



Turun yliopisto  
University of Turku

# **TYÖKYVYN JOHTAMINEN ORGANISAATI- ON JA HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ**

**Työkykyjohtamisen malli henkilöstön kokemana kolmannen sektorin organisaation strategiassa**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija:

Marko Peura

Ohjaaja:

KTT Essi Saru

9.12.2013

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



## Sisällys

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Työelämän muuttuminen .....	7
1.2	Kolmas sektori tutkimuskohteena .....	9
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja metodologia .....	11
2	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY .....	14
2.1	Lakien määrittelemät vähimmäisvaatimukset työtoiminnalle .....	14
2.2	Työkyky osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia .....	16
2.2.1	Työolotutkimuksen taustaa .....	16
2.2.2	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	17
2.2.3	Työkykyyn vaikuttavat osatekijät.....	19
2.2.4	Työhyvinvoinnin ja työkyvyn erot .....	21
2.3	Työkyvyn johtamisen malli.....	23
2.4	Työnantajan mahdollisuudet vaikuttaa työkykyyn.....	25
3	TYÖKYVYN JOHTAMINEN KOLMANNELLA SEKTORILLA .....	28
3.1	Työkyvyn sitominen organisaation strategiaan.....	28
3.1.1	Organisaation strategiasta vastuussa olevat toimijat .....	28
3.1.2	Organisaation strategian toteuttaminen ja arviointi.....	29
3.1.3	Työyhteisön vaikutukset työkykyyn .....	33
3.2	Työkykyä voidaan johtaa .....	36
3.2.1	Esimiestyölle asetetut vaatimukset työkyvyn johtamisessa .....	36
3.2.2	Työkykyjohtamisen mallin käytännöt ja niiden arviointi .....	37
3.3	Esimies- ja alaistaidot työkyvyn rakentajana .....	40
3.3.1	Esimiehen ja organisaation rooli työkyvyn kehittämisessä .....	40
3.3.2	Työntekijän rooli oman ja kollegoiden työkyvyn kehittämisessä ...	42
3.4	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakenne.....	44
4	KYSELYTUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA TOTEUTUS	46
4.1	Kohdejoukon valikoituminen .....	46
4.2	Kyselyn laadinta .....	48
4.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	50
4.3.1	Reliabiliteetti .....	50
4.3.2	Sisäinen validiteetti.....	50
4.3.3	Ulkoinen validiteetti.....	52
4.4	Aineiston analysoinnissa käytetyt menetelmät .....	54

5	TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET TYÖKYVYN JOHTAMISESTA KOLMANNELLA SEKTORILLA .....	56
5.1	Aineiston alustava kuvailu .....	56
5.2	Työkykyjohtamisen kokemisen faktoripisteiden muodostaminen .....	60
5.3	Työkyvyn johtamisen kannalta tärkeät osatekijät .....	64
5.4	Koulutustaustan vaikutus työkyvyn johtamisen kokemiseen.....	67
5.5	Aineistosta havaitut muut teemat.....	69
5.6	Tutkimustuloksien yhteenveto.....	71
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
6.1	Tutkimuksen arviointi ja keskeiset johtopäätökset.....	73
6.2	Ehdotukset jatkotutkimuksen kohteeksi.....	77
	LÄHTEET .....	78
	LIITTEET .....	84
	LIITE 1 SAATEKIRJE KOHDEORGANISAATIOILLE .....	84
	LIITE 2 KYSELY TYÖKYVYN JOHTAMISEN TOTEUTUMISESTA ORGANISAATIOSSA .....	85
	LIITE 3 ANALYYSIN KONSTRUKTIOT JA KYSYMYKSET .....	92
	LIITE 4 FAKTORIANALYYSIN TOISEN VAIHEEN LATAUSMATRIISI....	94
	LIITE 5 PEARSONIN KORRELAATIOKERTOIMET.....	96
	LIITE 6 HARMANIN YHDEN FAKTORIN TESTI .....	97

## **Kuviot**

Kuvio 1 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn osatekijät mukailleen Rauramoa (2008, 27) ja Työterveyslaitosta (2013).....	22
Kuvio 2 Organisaation visio, strategia ja henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi kulkevat käsi kädessä (mukaiillen Leskinen ja Hult 2010, 84). .....	31
Kuvio 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	45
Kuvio 4 Vastaajien työvuodet nykyisessä työtehtävässään .....	59
Kuvio 5 Rakenneyhtälömalli vastaajien koulutustaustan mukaan .....	68
Kuvio 6 Työhyvinvoinnin ja/tai työkyvyn mainitseminen organisaation strategiassa vastaajien mukaan .....	70
Kuvio 7 Tutkimuksen viitekehys täydennettynä aineiston analysoinnin jälkeen.....	72

## **Taulukot**

Taulukko 1 Aineiston kuvaus .....	57
Taulukko 2 Konvergenssivaliditeettitaulukko.....	63
Taulukko 3 Diskriminantin validiteetin taulukko.....	64
Taulukko 4 Hypoteesien testaus ja tulokset .....	65

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työelämän muuttuminen

Pitääkö usein kuultu toteamus ”Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara” paikansa myös muualla kuin yksityisellä ja julkisella sektorilla? Kysymys on aiheellinen, koska toimiminen kolmannen sektorin organisaatioissa vaatii työntekijöiltä pyyteetöntä omistautumista, intohimoa ja joskus jopa isoja uhrauksia pääosin ilman taloudellista korvausta tehdystä työstä. Kolmannen sektorin toiminta perustuu pitkälti työntekijöiden vapaaehtoisuuteen, mutta niin sanotun uuden kolmannen sektorin toimijoilla tavoitteena on myös liikevoiton saavuttaminen. Tämä on lisännyt myös palkattujen työntekijöiden määrää sektorilla. Kolmannen sektorin keskeisiä organisaatioita ovat järjestöt eli rekisteröidyt yhdistykset ja säätiöt, joita Suomessa toimii yhteensä yli 135 000 ja jotka työllistävät kymmeniätuhansia työntekijöitä (ks. PRH 2013a; PRH 2013b). Nykyisessä murrosvaiheessa kolmannella sektorilla toimivien johtajien onkin haastavaa motivoida työntekijöitä sitoutumaan organisaation toimintaan ja huolehtia samalla henkilöstön työkyvyn ylläpitämisestä. Johtajuusongelma tulee esiin erityisesti konfliktitilanteissa, jolloin johtajan tulisi pystyä ratkaisemaan ongelma pikaisesti. (Bateson 2008, 27–28.) Kolmannen sektorin erityispiirteiden myötä syntyi kiinnostus tutkia erityisesti kolmannen sektorin työkykyjohtamisen tilaa ja erityisesti sitä, kuinka työkykyä sektorilla johdetaan sekä mitkä työkykyyn liittyvistä osatekijöistä lopulta vaikuttavat koettuun työkykyjohtamiseen.

Suomessa on jo pitkään käyty keskustelua työelämän murroksesta. Työelämään liittyen on pohdittu esimerkiksi sitä, miten työuria voitaisiin pidentää, kuinka suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä syntyvä työntekijöiden tarve täytetään ja sitä, miten niin sanottua rakennetyöttömyyttä voitaisiin estää. Näihin pohdintoihin on jouduttu pitkälti siitä syystä, että monella toimialalla perinteiset tuottavuuden parantamisen keinot ovat käyneet tehottomiksi ja on löydettävä uusia keinoja tuottavuuden lisäämiseksi. Kuten Hussi ja Ahonen (2007, 13) toteavat, tietointensiivisyyteen yhä enemmän painottuvassa liike-elämässä korostuu yritysten aineeton pääoma, jossa ihmispääomaa pidetään keskeisimpänä elementtinä.

Työelämän muutoksen merkityksestä suomalaiselle liike-elämälle kertoo myös muutoksen huomioiminen aina valtiovaltaa myöden. Hallitusohjelman yhtenä kärkihankkeena on työelämän kehittämisstrategia (ks. Työ- ja elinkeinoministeriö 2013), jossa kolmikantainen työryhmä työministeri Lauri Ihalaisen johdolla pyrkii löytämään keinoja muuttuvien työmarkkinoiden asettamien haasteiden torjuntaan. Strategian visio on, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Euroopassa on lisäksi lukuisia määriä erilaisia työhyvinvoinnin verkostoja, jotka pyrkivät edistämään terveyttä työpai-

koilla. Esimerkiksi Euroopan verkosto terveyden edistämiseksi työpaikoilla (ks. The European Network for Workplace Health Promotion 2013) on verkosto, joka pyrkii parantamaan terveyttä ja turvallisuutta työpaikoilla sekä vähentämään työperäisten sairauksien vaikutusta Euroopan työvoimaan.

Organisaatioiden on tämän päivän liike-elämässä kyettävä olemaan joustavia sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja kyettävä hankkimaan jatkuvasti uutta osaamista tai muilla tavoin päivitettävä toimintasuunnitelmiaan, jotta pysytään mukana muutostahdissa. Henkilöstölle tämä asettaa Leskisen ja Hultin (2010, 12–13) mukaan korkeat tavoitteet erityisesti hyvinvoinnin huolehtimisesta. Hyvinvoinnille selkeiden päämäärien asettaminen ja niiden liittäminen yrityksen strategiaan antaa kuitenkin eväät pärjätä liike-elämässä sekä tehdä hyvinvoinnista yrityksen kannalta myös tuloksellista. Kiireen tunne, saman työmäärän tekeminen pienemmillä resursseilla ja työtehtävien tietoteknistyminen ovat vain muutamia esimerkkejä siitä, mitä työelämässä voidaan tänä päivänä kokea. Lisääntyneet vaatimukset työelämässä ovat johtaneet negatiivisiin ilmiöihin työmaailmassa. Tällaisia lieveilmiöitä ovat muun muassa työssäuupuminen tai ennen aikaisten työkyvyttömyyseläkkeitten määrän lisääntyminen. Yrityksissä ei ymmärretä vielä riittävästi yksilön hyvinvoinnin vaikutuksia koko yrityksen menestykseen, vaan hyvinvointitoimenpiteet nähdään pikemminkin henkilöstön viihdyttämisenä kuin suoranaisten strategisina toimintoina.

Eräs työelämän kasvaviin vaatimuksiin liittyvien lieveilmiöiden keskeisimmistä hoitokeinoista on huomion kiinnittäminen työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Monet yritykset ovatkin yhdessä työntekijöiden, työterveyshuollon, työsuojelun ja julkisen vallan kanssa kiinnittäneet huomiota henkilöstönsä työkyvyn ylläpitoon. Esimerkiksi vuonna 2009 suomalaisissa työpaikoissa investoitiin hyvinvointiin 1,9 miljardia euroa, josta suurimmat panostukset teki tutkimuksen mukaan Suomen valtio (ks. Tekniikka & Talous 2009). Suomen valtion lisäksi muun muassa Atria Suomi Oy on panostanut työhyvinvointiin ja ennen kaikkea Varhainen välittäminen -hankkeeseen hyvin tuloksin (ks. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö 2013).

Työhyvinvointi voidaan liittää osaksi yrityksen strategiaa käyttämällä apuna niin sanottua työkykyjohtamisen mallia. Elinkeinoelämän keskusliiton laatiman työkykyjohtamisen mallin (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 3) perusteella työkyky ja työhyvinvointi ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, vaikka niiden välillä on myös merkittäviä sisällöllisiä eroja. Nämä erot muodostuvat siitä, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yleensä yleisesti työyhteisön hyvinvointiin liittyviä asioita ja työkyvyllä puolestaan yksilön kykyyn selviytyä työstä (Rauramo 2008, 27). Työntekijän hyvinvoinnista tulisi tuloksena olla parantanut työkyky, johon liittyy niin henkinen kuin fyysinen hyvinvointi. Haasteeksi muodostuu kuitenkin se, että jokainen yksilö kokee oman työkykynsä eri tavoin, jolloin organisaatiossa tulisi kyetä tunnistamaan työkykyyn merkittäviksi koetut seikat, joihin organisaatio itse pystyy vaikuttamaan.



## 1.2 Kolmas sektori tutkimuskohteena

Erityisesti suuret yritykset ovat onnistuneet lisäämään yksilön kokemaa työn ja elämän mielekkyyttä työpaikalla monipuolisilla, suunnitteluilla ja mittavilla toimenpiteillä. Nämä yritykset osaavat hyödyntää ulkopuolisia yhteistyötahoja toimintojen rakentamisessa ja käytännön toteutuksessa. Suunnitelmallisuuteen pyrkivästä toiminnasta työhyvinvointiohjelmien toteutus ei ota huomioon useinkaan kaikkia hyvinvoinnin osa-alueita. Koko henkilöstön tavoittaminen työhyvinvointitoimenpiteillä on myös ontunut. Lisäksi henkilöstön on vaikea yhdistää kaikkia toimintoja yrityksen strategiaa ja visiota tukeviksi kokonaisuuksiksi. (Leskinen & Hult 2010, 21–22.) Toisin sanoen strategisen työhyvinvoinnin pitkäjänteisyyttä tai henkilöstön kokemuksia työkyvyn johtamisen tilasta ei vielä ole lähdetty organisaatioissa täysimittaisesti toteuttamaan, koska käsite on kaikilla sektoreilla vielä uusi tai täysin tuntematon.

Kolmas sektori on teoreetikkojen mukaan muodostunut alun perin täydentämään julkisen sektorin rinnalle hyvinvointivaltion palveluja (Worth 2012, 46–47). Suomessa tästä sektorista käytetäänkin käsitteitä kolmas sektori (sosiaali- ja politiikkatieteet) ja epävirallinen sektori (sosiaalipolitiikka) (Helander 1998, 33–52). Sektoreiden rajat kuitenkin hälvenevät ja kolmannen sektorin toimijat toimivat jo useissa tapauksissa perinteisten, eli yksityisten ja julkisten, sektorien toimintaympäristöissä. Toisaalta myös muiden sektoreiden toimijat ovat siirtyneet kolmannen sektorin hallussa oleviin toimintaympäristöihin. (Aaker, D. Vohns & Mogilner 2010, 234.) Kolmannelle sektorille on syntynyt myös toimijoita, jotka eivät ole halunneet tai kyenneet yhteistyöhön perinteisten oman tai muiden sektoreiden toimijoiden kanssa. Näille itsenäisille toimijoille on ominaista vapaaehtoisuus toiminnassa. (Bode 2003, 193.) Uuden kolmannen sektorin toimijoiden katsotaan pääosin toimivan sosiaalisen ja taloudellisen rajamailla eli toisaalta toiminta on sosiaalista, mutta samalla tavoitellaan myös taloudellista tulosta (Huotari, Pyykkönen & Pättiniemi 2008, 7). Erilaiset työosuuskunnat (ks. Vararengas 2011) ovat esimerkiksi tyypillisiä uuden kolmannen sektorin yrityksiä. Niiden omistajina toimivat yrityksen työntekijät, joille toiminnalla pyritään takaamaan taloudellinen hyvinvointi, mutta samalla pyritään lisäämään myös yhteiskunnan jäsenten hyvinvointia. Toisaalta ammattimainen toiminta tarjoaa lisää mahdollisuuksia rahoituksen saamiseen ja tätä kautta voidaan laajentaa organisaation työkenttää ja tarjota ihmisille palveluita laajemmin näiden tarpeiden mukaan (Barraket, Braunack-Mayer & Carey 2009, 629).

Kolmannen sektorin merkitys työllistäjänä on kasvanut merkittävästi niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa 1990-luvun puolivälistä alkaen. Syitä tähän kolmannen sektorin ammattimaistumiseen on useita. Yksi näistä syistä on kansalaisyhteiskunnan muutos. Yhdistysaktiivisuus on säilynyt korkeana, mutta kiinnostus puhtaaseen yleishyödylliseen toimintaan ilman toiminnasta saatavaa vastiketta, on kansalaisten keskuudessa vähentynyt. Osallistumisesta siis odotetaan entistä useammin esimerkiksi merkin-

tää ansioluetteloon tai opintorekisteriin ja myös taloudellista hyötyä. Kolmannen sektorin merkityksen kasvuun palkkatyössä on vaikuttanut merkittävästi myös sektorin hahmottaminen niin sanottuna välityömarkkina-alueena 1990-luvun puolivälistä lähtien. Suomessa muun muassa Veikkaus Oyj ja Raha-automaattiyhdistys ovat pitkään suunnanneet tukeaan järjestöihin ja säätiöihin, mikä osaltaan on mahdollistanut kolmannen sektorin organisaatioiden palkkausmahdollisuuksia. Kansainvälisessä näkökulmassa Euroopan Unionilla on ollut merkittävä osa kolmannen sektorin palkkatyöläisten kasvussa, koska EU:ssa on pyritty siirtämään toimivaltaa keskushallinnoista lähemmäs kansalaisia. (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013, 17–22.) Worth (2012, 4–5) jakaa edellä esitetyn käsityksen siitä, että yhä useammin yksityiset tahot rahoittavat, valtiovalan sijaan, kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaa. Toiminnan muutos on asettanut uusia vaatimuksia toiminnan johtamiselle (ks. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali 2011). Toisaalta myös kiristynyt kilpailu rahasta kolmannen sektorin sisällä ja useiden eri rahoittajien tyytyväisenä pitäminen on asettanut omat haasteensa toimijoille (Ross & Van Til 2001, 121). Niin sanotun epävirallisen talouden merkitys kuitenkin korostuu jatkuvasti, jolloin myös kolmas sektori muuttaa muotoaan (Salamon 2010, 204–205). Kolmannen sektorin muutoksen myötä myös siihen kuuluvien organisaatioiden palkkatyöläisiltä odotetaan yhä enemmän. Tämä puolestaan asettaa paljon haasteita työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiselle ja kehittämiseksi. Nopean muutoksen ja kolmannen sektorin erityisten piirteiden takia sektorin työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä on tutkittu vielä vähän. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmannen sektorin työntekijöiden työkyvyn johtamisen tilaa ja analysoidaan havaittua tilaa verrattuna yleisesti vallalla oleviin käsityksiin työkyvyn johtamisesta työyhteisöissä.

Tavoite toimia hyvinvointiperiaatteen mukaisesti, eli vähäosaisten aseman parantaminen, ei näytä enää olevan valtioiden päämääränä yhtä keskeisesti kuin aikaisemmin (Kinnunen & Laitinen 1998, 7–15). Tästä syystä muutoksen alla elävistä kolmannen sektorin organisaatioista on tullut palveluntuottajia, mutta samalla ne ovat edelleen kansalaistoiminnan kiihdyttäjiä ja mekanismi, jolla pystytään edistämään sosiaalista vastuullisuutta. Uudistunut julkinen hallinto haluaa antaa oikeuksia kolmannen sektorin palveluntuottajille. Etuoikeuksien saaminen puolestaan tuo mukanaan kolmannen sektorin kaupallistumisen, organisaatioiden muuttumisen ja eettisen kysymyksen siitä, ovatko kolmannen sektorin toimijat enää voittoa tavoittelemattomia toimijoita. Toisaalta vallalla on myös konservatiivisempi näkemys kolmannen sektorin toiminnasta, jossa sektorin pääasiallinen vastuu on tukea kansalaisyhteiskunnan peruspilareita ja näin pyrkiä edistämään sosiaalista vastuullisuutta. (Anheier 2009, 1082; 1088–1090.) Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen kannalta edellä kuvattu vastakkainasettelu tarkoittaa sitä, että työhyvinvointi ja työkyky nousevat yhä useammin esille kolmannen sektorin organisaatioissa, koska ne toimivat entistä ammattimaisemmin.

Kolmannen sektorin työntekijöiden työoloja on tutkittu muun muassa Ruuskasen, Selanderin ja Anttilan (2013, 9–12) tutkimuksessa Palkkatyössä kolmannella sektorilla, jossa tutkittiin suomalaisen kolmannen sektorin työntekijän työtyytyväisyyttä ja työoloja kvantitatiivisin menetelmin. Kyseisessä tutkimuksessa tutkijat muun muassa mainitsivat kolmannen sektorin merkityksen palkkatyön teettäjänä korostuneen 1990-luvun laman jälkeen, mutta tutkimusta muun muassa kolmannen sektorin työntekijöiden työhyvinvoinnista on tehty tähän päivään mennessä verrattain vähän. Ruuskanen ym. myös toteavat kolmannen sektorin muodostavan erityisen työmarkkina-alueen verrattuna yksityiseen ja julkiseen sektoriin, koska kolmannelle sektorille on tyypillistä yleishyödyllinen ja voittoa tavoittelematon toiminta.

### 1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja metodologia

Käsillä olevan tutkimuksen pyrkimys on perehtyä siihen, paljonko organisaatioissa etukäteen tunnetut tekijät vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin työkyvyn johtamisesta erityisessä toimintaympäristössä. Edellä kuvatun pyrkimyksen myötä tutkimuksen tarkoitus on löytää vastaus päätutkimuskysymykseen: Mitkä johtamisen osatekijöistä on erityisesti huomioitava kolmannen sektorin organisaation strategiassa, jotta vaikutukset organisaation henkilöstön työkyvyn laatuun olisivat myönteiset? Tästä lähtökohdasta muotoutuivat tutkimuksen osaongelmat, jotka ovat:

1. Vaikuttavatko organisaation toimet, työyhteisötaitojen hallinta, työn vaatimukset ja esimiestyö henkilöstön kokemuksiin työkykyjohtamisen tilasta?
2. Kuinka paljon koulutustaustalla on merkitystä työkyvyn johtamisen kokemiseen?

Tämän tutkimuksen ilmiötä voitaisiin tutkia niin määrällisillä kuin laadullisilla tutkimusmetodeilla. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja sen vallitsevaa nykytilaa numeerisen tiedon pohjalta, mutta edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus puolestaan pyrkii luomaan ilmiöstä syvempää ymmärrystä, jossa tutkimus rajataan pieneen määrään tarkkaan analysoitavia tapauksia. (Heikkilä 2008, 16–17.) Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, mitkä osatekijät vaikuttavat henkilöstön työkyvyn johtamisen kokemiseen ja miten nämä tekijät ovat keskenään yhteydessä työkykyjohtamisen teoriaan, jolloin kvantitatiivinen tutkimusote on käyttökelpoisin. Tutkimuksen ulkopuolelle on kuitenkin rajattu työkykyyn vähemmän vaikuttaviksi katsotut johtamiskäytännöt (esim. tuotannon suunnittelu) ja toisaalta myös organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavat työkykytekijät, koska näiden muuttujien ei kolmannen sektorin organisaatioissa mielletty olevan tutkimuksen kannalta merkittäviä osatekijöitä. Lisäksi tässä tutkimuksessa keskitytään kolmannen sektorin järjestöihin, joita valtaosa kolmannen sektorin toimijoista

ovat. Kohdeorganisaatioiksi valikoitui kolme erilaista toimintaa harjoittavaa rekisteröityä yhdistystä ja näiden palkkatyössä toimiva henkilöstö.

Tämän tutkimuksen kohteena on erityinen toimintaympäristö, koska kolmas sektori on toistaiseksi ollut toimialoista vähiten tutkittu ja se eroaa toiminnallisilta lähtökohdiltaan yksityisestä ja julkisesta sektorista. Tällaiseen kausaalisuuden eli yhteyksien tutkimiseen sopii parhaiten määrällinen tutkimus, jossa monimuuttujamenetelmillä pyritään selvittämään, millainen rakenne parhaiten selittää ilmiöiden väliset yhteydet (Jokivuori & Hietala 2007, 23). Mikäli tutkimuksessa olisi haluttu syventää tietämystä työkykyjohtamisesta, olisi laadullinen tutkimusote sopinut parhaiten tutkimusmetodiksi. Tarkoitus ei siis kuitenkaan ole niinkään löytää uusia keinoja toteuttaa työkykyjohtamista, vaan kartoittaa nykyisten toimintatapojen tehokkuutta.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ja tutkimusmetodologian muotoutumiseen ovat vaikuttaneet merkittävästi olemassa oleva kyselymenetelmä ja aikaisemmin tehty tutkimustyö työkykyjohtamisesta ja kolmannesta sektorista. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin kuuluvat usein erilaiset kyselyt, jotka on laadittu aikaisemmin tehtyjen kyselypatteristojen pohjalta. Työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden mittaamiseen on Pohjoismaissa kehitetty QPSNordic-yleiskysely. Tämä menetelmä kattaa keskeiset työhön liittyvät psyykkiset ja sosiaaliset tekijät, kuten esimerkiksi työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin sekä koko organisaation toimintaan sisältyvät tekijät. Kyselyn on myös todettu soveltuvan niin työpaikkainterventioihin kuin alan tutkimustarkoituksiinkin. (Elo, Dallner, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindström, Skogstad & Ørhede 2000, 9.) Edellä todettujen tietojen pohjalta todettiin QPSNordic-kyselyn soveltuvan hyvin myös tähän tutkimukseen sen monipuolisuuden ja tutkimusaihetta käsittelevien kysymysten takia. Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään valmiiksi testattua QPSNordic-kyselyä soveltuvilta osiltaan, koska kokonaisuudessaan kyselyn toteuttaminen rasittaisi vastaajia liikaa eivätkä kaikki kysymykset tämän lisäksi tuo lisäinformaatiota tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Vastapainoksi kyselyyn kuitenkin lisätään muutamia täydentäviä kysymyksiä.

Ennen kyselyn suorittamista päätettiin muodostaa hypoteesit, joita kyselyllä saadun aineiston perusteella haluttiin testata. Nämä hypoteesit muodostettiin kyselyn pohjana käytetyn QPSNordic-kyselyn rakennemallia mukailten (Elo ym. 2000, 22). Rakennemallissa ei työkykyjohtamiseen liittyvää muuttujaa ole kuvattu suoraan, joten työkykyjohtamista pidettiin niin sanottuna näkymättömänä selitettävänä tekijänä, jota hypoteeseissa selitettiin neljällä eri muuttujalla. Tutkimuksessa käytetyt hypoteesit ovat:

- H1 Organisaation toimilla (ORG) on myönteinen vaikutus työkyvyn johtamiseen (TKJ)
- H2 Työyhteisötaitojen hallinnalla (VV) on myönteinen vaikutus työkyvyn johtamiseen (TKJ)

- H3 Työn vaativuudella (TVT) on myönteinen vaikutus työkyvyn johtamiseen (TKJ)
- H4 Esimiestyöllä (ESIM) on myönteinen vaikutus työkyvyn johtamiseen (TKJ)
- H5 ORG, VV, TVT ja ESIM selittävät paremmin lyhyemmän kuin pidemmän koulutuksen saaneiden kokemuksia työkykyjohtamisesta (TKJ)

Hypoteeseissa käytettyjen selittävät muuttujat eli konstruktiot ovat siis organisaatio (ORG), työyhteisötaidot (VV), työn vaativuus (TVT) ja esimiestyö (ESIM) sekä selitettävä konstruktio työkykyjohtaminen (TKJ). Tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa pyritään perustelemaan, miten muodostetut hypoteesit tukevat muodostettua teoriapohjaa, josta rakentuu myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Selkeän tutkimusaukon olemassa olo ja kolmannen sektorin erityispiirteet vaikuttivat siihen, että tämä tutkimus rajattiin koskemaan juuri kolmannen sektorin toimijoita ja niiden tapaa toteuttaa työkykyjohtamista strategiassaan.

## 2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY

### 2.1 Lakien määrittelemät vähimmäisvaatimukset työtoiminnalle

Suomi ja muut pohjoismaat ovat edelläkävijöitä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvässä tutkimuksessa. Tämä käy ilmi esimerkiksi siitä, että kyseisistä aiheista löytyy lukuisa määrä suomalaista kirjallisuutta (ks. Ojala & Ahonen 2005; Leskinen & Hult 2010; Rauramo 2008). Lisäksi työhyvinvoinnista ja työkyvystä julkaistaan tiiviiseen tahtiin erilaisia tutkimustuloksia (ks. Työterveyslaitos 2013). Ulkomaisesta kirjallisuudesta ei löydy yhtä paljon suoraan työhyvinvointiin tai työkykyyn liittyvää tutkimustyötä, vaan globaalisti on keskitytty työhyvinvoinnin ja työkyvyn eri osa-alueisiin (ks. Schaufeli, Bakker & Van Rhenen 2009; Van De Ven, Rogers, Bechara & Sun 2008; Chiaburu & Harrison 2008). Suomessa myös lainsäädännöllä on pyritty turvaamaan työntekijän työkykyä, säätämällä työntekijän työtoiminnalle tiettyjä vähimmäisvaatimuksia.

Työnantajan perustehtäviin kuuluu henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen, jolle jo eri lakipykälät asettavat vähimmäisvaatimuksia (ks. Ajantasainen lainsäädäntö 2013). Tämän lisäksi työhyvinvoinnin puute tai niin sanottu työpahoinvointi lisää työnantajan kustannuksia ja vaikuttaa näin kilpailukykyyn. Esimerkiksi sairauspoissaolot lisäävät työnantajan palkkakustannuksia keskimäärin noin viisi prosenttia, joka on merkittävä lisä organisaation kokonaiskustannuksiin (Ojala & Ahonen 2005, 51). Työhyvinvointia koskevat järjestelmät ja käytännöt kuitenkin vaihtelevat eri maissa niiden toimintaympäristöjen mukaan. Yleisellä tasolla toimenpiteet kuitenkin kohdistuvat terveys- ja turvallisuusasioihin sekä terveyspalveluihin vaikuttaviin toimintoihin. Tällaisia terveyspalveluihin vaikuttavia toimintoja voivat olla esimerkiksi terveystieteiden koulutus, terveysneuvonta, urheiluharrastukset, laatuvarmistukset ja sertifiointi sekä asiakkaalle syntyvät hyödyt. Työhyvinvointiin investoimalla pyritään saavuttamaan erilaisia etuja, kuten yleistä hyvinvointia, vaikuttavuutta ja poissaolojen vähenemistä. EU-maista esimerkiksi Belgiassa, Suomessa ja Saksassa työhyvinvointi on mainittu lainsäädännössä, kun taas Irlannissa, Italiassa ja Romaniassa ei. Kansallisella tasolla työhyvinvointimallia käytetään edellä luetelluista maista Belgiassa, Suomessa, Saksassa ja Irlannissa. Yritystasolla sitä puolestaan käytetään kaikissa edellä mainituissa maissa. (Anttonen & Räsänen 2009, 14.)

Lainsäädännöstä löytyy säädöksiä, jotka määräävät työntekijä luomaan tietyt vähimmäisvaatimukset täyttävät olosuhteet työn tekemiselle. Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju (2011, 20) toteavat, että työhyvinvoinnista ei ole säädetty omaa lakia, mutta keskeisiä työhyvinvoinnin osatekijöitä huomioidaan kuitenkin useissa eri lakisäädöksissä. Tällaisia lakeja ovat Mankan ym. mukaan Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, Laki yhteistoiminnasta

minnasta yrityksissä, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Työsopimuslaki, Työntekijän eläkelaki, Työterveyshuoltolaki sekä Työturvallisuuslaki. Edellä mainittujen lisäksi työhyvinvointikysymyksiä käsitellään läheisesti Ammattitautilaissa, Tapaturmavakuutuslaissa, Työaikalaisissa ja Vuosilomalaisissa.

Ajantasaista lainsäädäntöä ylläpitävä Finlex (ks. Ajantasainen lainsäädäntö 2013) määrittelee muun muassa työhyvinvointia käsitteleviä lakeja Suomen lainsäädännön osalta. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986) pyrkii edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja estämään sukupuolten välistä syrjintää erityisesti työelämässä. Lailla työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006) pyritään puolestaan viranomaisten, työnantajan ja työntekijöiden välisellä yhteistyöllä varmistamaan työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä työympäristön ja työolosuhteiden parattaminen. Yrityksen tilasta ja suunnitelmista tulee työnantajan toimesta antaa henkilöstölle Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (2007) mukaan oikea-aikaisesti. Tällä lailla on haluttu edistää yrityksen ja sen työntekijöiden välistä vuorovaikutuksellista yhteistoimintamenettelyä. Lailla yksityisyyden suojasta työelämässä (2004) taas halutaan turvata työntekijän perusoikeudet työelämässä. Työsopimuslaki (2001) on hyvin kattava laki, jossa käsitellään laajasti työnantajan ja työntekijän keskenään tekemää sopimusta työsuoritukseen liittyen, johon liittyy paljon myös työhyvinvointia koskevia seikkoja. Työnantaja on velvollinen järjestämään työntekijälleen Suomessa tehdystä työstä eläketurvan Työntekijän eläkelain (2006) perusteella. Myös työntekijä on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustantamiseen suorittamalla työeläkevakuutusmaksuja. Työturvallisuuslain (2002) tarkoitus on turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita.

Työterveyshuoltolaki (2001) on yksi lähimmin työhyvinvointiin liittyvistä lakisäädöksistä. Finlexin mukaan lain tarkoitus on määrittellä työnantajan velvollisuus järjestää työterveyshuolto ja työterveyshuollon sisältö sekä toteuttaminen. Lain tarkoitus on työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijän välisellä yhteistyöllä edistää vähintään neljää eri seikkaa. Nämä seikat ovat:

- 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisy
- 2) työn ja työympäristön terveellisyys ja turvallisuus
- 3) työntekijöiden terveys ja työ- sekä toimintakyky työuran eri vaiheissa
- 4) työyhteisön toiminta

Tarkemmin työhyvinvointiin liittyviin lakeihin perehtymällä voidaan nähdä niiden kattavan laajan kirjon työhyvinvoinnin osatekijöitä, jotka työnantajan on siis vähintään täytettävä. Toisaalta voidaan pohtia sitä, olisiko nämä lait mahdollista saada koottua yhdeksi kokonaisuudeksi, kun ne nyt ovat jakautuneet usean eri yleislain alle.

## 2.2 Työkyky osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia

### 2.2.1 Työolotutkimuksen taustaa

Laki asettaa tietyt lähtökohdat työolojen luomiselle ja työhyvinvoinnin toteuttamiselle, mutta kokonaisvaltaisesta työntekijän hyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan yleensä työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista, työkuorman hallintaa sekä yksittäisissä hyvinvointia rakentavissa keinoissa kuten liikunnan, ravinnon ja levon merkitystä hyvinvoinnille. Työhyvinvointiin panostamalla pyritään varmistamaan ennen kaikkea henkilöstön työkyky. Työhyvinvointiin kuuluvat kattavasti yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä, työn organisoinnilla, työyhteisön pelisääntöjen noudattamisella, henkilöstön ja johdon ammattitaidolla, vuorovaikutteisilla toimintatavoilla sekä myönteisen yrityskulttuurin rakentamisella. Oman työn vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä, koulutusmahdollisuuksilla, työn mielekkyydellä, kannustavalla ja johdonmukaisella johtamisella, palautteen antamisella sekä keskinäistä luottamusta rakentamalla puolestaan voidaan työhyvinvointia tutkimusten mukaan lisätä. (Leskinen & Hult 2010, 17; Manka ym. 2011, 7.) Suomessa työhyvinvointia on tutkittu muun muassa työn vaatimuksiin ja resursseihin liittyvän mallin (*The Job Demands-Resources (JD-R) model*) avulla, jossa pyritään samanaikaisesti selvittämään henkilöstön hyvinvointia ja toisaalta myös pahoinvointia työssä (Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008, 224).

Käsitteenä työhyvinvoinnin historia ei ole toistaiseksi kovin pitkä, jos sitä verrataan ihmisyksilön yleisen hyvinvoinnin käsitteeseen. Työhyvinvointiin liittyvistä toiminnoista käytetään myös hyvin erilaisia termejä eri maissa. Esimerkiksi *Quality and productivity of working life* (työelämän laatu ja tuottavuus), *Workplace as supporting health* (työpaikka terveyden tukijana), *Well-being* (hyvinvointi), *Work ability* (työkyky) tai *Corporate social responsibility* (yrityksen yhteiskunnallinen vastuu) muistuttavat enemmän tai vähemmän työhyvinvointi-käsitettä, jollaisena se Suomessa ymmärretään. Vasta viime vuosikymmeninä ovat syntyneet kuitenkin työelämän laadun ja tuottavuuden käsitteet, joihin sisältyvät esimerkiksi oppiminen ja sosiaalinen elämä. Työhyvinvoinnin huomioimiselle on syntynyt tarve, koska työpaikat tarvitsivat kestävä ja kokonaisvaltaisen kehitysprosessin, jossa edetään järjestelmällisesti ja joka ottaa huomioon yhdessä tekemisen ajatuksen. Perinteisesti yritykset ovat käyttäneet melko eriytynyttä tapaa toteuttaa työyhteisössä työhyvinvointitoimenpiteitä. Työturvallisuusjohtaminen, terveydenedistäminen ja työterveyshuolto, psykososiaaliset tekijät sekä tuottavuus ovat toisin sanoen toimineet kaikki omina yksikköinä. Uudessa toimintamallissa suositaan niin sanottua integroitua ja koordinoitua toimintatapaa, jossa edellä mainitut toimet ovat



yksi kokonaisuus, joilla pyritään edistämään työhyvinvointia työpaikalla. (Anttonen & Räsänen 2009, 4; 17.)

Organisaation tuloksellisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi tekijöiksi muodostuvat organisaation aineettoman pääoman korostaminen, osaamisen jatkuva kehittäminen ja sisäisen yrittäjyyden tukeminen. Panostamalla työhyvinvointiin organisaatio voi siis vaikuttaa työpahoinvoinnin aiheuttamien kustannusten suuruuteen ja työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä sekä motivoituneita ylläpitämään jaksamistaan työssään. Pienentyneet sairaus- ja tapaturmakulut, työn laadun ja tuottavuuden parantuminen sekä uusien innovaatioiden syntyminen ovat työhyvinvointiin panostamisen välittömiä talousvaikutuksia. Välillisesti työhyvinvoinnin paraneminen vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn myönteisesti. (Manka ym. 2011, 13–15.) Vaikka kolmannen sektorin organisaatiot ovat usein melko pieniä toimijoita, ovat ne myös yhtä lailla perinteisten sektoreiden toimijoiden tavoin riippuvaisia henkilöresursseista. Kolmannen sektorin toimijat ovat ehkä jopa muita riippuvaisempia tästä resursista, koska toiminta perustuu usein muiden ihmisten kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön, jolloin ihmisten välistä kanssakäymistä ei voida korvata millään muulla tavoin. Tämä korostaa työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä.

Otala ja Ahonen vievät työhyvinvoinnin panostamiseen liittyvän organisaation tuloskehitysajattelun vielä Mankaa ym. pidemmälle. Otala ja Ahonen (2005, 69–70; 92–97) näkevät, että työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa hyvinkin moniin kilpailukykytekijöihin, kuten kustannustehokkuuteen, tuottavuuteen, kannattavuuteen, toiminnan laatuun, asiakastyytyväisyyteen, organisaation oppimiseen ja yrityksen imagoon. Toisaalta ihmisten merkitys organisaation kilpailutekijänä on kasvanut, koska perinteisillä kilpailutekijöillä (koneet, laitteet, raha ja tieto) on mahdollista tänä päivänä hankkia enää hetkellinen kilpailuetu. Tällöin tulisi Otalan ja Ahosen mukaan arvioida tarkasti henkilöstöön liittyviä riskejä, joista työhyvinvoinnin puute on yksi vakavimmista liiketoimintaan vaikuttavista riskeistä. Edellisen perusteella on siis olennaista, että työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät riskit sisällytetään myös yrityksen liiketoimintariskeihin. Työolotutkimuksen edistymisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää päästä tutkimustyössä pelkkää tuloskehitysajattelua pidemmälle, jolloin työolojen kehittyminen nähtäisiin laajempana kokonaisuutena.

### **2.2.2 Työhyvinvoinnin määritelmä**

Merkittävä osa työolojen rakentumisesta on työhyvinvointi, jolle voidaan antaa lukuisia määritelmiä. Työhyvinvointi on eräänlainen monimuuttuja, jossa koettu työn mielekyys, palkitsevuus, elämän hallinta ja tuottavuus ovat keskiössä. Työhyvinvoinnin edistäminen puolestaan koostuu työntekijän, työn ja työpaikan yhteydestä. Työn pitää olla

turvallista ja terveellistä, jossa korostuu tarvittava osaaminen. Työpaikan pitää puolestaan olla hyvin johdettu organisaatio ja työympäristön turvallinen, jotta yksilö, työyhteisö ja työnantaja voivat edistää työhyvinvointia. Suomalaisesta työsuojelusanastosta löytyvän työhyvinvoinnin määritelmän mukaan työhyvinvointia merkittävimmin edistävät tekijät ovat ammattitaito ja työn hallinta. Lisäksi määritelmässä mainitaan, että työhyvinvointi on työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan kokonaisuuteen. Tätä edellä kuvattua määritelmää voitaisiin laajentaa lähes rajattomalla määrällä erilaisia versioita, joissa painotettaisiin eri asioita. Näkökulmasta riippuen, työhyvinvoinnin määritelmässä voidaan painottaa tekemistä, kokemusta, kokemuksen kuvausta, tuottavuutta, elinikäistä oppimista, palkitsevuutta ja tyytyväisyyttä, sosiaalisia ulottuvuuksia (esim. vuorovaikutus), yksilötasoista tavoitesuuntautunutta toimintaa, tulevaisuuden näköaloja sekä hyvin hallittua liiketoimintaa. (Anttonen & Räsänen 2009, 17–18.)

Edellä kuvattua työhyvinvoinnin määrittelyä voidaan täydentää Mankan ym. (2011, 8–9) näkemyksellä työhyvinvoinnin tekijöistä. Työhyvinvoinnin osatekijöiksi tässä yhteydessä mainitaan esimiestyö, vuorovaikutus, henkilöstön monimuotoisuus ja monitaitoisuuden kehittäminen. Toiminnan ja ihmisten johtaminen oikeudenmukaisella tavalla takaa onnistuneen esimiestyön, jota voidaan pitää yhtenä työhyvinvoinnin peruspilareista. Työyhteisön ryhmähenki puolestaan perustuu keskinäiseen luottamukseen työyhteisön jäsenten keskuudessa. Hyvän ryhmähengen tuloksena vuorovaikutus työyhteisössä on avointa ja työyhteisön jäsenet osaavat toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan. Tutkimukset osoittavat Mankan ym. mukaan, että eri-ikäiset ja erilaiset työntekijät lisäävät innovatiivisuutta ja niinpä hyvinvoivassa työyhteisössä tämä ihmisten erilaisuus tulisi ottaa huomioon. Työntekijän monitaitoisuuden kehittäminen taas näkyy ennen kaikkea tuottavuutena, kun työntekijä kokee pääsevänsä hyödyntämään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan sekä saa työlleen tukea ja kannustusta. Kuten Manka ym. toteavat, edellä mainitut työhyvinvoinnin osatekijät tulee kuitenkin tunnistaa, keskittyä kyseisen yrityksen kannalta keskeisiin alueisiin ja saattaa ne henkilöstön tietoisuuteen. Näin työntekijä ymmärtää työnsä yhteyden yrityksen tavoitteisiin ja sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. Tuloksekasta työhyvinvoinnista syntyy, kun yritys panostaa työntekijään, työhön ja koko työyhteisöön sekä sovittaa havaitut tarpeet kulloisenkin tarpeen mukaisesti.

Maslowin tunnetun tarvehierarkian avulla voidaan kuvata myös yksilön työhyvinvoinnin rakentumista. Tarvehierarkian pohjalta työhyvinvointi muodostuu neljästä pääportaasta, jossa fysiologiset perustarpeet ovat perusta yksilön työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin portaiden toinen taso perustuu yksilön turvallisuuden tarpeisiin, kuten turvalliseen työympäristöön ja työilmapiiriin sekä tietoon työn jatkumisesta. Kolmannen tason tarpeet puolestaan liittyvät läheisyyteen eli yksilön tarpeeseen kuulua johonkin yhteisöön. Neljännellä tasolla tarpeet taasen liittyvät arvostukseen, jota yksilö saa työelämäänsä sisältävästä osaamisesta ja ammattitaidosta. Edellä mainittujen neljän päätason

lisäksi voidaan lisätä vielä kaksi tasoa, joista ensimmäinen muodostuu itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista sekä toinen taso yksilön henkisydestä ja sisäisestä energiasta. Kun kaikki tarvehierarkian mukaiset yksilön tarpeet täyttyvät, saavutetaan fyysinen, sosiaalinen, psyykkinen ja henkinen hyvinvointi, joista muodostuu yksilön suorituskyky. (Ojala & Ahonen 2005, 28–31.) Työhyvinvointi voidaan kuitenkin siis määritellä monin eri tavoin, jolloin korostuu eri tahojen välinen keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö, jotta kyseisessä organisaatiossa kaikki toimijat osaavat pyrkiä kohti yhteistä päämäärää työhyvinvoinnin saavuttamiseksi.

### 2.2.3 Työkykyyn vaikuttavat osatekijät

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia merkittävämässä roolissa on työkyky. Työkyvyn ylläpitäminen kattaa työntekijän työelämään oleellisesti kuuluvia tekijöitä, kuten terveys, pätevyys, työyhteisö ja työympäristö. Näihin asioihin panostamalla pyritään parantamaan työntekijöiden yleistä hyvinvointia, johon kuuluvat myös työterveys ja työturvallisuusasiat. Suomessa on pyritty 1990-luvulta asti pelkkien sairauksien ennaltaehkäisyjen sijaan kiinnittämään huomiota yksilölliseen terveyden ja työkyvyn tukemiseen työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työkyvyn ylläpidon toimiksi, joilla työntekijät yhdessä edustamansa organisaation kanssa pyrkivät työpaikalla parantamaan ja tukemaan kaikkien yhteisön jäsenten työkykyä ja ominaisuuksia. Toisaalta työkyky voidaan määritellä yksilön resurssien ja työtehtävien vaatimusten välisenä suhteena. Yksilön resursseihin sisältyy tässä määritelmässä terveys ja kapasiteetti, koulutus ja kyvyt, arvot ja asenteet sekä motivaatio ja työtyytyväisyys. Näitä resursseja työntekijä käyttää selviytyäkseen työtehtävistään. Yrityksen on siis otettava huomioon työkyvyn olevan dynaaminen prosessi, jossa yksilön resurssien merkitys muuttuu työntekijän ikääntyessä. (Hussi & Ahonen 2007, 19–20.)

Tengland (2010, 275) pitää työkyvyn tarkkaa määrittelyä tärkeänä, koska työkyky on keskeinen käsite monilla tieteenaloilla ja sillä on tärkeitä normatiivisia vaikutuksia. Eri-tyyseen oleellinen määritelmä on tieteenaloilla, jotka tutkivat työelämää ja kuntoutumista. Tengland näkee työkyvyn myös keskeisenä käsitteenä, kun puhutaan sairausvakuuttamiseen liittyvästä lainsäädännöstä. Tengland pyrkii määrittelemään, mitä työkyvyn käsite tarkoittaa tai mitä sen tulisi tarkoittaa. Tämän lisäksi Tengland myös ehdottaa käytökelpoista työkyvyn määritelmää niin tieteelliseen kuin käytännön työn avuksi. Analyysissään Tengland (2010, 283–284) tuli siihen tulokseen, että työkyvyn määrittelemisessä tulee erottaa erityinen ja yleinen työkyky. Erityisellä työkyvyllä tarkoitetaan yksilön normaaliin työhön liittyvää työkykyä eli työhön, johon työntekijä on erityisesti koulutettu. Yleisellä työkyvyllä puolestaan viitataan kykyyn, joka jokaisella yksilöllä on työstä suoriutumiseksi oltava luonnostaan tai hyvin vähäisellä koulutuksella. Tengland

din näkemyksen mukaan on olemassa useampia syitä, jotka mahdollistavat kahden käsitteen olemassaolon. Yksi näistä syistä liittyy sairaudesta johtuviin poissaoloihin, jolloin henkilön odotetaan palaavan nykyiseen työhönsä, mutta tarvitsevan kuntoutusta ennen sitä. Tällaisessa tapauksessa henkilön nykyistä työkykyä arvioidaan työn vaatimusten ja työympäristön perusteella. Toisaalta henkilö saattaa olla pidempään työkyvyttömän, jolloin hänen ei odoteta palaavan entiseen työhönsä. Tällöin kyseisen henkilön työkykyä saatetaan joutua arvioimaan sen perusteella, millaista työtä työmarkkinoilla juuri sillä hetkellä on tarjolla, mutta sen mukaisesti, että henkilö kuitenkin suoriutuu työstä.

Nykypäivän työntekijältä odotetaan toimialasta riippumatta useamman kyvyn hallitsemista. Näitä kykyjä ovat ainakin itsenäinen päätöksentekokyky, tuloksellisuus ja vuorovaikutteisuus. Kaukana ollaan siis niistä ajoista, jolloin työnteko oli tarkkaan kontrolloitua. Samaan aikaan myös johtajilta on alettu vaatia uudenlaisia tapoja johtaa näitä itsenäisiä työntekijöitä. Itsenäisen päätöksenteon merkitystä kuvaa muun muassa Borehamin (1992, 104) tutkimus, jossa etsittiin vastausta siihen, kenellä on päätösvaltaa. Borehamin tutkimusaineiston analysoinnissa todettiin johtaja- ja asiantuntijatason työntekijöiden kärsivän hyvin vähän organisaation asettamista rajoituksista päätöksenteossa. Vallan käytössä hierarkia on siis perinteisesti ollut hallitseva piirre, kuten myös sukupuolen merkitys päätöksenteossa. Sukupuolen rooli päätöksenteossa nousi esiin myös Borehamin tutkimuksessa, kun sukupuolen todettiin olevan merkittävästi sidoksissa itsenäisen päätöksenteon kokemuksiin. Ikä tai toimiala ei puolestaan Borehamin mukaan vaikuttanut merkittävästi itsenäiseen päätöksentekoon. Yksityisen ja julkisen sektorin välillä ei myöskään löydetty eroavaisuuksia päätöksenteon suhteen. Boreham pitää merkityksellisenä sitä, että ikään perustuvalla työkokemuksella ei todettu olevan vaikutuksia siihen, miten työntekijä otetaan mukaan päätöksentekoon. Tässä yhteydessä voidaan todeta, että vastaavia tietoja esimerkiksi kolmannelta sektorilta tai siitä, miten koulutustausta vaikuttaa työkyvyn kokemiseen, ei ole yhtä paljon kuin muista osa-alueista.

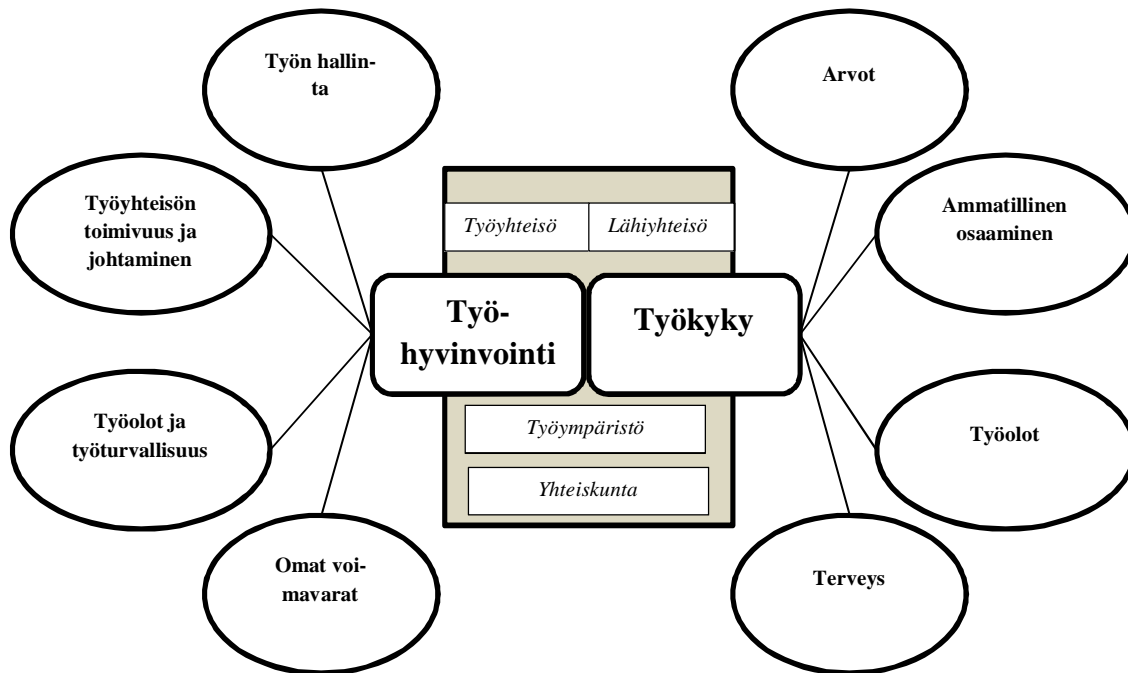
Työn vaatimusten kasvaessa, on työn luonne toisaalta muuttunut entistä joustavamaksi. Tästä kertoo työsuhteiden asteittainen muuttuminen määräaikaaisiksi, osa-aikaaisiksi tai kotityöksi eli yrityksen ulkopuolella tehdyksi työksi. Työvoimalle ei siis enää ole tärkeintä pysyvän työsuhteen turvallisuus tai työura, vaan muut seikat. Tämä tarkoittaa työvoiman jakaantumista yhä selkeämmin kahteen eri ryhmään, jossa ydinryhmän muodostavat organisaation avainhenkilöstö pitkän aikavälin tähtäyksellä. Toiseen työntekijäryhmään kuuluvat ydinryhmän ulkopuoliset henkilöt, jotka ovat lyhyen aikaa organisaation palveluksessa eli ei vakituinen henkilöstö. Työsuhteiden muuttumisella ja työvoiman joustavuudella on kuitenkin ollut suuri merkitys muun muassa työmarkkinajärjestöille. Tästä syystä järjestöt ovatkin joutuneet mukautumaan ja synnyttämään uudenlaisia toimintatapoja vastatakseen uuden työvoiman asettamiin haasteisiin. (Boreham 1992, 106–108.) Määräaikaisten työsuhteiden lisääntyminen vaikuttaa oleellisesti myös henkilöstön työkykyyn, kun oletetaan, että määräaikainen työsuhde vaikut-

taa työkykyyn alentavasti. Toisaalta vapaammat työtavat ja vapaus päättää omasta työstään ovat tuoneet lisää vastuullisuutta työntekoon, mikä on puolestaan luonut uudenlaisia muotoja työssä jaksamiselle ja edelleen työkyvyn ylläpitämiselle.

#### **2.2.4 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn erot**

Työhyvinvointi ja työkyky sisältävät osittain samoja asioita, mutta tarkempi tarkastelu osoittaa niiden sisällöissä huomattaviakin eroja. Siinä missä työhyvinvointiin sisältyy yksinkertaisimmillaan fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, sisältää työkyky taas asioita, joiden avulla työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään. Toisin sanoen työhyvinvointi käsittelee organisaatiota ja työntekijää, kun työkyky keskittyy puolestaan enemmän yksilön toimintakykyyn. Työhyvinvointi ja työkyky ovat kuitenkin toisiaan tukevia asioita, ja siitä syystä yritysten kannattaa panostaa molempiin osa-alueisiin toimintansa turvaamiseksi. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn monimutkaisuuden selkeyttämiseksi on luotu erilaisia malleja, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2008, 27) ja työkykytalo-malli (ks. Työterveyslaitos 2013).

Kuviossa 1 on havainnollistettu työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavia osatekijöitä edellä mainittujen mallien pohjalta. Kuvion työhyvinvointiin liittyvät osatekijät ovat peräisin Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallista ja työkykyyn liittyvät osatekijät Työterveyslaitoksen työkykytalomallista. Kyseisissä malleissa mainittuja kaikkia osatekijöitä kuvioon ei ole valittu, vaan siihen ovat valikoituneet tämän tutkimuksen laatijan mielestä keskeisimmät työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat tekijät. Merkittävimmäksi osatekijöiden valintakriteeriksi muodostui se, miten pystytään tuomaan selkeimmin esiin työhyvinvoinnin ja työkyvyn väliset eroavaisuudet ja toisaalta yhteneväisyydet.



Kuvio 1 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn osatekijät mukailten Rauramoa (2008, 27) ja Työterveyslaitosta (2013)

Kuten kuviosta 1 ilmenee, työhyvinvoinnilla ja työkyvyllä on yhteisiäkin osatekijöitä, minkä myötä ne yhteiskunnassa ainakin osittain liittyvät toisiinsa tai voidaan aika ajoin mieltää jopa täysin samoiksi asioiksi. Vaikka kuviossa 1 ainoastaan työolot mainitaan niin työhyvinvoinnin kuin työkyvyn osatekijöinä, löytyy yhteisiä osatekijöitä enemmän, kun analysoidaan kuviossa mainittuja tekijöitä hieman tarkemmin. Työn hallintaan kuuluu esimerkiksi olennaisena osana työntekijän ammatillisen osaamisen kehittyminen. Työolojen ja työn hallinnan lisäksi työhyvinvoinnin osatekijöistä työntekijän omat voimavarat liittyvät työkykyyn ja ennen kaikkea terveyteen. Analysoitaessa työhyvinvointia ja työkykyä laajemmin voidaan todeta, että molempien tilaa määrittelee yhteiskunta ja työympäristö. Työhyvinvoinnin tilaa määritellään kuitenkin vain työyhteisön ja työkykyä lähiyhteisön tasolla. Tämä tukee aikaisemmin esitettyä näkemystä siitä, että työhyvinvointi liittyy enemmän organisaatioon ja työntekijään, kun työkyky taas liittyy yksilön toimintakykyyn.

## 2.3 Työkyvyn johtamisen malli

Työkyky ei synny itsestään, vaan sen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi työkykyä on myös johdettava. Alentuneen työkyvyn taloudellisten vaikutusten on todettu aiheuttavan vuositasolla noin 20 % menetykset kansantaloudelle Suomen bruttokansantuotteesta (Bergström, Ilvesmäki, Kaleva, Moilanen, Kaukiainen & Huuskonen 2000, 9). Työkyvyn aleneminen ennakoi aikaista, ja monissa tapauksissa jopa ennen aikaista, eläkkeelle siirtymistä (Solem 2008, 44). Muun muassa Pohjosen (2001, 728–729) mukaan työntekijän fyysiseen kuntoon pitäisi kiinnittää huomiota jo työuran alussa. Esimerkiksi työuupumuksen ehkäiseminen läpi työntekijän työuran on tärkeää työkyvyn ylläpitämiseksi. Käytännön toimenpiteet työuupumuksen ehkäisemiseksi voivat kohdistua suoraan yksilöihin, yksilön ja organisaation vuorovaikutukseen tai toisaalta koko organisaatioon. (Lindström, Schrey, Bergström ja Kaleva 2000, 74–76.) Tänä päivänä työelämässä ei työkyvyn ylläpitämiseksi kuitenkaan enää välttämättä riitä pelkkä hyvä fyysinen kunto. Fyysistä työtä tehdään aikaisempaa vähemmän ja niin sanottujen tietotyöläisten määrä on lisääntynyt, mikä on kasvattanut tarvetta myös henkisten ominaisuuksien entistä laajempaa huomioimista työkyvyn ylläpitämisessä.

Yksilön elämäntavat, työstä palautuminen ja kiireen sekä stressin hallinta ovat tekijöitä, jotka huomioimalla voidaan parantaa merkittävästi työkykyä. Elinkeinoelämän keskusliitto on antanut mallissaan (ks. Johda työkykyä, pidennä työuria 2011) ohjeita siitä, miten työntekijä ja työnantaja yhdessä voivat elämän hallintaa painottamalla vaikuttaa työkyvyn ylläpitämiseen sekä edistämiseen. Elämäntapojen esille tuominen työpaikalla on yksi työkykyjohtamisen osa-alueista. Kyseisen mallin mukaan työnantajan tulisi kannustaa ja tukea henkilöstöä terveellisiin elämäntapoihin. Malli neuvoo tekemään ensin työpaikalla arvion siitä, mitä elämäntapoihin liittyvää osa-aluetta on syytä painottaa. Näitä osa-alueita voivat olla esimerkiksi kannustaminen terveystieteiden tutkimukseen, mahdollisuuden tarjoaminen terveelliseen työpaikkaruokailuun tai tukeminen ja tiedottaminen painonhallinnan, riittävän unen saannin sekä tupakoinnin ja päihteiden käytön lopettamisen osalta. Malli suosittelee myös johtamaan elämäntapojen muutoksessa esimerkiksi eli henkilöstön on helpompi sitoutua terveellisiin elämäntapoihin, jos yritysjohto esimerkiksi työtilanteen sallimalla kannustaa henkilöstöä liikkumaan ja tekee myös itse niin. Liian radikaalien suunnanmuutoksien tekeminen tai elämäntapoihin puuttuminen ei yrityksessä kuitenkaan mallin mukaan tule olla, koska viime kädessä yksilö itse kantaa vastuun omaan elämäntapojensa hallintaan liittyvistä valinnoista.

Työnantajan tulee työkykyjohtamisen mallin mukaan kiinnittää huomiota työntekijän työstä palautumiseen sitä enemmän mitä vaativampaa työ on. Työnantajan keinoja edistää niin fyysistä kuin henkistä palautumista työstä ovat toimenpiteet, joilla helpotetaan työntekijän mahdollisuuksia irrottautua työstä vapaa-ajalla. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi erilaiset työaikajärjestelyt ja yhteisten pelisääntöjen sekä työtapojen sopiminen

työyhteisöissä niin työn tauotuksen kuin sähköisen yhteydenpidon osalta. Kuten elämäntapojen muutoksen kohdalla, myös työstä palautuminen on jokaisen yksilön osalta loppujen lopuksi henkilökohtainen asia. Yritysjohto voi kuitenkin omalla esimerkillään tässäkin kohtaa kannustaa ja tukea henkilöstöä toimimaan toivomallaan tavalla.

Kasvaneet vaatimukset työelämässä on kasvattanut erityisesti kiireen ja stressin kokemista työelämässä. Työkyvyntohtamisen malli kehottaa ottamaan tämän huomioon osana elämäntapojen hallintaa. Jos työntekijät kokevat työtehtävissään kiireen tunnetta, pitäisi syyt kiireen taustalla selvittää. Johtuuko kiire esimerkiksi todellisesta resurssien niukkuudesta, ovatko työtavat virheelliset tai käytetäänkö työaika tehottomasti? Työyhteisön ja työntekijän työskentelytapoja sekä työskentelymenetelmiä kehittämällä kiirettä voidaan kesyttää. Stressiä ihminen puolestaan kestää tietyn määrän suoriutuakseen työtehtävistä vielä tehokkaasti, mutta haitallista stressiä syntyy, kun haasteet ja annetut tehtävät ovat epäsuhdassa käytettävissä olevien voimavarojen välillä. Kiireen ja stressin hallintaa voidaan tukea kehittämällä työyhteisön työtapoja muun muassa suunnittelulla ja ennakoinnilla sekä yksinkertaisesti varamaalla asioiden hoitamiseen riittävästi aikaa. Lisäksi turhaa kiireen tunnetta voidaan vähentää työjärjestelyillä ja resursoinnilla, mikä tuloksena pitäisi samojen henkilöiden kuormitus vähentyä ja puutteelliseen kiireen sekä stressin hallintaan voidaan puuttua ennakoivasti. Työkykyjohtamisen mallin mukaan on tärkeää myös pyrkiä siirtymään valittamisen kulttuurista toiminnan kulttuuriin eli kiireen ja stressin hallintaan myös oikeasti panostetaan.

Schaufeli, Bakker ja Van Rhenen (2009, 893–896) ovat tutkineet, miten työolot vaikuttavat työntekijöiden kokemaan työstressiin ja työhön sitoutumiseen, mitä voidaan kutsua myös työn imuksi. Tämä työn vaatimuksiin ja resursseihin liittyvä malli pyrkii siis selittämään hyvinvoinnin negatiivisia ja positiivisia näkökulmia linkittämällä sen työn rasittaviin sekä motivoiviin prosesseihin. Malli tuo esiin sen, että työolojen ollessa työntekijää rasittavia työn vaatimukset ovat korkeat ja tämä puolestaan kuluttaa loppuun työntekijän henkisen energian sekä lisää edelleen työntekijöiden loppuun palamista ja ei-vapaaehtoisia sairauspoissaoloja. Motivoivat työolot puolestaan tarjoavat riittävät resurssit suoriutua työtehtävistä, mikä kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja saattaa myös lisätä sitoutumista työhön sekä vähentää niin sanottuja vapaaehtoisia sairauspoissaoloja. Toisaalta työolojen lisäksi myös johtajuudella voidaan oleellisesti vaikuttaa työntekijän motivointiin (Hitt, Miller & Colella 2006, 227). Unohtaa ei voi myöskään sitä, että yksilön työkykyä tulisi arvioida niin fyysisen kuin henkisen terveydentilan näkökulmasta (Brouwer, Reneman, Bültmann, van der Klink & Groothoff 2010, 110).



## 2.4 Työnantajan mahdollisuudet vaikuttaa työkykyyn

Edellä esitetty työkykyjohtamisen malli antoi eväitä siihen, miten organisaatiot voisivat edistää henkilöstön työkykyä johtamalla sitä oikein. Aineettomasta osaamispääomasta on työmarkkinoiden muuttuessa tullut kuitenkin organisaatioille kilpailutekijä, minkä myötä henkilöstön osaamisesta on tullut keskeinen strateginen tekijä. Aineettoman pääoman johtamisen lisäksi johtamistyöhön sisältyy myös vastuu ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin sekä organisaation kulttuurin kehittäminen. Riittävällä osaamispääoman tukemisella saavutetaan ympäristö, jossa työntekijät ovat joustavia, innovatiivisia ja kyvykkäitä oppimaan uusia asioita. (Juuti 2010, 50–53.) Osaamispääoma sisältää myös tekijöitä, joilla voidaan pitkälti mahdollistaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn kokeminen. Osaamispääoma jaetaan kolmeen alatekijään, jotka ovat henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Henkilöpääomaan kuuluu laajasti ihmisten osaaminen, joka laajasti ymmärrettynä nähdään työhyvinvoinnin perustana. Rakennepääoma puolestaan sisältää työn sujuvuuteen, osallisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä seikkoja. Suhdepääoma taas on suhteiden hoitamista erilaisten organisaation kannalta tärkeiden kumppaneiden kanssa. Tämä vaatii kykyä ja halua toimia yhdessä sekä luoda ja jalostaa uutta tietoa, johon ei pystytä huonosti voivassa työyhteisössä. (Valtiokonttori 2009, 36–37.) Nämä kolme osaamispääoman tekijää linkittyvät toisiinsa esimerkiksi siten, että toimivalla rakennepääomalla kyetään pitämään huolta henkilöpääomasta, joka puolestaan on edellytys suhdepääoman ylläpitämiselle.

Työelämän näkökulmasta ihmisten, työn ja työelämän kehittäminen ovat hyvinvoinnin keskiössä. Kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnin ajattelussa työ on vain yksi, vaikkakin merkittävä osa kokonaisuutta. Tällöin voidaan puhua työhyvinvoinnin sijaan hyvinvoinnista työssä. Tämä käsite antaa mahdollisuuden nähdä hyvinvointi laajemmin ja se ottaa huomioon työssä onnistumisen lisäksi henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin, ravinnon, levon sekä palautumisen merkityksen työelämässä. Työkyky on osa kokonaisvaltaista hyvinvointia, johon työnantaja voi vaikuttaa mahdollistamalla työntekijälle riittävän vapaa-ajan ja levon määrän. Yksilöstä riippuen työ, vapaa-aika ja lepo saavat erilaisia painoarvoja. Kokonaisvaltaisessa hyvinvointiajattelussa nämä kolme osa-aluetta ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Hyvinvoinnin saralla yksilöllisyys tulisi työyhteisössä huomioida, kun lähdetään tarjoamaan työkaluja hyvinvoinnin kehittämiseen. Ensimmäisessä vaiheessa yritys voi pyrkiä opastamaan työntekijöitään ymmärtämään, millaiset toimenpiteet hyvinvoinnin kehittämisessä auttaisivat työntekijöitä saavuttamaan omat tavoitteensa siten, että ne tukisivat myös yrityksen päämääriä. Tällöin myös yksilöllisyys tulee huomioitua. Yrityksen ei kannata esimerkiksi tarjota kuntoohjelmia koko henkilöstölle vaan pyrkiä kohdentamaan tarjonta tehokkaasti ja oikein henkilöille, jotka kuntoaan haluavat kohottaa. (Leskinen & Hult 2010, 81–83.) Toisin sanoen organisaatioissa pitäisi pyrkiä huomioimaan mahdollisimman laajasti hyvin-

voinnin kehittämisen osa-alueet. Näin tarjotaan kaikille työntekijöille mahdollisuus kehittää itseään huomioiden heidän omat lähtökohtansa ja saadaan hyöty yritykselle hyvinvoivan henkilöstön muodossa. Hyvinvoinnista työssä ovat siis yhteisvastuussa työnantaja ja työntekijä.

Väistämättä organisaatioissa syntyy myös tilanteita, joissa työntekijä menettää täysin työkykynsä ja on estynyt suorittamaan työvelvoitteitaan. Kun työntekijä kuitenkin pysyy mahdollisesti lyhyemmän tai pidemmän poissaolon jälkeen palaamaan työtehtäviinsä, on esimiehen tiedostettava paluuseen liittyvät ongelmat ja kyettävä varautumaan niihin. Yksin esimiehen harteille ei työntekijän työhön paluuta pidä toisaalta jättää, vaan myös muita sidosryhmiä (työnantaja, ammattiyhdistykset ja työterveyshuolto) tulisi rohkaista ottamaan vastuu työntekijän työhön paluussa (Franché, Baril, Shaw, Nicholas ja Loisel 2005, 525). Toisaalta Franché ym. (2005, 531) toteavat, että on epärealistista odottaa kaikkien sidosryhmien kannattavan yhtenäistä ajattelutapaa työhön paluun suhteen, mutta mahdollista kuitenkin on lisätä sidosryhmien sietokykyä ajattelutapojen ristiriitaisuuksien välillä. Franché ym. tulivat siihen tulokseen, että toistaiseksi sidosryhmien välillä on suuria eroja näkemyksissä siihen, millaisia puuttumistapoja töihin paluun sujuvuuteen pitäisi soveltaa. Kun sidosryhmät saadaan sitoutumaan yhteisten päämäärien toteuttamiseen, voidaan odottaa konfliktien vähenevän ja töihin paluun ohjelmista saadaan parempia lopputuloksia. Tarve laaja-alaisen mallin kehittämisestä työkyvyttömyyden prosessien tueksi on kuitenkin olemassa, mutta sidosryhmien sitouttamisen lisäksi tähän tarvitaan laatua ja kestävyyttä sidosryhmien väliseen kanssakäymiseen.

Työkyvyn hallinnan kannalta merkittävässä roolissa on itsensä johtaminen, jossa korostetaan yksilön psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtimista, joka on perusta myös työkyvyn ylläpitämiselle. Yksi itsensä johtamisen muoto on esimerkiksi työntekijän itsensä tekemä arvio omasta työtilanteesta. Tällainen oman työn arviointi voidaan suorittaa helposti kehityskeskustelun yhteydessä. (Ilmarinen 2013, 7.) Yksi mahdollisuus tehdä työn arviointia on käyttää niin sanottua Karasekin-mallia, jonka avulla pystytään mittaamaan työn vaatimusten ja vapaan päätöksenteon yhteisvaikutuksia työntekijöihin (Karasek 1979, 287). Arvioinnin tuloksia voidaan edelleen hyödyntää työtehtävien vaatimustason asettamisessa, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ja tuottavuuteen. Kun saatuja tuloksia pystytään hyödyntämään tehokkaasti, voidaan kehittää yksilön kykyä toimia koko työyhteisöä hyödyttävällä tavalla, jolloin puhutaan niin sanotuista työyhteisötaitoista. Esimies- ja alaistaitoihin tai työyhteisötaitoihin palataan tarkemmin luvussa 3.3.

Yksilön työyhteisötaitojen lisäksi myös tiimien ja koko työyhteisön yhteisiä työyhteisötaitoja tarvitaan yhteisymmärryksen saavuttamiseksi koko organisaatiossa. Kun yksilön kohdalla mainittiin itsensä johtaminen, puhutaan tiimien kohdalla vastaavasti itseohjautuvista tiimeistä. Nämä käsitteet tukevat toisiaan ja antavat työyhteisöissä

mahdollisuudet vaikuttaa oman työn kulkuun ja työoloihin. Tiimien itseohjautuvuudella pyritään lisäämään vastuunottoa, osaamisen kehittämistä ja verkostoitumista tiimin ulkopuolelle. Myös työyhteisön näkökulmasta katsottuna työyhteisötaidot tulee nähdä yhteisenä asiana. Työyhteisössä tapahtuvassa yhteistyössä on tarkasteltava työyhteisötaitoja ainakin neljän eri kohdan avulla. Ensimmäiseksi koko työyhteisön on sitouduttava siihen, että kaikki osaavat olla johdettavina. Toiseksi työyhteisön jäsenten on ymmärrettävä oma roolinsa organisaatiossa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tapaa, jolla työyhteisön jäsenet toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Kolmanneksi on kunnioitettava esimiehen ja muiden työntekijöiden työroolin ja persoonan välisiä rajoja sekä pyrkiä hyödyntämään työyhteisössä esiintyvää erilaisuutta. Neljäntenä asiana esiin nousee työyhteisön kyky antaa ja ottaa vastaan palautetta. Tämän lisäksi palautteesta pitää osata ottaa myös opiksi. (Ilmarinen 2013, 10–17.)

Organisaatioissa syntyy usein myös tilanteita, joissa työkyvyn johtamiseen on kiinnitettävä huomiota erityisen paljon. Nykypäivän organisaatioissa muutos on paikoittain jo pysyvä olotila tai ainakin muutoksia ollaan suunnittelemassa. Muutostilanteet ovatkin yksi työkykyjohtamisen suurimmista haasteista, koska muutostilanteita harvoin pystytään toteuttamaan ilman organisaation sisäisiä konflikteja, jotka puolestaan vaikuttavat väistämättä työntekijöiden työkykyyn. Van de Ven ym. (2008, 335–336; 346–349) ovat omassa tutkimuksessaan keskittyneet löytämään vastauksia siihen, miten johtajat pystyisivät hallitsemaan organisaatiomuutoksiin liittyviä ongelmia. Erityisesti he ovat pohjineet sitä, kuinka ennakoita työntekijöiden taustoista, rooleista, kokemuksista ja ammateista syntyvien vastakkainasetteluiden ongelmaan. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden sitouttaminen päätöksentekoon, rohkaisu avoimeen vuoropuheluun ja yhdistävän metodin käyttö ristiriitojen ratkaisussa organisaation muutosprosessissa olivat yhteydessä organisaation korkeampaan suoritustasoon muutoksen jälkeen. Tätä tukivat myös löydökset asiakkaiden tyytyväisyyden, organisaation tuottavuuden ja yrityksen taloudellisen tuloksen paranemisesta.

### **3 TYÖKYVYN JOHTAMINEN KOLMANNELLA SEKTORILLA**

#### **3.1 Työkyvyn sitominen organisaation strategiaan**

##### *3.1.1 Organisaation strategiasta vastuussa olevat toimijat*

Työkykyä voidaan johtaa erilaisten mallien avulla, mutta seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten nämä mallit soveltuvat kolmannen sektorin organisaatioiden käyttöön. Ellei työhyvinvointia ole alati muuttuvissa työyhteisöissä hoidettu asianmukaisesti, ajaudutaan tilanteeseen, jossa työntekijät eivät välttämättä enää kykene palautumaan tai uudistumaan riittävän nopeasti. Tästä seurauksena on alentunut työkyky. Suutarinen (2010, 20–21) nimittää kuvailtua tilannetta niin sanotuksi tasapainoilun kriisiksi, josta yritys pystyisi pääsemään uudelle kasvu-uralle työhyvinvoinnin kehittämisen avulla. Suurimpana ongelmana tasapainon kriisin syntymiselle Suutarinen näkee työlainsäädännön, työterveyshuollon, organisaatorakenteiden sekä johtamiskäytäntöjen hajautumisen, jolloin erityisesti toiminnan vaikutusten seuraaminen muodostuu vaikeaksi. Kuten Suutarinen lisäksi vielä toteaa, työhyvinvointityöhön liittyy paljon muitakin toimenpiteitä kuin työlainsäädännön vaatimat velvoitteet. Nämä toimenpiteet hajautuvat organisaatiossa usealle eri toimijalle, yleensä työterveydelle, työsuojelulle ja henkilöstöhallinnolle. Kun näiden toimijoiden välinen vuoropuhelu puuttuu, ei yhtenäistä toimintamallia ole ja jokainen taho toteuttaa työhyvinvointityötä omalla tavallaan.

Työhyvinvointityöstä saadaan suurin hyöty irti, kun toiminta organisaation kaikilla tasoilla on yhdenmukaista ja toimintaa toteutetaan selkeän toimintamallin mukaan. Tämä vaatii työhyvinvoinnin sitomista yrityksen strategiaan. Suutarinen (2010, 21–22) nostaisi työhyvinvointityön strategiatason asiaksi, joka tulisi integroida johtamistyöhön. Suutarisen mukaan yrityksen tulisi löytää yhteinen näkemys työhyvinvoinnin tavoitteille ja sille, miten ne tukevat samalla liiketoiminnan tavoitteita. Suutarisen kuvailema työhyvinvoinnin johtamisen malli lähtee liikkeelle siitä, että yrityksessä määritellään ja analysoidaan, mitä kyseisessä yrityksessä työhyvinvointi sisältää (esimerkiksi työturvallisuus, työterveys ja työsuojelu). Tämän sisällön määrittämisen jälkeen voidaan lähteä asettamaan tavoitteita eli sitä, mitä tuloksia toimenpiteiltä odotetaan. Seuraava vaihe on laatia suunnitelma siitä, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Kun suunnitelma on tehty, voidaan lähteä varaamaan resursseja, joilla laadittu suunnitelma voidaan toteuttaa sen mukaan, mitkä ovat asetetut tavoitteet. Viimeinen johtamismallin vaihe sisältää toteuttamisen ja toimenpiteiden vaikutusten arvioinnin. Tämän kuvaillun mallin tulee olla

jatkuva prosessi eli toteutuksen ja arvioinnin jälkeen siirrytään jälleen mallin alkupäähän.

Suutarisen tavoin Valtiokonttorin julkaisussa (2009, 34–38) korostetaan myös johtoryhmän roolia työhyvinvoinnin sitomisessa organisaation strategiseen suunnitteluun ja seurantaan, mikä lähtee työhyvinvoinnin käsitteen, roolin ja merkityksen jäsentämisestä organisaation perustehtävän ja toiminnan muutoksen toteuttamiseen. Tämän lisäksi tärkeänä pidetään henkilöstön osallistamista työhyvinvointitoimepiteisiin ja keskittymistä organisaation kannalta tärkeimpien työhyvinvointihaasteiden ratkaisemiseen. Näiden mainittujen näkemysten valossa Valtiokonttorissa nähdään työhyvinvoinnin ja osaamis-  
pääoman yhteistä tutkimista avaimena organisaation strategian hahmottamisessa, jotta voidaan tunnistaa ihmisten, rakenteiden ja erilaisten kumppanuuksien linkittyminen toisiinsa. Näin lisääntyy myös ymmärrys organisaatiosta ja johtamistyöllä voidaan tukea saumattomasti strategisia päämääriä.

Organisaation johtamiskulttuurilla on myös keskeinen merkitys työntekijän työelämän laatuun ja näin muun muassa sairauspoissaolojen määrään (Valtiokonttori 2009, 13). Niin työkyvyn kuin työhyvinvoinnin johtaminen edellyttääkin organisaation johdolta tietämystä siitä, mitkä ovat henkilöstön mahdollisen työkyvyttömyyden aiheuttajat ja työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten suuruus. Hyödyntämällä päätöksenteossa olemassa olevaa tietoa organisaation työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilasta, voivat organisaation johto yhdessä työterveyshuollon kanssa arvioida yhteisön työelämän laadun tilaa ja sisällyttää työhyvinvointi- sekä työkykytoimenpiteet organisaation strategiaan suunnitteluun.

Henkilöstöjohtoon yleisin rooli organisaatiossa on strategisesta näkökulmasta katsottuna niin sanottu näkijä eli strateginen kumppani. Myös toimijan ja valvojan roolit ovat henkilöstöjohdolle läheisiä. Työhyvinvoinnin edistämisen osalta henkilöstöhallinto toteuttaa näitä edellä mainittuja rooleja esimerkiksi etsimällä uudelleensijoituspaikkoja osan työkyvystään omaaville työntekijöille näiden tehdessä töihin paluuta. Tämän lisäksi henkilöstöhallinnon vastuulla on usein poliittisille päättäjille tai lähimmille esimiehille työhyvinvointia kuvaavien mittareiden laatiminen. Henkilöstöhallinto myös vastaa eläkemaksujen ja työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten viestimisestä. Itse henkilöstöjohtajat kuitenkin kokevat tärkeimmäksi tehtäväkseen tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin edistämisen ajamalla sen sisällyttämistä organisaation strategiaan linjauksiin. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 4–5.)

### ***3.1.2 Organisaation strategian toteuttaminen ja arviointi***

Organisaation strategian toteuttamisesta ovat vastuussa eri tahot, kuin strategian laadinasta. Strategisen hyvinvoinnin johtamisella pyritään vaikuttamaan siihen osaan henki-

löstön hyvinvointia, jolla on merkitystä yrityksen tai organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin on todettu olevan selkeästi johdettua vain noin kolmasosassa suomalaisia yrityksiä ja organisaatioita. Esteeksi strategisen hyvinvoinnin johtamiselle yritysten johtajat näkevät niin toteuttajien ajan kuin osaamisen ja rahan puutteen. Esimerkiksi työterveyshuolto, työsuojelu, työpaikkaliikunta ja henkilöstöratkaisu eli strategisen hyvinvoinnin perinteiset asiantuntijatoiminnot vaikuttavat kuitenkin olevan suhteellisen hyvällä tasolla. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 2.) Strategiaa voidaan suunnitella myös monin eri tavoin. Eräs yleisimmästä tavoista on niin sanottu SWOT-analyysi, jossa verrataan organisaation ulkoista toimintaympäristöä sen sisäisiin heikkouksiin ja vahvuuksiin, joiden pohjalta voidaan tunnistaa strategisesti tärkeät osa-alueet ja kehityskohteet (Worth 2012, 187). Liiallinen suunnittelu vähentää kuitenkin organisaation joustavuutta ja reagointikykyä, joten suunnitteluakin tärkeämpää on strategian siirtäminen käytäntöön.

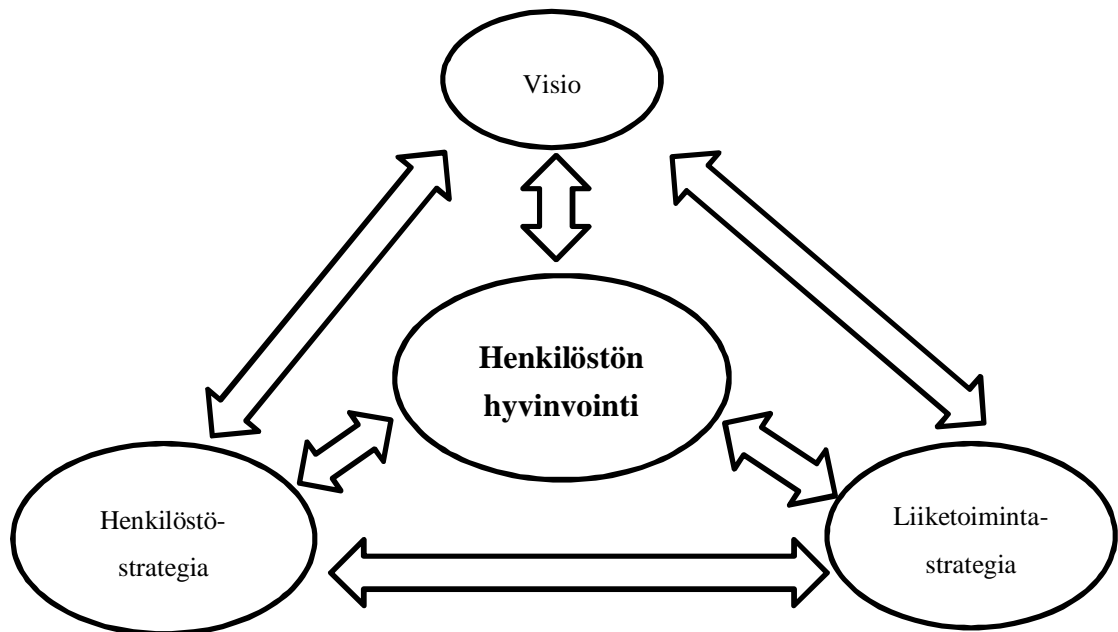
Strategian toteuttamisen kannalta olennaista on pyrkiä seuraamaan liiketoimintaan ja työhyvinvointiin liittyviä merkityksellisiä tunnuslukuja ja niiden keskinäisiä yhteyksiä. Ilman seuranta on vaikea tehdä samanaikaisesti sekä liiketoimintaa että työhyvinvointia koskevia päätöksiä. Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut se, että organisaatioista on toistaiseksi puuttunut selkeät yhteenvetotilastot yrityksen henkilöstökuvasta, miehitysanalyysista ja taloudellisesta tilanteesta (Suutarinen 2010, 22). Tilastot yksin eivät kuitenkaan anna riittävää pohjaa päätöksien tekemiselle, vaikka antavatkin hyvät lähtökohdat niiden tekemiselle. Lopulliset strategiset päätökset, jotka tukevat sekä liiketoimintaa että työhyvinvointia, vaativat myös laajempaa perehtymistä henkilöstön motivaatioon ja sitoutumisen asteeseen.

Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvointia ja työkykyä voidaan arvioida useammasta eri lähtökohdasta, jotka perustuvat kahteen eri näkemykseen. Ihmisen hyvinvointia korostava ajattelutapa pitää lähtökohtana pyrkimystä ihmisten hyvinvointiin. Ihmistä arvostetaan tässä näkökulmassa siis itseisarvoisesti, mikä tarkoittaa sitä, ettei työhyvinvointia pitäisi joutua perustelemaan erikseen yrityksen strategiassa, vaan se on siellä automaattisesti. Toisaalta työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan perustella organisaatioiden tarpeilla. Tällöin työhyvinvoinnilla pyritään tuottamaan lisäarvoa organisaation toiminnalle ja tuloksellisuudelle, jolloin ihminen ja työntekijä muodostuvat organisaation voimavaraksi. (Juuti 2010, 45–46.) Pelkästään inhimillisen näkökulman tai toisaalta ainoastaan organisaation näkökulman korostaminen ei siis edellisen kuvauksen perusteella ole yrityksessä työhyvinvoinnin näkökulmasta strategista ajattelua. Työhyvinvointia voidaankin perustella strategisena toimenpiteenä vasta siinä vaiheessa, kun löydetään mainittujen ääripäiden väliltä jokin kolmas, sekä ihmisen arvoa korostava että organisaation etua tavoitteleva yhdistelmä. Näiden mainittujen ääripäiden yhdistäminen on haasteellista, koska työhyvinvointi ja strategia ovat hyvin moniulotteisia käsitteitä.

Yhdistäminen vaikuttaa kuitenkin välttämättömältä, jotta organisaatio ja sen työntekijät hyötyisivät työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn seuranta ja arviointi on turhaa, mikäli käytössä ei ole oikeita mittaustapoja. Strategisessa mielessä onkin tärkeää, että työhyvinvoinnin toteutumisen seurantaan on olemassa mittareita, joiden avulla työhyvinvoinnin kehittymistä arvioidaan ja voidaan tehdä suunnitelmia ongelmatilanteiden korjaamiseksi. Unohtaa ei kuitenkaan voida työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden toteutumista ja seurantaan (Forma ym. 2013, 8). Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen henkilöstöjohtajien taholta usein koetaan strategisena valintana, on Forman ym. (2013, 4) mukaan edelleen harvinaista, että erityisesti kunta-alalla organisaatiot olisivat asettaneet määrällisiä tavoitteita esimerkiksi sairauspoissaolojen tai työtapaturmien vähentämiseen. Organisaatiot kyllä seuraavat mittareita, mutta suunnitelmia strategisen työhyvinvointijohtamisen tunnuspiirteisiin, kuten sairauspoissaoloihin tai työkyvyttömyyseläkkeisiin, liittyviin ongelmiin ei ole tehty.

Strategisesta näkökulmasta katsottuna hyvinvoinnin rakentuminen vaikuttaa selkeältä. Strategisen hyvinvoinnin yhtälön ensimmäinen tekijä on selkeän päämäärän ja suunnan määrittely. Seuraava tekijä on varmistaa yrityksen henkilöstön riittävät kyvyt, taidot ja energia, joilla päämäärään voidaan päästä. Viimeinen yhtälön tekijä on luoda toiminnot, joilla mahdollistetaan ja ylläpidetään henkilöstön toimintakyky. (Leskinen & Hult 2010, 84.) Kuvio 2 voidaan nähdä, kuinka henkilöstö, strategia ja visio kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa.



Kuvio 2 Organisaation visio, strategia ja henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi kulkevat käsi kädessä (mukaillen Leskinen ja Hult 2010, 84).

Toisin kuin Leskisen ja Hultin esittämässä näkemyksessä, kuviossa 2 henkilöstön hyvinvointi on asetettu yhtälön keskiöön, koska visio ja erilaiset strategiset toimet organisaatiossa vaikuttavat väistämättä henkilöstön hyvinvointiin. Organisaation tulisi kuitenkin henkilöstön hyvinvointia ennakoiden jo rekrytoinnissaan miettiä, millaisia henkilöitä työntekijöiksi halutaan, ja jälkikäteen arvioida, kuinka rekrytoinnissa onnistuttiin, sekä tarvittaessa muuttaa rekrytointikäytäntöjään. Myös henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin varmistamista ja henkilöstön kehittämistoimenpiteitä työsuhteen eri elinkaaren vaiheissa tulisi pohtia. Henkilöstöstrategia puolestaan määrittelee sen, mitä rooleja ja osaamista henkilöstöltä odotetaan tai vaaditaan. Henkilöstöstrategia määrittelee myös sen, miten suorituskyky turvataan. Liiketoimintastrategia taas sisältää suunnitelman siitä, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään, ja visio sen, mitä yritys toimillaan ja toiminnallaan tavoittelee. Yrityksen liiketoimintaa tai organisaation tavoitteita tuettaessa hyvinvoinnista tulee kuitenkin strategista (Leskinen & Hult 2010, 86).

Työhyvinvointitoiminnan painopistealueita tulee organisaatiossa pohtia sen mukaan, miten ne parhaiten tukevat haluttua kilpailustrategiaa. Jos yritys on saneerausvaiheessa ja tavoittelee kustannustehokkuutta sekä sen myötä tuottavuutta, työhyvinvointityössä on keskityttävä ennen kaikkea ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin lisäämiseen. Kun yrityksen strategia on säilyttää nykyinen asema markkinoilla, työhyvinvointityö kannattaa painottaa kaikille hyvinvointialueille eli osaamisen, laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen sekä tulevaisuuden valmiuksien ja resurssien kehittämiseen. Kun tavoitellaan kasvua ja innovatiivisuutta, on puolestaan panostettava osaamisen lisäämiseen ja ilmapiirin parantamiseen. Näin tuetaan työntekijöiden innovatiivisuutta, osaamisen jakamista ja innokkuutta. Tällöin työhyvinvointi muodostuu osaksi yrityksen varallisuutta, jolla mahdollistetaan yrityksen keskeisimmän resurssin eli henkilöstön tehokas hyödyntäminen. Näin ollen työhyvinvoinnin yhteydessä voidaan puhua yrityksen varallisuuden säilyttämisestä ja kehittymisestä. (Ojala & Ahonen 2005, 71–72.) Vaikka hyvinvointitekijät vaikuttavat useampiin kilpailukykytekijöihin, on syytä huomioda se, etteivät samat tekijät toimi kaikilla toimialoilla, vaan ne ovat lähtökohtaisesti aina otettava huomioon tapauskohtaisesti.

Terveellinen työpaikka ja työympäristö ovat työhyvinvoinnin perusedellytyksiä, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat työntekijän henkiseen ja fyysiseen terveyteen. Terveellinen työpaikka ei kuitenkaan synny automaattisesti, vaan se muodostuu monesta eri tekijästä. Kellowayn ja Dayn (2005, 229) esittävät omassa tutkimuksessaan terveen työpaikan mallin, jonka taustalla on yhdeksän eri tekijää:

- Työntekijöiden sitoutuminen ja kehittyminen
- Työn sisältö ja luonne
- Ihmissuhdetaidot työpaikalla
- Yhteiskunnalliset vaikuttimet (esimerkiksi terveydenhoitokulut tai hallitusohjelmat)



- Organisaationaaliset vaikuttimet (esimerkiksi maine, suorituskyky, liikevaihto ja asiakastyytyväisyys)
- Yksilölliset vaikuttimet (esimerkiksi psykologiset tai fysiologiset)
- Työturvallisuus
- Työn ja muun elämän tasapaino
- Tukeva, kunnioittava ja oikeudenmukainen kulttuuri

Kelloway ja Day (2005, 230) lähestyvät terveellisen työpaikan määritelmää holistisesta näkökulmasta, jossa psykososiaaliset ja fyysiset tekijät toimivat terveellisen työpaikan ennustajana. Esimerkiksi turvallinen ja ergonomisesti suunniteltu työtila on yksi terveellisen työpaikan tekijä. Psykososiaaliset tekijät, kuten organisaatiokulttuuri tai työntekijän kehittyminen, ovat kuitenkin yhtä tärkeitä terveellisen työpaikan elementtejä kuin fyysiset tekijät. Myös työn sisältö ja työympäristö ovat tärkeitä terveellisen työpaikan merkkejä. Tämän osalta on kuitenkin huomioitava se, miten työntekijä pystyy tasapainottamaan työn muun elämänsä kanssa. Kelloway ja Day (2005, 230–231) toteavat, että yksilölliset vaikuttimet, kuten psykologiset, fysiologiset ja käyttäytymiseen liittyvät indikaattorit, ovat merkittävässä osassa terveellisen työpaikan rakentamisessa. Organisaationaaliset vaikuttimet (maine, suorituskyky, liikevaihto ja asiakastyytyväisyys) puolestaan ovat kaikki tekijöitä, joilla tehdään yrityksen lopullinen taloudellinen tulos. Unohtaa ei sovi myöskään yhteiskunnallisia vaikuttimia, joihin liittyvät vahvasti esimerkiksi hallitusohjelmat tai kansalliset terveydenhoitokulut. Kelloway ja Day korostavat omassa tutkimuksessaan siis niin sanottua kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka sisältää niin yksilöön kuin organisaatioon liittyviä tekijöitä terveellisen työpaikan taustalla. Lisäksi Kelloway ja Day pitävät terveellisen työpaikan rakentamisessa tärkeänä apuna sekä fyysisten että psykososiaalisten tekijöiden huomioon ottamisen.

### ***3.1.3 Työyhteisön vaikutukset työkykyyn***

Strategiassa on huomioitava myös työyhteisön vaikutukset työkykyyn. Roelen, Weites, Koopmans, van der Klink ja Groothoff (2008, 429–430) ovat tutkineet sairauspoissaolojen yhteyttä työntekijöiden raportoimiin psykososiaalisiin työolosuhteisiin sekä tarkkailivat osastokohtaisesti psykososiaalisia työolosuhteita. Kuten muissakin vastaavissa tutkimuksissa, myös Roelen ym. totesivat, että työtoverin tuella ja sairauspoissaoloilla oli yhteys toisiinsa. Toisin sanoen alhainen työpaikan sosiaalinen tuki lisäsi erityisesti pidempien sairauspoissaolojen määrää ja päinvastoin. Toisaalta, Roelen ym. eivät tutkimuksessaan havainneet työtä valvovan tahon tuen puutteen vaikuttaneen poissaoloihin, toisin kuin muutamissa muissa tutkimuksissa oli havaittu. Työnohjauksella puolestaan todettiin Roelen ym. tutkimuksessa olevan vaikutusta sairauspoissaoloihin, kun työnohjausta arvioitiin työpaikkakohtaisesti. Roelen ym. tutkimuksen tulokset vahvista-

vat käsitystä siitä, että työnohjauksen ulottuvuudet yhdistettynä korkeaan vaatimustasoon ja alhaiseen valvontaan vaikuttivat erityisesti pitkien poissaolojen määrään osastosta riippumatta. Puutteet työolosuhteissa aiheuttavat myös työstressiä, josta koituu organisaatioille merkittäviä inhimillisen ja taloudellisen pääoman menetyksiä. Yksi työstressin vaikutuksia mittaava malli on vaatimukseen, valvontaan ja tukemiseen liittyvä malli (*demand-controlsupport model*), jossa todettiin, että työn aiheuttaman rasituksen alentaminen ja toisaalta samaan aikaan tuottavuuden parantaminen on mahdollista saavuttaa työn uudelleen suunnittelulla (Dollard, Winefield, Winefield ja de Jonge 2000, 507–508).

Työpaikan olosuhteiden lisäksi työyhteisön sisäinen ilmapiiri vaikuttaa työn organisoimiseen ja vuorovaikutustaitojen ohella työntekijöiden hyvinvointiin. Kolmannen sektorin organisaatioissa työilmapiiriin liittyviä ongelmia voivat aiheuttaa ammatillisuuden ja aatteellisuuden sekoittuminen sekä vastuukysymyksiin liittyvät epäselvyydet. Kolmannen sektorin työntekijöiden on todettu olevan yleisesti ottaen jokseenkin tyytyväisiä työilmapiiriin. Suurin osa työntekijöistä kokee myös saavansa kollegoilta riittävästi tukea ja rohkaisua. Tulokset eivät kuitenkaan poikkea juuri yksityisen ja julkisen sektorin vastaavista tuloksista. Kolmannen sektorin palkkatyöläiset Suomessa ovat puolestaan työelämän laatuunsa tyytymättömämpiä, kun sitä verrataan muiden sektoreiden työntekijöihin. Tämä tulos on kuitenkin ristiriitainen kansainvälisiin tuloksiin verrattuna. (Ruuskanen ym. 2013, 54–58; 67.) Erilaisissa yhteisöissä on myös sen sisäisillä kumpanuussuhteilla iso merkitys koko yhteisön toimintaan. Jos yhteisön jäsenet eivät tunne olevansa keskenään riittävän läheisessä suhteessa toisiinsa, ei myöskään yhteisön sisällä vallitse tyytyväinen ilmapiiri. Toisaalta, jos jäsenet ovat luoneet välilleen tiiviit kumpanuussuhteet, voidaan olettaa, että myös yhteisössä vallitsee positiivinen ilmapiiri ja kaikki yhteisön jäsenet toimivat yhteisen päämäärän eteen. Työpaikan terveydenedistämistoimenpiteet ovat tehokas tapa tavoittaa työntekijät ja tehdä työpaikasta turvallinen sekä terveellinen, mikä samalla tukee yksilöllisen terveyden ylläpitämistä sekä kehittämistä (Makrides, Heath, Farquharson & Veinot 2007, 178).

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla eli niin sanotulla tyky-toiminnalla pyritään kehittämään niin yksilöllisiin voimavaratekijöihin kuin myös koko työyhteisöön liittyviä olosuhteita. Yksilöllisellä tyky-toiminnalla toimia kohdistetaan yksilön jaksamiseen ja toimintakyvyn parantamiseen. Työyhteisöön liittyvät toimet puolestaan liittyvät työympäristön ja henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen. Näihin yritystason osatekijöihin panostamalla luodaan rakenteet ja edellytykset vaikuttaa henkilöstön työkykyyn joko suoraan tai välillisesti. Nämä toimet ovatkin tutkimusten mukaan tuottaneet positiivisia tuloksia suurissa ja keskisuurissa yrityksissä, kun esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeiden määrä ovat vähentyneet tai ainakin siirtyneet eteenpäin. Ongelmaksi ovat kuitenkin muodostuneet pienet yritykset, koska työterveyshuolto saavuttaa pienet toimijat vaikeammin kuin isot toimijat. (Bergström ym. 2000, 8–9.) Tutkimukset myös osoittavat, että

pienilläkin investoinneilla voidaan saada positiivisia tuloksia aikaan niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta katsottuna (ks. Mills, Kessler, Cooper ja Sullivan 2007). Ammatillisen kehittymisen kannalta jatkuvaa kouluttautumista voidaan pitää tärkeänä työkyvyn edistämisen osatekijänä.

Työyhteisön tuella voidaan vaikuttaa merkittävästikin työntekijöiden työkykyyn ja tätä kautta myös suoritukseen. Psykologisen pääoman ydinrakenteen sekä tukemiseen kannustavan organisaatioilmapiirin teoriaan ja tutkimukseen perustuen ovat Luthans, Norman, Avolio ja Avey (2008, 226) johtaneet kolme eri hypoteesia ja testanneet niitä tutkimuksessaan. Ensimmäisessä hypoteesissa psykologinen pääoma vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suoritukseen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Toisessa hypoteesissa tukemiseen kannustava ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kolmas hypoteesi eli se, että psykologinen pääoma sitoo tukemiseen kannustavan työympäristön ja työntekijöiden suorituksen yhteen, puolestaan testaa psykologisen pääoman roolia kannustavan organisaatiokulttuurin sekä työntekijöiden suorituksen välillä. Luthansin ym. mielestä suurin heidän tutkimuksensa anti muihin tutkimuksiin verrattuna oli löydös siitä, kuinka suuressa roolissa eräänlaisena linkkinä psykologinen pääoma voi toimia tukemiseen kannustavan työympäristön ja työntekijöiden suorituksen välillä.

Kannustavan verkoston luominen työpaikalle on tärkeää myös terveen työpaikan luomisessa, koska verkoston avulla pystytään jakamaan tietoa, resursseja ja oppia, mikä puolestaan lisää organisaation jäsenten sitoutumista (Makrides ym. 2007, 180–183). Pyrkimys terveelliseen työpaikkaan on kaikkien sidosryhmien etu, mikä samalla automaattisesti lisää työpaikan sisäisten kumppanuuksien kehittymistä. Makrides ym. havaitsivat omassa tutkimuksessaan osallistujien määrittelevän terveellisen työpaikan hyvin kattavasti. Tutkimukseen osallistuneet nimesivät terveen työpaikan tekijöiksi kannustavan fyysisen ja psykososiaalisen ympäristön sekä työntekijöiden terveyden edistämisen vaalimalla terveellistä kulttuuria. Terveellisen työpaikan hyödyiksi osallistujat nimesivät tutkimuksessa useimmin tuottavuuden lisääntymisen ja laadun paranemisen, työntekijöiden moraalien kasvamisen ja poissaolojen vähentymisen. Investoinnit terveelliseen työpaikkaan näkyivät tutkimuksen mukaan merkittävimmin kustannussäästöinä, jotka olivat tulosta muun muassa parantuneesta tuottavuudesta ja poissaolojen vähentymisestä. Vastaajat kertoivat myös moraalien parantumisen, työntekijöiden asenteiden ja iloisempien työntekijöiden merkityksestä. Toisin sanoen myös muilla kuin taloudellisilla tekijöillä on merkitystä, kun puhutaan investoinneista terveelliseen työpaikkaan, mutta niiden mittaaminen on haasteellista, jolloin niiden vaikutuksista keskustellaan vähemmän kuin taloudellisista vaikutuksista. Makrides ym. myös huomauttavat, että jotkin tulokset näkyvät vasta vuosien jälkeen, mikä rajoittaa johtajien halukkuuteen investoida terveellisen työpaikan toimenpiteisiin. Tällöin tulokset pitää saada aikaiseksi lyhyen aikavälin toimenpiteillä.

## 3.2 Työkykyä voidaan johtaa

### 3.2.1 *Esimiestyölle asetetut vaatimukset työkyvyn johtamisessa*

Strategisten linjojen ja päämäärien luomisen jälkeen alkaa varsinainen strategian jalkauttaminen. Työkykyjohtamisen maininta yrityksen strategiassa ei siis yksin riitä, vaan ensisijaisesti esimiehet ovat vastuussa sen toteuttamisesta yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Toki strategisessa mielessä työkykyjohtaminen vaatii myös yrityksen johdon, työterveyshuollon ja itse työntekijän mukana oloa, mutta itse strategian jalkauttamisesta vastaa tässä tapauksessa esimies. Tämä puolestaan asettaa omat vaatimuksensa johtajuudelle. Dellve, Skagert ja Vilhelmsson (2007, 471–472) ovat tutkineet, kuinka johtajuusominaisuudet ja -strategiat voivat toimia ydinprosesseina, jotta työkykytoimista saadaan positiivisia tuloksia. Johtajuuden rooli psyykkisessä työympäristössä tunnetaan Dellven ym. (2007, 475) mukaan hyvin, mutta sitä, kuinka johtamiskäytännöt voivat lisätä terveyttä, on tutkittu vielä hyvin vähän. Kolmannen sektorin organisaatioissa tehokkaimman johtamistyylin on todettu liittyvän vahvaan johtajuuteen, koska kyseisten toimijoiden toiminta perustuu arvojen toteuttamiseen oman mission avulla (Worth 2012, 124). Tähän näkemykseen on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, koska johtajuuden muodostuminen sekä sen kokeminen tapahtuu hyvin yksilöllisesti ja voidaankin olettaa, että myös muutosjohtajuudella tai alaiskeskeisellä johtajuudella on oma sijansa kolmannen sektorin organisaatioissa.

Dellven ym. (2007, 473–475) tutkimus osoitti, että johtajuusominaisuuksilla, kuten päämäärien selkeydellä ja työntekijöiden palkitsemisen sekä arvonannon hyödyntämisellä on merkitystä työhön osallistumiseen. Johtajien omat asenteet ja näkemykset työntekijän työperäiseen terveyteen osoittautuivat tutkimuksessa tärkeiksi tekijöiksi työkykyhankkeiden täytäntöönpanossa. Työkykytoiminnoissa johtajien käyttämien toimintatapojen huomattiin tutkimuksessa olevan myös avaimena terveysvaikutuksien ylläpitämiseen. Lisäksi tutkimus osoitti, että moniin eri työkykytoimiin (fyysisten, ammatillisten, organisationaalisten resurssien kehittäminen tai omaan terveyteen liittyvän tietoisuuden lisääminen) keskittymisellä oli suurimmat vaikutukset työhön osallistumiseen pitkällä aikavälillä. Tutkimuksessa mainitaan myös, että mittarina käytetylle työhön osallistumiselle ei ole löydetty tutkijoiden keskuudessa yhtä hyväksyttyä määritelmää. Tästä syystä myös Dellven ym. tutkimukseen on suhtauduttava kriittisesti ja pohdittava tarkemmin, miten johtamisominaisuuksien vaikutuksia työkykytoimiin olisi tutkittava, jotta saataisiin asiasta luotettavaa tietoa. Dellven ym. tutkimus kuitenkin päättyy samoihin lopputuloksiin useiden muiden tutkimusten kanssa johtajien merkitykseen työkykyjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden käytäntöön panossa yrityksen sisällä.

Kolmas sektori on vuosien saatossa kehittynyt yhä merkittävämmäksi työllistäjäksi, joka muodostaa hyvin omanlaisensa työmarkkina-alueen yksityisen ja julkisen sektorin rinnalle. Kolmannen sektorin kehittymistä työmarkkina-alueella kuvaa hyvin työantajana toimivien järjestöjen, jotka luetaan kolmanteen sektoriin, lukumäärän kehittyminen viimeisen noin 20 vuoden aikana. Vuonna 1990 yritysrekisterissä oli noin 4 000 rekisteröitynyttä työnantajaa, kun lukumäärä vuonna 2011 oli lähes 7 500 eli määrä on lähes kaksinkertaistunut tarkastelujaksolla. Kolmannen sektorin palkkatyöläisten työhyvinvointia ja työkykyä on kuitenkin tutkittu niin Suomessa kuin kansainvälisestikin vielä vähän. Johtamiselle ja tätä kautta myös työkykyjohtamiselle kolmannen sektorin vapaaehtoisuuteen perustuva palkkatyö tuovat omat haasteensa. Palkkajohtajalla ei esimerkiksi ole välttämättä yhtä merkittävää päätösvaltaa kuin perinteisissä organisaatioissa, koska kolmannen sektorin organisaatioissa hallituksen jäsenet pystyvät tekemään päätöksiä niin sanotusti toiminnanjohtajan ohi. Tästä aiheutuvat keskinäiset jännitteet voivat vaikuttaa koko työyhteisöön ja sen hyvinvointiin. Tutkimukset muun muassa osoittavat, että kolmannen sektorin työntekijät kokevat yleiseen organisointiin, esimiestyöhön ja työpaikkojen ristiriitoihin liittyviä ongelmia useammin kuin yksityisen ja julkisen sektorin työntekijät. Tämän arvellaan johtuvan siitä, että palkkatyö ei ole alun perin kolmannen sektorin organisaatioiden keskeinen painopistealue, kuten on yksityisellä ja julkisella sektorilla. (Ruuskanen ym. 2013, 10; 17; 27–28; 50–53.)

Luvussa 2.3 esitellyssä Elinkeinoelämän Keskusliiton laatimassa työkykyjohtamisen mallissa keskeisenä periaatteena pidetään työterveyshuollon, työntekijöiden ja työantajan välistä järjestelmällistä sekä tiivistä yhteistyötä työkyvyn parantamiseksi. Olennaisia seikkoja, joita työkykyjohtamisen mallissa pyritään ottamaan huomioon, ovat kannustava työyhteisö, nopea tiedonkulku, luottamus työpaikalla, työn mielekkyys ja palkitsevuus, palaute ja arvostus sekä selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki. Työkykyjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden toteutumista on arvioitava ja seurattava aina ylintä johtoa myöden, ei siis pelkästään työterveyshuollon tai henkilöstöhallinnon taholta. Tästä syystä raportoinnin tulee olla säännöllistä ja mittarien luotettavia sekä etukäteen sovitteja.

### ***3.2.2 Työkykyjohtamisen mallin käytännöt ja niiden arviointi***

Aikaisemmin esitelty työkyvyn johtamisen malli antaa käytännön vinkkejä siihen, miten esimies voi työkykyä johtaa (ks. Johda työkykyä, pidennä työuria 2011). Työkykyjohtamisen mallin ensimmäisenä askeleena on kartoittaa henkilöstön mahdolliset terveysriskit. Kartoituksen avulla yritys näkee todelliset tarpeet ennaltaehkäiseville ja korjaaville toimenpiteille sekä kykenee kohdentamaan nämä toimenpiteet oikeille henkilöstöryhmille. Mallin mukaan terveystarkoituksen kysymysten sisältöön ja kartoituksen ajoit-

tamiseen on kiinnitettävä paljon huomiota, jotta sitä voidaan pitää luotettavana ja se mittaa keskeisiä henkilöstön terveyteen liittyviä seikkoja. Kartoituksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, kun siihen on osallistunut yli 70 % yrityksen työntekijöistä. Kartoituksessa löydettyjä terveystarpeita silmällä pitäen laaditaan yksilöllinen suunnitelma ennaltaehkäisevistä ja korjaavista toimenpiteistä. Tämä suunnitelma puolestaan sisältää niin sanotut riskiprofiilit eli sen, kuinka suuri osuus yrityksen työntekijöistä kuuluu matalaan, kohonneeseen tai korkeaan riskiryhmään kärsiä työkykyyn alentavasti vaikuttavista terveydellisistä tekijöistä.

Työkyvyn johtamisen kannalta on olennaista tietää henkilöstön työkyvyn tila mahdollisimman tarkasti. Työkykyä ei voida kuitenkaan mitata puolueettomasti yhdellä mittarilla, vaan työkykyä tulisi arvioida niin asiantuntijoiden kuin työntekijän omatoimisesti (ks. Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne & Tulkki 1998). Työkyvyn arviointia varten on kehitetty Suomen Työterveyslaitoksen toimesta 1990-luvulla konsepti, joka korostaa yksilön toimintakyvyn, osaamisen ja työn vaatimusten välisen yhteyden välttämättömyyttä työkyvyn ylläpitämisessä (Costa, Rogério & Nunes 2011, 358). Tämä niin kutsuttu *Work Ability Index* (WAI) on tarkoitettu erityisesti työterveyshuollon käyttöön ja sillä kyetään mittaamaan työntekijän edellytyksiä selviytyä työstään (ks. Tuomi ym. 1998). Tässä suhteessa johtamistavat kolmannen sektorin organisaatioissa eivät eroa muista sektoreista, koska työkyvyn tila on aina selvitettävä ennen sen johtamista ja liittämistä strategiaan.

Työkyvyn kehittymisen seurannassa olennaista on työkykyjohtamisen mallin (ks. Johda työkykyä, pidennä työuria 2011) mukaan käytettävien mittareiden valinta. Mittareiden tulee seurata yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Seurantatuloksien luotettavuuden takaamiseksi ovat mitattavat asiat kuvailtava riittävän yksityiskohtaisella tasolla. Tulosten luotettavuutta lisää erityisesti laskukaavojen tarkka kuvaaminen, jolloin mahdollisia tulkintaeroja esimerkiksi toimipaikkojen välille ei pääse syntymään. Mitattavat asiat on myös sovittava ja määriteltävä tarkasti etukäteen. Yleensä näitä mitattavia asioita ovat sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeiden määrä, työterveyshuollon palveluiden käyttö ja kustannukset, työ- ja työmatkatapaturmat, työntekijöiden vaihtuvuus sekä henkilöstökyselyiden tulokset. Säännöllisesti ja luotettavasti tuotetut mittarit takaavat sen, että niiden virhelähteet, virhemarginaalit ja tulkintaan vaikuttavat taustatekijät ovat kaikkien tiedossa. Tämän jälkeen yrityksen johdon on saamiensa raporttien pohjalta helpompi sopia tarpeellisista toimenpiteistä työkyvyn kehittämiseksi. Näiden toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta on kuitenkin myös seurattava.

Aikaisemmin mainitun työkykyindeksin laskeminen organisaatioissa vaikuttaa tehokkaalta työkalulta puuttua työntekijän ennenaikaiseen työkyvyn alenemiseen (Costa ym. 2011, 366). Varhainen tuki, joka pitää sisällään ennakoivan puuttumisen ja aktiivisen tuen, on näin ollen tärkeä työkyvyn johtamisen apuväline. Varhaisen tuen mahdollistaa työterveyshuollon yhdessä asiantuntijoiden kanssa antama tuki, joka aluksi on todettu

tarpeelliseksi esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa (Hirvonen, Pohjonen, Eranti, Penttilä & Poikonen 2004, 14–23). Tarpeet varhaiselle puuttumiselle voidaan siis tunnistaa esimerkiksi kyselyjen, keskustelujen ja sairauspoissaolojen seurannan avulla (ks. Tuomi ym. 1995). Mikäli varhaisella tai ennakoivalla puuttumisella ei kuitenkaan pystytä ehkäisemään henkilöstön työkyvyn alenemista, vaan syntyy tilanteita jossa työntekijä menettää työkykynsä kokonaan, pitää toimenpiteitä siirtää työhön paluun mahdollistamiseen. Ammatillinen kuntoutus on yksi johtamisen apuvälineistä, jolla pyritään saattamaan työkykynsä pidempiaikaisesti menettänyt työntekijä joustavasti takaisin työelämään. Saari (2012, 2–4) on omassa tutkimuksessaan kuitenkin tullut siihen tulokseen, että prosessina työhön paluu kohtaa monia haasteita, vaikka kokemukset ammatillisesta kuntoutuksesta, kuten työkokeilusta tai uudelleen koulutuksesta, ovat myönteisiä.

Tengland (2013, 400–401) on määritellyt tutkimuksessaan työkyvyn saavuttamisen kannalta olennaisia asioita, jotka ovat ammatillinen osaaminen, terveys ja työhön liittyvät hyveet. Tenglandin mielestä ammatillinen osaaminen muodostaa työkyvyn rakentamisen peruspilarin, muistuttaen kuitenkin samaan aikaan, etteivät kaikki tee työssään työtehtäviä laidasta laitaan vaan keskittyvät yleensä johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Osa akateemikoista esimerkiksi ainoastaan opettavat, kun toinen osa tekee tutkimustyötä. Toisena työkyvyn rakentumisen osatekijänä Tengland näkee terveyden. Tengland kuitenkin muistuttaa, että työtehtävät määrittelevät vähimmäisvaatimukset terveydelle. Tämä voidaan tulkita niin, että terveydentaso, jolla työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään moitteetta, on riittävä. Kolmantena työkyvyn rakentumisen pilarina Tengland mainitsee uutteruuden, uskollisuuden, ystävällisyyden, avuliaisuuden, luotettavuuden ja tunnollisuuden, joita voidaan lyhyemmin kutsua työhön liittyviksi ominaisuuksiksi tai hyveiksi. Osa työtehtävistä vaatii Tenglandin mukaan myös erityisiä luonteenpiirteitä, kuten rohkeutta (palomiehet) tai kärsivällisyyttä (opettajat). Lisäksi työntekijältä on Tenglandin mielestä löydettävä työn tekemiseen terve motivaatio, joka saa työntekijän lähtemään työpaikalleen joka aamu, vaikka tämä ei varsinaisesti työstään pitäisikään. Tässä Tenglandin esittämässä laadullisessa lähestymistavassa on kuitenkin myös omat heikkoutensa. Koska kyseinen laadullinen työkyvyn arviointitapa ei anna tilastollisia tietoja, ei arviointitapa sovellu esimerkiksi työkyvyn vertailuun eri henkilöiden välillä vaan ainoastaan saman henkilön työkyvyn arviointiin tietyllä ajanjaksolla ja samassa työtehtävässä. Lisäksi Tenglandin väitteet ovat pääosin teoriaan perustuvaa ja siltä puuttuu selkeää empiiristä todistusvoimaa.

Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla työkyvyn huomioiminen korostuu, jotta tämä yrityksen kannalta ehkä tärkein henkilöstöresurssi pysyisi yrityksen käytettävissä mahdollisimman pitkään. Costa ym. (2011, 357–358) tulivat omassa tutkimuksessaan siihen tulokseen, että työkyvyn arviointi on tehtävä erityisen perusteellisesti työpaikoilla, joissa henkilöstö on ikääntynyttä. Näin voidaan tunnistaa riittävän ajoissa tilanteet, jotka

työkyvyn osalta vaativat ennen kaikkea ennakoivaa puuttumista. Costa ym. käyttivät arvioinnissa aikaisemmin mainittua työkykyindeksiä (WAI). Indeksillä tarjotaan tietoa työkyvyn nykytilasta ja kehittämiskohteista päätöksenteon tueksi. Costa ym. toteavat työkykyindeksin (WAI) tarjoavan mahdollisuuden tunnistaa ennakkoon työntekijän alenneen työkyvyn. Ennakkoon tunnistaminen puolestaan luo edellytykset puuttua työntekijän työkyvyn parantamiseen tai palauttamiseen soveltaen korjaavia toimenpiteitä kyseessä olevan tilanteen mukaan.

### 3.3 Esimies- ja alaistaidot työkyvyn rakentajana

#### 3.3.1 *Esimiehen ja organisaation rooli työkyvyn kehittämisessä*

Työyhteisötaitojen tai esimies- ja alaistaitojen hallinta on merkittävässä roolissa työkyvyn johtamisessa. Työyhteisön toimivuutta kuvataan kuitenkin usein hyvin moniselitteisillä käsitteillä, kuten yhteisvastuullisuustaidoilla, työntekijätaidoilla, yhteistyötaidoilla, alaistaidoilla tai työyhteisötaidoilla. Kaikki edellä mainitut käsitteet omaavat monia eri merkityksiä, eivätkä näin ollen anna yhtä selkeää merkitystä työyhteisön toimivuudesta. Vakiintuneimpia näistä käsitteistä ovat työyhteisötaidot ja alaistaidot. Työyhteisötaitojen määritelmää voidaan kuitenkin pitää kattavampana kuin alaistaitojen määritelmää, koska työyhteisötaidot pitää sisällään myös esimiehen toimeen liittyvät taidot. Esimiestaitojen huomioimista voidaan pitää perusteltuna siitä syystä, että esimieskin on osa organisaatiota, jolloin myös esimiehen työyhteisötaidoilla on merkitystä työyhteisön toimivuuden edistäjänä. Keskeisimpänä työyhteisötaitojen osa-alueena pidetään vuorovaikutustaitoja. Työyhteisön avoimuus on edellytys vuorovaikutustaitojen kehittymiselle ja avoimuus puolestaan edellyttää luottamusta työyhteisön jäsenten välillä. Työyhteisössä avoimuutta voidaan edistää esimerkiksi kehityskeskusteluilla tai tilajärjestelyillä. Tällaisten organisaatiotason keinojen lisäksi voidaan työyhteisötasolla lisätä avoimuutta muun muassa sopimalla palaverikäytännöistä. (Ilmarinen 2013, 4; 10–17.) Organisaation tehokkuuteen liittyvä työntekijän sitoutuminen on tutkijoiden toimesta linkitetty myös alaistaitoihin käyttämällä käsitettä organisaatiokansalaisuus (*organizational citizenship*, OCB) (Keskinen 2005, 19). Tässä tutkielmassa työyhteisön toimivuutta kuvataan kuitenkin käsitteillä työyhteisötaidot tai esimies- ja alaistaidot.

Tämän päivän työelämässä ei enää riitä pelkkä työn tekninen suorittaminen, joten työntekijältä vaaditaan yhä useammin perinteisen, työsuorituksen lisäksi myös sovitun roolin ylittäviä suoritteita. Oman työn suorittamisen lisäksi työntekijän pitää myös pystyä jakamaan halussaan olevaa tietoa ja kehittämään omaa



työtään niissä verkostoissa, jotka ovat työn kannalta tärkeitä (ks. Ilmarinen 2013). Näihin näkymättömiin, työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen mukaisesti suoritukseen sisältyvät kaikki sovitun roolijaon ylittävät toimet, jotka edistävät organisaation perustehtävästä suoriutumista sekä tavoitteiden saavuttamista, kuten esimerkiksi työntekijän halukkuus toimia oma-aloitteisesti oppaana uudelle työntekijälle (Keskinen 2005, 22). Psykologinen sopimus voidaan siis määritellä siten, että se muodostuu kahden osapuolen välille syntyneistä uskomuksista molemminpuolisessa vaihtosopimuksessa, joka tulee esiin, kun toinen osapuoli odottaa tulevaisuuden vastapalvelusta antamastaan panoksesta toisen osapuolen hyväksi (ks. Rousseau 1989; Guest 1998).

Esimies voi omalla esimerkillään kannustaa alaisiaan huolehtimaan koko yhteisön työhyvinvoinnista ja toisaalta työntekijän omasta työkyvystään. Esimiehen laajassa ja moninaisessa tehtäväkentässä esimerkkinä toimiminen vaatii kuitenkin myös oman ajankäytön selkeyttämistä yhdessä oman esimiehen ja omien alaisten kanssa. Kun esimies tietää työntekijöidensä onnistumiseen vaikuttavat asiat ja tietää, miten tukea onnistumista, voivat työyhteisö ja henkilöstö työssään ja paremmin, jolloin myös esimiehen on helpompi onnistua tehtävässään. Työhyvinvoinnin rakentamisessa johtaja luo johtamistavallaan puitteet työhyvinvoinnille, mutta myös työntekijöillä on oma vastuunsa sen rakentamisessa. Oman ja muiden työhyvinvoinnin muodostuminen vaatii työntekijöiltä työyhteisötaitoja, joilla tarkoitetaan muun muassa rakentavaa suhtautumista toisiinsa esimiehen ja työntekijän välillä. (Manka ym. 2011, 29–30.) Edellisen perusteella työyhteisössä esimies on siis merkittävin yksittäinen suunnannäyttävä henkilöstölle, kun puhutaan työhyvinvoinnista ja työkyvystä.

Työyhteisön hyvinvointi kytkeytyy tavalla tai toisella siis hyviin esimiestaitoihin. Hyvä esimies pyrkii toimimaan vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja mahdollistaa näin alaistaitojen kehittymisen. Kun lähdetään kehittämään näitä taitoja, on aluksi määriteltävä, mitä alaistaitoja juuri kyseisellä työpaikalla tarvitaan. Organisaation yhteisiä pelisääntöjä ja sen perustehtävää voidaan kuitenkin pitää taitojen määrittelyn lähtökohdana. Laki määrää muun muassa työnantajan yleisestä työn, työntekijän ja työympäristön huolehtimisvelvoitteesta, velvoitteen ryhtyä toimenpiteisiin alaiseen liittyvien epäkohtien korjaamiseen sekä molempia osapuolia koskevan yhteistoimintavelvoitteen. Näiden mainittujen velvoitteiden lisäksi työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten tulee johdetuksi. Hyvien alaistaitojen omaksuminen näkyy esimerkiksi työn organisoinnissa, jolloin työtehtävät ovat selkeästi määriteltäviä kokonaisuus eikä pieniin osiin pilkottua. Jos työntekijä kokee organisoinnissa epäkohtia, osaa hän avoimen keskustelukulttuurin työyhteisössä ottaa asian puheeksi ja esimerkiksi työkuormaa voidaan järjestellä tämän jälkeen tasaisemmin. (Vesterinen 2010, 111–117.) Yleisesti voidaan todeta, että vastuullisesti ja rakentavasti esimieheensä, työtovereihinsa, itseensä sekä työhönsä suhtautuva työntekijä saa osakseen varmasti hyvää johtamista.

Työkyvyn johtaminen vaatii esimieheltä työntekijän työsuhteen elinkaaren huomioimista. Tämä tarkoittaa esimiehen näkökulmasta erilaisten hyvinvointitoimenpiteiden käyttämistä työsuhteen eri vaiheissa, erityisesti muutostilanteissa. Esimiehen on huomioitava niin rekrytointi, perehdyttäminen ja varsinainen työn tekeminen. Varsinaisen työvaiheen aikana hyvinvoinnin kannalta merkittäviä esimiehen toimintatapoja ovat kehityskeskustelut, palkitseminen ja sitouttaminen. Näillä johtamisen työkaluilla voidaan tehokkaasti puuttua muun muassa hyvinvoinnin kannalta keskeisiin tekijöihin, jopa ennaltaehkäisevästi, ja tukea yrityksen kannalta tuloksellista toimintaa sekä huomioida yksilöllisyys työyhteisössä. Hyvinvoinnin näkökulmasta palkitsemisessa tulisi kuitenkin huomioida se, mistä toimenpiteistä palkitaan ja millä palkitaan. Sitouttaminen puolestaan vaatii työnantajalta hyvää ja läpinäkyvää ihmisjohtamista, jonka myötä työntekijä voi saavuttaa tasapainon mielekkään työelämän ja yksityiselämän välillä. (Leskinen & Hult 2010, 103–115.) Palkitsemiseksi monissa tapauksissa riittää jo pelkästään esimerkiksi hyvin tehdystä työstä annettu positiivinen palaute tai sanallinen tunnustus. Tällainen toiminta on omiaan lisäämään niin sitoutumista kuin hyvinvointia työyhteisössä.

Alaistaitojen hallitsemisen on todettu vaikuttavan huomattavasti myös organisaatioiden hyvinvointiin ja tätä kautta myös työkykyyn. Rehnbäckin ja Keskisen (2005, 4) tutkimus alaistaitojen yhteydestä työyhteisön hyvinvointiin osoittaa, että hyvinvoivissa yhteisöissä työntekijät tuottivat omatomaisesti tapoja, joilla vaikuttaa johtamisen laatuun sekä organisaation perustehtävän suorittamiseen. Johtamisen tukemisessa hyvinvoivien työyhteisöjen työntekijät kokivat myös omissa arvioissaan onnistuneensa paremmin kuin huonosti voivissa työyhteisöissä. Epäonnistumisista syytettiin huonosti voivissa työyhteisöissä useimmin esimiestä, kun hyvin voivissa työyhteisöissä puolestaan syytettiin olosuhteita. Rehnbäckin ja Keskisen tutkimuksessa havaittiin myös, että hyvinvoivissa työyhteisöissä esimiehet odottivat vuorovaikutteisuutta työntekijöiltä. Huonosti voivissa työyhteisöissä esimiehet puolestaan odottivat työntekijöiltä yhteisöllisyyttä.

### **3.3.2 Työntekijän rooli oman ja kollegoiden työkyvyn kehittämisessä**

Esimies ja organisaatio tarvitsee entistä useammin tukea henkilöstöltään työkyvyn johtamisessa, jolloin korostuvat työyhteisötaidot. Tällaisesta työelämän muutoksesta kertoo paljon se, etteivät työntekijät tyypillisesti odota työnantajalta enää pelkästään turvallisuutta ja jatkuvuutta pysyvän työpaikan merkeissä. Nykypäivän työntekijä ei siis sitoudu niinkään työnantajaansa vaan vahvemmin itse työhön ja oman osaamisen kehittämiseen. Tämä voi merkitä esimerkiksi projektityyppisiä toimeksiantoja ja liikkumista enemmän työn kautta muodostuneen sosiaalisen verkoston mukana. Työn monimutkaisuuden, alati vaihtuvat sosiaaliset suhteet ja tulevaisuuden ennustamisen mahdotto-

muus ovat olleet merkittävimmät tekijät siihen, että ihmiset ovat ryhtyneet tarkastelemaan työtä ja sitoutumista uusista näkökulmista. (Ilmarinen 2013, 4–5.) Uudet näkökulmat tarkoittavat sitä, että työntekijän pitää normaalin työsuorituksen lisäksi kyetä mukauttamaan toimintaansa muutostilanteissa, kyetä omaksumaan uusia asioita jatkuvasti ja kyetä toimimaan vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden sekä esimiesten kanssa. Työyhteisötaidoista puhuttaessa ei siis voida sivuuttaa vuorovaikutusta ja työyhteisön sosiaalista toimivuutta. Tästä syystä työyhteisötaitoja ei voida sivuuttaa osana työhyvinvoinnin ja työkyvyn kokonaisvaltaisessa kehittämisessä sekä työntekijöiden ja esimiesten jaksamisen huomioimisessa.

Tiiviit lateraaliset suhteet organisaatiossa, kuten esimerkiksi kollegoilta saatu tuki tai toisaalta vihamielisesti käyttäytyvä kollega, vaikuttavat tutkimusten mukaan työntekijöihin. Chiaburun ja Harrisonin (2008, 1082–1083; 1094–1095) tutkimuksessa todetaan kollegan tuen tai vihamielisyyden vaikuttavan muun muassa työntekijän roolin hahmottamiseen, työasenteeseen, eroamiseen ja tehokkuuteen. Roolin hahmottamiseen liittyy moniselitteisyys, konfliktit ja ylikuormitus. Työasenteeseen puolestaan liittyy työtyytyväisyys, työhön osallistuminen ja organisaatioon sitoutuminen. Ajatukset työpaikasta eroamiseen taas vaikuttavat suorituksen alenemiseen, poissaoloihin, lopettamispäätökseen ja lopulta eroamiseen. Lisäksi tehokkuudella viitataan yksilölliseen tai organisaation tehokkuuteen. Chiaburun ja Harrisonin tutkimuksen mukaan kollegat voivat tuemalla lieventää työtoverinsa ristiriitaista tietämystä työroolistaan, konflikteja ja ylikuormitusta. Tällaisten toimenpiteiden on todettu olevan suoraan yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen, tiiviimpään työhön osallistumiseen ja syvempään organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijän eroamiseen Chiaburun ja Harrisonin tutkimuksessa todetaan kollegoiden toiminnalla olevan sekä välittömiä että välillisiä yhteyksiä. Vahva yhteys kollegoiden toiminnalla on suorituksen alenemiseen ja irtisanoutumisaikomuksiin. Poissaolojen määrä puolestaan on yhteydessä vain heikosti kollegoiden toimintaan. Edellä kuvatut tavat, joilla kollegoiden toiminnalla on todettu olevan vaikutusta työntekijän tilaan, vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Kollegoiden toimet vaikuttavat väistämättä myös työyhteisössä yksilön kokemaan työhyvinvointiin ja työkykyyn.

Työyhteisötaitojen kehittämisellä työnantaja edistää yksilön kykyä ottaa vastuuta ja näin kokea velvollisuudekseen huolehtia työyhteisöstä ja omasta toiminnastaan työyhteisössä. Yksittäisen työntekijän on kyettävä tunnistamaan, analysoimaan ja kehittämään omia työyhteisötaitojansa sekä yleisesti tietää, mitä työyhteisötaidot tarkoittavat. Perinteisesti työyhteisötaidot on tiivistetty kolmeen osa-alueeseen:

- Vastuu työstä koko työprosessin ajan
- Vastuu omasta jaksamisesta
- Vastuu työn ja itsensä kehittämisestä

Ensinnäkin työntekijällä on siis vastuu oman perustehtävän suorittamisesta ja huolehtia oman työstä sekä työoloista. Toisena työsuhdetaitojen osa-alueena tulee vastuu omasta

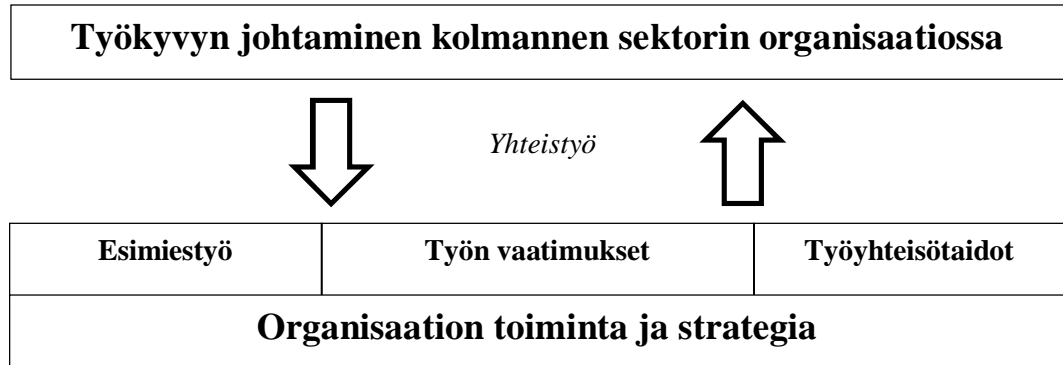
jaksamisesta, joka sisältää esimerkiksi riittävän levon, omien aikataulujen hallinnan ja tasapainon säilyttäminen elämän eri osa-alueilla. Kolmantena tulee vastuu oman työn ja itsensä kehittämisestä. Tämä tarkoittaa työntekijän omatoimisuutta nostaa esiin havaitsemansa epäkohdat työyhteisössä ja pyrkiä aktiivisesti ratkaisemaan niitä. Vaikka esimiehellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin ja työkyvyn rakentajana, luodaan kestävä perusta työhyvinvoinnille esimiesten ja työyhteisön sisäisen yhteistyön kautta. Hyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä, eikä esimies voi jokaisessa tilanteessa tietää kunkin työntekijän kuormitusrajaa. (Ilmarinen 2013, 7.) Työyhteisötaitojen kehittäminen helpottaa näin ollen niin esimiehen kuin työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Elleivät ihmiset organisaatiossa hallitse työyhteisötaitoja, eivät he myöskään pysty toimimaan muutostilanteissa oikein, jolloin organisaatiolla ei ole valmiuksia toteuttaa muutoksia ja henkilöstön työhyvinvointi vaarantuu taloudellisten seurausten ohella.

Työhyvinvoinnin ja alaistaitojen välistä yhteyttä ei ole pystytty tutkimuksissa kiistattomasti todistamaan, mutta toisaalta tutkimukset ovat osoittaneet, että alaistaitoja kannattaa kehittää, koska niiden avulla kyetään saavuttamaan organisaatiolle asetettuja tavoitteita ja todennäköisesti myös edistämään työhyvinvointia. Alaistaidot ovat kuitenkin monen tekijän summa, joiden kehittymiseen tarvitaan niin yksilöllisiä (persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) kuin yhteisöllisiä tekijöitä (ilmapiiri ja esimiestyö). Tämä velvoittaa niin esimiehen kuin alaisen panostamaan vuorovaikutukseen, jotta työyhteisössä voidaan saavuttaa alaistaitoja tukeva työkuultuuri. Hyvien alaistaitojen käytön ja kehittymisen mahdollistaa työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus, joka tukee LMX-teorian, eli esimiehen ja alaisen välisen vaihtosuhteen, käsitystä johtajuuden syntymisestä kahden osapuolen välille. (Rehnäck & Keskinen 2005, 27.) Yleiset johtamisteoriat, jotka usein perustuvat yksilön perustarpeiden tyydyttämiseen tai motivointiin (vrt. Herzbergin motivaatioteoria ja Maslowin tarvehierarkia), pätevät myös kolmannen sektorin työntekijöiden johtamisessa (Worth 2012, 236–237).

### **3.4 Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten rakenne**

Edellä on tuotu esiin tämän tutkimuksen kannalta oleellisia taustateorioita ja määritelty teoriaan liittyviä käsitteitä. Esitetyistä taustateorioista muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään, millaisilla johtamiskäytännöillä kyetään kehittämään tehokkaimmin henkilöstön kokemaa hyvinvointia kolmannen sektorin organisaatioissa, kun panostetaan erityisesti työkyvyn johtamiseen organisaation strategiassa. Johtamiskäytäntöjen lisäksi halutaan selvittää koulutustaustan vaikutuksia henkilöstön kokemuksiin työkyvyn johtamisesta. Tällä tutkimuksella halutaan näin ollen testata työkyvyn johtamisen teoriaa erityisessä ympäristössä, jossa Elinkeinoelämän Keskusliiton laatima työkyvyn johtamisen malli (ks. Johda

työkykyä, pidennä työuria 2011) ja QPSNordic-kysely (ks. Elo ym. 2000) toimivat läpi tutkimuksen tutkimuksellisiin valintoihin vaikuttavina elementteinä. Kuviossa 3 on havainnollistettu käsillä olevan tutkimuksen ja esitetyn teorian välistä suhdetta.



Kuvio 3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Esimiestyö, työlle asetetut vaatimukset ja työyhteisötaitojen hallinta on tässä tutkimuksessa nostettu organisaation strategisesti tärkeimmiksi valinnoiksi ja tekijöiksi, joita voidaan ohjata organisaation omilla toimilla. Kuviossa 3 tämä ilmenee kuvion alaosasta, jossa esimiestyö, työn vaatimukset ja työyhteisötaidot on liitetty organisaation toimiin. Nämä osatekijät perustuvat QPSNordic-kyselyssä tehtyihin havaintoihin työn psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä, joita on muokattu käsillä olevan tutkimuksen tarpeisiin soveltuviksi. Kuvion 3 yläosassa puolestaan on työkyvyn johtaminen kolmannen sektorin organisaatiossa, joka perustuu aikaisemmin mainittuun työkyvyn johtamisen malliin. Kuvion ylä- ja alaosaa on yhdistetty toisiinsa molempiin suuntiin osoittavilla nuolilla, joiden tarkoitus on kuvata tämän tutkimuksen lähtökohtaa siitä, kuinka organisaation omilla valinnoilla voidaan johtaa työkykyä. Organisaation toimien ja työkyvyn johtamisen yhdistäminen vaatii myös molemminpuolista yhteistyötä useampien eri osapuolten välillä ja tästä syystä yhteistyö on kuviossa 3 sijoitettu kuvion osioiden välille. Kyselytutkimuksesta saatavan aineiston analysoinnin avulla pyritään teoreettisen viitekehysten osioihin saamaan lisäselvyyttä.

## 4 KYSELYTUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA TOTEUTUS

### 4.1 Kohdejoukon valikoituminen

Tämä tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jossa analysoitava aineisto kerättiin kohdejoukon edustajilta verkkokyselyn avulla. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii vastaamaan esimerkiksi kysymyksiin kuinka paljon tai miksi (Jokivuori & Hietala 2007, 23). Toisaalta määrällisellä tutkimuksella etsitään vastauksia kysymyksiin mikä, missä tai kuinka usein, joilla pyritään numeerisesti selvittämään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavan ilmiön muutoksista ajan kuluessa (Heikkilä 2008, 16–17). Kyselyt ovat yksi yleisimmistä tavoista kerätä aineistoa määrällisessä tutkimuksessa ja tällaisen kyselytutkimuksen (survey-tutkimus) tarkoitus on suunnitelmallisesti kerätä tutkimusaineisto valmiiksi jäsennetyllä lomakkeella, minkä avulla kerätyn tiedon analysointi voidaan suorittaa useilla eri menetelmillä (Holopainen & Pulkkinen 2012, 21). Käsillä olevan tutkimuksen kohdejoukko muodostuu Suomessa toimivien kolmannen sektorin organisaatioiden henkilöstöstä. Organisaatioiksi valikoitui yhteisöjä, jotka työllistävät Suomen mittakaavassa merkittävän määrän työntekijöitä kolmannella sektorilla. Näin potentiaalisia vastaajia saatiin kohdejoukkoon mahdollisimman paljon. Vastaajien määrän lisäksi keskittyminen suurimpiin organisaatioihin vähensi työlästä potentiaalisten vastaajien saamista mukaan kohdejoukkoon, mihin oltaisiin ajautettu valitsemalla vastaajia lukuisista pienistä organisaatioista. Tulosten yleistettävyyteen edellä kuvattujen valintojen tekemisen ei katsottu vaikuttavan.

Tässä tutkimuksessa käytetään niin sanottua induktiivista päättelytapaa. Tällöin päättelyssä lähdetään liikkeelle yksittäistapauksesta ja päädytään johtopäätöksissä aiheen yleistämiseen. Induktiivisen päättelyn lähtökohta perustuu olettamukseen siitä, että tavalla tai toisella tulevaisuus noudattelee menneisyyttä. Tällaiseen päättelyyn liittyy kuitenkin mahdollisuus väärin johtopäätöksien tekemiseen, koska uusien havaintojen liittäminen sitovasti aikaisempiin käsityksiin jostakin ilmiöstä on vaikea todistaa yleistyksiä. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 14.) Käsillä olevassa tutkielmassa induktiivinen päättely tarkoittaa sitä, että aluksi selvitetään kyselytutkimuksen avulla lukuisia yksittäisiä tapauksia johtamisen osatekijöiden vaikutuksista organisaation strategiassa henkilöstön työkykyyn kolmannen sektorin organisaatioissa. Tämän jälkeen yksittäisiä tapauksia verrataan keskenään ja tämän raportin alussa tehtyjen yleisten työkykyyn liittyvien havaintojen sekä teorioiden pohjalta tehdään yksittäisistä tapauksista yleistys ja johtopäätökset.

Tilastoaineiston keräämisessä käytetään perinteisesti joko kokonaistutkimusta tai otantatutkimusta. Kokonaistutkimuksessa tutkimuskohteen perusjoukon jokainen otan-

tayksikkö otetaan mukaan tarkasteluun. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 29.) Tässä tutkimuksessa käytetään otantatutkimusta, koska kaikkia kolmannen sektorin työntekijöitä ei tämän tutkimuksen kyselyllä olisi pystytty tavoittamaan. Tutkimuksen otos koostuu kolmen kolmannen sektorin järjestön henkilöstöstä, joista jokainen vastannut eli otantayksikkö otetaan tarkasteltavaksi.

Otantatutkimuksessa tutkittavasta perusjoukosta valikoituu osajoukko, johon tutkimus kohdistetaan. Osajoukko on joko otos tai näyte, kun tietyt kriteerit täyttyvät. *Otoksen* ehtona on, että jokaisella otantayksiköllä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen. *Näytteestä* puolestaan puhutaan, ellei edellinen otokseen liittyvä ehto täyty. Otantayksikön on myös vastattava ominaisuuksiltaan perusjoukkoa, jotta otosta voidaan kutsua edustavaksi. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 29.) Tässä tutkimuksessa perusjoukkona voidaan pitää kaikkia kolmannen sektorin työntekijöitä. Koska tutkimuksen otantayksikkö koostuu vain osasta perusyksikköä eli vastaajat on koottu vain muutamista sektorin organisaatioista, eivät kaikki perusjoukon otantayksiköt voi tulla valituksi otokseen. Näin ollen tutkimuksessa osajoukoksi muodostuu näyte.

Kolmas sektori valikoitui tutkimuskohteeksi sen erityisen luonteen myötä. Lisäksi tämän tutkielman laatija on aikaisemmin laaditussa kandidaatin tutkielmassa perehtynyt kolmannen sektorin muuttumiseen ja sen erityispiirteisiin. Tämän kautta oli syntynyt syvempi kiinnostus kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaa kohtaan. Verrattuna erityisesti yksityiseen sektoriin, ja osittain myös julkiseen sektoriin, merkittävin ero on siinä, että lähtökohtaisesti kolmannen sektorin organisaatioiden tavoite ei ole toimia voittoa tavoitellen. Vaikka niin sanotun uuden kolmannen sektorin organisaatiot ovatkin aikaisempaa lähempänä perinteistä liiketoimintaa ja niistä löytyy aikaisempaa enemmän palkattuja työntekijöitä, ohjaa kolmannen sektorin toimintaa edelleen tavalla tai toisella myös aatteellisuus hyväntekeväisyydestä. Kolmannella sektorilla työskentely eroaa myös perinteisistä tavoista tehdä palkkatyötä. Kolmannen sektorin organisaatioiden työntekijät muun muassa tekevät työtään vapaaehtoisten, ei-palkattujen henkilöiden kanssa yhdessä, mikä luo työn tekemiselle erilaisen lähtökohdan verrattuna yksityiseen ja julkiseen sektoriin. Nämä edellä kuvatut tekijät vaikuttivat ensisijaisesti tämän tutkimuksen rajaamiseen juuri kolmannelle sektorille.

Ennen kyselytutkimuksen suorittamista oltiin aluksi yhteydessä ammattijärjestöihin, joiden jäsenistöön tiedettiin kuuluvaksi paljon kolmannen sektorin työntekijöitä. Yhteydenottovaiheessa tiedusteltiin, voisivatko kyseiset järjestöt välittää jäsenilleen, joiden tiedettiin työskentelevän kolmannella sektorilla, tähän tutkimukseen liittyvän kyselyn. Ammattijärjestöt eivät kuitenkaan halunneet rasittaa kyselyllä jäseniään, joten seuraavaksi lähestyttiin suoraan kolmannen sektorin organisaatioita ja tiedusteltiin näiden suostumusta ottaa osaa tutkimukseen. Kolmesta eri organisaatiosta saadun suostumuksen jälkeen kohdeorganisaatiolle annettiin toimitettavaksi kysely henkilöstölle sähköpostin välityksellä (Liite 2). Kyselyssä olivat mukana kaikki henkilöstöryhmät, koska

kysely haluttiin tehdä mahdollisimman laajalle joukolle. Lisäksi kyselyssä selvitettiin erikseen, oliko vastaaja esimiesasemassa, joten mahdollista valikointia voitaisiin tehdä kyselyn suorittamisen jälkeenkin.

Kysely teetettiin lopulta kolmessa noin sata työntekijää työllistävässä kolmannen sektorin järjestössä. Kyseiset järjestöt ovat siis Suomen mittakaavassa merkittäviä työllistäjiä kolmannella sektorilla ja sijoittuvat järjestökartalla nuoriso-, sosiaali-, ja neuvontasegmenttiin. Näiden toimijoiden katsottiin edustavan riittävän kattavasti koko kolmannen sektorin työntekijöitä Suomessa, koska ne kuitenkin sijoittuvat eri järjestöryhmiin ja edustavat perinteistä järjestötoimintaa. Huomioitavaa kuitenkin on, että tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäivät esimerkiksi erilaiset kolmannen sektorin säätiöt, koska niiden henkilöstömäärät Suomessa ovat verrattain pieniä. Kyselyyn osallistuneet järjestöt ovat organisoituneet siten, että keskusjärjestö vastaa toiminnan ohjaamisesta koko Suomen tasolla, piirit maakunnallisella tasolla ja yhdistykset kuntatasolla. Kysely toimitettiin sähköpostin välityksellä erikseen keskusjärjestöjen ja piirien työntekijöille.

## 4.2 Kyselyn laadinta

Kyselyn laadinnassa käytettiin pohjana QPSNordic-yleiskyselyn valmiita kysymyksiä ja se toteutettiin Webropol-sovelluksella. QPSNordic-kysely on menetelmä, jolla voidaan mitata työn psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä lukien mukaan myös työn ja organisaation piirteet sekä yksilön työasenteet. Kysely on ollut tulosta vuonna 1994 aloitetusta projektista, jossa Pohjoismaista koottu monitieteellinen kokoonpano osallistui niin mittausmenetelmään kuin kyselyn sisältöön vaikuttaviin valintoihin. Muun muassa työn vaatimukseen, vuorovaikutukseen, johtamistapaan, organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin liittyvät monivalintakysymykset muodostavat QPSNordic-kyselyn ytimen. Tämän menetelmän käyttökelpoisuus on testattu työpaikoilla ja itse kyselyn sekä sen asteikkojen reliabiliteettia ja validiteettia on tutkittu käyttäen aineistona eri työtekijäryhmien vastauksia. Verrattuna muihin vastaaviin kyselyihin QPSNordic-kysely yhdistää työstressiin ja työmuotoiluun keskittyviä mittausmenetelmiä, kuten *Job Content Questionnaire* (JCQ) tai *Job Diagnostic Survey* (JDS). (Elo ym. 2000, 9–13.) QPSNordic-kysely on siis hyvin monikäyttöinen, joten sen katsottiin soveltuvan myös tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Vaikka QPSNordic-kyselyn kysymykset sivusivat tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa, se ei kuitenkaan sisältänyt suoria kysymyksiä liittyen tutkimuskysymyksiin, joten osa alkuperäisestä QPSNordic-kyselyn kysymyksistä jätettiin kokonaan pois ja korvattiin paremmin aihealueeseen soveltuvilla kysymyksillä. Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan perustietoja, kuten sukupuolta, ikää, koulutusastetta, työkokemusta vuosina kolmannella sektorilla ja asemaa työyhteisössä. Kyselyn toisessa osi-



ossa kysyttiin työtehtäviin liittyviä asioita, kuten työn vaatimuksia, työntekijän vaikutusmahdollisuuksia ja vuorovaikutusta. Kolmannen ja viimeisen osion kysymykset koskivat esimiestyötä ja organisaatiokulttuuria. Erityisesti viimeisestä osiosta odotettiin vastauksia, joilla voitaisiin tehdä johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin liittyen.

Aineiston keruuta varten laadittu kysely muodostui siis neljästä eri osiosta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan taustatietoja (Liite 2, kysymykset 1–9), kuten ikää, sukupuolta, koulutusta ja nykyiseen työhön liittyviä yleistietoja. Toisen osion kysymykset koskivat vastaajan työtehtäviin liittyviä tekijöitä (Liite 2, kysymykset 10–14). Tämän osion kysymykset sisälsivät väittämiä työn vaatimuksista, siihen asetetuista odotuksista, vaikutusmahdollisuuksista, ennustettavuudesta ja vuorovaikutusmahdollisuuksista. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien työoloja ja sitä, miten työyhteisötaidot on organisaatiossa huomioitu. Kolmannessa osiossa kysyttiin esimiehiin ja organisaatioon liittyviä asioita (Liite 2, kysymykset 15–18). Näiden kysymysten tarkoitus oli selvittää, kuinka organisaatiossa työhyvinvointi- ja työkykyasiat oli informoitu henkilöstölle ja kuinka esimiehet olivat sisäistäneet vastaajien mielestä nämä osa-alueet. Kyselyn viimeisessä neljännessä osiossa tiedusteltiin vastaajien työmotiiveja ja työn merkitystä heidän elämässään (Liite 2, kysymykset 19–22). Näillä osa-alueilla on osaltaan merkitystä työhyvinvoinnin ja työkyvyn kokemiseen ja tämän tutkimuksen kannalta myös näiden seikkojen selvittämistä pidettiin perusteltuna.

Valtaosa kysymyksistä on siis poimittu QPSNordic-kyselylomakkeesta, koska siinä esiintyvät kysymysten aihepiirit sopivat tämän tutkimuksen tarkoituksiin pääpiirteittäin hyvin. Kyselyn kolmanteen osioon eli osioon, jossa kysyttiin esimiesten toimiin ja organisaatioon liittyviä seikkoja, on kuitenkin lisätty myös itse suunniteltuja kysymyksiä (Liite 2, kysymykset 16.4, 16.5, 16.6; 17 ja 18). Nämä kysymykset lisättiin, jotta saataisiin selville tämän tutkielman tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä asioita. Kaiken kaikkiaan pääkysymyksiä oli 22, jotka sisälsivät kymmenen peruskysymyksen lisäksi kymmenen Likert-asteikollista kysymystä (Liite 2, kysymykset 10–16; 19–21) ja kaksi avointa kysymystä (Liite 2, kysymykset 18 ja 22). Likert-asteikolliset kysymykset sisälsivät vähimmillään yhden ja enimmillään 11 väittämää.

Kysely toteutettiin lokakuussa 2013 ja siihen liitettiin vastaajien tueksi suomenkielinen saate (Liite 1). Kaiken kaikkiaan verkkolinkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse 419 henkilölle ja vastauksia saatiin 86, jolloin vastausprosentiksi saatiin noin 20,5. Kyselyn suorittamisen jälkeen tiedot siirrettiin käyttöympäristöön, jossa niitä voitiin analysoida erilaisilla menetelmillä. Tässä tapauksessa analysointiin käytettiin SPSS for Windows –sovellusta (*Statistical Package for the Social Sciences*), koska se on yleisin yhteiskuntatieteiden tutkinnassa käytetty sovellus (Jokivuori & Hietala 2007, 12).

## 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

### 4.3.1 *Reliabiliteetti*

Reliabiliteetin ja validiteetin avulla pyritään kuvaamaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli tutkimuksen tai mittaustulosten reliabiliteetti on suuri, jos tulokset yhdestä aineistosta tehdyistä mittaustuloksista osoittautuvat samansuuntaiseksi (Holopainen & Pulkkinen 2012, 17). Toisin sanoen reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli kuinka samanlaisia tai toisistaan poikkeavia tuloksia saataisiin, jos yhtä ilmiötä mitattaisiin samalla tavalla monta kertaa (Metsämuuronen 2006, 66). Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on pyritty huomioimaan mahdollisimman tarkalla raportoinnilla, joka sisältää kyselyn laatimisen, sen lähettämisen sekä tulosten analysoinnin vaiheet.

Toistettavuutta voidaan mitata niin sanotun reliabeeliuskertoimen avulla. Reliabiliteetti voidaan selvittää toistomittauksilla, rinnakkaismittauksilla tai mittarin sisäisen konsistenssin eli yhteneväisyyden avulla. Toistomittaus perustuu eriaikaisiin mittauksiin samalla mittarilla ja rinnakkaismittaus puolestaan samanaikaisiin mittauksiin eri mittareilla. Sisäinen konsistenssi taas on mittaamista samaan aikaan samalla mittarilla. (Metsämuuronen 2006, 67.) Edellä esitetyistä reliabiliteetin selvitystavoista tähän tutkimukseen soveltuu ainoastaan sisäisen konsistenssin tarkastelu, koska mittaus tehtiin vain kertaalleen ja yhdellä mittaristolla. Sisäinen konsistenssi voidaan mitata joko Cronbachin alfan avulla tai etsimällä faktorirakenteen luotettavuusmitta faktorianalyysillä (Metsämuuronen 2006, 68). Muodostetuille summamuuttujille on laskettu Cronbachin alfat ja ne esitetään myöhemmin luvussa 5.2. Saadut Cronbachin alfat kuitenkin osoittavat sisäisen konsistenssin sisältyvän muodostettuihin faktoreihin ja mittauksen olevan näin ollen toistettavissa.

### 4.3.2 *Sisäinen validiteetti*

Lähtökohtaisesti validiteetti kertoo, missä määrin tutkimuksessa on mitattu juuri sitä, mitä oli alun perin tarkoituskin mitata (Holopainen & Pulkkinen 2012, 16). Validiteetti jaetaan yleensä kuitenkin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti liittyy tutkimuksen omaan luotettavuuteen. Tutkimuksen sisäistä validiteettia arvioitaessa on pohdittava muun muassa ovatko käsitteet oikeita, onko teoria oikein valittu, ovatko mittarit oikein muodostettuja tai onko mittaustilanteessa havaittavissa luotettavuutta alentavia tekijöitä? Myös sisäisen validiteetin arviointi voidaan jakaa edelleen tarkempiin tarkastelutasoihin. Tällaisia tasoja ovat sisällön validius, käsite- eli rakennevalidius ja

kriteerivalidius. Näissä tarkasteluissa pyritään jo etukäteen huomioimaan tutkimuksen luotettavuuteen mahdollisesti liittyvät seikat. Sisällön validiteetin arviointi perustuu tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden tarkasteluun. Arvioinnissa tutkitaan, ovatko käytetyt käsitteet teorian mukaiset sekä oikein operationalisoitu. Tämän lisäksi pyritään arvioimaan, kattavatko käsitteet riittävällä tasolla tutkitun ilmiön. Rakennevalidius menee yksityiskohtaisempiin seikkoihin kuin sisällön validiuden tarkastelu. Rakennevalidiutta arvioitaessa etsitään aineistosta tukea noudattaako ilmiö todellisuudessa jotakin teoriaa. Kriteerivalidius puolestaan mittaa sisäistä validiutta vertaamalla mittarilla saatua arvoa kriteerinä käytettyyn arvoon. (Metsämuuronen 2006, 66–67; 117.)

Käsillä olevassa tutkimuksessa sisäistä validiteettia arvioidaan pääasiassa rakennevaliditeetin kautta, koska suoritetun kyselyn väittämät ovat soveltuvin osin poimittu aikaisemmista työhyvinvointia ja työkykyä, sekä näihin liittyvään johtajuuteen, käsitteistä kyselyistä. Tämän perusteella voidaan olettaa, että käsitteet ovat teorian mukaiset. Kyselyn väittämistä ei myöskään noussut esiin termejä, jotka olisivat saattaneet olla vieraita työhyvinvoinnin tai työkykyjohtamisen teoriaan perehtymättömille henkilöille. Yhtä, aikaisemmin toteutettua kyselyä, joka suoraan yhdistäisi työkyvyn ja siihen liittyvän johtajuuden ei tosin löytynyt, joten tämä saattaa osittain vaikuttaa alentavasti rakennevaliditeettiin. Koska väittämät kyselyyn kuitenkin poimittiin jo tehdyistä kyselyistä, oli myös mittaristoa jo testattu, joten myös käsitteiden operationalisointi, eli yhdistäminen mitattaviin ominaisuuksiin, toteutui. Lisäksi pyrittiin löytämään aineistosta tukea esitettyyn työkykyjohtamisen teoriaan, jolloin rakennevaliditeetti on sopivin tarkastelutapa. Rakennevaliditeetin mittaamiseen voidaan käyttää konvergenttia validiteettia (*Convergent Validity*) ja erottelevaa validiteettia (*Discriminant Validity*) (Metsämuuronen 2006, 122).

Konvergenttia validiteettia voidaan tarkastella komposiittireliabiliteetin ja AVE:n (*Average Variance Extracted*) avulla. Komposiittireliabiliteetti (CR) arvioi väittämien yhtenevyyttä faktoria mitattaessa ja sen raja-arvona pidetään arvoa 0.8 (ks. Fornell & Larcker 1981). Komposiittireliabiliteettia ei kuitenkaan pystytä laskemaan suoraan SPSS-ohjelmalla, joten Fornell ja Larcker (1981, 45–46) ovat johtaneet väittämien latausten summaan liittyvän kaavan,

$$\text{Composite reliability } (p) = \frac{(\sum_i \lambda_{ij})^2}{(\sum_i \lambda_{ij})^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_{ij})}$$

missä  $\lambda_i$  on väittämän  $i$  lataus,  $\varepsilon_i$  väittämän  $i$  mittavirhe ja  $j$  juokseva indeksi. AVE liittyy siis niin ikään validiteetin todistamiseen, mutta sen tarkoitus on mitata faktoreiden väittämien keskimääräistä varianssia eli hajontaa. AVE on myös mittari, jonka tuloksia ei pystytä suoraan SPSS-sovelluksella laskemaan, joten Fornell ja Larcker (1981, 45–46) ovat esittäneet tällekin mittarille laskukaavan,

$$AVE = \frac{\sum_i \lambda_i^2}{\sum_i \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_{ij})}$$

missä  $\lambda_i$  on väittämän  $i$  lataus,  $\varepsilon_i$  väittämän  $i$  mittavirhe ja  $j$  juokseva indeksi. Yksistään konvergenssivaliditeetilla ei kuitenkaan kyetä osoittamaan mittarin rakenteellista validiutta, koska sillä arvioidaan vain samoja asioita mittaavia osioita. Erottelevalla validiteetilla eli niin sanotulla diskriminantilla validiteetilla voidaan osoittaa, että konstruktiot eivät korreloi keskenään liikaa ja osoitetaan kyseisen mittarin poikkeavan riittävästi muista muodostetuista konstruktioista. Ohjeellisena sääntönä diskriminantin validiteetin kohdalla pidetään sitä, että sen tulisi olla pienempi kuin edellisessä konvergoivassa tapauksessa. (Metsämuuronen 2006, 122.) Rakennevaliditeetin tuloksia esitetään tarkemmin tutkimuksen tulososiossa (ks. luku 5.2).

Sisäisen validiuden lajeista kriteerivalidiuden kohdalla pyritään vertaamaan tutkitulla mittarilla saatua arvoa validiuden kriteerinä käytettyyn arvoon. Mittana kriteerivalidiudella käytetään useimmiten korrelaatiokerrointa. Kriteerinä mittarin validiteetille voivat olla yhtäaikaisvaliditeetti tai ennustevaliditeetti. Yhtäaikaisvaliditeetissa mittarin kriteerinä voidaan pitää esimerkiksi samalla mittarilla mitattu jokin samanaikaisesti toisella mittarilla saatu arvo. Ennustevaliditeetissa käytetään kriteerinä puolestaan tulevaisuuteen liittyviä seikkoja, kun arvioidaan esimerkiksi jollakin mittarilla tulevaa koulumenestystä. (Metsämuuronen 2006, 67; 123.) Käsillä olevan tutkimuksen osalta kriteerivalidiuden arvioinnille ei löydetty mielekästä tai sopivaa kriteeriä, joten sisäisen validiteetin arviointi päätettiin perustaa sisällön validiteetin ja ennen kaikkea rakennevaliditeetin arviointiin.

### 4.3.3 *Ulkoisen validiteetti*

Tutkimuksen yleistettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen ulkoista validiteettia. Mikäli tutkimus on yleistettävissä, on oltava selvyys myös siitä, mihin ryhmiin se voidaan yleistää. Ulkoisen validiteetin puutetta voidaan ehkäistä tutkimusasetelmaan ja otantaan liittyvillä valinnoilla. Tutkimusasetelmassa ja otannassa on mahdollista ehkäistä ja karsia luotettavuuteen liittyviä ongelmia. (Metsämuuronen 2006, 57.) Vastauskato on yksi merkittävimmistä tutkimuksen yleistettävyyteen vaikuttavista tekijöistä. Vastauskadolla tarkoitetaan yksittäisten vastausten puuttumista havaintoaineistosta ja kyselyyn kokonaan vastaamattomien henkilöiden osuutta koko vastaajajoukosta. Jos vastausyksikkö puuttuu kokonaan, kutsutaan sitä yksikkökadoksi. Eräkadosta puolestaan puhutaan, kun kyseessä on muuttujien yksittäisten arvojen puuttuminen. (Heikkilä 2008, 43.) Kun vastauskato vaikuttaa systemaattiselta, syntyy tarve tarkastella syytä katoon tarkemmin (Nummenmaa 2010, 159–160). Tähän tutkimukseen liittyvässä kyselyssä vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, joten katoanalyysin tekeminen on tarpeellista.

Kyselyn alhaisen vastausprosentin taustalla lienee useampiakin syitä. Kyselyyn osallistumista tiedusteltiin lukuisista kolmannen sektorin organisaatioista, joista merkittävä osa ei halunnut rasittaa henkilöstöään kyselyillä, joita muutoinkin nykyisin tehdään paljon. Kyselyyn osallistuneiden organisaatioidenkin henkilöstön osalta erilaisten kyselyiden suuri määrä saattoi vaikuttaa käsillä olevan tutkimuksen kyselyn hukkumiseen massaan. Toisaalta kyselyn aihepiirin monimuotoisuus saattoi myös vaikuttaa vastaushalukkuuteen. Myös kyselyn pituus saattoi vaikuttaa alhaiseen vastausprosenttiin, koska kysely oli avattu 56 kertaa siihen kuitenkaan vastaamatta, kun vastauksia kaiken kaikkiaan saatiin 86. Vastaajat ovat siis tällaisissa tapauksissa saattaneet kokea kyselyn liian pitkäksi ja keskeyttää sen tämän takia. Toisaalta ei ole tiedossa, kuinka moni edellä mainituista on mahdollisesti suorittanut kyselyn myöhemmin uudestaan. Kohdeorganisaatioiden välistä vertailua ei tässä tapauksessa pystytä tekemään, koska vastaajan organisaatiota ei kyselyssä haluttu yksityisyyden suojan säilymisen takia kysyä.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi etukäteen on haasteellista ja yksiselitteiseen luotettavuuteen tutkimuksessa tai sen mittareiden valinnassa on lähes mahdotonta päästä. Tutkimuksen validiteettia voi kuitenkin pyrkiä parantamaan panostamalla hyvään tutkimusasetelmaan, oikeaan käsitteen muodostukseen, teorian johtamiseen ja otantaan (Metsämuuronen 2006, 57). Tässä tutkimuksessa erityisen haasteelliseksi ja työlääksi muodostui riittävän suuren otoskoon saaminen, jotta tutkimus olisi yleistettävissä. Useat yhteisöt kieltäytyivät toimittamasta kyselyä henkilöstölleen, koska kokivat tämän rasittavan henkilöstön jäseniä liikaa ja toisaalta tuovan lisähaasteita jo muutoinkin rajalliseen ajankäyttöön, vaikka kyselyyn vastaaminen kesti keskimäärin noin kymmenen minuuttia. Toisaalta tämän tutkimuksen aihepiiriin liittyviä ilmiöitä on myös tutkittu viime aikoina laajasti ja vaikka tämä tutkimus lähestyy aihetta eri näkökulmasta, kokivat kohdeyhteisöt tämän kyselyn noudattelevan kuitenkin aikaisemmin tehtyjä kyselyitä. Näin kohdeyhteisöt eivät kokeneet saavansa lisäarvoa toiminnalleen tähän tutkimukseen liittyvästä kyselystä. Niin sanottu tutkimuksen myyminen kohdeyhteisöille ei tässä kohtaa ollut toisin sanoen riittävän tehokasta tai hyvin perusteltua tutkimuksen toteuttajan taholta. Tutkimuksen yleistettävyyden kannalta riittävän suuri otos kuitenkin saavutettiin ja vastausprosentti kohosi myös riittävälle tasolle.

Puuttuvia vastauksia analysoitavassa aineistossa ei ollut, koska kaikki analyysissä mukana olevat muuttujat olivat kyselyssä pakollisia vastauksia, joten niiden huomiointi ei ole tarpeen analyysivaiheessa. Niiden vastaajien osalta, jotka jättivät kyselyn kokonaan tekemättä, on kuitenkin suoritettava katoanalyysi. Tämä tehdään vertaamalla vastaajajoukon ominaisuuksia koko kohdejoukon ominaisuuksiin (ks. Heikkilä 2008). Perusteellisen katoanalyysin tekeminen tämän tutkimuksen osalta osoittautui haasteelliseksi, koska kohdeorganisaatiot halusivat itse lähettää työntekijöidensä sähköpostiin linkin kyselyyn, joten tarkkaa tietoa siitä, miten eri organisaatiosta vastauksia annettiin, ei tässä yhteydessä ole saatavilla. Organisaatiot halusivat tällä menettelytavalla suojella

henkilöstönsä yksityisyyttä. Aineiston alustava analysointi (ks. luku 5.1) kuitenkin osoitti, että tutkimusjoukko edustaa kolmannen sektorin työntekijöitä erittäin hyvin, kun sitä verrataan aikaisemmin kolmannen sektorin työntekijöistä tehtyyn tutkimukseen (ks. Ruuskanen ym. 2013).

#### **4.4 Aineiston analysoinnissa käytetyt menetelmät**

Tieteen tekijät pyrkivät usein selvittämään tutkimuksillaan useamman kuin yhden tekijän vaikutuksia tutkittuun ilmiöön, jolloin monimuuttujamenetelmät ovat käyttökelpoisin keino analysoida tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Monimuuttujamenetelmiä käytettäessä on kuitenkin huomioitava, että aineiston tulisi olla populaatiosta satunnainen otos, joka on normaalisti jakautunut. Lisäksi otoksen koko tulisi olla mielellään yli 200 havaintoyksikköä, mutta vähintään kuitenkin yli 50, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. Analysoinnissa on huomioitava myös mahdolliset puuttuvat havainnot ja se, että laskennalliset hankaluudet ja otantamenettelyt vaikuttavat saatuihin tuloksiin, jolloin niihin tulee suhtautua aina kriittisesti. (Metsämuuronen 2006, 598–605.) Kun tutkimusongelma on monitahoinen, korostuu monimuuttujamenetelmien perusluonne eli aineiston tiivistäminen. Monimuuttujamenetelmiin liittyykin selkeästi selittävä analyysi, jolloin pyritään tulkitsemaan muuttujien välistä yhteyttä esitettyyn teoriaan. (Jokivuori & Hietala 2007, 14.) Käsillä olevan tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin monimuuttujamenetelmistä faktori-, vertailu- ja regressioanalyseja, koska tutkimuskysymyksiin vastaaminen vaati useamman muuttujan yhtäaikaista tarkastelua sekä näkymättömien muuttujien olemassa olon selvittämistä.

Faktorianalyysi on siis kehitetty useiden muuttujien yhteisvaihtelun tarkasteluun, kun vaihtelu tapahtuu yhtäaikaisesti. Pyrkimyksenä on löytää analyysin pohjalta muuttujia, joilla on toisistaan riippumatonta, mutta samankaltaista vaihtelua keskenään, ja yhdistää nämä faktoreiksi. Faktorit ovat puolestaan aineistoa yhdistäviä, vaikkakin piileviä eli näkymättömiä muuttujia. (Nummenmaa 2009, 397.) Faktorianalyysi voidaan jakaa perinteiseen eksploratiiviseen faktorianalyysiin ja konfirmatoriseen faktorianalyysiin. Eksploratiivinen analyysi soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tutkijalla on jo selkeä ennakkokäsitys siitä, minkälainen teoria yhdistää tutkittavia muuttujia. Konfirmatorinen analyysi puolestaan sopii tilanteisiin, joissa valmista teoriaa tai mallia tutkimalla varmistetaan, tukeeko aineisto kyseessä olevaa mallia. Konfirmatorisesta analyysistä käytetään myös nimitystä rakenneyhtälömallitus. (Metsämuuronen 2006, 632; 649.) Tässä tutkimuksessa on katsottu monimuuttujamenetelmien käyttöön liittyvien ehtojen täyttyvän riittävällä tasolla, jolloin aineistoa voidaan lähteä analysoimaan alustavan tarkastelun jälkeen faktorianalyysillä. Tarkoituksena on siis tiivistää aineistoa pääosin konfirmatorista analyysia käyttäen, ennen varsinaisen tulostulosten eli tässä tapauksessa

regressioanalyysin tekemistä. Konfirmatorisen menettelyn katsotaan soveltuvan analyysiin parhaiten, koska pyritään selvittämään, tukeeko työkykyjohtamisen malli kerättyä aineistoa.

Regressioanalyysin avulla voidaan tutkia yhtäaikaisesti useamman selittävän muuttujan vaikutusta yhteen selittävään muuttujaan. Kuten faktorianalyysikin, voidaan myös regressioanalyysi jakaa eksploratiiviseen ja konfirmatoriseen analyysiin samoin perustein kuin faktorianalyysin kohdalla. (Jokivuori & Hietala 2007, 40–43.) Regressioanalyysi perustuu muuttujien välisten korrelaatioiden lineaarista yhteyttä. Huomioitavaa kuitenkin on, etteivät selittävät muuttujat ole liian voimakkaasti kolineaarisia eli yhteydessä toisiinsa. Tämä voidaan varmistaa SPSS-ohjelmassa laskemalla niin sanottu kolinearisuustoleranssi. (Nummenmaa 2009, 309; 315–316.) SPSS-sovelluksen analyysihin palataan tarkemmin luvussa 5, mutta tässä tutkimuksessa regressioanalyysillä pyritään selvittämään työn vaatimusten, esimiestyön, työyhteisötaitojen ja organisaation toimien vaikutuksia työkykyjohtamisen kokemiseen. Samalla halutaan vertailuanalyysin avulla vertailla vaikuttaako koulutustausta aineiston perusteella työntekijöiden kokemukseen työkykyjohtamisesta. Vertailuanalyysi on monin tavoin regressioanalyysin kaltainen, mutta siinä tuloksia tarkastellaan luokittain. Yksinkertaistaen voidaan todeta vertailuanalyysin pohjalta muodostetun rakenneyhtälömallin olevan eräänlainen konfirmatorisen faktorianalyysin ja regressioanalyysin laajennus, missä ideana on tarkastella faktoreiden välisiä kausaalisia suhteita (Metsämuuronen 2006, 649). Tämän vertailun pohjalta muodostettiin lopuksi tämän tutkimuksen rakenneyhtälömalli.

## **5 TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET TYÖKYVYN JOHTAMISESTA KOLMANNELLA SEKTORILLA**

### **5.1 Aineiston alustava kuvailu**

Ennen aineiston varsinaista analysointia tarkastellaan kyselyyn vastanneiden taustatietoja. Kyselyn avulla saatua aineistoa joudutaan kuitenkin muokkaamaan hieman ennen analysointia, jotta aineiston siirtäminen SPSS-ohjelmaan voidaan tehdä. Analysoinnin ulkopuolelle jätettiin avoimet kysymykset (ks. Liite 2, kysymykset 18 ja 22), koska nämä muuttujat eivät sisältäneet numeerista tietoa, minkä analysointiin SPSS on tarkoitettu. Lisäksi analyysiin ei otettu mukaan kysymyksiä 18–20, koska näiden kysymysten mitta-asteikot erosivat päämuuttujien asteikoista, mikä olisi vaikeuttanut kohtuuttomasti johtopäätösten tekemistä analyysistä. Toisaalta kysymykset 18–20 eivät lopulta olisi myöskään tarjonneet tutkimuskysymyksen kannalta oleellista tietoa. Edellä mainituista kysymyksistä esiin nousseita huomioita arvioidaan kuitenkin myöhemmin luvussa 5.5. Tämän tarkastelun avulla saadaan muodostettua vastaajista tarkempi, vaikkakin yleisellä tasolla pysyttelevä käsitys. Kyselyyn vastasi 86 henkilöä, joista 70 ilmoitti olevansa naisia ja 16 miehiä. Taulukossa 1 on kuvattu vastausten perusteella saatuja vastaajien perustietoja, jotka liittyvät sukupuoleen, ikään, koulutukseen ja työsuhteeseen.



Taulukko 1 Aineiston kuvaus

## Aineiston rakenne (n= 86)

Määritelmä	Yksikkö	Frekvenssi	%
Sukupuoli	Mies	16	18,6
	Nainen	70	81,4
Ikä	<30	12	14,0
	31-35	11	12,8
	36-40	9	10,5
	41-45	16	18,6
	46-50	8	9,3
	51-55	19	22,1
	>56	11	12,8
Peruskoulutus	Peruskoulu	0	0
	Lukio tai ammattikoulu	7	8,1
	Opistotaso	28	32,6
	Korkeakoulu	51	59,3
Työvuodet organisaatiossa	<5	41	47,7
	6-10	18	20,9
	11-15	12	14,0
	>15	15	17,4
Työsuhde	Vakinainen	67	77,9
	Määräaikainen	19	22,1
Esimiesasemassa	Kyllä	24	27,9
	Ei	62	72,1

Taulukosta 1 havaitaan, että vastaajien sukupuoli on vahvasti naisvoittainen, kun vastanneista yli 80 % on naisia. Kolmas sektori on kuitenkin hyvin naisvaltainen, koska monet sektorin organisaatioista, erityisesti järjestöistä, painottavat toimintansa sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä yleiseen palvelutoimintaan, minkä myötä kolmannen sektorin työntekijöistä 85 % on naisia (Ruuskanen ym. 2013, 38). Tämän tutkimuksen sukupuolirakenne kuvaa siis hyvin myös nykyistä kolmannen sektorin sukupuolijakaumaa. Miesten osuus vastaajista on toisaalta hieman korkeampi kuin miesten osuus normaalisti kolmannen sektorin työntekijöissä on, mikä aiheutunee tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valituista järjestöistä. Nämä kohdejärjestöt eivät kaikki edusta edellä mainittuja toiminnan painopistealueita, vaan kyseisten organisaatioiden työntekijöistä

löytyy suurempi määrä miespuolisia työntekijöitä kuin normaalisti kolmannen sektorin organisaatioista.

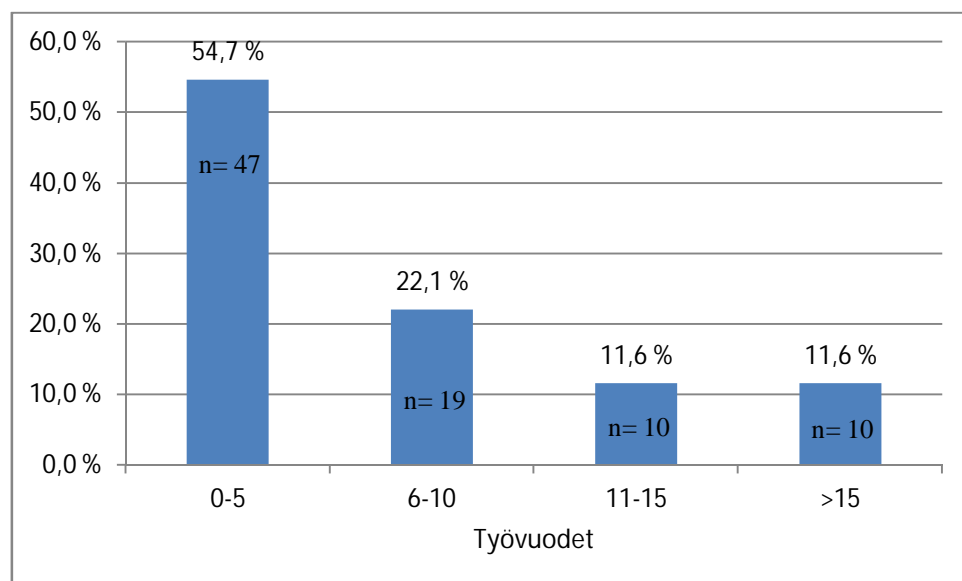
Ikärakenteessa ei puolestaan ole suuria eroja vastanneiden välillä, kuten taulukosta 1 nähdään. Suhteellisesti eniten vastanneista sijoittuu ikäryhmään 51–56 -vuotiaat, joiden osuus kaikista vastanneista oli 22,1 %. Toisaalta pienin osuus vastanneista sijoittuu heti edellisen ikäryhmän lähelle eli ikäryhmään 46–50 -vuotiaat 9,3 % osuudella. Kyselyyn vastanneiden keski-ikä on noin 43,5 vuotta ikähaitarin ollessa välillä 25–61. Keskimäärin kolmannen sektorin työntekijät Suomessa ovat 45-vuotiaita, joka on suurin piirtein sama kuin julkisen sektorin työntekijöiden keski-ikä, mutta noin viisi vuotta korkeampi kuin yksityisen sektorin työntekijöiden (Ruuskanen ym. 2013, 38). Voidaan siis todeta, että kolmannelle sektorille ei suuntauduta työskentelemään työuran alkuvaiheissa, koska työntekijöiden keski-ikä on yksityistä sektoria korkeampi. Syitä tähän lienee useita, mutta yksi merkittävä syy voi olla se, että kolmannen sektorin eräänlaisiin kutsumusammatteihin päädytään vasta myöhemmällä iällä elämäkokemuksen karttumisen myötä. Tämän tutkimuksen kyselyynkin vastanneiden osuus nuoremmissa ikäluokissa on suhteellisesti iäkkäämpiä ikäluokkia pienempi, joten ikärakenteen osalta ollaan melko lähellä keskimääräistä kolmannen sektorin työntekijää.

Työntekijöiden koulutustaustan osaltakin kolmas sektori on lähellä julkista sektoria. Työtehtävien on kolmannelle sektorilla todettu painottuvan asiantuntija-ammatteihin, minkä myötä 56 % sektorin palkansaajista on suorittanut korkeakoulututkinnon, kun osuus julkisen sektorin palkansaajista on 58 % ja yksityisen 36 % (Ruuskanen ym. 2013, 41–42). Taulukosta 1 nähdään, että käsillä olevan tutkimuksen kyselyyn vastanneista yli puolet (59,3 %) ilmoittivat olevansa korkeasti koulutettuja eli suorittaneet korkeakoulututkinnon. Vaikka kyselyyn vastanneista kaikki eivät osanneet tai halunneet kertoa ammattinimikettään, voidaan niiden osalta, jotka ammattinimikkeen kertoivat (75/86), tehdä tulkinta, että vastaajista valtaosa toimii asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Useimmin esiintyneet ammattinimikkeet olivat toiminnanjohtaja, koordinaattori, suunnittelija tai aluetyöntekijä. Lievä ristiriita vaikuttaisi syntyvän koulutusasteen ja taulukosta 1 havaitun esimiesasemassa olevien osuuden kyselyyn vastanneista (27,9 %). Huolimatta siitä, että esimiesasemassa olevia on vastanneista lähes kolmannes, ei korkeasti koulutettujen osuus vastanneista kuitenkaan nouse kovin korkeaksi. Korkeasti koulutettujen osuuden voitaisiin olettaa olevan korkeampi ilmoitettujen ammattinimikkeiden ja esimiesasemassa olevien määrän perusteella, mutta tämä ristiriita selittynee kyselyyn osallistuneiden järjestöjen taustatekijöistä. Nämä järjestöt ovat kolmannen sektorin organisaatioiksi isoja ja pitävät sisällään hyvin eritasoisia työtehtäviä. Vastanneet edustavat kuitenkin pienistä ristiriitaisuuksista huolimatta koulutustasonkin osalta hyvin keskimääräistä kolmannen sektorin palkansaajaa.

Tähän tutkimukseen liittyvään kyselyyn vastanneista taulukon 1 perusteella havaitaan, että enemmistö eli yhteensä 68,6 % vastanneista on työskennellyt nykyisessä or-

ganisaatiossaan kymmenen vuotta tai vähemmän. Vaikka kyselyssä ei kysytty vastaajan koko työuran tapahtumia, tukee tätä tutkimusta varten tehdyn kyselyn tulokset myös edellä esitettyä väitettä siitä, että kolmannen sektorin työtehtäviin päädytään myöhemmässä vaiheessa työuraa, koska vastaajien keski-ikä on kuitenkin yli 40 vuotta. Taulukosta 1 nähdään myös, että 77,9 % vastanneista ilmoitti työskentelevänsä vakituksessa työsuhteessa. Epätuypilliset työsuhteet, pääasiassa määräaikaisten, ovat kolmannella sektorilla yleisempiä kuin muilla sektoreilla, kun noin joka viides (21 %) kolmannen sektorin palkansaajista työskentelee määräaikaisten työsuhteessa (Ruuskanen ym. 2013, 42). Vastanneista 22,1 % ilmoitti työskentelevänsä määräaikaisten työsuhteessa, joten ollaan lähellä keskiarvoa. Toisin sanoen vastanneiden työsuhteen pituus ja työsuhteen muoto organisaatiossa vastaavat hyvin keskimääräistä kolmannen sektorin työntekijää.

Käsillä olevan tutkimuksen tarkoituksiin laaditussa kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta työvuosien määrää paitsi nykyisessä organisaatiossa, mutta myös nykyisessä työtehtävässä. Tämän kysymyksen myötä saatiin vertailupohjaa organisaatiossa vietettyjen ja nykyisessä työtehtävässä vietetyn ajan välille. Vastaajien ilmoittamia työvuosia nykyisessä työtehtävässään on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4 Vastaajien työvuodet nykyisessä työtehtävässään

Kun tarkastellaan kyselyyn vastanneiden työsuhteita hieman tarkemmin, havaitaan kuvioista 4, että vastanneista yli 75 % (66 vastaajaa 86:sta) on työskennellyt nykyisissä työtehtävissään enintään kymmenen vuotta. Määrä on jonkin verran suurempi kuin kysyttäessä työvuosia organisaatiossa, kun 59 henkilöä ilmoitti työskennelleensä organisaatiossa kymmenen vuotta tai vähemmän. Suuntaus on looginen, mutta vaikuttaisi tukevan edelleen sitä käsitystä, että kolmannen sektorin palkkatyö on melko uusi asia ja työtehtäviin sektorille päädytään melko keskivaiheilla työuraa. Toisaalta vastaukset

kertovat mahdollisesti myös siitä, että työtehtävät eivät merkittävästi ole vaihtuneet, koska nykyisissä työtehtävissä ja organisaatiossa vietettyjen työvuosien välillä ei ole merkittäviä eroja.

Edellä on kuvattu sukupuoleen, ikään ja työhön liittyviä vastaajien taustatietoja. Kuvauksen perusteella voidaan todeta vastaajajoukon edustavan pieniä eroja lukuun ottamatta lähes kaikilta osiltaan keskimääräistä kolmannen sektorin palkansaajaa. Tulosten ja erityisesti niiden analysoinnin kannalta tämä mahdollistaa käsillä olevan tutkimuksen yleistettävyyden ja vertailun aikaisempiin tutkimuksiin. Tämän lisäksi taustatietojen kuvauksen jälkeen aineiston analysoinnissa voidaan pohtia tarkemmin vastaajien ilmoittamien tietojen suhdetta työkyvyn tilaan kolmannella sektorilla. Alustava aineiston tarkastelu ei kuitenkaan tuonut esiin merkittäviä epäkohtia. Puuttuvia vastauksia analysoitavissa muuttujissa ei ollut, koska vastaaminen näihin kysymyksiin oli asetettu pakolliseksi. Analysoitavien muuttujien normaalisuuden tarkastelussa ei myöskään havaittu häiritseviä poikkeamia ja huipukkuus- sekä vinouslukemat muuttujilla olivat ohjearvojen mukaisia, mikä mahdollisti aineiston tarkastelun jatkamisen.

## **5.2 Työkykyjohtamisen kokemisen faktoripisteiden muodostaminen**

Aineiston alustavan tarkastelun jälkeen siirryttiin varsinaisten monimuuttujamenetelmien käyttöön. Tarkastelun ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin aineiston tiivistystä SPSS-ohjelmassa faktorianalyysin avulla. Tämän avulla löydetään suuresta määrästä muuttujia luotettavia osamittareita, jotka puolestaan paljastavat tarkempaa tietoa tutkitavan ilmiön taustalla vaikuttavista näkymättömistä tekijöistä (Metsämuuronen 2006, 615). Aikaisemmin todettiin, että tämän tutkimuksen tarkoituksiin sopii paremmin niin sanottu konfirmatorinen analyysi, koska tutkitaan valmista mallia. SPSS-ohjelmisto ei kuitenkaan tarjoa suoraan mahdollisuutta konfirmatorisen analyysin tekemiseen, joten hyödyksi käytetään faktorianalyysissä myös soveltuvilta osiltaan eksploratiivista analyysiä, siltä osin kuin se koetaan tarpeelliseksi. Rotaatiota käytetään faktorianalyysissä lisäämään muuttujien yksiselitteistä latautumista faktoreille (Nummenmaa 2006, 411). Tässä tutkimuksessa rotaation käyttöä ei kuitenkaan katsottu tarpeelliseksi, koska rotaatio ei oleellisesti vaikuttanut lopullisiin tuloksiin.

Faktorianalyysin tekeminen on mahdollista, kun muuttujat ovat normaalisti jakautuneita, yhteydet muuttujien välillä ovat lineaarisia, otoskoko on riittävä, eikä multikollineaarisuutta esiinny. Multikollineaarisuudella tarkoitetaan ilmiötä, jossa muuttujat korreloivat keskenään jopa liian voimakkaasti. (Metsämuuronen 2006, 651–652; 611.) Graafisten histogrammien silmämääräinen normaalisuustarkastelu osoittaa tämän tutkimuksen aineiston osalta, että analyysiin valitut muuttujat vaikuttavat olevan riittävällä

tarkkuudella normaalisti jakautuneita, jolloin ne ovat myös lineaarisesti yhteydessä. Tarkastelu ei myöskään osoita muuttujilla olevan häiritsevästi huipukkuutta tai vinoutta. Normaalisuuden ja lineaarisuuden osalta faktorianalyysin suorittamiselle ei siis löydy esteitä. Otoksoon osalta Nummenmaa (2009, 406) suosittelee tutkittavia olevan vähintään kaksi kertaa niin paljon kuin analysoitavia muuttujia. Tässä tutkimuksessa faktorianalyysin viimeisessä vaiheessa analysoitavia muuttujia oli 32 ja tutkittavia 86, jolloin ehto täyttyy. Samoin täyttyy myös aikaisemmin mainittu otoksoon minimi 50 tutkittavaa. Analyysin tuloksia on kuitenkin tarkasteltava kriittisesti, koska liikutaan lähellä kriittisiä raja-arvoja. Haitallinen multikollinearisuus ei myöskään estä faktorianalyysin tekemistä. Haitalliseksi multikollinearisuus muodostuu, kun muuttujien väliset korrelaatiot ylittävät arvon 0.90 (Metsämuuronen 2006, 611). Taulukosta 3 voidaan havaita, että korrelaatiot pysyvät alle mainitun raja-arvon.

Faktorianalyysi suoritettiin tässä tutkimuksessa kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäiseen analyysiin valittiin QPSNordic-kyselyn jaottelun mukaan organisaatiota, työyhteisötaitoja, työn vaatimuksia ja esimiestyötä mittaavia muuttujia. Näillä haluttiin selvittää vastaajien kokemuksia työkykyjohtamisesta, johon liityen mukaan analyysiin valittiin myös tutkimuksen tekijän mielestä työkykyjohtamista mittaavia muuttujia. Toisin sanoen faktorianalyysi oli pakotettava muodostamaan viisi faktoria, koska konstruktioitakin oli viisi. Tämä huomioitiin SPSS-ohjelmassa, kun faktorianalyysiä tehtiin. Analyysi suoritettiin niin sanotun suurimman uskottavuuden (*Maximum Likelihood*) menetelmällä, joka on yleisimmin käytetty menetelmä ja siinä arvioidaan muuttujien välisiä faktorilatauksia suurimman todennäköisyyden perusteella (Nummenmaa 2009, 410). Tämän analyysin tulokset osoittivat niin Kaiserin testin (KMO) tulokseksi 0.851 ja Bartlettin sfäärisyystestin tilastollisesti merkitseväksi ( $p < 0.05$ ). KMO kuvaa aineiston fakto-roivuutta ja Bartlettin sfäärisyystesti muuttujien korrelointia itsensä kanssa. KMO:n pitäisi ylittää raja-arvo 0.5 Bartlettin sfäärisyystestin ollessa merkitsevä, kun  $p < 0.05$ . (Jokivuori & Hietala 2007, 96.) Faktorimallin sopivuudesta kertoo myös niin sanottu  $\chi^2$ -testi, jolla voidaan varmistaa, vastaako faktorianalyysillä tuotettu korrelaatiomatriisi alkuperäistä korrelaatiomatriisia (Nummenmaa 2009, 415). Tämän perusteella faktorianalyysi soveltuu tulkittavaksi hyvin ( $\chi^2(346) = 413,751, p < 0.05$ ).

Ensimmäisen vaiheen faktorianalyysin tuloksista ilmeni, että vertailtujen muuttujien kommunaliteetit olivat muutamilla muuttujilla alhaiset, joten näihin haluttiin kiinnittää vielä tarkempaa huomiota ja poistaa analyysistä kaikki alle 0.30 kommunaliteetin omanneet muuttujat, koska tällöin muuttujien vaihtelu nousee liian korkeaksi. Kommunaliteetti kuvaa yksittäisen muuttujan vaihtelua valitussa faktoriratkaisussa ja mitä lähempänä arvo on yhtä (1), sitä paremmin faktorit selittävät muuttujan vaihtelua (Jokivuori & Hietala 2007, 96). Käsillä olevan tutkimuksen faktorianalyysin toisessa vaiheessa analyysistä siis poistettiin alhaisen kommunaliteetin muuttujat, jotta pystyttiin edelleen parantamaan faktoreiden luotettavuutta. SPSS-ohjelmassa analyysi suoritettiin

vastaavin metodein kuin ensimmäisessä vaiheessa ja faktoreiden lataukset ovat nähtävissä liitteessä 4. Alhaisten kommunaliteettien omaavien muuttujien poistaminen paransi myös mallin luotettavuutta. Mahdollisen ongelman tulkinnan kannalta luo se, että viidestä muodostetusta faktorista osalle latautuu tasaisesti useampia muuttujia, joten tämä on otettava huomioon lopullisia tulkintoja tehtäessä.

Faktorianalyysin kolmannessa vaiheessa aineistoa tiivistettiin edelleen edellisten analyysien pohjalta. Faktorianalyysin viimeiseen vaiheeseen jätettiin enää kolme faktoreille voimakkaimmin latautunutta muuttujaa. Kolmeen muuttujaan päädyttiin, koska tämän katsottiin tiivistävän aineistoa riittävästi antaen kuitenkin tulkittavissa olevia tuloksia ja se, että faktorille numero 5 oli toisen vaiheen jälkeen latautunut pienin määrä muuttujia eli kolme. Faktoreiden latausten osalta kolmen voimakkaimmin muuttujan lataukset on esitetty taulukossa 2. Latauksen tulisi nyrkkisäännön mukaan olla mielellään vähintään 0.5, mutta tätä arvoa ei pidetä ehdottomana, vaan tutkija itse voi päättää, mitä muuttujia faktoriin sisällytetään (Jokivuori & Hietala 2007, 101). Taulukosta 2 havaitaan, että ainoastaan konstruktiosta työn vaatimukset löytyy yksi nyrkkisäännön 0.5 alittava kysymys eli muuttuja TVT3 (ks. liite 3). Tässä vaiheessa muuttuja päätettiin kuitenkin vielä sisällyttää faktoriin, koska muuttujan katsottiin olennaisesti sisältyvän analyysiin. Taulukossa 2 on esitetty myös viimeisen analyysivaiheen yhteydessä SPSS-ohjelmalla laskettu Cronbachin alpha ( $\alpha$ ), joka arvioi mittarin sisäistä yhtenäisyyttä eli konsistenssia (Metsämuuronen 2006, 527). Metsämuuronen (2006, 527; 531) mukaan Cronbachin alpha ( $\alpha$ ) on yksi käytetyin mallin reliabiliteetin mittaamiseen käytetty väline, jonka alimpana hyväksyttynä arvona pidetään yleisesti arvoa 0.60. Tässä tutkimuksessa käytetyn mallin alphasiksi saatiin 0.918. Eri konstruktiolle saadut alphas on esitetty taulukossa 2, josta havaitaan kaikkien arvojen ylittävän raja-arvon 0.60, vaikka työn vaatimukseen liittyvän konstruktion osalta liikutaankin lähellä raja-arvoa. Mallin voidaan kuitenkin todeta kaikilta osin ylittävän kriittisenä pidetyn arvon ja olevan näin ollen luotettava.

Taulukko 2 Konvergenssivaliditeettitaulukko

Konstruktio	Cronbachin alpha	Komposiittireliabiliteetti	AVE	Kysymys (Liite 3)	Lataus
Organisaatio (ORG)	.915	.916	.784	ORG1	,923
				ORG2	,906
				ORG3	,825
Työyhteisötaidot (VV)	.883	.884	.717	VV1	,837
				VV2	,836
				VV3	,867
Työkykyjohtaminen (TKJ)	.851	.854	.663	TKJ1	,878
				TKJ2	,847
				TKJ3	,708
Työn vaatimukset (TVT)	.636	.665	.419	TVT1	,538
				TVT2	,875
				TVT3	,448
Esimiestyö (ESIM)	.761	.766	.524	ESIM1	,707
				ESIM2	,821
				ESIM3	,632

Taulukossa 2 on konstruktioiden, Cronbachin alphan, muuttujien ja näiden faktorilatausten ohella esitetty komposiittireliabiliteetti ja AVE (*Average Variance Extracted*). Näillä mittareilla voidaan osoittaa sisällön validiutta tarkemmin mallin luotettavuutta käyttäen apuna niin sanottua konvergenttia validiteettia, joka analysoi yhteneväisiä asioita mittaavien osioiden korrelointia keskenään (Metsämuuronen 2006, 120–122). Esimerkiksi konstruktiolla organisaatio (ORG) havaitaan taulukon 2 perusteella olevan lataukset i1, i2 ja i3 (0.923, 0.906 ja 0.825), joista aikaisemmin esitettyyn komposiittireliabiliteetin kaavaan sijoittamalla on kyseisen konstruktion komposiittireliabiliteetiksi saatu 0.916. Arvo on laskettu jokaiselle konstruktiolle erikseen ja taulukosta 2 huomataan, että työn vaatimusten (TVT) osalta raja-arvo jää selkeästi liian alhaiseksi ja esimiestyön (ESIM) osalta lievästi alle ohjearvon. Tämä ei sinänsä estä faktoreiden analysointia, mutta kertoo siitä, että väittämät eivät ole kovin yhteneväiset työn vaatimusten ja esimiestyön kohdalla.

AVE-arvon laskemisen kohdalla aikaisemmin esitettyyn kaavaan sijoitetaan samat faktorilataukset kuin komposiittireliabiliteetin kohdalla. AVE:n arvo on sitä suurempi, mitä yhtenäisempi faktori on ja ohjeellisena raja-arvona pidetään Fornellin ja Larckerin (1981, 45–46) mukaan arvoa 0.5. Taulukosta 2 voidaan tässä tapauksessa havaita esimerkiksi, että konstruktiolla organisaatio (ORG) on korkein AVE-arvo eli 0.784, joka ylittää selvästi raja-arvon 0.5. Toisaalta taulukosta 2 havaitaan, että konstruktiolla työn vaatimukset (TVT) AVE-arvokin jää ohjearvon alapuolelle. Tämän konstruktion kohdalla on pohdittava sitä, kuinka paljon sille annetaan jatkossa painoarvoa tulosten tulokinnassa, koska sen validiteetti on useampien mittareiden valossa jäänyt alle raja-arvojen, joita voidaan tosin pitää ohjeellisina. Kuten aikaisemmin todettiin, mittarin

rakenteellisen validiuden arviointiin tarvitaan myös niin sanottua erottelevaa tai diskriminanttia validiteettia. Taulukossa 3 on havainnollistettu faktoreiden välistä konvergenssivaliditeettia AVE-arvolla ja diskriminanttia validiteettia korrelaatiokertoimella. Korrelaatiokertoimet on laskettu SPSS-ohjelmalla ja AVE-arvot siis aikaisemmin esitetyllä kaavalla. AVE-arvot ovat toisin sanoen samat, jotka esitettiin myös taulukossa 2.

Taulukko 3 Diskriminantin validiteetin taulukko

Konstruktio	ORG	VV	TKJ	TVT	ESIM
ORG	.784 <sup>1</sup>				
VV	.675 <sup>2</sup>	.717 <sup>1</sup>			
TKJ	.461 <sup>2</sup>	.454 <sup>2</sup>	.663 <sup>1</sup>		
TVT	-.238 <sup>2</sup>	-.225 <sup>2</sup>	-.195 <sup>2</sup>	.419 <sup>1</sup>	
ESIM	.444 <sup>2</sup>	.442 <sup>2</sup>	.349 <sup>2</sup>	-.304 <sup>2</sup>	.524 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> AVE

<sup>2</sup> Korrelaatiokerroin

Korrelaatiokerroin kuvaa konstruktioiden välistä keskinäistä riippuvuutta ja mitä lähempänä sen itseisarvo on yhtä (1), sitä voimakkaampi riippuvuus on (Nummenmaa 2009, 289–290). Korrelaatiota mittaamalla voidaan siis varmistua siitä, etteivät faktorit mittaa keskenään samaa asiaa. Taulukosta 3 havaitaan, että korrelaatiot faktoreiden välillä ovat korkeintaan melko voimakkaita. Korkein korrelaatio on organisaation (ORG) ja työyhteisötaitojen (VV) välillä. Toisaalta taulukosta huomataan, että työn vaatimukset (TVT) korreloi negatiivisesti kaikkien muiden konstruktioiden kanssa. Tämä viittaa siihen, että työn vaatimuksilla ei näyttäisi tämän tiedon valossa olevan tekemistä vastaajien kokemuksiin muista konstruktiosta. Osittain samaa asiaa pohdittiin myös aikaisemmin jo konvergenssivaliditeetin kohdalla. Taulukosta 3 voidaan kuitenkin tehdä se tulkinta, että kaikki korrelaatiokertoimet ovat pienempiä kuin AVE-arvot ja näin ollen ohjeellinen ehto täyttyy ja mittaria voidaan pitää riittävän validina analyysin jatkamiseksi.

### 5.3 Työkyvyn johtamisen kannalta tärkeät osatekijät

Faktorianalyysillä suoritettua aineiston tiivistämisen jälkeen voitiin siirtyä tutkimaan tarkemmin tutkimuksen kohteena olevien konstruktioiden vaikutuksia toisiinsa. Tässä



tutkimuksessa haluttiin selvittää organisaation toimien, työyhteisötaitojen, työn vaativuuden ja esimiestyön vaikutuksia kyselyyn vastanneiden kokemuksiin työkykyjohtamisesta. Tällaista useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan on käytännöllisintä tutkia perinteisen regressioanalyysin avulla. Perinteinen regressioanalyysi soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan joko etsiä laajan muuttujajoukon keskeltä tekijöitä, jotka selittävät jotakin jatkuvaa muuttujaa, tai toisaalta analyysi sopii myös tilanteeseen, jossa tutkitaan jo valmiiksi tärkeiksi tiedettyjen muuttujien osuutta selittävinä tekijöinä (Metsämuuronen 2006, 677–678). Taulukossa 4 on esitetty aikaisemmin esitettyjen hypoteesien osalta regressioanalyysin tuloksia.

Taulukko 4 Hypoteesien testaus ja tulokset

Hypoteesit (F=13,828, p<0.001, R <sup>2</sup> =0.267, korjattu R <sup>2</sup> =0.231)	beta	t-arvo	Tulokset
H1 Organisaation toimilla (ORG) on myönteinen vaikutus työkyvyn johtamiseen (TKJ)	.283	2.195*	Kyllä
H2 Työyhteisötaitojen hallinnalla (VV) on myönteinen vaikutus työkyvyn johtamiseen (TKJ)	.263	2.043*	Kyllä
H3 Työn vaativuudella (TVT) on myönteinen vaikutus työkyvyn johtamiseen (TKJ)	n.s.	- .740	Ei
H4 Esimiestyöllä (ESIM) on myönteinen vaikutus työkyvyn johtamiseen (TKJ)	n.s.	1.286	Ei
H5 ORG, VV, TVT ja ESIM selittävät paremmin lyhyemmän kuin pidemmän koulutuksen saaneiden kokemuksia työkykyjohtamisesta (TKJ)	n.s.	luku 5.4	Ei

\* p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; n.s. = Ei merkitsevä (tilastolliset merkitsevyystasot)

F = Mallin merkitsevyyden F-testi, t = regressiokertoimen merkitsevyyden t-testi, R<sup>2</sup> = Mallin selitysaste, korjattu R<sup>2</sup> = Mallin korjattu selitysaste

Regressioanalyysin toteutuksen ehtona on, että havainnot on kohtuullisesti, selittävät muuttujat eivät korreloi keskenään liian voimakkaasti ja että muuttujat ovat normaalisti jakautuneita sekä niiden hajonta on tasainen (Metsämuuronen 2006, 678–679). Kuten aikaisemmin faktorianalyysin kohdalla todettiin, nämä ehdot täyttyvät käsillä olevan tutkimuksen aineiston osalta. Tässä tutkimuksessa regressioanalyysi suoritettiin SPSS-ohjelmassa lineaarista mallinnusta hyväksikäyttäen niin sanotulla askeltavalla (*stepwise*) menetelmällä. Tämä menetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa selittävistä muuttujista pyritään rakentamaan selittävä malli ja siinä malliin lisätään muuttujia yksi kerrallaan (Jokivuori & Hietala 2007, 51). Malli siis ottaa mukaan vain muuttujat, jotka ovat vahvasti yhteydessä selitettävään muuttujaan ja pyrkii luomaan aineistoon parhaiten sopivan mallin. Analysoitaviksi valittiin faktorianalyysissä muodostetut faktorit, joista selittävinä muuttujina olivat organisaatio (ORG), työyhteisötaidot (VV), työn vaativuus (TVT) ja esimiestyö (ESIM) sekä selitettävänä muuttujana työkykyjohtaminen (TKJ). Regressio-

analyysin suorittamisen aikana havaittiin, ettei esimiestyön (ESIM) ja työn vaatimusten (TVT) kohdalla päästy riittävälle merkitsevyystasolle ( $p > 0.05$ ), jotta hypoteesit voitaisiin hyväksyä. Samoin kävi myös, kun kaikkia selittäviä muuttujia verrattiin selitettävään muuttujaan. Taulukosta 4 havaitaan, että kolme viimeistä hypoteesia on siis merkitsevyystason takia jouduttu hylkäämään.

Kahden ensimmäisen hypoteesin osalta taulukossa 4 on esitetty hypoteesien saamat beta- ja t-arvot. Beta-arvo kertoo selittävän tekijän regressiokertoimen ja mitä lähempänä sen itseisarvo on yhtä (1), sitä voimakkaampi vaikutus on selitettävään muuttujaan. T-arvo puolestaan kertoo t-testin tuloksen ja se testaa, poikkeako beta-arvo nolasta ja kertoo, onko kyseinen muuttuja tarpeellinen mallin kannalta. (Nummenmaa 2009, 322–323; 329). SPSS-sovellus laski siis ainoastaan hypoteesien 1 ja 2 soveltuvan kyseiseen malliin ja taulukosta 4 voidaan näiden hypoteesien osalta tehdä tulkinta, että organisaation toimilla ja työyhteisötaitojen hallinnalla on myönteinen vaikutus vastaajien kokemukseen työkyvyn johtamisesta. Toisaalta työn vaativuuden kohdalta saatiin vahvistusta jo aikaisempien analyysien pohjalta tehtyyn tulkintaan, että työn vaativuudella on pikemminkin negatiivinen kuin myönteinen vaikutus työkyvyn johtamisen kokemiseen. Esimiestyöllä puolestaan vaikuttaisi olevan lievästi myönteinen vaikutus työkykyjohtamiseen, mutta tämän vaikutuksen todettiin olevan tilastollisesti ei-merkitsevä ja tämän perusteella hypoteesi siis hylättiin. Regressioanalyysin yhteydessä ei havaittu haitallista usealle muuttujalle korreloitumista eli multikollineaarisuutta, joka vaikuttaisi tulosten tulkintaan.

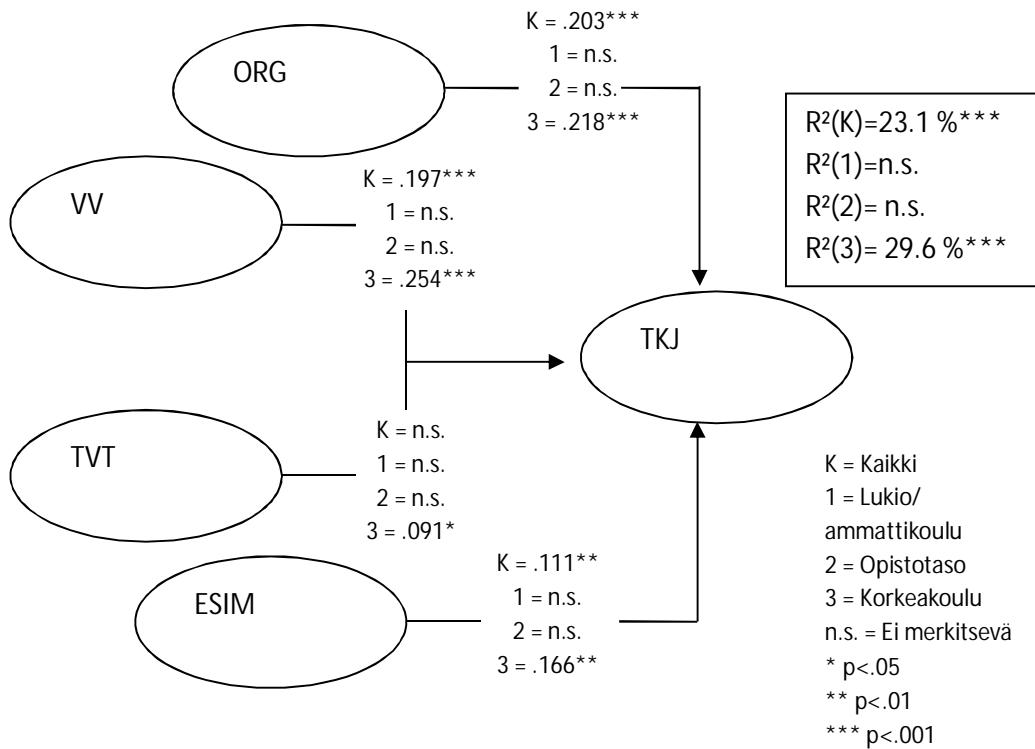
Työkyvyn johtamisen kannalta aineiston analyysistä tärkeiksi osatekijöiksi nousivat siis organisaation toimet ja työyhteisötaitojen hallinta. Nämä tulokset tukevat pääosin myös aikaisemmin tehtyä tutkimusta sekä Elinkeinoelämän Keskusliiton laatimaa työkyvyn johtamisen mallia. Organisaation toimista työkyvyn johtamisen kokemiseen korostuivat kyselyssä erityisesti organisaation kyky huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, henkilöstön huomioiminen johdon taholta ja luottamus organisaation tulevaisuuteen. Vastaajat kokivat toisin sanoen työkyvyn johtamiseen myönteisesti vaikuttavan merkittävimmin sen, jos organisaatio pystyy huolehtimaan henkilöstönsä hyvinvoinnista, ja sen, että johto huomioi henkilöstön ja on myös sitoutunut huolehtimaan organisaation tulevaisuudesta. Työyhteisötaitojen hallinnan osalta puolestaan esille nousivat erityisesti lähiesimiehen apu työtehtävien hoidossa ja tuki työssä kehittämisessä sekä tai esimiestyön vaikutukset työkykyjohtamisen kokemiseen eivät olleet aineiston analyysin perusteella tilastollisesti merkitseviä konstruktioita. Tämän myötä niiden tulkinta on myös perusteetonta. Voidaan kuitenkin pohtia hieman näiden konstruktioiden taustalla mahdollisesti piileviä seikkoja. Kun ajatellaan työn vaativuutta tarkemmin, tullaan väistämättä siihen tulokseen, että mitä vaativampaa työ on, sitä vähemmän sillä on myönteisiä vaikutuksia työkykyyn ja kokemukseen työkykyjohtamisen tilasta organisaatiossa. Tämän perusteella voitaisiin ehkä todeta työn vaatimusten olevan kolmannen sektorin or-

ganisaatioissa korkealla, koska kyseinen konstruktio ei analyysien perusteella vaikuttanut myönteisesti työkykyjohtamisen kokemiseen. Toisaalta voidaan pitää jokseenkin yllättävänä sitä, että esimiestyöllä ei tulosten perusteella vaikuttaisi olevan suurta merkitystä vastaajien kokemuksiin työkykyjohtamisesta.

Regressioanalyysi antoi koko mallin selitysasteeksi (*Adjusted R square*) 0.231 ( $p < 0.001$ ) eli muodostetut konstruktiot selittävät 23.1 % työkykyjohtamiseen liittyvistä kokemuksista. Selitysasetta on pidettävänä kohtuullisen hyvänä ja malli on sopiva aineistolle sekä askeltavan regressioanalyysin mukaan organisaation toimet ja työyhteisötaidot ovat tilastollisesti merkitseviä selittäviä tekijöitä työkyvyn johtamisen kokemiselle. Selitysasetta voidaan pitää kohtuullisena erityisesti siitä syystä, että käyttäytymisteissa selitysasteet eivät useinkaan nouse kovin korkeiksi (Jokivuori & Hietala 2007, 46). Kaikkien konstruktioiden väliset selitysasteet on esitetty tarkemmin vielä kuviossa 5.

#### 5.4 Koulutustaustan vaikutus työkyvyn johtamisen kokemiseen

Regressioanalyysi ei antanut vastausta koulutustaustan vaikutuksiin työkykyjohtamisen kokemisesta (hypoteesi 5). Tämän tiedon pohjalta koettiin mielenkiintoiseksi tutkia vielä tarkemmin erityisesti vastaajien koulutustaustan vaikutuksia työkykyjohtamisen kokemiseen. Hypoteesin 5 osalta tulosten tulkintaa päätettiin siis jatkaa vertailuanalyysin avulla, jotta voidaan verrata vastaajien koulutustaustan vaikutuksia selittävien muuttujien ja selitettävän muuttujan välillä. Vertailuanalyysi on tehty pakottavalla regressioanalyysillä (*enter*) siten, että yhtä selittävää muuttujaa on verrattu yksitellen jokaisen koulutustason (lukio/ammattikoulu, opistotaso ja korkeakoulu) pohjalta selitettävään muuttujaan eli työkykyjohtamiseen erikseen. Jokaisen konstruktion kohdalla on siis tehty neljä eri vertailua. Kuvio 5 esittää vertailuanalyysin pohjalta tehtyä rakenneyhtälömallia, jossa koko mallin selitysasteen ( $(R^2(K))$ ) lisäksi on esitetty erikseen kaikkien konstruktioiden väliset selitysasteet ( $(R^2(1 - 3))$ ). Vertailuanalyysiin haluttiin ottaa mukaan myös konstruktiot, jotka jäivät regressioanalyysistä pois, koska tämän katsottiin olevan perusteltua vertailun monipuolisuuden takaamiseksi.



Kuvio 5 Rakenneyhtälömalli vastaajien koulutustaustan mukaan

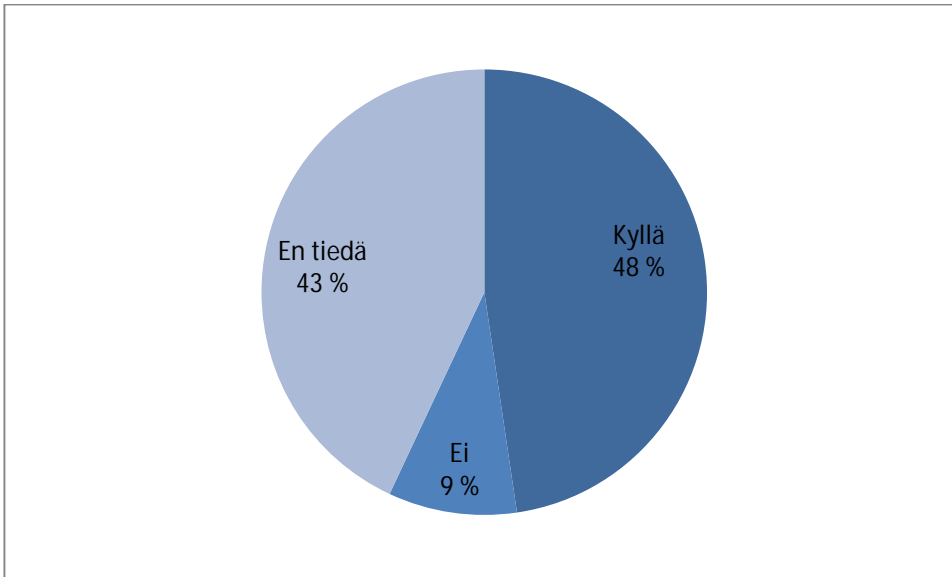
Latenttien eli näkymättömien muuttujien keskinäisiä suhteita voidaan kuvata rakenneyhtälömallilla, joka tarjoaa mahdollisuuden arvioida, sopiiko käytetty teoria yhteen tehtyjen havaintojen kanssa (Nummenmaa 2009, 440–441). Kuviossa 5 on esitetty vertailuanalyysin pohjalta tehty rakenneyhtälömalli, jossa kuvataan tämän tutkimuksen selittävien muuttujien (ORG, VV, TVT ja ESIM) suhdetta selitettävään muuttujaan (TKJ). Kuvioista 5 havaitaan, että selitysaste nousee sitä korkeammaksi, mitä pidempi koulutustausta vastaajalla on. Toisaalta jo regressioanalyysin kohdalla havaitut ongelmat konstruktoiden työn vaatimukset (TVT) ja esimiestyö (ESIM) voidaan havaita myös vertailuanalyysin kohdalla, koska merkitsevyysasteet jäävät sellaisiksi, ettei tulosten arviointi ole mielekästä. Kaikilta osin toisen asteen koulutuksen ja opistotason koulutuksen saaneiden kohdalla myös selitysasteet jäävät vaatimattomiksi, toisen asteen koulutuksen saaneiden kohdalla jopa organisaation vaikutuksia (ORG) lukuun ottamatta negatiiviseksi. Vastaajajoukon tarkastelun kohdalla havaittiin, että merkittävä osa vastaajista (59,3 %) oli korkeakoulun käyneitä, jolla saattaa olla tässä kohtaa lievästi vääristävä vaikutus tuloksiin. Rakenneyhtälömallista voidaan kuitenkin havaita, että organisaation (ORG) ja työyhteisötaitojen (VV) kohdalla selitysasteet ovat korkeimmat, mikä tukee regressioanalyysin jälkeen tehtyä tulkintaa näiden konstruktoiden merkitsevyydestä työkyvyn johtamisen kokemiseen. Koulutustaustalla voidaan kuitenkin siis

todeta olevan vaikutusta eritasoiseen työkyvyn johtamisen kokemiseen, vaikka selitykset jäävät melko alhaisiksi. Toisin sanoen kuvion 5 rakenneyhtälömallin perusteella kaikkien konstruktoiden osalta malli selittää paremmin pidempään koulutettujen kokemuksia työkyvyn johtamisen toteutumisesta organisaatiossa kuin niiden osalta, jotka eivät ole kouluttautuneet yhtä pitkään.

Käyttäytymistutkimukselle on luontaista, että käytetystä analyysimenetelmästä riippumatta syntyy poikkeamia, jotka saattavat aiheuttaa väärin johtopäätösten tekemisessä. Poikkeama voi johtua esimerkiksi vastaajien pyrkimyksestä olla johdonmukainen, pyrkimyksestä mielistellä tai sosiaalisista odotuksista. Poikkeamien poissulkemiseen on olemassa useita menetelmiä, mutta suosituin lienee niin sanottu Harmanin yhden faktorin testi. (Podsakoff, MacKenzie & Lee 2003, 889.) Käsillä olevan tutkimuksen osalta haluttiin lopuksi vielä varmistua yhden faktorin testin suorittamisella, ettei mallissa esiintyisi käytetystä analyysimenetelmästä johtuvia poikkeamia. Vaikka testiä on kritisoitu epätarkaksi, soveltuu se tämän tutkimuksen tarkoituksiin riittävän hyvin poikkeamien poissulkemiseksi. Harmanin yhden faktorin testissä tehdään SPSS-ohjelmalla eksploraatiivinen faktorianalyysi kahteen otteeseen suurimman todennäköisyyden (*maximum likelihood*) menetelmällä. Ensimmäisellä analyysikerralla valitaan tarkasteluun mukaan kaikki faktorianalyysin viimeisessä vaiheessa mukana olleet muuttujat ilman rotaatiomenetelmää. Toinen analyysikierros tehdään vastaavalla tavalla, mutta pakotetaan muuttujat latautumaan yhdelle faktorille. Häiritseviä poikkeamia ei ole, kun muuttujat latautuvat ensimmäisessä analyysissä useammalle kuin yhdelle faktorille ja toisessa analyysissä varianssiosuuden pitää jäädä alle 50 % (ks. Podsakoff ym. 2003). Tämän tutkimuksen tapauksessa muuttujat latautuivat ensimmäisessä vaiheessa seitsemälle faktorille ja toisessa vaiheessa varianssi oli 34,851 % (ks. Liite 6) eli poikkeamista aiheutuvaa vääristymää ei analyysimenetelmässä näytä tämän perusteella esiintyvän.

## 5.5 Aineistosta havaitut muut teemat

Aineistosta nousi esiin vielä muutamia mielenkiintoisia teemoja, jotka tuodaan seuraavassa lyhyesti esiin kuvioden ja teemoittelun avulla. Kuten jo aikaisemmin teoriaosuudessa todettiin, työkyvyn johtaminen ei useinkaan ole mainittuna yksittäisenä osatekijänä organisaation strategiassa (ks. Hussi & Ahonen 2007). Yleensä se mainitaan jonkin laajemman kokonaisuuden alla. Kuviossa 6 on havainnollistettu graafisesti tähän tutkimukseen liittyvään kyselyyn vastanneiden näkemystä siitä, onko työhyvinvointi tai työkyky mainittu organisaation strategiassa.



Kuvio 6 Työhyvinvoinnin ja/tai työkyvyn mainitseminen organisaation strategiassa vastaajien mukaan

Henkilöstön silmissä organisaation strategia osoittautuu usein hankalasti lähestyttäväksi asiaksi ja siihen perehtyminen jää vähäiseksi, ellei siihen ole pakottavaa tarvetta. Mikäli työntekijä omatoimisesti strategiaan on tutustunut, kertoo se organisaation aktiivisuudesta ja työntekijän sitoutumisesta organisaatioon. Kuviosta 6 havaitaan, että tämän tutkimuksen kyselyyn vastanneista vajaa puolet (48 %) ilmoittaa työhyvinvoinnin tai työkyvyn löytyvän mainittuna organisaation strategiassa. Toisaalta lähes yhtä suuri osuus (43 %) ilmoittaa, ettei tiedä onko työhyvinvointi tai työkyky osa oman organisaation strategiaa. Kaikista vastanneista kuitenkin 41 ilmoittaa siis omassa organisaatiossa työhyvinvoinnin tai työkyvyn löytyvän organisaation strategiasta, mitä voidaan pitää melko hyvänä tuloksena, kun tiedetään, että työntekijöiden hyvinvointi ja työkyky ovat vielä varsin uusia asioita monin paikoin.

Kyselyn loppuun oli annettu vastaajille mahdollisuus antaa avoimesti palautetta aiheeseen liittyen. Kaiken kaikkiaan 19 vastausta oli jätetty tähän osioon. Näistä vastauksista nousi merkittävimmin esiin työkyvyn kokeminen ja puutteet työkyvyn johtamisessa. Eräs vastaajista pureutui ytimekkäästi hyvinvoinnin perusongelmaan.

*Jokainen kokee työhyvinvoinnin ja työkyvyn eri tavoin.*

Tämä kertoo siitä, että työhyvinvointi ja työkyky koetaan hyvin subjektiivisesti, jolloin kaikkien työntekijöiden huomioiminen muodostuu lähes mahdottomaksi. Toisaalta työkyvystä organisaatioissa kyllä puhutaan, mutta toteutus jää usein puutteelliseksi, kuten seuraavasta lainauksesta voidaan käsittää.

*Omassa organisaatiossani ristiriita aiheeseen liittyvän höpinän ja todellisuuden välillä on raamatulliset mittasuhteet tavoittava.*

Vastaavia kommentteja löytyi myös muita, mistä voidaan tehdä se johtopäätös, että työkyky ja sen merkitys kyllä tiedostetaan organisaatioissa, mutta resursseja suunnitelmien toteuttamiseen ei ole tai ne eivät ole riittävän tehokkaita. Toki vastaajat kertoivat myös myönteisiä asioita organisaatioiden tavoista huolehtia työntekijöistään.

*Mielestäni organisaatiossani työntekijän hyvinvoinnista pidetään hyvin huolta.*

Edelliset kaksi lainaustakin kertovat siitä, että työhyvinvointi ja työkyky koetaan hyvin eri tavoin. Viimeisenä teemana esiin nousi esimiesten huoli omasta jaksamisesta, josta kertoo muun muassa seuraava lainaus.

*Johtajana olen laittanut muiden työhyvinvointiin liittyviä kuntoon työssäni, mutta minun asioitani, esim. kehityskeskusteluja, palkkaukseen liittyviä neuvotteluja tai aikaa keskustelulle esimiehen kanssa, ei ole eikä toteuteta ollenkaan. Pidän tätä systeemiä itse asiassa aikamoisen "villinä läntenä". Vaikka työssä on valtavasti vapautta, se on näyttäytynyt ja ikävästi yllättänyt yksinpuurtajan tehtäväkuvalla.*

Vaikuttaa siis siltä, että esimiehenä toimivien jaksamisen pääsee helposti organisaatioissa unohtumaan. Esimiehenä toimivat jäävätkin varmasti tässä tapauksessa usein työntekijöiden varjoon, koska esimiehen oletetaan huolehtivan työntekijöistä, mutta todellisuudessa esimiehistä ei välttämättä huolehdi kukaan. Esimiehistä huolehtiminen olisi kuitenkin huomioitava organisaatioissa, koska työkykyä ei voida johtaa ilman työkykyisiä esimiehiä.

## **5.6 Tutkimustuloksien yhteenveto**

Monimuuttujamenetelmillä edellä tehdyssä aineiston analysoinnissa esiin nousi erityisesti organisaation toimien ja työyhteisötaitojen hallinnan merkitys työkykyjohtamiseen liittyvien myönteisten kokemuksien osalta. Työn vaatimuksilla todettiin olevan päinvastainen vaikutus ja esimiestyöllä lievästi myönteinen vaikutus työkykyjohtamisen myönteisiin kokemuksiin, joskin näiden kahden muuttujan osalta yksiselitteinen tulkinta riittävän tilastollisen merkitsevyyden puuttuessa on osittain perusteetonta. Myös koulustaustan vaikutuksia työkyvyn johtamisen kokemiseen tutkittiin ja tulokset osoittivat, että

pidempään koulutetut kokevat työkyvyn johtamisen tilan myönteisemmin kuin lyhyemmän koulutuksen saaneet. Kuviossa 7 on esitetty täydennetty versio aikaisemmin esitetystä tutkimuksen viitekehystä aineiston analysoinnista saatujen tulosten jälkeen, johon on lisätty selittävien muuttujien merkitykset selitettävään muuttujaan.



Kuvio 7 Tutkimuksen viitekehys täydennettynä aineiston analysoinnin jälkeen

Kuvion 7 alosaan on lisätty muuttujien merkityksiä työkyvyn johtamisen kokemiseen kolmannella sektorilla, mutta kuten aikaisemmin todettiin esimiestyön ja työn vaatimusten merkityksiin työkyvyn johtamisen kokemiseen on suhtauduttava varauksella. Vahvimmin työkyvyn johtamisen kokemiseen tulokset kuitenkin osoittivat vaikuttavan organisaation toimet. Myös työyhteisötaitojen hallinnalla koettiin vastaajien keskuudessa olevan lähes yhtä suuri merkitys myönteisiin kokemuksiin työkykyjohtamisesta. Lisäksi aineistosta nousi esiin se, että kolmannella sektorilla työhyvinvointi tai työkyky mainitaan melko usein organisaation strategiassa. Avoimien kysymysten tulkinta osoitti erityisesti sen, että työkyky koetaan subjektiivisesti. Mallin alhaiset selitysasteet tukevat myös käsitystä siitä, että jokainen yksilö kokee työkyvyn ja sen johtamisen eri tavoin, jolloin yksittäinen muuttuja ei voi saada korkeita merkitsevyystasoja. Toisaalta avoimien kysymysten vastauksissa kävi ilmi myös työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvien toimenpiteiden tehottomuus sekä esimiesten unohtaminen näiden toimenpiteiden ulkopuolelle.



## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen arviointi ja keskeiset johtopäätökset

Käsillä olevaa tutkimusta varten tehty aineiston alustava analysointi osoitti, että kyselyyn vastanneet edustavat kaikilta osin hyvin tai erinomaisesti kolmannen sektorin organisaatioissa palkkatyössä työskenteleviä henkilöitä. Tämän lisäksi monimuuttujamenetelmillä pystyttiin varmistamaan aineiston ja siitä johdetun hypoteesimallin luotettavuus, niin reliabiliteetin kuin validiteetin osalta. Toisaalta tuloksia on arvioitava kriittisesti, koska luodun mallin selitysasteet eivät nousseet merkittävän korkeiksi. Lisäksi ihmistieteissä on huomioitava vastaajien mahdolliset pyrkimykset olla johdonmukaisia vastauksissaan tai halu mielistellä vastaamalla tietyllä tavalla. Tuloksia voitiin kuitenkin pääosiltaan tulkita, koska ne osoittautuivat tilastollisesti merkitseviksi.

Mahdolliset muut tämän tutkimuksen rajoitukset ja haasteet liittyvät kyselyyn ja aineiston kokoon. Vaikka kyselystä saatiin vastaukset kaikkiin haluttuihin teemoihin, olisi tulosten merkitsevyyttä mahdollisesti voitu parantaa lisäämällä tai muuttamalla joitakin kyselyssä olleita kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja. Osa vastaajista muun muassa kritisoivat en osaa sanoa -vastausvaihtoehdon puuttumista. Tältä osin vastausvaihtoehdot haluttiin kuitenkin pitää pakollisina, jolloin puuttuvia vastauksia ei päässyt syntymään. Lisäksi vastaajat mainitsivat joidenkin kysymysten kohdalla, ettei niitä voinut asettaa ajalliselle skaalalle hyvin harvoin – hyvin usein (esim. kysymys 13.5). Toisaalta on pohdittava myös sitä, erotettiin kyselyssä riittävän selkeästi työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen toisistaan. Vastaajat saattoivat mieltää nämä käsitteet toisilleen hyvin läheiseksi, vaikka tutkimuksen alussa tuotiin esiin näillä käsitteillä olevan eroja. Usein työhyvinvointi ja työkyky kuitenkin mielletään lähes samoiksi asioiksi, mutta kyselyssä näiden käsitteiden eroja olisi voinut tuoda selkeämmin esille. Edellä kuvatut seikat saattoivat joltain osin vääristää tuloksia, mutta tämän tutkimuksen osalta mahdollista vääristymää ei pidetty kyselyn suppeahko laajuus huomioon ottaen merkittävänä.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuus kasvaa otoskoon kasvaessa. Aikaisemmin mainittiin monimuuttujamenetelmien soveltuvan otoskoolle, joka on suurempi kuin 50 yksikköä. Käsillä olevan tutkimuksen otoskooksi muodostui 86 yksikköä, joten se ylittää kriittisenä pidety raja-arvon. Toisaalta suurempi otoskoko olisi parantanut tutkimuksen painoarvoa, kun nyt raja-arvo ylitettiin melko niukasti. Kuten aikaisemmin myös mainittiin, noin 200 yksikköä antaisi jo äärimmäisen hyvän lähtökohdan monimuuttujamenetelmien käytölle eli tästä määrästä tässä tutkimuksessa jäätin merkittävästi. Myös vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tehdyillä analyyseilla on kuitenkin pyritty varmistamaan, että aineistosta

saatavat tulokset ovat luotettavia, joskin tulosten tulkinnassa on pyritty huomioimaan niihin mahdollisesti liittyvät rajoitukset.

Tutkimuksen johdanto-osuudessa esitettiin tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään teorian ja empirian avulla vastauksia. Päättökysymys oli: Mitkä johtamisen osatekijöistä on erityisesti huomioitava kolmannen sektorin organisaation strategiassa, jotta vaikutukset organisaation henkilöstön työkyvyn laatuun olisivat myönteiset? Tulokset osoittivat, että strategisesti tärkeiksi johtamisen osatekijöiksi nousivat organisaation toimet ja työyhteisötaitojen hallinta. Tästä voidaan tulkita, että nämä mainitut osatekijät huomioimalla organisaation strategiassa voidaan vaikuttaa myönteisesti henkilöstön kokemuksiin työkyvyn johtamisesta. Organisaation toimien osalta korostui johdon rooli henkilöstön huomioimisessa. Tämä on osittain ristiriidassa teorian kanssa, koska johdon rooli ei teoriassa korostunut yhtä merkittävästi, vaikka johto yhtenä merkittävänä tekijänä työkyvyn johtamisessa mainittiinkin. Toisaalta strategian laadinnassa, ja osittain myös sen toteuttamisessa, johdon rooli onkin keskeinen. Työyhteisötaitojen hallinnan korostuminen ei sen sijaan ollut teorian kanssa juurikaan ristiriidassa. Työyhteisötaitojen osalta korostuivat lähimmän esimiehen tuki eri tilanteissa ja nopea puuttuminen ongelmatilanteisiin. Teoriaosuudessa todettiin, että esimies pystyy omilla toimillaan jossain määrin vaikuttamaan henkilöstön työkyvyn kehittämiseen tai ainakin sen ylläpitämiseen. Yksin esimies tai organisaatio ei kuitenkaan tähän pysty, vaan myös yksittäisen työntekijän tulee esimiehen tavoin hallita työyhteisötaitot, jotta työkykyinen organisaatio voidaan saavuttaa.

Tuloksista voidaan tehdä se johtopäätös, että organisaatioissa ei ole toistaiseksi löydetty Suutarisen (2010, 21–22) mainitsemaa yhteistä näkemystä työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseen. Vaikuttaa siltä, että organisaation johdolla ja henkilöstöllä on erilainen näkemys siitä, kuinka työkyky koetaan, jolloin strategiassa painotetaan vääriä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa korostui johdon vastuu työkyvyn strategisessa johtamisessa, mitä tukee Suutarisen lisäksi Valtionkonttorin julkaisussa (2009, 34–38) esitetty näkemys siitä, että johtoryhmän velvollisuus on tukea sekä rohkaista esimiehiä ja näiden alaisia toteuttamaan yhteisesti sovittuja toimia. Elinkeinoelämän Keskusliiton työkykyjohtamisen mallin (ks. Johda työkykyä, pidennä työuria 2011) keskeisin sanoma voidaan myös todeta olevan, että organisaation johto voi omalla esimerkillään kannustaa ja tukea henkilöstöä toimimaan toivomallaan tavalla. Käsillä oleva tutkimus vahvistaa tätä käsitystä siltä osin, miten organisaation henkilöstö kokee johdon roolin.

Työyhteisötaitojen osalta tässä tutkimuksessa korostuivat erityisesti vuorovaikutteisuuden määrä työkyvyn edistämisessä. Ennen kaikkea lähimmän esimiehen tuki koettiin tärkeäksi. Manka ym. (2011, 29–30) korostivat myös sitä, että esimiehen tulee tuntee hyvin alaisensa, jotta osapuolten välille voi syntyä toimiva vuorovaikutussuhde. Yllättävänä voidaan pitää sitä, että tässä tutkimuksessa kollegoiden tukea ei pidetty yhtä merkittävänä kuin esimiehen tukea. Teoriassa kuitenkin korostetaan usein myös kolle-

goiden tuen merkitystä työyhteisötaitojen kehittämisessä ja tätä kautta työkyvyn ylläpitämisessä (ks. Chiaburu & Harrison 2008). Tältä osin teoria ei siis tukenut yksiselitteisesti käsillä olevaa tutkimusta, mihin merkittävin syy voi olla kyselyyn vastanneiden työn kuva. Työntekijän työn kuva voi olla esimerkiksi sellainen, ettei kollegan tuella ole suurta merkitystä itse työn suorittamiseen, jolloin tuen merkitys jää vähäiseksi. Toisaalta voidaan tehdä myös se johtopäätös, että työntekijät saavat jo nyt riittävästi tukea kollegoiltaan ja seikka ei tästä syystä noussut tässä tutkimuksessa erityisemmin esiin.

Esimiestyön ja työn vaativuuden osalta tutkimuskysymykseen vastaaminen on ongelmallisempaa kuin organisaation toimien ja työyhteisötaitojen osalta, koska ensin mainittujen muuttujien osalta tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Esimiestaidoilla ja työn vaativuudella voidaan kuitenkin todeta olevan eri tavoin merkitystä työkyvyn johtamisen kokemiseen. Esimiestyö vaikutti lievästi myönteisesti ja työn vaatavuus selvästi negatiivisesti työkyvyn johtamisen kokemiseen. Teoreettiseen taustaan verrattuna voidaan pitää yllättävänä esimiestyön vähäistä merkitystä työkykyjohtamisen kokemiseen, koska varsinkin lähimmän esimiehen roolia pidettiin tärkeänä teorian mukaan työkyvyn johtamisessa. Syy tällaiseen tulokseen saattaa liittyä siihen, että vastaajista melko merkittävä osa oli itse esimiehiä ja toisaalta siihen, että koulutustaustaltaan pidemmän koulutuksen käyneet olivat enemmistössä vastaajista. Erityisesti koulutustausta saattaa vaikuttaa siihen, että esimiestyön rooli ei tutkimuksessa korostunut, koska koulutettujen henkilöiden todettiin suhtautuvan myönteisemmin työkykyjohtamiseen kuin vähemmän koulutetut. Työn vaatavuus puolestaan korreloi negatiivisesti kokemukseen työkykyjohtamisesta, joka vastaa teoriassa esitettyä käsitystä siitä, että työn vaatimusten kasvaessa myös työkyky alenee (ks. Boreham 1992).

Esimiestyö ei tulosten perusteella korostunut tässä tutkimuksessa ehkä sillä merkitysvyösteillä, kuin olisi etukäteen voitu olettaa. Toisaalta esimiehen tuki koettiin tärkeäksi. Teoriassa kuitenkin pidetään tärkeänä myös esimiestyön roolia työkyvyn johtamisessa tai ainakin johdon esittämien strategisten toimenpiteiden toteuttamista (ks. Dellve ym. 2007; Worth 2012). Tenglandin (2013, 400–401) mukaan työkyvyn johtamisen peruspilari on ammatillisen osaamisen kehittäminen, jolloin esimiehen roolin merkitys kasvaa. Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan noussut aineistosta esiin, joten sitä on mahdollisesti pidetty vastaajien keskuudessa eräänlaisena automatio-  
 na. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin työkyvyn johtamiseen liittyvään myönteiseen kokemiseen, mikä osaltaan selittää esimiestyön ja työn vaatimusten alhaista merkitystä.

Päätutkimuskysymystä haluttiin täydentää vielä apututkimuskysymyksillä, joilla pyrittiin saamaan vielä tarkempia vastauksia pääongelmaan. Apukysymyksistä ensimmäinen oli: Vaikuttavatko organisaation toimet, työyhteisötaitojen hallinta, työn vaatimukset ja esimiestyö henkilöstön kokemuksiin työkykyjohtamisen tilasta? Tähän kysymykseen pääosiltaan vastattiin jo edellä, mutta näistä tekijöistä siis organisaation toimien ja

työyhteisötaitojen todettiin vaikuttavan merkittävästi henkilöstön kokemuksiin työkykyjohtamisen tilasta. Kuten aikaisemminkin on todettu, vastuu työkyvyn ylläpidosta, kuten terveellisestä ravinnosta, liikunnasta sekä riittävästä levosta kuuluu viime kädessä työntekijälle, mutta työnantaja voi omilla toimillaan vaikuttaa työntekijän työkykyyn (ks. Hussi & Ahonen 2007). Tämä tapahtuu pääasiassa pyrkimällä vaikuttamaan työoloihin, työntekijän elämäntilanteeseen tai yleiseen terveyteen liittyviin seikkoihin. Yksin lähimmän esimiehen vastuulle ei työnantajan toimien toteuttamista kuitenkaan pidä jättää, vaan työkyvyn johtaminen on ennen kaikkea yhteistyötä koko organisaation johdon, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä (ks. Johda työkykyä, pidennä työuria 2011).

Toinen pääkysymystä täydentävä apukysymys oli: Kuinka paljon koulutustaustalla on merkitystä työkyvyn johtamisen kokemukseen? Tulokset osoittivat, että koulutustaustalla on jossain määrin merkitystä kokemukseen työkykyjohtamisesta. Myönteiset kokemukset työkykyjohtamisesta vaikuttivat paranevan sitä mukaan, mitä pidempi koulutustausta vastaajalla oli. Toisin sanoen testatun mallin selitysasteet kohosivat muuttujasta riippumatta sitä mukaan, kun vastaajan koulutustausta piteni. Tämä tieto korostaa teoriaosuudessa mainittua työntekijän roolia osana työyhteisön kehittämistä, kun pohditaan miten koulutuksella voidaan edistää työkykyjohtamisen tilaa organisaatiossa. Ilmarisen (2013, 7) tutkimuksessa esimerkiksi mainitaan yhdeksi tärkeäksi kehittymisen muodoksi sen, että jokaisen yksilön on vastattava itsenäisesti omasta kehittymisestään ja otettava asia aktiivisesti esille työnantajan kanssa. Tämä tutkimus vahvistaa tätä käsitystä, koska koulutustausta korostui yhtenä merkittävänä tekijänä työkyvyn johtamisen kokemisessa, mikä viittaa siihen, että kolmannen sektorin työntekijät ovat halukkaita aktiivisesti kehittämään itseään ja tätä kautta myös työyhteisöään.

Avoimien kysymysten arviointi toi lisätietoa tutkimuskysymysten vastaamiseen erityisesti siltä osin, että työkyvyn johtamisen kokemukseen vaikuttavat monet eri tekijät. Avoimet kysymyksethän osoittivat, että työkyky koetaan hyvin yksilöllisesti, jolloin yksittäisen muuttujan vaikutus työkyvyn johtamisen kokemukseen jää pieneksi. Yksilöllinen kokeminen tekeekin työkyvyn johtamisesta haasteellista ja pääosin tästä syystä organisaatiot eivät toistaiseksi ole löytäneet yhtä toimivaa tapaa toteuttaa työkykyjohtamista. Teemasta kuitenkin tunnutaan puhuvan paljon organisaatioissa, joka on merkki siitä, että ongelmat kyllä tunnustetaan. Kolmas sektori erityispiirteinen luo vielä muitakin sektoreita haastavamman ympäristön ylläpitää tai kehittää työkyvyn johtamista. Vaikuttaa kuitenkin käsillä olevan tutkimuksen valossa siltä, että kolmannen sektorin organisaatiot ovat tunnustaneet työkyvyn kannalta keskeiset osatekijät pääosin hyvin rajallisista resursseista ja haastavasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Tulevaisuus näyttää, voisiko kolmas sektori toimia esimerkkinä muille toimijoille siinä, miten työkykyä voitaisiin menestyksellä johtaa. Kolmas sektori saattaisi olla erinomainen ympä-

ristö kokeilla uusia ja erilaisia tapoja henkilöstön työkyvyn johtamisen toteuttamiseen, koska työtehtävät ovat usein hyvin ihmiskeskeisiä.

## 6.2 Ehdotukset jatkotutkimuksen kohteeksi

Huolimatta lupaavista kehitysaskeleista on kolmas sektori monin paikoin vielä näkymättömän toimija, joka tunnetaan huonosti niin lainsäätäjien kuin laajemman yleisön taholta. Usein kolmannen sektorin toimijat törmäävätkin lainsäädännöllisiin rajoituksiin. Myös kolmannen sektorin hyödyntäminen on toteutettu puutteellisesti. Syy edellä mainittuihin seikkoihin on se, että perustiedot kolmannen sektorin tarjoamista mahdollisuuksista, rakenteesta, rahoituksesta ja panoksesta ovat puutteellisia. Tiedon puute puolestaan aiheutuu kolmannen sektorin erityisestä luonteesta, jossa se sijoittuu yksityisen ja julkisen sektorin väliin. Tällöin toimintaa ei taloudellisessa mielessä valvota lainkaan tai hyvin vähän ja toiminta on epämuodollista. Tällä hetkellä epävirallinen talous, eli myös kolmas sektori, on toisaalta nähtävä myös mahdollisuutena, josta on kasvamassa taloudellisesti yhä merkittävämpi. (Salamon 2010, 167; 204–205.) Väistämätöntä tämä kehitys ei kuitenkaan ole, vaan kolmannelta sektorista tarvitaan lisää yleistä tutkimustietoa, jotta sektoria voitaisiin hyödyntää entistä paremmin.

Käsillä oleva tutkimus osoitti, että työkyvyn johtamistakin voidaan tutkia määrällisillä tutkimusmenetelmillä huolimatta käsitteen moninaisesta luonteesta, joita yleensä tutkitaan laadullisilla menetelmillä. Työkyvyn johtamisen tutkimista olisi kuitenkin hyvä edelleen laajentaa, olivatpa menetelmät sitten määrällisiä tai laadullisia, niin organisaation kuin yksilön näkökulma huomioiden. Erityistä huomiota voitaisiin kiinnittää sellaisten mittareiden kehittämiseen, jotka tarjoavat mahdollisuuden tulkita organisaation toimien vaikutusta työkyvyn johtamiseen, koska tämän hetken tutkimustiedon valossa vaikuttaa siltä, että tämän tutkimuksen ala koetaan toistaiseksi puutteelliseksi.

Tämän tutkimuksen perusteella yksi lisää tutkimustietoa kaipaava aihe vaikuttaa olevan esimiehen tukeminen työkyvyn johtamisessa. Tältä alueelta näyttää puuttuvan tietoa siitä, mitä työkaluja esimiehellä on työkyvyn johtamisessa unohtamatta toisaalta johdon antamaa tukea esimiehille näiden oman työkyvyn ylläpitämisessä. Työkykyä ei voida kuitenkaan johtaa pelkän tutkimustiedon valossa ja tästä syystä organisaatioiden on kyettävä toimimaan omalle organisaatiolle parhaiten soveltuvilla menetelmillä. Tutkimuksista saatava tieto kuitenkin antaa kaikkien sektoreiden toimijoille mahdollisuuden löytää erilaisia toimintatapoja ja nähdä, mitkä niistä on todettu toimivan parhaiten. Työkykyinen henkilöstö on joka tapauksessa monen tekijän summa, ja ilman työntekijän, työn tekijän ja työterveyshuollon yhteistä tavoitteen määrittelyä henkilöstö harvoin voi saavuttaa asetettua päämäärää.

## LÄHTEET

- Aaker, Jennifer – D. Vohs, Kathleen – Mogilner Cassie (2010) Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: Firm stereotypes matter. *Journal of consumer research*. Vol. 37, 224–237.
- Ajantasainen lainsäädäntö 2013. Finlex, Oikeusministeriö. <[www.finlex.fi/fi/laki](http://www.finlex.fi/fi/laki)>, haettu 20.2.2013.
- Anheier, Helmut K. (2009) What Kind of Nonprofit Sector, What Kind of Society. Comparative Policy Reflections. *American Behavioral Scientist*. Vol. 52 (7), 1082–1094.
- Anttonen, Hannu – Räsänen, Tuula (toim.) (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos. Multiprint Oy, Helsinki.
- Aura, Ossi – Ahonen, Guy – Ilmarinen, Juhani (2011) *Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011*. Excenta Oy, Helsinki.
- Barraket, Jo – Braunack-Mayer, Annette – Carey, Gemma (2009) Spaces of care in the third sector: understanding the effects of professionalization. *Health*. Vol. 13 (6), 629–646.
- Bateson, John (2008) *Building Hope: leadership in the nonprofit world*. Praeger Publishers, Westport, CT.
- Bergström, Monica – Ilvesmäki, Liisa – Kaleva, Simo – Moilanen, Aija – Kaukiainen, Anneli – Huuskonen, Matti S. (2000) Työkykyä edistävä ja työkyvyttömyyttä ehkäisevä toiminta pientyöpaikoilla vuosina 1995–1998. Teoksessa: *Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2*, toim. Huuskonen, Matti – Laitinen, Heikki – Bergström, Monica, 7–24. Tutkimusraportti 16, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Bode, Ingo (2003) Flexible Response in Changing Environments: The German Third Sector Model in Transition. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 32 (2), 190–210.
- Boreham, Paul (1992). The Myth of Post-Fordist Management: Work Organization and Employee Discretion in Seven Countries. *Management Decisions*. Vol. 30, 100–108.
- Brouwer, Sandra – Reneman, Michiel F. – Bültmann, Ute – van der Klink, Jac J. L. – Groothoff, Johan W (2010) A Prospective Study of Return to Work Across Health Conditions: Perceived Work Attitude, Self-efficacy and Perceived Social Support. *Journal of Occupational Rehabilitation*. Vol. 20, 104–112.
- Chiaburu, Dan S. – Harrison, David A. (2008) Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, 1082–1103.

- Costa, Ana Filipa – Rogério, Puga-Leal – Nunes, Isabel L. (2011). An exploratory study of the Work Ability Index (WAI) and its components in a group of computer workers. *Work*. Vol. 39, 357–367.
- Dellve, Lotta – Skagert, Katrin – Vilhelmsson, Rebecka (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*. Vol. 17, 471–476.
- Elo, Anna-Liisa – Dallner, Margareta – Gamberale, Francesco – Hottinen, Vesa – Knardahl, Stein – Lindström, Kari – Skogstad, Anders – Ørhede, Elsa (2000). *QPSNordig-käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely*. 1.–2. painos. Työterveyslaitos, Helsinki
- The European Network for Workplace Health Promotion 2013. <[www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)>, haettu 19.7.2013.
- Forma, Pauli – Kaartinen, Risto – Pekka, Toni (2013) *Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla*. Kevan tutkimuksia 1/2013, Helsinki.
- Fornell, Claes – Larcker, David F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18, 39–50.
- Frache, Renée-Louise – Baril, Raymond – Shaw, William – Nicholas, Michael – Loisel, Patrick (2005). Workplace-Based Return-to-Work Interventions: Optimizing the Role Of Stakeholders in Implementation and Research. *Journal of Occupational Rehabilitation*. Vol. 15, 525–541.
- Guest, David (1998). 'Is the psychological contract worth taking seriously?'. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, 649-664.
- Hakanen, Jari J. – Schaufeli, Wilmar B. – Ahola, Kirsi (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*. Vol. 22, 224–241.
- Heikkilä, Tarja (2008) *Tilastollinen tutkimus*. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Helander, Voitto (1998) *Kolmas sektori*. Gaudeamus. Saarijärvi.
- Hirvonen, Tuula – Pohjonen, Tiina – Eranti, Eija – Penttilä, Riitta – Poikonen, Marja (2004) *Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä*. Helsingin kaupungin Työterveyskeskus, Helsinki.
- Hitt, Michael A. – Miller, Chet C. – Colella, Adrienne (2006) *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. John Wiley & Sons Inc., United States of America.
- Holopainen, Martti – Pulkkinen, Pekka (2012) *Tilastolliset menetelmät*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

- Huotari, Tiina - Pyykkönen, Miikka - Pättiniemi, Pekka (toim) (2008). *Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa. Tutkimusnäkökulmia suomalaiseen sosiaaliseen yritykseen*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Helsinki.
- Hussi, Tomi – Ahonen, Guy (2007) *Business-oriented maintenance of work ability*. Finnish Ministry of Social Affairs and Health reports 2007:17, Helsinki.
- Ilmarinen 2013. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta.  
<[http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinvointi/11\\_liitteet/pdf/tyoyhteisotaidot.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/tyoyhteisotaidot.pdf)>, haettu 10.7.2013.
- Johda työkykyä, pidennä työuria 2011. Elinkeinoelämän Keskusliiton työkykyjohtamisen malli.  
<[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2011/3\\_maalis/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf)>, haettu 21.2.2013.
- Jokivuori, Pertti – Hietala, Risto (2007) *Määrällisiä tarinoita*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Juuti, Pauli (2010) Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. Suutarinen, Marjaana – Vesterinen, Pirkko-Liisa, 45–55. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali 2011, Jyväskylän yliopisto.  
<<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>>, haettu 5.6.2013.
- Karasek, Robert A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, 285–309.
- Kelloway, Kevin E. – Day, Arla L. (2005). Building Healthy Workplaces: What We Know So Far. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 37, 223–235.
- Keskinen, Soili (2005) *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisanalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy, Vammala.
- Kinnunen Petri – Laitinen Raimo (toim) (1998) *Näkymätön kolmas sektori*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Helsinki.
- Leskinen, Tomi – Hult, Hanna-Maria (2010) *Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintasi. Saavuta tavoitteesi*. Kustannusosakeyhtiö tammi, Helsinki.
- Lindström, Kari – Schrey, Kari – Bergström, Monica – Kaleva, Simo (2000) Työuupumus pientyöpaikoilla: seuranta ja eräiden toimenpiteiden merkitys. Teoksessa: *Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2*, toim. Huuskonen, Matti – Laitinen, Heikki – Bergström, Monica, 72–95. Tutkimusraportti 16, Työterveyslaitos, Helsinki.



- Luthans, Fred – Norman, Steven M. – Avolio, Bruce J. – Avey, James B (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29, 219–238.
- Makrides, Lydia – Heath, Stephanie – Farquharson, Jane – Veinot, Paula L. (2007). Perceptions of workplace health: building community partnerships. *Clinical Governance: An International Journal*. Vol. 12, 178–187.
- Manka, Marja-Liisa – Hakala, Liisa – Nuutinen, Sanna – Harju, Riitta (2011) *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.
- Metsämuuronen, Jari (2006) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. korjattu painos. International Methelp Ky, Helsinki.
- Mills, Peter R. – Kessler, Ronald C. – Cooper, John – Sullivan, Sean (2007). Impact of a Health Promotion Program on Employee Health Risks and Work Productivity. *American Journal of Health Promotion*. Vol. 22, 45–53.
- Nummenmaa, Lauri (2010). *Tilastolliset menetelmät*. 2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy (2005) *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B. – Lee, Jeong-Yeon (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 5, 879–903.
- Pohjonen, Tiina (2001). Age-Related Physical Fitness and the Predictive Values of Fitness Tests for Work Ability in Home Care Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Vol. 43, 723–730.
- PRH 2013a, Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteri.  
<<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>>, haettu 14.9.2013.
- PRH 2013b, Patentti- ja rekisterihallituksen säätiörekisteri.  
<<http://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri.html>>, haettu 14.9.2013.
- Rauramo, Päivi 2008 *Työhyvinvoinnin portaat*. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rehnbäck, Katriina – Keskinen, Soili (2005) *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.
- Roelen, Corné A. M. – Weites, Sabine H. – Koopmans, Petra C. – van der Klink, Jac J. L. – Groothoff, Johan W. (2008). Sickness absence and psychosocial work conditions: a multilevel study. *Occupational Medicine*. Vol. 58, 425–430.
- Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 2/2, 121–139.

- Ruuskanen, Petri – Selander, Kirsikka – Anttila, Timo (2013) *Palkkatyösä kolmannella sektorilla*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisua 20/2013.
- Ross, Steven W. – Van Til, Jon (2001) Looking Backward: Twentieth-Century Themes in Charity, Voluntarism, and the Third Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 30 (1), 112–129.
- Saari, Pirjo (2012) *Onnistuneesti takaisin työhön ammatillisella kuntoutuksella. Työntekijöiden ja työantajien näkemyksiä onnistuneesta työhön paluusta*. Kevan tutkimuksia, Helsinki.
- Salamon, Lester M. (2010) Putting the Civil Society Sector on the Economic Map Of the World. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 81 (2), 167–210.
- Schaufeli, Wilmar B. – Bakker, Arnold B. – Van Rhenen, Willem (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30, 893–917.
- Solem, Per Erik (2008). Age changes in subjective work ability. *International Journal of Ageing and Later Life*. Vol. 3, 43–70.
- Suutarinen, Marjaana (2010) Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. Suutarinen, Marjaana – Vesterinen, Pirkko-Liisa, 11–44. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Tekniikka & Talous 2009. Valtio investoi eniten työhyvinvointiin. <<http://www.tekniikkatalous.fi>>, haettu 12.7.2013.
- Tengland, Per-Anders (2011). The Concept of Work Ability. *Journal of Occupational Rehabilitation*. Vol. 21, 275–285.
- Tengland, Per-Anders (2013). A Qualitative Approach to Assessing Work Ability. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*. Vol 44, 393–404.
- Tuomi, Kaija – Ilmarinen, Juhani – Jahkola, Antti – Katajarinne, Lea – Tulkki, Arto (1998) *Work Ability Index*. 2nd revised edition. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö 2013. Työhyvinvointiin investointi kannattaa. <<http://www.tuottavuustyoy.fi/>>, haettu 12.7.2013.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. <[www.tem.fi/index.phtml?s=4698](http://www.tem.fi/index.phtml?s=4698)>, haettu 5.3.2013.
- Työterveyslaitos 2013. Työkykytalo-malli. <<http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>>, haettu 19.9.2013.
- Valtiokonttori (2009) *Strategia ja työhyvinvointi*. Erweko Painotuote Oy, Helsinki.

- Van De Ven, Andrew H. – Rogers, Russel W. – Bechara, John P – Sun, Kangyong (2008). Organizational diversity, integration and performance. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29, 335–354.
- Vararengas 2011. <<http://www.vararengas.fi/>>, haettu 28.7.2013.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010) Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. Suutarinen, Marjaana – Vesterinen, Pirkko-Liisa, 111–117. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Worth, Michael J. (2012) *Nonprofit management: principles and practice*. 2nd edition. Sage Publications, United States of America.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1 SAATEKIRJE KOHDEORGANISAATIOILLE**

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelen Turun kauppakorkeakoulussa pääaineenani johtaminen ja organisointi, ja kaipaankin nyt apuani pro gradu -tutkielmaani liittyen. Aiheenani on työhyvinvointi ja työkykyjohtamisen toteutuminen kolmannella sektorilla eli voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, joka lähetetään muutamille harkiten valikoitujen kolmannen sektorin organisaatioiden työntekijöille. Yhteystietoni olen saanut järjestönne avustuksella.

Tutkimus toteutetaan webropol-kyselynä, joka aukeaa 7.10.2013 ja on avoinna 31.10.2013 asti. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia.

Linkki kyselyyn löytyy tämän sähköpostiviestin lopusta.

Toivon, että juuri te vastaatte kyselyyn, sillä vastauksianne ei voi korvata kukaan muu. Vastauksenne ovat hyvin tärkeitä, jotta tutkimustulokset olisivat kattavia ja totuudenmukaisia. Työhyvinvointi ja työkyky ovat nyt ja ennen kaikkea tulevaisuudessa merkittäviä työelämän laadun kriteereitä, joten tässäkin mielessä vastaamalla kyselyyn annatte arvokasta ja ensiarvoisen tärkeää tietoa edellä mainittujen osa-alueiden kehittämiskohteista. Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisina ja tutkimustulokset tullaan esittämään niin, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

Vastaan mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin puhelimen tai sähköpostin välityksellä.

Tutkimusavustanne kiittäen

Marko Peura

## LIITE 2 KYSELY TYÖKYVYN JOHTAMISEN TOTEUTUMISES- TA ORGANISAATIOSSA

### Taustatiedot

1. Syntymävuosi? \*

2. Sukupuoli? \*

- mies
- nainen

3. Peruskoulutus (arvioitu pituus vuosina)? Valitse sopivin vaihtoehto \*

- Peruskoulu (1-9 vuotta)
- Lukio tai ammattikoulu (10-12 vuotta)
- Opistotaso (13-16 vuotta)
- Korkeakoulu (yli 16 vuotta)

4. Ammattinimike?

5. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä/organisaatiossa? \*

- 0-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- yli 15 vuotta

6. Kuinka kauan olet toiminut nykyisissä työtehtävissäsi? \*

- 0-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- yli 15 vuotta

7. Työsuhteesi? \*

- Vakinainen
- Määräaikainen

8. Oletko esimiesasemassa? \*

- Kyllä
- Ei

9. Kuinka monta tuntia työskentelet yleensä viikossa? \*

- 0-15 h
- 15-30 h
- 30-40 h
- yli 40 h

**Työhön liittyvät kysymykset**

10. Työn vaatimukset \*

	erittäin har- voin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
1. Täytyykö sinun tehdä ylitöitä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Onko sinulla liikaa työtä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Onko työsi ruumiillisesti rasit- tavaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 4. Joudutko tekemään työssäsi nopeita ratkaisuja?                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Vaatiiko työsi kiinteää keskittymistä?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Onko työssäsi häiritseviä keskeytyksiä?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Onko työsi haasteellista?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Voitko olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa työskennellessäsi?                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Voivatko työssä tekemäsi virheet aiheuttaa henkilö- tai taloudellisia vahinkoja? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Kuuluuko työhösi asiakaspalvelua tai asiakasyhteyksien hoitoa?                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 11. Työtehtäviin organisaation tasolta asetetut odotukset \*

- |   | erittäin harvoin tai ei koskaan | melko harvoin         | silloin tällöin       | melko usein           | hyvin usein tai aina  |
|---|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?                                   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?                          | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Saatko työtehtäviä saamatta riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi?      | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä? | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 12. Työtehtäviin liittyvät vaikutusmahdollisuudet \*

- |   | erittäin harvoin tai ei koskaan | melko harvoin         | silloin tällöin       | melko usein           | hyvin usein tai aina  |
|---|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

valita millä tavalla työsi suoritat?

- |   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2. Voitko vaikuttaa työmäärääsi?                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Voitko määrätä oman työtahtisi?                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Voitko päättää itse työajoistasi (liukuva työaika)?    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta?              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 13. Työn ennustettavuus \*

- |  | erittäin harvoin tai ei koskaan | melko harvoin         | silloin tällöin       | melko usein           | hyvin usein tai aina  |
|--|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua?                                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Täytyykö sinun tuoda esille kykyjäsi ja taitojasi päästäksesi suorittamaan kiinnostavia tehtäviä ja projekteja? | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Koetko, että sinulla on joku henkilö tai jokin yhteisö, joka valvoo etujasi?                                    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Liikkuuko työpaikallasi muutoksia koskevia huhuja?  | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Uskotko, että sinulla on kahden vuoden kuluttua työ, mitä pidät yhtä kiinnostavana kuin nykyistä työtäsi?       | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 14. Vuorovaikutus \*

- |  | erittäin harvoin tai ei koskaan | melko harvoin         | silloin tällöin       | melko usein           | hyvin usein tai aina  |
|--|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi? | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



- |   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 3. Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereittesi välillä?                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisussa?                              |                       |                       |                       |                       |                       |

### Esimiehiin ja organisaatioon liittyvät kysymykset

#### 15. Esimiestyö \*

- |  | erittäin harvoin tai ei koskaan | melko harvoin         | silloin tällöin       | melko usein           | hyvin usein tai aina  |
|--|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin? | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi?                  | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Puutuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?           | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Luotatko johdon kykyyn huolehtia organisaation tulevaisuudesta?         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Jakaako lähin esimiehesi työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?    | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Koetko, että sinun ja lähiesimiehesi välinen suhde on stressaava?       | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### 16. Organisaatio \*

erittäin har- melko silloin melko hyvin

	voin tai ei koskaan	harvoin	tällöin	usein	usein tai aina
1. Tekevätkö työntekijät työpaikalasi aloitteita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mitataanko organisaatiossasi esim. kyselyillä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tilaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Järjestetäänkö organisaatiossasi hyvinvointia tai työkykyä kehittäviä tapahtumia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tuodaanko hyvinvointia tai työkykyä esiin organisaatiossasi johdon tai lähiesimiehen toimesta jollain tavoin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Huolehditaanko työntekijöistä mielestäsi hyvin organisaatiossasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Tiedätkö mainitaanko henkilöstön työhyvinvoinnin ja/tai työkyvyn edistäminen erikseen organisaatiosi strategiassa? \***

- Kyllä
- Ei
- En tiedä

**18. Kerro halutessasi tarkemmin minkälaisia työhyvinvointia ja/tai työkykyä ylläpitäviä ja kehittäviä toimenpiteitä organisaatiossasi toteutetaan?**

Esim. liikuntaharrastusten tukeminen, ennakoiva puuttuminen yms.

### **Työn merkitys**

19. Useimmat tavoitteeni elämässä ovat työhön suuntautuneita? \*

1 2 3 4 5 6 7  
 Täysin eri mieltä        Täysin samaa mieltä

20. Kuinka tärkeitä ja merkittävää on työnteko elämässäsi? \*

1 2 3 4 5 6 7  
 Yksi vähiten tärkeimmistä asioista elämässäni        Yksi tärkeimmistä asioista elämässäni

### Työmotiivit

21. Kuinka tärkeitä ovat seuraavat asiat, jos ajattelet ihannetyötäsi?

	ei lainkaan tärkeä	ei kovin tärkeä	melko tärkeä	erittäin tärkeä	aivan välttämätön
1. Mahdollisuus kehittää itseään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hyvä palkka ja aineelliset edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Rauhallinen, säännönmukainen työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tuntea saavansa aikaan jotakin arvokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työn varmuus ja säännölliset tulot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Turvallinen ja terveellinen ulkoinen työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mahdollisuus käyttää luovutusta ja mielikuvitusta työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Lopuksi voit antaa vielä halutessasi palautetta tähän kyselyyn tai sen aiheeseen liittyen

### LIITE 3 ANALYYSIN KONSTRUKTIOT JA KYSYMYKSET

Konstruktio	Lyh.	Kysymys (asteikko 1 = Erittäin harvoin tai ei koskaan; 5 = Hyvin usein tai aina)
Organisaatio	ORG1	Huolehditaanko työntekijöistä mielestäsi hyvin organisaatiossasi?
	ORG2	Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä?
	ORG3	Luotatko johdon kykyyn huolehtia organisaation tulevaisuudesta?
	ORG4*	Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössasi?
	ORG5*	Tuodaanko hyvinvointia tai työkykyä esiin organisaatiossasi johdon tai lähiesimiehen toimesta jollain tavoin?
	ORG6*	Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta?
	ORG7*	Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?
	ORG8*	Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisussa?
	ORG9*	Jakaako lähin esimiehesi työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?
	ORG10*	Järjestetäänkö organisaatiossasi hyvinvointia tai työkykyä kehittäviä tapahtumia?
	ORG11*	Uskotko, että sinulla on kahden vuoden kuluttua työ, mitä pidät yhtä kiinnostavana kuin nykyistä työtäsi?
Työyhteisötaidot	VV1	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?
	VV2	Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi?
	VV3	Puutuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?
	VV4*	Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?
	VV5*	Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?
	VV6*	Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?
	VV7*	Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta?
Työkykyjohtaminen	TKJ1	Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?
	TKJ2	Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?
	TKJ3	Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua?
	TKJ4*	Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?
	TKJ5*	Mitataanko organisaatiossasi esim. kyselyillä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tilaa?
Työn vaatimukset	TVT1	Joudutko tekemään työssäsi nopeita ratkaisuja?
	TVT2	Onko työssäsi häiritseviä keskeytyksiä?
	TVT3	Onko sinulla liikaa työtä?

	TVT4*	Täytyykö sinun tehdä ylitöitä?
	TVT5*	Saatko työtehtäviä saamatta riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi?
	TVT6*	Onko työsi haasteellista?
Esimiestyö	ESIM1	Voitko vaikuttaa työmääräsi?
	ESIM2	Voitko määrätä oman työtahtisi?
	ESIM3	Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?
Muut kysymykset	MUUT1**	Onko työsi ruumiillisesti rasittavaa?
	MUUT2**	Vaatiiko työsi kiinteää keskittymistä?
	MUUT3**	Voitko olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa työskennellessäsi?
	MUUT4**	Voivatko työssä tekemäsi virheet aiheuttaa henkilö- tai taloudellisia vahinkoja?
	MUUT5**	Kuuluuko työhösi asiakaspalvelua tai asiakasyhteisöjen hoitoa?
	MUUT6**	Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?
	MUUT7**	Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat?
	MUUT8**	Voitko päättää itse työrajoitasi (liukuva työaika)?
	MUUT9**	Täytyykö sinun tuoda esille kykyjäsi ja taitojasi päästäksesi suorittamaan kiinnostavia tehtäviä ja projekteja?
	MUUT10**	Koetko, että sinulla on joku henkilö tai jokin yhteisö, joka valvoo etujasi?
	MUUT11**	Liikkuuko työpaikallasi muutoksia koskevia huhuja?
	MUUT12**	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?
	MUUT13**	Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?
	MUUT14**	Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työtoveriesi välillä?
	MUUT15**	Koetko, että sinun ja lähiesimiehesi välinen suhde on stressaava?
	MUUT16**	Tekevätkö työntekijät työpaikallasi aloitteita?

\* Poistettu faktorianalyysin jälkeen, ennen regressioanalyysin tekemistä

\*\* Poistettu faktorianalyysin ensimmäisen vaiheen jälkeen luotettavuuden parantamiseksi

## LIITE 4 FAKTORIANALYYSIN TOISEN VAIHEEN LATAUS- MATRIISI

	Factor				
	1	2	3	4	5
Huolehditaanko työntekijöistä mielestäsi hyvin organisaatiossasi?	,850				
Kuinka kiinnostunut työpaikkasi johto on henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä?	,762				
Luotatko johdon kykyyn huolehtia organisaation tulevaisuudesta?	,704				
Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössäsi?	,636				
Tuodaanko hyvinvointia tai työkykyä esiin organisaatiossasi johdon tai lähiesimiehen toimesta jollain tavoin?	,620				
Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta?	,567				
Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?	,549				
Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisussa?	,520				
Jakaako lähin esimiehesi työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?	,511				
Järjestetäänkö organisaatiossasi hyvinvointia tai työkykyä kehittäviä tapahtumia?	,482				
Uskotko, että sinulla on kahden vuoden kuluttua työ, mitä pidät yhtä kiinnostavana kuin nykyistä työtäsi?	,366				
Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?		,782			
Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi?		,753			

Puutuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?							
Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?							
Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?							
Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?							
Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta?							
Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?							
Onko työllesi määritelty selkeät tavoitteet?							
Työtehtävät etukäteen							
Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?							
Mitataanko organisaatiossasi esim. kyselyillä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tilaa?							
Joudutko tekemään työssäsi nopeita ratkaisuja?							
Onko työssäsi häiritseviä keskeytyksiä?							
Onko sinulla liikaa työtä?							
Täytyykö sinun tehdä ylitöitä?							
Saatko työtehtäviä saamatta riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi?							
Onko työsi haasteellista?							
Voitko vaikuttaa työmäärääsi?							
Voitko määrätä oman työtahtisi?							
Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?							

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

## LIITE 5 PEARSONIN KORRELAATIOKERTOIMET

### Correlations

ORG	VV	TKJ	TVT	ESIM
1				
86 ,675** ,000	1			
86 ,461** ,000	86 ,454** ,000	1		
86 -,238* ,027	86 -,225* ,038	86 -,195 ,072	1	
86 ,444** ,000	86 ,442** ,000	86 ,349** ,001	86 -,304** ,004	1
86	86	86	86	86

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## LIITE 6 HARMANIN YHDEN FAKTORIN TESTI

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,708	36,587	36,587	11,370	35,531	35,531
2	3,123	9,759	46,347	2,306	7,207	42,738
3	2,108	6,589	52,935	1,623	5,072	47,810
4	1,737	5,428	58,363	1,340	4,187	51,997
5	1,618	5,055	63,418	1,478	4,618	56,614
6	1,440	4,500	67,918	1,089	3,402	60,016
7	1,095	3,422	71,340	1,159	3,622	63,638
8	,892	2,789	74,129			
9	,804	2,514	76,643			
10	,721	2,253	78,896			
11	,603	1,885	80,781			
12	,578	1,806	82,588			
13	,542	1,693	84,281			
14	,523	1,636	85,916			
15	,514	1,607	87,523			
16	,464	1,450	88,973			
17	,404	1,264	90,237			
18	,384	1,199	91,436			
19	,352	1,101	92,537			
20	,318	,993	93,530			
21	,298	,930	94,460			
22	,275	,861	95,320			
23	,248	,776	96,096			
24	,204	,638	96,734			
25	,194	,608	97,342			
26	,177	,552	97,895			
27	,157	,489	98,384			
28	,130	,405	98,789			
29	,124	,387	99,175			
30	,106	,331	99,507			
31	,094	,294	99,801			
32	,064	,199	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,708	36,587	36,587	11,152	<b>34,851</b>	34,851
2	3,123	9,759	46,347			
3	2,108	6,589	52,935			
4	1,737	5,428	58,363			
5	1,618	5,055	63,418			
6	1,440	4,500	67,918			
7	1,095	3,422	71,340			
8	,892	2,789	74,129			
9	,804	2,514	76,643			
10	,721	2,253	78,896			
11	,603	1,885	80,781			
12	,578	1,806	82,588			
13	,542	1,693	84,281			
14	,523	1,636	85,916			
15	,514	1,607	87,523			
16	,464	1,450	88,973			
17	,404	1,264	90,237			
18	,384	1,199	91,436			
19	,352	1,101	92,537			
20	,318	,993	93,530			
21	,298	,930	94,460			
22	,275	,861	95,320			
23	,248	,776	96,096			
24	,204	,638	96,734			
25	,194	,608	97,342			
26	,177	,552	97,895			
27	,157	,489	98,384			
28	,130	,405	98,789			
29	,124	,387	99,175			
30	,106	,331	99,507			
31	,094	,294	99,801			
32	,064	,199	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.