relevantteja tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi, eli tutkimuskysymykset määrittelevät sopivan tutkimusmenetelmän valinnan (Eriksson & Kovalainen, 2008). Laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin päädyttiin tässä tutkimuksessa, koska parhaiden toimintatapojen kartoittaminen vaatii ymmärrystä paitsi itse toimintatavoista myös konteksteista, joissa eri toimintatapoja hyödynnetään. Tähän taustaan peilaten laadulliset tutkimusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisin valinta, sillä ne mahdollistavat kontekstin ja eri toimijoiden kokemusten syvällisemmän ymmärtämisen määrällisiä tutkimusmenetelmiä paremmin.

Laadullista tutkimusta on haastavaa määritellä yksiselitteisesti, ja se yleisesti määritelläänkin suhteessa määrälliseen tutkimukseen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Yleisesti ottaen laadulliset tutkimusmenetelmät keskittyvät ilmiöiden tulkintaan ja ymmärtämiseen tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta, eivät niinkään absoluuttisten, mitattavissa olevien totuuksien löytämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruussa ja analyysissä pyritään huomioimaan ilmiöiden konteksti, ja pyritään niiden kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Sen sijaan määrälliset lähestymistavat painottavat ilmiöiden selittämistä, hypoteesien testaamista ja tilastollista analyysiä, ja ne perustuvat yleensä strukturoituihin ja standardoituihin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin (Puusa & Juuti, 2020; Eriksson & Kovalainen, 2009). Eriksson ja Kovalainen (2008)

esittävät, että laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiöiden tarkastelun niiden konteksteissa. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus tuottaa tietoa asioiden toiminnasta todellisissa liiketoimintaympäristöissä, asioiden toiminnan syistä ja siitä, kuinka voimme ymmärtää asioita tavalla, joka mahdollistaa niiden muuttamisen.

Laadullisen tutkimuksen parissa toimii useita eri koulukuntia, jotka käyttävät keskenään eroavia tutkimusmenetelmiä (Puusa & Juuti, 2020). Koulukunnat voidaan jakaa eri tavoin. Esimerkiksi Tesch (1990) jakoi eri laadullisen tutkimuksen koulukunnat niiden tutkimusintressien perusteella neljään pääsuuntaukseen: kielen piirteitä tarkasteleviin (esimerkiksi diskurssianalyysi), merkitysten ymmärtämiseen keskittyviin (esimerkiksi fenomenologia), tutkijan reflektioon perustuviin (esimerkiksi heuristinen tutkimus) sekä säännönmukaisuuksien löytämiseen pyrkiviin (esimerkiksi grounded theory) lähestymistapoihin. Yhtäläisyyksinä eri laadullisen tutkimuksen koulukuntien välillä voidaan puolestaan nähdä esimerkiksi laadullisen tutkimuksen induktiivisuudessa, eli siinä, että johtopäätökset tehdään aineistoon pohjaten, sekä siinä, että niissä kaikissa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavista ilmiöistä (Puusa & Juuti, 2020).

Laadullisessa tutkimuksessa ei usein voida tehdä tilastollisesti yleistettäviä teorioita, vaan siinä voidaan esittää erilaisia tyypittelyjä ja esimerkinomaisia tietoja, jotka toimivat esimerkkeinä ja malleina tietyn ilmiön esiintymisestä niiden kontekstissa (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisen tutkimuksen tapaan tämänkään tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan tutkimuksessa pyritään tuottamaan laadukasta tietoa työhyvinvointikyselyiden parhaista toimintatavoista.

Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa teoria toimii tutkimuksen perustana (Vilkka, 2025; Puusa & Juuti, 2020). Tutkija peilaa olemassa olevaa tietoa aineistoon ja analyysi rakentuu teorian ja empiirisen aineiston vuorovaikutuksessa (Eriksson & Kovalainen, 2009; Puusa & Juuti, 2020). Aineiston keruun sattumanvaraisuuden estämiseksi, tulee sen lähtökohtaisesti pohjata teoriaan (esimerkiksi temahaastatteluiden teemat

määritellään kirjallisuuskatsauksen perusteella) (Puusa & Juuti, 2020). Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimii työhyvinvoinnin kolmidimensionaalinen malli.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineistonkeruuseen valitut organisaatiot edustavat eri toimialoja, ollen joko yhteiskunnallisesti tai toimialallaan merkittävässä asemassa. Ne ovat keskisuuria tai suuria organisaatioita, joissa työhyvinvoinnin mittaaminen on vakiintunut osa henkilöstöjohtamista. Organisaatiot on valittu tarkoituksenmukaisella otannalla tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti, jotta työhyvinvoinnin mittaamisen käytäntöjä voidaan tarkastella mahdollisimman monipuolisesti. Haastateltavat henkilöt on valittu, koska he toimivat valituissa organisaatioissa asiantuntija- tai vastuutehtävissä työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu valikoitui aineiston keruun menetelmäksi, koska tutkimuksessa halutaan ymmärtää konteksteja, joissa eri toimintatapoja hyödynnetään. Haastattelun teemat määriteltiin toisaalta tutkimuskysymysten kautta, toisaalta organisaation työhyvinvoinnin mittaamisen kontekstin ymmärtämiseksi. Teemoina olivat: työhyvinvoinnin mittaamisen nykytila organisaatiossa, työhyvinvointikyselyiden tuottaman datan hyödyntäminen organisaatiossa sekä työhyvinvointikyselyiden toteutus käytännössä. Työhyvinvoinnin mittaamisen nykytilan kartoittamisella pyrittiin ymmärtämään työhyvinvoinnin mittaamisen kontekstia organisaatiossa. Muut teemat puolestaan johdettiin tutkimuksen tutkimuskysymyksistä: teemassa ”työhyvinvointikyselyiden toteutus käytännössä” käsiteltiin tutkimuskysymyksiä ”mitä ja miten eri teemoja työhyvinvointikyselyissä tulisi mitata” sekä ”millaisella aikajänteellä työhyvinvointikyselyitä tulisi suorittaa”. Teema ”työhyvinvointikyselyiden tuottaman datan hyödyntäminen organisaatiossa” puolestaan käsitteli tutkimuskysymystä ”miten työhyvinvointikyselyistä saatua dataa tulisi hyödyntää”. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelutilanteissa käsiteltyjen teemojen järjestys, laajuus ja käytetyt sanavalinnat vaihtelivat haastateltavan vastauksista riippuen.

Yleisesti ottaen haastattelu voidaan nähdä tutkijan aloitteesta tapahtuvana keskusteluna, jolla on ennalta määritelty tavoite (Puusa & Juuti, 2020). Teemahaastattelu on haastattelu, jossa tutkimusongelman perusteella poimitaan keskeiset teemat haastattelussa käsiteltäviksi, jotta saataisiin vastattua tutkimuksen tutkimusongelmaan (Vilkkä, 2025). Teemat muodostetaan kirjallisuuskatsauksen ja tutkijan esiyymmärryksen perusteella (Puusa & Juuti, 2020). Teemahaastatteluissa käydään läpi kaikki käsittelyyn valitut teemat, mutta haastateltavasta riippuen teemojen ja kysymysten järjestys, laajuus ja käytetyt sanavalinnat vaihtelevat, sillä kunkin haastateltavan tapa ja halukkuus vastata vaihtelevat (Puusa & Juuti, 2020). Tavoitteena on, että eri teemat käsitellään kunkin vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä (Vilkkä, 2025). Teemahaastattelut tarjoavat mahdollisuuden kuulla käsiteltävistä teemoista haastateltavien omin sanoin ja heidän omista lähtökohdistaan, ja sitä kautta ne mahdollistavat teemojen ympärillä olevan kontekstin ymmärtämisen (Puusa & Juuti, 2020; Vilkkä, 2025).

Haastatteluja varten lähestyttiin tutkimuksen kohteeksi valittujen organisaatioiden henkilöstöjohtajia tai työhyvinvoinnista vastaavia henkilöitä. Näitä henkilöitä lähestyttiin sähköpostitse saatekirjeellä (liite 1). Valittuja haastateltavia oli yhteensä 15. Näistä seitsemän vastasi yhteydenottoon. Vastanneista henkilöistä kaksi antoi yhteystiedot toiselle organisaatiossa työskentelevälle henkilölle, jonka vastuualueen työhyvinvoinnin mittaaminen kuului saatekirjeen alkuperäistä vastaanottajaa paremmin. Myös näitä henkilöitä lähestyttiin liitteen 1 saatekirjeellä. Haastattelu sovittiin lopulta 6 vastaajan kanssa. Haastattelut sovittiin kaikkien vastaajien kanssa sähköpostitse. Haastateltavien henkilöiden taustamuuttujat on esitetty taulukossa 4.

Haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa etänä hyödyntäen Teams-alustaa ja sen tarjoamaa mahdollisuutta automaattiseen litterointiin. Haastattelut toteutettiin 1.–28.2.2026 välisenä aikana. Haastateltaville lähetettiin haastatteluihin kalenterikutsut sähköpostitse. Aikaa jokaiselle haastattelulle oli varattu 45 minuuttia, Niiden kesto kuitenkin vaihteli 30 ja 50 minuutin välillä. Ennen haastatteluja jokaiselta

haastateltavalta varmistettiin, onko haastattelua tarvittaessa mahdollista jatkaa suunnitellun 45 minuutin ajan yli.

Osallistujille lähetettiin ennen haastattelua tutkimuksen tietosuojaseloste sekä tietoisesta suostumuksesta lomake erillisellä sähköpostilla. Osallistajat palauttivat allekirjoitetun tietoisesta suostumuksesta lomakkeen ennen haastattelun toteuttamista. Haastattelujen alussa vielä varmistettiin, että osallistajat olivat tutustuneet tietosuojaselosteeseen sekä anonymiteettiin, haastatteluiden tallentamiseen ja aineiston säilyttämiseen liittyviin käytäntöihin. Lisäksi osallistujille kerrottiin erikseen nauhoituksen alkamisesta sekä siitä, miksi haastattelut tallennettiin. Tutkimukselle ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa, koska haastateltavat osallistuivat siihen yksityishenkilöinä ja kertoivat omista kokemuksistaan sekä näkemyksistään tutkimuksen teemoihin liittyen.

Taulukko 4. Haastateltavien taustamuuttajat

Haastattelu	Toimiala	Organisaation koko (hlö)	Litterointisivujen määrä
H1	Koulutus	500-999	8
H2	Konepajateollisuus	2500-4999	11
H3	Kauppa-ala	1000-2499	8
H4	Koulutus	2500-4999	11
H5	Vakuutus toiminta	100-499	10
H6	Liikenne	2500-4999	10

3.3 Aineiston analyysi

Empiirinen laadullisen tutkimuksen aineisto on luonteeltaan tutkittavien henkilöiden omakohtainen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020). Aineiston laatu ja tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset ohjaavat valittavan analyysitavan valintaa (Eriksson & Kovalainen, 2009). Aineiston analyysin tavoitteena on luoda aineiston pohjalta selkeä ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus, jonka pohjalta pystytään tekemään perusteltuja tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020).

Yksi yleisesti laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetty analyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Puusa & Juuti, 2020; Vilkka, 2025). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä päätettiin hyödyntää induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa joko aineisto- (induktiivisesti) tai teorialähtöisesti (deduktiivisesti) (Vilkka, 2025). Induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkija muodostaa käsitteet ja luokat aineistosta käsin ilman valmista teoriaa, kun taas deduktiivisessa sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan olemassa olevan teorian tai mallin pohjalta (Vilkka, 2025). Induktiivinen sisällönanalyysi valikoitui tässä tutkimuksessa hyödynnettäväksi analyysimenetelmäksi, sillä olemassa oleva teoria työhyvinvointikyselyiden toteutukseen liittyen on vähäistä. Selkeän ja tiettyä kaavaa noudattavan metodin sijaan sisällönanalyysin voidaan nähdä myös olevan enemmänkin löyhä viitekehys, jossa analyysi saa sekä induktiivisia että deduktiivisia piirteitä. Tämä mahdollistaa aineiston tarkastelun monipuolisesti (Puusa & Juuti, 2020).

Yleisesti sisällönanalyysissä on seuraavanlaisia vaiheita: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja aineiston tulkitseminen (Puusa & Juuti, 2020). Deduktiivisessa sisällönanalyysissä esitellään lisäksi analyysiä ohjaavat teoriat ja aineiston tulkinnassa aineistoa verrataan olemassa olevaan teoriaan (Vilkka, 2025). Sisällönanalyysin avulla halutaan saada järjestettyä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon säilyttäen sen keskeinen informaatio. Aineistoa pelkistetään,

jotta sen informaatioarvo kasvaa, mutta sitä ei tiivistetä liikaa, jotta sen sisältö ei katoa. Tutkija pyrkii muodostamaan hajanaisesta aineistosta selkeän ja yhtenäisen kokonaisuuden, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020; Vilkkä, 2025). Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, joissa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää ymmärrystä. Prosessin aikana analyysin eri vaiheet dokumentoidaan, jotta tehtyihin ratkaisuihin voidaan myöhemmin palata ja arvioida niitä kokonaisuuden näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2025).

Analyysi aloitettiin lukemalla litteroidut Teams-haastattelut useampaan otteeseen, jotta aineistosta saatiin muodostettua kokonaiskuva. Haastatteluaineistosta tehtiin havaintoja, jotka ryhmiteltiin kolmen pääteeman alle: työhyvinvointikyselyiden sisältö, työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutus ja työhyvinvointikyselyiden toteuttamisen aikajänne. Näiden pääteemojen alle ryhmitellyistä vastauksista muodostettiin alateemoja osittain tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Yksi oleellinen haaste laadullisessa tutkimuksessa on vakuuttaa tutkimuksen lukijat sen laadusta ja luotettavuudesta (Eriksson & Kovalainen, 2009). Käsiteltäessä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, voidaan sitä tarkastella kolmen käsitteen kautta: uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden (Puusa & Juuti, 2020).

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja suuri yleisö (sekä tutkimusta lukevat kollegat) luottavat ja hyväksyvät tutkimuksen tulokset. Luottamus syntyy siitä, että aineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti (Puusa & Juuti, 2020). Lisäksi havainnoista tehtyjen tulkintojen ja aineistosta muodostettujen luokkien välillä tulee olla selkeät ja loogiset yhteydet (Eriksson & Kovalainen, 2009). Vaikka laadullinen tutkimus käsittelee suurelle yleisölle tuntemattomia tai hankalasti ymmärrettäviä aiheita, tulee sen kuvausten olla niin realistisia ja tarkkoja, että tutkimuksen lukijat uskovat tapahtumien olevan todenmukaisia ja niiden raportoinnin tehdyn asianmukaisesti (Puusa & Juuti, 2020).

Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen lukijan vakuuttamista tutkijan ammattitaidosta ja siitä, että tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisuun on käytetty oikeanlaisia menetelmiä ja lähestymistapoja (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin keskiössä ovat tutkijan tutkimuksessa tekemät valinnat, ratkaisut ja teot. Siispä pohjimmiltaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse (Vilkka, 2025).

Eettisyydellä taas tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen teossa on noudatettu eettisiä periaatteita (Puusa & Juuti, 2020). Keskeisinä eettisinä periaatteina voidaan pitää luottamuksellisuutta, tietoista suostumusta ja tutkimukseen osallistuvien suojelemista (Eriksson & Kovalainen, 2009). Tutkimuksen tavoitteena tulisi olla myönteisten vaikutusten tuottaminen siihen osallistuville henkilöille eikä tutkimus saisi missään vaiheessa aiheuttaa heille haittaa (Puusa & Juuti, 2020). Lisäksi tutkimusta tehdessä on tärkeää osata viitata ja lainata muiden tutkijoiden töitä oikein sekä tunnistaa ja välttää plagiointia (Eriksson & Kovalainen, 2009). Tämän tutkimuksen osalta tutkimuksen eettisyys on pyritty varmistamaan pitämällä huolta tietosuojasta (katso liite 2), varmistamalla osallistujien tietoinen suostumus (katso liite 3) sekä noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä lähdeviittausten osalta.

Laadullisen tutkimuksen laatua voidaan perinteisesti tarkastella kolmen käsitteen kautta: reliabiliteetin, validiteetin ja toistettavuuden (Eriksson & Kovalainen, 2009). Laadullisessa tutkimuksessa täydellisen toistettavuuden saavuttaminen on hankalaa, sillä tutkijoiden toisistaan eroavat lähtökohdat tehdä tulkintoja johtavat siihen, että jokainen laadullinen tutkimus on kokonaisuutena uniikki. Kuitenkin jokaisen tutkijan tulisi samoilla tulkintasäännöillä löytää myös se tulkinta, jonka alkuperäinen kirjoittaja on tehnyt (Vilkka, 2025). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittarin, menetelmän tai menettelyn johdonmukaisuutta. Jos tutkimus toistetaan samoilla menetelmillä, tulosten tulisi olla samankaltaisia. Näin myös toinen tutkija voisi saada tutkimuksesta vastaavia tuloksia (Eriksson & Kovalainen, 2009). Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen

pätevyyttä eli sitä, kuvaavatko tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tutkittavaa ilmiötä oikein. Tulosten tulee perustua riittävään näyttöön ja vastata mahdollisimman tarkasti todellisuutta (Eriksson & Kovalainen, 2009; Puusa & Juuti, 2020).

4 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa esitetään tutkimusta varten toteutettujen haastatteluiden analyysin tulokset. Tutkimustulokset esitellään teemoittain. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään sitä, miksi organisaatioissa ylipäätään hyödynnetään työhyvinvointikyselyjä. Toisessa alaluvussa tarkastellaan työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutusta, eli sitä, miten niitä olisi tarkoituksenmukaisinta hyödyntää. Kolmannessa alaluvussa käsitellään työhyvinvointikyselyiden sisältöä, eli sitä, mitä niillä tulisi mitata. Neljännessä alaluvussa puolestaan käsitellään mittaamisen aikajännettä, eli sitä, milloin työhyvinvointikyselyitä tulisi organisaatioissa toteuttaa. Aineiston havainnollistamiseksi käytetään omin sanoin tehtävää kuvailua haastatteluaineistoista sekä suoria lainauksia haastatteluista.

4.1 Työhyvinvointikyselyiden hyödyntäminen

Haastateltavat kokivat työhyvinvointikyselyt ja työhyvinvoinnin mittaamisen sekä niiden perusteella syntyvän datan pääsääntöisesti tärkeänä osana työhyvinvoinnin kehittämistä. Yksi haastateltava kertoo, kuinka mittaaminen esimerkiksi mahdollistaa tietoon perustuvan päätöksenteon: *”mitä sitten, jos meillä ei ole mitään tutkimusta, ei mitään dataa, ei mitään mittareita, niin kyllä se on se tietty vähän silleen mututuntumalla menemistä”* (H5). Mittaamisen merkityksestä puhuttaessa, eräs haastateltava taasen toteaa kuinka: *”meidänkin niinku tiimit just tuosta vuorotyöstä johtuen on tosi vaihtelevia tai meillä on niinku vaikea tietyllä tavalla saada vaikka yksi tiimi kerralla kasaan, niin sen takia se mittaaminen on meille tärkeätä”* (H5). Toinen haastateltava puolestaan kertoo, kuinka mittaaminen mahdollistaa *objektiivisemmän* tilannekuvan ylläpidon: *”useinhan HR tullaan sitten kun on jotain ongelmaa, ongelmia tai tilanne on jo kärjistynyt niin sehän voi vähän niinku vääristöäkin sitä näkemystä. Että, tää [mittaaminen] kuitenkin tuo sitten semmoista niinku tietoa mikä kattaa sen koko organisaation”* (H6). Haastateltavat korostivat kuitenkin, että työhyvinvointikyselyt ja mittaaminen ovat vain yksi työkalu työhyvinvoinnin kehittämisessä:

"Eihän se yksinään vaikka niitä toimenpiteitä tehdään niin se yksinään ole semmoinen autuaaksi tekevä, että kyllä ne meidän arjen käytänteet, miten me johdetaan työhyvinvointia tai miten me tunnustetaan alueita mihin me laitetaan paukkuja, millä me varmistetaan, että meidän prosessit toimii, miten me varmistetaan, että työhyvinvointi näkyy meidän johtamisessa, mitä ne meidän käytännöt on, niin kyllähän ton tyypiset asiat on sitten kuitenkin se tavallaan niinku missä se mitataan, että miten meillä työhyvinvointi toteutuu" (H5).

Haastattelujen perusteella työhyvinvointikyselyt mahdollistavat työhyvinvoinnin tilan seurannan sekä erilaiset työhyvinvointia parantavat toimenpiteet. Kyselyillä on myös epäsuoria vaikutuksia, kuten esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvän keskustelun ja tietoisuuden lisääntyminen organisaatiossa. Työhyvinvoinnin tilan seurannan osalta haastateltavat kuvailivat, kuinka työhyvinvointikyselyt esimerkiksi *"antaa pari kertaa vuodessa semmoisen niinku ... pysähtymisen. Arvioidaan, että missä mennään" (H5), "antaa enemmän sitten mulle tai meille johtoryhmässä sitä näköalaa sinne" (H2) sekä "siinä sitten pystytään tehdä semmoista seurantaa ja katsoa että mihin suuntaan se trendi on menossa" (H1). Työhyvinvointia parantavien toimenpiteiden mahdollistamisen yksi haastateltavista tiivistä toteamalla: "[työhyvinvointikyselyillä] nähdään ne kohdat ihan yksilötasolla, että missä pitäisi henkilöä auttaa" (H2).*

Kyselyt myös mahdollistavat vertailun muiden organisaatioiden kanssa. Yksi haastateltava kertoi, kuinka samaa kyselyä on tehty pitkään ja tämän seurauksena organisaatiotaoson hyvinvoinnin trendiä pystytään seuraamaan (H6). Julkisessa organisaatiossa työskentelevä haastateltava puolestaan kertoi, kuinka mittaaminen mahdollistaa vertailun muiden samanlaisten organisaatioiden kanssa (H4). Kun vertailua tehdään muihin organisaatioihin, korostuu ulkoisen kumppanin hyödyntäminen kyselyn tekemiseen: *"tää kysely mikä me tehdään niin tää on tällainen, jota tehdään laajasti eri yrityksissä. Tää ei ole vaan niinku meille räätälöity. Eli me saadaan tähän myös niin kun ulkoinen kuva, että miten yritykset menee niinku isossa kuvassa Suomessa" (H3).*

4.2 Työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutus

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen haastatteluaineistosta tunnistettuja teemoja, jotka liittyvät työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutukseen. Analyysi jäsentyy kahden pääteemaan: kyselyiden sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Kyselyiden sisäiset tekijät käsittävät itse kyselyihin liittyvät ominaisuudet, kuten kysymysten muotoilun, rakenteen sekä anonymiteetin toteutumisen. Ulkoiset tekijät puolestaan liittyvät kyselyprosessin toteutukseen: kyselyiden kohdentamiseen, vastausaktiivisuuden edistämiseen sekä ulkopuolisten kumppaneiden hyödyntämiseen kyselyiden toteutuksessa.

4.2.1 Työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutuksen sisäiset tekijät

Tarkasteltaessa subjektiivisen hyvinvoinnin datalähteitä on sanallinen ilmaisu nostettu yhdeksi keskeiseksi datalähteeksi (Wijngaards ja muut, 2022; Voukelatou ja muut, 2020). Kyselyiden osalta tämä tarkoittaa avoimia kysymyksiä (Wijngaards ja muut, 2022), joihin vastaaja voi vastata omin sanoin. Haastatteluaineistossa avoimet kysymykset nousivat selkeäksi teemaksi työhyvinvointikyselyiden käytännön toteuttamisen osalta. Avoimia kysymyksiä hyödynnetään esimerkiksi *keräämään yleistä palautetta* (H1, H3, H4), *kartoittamaan koettua epäasiallista kohtelua* (H2, H3, H5), *tasa-arvokysymyksiä* (H6) tai *onnistumisia tai kehityskohteita* (H1, H2, H6). Osa haastatelluista kertoi, kuinka vastaminen myöntävästi tiettyyn kysymykseen avaa mahdollisuuden antaa avointa palautetta (H2, H4, H6). Yhtä kaikki, avoimilla kysymyksillä pyritään tarjoamaan vastaajille mahdollisuus laajentaa vastauksiaan, kuten yksi haastateltava toteaa: *”sitten avoimissa kysymyksissä niinku pyydetään sitä vastaajaa täydentämään sitä omaa vastausta”* (H1). Haastateltavien vastauksissa nousee esille myös erilaisten analyysien tekeminen avointen kysymysten pohjalta (H1, H3, H5). Esimerkiksi yksi haastateltava kertoo, että organisaatiossa hyödynnetään tekoälyä synteisiin luomiseen vastauksista:

”Tää järjestelmä on sillä tavalla nyt kehittynyt myös, että täällä on niinku tekoäly tuotu mukaan. Tänne taas pystyy ajaa niinku sellaisia esimerkiksi että se ottaa avoimet kysymykset. Voit ottaa koko konsernista ja ottaa niistä AI yhteenvedon niin

tulee että mitkä siellä on saanut eniten mainintoja ja vetää vähän yhteen sitä tekstiä” (H3).

Kysymyksissä käytettävien skaalojen osalta haastateltavien vastauksissa oli hajontaa. Osa haastateltavista kertoi kyselyssä hyödynnettävän numeerista arviointia asteikolla 1–5 (H3, H4) tai 1–10 (H5). Yksi haastateltavista puolestaan kertoi kyselyssä hyödynnettävän sanallista skaalaa (H6). Sekä numeerista että sanallista skaalaa hyödynnettiin yhdessä organisaatiossa (H2). Huomionarvoisesti yksikään vastaaja ei kertonut kyselyissä hyödynnettävän esimerkiksi WHO:n (2013) raportin suosittelimia skaala-ankkureita, joissa numeerinen arviointi sidotaan sanalliseen arviointiin.

Kyselyiden anonymiteetin osalta Reisinger (2022) perusteli kyselyiden anonymiteettiä vastausten laadun parantamisella: anonyymeillä kyselyillä saadaan poistettua sosiaalisen suotavuuden vinoumaa, jossa vastaajat pyrkivät esittämään itsensä myönteisessä valossa. Tähän haastateltavat viittasivat myös haastatteluissa. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoo: *”että jos sulla on ylipainoa tai sä tupakoit, että on tavallaan tämmöisiä epä-terveellisiä elintapoja, niin tota, eihän kaikki halua siitä kertoa, eikä koe tarvitsevansa mitään apua”* (H2). Haastatteluissa nousi esille kuitenkin myös toinen syy kyselyiden anonymiteettiin: luottamus ja tietosuojat. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi, että organisaatiossa ollaan niin tarkkoja kyselyiden anonymiteetistä, että raakadatan käsittely on täysin ulkoistettu ulkoiselle kumppanille (H4). Toinen vastaaja puolestaan nostaa esille, kuinka organisaatiossa oltiin huolissaan henkilöstön suhtautumisesta siihen, että datan käsittely siirtyi ulkoiselta kumppanilta takaisin organisaation sisälle (H5). Sama haastateltava nosti esille myös luottamuksen vaikutuksen vastausaktiivisuuteen (H5).

Anonymiteetin ylläpitämiseksi useammat vastaajat kertoivat organisaatioissaan esihenkilöiden saavan yhteenvedon vastaajien vastauksista vain, jos vastaajia on tietty vähimmäismäärä (H1, H3, H6). Yksi vastaajista kertoo anonymiteettiin liittyen:

”Ne on täysin anonyymejä joo ja just sen takia siellä on myöskin nää rajat sitten, että jos se menee alle sen 5 niin ei myöskään sitten päästä niinku arvuuttelemaan siellä, että kukahan nyt on vastannut mihinkin suuntaan” (H3).

Yhtenä haastattelukysymyksenä oli: *”Oletteko tehneet muutoksia kyselyyn viime vuosina? Jos olette, mikä niihin johti ja mitä niistä on seurannut?”*. Vastauksissaan haastateltavat kertoivat erityyppisistä muutoksista niin kyselyissä (H2, H3, H4) kuin kyselyn toteutustavassa (H2, H4, H5). Useammalla vastaajalla korona-ajan seurauksena kyselyihin oli sisällytetty kysymyksiä tai osa-alueita etä- ja hybridityöhön liittyen (H2, H4).

Yhtenä keskeisenä esiin nousseena teemana muutosten osalta oli kuitenkin muuttuvaan toimintaympäristöön reagoiminen myös kyselyiden osalta. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi organisaatiossa toteutettavaan kyselyyn liittyen, että: *”tää ei ole niinku stabiili kysely mikä on vuodesta toiseen ihan sama sama”* (H3). Yksi vastaajista puolestaan kietytti reagoimisen tarpeen toteamalla: *”Kun ajat muuttuu niin jotain pitää muuttua kyselyssä”* (H4).

4.2.2 Työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Toteutustavan osalta haastatteluissa korostui internet-pohjaisten kyselyiden hyödyntäminen. Näiden toteutustapa kuitenkin vaihteli organisaation kontekstista riippuen. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi organisaatiossa hyödynnettävän sähköistä lomaketta, johon pääsee qr-koodilla, koska kaikilla työntekijöillä ei ole käytössä henkilökohtaista sähköpostiosoitetta, johon kyselyn voisi lähettää (H2). Asiantuntijatyötä tekevässä organisaatiossa puolestaan kysely lähetettiin vastaajille sähköpostitse (H4). Yksi haastateltava kertoi, kuinka organisaatiossa oltiin siirrytty paperisista lomakkeista internet-pohjaiseen kyselyyn. Tämä oli herättänyt huolta vastausaktiivisuuteen liittyen:

”tämmöinen olettamus mulla, että sitten heikkenisi vastausaktiivisuus, koska se se paperilomakkeen täyttäminen vaikka siellä kun tuotannossa on joku tiimipalaveri, niin sehän jaetaan siinä niinku kaikille että täytetään tämä tässä nyt. Ja sitten kerätään pois tai miten he sitten on sen käytännössä hoitanut niin sehän on niin kun niinku ymmärrät niin silloinhan kaikki sen kyllä täyttää, mutta kun se on QR koodi niin sitten se jää sulle itselle kyllä niinku sitten se vastuu siitä. Kukaan ei vahdi että oletko täyttänyt, ehkä se voi siihen suuntaan heikentää sitten vaikka sinänsä voisi ajatella että se on henkilöille sitten niinku mukavampi että saa sitten täytellä kun siltä tuntuu” (H2).

Vastausaktiivisuudesta puhuttaessa vastaavia haasteita oli myös muilla vastaajilla. Yksi vastaaja kertoi, että vastausaktiivisuus eroaa vuorotyötä tekevien ja toimihenkilöiden välillä:

”meillä on valtaosa meidän työntekijöistä on vuorotyötä tekeviä ja he ei ole tavaltaan perinteisesti läppäreiden äärellä eikä muuta, että heillä on yhteiskäytölaitteet ja näin päin pois, että siinä mielessä niinku meidän maailmassa se on erittäin hyvä, että toki meillä on sitten toimistotyötä tekevillä se , että vaihtelee, mutta se alkaa sitten olla siellä lähellä 100 pinnaa” (H4).

Haastateltavien vastaukset omalta osaltaan näyttävät, että vastausaktiivisuutta ylläpitäviä toimia saattaa olla tarpeen mukauttaa vastaajien kontekstiin. Yhtenä esiin nousseena haasteena oli myös suurimmassa avuntarpeessa olevien työntekijöiden tavoittaminen: *”sehän näissä kaikissa on haaste, että miten me tavoitetaan ne sitten jotka ei vastaa, koska sittenhän heillä voi olla juuri ne vaikeimmat tilanteet” (H2).*

Erilaisia vastausaktiivisuutta ylläpitäviä toimia tuli haastatteluissa ilmi lukuisia. Moni vastaaja (H1, H2, H3, H5, H6) korosti erilaisia viestinnällisiä toimenpiteitä ja muistutuksia. Esimerkiksi aktiivinen viestintä koettiin tärkeäksi hyvän vastausaktiivisuuden saavuttamisessa: *”yhtymän henkilöstökyselyn niin meillä on vastausprosentti siinä kahdeksankymmentäviisi että, mutta sitten me kyllä rummutetaan sitä niinku siis 2 viikkoa niin kun ei nyt ihan joka päivä muistutetaan, mutta melkein” (H2).* Viestinnällisten toimenpiteiden lisäksi organisaatioissa hyödynnettiin erilaisia vastaamiseen motivoivia toimenpiteitä, kuten *palkitsemista (H1), ryhmäpainetta (H6) ja kilpailua (H4).* Kilpailun osalta eräs haastateltavista (4) kertoi, kuinka organisaatiossa eri yksiköt kilpailevat keskenään vastausaktiivisuudessa. Tämä on johtanut siihen, että eri yksiköiden esihenkilöt ovat keksineet luoviakin tapoja motivoida henkilöstöä: *”niin se [esihenkilö] lupasi kaikille tiimeille, joilla on yli kahdeksankymmenen prosentin vastausprosentti ... niin se tarjoaa niille porkkanakakua” (H4).* Haastateltava korosti kuitenkin myös, kuinka kilpailu jää nimenomaisesti juuri vastausaktiivisuuteen, eikä tuloksilla haluta kilpailla, vaan kukin yksikkö saa tulosten pohjalta itse verrata itseään muihin yksiköihin ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä.

Oleellisena tekijänä vastausaktiivisuuden ylläpidossa haastateltavien vastauksissa toistuivat kuitenkin kyselyiden pohjalta tehtävät toimenpiteet (H1, H3, H5, H6). Kyselyyn osallistuvien henkilöiden on tärkeää kokea, että heidän vastauksillaan on vaikutusta. Yksi haastateltava kiteytti tämän toteamalla:

”Ei meillä muuta kuin viestinnällisiä toimenpiteitä ja sitten toki kaikista paras toimenpide on se, että sen jälkeen kun ne tulokset on tehty niin sitten puhutaan riittävästi. Me osoitetaan, että me tehdään jotain toimenpiteitä, että se ei ole vain kysely ja sitten se hautautuu kunnes tulee seuraava kysely” (H5).

Sama haastateltava korostaa myös johdon aktiivista roolia: *”meillä johto on ottanut tosi näkyvää roolia siinä, että he sanoittaa niiden tulosten olevan heille tosi tärkeitä” (H5).* Puolestaan organisaatiossa, jossa kyselyitä ja niiden pohjalta tehtäviä toimenpiteitä ei pidetä kovin tärkeinä, on esiintynyt haasteita vastausaktiivisuudessa ja henkilöstön suhtautumisessa kyselyihin:

”No niin tota mun mielestä kauhean niinku tärkeänä pidetä tässä organisaatiossa. Mä oon ollut muissa organisaatioissa, joissa tää oli niinku semmoinen vuoden kohokohta, että kaikki odotettiin niitä tuloksia ja niinku ihmiset piti sitä semmoisena niinku tosi tärkeänä tota väylänä tulla kuulluksi ja saada niinku sieltä sitä vaikutusvaltaa näiden tulosten kautta. Mutta meidän organisaatiossa niinku tähän pitää pakottaa tähän vastaamiseen, että kaikki vastaisi ... ja sitten vaan niinku vähän esitetään silleen ylimalkaisesti ne tulokset, että tässä ne nyt on ja osa organisaatiosta tosiaan sitten käy sitä keskustelua ja osa ei, niin tota niitä ei pidetä mun mielestä kauhean niinku kovassa arvossa siellä tota niin henkilökunnan puitteissa” (H1).

Haastatteluissa nousi esille myös erilaisten kumppaneiden hyödyntäminen haastatteluiden toteuttamisessa. Osa haastateltavista kertoi, että kyselyitä toteutetaan yhteistyössä työterveyden kanssa:

”työterveys sen niinku järjestää yhdessä meidän työsuojelun kanssa, mutta me ollaan vaan niinku sillon aikanaan tehty se sellaiseksi, että siitä on oikeasti hyötyä meille, että se ei ole sellainen että vaan ne on nyt pakko tehdä” (H4).

Työterveyden tarjoama tuki koettiin myös tärkeäksi osaksi työhyvinvoinnin mittaamista ja sen kehittämistä: *”meidän yhteistyö työterveyden kanssa toimii superhyvin ... että se on oikeastaan mun mielestä täysin edellytys että nää voi toimia nää kyselyt ja niiden niinku se tuki sitten niissä tilanteissa”* (H2).

Myös ulkoisia kumppaneita hyödynnettiin kyselyiden toteuttamisessa. Kuten anonymiteettiä käsiteltäessä huomattiin, perusteltiin ulkoisten kumppaneiden käyttöä muun muassa tietosuojaan ja luottamukseen liittyvillä tekijöillä. Myös mahdollisuus vertailla omaa organisaatiota muihin organisaatioihin nousi esille yhtenä syynä hyödyntää ulkoisia kumppaneita:

”tää kysely mikä me tehdään niin tää on tällainen jota tehdään laajasti eri yrityksissä. Tää ei ole vaan niinku meille räätälöity. Eli me saadaan tähän sekä niin kun ulkoinen tällainen kuva, että miten yrityksillä menee niinku isossa kuvassa suomessa ja ... myöskin sitten että me pystytään niinku benchmarkkaamaan ja katsomaan vähän niitä tuloksia että miten muilla menee” (H3).

Haasteeksi ulkoisten kumppaneiden hyödyntämisessä haastattelujen perusteella muotoutui kyselyiden rajoitettu muokattavuus, joka on ristiriidassa muutoksiin reagoimisen tarpeen kanssa. Yksi haastateltavista kertoi, että: *”välillä on tietysti joitain kysymyksiä, mitä me 1§1 haluttaisiin ehkä räätälöidä tai muuttaa, mutta niitä ei välttämättä voi muuttaa, kun ne on sen tutkimusorganisaation tai sen kysymyksiä”* (H6).

Haastatteluiden perusteella se, kenelle kyselyitä kohdennetaan, vaihtelee erinäisistä kontekstisidonnaisista tekijöistä riippuen. Laajemmat, esimerkiksi vuosittain (H3, H6) tai kahden vuoden välein (H1, H4) tehtävät kyselyt lähetetään yleensä kaikille organisaation työntekijöille. Vaihteluakin esiintyy, ja esimerkiksi yhden vastaajan (H2) organisaatiossa toimihenkilöiden ja suorittavaa työtä tekevien työhyvinvointia mitattiin kyselyillä eri sykleissä. Useampi haastateltava kertoo, kuinka organisaatiossa hyödynnetään myös erilaisia *täsmä- ja pulssikyselyitä* (H1, H2, H4, H5, H6). Erilaisissa täsmäkyselyissä korostuu niiden kohdistaminen tarpeen mukaan:

”riippuen siitä, mikä meillä on milloinkin jotenkin agendalla tai mikä meillä on haasteena tai tilanteena, niin sitten saatetaan näitä tämmöisiä säännöllisiä mittauksia vielä täydentää jollakin tota fokusoidummalla tavalla” (H5).

Haastateltavien vastaukset korostavat omalta osaltaan tarvetta paitsi mukauttaa itse kyselyitä organisaation kontekstiin, myös kohdentaa niitä tarkoituksenmukaisesti. Eräs vastaaja kertoo, kuinka organisaatiossa kyselyt halutaan kohdistaa tiimeihin, joissa mittaukselle ja mittaamisen seurauksena tehtäville toimenpiteille on eniten tarvetta: *”Me ei haluaisi niinku, että niitä tiimejä joilla menee hyvin jo, että niitä kysellään koko ajan jotta lisää, mutta sen sijaan me ollaan nyt tehty niin, että me fokusoidaan kun siellä on iso organisaatio niin siellä on erilaisia tiimejä tietenkin, niin niillä joilla ei mene kauhean hyvin, me fokusoidaan ne toimenpiteet ja pussikyselyt sinne” (H4).*

4.3 Työhyvinvointikyselyiden sisältö

Tässä alaluvussa tarkastellaan kyselyiden varsinaista sisältöä, eli sitä, mitä niillä tulisi mitata. Haastateltavien perusteella organisaatioissa toteutettavat työhyvinvointikyselyt pohjaavat pitkälti JD-R-malliin, hyvinvoinnin kolmidimensionaaliseen malliin tai malliin, jossa on havaittavissa piirteitä näistä molemmista. Alaluvuissa kyselyiden sisältöä tarkastellaan JD-R-mallin ja hyvinvoinnin kolmidimensionaalisen mallin näkökulmasta.

4.3.1 Työhyvinvoinnin mittarit JD-R-mallin näkökulmasta

JD-R-malliin pohjautuvat kyselyt pyrkivät kartoittamaan työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä sekä niiden välistä tasapainoa. Haastatteluissa kuormitus- ja voimavaratekijöitä kutsuttiin pääasiassa kuormitus- ja voimavaratekijöiksi (H1, H6), mutta myös eriäviä, joskin samaan asiaan viittavia termejä käytettiin: *”job resources” (H4)* ja *”työn ja vapaaajan tasapaino” (H2)*. Yhteistä kaikille oli kuitenkin se, että niissä kartoitettiin työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi, että kyselyssä on kaksi avointa kysymystä, joissa *”kysytään, että mikä edistää sitä työhyvinvointia ja toisaalta sitten mikä ... estää” (H6).*

Erilaisina voimavaratekijöinä esiin haastatteluissa nousivat esimerkiksi organisaation tarjoama tuki (H5), työstä saatu palaute (H6), monimuotoisuus (H4) ja työn hallinta (H3). Voimavaratekijöitä kartoitettiin esimerkiksi seuraavin kysymyksin:

”ja sitten 1/2 on ne voimavaratekijät ja siellä on esimerkiksi sitä, että kuinka paljon saat tukea organisaatiolta? Kuinka paljon sä pystyt vaikuttamaan? ... tunnenko kuuluvani organisaatioon? ... On tosiaan tota niinku jonkin verran siitä, että kuinka paljon pystyy tosiaan vaikuttamaan organisaatiossa, että kuinka paljon pystyy keskustelemaan ylimmän johdon kanssa ja kuinka paljon pystyy vaikuttamaan päätöksiin” (H1).

Erilaisia kuormitustekijöitä puolestaan olivat esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työn kuormittavuus (H2), osaaminen tai osaamispuutokset (H4 ja H1), erilaiset fyysiset kuormitustekijät (H2, H4) ja muutokset organisaatiossa (H4). Yksi haastateltavista kertoi, että kuormitustekijöitä mitattiin kysymällä muun muassa:

”onnistuitko tekemään sun työtehtävät siinä ajassa kun sille on varattu tai teetkö sitten töitä esimerkiksi työajan ulkopuolelta? ... Pystytkö sä tekemään sun työtehtävät niinku sun taidoillasi? Onko ne liian vaativat ne tehtävät” (H1).

Kuormitustekijöitä kartoitettiin myös pyytämällä vastaajia tunnistamaan työssään esiintyviä riskejä kyselyn yhteydessä ja tekemällä tämän avulla riskianalyysiä (H2).

Esihenkilötyö nähtiin yleisesti oleellisena mitattavana muuttujana, sillä sen koettiin olevan keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa (H2, H3, H5). Eräät haastateltavista pitivät työhyvinvointikyselyiden tuloksia yleisesti esihenkilötyön onnistumisen mittarina:

”johtaminen on aina tosi keskeinen niinku työhyvinvoinnin ... alueella mikä pitää olla kunnossa. Ja .. tää kysely tietysti antaa esihenkilöille sitä palautetta siitä, että onko hänen johtamistoimensa olleet riittäviä” (H2) ja: ”itse esihenkilönä ajattelen sillä tavalla että työhyvinvointikyselystä ei ainakaan tämmöisiin tiiviisiin niinku kiinteisiin organisaatioihin, päivätyötä tekevien ihmisten organisaatioihin, niin ei pitäisi tulla ikinä esihenkilölle mitään yllätyksiä, että jos siellä on suuntaa toiseen heittoa, niin esihenkilö ei ole tehnyt työtään, jos hänelle tulee yllätyksenä, että jotkut asiat on tosi matalalla” (H5).

Yksi haastateltava puolestaan kertoi, kuinka kyselyssä mitataan yhtenä hyvinvointiin vaikuttavana osa-alueena myös esihenkilötyötä: *”siinä on sitten erikseen henkilötyö ja johtaminen tai osaaminen tai muut tän tyyppiset alueet katettuna, jotka sitten syöttää myöskin ainakin oman niinku käsitykseni mukaan varsin vahvasti tuohon wellbeingiin”* (H5). Riippumatta siitä, tarkastellaanko kyselyä itsessään esihenkilötyön onnistumisen mittarina tai mitataanko sen avulla erikseen esihenkilötyön onnistumista, keskeistä vaikuttaa olevan huomioida esihenkilötyön onnistumisen arviointi osana työhyvinvoinnin mittaamista.

Osa haastateltavista myös kertoi, kuinka kyselyissä kartoitetaan hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yksilötason lisäksi myös organisaatio- ja tiimitasoilla. Eräs haastateltava kertoi, että kyselyissä on useampia ulottuvuuksia, joita mitataan: *”siellä kysytään niinku henkilön omasta omasta tota työstä, sitten siellä on kysymyksiä, jotka liittyy siihen toimipaikkaan tai yksikköön missä henkilö on mukana ja sitten kolmantena ulottuvuutena siellä on niinku koko yritys”* (H3). Toinen haastateltava puolestaan kuvaili, kuinka tiimitasolla kartoitetaan esimerkiksi työilmapiiriä ja organisaatiotasolla puolestaan strategista johtamista, organisaation arvoja ja kulttuuria (H6).

4.3.2 Työhyvinvoinnin mittarit hyvinvoinnin kolmidimensionaalisen mallin näkökulmasta

Haastatteluaineistosta nousi esiin useampi haastattelu, joissa haastateltava kertoi kyselyllä mitattavan jotain kolmidimensionaalisen hyvinvoinnin dimensiota. Esimerkiksi yksi vastaaja kertoi kyselyssä olevan *”fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä”* (H2) ja toinen puolestaan, että kyselyssä tarkastellaan henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Tässä alaluvussa tarkastellaan tarkemmin sitä, mitä ja minkälaisilla kysymyksillä haastatteluiden kohteena olleissa organisaatioissa mitataan eri hyvinvoinnin dimensioita.

Fyysisen hyvinvoinnin osalta kartoitettiin esimerkiksi työskentelyolosuhteita ja niiden vaikutusta: *”ovatko fyysiset olosuhteet hyvät, onko ergonomia hyvä? Onko vetoa kylmää, kuumaa ja niin edelleen niinku sen tyyppisiä riskejä mitä siihen työhön voi liittyä jotka on*

terveydelle sitten riskejä” (H2) ja ”ergonomia sun muut ja niinku miten miten tuota tää fyysinen ympäristö toimii” (H4). Myös työkyvyn kartoittaminen ja sen tilan seuranta nousivat esille useammassa haastattelussa (H2, H3). Huomionarvoisesti molemmissa näissä organisaatioissa on selkeästi enemmän suorittavaa, fyysistä työtä tekeviä muihin haastatteluiden kohteena olleisiin organisaatioihin verrattuna. Fyysisen ympäristön lisäksi fyysiseen hyvinvointiin liittyvänä seurattavana tekijänä nousivat elämäntapoihin ja sairauksiin liittyvät kysymykset:

”kysytään elämäntavoista, eli ihan siis liikunta päihteet, erilaiset riippuvuudet, sairaudet. Sitten siellä on diabetesriskiä näköjään, kuulo-ongelmia, tuki- ja liikuntaelin oireilua, mielialaa, uni, vireystaso” (H2).

Fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös psyykkistä, sosiaalista tai psykososiaalista hyvinvointia mitattiin haastatteluiden perusteella useammassa organisaatiossa (H2, H4, H5, H6). Psyykkisen hyvinvoinnin osalta mitattiin esimerkiksi tavoitteiden selkeyttä, työmäärää, keskeytysten määrää, hallinnan tunnetta ja palautumista (H2). Sosiaalisen hyvinvoinnin mittaamisen osalta yksi haastateltavista kertoi, että

”sitten näitä sosiaalisia olosuhteita. Eli miten siinä tiimissä toimii yhteistyö? Saako siellä apua? Arvostetaanko sun työpanosta? Annetaanko siellä palautetta? Kohdellaanko kaikkia reilusti? ... niin se on sitten sitä sosiaalista puolta” (H2).

Toinen haastateltava puolestaan kertoi, kuinka kyselyissä kartoitetaan toimipaikkojen osalta *”viestintää, osallistumista, lähijohtamista” (H3)*. Tätä perusteltiin kuitenkin enemmän johtamisen parantamisella, ei niinkään niiden seurannalla työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä.

Työntekijöiden kokemus häirinnästä tai epäasiallisesta käytöksestä nousi esille useammassa haastattelussa tärkeänä seurattavana asiana (H1, H2, H4, H6). Yksi haastateltava kertoi sitä mitattavan osana sosiaalisen hyvinvoinnin mittaamista (H2). Työntekijöiden kokemusta häirinnästä pidettiin *”perustavanlaatuisena kysymyksenä”*, jossa *”ei saa olla ongelmia kun ne on sen tyyppisiä kysymyksiä että oletko kokenut häirintää ... niin ei me*

pitkälle pötkitä ... jos ne on punaisella” (H1). Haastateltavat kertoivat, että häirinnän kokemuksen seurannassa hyödynnettiin avoimia kysymyksiä (H1, H2, H4, H6).

Häirinnän kokemuksesta kysymällä myös pyrittiin mahdollistamaan häirintään puuttuminen pelkän määrällisen seurannan lisäksi:

”oletko kokenut viimeisen vuoden aikana henkilökohtaisesti epäasiallista käytöstä tai häirintää, niin siihen vastataan kyllä tai ei. Ja jos vastaa kyllä niin sitten on lisäkysymys, että millaista epäasiallista käytöstä oot kokenut ja onko se asia käsitelty työpaikalla? Että saadaan myös se, että jos se on jo käsitelty, niin asiahan on siltä osin niinku kunnossa. Mutta jos se on jäänyt käsittelemättä ... niin sitten tietysti aina pyritään rohkaisemaan ihmisiä tuomaan ne tilanteet asiat esille, että niihin voidaan puuttua” (H3).

Huomionarvoisesti haastatteluaineistosta nousi esille vain yksi organisaatio, joka kertoi suoraan mittaavansa sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista hyvinvointia. Tämä osaltaan tukee jo aiemmin tutkimuksessa esitettyä argumenttia siitä, että hyvinvoinnin kokonaisvaltainen mittaaminen on puutteellista. Haastatteluiden perusteella osassa organisaatiota työhyvinvoinnin seuranta nähtiin korostetusti vain työkyvyn arviointina:

”Ja tosiaan siihen työhyvinvointiin liittyen sitten siellä on muutama sellainen kysymys. Taitaa olla työkykyyn liittyvä, että siellä kysytään, että uskotko että pystyisit terveytesi puolesta työskentelemään nykyisessä työssä 2 vuoden kuluttua? Ja tää on niinku sellainen indikaattori sitten mikä näyttää vähän sitä puolta ja toinen on sitten tällainen pistemäärä työkyvyille, joka on niinku nollasta kymppiin” (H3).

Vaikuttaakin siltä, että (työ)hyvinvointia ei osassa organisaatioita edes tunnusteta laajalaiseksi kokonaisuudeksi, jota tulisi myös mitata kokonaisvaltaisesti.

Myös JD-R-mallin ja hyvinvoinnin kolmidimensionaalisen mallin yhdistelmiä hyödynnettiin. Yhdistelmien hyödyntämistä tapahtui joko yhdessä kyselyssä: *”Meillä on tällainen mielipussi joka keskittyy tällaiseen niin kun henkiseen ehkä enemmän psyykkiseen niinku no myöskin fyysiseen kuormittumiseen ja toisaalta niihin voimavaratekijöihin” (H6)* tai yhdistelemällä eri teorioihin pohjautuvia kyselyitä: *”yks kysely, joka koskee niinku*

minua ja mun omaa terveyttä, sitten tätä mun työympäristöä eli niinku katsotaan ikään kuin psykofyysiset ja psyykkiset kuormitukset tyyppisesti ja sitten vielä kolmas osio, joka sitten katsoo nimenomaan niinku tämmöistä laajempaa ... työympäristöä” (H4).

Koska JD-R-malli ja työhyvinvoinnin kolmidimensionaalinen malli eivät ole toisensa pois-sulkevia kyselyitä, hyödynnettiin useammassa haastattelun kohteena olleessa organisaa-tiossa hyvinvoinnin kolmidimensionaalista mallia (tai osaa siitä) jaottelemaan sitä, mitä mitataan, ja JD-R-mallia puolestaan hyödynnettiin kyselyiden teoreettisena pohjana.

4.4 Työhyvinvoinnin mittaamisen aikajänne

Tässä alaluvussa tarkastellaan työhyvinvointikyselyiden toteuttamisen aikajännettä eli *kyselysykliä*. Sen lisäksi tarkastellaan kyselysyklin valintaan vaikuttavia tekijöitä. Haastat-teluissa ilmeni, että työhyvinvointikyselyiden toteuttamisen aikajänne vaihteli kvartaa-leittain tehtävästä kyselystä (H6) viiden vuoden välein tehtävään kyselyyn (H2). Haasta-teltavat kertoivat kyselysyklistä esimerkiksi seuraavasti:

”perinteinen kerran vuodessa, itse asiassa tällä hetkellä 2 kertaa vuodessa, ja koko henkilöstölle tehtävä koostettu, saman muotoisena toteutuva kysely” (H5), ”yhteinen työhyvinvointikysely, joka toteutetaan niinkin harvoin kuin joka toinen vuosi” (H4) ja ”tällainen työyhteisö tutkimus on se mitä me käytetään, niin mikä me teh-dään vuosittain” (H3).

Myös kyselyn sijoittuminen tiettyyn ajankohtaan nousi esille haastatteluissa. Yksi haas-tateltava esimerkiksi kertoi, että kysely toteutetaan joka vuosi samaan aikaan aina lo-kakuun alkupuolella (H3). Aikajänneen valintaa perusteltiin puolestaan monin eri tavoin: *toimialan taiöntekijäryhmien erityispiirteillä (H2, H4), resurssien kohdentamisella (H3, H1) ja organisaation strategisilla painopistealueilla (H5, H6).*

Pitkä tuotantocykli mainittiin yhtenä toimialan erityispiirteenä, jolla pitkää (kahden vuo-den välein toteutettavaa) kyselysykliä perusteltiin (H4). Haastateltava kertoi, kuinka pit-kästä tuotantocyklistä johtuen myös muutokset tapahtuvat organisaatiossa suhteellisen

hitaasti. Tästä syystä organisaatiossa valittu kyselysykli koettiin toimivana. Henkilöstöhallinnon edustajana haastateltava kertoi kuitenkin kaipaavansa *"vähän semmoista ... nopeampaa tempaa tähän"* (H4). Työntekijäryhmien erityispiirteillä työhyvinvointikyselyiden sykliä puolestaan perusteltiin tuotannon ja toimihenkilöiden työn eroavaisuuksilla:

"3 vuoden välein tuotannon henkilöstölle ja 5 vuotta toimistoon, niin siinäkin on tietysti se ajatus, että tuotannossa niitä riskejä on enemmän ja myös niinku sanotaan vaikka tuki- ja liikuntaelinsairauksia" (H2).

Organisaation strategiset painopistealueet mainittiin kahdessa haastattelussa selittävinä tekijöinä aikajänteen valinnalle (H5, H6). Molemmissa haastatteluissa haastateltavat korostivat henkilöstökokemuksen merkitystä. Toinen haastateltavista kertoi, että:

"yksi meidän strategian tavoitteista on ... alan paras henkilöstökokemus ja me todettiin, että jos me halutaan tää saavuttaa, niin meidän pitää myöskin tosi tiukkaan niinku pystyä tätä nyt sitten seuraamaan ja oikeasti tekemään niitä toimenpiteitä" (H6).

Toinen puolestaan totesi haastattelussa, kuinka *"[yrityksen] strategiassa henkilöstökokemus on aika korkealla, joten siinä mielessä, että me saadaan. 2 kertaa vuodessa näkymää siitä, että miten me edetään tai miten me isossa kuvassa näytetään etenevän niiden asioiden kanssa, joita me ollaan tavoitteeksi asetettu, niin, siihen tää sopii hyvin"* (H5). Sama haastateltava kuitenkin jatkaa:

"mutta tota, se, että jos vielä useammin tota mittausta tehtäisiin niin, että nyt aina sitten me 2 kertaa vuodessa kuitenkin pysähdytään miettimään, että no mitäs me niistä tuloksista opitaan ja mille asioille me ruvetaan tekemään jotain, lähdetäänkö me kehittämään jotain uusia alueita, niin se on kanssa organisaatiolle tietynlainen ponnistus, että, ja sitten joidenkin asioiden niinku läpivientikin aina vie aikansa, että ton tyyppistä mittausta ei mun mielestä kannata tehdä useammin" (H5).

Kolmantena aikajänteen valintaan vaikuttavana teemana ilmeni resurssien tehokas hyödyntäminen. Kuten edellisestä lainauksesta käy ilmi, kyselyiden järjestäminen, niiden tuloksien analysointi ja tulosten pohjalta tehtävien toimenpiteiden tekeminen ovat iso työ organisaatioille.

Myös muut haastateltavat nostivat esille saman kaltaisia ajatuksia. Eräs haastateltavista kertoi suoraan, että kyselysykli oli seurausta organisaation käytössä olevista resursseista:

"niin se kysely on hyvin laaja, jolloin sitten ehkä se on resurssikysymys, että sitä tehdään vaan niinku kerran 2 vuodessa" (H1).

Toinen haastateltava puolestaan pohti haastattelussa, kuinka *"sekin on aina aina tietysti fakta, että meillä on rajatut resurssit myös sitten että kuinka hyvin sitten jos tehtäisiin usein, niin kuinka tavallaan hyvin pystyttäisiin sitten niihin tilanteisiin aina niinkun puuttamaan tai tukemaan niissä tilanteissa, jos niitä olisi kovin usein ja koko ajan pitäisi reagoida"* (H2). Kantavana teemana resurssien hyödyntämisen osalta olikin toisaalta itse kyselyn toteuttamisen vaatimat resurssit (H1), toisaalta mahdollisuus reagoida kunnolla kyselyn tuloksiin (H2, H3).

Oleellisena kyselysykliin liittyvänä haasteena haastatteluissa ilmeni *vastausväsymys*. Osa haastateltavista kertoi huolehtivansa siitä, että liian usein toteutettavat kyselyt saattavat vaikuttaa negatiivisesti vastausaktiivisuuteen. Kvartaaleittain työhyvinvointia mittaavassa organisaatiossa työskentelevä haastateltava kertoi, kuinka:

"toki välillä kuulee, kun meillä aika tiheästi tätä mitataan, että taasko se kysely tulee, että kyllähän siinä välillä vähän niinku tämmöistä pientä väsymystä on havaittavissa, mutta toisaalta sitten kuitenkin onneksi aktiivisesti jaksetaan vastata" (H6).

Useamman vuoden välein työhyvinvointia mittaavassa organisaatiossa työskentelevä haastateltava puolestaan kertoo, ettei ole havainnut organisaatiossa vastausväsymystä (H3). Vastausväsymyksen osalta useampi haastateltava myös spekuloi haastattelussa sillä, mikä olisi liian nopea sykli:

"mä oon ollut aikaisemmin organisaatioissa, missä pulssikysely tehtiin kerran kuukaudessa ja mun kokemus on siitä se, että silloin se vastaus määrä pienenee. ... että se on silloin ... turhan nopea sykli sitä niinku kuukausittain mitata" (H1)

"tietysti jos niitä nyt alkaisi joka viikko tippuu joku kysely, niin se rupeaa olemaan liikaa" (H2)

"Toki onko tää kvartaalittain ihan välttämätöntä niin en osaa sanoa, mutta mä sa-noisin varmaan 2 kertaa vuodessa ainakin jonkin näköinen tsekki kannattaisi tehdä, koska vuodessa ehtii aika paljon kuitenkin tapahtuu asioita" (H6).

Haastateltavien vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että kyselyiden määrän ja ke-rättyjen datapisteiden välillä ilmenee tietyn pisteen jälkeen laskeva rajatuotto, jolloin ky-selyiden määrän lisääminen ei enää johda hyvinvointidatan määrän kasvuun.

Vastausväsymykseen liittyvästä huolesta huolimatta monessa organisaatiossa hyödynne-tään myös varsinaista työhyvinvointikyselyä useammin toteutettavia pulssikyselyjä. Yksi vastaajista kyseenalaisti kokonaan, onko suurelle työhyvinvointikyselylle enää tarvetta vai pitäisikö siirtyä kokonaan johonkin kevyempään tapaan mitata työhyvinvointia:

"en ole ihan varma, että tuommoinen jättiponnistus 2 vuoden välein olisi ihan tä-yttämätön enää. Musta se on ollut hyvä tähän asti ... mutta kyllä mä nyt ehkä niinku olisin jollain tavalla keventämässä tätä systeemiä" (H4).

Muut vastaajat puolestaan kertoivat, että kevyempiä ja lyhyempiä pulssikyselyitä käytet-tiin joko kohdennettuina tiettyihin työntekijäryhmiin, joissa ongelmia esiintyy (H2, H3) tai pitämään yllä ajantasaista tilannekuvaa työhyvinvoinnin tilasta organisaatiossa (H1, H4, H6). Pulssikyselyiden hyödyntämistä perusteltiin pitkälti sillä, että liian harvoin ta-pahtuva mittaaminen ei mahdollista riittävää kuvaa työhyvinvoinnin tilasta:

"pulssikysely halutaan sitten kysyä useammin just sen takia että että ei me voida niinku vaan pelkästään kerran 2 vuodessa tehdä sitä hyvinvointikyselyä niin me pystytään sillä pulssikyselyllä sitten seuraamaan tilannetta" (H1).

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että on tiettyjä asioita, joita saattaisi olla hyvä mitata use-ammin tai nopeammalla syklillä kuin toisia. Eräs haastateltavista esimerkiksi kertoo, että puolivuositain järjestettävällä pulssikyselyllä kartoitetaan esimerkiksi työntekijöiden

kokemaa häirintää, kun taas useamman vuoden välein järjestettävä työhyvinvointikysely keskittyy enemmän teemoihin, jotka eivät muutu yhtä nopeasti (H2).

Kuten pulssikyselyiden hyödyntämisestäkin kävi ilmi, ovat yhtenä keskeisenä kyselysykliin vaikuttavana tekijänä kyselylle asetetut tavoitteet. Haastatteluissa yhtenä keskeisenä tavoitteena esille nousi suunnan seuranta:

"sanotaan, että yksin tämmöinen niinku vuositasonen tai vaikkapa pari kertaa vuodessa tehtävä mittari niin ehkä se on yksin sitten kuitenkin aika semmoinen ylätasoinen, että se ehkä enemmän antaa jonkunlaisen niinkun ymmärryksen suunnasta, että onko se suunta oikea" (H4).

Toinen haastateltava puolestaan kertoo, kuinka organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi työhyvinvoinnin jatkuva mittaaminen ja trendin suunnan seuranta on tärkeää (H6). Oikean aikajänteen määrittely vaikuttaakin olevan tasapainoilua tavoitteiden saavuttamiseen riittävän datamäärän ja organisaation resurssien sekä vastausaktiivisuuden ylläpidon välillä.

5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimukselle aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena oli määrittää oleellisia parhaita toimintatapoja sen osalta, mitä kyselyissä tulisi kysyä ja minkälaisia käytännön toimenpiteitä niiden onnistuminen edellyttää, jotta työhyvinvointikyselyistä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty työhyvinvoinnin systemaattiseen ja suunnitelmalliseen kehittämiseen. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli *”mitkä ovat työhyvinvointikyselyiden parhaita toimintatapoja?”*. Päätutkimuskysymystä tarkasteltiin lisäksi seuraavien alatutkimuskysymysten kautta: *”Mitä eri teemoja tulisi mitata työhyvinvointikyselyillä?”*, *”Miten eri teemoja tulisi mitata?”* ja *”millaisella aikajänteellä työhyvinvointikyselyt tulisi suorittaa?”*. Vastauksia tutkimuskysymyksiin käsitellään ensimmäisessä alaluvussa. Toisessa alaluvussa esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Keskeiset tutkimustulokset

Työhyvinvointikyselyiden sisältö

Työhyvinvointikyselyiden sisällön osalta keskeisenä asiana nousi esiin kontekstin merkitys valittaessa mitattavia teemoja. Eri organisaatioissa korostuvat erilaiset työhyvinvointiin vaikuttavat haasteet ja riskitekijät. Esimerkiksi työn kuormitus- ja voimavaratekijät voivat suorittavaa työtä ja luovaa työtä tekevien välillä erota toisistaan merkittävästi. Samaan tapaan myös esimerkiksi fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat vaihdella työn sisällön mukaan. Tällöin työhyvinvointikyselyiden kysymykset olisi syytä kohdentaa vastaamaan mittauksen kohteen kontekstisidonnaisia vaatimuksia.

On kuitenkin asioita, joita työhyvinvointikyselyillä olisi hyvä mitata riippumatta organisaation kontekstista. Niillä tulisi seurata JD-R-mallin (Bakker & Demerouti, 2007) mukaisia kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Mittavat kuormitus- ja voimavaratekijät tulisi kuitenkin mukauttaa organisaation kontekstiin, sillä esimerkiksi tehdas- ja toimistotyössä kuormitustekijät voivat erota toisistaan merkittävästi. Yleispätevästi yksi keskeisimmistä

mitattavista (työ)hyvinvointiin vaikuttavista kuormitus- tai voimavaratekijöistä on esihenkilötyö ja johtaminen organisaatiossa. Tätä organisaatioiden tulisi mitata työhyvinvointikyselyillä säännöllisesti. Kuormitus- ja voimavaratekijöiden lisäksi jokainen hyvinvoinnin kolmesta dimensiosta vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin (Heikinniemi ja muut, 2025). On siis oleellista mitata kuormitus- ja voimavaratekijöiden lisäksi myös fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Eri hyvinvoinnin dimensioiden mittaamisen erityispiirteet on esitetty taulukossa 2.

Tiettyjä teemoja puolestaan on syytä mitata tiheämmin kuin toisia. Esimerkiksi työntekijöiden kokemukset häirinnästä tai stressistä ovat oleellisia työkykyyn vaikuttavia tekijöitä, joita tulisi tarkastella useammin. Puolestaan esimerkiksi työn riskitekijät tai esihenkilötyö muuttuvat yleensä pidemmän aikavälin kuluessa, eikä niitä ole siten välttämätöntä seurata samalla syklillä. Tämän pohjalta voidaankin päätellä, että organisaatioiden tulisi hyödyntää sekä tiheämmin toteutettavia pulssikyselyitä että laajempia harvemmin toteutettavia työhyvinvointikyselyitä.

Työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutus

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointikyselyiden käytännön toteutukseen vaikuttavat tekijät jaettiin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Kyselyiden sisäiset tekijät käsittävät itse kyselyihin liittyvät ominaisuudet, kuten kysymysten muotoilun, rakenteen sekä anonymiteetin toteutumisen. Ulkoiset tekijät puolestaan liittyvät kyselyprosessin toteutukseen: kyselyiden kohdentamiseen, vastausaktiivisuuden edistämiseen sekä ulkopuolisten kumppaneiden hyödyntämiseen kyselyjen toteutuksessa. Myös mittaamisen kyselysykli on sisällytetty ulkoisiin tekijöihin.

Sisäisten tekijöiden osalta oleellista kyselyissä on sekä avoimien, että suljettujen kysymysten hyödyntäminen. Suljetuissa kysymyksissä oleellista on hyödyntää numeraalista skaalaa ja sitoa numeraalinen skaala sanallisiin skaala-ankkureihin (WHO, 2013). Kyselyiden tulisi olla anonyymejä. Anonymiteetti mahdollistaa toisaalta luotettavimmat

vastaukset, kun sosiaalisen suotavuuden vinouma ei vaikuta niihin (Reisinger, 2022), toisaalta se myös ylläpitää luottamusta organisaation sisällä sekä mahdollistaa tietosuojan toteutumisen.

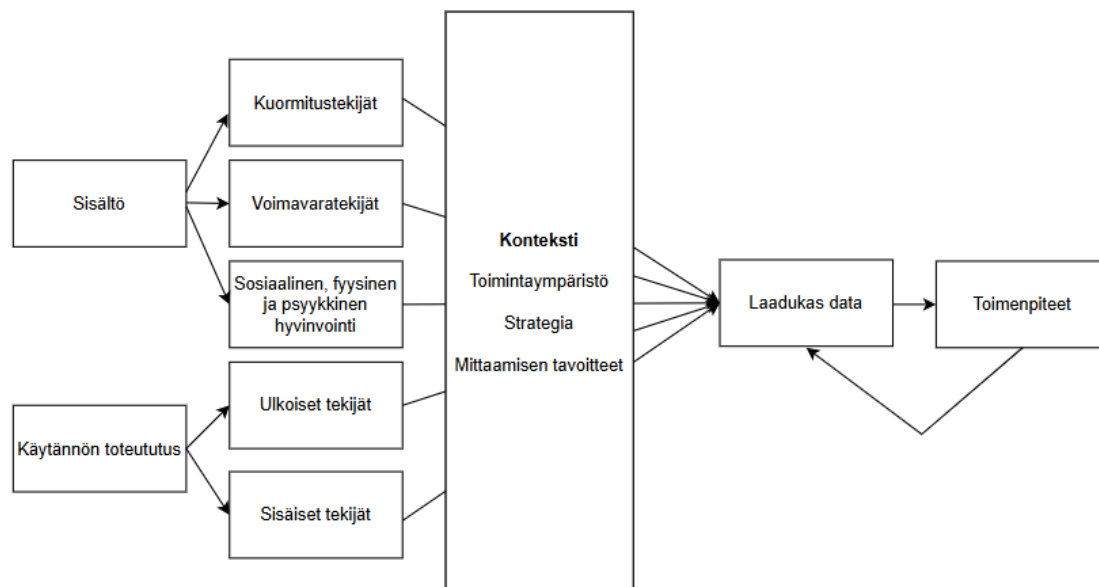
Työhyvinvointikyselyiden sisällön lisäksi myös niiden käytännön toteutukseen vaikuttaa organisaation konteksti. Kyselyiden ei sisällöltään tai käytännön toteutukseltaan tule olla muuttumattomia, vaan kontekstin muuttuessa, myös kyselyiden tulee muuttua. Esimerkiksi etätyön lisääntymisen tulisi aiheuttaa muutoksia kyselyyn vähintäänkin sisällön osalta. Organisaation ja tiettyjen henkilöstöryhmien konteksti vaikuttaa myös kyselyiden kohdistamiseen. Kyselyitä on syytä toteuttaa koko organisaatiolle tietyn ajanjakson välein, mutta tiheämmin toteutettavia kyselyitä on syytä kohdistaa erilaisille riskiryhmille, jotka vaihtelevat ajanjakson ja organisaation mukaan. Mahdollisia riskiryhmiä ovat esimerkiksi henkilöt, jotka työtehtäviensä puolesta altistuvat kohonneille työhyvinvointiin liittyville haasteille tai tiimit, joilla on ollut haasteita työhyvinvoinnin kanssa.

Ulkoisten tekijöiden osalta yksi oleellisimmista datan laatuun ja määrään vaikuttavista tekijöistä on kyselyistä seuraavat toimenpiteet. Jotta henkilöstö kokee, että kyselyihin kannattaa vastata, on niistä seurattava toimenpiteitä. Mikäli toimenpiteitä ei seuraa, on riskinä vastausaktiivisuuden aleneminen ja datan laadun heikentyminen. Kyselyiden tuloksista ja niistä seuraavista toimenpiteistä on myös syytä viestiä henkilöstölle.

Kyselysyklin osalta mittaamisen oikean aikajänteen määrittely on tasapainoilua riittävän datamäärän ja organisaation resurssien välillä. Oleellista sen valinnassa on, että valintaa arvioidaan suhteessa organisaation strategiaan, sen toimintaympäristöön ja mittaamisen tavoitteisiin. Kun mittaamisen tavoitteet ovat selvät ja organisaation toimintaympäristön ja strategian asettamat reunaehdot selvillä, tulee määritellä, kuinka paljon datapisteitä tarvitaan halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (tähän vaikuttaa myös esimerkiksi aiotun mittauksen kohteen lähtötilanne), kuinka suuri datamäärä halutun datapistemäärän hankkimiseen tarvitaan ja kuinka suuri määrä resursseja tarvitaan tai pystytään käyttämään datan keruuseen ja analysointiin. Esimerkiksi koko organisaation

kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tilan kartoittaminen vie lähtökohtaisesti enemmän resursseja kuin rajatun työntekijäjoukon fyysisen hyvinvoinnin tilan selvittäminen.

Toisaalta oleellista kuitenkin on saada riittävä määrä datapisteitä ja dataa, jotta kyselyistä ylipäättään on hyötyä. Työhyvinvointikyselyillä yleisesti mahdollisesta työhyvinvoinnin tilan seuranta ja työhyvinvointia kehittävät toimenpiteet (katso luku 4.1). Tällöin kysymykseksi nousee kyselysyklin määrittely suhteessa kyselyn tavoitteeseen ja organisaation kontekstiin: esimerkiksi, mikäli keskimääräinen vaihtuvuus organisaatiossa on 3 vuotta, tuottaako 5 vuoden välein tehtävä kysely tosiaan riittävän relevanttia ja hyödynnettävää dataa?



Kuvio 3. Työhyvinvointikyselyiden toteutuksen parhaat toimintatavat

Työhyvinvointikyselyiden parhaat toimintatavat on tiivistetty kuviossa 3. Yhteenvetona voidaan todeta, että työhyvinvointikyselyiden sisältö tulee mukauttaa organisaation kontekstiin, sillä työn kuormitus- ja voimavaratekijät sekä fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat eri työympäristöissä. Kaikissa organisaatioissa on kuitenkin tärkeää mitata JD-R-mallin mukaisia kuormitus- ja voimavaratekijöitä sekä erityisesti esihenkilötyötä ja johtamista. Työhyvinvointikyselyjä tulee

toteuttaa säännöllisesti. Valittavan kyselysyklin tulisi olla tarkoituksenmukainen: tiheimät pulssikyselyt soveltuvat nopeasti muuttuvien ilmiöiden, kuten stressin tai häirinnän, seurantaan, kun taas laajemmat kyselyt tukevat kokonaisvaltaisempaa työhyvinvoinnin tilan seurantaan. Kyselyiden onnistumisen kannalta keskeisiä ovat niiden anonymiteetti, selkeä kysymysmuotoilu, avoimien ja suljettujen kysymysten yhdistäminen sekä se, että tuloksista seuraa konkreettisia toimenpiteitä, jotka viestitään henkilöstölle.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointikyselyiden sisältöä ja käytännön toteutusta tarkasteltiin laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullinen aineisto tarjoaa syvällistä ja kokemuksellista ymmärrystä käsitellystä ilmiöstä, mutta kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saamiseksi ilmiötä olisi syytä tarkastella myös hyödyntämällä määrällistä tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen hyödyntäminen mahdollistaisi tutkimustulosten laajemman yleistettävyyden.

Oleellista työhyvinvointikyselyiden hyödyntämisessä työhyvinvoinnin mittaamiseen ovat niillä kerätyn datan laatu ja hyödynnettävyys. Käsiteltäessä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia tämän tutkimuksen keskeisten teemojen osalta, niiden mahdolliset tavoitteet liittyvät vahvasti eri työhyvinvointikyselyiden sisältöön tai toteutukseen liittyviin seikkoihin, jotka vaikuttavat kerätyn datan laatuun. Työhyvinvointikyselyiden käytännön toteuttamisen osalta voitaisiin tarkemmin tutkia kysymysten asettelun yhteyttä kerätyn datan laatuun ja hyödynnettävyyteen. Työhyvinvointikyselyiden toteuttamisen aikajänteen osalta puolestaan olisi hyödyllistä tarkastella lähemmin esimerkiksi kyselysyklin pituuden ja interventioiden onnistumisen välistä yhteyttä sekä kyselysyklin ja vastausväsymyksen välistä yhteyttä, eli sitä, missä vaiheessa kyselyiden määrän lisääminen ei enää lisää kerättävän datan määrää tai laatua. Näin pystyttäisiin tarkemmin määrittelemään kyselysyklin optimaalista pituutta.

Työhyvinvointikyselyiden sisällön osalta tutkimusta olisi syytä tehdä siitä, minkälaisilla kysymyksillä eri teemoja olisi tarkoituksenmukaisinta mitata. Lisäksi olisi hyödyllistä

tarkastella, minkä hyvinvoinnin dimensioiden mittaamista minkäkin tyyppisissä organisaatioissa tulisi painottaa. Näin saataisiin rajattua organisaatioiden vaihtoehtoja työhyvinvointikyselyiden sisällön osalta entistä tarkoituksenmukaisempaan suuntaan.

Lähteet

- Adhvaryu, A., Molina, T., & Nyshadham, A. (2022). Expectations, wage hikes and worker voice. *The Economic Journal*, *132*(645), 1978–1993. <https://doi.org/10.1093/ej/ueac001>
- Aral, S., Brynjolfsson, E., & Wu, L. (2012). Three-way complementarities: Performance pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science*, *58*(5), 913–931. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1460>
- Asano, R., Igarashi, T., & Tsukamoto, S. (2020). The hedonic and eudaimonic motives for activities: Measurement invariance and psychometric properties in an adult Japanese sample. *Frontiers in Psychology*, *11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01220>
- Baba, V. V., & HakemZadeh, F. (2012). Toward a theory of evidence-based decision making. *Management Decision*, *50*(5), 832–867. <https://doi.org/10.1108/00251741211227546>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, *14*(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Boreham, P., Povey, J., & Tomaszewski, W. (2016). Work and social well-being: The impact of employment conditions on quality of life. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(6), 593–611. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1027250>
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*, *23*(4), 19–32. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.45590138>

- Casper, W. J., Edwards, B. D., Wallace, J. C., Landis, R. S., & Fife, D. A. (2019). Selecting response anchors with equal intervals for summated rating scales. *Journal of Applied Psychology, 105*, 390–409. <https://doi.org/10.1037/apl0000444>
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review, 33*(4), 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Chalutz Ben-Gal, H. (2019). An ROI-based review of HR analytics: Practical implementation tools. *Personnel Review, 48*(6), 1429–1448. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0362>
- Christina, J. L., Alamelu, R., & Nigama, K. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. *Discover Sustainability, 6*(1), 666. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin, 52*(4), 281–302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 266–289. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.001>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- D’Oliveira, T. C., & Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and well-being at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics, 106*, 103894. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103894>
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics, 101*(3), 621–640. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>

- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Green, F., Lee, S., Zou, M., & Zhou, Y. (2024). Work and life: The relative importance of job quality for general well-being. *Socio-Economic Review*, 22(2), 835–857. <https://doi.org/10.1093/ser/mwae002>
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Heikinniemi, A., Heikkilä, S., Ullberg, O. H., Hallingberg, B., & Bälter, K. (2025). The role of employee surveys to promote physical health and healthy lifestyles at the workplace. *BMC Public Health*, 25(1), 3054. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-24716-7>
- Hlebec, V., & Ferligoj, A. (2001). Respondent mood and the instability of survey network measurements. *Social Networks*, 23(2), 125–140. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(01\)00037-5](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(01)00037-5)
- Howell, K. E. (2013). *An introduction to the philosophy of methodology*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781473957633>
- Jebb, A. T., Ng, V., & Tay, L. (2021). A review of key Likert scale development advances: 1995–2019. *Frontiers in Psychology*, 12, 637547. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.637547>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Keiser, N., & Payne, S. (2019). Are employee surveys biased? *Safety Science*, 118, 453–465. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.051>

- Kim, T., & Cho, W. (2023). Employee voice opportunities enhance organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0734371X231190327>
- King, G., Murray, C. J. L., Salomon, J. A., & Tandon, A. (2004). Enhancing the validity of measurement in survey research. *American Political Science Review*, 98(1), 191–207. <https://doi.org/10.1017/S000305540400108X>
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Types of work–family interface. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(2), 149–162. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2006.00502.x>
- Koo, M., & Yang, S.-W. (2025). Likert-type scale. *Encyclopedia*, 5, 18. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010018>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Lathabhavan, R. (2024). Mental well-being through HR analytics. *Personnel Review*, 53(5), 1110–1128. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2022-0836>
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499. <https://doi.org/10.1080/09585190802200272>
- Manley, A., & Williams, S. (2022). Emerging technologies and organizational surveillance. *Organization*, 29(4), 692–713. <https://doi.org/10.1177/1350508419890078>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Nagel, T. (1974). What is it like to be a bat? *The Philosophical Review*, 83(4), 435–450. <https://doi.org/10.2307/2183914>
- OECD. (2013). *OECD guidelines on measuring subjective well-being*. OECD Publishing.

- Paauwe, J., & Van de Voorde, K. (2025). Bridging the research-practice gap in modern HRM. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101076. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101076>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 62–74.
- Ray, T. K. (2022). Work-related well-being is associated with individual subjective well-being. *Industrial Health*, 60(3), 242–252. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0122>
- Reay, T., Berta, W., & Kohn, M. K. (2009). What's the evidence on evidence-based management? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 5–18. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.45590137>
- Rehkopf, D. H., Kuper, H., & Marmot, M. G. (2010). Discrepancy between objective and subjective measures. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(6), 449–457. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3081>
- Roskams, M., & Haynes, B. (2019). An experience sampling approach. *Facilities*, 38(1–2), 72–85. <https://doi.org/10.1108/F-04-2019-0050>
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as evidence-based management? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208679>
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). Academic vs practitioner periodicals. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987–1008. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27151939>
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2013). Exploring the fit perspective. *Human Resource Management*, 52(1), 123–144. <https://doi.org/10.1002/hrm.21516>
- Sartre, J.-P. (1943). *Being and nothingness: An essay on phenomenological ontology*. Gallimard.

- Schwarz, N., & Clore, G. (1983). Mood and well-being judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 513–523. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.3.513>
- Siegerink, V., & Murtin, F. (2024). An OECD survey of employee well-being. *OECD Papers on Well-being and Inequalities*, 24.
- Shet, S. V., Poddar, T., Wamba, S. F., & Dwivedi, Y. K. (2021). Data analytics in HRM. *Journal of Business Research*, 131, 311–326. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2021.03.054>
- Shi, X., Gordon, S., & Tang, C.-H. (2021). Momentary well-being matters: Daily fluctuations in hotel employees' turnover intention. *Tourism Management*, 83, 104212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104212>
- Soh, M., Zarola, A., Palaiou, K., & Furnham, A. (2016). Work-related well-being. *Health Psychology Open*, 3(1). <https://doi.org/10.1177/2055102916628380>
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1–2), 92–99.
- Stavrou, E. T., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). HRM and firm performance in Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933–962. <https://doi.org/10.1080/09585191003783371>
- Tay, L., & Jebb, A. T. (2018). Establishing construct continua in construct validation. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 1(3), 375–388. <https://doi.org/10.1177/2515245918775707>
- Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., Parkinson, J., Secker, J., & Stewart-Brown, S. (2007). The Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS). *Health and Quality of Life Outcomes*, 5(1), 63. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-5-63>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>

- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2018.08.002>
- Tynes, T., Aagestad, C., Thorsen, S. V., Andersen, L. L., Perkiö-Makela, M., García, F. J. P., Blanco, L. G., Vermeylen, G., Parent-Thirion, A., Hooftman, W., Houtman, I., Liebers, F., Burr, H., & Formazin, M. (2017). Physical working conditions. *BMC Public Health*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4465-7>
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and HRM. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Lente, E., Barry, M. M., Molcho, M., Morgan, K., Watson, D., Harrington, J., & McGee, H. (2012). Measuring population mental health and social well-being. *International Journal of Public Health*, 57(2), 421–430. <https://doi.org/10.1007/s00038-011-0317-x>
- van Soest, A., Delaney, L., Harmon, C., Kapteyn, A., & Smith, J. P. (2011). Anchoring vignettes. *Journal of the Royal Statistical Society*, 174(3), 575–595. <https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2011.00694.x>
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2020). Well-being in life and work. *Frontiers in Public Health*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00103>
- Wolfe, R., Wright, P. M., & Smart, D. L. (2006). HRM innovation. *Human Resource Management*, 45(1), 111–145. <https://doi.org/10.1002/hrm.20100>
- Wood, S. (1999). HRM and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367–413. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00020>
- Xu, J., Xie, B., Yang, Y., & Li, L. (2021). Employee voice and well-being. *International Journal of Mental Health Promotion*, 23(1), 41–53. <https://doi.org/10.32604/IJMHP.2021.013518>

- Yap, S. C. Y., Wortman, J., Anusic, I., Baker, S. G., Scherer, L. D., Donnellan, M. B., & Lucas, R. E. (2017). The effect of mood on judgments of subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *113*(6), 939–961. <https://doi.org/10.1037/pspp0000115>
- Zhang, W., Balloo, K., Hosein, A., & Medland, E. (2024). Well-being measures. *BMC Psychology*, *12*(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02074-0>

Liitteet

Liite 1 Saatekirje

Hei [nimi]!

Opiskelen parhaillani kauppatieteitä henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa Vaasan yliopistossa. Olen yhteydessä Pro gradu -tutkielmaani varten tehtäviin haastatteluihin liittyen.

Kirjoitan graduni työhyvinvointikyselyiden parhaista toimintatavoista ja keskityn erityisesti siihen, mitä teemoja niissä tulisi käsitellä sekä miten ja milloin työhyvinvointikyselyitä olisi tarkoituksenmukaisinta hyödyntää. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva toimivista käytännöistä.

Kerään tutkielmani empiirisen aineiston haastatteluilla muutamassa erityyppisessä organisaatiossa. Tämän vuoksi haluaisinkin tiedustella, olisiko sinulla mahdollisuutta osallistua haastatteluun, jossa käsiteltäisiin organisaationne työhyvinvoinnin mittaamista ja siihen liittyviä käytäntöjä sekä haasteita.

Haastattelu kestää noin 45 minuuttia ja se toteutetaan etänä Teamsin välityksellä helmikuun aikana sinulle sopivaan aikaan. Haastattelut ovat täysin anonyymejä, eikä sinua tai organisaatiotanne voida tunnistaa gradun lopullisesta versiosta.

Olisin erittäin kiitollinen mahdollisuudesta haastatella sinua. Mikäli osallistuminen ei ole mahdollista, arvostan myös lyhyttä vastausta.

Kiitos jo etukäteen vastauksesta!

Liite 2 Haastattelurunko

Kysymykset:

1. Missä organisaatiossa työskentelet ja mikä on roolisi siellä?
2. Millä tavoin mittaatte työhyvinvointia organisaatiossanne (minkälaisia eri mittareita/mittaustapoja käytössä)?
3. Mainitsitkin henkilöstö/työhyvinvointikyselyt yhtenä mittaamisen tapana.
 - ➔ Minkälainen käyttämäenne työhyvinvointikysely on?
 - Paljonko kysymyksiä?
 - Minkälainen vastausasteikko?
 - Miten kysymykset muotoiltu?
 - Anonymiteetti?
 - Avoimet/suljetut kysymykset
 - Missä avoimia, jos niitä on?
 - ➔ Minkälaisia teemoja tai aihealueita käsittelette työhyvinvointikyselyissä?
 - Miten työhyvinvointi määritelty ja mitä sen osa-alueita käsitellään?
 - Eroavatko eri teemojen mittarit toisistaan?
 - ➔ Miten kysely on toteutettu (internet -pohjainen ym.)?
 - ➔ Miten arvioit kyselyiden roolia osana työhyvinvoinnin mittaamisen työkaluja?
 - ➔ Kuinka usein organisaatiossanne hyödynnetään työhyvinvointikyselyitä ja kuinka tämä vastaa teidän tarpeisiinne työhyvinvoinnin johtamista varten?
 - Miksi tämä aikajänne?
 - Mitä ajattelet tapahtuvan, jos kyselyitä toteutettaisiinkin useammin tai harvemmin?
 - ➔ Mikä nykyisissä kyselyissä mielestäsi toimii erityisen hyvin, mikä taas vaatisi mielestäsi kehitystä ja miksi?
 - ➔ Oletteko tehneet muutoksia kyselyyn viime vuosina? Jos olette, mikä niihin johti ja mitä niistä on seurannut?
- ➔ Miten henkilöstö on suhtautunut kyselyihin?
- ➔ Minkälainen vastausaktiivisuus kyselyissä on ollut?
 - Miten vastausaktiivisuutta on pyritty ylläpitämään/kehittämään?
4. Kuinka kyselyistä saatua dataa hyödynnetään (konkreettiset toimenpiteet)?
 - ➔ Kenellä pääsy dataan?
 - Minkälaisessa muodossa saatu data on?
 - ➔ Miten tuloksia viestitään henkilöstölle?
 - ➔ Miten ylipäätään arvioisit työhyvinvointikyselyiden tuottaman datan ja vastaako se tarpeisiinne työhyvinvoinnin johtamisessa?