



TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN PK-YRITYKSESSÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Mona Flink

Tarkastajat: Professori Kaisu Puumalainen

KTT Sanna Heinänen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Mona Flink

Työhyvinvoinnin mittaamisen kehittäminen pk-yrityksessä

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

60 sivua, 15 kuvaa, 11 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastaja(t): Professori Kaisu Puumalainen

KTT Sanna Heinänen

Avainsanat: työhyvinvointi, ennakoiva mittaaminen, yksinkertaiset mittarit

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointia tulisi mitata säännöllisesti pk-yrityksessä ja miten päteviä yksinkertaiset työhyvinvoinnin mittarit ovat mittaamaan työhyvinvointia. Keskeisinä kriteereinä olivat mittausten helppo toistettavuus ja luotettavuus. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena.

Teoreettinen osuus rakentuu työhyvinvoinnin käsitteen ympärille ja työhyvinvoinnin vaikutuksille yritystoiminnassa. Työhyvinvoinnilla voi olla moninaisesti niin negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tutkimuksen painopiste oli työhyvinvoinnin ennakoivassa mittaamisessa sekä siinä, miten työhyvinvoinnin kehitystä voitaisiin seurata mahdollisimman reaaliaikaisesti.

Tutkimustulosten perusteella tutkimukseen valitut yksinkertaiset mittarit olivat eri tavoin päteviä mittaamaan työhyvinvointia. Toiset mittarit antoivat paremmin samansuuntaisia tuloksia laajemman kyselyaineiston kanssa kuin toiset. Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, jota on haastavaa mitata kokonaisvaltaisesti vain yksittäisen yksinkertaisen mittarin avulla. Kuvaavimman lopputuloksen antaa yksinkertaisen mittarin yhdistäminen avoimeen kysymykseen, jonka avulla on mahdollista kerätä myös taustatietoa kehityksen taustalla olevista seikoista.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Mona Flink

Development of measurement for employee well-being in SME-company

Master's thesis

2022

60 pages, 15 figures, 11 tables and 4 appendices

Examiners: Professor Kaisu Puumalainen

D.Sc. Sanna Heinänen

Keywords: employee well-being, proactive measurement, simple metric

The purpose of this research was to search how well-being at work should be measured regularly in a SME-company and how the simple metrics of employee well-being are valid to measure well-being at work. The key criteria were the easy reproducibility and reliability of the metrics. The research was conducted as quantitative research.

The theoretical part is structured upon the concept of employee well-being and the effects that well-being has to the business. Employee well-being has various negative and positive effects on company's business operations. The focus of this research was on the proactive measurement of employee well-being and how the development of employee well-being could be monitored real-time as good as possible.

Based on the results of this research, the selected simple metrics for the research were differently qualified to measure employee well-being. Some metrics gave better parallel results to the broader survey data than the others. Employee well-being is a multidimensional concept that is challenging to measure holistically with just a simple metrics. The most descriptive result is gotten with the combination of a simple metric and open question which allows additionally to collect background information on the factors behind the development.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	1
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	2
1.3	AIHEEN RAJAUS JA RAKENNE.....	3
1.4	TUTKIMUSMENETELMÄ	4
2	TYÖHYVINVOINTI.....	6
2.1	MITÄ ON TYÖHYVINVOINTI?.....	6
2.2	TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUKSET YRITYKSEN TOIMINNASSA	10
2.2.1	<i>Kustannusnäkökulma</i>	<i>10</i>
2.2.2	<i>Hyötynäkökulma.....</i>	<i>11</i>
2.2.3	<i>Strateginen näkökulma</i>	<i>14</i>
3	TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMINEN	17
3.1	MITTAAMINEN JA TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN.....	17
3.2	TYÖHYVINVOINNIN PERINTEISET MITTARIT.....	18
3.3	ENNAKOIVA MITTAAMINEN	19
3.3.1	<i>Työhyvinvoinnin ennakoivan mittaamisen hyödyt</i>	<i>20</i>
3.3.2	<i>Sopivan ennakoivan mittariston valinta</i>	<i>21</i>
3.4	ENNAKOIVAT MITTARISTOT	22
3.4.1	<i>Employee Net Promoter Score.....</i>	<i>22</i>
3.4.2	<i>Happy Or Not.....</i>	<i>24</i>
3.4.3	<i>Employee Satisfaction Index (ESI).....</i>	<i>25</i>
4	TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN PK-YRITYKSESSÄ.....	27
4.1	KOHDEYRITYKSEN ESITTELY.....	27
4.2	TUTKIMUSMENETELMÄ, METODIT JA AINEISTON KERUU	28
4.3	TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISEN NYKYTILA KOHDEYRITYKSESSÄ.....	30
4.4	OTANTA JA TAUSTAMUUTTUJAT	31
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	33
5.1	YKSINKERTAISET MITTARIT	33
5.2	PWBW-KYSELYN TULOKSET.....	39
5.3	MITTAREIDEN LUOTETTAVUUSARVIOINTI	41
5.4	MITTARISTOJEN VÄLISET YHTEYDET	42
5.5	TYÖHYVINVOINNIN MITTAREIDEN JA TAUSTATEKIJÖIDEN VÄLISET YHTEYDET.....	43
5.6	TAUSTAMUUTTUJIEN TARKASTELU	45
5.7	AVOIMET KYSYMYKSET	47
5.8	YHTEENVETO.....	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
6.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET	53
6.2	RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI	57
6.3	TULOSTEN MERKITYS	59
7	LÄHTEET.....	61

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Korrelaatiomatriisi (PWBW)

Liite 3. CPR-kuvaaja

Liite 4. RFV-kuvio

Kuvaluettelo

Kuva 1: Työkykytalo

Kuva 2: Työhyvinvoinnin portaat -malli

Kuva 3: Työhyvinvoinnin osatekijät

Kuva 4: Työhyvinvointipääoma

Kuva 5: eNPS

Kuva 6: Happy Or Not

Kuva 7: Vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumat

Kuva 8: Vastaajien työuran pituus

Kuva 9: Happy Or Not -vastausjakauma

Kuva 10: Vastausjakaumat yrityksittäin

Kuva 11: eNPS-vastausjakauma

Kuva 12: Yrityskohtainen eNPS-vastausjakauma

Kuva 13: Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työpaikkaasi?

Kuva 14: Kuinka hyvin nykyinen työpaikkasi vastaa odotuksiasi?

Kuva 15: Kuinka lähellä nykyinen työpaikkasi on ihanteellista työpaikkaasi?

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: PWBW-kyselyn ulottuvuudet sekä tutkimuksen vastausten keskiarvot ja keskihajonnat.

Taulukko 2: Cronbachin alfat

Taulukko 3: Korrelaatiomatriisi

Taulukko 4: F-testien p-arvot

Taulukko 5: Luokkien ryhmäkeskiarvot

Taulukko 6: Kaksisuuntaisen varianssianalyysin selitysasteet ja p-arvot

Taulukko 7: Lineaarisen regressioanalyysin tulokset

Taulukko 8: Työhyvinvoinnin kehityssuunnat ja esimerkkipastauksia kategorioittain.

Taulukko 9: Työhyvinvointiin vaikuttaneet positiiviset ja negatiiviset seikat.

Taulukko 10: Yksinkertaisten mittareiden tulokset

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat edelleen ajankohtaisia teemoja, vaikka termiä työhyvinvointi onkin käytetty Suomessa laajemmin jo 2000-luvun alkupuolelta alkaen. Tällöin kapea-alaista työkyky-määritelmää haluttiin alkaa laajentaa, sillä havaittiin, että ei ollut täysin riittävää, että työntekijä pystyi tekemään työnsä, vaan työn tulisi olla myös mielekästä. (Alahautala & Huhta 2018, 18) Tuoreemman lisähaasteen työhyvinvoinnille on tuonut globaalina pandemiana tunnettu koronaepidemia, mikä on tämän tutkimuksen teon hetkellä ajanut toimistotyöläiset pitkälti etätöihin jo parin vuoden ajan. Pandemian myötä etätö on yleistynyt, ja siitä vaikuttaisi myös tulleen pysyvämpi ilmiö työelämässä. Tämä asettaa uusia haasteita työhyvinvoinnille.

Työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottaminen on tunnistettu haastavaksi tämän päivän työelämässä teknologisen kehityksen, väestörakenteen muutoksen ja sosiaalisten normien vaikutusten vuoksi. Raja työ- ja vapaa-ajan välillä on muuttunut epäselväksi jatkuvasti saatavilla olevan teknologian takia, sillä se mahdollistaa töiden tekemisen lähestulkoon mistä ja milloin vain. (Wong et al. 2021, 1)

Tämän tutkimuksen kohteena on tietointensiiviselle palvelualalle sijoittuva pk-yrityskonserni, jossa henkilöstö on keskeisesti yrityksen tärkein resurssi, ja siten työhyvinvointi on yritykselle kriittistä. Saramiehen ja Törnroosin (2021, 148) mukaan työhyvinvointi on monitahoinen ilmiö, jota kannattaa seurata useammasta eri tulokulmasta. Sen sijaan, että seurattaisiin vain työhyvinvoinnin epäsuoria mittareita, kuten sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta, kannattaa seurata myös suoria mittareita, joita voidaan johtaa esimerkiksi henkilöstökyselystä.

SVT:n tilaston mukaan vuonna 2021 yleisimmät työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syyt olivat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt (33 %) sekä tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (32 %). Kauhasen (2012) mukaan ennen aikaisen eläköitymisen ongelmat on tiedostettu ja niiden pohjalta on ryhdytty kehittämään erilaisia ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Eritoten

julkisen tahon intressi on pitää ihmiset pidempään mukana työelämässä esimerkiksi työtä sekä työympäristöä ja -yhteisöä kehittämällä.

Toisaalta on jokseenkin kapea-alaista puhua ennaltaehkäisystä siten, että sen tavoitteeksi asetetaan ainoastaan työurien pidentäminen. Plompin et. al (2016, 587) mukaan hyvinvoiva työvoima on myös vaikuttavan ja innovatiivisen organisaation toiminnan lähde. On myös todettu, että työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys yrityksen menestykseen ja että se on tärkeä tuottavuuden, poissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden ennustaja.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää yksinkertainen työhyvinvoinnin mittausmenetelmä, joka olisi helposti toistettavissa tiheämmällä aikavälillä. Työhyvinvoinnin mittaamisen painopiste on enemmän reaaliaikainen kuin menneisyyteen suuntautuvan tilanteen tarkastelu. Tiheämmän toistettavuuden vuoksi tarkoituksenmukaista ei ole jatkuvien laajojen työhyvinvointikyselyiden toistaminen tulevaisuudessa, vaan ideana on tutkia sitä, kuinka pätevästi yksinkertaisella menetelmällä työhyvinvointia voidaan mitata säännöllisesti.

Työhyvinvointi on laaja käsite, joka sisältää useita eri ulottuvuuksia. Työhyvinvoinnin käsitettä ja teoriaa tarkastellaan tarkemmin luvussa 2. Tutkimuksen tavoitteena on keskittyä työhyvinvoinnin reaaliaikaiseen näkökulmaan ja mittaamiseen, jonka avulla pyritään löytämään parhaiten nykyhetkeä kuvaavat mittarit sen sijaan, että hyödynnettäisiin mittareita, joiden avulla tarkastellaan kootummin menneitä ajanjaksoja. Reaaliaikaista mittaamista on tarkoituksena hyödyntää mahdollisten epäkohtien varhaiseen havaitsemiseen ja tilanteen korjaamiseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi selvittää, kuinka hyvin niin sanotut yhden kysymyksen mittarit korreloivat samaa asiaa mittaavien laajempien tutkimuspatteristojen kanssa. Tavoitteena on tutkia myös sitä, mittaavatko yhden kysymyksen mittarit tosiasiallisesti sitä asiaa, jota niiden pitäisi mitata ja ovatko niiden avulla saatavat tulokset samassa linjassa laajemmin validoitujen mittaristojen kanssa. Tavoitteena on myös tämän avulla löytää kohdeyritykseen parhaiten sopiva yksikertainen mittaristo, joka jäisi yrityksen toistuvaan käyttöön.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset on asetettu seuraavasti:

Päätutkimuskysymys on:

1. Millä tavalla pk-yrityksen työhyvinvointia tulisi mitata säännöllisesti?

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on pk-yrityksen toiminnassa?
2. Miten päteviä yksinkertaiset työhyvinvoinnin mittarit ovat mittaamaan työhyvinvointia?

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään tarkemmin työhyvinvoinnin käsitteeseen ja sen merkitykseen yrityksen toiminnassa. Teoriaosuudessa tarkastellaan työhyvinvoinnin mittaamista ja eritoten sen reaaliaikaista mittaamista. Tämän avulla luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys, jonka jälkeen siirrytään empiriaosuuteen. Tutkimus tullaan toteuttamaan kertaluonteisena, ja yhden kysymyksen mittarit tullaan upottamaan muiden tutkimuskysymysten sekaan. Tämän avulla pyritään selvittämään antavatko yhden kysymyksen mittarit samansuuntaisia vastauksia.

1.3 Aiheen rajaus ja rakenne

Tutkimuksen teoriaosuus rakentuu keskeisesti työhyvinvoinnin käsitteen ympärille. Työhyvinvointia tarkastellaan teoreettisen käsittelyn lisäksi myös siitä näkökulmasta, miksi työhyvinvoinnin mittaamisella on merkitystä yritykselle, jotta pystytään paremmin ymmärtämään sitä, miksi työhyvinvointia kannattaa mitata. Tarkastelussa otetaan huomioon myös aikaisempia työhyvinvoinnista tehtyjä tutkimuksia. Työhyvinvointia tarkastellaan yrityksen sisältä käsin huomioiden sen vaikutus yksittäiselle yritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tarkastella työhyvinvoinnin laajempia kansantaloudellisia vaikutuksia. Aiheen rajauksen näkökulmasta tutkimuksessa keskitytään enemmän pk-yrityksen näkökulmaan erityisesti tietotekniikan palvelualan sektorilla. Tietotekniikan palvelualalla työhyvinvoinnista huolehtimiseen on kiinnitetty huomiota jo pidempään (Bhowmik 2013), ja työhyvinvoinnin mittaamiseen halutaan panostaa ennakolta, jotta sitä voidaan seurata säännöllisesti myös yrityksen kasvaessa.

Työhyvinvoinnin mittaaminen on keskeinen osa tätä tutkimusta. Teoriaosuudessa avataan työhyvinvoinnin käsitteen lisäksi sen mittaamista. Työhyvinvoinnin mittaamisen näkökulma paneutuu keskeisesti reaaliaikaisen mittaamisen näkökulmaan, sillä säännöllisen mittaamisen kehittäminen on tutkimuksen keskeinen tavoite. Näkökulma työhyvinvoinnin mittaamiseen on siis mahdollisimman nykyhetkeen suuntautuva, jotta mahdollisiin epäkohtiin pystyttäisiin puuttumaan enemmän reaaliaikaisesti. Tarkoituksena ei siis ole mitata työhyvinvointia takautuvasti suuntautuen pidempiin menneisiin ajanjaksoihin. Teoriaosuudessa käsitellään reaaliaikaisen mittaamisen hyötyjä, sopivien mittaristojen valintaa sekä reaaliaikaisten mittaustulosten hyödynnettävyyttä.

Tutkimuksen empiriaosuudessa toteutetaan varsinainen työhyvinvoinnin mittaus kohdeyrityksessä. Mittauksen tarkoituksena on testata muutamaa yhden kysymyksen työhyvinvoinnin mittaria laajemmin validoitujen mittareiden seassa ja sitä, kuinka hyvin yhden kysymyksen mittarit korreloivat laajemmin validoitujen mittareiden kanssa. Lisäksi tutkitaan sitä, antavatko yhden kysymyksen mittarit keskenään samansuuntaisia tutkimustuloksia. Tämän perusteella arvioidaan yhden kysymyksen mittareiden validiteettia sekä pyritään löytämään kohdeyrityksen säännölliseen käyttöön sopiva mittari.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tullaan toteuttamaan kohdeyrityksessä, joka on tietotekniikan palvelualalla toimiva pk-yritys. Tutkimuksen reliabiliteetin parantamiseksi ja otoskokoon suurentamiseksi tutkimus toteutetaan myös samassa konsernissa toimivassa toisessa tietotekniikan palvelualan pk-yrityksessä. Yritykset toimivat samoissa toimitiloissa ja niiden omistus ja johto koostuvat samoista henkilöistä. Tämän vuoksi on katsottu, että molemmat yritykset sopivat tutkimuksen toteutuksen kohteeksi. Tutkimustulosten jatkohyödyntäminen tulee kuitenkin tapahtumaan ensisijaisesti varsinaisessa kohdeyrityksessä, joten jatkossa tutkimuksessa käytetään termiä kohdeyritys yksikkömuodossa.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kohdeyrityksessä. Kvantitatiivinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin saada mahdollisimman kattava yleiskuva kohdeyrityksen tilanteesta sekä testata kvantitatiivisten yksinkertaisten työhyvinvoinnin mittareiden luotettavuutta ja toimivuutta kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksessä on

alkukartoituksen ja johdon haastattelujen perusteella tarve ja halu ymmärtää myös työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä perusteellisemmin. Tämän takia aineistoa täydennettiin myös kvalitatiivisella osuudella, jonka avulla pyritään selvittämään paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä hakemaan selityksiä työhyvinvoinnin nykytilalle ja kehityssuunnalle.

Tutkimukseen valittiin kolme yksinkertaista mittaria, jotka koettiin potentiaalisiksi yksinkertaisiksi mittareiksi myös tulevaisuudessa. Jotta mittarien tulosten luotettavuutta voitiin tarkastella laajemmin, tutkimukseen valittiin toteutettavaksi myös aikaisemmin validoitu laajempi työhyvinvointitutkimus, joka esitellään tarkemmin myöhemmin.

Aineiston analyysimenetelmät ovat lähtökohtaisesti kvantitatiivisia. Laajemman aikaisemman työhyvinvointitutkimuksen analyysimenetelmä toteutettiin aineiston reliabiliteettitarkastelulla. Laajemman tutkimuksen sekä yksinkertaisten mittarien tuloksia tutkittiin muun muassa korrelaatioanalyysin avulla. Taustamuuttujien vaikutuksia tarkasteltiin varianssi- ja regressioanalyysillä. Lopuksi kvantitatiivista analyysia täydennettiin kvalitatiivisella analyysillä, jonka avulla tehtiin yleistyksiä ja päätelmiä kerätyistä vastauksista.

2 Työhyvinvointi

Tämä luku käsittelee työhyvinvoinnin teoriaa. Tarkastelussa on myös työhyvinvoinnin vaikutukset yrityksen toimintaan sekä aikaisempia työhyvinvoinnista tehtyjä tutkimuksia.

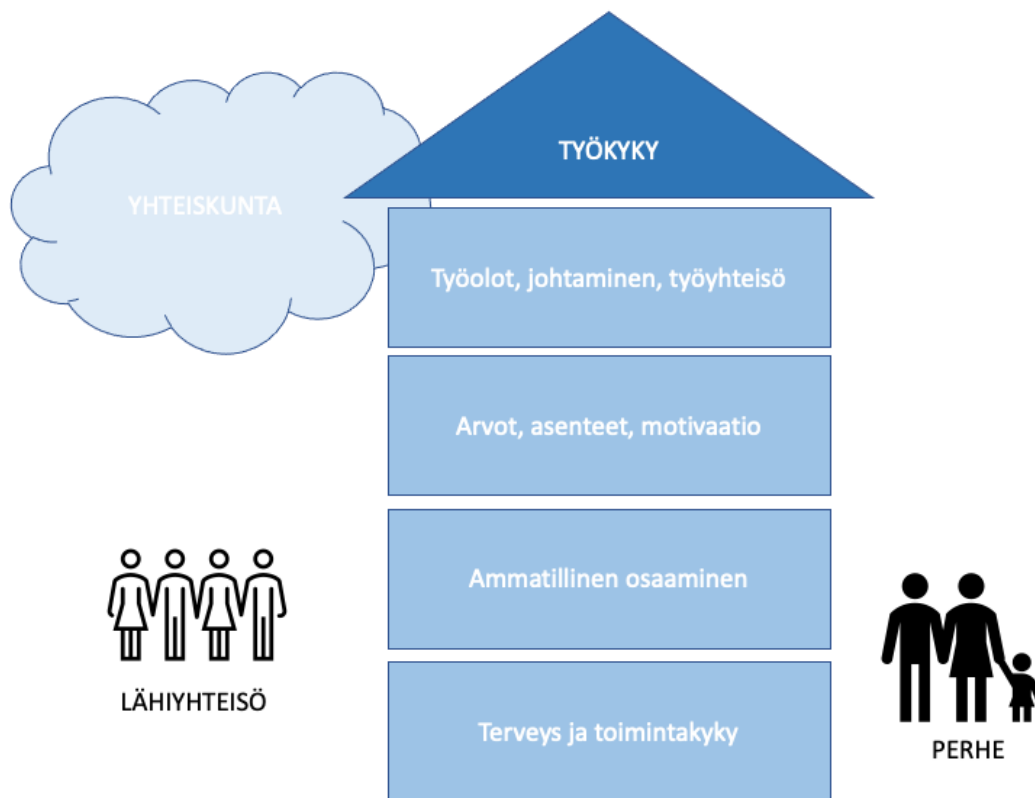
2.1 Mitä on työhyvinvointi?

Lyubomirskyn (2001, 241) mukaan työhyvinvointi on termi, jonka merkityksen jokainen ymmärtää, mutta jolle kukaan ei pysty antamaan tarkkaa määritelmää. Työhyvinvoinnin voidaan sanoa muodostuvan monesta eri tekijästä, ja se on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Kauhanen (2012, 200) taas määrittelee työhyvinvoinnin työolojen kehittämiseksi ja työn sisällön rikastuttamiseksi sekä töiden järjestämiseksi ja johtamiseksi siten, että se tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatioita. Kaikkia osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisimman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tutkimuksissa (mm. Vanhala & vonBonsdorff 2013, 112; Kehusmaa 2001, 82) on havaittu, että työhyvinvoinnilla on suuri myönteinen yhteys yrityksen taloudellisiin mittareihin, kuten tuottavuuteen, liikevoittoon, asiakastyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden vähäiseen vaihtuvuuteen.

Eräs tapa kuvata työhyvinvoinnin muodostamaa kokonaisuutta on työkykytalo (Kuva 1). Kuten luvussa 1 jo esiteltiin, työhyvinvoinnin käsitettä on alettu Suomessa käyttää vasta 2000-luvun alkupuolella. Tätä ennen puhuttiin yleisemmin työkyvystä. Vaikkakin nykyisin pelkkä työkyvyn käsite on hylätty, voidaan sen kuitenkin sanoa luovan tietynlaisen pohjan työhyvinvoinnille.

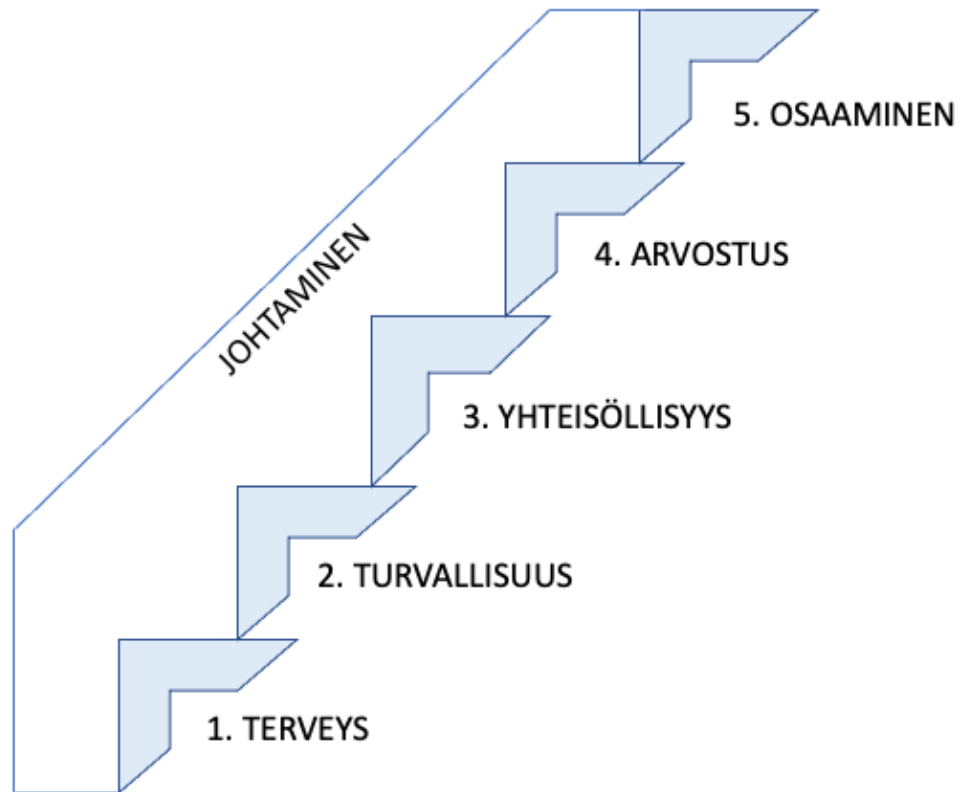
Professori Juhani Ilmarisen kehittämä työkykytalo rakentuu neljästä kerroksesta. Kolme alinta kerrosta muodostuvat yksilön voimavaroista, jotka ovat myös työkyvyn ydin: terveys ja toimintakyky, ammatillinen osaaminen sekä arvot ja asenteet. Neljäs kerros on itse työn kerros sisältäen johtamisen, työyhteisön ja työolot. (Gould et al. 2006, 23) Parhaimmillaan jokainen kerros toimii työkykyä tukevana tekijänä ja pahimmillaan sitä heikentävänä kuormitustekijänä. Työkykyyn vaikuttavat myös työn ulkopuoliset asiat, kuten perhesuhteet sekä yhteisö ja ympäristö, jossa elämme. Työpaikalla voidaan varsinaisesti vaikuttaa lähinnä työkykytalon kerroksiin. (Lappi 2022, 135)

Työkykytalon kerrokset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja talo pysyy kasassa, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Kaikkia talon kerroksia tulisi kehittää jatkuvasti työelämän aikana, ja tavoitteena onkin kerrosten yhteensopivuuden takaaminen ihmisten ja työn muuttuessa. Yksilö on itse päävastuussa omista voimavaroistaan, kun taas työnantaja ja esihenkilöt vastaavat työstä ja työoloista. (Ilmarinen et al. 2006, 22)



Kuva 1. Työkykytalo. (Ilmarinen et al. 2006)

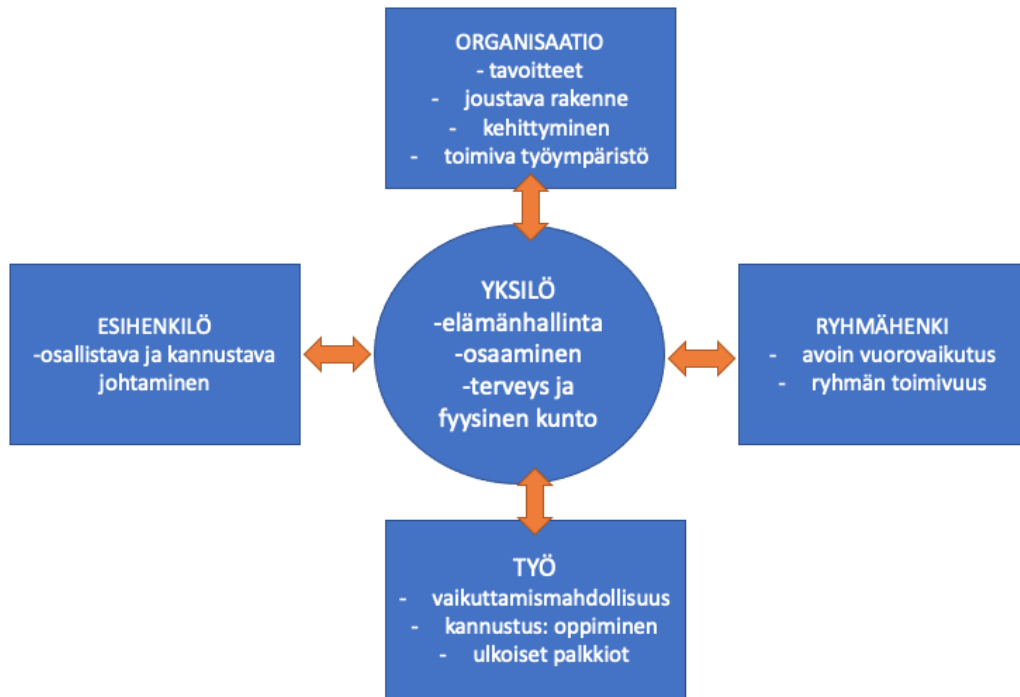
Alun perin Maslowin tarvehierarkian pohjalta kehitettyä työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmää voidaan kuvata Työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla (Kuva 2). Työhyvinvoinnin portaat -malli kuvaa tarpeita, joiden tyydyttyminen vaikuttaa työhyvinvointiin. (Sinisammal et al. 2011, 30)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat -malli. (Rauramo 2008)

Päivi Rauramon (2008, 29) kehittämä Työhyvinvoinnin portaat -malli perustuu työhyvinvoinnin viiteen eri osa-alueeseen tai perustarpeeseen: (1) psykofysiologiset perustarpeet eli keskeisesti terveys, (2) turvallisuuden tunne, (3) liittymisen tarve eli yhteisöllisyys, (4) arvostuksen tunne ja (5) osaaminen eli itsensä toteuttamisen tarve. Mallin tarpeita tarkastellessa tulee huomioida, että alemmat perustarpeet tulee olla tyydytetty ennen ylemmille askelmille etenemistä.

Kauhasen (2012, 200) mukaan työhyvinvoinnin suurimmat esteet liittyvät usein työyhteisön arvoihin, kulttuuriin ja ihmisten motiiveihin toimia tietyllä tavalla. Hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan niin fyysiselle kuin henkiselle hyvinvoinnille. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisäävät oman työn vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn mielekkyys, palaute, luottamus sekä kannustava ja yhdenmukainen johtaminen. Työhyvinvoinnin viitekehys voidaan muodostaa organisaation, ryhmähengen, työn ja esimiehen vuorovaikutuksena yksilön kanssa (Kuva 3). (Manka et al. 2010, 7–8)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin osatekijät. (Manka et al. 2010)

Työhyvinvointi perustuu hyvään johtamiseen, jolloin työyhteisön tavoitteet on selkeästi määriteltä ja yksilöitä arvostetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Työhyvinvoinnin tuloksekas kehittäminen pitää sisällään panostuksia työntekijään, työhön ja koko työyhteisöön sekä erilaisten tarpeiden yhteensovittamista. (Manka et al. 2021, 8–9) Organisaation kulttuurin muuttaminen työntekijäystävällisemmäksi ja voimaannuttavammaksi vaikuttaa myös yrityksen menestykseen, sillä työntekijät, jotka kokevat, että heitä arvostetaan kykyjensä ja taitojensa vuoksi siten, että tämä jatkuvasti huomataan, ovat myös sitoutuneempia. Yrityksen menestys riippuu osaavasta työvoimasta, sillä he pyörittävät päivittäistä liiketoimintaa. (Nimmi et al. 2022, 14)

Kuten voidaan havaita, työhyvinvointi ei ole käsitteenä yksiselitteinen ja se koostuu monesta eri ulottuvuudesta. Työhyvinvointiin vaikuttavat niin konkreettiset olosuhteet ja toimintatavat työpaikalla kuin yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointikin. Fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia voitaisiin ennemminkin luonnehtia työkyvyn pohjaksi, mutta ne vaikuttavat myös laaja-alaisemmin yksilön kokemukseen työhyvinvoinnista. Siten työhyvinvoinnin perusta rakentuu enemmän sellaisten perustarpeiden varaan, jotka kuuluvat yleensä yksilön vastuulle, kuten esimerkiksi terveydestä huolehtiminen. Tämän jälkeen siirrytään

tarkastelemaan enemmän tekijöitä, joita voidaan kehittää varsinaisella työpaikalla, kuten johtamista, oppimismahdollisuuksia ja ryhmähenkeä.

2.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset yrityksen toiminnassa

Seuraavaksi tarkastellaan työhyvinvoinnin vaikutuksia yritykselle muutamasta eri näkökulmasta. Perinteisenä tarkasteluasetelmana on mukana kustannus–hyöty-näkökulma, mutta tämän lisäksi työhyvinvointia tarkastellaan myös yrityksen strategian näkökulmasta.

2.2.1 Kustannusnäkökulma

Työnantajille aiheutuu vuosittain merkittäviä kustannuksia tekemättä jääneestä työstä, mikä johtuu työntekijöiden sairauspoissaoloista, työkyvyn heikkenemisestä ja työkyvyttömyyseläkkeistä. Lisäksi välillisiä kustannuksia ovat yleisesti tuotannolliset menetykset. Terveystoiminnoinneilla ja johtamista kehittämällä pyritään pienentämään tekemättömän työn aiheuttamia kustannuksia parantamalla työn tuottavuutta sekä vähentämällä sairauspoissaoloja ja maksettavien työkyvyttömyyseläkkeiden määrää. (Alahautala & Huhta 2018, 79–80)

Vuodelta 2019 olevan tekemättömän työn vuosikatsauksen mukaan työkyvyttömyys maksoi vuonna 2018 suomalaisille yrityksille keskimäärin 6,13 prosenttia palkkasummasta. Koko Suomen yrityssektoriin suhteutettuna vuosittaiset kustannukset ovat 3,6 miljardia euroa. Kustannuksiin on laskettu mukaan sairaus- ja tapaturmapoissaolojen aiheuttamat palkkakustannukset, lakisääteiset vakuutukset, työeläkevakuutuksen työkyvyttömyysmaksut sekä työterveyspanostukset. Sosiaali- ja terveysministeriö on arvioinut, että työpanostuksen kansantaloudelliset menetykset yhteiskunnalle olivat vuonna 2014 yhteensä 24 miljardia euroa, ja ne aiheutuivat muun muassa maksettuna sairauspäivärahoina ja työkyvyttömyyseläkkeinä. Vuonna 2020 eniten sairauspäivärahopäiviä korvattiin mielenterveyden häiriöiden perusteella ja toiseksi eniten tuki- ja liikuntaelinten sairauksien perusteella. (Kansaneläkelaitos 2021)

Syitä mielenterveyden häiriöistä johtuvien poissaolojen lisääntymiselle on yritetty selvittää, mutta ilmiö on varsin monimutkainen eikä mikään yksittäinen tekijä selitä kehitystä. Vaatimusten kasvu työelämässä, perhe-elämässä ja vapaa-ajalla saattavat yhtäaikaaisesti vaikuttaa

yksilön jaksamiseen. Toisaalta mielenterveyden häiriöitä koskeva stigma on saattanut pienentyä ja lisäksi on mahdollista, että erinäisiä oireita diagnosoidaan aikaisempaa useammin mielenterveyden häiriöiksi. (Blomgren 2019) Toisaalta mielenterveyteen ei välttämättä olla osattu panostaa samaa tahtia kuin sitä haastavat tekijät ovat lisääntyneet työelämässä: globaalin talouden jatkuva muutos, kiristyvät työmarkkinat sekä lisääntynyt monimuotoisuus työpaikoilla edellyttäisivät esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen taustan ja seksuaalisen suuntautumisen huomioon ottamista. (Cvenkel 2020, 161)

Ristiriitainen havainto on se, että vaikka mielenterveyshäiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttavat suurimman osan sairauspoissaoloista, yritykset käyttävät tällä hetkellä eniten rahaa ennaltaehkäistäkseen sydän- ja verisuonitauteja sekä diabetesta. Perinteisiä työterveystarkastuksia on kritisoitu siitä, että mielenterveyden häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet jäävät niissä liian pienelle huomiolle. Huomionarvoista vaikuttaa olevan myös se, että sairauspoissaolot jakautuvat hyvin epätasaisesti työntekijöiden kesken: keskimäärin 40 prosenttia työntekijöistä ei ole poissa kertaakaan sairauden vuoksi, kun taas vain muutama prosentti työntekijöistä aiheuttaa työpaikan suurimman osan sairauspoissaoloista. (Alahautala & Huhta 2018, 81–82)

Varsinaisten sairauspoissaolojen lisäksi on huomioitava myös presenteeismi. Presenteeisillä tarkoitetaan töihin tulemistä sairaana eli työntekijä on töissä, mutta ei kykene työskentelemään täysipainoisesti. Eräiden tutkimusten mukaan on arvioitu, että presenteeismin merkitys on suurempi kuin sairauspoissaolojen: presenteeismin aiheuttama työpanoksen arvon menetys on suurempi kuin sairauspoissaolojen. (Holmgren Caicedo et al. 2010, 438; Manka & Manka 2016, 40)

2.2.2 Hyötynäkökulma

Aineellisten resurssien rinnalle on nykyhetkenä noussut aineeton pääoma kenties merkittävämmäksi kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Aineeton pääoma tai inhimillinen pääoma on sidoksissa yrityksen historiaan, kulttuuriin, prosesseihin sekä ihmisten tietotaitoon ja asenteisiin. Väitetään, että aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä ja kehityksellä saattaa olla jopa 50–90 prosentin vaikutus organisaation arvoon. (Manka & Manka 2016, 5) Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole pelkästään itseisarvo, vaan

sillä on vaikutusta myös organisaation hyvinvointiin ja menestykseen, minkä on havaittu näkyvän muun muassa suorituskykymittareissa, kuten voitossa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Cvenkel 2020, 7) Silvester ja Konstantinou (2010, 25) tuovat esiin, että organisaatiot ovat kokeneet ennennäkemättömiä muutoksia ihmisten työtavoissa työn intensiivistymisen sekä jatkuvasti muuttuvien työn vaatimusten ja nopeutuneen työnteon seurauksena. Työympäristöt tulisi suunnitella vastaamaan parhaiten 2000-luvun työntekijöiden tarpeita, jolloin voidaan myös taata paras mahdollinen hyvinvointi sekä yrityksen suorituskyky.

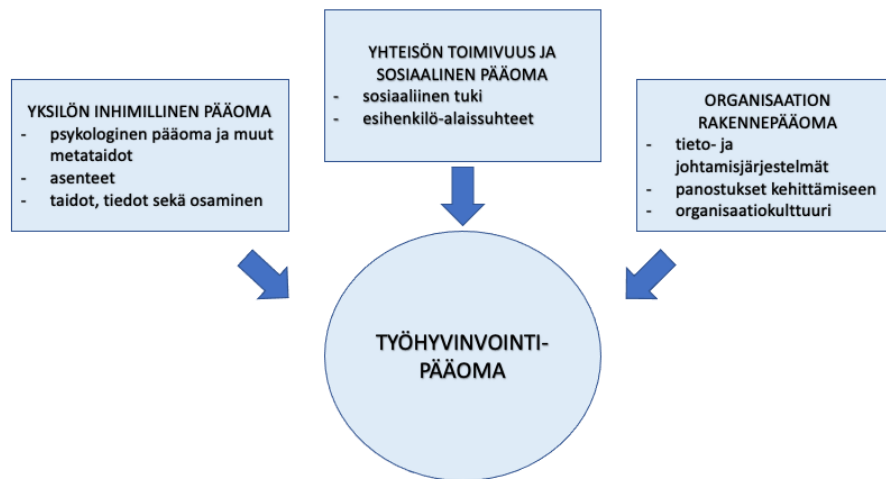
Kansantaloudellisesta näkökulmasta työhyvinvoinnin edistäminen on keskeinen tekijä hyvinvointivaltion ylläpitämisessä: laskelmien mukaan nykyisen hyvinvointitason säilyttäminen Suomessa edellyttäisi 75 prosentin työllisyysastetta, ja työurien jatkamisella työuran alkupäästä loppupäähän asti on merkittävä vaikutus työllisyysasteeseen. (Manka & Manka 2016, 51–52)

Työhyvinvointiin tehtyjen sijoitusten voidaan katsoa lisäävän yrityksen aineetonta pääomaa, joka muodostuu seuraavista tekijöistä:

1. aineettomat oikeudet kuten tekijän- ja teollisoikeudet
2. yhteisöllisyys – sosiaalinen pääoma, johon vaikuttaa luottamus, yhteisön arvot, vastavuoroisuus ja aktiivinen toiminta yhteisön hyväksi
3. yksilön voimavarat – psykologinen pääoma, joka syntyy itseluottamuksesta, sitkeydestä, joustavuudesta, toivosta ja realistisesta optimismista.

Työn muuttuessa yhä palvelukeskeisempään ja asiakaslähtöisempään suuntaan on alettu korostaa aineettoman pääoman merkitystä organisaation menestystekijänä. Aineeton pääoma vaikuttaa myös yrityksen sijoittajien ja rahoittajien suhtautumiseen yritykseen: yrityksen kilpailuetu saattaa tulevaisuudessa löytyä inhimillisistä tekijöistä. (Manka et al. 2010, 15) Holmgren Caicedo et al. (2010, 443) tuovat esiin, että aineettoman pääoman avulla pystytään tuomaan esiin myös yrityksen piilevää arvoa, joka kulminoituu esimerkiksi inhimilliseen osaamiseen, kehitykseen ja tietoon, jotka on nykyisin tunnistettu organisaatiolle tärkeiksi tekijöiksi.

Työhyvinvointipääoma yhdistää kaikki inhimillisen pääoman tekijät yhteen (Kuva 4).



Kuva 4. Työhyvinvointipääoma. (Manka et al. 2010)

Työhyvinvointipääoman käsite pohjautuu ideologialle, jonka mukaan yksilön työkyvyllä ja terveydellä on keskeinen suhde inhimilliseen pääomaan. Terveys luo mahdollisuuden hankkia koulutusta ja työkokemusta sekä tukee opiskelussa ja työelämässä menestymistä – ja päinvastoin. Peruslähtökohdasta edetessä työhyvinvointi ilmenee muun muassa työyhteisötaidoissa ja työhön sitoutumisena, jotka taas vahvistavat työyhteisön sosiaalista pääomaa ja työn tuloksellisuutta. Työntekijöiden uudistumis- ja muutoskyky taas tukevat yrityksen kilpailukyvyä säilyttämistä ja siten edistyneisintä työhyvinvointipääomaa. Tätä edistäviä tekijöitä ovat muun muassa työn imu, merkityksellisyyden kokeminen työssä ja kukoistaminen. (Manka & Manka 2016, 53)

On esitetty, että yksilöllinen ja yhteisöllinen työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä taloudellisen tuottavuuden kanssa. Hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia, palvelevat paremmin asiakkaita ja rakentavat parempia suhteita sidosryhmien kanssa. Työntekijöiden innostuneisuus lisää innovaatioita ja heillä on keskivertoa vähemmän sairauspoissaoloja tai muita stressioireita. Toisaalta työhyvinvoinnin osalta on muistettava se, että se ei ole saavutettava päätepiste, vaan vaatii organisaatiolta jatkuvaa toimintaa ja vuorovaikutusta jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, jossa haasteena on taloudellisen tuottavuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteensovittaminen. (Leppiniemi & Kaisanlahti 2021; Nummelin 2008, 136–137)

Eri tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on tärkeä myönteinen vaikutus yritysten tulostittaristoihin kuten esimerkiksi tuottavuuteen, liikevoittoon, työntekijöiden pysyvyyteen, asiakastyytyväisyyteen sekä sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Todellinen edistyminen työhyvinvointipääoman optimoinnissa edellyttää tilanteesta riippuen ajattelutavan muutosta tai sen sisäistämistä hallitus- ja johtoryhmätasolla: edistymistä tukee todellinen usko siihen, että organisaation ihmiset ovat avaintekijöitä tulevaisuuden menestykseen ja työntekijöitä voidaan hyödyntää kilpailuetujen saavuttamiseksi. (Coppin 2017, 264) Keskeisesti voidaan todeta, että panostukset työhyvinvointiin näkyvät usein sellaisten kustannusten vähenemisenä, joita aiheutuu muun muassa sairauspoissaoloista, työkyvyttömyydestä, tehottomuudesta, työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta ja työn heikosta laadusta. (Manka et al. 2010, 13)

2.2.3 Strateginen näkökulma

Kuten aikaisemmin on todettu, työhyvinvointi voi heikoimmillaan aiheuttaa yritykselle merkittäviä kustannuksia, huonoa tuottavuutta ja henkilöstön vaihtumista. Toisaalta työnteon muuttuessa yhä palvelulähtoisempään ja asiakaskeskeisempään suuntaan on aineettoman pääoman merkitys yrityksen menestystekijänä kasvanut. Investoinnit työhyvinvointiin tuottavat potentiaalisesti pitkällä tähtäimellä yritykselle kilpailuetua ja mainetta, joilla on vaikutusta yrityksen arvoon sekä mahdollisuuksiin houkutella parhaita osaajia.

Aineeton pääoma on muodostanut yrityksille uuden menestystekijän. Yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa kehittymistä sekä uusien mahdollisuuksien löytämistä, jotta ne kykenevät tarjoamaan asiakkailleen parhaita tuotteita ja palveluita sekä erottumaan kilpailijoistaan. Arvon muodostamisen lähteeksi on noussut uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Työntekijöissä on potentiaaliset tulevaisuuden menestymisen mahdollisuudet, mutta tämän resurssin käytettävyys edellyttää sitä, että siitä on huolehdittava. (Manka 2012, 33–34)

Työhyvinvointiin liittyvät strategiset valinnat voivat tuottaa hyvin erilaisia ratkaisuja ja painotuksia työhyvinvoinnin käytännön toteuttamisessa. Bäckström (2018) esittelee kaksi erilaista tulokulmaa, joilla voidaan tarkastella työhyvinvoinnin toteuttamista: organisaatiolähtöisen ajattelun ja työntekijöiden hyvinvointia painottavan näkemyksen. Organisaatiolähtöisen ajattelun keskiössä on työntekijän työkykyä korostava ajattelutapa. Työntekijä nähdään

resurssina, jonka työkyky vaikuttaa suoraan organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä toimia, joilla taataan työkyky ja sen maksimointi. Työntekijän hyvinvointia itseisarvona korostava näkökulma taas perustuu ajatukseen, jonka mukaan organisaation tulisi täyttää mahdollisimman hyvin työsuojelullisten velvoitteiden lisäksi henkilöstön työhön liittyvät odotukset. Organisaatio edustaa paikkaa, jossa työntekijällä on mahdollisuus toteuttaa itseään ja etsiä työn merkityksellisyyttä. Nämä kaksi näkökulmaa voidaan kuitenkin yhdistää, jolloin työhyvinvointi ymmärretään strategisena menestystekijänä: työhyvinvointiin panostamalla voidaan houkutella parhaita osaajia tarjoamalla mielekästä työtä ja itsensä toteuttamismahdollisuuksia, ja toisaalta terveet ja työkykyiset työntekijät kykenevät saavuttamaan parhaita tuloksia myös organisaation kannalta.

Vaikka työhyvinvoinnin ja aineettoman pääoman sisällyttämiseen organisaation strategiaan on merkittäviä syitä, on havaittu, että suunnittelussa on puutteita. Tähän liittyvät strategiat eivät synny helposti yrityksen muun suunnitteluprosessin yhteydessä, jotka usein keskittyvät esimerkiksi rahoitukseen ja tuotannon hallintaan ja suunnitteluun. (Coppin 2017, 38) Hallin (2008, 63) mukaan aineettomaan pääomaan liittyvä strategia tulisi kehittää siten, että sen avulla voidaan mitata ja määrittää, kuinka organisaatio käyttää inhimillisiä varojaan kilpailijoidensa päihittämiseen sekä voiton tuottamiseen. Haasteena on se, että vain harvassa yrityksessä ymmärretään määrittää, miltä työntekijöiden kautta saavutettu kilpailuetu organisaatiolle näyttää: aineettoman pääoman visio on tämän menestyksen suunnitelma.

Työhyvinvoinnin laajasta ja jokseenkin abstraktista käsitteestä huolimatta sen on oivallettu myös olevan kilpailuetu, joka tuo yritykselle näkyvyyttä ja vaikuttaa sen maineeseen. Työhyvinvoinnin teeman ympärille on muodostunut erilaisia tutkimuksia ja sertifikaatteja, joita myönnetään työntekijäkokemuksessa ja organisaatiokulttuurissa ansioituneille yrityksille. Näistä yksi esimerkki on vuosittain toteutettava Great Place to Work -organisaation toteuttama Suomen parhaat työpaikat -tutkimus, jossa julkaistaan vuosittain lista Suomen parhaista työpaikoista neljässä eri kokoluokassa.

Suomen parhaat työpaikat 2021 -tutkimuksen (2021, 17–18) mukaan parhaiden työpaikkojen joukkoon kuuluvien yritysten työntekijöiden mielestä 89 % pitää työyhteisöään henkisesti terveenä ja 88 % kokee, että työntekijöitä rohkaistaan työn ja muiden elämänalueiden tasapainottamiseen. Huomattakoon, että viimeisin tutkimus on teetetty aikana, jona globaali koronaviruspandemia on hyvin äkkiä muuttanut totuttuja työtapoja ja siirtänyt monien yritysten työntekijät pysyvästi etätöihin. Tulosten taustalla lienee mahdollisesti se, että

kyseisten yritysten johdon agendalla kerrotaan olleen keskeisesti henkisen jaksamisen tukeminen sekä taloudelliset panostukset työntekijöiden terveyden turvaamiseen.

Toisaalta työhyvinvointitoiminnan ympärille on tänä päivänä muodostunut kaupallinen markkina, jossa tarjotaan mittauksia kuntotesteistä organisaation ilmapiirimittauksiin. Tämä saattaa olla omiaan lisäämään hämmennystä organisaatiossa ja luomaan jopa vääristynyttä mielikuvaa työhyvinvointitoiminnasta, sillä puhtaasti kaupallisella tarkoituksella oleva palveluntarjoaja saattaa saada jopa yrityksen johdon vakuutettua oman menetelmänsä ylivoimaisuudesta ratkaista yrityksen työhyvinvointihaasteet. (Kehusmaa 2011, 26)

3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin mittaamista sekä sitä, mitä ja miten työhyvinvointia voidaan mitata. Aluksi tarkastellaan lyhyesti perinteisempiä työhyvinvoinnin mittareita, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan reaaliaikaisempia mittareita sekä yksinkertaisia työhyvinvoinnin mittareita, jotka ovat tämän tutkimuksen painopisteenä.

3.1 Mittaaminen ja tulosten hyödyntäminen

Yrityksen työhyvinvoinnin tilannetta voidaan arvioida hyödyntämällä erilaisia tutkimuksia ja tunnuslukuja, jotta työhyvinvoinnin kehitystä sekä mahdollisia riskitekijöitä voidaan seurata. Perinteisemmät mittaristot ovat usein määrällisiä, kuten sairauspoissaolot ja työvoiman vaihtuvuus. Näiden lisäksi on mahdollista hyödyntää myös enemmän ennakoivia mittaristoja, jotka voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia ja joiden avulla voidaan ennakoida riskitekijöitä tulevaisuudessa. Tällaisia ovat esimerkiksi itsearviointit ja työnilosta viestivät mittarit. (Manka & Manka 2016, 216) Mittaamisen tulisi olla jatkuva prosessi, jossa johto ja työntekijät työskentelevät yhdessä suunnitellen, seuraten ja arvioiden toteutuneita tuloksia ja asetettuja tavoitteita. Monet organisaatiot pitävät vuosittaista arviointia riittävänä tulosjohtamisena, mutta mittaamisen tulisi olla jatkuva prosessi eikä kerran vuodessa järjestettävä tapahtuma. (Coppin 2017, 75)

Henkilöstöanalytiikalla tai HR-analytiikalla tarkoitetaan tietoon perustuvaa johtamistapaa, jolla pyritään datan avulla kuvaamaan menneitä tapahtumia, esittämään taustasyitä joillekin tapahtumille sekä ennustamaan tulevaa kehitystä. (Diez & Bussin 2019, 6) Henkilöstöanalytiikan avulla pystytään vastaamaan henkilöstöön ja liiketoimintaan liittyviin kysymyksiin sekä samalla edistämään liiketoimintaa

1. auttamalla organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa
2. säästämään aikaa ja rahaa sekä automatisoimaan prosesseja
3. tuottamaan luotettavia ennusteita ja selvityksiä
4. antamaan luotettavamman kuvan organisaation sisäisistä prosesseista
5. lisäämään päätösten ja johtamisen perustumista faktoihin.

On todettu, että henkilöstöanalytiikalla on suora yhteys organisaation tavoitteisiin pääsemisen kanssa. Analytiikan avulla pystytään esimerkiksi tekemään parempia rekrytointeja, automatisoimaan ja optimoimaan sisäisiä prosesseja, parantamaan organisaation työnantajamielikuvaa sekä laskemaan luotettavimpia ennusteita sisäisistä ja ulkoisista tapahtumista. Analytiikan avulla päätöksenteko on luotettavampaa ja sillä voidaan lisätä ymmärrystä, joka perustuu faktoihin. (Saramies & Törnroos 2021, 50–52) Henkilöstöanalytiikan haasteena on kuitenkin se, että vaikka suuri osa organisaatioista kerää henkilöstödataa ja koee sen tärkeänä, niin samaan aikaan suurella osalla organisaatioista vaikuttaa olevan puutteellinen kyky hyödyntää ja tulkita tätä dataa esimerkiksi puutteellisen analytiikkaosaamisen takia henkilöstöhallinnon ammattilaisten keskuudessa. (Diez & Bussin 2019, 5)

3.2 Työhyvinvoinnin perinteiset mittarit

Työhyvinvoinnin mittaamisen juuret johtavat työsuojelun näkökulmaan, jonka valvontaa tehostettiin lainsäädännöllä. Lainsäädäntö on asettanut työnantajille velvoitteita korjata esiintyvät puutteet ja kiinnittää huomiota turvallisen työympäristön luomiseen, mutta samalla työnantajille on muodostunut erilaisia raportointivelvollisuuksia esimerkiksi työtapaturmien määristä. (Kauhanen 2012, 197) Sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolain nojalla työnantajan on ilmoitettava tietyistä työntekijän sairauspoissaolojen jatkuvuuksista työterveyshuoltoon. Lisäksi Kansaneläkelaitos edellyttää tietojensaantia esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeen myöntämiseksi. Holmgren Caicedo et al. (2010, 443) nostavat esiin myös sen, että perinteisemmät johdon ohjausmallit ovat perustuneet laskennalliseen lähestymistapaan kirjanpidollisesta näkökulmasta, ja tähän kontekstiin ei alun perin ole kuulunut kovin vahvasti aineettomaan tai inhimilliseen pääomaan kulminoituva arvo, jonka mittaaminen ei välttämättä ole kovin yksiselitteistä.

Työhyvinvoinnin käsite on laajentanut työkyky -käsitettä, mikä on osaltaan myös muuttanut suhtautumista ja näkökulmaa työhyvinvoinnin mittaamiseen. Perinteisempi näkökulma lähestyä työhyvinvointia on tapahtunut enemmän työkyvyn kautta, jolloin mittaaminen on suuntautunut esimerkiksi sairauspoissaolojen, työtapaturmien, työkyvyttömyyseläkkeiden ja henkilöstön vaihtuvuuden tarkasteluun. (Aura & Ahonen 2016) Toisaalta työkyky-käsite on aikaisemmin mielletty vain fyysiseksi työkyvyksi eli yksilön kyvyksi selviytyä työelämässä. Sittemmin tämä on alettu mieltää laaja-alaisemmin ja työkyky liittyy yksilön fyysisiin,

psykkisiin, sosiaalisiin ja esimerkiksi osaamiseen liittyviin toimintaedellytyksiin suhteessa työn kuormittavuuteen. (Kehusmaa 2011, 28)

Työvoiman vaihtuvuus on jossakin määrin luonnollinen ilmiö, jolle on olemassa monia eri syitä. Työntekijät vaihtavat työpaikkaa tai toimialaa, ja uutta työvoimaa saadaan valmistuneista opiskelijoista ja työllistyvistä työttömistä. Toisaalta taas luonnollista poistumaa tapahtuu eläköitymisen myötä ja työttömäksi saatetaan jäädä, jos työt jostakin syystä loppuvat. Jossakin määrin työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan myös selittää suhdannevaihteluilla. (Mankki 2018) Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että työntekijöiden vaihtuvuuden ja työtyytymättömyyden sekä negatiivisten paineiden välillä on yhteys. (Manka & Manka 2016, 174)

Kokonaisuutena arvioiden vaikuttaisi siltä, että perinteisempien tunnuslukujen mittaamisen ja tilastoinnin takana ovat laajat lakisääteiset velvoitteet ja viranomaisvelvoitteet, jotka luovat yrityksille velvollisuuden tiettyjen asioiden tilastointiin. Keskeisenä tekijänä vaikuttaisi myös olevan historiaan ja menneeseen aikaan painottunut tilastointi: mittarit ilmaisevat siinänsä jo toteutuneita asioita, jolloin niihin on vaikeampi yrittää jälkikäteen vaikuttaa. Huomionarvoista vaikuttaisi olevan myös se, että työhyvinvoinnin käsite on kokenut myös murroksen käsitteen muuttuessa laaja-alaisempaan suuntaan: mittaaminen on painottunut niiden tekijöiden ympärille, joiden on kyseisenä ajankohtana ajateltu vaikuttavan työhyvinvointiin, tai aikaisemmin työkykyyn, keskeisesti.

3.3 Ennakoiva mittaaminen

Työskentelytapojen muutokset ja yhä nopeampi työelämän rytmi vaativat henkilöstöjohtamiselta jatkuvaa uudistumiskykyä ja ripeyttä toimia. Tärkeää olisi pystyä ennakoimaan tulevia muutoksia sekä niiden aiheuttamia tarpeita. Työhyvinvoinnin osalta ei ole enää riittävä, että puututaan jo näkyviin sairauspoissaoloihin tai muihin hälytysmerkkeihin, vaan samaan aikaan olisi kyettävä ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään asioita, jotka saattavat konkretisoitua vasta pidemmän ajan kuluttua. (Kehusmaa 2011, 124)

Aikaisemmin työhyvinvointia koskeva keskustelu on keskittynyt enemmän niin sanotun työpahoinvoinnin tarkastelemiseen eli negatiivisiin seikkoihin, mutta tämän jälkeen on alettu kiinnittää enemmän huomiota positiivisiin näkökulmiin. Organisaatioissa on havahduttu

siihen, että pelkästään menneisyyteen painottuvien asioiden selvittely, kuten sairauspoissaolot, uupumus ja stressi, ei riitä vaan on myös selvitettävä, kuinka voidaan tuottaa mielekkyyttä ja voimaantumista töissä. Työn imusta puhutaan silloin, kun työntekijä pystyy käyttämään työssä vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat kehittymisen ja innostuksen. (Perhoniemi & Hakanen 2013, 88; Viitala 2014)

Viime aikoina työelämässä ja erityisesti IT-alalla on alettu puhua itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuutta on tuotu esiin muun muassa uudenlaisena ja ihmislähtöisempänä lähestymistapana ja siten myös hyvinvointia tukevana mallina. (Larjovuori et al. 2021, 17) Itseohjautuvuudella viitataan työntekijään ja tämän kykyyn toimia omaehtoisesti ilman tarvetta ulkopuoliseen kontrolliin ja ohjaukseen. Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältä ohjautuvuus, jossa esihenkilö valvoo ja ohjaa työntekijän tekemistä hyvin pitkälle. Erään tutkimuksen mukaan todettiin, että mitä enemmän työntekijä kykenee itseohjautuvuuteen, sitä enemmän tämä koki työn imua. Vastavuoroisesti alhainen itseohjautuvuus oli yhteydessä stressiin ja uupumukseen. (Martela et al. 2021, 14, 19)

3.3.1 Työhyvinvoinnin ennakoivan mittaamisen hyödyt

Kuten aikaisemmin on todettu, työhyvinvoinnin perinteisemmät tunnusluvut painottuvat kertomaan enemmän jo toteutuneista riskeistä ja tapahtumista, ja tulokset ovat usein määrällisiä. Ennakoivat mittarit voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia, ja niiden avulla voidaan ennakoida tulevaisuuden riskejä. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi itsearviointit, laajat työhyvinvointitutkimukset ja työn ilosta viestivät mittarit, mutta mittareita voidaan rakentaa myös yhdessä työntekijöiden kanssa. (Manka & Manka 2016, 215)

Työhyvinvoinnin jatkuvan seurannan avulla on mahdollista puuttua ajoissa orastaviin ongelmiin. Työhyvinvoinnin mittaamisessa on tärkeää tulosten analysointi sekä toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja tulosten seuranta. Mittausten yhteydessä on tärkeää sitoutua myös mahdollisen tuen hankkimiseen ja antamiseen, eikä työntekijöitä ja työyhteisöä pidä jättää yksin mahdollisten ei-toivottujen tulosten kanssa. (Manka et al. 2010, 51) Varhaisella reagoinnilla tarkoitetaan työpaikalla esiintyvää tilannetta, jolla on uhka muuttua huonompaan suuntaan, ellei siihen puututa ajoissa. Huoli voi yhtä lailla liittyä koko organisaation, työyhteisön tai yksittäisen työntekijän tilanteeseen. Varhainen reagointi on ennaltaehkäisevää toimintaa, jossa työkykyä uhkaavat tekijät pyritään selvittämään ja tasapaino palauttamaan

mahdollisimman pian. Varhaisia hälytysmerkkejä organisaatiossa ovat esimerkiksi tyytyväisyystason heikentyminen, aikatauluongelmat, alittuneet tavoitteet, työilmapiirin heikentyminen ja sairauspoissaolojen lisääntyminen. Yksilötasolla hälytysmerkkejä taas voivat olla esimerkiksi muutokset käyttäytymisessä, vaikeudet työssä suoriutumisessa, toistuvat ylityöt, myöhästelyt, yhteistyöhaasteet, luvattomat poissaolot ja sairauspoissaolojen lisääntyminen. (Nummelin 2008, 129–130)

Cvenkelin (2020, 153) mukaan stressin vähentäminen ja hyvinvoinnin lisääminen organisaatiossa on kokonaisuuden tulos, joka muodostuu esimerkiksi ihmisten johtamisesta, palkitsemisesta, työn ja vapaa-ajan tasapainosta, oikeudenmukaisuudesta, organisaation taloudellisesta vakaudesta ja sosiaalisista suhteista.

Coppin (2017, 243) nostaa esiin myös tämän päivän haasteen saatavilla olevan datan paljoudesta: yritysten tulisi pyrkiä tuottamaan hyödynnettävää dataa sellaisista seikoista, jotka he haluavat tietää ja joita he tarvitsevat työhyvinvoinnin optimoimiseksi. Montaa asiaa voidaan mitata ja tuottaa siitä numeerista dataa, jolloin syntyy riski siitä, että määrällisesti mitataan montaa asiaa, mutta tosiasiallisesti yritykset eivät kykene tuottamaan siitä hyödynnettävää tietoa. Työhyvinvoinnista tuotettava data ei kuitenkaan välttämättä ole neutraalia, sillä usein sen tuottaa johdolle jokin organisaation osasto tai tiimi, joka tekee valinnan siitä todellisuuden näkökulmasta, johon tuloksia peilataan. (Holmgern Caicedo et al. 2010, 444)

3.3.2 Sopivan ennakoivan mittariston valinta

Kuten aikaisemminkin on jo todettu, tämän tutkimuksen painopisteenä on työhyvinvoinnin reaaliaikainen mittaaminen sekä se, miten työhyvinvointia voitaisiin mitata säännöllisesti siten, että mahdolliset kehityssuunnat voitaisiin havaita ajoissa ennen kuin niistä eskaloituu suurempia ongelmia. Tämän alaluvun tarkoituksena ei siis ole käydä läpi sellaisia mittaritöitä, jotka sijoittuvat enemmän tiedon tuottamiseen menneiden aineistojen perusteella.

Työhyvinvointia tulisi kehittää monipuolisesti, jolloin on mahdollista saada suurempia työhyvinvointiin liittyviä vaikutuksia: olennaista on, ettei vain keskitytä korjaamaan jo syntyneitä ongelmia, vaan pyritään luomaan sellaiset olosuhteet, joissa on helppo työskennellä. (Manka 2012, 48) Etätyön yleistyessä esihenkilöiden saattaa olla haasteellista myös arvioida ja seurata tietokoneella tietotyötä tekevän työntekijän työhyvinvointia. Eritoten piilevien

ongelmien havaitseminen etäjohtamisessa on haastavaa, sillä esihenkilö ei ole säännöllisesti kosketuksissa työntekijöiden kanssa. (Vikman 2016, 52)

Työhyvinvoinnin käsitteen moniulotteisuus, työelämän jatkuva ja nopea muutos sekä työelämän digitaalisuus tekevät työhyvinvoinnin mittaamisesta haastavaa: kuinka muodostaa kattava asteikko, jolla mitataan objektiivisesti työhyvinvointia? Käytännössä on kuitenkin havaittu rako työhyvinvointia koskevan kirjallisuuden ja työhyvinvoinnin mittaamiseen tarkoitettujen toimivien mittaustyökalujen välillä, sillä kirjallisuutta vaikuttaisi olevan huomattavasti enemmän kuin käytännön mittareita ja tutkimusta niiden toimivuudesta. (Pradhan & Hati 2022, 390)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, miten työhyvinvointia tulisi mitata pk-yrityksessä. Johdon alkuhaastattelujen perusteella mittaristolle voidaan asettaa tiettyjä vaatimuksia. Mittariston tulisi olla helposti toistettavissa, tarpeeksi yksinkertainen ja tuottaa kuitenkin hyödyllistä tietoa. Pk-yrityksellä ei myöskään ole välttämättä käytettävissä samanlaista budjettia tai resursseja työhyvinvoinnin mittaamiseen kuin esimerkiksi suurilla yrityksillä.

3.4 Ennakoivat mittaristot

Seuraavaksi käsitellään tässä tutkimuksessa käytetyt yksinkertaiset työhyvinvoinnin mittarit. Mittareiksi valittiin eNPS, ESI ja Happy or Not.

3.4.1 Employee Net Promoter Score

Employee Net Promoter Score (eNPS) on kehittynyt asiakastyytyväisyyden mittari Net Promoter Scoren (NPS) pohjalta, jonka Fred Reichheld esitteli vuonna 2003: *Asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit [tuote tai palvelu] perheellesi ja ystävillesi?* NPS syntyi kiinnostuksesta selvittää asiakkaiden lojaalisuutta yritystä kohtaan kiristyneen kilpailun ja markkinoiden kasvun ympäristössä. Väitetään, että paras asiakaslojaalisuuden mittari on se, jos asiakas suosittelee yritystä ystävilleen, perheelleen tai kollegoilleen. (Picoult 2019) Vastaavasti eNPS tutkii todennäköisyyttä, jolla työntekijät suosittelisivat työnantajaansa hyväksi työpaikaksi: *Asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit [yrityksen nimi] työpaikkana ystäväillesi tai kollegallesi?* Vielä uudempi näkökulma mittaamiseen on

työkavereiden NPS-kysely, jolla mitattaisiin, suosittelisivatko kollegat kyseistä henkilöä työkaverina. (Korkiakoski 2019, 131)

eNPS -kyselyn vastaukset jaotellaan kolmeen kategoriaan seuraavasti:

9–10 – suosittelijat

7–8 – passiiviset / neutraalit

0–6 – arvostelijat

Suosittelijat ovat kaikkein tyytyväisimpiä ja motivoituneimpia työntekijöitä. Passiiviset tai neutraalit työntekijät ovat tarpeeksi tyytyväisiä, mutta eivät intohimoisia työstään. Arvostelijat ovat tyytymättömiä, jotka eivät suosittelisi yritystä. Suosittelijoiden, passiivisten ja arvostelijoiden kategorisointi ei kuitenkaan ole symmetrinen, ja suosittelijoiden raja on asetettu suhteellisen korkealle, kun taas suurin osa vastausvaihtoehdoista sijoittuu arvostelijoiden alle. (Tullis & Albert 2013,146)

Yrityksen eNPS lasketaan poistamalla ensin passiiviset työntekijät ja vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta (Kuva 5):

$eNPS = \text{suosittelijoiden \% -osuus} - \text{arvostelijoiden \% -osuus}$.



Kuva 5. (e)NPS.

Teoriassa eNPS:n tulos voi vaihdella välillä +100 (kaikki ovat suosittelijoita) ja -100 (kaikki ovat arvostelijoita) välillä. Sanotaan, että hyvä eNPS-tulos on 10 ja 30 välillä ja yli 30 on erinomainen. (Yaneva 2018, 223)

eNPS-mittaria on myös kritisoitu ja tuotu esiin muun muassa se, että eNPS jättää kokonaan huomioimatta työntekijät, jotka luokitellaan neutraaleiksi eli passiiviset työntekijät. Toiseksi on esitetty, että työntekijäkokemuksen tutkiminen on hyödytöntä, mikäli yrityksen johto ja

tiimin vetäjät eivät toteuta mitään toimenpiteitä. Lisäksi työntekijöiden sitouttamistoimien suunnittelussa suurin osa hyödystä tai eNPS-tuloksen noususta voisi tulla juuri neutraaleiksi luokiteltujen työntekijöiden tuloksen parantamisesta eli juuri sen joukon, jonka eNPS jättää huomioimatta. (Buck 2019) eNPS on yksinkertaisena avainmittarina todettu varsin toimivaksi, mutta sen haasteena on kyvyttömyys tuottaa laaja-alaisempaa tietoa, mikä toimisi työsuhteen kehittämisen ja tavoitteenasetannan lähtökohtana eli eNPS:n käytön vaarana on liika yleistäminen, joka perustuu hyvin tiivistettyyn tietoon. (Korkiakoski 2019, 132)

3.4.2 Happy Or Not

Happy Or Not on suomalaisen HappyOrNot Oy:n kehittämä pikapalautehymiö (Kuva 6), jolla voidaan mitata muun muassa asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä nopeasti ja jatkuvasti. (HappyOrNot 2021) Vastaavanlaista mittaristoa kutsutaan myös liikennevalotutkimukseksi (*red–yellow–green check-in*). Liikennevalotutkimuksen hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että se on nopea, mutta silti tehokas. Toisaalta emoji-ikä käyttö on yleistynyt vasta viimeisen vuosikymmenen aikana eikä vielä ole kertynyt niin paljoa tutkimusdataa siitä, että onko se todellisuudessa tehokas tapa kerätä tietoa vastaajien tunteista. (De Angeli et al. 2020, 168)



Kuva 6. Happy Or Not.

Happy Or Not:n tai liikennevalotutkimuksen ideologia perustuu siihen, että sen on havaittu tuovan psykologisen turvallisuuden tunnetta tunteiden ilmaisun kautta, mikä taas on auttanut tiimejä työskentelemään paremmin. Kyse on siis pohjimmiltaan hyvin yksinkertaisesta asiasta eli siitä, että yksilö voi ilmaista tunteensa kyseisenä päivänä ja tulee kohdatuksi niiden mukaan. (Dickerson 2019)

Erään tutkimuksen mukaan sairaalan potilaiden hoitoa ja henkilöstön motivaatiota pystyttiin parantamaan yksikertaisesti käyttämällä 10 minuuttia vuoron alusta siihen, että henkilökunta arvioi oman mielialansa vihreäksi, oranssiksi tai punaiseksi. Mielialan taustasyihin ei tarvinnut mennä, mutta tämä vaikutti siihen, miten kyseinen henkilö kohdattiin sinä päivänä, sillä muut tiesivät, miltä henkilöstä tuntuu kyseisenä hetkenä. (van der Heijde & Deichmann 2018)

3.4.3 Employee Satisfaction Index (ESI)

Tutkimusten mukaan työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijöiden toimintaan ja tyytyväisemmät työntekijät ovat tuottavampia ja sitoutuneempia organisaatioon. (Hsu & Wang 2008, 355) Työtyytyväisyydelle ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta sitä voidaan luonnehtia tyytyväisyyden ja menestyksen kokemuksiksi, joita työntekijä saa työstään. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että töihin on kiva mennä ja työ koetaan merkitykselliseksi. Laajasti ajateltuna työtyytyväisyyden voidaan ajatella kattavan kaiken sen, miten työ vaikuttaa työntekijään sekä työntekijän käsitykseen työstä ja organisaatiosta. (Eskildsen & Nüssler 2000, 582) Työntekijöiden tyytyväisyys on noussut yhtä tärkeämmäksi, koska sitä pidetään muuttujana, joka liittyy organisaation tuottavuuteen, lojaalisuuteen ja ammatilliseen tyytyväisyyteen. Työntekijöiden korkeampi tyytyväisyys liittyy positiivisten asenteiden omaksumiseen ja sitoutumiseen työnantajaan, mikä edistää organisaation kehitystä ja suorituskykyä. (Veloso et al. 2021, 1037)

ESI on kehitetty hyödyntäen tutkimuksia asiakastyytyväisyyden indeksistä (*Customer Satisfaction Index, CSI*): työntekijät on mielletty yrityksen sisäisiksi asiakkaiksi. ESI koostuu seuraavista kolmesta kysymyksestä, joihin vastataan asteikolla 1–10:

1. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työpaikkaasi?
2. Kuinka hyvin nykyinen työpaikkasi vastaa odotuksiasi?
3. Kuinka lähellä nykyinen työpaikkasi on ihanteellista työpaikkaasi?

Kysymykset muodostavat yhdessä yrityksen ESI:n, johon työntekijät vastaavat asteikolla 1–10, jossa 1 on alhaisin arvo ja 10 korkein. Tämän jälkeen ESI-arvo lasketaan seuraavasti:

$$ESI = \left[\left(\frac{\text{kysymysten keskiarvo}}{3} - 1 \right) \div 9 \right] * 100$$

Yrityksen ESI-arvon tulokset voivat vaihdella asteikolla 0–100, jossa korkeampi luku tai indeksi viestii korkeammasta tyytyväisyydestä. ESI:ä on myös mahdollista käyttää osana laajempaa työntekijäkyselyä, jossa kysymykset sisällytetään laajempaan kysymyspatteristoon ja josta ne voidaan jälkikäteen erottaa ja laskea ESI-arvo. (Hsu & Wang 2008, 354)

On todettu, että työtyytyväisyys on yksi parhaista työntekijöiden uskollisuuden ennustajista. Voidaan olettaa, että ollakseen lojaali yritykselle työntekijän on oltava siihen tyytyväinen ja motivoitunut, mikä puolestaan hyödyttää organisaatiota. (Veloso et al. 2021, 1039) Tyytyväisyys on sisäinen voima, joka ajaa työntekijöitä eteenpäin. Tyytyväiset työntekijät vaikuttaisivat olevan motivoituneempia, heillä on korkea työmoraali ja he työskentelevät tehokkaammin ja vaikuttavammin. Lisäksi tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneempia jatkuvaan kehittymiseen ja parempaan työn laatuun. (Hsu & Wang 2008, 354)

4 Työhyvinvoinnin mittaamisen kehittäminen pk-yrityksessä

Tämän luvun tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen (pk-yritys) työhyvinvoinnin mittaamisen nykytilaa sekä sitä, mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Työhyvinvoinnin mittaamisessa on tarkoituksena keskittyä enemmän nykyhetkeä kuvaavaan mittaamiseen, joka olisi helposti toistettavissa tiheämmällä syklillä, jotta pystytään reaaliaikaisemmin saamaan parempaa tietoa työhyvinvoinnin kehityssuunnista sekä mahdollisuus puuttua huonomman suunnan kehitykseen ajoissa.

Aluksi esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu. Seuraavaksi käydään läpi itse tutkimusprosessin toteutus. Tämän jälkeen esitellään kohdeyritys ja käydään läpi työhyvinvoinnin mittaamisen nykytilaa kohdeyrityksessä saatavilla olevan materiaalin perusteella. Lopuksi läpikäydään vielä tutkimuksen taustamuuttujat.

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohteena on kaksi IT-alan sisaryhtiötä, jotka molemmat toimivat pääkaupunkiseudulla tietotekniikan palvelualalla. Yrityksillä on yhteiset toimitilat, yhteneväinen omistusrakenne ja johto sekä yhteisiä asiakasprojekteja. Yritykset työllistävät yhteensä 39 henkilöä. Jatkossa puhutaan yksinkertaistuksen vuoksi yrityksestä yksikkömuodossa viitaten kuitenkin molempiin yrityksiin. Joitakin tutkimustuloksia saatetaan kuitenkin erotella myös yrityksittäin kohdeyrityksen toiveesta (Yritys A ja Yritys B).

Yrityksessä ei ole entuudestaan toteutettu säännöllistä useammin toistettavaa työhyvinvoinnin mittaamista. Yrityksessä ollaan kiinnostuneita työhyvinvoinnista sekä sen mittaamisen kehittämisestä. Henkilöstökysely on toteutettu vuosittain eläkevakuutusyhtiön toimesta, ja kvartaaleittain toteutetaan yrityksen henkilöstöpäällikön toimesta projektipalautekysely. Kerran vuodessa toteutettava eläkevakuutusyhtiön henkilöstökysely tuottaa enemmän takautuvaa tietoa kyseiseltä vuoden tarkastelujaksolta. Tarkoituksena olisi kuitenkin siirtyä aktiivisempaan työhyvinvoinnin mittaamiseen, jonka avulla pystyttäisiin seuraamaan työhyvinvointia enemmän reaaliajassa.

Koronapandemia on tuottanut työskentelytapoihin merkittäviä muutoksia ajaen ihmiset etätöihin ja etäämmälle työyhteisöstä, mikä on mahdollisesti yksi 2020-luvun suurimmista yrityksen ulkopuolelta tulevista vaikutustekijöistä. Tämän lisäksi yrityksessä on toteutettu rakennejärjestely ja brändiuudistus. Yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut tasaisesti viime vuosina.

Työhyvinvointia halutaan kehittää ja henkilöstön työhyvinvointiin halutaan myös panostaa. Tämän vuoksi tutkimusaihe on valikoitunut ajankohtaiseksi ja hyödylliseksi kohdeyritykselle.

4.2 Tutkimusmenetelmä, metodit ja aineiston keruu

Tutkimusmenetelmä on monimenetelmätutkimus eli MMR-tutkimus (*eng. mixed method research*), jossa hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmetodeja. Monimenetelmätutkimus voidaan määritellä tutkimukseksi, jossa tutkija sekoittaa ja yhdistää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimustekniikoita, menetelmiä, lähestymistapoja, käsitteitä ja kieltä yhdeksi tutkimukseksi. (Johnson & Onwuegbuzie 2004, 17) Hurmerinta-Peltonmäki ja Nummela (2006, 439–440) havaitsivat, että monimenetelmätutkimus toi lisäarvoa lisäämällä havaintojen validiteettia, ja heidän mukaansa monimenetelmätutkimuksen lähestymistavalla saadaan syvempi ja laajempi ymmärrys ilmiöstä kuin tutkimuksilla, joissa ei hyödynnetä sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia lähestymistapoja.

Monimenetelmätutkimus valikoitui sopivaksi tutkimusmenetelmäksi kohdeyrityksen johdolle tehtyjen alkuhaastattelujen jälkeen. Tarpeena on tuottaa määrällistä dataa kattavamman kuvan saamiseksi, mutta esiin nousi myös halu pyrkiä ymmärtämään laajemmin tutkimustulosten taustalla vaikuttavia asioita.

Kvantitatiivisen aineiston tarkastelun menetelmänä käytettiin reliabiliteettitarkastelua. Tarkastelun kohteena oli myöhemmin esiteltävän validoidun tutkimuksen pohjalta luodut viisi ulottuvuutta, joiden reliabiliteettia tarkasteltiin kohdeyritykseltä kerätyn aineiston valossa ja tulosten perusteella.

Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselylomakkeella, joka suunnattiin yrityksen koko henkilöstölle. Yritys kuuluu pk-yrityssektorille, eikä tässä vaiheessa katsottu tarkoituksenmukaiseksi pyrkiä jakamaan tuloksia esimerkiksi osastoittain kyselyn anonymiteetin

säilyttämiseksi. Kyselylomakkeella kerätyn aineiston lisäksi tutkimusaineistoa täydennettiin eläkevakuutusyhtiön tuottaman henkilöstökyselyn tuloksilla. Tutkimukseen vastasi yhteensä 33 henkilöä, mikä on 85 prosenttia yrityksen koko henkilöstömäärästä.

Kyselylomake (Liite 1) käsitti yhteensä taustatietoja huomioimatta 33 kysymystä, joista 30:een vastattiin Likert-asteikolla. Kolme kysymyksistä oli aineistoa täydentäviä avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen alussa kerättiin vastaukset tutkimukseen valikoitujen yhden kysymysten mittareihin: Happy Or Not, eNPS ja ESI. eNPS:a täydennettiin lisäksi mahdollisuudella vastata tätä seuranneeseen avoimeen kysymykseen: ”Mikä on tärkein syy antamallesi arvosanalle?” Jotta yksinkertaisten mittaristojen luotettavuutta voitiin arvioida, näiden rinnalla päätettiin toteuttaa laajempi tieteellinen kyselytutkimus työhyvinvoinnista.

Yksinkertaisten mittareiden jälkeen kyselylomakkeella oli laajempi kysymyspatteristo, joka perustui Dagenais-Desmaraisen ja Savoien (2011) kehittämään kyselytutkimukseen, jolla mitataan henkistä hyvinvointia työssä (*psychological well-being at work, PWBW*). Kysely sisälsi yhteensä 25 työelämään liittyvää väittämää, joihin vastattiin asteikolla 0–5 (0 täysin erimieltä ja 5 täysin samaa mieltä). Tulosten tarkastelun seuraamiseksi ja helpottamiseksi tätä mallia avataan myöhemmin tarkemmin kyselyn tulosten avaamisen ja analysoinnin yhteydessä.

Kyselytutkimuksen lopussa oli vielä kaksi avointa kysymystä: ”Mihin suuntaan työhyvinvointisi on kehittynyt viimeisen muutaman kuukauden aikana?” ja ”Mitkä seikat tähän muutokseen ovat vaikuttaneet?” Avoimia kysymyksiä oli yhteensä kolme kappaletta, ja ne muodostivat aineiston kvalitatiivisen osuuden.

Olemassa olevaksi tutkimusaineistoksi kartoitettiin eläkevakuutusyhtiön kerran vuodessa toteuttama henkilöstökysely. Sama eläkeyhtiö oli ollut tutkimushetkellä kohdeyrityksen sopimus Kumppanina kaksi vuotta, joten vastaukset olivat vertailukelpoisia kahden edeltävän vuoden ajalta.

Kyselytutkimus suunnattiin koko kohdeyrityksen henkilöstölle. Tässä vaiheessa koettiin, että tutkimukseen haluttiin mukaan koko henkilöstö mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että kysely toteutettiin anonyymina, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn.

Tutkimus esiteltiin ensimmäisen kerran henkilöstölle henkilöstötapaamisessa, ja tämän jälkeen tutkimukseen pyydettiin vastaamaan Slack-viestintäkanavassa jakamalla linkki

kyselyyn. Aineistonkeruu-aika oli yhteensä kaksi viikkoa ja henkilöstöä myös muistutettiin kyselytutkimukseen vastaamisesta vielä ennen sen sulkemista.

4.3 Työhyvinvoinnin mittaamisen nykytila kohdeyrityksessä

Kuten aikaisemmin on todettu, yrityksissä ei tällä hetkellä ole juurikaan toteutettu nimenomaan työhyvinvointiin painottuvaa mittaamista. Kvartaaleittain jokaiselta työntekijältä kerätään suullisen haastattelun muodossa projektipalautte, jonka avulla seurataan eri projektien osalta hyvin ja huonosti toteutuneita asioita sekä seikkoja, jotka ärsyttävät ja mitkä koetaan toimiviksi.

Kohdeyrityksen tavoitteena oli löytää heille sopiva tapa mitata työhyvinvointia säännöllisesti. Työeläkeyhtiö tuottaa kerranvuodessa laajemman henkilöstökyselyn. Seuraavaksi tarkasteltavana on viimeisimpien eläkeyhtiön tuottamien henkilöstökyselyiden tuloksia vuosilta 2021 ja 2022.

Työeläkeyhtiön toteuttama henkilöstökyselyn mittaus mittasi työhyvinvointia ryhmiteltynä seuraaviin teemoihin:

- työn kuormitustekijät
- työtehtävään liittyvät voimavarat
- työn järjestämiseen liittyvät voimavarat
- työpaikkaan liittyvät voimavarat
- työkyky & työhyvinvointi

Yritys A:n kokonaistulos on ollut vuonna 2021 4,10/5 ja vuonna 2022 4,31/5. Yritys B:n kokonaistulos on ollut vuonna 2021 4,06/5 ja vuonna 2022 4,27/5. Tämän perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointi on työeläkeyhtiön tutkimuksen mukaan varsin hyvällä tasolla. Keskimäärin heikoimmat arvosanat oli saanut työn kuormitustekijät -ryhmä, kun taas vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat -ryhmä sai keskimäärin korkeimmat arvosanat.

Henkilöstökysely sisältää ainoastaan kvantitatiivista aineistoa eikä se sisällä kvalitatiivista osuutta. Kysely toteutetaan kerran vuodessa ja tuloksia verrataan edellisvuoden vastaaviin tuloksiin, eli työhyvinvoinnin muutoksen tarkastelu tapahtuu henkilöstökyselyn nojalla kerran vuodessa.

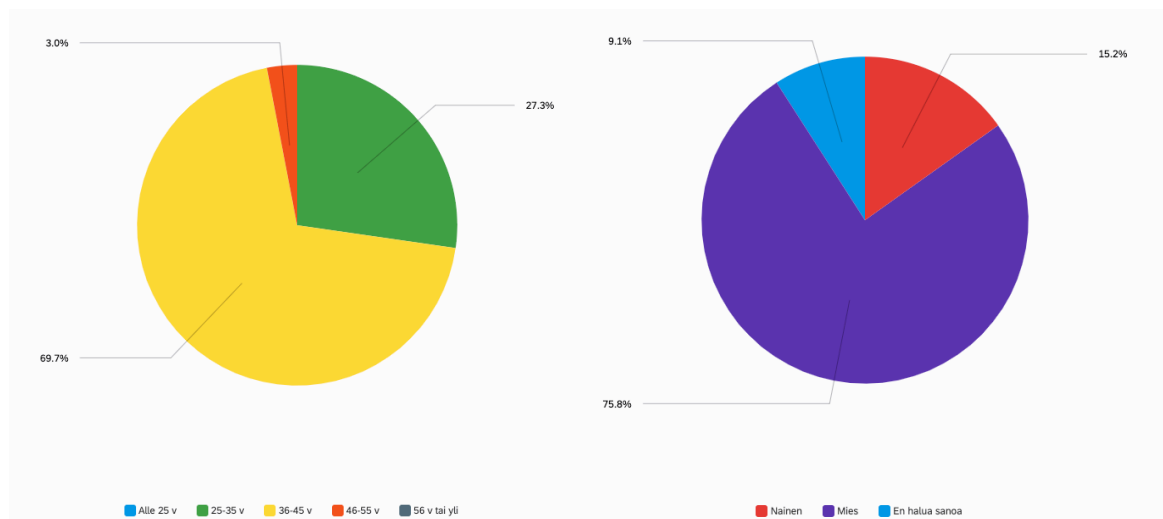
4.4 Otanta ja taustamuuttujat

Tutkimus suunnattiin koko yrityksen henkilöstölle, ja siihen vastasi yhteensä 33 henkilöä. Yrityksessä työskentelee yhteensä 39 henkilöä, joten vastausprosentti oli 85 %. Tutkimuksen vastausprosentti oli hyvä, joten tutkimustulokset edustavat hyvin yrityksen tilannetta.

Kyselytutkimuksen alussa kerättiin seuraavat taustatiedot vastaajista:

1. yritys
2. ikä
3. sukupuoli
4. työuran pituus työnantajalla.

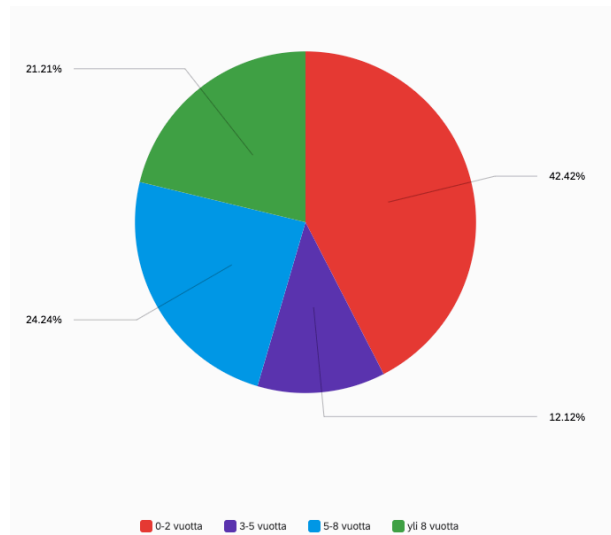
Kuten aikaisemmin on todettu, tutkimuksen kohdeyritys muodostuu tosiasiallisesti kahdesta saman konsernin yrityksestä, mutta tarkastelu tapahtuu kokonaisuutena eikä yritystä avata tässä taustamuuttujana enempää. Jäljempänä joitakin tutkimustuloksia on eritelty yrityskohteisesti kohdeyrityksen pyynnöstä.



Kuva 7. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumat.

Vastaajien taustatiedoista nähdään, että yksikään vastaajista ei ollut alle 25- tai yli 56-vuotias. Suurin osa vastaajista oli miehiä. Teknologiateollisuus (2020) on tutkinut teknologiateollisuuden henkilöstön sukupuoli- ja ikäjakaumia. Tämän tutkimuksen mukaan tietotekniikan alalla 72,3 % henkilöstöstä on miehiä ja suurin osa työntekijöistä on 35–49-vuotiaita.

Vastaajien ikä ja sukupuoli taustamuuttujina todennäköisesti heijastelee sitä tosiseikkaa, että tietotekniikan alalla on töissä enemmän miehiä ja keski-ikä on alle 50 vuotta.



Kuva 8. Vastaajien työuran pituus.

Suurin osa vastaajista oli tutkimushetkellä työskennellyt yrityksessä alle 2 vuotta. Seuraavaksi eniten oli työskennellyt 5–8 vuotta ja kolmanneksi eniten yli 8 vuotta. Kahden viimeksi mainitun osuudet olivat kuitenkin melkein yhtä suuret.

5 Tutkimustulokset

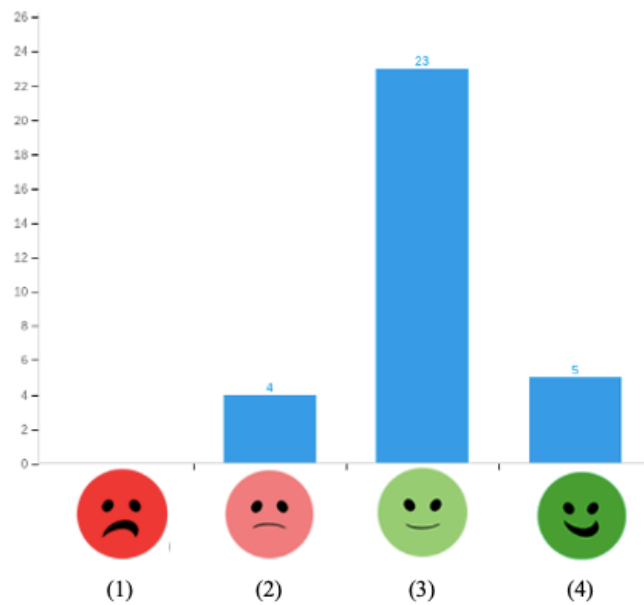
Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin toteutettua tutkimusta ja sen tuloksia. Tarkoituksena on käydä läpi tutkimusanalyyseja sekä niillä saatuja tuloksia.

5.1 Yksinkertaiset mittarit

Tutkimuksessa kerättiin vastaukset kolmeen yksinkertaiseen työhyvinvoinnin mittariin: eNPS, ESI ja Happy Or Not. Vastaajille ei suoraan kerrottu, että kysely sisältää kyseiset yksinkertaiset mittarit eikä varsinaisessa kyselyssä myöskään mainittu kysymyksen nimenomaisesti olevan esimerkiksi eNPS, vaan kysymys esitettiin muiden joukossa. Tämän ajateltiin paremmin testaavan yksinkertaisten mittarien luotettavuutta suhteessa laajempaan aineistoon.

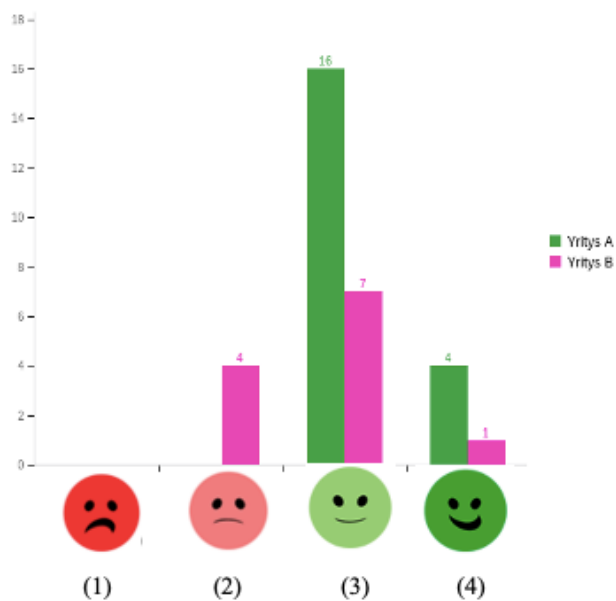
Tavoitteena oli löytää kohdeyritykselle sopiva yksinkertainen mittari, jolla työhyvinvointia voitaisiin säännöllisesti mitata. Tutkimuksen kohteena yksinkertaisten mittareiden osalta oli myös se, antavatko ne keskenään samansuuntaisia vastauksia sekä tutkia näiden vastausten suhdetta laajemman tieteellisesti validoidun kyselytutkimuksen tuloksiin. Ensi analysoidaan yksittäisten mittareiden tulokset ja myöhemmin näiden tulosten suhdetta laajempaan kyselytutkimukseen.

Happy Or Not



Kuva 9. Happy Or Not -vastausjakauma.

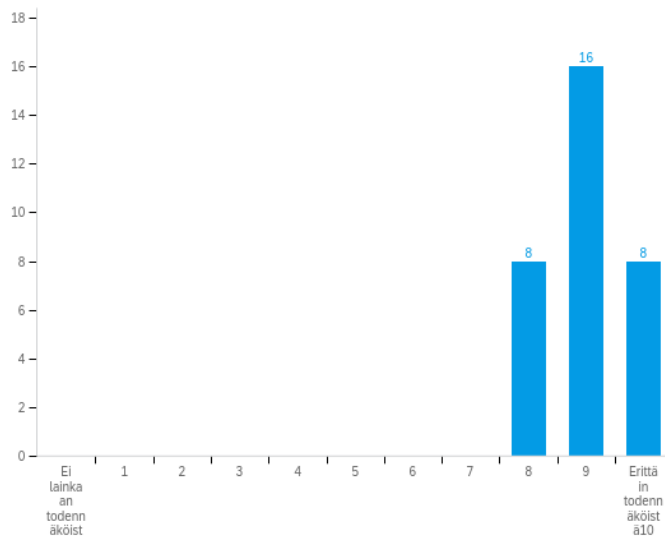
Happy Or Not -kysymys toteutettiin kysymällä vastaajilta ”Millainen työpäiväsi on ollut tänään?” Tutkimustulosten tarkastelun vuoksi Happy Or Not -kysymyksen vastaukset on muutettu asteikolle 1–4. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,03 (kuva 9). Yksikään vastaaja ei ollut vastannut huonointa vaihtoehtoa 1.



Kuva 10. Vastausjakaumat yrityksittäin.

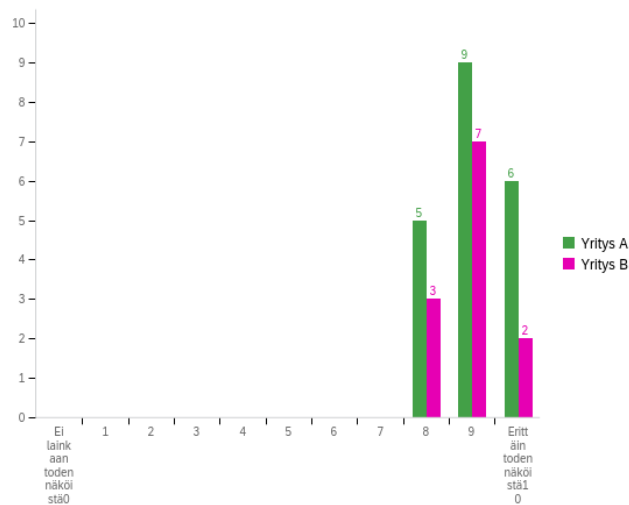
Yritysten välisissä vastauksissa on havaittavissa sama trendi, mutta Yritys A:ssa vastaukset sijoittuvat asteikon yläpäähän (3–4), kun taas Yritys B:ssä on annettu myös huonompia vastauksia (Kuva 10). Yritysten keskiarvoissa on myös pientä eroavaisuutta Yritys A:n keskiarvon ollessa 3,20 ja Yritys B:n 2,75.

Employee Net Promoter Score (eNPS)



Kuva 11. eNPS-vastausjakauma.

Kohdeyrityksen eNPS-lukemaksi saatiin 75. Tämän perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen eNPS-luku on erinomaisella tasolla. Kuvan 11 vastausjakaumasta on myös nähtävissä, että vastaukset sijoittuvat asteikolla painottuen yläpäähän eikä vastaajista löydy yhtäkään arvostelijaa eli henkilöä, joka olisi antanut arvosanaksi 0–6.



Kuva 12. Yrityskohtainen eNPS-vastausjakauma.

Todettakoon, että eNPS-luku oli molempien yritysten osalta sama ja vastausjakaumakin vaikuttaisi olevan hyvin samantyyppinen, eli kummastakaan yrityksestä ei löytynyt yhtään arvostelijaa (Kuva 12).

eNPS-kysymystä täydennettiin tutkimuksessa sitä seuranneella avoimella kysymyksellä: ”Mikä on tärkein syy antamallesi arvosanalle?” Yhtenä keskeisenä elementtinä, mikä nousi esiin useimmissa vastauksissa, oli työilmapiirin merkitys. Tärkeänä pidettiin sitä, miten työntekijöihin suhtaudutaan, että työkaverit ovat mukavia sekä sitä, että työhyvinvoinnista välitetään ja työntekijöitä kuunnellaan:

”Työnantajan suhtautuminen työntekijöihin ihmisinä. Yleinen arvopohja ja se miten meillä asiat hoidetaan.”

”Työntekijöiden ja heidän toiveidensa/tarpeidensa huomioiminen, ihmislähtöinen johtaminen.”

”Työyhteisö ja työnantajan välittäminen ihmisen hyvinvoinnista työpaikalla.”

Toisaalta vastauksista ilmeni myös negatiivisia seikkoja:

”Hyvä työpaikka, jossa kuunnellaan työntekijöitä. Vaatii kuitenkin melko ulospäinsuuntautuneen luonteen, jotta täällä pärjää.”

”Yritys X on tosi hyvä firma niille henkilöille, joille se on oikea. Jotenkin tuntui vaikealta pistää ”erittäin todennäköistä” siksi, että en koe Yritys X:n olevan varauksettoman yleissuosittelun työpaikka, vaan on oikea työpaikka vain pienelle osalle ihmisiä.”

”Yritys X on pieni ja siinä on hyvät ja huonot puolensa.”

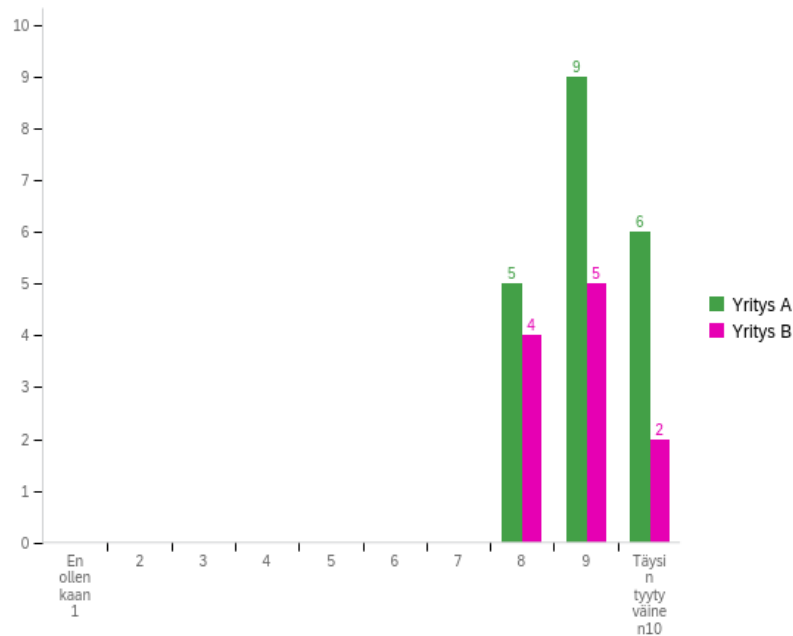
”Hyvä työyhteisö. Sellaiselle, joka haluaisi vain työpaikan 9–17 ja pitää muuten työn poissa elämästään saattaisin suositella jotain muuta paikkaa.”

Todettakoon kuitenkin, että vastauksista, joista oli havaittavissa negatiivisuutta ei kuitenkaan löytynyt mitään yhteistä tekijää. Vastaukset olivat yksittäisiä mainintoja. Kootusti huonoiksi asioiksi koettiin esimerkiksi tarve ulospäinsuuntautuneeseen luonteeseen ja haasteet työaikojen suhteen. Kohdeyrityksen pienen koon nähtiin olevan sekä hyvä että huono puoli.

Employee Satisfaction Index (ESI)

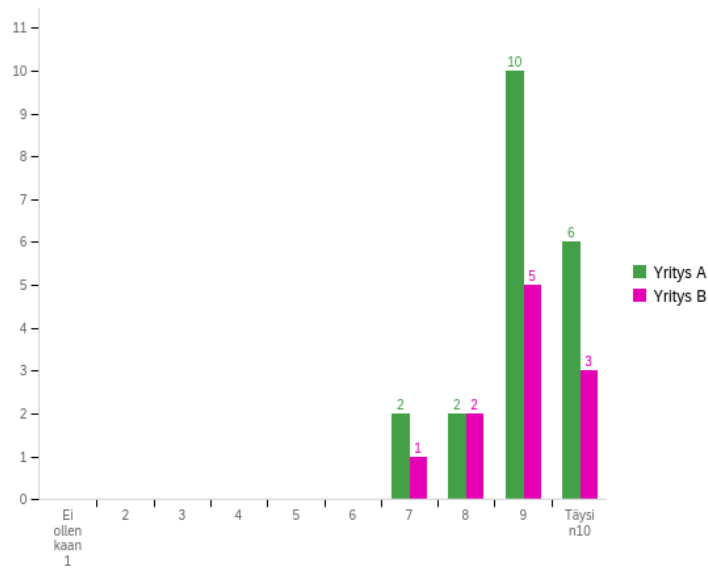
ESI koostui kolmesta eri kysymyksestä: ”Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työpaikkaasi?”, ”Kuinka hyvin nykyinen työpaikkasi vastaa odotuksiasi?” ja ”Kuinka lähellä nykyinen työpaikkasi on ihanteellista työpaikkaasi?”

Kohdeyrityksen ESI-arvoksi saatiin 86,67/100, mikä voidaan tulkita varsin korkeaksi. Kaikkia kolmea kysymystä tarkasteltaessa huonoin annettu arvosana asteikolla 1–10 oli 5.



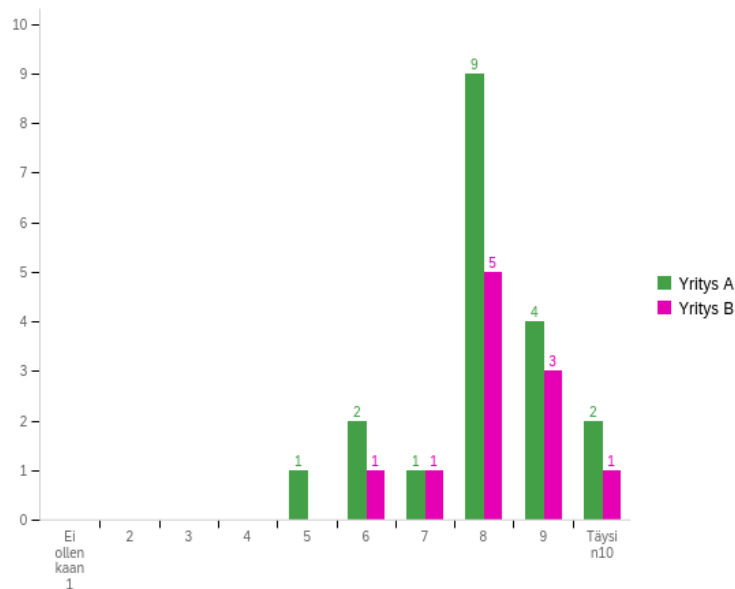
Kuva 13. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työpaikkaasi?

ESI:n ensimmäisen kysymyksen ”*Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työpaikkaasi?*” keskiarvoksi saatiin 8,97/10, ja kaikki vastaajien vastaukset olivat välillä 8–10 (Kuva 13). Yritysten välillä ei myöskään ole havaittavissa suurta eroa annetuissa vastauksissa Yritys A:n keskiarvon ollessa 9,05 ja Yritys B:n 8,82.



Kuva 14. Kuinka hyvin nykyinen työpaikkasi vastaa odotuksiasi?

ESI:n toisessa kysymyksessä kysyttiin ”*Kuinka hyvin nykyinen työpaikkasi vastaa odotuksiasi?*” Toisen kysymyksen keskiarvoksi saatiin myös 8,97, mutta vastauksissa on havaittavissa hieman enemmän hajontaa kuin ensimmäisessä kysymyksessä (Kuva 14). Yrityskohitteiset keskiarvot ovat myös hyvin lähellä toisiaan (Yritys A 9,0 ja Yritys B 8,91).



Kuva 15. Kuinka lähellä nykyinen työpaikkasi on ihanteellista työpaikkaasi?

ESI:n kolmannessa kysymyksessä kysyttiin ”*Kuinka lähellä nykyinen työpaikkasi on ihanteellista työpaikkaasi?*” Kolmannen kysymyksen vastausten hajonta on kaikista kolmesta

kysymyksestä suurinta, ja tähän kysymykseen on annettu myös vastausasteikon 1–10 huonoin vastaus 5 (Kuva 15). Vastausten keskiarvo oli 8,07, mikä on kolmesta kysymyksestä huonoin, mutta se on kuitenkin edelleen hyvällä tasolla. Molempien yritysten keskiarvo oli suhteellisen samalla tasolla (Yritys A 8,00 ja Yritys B 8,18).

5.2 PWBW-kyselyn tulokset

Dagenais-Desmarais'n ja Savoien (2011) luomassa henkisen työhyvinvoinnin indeksissä (*Index of Psychological Well-Being at Work, PWBW*) 25 kysymystä muodostaa yhteensä viisi erilaista ulottuvuutta (Taulukko 1). Indeksi luotiin alun perin 80 kysymyksestä faktori-analyysin perusteella, jolloin löydettiin viisi faktoria, jotka koostuivat yhteensä 25 kysymyksestä, joihin vastattiin asteikolla 0–5.

Dagenais-Desmarais ja Savoie (2011, 670) korostavat kuitenkin sitä, että tutkimustulosten perusteella luodut ulottuvuudet tai dimensiot eivät ole toisistaan erillisiä ja itsenäisesti ilmeviä rakennelmia tai malleja. Ennemminkin ne kuuluvat suurempaan ylätasoon rakenteeseen, eli henkiseen työhyvinvointiin, ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään heijastaen tätä laajempaa rakennetta. Kuitenkin tämä henkisen työhyvinvoinnin malli perustuu hierarkkiseen rakenteeseen, jossa nämä viisi ulottuvuutta edustavat laajemman mallin taustalla olevaa piilevää rakennetta.

Taulukko 1. PWBW-kyselyn ulottuvuudet sekä tutkimuksen vastausten keskiarvot ja keskihajonnat.

Ulottuvuus	Väittäjä	Keskiarvo	Keskihajonta
1. Henkilöiden väliset suhteet töissä <i>Määritelmä: Käsitys positiivisten ihmissuhteiden kokemisesta yksilöiden kanssa työelämässä.</i>	1. Arvostan ihmisiä, joiden kanssa työskentelen.	4,17	0,41
	6. Nautin työskentelystä työkavereideni kanssa.	3,78	0,44
	11. Tulen hyvin toimen töissä olevien ihmisten kanssa.	4,00	0,00
	16. Luotan ihmisiin, joiden kanssa työskentelen.	3,86	0,38
	21. Tunnen, että ihmiset, joiden kanssa työskentelen hyväksyvät minut sellaisena kuin olen.	3,79	0,58
2. Työssä menestyminen <i>Määritelmä: Käsitys merkittävän ja mielenkiintoisen työn tekemisestä.</i>	2. Pidän työtäni mielenkiintoisena.	3,63	0,50
	7. Pidän työstäni.	3,69	0,48
	12. Olen ylpeä työstäni.	3,56	0,62
	17. Koen työni merkitykselliseksi.	3,38	0,67

<i>jonka avulla voi toteuttaa itseään yksilönä.</i>	22. Työni tuottaa minulle suuren tyydytyksen tunteen.	3,08	0,86
3. Tunne omasta pätevyydestä työssä <i>Määritelmä: Käsitys siitä, että yksilöllä on tarvittavat valmiudet tehdä työnsä tehokkaasti ja että hän hallitsee suoritettavat tehtävät.</i>	3. Tiedän, että selviydyn työtehtävistäni.	3,71	0,47
	8. Tunnen oloni itsevarmaksi töissä.	3,36	0,85
	13. Tunnen olevani tehokas ja osaava työssäni.	3,52	0,65
	18. Tunnen tietäväni mitä minun tulee tehdä työssäni.	3,67	0,58
	23. Tiedän arvoni työntekijänä.	3,52	0,68
4. Tunnustus työssä <i>Määritelmä: Käsitys siitä, että yksilö kokee tekemänsä työn ja persoonansa tulevan arvostetuksi organisaatiossa.</i>	4. Koen, että tekemäni työ huomataan.	3,67	0,77
	9. Koen, että työpanostani arvostetaan.	3,57	0,51
	14. Tiedän, että ihmiset uskovat projekteihin, joiden parissa työskentelen.	3,65	0,61
	19. Minusta tuntuu, että ihmiset, joiden kanssa työskentelen tunnistavat kykyni.	3,65	0,59
	24. Koen, että olen organisaationi täysimääräinen jäsen.	3,80	0,42
5. Halu osallistua töissä <i>Määritelmä: Halu osallistua organisaation toimintaan ja myötävaikuttaa sen hyvään toimintaan ja menestymiseen.</i>	5. Haluan olla aloitteellinen työssäni.	3,82	0,40
	10. Pidän tärkeänä sitä, että organisaationi toimii hyvin.	3,83	0,41
	15. Tykkään ottaa haasteita vastaan työssäni.	3,83	0,38
	20. Haluan edistää organisaationi tavoitteiden saavuttamista.	3,80	0,45
	25. Haluan olla mukana organisaationi toiminnassa työtehtävieni lisäksi.	3,94	0,24

Yllä olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on koottu kohdeyritykselle toteutetun kyselytutkimuksen PWBW-kyselyn vastausten keskiarvot ja keskihajonnat. Taulukkoon on merkitty vihreällä taustalla viisi suurimman keskiarvon saavuttanutta kysymystä (kysymyksillä 10 ja 15 oli sama keskiarvo). Näillä kysymyksillä on myös pienin keskihajonta. Keskeisesti suurimman vastausten keskiarvon saaneita kysymyksiä näyttäisi yhdistävän organisaation toiminnan sekä työpaikalla olevien ihmisten merkitys.

PWBW-kyselyn tuloksista on havaittavissa, että suurimman keskiarvon saaneista kysymyksistä kuuluvat kaikki ulottuvuudelle 1 ”Henkilöiden väliset suhteet töissä” ja 5 ”Halua osallistua töissä”. Tuloksia on mahdollista selittää myös eNPS-kysymyksen yhteydessä kerättyjen avoimien kysymysten tuloksilla, joissa korostuivat positiivisina asioina muun muassa työilmapiiri, työkaverit, työntekijöiden kuunteleminen, työhyvinvointi, mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja yleinen hyvä fiilis.

5.3 Mittareiden luotettavuusarviointi

Aineiston analyysi toteutettiin reliabiliteettitarkastelun avulla. Reliabiliteettitarkastelu perustui edellä esiteltyyn PWBW-kyselytutkimukseen, jonka 25 väittämää oli jaettu viiteen eri ulottuvuuteen. Ulottuvuudet ja niiden selitykset esiteltiin tarkemmin luvussa 5.2. Analyysi painottui tämän osalta ennalta muodostettujen ulottuvuuksien reliabiliteettianalyysiin eli selvitettiin se, kuinka PWBW-tutkimuksen nojalta muodostetut summamuuttujat korreloivat keskenään positiivisesti.

Cronbachin alfaa (alfa) voidaan luonnehtia ”sisäiseksi johdonmukaisuuskertoimeksi”, ja se on paljon käytetty luotettavuuskerroin tilastollisessa tutkimuksessa. Sillä mitataan mittarin yhtenäisyyttä. Se lasketaan väittämien lukumäärän ja muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden perusteella. (Bonnett & Wright 2014, 4–5) Cronbachin alfalle voidaan asettaa seuraavat viitearvot: > 0,9 – loistava, > 0,8 – hyvä, > 0,7 – hyväksyttävä, > 0,6 – kyseenalainen, > 0,5 – heikko ja < 0,5 – ei hyväksyttävissä. (Wadkar et al. 2016, 166)

Reliabiliteettitestin perusteella viidelle ulottuvuudelle saatiin kaikille hyväksyttävissä olevat arvot, jotka vaihtelivat välillä 0,61 – 0,87 (Taulukko 2). Tuloksista voidaan sanoa kootusti, että ulottuvuuksien 1–4 alfat ovat varsin hyvällä tasolla ja ulottuvuuden 5 alfa selvästi muita heikompi, mutta vielä hyväksyttävissä.

Taulukko 2. Cronbachin alfat.

Ulottuvuus	Cronbachin alfa
Henkilöiden väliset suhteet töissä (1)	0,83
Työssä menestyminen (2)	0,87
Tunne omasta pätevyydestä työssä (3)	0,87
Tunnustus työssä (4)	0,86
Halu osallistua töissä (5)	0,61

5.4 Mittaristojen väliset yhteydet

Korrelaatiomatriisin avulla luodaan taulukkomuotoinen numeerinen esitystapa korrelaatiokertoimista eri muuttujien välillä. Usein korrelaatiomatriisit tarjoavat tietoa korrelaatiokertoimien tilastollisesta merkitsevyydestä useilla eri merkitsevyyden tasoilla. Matriisi siis tuottaa tietoa aina kahden eri muuttujan välisestä korrelaatiosta kertoen muuttujien välisen korrelaatiokertoimen sekä muuttujien välisen yhteyden suunnan eli sen, onko korrelaatio positiivinen vai negatiivinen. (Patil & Franken 2021, 286)

Korrelaatioanalyysin ensimmäisessä vaiheessa luotiin korrelaatiomatriisi kaikista PWBW-kyselyn 25 väittämästä (Liite 2). Korrelaatiomatriisin perusteella suoritettiin viiden ulottuvuuden väittämien välinen korrelaatiotarkastelu. Korrelaatiomatriisin korrelaatiokertoimien perusteella samaan ulottuvuuteen kuuluvat väittämät korreloivat keskimäärin korkeammin toistensa kanssa kuin väittämien kanssa, jotka kuuluvat eri ulottuvuuteen. Toisaalta on myös havaittavissa, että viidennen ulottuvuuden korrelaatiokertoimet ovat huonoimmat verrattuna muihin ulottuvuuksiin eli tulos vastaa Cronbachin alfan testituloksia, jossa viidennelle ulottuvuudelle saatiin heikoin Cronbachin alfan arvo (0,61).

Korrelaatioanalyysin hyödyntämistä varten luotiin myös viiden ulottuvuuden perusteella muodostettujen summamuuttujien lisäksi ESI:stä summamuuttuja, johon yhdistettiin kaikki ESI:n kolmen kysymyksen vastaustulokset. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa luotiin korrelaatiomatriisi, joka sisälsi viisi edellä esiteltyä ulottuvuutta, Happy Or Not -kysymyksen, eNPS:n ja ESI:n summamuuttujan (Taulukko 3).

Taulukko 3. Korrelaatiomatriisi.

	Henkilöiden väliset suhteet töissä	Työssä menestyminen	Tunne omasta pätevydestä työssä	Tunnustus työssä	Halu osallistua töissä	Happy or Not	eNPS	ESI
Henkilöiden väliset suhteet töissä	1.000							
Työssä menestyminen	0.776	1.000						
Tunne omasta pätevydestä työssä	0.370	0.564	1.000					
Tunnustus työssä	0.667	0.665	0.693	1.000				
Halu osallistua töissä	0.468	0.441	0.069	0.430	1.000			
Happy or Not	0.054	0.197	-0.079	0.079	0.125	1.000		
eNPS	0.322	0.455	-0.099	0.250	0.373	0.250	1.000	
ESI	0.649	0.714	0.200	0.547	0.345	0.370	0.781	1.000

Taulukon 3 korrelaatiomatriisia tarkasteltaessa voidaan havaita, että kokonaisuutena arvioiden Happy Or Not vaikuttaisi korreloivan huonoiten PWBW-kyselyn kanssa. Tämän tutkimuksen perusteella havaitaan, että Happy Or Not on jokseenkin huono mittari mittaamaan työhyvinvointia. eNPS taas korreloi keskimäärin hieman paremmin laajemman kyselytutkimuksen (PWBW) kanssa. Toisaalta Happy Or Not ja eNPS vaikuttaisivat korreloivan hieman myös keskenään (0,25). ESI:n summamuuttujalla vaikuttaisi olevan yksinkertaisista mittareista parhaat korrelaatiokertoimet PWBW-kyselyn ulottuvuuksien kanssa, sillä ne vaihtelevat välillä 0,2–0,71. Toisaalta ESI:n summamuuttuja korreloi myös hyvin vahvasti eNPS:n kanssa (0,78).

5.5 Työhyvinvoinnin mittareiden ja taustatekijöiden väliset yhteydet

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa siirryttiin taustamuuttujien tarkasteluun eli tarkasteltiin sitä, löytyykö esimerkiksi eri-ikäisten vastaajien välillä vastauksissa eroa tai onko työvuosien pituudella kohdeyrityksessä jotakin vaikutusta annettuihin vastauksiin.

Varianssianalyysin avulla (*analysis of variance* tai *ANOVA*) tutkitaan, onko kahden tai useamman ryhmän keskiarvoilla tilastollisesti merkittävää poikkeamaa toisistaan. Varianssianalyysissä käytetään F-testiä ja siihen liittyvää p-arvoa, jotka kuvaavat ryhmien välillä olevien erojen mahdollista tilastollista merkitsevyyttä. Varianssianalyysin lähtöolettamana on nollahypoteesi, ja tämä voidaan hylätä, mikäli selittävän muuttujan keskiarvojen välillä on eroja selittävän muuttujan eri ryhmissä. P-arvon yleisenä raja-arvona on pidetty 0,05, eli mikäli p-arvo jää alle tämän, voidaan nollahypoteesi hylätä. (Turner & Thayer 2011, 2–8; Kim 2016, 22)

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa muodostettiin vielä yksi summamuuttuja koko PWBW-kyselyn väittämistä, jotta pystyttiin tutkimaan yllä mainittujen taustamuuttujien vaikutusta myös tutkimuksessa toimineen laajemman kyselytutkimuksen vastauksiin. PWBW-muuttujan lisäksi taustatietoja verrattiin myös yksinkertaisiin mittaristoihin. Tässä vaiheessa hyödynnettiin myös jo aikaisemmin muodostettua ESI-summamuuttujaa.

Taulukkoon 4 on koottu varianssianalyysin p-arvot eri ikäluokkien osalta tehtyyn F-testiin sekä vuorostaan työvuosiin tehdyn vertailun perusteella saadut F-testin p-arvot. Taulukkoon 6 on koottu eri ikä- ja työvuosiluokkien ryhmäkeskiarvot.

Taulukko 4. F-testien p-arvot.

Mittari	P-arvo (ikä)	Mittari	P-arvo (työvuodet)
Happy Or Not	0,86	Happy Or Not	0,39
eNPS	0,29	eNPS	0,40
ESI	0,25	ESI	0,80
PWBW	0,23	PWBW	0,09

Taulukko 5. Luokkien ryhmäkeskiarvot.

Ikäluokka	Happy Or Not	eNPS	ESI	PWBW
25–35 v.	3,13	8,88	8,667	4,253
36–46 v.	3,0	9,09	8,739	4,344
46–55 v.	3,0	9,0	7,333	4,559
Työvuodet	Happy Or Not	eNPS	ESI	PWBW
0–2 v.	3,21	9,14	8,74	4,22
3–5 v.	3,0	9,5	8,41	4,27
5–8 v.	2,86	9,14	8,52	4,10
yli 8 v.	2,86	9,86	8,86	4,66

Kuten tuloksista voidaan havaita, kaikki p-arvot ovat yli tilastollisen merkitsevyyden rajan 0,05, eli tämän perusteella nollahypoteesia ryhmäkeskiarvojen samanlaisuudesta ei voida hylätä. Toisin sanoen iästä ja työvuosien pituudesta ei taustamuuttujina löydetä tutkimuksen tuloksia tilastollisesti merkitsevää tekijää. Todettakoon kuitenkin, että selvästi lähimmäs tilastollisen merkitsevyyden rajaa ylittää PWBW-summamuuttujan p-arvo 0,09 verrattuna kaikkien muiden testien p-arvoihin, mitkä ovat selvästi tämän yli.

Tutkimuksen varianssianalyysin seuraavassa vaiheessa toteutettiin vielä kaksisuuntainen varianssianalyysi (*two-way ANOVA*). Kaksisuuntaisessa varianssianalyysissä on kaksi selittävää muuttujaa, eli tällöin on mahdollista tutkia sitä, että vaikuttavatko molemmat selittävät muuttujat selitettävän muuttujan arvoihin yksinään vai onko niillä mahdollisesti yhteisvaikutusta. (MacFarland 2012, 2–4)

Taulukkoon 6 on koottu selittävien muuttujien osalta (ikä ja sukupuoli) tulokset niiden kyvystä selittää selittävän muuttujan (mittarit) arvoja.

Taulukko 6. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin selitysasteet ja p-arvot.

Mittari	Selitysaste (R-squared)	p-arvo
Happy Or Not	0,24	0,10
eNPS	0,08	0,66
ESI	0,16	0,33
PWBW	0,28	0,08

Kuten tulosten p-arvoista on havaittavissa, mallien p-arvot ovat yli 0,05 eli tilastollista merkitsevyyttä ei ole havaittavissa.

5.6 Taustamuuttujien tarkastelu

Tutkimuksessa toteutettiin lineaarinen regressionanalyysi taustamuuttujien tarkastelussa. Regressioanalyysiä hyödynnetään, kun tutkitaan yhden (tai useamman) selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. (Yan & Su 2019, 2–3) Alla olevaan Taulukkoon 7 on koottu lineaarisen regressionanalyysin keskeiset tulokset.

Tutkimuksen loppupuolella suoritettiin vielä tutkimuksen taustamuuttujien tarkastelu, jotta havaittiin, löytyikö taustamuuttujista jotakin tutkimustuloksia selittävää tekijää. Tutkimuksen taustamuuttujina olivat ikä, sukupuoli ja työuranpituus kohdeyrityksessä.

Taulukko 7. Lineaarisen regressioanalyysin tulokset.

TYÖURAN PITUUS					
Mittari	Selitysaste (R-squared)	p-arvo	Beta-kerroin	t-testin t-arvo	t-arvon p-arvo
Happy or Not	0,07	0,14	-0,07	-1,5	0,14
eNPS	0,01	0,53	-0,04	-0,63	0,53
ESI	0,00	0,73	0,03	0,35	0,73
PWBW	0,14	0,04	0,08	2,14	0,04

IKÄ					
Mittari	Selitysaste (<i>R-squared</i>)	p-arvo	Beta- kerroin	t-testin t-arvo	t-arvon p-arvo
Happy Or Not	0,01	0,60	-0,10	-0,53	0,60
eNPS	0,00	1,00	0	0	1,00
ESI	0,01	0,56	-0,19	-0,59	0,56
PWBW	0,01	0,69	-0,07	-0,40	0,69

SUKUPUOLI			
Mittari	p-arvo	t-testin t-arvo	t-arvon p-arvo
Happy Or Not	0,48	0,72	0,48
eNPS	1,00	0,00	1,00
ESI	0,25	1,17	0,25
PWBW	0,94	0,07	0,94

Tuloksista on havaittavissa, että ainoa tilastollisesti merkittävä tulos saadaan työuran pituuden kyvystä selittää PWBW-summamuuttujaa p-arvon ollessa 0,04 eli alle yleisen riskitason 0,05. Tämän perusteella työuran pituus kykenisi selittämään 14 % PWBW-summamuuttujan vastauksista. Positiivisen beta-kertoimen perusteella voidaan todeta, että työuran pituuden kasvaessa myös PWBW-summamuuttuja saa korkeampia arvoja. Näiden arvojen perusteella tarkistettiin myös vakiotermin suuruus, joka oli myös tilastollisesti merkitsevä (5,06).

Saatujen tulosten perusteella mallia tutkittiin tarkemmin Ramseyn RESET-testillä. Testillä tutkittiin sitä, onko malli oikein spesifioitu eli olisiko joitakin muuttujia, jotka lisäämällä voitaisiin parantaa mallia. RESET-testi testaa sitä, että auttavatko sovitettujen arvojen epälineaariset yhdistelmät selittämään vastemuuttujan. RESET-testin nollahypoteesi on se, että mallista ei ole jätetty pois mitään muuttujia, joilla sitä voitaisiin parantaa. (Volkova & Pankina 2013, 265)

Ramseyn RESET-testin p-arvoksi saatiin 0,29, mikä on yli tilastollisen merkitsevyyden rajan (0,05). Siten nollahypoteesia siitä, että malli sisältää kaikki tarpeelliset muuttujat ei voida

hylätä. Kuitenkin jonkinasteista epälinearisuutta on havaittavissa CPR-kuvaajan perusteella (Liite 3).

Taustamuuttujan tarkastelua jatkettiin seuraavaksi Whiten testillä, jolla tutkittiin heteroskedastisuutta, mikä viittaa siihen, että mallin residuaalien eli virhetermien hajonta vaihtelee suuresti selittävän muuttujan arvojen muuttuessa. Whiten testillä siis määritetään, onko regressiomallin virheiden varianssi vakio. Whiten testin nollahypoteesi on siis homoskedastinen eli residuaalien varianssi on vakio. (White 1980, 817) Whiten testin p-arvoksi saadaan 0,20 eli nollahypoteesia ei voida hylätä ($p > 0,05$), eli tämän perusteella malli ei olisi heteroskedastinen.

Homoskedastisuuden varmentamiseksi toteutettiin vielä toinen tarkastelu Breuch-Paganin testin avulla, jonka p-arvoksi saatiin 0,38 ($p > 0,05$) eli myöskään tämän testin perusteella heteroskedastisuus ei ole ongelma. RFV-kuvion perusteella (Liite 4) vaikuttaisi myös siltä, että residuaalit vaihtelevat itsenäisesti suhteessa x-akseliin.

5.7 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen lopussa esitettiin kaksi avointa kysymystä aineiston täydentämiseksi. Kysymykset olivat: ”*Mihin suuntaan työhyvinvointisi on kehittynyt viimeisen muutaman kuukauden aikana?*” ja ”*Mitkä seikat tähän muutokseen ovat vaikuttaneet?*”

Ensimmäisen avoimen kysymyksen osalta suurempi osa vastaajista kokee työhyvinvoinnin kehityksen joko pysyneen samana taikka parantuneen. Osa vastaajista kuitenkin toteaa myös työhyvinvointinsa heikenneen, ja pari vastaajaa kertoo työhyvinvointinsa olevan ailahtelevaa eli välillä olleen parempaa ja välillä taas heikompa. Pieni osa vastaajista kertoo myös työhyvinvointinsa kehityksen olleen huonompaan suuntaan.

Vastausten perusteella on havaittavissa neljä eri kategoriaa (Taulukko 8) työhyvinvoinnin kehityksessä: parempi, neutraali, aaltoileva ja huonompi. Suurin osa vastauksista vaikuttaisi sijoittuvan kolmeen ensimmäiseen kategoriaan, ja huonoimpaan kategoriaan sijoittuu vain pieni osa vastauksista.

Taulukko 8. Työhyvinvoinnin kehityssuunnat ja esimerkkivastauksia kategorioittain.

Parempi	<p><i>”Työhyvinvointi on noussut selkeästi viimeisten kuukausien aikana.”</i></p> <p><i>”Parantunut.”</i></p> <p><i>”Viimeisen vuoden aikana parempaan. Työilmapiiri on avoimempi, keskustelevampi ja vastaanottavampi.”</i></p> <p><i>”Positiiviseen.”</i></p>
Neutraali	<p><i>”Ei merkittävää kehitystä.”</i></p> <p><i>”Pysynyt samana.”</i></p> <p><i>”Pysynyt varmaankin aika paikallaan.”</i></p> <p><i>”Tasaista menoa.”</i></p> <p><i>”Pysynyt melko lailla ennallaan.”</i></p>
Aaltoileva	<p><i>”Työhyvinvointi on aaltoilevaa – olen todella onnellinen työssäni, mutta kiireiset ajat stressaavat aina.”</i></p> <p><i>”Vähän on ollut ailahtelevaa, mutta aika samoissa mennään kuin pari kuukautta sitten.”</i></p> <p><i>”Vähän suuntaan ja toiseen.”</i></p>
Huonompi	<p><i>”Hiukan huonompaan/alempaan suuntaan.”</i></p> <p><i>”Huonoon.”</i></p> <p><i>”Vähän heikompaan.”</i></p>

Toisena avoimena kysymyksenä selvitettiin syitä viimeaikaisille työhyvinvoinnin kehityssuunnille, joita oli kysytty ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä. Positiivisiksi seikoiksi koettiin esimerkiksi työtehtäviin liittyvät asiat, uudet työntekijät, työstä nauttiminen ja järkevämpi työmäärä. Negatiivisiksi seikoiksi taas koettiin esimerkiksi kokemus oman osaamisen riittämättömyydestä, liika työkuorma, Ukrainan sota ja asiat henkilökohtaisessa elämässä.

Taulukko 9. Työhyvinvointiin vaikuttaneet positiiviset ja negatiiviset seikat.

Positiiviset seikat	<p><i>”Uudet, mielenkiintoiset tehtävät ja vastuut.”</i></p> <p><i>”Uudet työntekijät on rikkoneet vanhoja näkymättömiä rakenteita ja jännitteitä ja pakottaneet yrityksen uudistumaan.”</i></p> <p><i>”Inhimillisempi työmäärä, mielekkäät tehtäväkokonaisuudet.”</i></p> <p><i>”Kevät lähestyy. Projektien tilanne on muuttunut ja asiat etenevät.”</i></p>
Negatiiviset seikat	<p><i>”Ainut työhyvinvointiani haittaava tekijä on ehkä fiilis, että ei ole niin osaava kuin haluaisi olla ja sehän laimenee sitä mukaan kun saa kokemusta ja oppia joten siksi koen että työhyvinvointini olisi hieman parantunut. Paljon on vielä opittavaa, että voi sanoa tätä työtä helpoksi.”</i></p> <p><i>”Ukrainan sota veti hetkeksi fokuksen ihan muualle. Mutta sitten mieli palasi takaisin aika työkeskeiseen normaaliin organisointiin.”</i></p> <p><i>”Liian paljon työtehtäviä.”</i></p> <p><i>”Vaikea sanoa, joku keski-ian kriisi ehkä nyt päällä, töissä paljon jumittavia projekteja.”</i></p> <p><i>”Ailahtelu johtuu pitkälti työn ulkopuolisista asioista, lähinnä omasta terveydentilastani.”</i></p> <p><i>”Ravinnon, unen, kofeiinin, liikunnan ja stressin määrä. Nämä muodostavat yhdessä helposti kierteen huonompaan tai parempaan.”</i></p>

Taulukkoon 9 on koottu vastaajien kokemuksia asioista, jotka ovat vaikuttaneet heidän työhyvinvointinsa kehitykseen. Vastaukset on jaoteltu negatiivisten ja positiivisten kertomusten perusteella kahteen luokkaan. Positiiviset tekijät keskittyvät uusiin työtehtäviin ja työntekijöihin, inhimilliseen työkuormaan ja projektien etenemiseen töissä. Negatiiviset tekijät taas painottuvat jonkin verran myös työpaikan ulkopuolisiin asioihin, kuten terveydentilaan, koettuun keski-ian kriisiin ja huonoon ravintoon, uneen, liikuntaan ja Ukrainan sotaan. Joitakin negatiivisia tekijöitä on kuitenkin havaittavissa myös suoraan työhön tai työpaikkaan

liittyissä tekijöissä: esimerkiksi kokemus oman osaamisen riittämättömyydestä ja liika työkuorma.

Tutkimuksen lopussa kysytyissä avoimissa kysymyksissä on havaittavissa sellaisia seikkoja, joita ei vastaavasti tullut esiin eNPS:n yhteydessä kysytyssä avoimessa kysymyksessä: ”Mikä on tärkein syy antamallesi arvosanalle?” Keskimäärin eNPS:n tulos oli varsin hyvä (75), ja siihen liittyvän avoimen kysymyksen yhteydessä esiin tuotiin yleisesti vain positiivisia seikkoja. Kuitenkin kyselytutkimuksen lopussa avointen kysymysten yhteydessä esiin tuli myös negatiivisia seikkoja, mutta esimerkiksi yksinkertaisten mittareiden tulokset olivat kuitenkin hyvin positiivisia.

5.8 Yhteenveto

Tutkimuksessa selvitettiin tuloksia kolmeen yksinkertaiseen työhyvinvoinnin mittariin: eNPS, ESI ja Happy Or Not. Taulukkoon 10 on koottu näistä saadut tulokset. Kootusti voidaan todeta, että yksinkertaisista mittareista saadut tulokset ovat suhteellisen hyviä ja tulokset keskenään samansuuntaisia.

Taulukko 10. Yksinkertaisten mittareiden tulokset.

Mittari	Tulos
eNPS	75/100
ESI	86,67/100
Happy or Not	3,03/4

Tutkimustulosten analysointi toteutettiin reliabiliteettitarkastelun avulla. Tämän perusteella muodostettiin viisi ulottuvuutta, joille saatiin kaikille hyväksyttävät p-arvot reliabiliteettitestin (Cronbachin alfa) perusteella. Reliabiliteettitestin perusteella voidaan todeta, että ulottuvuudet olivat yhtenäisiä, eli kunkin ulottuvuuden kysymykset olivat päteviä mittaamaan samaa asiaa.

Laajan kyselytutkimuksen 25 kysymykselle laskettiin myös keskiarvot ja korkeimmat keskiarvot näyttäisivät liittyvän ulottuvuuksille 1 ”Henkilöiden väliset suhteet töissä” ja 5 ”Halu osallistua töissä”. Myös eNPS:n avoimessa kysymyksessä, jossa selvitettiin tärkeintä syytä

sille, miksi vastaaja antoi eNPS:ksi juuri kyseisen arvosanan, nousi keskeisenä tekijänä työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyvät tekijät.

Korrelaatioanalyysi toteutettiin korrelaatiomatriisin muodossa, jonka perusteella voitiin todeta, että samaan ulottuvuuteen kuuluvat kysymykset korreloivat keskimäärin enemmän keskenään. Lisäksi korrelaatiomatriisin avulla tarkasteltiin myös tämän tutkimuksen kanalta keskeistä seikkaa eli sitä, miten yksinkertaiset työhyvinvoinnin mittarit korreloivat laajemman analyysin eli reliabiliteettitarkastelun perusteella muodostettujen ulottuvuuksien kanssa. Huonoiten yksinkertaisista mittareista laajemman tutkimuksen kanssa korreloi Happy Or Not. Laajempaan työhyvinvoinnin tutkimukseen verrattuna voidaan siis todeta, että Happy Or Not ei ole kovin hyvä työhyvinvoinnin mittari. Yksinkertaisista mittareista parhaat korrelaatiot laajemman kyselytutkimuksen kanssa löytyivät ESI-summamuuttujalta. ESI korreloi parhaiten ulottuvuuksien 1 (0,65), 2 (0,71) ja 5 (0,55) kanssa. eNPS sai keskimäärin toiseksi parhaat korrelaatiot ja paras korrelaatio löytyi ulottuvuus 2:n (0,45) kanssa. Korrelaatioanalyysin perusteella yksinkertaisista mittareista ESI vaikuttaisi siis pätevimmältä mittarilta ja pystyisi myös laajempaan kyselytutkimukseen peilaten mittaamaan työhyvinvointia pätevästi suhteellisen hyvien korrelaatiokertoimien perusteella. ESI olisi näin ollen myös kykenevä mittaamaan työhyvinvointia alueilla, jotka liittyvät työpaikan ihmisuhteisiin (ulottuvuus 1), työssä menestymiseen (ulottuvuus 2) ja osallistumishalukkuuteen työpaikalla (ulottuvuus 5).

Varianssianalyysin avulla tutkittiin sitä, löytyykö vastaajien ikäluokista ja työuran pituuskaτηγοrioista erilaisia vastauksia. F-testin p-arvoista ei kuitenkaan löydetty tilastollista merkittävyyttä, jonka perusteella olisi voitu todeta, että vastaajajoukon taustamuuttujissa olisi jotakin merkittävää eroa. Taustamuuttujien tarkastelua jatkettiin tämän jälkeen lineaarisen regressioanalyysin avulla. Tällä tutkittiin yksittäisen selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Tulosten perusteella havaittiin, että työuran pituudesta löytyi jonkinasteinen lineaarinen yhteys PWBW-summamuuttujan kanssa. Selittävyysasteeksi saatiin 14 % ja beta-kerroin oli positiivinen. Tämän perusteella työuran pituus kykenisi selittämään 14 % vastauksista, ja työuran kasvaessa myös PWBW-kyselyn tulokset kasvoivat positiivisesti. Mallia jatkotestattiin Ramseyn RESET-testillä ja homoskedastisuutta testattiin Whiten testillä sekä Breuch-Paganin testillä. Mallin luotettavuutta pystyttiin varmentamaan edellä mainittujen testien avulla, vaikka RESET-testin CPR-kuvio osoittikin hieman epälineaarisuutta. Kuitenkin on nostettava esiin se, että vastaajien vähäinen määrä saattaa aiheuttaa myös

haasteita tulkita tuloksia tai antaa harhaanjohtavia lopputulemia. Lisäksi lähes puolet vastaajista oli työskennellyt kohdeyrityksessä tutkimushetkellä maksimissaan kaksi vuotta.

Tutkimuksen avoimien kysymysten perusteella voitiin havaita neljä eri työhyvinvoinnin suunnan kehityskategoriaa lähimenneisyyden perusteella: parempi, neutraali, aaltoileva ja huonompi. Suurin osa vastauksista oli parempi ja neutraali -kategorioissa, eli työhyvinvoinnin koettiin kehittyneen parempaan suuntaan tai pysyneen ennallaan. Kvantitatiivisen aineiston perusteella vaikuttaisi myös siltä, että henkilöstön työhyvinvointi on hyvällä tasolla eli sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen osuuden tulokset vaikuttaisivat olevan yhdenmukaisia. Kvalitatiivisen osuuden avulla saatiin kuitenkin tuotua esiin myös negatiivisia seikkoja työhyvinvoinnista, mitkä eivät suoraan näkyneet kvantitatiivisen aineiston analyysissä. Todettakoon, että negatiivisista seikoista moni liittyi työpaikan ulkopuolisiin tekijöihin, kuten henkilökohtaiseen elämään. Työhön liittyvistä negatiivisista seikoista esiin nousi liiallinen työkuorma, kokemus omasta osaamattomuudesta tai riittämättömyydestä ja projektien jumiuttaminen.

6 Johtopäätökset

Lopuksi läpikäydään tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ja tavoitteet sekä pohditaan tutkimustulosten merkityksellisyyttä. Lisäksi käydään lävitse tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettitarkastelu.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää reaaliaikainen ja yksikertainen menetelmä mitata työhyvinvointia säännöllisesti. Lisäksi tavoitteena oli testata, kuinka päteviä yksikertaiset työhyvinvointia mittaavat mittaristot ovat mittaamaan työhyvinvointia. Tutkimuksessa toteutettiin kolme erilaista yksinkertaista työhyvinvoinnin mittaria (eNPS, ESI ja Happy Or Not) ja näiden rinnalla toteutettiin laajempi validoitu kyselytutkimus työhyvinvoinnista. Kvantitatiivista aineistoa täydennettiin lisäksi muutamalla avoimella kysymyksellä.

6.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksella oli yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen antamia vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Päätutkimuskysymys:

1. Millä tavalla pk-yrityksen työhyvinvointia tulisi mitata säännöllisesti?

Tutkimuksen painopiste oli työhyvinvoinnin reaaliaikaisessa mittaamisessa. Kootusti voidaan todeta, että kaikilla mittareilla mitattuna kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tulokset olivat hyvällä tasolla.

Tutkimusaineistoa täydennettiin myös kvalitatiivisella osuudella eli kyselytutkimuksessa kysyttiin vastauksia myös muutamaa avoimeen kysymykseen. Vaikka kaikki kvantitatiiviset mittarit antoivat varsin hyviä tuloksia, niin avoimien kysymysten perusteella nousi esiin myös selkeämmin ne positiiviset seikat, mitä arvostetaan, mutta toisaalta myös negatiiviseksi koettuja seikkoja, mitä ei ollut suoraan havaittavissa kvantitatiivisen aineiston positiivisten tulosten perusteella. Tämän perusteella voidaan todeta, että kvantitatiivisilla mittareilla saadaan suhteellisen yksinkertaisesti selville työhyvinvoinnin nykytila, mutta niiden avulla ei saada riittävästi tietoa tutkimustuloksiin vaikuttavista tekijöistä. Kvalitatiivisten

vastausten perusteella havaittiin myös, että työhyvinvointiin koettiin vaikuttavan ei-työliitännäiset asiat, kuten henkilökohtainen elämäntilanne.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että yksinkertainen kvantitatiivinen mittari yhdistettynä avoimeen kysymykseen voisi antaa parhaan mittariston mitata työhyvinvointia. Kvantitatiivisella mittarilla saataisiin vertailukelpoista numeerista dataa ja yksinkertainen luku ilmoittamaan työhyvinvoinnin nykytilan. Kuitenkin mikäli havaittaisiin, että työhyvinvointi on heikentynyt tai parantunut, on pelkän kvantitatiivisen mittarin perusteella vaikeaa saada selville tosiasiallista taustatekijää, mikä tähän kehityssuuntaan on vaikuttanut.

Tutkimustulosten perusteella voidaan myös pohtia sopivaa sykliä mitata työhyvinvointia eli esimerkiksi sitä, mikä on sellainen aikaväli, jolla mittausta kannattaisi tehdä. Happy Or Not korreloi yksinkertaisista työhyvinvoinnin mittareista huonoiten laajemman kyselytutkimuksen tulosten kanssa. Tämä mittari painottui mittaamaan työhyvinvointia yksittäisen työpäivän aikana. Päivätasolla mittaaminen ei siis tämän mittarin perusteella vaikuttaisi järkevältä. Vastaaminen saattaa painottua enemmän vastaajan senhetkiseen mielentilaan tai päivän tapahtumiin, jotka eivät varsinaisesti kerro työhyvinvoinnista tosiasiallisesti.

Avoimien kysymysten perusteella voidaan havaita, että mitään kovin merkittävää tai radikaalia työhyvinvoinnin kehitystä suuntaan tai toiseen ei ollut havaittavissa. Avoimessa osiossa tarkasteltiin työhyvinvoinnin kehitystä muutaman menneen kuukauden aikana. Osa vastaajista koki, ettei työhyvinvoinnissa ollut tapahtunut muutosta samalla, kun osa koki sen olevan ailahtelevaa tai muuttuneen vähän positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Kysyttäessä syytä tälle muutokselle mitään merkittävää työliitännäistä seikkaa ei noussut esiin. Moni vastaajista koki, että negatiiviseen kehitykseen vaikuttivat lähinnä työn ulkopuoliset asiat.

Tämä perusteella voidaan todeta, että päivä- tai viikkotasoinenkin työhyvinvoinnin mittaaminen on liian tiheäsyklistä, sillä vastaaja saattaa vastata enemmän sen hetkisen tunnetilan ja päivään vaikuttaneiden sattumanvaraistenkin seikkojen perusteella kysymykseen. Vastauksen fokus saattaa keskittyä enemmän pistemäisen ajankohdan tarkasteluun kuin siihen, miten vastaaja kokee työhyvinvoinnin kehityksen olleen kokonaisvaltaisesti. Vastausten perusteella vaikuttaisi myös siltä, että työhyvinvointi ei kehity hyvin lyhyessä ajassa suuntaan tai toiseen, eli tiheästi toistuva mittaaminen ei välttämättä kerro tosiasiallisesti

työhyvinvoinnin kehityssuunnasta, vaan enemmän vastaajan sen hetkisestä mielentilasta. Yksiselitteistä mittaamissyklin ylärajaa ei ole vastausten perusteella mahdollista antaa. Osana tutkimusta tarkasteltiin työeläkeyhtiön aikaisemmin kerran vuodessa keräämää tietoa, mikä jo alkuhaastattelujen kohdalla koettiin enemmän menneeseen vuoteen painottuvaksi ja jo tapahtuneiden seikkojen havainnointiin soveltuvaksi. Jotta painopiste pysyisi reaaliaikaisessa mittaamisessa, karkeaksi arvioksi voitaisiin tutkimuksen perusteella arvioida 1–3 kuukauden mittaussykli.

Alatutkimuskysymykset:

1. Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on pk-yrityksen toiminnassa?

Tutkimuksen teoriaosuudessa havaittiin, että työhyvinvointi on suhteellisen moniulotteinen käsite, jonka sisältö on laajentunut pelkästä työkyky-käsitteestä suuremmaksi kokonaisuudeksi kattaen esimerkiksi myös työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden sekä psyykkisen hyvinvoinnin työpaikalla. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu eritoten tietointensiivisillä aloilla, joissa henkilöstö on yrityksen keskeinen ja tärkein resurssi.

Negatiivisimmillaan heikolla työhyvinvoinnilla saattaa olla huomattavat taloudelliset seuraukset yritystoiminnassa, mikä voi ilmeitä esimerkiksi sairauspoissaoloina, työkyvyn heikkenemisenä sekä työkyvyttömyyseläkkeinä. Pk-yrityksellä on myös todennäköisesti vähemmän henkilöstöresursseja, joilla korvata mahdollisia muiden työntekijöiden poissaoloja ja heikentynyttä työkykyä verrattuna suurempiin yrityksiin.

Negatiivisten seurausten vastakohtana hyvällä työhyvinvoinnilla saattaa olla merkittävät positiiviset vaikutukset esimerkiksi työn tehokkuuden kasvamiseen, organisaation muutos- ja uudistumiskykyyn, innovaatioiden lisääntymiseen sekä yrityksen tulostulostaristoihin. Kansantaloudellisesti työhyvinvoinnin positiivisena vaikutuksena on myös ihmisten pidempi ja parempi työkyky, mikä vaikuttaa työllisyysasteeseen. Mahdollisesti uudempana näkökulmana työhyvinvointi voidaan nähdä myös strategisesti. Työhyvinvointi voidaan nähdä kilpailuetuna, joka tuo yritykselle positiivista näkyvyyttä ja vaikuttaa sen maineeseen houkuttellen parempia, motivoituneita osaajia.

Työhyvinvointia on mahdollista mitata monella tavalla ja mahdollisesti tunnetumpia sekä pidemmän aikaa käytössä olleita mittareita ovat niin sanotut perinteiset mittarit, kuten esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä ja henkilöstön vaihtuvuus. Pelkästään näillä mittareilla ei kuitenkaan ole mahdollista saada reaaliaikaista kuvaa työhyvinvoinnista ja havaita

muutoksia, jotka vaatisivat niihin puuttumista. Perinteiset mittarit kiinnittävät enemmän huomiota asioihin jälkikäteen eli sitten, kun tilanne on ehtinyt edetä jo pitkälle aiheuttaen seurauksia, joita on hankalampaa korjata. Tutkimuksen painopisteenä oli työhyvinvoinnin reaaliaikainen mittaaminen, jolla pyritään seuraamaan enemmän työhyvinvoinnin kehitystä nykyhetkessä. Tämä mahdollistaa huonoihin kehityssuuntiin puuttumisen ajoissa ja aikaisemmassa vaiheessa, ennen kuin tilanteista pääsee kehittymään pidemmälle edenneitä ongelmia.

Parhaimmillaan työhyvinvointi toimii osana pk-yrityksen strategiaa. Etenkin tietotekniikan palvelualalla on tunnustettu jo pidempään haaste löytää sopivia osajia (mm. Yle 2019; Kauppalehti 2019). Työhyvinvoinnin avulla on mahdollista kerätä yritykselle positiivista mainetta ja houkutella näin osajia. Konkreettisesti voi olla eri asia ilmaista, että työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota kuin se, että voidaan todeta sitä mitattavan ja seurattavan yrityksen johdon toimesta säännöllisesti.

2. Miten päteviä yksinkertaiset työhyvinvoinnin mittarit ovat mittaamaan työhyvinvointia?

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tutkia, miten yksinkertaiset työhyvinvoinnin mittarit ovat päteviä mittaamaan työhyvinvointia. Tutkimuksen kohteena oli yksinkertaisista mittareista eNPS, ESI ja Happy Or Not.

Korrelaatiotestin perusteella voidaan todeta, että Happy Or Not vaikuttaisi olevan jokseenkin epäpätevä mittari mittaamaan työhyvinvointia, sillä merkittäviä positiivisia korrelaatioita ei löytynyt laajemman kyselytutkimuksen tuloksiin verratessa. Korrelaatiotestin perusteella pätevin mittari vaikuttaisi olevan ESI ja toiseksi pätevin eNPS. ESI korreloi positiivisesti kaikkien työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kanssa.

Kuten tutkimuksen teoriaosuudessaakin todettiin, työhyvinvointi on laaja käsite kattaen alleen erilaisia ulottuvuuksia. Laajan kyselytutkimuksen perusteella muodostettiin viisi ulottuvuutta: (1) henkilöiden väliset suhteet töissä, (2) työssä menestyminen, (3) tunne omasta pätevyydestä työssä, (4) tunnustus työssä ja (5) halu osallistua töissä.

ESI korreloi näistä parhaiten ulottuvuuksien 1, 2 ja 4 kanssa, eli ESI voi olla pätevä mittaamaan sitä, miten työntekijät kokevat työpaikan ihmissuhteet, työssä menestymisen ja työssä saatavan tunnustuksen. eNPS taas korreloi parhaiten ulottuvuuden 2 kanssa. Happy Or Notista löytyi myös pieni korrelaatio ulottuvuuden 2 kanssa. Tämän perusteella voidaan havaita, että yksinkertaiset mittarit eivät onnistu mittaamaan sellaisia teemoja, mitkä liittyvät

esimerkiksi tunteeseen omasta pätevyydestä ja kyvykkyydestä suorittaa omia työtehtäviä tai halusta osallistua ja olla oma-aloitteinen. Tämän perusteella voidaan todeta esimerkiksi se, että jos oltaisiin erityisen kiinnostuneita selvittämään esimerkiksi sitä, kuinka yksilö kokee suoriutuvansa työtehtävistään ja kokeeko tämä osaamisensa riittäväksi, ei tämän tutkimuksen kohteena olevista yksinkertaisista mittareista löydy suoraan pätevää mittaria mittaamaan asiaa. Toki tällaisellakin kokemuksella on mahdollisesti vaikutusta myös yksilön kokemaan työhyvinvointiin ja kuten aikaisemman tutkimuskysymyksenkin kohdalla todettiin, paras tapa mitata työhyvinvointia tämän tutkimuksen perusteella saattaisi olla se, että yksinkertaista mittaria täydennettäisiin avoimella kysymyksellä, jolloin saataisiin paremmin vastauksen taustalla olevaa taustatietoa ja voitaisiin myös mahdollisesti havaita sellaisia seikkoja teemoista, mitä yksinkertainen mittaristo ei välttämättä ole paras mahdollinen mittaamaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Happy Or Not vaikuttaisi kokonaisuutena olevan huono mittari mittaamaan työhyvinvointia. Yksinkertaisista mittareista pätevämpiä ovat ESI ja eNPS. Näistä kahdesta pätevin korrelaatiotestin perusteella on ESI. Kuitenkin työhyvinvoinnin ollessa hyvin laaja ja moniulotteinen käsite yksinkertaiset mittarit eivät pätevästi kykene antamaan kattavaa kuvaa työhyvinvoinnista kokonaisuutena, vaan niiden tulokset näyttäisivät korreloivan voimakkaammin tiettyjen työhyvinvoinnin teemojen kanssa, kun taas toisten teemojen kanssa korrelaatio on huonompi. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikki yksinkertaiset mittarit eivät ole yhtä hyviä tai yhtä huonoja, vaan niissä vaikuttaisi olevan eroja. Yksinkertaiset mittarit eivät myöskään kykene kertomaan taustatekijöistä eli yksinkertaista mittaria on aiheellista täydentää avoimella kysymyksellä, jolloin on mahdollista saada tietoa myös vastaamiseen vaikuttaneista syistä.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta eli käytännössä sitä, mittaako mittari kokonaisuudessaan samaa asiaa. Paljon käytetty reliabiliteetin mittari, mitä tässäkin tutkimuksessa käytettiin, on Cronbachin alfa. Validiteetti viittaa mittarin pätevyyteen eli sen kykyyn mitata juuri sitä, mitä kyseisen mittarin on tarkoituskin mitata. Validiteettia voidaan myös luonnehtia mittaamisen perustaksi, sillä reliabiliteetti osoittautuu suhteellisen turhaksi, jos alun perin mitataan väärää asiaa. (Paaso 2008)

Tutkimuksen luotettavuuden osalta yhdeksi keskeiseksi tekijäksi on todettava datan vähyys. Vastaajia oli vain 33 kappaletta, mikä tekee ylipäänsä kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamisen jokseenkin haastavaksi. Tutkimuksen vastausprosentti oli 85 %, mikä kuitenkin edustaa otosjoukkoa hyvin. Toisaalta on myös todettava, että tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut tuottaa kovin laajoja yleistyksiä tai arvioida työhyvinvoinnin laajempia kansantaloudellisia vaikutuksia. Tämän tutkimuksen kohteena oli tietotekniikan palvelualan pk-yritys eikä tavoitteena ollut tuottaa kovin laajoja yleistyksiä, eli tämä tutkimus ei välttämättä ole pätevä tuottamaan tietoa koskien esimerkiksi pk-yrityksiä yleisesti eri toimialoilla.

Toisaalta PWBW-kyselyn pohjalta muodostetuille ulottuvuuksille saatiin kaikille hyväksyttävät Cronbachin alfa -arvot ja suurimman osan ulottuvuuksista alfat olivat hyvällä tasolla ($> 0,88$), mikä viittaisi mittarin olevan kykenevä mittaamaan luotettavasti.

Yleisesti taustamuuttujista ja osin myös tietotekniikan palvelualalla vallitsevasta faktasta on reliabiliteetin osalta todettava se, että ala työllistää enemmän miehiä kuin naisia, ja toimiala on yleisesti nuorehko, eli esimerkiksi yli 50-vuotiaiden osuus alalla on hyvin heikosti edustettua. Vaikka taustamuuttujien tarkastelussa sukupuoli ei osoittautunut tilastollisesti merkittäväksi tekijäksi selittämään vastauksia, oli suurin osa tutkimuksen vastaajista kuitenkin miehiä eikä sukupuolijakauma ollut tasainen. Nuoremmilla työntekijöillä saattaa myös yleisesti olla erilaiset odotukset ja käsitykset työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä kuin pitkään työelämässä olleilla, jotka ovat myös kokeneet työelämässä ajanjakson, jolloin työhyvinvointi ei välttämättä ole ollut niin merkitsevä teema kuin se esimerkiksi nyt on.

Työhyvinvointi saatetaan myös teemana kokea jokseenkin henkilökohtaiseksi, ja on olemassa riski siitä, että vastaajat eivät uskalla vastata rehellisesti kysymyksiin, joissa on mahdollista tuoda esiin myös työpaikan epäkohtia. Vastaamisen osalta saatetaan pelätä, että anonyymiteetti ei kuitenkaan toteudu tai pk-yrityksessä saatetaan epäillä myös, yritetäänkö vastauksia yhdistellä tiettyihin henkilöihin.

Kuten tutkimuksessakin on todettu, työhyvinvointi on laaja käsite ja sen mittaaminen yksinkertaisilla mittareilla laajasti on erittäin haasteellista. Yksinkertaiset mittarit ovat eri tavalla päteviä eli osa on pätevämpiä kuin toiset tosiasiallisesti mittaamaan työhyvinvointia. Lisäksi eri mittarit saattavat mitata toisiinsa nähden työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia esimerkiksi toinen mittaa paremmin työyhteisön toimintaa ja toinen taas sitä, miten henkilö kokee itsensä päteväksi tai kuinka hänen työpanoksensa huomataan ja arvostetaan sitä.

6.3 Tulosten merkitys

Tutkimuksessa selvitettiin työhyvinvoinnin merkitystä pk-yritykselle, miten työhyvinvointia tulisi mitata ja ovatko yksinkertaiset mittarit kuinka päteviä mittaamaan sitä. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen perusteella tehtävät toimintasuositukset sekä se, mikä merkitys tutkimustuloksilla on.

Tutkimuksen perusteella suhteellisen kiistanonta on se, että työhyvinvoinnilla on vaikutusta pk-yrityksen toimintaan. Parhaimmillaan sillä luodaan positiivisia vaikutuksia, ja huonoimmillaan seuraukset voivat olla varsin negatiivisia. Työhyvinvoinnin mittaamista ja analysointia voidaan suositella toteutettavaksi säännöllisesti.

Tutkimuksen kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytila voidaan todeta hyväksi, eli mitään radikaaleja toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi tuskin tarvitsee tehdä. Avoimien kysymysten kohdalla tuli kuitenkin positiivisista kokonaistuloksista huolimatta esiin myös jonkin verran negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttaneita seikkoja. Suosituksena on käydä nämä lävitse, jotta on mahdollista löytää korjaustoimenpiteitä vaativia asioita.

Tutkimuksen perusteella suositeltavat yksinkertaiset mittarit työhyvinvoinnin mittaamiseen ovat ESI ja eNPS, jotka todettiin suhteellisen päteviksi mittaamaan työhyvinvointia suhteessa laajempaan tutkimusaineistoon. Sopivaa mittaussykliä on vaikea yksiselitteisesti suositella, mutta todennäköisesti 1–3 kuukauden välein saattaisi olla sopiva tapa. Työhyvinvointi vaikuttaisi kuitenkin sellaiselta, että se ei muutu aivan hetkessä suuntaan tai toiseen. Lisäksi liian pistemäiseen hetkeen, kuten yksittäiseen päivään tai mahdollisesti yksittäiseen viikkoonkin sijoittuva mittaaminen saattaa heijastaa enemmän tuloksia pistemäisesti ja satumanvaraisesti lyhyestä hetkestä, esimerkiksi vastaajan yleismielentilan mukaan, kuin kertoa työhyvinvoinnista tai sen kehityssunnasta tosiasiallisesti.

Tutkimuksen perusteella suositeltava tapa mitata työhyvinvointia on yksinkertaisen mittariston ja avoimen vastausmahdollisuuden yhdistelmä. Mittaristo kertoo suhteellisen yksinkertaisesti ja numeerisesti tuloksen, mutta pelkän mittariston avulla tehtävä mittaaminen jättää mahdollisten kehityssuuntien taustatekijät arvailun varaan. Avoimella vastausmahdollisuudella on näin ollen myös mahdollista saada tietoa mittaristoon vastaamisen

taustatekijöistä ja konkreettisemmin asioista, joiden vastaajat ovat kokeneet vaikuttaneen työhyvinvointiinsa.

Tutkimuksesta nousi esiin myös jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen toteuttaminen suuremmalle yritykselle saattaisi lisätä tulosten luotettavuutta ja mahdollistaisi parempia analyysimenetelmiä (esimerkiksi faktorianalyysin toteuttaminen). Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös useammassa eri pk-yrityksessä, jolloin saataisiin laajempi reliabiliteetti ja tuloksia voitaisiin myös verrata toisiinsa. Toisaalta yksi mahdollisuus olisi myös toteuttaa tutkimus eri toimialan yrityksissä ja tarkastella työhyvinvointia yleisemmällä tasolla eri toimialoilla, eli esimerkiksi tuleeko toisen toimialan yrityksestä huomattavasti parempia vastauksia kuin toisesta ja mitkä tekijät tähän ovat vaikuttaneet. Varsinaisen mittariston käytännön toteuttaminen ja vastausten seuranta jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle eli jatkotutkimusaiheena voisi olla myös tämän osalta käytännöllisempi osio.

7 Lähteet

Alahautala, T. & Huhta, H.-R. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Helsinki. Alma Talent.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Alma Talent.

Bhowmik, E. 2013. Yksinkertaisia asioita. *Insinööri-lehti* 26.4.2013.

Blomgren, J. 2020. Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä. Kelan tutkimusblogi 29.1.2020.

Bonnett, D.G. & Wright, T.A. 2014. Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, vol 26, pp. 3–15.

Brown, T. 2015. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York. The Guilford Press.

Buck, S. 2019. Here's Why You Shouldn't Use eNPS Scores to Measure Employee Engagement. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2021] Saatavilla: <https://www.glintinc.com/blog/heres-why-you-shouldnt-use-enps-scores-to-measure-employee-engagement/>

Bäckström, A. 2018. Työhyvinvointi strategisena menestystekijänä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.10.2021] Saatavilla: <https://finfamiliaatu.fi/laatukasikirja/tyohyvinvointi-strategisena-menestystekijana/>

Cvenkel, N. 2020. *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health*. 1st ed. Springer Singapore.

Dickerson, C. 2019. The magic of the personal check-in: red, yellow, green. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.12.2021] Saatavilla: <https://blog.chaddickerson.com/2019/01/30/the-magic-of-the-personal-check-in-red-yellow-green/>

- Diez, F. & Bussin, M. 2019. *Funamentals of HR Analytics: A Manual on Becoming HR Analytical*. Emerald Publishing.
- De Angeli, D., Kelly, R. & O'Neill, E. 2020. Beyond Happy-or-Not: Using Emoji to Capture Visitors' Emotional Experience. *The Museum Journal*, Vol 63, No 2, pp. 167–191.
- Eskildsen, J. & Nüssler, M. 2000. The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, Vol 11, No 4/5 & 6, pp. 581–588.
- Coppin, A. 2017. *The Human Capital Imperative: Valuing Your Talent*. Springer International Publishing.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. *Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Great Place to Work. 2021. *Suomen Parhaat Työpaikat 2021 -tutkimusraportti*.
- Hall, B. 2008. *The New Human Capital Strategy Improving the Value of Your Most Important Investment: Year After Year*. AMACOM/American Management Association.
- HappyOrNot. 2021. *Keitä me olemme*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2021] Satavilla: <https://www.happy-or-not.com/fi/tietoa-meista/>
- Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M. & Roslender, R. 2010. Managing and measuring employee health and wellbeing: a review and critique. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol 6, No 4, 436–459.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. 2006. Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective. *Management International Review*, vol 46, pp. 439–459.
- Hsu, S. & Wang, Y. 2008. The development and empirical validation of the Employee Satisfaction Index model. *Total Quality Management*, vol. 19, no. 4, pp. 353–366.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvisalo, J., Koskinen, S. 2006. *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia*. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Johnson R. & Onwuegbuzie, J. 2004. *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come*. *Educational Researcher*, Vol. 33, No. 7.

- Kansaneläkelaitos. 2021. Pitkien sairauspoissaolojen määrä kääntyi laskuun vuonna 2020. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 8.10.2021] Saatavilla: <https://www.kela.fi/>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy.
- Kauppalehti. 2019. Alalla huutava osaajapula – Nyt puhuu oleskelulupajonoon jumittunut intialainen koodari: ”En pysty kertomaan milloin voin aloittaa työt” [Verkkodokumentti]. [Viitattu 31.5.2022] Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/alalla-huutava-osaajapula-nyt-puhuu-oleskelulupajonoon-jumittunut-intialainen-koodari-en-pysty-kertomaan-milloin-voin-aloittaa-tyot/32ea0bc0-144c-43b8-8645-1da26f483a45>
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Kim, T. 2016. Understanding one-way ANOVA using conceptual figures. *Korean Journal of Anesthesiology* 70(1), pp. 22–26.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopiston julkaisu.
- Leppiniemi, J. & Kaisanlahti T. 2021. Kirjanpitolautakunnan ratkaisut. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Lyuborisky, S. 2013. Why Are Some People Happier Than Others? The Role of Cognitive and Motivational Processes in Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 56, No. 3, pp. 239–249.
- MacFarland, T. 2012. Two-Way Analysis of Variance: Statistical Tests and Graphics Using R. Springer Science+Business Media, LLC.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen S., Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere. Tammerprint Oy.


- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Mankki, M. 2018. Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria alakohtaisia eroja. Elinkenoelämän keskusliitto. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.11.2021] Saatavilla: <https://ek.fi/ajankoh- taista/blogit/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. Helsinki. Unigrafia Oy.
- Nimmi, P., Zakkariya, K. & Anju Varghese, P. 2022. Enhancing employee wellbeing – an employability perspective. *Benchmarking: An International Journal* vol 29, iss 2.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työka- luna. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Paaso, E. 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. *KvantiMOTV – Kvantitatiivisten me- netelmien tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Patil, V. & Franken, F. 2021. Visualization of statistically significant correlation coefficients from a correlation matrix: a call for a change in practice. *Journal of Marketing Analytics*, vol 9, pp. 286–297.
- Perhoniemi, R., & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88-101.
- Picoult, J. 2019. What Fred Reichheld Taught Me About The True Value Of Net Promoter Score. *Forbes*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2021] Saatavilla: <https://www.for- bes.com/sites/jonpicoult/2019/11/25/what-fred-reichheld-taught-me-about-the-true-value- of-net-promoter-score/?sh=57751cfb4801>
- Pradhan, R. & Hati, L. 2022. The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review* 23(2), pp. 385–407.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita.
- Saramies J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa Ymmärrä Menesty. Hel- sinki. Alma Talent Oy.

- Silverster, J. & Konstantinou, E. 2010. Lighting, well-being and work performance: A review of the literature. City University, London.
- Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. *Premissi* 4/2011, 28–35.
- Teknoliateollisuus. 2020. Teknoliateollisuuden henkilöstön sukupuolijakaumat, ikäjakamat ja keski-iat. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 31.5.2022]. Saatavilla: <https://teknoliateollisuus.fi/sites/default/files/2020-08/Ik%C3%A4-%20ja%20sukupuolijakaumat.pdf>
- Tullis, T. & Albert, B. 2013. *Measuring the User Experience: Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics*. 2nd ed. Amsterdam. Elsevier.
- Turner, J. & Thayer, J. 2011. *One-factor independent-groups analysis of variance*. SAGE Publications Inc.
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. 2013 Henkilöstöjohtamisen muutokset metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa 1997–2011. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 5/2013.
- Van der Heijde, R. & Deichmann, R. 2018. *How One Hospital Improved Patient Safety in 10 Minutes a Day*. Harvard Business School Publishing. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2021] Saatavilla: <https://hbr.org/2018/10/how-one-hospital-improved-patient-safety-in-10-minutes-a-day>
- Veloso, C., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M. & Walter, C. 2021. Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 34, No 5, pp. 1036–1046.
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Vikman, U. 2016. *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent Oy.
- Volkova, V. & Pankina, V. 2013. The Research of Distribution of the Ramsey RESET-Test Statistic. *Applied Methods of Statistical Analysis. Applications in Survival Analysis, Reliability and Quality Control*.

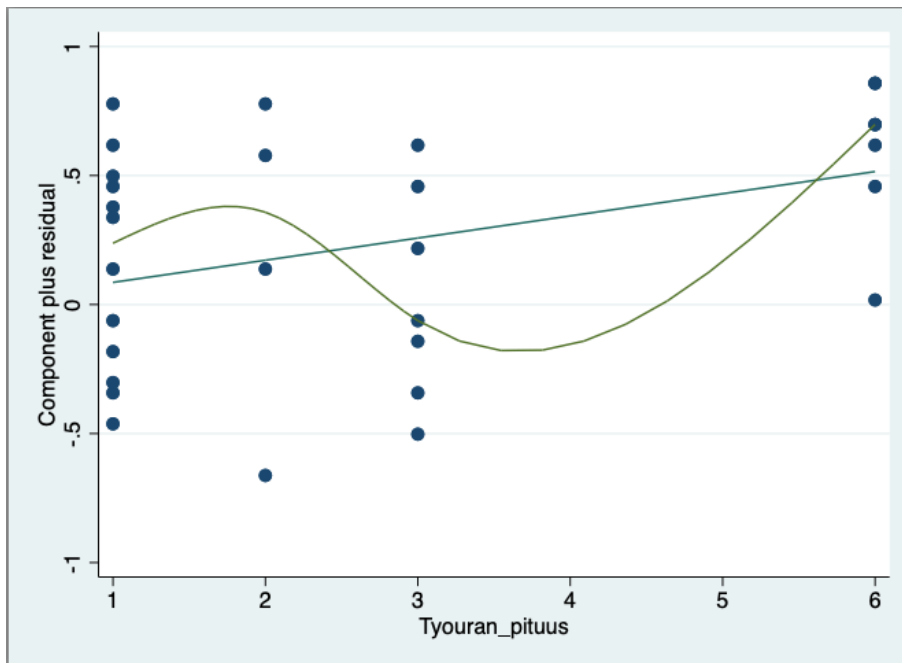
- Wadgar, S., Singh, K., Chakravarty, R. & Argade, S. 2016. Assessing the Reliability of Attitude Scale by Cronbach's Alpha. *Journal of Global Communication*. Vol 9, No. 2, pp. 113–117.
- Wong, K. P., Lee, F. C. H., Teh, P.-L., & Chan, A. H. S. 2021. The Interplay of Socioecological Determinants of Work-Life Balance, Subjective Wellbeing and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4525–.
- Yan, X. & Su, X. 2009. *Linear regression analysis theory and computing*. World Scientific Publishing Co.
- Yaneva, M. 2018. Employee Satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS. *European Journal of Economics and Business Studies*, Vol 4, No 1, pp. 221–227.
- Yle. 2019. Jopa 10 000 työpaikkaa koodareille, mutta tekijät puuttuvat – "Vaatii kaikkien osapuolten aktivoitumista" [Verkkodokumentti]. [Viitattu 31.5.2022] Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10669492>
- White, H. 1980. A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*, Vol 48, No. 4, pp. 817–838.

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

Yritys																																											
Yritys																																											
<input type="radio"/> <input type="radio"/>																																											
Millainen on ollut työpäiväsi tänään?																																											
																																											
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>																																											
Kuinka todennäköistä on, että suosittelet työnantajaasi ystävällesi tai kollegallesi? (0 ei lainkaan todennäköistä – 10 erittäin todennäköistä)																																											
<table border="0"> <tr> <td>Ei lainkaan todennäköistä</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Erittäin todennäköistä</td> </tr> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td> </tr> </table>											Ei lainkaan todennäköistä										Erittäin todennäköistä	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei lainkaan todennäköistä										Erittäin todennäköistä																																	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																	
Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työpaikkaasi?																																											
<table border="0"> <tr> <td>En ollenkaan</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Täysin tyytyväinen</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td> </tr> </table>											En ollenkaan										Täysin tyytyväinen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
En ollenkaan										Täysin tyytyväinen																																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																	
Kuinka hyvin nykyinen työpaikkasi vastaa odotuksiasi?																																											
<table border="0"> <tr> <td>Ei ollenkaan</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Täysin</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td> </tr> </table>											Ei ollenkaan										Täysin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ei ollenkaan										Täysin																																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																	
Kuinka lähellä nykyinen työpaikkasi on ihanteellista työpaikkaasi?																																											
<table border="0"> <tr> <td>Ei ollenkaan</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Täysin</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td> </tr> </table>											Ei ollenkaan										Täysin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ei ollenkaan										Täysin																																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																	
Seuraavaksi esitetään 25 väittämää, jotka kuvaavat ihmisten tuntemuksia töissä. Ota huomioon viimeiset 4 viikkoa ja ilmoita missä määrin olet samaa mieltä jokaisen väittämän kanssa. Väittämät esitetään asteikolla 0 (täysin eri mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä).																																											
Arvostan ihmisiä, joiden kanssa työskentelen.																																											
<table border="0"> <tr> <td>Täysin eri mieltä</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Täysin samaa mieltä</td> </tr> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td> </tr> </table>											Täysin eri mieltä										Täysin samaa mieltä	0	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Täysin eri mieltä										Täysin samaa mieltä																																	
0	1	2	3	4	5																																						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Pidän työtäni mielenkiintoisena.																																											
<table border="0"> <tr> <td>Täysin eri mieltä</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Täysin samaa mieltä</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td> </tr> </table>											Täysin eri mieltä										Täysin samaa mieltä	1	2	3	4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>														
Täysin eri mieltä										Täysin samaa mieltä																																	
1	2	3	4																																								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																								

Liite 3: CPR-kuvaaja



Liite 4: RFV-kuvio

