



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
Lappeenranta university of Technology
Tuotantotalouden tiedekunta

Osmo Strengell

TYÖHYVINVOINNIN PANOKSET JA VAIKUTUKSET

Case: Teknolohiateollisuuden pk-yritykset

Tarkastajat: Yrittäjyyden professori Timo Pihkala
Tutkijatohtori Elena Ruskovaara

Tiivistelmä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen sekä henkilöiden osaamisen kehittäminen yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kilpailukyvyn edellytysten parantamiseksi. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Teknologiateollisuuden jäsenenä olevien pk-yritysten työhyvinvoinnin johtamisen toimintatapoja, malleja ja menestystekijöitä. Yritysten panostukset työhyvinvointiin jaotellaan työterveyslaitoksen työhyvinvointitalomallissa seuraavasti: 1. **terveys ja toimintakyky**, 2. **osaaminen**, 3. **arvot, asenteet ja motivaatio** ja 4. **työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen**. Erityisesti kiinnostukseni kohteena on, mikä vaikutus työhyvinvointiin tehdyillä panostuksilla on yritystoiminnan kilpailukyvyn vahvistamiseen ja millä konkreettisilla toimenpiteillä on saavutettu merkittävimmät hyödyt tuottavuuden nostamiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi. Opinnäytetyöni on case-tutkimus, jonka olen rajannut Teknologiateollisuuden pk-jäsenyrityksiin (mikro, pieni, keskisuuri) ja näiltä jäsenyrityksiltä keräämääni sekä koostamaani aineistoon. Tutkimuksen olen toteuttanut kyselyllä, joka sisältää avoimia ja strukturoituja kysymyksiä. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen on osa yrityksen strategiaa, joka on yrityksen johdon vastuulla. Tutkimukseen osallistuneet yritykset tarjosivat henkilöstölleen terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämiseen mitä moninaisimpia palveluita. Palveluilla edistetään työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä sekä pyritään puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa alentuneeseen työkykyyn ja estämään työkyvyttömyyttä. Osaaminen on oleellinen osa yrityksen strategiaa ja työtyytyväisyyttä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten osaamisen kehittämiseen suunnatut panostukset olivat kuitenkin alhaiset. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, johon yritysten kannattaa panostaa kilpailukyvyn turvaamiseksi. Yritysten merkittävimmät panostukset kohdistuivat em. jaottelun kohtaan 3. arvot, asenteet ja motivaatio alueelle. Hyvän johtamisen merkitys luo edellytykset työn merkityksellisyyden ja tarkoituksenmukaisuuden ymmärtämiselle. Kohdistamalla arvojen, asenteiden ja motivaation kehittämiseen ohjattuja ”hömppärahoja” johtamisen, työyhteisön ja osaamisen kehittämiseen koulutuksen, valmentamisen ja mentoroinnin kautta, yritykset pystyisivät rahoittamaan vähemmälle huomiolle jääneitä strategisen työhyvinvoinnin osa-alueita, joilla parannetaan yritysten liiketoiminnan edellytyksiä. Tutkimukseni perusteella en kuitenkaan voi suoraan esittää syy-seuraussuhdetta yrityksen tuloksentekeyvyn ja työhyvinvointiin tehtyjen panostusten välillä. Työhyvinvoinnin edistämistä voidaan tehdä sekä pienin panoksinkin että suurella rahalla. Tutkimuksessani ei saatu merkittäviä eroja yritysten välille käytettyjen rahallisten panostusten ja kyselyyn annettujen vastausten pohjalta.

Abstract

Occupational well-being refers to activities aimed at promoting the employability and well-being of employees, as well as developing the skills of individuals to achieve the company's strategic goals and improve competitiveness. The aim of this thesis is to find out the working methods, models and success factors of the wellbeing of SMEs of Teknologiateollisuus. The contributions made by companies to their wellbeing at work are broken down according to the Occupational Health Wellbeing Model of the Finnish Institute of Occupational Health. Of particular interest is the impact on labor wellbeing of strengthening the competitiveness of enterprise and the concrete measures that have achieved the most significant benefits to increase productivity and efficiency. The thesis work is a case study, which is limited to the data collected and compiled from the SME industry companies (micro, small, medium) and from Member Companies of the Teknologiateollisuus ry. The research is carried out with a questionnaire containing open and structured questions. Wellbeing at work - and its development - are essential parts of the company's strategy, which is under responsibility of the company Management. The companies participating in the research offered a variety of services to their staff to maintain their health and performance. Services promote the health and performance of workers and seek to address early onset of disability and disability prevention. Competence and knowledge is an essential part of the company's strategy and job satisfaction. Investments in the competence and knowledge development within the companies involved in the research were low; competence and knowledge development is a long-term activity that companies should invest into safeguard competitiveness. The most significant investments made by companies focused on **values, attitudes and motivation** in the area. The importance of good management creates the conditions for understanding the significance and purpose of the work. Investments made to increase employee satisfaction on the area of values, attitudes and motivation, through so called "hammock" money and investing it to leadership, work community and competence development through training, coaching and mentoring would be much more beneficial for the companies. Companies should allocate finance to the less well-off areas of strategic wellbeing at work that improve organizational business conditions. According to the study, the relationship between the ability of the company to make profit and the investment in wellbeing at work cannot be directly demonstrated. Promoting wellbeing at work can be done either low cost or big budgets. The study could not reveal any significant differences between the financial inputs used and the responses given through the questionnaire.

Alkusanat

Tämä työ on työvoitto 23 vuotta kestäneiden opintojen loppuun saattamisessa. Työn tekeminen on ollut sekä mielenkiintoista että haastavaa. Haluan kiittää yritysten toimitusjohtajia myötämielisyydestä ja halukkuudesta osallistua tähän tutkimukseen. Ilman heidän myötävaikutustaan aineiston kerääminen yritysten henkilöstöltä olisi ollut mahdoton tehtävä.

Haluan kiittää työnantajaani Flowrox Oy hallituksen puheenjohtajaa Timo Vartiaista sekä toimitusjohtaja Jukka Koskelaa positiivisesta suhtautumisesta opintojeni loppuun saattamiseksi. Jukka Koskelalta sain suurimman innoitukseni opintojeni loppuun saattamiseen.

Erityisen kiitoksen haluan esittää äidilleni ja isälleni pitkämielisyydestä opintojeni venyessä. Lopputyöni piti olla 80-vuotissyntymäpäivälahja isälleni, mutta hivenen meni pitkäksi.

Timo Pihkalaa kiitän monista hyvistä keskusteluista opintojen kuluessa ja henkilökohtaisesta työn ohjaamisesta.

Sisällysluettelo

TYÖHYVINVOINNIN PANOKSET JA VAIKUTUKSET	0
Case: Teknologiateollisuuden pk-yritykset	0
Tiivistelmä.....	1
Abstract	2
Alkusanat.....	3
Sisällysluettelo	4
Kuva- ja taulukkoluetelo	5
1. JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen asetelma ja tutkimusongelma	7
1.2 Tutkimusongelman määrittely.....	8
2. TYÖHYVINVOINTI.....	10
2.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	12
2.2 Työkyky.....	14
2.3 TYKY-toiminta	15
2.4 Työkykytalo.....	16
2.5 Työsuojelu ja työterveyshuolto	19
2.6 Strateginen työhyvinvointi	20
2.7 Johtaminen ja etiikka.....	22
2.8 Valta ja organisaatio.....	24
2.8 Suorituskyvyn mittaaminen.....	26
2.9 Aineeton pääoma.....	27
2.10 Tuottavuus ja tunnusluvut	27
3. OTOS JA TIETOJEN KERUU	31
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	32
4. HAVAINNOT JA ANALYYSI.....	37
4.3 Arvot, asenteet ja motivaatio.....	45
4.4 Johtaminen, työyhteisö, työolot	52
4.5 Tehokas ja toimiva organisaatio.....	59
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET.....	65
5.1. Johtopäätökset	65
5.2 Suositukset ja jatkotutkimusehdotukset	68
Lähdeluettelo	70

Kuva- ja taulukkoluetelo

Kuva 1: Työkykytalo-malli	s. 18
Kuva 2: Henkilöstön lukumäärä ja ikäjakauma tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä	s. 38
Kuva 3: Palvelusaika yrityksessä	s. 38
Kuva 4: Henkilöstö-, palkka- ja poissaolokulut	s. 39
Kuva 5: Työhyvinvointitalomallin mukaiset panostukset yrityksen palveluksessa olevaan henkilöön vuositasolla	s. 39
Kuva 6: Arvot, asenteet ja motivaatio panostukset €/hlö vuosi	s. 47
Kuva 7: Johto noudattaa yrityksen arvoja, vastaajien roolien pohjalta antama arvio	s. 49
Kuva 8: Henkilöstö noudattaa yrityksen arvoja, vastaajien roolien pohjalta antama arvio	s. 49
Taulukko 1: Tehokkaan organisaation ominaisuuksia	s. 25
Taulukko 2: Toteutuksen kriittiset menestystekijät	s. 25
Taulukko 3: Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot henkilöä kohden laskettuna eri osa-alueilla	s. 30
Taulukko 4: Kyselytutkimukseen osallistuneiden vastaajien jaottelu	s. 37
Taulukko 5: Panostukset terveyteen ja toimintakykyyn	s. 41
Taulukko 6: Panostukset osaamiseen / henkilökohtainen arvio	s. 43
Taulukko 7: Arvot, asenteet ja motivaatio / työssä viihtyminen / henkilöstöedut	s. 47 - 48
Taulukko 8: Johtaminen, työyhteisö, työolot panokset ja arvoväittämien tulokset	s. 53 - 54
Taulukko 9: Toteutuksen kriittiset menestystekijät	s. 60

1. JOHDANTO

”Kuule Osmo, kaljapullolla on ennenkin voitettu työntekijöiden hyväksyntä ja mielipide puolelle!”, ohjeisti minua vaikeassa tilanteessa vuosien takainen entinen alaiseni.

Yrityksen tulos tehdään ihmisten kautta ja henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Näitä arvolatautuneita ja korkeita odotuksia nostattavia lauseita yritysten johtajat toistavat henkilöstölleen erilaisissa tilaisuuksissa jättäen vähemmälle huomiolle, millaisia merkityksiä ja odotuksia henkilöstön eli työntekijöiden mieleen näistä lauseista syntyy. Tämän työn tavoitteena on löytää pk-yrityksille soveltuvia toimintatapoja ja malleja, joilla työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen liitetään osaksi yrityksen strategiaprosessia sekä operatiivisen toiminnan kehittämistä. Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee aina yrityksen johdosta. Erityisesti yrityksen toimitusjohtajan ja johtoryhmän pitäisi olla kiinnostuneita niistä eri tekijöistä, jotka ovat yrityksen tuloksen ja menestyksen takana, ja jotka tekevät yrityksestä menestyjän.

Kiristynyt globaali kilpailu, liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön nopeat muutokset, prosessien ja toimintatapojen uudistuminen digitalisaation ja automaation kautta edellyttävät toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen, laajentaminen tai karsiminen on jokaiselle yritykselle ja organisaatiolle välttämättömyys. Yritykset, jotka pitäytyvät vanhoissa toimintamalleissa, eivät pärjää kilpailussa uusien, aikaansa seuraavien, ketterien sekä toimintaansa jatkuvasti uudistavien ja kehittävien yritysten kanssa. Toiminnan pysähtyneisyys, haluttomuus tai kyvyttömyys uudistua ja seurata aikaansa näkyvät liiketoiminnan tunnusluvuissa. Yrityksen strategiaan tunnuslukuihin sisällytetään talouden ja tehokkuuden tunnuslukujen rinnalla myös yrityksen henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä mittaavat tunnusluvut.

Hyvän strategisen johtamisen tunnuspiirteitä ovat johdolle asetetut selkeät tavoitteet, vastuut, ja mittarit, tavoitteiden toteutumisen läpinäkyvä, säännöllinen ja systemaattinen raportointi sekä palautteen antaminen toteutuneesta suorituksesta. Määrätietoisessa työhyvinvoinnin kehittämisessä on samat tunnuspiirteet kuin strategian johtamisessa, koska työhyvinvoinnin kehittämisen pitäisi olla osa yrityksen strategiaa.

Liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset määrittävät yrityksen henkilöstöresurssit, kompetenssit sekä kyvykkyydet ja näiden kehittämiseksi tarvittavat toimenpiteet sekä resurssit. Henkilön

henkilökohtaisia ominaisuuksia koulutus, kyvykkyys ja osaaminen peilataan työyhteisötasolla liiketoiminnan vaatimuksiin. Mikäli nämä yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet vastaavat sekä yksilöinä että ryhmänä yrityksen liiketoiminta strategian vaatimuksia, on yrityksellä henkilöstönsä kautta hyvät edellytykset menestyä liiketoiminnassaan.

Henkilöstö, yrityksen tärkein voimavara, koostuu yksilöistä, joilla on erilaiset arvot. ”Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Arvot ovat valintoja. Arvot ankkuroituvat sekä järkeen että tunteisiin. Arvot ovat yhteinen tahtotila.” (Aaltonen ja Junkkari 2003, s. 60 – 61) Yrityksen ja työntekijän arvot voivat olla ristiriidassa erilaisista kokemuksista, tulkinnoista ja arvopohjasta johtuen. Arvoilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiimme. Henkilökohtaista työhyvinvoinnin merkitystä ja kokemusta määrittää työntekijän luottamus ja suhde työnantajaan.

Työhyvinvointiin liittyy työn merkitys tekijälleen. Yritykset jotka osaavat parhaiten tuoda esiin työn merkittävyyden työntekijöille tulevat menestymään yritysten välissä kilpailussa. Työn merkittävyys tekijälle tuo sisältöä tekemiseen ja halua onnistua parhaalla mahdollisella tavalla työssään. Työhyvinvoinnin kehittäminen on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutusta. Työntekijällä on vastuu omasta osaamisestaan ja henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan, jokaisen on osattava pitää huolta itsestään. Työnantajan on panostettava henkilön terveyteen ja toimintakykyyn sekä osaamisen kehittämiseen työn vaatimusten mukaan. Arvot, asenteet ja motivaatio muodostavat tunteisiin liittyvän kokonaisuuden, johon yritykset voivat vaikuttaa hyvän johtamisen, merkityksellisen työn, työolojen sekä työyhteisön kautta.

1.1 Tutkimuksen asetelma ja tutkimusongelma

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen sekä henkilöiden osaamisen kehittäminen yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kilpailukyvyn edellytysten parantamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Teknologiateollisuuden jäsenenä olevien pk-yritysten työhyvinvoinnin johtamisen toimintatapoja, malleja sekä menestystekijöitä. Tutkimuksessa hyödynnetään työterveyslaitoksen työhyvinvointitalomallin jaottelua. Tutkimuksessa yritysten tekemiä panostuksia jaotellaan työhyvinvointitalomallin mukaisesti 1. **terveys ja toimintakyky**, 2. **osaaminen**, 3. **arvot, asenteet ja motivaatio** ja 4. **työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen**. Tutkimuksessa pyritään selvittämään näihin tekijöihin kohdennettujen resursointien ja

panostusten vaikutuksia toiminnan tuloksellisuuden parantamiseksi ja kehittämiseksi. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on, mikä vaikutus työhyvinvointiin tehdyillä panostuksilla on yritystoiminnan kilpailukyvyn vahvistamiseen sekä millä konkreettisilla toimenpiteillä on saavutettu merkittävimmät hyödyt tuottavuuden nostamiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi.

Tavoitteena on löytää pk-yrityksille soveltuvia käytännön mittareita työhyvinvoinnin tuloksellisuuden mittaamiseksi sekä esittää käytännön toimenpiteitä operatiivisen toiminnan kehittämiseksi tavoilla, joilla henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kytkeytyy osaksi yrityksen liiketoimintaa.

Opinnäytetyö on case-tutkimus, joka rajataan Teknologiateollisuuden pk-jäsenyrityksiin ja jäsenyrityksiltä kerättävään ja koostettavaan aineistoon. Case tutkimus on usein yhdistelmä laadullista (kvalitatiivinen) ja määrällistä (kvantitatiivinen) tutkimusta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä monimenetelmällisyys, tutkimus suoritetaan kyselyllä joka sisältää avoimia ja strukturoituja kysymyksiä. Tämä opinnäytetutkimus kohdistuu tunnettuun ilmiöön, jonka tekijät ovat ennalta tunnettuja. Tutkittavasta aiheesta on tehty monia aikaisempia tutkimuksia, tässä tutkimuksessa myös mikroyritykset otetaan mukaan. Aikaisempien tutkimusten tutkimustulokset sekä teoria toimivat opinnäytetyön taustamateriaalina.

1.2 Tutkimusongelman määrittely

Tämä opinnäytetyö pohjaa triangulaatiotutkimuksen pohjalta tehtävään tutkimukseen. Työn viitekehys pohjaa yleisiin työhyvinvoinnin ja taloushallinnon laskentatoimen määritelmiin ja teorioihin. Aluksi luodaan katsaus työhyvinvointikäsitteen alle kuuluviin tekijöihin ja liiketoimintanäkökulmaan pohjautuvaan strategisen työhyvinvointikäsitteen alle kuuluviin tekijöihin. Tutkimuksessa pyritään löytämään syys-seuraussuhde taloudellisten panostusten ja tulosten välille tuottavuuden kautta. Lisäksi tutkimus pyrkii selvittämään, millä keinoin ja toimenpitein eri tekijät ovat vaikuttaneet tutkittavaan ilmiöön.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja selvittää, mitkä tekijät ovat tutkimukseen valitun kohderyhmän kannalta merkittävimmät tekijät, jotka vaikuttavat liiketoiminnan vaatimusten kautta yrityksen tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja henkilöstötuottavuuteen. Tarkoituksena on myös esittää käytännön toimenpiteitä operatiivisen toiminnan kehittämiseksi tavoilla, joilla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia, joka on kytketty osaksi yrityksen strategiaa ja liiketoimintaa.

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmät käsitteet ovat johtaminen, työhyvinvointi, henkilöstötyytyväisyys, tuottavuus ja henkilöstö voimavarana.

2. TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja laajalti ja sen määritelmä on muuttunut ajan saatossa alkuperäisestä työsuojelullisesta näkökannasta merkittävästi, mikä näkyy myös lainsäädännössämme (Huhtala et al. 2010). Jatkuvasti kehittyvä ja monimutkaistuva toimintaympäristö edellyttää niin yritysjohtolta kuin työntekijöiltäkin nopeaa reagointia, uudistumishalua, joustavuutta, yhteistyövalmiuksia ja kykyä sietää epävarmuutta sekä jatkuvaa uusien asioiden opiskelua. Yrityksissä muutosnopeutta kuvataan monesti termillä kellotaajuus, joka mittaa tietotekniikassa kuinka monta tilavaihdosta suoritin suorittaa sekunnissa. Samaa termiä käytetään yritystoiminnassa kuvaamaan henkilöstön kyvykkyyttä ja nopeutta suoriutua muutostilanteista yritystoiminnan vaatimusten mukaisesti. Toimintaa on tehostettava ja nopeutettava, asioita on tehtävä entistä taloudellisemmin. Vain ne pärjäävät, jotka kykenevät uudistumaan, kehittämään osaamistaan ja toimintojaan. Muutoksesta, jatkuvasta kehittämisestä ja kyvykkyydestä innovoida sekä luoda uutta on tullut kilpailutekijöitä, joiden seurauksena uudenlaiset työt kuormittavat ihmisiä toisella tavalla kuin aikaisemmin.

Henkilöstön voimavaroista puhuttaessa korostetaan yksilöiden osaamista ja työkykyä. Henkilöstön osaamisesta, luovuudesta ja työhyvinvoinnista on tullut keskeisiä strategisia kilpailutekijöitä. Työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen on yrityksen liiketaloudellisen menestyksen kulmakiviä. Yritykset kilpailevat enenevässä määrin aineettoman osaamispääoman avulla. Osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat osa aineetonta pääomaa. Yrityksen johdon vastuulla on johtamisen avulla pitää huolta henkilöstön substanssiosaamisesta, hyvinvoinnista ja organisaatiokulttuurin kehittämisestä. Johtamisen näkökulmasta ei ole yhdentekevää, mikä on henkilöstön työkyvyn tila tai työhyvinvoinnin taso ja kuinka niitä kehitetään. Henkilöstö yrityksen voimavarana on merkittävä osa yrityksen liiketoiminnan menestystä. (Juuti ja Vuorela 2015, s. 12 - 17). ”Se, miten ihmiset voivat, on yhtä tärkeää kuin se, mitä he saavat aikaan. Jos ihmiset voivat hyvin, he saavat paljon aikaan. Jos henkilöstö nauttii työstään, yritys kehittyy ja ihmiset voivat paremmin. Parhaimmillaan tästä syntyy kiehtova positiivinen kierre.” (Alahuhta 2015, s. 20)

Ihminen on kokonaisuus, joka kehittyy arvojen ja ympäristön vaikutuksesta. Työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä sopusointuisesta suhteesta. Ihminen on kokonaisuus johon kaikki osa-alueet heijastuvat. Vireys yhdellä elämäalueella heijastuu helposti myös muuhun elämään. Myönteisyys ja myönteiset kokemukset lisäävät

positiivista asennoitumista ja nostavat mielialaa. Vastaavasti negatiiviset kokemukset ja asiat lisäävät negatiivista asennoitumista elämään. Liiallinen kuormitus jonkin muuttujan suhteen aiheuttaa helposti huonon kierteen syntymisen myös muilla elämänalueilla. Työhyvinvointi käsitteenä on erotettava työviihtyvyydestä tai työtyytyväisyydestä. Työviihtyvyys määrittää kokemusta organisaatiota, työyhteisöstä tai työtehtävästä, jossa työntekijät työskentelevät. Työviihtyvyyttä pidetään yleensä työolojen kehittämisen tavoitetilana.

Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siinä on yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Työhyvinvointi yksilötasolla on kokonaisvaltainen kokemus. **Yksilöpsykologisena lopputulemana** työhyvinvointi tarkoittaa tilannetta, jolloin työssä oleva ihminen saa voimia – energoituu – arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksesta. **Toiminnan** tasolla työhyvinvointi edellyttää, että täytyy huolehtia henkilöstön 1) työturvallisuudesta, 2) työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä 3) henkisestä hyvinvoinnista. (Tarkkonen 2012, s. 22, s. 78 - 91)

Sosiaali- ja terveysministeriön määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.” (STM, <http://stm.fi/tyohyvinvointi>) Työterveyslaitoksen mukaan: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa.” (TTL, <https://www.ttl.fi/>) Rauramo on määritellyt työhyvinvoinnin organisaatiolähtöisesti: ”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa.” (Rauramo 2004, s. 9)

Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen työhyvinvointi määritelmät lähtevät yksilön henkilökohtaisesta kokemuksesta, johon vaikutetaan hyvällä johtamisella, osaamisen kehittämisellä sekä työyhteisön ilmapiirillä. Työhyvinvointia kehitetään yksilöiden kautta kaikilla organisaation tasoilla, jotta kehitystoimenpiteiden vaikutukset ulottuisivat läpi koko organisaation. Rauramon lähtökohta on suppeampi ja keskittyy pääasiassa organisaatiotasaisen työhyvinvoinnin tarkasteluun. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on

Työterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön määrittelyihin perustuva kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin kehittäminen.

2.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Järvinen (2001, s. 20 - 27) on kritisoinut työhyvinvoinnin kehittämistä: ”Yrityksissä uhrataan merkittäviä summia aikaa ja rahaa työyhteisön kehittämiseen, joka on ponnetonta ja lyhytnäköistä, mikä aiheuttaa henkilöstössä turhautumista, närkästystä ja suuttumusta.” Kaikissa strategisissa kehityshankkeissa niin kuin työyhteisön kehittämisessäkin yritysjohdon tuki on tärkeää. Jos yrityksen ylin johto ei koe työyhteisön kehittämistä tärkeäksi eikä omaan johtamistyöhön kuuluvaksi, jäävät työhyvinvoinnin kehittämishankkeet yleensä HR-vetoiseksi tai esimiesten väliseksi puuhasteluksi. Alahuhta (2015, s. 19) on nimennyt kaksi tärkeää muuttujaa, jotka määrittävät hänen mielestään yrityksen tilan: **henkilöstön tyytyväisyys ja asiakkaiden tyytyväisyys**. Mainitut muuttujat ovat yrityksen toiminnan kannalta oleellisen tärkeitä, koska ilman tyytyväisiä asiakkaita ei ole liiketoimintaa. Menestyvää liiketoimintaa tekemään tarvitaan osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, josta yrityksen johdon on pidettävä huolta.

Rauramon Työhyvinvoinnin portaat on ohjekirja työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen. Rauramon lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämiseksi on motivaatioteoria ihmisen perustarpeista, jotka humanistisen psykologian edustaja Abraham Maslow on kehittänyt. Maslowin kehittämä viiden perustarpeen hierarkia, jossa fysiologiset tarpeet ovat perustavimmat, ja jossa itsensä toteuttaminen on oikean ihmisyyden tunnusmerkki. (Aaltonen ja Junkkari 2005, s. 67) Rauramo jäsentelee kirjassaan tarpeet seuraavasti: fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Rauramo mukailee ajattelussaan Työterveyslaitoksen työhyvinvointitalomallin jaottelua. Alin taso **psykofysiologiset perustarpeet** (terveys ja toimintakyky): terveys on voimavara. Yksilön vastuulla on huolehtia omasta terveydestään terveellisten elintapojen avulla. Toinen taso on **turvallisuuden tarve** (osaaminen): turvallinen työyhteisö ja työympäristö, turvalliset toimintatavat, turvallisuuskulttuuri, toimeentulon mahdollistava työsuhde ja palkkaus. Kolmas taso on **liittymisen tarve** (arvot, asenne ja motivaatio): oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, kannustava ja innostava työyhteisö, jossa avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Neljäs taso on **arvostuksen tarve** (työ, työyhteisö, työolot ja johtamien): toimivat esimies- ja alaissuhteet, palaverikäytännöt, kehittyvä työ ja yhteiset tilaisuudet. Yhteiset arvot ja

organisaatiokulttuuri näkyvät kaikessa käytännön toiminnassa. Arvostus, kiitos, asiallinen palaute, eettiset arvot ja yhteiskunnallinen vastuu, laatu sekä työhyvinvointi ovat osa strategiaa ja johtamista kaikkine osa-alueineen. Viides taso on **itsensä toteuttamisen tarve** (yhteiskunta ja ympäristö), johon kuuluvat:

- Oppivan organisaation periaatteet.
- Itseen aktiivisesti kehittävä henkilöstö.
 - Työssä oppiminen.
 - Hiljaisen tiedon hyödyntäminen.
 - Erilaisuuden arvostaminen.
 - Tiedon ja käytännön yhdistäminen.
- Työympäristön ja työolojen viihtyvyyden edistäminen.

Kun nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä, voidaan odottaa yksilön hyvinvointia ja työyhteisön aitoa, luovaa tiimityötä sekä organisaation kestävästä taloudellisesta menestystä. Ihmisen voi pakottaa tekemään työtä, mutta ei tahtomaan sen tekemistä. Motivaatio on käyttövoima, joka tekee työstä ilon. Hyvinvoinnin taustoja pohdittaessa on oleellista painottaa juuri ihmisen kokonaisvaltaista psykofyysistä olemusta, jossa työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja päinvastoin (Rauramo 2004, s. 39 – 40, 47, 76, 121, 135, 147).

Maslowin teoriaa on kritisoitu liiallisesta yksilökeskeisyydestä. Työyhteisön kehittäminen on työyhteisön ja siihen kuuluvien yksilöiden kehittämistä. Työyhteisön kehittämistä kannattaa katsoa myös kulttuuripsykologisesta, monitahoisesta viitekehyksestä, jossa henkilö kehittyy, ja jossa arvot muodostuvat. Työyhteisön kehittämisessä arvojen merkitys on keskeistä. Arvot syntyvät, kun yksilö uudistaa kulttuuria. Arvot ovat yhteisöllisiä. Esteettiset ja eettiset arvot vastaavat tarpeeseemme olla jotain, kunnioittaa itseämme ja täyttää velvollisuutemme. Niitä ei tarvita, jotta selviytyisimme päivästä toiseen, mutta ne tekevät meidät arvokkaiksi ihmisiksi. (Aaltonen ja Junkkari 2005, s. 68)

Juuti puhuu työstä ja sen kehittämisestä leikkinä. Työ, joka sopii ihmiselle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Kun työ luo mielekkään kokonaisuuden, jonka päämäärät henkilö näkee mielekkäinä, tavoiteltavina ja hyvinä asioina, hän saa päämäärien tavoittelusta energiaa. Työn mielekkyyden lisääminen on

helpoin keino lisätä työhyvinvointia työssä. Työn päämäärien pitäisi olla jokaiselle selvät. Työn tulisi tarjota haasteita, jotka virittävät ihmisen mielenkiinnon ja ylläpitävät hänen pyrkimyksiään kokea olevansa hyvä, pätevä ja osaava sekä omissa että muiden silmissä (Juuti ja Antti Vuorela 2006; s. 64 - 69). Sisäiset kannustimet – kuten mielekkäältä tuntuvaan asiaan sitoutuminen, yhteenkuuluvuus ja arvostetuksi tulemisen tunne – voivat synnyttää työntekijöissä syvällistä ja pitkäjänteistä sitoutumista, jota ilman ei päästä tuottavuuteen. (Hougaraad et al. 2018, s. 1)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen kuuluu oleellisena osana työn kehittäminen ja ihmisten johtaminen. Johtaminen edellyttää vallankäyttöä. Hyvältä esimieheltä edellytetään oman johtamisen arvostamista, halua toimia ihmisten johtajana, itsekriittisyyttä, riittävän hyvää itsetuntoa, kykyä käsitellä pettymyksiä ja hyvää säilöntäkykyä. (Järvinen 2001, s. 20)

Työelämässä tapahtunut muutos tieto- ja asiantuntijavaltaiseen työkuultuuriin on johtanut työyhteisöissä toimintatapojen muutokseen. Työyhteisöissä on pyritty eroon autoritaarisuudesta eli käskyttävästä vallankäytöstä johtamisessa. Esimiestyö on johtamista, mikä pohjaa auktoriteettiin. Auktoriteetti ja autoritaarisuus ovat kaksi eri käsitettä. Esimiehet saaattavat vierastaa auktoriteettina olemista, sillä on helpompaa ja trendikkäämpää olla kavereita alaisten kanssa. Esimiehellä on kuitenkin asemaan perustuvia lakisääteisiä vastuita ja velvollisuuksia, joita ei voi ohittaa. Johtajana toimiminen selkeyttää vastuista ja velvollisuuksia työyhteisössä. Töiden jakaminen tai kontrollointi ei tänä päivänä enää ole esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Osallistuvalla johtamisella saadaan hyviä tuloksia aikaan, mutta pitää muistaa, että esimiehen rooliin kuuluu aina johtajana oleminen. (Järvinen 2001, s. 27)

2.2 Työkyky

Yksinkertaisimmillaan työkyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä ja toimintakyvystä. Ammatillisen osaamisen merkitys työkykyyn vaikuttavana tekijänä on korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Oma asenteemme työntekoon vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi koettu työ vahvistaa työkykyä. Jos työ on vain pakollinen osa elämää, eikä se vastaa omia odotuksia, työkyky ja motivaatio työnsuorittamiseen heikkenevät. Työkykyä voidaan arvioida vertaamalla henkilön voimavaroja työn vaatimukseen. Voimavaroja ovat mm. terveys, koulutus ja osaaminen,

asenne ja arvot sekä motivaatio ja työtyytyväisyys. Voimavarojen tarve on yksilöllinen ja siihen vaikuttavat työn fyysiset ja psyykkiset vaatimukset, työympäristö ja työyhteisö (www.tykypaiva.net).

Työkyvyssä tapahtuu muutoksia ihmisen elinaikana. Ikääntyminen ei kuitenkaan välttämättä heikennä työkykyä, koska työkyvyn muiden osatekijöiden muutokset, kuten osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen, vaikuttavat samaan aikaan työkykyä vahvistavasti. Työkykyä vahvistaa mielekäs ja sopivan haasteellinen työ. Työkyvyn arvioiminen on monimutkaista, koska pelkkä ihmisen fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn arvioiminen ei riitä. Sen lisäksi on arvioitava ihmisen ja työn yhteensopivuutta ja sitä, mikä olisi ihmisen työkyky toisenlaisissa tehtävissä (Työeläkevakuuttajat, <https://www.tela.fi/tyokyky>). Työn automatisoituminen ja digitalisoituminen tuovat muutoksia ja vaatimuksia ihmisten työkyvyille. Fyysisesti kuormittavan työn väheneminen automaation kautta muuttaa työn osaamisvaatimuksia. Työympäristön digitalisoituminen edellyttää työntekijältä erilaista osaamista ja ajattelua kuin aikaisemmin. Gartner ennustaa, että vuoteen 2022 mennessä, joka viides yleensä muuta kuin rutiinitehtävää suorittava työntekijä käyttää tekoälyä työssään. Jokainen investointi tekoälyyn liittyvään teknologiaan edellyttää, että on otettava huomioon, mitä työpaikkoja menetetään, mitä työpaikkoja luodaan ja miten se muokkaa työntekijöiden yhteistyötä muiden kanssa, mahdollisuutta tehdä päätöksiä ja saada työtä (Kauppalehti 13.12.2017).

2.3 TYKY-toiminta

TYKY-toiminta tähtää terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseen työuran kaikissa vaiheissa. TYKY on lyhennys sanoista työkykyä ylläpitävä toiminta ja sillä tarkoitetaan yhteistoimintaa, jossa työnantajan, työntekijäjärjestöjen, työsuojelun ja työterveyshuollon mukana ovat kaikki työntekijät terveydentilasta riippumatta koko työuransa ajan. Työkykyä ylläpitävä toiminta on saanut alkunsa työmarkkinajärjestöjen yhteisestä suosituksesta 1980 - luvun lopulla. Suositusten perusteella sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunta antoi ohjeet työterveyshuollon TYKY-toiminnan mahdollisuuksista ja järjestämisestä. (Tykypäivä.net: www.tykypaiva.net)

Yritysten TYKY-toiminta keskittyy perinteisesti erilaisten virkistyspäivien järjestämiseen. Yhteiset teatteriesitykset, ravintolaillat tai elämystapahtumat voivat lisätä yhteisöllisyyttä,

mutta työyhteisöjen ongelmia ne eivät poista. Hyvä TYKY-toiminta keskittyy haasteellisempien asioiden käsittelyyn kuten työssä jaksamiseen vaikuttaviin tekijöihin, joihin on harvoin aikaa paneutua arjessa. Työkyvyn ylläpitäminen tulisi nähdä laajempana ja jatkuvana, työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävänä toimintana arkisissa kohtaamisissa. Henkilöstön motivaatiota kohottavat hankkeet ovat hyvä tapa aktivoida työkykyä. TYKY-toiminta ennaltaehkäisee työkyvyttömyyttä ja parantaa pitkällä tähtäimellä yritysten kannattavuutta ja toimintamahdollisuuksia. (Tykypäivä.net, www.tykypaiva.net/tyky-toiminta/)

Suunnitelmallisesti toteutettu osaamisen kehittäminen hyödyntää paitsi työntekijää myös koko työyhteisöä ja työnantajaa. TYKY-toiminta ei ole kouluttautumista uuteen tehtävään tai työhön, mutta kouluttautuminen on yksi keino edistää työhyvinvointia ja kehittää työ- sekä työyhteisötaitoja. TYKY-toimintaa pitää kehittää yrityksen todellisten tarpeiden pohjalta. Mikäli TYKY-toiminta sisältää koulutusta ja koulutuksen tarkoituksena on edistää henkilöstön osaamista sekä samalla piristää työyhteisöä, on toiminnan sisällöstä kerrottava osallistujille etukäteen. Erilaiset työyhteisön kehittämiseen järjestetyt elämyskokemukset ovat hyviä, mutta myönteisten kokemusten siirtäminen tapahtumasta työpaikan arkeen ei aina onnistu. Viihtyminen, hauskanpito ja yhteinen tekeminen ovat tärkeä osa työyhteisön hyvinvoinnin edistämistä, mutta toiminnan on perustuttava vapaaehtoisuuteen.

TYKY-toiminnan tulosten mittaaminen ei ole yksiselitteistä, joten taloudellisten ja määrällisten mittareiden lisäksi tarvitaan laadullisia mittareita. Laadullisten mittareiden avulla voidaan arvioida työn laatua, merkitystä, palkitsevuutta, johtamista, kehittymismahdollisuuksia, turvallisuutta ja tasa-arvoa työyhteisössä. Toiminnan kehittämisen lähtökohdat ovat taloudelliset, tulokset voidaan mitata esim. sairauspäivinä ja maksettuina sairauseläkkeinä, joita on myönnetty esim. masennuksen takia. Ennenaikainen eläköityminen ja viihtymättömyys työpaikalla näkyvät yritysten henkilöstön tuloksellisuudessa, työn ja toiminnan laadussa sekä tehokkuudessa.

2.4 Työkykytalo

Työterveyslaitos on mallintanut työkyvyn kuvauksen talon muotoon. Työkykytalo kokoaa yhteen kaikki keskeiset tekijät, jotka tutkimusten mukaan vaikuttavat sekä työkykyyn että työhyvinvointiin. Työkykytaloissa on neljä kerrosta.

Ensimmäisen kerroksen **terveys ja toimintakyky** muodostavan pohjan, jossa käsitellään fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä sekä terveyttä. Henkilöllä itsellään on merkittävä vaikutus psyykkiseen ja fyysiseen terveyteensä. Perintötekijöilläkin on vaikutusta, mutta motivaatio ja vastuu terveyden ylläpitämiseen hyvien ja terveyttä edistävien elämäntapojen kautta on jokaisella henkilöllä itsellään.

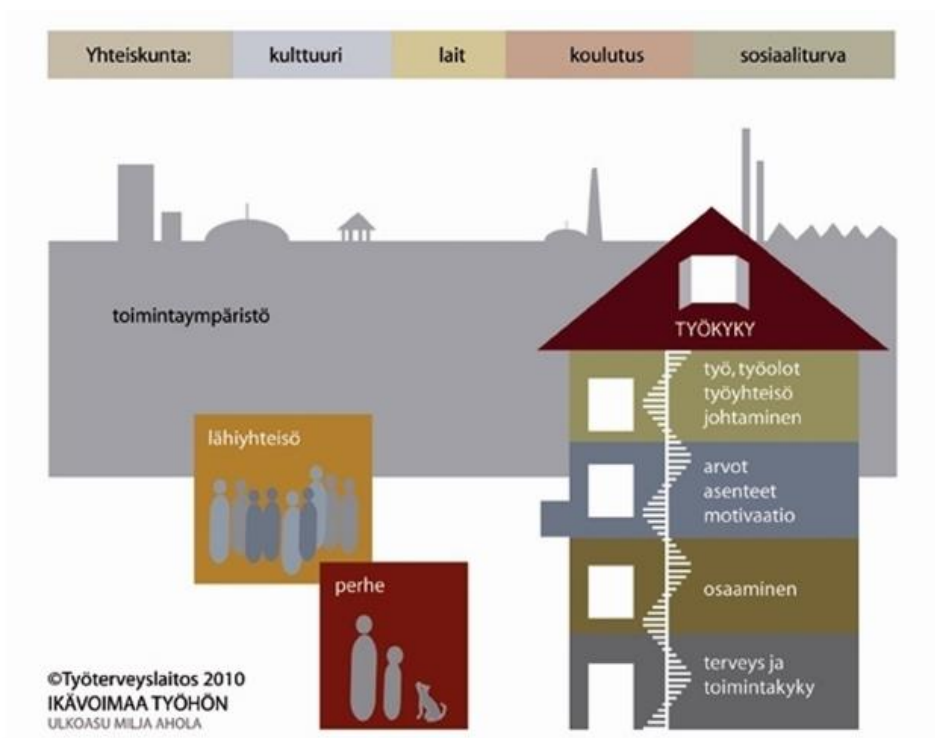
Toisen kerroksen **osaaminen** koostuu peruskoulutuksesta ja ammatillisista tiedoista sekä taidoista. Tietojen ja taitojen päivittäminen, ns. elinikäinen oppiminen, on työkyvyn ylläpitämiseksi tärkeää. Työntekijällä on suuri vastuu oman osaamisensa kehittämisessä, työnantaja voi tukea ja luoda mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi, mutta motivaatio osaamisen kehittämiseen löytyy henkilöstä itsestään.

Kolmannen kerroksen muodostavat **arvot, asenteet ja motivaatio**. Tähän kerrokseen kasaantuvat hyvät ja huonot kokemukset sekä työstä, voimavaroista että työn ulkopuolisista tekijöistä. Käsitteemme työhyvinvoinnista muodostuu tässä talon kolmannessa kerroksessa. Perhe, lähiyhteisö ja harrastukset vaikuttavat myös työkykyyn mm. elintapojen ja arvojen kautta. Tässä kerroksessa henkilön omat arvot kohtaavat yrityksen arvot. Jos kerros latautuu negatiivisesti erilaisista työhön liittyvistä huonoista kokemuksista ja ristiriidoista, omien arvojen ja työpaikan arvojen suhteen työhyvinvointi heikkenee. Mikäli kerros vahvistuu myönteisillä ja omaa arvomaailmaa sekä tunteita vahvistavilla kokemuksilla, henkilön työhyvinvointi paranee.

Toimintaympäristö henkilön ja yrityksen ympärillä vaikuttaa suoraan talon neljänteen kerrokseen, johon kuuluvat **johtaminen, työyhteisö ja työolot**. Globalisaatio, uusi teknologia, kilpailutilanne, palvelujen tarve ja saatavuus, työvoiman ikärakenteen muutokset, talouskriisit jne. heijastuvat nopeasti yritysten toimintaan. Yrityksen johto ja esimiehet joutuvat muuttamaan ja kehittämään olosuhteiden muuttuessa tätä työn kerrosta vastaamaan muutoksia, jotta yrityksen kilpailukyky säilyisi.

Yritystoiminta on jatkuvaa muutosta. Se, kuinka yrityksen johto hallitsee muutoksen, jotta yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky säilyisivät tasapainossa terveyden ja työkyvyn sekä osaamisen työhyvinvoinnin näkökulmasta, on vaativa tehtävä. Tasapainon löytäminen kovien taloudellisten arvojen ja työhyvinvoinnin välillä kilpailukyvyn säilyttämiseksi edellyttää esimiesten ja työntekijöiden yhteistä näkemystä toiminnan edistämiseksi sekä hyviä

työyhteisön käytäntöjä. Tasapaino työn ja sen tekijän välillä voidaan menettää nopeasti, mutta sen korjaaminen ja rakentaminen vaatii vuosien pitkäjänteistä toimintaa (TTL, www.ttl.fi/tyokykytalo/).



Työkyvyn talo -malli työhyvinvoinnin perustana (© Työterveyslaitos 2010 IKÄVOIMAA TYÖHÖN. Kuva pohjautuu professori Jubani Ilmarisen (2006) kehittämään työkykytalo-malliin. Lundell ym. 2011).

Kuva 1: Työkykytalomalli (Työhyvinvointia kaikille sukupolville. TTK 2012)

Kolme alinta kerrosta kuvaa **työtekijän voimavaroja**, ja neljäs kerros kokoaa yhteen **työhön** liittyvät asiat. Työkyky on työn ja ihmisen voimavarojen suhde. Työn liian kovat tai matalat vaatimukset suhteessa ihmisen voimavaroihin merkitsevät epätasapainoa ja työhyvinvoinnin sekä työkyvyn heikkenemistä. Ihmisen voimavarat eli kolme alinta talon kerrosta muuttuvat merkittävästi iän myötä, ja ihmisten väliset erot kasvavat. Myös työ muuttuu jatkuvasti toimintaympäristön muutoksien ja teknologisen kehityksen vuoksi. Työn ja työntekijän voimavarojen tasapainon saavuttaminen ja ylläpitäminen on haastava ja jatkuva tehtävä, johon tarvitaan sekä esimiesten että työtekijöiden yhteispanosta. On samanaikaisesti vaikutettava sekä työhön että voimavaroihin niiden yhteensopivuuden parantamiseksi. (Teknologiateollisuus ry, <http://tyokaari.fi/tyokykytalo/>).

2.5 Työsuojelu ja työterveyshuolto

Työelämän muuttuessa on työsuojelu muuttunut niin käsitteellisesti, sisällöllisesti kuin painotukseltaankin. Työsuojelu pyrkii tukemaan ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia työssä. Työsuojelussa ”kova arvo” on aiemmin ollut fyysisesti turvallinen työ. Nykyisin työsuojelujattelussa painopiste on kuitenkin yhä useammin asettumassa työyhteisön kehittämiseen eli organisaation kannalta entistä parempien ja toimivampien vaihtoehtojen etsimiseen. Niitä arvioitaessa korostuvat työympäristön psykososiaaliset tekijät perinteisiä työsuojelutoimia voimakkaammin. Nämä elämän ominaisuudet liittyvät huomattavan usein juuri johtamiseen ja esimiehen päivittäiseen toimintaan työryhmänsä kanssa. Työelämän ja työsuojelun keskeisiä normeja ovat työturvallisuuslaki 738/2002, työsopimuslaki 55/2001, työterveyshuoltolaki 1383/2001, hyvä työterveyshuoltokäytäntö 708/2013 (valtioneuvoston asetus) sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. (Juuti ja Vuorela 2015, s. 12 – 16, 23 – 27, 121 - 126)

Työturvallisuus

Työturvallisuudesta säädetään työturvallisuuslaissa. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työnantajan on huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin. (Finlex, www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738)

Työsuojelun toimintaohjelma

Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyys edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (*työsuojelun toimintaohjelma*). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. (Finlex, www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738)

Työterveyshuolto

Työterveyshuollolla tarkoitetaan työnantajan järjestettäväksi säädettyä työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimintaa. Työnantajalla tulee olla työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma (1383/2001, 11 §). Työpaikan toimintasuunnitelma voi olla

osa työsuojelun toimintaohjelmaa (738/2002, 9§) tai muodostaa osan muusta työnantajan laatimasta kehittämissuunnitelmasta. Valtioneuvosto on antanut asetuksen hyvästä työterveyshuollosta (Vna 708/2013). Työterveyshuollon sisällön ja toiminnan suunnittelu perustuu työpaikkaselvitykseen ja sen pohjalta tehtyyn työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Toimintasuunnitelma perustuu ajantasaiseen työpaikkaselvitykseen. Suunnitelman tulee huomioida työpaikalla työoloissa, työhön ja henkilöstöön kohdistuvat muutokset. ***Suunnitelmaa tulee tarkistaa, päivittää ja täsmentää vuosittain ja aina kun siihen tulee tarvetta.*** Suunnitelmaan kirjataan konkreettisten tavoitteiden lisäksi käytännön toimet niiden saavuttamiseksi, toteutusaikataulu, vastuunjako ja se, miten niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Vaikuttavuutta pohdittaessa tulee arvioida vaikutuksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja sen arviointi ohjaavat käytännössä työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyötä (TTL, www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/toiminnan-suunnittelu/).

2.6 Strateginen työhyvinvointi

Auran tutkimuksen mukaan, strateginen työhyvinvointi on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä yrityksen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Tiivistetysti kirjattuna strategisen työhyvinvoinnin johtaminen kattaa liiketoiminnan vaatimusten mukaiset sisällöt ja määritelmät. Toiminnalle on asetettu tavoitteet ja resurssit, joilla mitataan muutoksia ja vaikuttavuutta. Johto on vastuussa toiminnan johtamisesta ja resursoinnista. Esimiehet ovat ydintoimijoita toiminnan toteuttamisessa ja henkilöstötuottavuutta kehitetään koko henkilöstön osalta. (Aura et al. 2016, s. 12)

Strategisen hyvinvoinnin ydin on henkilöstötuottavuuden kehittäminen. Tämä tarkoittaa ihmisten motivaation, osaamisen ja työkyvyn kehittämistä liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Kun strateginen työhyvinvointi on osa johdon strategiatyötä ja operatiivista johtamista, varmistetaan ihmisten paras potentiaali liiketoiminnan kehittämiseksi. Päätetyt tavoitteet, selkeät vastuujaot ja jatkuva mittaaminen ovat tuottavan organisaation tunnuspiirteitä. (Ossi Aura et.al 2016, esipuhe)

Heikko toteutuksen taso on ylimmästä johdosta kiinni. Kaikki yleisimmät toteutuksen laatua vähentävät ja sen kestoja pidentävät tekijät, kuten resurssien riittämättömyys, strategian heikko viestiminen, toteutushankkeiden epäselvä määrittely, vastuiden epäselvyys, riittämätön

toteutuksen seuranta, jäntevän palkitsemisen puuttuminen samoin kuin uusiutumista jarruttava kulttuuri, ovat kaikki johdon päätösten tai päättämättä jättämisen tulosta. (Lainema ja Haapanen 2010, s. 79)

Gary Harpst, joka on kehittänyt toteutuksen laadun parantamiseen tähtäävän Six Disciplines Execution -mallin, siteeraa Whartonin yliopiston ja Gartnerin yhdessä vuonna 2003 tekemää selvitystä, jossa listattiin toteuttamisen esteet lueteltuina vaikeimmasta lähtien.

- Kyvyttömyys voittaa sisäinen vastarinta ja johtaa muutosta tehokkaasti.
- Ristiriidat nykyisen valtarakenteen ja strategian välillä.
- Tiedon heikko tai puutteellinen siirtyminen strategian toteutuksesta vastuussa olevien yksilöiden tai yksikköjen välillä.
- Strategian toteuttamiseen liittyvien päätösten ja hankkeiden epäselvät vastuut.
- Heikko tai epämääräinen strategia.
- Avainihmiset sitoutuvat heikosti strategiaan tai toteutussuunnitelmaan.
- Ei ole käytettävissä työkaluja, joilla pystyttäisiin ohjaamaan ja seuraamaan strategian toteutusta.
- Puutteellinen ymmärrys organisaatorakenteen ja -suunnittelun roolista.
- Ei osata sitouttaa ihmisiä toteutuksen kriittisiin vaiheisiin ja yksittäisiin hankkeisiin.
- Palkitseminen on epätarkoituksenmukaista, eikä se tue tavoitteiden saavuttamista.
- Riittämättömät taloudelliset resurssit.
- Ylimmän johdon heikko osallistuminen strategian toteuttamisohjelmaan.

(Lainema ja Haapanen 2010, s. 146)

Johtamisella on suuri merkitys yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Jos johtamisella ei olisi merkitystä saman toimialan työorganisaatiossa, olisi henkilöstöön suhteutettuna suurin piirtein sama määrä sairauspoissaoloja, työtaturmia, ei toivottuja lähtövaihtoja ja ennenaikaisia eläköitymisiä. Ainoastaan työorganisaatiosta riippumattomat yksilökohtaiset tekijät aiheuttaisivat tällöin mahdollisen vaihtelun. Näin ei kuitenkaan ole, vaan erot eri työorganisaatioiden välillä saattavat olla selviä, vaikka henkilöstön ikä-, sukupuoli-, ammatti- ja koulutus rakenne olisivat samankaltaisia. (Lainema ja Haapanen 2010, s. 146)

Liike-elämässä sitoutumista ja tuottavuutta edistävässä hankkeissa on perinteisesti keskitytty tyytyväisyyttä parantaviin ulkoisiin tekijöihin, kuten bonuksiin, palkankorotuksiin, upeaan

toimistoympäristöön, ilmaiseen ruokaan ja joustavaan työaikaan. Edellä mainitut asiat ovat sinänsä hyviä, mutta niiden vaikutus jää usein lyhytaikaiseksi, sillä ihmiset tottuvat niihin ja alkavat pitää niitä itsestään selvyyksinä. Ulkoiset luontoisedut ja kannustimet eivät motivoi työntekijöitä aidosti eivätkä pitkäaikaisesti. Vain sisäiset kannustimet – kuten mielekkäältä tuntuva asiaan sitoutuminen, yhteenkuuluvuus- ja arvostetuksi tuleminen tunne – voivat synnyttää työntekijöissä syvällistä ja pitkäjänteistä sitoutumista, jota ilman ei päästä tuottavuuteen. (Hougaraad et al. 2018, s. 1)

2.7 Johtaminen ja etiikka

Johtamisella on työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden joukossa erityinen asema, sillä johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työn sisältöön, työolosuhteisiin, työyhteisön ihmissuhteisiin, ilmapiiriin, osaamiseen sekä henkilöstön elämäntapoihin. Johtamisella on jokseenkin suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin.

Johtamisen taso ja laatu vaihtelee suuresti eri työyhteisöissä. Kuitenkin vain hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Hyvä johtaminen on jaettua. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki sitoutuvat samoihin päämääriin ja myös pääsevät vaikuttamaan asioihin. (Juuti ja Vuorela 2015, s. 12 – 16, 23 – 27, 121- 126). Microsoftin Australian yhtiön toimitusjohtaja Steven Worrall on ilmaissut asian seuraavasti: ”1990-luvulla puhuimme työn ja muun elämän tasapainosta. Nykyajan ympärivuorokautisessa todellisuudessa olemme menneet pidemmälle ja puhumme sitoutumisesta ja tyytyväisyydestä. Lähitulevaisuudessa pääsemme vielä pidemmälle ja alamme puhua todellisesta merkityksellisyydestä ja mielekkyyden tunteesta. Tulevaisuudessa menestyvät ne johtajat, jotka pystyvät edistämään alaistensa aitoa onnellisuutta.” (Hougaraad et al. 2018, s. 1)

Työhyvinvointi edellyttää sille suosiollista arvomaailmaa sekä riittävää, tietoa, ymmärrystä ja johtamisteknistä osaamista. Jos haluamme vaalia organisaatioiden menestystä, meidän on tarpeen ymmärtää, mikä on ihmisille tärkeää. Työhyvinvoinnin johtaminen ottaa huomioon työorganisaation kaikilla tasoilla johtamistehtäviin sisältyvän seurannan, valvonnan ja varmistamisen. Ohjauksen avulla organisaatioon on rakennettava työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen kulttuuri, jossa huomioidaan henkinen hyvinvointi, ikä ja sukupuoli sekä muut työhön ja olosuhteisiin asiayhteydessä olevat yksilölliset tarpeet. Hallittu muutos työorganisaatiossa, lähityöyhteisössä ja teknologisten järjestelmien käyttöönotossa vaatii edellä esitettyjen asioiden huomioimista johtamisessa. (Tarkkonen 2012, s. 22, 78 - 91)

Avainkysymys tämän päivän johtamisessa on, miten voidaan edistää henkilöstön kokemaan mielekkyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja todellista onnea. Mitä ominaisuuksia johtaja tarvitsee kehittyäkseen paremmaksi muuttuvan henkilöstön johtamisessa? Tutkimuksessaan Rasmus Hougaard, Teetta Kalajo ja Heljä Ora ovat havainneet, että sitoutumista, onnellisuutta ja tuottavuutta parantavat ennen muuta kolme mentaalista ominaisuutta: **Mindfulness** (tietoisuus), **Selflessness** (pyyteettömyys) ja **Compassion** (myötätunto). Nämä kolme perusominaisuutta muodostavat moniulotteisen johtamisen perustan, jota kutsutaan MSC-johtajuudeksi. **Tietoisuus** tekee meistä pyyteettömämpiä ja pyyteettömyys myötätuntoisempia. **Myötätuntoisuus** lisää tietoisuuttamme ja pyyteettömyyttämme. Tietoisuus lisää tehokkuutta, mikä tässä yhteydessä tarkoittaa kykyä saavuttaa päämäärät, tavoitteet ja toiveet. **Pyyteettömyys** tarkoittaa viisautta pysyä pois itsensä, tiiminsä ja organisaationsa tieltä ja päästää kaikkien luontainen energia virtaamaan. Pyyteettömyys kasvattaa luottamusta ja seuraajuus lujittuu, koska pyyteettömyys vapauttaa työntekijät olemaan juuri niin hyviä kuin he voivat olla. Pyyteetön johtajuus ilmenee nöyryytenä ja palvelualltiutena. **Myötätunto** tarkoittaa, että sinulla on myönteisiä aikeita muita kohtaan. Myötätunto on kykyä ymmärtää muiden näkökantoja ja käyttää sitä kannustavien tekojen katalysaattorina. Myötätunto on eri asia kuin empatia ja sympatia. (Hougaard et al. 2018, s 3, 8, 11)

Kaikki ihmiset pyrkivät onnistumaan työssään ja saavuttamaan työnsä ja organisaation kannalta merkittäviä tuloksia. Ihmiset ovat ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja ottamaan ja tottelemaan käskyjä. Autoritäärisestä työyhteisöstä kaikkooa työnilo ja oma-aloitteisuus. Tilalle tulee silmänpalvonta, pelokkuus sekä suosion tavoittelu. Organisaatiot ovat yleensä monimutkaisia ja moniäänisiä. Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka ohjaa arjen toimintaa. Toimintakulttuurin rakentaminen ei ole rationaalinen prosessi, vaan se edellyttää tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muiden kanssa. Työkulttuuri ei ole rationaalinen malli tai mitattavissa oleva suure, jota voidaan helposti muuttaa. Työkulttuuri on ihmisten yhdessä luoma ajattelutapa. Kulttuuri on menneisyyden kooste, eikä suuntaudu tulevaisuuteen. Tästä syystä todellisuus onkin monimutkainen kokonaisuus, eikä yhtä oikeaa todellisuutta ole olemassa. (Juuti ja Vuorela 2015, 23 – 24, 24 – 27, 121 - 126)

Yrityksen liiketoimintaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa myös yrityksessä vallalla oleva etiikka. Yritystoiminnan tuloksen ja sosiaalisen vastuun välistä suhdetta on tutkittu, mutta tutkimusten tulokset ovat olleet ristiriitaisia. Mikään tutkimus ei ole havainnut, että olisi negatiivinen korrelaatio, joka osoittaisi, että etiikka heikentäisi taloudellista tulosta. Päinvastoin näyttää siltä, että etiikka vahvistaa taloudellista tulosta. Eettinen toiminta on enemmän kuin sopimattoman tai väärän toiminnan välttämistä tai estämistä. Hyvällä etiikalla on katsottu olevan positiivinen vaikutus työmoraaliin, työilmapiiriin, poissaoloihin ja stressiin, tuottavuuteen ja laatuun, konflikteihin työyhteisössä sekä työsuhteiden pituuteen. Arvot ovat osa ihmisen rationaalista toimintaa. (Aaltonen ja Junkkari 2003, s. 48 - 51). Mikäli työntekijä kokee työpäivän tuottaneen tyydytystä, hän haluaa palata seuraavanakin päivänä ja paneutua vaativiin haasteisiin ja antaa parhaansa joka päivä vuosi vuoden jälkeen.

2.8 Valta ja organisaatio

Warren Bennis ja Burt Nanus kiteyttävät vallankäytön päätöksentekoprosessissa seuraavasti: ”Valta on perusenergiaa, joka on välttämätöntä aloitteiden tekemiseksi ja toiminnan ylläpitämiseksi, tai muotoillaksemme sen toisin, vallan avulla voidaan muuttaa aikomukset todellisuudeksi” (Lainema ja Haapanen 2010, s. 22). Jeffrey Pfeiffer kirjassaan *Managing with Power* toteaa, valtaan liittyy paljon kielteisiä vivahteita. Hänen mielestään nykyiset valtaan liittyvät asenteet on juurrutettu ihmisiin jo koulussa. Koulussa ihmisen menestys riippuu yksilöstä itsestään, myöhemmin elämässä kuitenkin myös, tai jopa pääosin, siitä miten hyvin pystymme työskentelemään ihmisten kanssa, ja miten tehokkaasti saamme ihmiset tukemaan omia tavoitteitamme.

Gary Nelson, Karla Martin ja Elisabeth Powers (2008) tutkivat yli 250 toteutusprosessia ja tunnistivat neljä kriittistä menestystekijää: **selkeät päätöksenteon vastuut, tiedon esteetön siirtyminen yrityksen sisällä, motivointi ja rakenteiden uudistaminen**. (Lainema ja Haapanen 2010, s. 147)

Nelson, Martin ja Powers (2008) tiivistivät aineistostaan 17 organisatorisen tehokkuuden osatekijää. Näiden hallinta erotti hyvät toteuttajat heikommista. Menestystekijät on esitetty alla olevassa listassa merkittävyyden mukaisessa järjestyksessä.

Taulukko 1: Tehokkaan organisaation ominaisuuksia

TEHOKKAAN ORGANISAATION OMINAISUUS	
1.	Jokaisella on selkeä käsitys niistä päätöksistä ja toiminnoista, joista hän vastaa.
2.	Ylin johto saa nopeasti tiedon kilpailuympäristön muutoksista.
3.	Kun päätös on tehty, sitä ei enää jäädä ihmettelemään.
4.	Tieto kulkee nopeasti organisaation rajojen poikki.
5.	Jokaisella työntekijällä on riittävästi tietoa kyetäkseen arvioimaan toimiensa tulosvaikutuksen.
6.	Päällikkötasolla on käytettävissään ne mittarit, joilla he kykenevät seuraamaan liiketoimintansa avaintekijöitä.
7.	Ylimmällä johdolla on päivittäinen tuntuma päätöksentekoon.
8.	Markkinoille lähetetään harvoin ristiriitaisia signaaleja.
9.	Henkilökohtaisessa arvioinnissa otetaan kantaa siihen, onko arvioitavan suoritustaso hyvä, riittävä vai ala-arvoinen.
10.	Asianomaisen palkitsemiseen ja etenemiseen organisaatiossa vaikuttaa merkittävästi hänen suorituksensa.
11.	Organisaation kulttuuria voidaan kuvata paremminkin sanoilla ”taivuttelu ja houkuttelu” kuin ”käskytyks ja kontrolli”.
12.	Yrityksen esikuntatoimintojen tehtävä on tukea liiketoimintayksiköitä ei valvoa niitä.
13.	Ylennyksiä tehdään myös horisontaalisesti samalla tasolla.
14.	Nopeimmin eteenpäin pääsevät henkilöt voivat odottaa ylennyksiä useammin kuin joka kolmas vuosi.
15.	Keskijohdolla on vähintään viisi alaista.
16.	Vaikka yrityksellä menisi huonosti, hyvin menestyneen yksikön vetäjä saa siitä huolimatta bonuksen.
17.	Tässä organisaatiossa ihmisiä motivoivat taloudellisen palkitsemisen lisäksi myös monet muut asiat.

Kaikki listan tärkeimmät tekijät liittyvät päätöksentekoon ja tiedon välitykseen. On mielenkiintoista verrata hyviä toteuttajia ja huonoja toteuttajia näiden tekijöiden perusteella.

Taulukko 2: Toteutuksen kriittiset menestystekijät

Toteutuksen kriittinen menestystekijä		Saamaa mieltä	
		Hyvä yritys	Huono yritys
1.	Jokaisella on selkeä käsitys niistä päätöksistä ja toiminnoista joista hän vastaa.	71%	32%
2.	Ylin johto saa nopeasti tiedon kilpailuympäristön muutoksista.	77%	45%
3.	Kun päätös on tehty, sitä ei enää jäädä ihmettelemään.	71%	45%
4.	Tieto kulkee nopeasti organisaation rajojen poikki.	55%	21%
5.	Jokaisella työntekijällä on riittävästi tietoa kyetäkseen arvioimaan toimiensa tulosvaikutuksen.	61%	28%

Vaikuttavuudeltaan viiden ensimmäisen tekijän paino on samaa luokkaa kuin viimeisten 12 tekijän. Juuri näihin viiteen on syytä ensisijaisesti panostaa, jos toteuttamisen laatua halutaan nostaa (Lainema ja Haapanen 2010, s. 147 - 148).

2.8 Suorituskyvyn mittaaminen

Organisaation suorituskykyä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksen on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosessissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatavaa informaatiota organisaation kehittämisen apuna. Suorituskyvyn mittaus on tärkeä osa toiminnan ohjaamista, ja sen avulla voidaan viestittää henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä. Suorituskyvyn mittaus on johtamis- ja ohjaustyökalu. Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Menestystekijät voidaan jakaa taloudellisiin (kannattavuus, taloudellinen kasvu, likviditeetti, vakavaraisuus) ja ei taloudellisiin (laatu, tuottavuus) menestystekijöihin. Menestystekijät muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita. Syytekijät vaikuttavat seuraustekijään. Seuraustekijät kertovat varsinaisista liiketoiminnallisista tavoitteista ja tuloksista. Suorituskyvyn mittaamisen kannalta on tärkeää tunnistaa menestymisen kannalta tärkeimmät tekijät, siis sekä taloudelliset ja fyysiset että aineettomat tekijät. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, s. 11 - 48)

Suorituskyvyn mittaus korostaa mittauksen vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen, jolloin tulosten rinnalla mitataan toimintatapaa. Usein puhutaan tasapainotetusta mittauksesta, jossa mittarit kuvaavat tasapainoisesti organisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tunnetuin organisaation suorituskykyä mittaava lähestymistapa on ollut Kaplanin ja Nortonin malli *Balanced Scorecard*, jossa suorituskykyä tarkastellaan neljästä näkökulmasta: talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. **Taloudellisen näkökulman** mittarit määrittelevät strategian taloudellisen suorituskyvyn tason. **Asiakasnäkökulman** mittauskohteista tärkeimmät ovat markkinaosuudet, asiakasuskollisuus, asiakkaiden määrä ja asiakkaiden kannattavuus. **Sisäisten prosessien** mittauksessa tulee keskittyä prosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyvyyteen ja edelleen taloudellisiin tavoitteisiin. **Oppimisen ja kehittymisen näkökulma** sisältää mittareita, jotka mittaavat organisaation kehittymistä ja oppimista. *Balance Scorecardia* tulisi käyttää erityisesti tavoitteiden kommunikointiin, informointiin ja oppimiseen. Muita tunnettuja

mittaristomalleja ovat Navigator (Edvinsson ja Malone 1997), Meritum-malli (2001) ja Intangible Assets Monitor (Sveiby 1997) (Lönqvist ja Mettänen 2003, s. 11 - 48).

2.9 Aineeton pääoma

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan **sosiaalista pääomaa**, joka ilmenee esimiehen ja työntekijöiden välisinä sekä työntekijöiden keskinäisinä suhteina organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolelle suuntautuvina yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden välisinä vuorovaikutussuhteina. Aineetonta pääomaa on myös **henkinen pääoma**, joka ilmenee työntekijöiden asenteina, psykologisena pääomana, osaamisena sekä fyysisenä ja psyykkisenä terveytenä. Aineetonta pääomaa on niin ikään **rakennepääomaa**, joka ilmenee mm. organisaation toimintatapoina ja menetelminä sekä immateriaalioikeuksina kuten tekijänoikeudet ja teollisoikeudet, esim. patentit. (Manka ja Hakala 2011, s. 10)

Lönqvistin tutkimuksessa (2007) *Intellectual capital and productivity* yhteenvedossa todetaan: ”Vaikka yrityksen aineettoman pääoman ja tuottavuuden välisen vahvan yhteyden olemassaolo näyttää hyvin todennäköiseltä, sitä on hankala todentaa empiirisesti. On järkevämpää tarkastella erikseen aineettoman pääoman osatekijöiden ja tuottavuuden suhteita sen sijaan, että yritetään osoittaa koko aineettoman pääoman yleispätevää yhteyttä tuottavuuteen.” (Lönqvist 2007, www.econstor.eu/bitstream/10419/63854/1/549985468.pdf)

IC:n (Intellectual Capital) ja tuottavuuden suhde toisiinsa on melko selkeä. Kehittämällä kompetensseja voidaan kehittää tuottavuutta. Aineeton pääoma ei itsessään tuota arvoa. Yhtiöt, joilla on korkea tuottavuus, ovat myös hyvin kannattavia, ja ne voivat investoida IC:n kehittämiseen ja laajentamiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna IC investointien vaikutus tuottavuuteen oli negatiivinen, mutta pitkällä aikavälillä tulos kääntyi positiiviseksi. Yhtiötasolla tuottavuuden ja IC:n välinen vaikutus on monimutkainen ilmiö ja hyvin tapauskohtainen. Yleisen teorian rakentaminen muuttujien ympärille on hankalaa, koska IC:n yksittäiskohtainen määrittely on vaikeaa. Lisäksi tutkimustulokseen vaikuttaa käytetty tilastollinen menetelmä ja ajan tuoma viive. (Lönqvist 2007, www.econstor.eu/bitstream/10419/63854/1/549985468.pdf)

2.10 Tuottavuus ja tunnusluvut

Tuottavuus liitetään fyysisiin asioihin ja ilmiöihin. Pritchard ryhmittelee tuottavuuskäsitteen seuraavasti: **Teknis-taloudellinen**, jossa kysymys on tuotosten ja panosten suhteesta,

Tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmä, jossa tarkastellaan tuotosten ja panosten suhdetta sekä miten tuotokset asennoituvat asetettuihin tavoitteisiin. **Laaja näkökulma**, jossa tuottavuus pitää sisällään kaiken, mikä saa organisaation toimiminaan paremmin. Vaikuttavuus tarkoittaa, että tulokset ovat sellaisia kuin pitääkin, on saatu odotettu vaikutus tekemällä oikeita asioita oikein. (Lönnqvist et. al. 2010, s. 80)

Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon ja ne saadaan helposti tilinpäätöstiedoista joko suoraan tai laskemalla kuten liikevaihto ja käyttökate. Ei taloudelliset mittarit ovat organisaation toiminnan eri osa-alueiden mittareita, jotka eivät perustu rahamittaiseen tietoon. Ei taloudellisia mittareita voidaan käyttää mm. tavoitteiden viestinnässä. Mittarit voidaan jakaa myös suoriin ja epäsuoriin tai välillisiin mittareihin. Kun mitattavaa asiaa ei voida syystä tai toisesta mitata suoraan, voidaan mitata jotakin sellaista tekijää, jonka tiedetään liittyvä mitattavaan asiaan läheisesti kuten tuottavuutta. Tuottavuutta voidaan mitata välillisesti esimerkiksi mittaamalla työilmapiiriä, odotusaikoja, poissaoloja tai henkilöstön vaihtuvuutta. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, s. 11 - 48)

Strategian toteutumista on perinteisesti seurattu taloudellisilla ja tuottavuusmittareilla. Yritysjohdolle tärkeätä tietoa yrityksen toiminnasta antavat myös henkilöstötunnusluvut. Jotta henkilöstötunnusluvuista saataisiin organisaatiolle paras hyöty, on tunnistettava tunnuslukujen taustalla vaikuttavat syyt ja syy-seuraussuhteet toteaa Manka tutkimuksessaan. Panostamalla yritysten tuottavuuteen ja hyvinvointiin lisätään niiden kilpailukykyä ja jatkuvuutta. Kehittämällä työyhteisöjä ja henkilöstön hyvinvointia pidennetään työuria myönteisellä tavalla. Pelkästään työhön käytetty aika ei kuvasta työn tulosta, vaan siihen vaikuttaa myös se, miten tuottavasti työ on tehty. Henkilöstökustannukset ovat oleellinen osa yrityksen aineettoman varallisuuden ja tuottavuuden mittaamista. (Manka ja Hakala 2011)

Luottamus vaikuttaa olennaisesti työntekijän merkityksellisyyden, sitoutumisen ja tuloksellisuuden tunteisiin. Zak (2017) on tutkinut luottamuksen roolia organisaatioiden tuloksissa. Työpaikoilla, joilla vallitsee luottamus, on 74,0 % vähemmän stressiä, 50,0 % parempi tuottavuus, 76,0 % enemmän sitoutumista, 50,0 % suurempi työtyytyväisyys, 70,0 % enemmän yrityksen tarkoituksen hyväksymistä, 40,0 % vähemmän työuupumusta ja 13,0 % vähemmän sairauspoissaoloja verrattuna yrityksiin, joissa ei ole luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen merkitystä ei siis pidä aliarvioida. (Hougaraad et al. 2018, s. 128)

Perinteiset henkilöstötunnusluvut

Perinteiset henkilöstötunnusluvut ovat tärkeitä tunnuslukuja annettaessa kuvaa yrityksestä. Tunnusluvut julkaistaan vuosittain yritysten vuosikertomuksissa ja niitä käytetään myös informatiivisena aineistona yritysesittelyissä antamaan positiivista kuvaa yrityksen toiminnasta. Yrityksiä myös vertaillaan perinteisillä henkilöstötunnusluvuilla tilastollisesta näkökulmasta erilaisissa tutkimuksissa, koska käytetyt ja tunnetut tunnusluvut ovat yksiselitteisiä ja vakiintuneita. Perinteisiä henkilöstötunnuslukuja ovat mm. **henkilöstön kokonaismäärä**, joka jaotellaan rakenteellisesti **vakinaisiin** ja **määräaikaisiin** työsuhteisiin sekä **vuokratyösuhteisiin**. Työsuhteet voidaan jakaa laadullisesti **kokoaikaisiin** tai **osa-aikaisiin** työsuhteisiin. Osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstö voidaan jaotella **koulutustaustan** mukaisesti eri koulutustasoihin ammattikoulu, AMK- tai ylempikorkeakoulututkinto, erityisesti teknisillä aloilla toimivilla yrityksillä jaottelulla on merkitystä arvioitaessa yrityksen osaamista ja aineetonta pääomaa. Yrityksen henkilöstön **ikä rakenne** antaa kuvaa yrityksestä työnantaja ja sen kyvystä uudistua. Korkea henkilöstön keski-ikä, antaa viitteitä yritystoiminnan tulevaisuuden näkymistä ja toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta. **Työsuhteiden kesto**, henkilöstön **vaihtuvuus**, **sairauspoissaoloprosentti** ja ennen aikainen **eläköityminen** ja sen kustannukset kertovat työviihtyvyydestä, sitoutuneisuudesta ja luottamuksesta työnantajaan. **Palkkakustannukset** sosiaalikuluneen muodostavat merkittävän kuluerän yritystoiminnassa. Palkka- ja sosiaalikulujen vertailusta muihin saman toimialan yrityksiin voi nähdä yrityksen kulurakenteen alan muihin toimijoihin nähden. **Työaika** sekä **ylitöiden määrä** kertovat yrityksen toiminnan aktiivisuudesta ja työn organisoimisesta. Monet yritykset raportoivat johdolle käytävistä **kehityskeskusteluista**, näiden keskusteluiden tarkoituksena on rakentaa luottamusta ja edistää työhyvinvointia. Edistyksellisissä yrityksissä keskusteluiden käymistä seurataan HR-järjestelmän kautta ja esim. kehittämisideat ja koulutustarpeet rekisteröidään suoraan järjestelmään. **Osaamisen kehittämisen** koulutus- ja perehdytyskustannukset pystytään raportoimaan kehittyneiden HR-järjestelmien kautta. Osaamisen kehittämistä esim. koulutuskustannuksia tuetaan julkisista varoista, mm. koulutukseen liittyviä kustannuksia voidaan vähentää verotuksessa. **Tapaturmat** ja tapaturmien **tiheys** kertovat yrityksen työympäristöstä ja yrityksen turvallisuuskulttuurista sekä johtamisesta. Turvallisuus on erittäin tärkeä tekijä arvioitaessa yrityksiä toimittajina ja yhteistyökumppaneina. Yritys, jolla on paljon työtapaturmia, ei ole haluttu partneri tai toimittaja. **Aloitteet** ja **innovaatiot** kertovat yrityksen henkilöstön aktiivisuudesta ja innostuksesta yritystä ja sen toimintaa kohtaan. **Asiakaspalaute** kertoo,

miten yrityksen asiakkaat kokevat sen toiminnan laadullisessa mielessä. (Manka ja Hakala 2011, s. 38)

Uudet henkilöstötunnusluvut

Aineettoman pääoman johtaminen on haastavaa, koska johtamisen kohteet, esim. osaaminen, motivaatio ja asenne, ovat aineettomia ja vaikeasti hallittavissa. Henkilöstön osaamista johdetaan mm. kehityskeskusteluiden avulla. Johtamisen haasteellisuutta lisää toteutuksen laaja kirjo eri organisaatiotasoilla. **Aineettoman / inhimillisen pääoman tunnuslukuja** ovat: osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, hiljainen tieto, koulutustaso, kokemustausta, henkilökohtaiset verkostot. **Rakennepääoman tunnuslukuja** ovat: arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät, dokumentoitu tieto, immateriaalioikeudet (Lönqvist et al. 2010 s. 97).

Taulukko 3: Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot henkilöä kohden vuosina 2009 – 2016 teollisuudessa (Aura 2016)

INVESTOINNIT HENKILÖÄ KOHDEN LASKETTUNA €	TEOLLISUUS per henkilö	alle 50 henkilöä	50-249 henkilöä
Työterveys	339	292	317
Henkilöstön koulutus	209	252	288
Virkistys / kulttuuri	87	143	102
Yleinen TYKY- tai TYHY-toiminta	67	66	69
Työpaikkaliikunta	61	61	60
Muut (proj. jne.)	25	16	14
Hyvinvointiin liittyvä viestintä	1	1	8
Yhteensä 2016	923	738	762
Yhteensä 2014	571	730	787
Yhteensä 2012	702	833	678
Yhteensä 2011	841	987	816
Yhteensä 2010	747	666	889
Yhteensä 2009	708	790	809

3. OTOS JA TIETOJEN KERUU

Tämän tutkimuksen tietojen keruu suoritetaan Teknologiateollisuuden pk-jäsenyritysten piiristä ilman teollisuuden ala- tai aluekohtaista rajausta. Aineisto kerätään kyselytutkimuksella kymmenen jäsenyrityksen antamista vastauksista.

Kyselyt lähetetään pk-yrityksille alla olevan määrittelyn mukaisesti vastaanottajan aseman mukaan:

- mikroyritys: toimitusjohtaja tai vastaava
- pienyritys: toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö, -johtaja tai vastaava
- keskisuuriyritys: henkilöstöpäällikkö, -johtaja tai vastaava

Kyselyyn osallistuviin yrityksiin ja valittuihin vastaajiin otetaan yhteyttä ensiksi puhelimitse, jonka jälkeen heille lähetetään sähköpostilla kyselylomake. Kysely toteutetaan lomakkeella, jossa on sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia lisäkysymyksiä.

Pk-yrityksen määritelmässä otetaan huomioon seuraavat kriteerit:

- henkilöstömäärä on alle 250 työntekijää
- vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja tilikauden taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa
- **Mikroyritys** määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa.
- **Pienyritys** määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa
- **Keskisuuri yritys** määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 20.5.2003, s. 11)

3.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusotteet voidaan jakaa karkeasti kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusotteeksi sanotaan sitä kokonaisuutta, jolla ongelmaan tuotetaan ratkaisu. Se, mitä tutkimusotetta käytetään, riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Jos ilmiö on uusi, eikä siitä ole tutkimustietoa eikä teorioita olemassa, käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella selvitetään ilmiö, se, mistä tekijöistä ilmiö koostuu ja miten tekijät vaikuttavat toisiinsa. (Kananen 2011, s. 12)

Tutkimusongelma ratkaistaan menetelmien kokonaisuudella, jota kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Menetelmän pitää tuottaa oikeaa tietoa ongelman ratkaisun kannalta. Tutkimusongelman luonne ohjaa tutkimusotteen eli lähestymistavan valintaa. Tutkimusote koostuu tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Tutkimusote pitää sisällään kullekin otteelle tyypillisen aineistonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Ongelman luonne määrää ensi sijassa tutkimusotteen valinnan. Valinta pitää perustella, ja ratkaisun pitää soveltua kuvattuun ongelmaan. (Kananen 2015, s. 63 - 64)

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävät mittarit ovat määrällisiä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tutkittavan ilmiön tekijöiden, parametrien tai muuttujien tuntemista. Mittauksia ei voida suorittaa, jos ei tiedetä, mitä mitataan. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään. Pieneltä joukolta ilmiöön kuuluvia havaintoyksiköitä kerätään tutkimustietoa kyselylomakkeella. Otoksen vastaajien edellytetään edustavan koko perusjoukkoa. (Kananen 2011, s. 17 – 18)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on kaiken määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla. Laadullinen tutkimus selvittää ilmiön, ilmiöön vaikuttavat tekijät ja niiden väliset riippuvuussuhteet. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymykseen ”mitä?”. Laadullinen ja määrällinen tutkimus täydentävät toisiaan. Tutkimus voi koostua molemmista tutkimusotteista. (Kananen 2011, s. 15 – 17)

Triangulaatiotutkimus

Triangulaatio tarkoittaa monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa, jossa käytetään erilaisia lähestymistapoja, tiedonkeruumenetelmiä ja analyysimenetelmiä ilmiön ymmärtämiseksi. Monimenetelmäisellä asettelulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvällisempi näkemys. Sitä

voidaan käyttää myös, jos ilmiö on niin monimuotoinen, ettei yhdellä tutkimusmenetelmällä saada tarvittavaa tietoa. Osaan tutkittavaa ilmiötä voidaan käyttää esim. kvantitatiivisen tutkimuksen kyselytutkimusta ja osaan kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelua.

(Kananen 2011, s. 124 – 125, Kananen 2015, s. 358 – 361)

Triangulaatio eli ”kolmiulotteisuus” on eräs keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Ratkaisu voi olla perusteltu silloin, jos yksi menetelmä jättää tiedonkeruuseen aukkoja, joita voidaan täydentää toisella menetelmällä. Yksinkertaisin esimerkki tilanteesta on strukturoitu kysymys, jossa on valmiit vaihtoehdot. Kysymyksen viimeisin vaihtoehto on usein avoin kysymys: jokin muu, mikä? Avoin vaihtoehto tuottaa ne potentiaaliset vastaukset, joita ei osattu ennakoita kysymystä laadittaessa. (Kananen 2011, s. 125)

Triangulaatiota voidaan käyttää myös ymmärryksen lisäämiseen ilmiöstä, jolloin triangulaatio on tutkimusstrateginen valinta. Yleisin triangulaation muoto on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistäminen. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa hahmottamaan ilmiötä ja luo esiymmärrystä kvantitatiiviselle tutkimukselle, joka edellyttää ilmiön ja muuttujien suhteiden tarkkaa tuntemusta. Kvalitatiivinen aineisto toimii usein kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana esimerkiksi haastattelulomakkeen kysymyksiä muotoiltaessa. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään myös kvalitatiivisen tutkimuksen yleistämiseen. Triangulaation valinnassa tulee huomioida eri menetelmien ja metodien heikkoudet ja vahvuudet tutkimusongelman kannalta. Valintojen tulee poistaa menetelmistä johtuvia heikkouksia. (Kananen 2011, s. 125)

Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat: dokumentit, havainnointi ja haastattelut. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat: tilastot ja kyselyt. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään dokumentteja, havainnointia ja haastatteluja. Dokumenteilla tarkoitetaan erilaisia ilmiöön liittyviä tekstejä, joiden avulla voidaan hakea ratkaisuja tutkimusongelmiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake ja kysely, myös valmiita tilastoja voidaan hyödyntää.

Laadullinen tutkimus tuottaa sanoja ja lauseita, joilla tutkittava kuvaa ilmiötä, sen tapahtumia, tapahtumien välisiä suhteita ja vuorovaikutuksia. Määrällisessä tutkimuksessa aineisto

koostuu luvuista, joilla suoritetaan tilastollisia operaatioita tilastollisin menetelmin. Määrällinen tutkimus käyttää usein miten kyselyjä, joilla kysytään ihmisten käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa ja heidän mielipiteitään. Kysymykset ja vaihtoehdot ovat tekstimuodossa, mutta vastaukset pääsääntöisesti lukuina. Se, että voidaan tehdä oikeita kysymyksiä, edellyttää ilmiön tuntemista ja teorioita. (Kananen 2015, s. 81 - 82)

Aineiston analyysimenetelmät

Analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat käytetyt mittarit ja niiden mittaustasot. Tutkimuksessa on käytetty numeerista asteikkoa 1 – 7 määrittämään annettujen vastausten painoarvoa. Arvo yksi (1) edustaa täysin erimieltä olevaa mielipidettä annettuun väittämään. Arvo seitsemän (7) vastaa täysin samaa mieltä olevaa mielipidettä esitettyyn väittämään. Teknisten rajoitteiden lisäksi ratkaisuihin vaikuttavat itse tutkimusongelma ja ilmiön teoreettiset taustaoletukset. Jos tutkimusongelma rajoittuu pelkästään ilmiön kuvailuun riittävät analyysimenetelmiksi aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut, ristiintaulukointi ja riippuvuusanalyysi. Jos ilmiöllä on vahva teoriatausta, josta voidaan johtaa muuttujien väliset riippuvuussuhteet, käytetään hypoteesien testausta ja monimuuttujamenetelmiä. (Kananen 2011, s. 85)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään määriä, riippuvuuksia ja syyseurauksia. Tilastollisessa päättelyssä lähdetään siitä, että saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa, josta havaintoyksiköt on poimittu. Saatujen tulosten tilastolliset jakaumat toistuvat ja vastaavat perusjoukon jakaumia. Tilastollisessa päättelyssä esitetään tutkimusongelman kannalta oleelliset jakaumaluvut, joita käytetään tulosten yleistämiseksi perusjoukkoon. Yksinkertaisimmillaan tulokset esitetään taulukkomuodoissa suhteellisina osuuksina eli prosentteina, jolloin oletetaan jakauman vastaavan ilmiötä myös perusjoukossa. (Kananen 2011, s. 85 - 86)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Validiteetti tarkoittaa, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Reliabiliteetti ei takaa validiteettia. Kvantitatiivisessa opinnäytetyössä pitää aina arvioida työn luotettavuutta. Laadullisessa validiteetti- ja reliabiliteetikysymykset ovat vähemmän tärkeitä,

vaikkakin niitä käytetään nykyisin myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvioinneissa. (Kananen 2011, s. 118)

Reliabiliteetissa voidaan erottaa kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Mittari voi olla validi ja omata korkean reliabiliteetin, mutta ilmiö sinänsä muuttuu ajan mukana. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Konsistenssilla eli yhtenäisyydellä tarkoitetaan, sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. Käytännössä opinnäytetyössä ei juurikaan voida kiinnittää huomiota stabiliteettikysymykseen, sillä uusintamittaukset eivät ole taloudellisista ja ajankäytöllisistä syistä mahdollisia. (Kananen 2011, s. 118 - 119)

Sisäinen validiteetti (syys-seuraussuhde) tarkoittaa sitä, että saadut tutkimustulokset ovat seurausta käytetyistä muuttujista. Tavoitteena on, että mittari mittaa juuri oikeaa asiaa. **Ulkoisen validiteetti** liittyy saatujen tulosten yleistettävyyteen. Ulkoisen validiteetin arviointi on helppoa, mutta se edellyttää, että populaatiosta on saatavilla rakennetta kuvaavia muuttujia, jolloin niiden vertailu otoksen kanssa on mahdollista. **Käsite- eli rakennevaliditeetti** liittyy aiheen teoriaan ja siitä johdettuihin mittareihin. Rakennevaliditeetti eli käsitevaliditeetti tarkastelee yksittäistä käsitettä. Käsitevaliditeettia voi parantaa varmistamalla siitä, etteivät tuntemattomat muuttujat vaikuta tuloksiin. **Kriteerivaliditeetissa** tarkastellaan muiden vastaavien tutkimusten tuloksia. Jos ne antavat samat tulokset, on tutkimuksen kriteerivaliditeetti hyvä. Validiteetti edellyttää tutkimuksen reliabiliteetin olevan kunnossa. Mitä alhaisempi on reliabiliteetti, sitä alhaisempi on validiteetti. (Kananen 2011, s. 119 - 123)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin todentaminen on yksinkertaista, sillä tutkimuksen vaiheet voidaan toistaa edellyttäen, että tutkimuksen kaikki vaiheet on dokumentoitu riittävän tarkasti. Opinnäytetyössä ei ole järkevää lähteä tekemään uusintamittauksia tulosten pysyvyyden osoittamiseksi. Riittää, että eri vaiheet on dokumentoitu ja ratkaisut perusteltu, jotta työn arvioitsija voi todeta prosessin aukottomuuden alusta loppuun. (Kananen 2011, s. 123)

Opinnäytetyössä validiteettipohdinta voidaan rajoittaa koskemaan sisäistä ja ulkoista validiteettia, joiden summana saadaan kokonaisvaliditeetti. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta erotuksena reliabiliteetista ja ulkoinen validiteetti tutkimustulosten yleispätevyyttä. Sisäisen validiteetin toteuttamisen arviointi on

lähes mahdotonta, mutta sisäistä validiteettia pienentäviä tekijöitä voidaan pyrkiä poistamaan dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti ja määrittelemällä ja johtamalla käsitteet tarkasti teoriaan pohjautuen. (Kananen 2011, s. 123 - 124)

4. HAVAINNOT JA ANALYYSI

Tutkimusaineisto on kerätty FORM-työkalulla. Kysymykset on lähetetty yrityksen nimeämille vastaanottajille heidän henkilökohtaisiin sähköposteihinsa. Yrityksen koosta riippuen vastaajia kyselyyn on ollut 1 – 4 henkilöä eri rooleissa, omistaja, omistaja-toimitusjohtaja, HR-edustaja, esimies tai luottamushenkilö (luottamushenkilö / työsuojeluvastaava / työntekijä). Vastaukset on vastaanotettu anonymisti, tunnistetekijöinä on käytetty yrityksen tyypittelyä: mikroyritys, pienyritys tai keskisuuri yritys sekä henkilön roolitusta: omistaja-toimitusjohtaja, toimitusjohtaja, HR-henkilö, esimies, luottamusmies (luottamusmies / työsuojeluvaltuutettu / työntekijä).

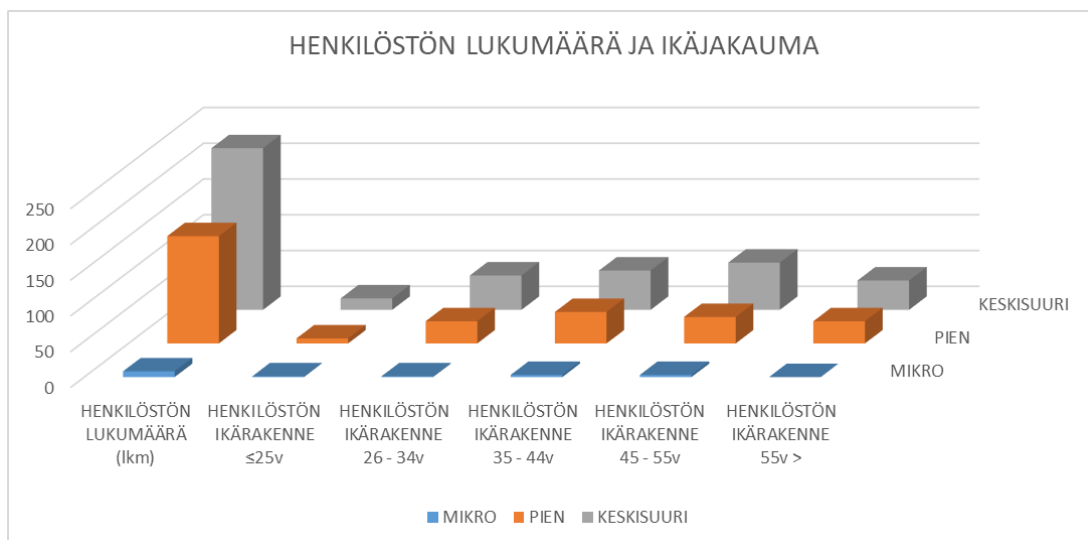
Kysely lähetettiin kahdeksalle (8) mikroyritykselle, kahdeksalle (8) pienyritykselle sekä viidelle (5) keskisuurelle yritykselle kokonaisuudessaan 21 yritykselle. Vastausten määrä vaihtelee tutkimuksen eri osa-alueilla riippuen sen relevanttiudesta yrityksen kokoon nähden.

Taulukko 4: Kyselytutkimukseen osallistuneiden vastaajien jaottelu

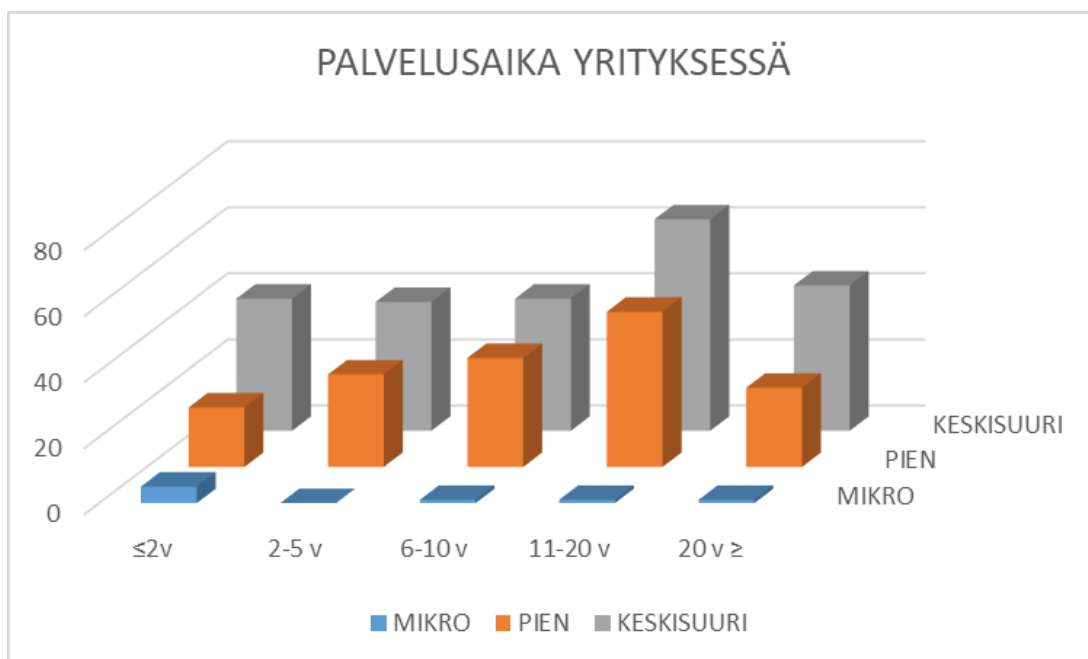
KYSELYTUTKIMUKSEN JAOTTELU	VASTAUKSET			
	MIKROYRITYS	PIEN YRITYS	KESKI-SUURIYRITYS	YHTEENSÄ
1.0 TAUSTATIEDOT	2	6	3	11
Omistaja-toimitusjohtaja	2	1		
Toimitusjohtaja		3		
HR-edustaja		2	3	
2.0 TERVEYS JA TOIMINTAKYKY	2	6	3	11
Omistaja-toimitusjohtaja	2	1		
Toimitusjohtaja		3		
HR-edustaja		2	3	
3.0 OSAAMINEN	2	6	2	10
Omistaja-toimitusjohtaja	2	1		
Toimitusjohtaja		3		
HR-edustaja		2	2	
4.0 ARVOT, ASENTEET, MOTIVAATIO	2	6	3	11
Omistaja-toimitusjohtaja	2	1		
Toimitusjohtaja		3		
HR-edustaja		2	3	
5.0 JOHTAMINEN, TYÖYHTEISÖ, TYÖOLOJAT	2	6	2	10
Omistaja-toimitusjohtaja	2	1		
Toimitusjohtaja		3		
HR-edustaja		2	2	
6.0 VAIKUTTAVUUS	4	15	14	33
Omistaja-toimitusjohtaja	1	1		
Toimitusjohtaja		3	1	
HR-edustaja		2	5	
Esimies	2	5	4	
Luottamusmies / työsuojeluvaltuutettu / työntekijä	1	4	3	

Tutkimuksessa henkilöstön ikäjakauma painottuu pien- ja keskisuurissa yrityksissä 35v – 44v ikäiseen henkilöstöön ja 45v – 55v ikäiseen henkilöstöön. Mikroyrityksissä henkilöstön

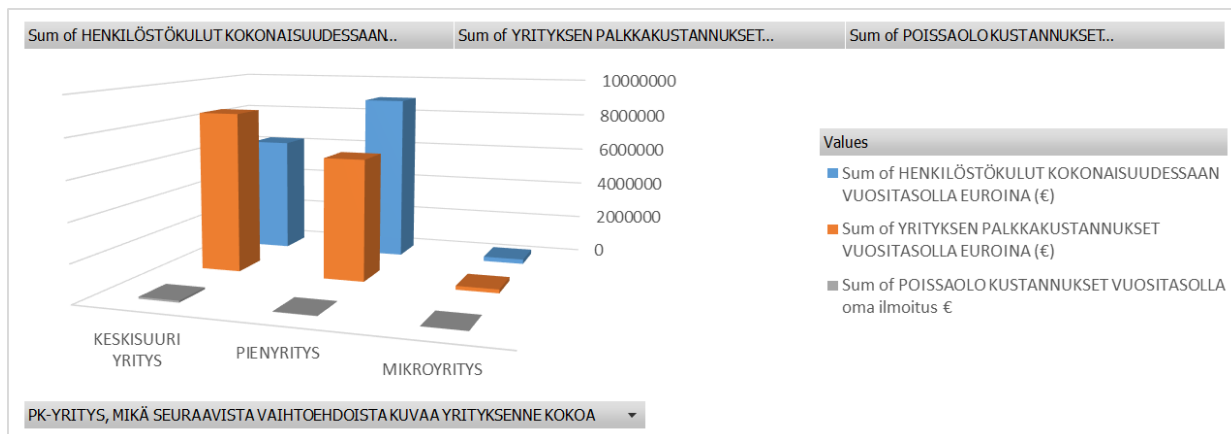
jakautuminen on tasaista ikäryhmien kesken. Palvelusaikavertailussa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstön työsuhteet ovat pitkiä ja painottuvat 11 – 20 vuoden välille. Mikroyrityksissä alle kahden vuoden työsuhteet olivat yleisempiä. Poissaolokustannukset eivät näyttele merkittävää tekijää tutkimukseen osallistuneiden yritysten henkilöstökustannuksissa.



Kuva 2: Henkilöstön lukumäärä ja ikäjakauma tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä

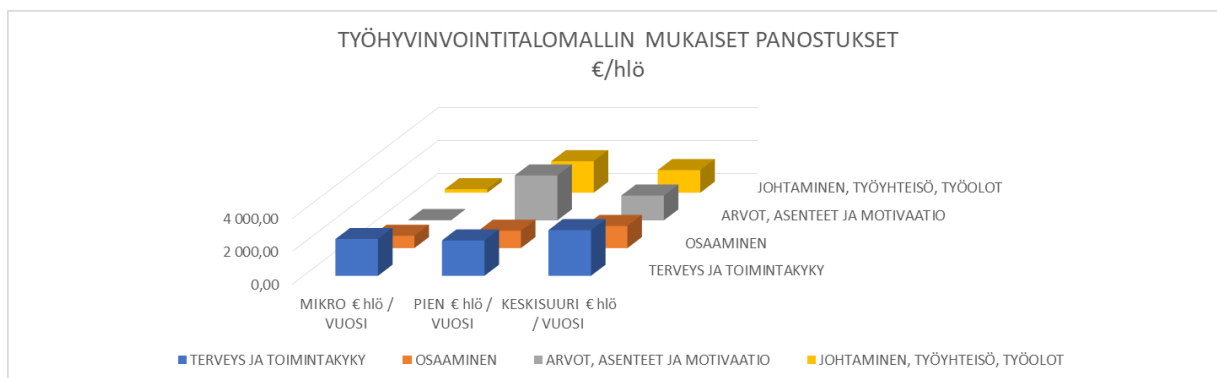


Kuva 3: Palvelusaika yrityksessä



Kuva 4: Henkilöstö-, palkka- ja poissaolokulut

Työhyvinvointitalomallin mukaisesti jaotellut panokset



Kuva 5: Työhyvinvointitalomallin mukaiset panostukset yrityksen palveluksessa olevaan henkilöön vuositasona

Tutkimuksessa suurin panostus mikroyrityksissä ja keskisuurissa yrityksissä kohdistuu työhyvinvointitalomallin mukaisella jaotellulla **terveyteen ja toimintakykyyn**. Pienyrityksissä **arvot, asenteet ja motivaatio** ovat suurin panostuksen kohde. Mikroyrityksissä toiseksi eniten panoksia ohjattiin **osaamiseen**, pienissä yrityksissä **terveyteen ja toimintakykyyn**, keskisuurissa yrityksissä panostettiin **arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon**. Kolmanneksi eniten panostuksia käytettiin kaikissa yrityksissä **johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin**. Vähiten rahaa ohjattiin mikroyrityksissä **arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon**, pienissä ja keskisuurissa yrityksissä **osaamisen** kehittämiseen.

4.1 Terveys ja toimintakyky

Työterveyslaitoksen työhyvinvointitalon alin taso **terveys ja toimintakyky** pitää sisällään yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ja toimintakyvyn. Elintapatutkimusten mukaan perintötekijöillä ja henkilön omalla toiminnalla sekä elämäntavoilla on suuri merkitys henkilön terveyteen ja toimintakykyyn. Työympäristössä terveyttä ja toimintakykyä voidaan edistää työskentely-ympäristön suunnittelulla ja ergonomiaratkaisuilla, joilla työn kuormittavuutta voidaan vähentää. Työympäristön terveellisyyttä voidaan edistää tarjoamalla henkilöstölle sopivaa työtä, jota tehdään oikeanlaisilla työtavoilla ja menetelmillä. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (*työsuojelun toimintaohjelma*). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.

Tutkimukseen osallistuneet pienet ja keskisuuret yritykset tarjoavat hyvin kattavat terveydenhuollon palvelut työntekijöilleen. Palvelut sisälsivät mm. lääkäri- ja erikoislääkäripalvelut, fysioterapiaa sekä laboratoriopalveluita, joita tuottivat sekä yksityiset että julkiset palveluntuottajat. Yritykset kustansivat henkilöstölleen myös rokotuksia ja silmälaseja, mikäli ne liittyivät suoraan henkilön tekemään työn vaatimuksiin. Terveyttä pyrittiin edistämään tukemalla henkilöstöruokailua lounaseduilla sekä tarjoamalla välipaloja ja virvokkeita. Pienet ja keskisuuret yritykset panostavat laajalti myös liikuntapalveluiden tarjoamiseen, joilla pyritään ylläpitämään ja ennalta ehkäisemään terveyteen ja toimintakykyyn liittyviä ongelmia, panostukset ennakoivaan toimintaa näkyivät alhaisina poissaoloina kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Auran Strategisen hyvinvoinnin vuonna 2016 julkaistussa teollisuuden ilmoittamat panostukset työterveyteen ja työpaikkaliikuntaan olivat huomattavasti alemmalla tasolla kuin tähän tutkimukseen osallistuvien yritysten ilmoittamat panostukset.

Taulukko 3: Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot henkilöä kohden laskettuna eri osa-alueilla (Aura 2016)

INVESTOINNIT HENKILÖÄ KOHDEN LASKETTUNA €	TEOLLISUUS per henkilö	alle 50 henkilöä	50-249 henkilöä
Työterveys	339	292	317
Työpaikkaliikunta	61	61	60

Taulukko 5 : Panostukset terveyteen ja toimintakykyyn

TUTKIMUKSEN OSA-ALUEET	MIKRO € hlö / VUOSI	PIEN € hlö / VUOSI	KESKISUURI € hlö / VUOSI
TERVEYS JA TOIMINTAKYKY	2 237,50	2 151,09	2 778,23

Työympäristöön ja ergonomiaan käytettiin pieniä summia kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä vuositasona. On mahdollista, että vastaajat eivät ole ilmoittaneet kaikkia panostuksia. Tai sitten tutkimukseen osallistuneiden yritysten työympäristöt ja ergonomia-asiat on hoidettu kuntoon jo aikaisemmin, koska työympäristöön ja ergonomiaan ilmoitetut summat olivat hyvin alhaiset. (Finlex, www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738)

*”Hyvät työolosuhteet, satsaukset työvälineisiin ja työturvallisuuteen.”.
(Keskisuuren yrityksen toimitusjohtaja)*

Riippumatta yrityksen koosta vaikuttaa siltä, että yritysten tarjoamat palvelut henkilöstölleen ovat riittävät terveyden ja toimintakyvyn osa-alueella. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä vastaajat arvioivat **työkykynsä ja työhyvinvointinsa** käytetyllä mitta-asteikolla 1 – 7 keskitasoa paremmaksi, mikroyrityksissä 4,5, pienyrityksissä 5,4 ja keskiuurissa yrityksissä 6,1. **Terveys ja toimintakyky** väittämään tutkimukseen vastanneet henkilöt antoivat samat arviot.

”Sairauspoissaolot ja vaihtuvuus ovat hyvin vähäisiä.” (Keskisuuri yritys HR-edustaja)

”Ulkopuoliset kommentoivat ja huomaavat hyvän ilmapiirimme.”, (Keskisuuri yrityksen luottamusmies)

Laaja terveystalvöpalveluiden tarjonta nostaa työtyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa ja osoittaa, että työnantaja on sitoutunut henkilöstöönsä. Valtioneuvosto on antanut asetuksen hyvästä työterveyshuollosta (VNA 708/2013). Tutkimukseen osallistuneet yritykset painottavat antamisissaan vastauksissa ennakoivan toiminnan merkitystä terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämisessä. Useissa yrityksissä oli käytössä varhaisen välittämisen malli, jolla pyritään ennakoimaan mahdollisia henkilöön työhyvinvointiin liittyviä ongelmia jo varhaisessa vaiheessa. Pienissä ja keskiuurissa yrityksissä oli tehty myös työterveyshuollon toimintasuunnitelmat. Työterveyshuollon sisällön ja toiminnan suunnittelu perustuu

työpaikkaselvitykseen ja sen pohjalta tehtyyn työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Toimintasuunnitelma perustuu ajantasaiseen työpaikkaselvitykseen. Suunnitelman tulee huomioida työpaikalla työoloissa, työhön ja henkilöstöön kohdistuvat muutokset. *Suunnitelmaa tulee tarkistaa, päivittää ja täsmentää vuosittain ja aina kun siihen tulee tarvetta.* Yritykset käyttivät työterveyshuollon järjestämiseen sekä yksityisiä että julkisia palveluntarjoajia.

Panostaminen liikunta- ja hyvinvointipalveluihin nostaa tyytyväisyyttä ja työviihtyvyyttä vastaajien antamissa arvioissa. Yritykset pyrkivät tarjoamaan henkilöstölleen kattavat palvelut minimoidakseen mahdollisia sairauspoissaoloista syntyviä kustannuksia sekä mahdollisia työstä aiheutuvia terveydellisiä haittoja. Toisaalta yritykset myös kilpailevat tarjotuilla eduilla työntekijöistä, jotka arvostavat työnantajan panostuksia henkilön terveyteen ja hyvinvointiin. Koetaanko liikunta- ja hyvinvointipalveluihin tehty panostus vastaajien mielestä työsuhde-etuna vai terveyttä ja hyvinvointia aidosti edistävänä toimintana, ei tutkimuksessa käy esille. Liike-elämässä sitoutumista ja tuottavuutta edistävissä hankkeissa on perinteisesti keskitytty tyytyväisyyttä parantaviin ulkoisiin tekijöihin, kuten terveydenhuoltoon ja hyvinvointiin liittyviin henkilöstöetuihin, ilmaiseen ruokaan ja joustavaan työaikaan. Kysyttäessä yrityksen tarjoamista eduista, mikroyrityksissä vastaajat antoivat kysymykseen arvon 3,8, pienissä yrityksissä arvon 5,3 ja keskisuurissa yrityksissä arvon 6,1 käytetty asteikko 1-7. Se millaisilla palveluilla ja toimenpiteillä saadaan parhaimmat tuottavuutta edistävät tulokset, ei tutkimuksesta tule esille. Keskisuuren yrityksen luottamusmies ja HR-edustaja kommentoivat seuraavasti: ”Melko vähän sairaustapauksia. Ei isoja erimielisyyksiä.” ja ”Sairauslomien vähäinen määrä (poissaoloprosentti 3 % 12kk:n jaksolla), tyytyväisyyskyselyn tulokset nousseet ja ihmiset hymyilevät enemmän.”.

4.2 Osaaminen

Osaaminen koostuu peruskoulutuksesta sekä ammatillisista tiedoista ja taidoista. Ammatillisen osaamisen lisäksi osaamisen kehittämiseen kuuluvat jatko- ja täydennyskoulutus, erilaiset kurssit sekä työssä oppiminen. Tietojen ja taitojen päivittäminen on työkyvyn ylläpitämiselle tärkeää. Uusia vaatimuksia ja osaamisalueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla, tästä syystä pelkästään työnantajavetoinen osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan yksilön on kannettava oma vastuunsa osaamisensa ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Vastaajat antoivat arvon 5,3 osaamiselleen mikroyrityksissä ja pienissä sekä

keskisuurissa yrityksissä arvon 5,9. Koulutusmahdollisuuksiin osallistumisessa ja tarjonnassa on yritysten välillä vastaajien vastausten perusteella merkittävimmät erot.

Taulukko 6 : Panostukset osaamiseen / henkilökohtainen arvio

TUTKIMUKSEN OSA-ALUEET	MIKRO € hlö/ VUOSI	PIEN € hlö/VUOSI	KESKISUURI € hlö/ VUOSI
PANOSTUS	750,00	1 059,85	1 346,94
Arvio osaamisesta	5,3	5,9	5,9
Koulutukseen osallistumismahdollisuus	3,5	4,7	5,6

Taulukko 3: Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot henkilöä kohden laskettuna eri osa-alueilla (Aura 2016)

INVESTOINNIT HENKILÖÄ KOHDEN LASKETTUNA €	TEOLLISUUS per henkilö	alle 50 hen- kilöä	50-249 henkilöä
Henkilöstön koulutus	209	252	288

Vastaajien mielestä mikroyrityksissä koulutukseen osallistumismahdollisuudet olivat heikoimmat ja keskisuurissa yrityksissä korkeimmat. Kehittämällä kompetensseja voidaan kehittää tuottavuutta. Lönnqvist (2007) toteaa, ettei aineeton pääoma itsessään tuota arvoa, mutta yhtiöt, joilla on korkea tuottavuus, ovat myös hyvin kannattavia ja voivat investoida IC:n kehittämiseen ja laajentamiseen. Osaamisen kehittäminen on oleellinen osa yritystoiminnan strategiaa. Työnantajan kannattaa huolehtia osaamisen riittävydestä ja kehittymisestä yrityksen strategian mukaisesti nykyiset ja tulevat tarpeet huomioiden sekä tuottavuus- ja kannattavuusnäkökulmaa korostaen.

Yritysten osaamisen kehittäminen suuntautui pääsääntöisesti lakisääteisten työturvallisuutta edellyttävien vaatimusten ylläpitämiseen, kuten työturvallisuuskortit, trukkikortit, tulityökortit, työsuojelu, työturvallisuuskoulutus ja ensiapukurssit. Keskisuurissa yrityksissä ja osassa pienyrityksiä panostettiin esimieskoulutukseen, lakiasioiden ymmärtämiseen ja projektijohtamiseen sekä luottamusmiesten ja työsuojeluhenkilöstön osaamisen kehittämiseen. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tuottavuuden kehittämiseen ja tuotannon sujuvoittamiseen oli panostettu laatu- ja LEAN-koulutuksilla ja koulutuksiin sisällytetyillä projekteilla. Koulutuksen toteuttamiseen käytettiin yksityisten palvelun tarjoajien tuottamia kurseja. Ammattikirjallisuuden hankkiminen oli vähäistä kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Keskisuurissa yrityksissä koulutuksessa hyödynnettiin sähköisiä oppimisalustoja. Oppimisalustojen käytön aktiivisuudesta ja sisällöstä ei tutkimuksessa kysytty.

Pienet ja keskiuuret yritykset mahdollistivat henkilökuntansa osallistumisen ammattikoulutukseen sekä AMK- ja yliopistotasoisiin tutkintoihin aina tohtorintutkintoihin asti. Yritykset tukivat näitä opintoja työaikajärjestelyin ja osa opiskelusta tapahtui työaikana. Tutkintojen rahoittamiseen ja järjestämiseen käytettiin mm. oppisopimusjärjestelmän antamia mahdollisuuksia sekä muita yksityisiä (vakuutusyhtiöt, rahastot) ja julkisia (verovähennys) rahoitusmuotoja saatavuuden ja mahdollisuuksien mukaan. Osaamisen kehittämiseen käytettiin sisäisiä koulutuksia erityisesti pienissä ja keskiuurissa yrityksissä. Yritysten kuuluessa osana isompaan yhtiöön, emoyhtiön järjestämiin koulutuksiin osallistuttiin aina kun mahdollista. Eläkevakuutusyhtiöiden ja jäsenliittojen tarjoamiin ilmaiskoulutuksiin osallistuttiin keskiuurissa yrityksissä muita yrityksiä ahkerammin. Mikroyritysten omistajien ja esimiesten kannattaisi tutustua laajemmin tuettuihin ja ilmaisiin koulutusohjelmiin osaamisen kehittämisessä.

Yritykset eivät tutkimuksessa ilmoittaneet perehdyttämisestä syntyvän merkittäviä kustannuksia. Perehdyttämisestä syntyvät kustannukset on monissa yrityksissä sisällytetty normaalin työajan kustannuksiin. Tutkimuksessa ei saatu selville kuinka merkittäviä perehdyttämisen kustannukset yrityksissä ovat. Perehdytyksestä syntyviä kustannuksia syntyy sekä uusien että tehtäviä vaihtavien työntekijöiden opastamisesta ja kouluttamisesta uusiin tehtäviin. Perehdytyksen kustannuksia ovat myös työpaikkaohjaajien toiminnasta kertyvät kustannukset, jotka liittyvät esim. oppisopimuskoulutuksiin tai tutkintoihin. Seurannan puutteellisuudesta johtuen nämä kustannukset jäävät usein huomioimatta, mutta vaikuttavat esim. työajan käyttöön sekä henkilöstön resursointiin ja näin ollen suoriin valmistuskustannuksiin ja kiinteisiin kustannuksiin. Perehdytykseen liittyvät ”piilokustannukset” saattavat merkittävästi vaikuttaa tuottavuuden ja kannattavuuden tunnuslukuihin erityisesti kasvavissa ja toimintaansa laajentavissa yrityksissä, mutta myös yrityksissä, joissa on merkittävä henkilöstön vaihtuvuus.

Osaamisen kehittäminen on yritystoiminnan strategian kehittämisen, toteuttamisen ja onnistumisen kannalta merkittävä osa-alue. Auran (2016) tutkimus ja Työterveyslaitoksen työhyvinvointitalomalli korostavat, että hyväksi koettu työ ja työpaikka tarjoavat oppimisen mahdollisuuksia ja kokemuksia, mikä vahvistaa työntekijän uskoa teknologian ja tietotekniikan omaksumiseen. Teknologian sekä digitaalisuuden tuomat muutokset ja haasteet ovat työelämän suurimpia haasteita, joita pyritään ratkaisemaan sekä palkkaamalla uutta osaamista että kouluttamalla jo olemassa olevaa henkilöstöä.

Alahuhta (2015, s. 20) on todennut: ”Kun yritys kehittyy, ihmiset voivat paremmin. Parhaimmillaan tästä syntyy kiehtova positiivinen kierre.”. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa yrityksen strategian mukaisesti. Henkilöstö koostuu yksilöistä, joista osalla on suurempi motivaatio itsensä kehittämiseen kuin toisilla. Kaikissa yrityksissä esiintyy tarvetta kehittää toimintaa ja vastaajien antaman palautteen pohjalta osaamisen kehittämiseen on halukkuutta. Osaava kehittyvä henkilöstö tuo tehokkuutta toimintaan sekä mahdollistaa henkilöstön työurien pidentymisen, ja avaa uusia mahdollisuuksia niin työnantajalle kuin työntekijöille hyödyntää synnytettyä osaamispääomaa, mikä toimii luottamuksen rakentajana tulevaisuuteen. Vaikka yrityksen aineettoman pääoman ja tuottavuuden välisen vahvan yhteyden olemassaolo näyttää hyvin todennäköiseltä, sitä on hankala todentaa empiirisesti. On järkevämpää tarkastella erikseen aineettoman pääoman osa-tekijöiden ja tuottavuuden suhteita sen sijaan että yritetään osoittaa koko aineettoman pääoman yleispätevää yhteyttä tuottavuuteen (Lönnqvist 2007).

”Jokainen saa hyvää valmentamista, mielekkäät ja tärkeät yhteiseen hyvään tähtäävät työtehtävät, joita on sopivasti (= pikkaisen enemmän kuin pystyy hoitamaan = työ ei lopu kesken), jatkuvaa koulutusta ja palautetta tekemälleen työlle. Tuntee olevansa tärkeä lenkki yhteisessä projektissamme.”.
(Keskisuuren yrityksen HR-edustaja)

4.3 Arvot, asenteet ja motivaatio

Arvot, asenteet ja motivaatio rakentuvat henkilön arjen kokemusten pohjalta. Henkilön sitoutumiseen työhön ja työmotivaatioon vaikuttavat henkilön omat kokemukset ja se, kuinka yrityksen julki tuomat arvot ja periaatteet vastaavat henkilön omia kokemuksia työstä ja työpaikasta. Arjen kokemusta määrittelevät mm. yhdenmukainen ja tasapuolinen kohtelu työssä sekä työtehtävissä, esimieheltä ja työtovereilta saatu palaute ja tuki, henkilön kokema arvostus omasta työstään ja työpanoksestaan työyhteisön ja työnantajan hyväksi. Tämä kokonaisuus antaa voimaa ja energiaa, lisää motivaatiota ja sitoutumista (TTK 2012: Työhyvinvointia kaikille sukupolville).

”Arvot on tehty yhdessä koko henkilöstön kanssa ja ovat päivittäin näkyvillä. Osaamisen kehittäminen sisältää arvoja, asenteita ja motivaation kehittämistä.

Kaikki edellämainittu koskee koko konsernia ja niitä kehitetään ja ylläpidetään jatkuvasti.”. (Keskisuuri yritys HR-edustaja)

”Arvot määritelty porukalla ja näkyvissä seinätaululla.”. (Mikroyrityksen omistaja-toimitusjohtaja)

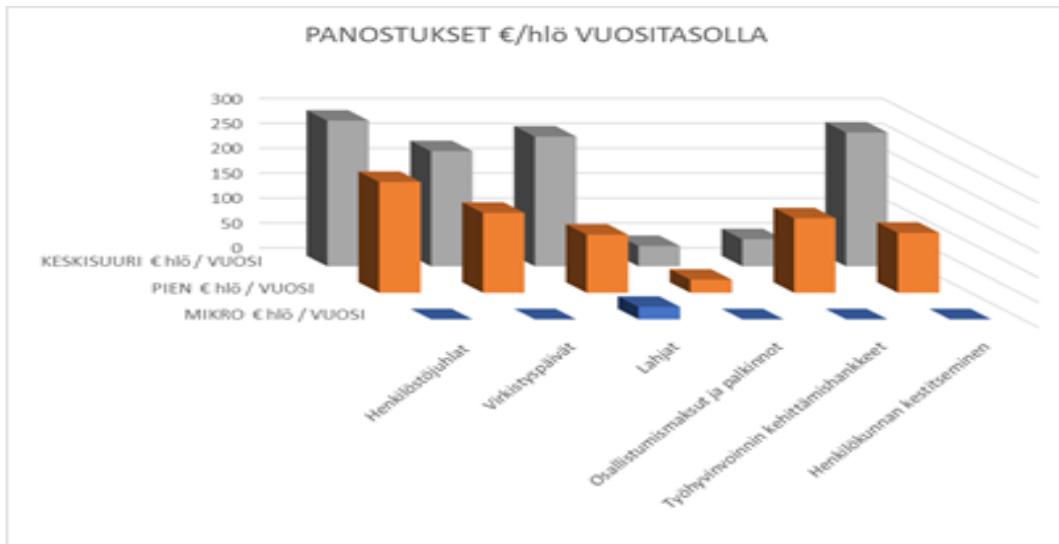
On myös yrityksiä, joissa asiat ovat hieman toisin.

”Arvot tulevat esiin lähinnä strategiakalvoissa. Osa arvoista on mukana päivittäisessä tekemisessä, mutta niitä ei tiedosteta, koska arvoista puhutaan hyvin niukasti. Asenteet omaan tekemiseen ovat kriittisiä, ei oikein osata iloita positiivisista asioista, toisaalta niistä ei ole aiemmin ollut tapana tiedottaa.”. (Keskisuuren yrityksen esimies)

Mikroyrityksistä **arvojen, asenteiden ja motivaation** kehittämiseen kohdennettiin vähiten panostuksia vuodessa. Pienyrityksissä **arvot, asenteet ja motivaatio** olivat suurin yksittäinen panostuksen kohde 2732,85 € / hlö. Pienyritykset käyttivät arvojen, asenteiden ja motivaation kehittämiseen enemmän rahaa kuin terveyteen ja toimintakykyyn, johon vuositasolla käytettiin 2151,00 € / hlö.

”Asenteesta ja motivaatiosta puhutaan jatkuvasti. Arvoista ei juurikaan.”. (Pienyrityksen toimitusjohtaja)

”Yrityksellä ei ole varsinaisesti sovittuja arvoja. Omassa toiminnassa avoimuus, luottamus ja aloitteellisuus on ollut periaatteena. Yhteispeli on tärkeä yrityksessämme - asioista pystytään sopimaan siten, että kaikki ovat tyytyväisiä.”. (Pienyrityksen esimies)



Kuva 6: Arvot, asenteet ja motivaatio panostukset €/hlö vuosi

Taulukko 7 : Arvot, asenteet ja motivaatio / työssä viihtyminen / henkilöstöedut

TUTKIMUKSEN OSA-ALUEET	MIKRO € hlö/VUOSI	PIEN € hlö/VUOSI	KESKISUURI € hlö/VUOSI
ARVOT, ASETEET JA MOTIVAATIO (€)	25,00	2 732,85	1 510,88
Arvot, asenteet ja motivaatio	5,9	6,0	6,0
Ymmärrän yrityksen arvot ja toimin niiden mukaan	5,8	6,0	5,9
Onko palkkaus mielestäsi tasapuolinen ja vastaa työlle asetettuja vaatimuksia	4,8	5,1	5,4
Tässä yrityksessä ihmisiä motivoivat taloudellisen palkitsemisen lisäksi myös muut asiat	4,5	5,1	5,8
Asianomaisen palkitsemiseen ja etenemiseen organisaatiossa vaikuttaa merkittävästi hänen suorituksensa	4,5	4,9	5,2
Yrityksen tarjoamat henkilöstöedut ovat kilpailukykyiset	3,8	5,3	6,1
Työssä viihtyminen	5,7	5,9	6,1
Palkitseminen	4,5	4,9	5,2
Vaikka yrityksellä menisi huonosti, tehtävässään menestyneitä henkilöitä kannustetaan siitä huolimatta bonuksilla	5,3	3,6	4,2
Työkuorman sopivuudesta ja päällekkäisten työtehtävien / projektien määrä	4,8	4,5	4,6
Työn ja vapaa-ajan sovittamisesta	5	5	5,8

Taulukko 3: Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot henkilöä kohden laskettuna eri osa-alueilla (Aura 2016)

INVESTOINNIT HENKILÖÄ KOHDEN LASKETTUNA €	TEOLLISUUS per henkilö	alle 50 henkilöä	50-249 henkilöä
Virkistys / kulttuuri	87	143	102
Yleinen TYKY- tai TYHY-toiminta	67	66	69
Muut (proj. jne.)	25	16	14
Hyvinvointiin liittyvä viestintä	1	1	8

Arvot, asenteet ja motivaatio -väittämään vastaajat antoivat yrityskoosta ja tehdyistä panostuksista riippumatta samantasoisia arvoja. Käytössä olleella asteikolla 1 – 7 ovat arvot, asenteet ja motivaatio erittäin korkealla tasolla kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Kysyttäessä ”**Ymmärrän yrityksen arvot ja toimin niiden mukaisesti.**” vastaajat antoivat samantasoisia arvioita kuin arvojen, asenteet ja motivaatio -väittämään. Kysyttäessä ”**Tässä yrityksessä ihmisiä motivoivat taloudellisen palkitsemisen lisäksi myös muut asiat.**” keskisuuret yritykset saavat parhaimman arvion, vaikka pienissä yrityksissä tehdään suurimmat panostukset tällä osa-alueella henkilöstöön.

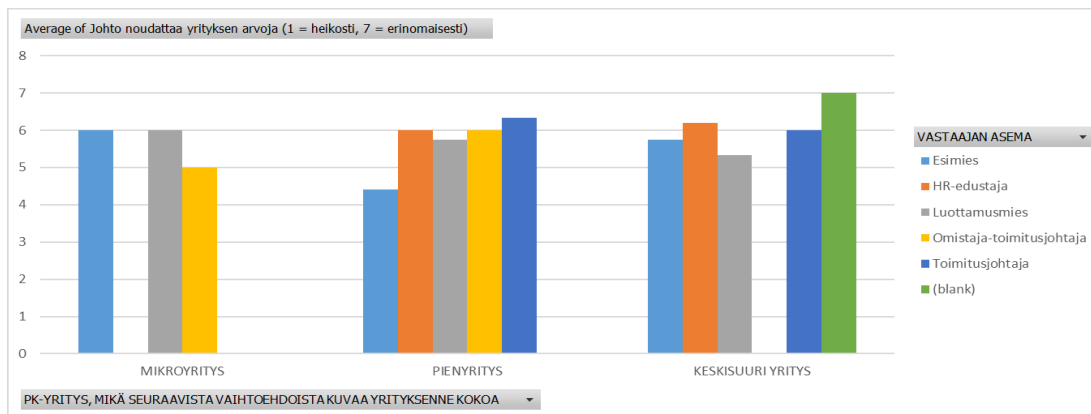
”Jokainen on valmis auttamaan työkaveria tarvittaessa, avusta ja yhteistyöstä muistetaan kiittää....”. (Keskisuuren yrityksen luottamusmies)

Arvoväittämien suhteen ja riippumatta yrityksen koosta, henkilöiden arkikokemus yritysten julki tuomista arvoista ja niiden toteutumisesta henkilökohtaisella tasolla on erittäin myönteinen. Eettinen toiminta on enemmän kuin sopimattoman tai väärän toiminnan välttämistä tai estämistä. Hyvällä etiikalla on katsottu olevan positiivinen vaikutus työmoraliin, työilmapiiriin, poissaoloihin ja stressiin, tuottavuuteen sekä laatuun, konflikteihin työyhteisössä sekä työsuhteiden pituuteen. Arvot ovat osa ihmisen rationaalista toimintaa. (Aaltonen ja Junkkari 2003, s. 48 - 51). Tarkasteltaessa johdon toimintaa arvojen toteuttajana roolien kautta kaikki tutkimukseen osallistuneet vastaajat eri henkilöstöryhmistä arvioivat yrityksen johdon arvojen mukaisen toiminnan olevan erittäin korkealla tasolla.

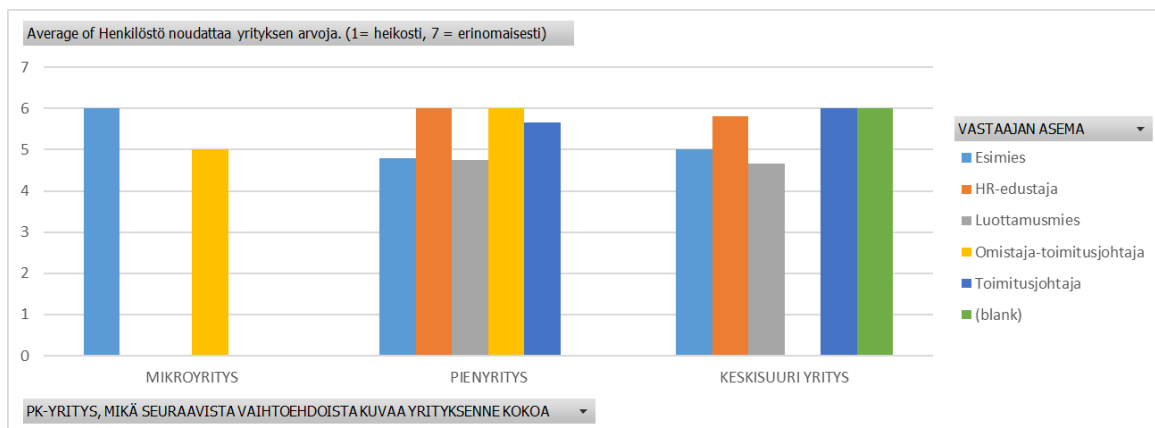
”Perheomisteinen kansainvälinen konserni, henkilöstö tärkeää ja kaikessa toiminnassa näkyy pitkäjänteisyys ja inhimillisyyys.”. (Pienyritys HR-edustaja)

Pienissä yrityksissä esimiehet arvioivat johdon toimintaa kriittisimmin.

”Yrityksellä on yhdessä sovitut arvot. Asenteessa on kehitettävää. Motivaatio olisi parempi jos uskoisimme kaikkien toimivan saman yhteisen hyväksi.”.
(Pienyrityksen esimies)



Kuva 7: Johto noudattaa yrityksen arvoja, vastaajien roolien pohjalta antama arvio



Kuva 8: Henkilöstö noudattaa yrityksen arvoja, vastaajien roolien pohjalta antama arvio

Roolikohtaisessa tarkastelussa yrityksen johdon sekä HR-edustajien antamat arviot väittämiin ovat positiivisempia kuin muiden vastaajien antamat arviot.. Luottamusmiehet (luottamusmies / työsuojeluvaltuutettu / työntekijä) arvioivat johdon toimintaa hyvin positiivisesti yrityskokoluokasta riippumatta.

”Yhteisten sääntöjen noudattaminen, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja hyvät käytöstavat.” (Pienyrityksen luottamusmies)

”Vaihtelevasti, osa ihmisistä noudattaa ja arvostaa yritykselle määriteltyjä arvoja sekä noudattavat toimintaohjeita parhaansa mukaan. Osa henkilöstöstä ei välitä ohjeistuksista mitään.”(Keskisuuri yritys esimies)

”Meillä on pieni ja todella motivoitunut porukka, joka puhalttaa yhteen hiileen ja yhteisenä tavoitteena kasvattaa pieni start up yritys isoksi toimijaksi jätteiden hyödyntämisessä ja sitä kohti mennään kovalla höyryllä hymyssä suin, mutta tosissaan.”(Mikroyrityksen esimies)

Vastaavasti kysyttäessä ”**Noudattaako henkilöstö yrityksen arvoja?**”, toimitusjohtajat arvioivat henkilöstöään positiivisesti. Erityisesti keskisuurissa yrityksissä toimitusjohtajat antavat henkilöstölleen korkean arvon noudattamisesta.

”Asenne ja koko henkilöstön osallistuminen jatkuvaan kehittämiseen. Ymmärrys siitä, että monimutkaisessa työmaailmassa kehitysaloitteiden on tultava sieltä, jossa kukin työ tunnetaan parhaiten eli työntekijältä, ei ylhäältä annettuna. Viimeiset vuodet olemme onnistuneet kasvattamaan säännöllisesti liikevaihtoa ja kannattavuuttamme.”. (Keskisuuren yrityksen toimitusjohtaja)

Kysyttäessä ”**Onko palkkaus mielestäsi tasapuolinen ja vastaa työlle asetettuja vaatimuksia?**” sekä **palkitsemista ja etenemistä organisaatiossa työn suorituksen kautta**, vastaajien arvioissa tulee näkyviin yrityksen koko. Merkittäviä palkkiota maksettiin kahdessa tutkimukseen osallistuneessa pienyrityksessä. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli yleisesti käytössä tavoite- tai tulospalkkioita, mutta tutkimuksessa ei käynyt ilmi, oliko järjestelmien kautta maksettu palkkioita henkilöstölle ja missä määrin. Vastaajien mielestä mikroyrityksissä on heikommat mahdollisuudet palkitsemiseen ja etenemiseen kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Kysyttäessä ”**Vaikka yrityksellä menisi huonosti, tehtävässään menestyneitä henkilöitä kannustetaan siitä huolimatta bonuksilla.**” erityisesti mikroyrityksissä vastaajat kokivat, että työssään menestyneitä henkilöitä kannustetaan bonuksin, vaikka yrityksellä muutoin menisi heikommin. Mikroyrityksissä voidaan mahdollisesti olla joustavampia henkilökohtaisten bonusten suhteen kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yrityksen koko ja päätöksenteon suoraviivaisuus selittää tätä tulkintaa. Yleisesti ottaen palkitsemisessa ja etenemisessä uralla vastaajien mielestä keskisuurissa yrityksissä ja pienissä yrityksissä henkilöstöllä on paremmat mahdollisuudet

kuin mikroyrityksissä. Tutkimuksen mukaan ulkoiset luontoisedut ja kannustimet eivät motivoi työntekijöitä aidosti eivätkä pitkäaikaisesti. Vain sisäiset kannustimet, kuten mielekkäältä tuntuva asiaan sitoutuminen, yhteenkuuluvuus- ja arvostetuksi tuleminen tunne, voivat synnyttää työntekijöissä syvällistä ja pitkäjänteistä sitoutumista, jota ilman ei päästä tuottavuuteen (Hougaraad et al. 2018, s. 1).

”Myös positiivista palautetta tulisi antaa, kun siihen on aihetta, ei oleteta, että henkilö sen itse tiedostaa. Kun onnistutaan, tulisi ”hyvää” jakaa myös koko henkilöstölle, yhdessä tulos kuitenkin aina tehdään.”. (Pienyrityksen esimies)

Työssä viihtymiseen vaikuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä kokemus **työkuorman sopivuudesta ja päällekkäisten työtehtävien / projektien määrä**. Mikroyrityksissä vastaajien arvio on myönteisin työkuorman sopivuuteen ja päällekkäisten työtehtävien määrään, pienyrityksissä alhaisin. Mikäli työn sovittaminen perheen, lähiyhteisön ja toimintaympäristön kanssa on ristiriidassa henkilön päivittäisessä toiminnassa, vaikuttaa se henkilön asenteeseen ja motivaatioon negatiivisesti työtä ja työyhteisöä kohtaan. Kokemus työkuormasta on hyvin subjektiivinen. Kokemukseen vaikuttavat eri tekijät, mm. tunne ja kokemus tuesta työn suorittamiseen työyhteisöltä ja esimieheltä sekä yleinen luottamus työnantajaa kohtaan.

”Tasa-arvoisena kohteluna ja tasapuolisina työsuhde-etuina. Kaikilla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kaikkien työpanosta arvostetaan.”. (Keskisuuren yrityksen esimies)

Kysyttäessä **työn ja vapaa-ajan sovittamisesta** mikroyrityksissä ja pienyrityksissä vastaajat kokivat työn ja vapaa-ajan sovittamisessa enemmän haastetta kuin keskisuurissa yrityksissä. Yleisesti ottaen kaikissa yrityksissä työn ja vapaa-ajan sovittaminen oli erittäin hyvällä tasolla, mikä käy tuloksista hyvin selville.

Työssä viihtymistä yhteisöllisyyden kautta yritykset edistivät hyvin perinteisin keinoin. Yrityksissä järjestettiin henkilöstölle erilaisia tilaisuuksia kuten kesä- ja pikkujouluja, TYKY- ja virkistyspäiviä. Henkilöstölle annettiin tilanteisiin sopivia henkilökohtaisia huomionosoituksia kuten joulu-, palvelusvuosi ja merkkipäivälahjoja.

”Henkilöstötilaisuudet, palkitseminen, työsuhte-edut.”. (Keskisuuren yrityksen HR-edustaja)

Omaehtoiseen ja omalla vapaa-ajalla tapahtuvaan työhyvinvoinnin tukemiseen panostettiin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä mm. SMARTUM-seteleiden ja epassi-järjestelmän kautta. Tutkimuksessa ei kysytty, paljonko yritykset antoivat näiden järjestelmien käyttöön rahaa, mutta verottajan verottomana myöntämä veroetu on 400,00 € / hlö vuodessa. Summan voi käyttää vapaasti oman mieltymyksensä mukaan terveys-, liikunta- tai kulttuuripalveluiden ostamiseen. Yritykset tukivat muutoinkin liikuntaan liittyvää toimintaa mm. kustantamalla kuntosali- ja uimahallikäyntejä tai maksamalla osallistumismaksuja liikuntatapahtumiin. Tutkimuksessa kysyttiin **”Ovatko mielestäsi yrityksen tarjoamat henkilöstöedut kilpailukykyiset?”** mikroyrityksissä vastaajat antoivat alimman arvon. Suurimmasta panostuksesta huolimatta pienissä yrityksissä jäädyään alle keskisuurien yritysten tason arvostuksessa.

”Työtyytyväisyyteen vaikuttaa toki moni asia, mutta meidän erityisen hyvät henkilöstön edut ja reilu tulospalkkiojärjestelmä on varmaankin suuressa osassa.”. (Pienyrityksen luottamusmies)

4.4 Johtaminen, työyhteisö, työolot

Johtaminen, työyhteisö ja työolot käsittävät työhyvinvointitalomallin määrittelyn mukaan työympäristön, työtehtävät ja työkuormituksen, työyhteisön johtamisen ja esimiestyön. Tämä kokonaisuus on työhyvinvoinnin kannalta suurin ja painavin kokonaisuus. Esimiehet vastaavat työjärjestelyistä ja työjärjestelyiden toimivuudesta. Johtamisella myötävaikutetaan työprosessien tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Esimiesten rooli korostuu tässä osiossa, koska heillä on velvollisuus ja päätösvalta tehdä tarpeen mukaisia muutoksia työprosesseihin ja -järjestelyihin. Prosessien ja ihmisten johtaminen on vaativa tehtävä, johon esimiehet tarvitsevat tukea koko organisaatiolta. Työhyvinvointitalomalli korostaa, että työ ja ihminen voidaan paremmin sovittaa yhteen vain yhdessä, siis esimiesten ja työntekijöiden yhteisvoimin, kun valta ja vastuut ovat jaetut. Esimiehet voivat järjestellä, räätälöidä ja sovittaa töitä – työntekijät voivat puolestaan huolehtia ja panostaa voimavarojensa vahvistamiseksi. Yhteisapelillä asiat onnistuvat, kun kummallakin on siihen taitoa ja tahtoa. (TTK 2012: Työhyvinvointia kaikille sukupolville)

Johtamisella rakennetaan luottamusta työyhteisöön. Luottamus vaikuttaa olennaisesti työntekijän merkityksellisyyden, sitoutumisen ja tuloksellisuuden tunteisiin. Zak (2017) on tutkinut luottamuksen roolia organisaatioiden tuloksissa. Työpaikoilla, joilla vallitsee luottamus, on 74,0 % vähemmän stressiä, 50,0 % parempi tuottavuus, 76,0 % enemmän sitoutumista, 50,0 % suurempi työtyytyväisyys, 70,0 % enemmän yrityksen tarkoituksen hyväksymistä, 40,0 % vähemmän työuupumusta ja 13,0 % vähemmän sairauspoissaoloja verrattuna yrityksiin, joissa ei ole luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen merkitystä ei siis pidä aliarvioida (Hougaard et al. 2018, s. 128). Alla olevasta taulukosta käy ilmi tähän tutkimukseen saatujen arvoväittämien tulokset. Saatujen tulosten perusteella yritysten johtamiselle, työyhteisölle ja työoloille on annettu erittäin hyvät arviot. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että Zakin tutkimuksen tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä sairauspoissaolot olivat alhaiset ja niistä aiheutuvat kustannukset eivät näytelleet merkittävää tekijää yritysten tuloksissa.

Taulukko 8: Johtaminen, työyhteisö, työolot panokset ja arvoväittämien tulokset

TUTKIMUKSEN OSA-ALUEET	MIKRO € hlö / VUOSI	PIEN € hlö / VUOSI	KESKISUURI € hlö / VUOSI
JOHTAMINEN, TYÖYHTEISÖ, TYÖOLOT	212,50	1 916,79	1 378,91
Työ, työskentelyolosuhteet, johtaminen	5,3	5,3	5,9
Kehityskeskustelut	3,8	5,0	5,6
Otetaanko työntekijän henkilökohtaisessa arvioinnissa kattaa siihen, onko arvioitavan suoritus taso hyvä, riittävä vai ala-arvoinen	3,0	4,7	4,9
Esimieheni kuuntelee ja on kiinnostunut saamaan palautetta ja hyödyntää saamaansa palautetta	5,7	5,2	5,3
Tavoitekeskustelut	3,5	4,9	5,6
Olen tietoinen yritykseni / osastoni tärkeimmistä tavoitteista	5,0	6,3	6,0
Tehtävien ja tavoitteiden selkeyteen	5,5,	5,8	5,9
Esimieheni toimii kannustavalla ja innostavalla tavalla	6,0	5,4	5,9
Esimieheni tukee minua tehtävissäni ja tavoitteissani	6,0	5,4	5,9

Esimieheni toteuttaa yrityksen / työyhteisön sääntöjä	6,3	5,5	6,1
Esimieheni on hyvä sitouttamaan henkilöstöään yrityksen tehtäviin ja kehitykseen	6,0	4,9	5,4
Esimieheni kannustaa ja tukee yhteistyötä osastojen ja henkilöstön välillä	5,7	5,2	5,7
Yrityksessämme ylennyksiä (tehtävän siirtoja) tehdään myös horisontaalisella tasolla	3,5	4,3	5,8

Johtamiseen, työyhteisöön ja työolojen kehittämiseen yritykset sijoittavat rahaa hyvin eritavoin. **Mikroyrityksissä** johtamiseen, työyhteisöön ja työolojen kehittämiseen ei tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskuudessa panostettu merkittäviä summia vuositasolla. **Pienyrityksissä** johtamiseen, työyhteisöön ja työolojen kehittämiseen käytettiin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskuudesta eniten rahaa. Yritykset käyttivät rahaa mm. *johdon ja esimiesten kouluttamiseen* ja osaamisen kehittämiseen, valmennukseen, sparraukseen, konsultointiin sekä mentorointiin. Rahaa käytettiin myös *jäsenmaksuihin* ja erilaisiin järjestöjen / clubien / kerhojen jäsenyyksiin sekä luotto- ja jäsenkorttien vuosimaksuihin. Tälle osa-alueelle oli ilmoitettu maksettavan myös erilaisia *vakuutuksia* henkilöstön hyvinvointia turvaamaan kuten matka- ja vapaa-ajan vakuutuksia, vapaaehtoisia tapaturmavakuutuksia vapaa-ajalle sekä yksityisiä terveystakuutuksia. Yksityisiä eläkevakuutuksia oli kustannettu myös yrityksiä johtajille. Liike-elämässä sitoutumista ja tuottavuutta edistävässä hankkeissa on perinteisesti keskitytty tyytyväisyyttä parantaviin ulkoisiin tekijöihin kuten erilaisiin bonuksiin. Edellä mainitut asiat ovat sinänsä hyviä, mutta niiden vaikutus jää usein lyhytaikaiseksi, sillä ihmiset tottuvat niihin ja alkavat pitää niitä itsestään selvyyksinä (Hougaard et al. 2018, s. 1).

”Yrityksen arvot on selkeästi määritelty; asiakaslähtöisyys, toimintojen jatkuva kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi ja globaali asenne. Pyrimme toimimaan arvojemme mukaisesti ja tarjoamaan markkinoiden parasta asiakaspalvelua. Kehitämme jatkuvasti toimintaamme lean-filosofian mukaisesti. Lean on yrityksemme johtamisjärjestelmän perusta. Henkilöstön hyvinvoinnin osoituksena ovat henkilöstön pieni vaihtuvuus ja pitkät työsuhteet. Globaali asenne on tärkeä maailmanlaajuisesti toimivalle yritykselle.”

(Keskisuuren yrityksen toimitusjohtaja)

Väittämään **työ, työskentelyolosuhteet, johtaminen** annettuihin arvoihin vaikutti vastaajayrityksen koko. Mikroyrityksissä ja pienyrityksissä vastaajien antama arvo oli alempi kuin keskisuurissa yrityksissä.

”Lean organisaatio, jossa ei pomotella, vaan valmennetaan. Esimiehet kehittävät valmennustaitojaan jatkuvasti ja kaikki saavat jatkuvaa koulutusta tehtäviinsä. Välitön, avoin ja suora kommunikaatio. Arvot ja asenne perheyhtiön mukaisesti = pyrimme toimimaan kuin omassa yrityksessämme.”
(Keskisuuren yrityksen HR-edustaja)

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa hyvää johtamista, luottamuksen sekä arvojen, asenteiden ja motivaation rakentaja esimiehen ja työntekijän välillä. **Kehityskeskusteluiden** käymisestä kysyttäessä yrityksen koko näyttää merkitsevän. Kaikissa keskisuurissa ja pienissä yrityksissä olivat HR-edustajat vastaamassa kyselyyn, ja heidän tehtävänä on ollut huolehtia, että yrityksissä käydään systemaattisesti kehityskeskustelut henkilöstön kanssa. Osana kehityskeskusteluja on rakentavan palautteen antaminen. Kysyttäessä **”Otetaanko työntekijän henkilökohtaisessa arvioinnissa kantaa siihen, onko arvioitavan suoritustaso hyvä, riittävä vai ala-arvoinen?”** syntyy yritysten välillä eroja. Osa esimiestyön vaikeutta on oikeanlaisen ja oikealla tavalla annetun rakentavan palautteen antaminen. Myös palautteen vastaanottaminen vaatii vastaanottajalta kykyä, koska ilman palautetta ei voi kehittyä. Kysymykseen **”Esimieheni kuuntelee ja on kiinnostunut saamaan palautetta ja hyödyntää saamaansa palautetta.”** mikroyrityksistä vastanneet henkilöt kokevat esimiehen toiminnan positiivisimmin.

”Arvoista, asenteista ja motivaatiosta keskustellaan useilla eri foorumeilla, esim. vuosittain pidettävän henkilöstöpäivän yhteydessä. Koko henkilökunta on sitoutettu mukaan, ja esim. kehityskeskusteluissa asiaa käsitellään työntekijän ja esimiehen kanssa säännöllisesti (selfevaluation).”
(Keskisuuren yrityksen luottamusmies)

Tavoitekeskusteluilla viestitetään yrityksen lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita sekä muodostetaan kuva tulevaisuudesta. Jos yrityksen johto ja esimiehet eivät viesti henkilöstölle tavoitteita, saattavat tekeminen ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi jäädä vaillinaisiksi. Heikko toteutuksen taso on ylimmästä johdosta kiinni. Kaikki yleisimmät

toteutuksen laatua vähentävät ja sen kestoa pidentävät tekijät, kuten strategian heikko viestiminen, toteutushankkeiden epäselvä määrittely, vastuiden epäselvyys, riittämätön toteutuksen seuranta ja jäntevän palkitsemisen puuttuminen, ovat kaikki johdon päätösten tai päättämättä jättämisen tulosta. (Lainema ja Haapanen 2010, s. 79). Henkilöstön ymmärryksen taso yrityksen tavoitteista ja sitoutumien vaikuttaa yrityksen tulokseen, ja tästä syystä tavoitteiden viestimiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. **Tavoitekeskusteluiden** suhteen näyttää olevan, että mikroyrityksissä luotetaan muihin kommunikointitapoihin kuin järjestelmällisesti toteutettuihin tavoitekeskusteluihin. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä keskustelua käydään, ja väittämään ”**Olen tietoinen yritykseni / osastoni tärkeimmistä tavoitteista.**” pienyrityksissä työskentelevät vastaajat antoivat korkeimman arvon. Vastaajien antama arvio yrityksen ja osaston tärkeimpien tavoitteiden tietoisuudesta ja ymmärtämisestä on korkealla tasolla kaikissa yrityksissä. **Tehtävien ja tavoitteiden selkeyteen** vastaajien antamat arviot olivat hyvin lähellä toisiaan yrityskoosta riippumatta.

Esimiestoiminta on yritystoiminnan kulmakiviä. Esimiehillä on suuri rooli työyhteisössä, koska he vastaavat työjärjestelyistä ja niiden toimivuudesta. Heillä on johtamisvelvollisuus ja he voivat tehdä tarpeen mukaan muutoksia työprosessien ja -järjestelyiden kehittämiseksi ja sujuvoittamiseksi. Esimiehillä on myös suuri rooli työyhteisön hengen rakentamisessa. Yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti alaisten kanssa toimiminen on vaativa tehtävä varsinkin, kun samanaikaisesti pitää pitää huolta taloudellisista reunaehdoista. Tutkimuksessaan Hougaard et al. (2018, s. 1) ovat havainneet, että sitoutumista, onnellisuutta ja tuottavuutta parantavat ennen muuta kolme mentaalista ominaisuutta: **Myötätuntoisuus** lisää tietoisuuttamme ja pyyteettömyyttämme. Tietoisuus lisää tehokkuutta, mikä tarkoittaa kykyä saavuttaa päämäärät, tavoitteet ja toiveet. **Pyyteettömyys** tarkoittaa viisautta pysyä pois itsensä, tiiminsä ja organisaationsa tieltä. Pyyteettömyys vapauttaa työntekijät olemaan juuri niin hyviä kuin he voivat olla. Pyyteetön johtajuus ilmenee nöyryytenä ja palvelualttiutena. **Myötätunto** tarkoittaa, että sinulla on myönteisiä aikeita muita kohtaan. Myötätunto on kykyä ymmärtää muiden näkökantoja ja käyttää sitä kannustavien tekojen katalysaattorina.

Väittämiin ”**Esimieheni toimii kannustavalla ja innostavalla tavalla.**” ja ”**Esimieheni tukee minua tehtävässäni ja tavoitteissani.**” ovat vastaajat antaneet esimiehilleen samat arviot molempiin väittämiin. Mikroyrityksessä ja keskisuurissa yrityksissä esimiestyöstä on annettu erinomaiset arviot ja pienissä yrityksissä hyvät arviot. Lähiesimiestyössä on

merkitystä sillä, että esimies on luotettava, mutkaton, kuunteleva, vuorovaikutustaitoinen ja tavoitettavissa. Esimies, joka on tilanteen tasalla, saavuttaa parhaimman lopputuloksen.

”Jokaisen työpanoksen arvostaminen, välittäminen ja osallistuminen arkeen. Avoin tiedottaminen. Olosuhteet.”. (Pienyrityksen toimitusjohtaja)

”Asenteet ovat muuttuneet vuosien varrella parempaan suuntaan mielestäni. Yrityksellä on hyvä arvot joita pyrkii noudattamaan parhaansa mukaan esim. pyrkimys ekologisuuteen. Työjohto kuuntelee ja keskustelee työntekijöiden kanssa mikä lisää motivaatiota työntekijöiden keskuudessa. Myös minun on helppo neuvotella työnjohdon kanssa koska meillä on hyvä neuvottelukulttuuri työpaikalla.”. (Pienyrityksen luottamusmies)

Väittämään ”**Esimieheni toteuttaa yrityksen / työyhteisön sääntöjä**” kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä esimiehet saivat erinomaiset arvion sääntöjen noudattamisesta. Mikroyrityksissä esimiehet ovat useassa tapauksessa yrityksen omistajia, jotka omalla persoonallaan ja käytöksellään vaikuttavat suoraan työyhteisöön ja tekemiseen. Heillä on henkilökohtainen vastuu toiminnasta, joten tämä varmasti vaikuttaa heidän tapansa toimia ja luoda sääntöjä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä esimiehet ovat palkattuja esimiehiä. Heidän tapansa toteuttaa yrityksen ja työyhteisöjen sääntöjä seurataan ja valvotaan johdon toimesta. Esimiehiä on myös tutkimuksen mukaan koulutettu ja valmennettu tehtäviinsä erityisesti keskisuurissa yrityksissä, joten hyvä arvosana esimiehen toiminnasta pitää varmasti paikkansa.

”Avoin ilmapiiri. Jokainen voi varmasti kertoa mielipiteensä asioihin ja niihin suhtaudutaan vakavasti. Työaikojen suhteen olemme joustavia eli töitä voi tehdä myös kotoa, kunhan siitä sovitaan”. (Pienyritys omistajatoimitusjohtaja)

”Työtyytyväisyys toteutuu suht' huonosti koska ylin johto (lue johto = johtaja) suhtautuu henkilöstöön hyvin eriarvoisesti. Johtaminen on syyllisten hakemista ja toisten syyllistämistä, sekä huutamista.”. (Pienyritys esimies)

Väittämässä ”**Esimieheni on hyvä sitouttamaan henkilöstöään yrityksen tehtäviin ja kehitykseen**”, ovat mikroyrityksistä vastanneet henkilöt antaneet positiivisimmat arviot esimiehilleen. Mikroyrityksissä omistaja toimii usein esimiehenä, joten on luonnollista, että

omistajalla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa henkilön sitouttamiseen moni eri tavoin. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä esimiehillä ei ole samanlaisia valtuutuksia tehdä yksilöllisiä ratkaisuja henkilöiden esim. kompensatioiden suhteen. Esimiesten kyvykkyys sitouttaa henkilöstöä yrityksen tavoitteisiin, työtehtäviin ja kehitykseen muilla kuin rahallisilla vastineilla onkin tärkeää. Arvot, asenteet ja motivaatio kohdassa esim. työiihtyvyys, työn ja vapaa-ajan sovittamisen sekä samanaikaisten päällekkäisten työtehtävien määrä olivat merkittäviä tekijöitä, joihin hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa.

Meillä käydään säännöllisesti (koko yrityksen tapahtumissa ja tiimipalaverissa) keskustelua yrityksen arvoista ja siitä miten ne näkyvät päivittäisessä työskentelyssämme. Olemme myös tehneet ryhmätöitä (osallistujia eri tiimeistä), joissa ryhmä miettii toimimme mukaisesti yli tiimirajojen ja miten ne näkyvät yhteistyössämme. Ryhmätöiden pohjalta olemme myös löytäneet kehityskohteita joita olemme lähteneet kehittämään yhdessä työntekijöiden ja johdon kanssa. Meidän näkemyksemme mukaan arvojen mukaisesti toimiminen ja keskustelun ylläpitäminen lisäävät luottamusta eri tiimien ja henkilöiden välillä, joka puolestaan lisää positiivista asennetta ja motivaatiota. Tämän puolestaan uskomme näkyvän hyvänä palveluna jne. asiakkaillemme.”. (Keskisuuren yrityksen esimies)

Väittämässä ”**Esimieheni kannustaa ja tukee yhteistyötä osastojen ja henkilöstön välillä.**”, yritysten väliset eroavaisuudet ovat pieniä. Keskisuurissa yrityksissä vastaajien antamien arvioiden perusteella esimiehet suoriutuvat työstään ansiokkaasti. Pienissä yrityksissä kaikissa kysymyksissä vastaajat olivat kriittisimpiä esimiesten toimintaan. Voi olla, että pienissä yrityksissä esimiehet joutuvat hajottamaan huomiotaan laajemmalle esim. tekniset ongelmat, tuotantotilat, kustannuslaskenta jne., eli he joutuvat toimimaan samanaikaisesti asiantuntijoina ja esimiehinä eri osa-alueilla. Keskisuurissa yrityksissä organisaatorakenne ja tarkemmin määritellyt roolit luovat paremmat edellytykset järjestelmälliselle esimiestoiminnalle. Esimiestehtäviin kasvetaan kokemuksen ja koulutautumisen sekä valmennuksen kautta, kukaan ei synny esimieheksi. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on panostettu tälle osa-alueelle, ja vastausten perusteella tälle alueelle kannattaa edelleenkin jatkaa panostamista. Raha ei aina ratkaise vaan kyky toimia. Hyväksi henkilöjohtajaksi voi kehittyä kokemuksen ja harjoituksen kautta, kunhan osaa analysoida ja arvioida omaa toimintaansa. Koulutusmateriaalia ja kirjallisuutta aiheeseen

löytyy laajalti kirjastosta ja netistä, jossa oppimateriaalia ja hyviä käytäntöjä voi hyödyntää ilmaiseksi.

*”Asiantuntija organisaatio joka jakaa tietoa ja tukee kollegoitaan.”
(Pienyrityksen toimitusjohtaja)*

”Organisaatio on ”matala”, eli tuotannonväki pystyy tulemaan kysymään/keskustelemaan asioista suoraan. Moniosaaminen on kohtuullisella tasolla ja valtaosalla on käsitys eri työvaiheiden merkityksestä lopputuotteeseen. Itseohjautuvuus - paikalla ei tarvitse välttämättä olla ketään ”johtoon” kuuluvaa ohjaamassa toimintaa - tuotteet saadaan valmiiksi annetuissa toimitusajoissa.”. (Pien yrityksen esimies)

Uralla eteneminen ja työnkierto ovat merkittävä motivaation tekijä. Kasvavissa ja kehittyvissä yrityksissä, urakierto ja työtehtävissä eteneminen joko esimies- tai asiantuntijapolkua pitkin nostaa henkilöstön motivaatiota ja pidentää työuria. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta työhön liittyvistä etenemismahdollisuuksista. Väittämään **”Yrityksessämme ylennyksiä (tehtävän siirtoja) tehdään myös horisontaalisella tasolla.”** annettujen arvojen perusteella mikroyrityksissä vastaajat kokivat mahdollisuudet urakiertoon heikoimmiksi, ja keskisuurissa yrityksissä vastaajien mielestä edellytykset olivat hyvät. Kysyttäessä **”Yrityksessämme nopeimmin eteenpäin pääsevät henkilöt voivat odottaa muutoksia tehtäviinsä useammin kuin joka kolmas vuosi.”** erot yritysten välillä tasoittuvat kokoluokasta riippumatta. Annettujen arvioiden perusteella urakierto on mahdollista kaikissa yrityskokoluokissa.

”Ihmistä kaikki lähtee. Meillä on todella mukavia ja osaavia tyyppejä töissä.”. (Mikroyrityksen esimies)

4.5 Tehokas ja toimiva organisaatio

Pritchardin määrittelemä **laaja näkökulma**, jossa tuottavuus pitää sisällään kaiken, mikä saa organisaation toimiminaan paremmin, toimii parhaiten tässä viitekehyksessä. Vaikuttavuus tarkoittaa, että tulokset ovat sellaisia kuin pitääkin ja on saatu odotettu vaikutus tekemällä oikeita asioita oikein.

Taulukko 9: Toteutuksen kriittiset menestystekijät (Lainema ja Haapanen 2010) vertailu tutkimuksen tuloksiin.

nro	VÄITTÄMÄ	HYVÄ YRITYS	HUONO YRITYS	MIKRO	PIEN	KESKISUURI
1	Yrityksessä jokaisella on selkeä käsitys niistä päätöksistä ja toiminnoista joista hän vastaa	71 %	32 %	71 %	79 %	73 %
2	Yritysjohdolla on nopeasti tiedon kilpailuympäristön muutoksista,	77 %	45 %	76 %	79 %	81 %
3	Kun päätös on tehty, sitä ei jäädä ihmettelemään vaan siirytään toteutukseen	71 %	45 %	79 %	77 %	73 %
4	Yrityksessämme tieto kulkee nopeasti organisaatorajojen yli	55 %	21 %	79 %	67 %	73 %
5	Yrityksessämme jokaisella työntekijällä on riittävästi tietoa kyetäkseen arvioimaan toimiansa tulosvaikutuksen	61 %	28 %	76 %	71 %	69 %

Nelson, Martin ja Powers ovat nimenneet viisi (5) organisatorisen tehokkuuden osatekijää. Näiden hallinta erotti hyvät toteuttajat heikommista. Menestystekijät on esitetty yllä olevassa taulukossa merkittävyyden mukaisessa järjestyksessä. Hyvä johtaminen on jaettua. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki sitoutuvat samoihin päämääriin ja myös pääsevät vaikuttamaan asioihin (Juuti ja Vuorela 2015, s. 12 – 16, 23 – 27, 121 - 126). Tässä tutkimuksessa esitettiin yllä olevan taulukon kysymykset tutkimukseen osallistuneiden yritysten vastaajille. Vastaajien antamien arvioiden mukaan kaikki tutkimukseen osallistuvat yritykset ovat hyviä päätöksentekijöitä ja tehokkaita viestijöitä omassa toiminnassaan.

Tuottavuutta voidaan mitata välillisesti esimerkiksi mittaamalla työilmapiiriä, odotusaikoja, poissaoloja tai henkilöstön vaihtuvuutta (Lönnqvist ja Mettänen 2003, s. 11 - 48). Suorituskyvyn mittaus korostaa mittauksen vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen, jolloin tulosten rinnalla mitataan toimintatapaa. Tunnetuin organisaation suorituskykyä mittaava lähestymistapa on ollut Kaplanin ja Nortonin malli Balanced Scorecard, jossa suorituskykyä tarkastellaan neljästä näkökulmasta: talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. Yksityiskohtaisesti määritellyt KPI:t (Key Performance Indicators) ja mittauksen läpinäkyvyys helpottaa kommunikointia. On helpompaa ymmärtää toimintansa vaikutukset tulokseen, mikäli KPI:t on henkilölle yksiselitteisesti selvitetty. Monissa yrityksissä toimintaan liittyvät KPI:t on julkisesti esillä ilmoitustauluilla, info-TV:n tai intranetin kautta, jotta kaikilla henkilöstöön kuuluvilla on mahdollisuus paikasta riippumatta todeta kuinka ”meillä” menee. Toiminnan avoimuus lisää mielenkiintoa sekä omaan että yrityksen toimintaan. Sisäiset kannustimet – kuten mielekkäältä tuntuva asiaan sitoutuminen, yhteenkuuluvuus- ja arvostetuksi tuleminen tunne – voivat synnyttää työntekijöissä syvällistä ja pitkäjänteistä sitoutumista, jota ilman ei päästä tuottavuuteen (Hougaard et al. 2018, s. 1). Yrityksen KPI:t ovat myös markkinointityökalu. Hyvillä tuloksilla voi osoittaa toiminnan olevan tehokasta ja järjestelmällistä, mikä rakentaa luottamusta niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Oikein asetetut mittarit ja niihin liittyvä viestintä

tukevat johtamista ja auttavat esimiehiä ja työntekijöitä ymmärtämään tilanteen samalla tavalla sekä löytämään kehitysideoita ja toimintatapoja toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi.

Väittämä nro 1: Yrityksessä jokaisella on selkeä käsitys niistä päätöksistä ja toiminnoista joista hän vastaa. Vastausten perustella tilanne on erinomainen kaikissa yrityksissä, ja jokaisella on selkeä käsitys niistä päätöksistä, joista hän vastaa. Yrityksen koko ei vaikuta päätöksen tekoon ja vastuisiin, vaan se, miten vastuut ja valtuudet on määritetty.

”Sopiva tekemisen vapaus. Nuoret asiantuntijat saattaisivat tosin toisinaan kaivata jopa enemmän raameja / tukea työhönsä.”

(Keskisuuren yrityksen HR-edustaja)

Väittämä nro 2: Yritysjohdo saa nopeasti tiedon kilpailuympäristön muutoksista. Tuloksen perustella yritysjohto saa nopeasti tiedon kilpailuympäristön muutoksista. Todellisuus voi olla kuitenkin haasteellisempi, koska kilpailuympäristön muutosten tunnistaminen edellyttää yrityksen johdota jatkuvaa valppautta. Yrityksen toiminnan organisointi ja vastualueiden määrittelyt mahdollistavat erilaisen tiedon keräämisen eri osa-alueilta. Verkottautumisella ja hyvällä ymmärryksellä omasta liiketoiminnasta sekä seuraamalla toimialan muutoksia sekä yhdistelemällä tietoa eri lähteistä on merkitystä tiedolla johtamisessa. Yrityksen kansainvälistymisaste vaikuttaa myös tiedon saantiin, usein PK-yritykset toimivat osana suurempaa kokonaisuutta alihankkijoina, joten muutokset heijastuvat näihin yrityksiin viiveellä ja saattavat olla voimakkuudeltaan rajuja.

”Pienen yrityksen, matala organisaatio, joustava ja ketterä liikkeissään. Ohjautuu osittain itsellään ja ihmiset ottavat vastuuta omien tehtäviensä hoidosta. Prosessit ovat selkeät ja toimivat.”. (Pienyritys HR-edustaja)

Väittämä nro 3: Kun päätös on tehty, sitä ei jäädä ihmettelemään vaan siirrytään toteutukseen. Annettujen vastausten perusteella kaikissa yrityksissä edetään suoraviivaisesti päätöksestä toteutukseen riippumatta yrityksen koosta. Mikroyrityksissä ja pienissä yrityksissä oli parhaimmat edellytykset suoraan toimintaan. Keskisuurissa yrityksissä päätöksestä toimintaan eteneminen on hieman hitaampaa kuin muissa vertailu yrityksissä.

”Tehokas ja nopeasti reagoiva yritys.”. (Mikroyrityksen luottamusmies)

”Tehokas ja mukava ilmapiiri.”. (Keskisuuren yrityksen HR-edustaja)

Väittämä nro 4: Yrityksessämme tieto kulkee nopeasti organisaatorajojen yli. Parhaimmat edellytykset organisaatorajojen rajat ylittävään viestintään oli mikroyrityksissä. Pienessä yhteisössä on mahdollista, että kaikki ovat tietoisia meneillään olevista asioista. Pienissä yrityksissä yrityksen rakenne ja prosessit eivät aina tue riittävällä tasolla tehokkaan viestinnän mahdollistamista. Yrityksissä kehitetään toimintamalleja ja prosesseja tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen ja mutta kaikkia sovittuja toimintatapoja ei ole vielä ehditty ottaa käyttöön, mikä tulee hyvin esille vapaassa palautteessa. Kasvavissa organisaatioissa myös uudet henkilöt ja vastuiden uudelleen määrittely voivat hetkellisesti heikentää tiedon siirtoa, kunnes uudet toimintamallit on sisäistetty organisaatioissa. Keskisuurissa yrityksissä tulosten perusteella voisi päätellä, että organisaation prosessit ja järjestelmät tukevat toimintaa. Viestinnän kehittämien on osa jatkuvaa parantamista, yritykset muuttuvat ja yritysten tarpeet muuttuvat sekä sisäisistä että ulkoisista syistä.

”Melko selkeä linjaorganisaatio, joka jakaantuu osastoihin ja ryhmiin.”.

(Pienyrityksen luottamusmies)

Väittämä nro 5: Yrityksessämme jokaisella työntekijällä on riittävästi tietoa kyetäkseen arvioimaan toimiensa tulosvaikutuksen. Pienyrityksissä vastaajien antaman arvion mukaan on parhaimmat edellytykset työntekijöillä arvioida toimiensa tulosvaikutukset. Mikroyrityksissä ja keskisuurissa yrityksissä on myös hyvät edellytykset toiminnan arviointiin. Tulosvaikutusten arviointiin vaikuttaa yrityksessä käytössä olevat raportointijärjestelmät sekä raportoinnin avoimuus.

”Organisaatiomme on matala ja olemme lähellä asiakasrajapintaa. Tavoitteemme on markkinoiden paras asiakaspalvelu.”.

(Keskisuuren yrityksen esimies)

Keskisuurissa yrityksissä työn organisointiin organisaatioissa ja työn ohjaamiseen käytetään prosesseja ja niihin liittyviä roolituksia. Työtehtävät on vastuutettu ja sovitettu prosessialueittain. On mahdollista että oman toiminnan ja tekemisen vaikutukset hämärtyvät mittauksissa, koska tehtäväkokonaisuuden mittaus suoritetaan koko prosessialueen kattavana

ilman välivaiheita. On myös mahdollista, että tiedon keruuta ei toteuteta riittävällä tarkkuudella ja täsmällisyydellä prosessien sisällä eri vaiheissa. Erityisesti prosessien rajapinnoissa saattaa olla epäselvyyttä, mikä johtaa lopputuloksissa raportoinnin epätarkkuuteen ja tulosten vääristymiseen. Mikäli mittauksia ei pystytä riittävällä tarkkuudella määrittämään ja yksilöimään tai automatisoimaan, vaikuttaa tulosten luotettavuuteen inhimillinen tekijä. Esim. samaa työtä tekee useampi henkilö ryhmänä yhteisen tuotoksen aikaansaamiseksi, mutta työskentelytavat eroavat henkilöiden välillä.

”Matala organisaatio, kaikki tuntevat toisensa. Tiimien ja henkilöiden työtehtävät melko tarkkaan kaikkien tiedossa. Apua saa tarvittaessa”.
(Keskisuuren yrityksen luottamusmies)

Kyselyssä esitettiin myös mittaukseen, päätöksen tekemiseen ja viestintään liittyviä kysymykset **”Päällikkötasolla on käytössään ne mittarit, joilla he kykenevät seuraamaan liiketoimintaan liittyviä muuttujia.”** ja **”Yrityksessämme jokaisella työntekijällä on riittävästi tietoa kyetäkseen arvioimaan toimiansa tulosvaikutuksen.”**. Kaikissa yrityksissä mittaustietoa käytettiin aktiivisesti toiminnan ohjaamiseen ja viestintään. Näiden kysymyksen osalta kaikkien yritysten tulokset olivat erinomaiset.

”Organisaatio on jaettu suunnittelualoittain ryhmiin, joita johtavat ryhmäpäälliköt. Ryhmäpäälliköiden tehtäviin kuuluu ohjeistaa projektipäälliköitä ja omia alaisiaan. Ryhmäpäälliköt vastaavat ryhmänsä työkannasta ja taloudesta.”. (Pienyrityksen esimies)

Väittämiin **”Yrityksessä jokaisella on selkeä käsitys niistä päätöksistä ja toiminnoista joista hän vastaa.”** ja **”Yrityksen johdolla on päivittäinen tuntuma päätöksentekoon.”** yritysten koolla ei vastaajien antamien arvioiden pohjalta ole merkitystä. Kaikissa yrityksissä vastaajat arvioivat tilanteen olevan erinomainen.

”Meillä on kuvattu ainakin suhteellisen hyvin eri tiimien vastuut ja tehtävät. Tiimit myös aika-ajoin esittelevät/kertovat toisilleen mistä heidän päivittäiset työt koostuvat. Tästä huolimatta pyrimme avoimesti ja syyttämättä puhumaan ns. ”palloista”, joista ei ole otettu ”koppia” ja löytämään niille ratkaisuja, jotta seuraavalla kerralla vastaavanlainen tapaus pystyttäisiin hoitamaan ilman

"pallottelua" henkilöiden ja/tai tiimien välillä. Henkilöstö on meillä vahvasti mukana kehittämässä yritystä ja prosesseja LEAN-oppien pohjalta. Ainakin minulla on fiilis että meillä tiimit ja tiimien henkilöt puhaltavat yhteen hiileen. Toki aina silloin tällöin tulee erimielisyyksiä jne. mutta nekin kuuluvat toimivaan organisaatioon kunhan niistä ei vaan jää kenellekään hampaankoloon vaan ne saadaan ratkaistua. Johdon ja esimiesten tulee myös puuttua epäkohtiin nopeasti ja asiallisesti." (Keskisuuren yrityksen esimies)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Strategia on yritysjohton työkalu, jonka yrityksen hallitus ja omistajat ovat hyväksyneet yrityksen toiminnan kehittämisen perustaksi. Yrityksen strategia on suunnitelmakokonaisuus jossa tunnistetaan yrityksen nykytila ja määritellään yrityksen tavoitetila. Työhyvinvoinnin ja sen kehittäminen on osa yrityksen strategiaa, joka on yrityksen johdon vastuulla. Ilman yritysjohton panosta ei työhyvinvoinnin kehittäminen onnistu.

5.1. Johtopäätökset

Työ ja työntekijä ovat aina työhyvinvoinnin kehittämisen keskiössä. Henkilöstön osaaminen on oleellinen osa yrityksen strategiaa. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten osaamisen kehittämiseen suunnatut panostukset olivat alhaiset. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä jatkuvaa toimintaa, johon yritysten on panostettava säännöllisesti, jotta yritysten kilpailukyky turvataan. Osaamisen kehittäminen on kaikkien yrityksessä työskentelevien vastuulla, ilman motivaatiota uuden oppimiseen ja toimintojen kehittämiseen yritys ei pysty vastaamaan muuttuviin haasteisiin. Osaamisen kehittäminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. **Ammatillisen osaamisen kehittäminen**, jolla vastataan yrityksen strategiaan haasteisiin esim. digitalisaation ja uuden teknologian tuomat haasteet. **Toiminnan kehittäminen**, joka painottuu tuloksellisuuden ja tehokkuuden parantamiseen työskentelytapojen ja prosessien kehittämisen kautta. **Johtamisen sekä esimiestyön kehittäminen**, joka luo edellytykset hyvälle tavoitteelliselle yhteistoiminnalle yrityksessä. Kouluttaminen vain kouluttamisen vuoksi ei tuo menestystä. Opi on omaksuttava ja niitä on osattava ja uskallettava soveltaa käytäntöön. Tutkimuksessa yritysten osaamisen kehittäminen tapahtui pääosin kursittamalla henkilöstöä tarkoitukseen sopivilla yksilöidyillä koulutusohjelmilla lakisäätteisten velvollisuuksien täyttämiseksi. Yhteiskunta tukee osaamisen kehittämistä mm. oppisopimusjärjestelmän ja erilaisten räätälöityjen koulutuspalveluiden kautta sekä verojärjestelyin. Eläkevakuutusyhtiöt tarjoavat asiakkaina oleville yrityksilleen sekä tukea että ilmaisia koulutuskokonaisuuksia osaamisen kehittämiseen. Eläkevakuutusyhtiöiden tarjoamien koulutuskokonaisuuksien sisältö on keskittynyt pääasiassa työhyvinvoinnin kehittämiseen johtamisen ja esimiestyön kehittämisen kautta. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tarjolla olevia palveluita ja osaamisen kehittämismahdollisuuksia hyödynnetään laaja-alaisesti. Mikroyrityksissä osaamisen kehittämiseen tarjolla olevia palveluita ei joko tunneta tai osata hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Johtaminen on strategian toteuttamista käytännössä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten panostukset suuntautuivat johtamisen, työoloihin ja työyhteisön kehittämisen alueella enemmänkin palkitsemiseen kuin kehittämiseen. Johtamisen merkitys korostuu nopeasti muuttuvassa työ- ja toimintaympäristössä. Esimiehiltä edellytetään kykyä ja osaamista työn merkityksen kuvaamiseen ja avaamiseen henkilöstölle. Työn sisällön ymmärtäminen nostaa arvostusta, mikä vaikuttaa sekä järkeen että tunteisiin. Positiiviset kokemukset vahvistavat luottamusta ja nostavat motivaatiota.

Yrityksen johdossa määritetään strategiset tavoitteet, määritetään resurssit ja edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet ohjaavat toimintaa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tavoitteiden viestiminen tavoitekeskusteluiden kautta ei ollut systemaattista. Henkilöstölle ja yksilölle ei riitä, että yritys tason tavoitteet tunnetaan, vaan ne on selkiytettävä yksilö- ja ryhmätasolle. Tavoitteet on määritettävä haastaviksi ja niiden toteutumista on seurattava. Esimiehen tehtävä on ohjaamalla alaisiaan pyrkiä saavuttamaan tavoitteet. Epäonnistumiset on käsiteltävä rakentavasti ja energia pitää suunnata toiminnan kehittämiseen.

Hyvään johtamiseen kuuluu esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus. Kehityskeskusteluja käytiin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, mutta mikroyrityksissä vähemmän. Kehityskeskusteluissa rakennetaan arvostusta ja luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Keskustelun aikana pitää synnyttää yhteinen näkemys työn sisällöstä, työn vaatimuksista sekä mitä osaamista edellytetään ja miten tekijän tulisi kehittää itseään. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluu keskusteluissa molemmille osapuolille. Keskusteluiden pohjalta olisi hyvä laatia suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työyhteisön kehittämiseen perehdyttämisen kautta yritykset suhtautuivat tutkimuksen mukaan ponnottomasti. Perehdyttäminen työhön ja työtehtäviin nopeuttaa henkilön sopeutumista työyhteisöön ja työtehtäviin. Alahuhta on kiteyttänyt hyvän ihmisten johtamisen teesit: ”Rakenna luottamusta, ole positiivinen, ole kiinnostunut ihmisten kehittämisestä, keskity olennaiseen ja osoita aikaansaamisen halua.” (Alahuhta 2015 s. 141).

Tutkimukseen osallistuneet yritykset tarjosivat henkilöstölleen terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämiseen mitä moninaisimpia palveluita. Palveluilla edistetään työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä sekä pyritään puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa alentuneeseen työkykyyn ja estämään työkyvyttömyyttä. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä poissaolot

olivat alhaiset. Kaikki vastaajat pitivät työkykyään keskiarvoa merkittävästi parempana. Kilpailtaessa tekijöistä voi terveyteen ja toimintakykyyn liittyvistä palveluista työsuhteina tulla tulevaisuudessa yhä merkittävämpi kilpailutekijä yrityksille. Terveystä ja toimintakyvystä huolehtiminen on osoitus henkilöstön arvostamisesta. Arvostus rakentaa luottamusta ja nostaa sitoutuneisuutta. Tutkimuksessa ei syntynyt merkittäviä arvostuseroja yritysten välille, vaikka pienet ja keskisuuret yritykset tarjosivat kattavimmat palvelut kuin mikroyritykset terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämiseen.

Yritysten panostukset olivat merkittäviä alueella arvot, asenteet ja motivaatio. Tällä alueella kohtaavat yrityksen julki tuomat arvot sekä henkilön oma arvomaailma. Mikäli näiden kahden maailman välillä on ristiriita, näkyy se henkilön asenteessa ja motivaatiossa työhön ja työnantajaan kohtaan. Tutkimuksessa kerättyjen tietojen pohjalta ovat yritykset lähestyneet arvot, asenteet ja motivaatio alueen kehittämistä hyvin perinteisillä työkaluilla ja keinovalikoimalla. Arvostuksen osoittaminen palkitsemalla tai juhlistamalla hyvistä työsuorituksista ja saavutuksista on erittäin tärkeää. Tavoitteellisuus, suoriutumisen arviointi kytkettynä palkitsemiseen ovat avaintekijöitä yksilöiden ja henkilöstön arvostuksen ja motivoinnin kehittämisessä. Ihmiset tottuvat ulkoisiin palkkioihin, ja ne eivät pidemmän päälle rakenna sitoutumista, vaan ne koetaan etuina, jotka ovat osa palkitsemisjärjestelmää.

Melkein kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli julkisesti yhdessä määritetyt arvot. Arvot luovat yhteisen pohjan työyhteisölle. Arvojen noudattamiseen on oltava yhteiset, yleisesti hyväksytyt pelisäännöt. Yleisesti ottaen yrityksissä noudatettiin hyvin määritettyjä arvoja, mutta vapaassa palautteessa annettiin myös kriittistä palautetta arvojen noudattamisesta. Yrityksen arvojen toimivuus mitataan arjen toiminnassa. Kuinka yhtenäinen on yrityksen toimintakulttuuri ja miten yritystä johdetaan? Millainen ryhmä dynamiikka on muodostunut yrityksen sisälle? Yksilöiden toiminta muodostaa kokonaisuuden ja erilaisuus on vahvuus, kunhan siitä ei muodostu häiriötekijää. Johdon ja esimiesten tehtävä on valvoa yhdessä määritettyjen pelisääntöjen noudattamista ja toimia esimerkkinä. Heidän on uskallettava puuttua poikkeuksiin ja ongelmallisiin tilanteisiin.

Arvojen, asenteiden ja motivaation kehittämistä pidettiin kaikissa yrityksissä tärkeänä. Yritykset käyttivät merkittäviä summia yhteisten tilaisuuksien järjestämiseen. Yhteisöllisyys on tärkeää, mutta yhteisiin tilaisuuksiin osallistuminen pitää perustua vapaaehtoisuuteen. Henkilöstön osallistumisen aktiivisuudesta tilaisuuksiin ei kartoitettu. Onko kyseessä aidosti

arvojen, asenteiden ja motivaation kehittämiseen tarkoitettu toiminnasta vai pyritäänkö ”öljyä laineille valelemalla” tasoittaa mahdollisia epäkohtia?

5.2 Suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

Kohdistamalla arvojen, asenteiden ja motivaation kehittämiseen käytettyjä ”hömppärahoja” johtamisen ja osaamisen kehittämiseen koulutuksen, valmentamisen ja mentoroinnin kautta, pystyisivät yritykset rahoittamaan vähemmälle huomiolle jääneitä strategisen työhyvinvoinnin osa-alueita, joilla parannetaan yritysten liiketoiminnan edellytyksiä. Yrityksen omistajien ja hallitusten pitäisi edellyttää, että yrityksen toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet osallistuvat mentoroimiseen. Hyvän mentorin avulla saa perspektiiviä ja pystyy tuulettamaan ajatuksiaan, mikä on edellytys uusien ideoiden ja näkökantojen muodostamiseen. Mentorin avulla pystyy peilaamaan kuinka toimii erilaisissa tilanteissa. Hyvän mentorin avulla pystyy tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, näiden ominaisuuksien tunnistaminen on tärkeää, oman johtamisen ja esimiestyön kehittämisen kannalta. Muuttuvassa työelämässä esimiestyö ja esimiehen rooli ovat muuttumassa valmentavaan ja opastavampaan suuntaan, mikä edellyttää esimiehiltä osaamisen ja johtamisen kehittämistä tämän päivän vaatimusten mukaiseksi.

Osaaminen tulee aina olemaan keskiössä yritystoiminnassa ja työssä. Hyvän johtamisen merkitys luo edellytykset työn merkittävyyden ja tarkoituksenmukaisuuden ymmärtämiselle. Yritysten pitää huomioida, että yhä useammin työstä voidaan myös kieltäytyä, jos sitä ei koeta mielekkääksi tai se on ristiriidassa omien arvojen kanssa.

Tutkimuksessa selvitettiin tehokkaan ja toimivan organisaation tunnusmerkkejä. Selkeät yksilöidyt tavoitteet, jotka on kommunikoitu avoimesti ja suorasti oikeaan aikaan ovat tehokkaasti toimivan yrityksen toiminnan johtamiselle ominaisia tunnuspiirteitä. Näiltä osin kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat annettujen arvioiden sekä vapaan palautteen perusteella erittäin hyvällä tasolla verrattuna Nelson, Martin ja Powersin (2008) tekemän verrokkitutkimuksen *Toteutuksen kriittiset menestystekijät* yrityksiin.

Tutkimuksen pohjalta ei voida suoraan esittää syy-seuraussuhdetta yrityksen tuloksentekevyyden ja työhyvinvointiin tehtyjen panostusten välillä. Yrityksen tilaa arvioitaessa talouden tunnusluvut kertovat menneisyydestä, asiakkaat nykyisyydestä ja

henkilöstön työtyytyväisyys tulevaisuudesta. Tästä syystä yritysten kannattaa kiinnittää erityistä huomiota asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstötyytyväisyyteen. Yhdessä pienyrityksessä työhyvinvoinnin kehittäminen oli nostettu strategiseksi tavoitteeksi. Erityisesti pienten ja keskisuurien yritysten kannattaisi, miettiä, miten käytetyistä rahoista saataisiin irti paras mahdollinen hyöty niin yrityksen kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Mikroyrityksissä puolestaan kannattaisi miettiä yrityksen strategian pohjalta, miten työhyvinvointia kehitetään yrityksen kasvaessa ja kehittyessä. Hyvän mielen ”ostaminen” työtyytyväisyyteen panostamalle ei paranna yrityksen menestystekijöitä, eikä poista työyhteisön ongelmia.

Menestyjät panostavat henkilöstöön, työn sujuvuuteen ja tuottavuuteen. Oikeudenmukainen ja yhtenäinen johtaminen esimiestyön kautta, edistää myönteistä asennetta ja ratkaisukeskeisyyttä. Sitoutuminen työhön ja yritykseen syntyy onnistumisen ja vaikuttamisen kautta. Työn sisältöön ja merkitykseen työntekijälle kannattaa panostaa, koska yhä laajenevassa määrin työ- ja työtehtävät ovat pirstaloituneita ja kokonaisuuden ymmärtäminen hämärtyy. Jokainen yrityksessä työskentelevä on otettava mukaan rakentamaan työyhteisöä, ulkopuolelle tai ulkopuolisuuden tunne vähentää henkilön kokemaa arvostusta työtä, työyhteisöä ja työnantajaa kohtaan, mikä pitkällä aikavälillä voi johtaa sairauspoissaolojen kasvuun ja nouseviin kustannuksiin sekä tuottavuuden laskuun. Muuttuvassa maailmassa kokemus työn ja osaamisen hallinnasta sekä työn pysyvyydestä on tärkeää. Jatkuva osaamisen kehittäminen vaatii yrityksissä kulttuurin muutosta kaikilla organisaatiotasoilla. Kouluttaminen kouluttamisen vuoksi ei nosta tuottavuutta tai lisää työhyvinvointia, vaan koulutus on aina suunniteltava ja toteutettava yrityksen strategisista tarpeista lähtien

Työhyvinvointi on mielenkiintoinen ja moniulotteinen kokonaisuus. Jatkotutkimusehdotuksena tulevaisuuden työhyvinvoinnin tutkijoille, ehdottaisin tutkimusasetelmaa, jossa työhyvinvoinnin kehittämistä PK-yrityksissä tutkittaisiin osaamisen ja johtamisen kautta, huomioiden yrityksen strategia ja strategian edellyttämät kehitystoimenpiteet.

Lähdeluettelo

- Aaltonen Tapio, Junkkari Lari. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. WSOY yritysjulkaisut
- Alahuhta Matti. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Bookwell Oy
- Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tomi, Ilmarinen Juhani. 2016. Strateginen hyvinvointi. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.12.2017]. Saatavissa: http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf
- Euroopan komissio. 20.5.2003. Käyttöopas Pk-yrityksen määritelmä. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.12.2017]. Saatavissa: http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1
- Finlex. Työturvallisuuslaki. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.12.2017]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Hougaraad Rasmus, Kalajo Teetta, Ora Heljä. 2018. Ajatteleva johtaja. Alma Talent
- Huhtala Mari, Kangas Maiju, Lämsä Anna-Maija, Feldt Taru. 2010, Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma, Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353, Verkkojulkaisu URN:ISBN: 978-951-39-3977-9
- Hänninen Kari. 13.12.2017. Gartner: Jo vuonna 2020 tekoäly luo enemmän työpaikkoja kuin tuhoaa. Kauppalehti. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.12.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/gartner-jo-vuonna-2020-tekoaly-luo-enemman-tyopaikkoja-kuin-tuhoaa/86beb559-b84e-3b14-9018-8b81514ca70f>
- Juuti Pauli, Vuorela Antti. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, PS-kustannus
- Juuti Pauli, Vuorela Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, PS-kustannus
- Järvinen Pekka, 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen, WSOY
- Kananen Jorma. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas, KVANTTI
- Kananen Jorma. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas, JAMK
- Lainema Matti, Haapanen Mikko. 2010. Vallan tasapaino, Boardman Oy ja Denali Oy
- Lönnqvist Antti, Mettänen Paula. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä, Edita Prima Oy
- Lönnqvist Antti. 2007. Intellectual capital and productivity: Identification and measurement of the relationship at company level. ETLA Discussion Papers, No.1108. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.12.2017]. Saatavissa: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/63854/1/549985468.pdf>

Lönnqvist Antti, Jääskeläinen Aki, Kujansivu Paula, Käpylä Jonna, Laihonen Harri, Sillanpää Virpi, Vuolle Maiju. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä, Tietosanoma Oy

Manka Marja-Liisa, Hakala Liisa. 2011. Henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena.

[WWW-dokumentti]. [viitattu 27.12.2017]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Henkil%C3%B6st%C3%B6tunnusluvut%20johtamisen%20tukena.pdf>

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum

Perttula Jaana, 19.3.2019. Esimies startti Flowrox, Ilmarinen

Rauramo Päivi. 2004. Työhyvinvoinnin portaat, Edita Prima Oy

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.12.2017].

Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tarkkonen Juhani. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä, UNIPress

Teknologiaeollisuus työkaarikantaa. Työkykytalo. [WWW-dokumentti]. [viitattu

27.12.2017]. Saatavissa: <http://tyokaari.fi/tyokykytalo/>

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. TTK 2012: Työhyvinvointia

kaikille sukupolville [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.3.2019]. Saatavissa:

https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut

Tykypäivä.net. Tyky-päivä. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.3.2019]. Saatavissa:

<https://www.tykypaiva.net/tyky-toiminta/>

Työeläkevakuuttajat TELA ry. Työkyvyn muodostuminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu

30.3.2019]. Saatavissa: <https://www.tela.fi/tyokyky>

Työterveyslaitos. Työkykytalo. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.12.2017]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos. Työterveyshuollon toiminnansuunnittelu. [WWW-dokumentti]. [viitattu

27.12.2017]. Saatavissa: [https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/toiminnan-](https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/toiminnan-suunnittelu/)

[suunnittelu/](https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/toiminnan-suunnittelu/)