

Työhyvointitaitojen tukeminen metsä- alalla

Selvitys työhyvoinnin esihenkilö-, yhdessäohjautuvuus- ja itsensäjohtamistaitojen tukemisen sekä sitouttamisen käytänteistä

Metsämiesten Säätiö

Tapio Palvelut Oy (jäljempänä Tapio) vastaa palvelun toteuttajana ja raportin laatijana siitä, että raportti on laadittu ammattitaitoisesti, huolellisesti ja alalla vallitsevaa hyvää ammattikäytäntöä noudattaen. Raportti vastaa tilannetta sen antamishetkellä, eikä Tapio siten ole vastuussa myöhemmin esim. olosuhteiden muuttumisesta johtuneista seikoista. Toimeksiannon suorittamista varten Tapio on saanut toimeksiantajalta tai kolmasosapuolta aineistoa, joiden oikeellisuuteen ja todenmukaisuuteen Tapio on luottanut ilman eri tutkimusta tai todentamista, ellei kyse ole aineistosta, jonka oikeellisuuden tai todenmukaisuuden selvittäminen on nimenomaisesti kuulunut toimeksiantoon.

Tapio ei vastaa missään tapauksessa raportin välillisistä eikä epäsuorista vahingoista. Tapion vastuu rajoittuu kaikissa tapauksissa sille toimeksiannosta maksettuun määrään, ellei Tapion osoiteta menetelleen tahallisesti tai törkeän tuottamuksellisesti. Kolmannella taholla on oikeus luottaa lausuntoon vain siinä tarkoituksessa, mihin lausunto on nimenomaisesti pyydetty. Tapion vastuu kolmatta tahoa kohtaan ei voi olla suurempi, kuin mitä se on lausunnon pyytäneellä taholla kohtaan.

Pilhjerta, R., Ollas, T., 2025. Työhyvinvointitaitojen tukeminen metsäalalla. Tapion raportteja nro 83.

© Tapio Palvelut Oy

Kansikuva:

Tapio Palvelut Oy

ISBN 978-952-7435-46-5

ISSN 2342-804X(pdf)

Työn tilaaja: Metsämiesten Säätiö

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	4
1.1	SELVITYKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	4
1.2	SELVITYKSEN TOTEUTUS	4
1.3	TYÖHYVINVOINTI METSÄALALLA	4
1.3.1	Tutkimustietoa työhyvinvoinnista metsäalalla	5
1.3.2	Työhyvinvointitaidot työnantajien ohjeissa ja julkaisuissa	7
1.3.3	Työhyvinvointitaidot osana opintoja	7
1.4	VERTAILU MUIHIN TOIMIALOIHIN	8
2	TYÖNANTAJASELVITYS	11
2.1	VERKKOKYSELYN TULOKSET	11
2.1.1	Taustatiedot	11
2.1.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	11
2.1.3	Esihenkilöiden työhyvinvointitaitojen tukeminen	12
2.1.4	Työntekijöiden työhyvinvointitaitojen tukeminen	13
2.1.5	Sitouttamisen käytänteet	14
2.1.6	Vastaajaryhmien vertailu	15
2.2	TEEMAHAASTATTELUIEN TULOKSET	15
2.2.1	Taustatiedot	15
2.2.2	Yleistä metsäalan työhyvinvoinnin teemoista	16
2.2.3	Oman organisaation työhyvinvointi	16
2.2.4	Esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisen taidot	17
2.2.5	Työntekijöiden yhdessäohjautuvuus- ja itsensäjohtamistaidot	17
2.2.6	Sitouttamisen käytänteet	18
2.3	METSÄHYVINVOINNIN PYÖREÄN PÖYDÄN KESKUSTELU - HYBRIDITYÖN JOHTAMINEN SEKÄ ITSEOHJAUTUVUUS ETÄTYÖSSÄ JA ITSENÄISESSÄ TYÖSSÄ	19
2.3.1	Haasteet	20
2.3.2	Esimerkit	20
2.3.3	Ratkaisut	21
2.4	YHTEENVETO KYSELYN, HAASTATTELUIEN JA KESKUSTELUN TULOKSISTA	21
3	JOHTOPÄÄTÖKSET	22
3.1	TOIMINTAOHJEITA ORGANISAATIOILLE TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖHYVINVOINTITAITOJEN TUKEMISEKSI	22
	KIRJALLISUUS	26
	LIITTEET	28



METSÄMIESTEN
SÄÄTIÖ

Hankkeen on rahoittanut Metsämiesten Säätiö. Lahjoitukset ja säätiöfuusiot ovat tärkeä osa Säätiön yleishyödyllisen toiminnan vaikuttavuutta. Lisätietoa www.mmsaatio.fi

1 Johdanto

1.1 Selvityksen tausta ja tavoitteet

Metsäalan menestymisen edellytys on hyvinvoivat tekijät. Työhyvinvoinnin tukeminen sekä kouluttaminen ja ohjaaminen esihenkilö-, yhdessäohjautuvuus- ja itsensäjohtamistaitoihin auttavat rakentamaan positiivista työilmapiiiriä, parantamaan viestintää, edistämään tiimityötä, pidentämään työuria sekä tukemaan työntekijöiden henkistä kasvua ja kehitystä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on keskeinen osa vastuullisen työyhteisön toimintaa.

Tämän selvityksen avulla tunnistetaan ja tehdään näkyväksi metsäalan tekemiä panoksia työhyvinvoinnin edistämiseen, jaetaan parhaita työhyvinvoinnin parantamisen käytäntöjä sekä tuodaan esille työhyvinvoinnin, työhyvinvointitaitojen ja niiden tukemisen sekä sitouttamisen kehittämistarpeita.

Selvityksellä etsittiin vastauksia kysymyksiin:

- Miten metsäalan toimijat tukevat työhyvinvointia käytännössä ja miten he ymmärtävät työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet? Esimerkiksi: Miten esihenkilöitä koulutetaan ja tuetaan hyvinvointiasioissa ja miten koulutuksen ja tuen tuloksia seurataan? Miten henkilöstön oman hyvinvoinnin edistämisen ja itsensä johtamisen taitoja tuetaan? Miten yhteisöllisyyttä vahvistetaan osana hybridityötä tai tehtävissä, jotka ovat luonteeltaan yksinäisiä?
- Miten paljon työhyvinvointia edistäviä toimia tehdään eri suuruksissa organisaatioissa?
- Miten hyvinvointia ja toimien vaikuttavuutta seurataan?
- Miten työhyvinvoinnin eteen tehtyjä toimia tehdään näkyväksi?
- Miten työuran pituus ja kokemus vaikuttavat työhyvinvoinnin ja sen edistämisen kokemuksiin?

1.2 Selvityksen toteutus

Selvitykseen koottiin metsäalan työhyvinvointiin liittyvää tutkimustietoa sekä käytiin läpi metsäalan organisaatioiden julkisia aineistoja, jotka käsittelivät esimerkiksi sitoumuksia työhyvinvoinnin edistämiseen tai toivat muilla tavoin esiin metsäalan työhyvinvointikysymyksiä. Lisäksi aineistoja verrattiin eräiden muiden toimialojen vastaaviin aineistoihin.

Selvitystä varten kerätty aineisto koostui verkkokyselyistä ja teemahaastatteluista, jotka toteutettiin keväällä 2025. Lisäksi selvityksen puitteissa järjestettiin Metsähyvinvoinnin pyöreän pöydän teematapaaminen syksyllä 2024. Pääkohderyhmää olivat metsäteollisuuden integraatit, sahatoimijat, metsänhoitoyhdistykset, metsäpalveluyritykset, metsäkoneyritykset, isot metsätaloustoimijat, Suomen metsäkeskus ja Tapio. Muita halukkaita ei suljettu pois.

Aineistojen pohjalta koottiin toimintaohjeita työnantajille ja metsäammattilaisille, jotta he voivat sisällyttää työhyvinvoinnin edistämisen ja työntekijöiden sitouttamisen vahvemmas osaksi organisaation toimintaa ja työn arkea.

1.3 Työhyvinvointi metsäalalla

Työhyvinvoinnin tukeminen metsäalalla liittyy sekä yksilöiden että yritysten menestymiseen – fyysiseen turvallisuuteen, psyykkiseen vointiin, työnantajan veto- ja pitovoimaan sekä työn tuottavuuteen.

Työhyvinvointia lisäävät esihenkilö-, yhdessäohjautuvuus- ja itsensäjohtamistaidot ovat tärkeitä luotessa terveellistä, motivoivaa ja merkityksellistä työympäristöä.

1.3.1 Tutkimustietoa työhyvinvoinnista metsäalalla

Toimintaympäristön ennakointi

Metsäsektorin ja metsäammattilaisten toimintaympäristön kehityksen ennakoiminen auttaa ymmärtämään tulevia osaamistarpeita ja sitä kautta vaikuttaa työhyvinvointiin. Metsäalan työhyvinvoinnin muutosalajureiksi on tunnistettu ilmastonmuutos, digitalisaatio, kaupungistuminen, biodiversiteetti, metsäkeskustelu sekä yleinen työelämäkehitys (PTT 2022).

PTT ehdottaa seuraavia valmennusteemoja metsäalan ammattilaisille muutosalajureihin vastaamiseksi:

1. Aivoergonomia: aivojen hyvinvointi nykypäivän työelämässä.
2. Ristiriidoista ratkaisuihin: ratkaisukeskeinen, sovinnollinen keskustelukulttuuri.
3. Metsäalan asiantuntija sosiaalisessa mediassa.
4. Mitä työ sisältää? Mistä sirpaleisuus johtuu? Osallistava työntutkimus keinona jäsentää työtä.
5. Toimintatyylit erilaisuuden ymmärtämisessä perustuen sertifioituun DISC-toimintatyylialanlyysiin.
6. Eettisten ristiriitojen vaikutuksen lieventäminen metsäammattilaisen työssä.

Aiempien tutkimusten mukaan metsäammattilaisilla on hyvin vaihtelevat valmiudet kohdata toimintaympäristön muutoksia sekä muutoksia metsänomistajien tavoitteissa ja toiminnassa. Toimialalla on nostettu esiin tarvetta kehittää taitoja oman jaksamisen ja työterveyden ylläpitämisessä, ajankäytön hallinnassa, asiakaspalvelu-, esihenkilö-, myynti- ja markkinointivalmiuksissa sekä työturvallisuudessa. Tulevaisuuden osaamistarpeina tunnistettiin mm. erilaisten asiakasryhmien kohtaamiseen liittyvät taidot, metsänomistajien erilaisuuden ymmärtäminen sekä asiakaspalvelu- ja kommunikointitaidot.

Metataidot ja -oppiminen tulevat olemaan yhä keskeisemmässä roolissa työhyvinvoinnin edellyttämän hallinnantunteen saavuttamisessa. Metataitojen omaksuminen vaatii sellaista toimintaympäristön ja oppijan välistä vuorovaikutusta, jossa ihminen ei vain omaksu häneltä vaadittuja taitoja, vaan tunnistaa piilevät kykynsä. Ongelmanratkaisutaitojen, itseohjautuvuuden, kokonaisuuksien hallinnan, luovuuden ja oppimaan oppimisen kyvyn myötä pystymme mukauttamaan toimintaamme niin, että siitä tulee proaktiivista reaktiivisen sijaan. (PTT 2022)

Työhyvinvointi puuntuotantoketjussa -tutkimus

Luonnonvarakeskus on tutkinut työhyvinvointia koko puuntuotantoketjussa. Yleisesti puuhuollon työoloihin ollaan suhteellisen tyytyväisiä. Työoloihinsa tyytyväisin ammattiryhmä oli metsurit ja metsätyöntekijät. Kuormittavia ja palautumiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä kuitenkin havaittiin. Kuormittavat tekijät vaihtelivat työnkuvittain. Tutkimuksen kohderyhmistä kuormittuneimpia olivat naiset ja toimihenkilöt, jotka kokivat erityisesti henkilöstöresurssien niukkuudesta johtuvaa kiirettä. (Kallioniemi ym. 2020)

Tuen ja avun saaminen tarvittaessa on tärkeä osa koettua työhyvinvointia. Yli puolet (53 %) Luonnonvarakeskuksen puuhuoltoketjun työhyvinvointitutkimukseen vastanneista kertoi saavansa tukea ja apua joko melko paljon tai erittäin paljon. Tuen saaminen on kuitenkin niukempaa kuin Työterveyslaitoksen verranneaineistossa, jossa vastaava osuus oli 82 % (Perkiö-Mäkelä & Hirvonen 2013).

Luonnonvarakeskuksen tutkimuksessa listattiin toimintasuosituksia, joilla voidaan parantaa puuhuoltoketjun työhyvinvointia. Näistä työhyvinvointitaitoja lisääviä toimia ja työhön sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi tarkistuskierros naisten hyvinvointiin puuhuollossa sekä positiiviseen ja kannustavaan viestintään ja vuorovaikutukseen opastaminen.

Metsäasiantuntijoiden työhyvinvointi

Työturvallisuuskeskuksen oppaassa Metsäalan hyvinvointi – minne vie metsäasiantuntijan työturvallisuustie annetaan vinkkejä sekä fyysiseen että henkiseen työturvallisuuteen ja -hyvinvointiin. Lisäksi oppaassa voi syventyä neljän metsäammattilaisen pitkään työuraan, joista jokainen voi oppia jotakin.

Metsäasiantuntijoiden toimenkuvat voivat vaihdella hyvin laajasti, ja työtä tehdään organisaation eri toimipisteissä, kotona, asiakkaiden luona, liikennevälineissä, liikennemyymälöissä, hotelleissa ja maastossa. Monen työhön liittyy erittäin oleellisena osana matkustaminen. Työn tulee olla hyvin johdettua, mielekästä ja sujuvaa, ja sitä tehdään turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Tästä seuraa, että työturvallisuus, oman työkyvyn ylläpitäminen (itsensä johtaminen, esihenkilö- ja alaitaidot), itsensä ajan tasalla pitäminen alan kehityksestä sekä ajanhallintataidot rakentuvat työtä tehdessä. Hyvä perehdytys luo perustan sujuvalle, terveelliselle ja turvalliselle työlle. Perehdytystä tarvitaan aina työtehtävien ja työmenetelmien muuttuessa. Perehdytys on jatkuvaa vastavuoroista keskustelua ja oppimista, johon osallistuvat kaikki työpaikalla työskentelevät, asiakkaat ja verkostoissa työskentelevät. Työnantaja vastaa perehdyttämisen riittävydestä työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Perehdytys kattaa lisäksi turvalliset työtavat erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Opetus ja ohjaus ovat tarpeen myös sääto-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. (Työturvallisuuskeskus, metsäalan työalatoimikunta 2023)

Ratkaisuja metsäalan työvoimapulaan -tutkimus

E2 Tutkimus päättyi 2024 seuraaviin yhteenvetoihin selvittäessään keinoja metsäalan kehittämiseen ja vetovoiman parantamiseen työvoimapulan olosuhteissa.

Yrityksen näkyvyydestä huolehtiminen ja yhteistyö oppilaitosten kanssa ovat tärkeitä keinoja työnantajan vetovoiman vahvistamiseen. Työntekijät pitävät laadukasta ja näyttävää kalustoa vetovointekijänä, joka myös sitouttaa työnantajaan. Henkilöstö haluaa työskennellä vapaasti ja itsenäisesti, mutta toivoo rakentavaa palautetta työstään. Ennakkoluulottomuus rekrytoinnissa kannattaa. Avoin suhtautuminen nuoriin työntekijöihin ja mahdollisuuden antaminen taustoiltaan erilaisille ihmisille auttavat löytämään uusia osaajia. Työntekijöiden elämäntilanteisiin liittyvien erojen huomiointi esimerkiksi perheystävällisillä käytännöillä auttaa sitouttamaan henkilöstöä ja laajentamaan rekrytointipohjaa. Osaajapulaa ehkäistään päivittäisellä tekemisellä. Tyytyväinen henkilöstö sitoutuu yritykseen ja puhuu työnantajastaan hyvää myös muille. Vähäinen yhteistyö metsäalan yritysten välillä hankaloittaa alan kehittymistä, sillä se jarruttaa vastavuoroista oppimista ja tiedon jakamista.

Alanvaihtajat ovat pääosin erittäin tyytyväisiä päätökseensä vaihtaa alaa. Aiemmille aloille oli ajaututtu, metsäalalle oli hakeuduttu tarkoituksella. Metsäalalle alanvaihtajia houkutteli henkilökohtainen side metsään harrastusten tai metsänomistuksen kautta. Myös työn vapaus ja itsenäisyys, kiinnostus koneisiin, alan kansallinen merkittävyys sekä uusiutuvien luonnonvarojen kanssa työskentely olivat tärkeitä vaikuttimia metsäalalle siirtymisessä. Alanvaihtajat ovat viihtyneet metsäalalla etenkin työn vapauden, luonnossaliikkumismahdollisuuksien sekä työn tarjoamien haasteiden takia. Kuljetustehtävissä mahdollisuus pitää työnantajan auto jakamisen sijaan vain omassa käytössä on auttanut alanvaihtajia sovittamaan perhe-elämän ja työn aiempaa paremmin yhteen. Keskusteluilmapiirin polarisoitumisen ja maailmanpoliittisten tilanteiden koettiin hankaloittavan alan toimia. Alanvaihtajat kannustivat monipuolista metsäalan viestintää. Ympäristö- ja vastuullisuusasiat mietityttivät heitä, mutta he näkevät vihreän siirtymän voivan olla mahdollisuus. Alanvaihtajat tarjosivat ratkaisuiksi osaajapulaan esimerkiksi

koulutusyhteistyön lisäämistä, työyhteisön hyvinvointiin ja moninaisuuteen sekä uuteen kalustoon ja sosiaaliseen mediaan panostamista. (E2 Tutkimus 2024)

1.3.2 Työhyvinvointitaidot työnantajien ohjeissa ja julkaisuissa

Metsäteollisuus

Metsäteollisuus ry on koonnut sitoumukset, joissa vastuullisuutta käsitellään laajasti. Vastuullinen työnantaja -otsikon alla annetaan seuraavat sitoumukset:

Teemme jatkuvaa työtä työturvallisuuden kehittämiseksi tavoitteenamme tapaturmattomat työpaikat. Pidämme huolta henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittamisestä. Tunnistamme yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja tarjoamme erilaisia väyliä alalle työllistymiseen. Edistämme oppisopimuskoulutusta sekä nuorten työllistymistä tarjoamalla monipuolisia kesätyö- ja harjoittelumahdollisuuksia.

Metsäteollisuuden vuotuinen työhyvinvointikysely kerää tietoa toimialan työturvallisuus ja -hyvinvointitilanteesta työtapaturmien, ennakoivien turvallisuusilmoitusten ja sairauspoissaolojen kautta.

Yksittäisten organisaatioiden vastuullisuusraportit ja työhyvinvointiohjelmat

Monet organisaatiot julkaisevat vuosittain vastuullisuusraportin, johon yhtenä osana sisältyy kertomus henkilöstön hyvinvoinnin edistämisestä. Osalla organisaatioita on myös erillisiä työhyvinvointiohjelmia, joista kerrotaan avoimesti.

Esimerkkejä:

- [Metsähallituksen vastuullisuusohjelma, ihmiset](#)
- [Metsä Groupin sitoumus monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja mukaan ottamiseen](#)
- [Stora Enson hyvinvointiohjelma](#)
- [UPM:n vastuullisuusohjelma, henkilöstö](#)
- [Tapion vastuullisuusraportit](#)
- [Metsä-Multian vastuullisuusraportti](#)

1.3.3 Työhyvinvointitaidot osana opintoja

Metsäalan perustutkinnon kaikille yhteiseen osaan kuuluu yhteiskunta- ja työelämäosaaminen (9 osp), josta työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisen osuus on 2 osp. Perustutkinnon vaikutusta osaamiseen kehittymiseen arvioitiin 2022 seuraavasti: Yleisestä työelämäosaamisesta melko paljon opinnoissa olivat vuosina 2019–2021 valmistuneilla kehittyneet päätöksenteko- ja vastuunottokyky, luotettavuus sekä kyky työskennellä osana työyhteisöä sekä tiimityötaidot ja paineensietokyky; kaikki erittäin tärkeitä taitoja työssä menestyvien metsäammattilaisten hallita. Parannettavaa jää muun muassa yrittäjyysosaamiseen ja viestintään. Ne olivat kehittyneet opinnoissa vain jonkin verran. (Työtehoseura 2024)

Lisäksi on selvitetty vastavalmistuneiden metsänhoitajien (maatalous- ja metsätieteiden maisteri) ja metsätalousinsinöörien (AMK) johtamis- ja esihenkilötaitoja (Manninen ym. 2024). Riippumatta siitä, oliko valmistunut henkilö esihenkilöasemassa vai ei, organisointi-, ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot arvioitiin työssä tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi. Eniten osaamisvajetta oli työlainsäädäntöosaamisessa, neuvottelu-, palautteenanto- ja vastaanotto- sekä motivointitaidoissa. Johtamisen eri osa-alueita itsensä johtamisen taidot koettiin tärkeimmiksi, vaikka myös osaamisen puute kyseisellä osa-alueella koettiin suureksi. Seuraaviksi tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat tiimin johtaminen sekä työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden johtaminen.

1.4 Vertailu muihin toimialoihin

Logistiikka-ala, kaivosteollisuus ja maanrakennus

E2 Tutkimus selvitti, kuinka muilla aloilla on ratkottu työvoimapulaan sekä pito- ja vetovoimaan liittyviä ongelmia ja mitä metsäala voi oppia muiden alojen kokemuksista ja käytännöistä. Tarkastelussa olivat logistiikka-alan (sis. kuljetus, varastologistiikka ja tekninen autopuoli), kaivosteollisuuden ja maanrakennusalan keinot.

Muilla aloilla kuin metsäalalla toimivat haastatellut kertoivat, kuinka vihreä siirtymä tuo mahdollisuuksia, jotka kiinnostavat etenkin nuoria. Myös digitalisaation mahdollisuudet ja tietotekniset laitteistot ovat nuorille houkuttelevia. Muiden alojen edustajat kertoivat, että osaajapulan välttämiseksi yritysten täytyy pystyä houkuttelemaan nuoria alalle. Tämä tarkoittaa, että työpaikan arvojen täytyy kohdata nuorten arvot, ja nuoret täytyy löytää. Oppilaitosyhteistyötä pidettiin tärkeänä nuorten osaajien tavoittamisessa, kuten myös sosiaalista mediaa. Työvoiman moninaisuus sukupuolen, iän tai kansalaisuuden suhteen nähtiin rikkautena. Kielitaitovaatimuksien muuttamista harkitaan monissa yrityksissä ja eri aloilla, koska tarvetta ulkomaalaiselle työvoimalle on. Pitovoimatekijöinä haastateltavat mainitsivat hyvän työyhteisön, hyvän palkan, kehittymismahdollisuudet työssä sekä jatkuvan kehittämisen mallin. Ei siis jämhädetä paikoilleen, vaan annetaan mahdollisuuksia kehittyä ja edetä. Maaseutumaisilla alueilla on kasvukeskuksia vaikeampaa saada työntekijöitä. Alueellisia ratkaisuja tarvitaan. (E2 Tutkimus 2024)

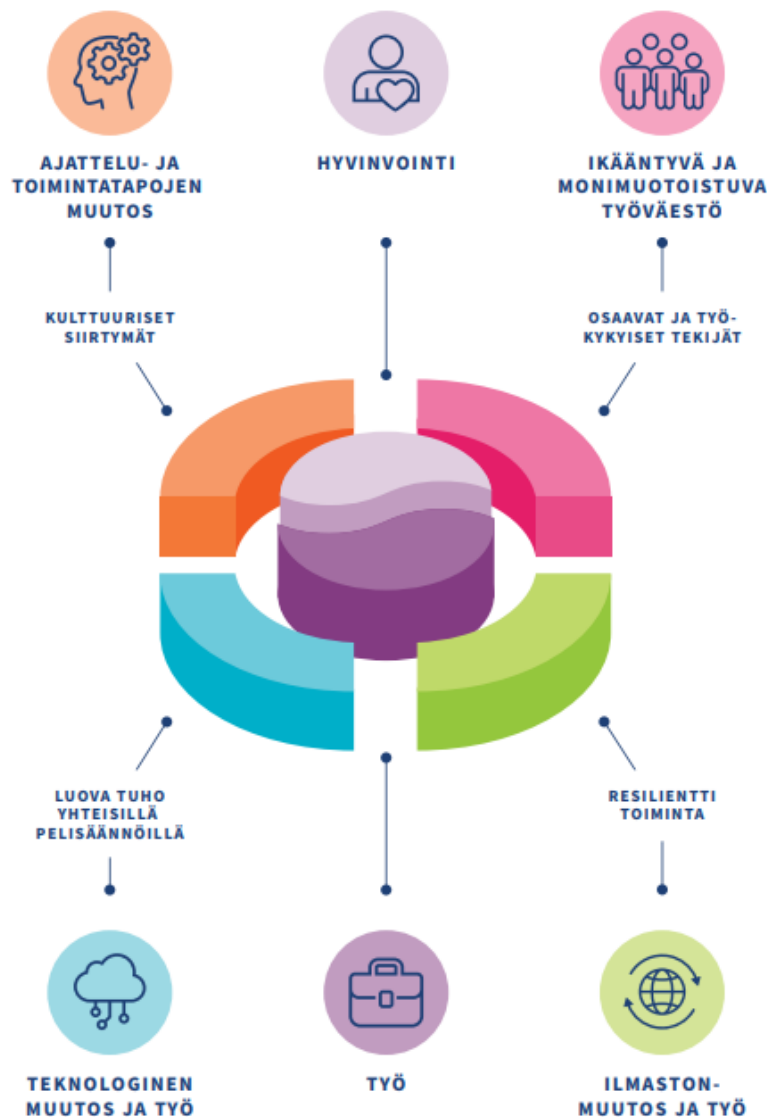
Sosiaali- ja terveysala, pikaruokaravintolat; nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla

E2 Tutkimus haastatteli nuoria ja varttuneita suorittavan työn tekijöitä sekä työnjohtoa. Haastateltuja ammattiryhmiä olivat lähi- ja sairaanhoitajat, henkilökohtaiset avustajat, hoiva-alan asiakaspalvelijat, pikaruokaravintolan työntekijät ja metsäkoneenkuljettajat.

Keskeiset havainnot: Eri sukupolvet odottavat työelämältä erilaisia asioita. Osa nuorista kaipaava vakautta ja kiinnittyy työpaikkaansa, mutta toiset tekevät valintoja vapaa-aika ja parisuhde edellä. Maan sisäinen muuttoliike hankaloittaa työnantajien tilannetta: työsuhteen jatkoon voi ratkaista esimerkiksi puolison muutto pois paikkakunnalta. Työpaikoilla perehdyttämisestä on tullut jatkuva prosessi. Nuoret ja varttuneet odottavat työkavereiden väliseltä vuorovaikutukselta erilaisia asioita. Nuorten sivuuttaminen heikentää kykyä ratkoa ongelmia työpaikoilla. Osa nuorista ja varttuneista on epävarmoja asemastaan työelämässä. Tämän seurauksena varttuneet voivat olla haluttomia jakamaan osaamistaan ja tukemaan nuorten kehittymistä ammattilaisina. Nuoret voivat puolestaan ajautua tekemään yli voimavarojensa, mikä johtaa uupumiseen. (E2 Tutkimus 2023)

Työelämän kehittyminen yleisesti

Tärkeitä tulevaisuuden työhyvinvointitaitoja on käsitelty yleisemmin muun muassa Työterveyslaitoksen julkaisussa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä (2020). Sen mukaan työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa: ajattelu- ja toimintatavat, teknologia, väestörakenne sekä ilmastonmuutos.



Kuva: Neljä muutosvoimaa ja niiden yhteys työhön ja hyvinvointiin. Lähde: Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä, Työterveyslaitos.

1. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos:

- Elämä alkaa ylikuumentua, jos elämään haalitaan liikaa sisältöjä. Työ on keskeinen osa tätä ylipur-suavuuden yhtälöä. Tarvitaan ennaltaehkäisevää synkronointia ja priorisointia.
- Globaalit uhat ovat ennakoimattomia, mikä merkitsee muutosvalmiuden tarvetta ja psykologisen turvallisuuden korostumista työelämässä.
- Työtä ja muuta elämää raamittavat erilaiset verkostot, joissa muodostuu sidoksia. Sidoksisuus vai-kuttaa esimerkiksi siihen, millaisia toimintamalleja työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen osalta sovellamme.
- Työurat etsivät uusia muotoja ja moninaistuvat. Työelämän vaihtuvat tarpeet edellyttävät joustavaa osaamista ja työllistymiskykyä. Niitä voidaan ennakoiden rakentaa.
- Työelämän jatkuva muutos luo tarpeen päivittää osaamista. Uuden oppimiseen tarvitaan joustavia tukirakenteita ja toimintamalleja, jotta päivittämisen tarve ei johtaisi työttömyyteen tai synnyttäisi psyykkistä kuormitusta.

2. Teknologinen muutos ja työ:

- Kehittyvällä teknologialla korvataan yhä enemmän työtä. Toisaalta sen avulla aikaansaattava työn tuottavuuskasvu on tärkeä uuden työn lähde.
- Luova ja sosiaalinen älykkyys on ihmisen paras turva ja voimavara teknologisoituvassa työelämässä.
- Algoritmien lisääntyvä hyödyntäminen johtamisessa parantaa prosessien tehokkuutta ja laatua. Tämä voi kuitenkin johtaa monien ihmisten toimintamahdollisuuksien kapenemiseen työssä.
- Yhä suuremmasta osasta ihmisen toimintaa työssä jää digitaalinen jalanjälki. Tämä on työn kehittämislle samanaikaisesti sekä merkittävä mahdollisuus että uhka.
- Tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvien kysymysten merkitys työsuojelu- ja työhyvinvointityössä kasvaa digitaalisten laitteiden ja järjestelmien kehittyessä.

3. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö:

- Kahden seuraavan vuosikymmenen aikana ikääntyvän ja ulkomaalaistaustaisen työväestön osuus kasvaa samalla, kun nuorimpien työntekijöiden määrä vähenee.
- Työpaikkojen tulee edistää henkilöstörakenteen moninaisuutta rekrytoimalla eri-ikäisiä, erilaisista taustoista tulevia ja työkyvyltään erilaisia työntekijöitä. Syrjimättömyyteen tulee määrätietoisesti panostaa niin rekrytoinnissa kuin työssä.
- Yhteiskunnan ja työpaikkojen käytännöt sekä asenneilmapiiri on saatava tukemaan entistä paremmin kulttuuris-etnistä monimuotoisuutta, jotta Suomeen halutaan sekä tulla että jäädä ja jotta maahanmuutto saadaan hyödynnettyä työmarkkinoilla.
- Työntekijöiden osaamisen kehittämisen tulee olla luonteva osa organisaatioiden jatkuvaa muutosprosessia ja kaikkia työntekijäryhmiä koskevaa työkykyjohtamista.
- Työkyvyn tukitoimia työpaikoilla tulee vahvistaa. Kaikissa työikäisten palveluketjuissa tulee lisätä terveydenhuollon toimijoiden monialaista ja moniammatillista, työkyvyn tukeen tähtäävää yhteistyötä.
- Työntekijöiden velvoite hoitaa ikääntyviä omaisiaan yleistyy. Hoivavastuun toteuttamista tulisi helpottaa kehittämällä nykyisiä käytäntöjä ja luomalla uusia.

4. Ilmastomuutos ja työ

- Ilmastomuutos muuttaa luontoa, ympäristöä, yhteiskuntaa ja ihmisten tapaa toimia. Sen vaikutukset heijastuvat myös työelämään, työn turvallisuuteen ja tuottavuuteen sekä ihmisten työkykyyn. Ilmastomuutoksen suorat ja epäsuorat vaikutukset ovat systeeminen kokonaisuus, joten myös hallintakeinot ja toimenpiteet ovat monitahoisia ja monitasoisia.
- Ilmastomuutos edellyttää työpaikoilta resilienssiä eli kykyä selviytyä, sopeutua, oppia ja uudistaa toimintaa toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Jotta kestävä vihreä talous voi toteutua, tarvitaan käytännön muutoksia palvelu- ja tuotantoprosesseihin ja työtoimintaan sekä uuden osaamisen kehittämistä.
- Yhden ilmastomuutoksen hillitsemistä tukevan ratkaisun tarjoavat muuntojoustavat, yhteiskäyttöön ja jakamistalouteen perustuvat työtilat, joiden käytöllä tähdätään tila- ja energiatehokkuuden parantamiseen ja vastataan uudistuvan työn tarpeisiin. Kestävän kehityksen periaatteet huomioon ottava työtila rakentuu hyvinvointia ja työn sujumista edistävästä sisäympäristöratkaisuista.
- Vaikka sääolojen muutokset vaikuttavat erityisesti fyysisiin ulkona tehtäviin töihin, ne vaativat työterveyden ja -turvallisuuden huomioon ottamista monissa ammateissa ja työympäristöissä. Yleistyvät nollakelit, erilaiset sään ääri-ilmiöt, lämpökuormittuminen ja infektiosairaudet aiheuttavat

monenlaisia työterveys- ja työturvallisuusriskejä, jotka tulee ottaa huomioon sekä työpaikoilla että työterveyshuollossa.

- Ilmastomuutoksella ilmiönä, sen myötä muuttuvilla sääoloilla ja ilmastomuutokseen varautumisella on myös psyykkisiä vaikutuksia, joiden tunnistaminen ja ennaltaehkäisy on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden terveyden seurannassa ja työkyvyn tukitoimissa.

2 Työnantajaselvitys

2.1 Verkkokyselyn tulokset

Selvityksen verkkokysely toteutettiin helmikuussa 2025. Kysely lähetettiin suoraan 81 organisaatiolle sekä Metsäteollisuus ry:n kautta metsäteollisuusyrityksille. Jakelulista koostui metsä- ja sahateollisuuden yrityksistä, metsänhoitoyhdistyksistä, metsäpalvelu- ja puunkorjuuyrityksistä, muista metsätaloustoimijoista sekä eräistä muista metsäalan toimijoista. Kutsu kyselyihin lähetettiin hr-johtajille tai -päälliköille tai näiden puuttuessa organisaation toimitusjohtajalle tai muulle johtajalle. Kyselyyn saatiin 31 vastausta. Kaikki vastaukset, pois lukien avoimet vastaukset, on koottu liitteeseen 2. Liitteeseen 2 on lisäksi koottu organisaation koon perusteella vertaillut vastaukset eräiden kysymysten osalta, joissa vastaus valittiin valmiista listauksesta. Pienen otoskoon vuoksi tuloksista ei tehty tilastollista analyysia.

2.1.1 Taustatiedot

Verkkokyselyn vastaajajoukossa organisaatioiden toimintoina korostuivat metsänhoito ja puunkorjuu sekä näiden suunnittelu. Myös metsänomistajien neuvonta sekä luonnonhoito ja ennallistaminen olivat keskeisiä toimintoja monelle organisaatiolle. Puutavaran kuljetus ja logistiikka, asiantuntijapalvelut sekä puunjalostus mainittiin hieman harvemmin. Tutkimus ja koulutus sekä viranomaistoiminta edustivat pienempää osaa vastaajajoukosta. Yksi vastaaja edusti kalusteiden valmistusta.

Vastaajat edustivat enimmäkseen henkilöstöhallintoa tai organisaation ylintä johtoa. Lisäksi pienempi osuus vastaajista toimi muuna organisaation esihenkilönä. Yli 250 työntekijän organisaatioita edusti 39 %, 50–249 työntekijän organisaatioita 26 % ja 10–49 työntekijän organisaatioita 35 % vastaajista. 77 % vastaajista edusti organisaatiota, jolla on useampi toimipaikka, ja näistä 75 % myös vastasi kyselyyn useamman toimipaikan osalta. Suurin osa vastaajista toimi pelkästään eteläisen Suomen alueella. Neljä vastaajaa (12 %) toimi vain joko keskeisessä tai Pohjoisessa Suomessa, ja 32 % vastaajista useammalla alueella. Vastaajien organisaatiot toimivat tasaisesti kaupunki- ja haja-asutusalueilla.

2.1.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Verkkokyselyn listaus työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä löytyy tämän raportin lopusta liitteestä 1.

Tulosten perusteella työhyvinvointia edistää vastaajien organisaatioissa tällä hetkellä erityisesti selkeä työnjako ja vastualueet (27 mainintaa). Yli 20 mainintaa saivat myös työaikojen joustavuus ja etätömahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yhteistyö, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, työterveyshuollon ja muiden tukipalvelujen saatavuus, työpaikan turvallisuus ja terveys sekä työn merkityksellisyys ja arvostus. Myös esimerkiksi avoin ja kannustava johtaminen sekä toimivat työvälineet keräsivät paljon mainintoja. Myös monia muita työhyvinvointia edistäviä tekijöitä valittiin tasaisesti, mikä viittaa laajasti koettuun työhyvinvoinnin edistämiseen usealla osa-alueella. Vähiten mainintoja saivat palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät. Suurissa organisaatioissa (yli 250 työntekijää) mahdollisuudet koulutukseen ja ammattitaidon kehittämiseen korostuivat muita enemmän. Keskisuurissa organisaatioissa (50–249 työntekijää) taas esihenkilöiden ja johdon tuki

työssäjaksamisessa, hyvä tiedonkulku ja viestintä sekä muutosten hallinta valittiin muita harvemmin. Pienissä organisaatioissa (10–49 työntekijää) viihtyisä työympäristö valittiin muita useammin.

Avoimissa vastauksissa vastaajat tarkensivat tällä hetkellä tärkeimpiä työhyvinvointia edistäviä asioita organisaatiossaan. Työn tekemisen joustavuus korostui useissa avoimissakin vastauksissa. Mahdollisuus etätöhyön ja vapaa työskentelypaikan ja -ajan valinta nähtiin keinoina tukea työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja elämäntilanteita. Myös vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ja työkohteiden suunnitteluun mainittiin.

Lähiesihenkilötyö ja työyhteisön toimivuus nousivat myös avoimissa vastauksissa keskeisiksi työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Avoin ilmapiiri, jossa työntekijä voi olla oma itsensä, vahvistaa kokemusta turvallisuudesta ja hyväksytyksi tulemisesta. Terveysteen liittyvistä palveluista mainintoja saivat muun muassa laaja työterveyshuolto, sairauskuluvakuutus, työkyvyn ylläpidon verkkopalvelu sekä tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Myös säännölliset työhyvinvointikyselyt ja kehityskeskustelut nousivat esiin hyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen välineinä. Yhdessä vastauksessa nostettiin esiin se, että työhyvinvointi on nostettu strategian tasolle ja henkilöstön hyvinvointi nähdään organisaation ydinarvona.

Kyselyn perusteella tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamisessa nousivat työkuorman kohtuullistaminen ja jatkuvaan kiireeseen puuttuminen sekä tiedonkulun ja sisäisen viestinnän parantaminen. Myös palautteenantoon panostaminen, johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen sekä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien parantaminen nähtiin merkittävänä kehittämistä vaativina toimenpiteinä. Organisaation koon mukaan kehittämiskohteeksi nähtiin vaihtelevasti etenkin työn merkityksellisyyden tunteen tai arvostuksen lisääminen, esihenkilöiden ja johdon parempi tuki, organisaation muutosten hallinta, työvälineiden uudistaminen sekä työympäristön viihtyisyyden parantaminen. Avoimissa vastauksissa kehittämiskohteiksi mainittiin muutosjohtamiseen panostaminen, vuorovaikutuksen kehittäminen sekä yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen koko henkilöstölle. Vastaukset osoittavat tarpeen vahvistaa erityisesti työn organisointia, arjen ja työmäärän hallintaa sekä vuorovaikutusta organisaatioissa.

Vastaajista hieman alle puolet oli havainnut työhyvinvointia edistävissä tai rajoittavissa tekijöissä eroja organisaation eri toiminnoissa tai liiketoiminta-alueilla. Tarkennuksina mainittiin, että organisaation eri osissa johtaminen ja esihenkilötyö toteutuu eri tavoin, ja esihenkilöiden lähtökohdat johtamiselle voivat olla erilaisia. Erilaiset johtamistavat vaikuttavat muun muassa ilmapiiriin, keskustelukulttuuriin ja ylipäänsä työhyvinvointiin panostamiseen. Myös isoissa organisaatioissa, joissa esimerkiksi osa tekee vuorotyötä, työhyvinvointia edistävät ja rajoittavat tekijät poikkeavat huomattavasti toiminnosta ja työtehtävistä riippuen.

2.1.3 Esihenkilöiden työhyvinvointitaitojen tukeminen

Työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvistä teemoista esihenkilöille tarjotaan kyselyn perusteella eniten tukea työskentelytapojen kehittämiseen, yhteistyötaitoihin ja työturvallisuusriskien hallintaan. Myös henkilöstön fyysisen ja henkisen työkyvyn tukeminen, organisaation sisäisten ristiriitojen käsittely sekä suoriutumis- ja terveyshaasteiden käsittely ovat keskeisiä teemoja, joissa esihenkilöitä tuetaan. Vähemmän tukea annetaan esimerkiksi ajattelun ja oppimisen taitoihin, työn sujuvuuden organisointiin ja toimintaympäristön muutosten ennakointiin. Vähiten mainintoja saivat tietotyön kuormitus, työn joustavuus sekä työaikojen ja -matkojen kuormituksen hallinta.

Pienissä organisaatioissa eniten mainintoja sai yhteistyötaitojen tukeminen, keskisuurissa työturvallisuusriskien hallintataidot ja suurissa työskentelytaitojen kehittämisen tukeminen. Pienissä organisaatioissa tuen aiheita listattiin yleisesti muita vähemmän. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut, ettei esihenkilöille tarjottaisi mitään tukea.

Kyselyn perusteella esihenkilöitä tuetaan erityisesti koulutuksin, vertaistuen avulla ja asiantuntijapalveluiden kautta. Yleisimmin mainittu tukimuoto oli mahdollisuus olla yhteydessä työterveyshuoltoon neuvonnan tai tuen saamiseksi. Muita keskeisiä ohjauskeinoja olivat organisaation sisäiset koulutus- tai valmennustilaisuudet, muiden esihenkilökollegoiden kanssa käytävät keskustelut, henkilöstöhallinnon tarjoama neuvonta sekä työhyvinvointia käsittelevät sisäiset aineistot. Avoimissa vastauksissa mainittiin erilaisia esihenkilöiden koulutuksia sekä foorumit, joissa keskustellaan esihenkilöiden kesken ajankohtaisista prosesseista ja teemoista.

2.1.4 Työntekijöiden työhyvinvointitaitojen tukeminen

Kyselyssä selvitettiin, mitä taitoja työntekijöille valmennetaan, jotta he pystyvät ohjaamaan omaa työtään sekä työskentelemään omaa hyvinvointiaan tukien yksin ja yhteistyössä. Vastausten mukaan työntekijöille valmennetaan erityisesti käytännönläheisiä ja työarjessa keskeisiä taitoja. Selvästi yleisin valmennuksen kohde on työturvallisuus. Myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä jatkuva oppiminen ja tiedonhankintataidot saivat runsaasti mainintoja. Muita usein valmennettuja taitoja ovat digityökalujen hyödyntäminen, tavoitteiden asettaminen, stressinhallinta, ajanhallinta sekä työkyvyn seuranta. Sen sijaan henkiseen itsesäätelyyn, muutoskestävyyteen ja luovuuteen liittyvät taidot, kuten resilienssi, omien reaktioiden tunnistaminen tai ideointikyky, saivat selvästi vähemmän mainintoja. Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei organisaatiossa valmenneta työntekijöille mitään kyselyssä listatuista taidoista. Pienissä organisaatioissa valmennettiin turvallisen työskentelyn taitoja sekä stressinhallinta- ja palautumistaitoja selvästi keskisuuria ja suuria organisaatioita vähemmän.

Koulutusten tai valmennusten tavoista yleisimpiä olivat ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankitut verkkokurssit, itseopiskelutehtävät tai muut itsenäisesti läpikäytävät materiaalit. Organisaatioissa oli tarjolla melko tasaisesti myös tiimikohtaisia koulutuksia, organisaation sisäisiä kursseja sekä koko henkilöstöä koskevia etäkoulutuksia. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut työnantajan tarjoavan koko taloa koskevia lähikoulutuksia. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua valmennukseen oman työn ohjaamisen tai oman työhyvinvoinnin tukemisen taidoista tyypillisimmin kerran tai muutaman kerran vuodessa. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että mahdollisuuksia on kuukausittain tai useammin, ja kuuden vastaajan mukaan mahdollisuuksia on harvemmin kuin kerran vuodessa. Valmennuksia organisoivat tyypillisimmin henkilöstöhallinto, esihenkilöt ja muu organisaation johto tai työsuojelu.

Eniten valmennusta oli tarjottu ylimmälle johdolle, esihenkilöille ja toimihenkilöille. Niistä organisaatioista, joissa oli myös muita työntekijöitä, oli valmennusta tarjottu työntekijöille vain 65 % vastauksissa. Lisäksi kysyttiin, onko organisaatioissa ulkomaalaistaustaisia esihenkilöitä, toimihenkilöitä tai työntekijöitä, joille olisi tarjottu työhyvinvointivalmennusta. Vastauksissa ei korostunut, että niistä organisaatioista, joissa tällaisia henkilöitä oli, olisi heitä koulutettu muita enemmän tai vähemmän. Suurimmalla osalla (71 %) vastaajista ei ollut organisaatiossaan ulkomaalaistaustaisia. Koko henkilöstön käytössä olevista aineistoista mainittiin avoimissa vastauksissa mielenterveyden verkkopalvelu, webinaarit, viikkotiedote, työturvallisuusoppaat, verkkoluennot sekä organisaation intranetissä saatavilla olevat materiaalit.

Kysyttäessä ovatko työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteet olleet riittäviä ja mitkä asiat ovat toimia edistäneet tai rajoittaneet, eräs vastaaja mainitsi, että johdolla on rajalliset resurssit teemaan syventymiseen. 57 % vastaajista ilmoitti, että toimet ovat olleet riittäviä. 22 % vastaajista oli sitä mieltä, että toimet eivät olleet riittäviä ja niin ikään 22 % ei osannut arvioida toimien riittävyyttä. Eräs vastaaja kiteytti ajatuksensa näin: ”Työhyvinvointi syntyy työssä ja työtä tehden. Tärkeintä on keskittyä sujuviin työprosesseihin ja sopivasti mitoitettuun työkuormaan.”

2.1.5 Sitouttamisen käytänteet

Viimeisenä teemana kysyttiin henkilöstön sitouttamisen keinoista. Yleisimpänä keinona mainittiin työn joustot tai työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistaminen. Lisäksi runsaasti mainintoja ke-räsivät yhteisöllisyyden tai yhdessä tekemisen kulttuurin lisääminen, henkilöstöedut, palkitsemiseen liit-tyvät asiat, työterveyspalvelut, osaamisen kehittämisen tai jatkokoulutuksen tarjoaminen sekä vapaa-muotoisemmat työyhteisön tilaisuudet työ- tai vapaa-ajalla, mikä korostui etenkin keskisuurissa organi-saatioissa. Osaamisen kehittäminen ja jatkokoulutusmahdollisuuksien tarjoaminen taas mainittiin sitout-tamisen keinona pienissä organisaatioissa huomattavasti harvemmin kuin keskisuurissa ja suurissa orga-nisaatioissa. Yksikään vastaaja ei listannut johtajille tarkoitettuja koulutuksia tällä hetkellä käytössä ole-vien sitouttamisen keinojen joukkoon.

Avoimissa vastauksissa pyydettiin tarkentamaan käytössä olevia sitouttamisen keinoja. Yleisimpinä tar-kennettiin erilaisia henkilöstöetuja, kuten lounas-, liikunta- ja kulttuuriedut, työsuohdepyöräetu, uimahal-lin vapaa käyttö sekä mahdollisuus käyttää työpaikan kuntosalia. Myös terveysvakuutus, työvälineisiin ja työvaatteisiin panostaminen sekä yhteiset liikuntavuorot nousivat esiin.

Taloudellisia kannustimia edustivat tiettyjen työsuohde-etujen lisäksi tulospalkkiot, bonusjärjestelmät, kannustinpalkkiot ja urakkalisät. Lisäksi mainittiin uusi kalusto ja työsuohdeautot. Työaikaan liittyvistä kei-noista mainittiin 12-tuntinen pitkän kierron työaikamalli ja työaikajoustot, jotka tukevat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Yksi vastaaja toi esiin myös yrityksen inhimillisen ja turvallisen toimintakult-tuurin, jossa työntekijöitä ei irtisanota tai lomauteta herkästi ja jossa vallitsee hyvä yhteishenki.

Lopuksi vastaajia pyydettiin kertomaan vapaasti organisaation veto- ja pitovoimatekijöistä. Tärkeimmiksi tekijöiksi, joilla työntekijät saadaan hakeutumaan heille töihin ja pysymään organisaatiossa, mainittiin hyvä työilmapiiri, joustavat työskentelymahdollisuudet ja luotettavuus työnantajana. Työntekijät arvostavat vastaajien mukaan mukavaa ja avointa työyhteisöä, jossa heitä kohdellaan arvostavasti ja jossa on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kehittämiseen. Myös mahdollisuus itsenäiseen työn tekemi-seen, asiantuntevat kollegat ja kiinnostavat projektit lisäävät työn mielekkyyttä ja sitoutumista. Kilpailu-kykyinen palkka ja kattavat henkilöstöedut vahvistavat organisaation vetovoimaa ja tukevat henkilöstön pysyvyyttä.

Tärkeimmiksi syiksi, jotka voivat houkutella työntekijöitä vaihtamaan työpaikkaa, mainittiin palkkaus, urakehitysmahdollisuudet ja työn jatkuvuuden epävarmuus. Useat vastaajat toivat esiin määräaikaiset työsuhteet ja sesonki- tai kausiluontoisen työn. Myös työpaikan sijainti ja heikot liikenneyhteydet voivat vaikuttaa vaihtohalukkuuteen. Epäselvät työnkuvat, epäjohtonmukainen päätöksenteko ja rajalliset ete-nemismahdollisuudet nousivat esiin tekijöinä, jotka voivat vähentää työn mielekkyyttä. Lisäksi osa työn-tekijöistä hakeutuu muualle henkilökohtaisten elämäntilanteiden, alanvaihdon tai paremman työn sisäl-lön vuoksi.

2.1.6 Vastaajaryhmien vertailu

Teema	Suuret (≥ 250) 12 kpl	Keskisuuret (50–249) 8 kpl	Pienet (10–49) 11 kpl
Vahvimmat hyvinvointitekijät	Ammattitaidon kehittäminen, turvallisuus, terveystalvet, joustava työ, selkeät prosessit, yhteishenki	Selkeät ja itsenäiset työnkuvat, yhteishenki, turvallisuus, terveystalvet, palkitseminen ja henkilöstöedut	Selkeät ja itsenäiset työnkuvat, joustot, tiivis yhteisö, avoin ja kannustava johtaminen
Hyödyllisimmät kehittämiskohdet	Työkuorman hallinta, palkitseminen, johtamisvalmiudet, viestintä, työympäristön viihtyisyys	Sisäinen viestintä, palautekulttuuri ja arvostus, johtamisvalmiudet, tuki jaksamiseen, organisaation muutosten hallinta	Työkuorman hallinta, viestintä, palautekulttuuri, palkitseminen, perustalvetujen turvaaminen
Sitouttamisen painotukset	Osaamisen kehittäminen, joustot, laajat edut, bonusjärjestelmät	Palkitseminen, henkilöstöedut, työterveyshuolto, yhteisöllisyys, joustot	Joustot, yhteisöllisyys, kannustinpalkkiot mutta pienemmässä mittakaavassa
Johdon/esihenkilö-töön laatu	Eroja yksiköiden välillä → tarve yhtenäistää	Tarvetta roolien ja palautteen selkeyttämisessä	Johto on usein sama kuin omistaja, jolloin vuorovaikutus suuraa, mutta resurssit rajalliset
Palkitseminen	Rakenne koetaan jäykäksi, tarve modernisoida	Painopiste bonus-/kannustinmalleissa	Kannustinpalkkiot urakka-/tulospainotteisia, budjettiraamit tiukemmat

2.2 Teemahaastattelujen tulokset

Selvityksessä toteutettiin 11 teemahaastattelua, joissa syvennyttiin verkkokyselyn teemoihin. Haastattelut toteutti TK-Eval loppukevällä 2025. Haastattelujen teemoittelu vastasi verkkokyselyn teemojen jaoteltua. Teemahaastattelurunko on kuvattu liitteessä 3. Osa haastattelurungon kysymyksistä käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa, ja osa jätettiin täydentäviksi kysymyksiksi, joita ei ajankäytön puitteissa käyty läpi kaikkien haastateltujen kanssa. Haastattelut käsiteltiin yhtenä ryhmänä haastattelun joukon pienen koon vuoksi.

2.2.1 Taustatiedot

Haastatellut edustivat suuria metsäyhtiöitä, sahoja, energiapuuliiketoimintaa, metsänhoitoyhdistyksiä, valtion organisaatioita sekä metsäpalveluyrityksiä. Haastatellut toimivat henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen johto- tai päällikkötehtävissä tai toiminnan- tai toimitusjohtajan tehtävissä. Haastateltujen toimipaikat sijaitsivat kattavasti eri puolilla Suomea. Organisaatioiden koko vaihteli noin parin kymmenen hengen organisaatioista suuriin organisaatioihin. Seitsemän haastatellun organisaatio toimi useammalla kuin yhdellä maantieteellisellä alueella.

2.2.2 Yleistä metsäalan työhyvinvoinnin teemoista

Haastattelujen alussa kysyttiin, minkälaisia ajankohtaisia metsäalan työhyvinvointiin liittyviä teemoja haastatellut ovat havainneet metsäalalla yleisesti, ei vain omaan organisaatioon rajautuen. Haastatelluissa toistuvia esiin nousseita teemoja olivat työturvallisuus, yhteisöllisyys ja luottamus etätöissä, keskusteluilmapiirin raastuminen ja alan hyväksyttävyys, resurssiniukkuus, työn vaatimustason nousu ja työn kuormittavuus, tietotulva sekä työkuorman ja asiakokonaisuuksien hallitseminen.

Työturvallisuus nähtiin yleisesti hyvin merkittävänä osana kaikkia metsäalan töitä. Moni haastateltu nosti esiin etätöihin liittyvät asiat, kuten sen vaikutukset yhteisöllisyyteen, työhyvinvoinnin seurantaan ja johtamiskäytäntöihin.

Useampi vastaaja nosti esiin myös metsäalan maineen ja julkisen keskustelun. Osa haastatelluista koki, että metsäalan työn hyväksyttävyys ja arvostus on kyseenalaistettu julkisessa keskustelussa, mikä luo työntekijöille eettistä painetta ja kuormitusta erityisesti asiakaspalvelutilanteissa. Eräs haastateltu koki, että keskusteluilmapiiri aiheuttaa työhön painetta erityisesti pienillä paikkakunnilla työskenteleville, joiden työ helposti henkilöityy. Kaikki haastatellut eivät kuitenkaan tunnistanee, että ulkoinen viestintäympäristö vaikuttaisi hyvinvointiin työyhteisössä.

Pienenevät resurssit nähtiin kuormitustekijänä ja työterveyttä vaarantavana tekijänä. Osa haastatelluista koki, että taloudelliset paineet ja henkilöstövähennykset lisäävät tällä hetkellä työkuormaa ja stressiä organisaatioissa. Trendi nähtiin yleiseksi koko yhteiskunnassa, mutta se näkyy myös metsäalalla. Työmäärän hallinta- ja ajanhallintataidot nähtiin aiempaa tärkeämmiksi.

Lisäksi esiin nousivat tietotulva, työelämän jatkuva muutos, IT-järjestelmät sekä tekoäly, jotka vaativat muutosvalmiutta. Myös johtamisen ja esihenkilötyön kuormittavuus, ulkomainen työvoima ja työvoiman saatavuus sekä työstä palautuminen ja itsestä huolehtiminen mainittiin ajankohtaisiksi työhyvinvointiteemoiksi.

”Muutosten vauhti koko ajan kasvaa niin varmasti tällainen tietyntyylinen johtamisen ja muutostoiminnan rooli on hyvin keskeinen.”

2.2.3 Oman organisaation työhyvinvointi

Organisaatioiden työhyvinvoinnin seurannan toimista yleisimmin mainittiin työterveyshuollon palvelut ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Osassa haastatelluista organisaatioista työterveyshuollolla oli rooli myös työhyvinvointiteemojen koulutuksissa. Myös varhaisen tuen malli tukee haastattelujen mukaan erilaisten tilanteiden ratkaisussa, ja työsuojelu on tukena ja sitä osallistetaan tarvittaessa.

Työturvallisuus nousi organisaatioissa toiseksi hyvin tärkeäksi työhyvinvoinnin mittariksi, jota tilastoidaan ja johon kiinnitetään suurta huomiota ohjeistuksilla ja koulutuksilla. Osin työturvallisuuteenkin liittyen myös toimivien ja hyvien työvälineiden tarjoaminen nähtiin osana työhyvinvoinnin tukemista. Myös mahdollisuudet omaan ammatillisen osaamisen kehittäminen nähdään osana työhyvinvoinnin kehittämistä.

Työhyvinvoinnin seuranta ja tulosten läpikäynti oli haastateltujen organisaatioissa systemaattista. Työhyvinvointia seurataan muun muassa henkilöstökyselyillä, KPI-mittareilla (suorituskykymittarit), kehityskeskusteluilla, sairauspoissaolojen tilastoinnilla sekä muun työterveysdatan avulla. Tuloksia käydään läpi esimerkiksi johtoryhmän kesken ja tarvittaessa työterveyshuollon kanssa, ja niiden pohjalta suunnitellaan työhyvinvointia vahvistavia toimenpiteitä.

”Sanallisesta palautteesta saa parhaiten syötteitä, että mitä tarvitsisi tehdä tai parantaa ja sieltä otetaan sitten näitä eri teemoja seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaan ja niitä noudatetaan.”

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin etä- ja hybridityön vaikutukset työhyvinvointiin. Osa haastatelluista koki, että on tärkeää havainnoida esimerkiksi kollegojen olemusta ja käyttäytymistä esimerkiksi videopalavereissa, kun tiimiläiset näkevät toisiaan harvemmin etätyön tai maastossa tehtävän työn takia. Toisaalta etätyömahdollisuus ja joustava työ nähtiin kuitenkin työhyvinvointia monilta osin vahvistavaksi tekijäksi. Haastattelujen pääpaino oli kuitenkin siinä, että etä- ja hybridityö ja sen johtaminen vaativat erilaista seurantaakin kuin silloin, kun kaikki työntekijät toimivat fyysisesti samassa paikassa.

Työhyvinvoinnin seurannan tuloksiin on reagoitu panostamalla esimerkiksi työergonomiaan, ohjeisiin ja infotauluihin sekä mielen hyvinvoinnin palveluihin. Lisäksi havaittujen kehityskohteiden teemoista on järjestetty koulutusta ja keskusteluita. Seurannan perusteella on esimerkiksi voitu valita vuosittain kehitysteema, johon keskitytään. Eräs haastateltu mainitsi tällaisiksi kehittämisteemoiksi aivohyvinvoinnin ja työn tehokkuuden, toinen taas työstä palautumisen ja tietojärjestelmien toimivuuden.

2.2.4 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisen taidot

Haastatteltujen mukaan esihenkilöillä on keskeinen rooli itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa: he toimivat roolimalleina, seuraavat tiimiläistensä hyvinvointia, tukevat itse ja ohjaavat työntekijöitä tukipalveluihin ja jalkauttavat organisaation viestit yhdenmukaisesti. Kysyttäessä esihenkilöille tarjotuista työhyvinvoinnin johtamistaitojen tukemisen keinoista haastatteluissa nousi esiin etenkin johtamisen erikoisammattitutkinto, jota on voitu tarjota joko yksilöllisesti tai suuremmalle ryhmälle kerralla. Lisäksi haastatteluissa organisaatioissa oli järjestetty muuta vaihtelevan laajuista johtamiskoulutusta esihenkilöille. Koulutusten tuloksia seurattiin joissain organisaatioissa esimerkiksi dokumentoimalla toteutuneita, esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisen prosessiin kuuluvia keskusteluita sekä muilla mittareilla. Kaikissa haastatteluissa organisaatioissa koulutusten ja tuen vaikutuksia ei seurattu systemaattisesti. Yksi haastateltu mainitsi, että hänen organisaatiossaan oli tarjolla esihenkilöille valmennusta ja mentorointia, ja toinen kertoi säännöllisistä esihenkilöille suunnatuista infotilaisuuksista. Eräs haastateltu kertoi, että hänen organisaatiossaan on määritelty yhdessä, mitä hyvä johtaminen tarkoittaa ja miten sitä toteutetaan. Toisen haastatellun organisaatiossa oli korostettu työntekijöiden kuuntelemisen ja vaikeiden tilanteiden hallinnan taitoja.

Kaikissa haastatteluissa organisaatioissa ei ollut haastatteltujen mielestä panostettu esihenkilötaitoihin tarpeeksi. Eräs haastateltu koki, että uusien esihenkilöiden perehdyttäminen on organisaatiossa haasteellista. Lisäksi toinen haastateltu mainitsi, että esihenkilöiden oma jaksaminen on keskeinen kehityskohde. Kolmas haastateltu nosti esiin, että esihenkilöiden taitoon antaa palautetta tulisi kiinnittää huomiota. Neljäs haastateltu näki, että muutosjohtamisen ja varhaisen puuttumisen taidot olivat kehittämistoimenpiteitä vaativia teemoja.

”Meillä on esihenkilöperehdytyksessä yhtenä osiona työkyvyn hyvinvoinnin johtaminen, ajatellaan, että he mieltävät sitten sen kautta, että se on yksi heidän tärkeitä vastuutaan. Ja kyllä meillä aina vähän tarveperustaisesti on tällaista täsmäkoulutusta.”

2.2.5 Työntekijöiden yhdessäohjautuvuus- ja itsensäjohtamistaidot

Haastatteluissa nousi esiin, että työntekijöiden työhyvinvointitaitojen tukeminen lähtee liikkeelle heti uuden työntekijän perehdytyksestä. Yhden vastaajan organisaatiossa oli käytössä perehdyttämissuunnitelma, jonka yhtenä osa-alueena on työhyvinvoinnin näkökulma sekä esihenkilöasemassa oleville että muille työntekijöille. Henkilöstölle oli tarjolla koulutuksia esimerkiksi ajanhallinnasta, viestinnästä ja itsensä johtamisesta. Lisäksi on tarjottu työnohjausta, valmennuksia ja matalan kynnyksen

keskustelumahdollisuuksia. Myös jatkuvan parantamisen kulttuuri mainittiin työntekijöiden työhyvinvointitaitojen tukemisen käytänteenä.

Työhyvinvoinnin tukemista ja koulutuksia on haastattelujen perusteella ollut enemmän tarjolla toimihenkilöille kuin esimerkiksi metsureille. Työn luonne vaikuttaa itseohjautuvuuden tarpeeseen: asiantuntijoilla korostuu ajanhallinta ja rajojen vetäminen, kun taas metsurien työ on selkeämmin rajattua ja ohjattua.

Työhyvinvoinnin seurannan keinot (kyselyt, keskustelut, mittarit) nähtiin myös mahdollisuutena työntekijöille pysähtyä teeman äärelle, pohtia omia kehittämistä vaativia työhyvinvointitaitojaan sekä kehittyä näissä. Myös henkilöstö- ja kehittämispäivillä käsitellään työhyvinvointiteemoja ja esimerkiksi ideoidaan yhteisiä projekteja. Organisaatioissa oli esimerkiksi osoitettu henkilöstölle budjetti työkyvyn ylläpitoon, ja tätä budjettia oli hyödynnetty erilaisiin tukitoimiin.

Kehittämistä vaativana asiana nähtiin työhyvinvointiin liittyvien koulutusten ja valmennusten tulosten seuraaminen, mikä tuli esiin useassa eri kokoisessa organisaatiossa. Työntekijöiden itsensä johtaminen kaipaa erityistä huomiota: vaikka tukea on suurimmalla osalla haastatelluista organisaatioista tarjolla, koettiin, että vastuu jää usein yksilölle. Yksi haastateltu kertoi, että asiaan puuttumiseksi heidän organisaatiossaan oli ryhdytty kiinnittämään erityishuomiota keskeytyksien vähentämiseen ja työn hallintaan, mikä lisää itsensä ohjaamisen mahdollisuuksia. Keinoina mainittiin palaverivapaat työpäivät sekä sähköisiä viestimiä koskevat pelisäännöt. Osassa haastatelluista organisaatioista koko henkilöstöä koskeva säännöllinen työhyvinvointitaitojen tukeminen puuttui. Haastatteluissa ei noussut esiin, että työuran pituus tai työkokemus olisivat yleisesti selittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin kokemisessa.

Tässä haastattelun osiossa selvitettiin myös, miten yhteisöllisyyttä on tuettu organisaatiossa. Yhteisöllisyyden ylläpito koettiin haasteelliseksi hajautetuissa organisaatioissa. Etenkin yhteiset henkilöstö- ja kehittämispäivät nähtiin paitsi mahdollisuutena tuoda esiin työhyvinvointiteemoja, myös yhteisöllisyyttä vahvistavana tekijänä. Organisaatioissa oli myös esimerkiksi panostettu yhteisiin toimitiloihin, sovittu yhteisiä toimistopäiviä, vähennetty yksin työskentelyä, huolehdittu säännöllisistä live- ja etätiimipalaverista sekä järjestetty yhteisiä tapahtumia. Yksi haastateltu myönsi, että yhteisöllisyyden tukeminen oli ollut vähäistä ja toimet olivat olleet lähinnä tiimitasolla toteutettuja.

”Olen kyllä käynyt keskusteluja semmoisen lähes 40 vuotta talossa olleen tyypin kanssa, joka on tosi väsynyt tähän uuteen tilanteeseen, jossa kaikki tapahtuu sähköisesti ja etänä ja tuota työtä on ihan hirveästi.

Mutta niin mä oon käynyt keskusteluja semmoisten vasta talossa aloittaneidenkin kanssa. Toisaalta sitten on niitä, jotka ovat olleet talossa pitkään ja tottuneet siihen, että kaikki muuttuu koko ajan ja ne ei ollenkaan ota siitä paineita.”

2.2.6 Sitouttamisen käytänteet

Haastatteluissa keskeisiksi henkilöstön sitoutumista sekä työpaikan veto- ja pitovoimaa vahvistaviksi elementeiksi nousivat työn merkityksellisyys, hyvä työilmapiiri, palkitsemismallit, työsuhte-edut sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, toteuttaa työssä omia arvoja ja kehittyä ammatillisesti. Sitouttamistoimia oli tuotu näkyväksi esimerkiksi organisaation intranetissä ja esihenkilöiden jakamissa viesteissä.

”Uusille työntekijöille korostetaan työsuhteen alussa, että tämä on hyvinkin vapaata ja arvostetaan jokaisen omaa elämää ja omaa aikaa ja sitä, että tässä työssä saa itse suunnitella ja organisoida sen työn. Ja sitä tosi moni arvostaa.”

Uralla etenemisen mahdollisuudet sekä sisäiset siirrot ja työkierrot koettiin motivoivina, mutta etenkin pienemmissä organisaatioissa niiden rajallisuus nähtiin haasteena erityisesti nuorten työntekijöiden pysyvyyden kannalta. Yksi haastateltu totesi, että työpaikan vähäinen työntekijöiden vaihtuvuus rajoittaa etenemismahdollisuuksia ja voi vähentää sitoutumista pitkällä aikavälillä.

Palkkaus, palkitsemismallit, työajan joustot sekä terveysvakuutukset nähtiin tärkeinä sitouttamisen välineinä. Useampi haastateltu koki, että reiluna koettu palkitseminen vahvistaa sitoutumisen lisäksi työmotivaatiota.

Esihenkilötyön laatu ja osallistava organisaatiokulttuuri nousivat haastatteluissa merkittäviksi pitovoimatekijöiksi. Työntekijöiden osallistaminen strategia- ja brändityöhön sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäsivät sitoutumista.

Metsäala koettiin pääsääntöisesti vakaana ja turvallisena työllistäjänä, mutta alan tulevaisuuteen, imagoon ja houkuttelevuuteen liittyi huolta erityisesti nuorten näkökulmasta. Harjoittelijoihin panostaminen nähtiin tehokkaana keinona lisätä työpaikan vetovoimaa. Onnistuneen kokemuksen jälkeen harjoittelijat hakeutuvat usein uudelleen samaan organisaatioon. Vaikka yleinen keskusteluilmapiiri nähtiin kuormitustekijänä, sen ei nähty työntävän ihmisiä muille aloille töihin.

Yhdessä organisaatiossa vuorotyön kuormittavuus mainittiin selkeänä työhyvinvointia ja sitoutumista heikentävänä tekijänä, mutta sen vaikutusta tasapainottivat työpaikan hyvä maine, hyvä palkkaus ja työolosuhteisiin panostaminen.

2.3 Metsähyvinvoinnin pyöreän pöydän keskustelu - Hybridityön johtaminen sekä itseohjautuvuus etätyössä ja itsenäisessä työssä

Selvityksen tueksi käytiin Metsähyvinvoinnin pyöreän pöydän keskustelu, jossa etsittiin hybridityöhön ja itsenäiseen työhön liittyviä haasteita ja hyviä käytänteitä metsäalalla. Tämä selvityksen työpaketti pyrki siten erityisesti vastaamaan luvussa 1.1 esitettyyn kysymykseen: Miten yhteisöllisyyttä vahvistetaan osana hybridityötä tai tehtävissä, jotka ovat luonteeltaan yksinäisiä?

Metsähyvinvoinnin pyöreä pöytä on verkosto, jonka jäsenet edustavat metsäalan työnantajia ja työntekijöitä sekä opiskelijoita. Pyöreän pöydän jäseniä yhdistäviä tekijöitä ovat metsä- tai työhyvinvointialalla työskentely, metsätoimialan ja ihmisten tarpeiden tuntemus sekä kiinnostus työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Metsähyvinvoinnin pyöreän pöydän tilaisuus järjestettiin 28.11.2024. Tilaisuudessa oli mukana 11 osallistujaa. Keskustelun tavoitteena oli ymmärtää hybridityön ja yksinäisten työtehtävien yhteisöllisyyden tämän hetken haasteita sekä löytää konkreettisia keinoja yhteisöllisyyden vahvistamiseen.

Keskustelu jaettiin kolmeen osioon: haasteet, esimerkit ja ratkaisut. Teemaa käsiteltiin anonymien vastauslomakkeiden kautta. Tilaisuudessa haluttiin antaa mahdollisuus anonymeihin vastauksiin, sillä osallistujien haluttiin voivan tuoda esiin hybridityön haasteita luottamuksellisesti. Lisäksi käytiin avoin keskustelu. Seuraaviin lukuihin on koottu anonymisti esitetyt vastaukset. Vastauksista on poistettu henkilöitä tai organisaatioita yksilöiviä tietoja.

2.3.1 Haasteet

Mitkä asiat hankaloittavat yhteisöllisyyden rakentamista? Mikä heikentää yhteisöllisyyttä?

Runsas etätyö vaikeuttaa mielestäni väkisinikin yhteisöllisyyttä. Ja yksi vaikeimmista asioista on perehdyttäminen, jos työkaverit on paljon etäällä toisistaan.

Organisaatioon on tullut uusia henkilöitä, joihin ei tutustu, kun ei tavata toimistolla. Yhteydet muodostuvat usein vain yhteisten työtehtävien kautta.

Kaikki tekevät 100 % etänä. Ei ole yhteisiä toimistoja tai muita tiloja, koska olemme levällään ympäri valtakuntaa.

Ylipäättään puhumattomuus, epäselvyydet työnkuissa tai rooleissa, riittämätön perehdytys ja esihenkilötyö

Ei ole yhteistä paikkaa/paikkoja eli ei nähdä, kuulla, tiedetä tai tunneta, etenkin uusia työkavereita. Etäisyydet ovat pitkiä, ei lähdetä esim. pizzaperjantaille.

Yksin tekeminen tyypillistä metsäalalla, harvoin näkee muita työyhteisön jäseniä. Etätyö.

Yhteisten arvojen ja tavoitteiden epäselvyys.

Työntekijöitä ei ole osallistettu eli otettu mukaan asioiden suunnitteluun.

Jos on liian vähän yhteistä läsnäoloa, on yhteisöllisyyden rakentaminen haasteellista. Vaikka töitä pystyisikin tekemään etänä tai erillisissä toimistoissa, pitäisi olla riittävästi yhdessä tekemistä. Esimerkiksi säännöllistä tykyä. Ihmisten erilaiset kiinnostuksen kohteet haastavat kaikille sopivien harrastusten keksimistä.

- Yhteisen ajan puute

- Ihmiset, jotka eivät ole ystävällisiä tai heiltä puuttuu sosiaalisia taitoja

- Puuttuu tila tai tilaisuus yhteisöllisyyden rakentamiseen, esim. Teams ei välttämättä toimi luontevaan vuorovaikutukseen

Metsässä tapahtuvan työn ohella myös toimistotyössä on lisääntynyt yksin työskentely. Tämä johtuu etätyöskentelyn merkittävästä kasvusta, joka heikentää yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Myös asiantuntijatyön lokeroituminen hankaloittaa yhteisöllisyyden rakentamista.

Sanoisin että suomalainen työkuultuuri saattaisi kaivata hiukan hauskuutta ja keveyttä. Teemme isoja päätöksiä, kannamme vastuuta ja noudatamme lakeja, mutta "mailan puristaminen" ei välttämättä edistä yhteisöllisyyttä parhaalla mahdollisella tavalla...

Jos ei johto heittäydy aidosti mukaan yhteisöllisyyden rakentamiseen, heikentää se yhteisöllisyyttä.

2.3.2 Esimerkit

Mikä toimii omassa työssäsi hybridityön ja itsenäisen työn järjestelyissä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä kyseisissä tilanteissa? Onko organisaatiossasi hyviä käytäntöjä, joita voisit jakaa?

Meillä kaikilla on etätyösopimukset ja se on hyvä juttu; eivät siis kaikilla saman sisältöiset, mutta toimiva käytäntö.

Käydään yhdessä kahvilla ja lounaalla. Etätyö on todella hankalaa, mutta lähipäivät erinomaisia ajatusten vaihtoon ja uuden ideointiin.

Vapaus päästä asetettuihin tavoitteisiin. Luottamus ja kuultuuri olla sen arvoisia. Viikkopalaverissa oman arjen jakaminen.

Ollaan mukana [yhteisöllisyyttä edistävässä hankkeessa]. Erittäin paljon lisännyt avoimuutta ja yhteisöllisyyttä organisaatiossa.

Selkeät tehtävät ja tulostavoitteet, säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa. Itse- ja yhdessäohjautuvuuden pitkä kuultuuri. Tiimin kokousten agendalla myös hauskoja osuuksia säännöllisesti. Vapaa-ajan tapaamisiin henkilökuntakerho, joka suunnittelee ja toteuttaa mukavaa yhdessäoloa.

Joustavuus, yhteisesti sovitut ajat, jolloin olemme kaikki toimistolla. Yhteiset lounashetket, kokouksissa aikaa myös kuulumisille ja epämuodollisille asioille, etenkin jos sisäinen palaveri.

Keskitetty toimistolla olo tiettyinä päivinä, sen sanoittaminen että avokonttorissa olon keskeytyvä työ ja työmatkat ovat osa luovaa prosessia, eikä pelkästään näennäistuottava etänä puskeminen ole "hyvää työtä".

Omassa organisaatiossa on väki paljon etätyössä ja etenkin maanantait ja perjantait ovat hiljaisia toimistolla. Olemme kuitenkin sopineet, että kaksi päivää viikossa tulisi olla läsnä, mutta läsnäoloa on myös se, jos on muualla kuin toimistolla kokouksessa eli ei välttämättä näe työkavereitaan. Meillä on sovittu yhtenä päivänä viikossa ip-kahvit, johon kaikkien toimistolla olevien tulisi osallistua sekä noin kerran kuukaudessa yhteinen, työnantajan tarjoama aamiaistilaisuus. Se on vetänyt varsin hyvin ja nostattaa yhteishenkeä - eikä silloin puhuta työasioita.

Kaikille on nimetty toimistopaikka, mutta etätyöt ovat sallittuja. Ei ole määritelty pakollista läsnäoloaikaa, vaan korostettu sitä, että annetaan vapauksia, kun homma toimii. Toimistoilla työskentelyyn pitää keksiä vetovoimatekijöitä: Viihtyisät tilat ja tiimien itse sopimat käytännöt yhteisistä toimistopäivistä. Yhteiset tauot ja lounastunnit. Silloin kun ollaan toimistolla, ollaan oikeasti läsnä. Tämä on toiminut pääosin hyvin ja ihmiset ovat jakaneet tasapainoisesti työaikaansa etäilyn ja toimistotyön välillä.

Meillä on tosi pieni vaihtuvuus, mikä auttaa, kun ihmiset tuntevat jo toisensa. Uusien perehdytyksessä aikaa käytetään asioiden lisäksi paljon ihan tutustumiseen ja vapaamuotoiseen keskusteluun Teamsissa. Tämä kyllä osalle porukasta vaikeaa, mutta esittelydian kanssa onnistuu. Lisäksi on pyritty järjestämään alueellisia tapaamisia, joihin kutsutaan kaikki alueella työskentelevät. Kaikilla siis mahdollisuus muutama kerta vuodessa tavata laajemmin porukkaa. Haasteena kyllä se, että tuntuu, että moni on jotenkin jämähtänyt kotiin tai sitten on vaan muita kiireitä.

2.3.3 Ratkaisut

Mitä muita keinoja yhteisöllisyyden vahvistamiseen keksit? Mitä konkreettisia ideoita voisi kokeilla?

Metsäalan ihmiset voisivat järjestää organisaatorajat ylittäviä yhteisiä tapaamisia enemmän, lyhyt asiateema ja paljon vapaata yhdessäoloa.

Yhteiset lauluhetket, letkajenkka, päiväkirjamaiset projektit

Toimistolla olon tulisi tosiaan olla houkuttelevaa ja kaikki ideat sen edistämiseksi ovat kyllä tervetulleita. Tutkimustieto siitä, millainen hybridityön järjestely lisää tuottavuutta antaisi asialle selkärankaa ja sitä odotan kovasti.

Työpajoja eri aiheista oman organisaation kehittämiseen. On yhteen hiileen puhaltamista ja sitoo henkilöstöä talon kehittämiseen.

Paineenpurkupäivät - parviälyllä verenpaineet alas.

Työnkiertomahdollisuus - toisten työt ja roolit tulevat tutuksi. Fyysisten tilojen muokkaus, tällä hetkellä kaikilla on omat työhuoneet, osin työn luonteesta johtuen, mutta voisi olla myös co-working tila esim. ideointi- tai suunnittelutyöhön.

Koko henkilöstön osallistaminen asioiden suunnitteluun ja päätösten valmisteluun, sekä isoissa että pienemmissäkin asioissa.

2.4 Yhteenveto kyselyn, haastattelujen ja keskustelun tuloksista

Tärkeimmiksi työhyvinvoinnin teemoiksi metsäalan organisaatioissa aineistosta nousivat työturvallisuus, työn joustot ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, yhteisöllisyyden haasteet sekä ajanhallintataidot ja itsensä johtaminen. Näistä hyvin tällä hetkellä toimivat etenkin työturvallisuusasiat ja työn joustavuus. Organisaatioissa on panostettu näihin teemoihin, ja etenkin työturvallisuusteemat kuuluvat laajasti perehdytyksiin, koulutuksiin ja työhyvinvoinnin seurantamenetelmiin. Myös työn joustavuuteen liittyvät

asiat, kuten työpaikan ja -aikojen vaikutusmahdollisuudet, koettiin tällä hetkellä hyvin toimiviksi asioiksi metsäalan työyhteisöissä. Kehittämiskohteina nähtiin yhteisöllisyyteen panostaminen etenkin etä- ja hybridityössä, liiallisiin työtaakkoihin ja kiireeseen puuttuminen sekä työntekijöiden itsensäjohtamis- ja ajanhallintataidot. Lisäksi etenkin teemahaastatteluissa nousi esiin, että metsäalasta käytävä julkinen keskustelu vaikuttaa työhyvinvointiin, ja joillekin se voi aiheuttaa painetta ja stressiä.

Työhyvinvointia selvitetään ja mitattaroidaan metsäalalla laajasti. Kehityskohteena esiin nousivat työhyvinvoinnin tukemiseen tähtäävien koulutusten tai muiden toimien vaikuttavuuden mittaaminen. Työterveys- huollon palveluilla oli tärkeä rooli sekä työhyvinvoinnin seurannassa että sen tukemisessa ja kouluttamisessa. Esihenkilöille valmennetuista työhyvinvoinnin tukemisen teemoista yleisimpiä olivat työturvallisuusteemat, yhteistyön kehittäminen sekä työskentelytapojen kehittäminen. Vähemmän tukea oli tarjottu ja kehityskohteina nähtiin muutoskestävyyden ja -johtamisen aiheet sekä työn kuormitukseen puuttuminen. Myös työntekijöitä oli tuettu eniten työturvallisuusteemoissa ja yhteistyötaitoissa, lisäksi tiedonhankintataidoissa. Aineistossa korostui, että oman työn johtamistaitoihin ja työssä jaksamiseen tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Organisaatioiden välillä oli jonkun verran eroja siinä, miten paljon tuen tarjoamiseen oli satsattu ja miten sitä mitattaroidaan.

Organisaatiot ovat kiinnittäneet huomiota työpaikan veto- ja pitovoimatekijöihin. Tärkeimpiä sitouttamisen keinoja olivat henkilöstöedut, kannustinjärjestelmät ja työpaikan ilmapiiriin panostaminen. Työpaikkojen vetovoimatekijöitä olivat etenkin joustavan työnteon mahdollisuudet. Organisaatioiden välillä oli eroja urakehitysmahdollisuuksissa, työpaikan pysyvyydessä, työpaikan sijainnissa sekä palkkauksessa, jotka nähtiin myös tärkeinä veto- ja pitovoimatekijöinä. Aineistosta ei käynyt ilmi, että alalta olisi havaittu suurta työntöä kokonaan muille toimialoille.

3 Johtopäätökset

Selvityksen perusteella työhyvinvoinnin tukemisen peruspälikat ovat monessa organisaatiossa kunnossa, mutta johtamisen yhdenmukaisuus, kuormituksen hallinta ja viestinnän arjen käytännöt eriytyvät organisaatio- ja yksikötasolla. Alan tärkeä vetovoimatekijä on työn joustavuus, mutta se edellyttää hyvää johtamista sekä esihenkilöiltä että työntekijältä itseltään. Seuraavaan lukuun on koottu toimintaohjeita käytäntöjen parantamiseksi, hyvien toimien näkyväksi tekemiseksi sekä toiminnan jatkuvaksi kehittämiseksi. Toimintaohjeet on koottu selvityksessä esiin nousseiden hyvien käytänteiden ja esimerkkien sekä kehittämiskohteiden pohjalta.

3.1 Toimintaohjeita organisaatioille työhyvinvoinnin ja työhyvinvointitaitojen tukemiseksi

1. Työtyytyväisyysmittaukset ja -kyselyt

- Systemaattiseen työhyvinvoinnin seurantaan kuuluvat
 - Työhyvinvointikyselyt (arvioitavana mm. kuormitus, palautuminen, keskeytykset, työn merkityksellisyys ja esihenkilön tuki)
 - Yksilötason mittarit, yksilölliset keskustelut, kehityskeskustelut
 - Keskusteluita voidaan käydä myös ryhmissä
 - Työterveysdata, mm. sairauspoissaolojen tilastointi
 - Työhyvinvointikyselyjen lisäksi päivittäinen seuranta.

- On tärkeää suunnitella myös kehitystoimia tulosten perusteella, esim. teemavuodet.
- Mittauksissa ja kyselyissä on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti työmäärän, kiireen ja kuormittumisen **syihin** ja **seurantaan**.
- Lisäksi mittauksen ja kyselyjen tulosten perusteella voidaan ennakoida työhyvinvoinnin suunnan muutoksia ja tunnistaa riskejä, jotka uhkaavat työntekijöiden työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta.
- Puutteena työhyvinvoinnin seurannassa on, että se keskittyy usein vain yksilön hyvinvointiin.

2. Koulutusten ja tukitoimien tavoitteiden asettaminen, tulosten seuranta ja vaikuttavuuden mittaaminen

- Kun työhyvinvoinnin tukemisen tarpeet ja teemat on asetettu, tulee sopia myös tavoitteet ja niiden toteutumisen seuranta.
 - Näistä voidaan keskustella yhdessä henkilöstön kanssa.
- Seurannan välineinä voi hyödyntää esimerkiksi
 - Kyselyjen tulokset ja vastausprosentit
 - Työkyvyn johtamisen toimien raportointi
 - Palkkalaskennan, työterveyshuollon ym. järjestelmien data
 - KPI-mittarit (suorituskykymittarit)
 - Esihenkilöiden keskinäiset keskustelut
 - Asiakaspalautteet
 - Työhyvinvoinnin johtamisen prosessiin kuuluvien keskustelujen toteutuminen.
- On myös mahdollista, ettei seurannasta ja mittaamisesta tule esihenkilöille tai henkilöstölle kuormitustekijä vaan että se tähtää aidosti työhyvinvoinnin parempaan tukemiseen.
- On tunnistettava myös laadullista, hienovaraista tietoa: vapaamuotoiset keskustelut, tiimipalaverit, muut palautteet.

3. Yhteisöllisyyden tukeminen

- Etä- ja hybridijohtaminen voi aiheuttaa lisätyötä ja vaatii huomiota, joustava työnteon paikan mahdollisuus koetaan metsäalalla kokonaisuudessaan työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Joustavissa etä- ja hybridityökäytännöissä huomioidaan työn luonne ja yksilölliset tarpeet.
- Fyysiset kohtaamiset ovat tärkeitä ja niitä tulisi järjestää resurssien puitteissa.
 - Yhteiset toimistopäivät
 - Tiimipäivät
 - Koko organisaation yhteiset tapahtumat työajalla

- Vapaa-ajalla tapahtuvat kokoontumiset
- Toimistolla työskentelyn vetovoiman lisääminen: viihtyisät ja toimivat tilat, toimivat työvälineet.
- Yhteisöllisyyden vahvistaminen, kun ei olla fyysisesti samassa paikassa:
 - Kokouksissa varattu aika vapaamuotoiselle keskustelulle
 - Etätöön yhteiset pelisäännöt, esim. mitä viestikanavia käytetään ja milloin saa olla yhteydessä
 - Yhteisöllisyyttä edistävät hankkeet; kulttuurin, taiteen ja liikunnan hyödyntäminen (esim. kampanjat, kävelypalaverit)
 - Koko henkilöstön osallistaminen asioiden suunnitteluun ja päätösten valmisteluun.
- Huomioidaan, että kaikissa työtehtävissä ei ole mahdollisuutta etätööhön. Tärkeää on ymmärtää myös erilaisia työskentely- ja vuorovaikutustyyliä.

4. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen (työyhteisön sisältä ja ulkopuolelta)

- Palautteen antamisen systemaattisuuteen on hyvä kiinnittää huomiota ja kannustaa esihenkilöitä säännölliseen palautteenantoon.
- Työnantajalla on hyvä olla mietittynä myös menettelytapa hankalien viestintätilanteiden varalle (ulkopuolelta tullut palaute). Esihenkilön ja työyhteisön tuki haastavissa tilanteissa on tärkeää.
- Ks. myös [Neuvot palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen työssäoppimisjaksojen aikana](#) (laadittu Metsämiesten Säätiön rahoittamassa Pitovoimainen harjoittelu metsäkoneyrityksessä -hankkeessa 2025).

5. Johtamisen yhdenmukaistaminen

- Yhtenäiset johtamiskäytännöt ovat monessa organisaatiossa perusta työhyvinvoinnille.
- Esihenkilöille tulee tarjota tukea tiimensä työhyvinvoinnin ja työhyvinvointitaitojen tukemiseen. Selvityksen perusteella hyviksi on koettu vähintään vuosittain tarjottavat valmennukset esihenkilöille.
 - Aiheina esim. palautteenanto, varhainen puuttuminen, muutosviestintä. Aiheen voi myös valita työhyvinvointikyselyissä tai muissa yhteyksissä nousseista kehittämiskohteista tai PTT:n Metsäalan työhyvinvoinnin muutosajurit -listalta (2022).
- Esihenkilöille voi järjestää omia mentorointiohjelmia.
- Avustavia kysymyksiä esihenkilöille oman työhyvinvointitaitojen johtamistyylin selvittämiseen ja kehittämiseen:
 - Miten olen viime aikoina tukenut tiimiläisteni työssä jaksamista?
 - Miten olen viime aikoina tukenut tiimini yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä?
 - Mitkä ovat tiimini voimavaratekijöitä ja miten voisin vahvistaa niitä?
- Myös esihenkilöiden jaksamisesta ja kuormittumisesta tulee pitää huolta.

6. Työn hyvien puolien korostaminen

- Sekä sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä on tärkeää korostaa metsäalan töiden hyviä puolia vetovoimatekijöinä.
 - Monessa työtehtävässä työaika, työn tapa ja työn tekemisen paikka joustavat.
 - Monen työ on itsenäistä ja työnkuvat ovat monipuolisia.
 - Työ koetaan merkitykselliseksi.
 - Monissa tehtävissä maastossa liikkuminen on ollut alun perin alalle vetävä tekijä.
 - Alalla on mahdollista tutustua kollegoihin myös muista organisaatioista.
 - Monessa organisaatiossa on toimivia palkitsemisjärjestelmiä. On tärkeää, että palkitsemiskäytänteet ovat läpinäkyviä organisaation sisällä.

7. Sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun panostaminen

- Tärkeää etenkin, kun kaikki eivät työskentele fyysisesti samassa tilassa tai tapaa toisiaan usein.
- Tarvitaan selkeä sisäinen strategia tai ohje käytettävistä viestintäkanavista.
- On tärkeää kirkastaa organisaation yhteiset arvot ja tavoitteet kaikille sekä osallistaa koko henkilöstö strategia- ym. prosesseihin.
- Positiivinen ja kannustava viestintä noussut esiin myös Luken Työhyvinvointi puuntuotantoketjussa - tutkimuksessa (Kallioniemi ym. 2020).

Kirjallisuus

Heikkilä, A., Alho, R., Niskanen & V., Pitkänen. (2023). Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla. Tulevaisuuden Suomen tekijät -tutkimushankkeen raportti. E2 Tutkimus: Helsinki.
<https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/nuorten-ja-varttuneiden-yhteistyo-tyopaikoilla.pdf>

Kallioniemi, M., Kaseva, J., Peltola, A., Anttila, A. & Katajamäki, E. 2020. Työhyvinvointi puuhuoltoketjussa. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 93/2020. Luonnonvarakeskus. Helsinki.

Kauhanen. J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämishojelman laatiminen. Kauppakamari.

Manninen H., Lehtimäki H., Kilpeläinen R., Lautanen E., Kärhä K. 2024. The qualifications and competence in supervisory and management skills among recently graduated Finnish forestry professionals. Silva Fennica vol. 58 no. 4 article id 24007. <https://doi.org/10.14214/sf.24007>

Metsäteollisuus ry 2024. Vastuullisia valintoja – Metsäteollisuuden vastuullisuussitoumusten kolmas väliraportti vuoteen 2025. https://cdn.prod.website-files.com/5f44f62ce4d302179b465b3a/671f53cb2b3533c126871531_MT-esite_Vastuullisuussitoumus_2024_low.pdf

Metsäteollisuus ry 2024. Uutinen: Metsäteollisuuden työturvallisuus koheni vuonna 2023. <https://www.metsateollisuus.fi/uutishuone/metsateollisuuden-tyoturvallisuus-koheni-vuonna-2023>

Pellervon taloustutkimus PTT 2022. Metsäalan työhyvinvoinnin muutosajurit. Hyvinvoiva metsäalan osaja 2030 -hankkeen infograafi. <https://www.ptt.fi/metsaalan-tyohyvinvoinnin-muutosajurit/>

Penttilä A., Eronen E. ja Simonen J. 2024. Metsä ja me -tutkimushankkeen loppuraportti: Ratkaisuja metsäalan osaajapulaan. E2 Tutkimus. https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/metsa-ja-me/e2-tutkimus_ratkaisuja-metsaalan-osaajapulaan-loppuraportti.pdf

Perkiö-Mäkelä, M. & Hirvonen, M. 2013. Työ ja terveys -haastattelututkimus 2012. Helsinki, Työterveyslaitos.

Työtehoseura ry 2024. Metsäalan perustutkinnon työelämävastaavuus ja tutkinnon kehittäminen 2024. TTS Työtehoseuran julkaisu 476. <https://www.tts.fi/wp-content/uploads/2023/10/Metsaalan-perustutkinnon-tyoelamavastaavuus-ja-tutkinnon-kehittaminen-TTS-476.pdf>

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>

Työturvallisuuskeskus, metsäalan työalatoimikunta 2023. Metsäalan hyvinvointi – minne vie metsäasiantuntijan työturvallisuustie. <https://metsahyvinvointi.fi/aineistopankki-sivu/metsaalan-hyvinvointi-minne-vie-metsaasiantuntijan-tyoturvallisuustie-2/>

Hyödyllisiä linkkejä

Työhyvinvointi metsäalalla:

www.metsahyvinvointi.fi

Yleistä työhyvinvoinnista:

<https://www.suomi.fi/oppaat/tyokyvyn-tukeminen>

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Sotealan julkaisuja:

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla>

<https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/>

Liitteet

Liite 1. Kyselyrunko

Liite 2. Kyselyn tulokset

Liite 3. Haastattelurunko

Liite 1. Kyselyrunko

TAUSTATIEDOT

1. Mitkä metsäalan toiminnot kuvaavat edustamaasi organisaatiota? Voit valita useamman vastausvaihtoehdon ja viimeiselle riville voit kirjoittaa muun toiminnon, joka on teille keskeinen.

Metsänhoito

Puunkorjuu

Puutavaran kuljetus ja logistiikka

Luonnonhoito tai ennallistaminen (toteutus)

Metsänhoidon tai puunkorjuun suunnittelu

Metsänomistajien neuvonta

Asiantuntijapalvelut yhdestä tai useammasta yllä olevasta teemasta

Puunjalostus

Tutkimus ja koulutus

Viranomaistoiminta

Joku muu keskeinen toiminto. Kirjoita tähän, mikä.

2. Mitä henkilöstöryhmää edustat?

Henkilöstöhallinto

Organisaation ylin johto

Organisaation muu esihenkilö

Joku muu ryhmä. Kirjoita tähän, mikä.

3. Kuinka monta työntekijää organisaatiossanne työskentelee säännöllisesti Suomessa?

Yli 250 työntekijää (suuri)

50-249 työntekijää (keskisuuri)

10-49 työntekijää (pieni)

2-9 työntekijää (mikro)

4. Onko organisaatiollanne useampi toimipaikka?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

5. Vastaatko tässä kyselyssä yhden vai useamman toimipaikkanne osalta?

Vastaan yhden toimipaikan osalta

Vastaan useamman toimipaikan osalta

6. Missä päin Suomea organisaatiosi toimii? (Metsälain mukaiset suuralueet)

Eteläinen Suomi

Keskinen Suomi

Pohjoinen Suomi

7. Missä valtaosa organisaatiosi työntekijöistä työskentelee?

Valtaosin kaupunkialueella

Valtaosin haja-asutusalueella

Sekä kaupunki- että haja-asutusalueella

TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

8. Mitkä ovat mielestäsi asioita, jotka tällä hetkellä edistävät työhyvinvointia organisaatiossanne? Valitse kaikki vaihtoehdot, jotka kuvaavat organisaatiotanne.

Selkeä työnjako ja vastuualueet
Avoin ja kannustava johtaminen
Hyvä tiedonkulku ja viestintä organisaatiossa
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja päätöksentekoon
Kohtuullinen työkuorma ja työn tasapainoisuus
Työn merkityksellisyys ja arvostus
Työaikojen joustavuus tai mahdollisuus etätööhön
Toimivat työvälineet ja tietojärjestelmät
Viihtyisä työympäristö
Säännöllinen palautteenanto ja työn kehittäminen
Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yhteistyö
Mahdollisuudet koulutukseen ja ammattitaidon kehittämiseen
Työterveyshuollon ja muiden tukipalveluiden saatavuus
Työpaikan turvallisuus ja terveellisyys
Motivoivat palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät
Esihenkilöiden ja johdon tuki työssä jaksamisessa
Organisaation muutosten hallinta ja uskon luominen tulevaisuuteen
Joku muu. Kirjoita tähän, mikä. Voit seuraavaksi täydentää vastausta.

9. Voit täydentää edellistä vastaustasi ja tarkentaa, mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimpiä työhyvinvointia edistäviä asioita organisaatiossanne.

10. Millä toimenpiteillä työntekijöidenne työhyvinvointia voitaisiin parantaa? Valitse vaihtoehdot, jotka koet hyödyllisimmiksi kehittämiskohteiksi organisaatiossanne.

Selkeämpi työnjako ja vastuualueet
Johtaminen ja esihenkilöiltä saatavaan tukeen panostaminen
Tiedonkulun ja sisäisen viestinnän parantaminen
Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääminen
Työkuorman kohtuullistaminen ja jatkuvaan kiireeseen puuttuminen
Työn merkityksellisyyden tunteen tai arvostuksen lisääminen
Joustavammat työajat tai etätömahdollisuudet
Työvälineiden uudistaminen tai tietojärjestelmien kehittäminen
Työympäristön viihtyisyyden parantaminen
Palautteenantoon panostaminen
Työyhteisön ristiriitoihin puuttuminen ja ilmapiirin parantaminen
Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen
Työterveyshuoltoon tai muihin tukipalveluihin pääsyn varmistaminen
Turvallisuusriskien tai epäterveellisten työolosuhteiden minimointi tai eliminointi
Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
Esihenkilöiden ja johdon parempi tuki työssä jaksamisessa ja palautumisessa
Organisaation muutosten hallinta ja uskon luominen tulevaisuuteen
Sosiaalisesta tai muusta mediasta tulevan työhön liittyvän kuormituksen käsittely ja hallinta
Asiakkailta, metsänomistajilta tai ulkopuolisilta tulevien ristiriitojen käsittely ja hallinta
Joku muu. Kirjoita tähän, mikä. Voit seuraavaksi täydentää vastaustasi.

11. Voit halutessasi täydentää ja tarkentaa vastaustasi hyödyllisimmistä kehittämiskohteista.

12. Oletko havainnut työhyvinvointia edistävissä tai rajoittavissa tekijöissä eroja organisaation eri toiminnoissa tai liiketoiminta-alueilla?

Kyllä

En

En osaa sanoa / kysymys ei koske minua

13. Millaisia eroja työhyvinvointia edistävissä tai rajoittavissa tekijöissä olet havainnut eri toiminnoissa tai liiketoiminta-alueilla?

ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINTITAITOJEN TUKEMINEN

14. Mihin aiheisiin esihenkilöt saavat tukea, jotta he voivat edistää henkilöstön työhyvinvointia? Tuki tarkoittaa koulutuksia, aineistojen tarjoamista sekä muita osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Valitse alla olevista työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamista kuvaavista teemoista.

Ajattelun, oppimisen ja uudistumisen taidot

Työtehtävien ennakointi-, arviointi- ja priorisointitaidot

Itsen ohjaamisen taidot

Yhteistyötaidot

Henkilöstön fyysisen ja henkisen työkyvyn tukemisen taidot

Muutoskestävyyden taidot

Tuen ja kannustuksen vahvistaminen

Työyhteisön toimivuuden kehittäminen

Työskentelytapojen kehittäminen

Työn sujuvuuden ja organisoinnin kehittäminen

Työn joustavuuden kehittäminen

Työn tauottamisen ja palautumisen kehittäminen

Organisaation sisäisten ristiriitojen käsittely

Ulkoa tulevien paineiden käsittely

Psyykkisen kuormituksen käsittely

Suoritusmishaasteiden käsittely

Terveysshaasteiden käsittely

Tietotyön kuormituksen hallinta

Työaikojen tai -matkojen kuormituksen hallinta

Työturvallisuusriskien hallinta

Kyberturvallisuusriskien hallinta

Toimintaympäristön muutosten ennakointi

Ei mitään näistä

Joku muu aihe. Kirjoita tähän, mikä. Voit myöhemmin täydentää vapaamuotoisesti.

15. Millä keinoilla esihenkilöitä ohjataan työhyvinvoinnin johtamiseen tai edistämiseen organisaatiossasi?

Organisaation sisäiset koulutus- tai valmennustilaisuudet

Ulkopuolisten organisaatiollenne järjestämät koulutus- tai valmennustilaisuudet

Mahdollisuus osallistua työhyvinvointiteemaisiin koulutuspäiviin, konferensseihin tai muihin tapahtumiin

Esihenkilökollegojen kanssa käytävät keskustelut organisaation sisällä

Mahdollisuus osallistua useiden toimijoiden verkostoihin, joiden pääteemana on työhyvinvointi

Mahdollisuus osallistua useiden toimijoiden verkostoihin tai yhteistyöhön, jossa käsitellään myös työhyvinvointia

Organisaation yhteiset työhyvinvointia käsittelevät aineistot, esim. intranetissä

Pääsy muihin esihenkilötaitoja tukeviin materiaaleihin

Henkilöstöhallinnolta (HR) saa neuvonta- tai tukipalveluita tarvittaessa

Esihenkilö voi olla yhteydessä työterveyshuoltoon, jotta saa neuvonta- tai tukipalveluita

Esihenkilö voi hyödyntää työnantajaliittojen tai yrittäjäjärjestöjen palveluita.
Muu mahdollisuus käyttää työaika työhyvinvointiteemoihin syventymiseen
En osaa sanoa / kysymys ei kosketa minua
Joku muu keino. Kirjoita tähän, mikä. Voit seuraavaksi täydentää vastaustasi.

16. Voit halutessasi täsmentää, mitä teemoja tai keinoja teillä on esihenkilöiden tukemiseen, jotta he voivat edistää henkilöstön työhyvinvointia.

TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTITAITOJEN TUKEMINEN

17. Mitä taitoja työntekijöillenne valmennetaan, jotta he pystyvät ohjaamaan omaa työtään sekä työskentelemään omaa hyvinvointiaan tukien yksin ja yhteistyössä?

Ajanhallintataidot ja työn suunnittelu
Tavoitteiden asettaminen ja priorisointikyky
Stressinhallinta ja palautumisen taidot
Ratkaisukeskeinen ajattelu ja ongelmanratkaisutaidot
Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot
Itsearviointitaidot ja palautteen hyödyntäminen
Itseymmärryksen ja omien reaktioiden tunnistamisen ja ohjaamisen taidot
Hyvinvoinnin ja työkyvyn seurannan taidot
Keskittymistaidot ja häiriöiden hallinta työssä
Turvallisen työskentelyn taidot
Jatkuva oppiminen ja tiedonhankintataidot
Digityökalujen ja -ympäristöjen tehokas hyödyntäminen
Tekoälyn hyödyntämisen taidot
Sosiaalisen median käytön taidot
Luovuuden, ideoinnin ja kehittelyn taidot
Resilienssin ja muutoskestävyyden taidot
Jännitteisten tilanteiden ja ristiriitojen siedon ja käsittelyn taidot
Emme valmenna työntekijöille mitään ylläolevista taidoista
Joku muu taito. Kirjoita tähän, mikä.

18. Millä tavoilla valmennusta on järjestetty henkilöstölle?

Etänä järjestettävät, koko henkilöä koskevat koulutus-, valmennus- ym. tilaisuudet (henkilöstö virtuaalisesti paikalla tilaisuudessa)
Lähiosallistumisena samassa tilassa järjestettävät, koko henkilöstöä koskevat koulutus- valmennus- ym. tilaisuudet
Tiimi- tai yksikkökohtaiset etätilaisuudet
Tiimi- tai yksikkökohtaiset lähtilaisuudet
Organisaation omat sisäiset verkkokurssit, itseopiskelutehtävät tai muut itsenäisesti läpikäytävät materiaalit
Ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankitut verkkokurssit, itseopiskelutehtävät tai muut itsenäisesti läpikäytävät materiaalit
En osaa sanoa / kysymys ei kosketa minua
Joku muu tapa. Kirjoita tähän, mikä.

19. Kuinka usein työntekijöillänne on mahdollisuus osallistua valmennukseen oman työn ohjaamisen tai oman työhyvinvoinnin tukemisen taidoista?

Kuukausittain tai useammin
Muutaman kerran vuodessa
Kerran vuodessa
Harvemmin kuin kerran vuodessa

20. Ketkä organisoivat valmennuksia?

Henkilöstöhallinto, HR

Esihenkilöt tai johto

Työsuojelu

Luottamushenkilöt

Työterveyshuolto

Työntekijät itse

Joku muu taho. Kirjoita tähän, mikä.

Tarkennetaan vielä, mille henkilöstöryhmille on tarjottu valmennusta työhyvinvointia vahvistavista toimista?

21. Onko valmennusta tarjottu ylimmälle johdolle?

Kyllä

Ei

22. Onko valmennusta tarjottu esihenkilöille?

Kyllä

Ei

Ylimmän johdon lisäksi meillä ei ole muita esihenkilöitä

23. Onko valmennusta tarjottu toimihenkilöille?

Kyllä

Ei

Henkilöstössämme ei ole toimihenkilöitä

24. Onko valmennusta tarjottu muille työntekijöille kuin toimihenkilöille?

Kyllä

Ei

Meillä on vain toimihenkilöitä, ei muita työntekijöitä

25. Onko valmennusta tarjottu ulkomaalaistaustaisille esihenkilöille, toimihenkilöille tai työntekijöille? Tällä tarkoitetaan henkilöitä, jotka eivät puhu sujuvasti organisaationne pääkieltä tai jotka ovat saaneet työkokemuksensa ulkomaisessa työkuulttuurissa.

Kyllä

Ei

Meillä ei ole ulkomaalaistaustaisia henkilöitä

26. Mitä ohjeita, oppaita tai muita vastaavia aineistoja teillä on kaikkien käytettävissä työhyvinvointitaitojen tukemiseen?

27. Koetko, että organisaationne toimenpiteet ovat olleet riittäviä työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Kyllä

En

En osaa arvioida

28. Voit halutessasi täydentää näkemystäsi, ovatko tehdyt toimenpiteet olleet mielestäsi riittäviä ja mitkä asiat ovat toimia edistäneet tai rajoittaneet.

SITOUTTAMISEN KÄYTÄNTEET

29. Millä keinoilla työntekijöitä pyritään sitouttamaan organisaatiossasi tällä hetkellä?

Henkilöstöedut

Yhteisöllisyyden tai yhdessä tekemisen kulttuurin lisääminen

Johtamiseen panostaminen; johtajille tarkoitetut koulutukset

Palkitsemiseen liittyvät asiat, esim. kannustinjärjestelmät

Urakehitysmahdollisuudet

Työn joustot tai työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Henkinen tuki vaikeissa tilanteissa

Työterveyshuollon tarjoamat palvelut

Osaamisen kehittämisen tai jatkokoulutuksen tarjoaminen

Säännöllinen palautteenanto tai malli palautteenantoon

Vapaamuotoisemmat työyhteisön tilaisuudet työ- tai vapaa-ajalla

En osaa sanoa / kysymys ei kosketa minua

Joku muu keino. Kirjoita tähän, mikä. Voit täydentää myöhemmin.

30. Kuvaile käytössänne olevia tärkeimpiä sitouttamisen keinoja, esimerkiksi henkilöstöetuja tai kannustinjärjestelmiä.

31. Kerro vielä vapaasti organisaatiosi veto- ja pitovoimatekijöistä. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät, joilla työntekijät saadaan tulemaan teille töihin ja pysymään organisaatiossa?

32. Entä minkälaiset asiat työntävät tai houkuttelevat työntekijöitänne vaihtamaan töihin muualle?

Liite 2. Kyselyn tulokset

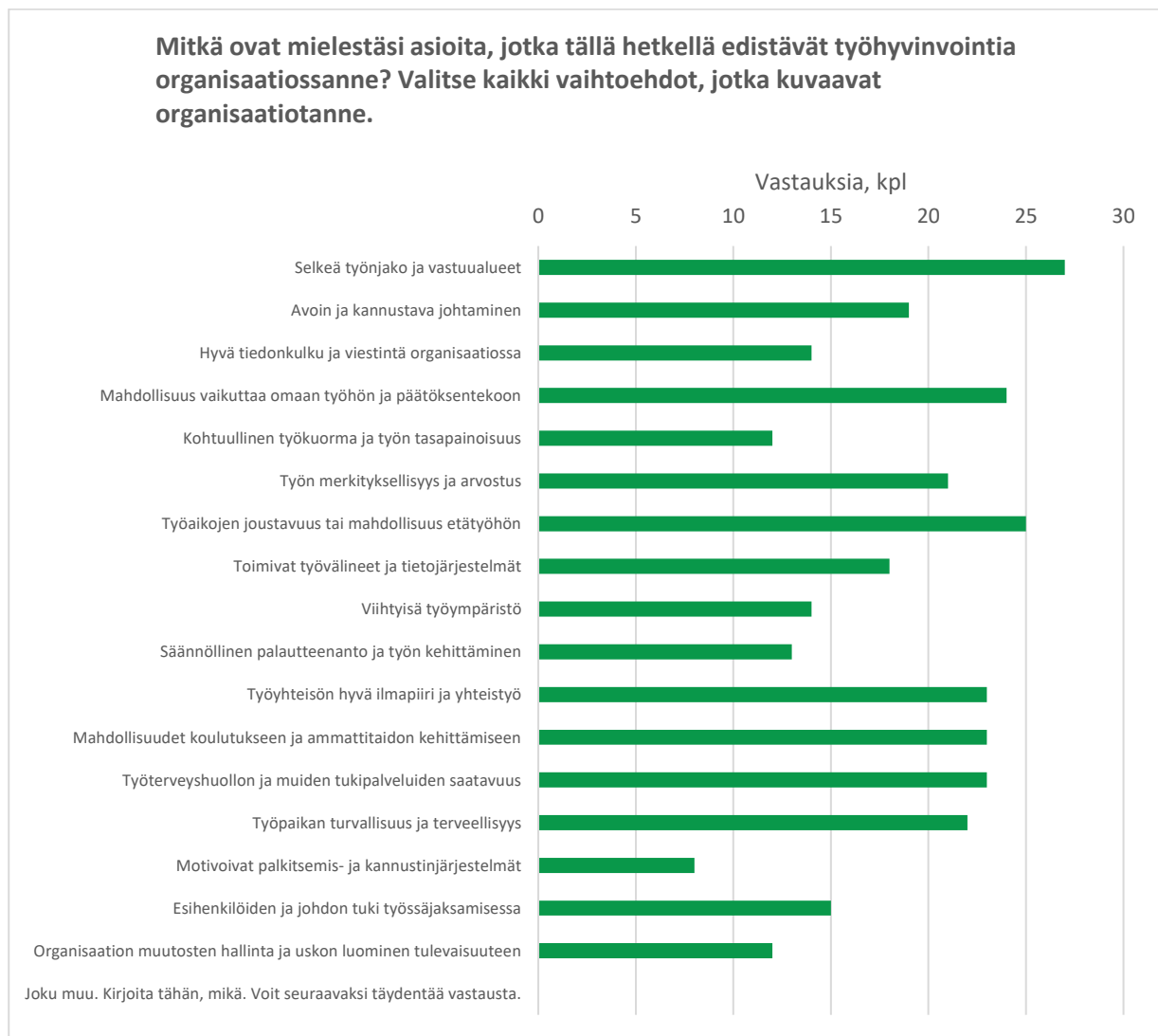
TAUSTATIEDOT

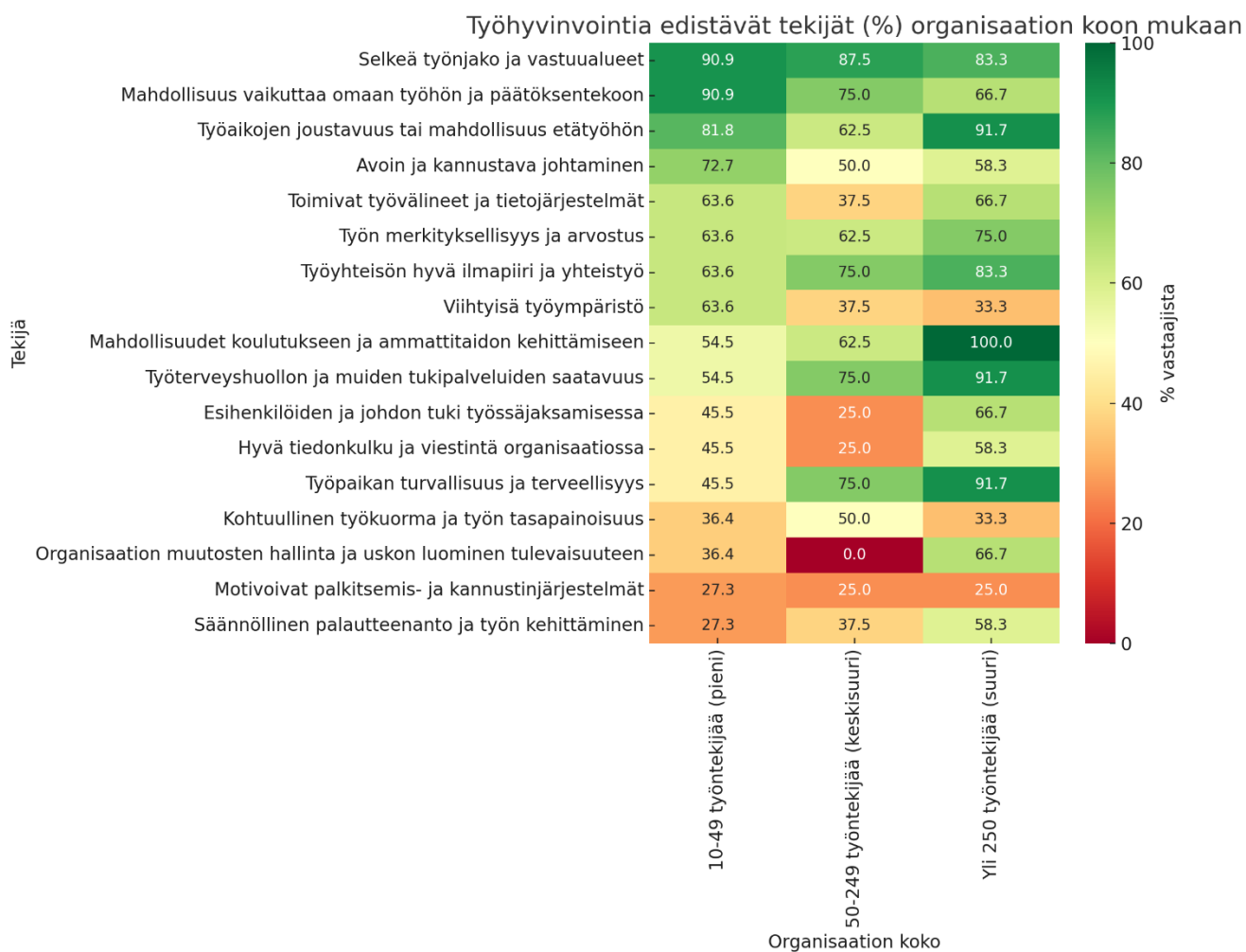


Mitä henkilöstöryhmää edustat?	Vastauksia, kpl	%
Henkilöstöhallinto	11	37 %
Organisaation ylin johto	12	40 %
Organisaation muu esihenkilö	7	23 %
Joku muu ryhmä. Kirjoita tähän, mikä.	0	0 %
Kuinka monta työntekijää organisaatiossanne työkentelee säännöllisesti Suomessa?	Vastauksia, kpl	%
Yli 250 työntekijää (suuri)	12	39 %
50-249 työntekijää (keskisuuri)	8	26 %
10-49 työntekijää (pieni)	11	35 %
2-9 työntekijää (mikro)	0	0 %
Onko organisaatiollanne useampi toimipaikka?	Vastauksia, kpl	%
Kyllä	24	77 %
Ei	7	23 %
En osaa sanoa	0	0 %
Vastaatko tässä kyselyssä yhden vai useamman toimipaikkanne osalta?	Vastauksia, kpl	%
Vastaan useamman toimipaikan osalta	18	75 %
Vastaan yhden toimipaikan osalta	6	25 %

Missä päin Suomea organisaatiosi toimii? (Metsälain mukaiset suuralueet)	Vastauksia, kpl	%
Eteläinen Suomi	17	55 %
Keskinen Suomi	2	6 %
Pohjoinen Suomi	2	6 %
Useita sijainteja	10	32 %
Missä valtaosa organisaatiosi työntekijöistä työskentelee?	Vastauksia, kpl	%
Valtaosin kaupunkialueella	8	26 %
Valtaosin haja-asutusalueella	12	39 %
Sekä kaupunki- että haja-asutusalueella	11	35 %

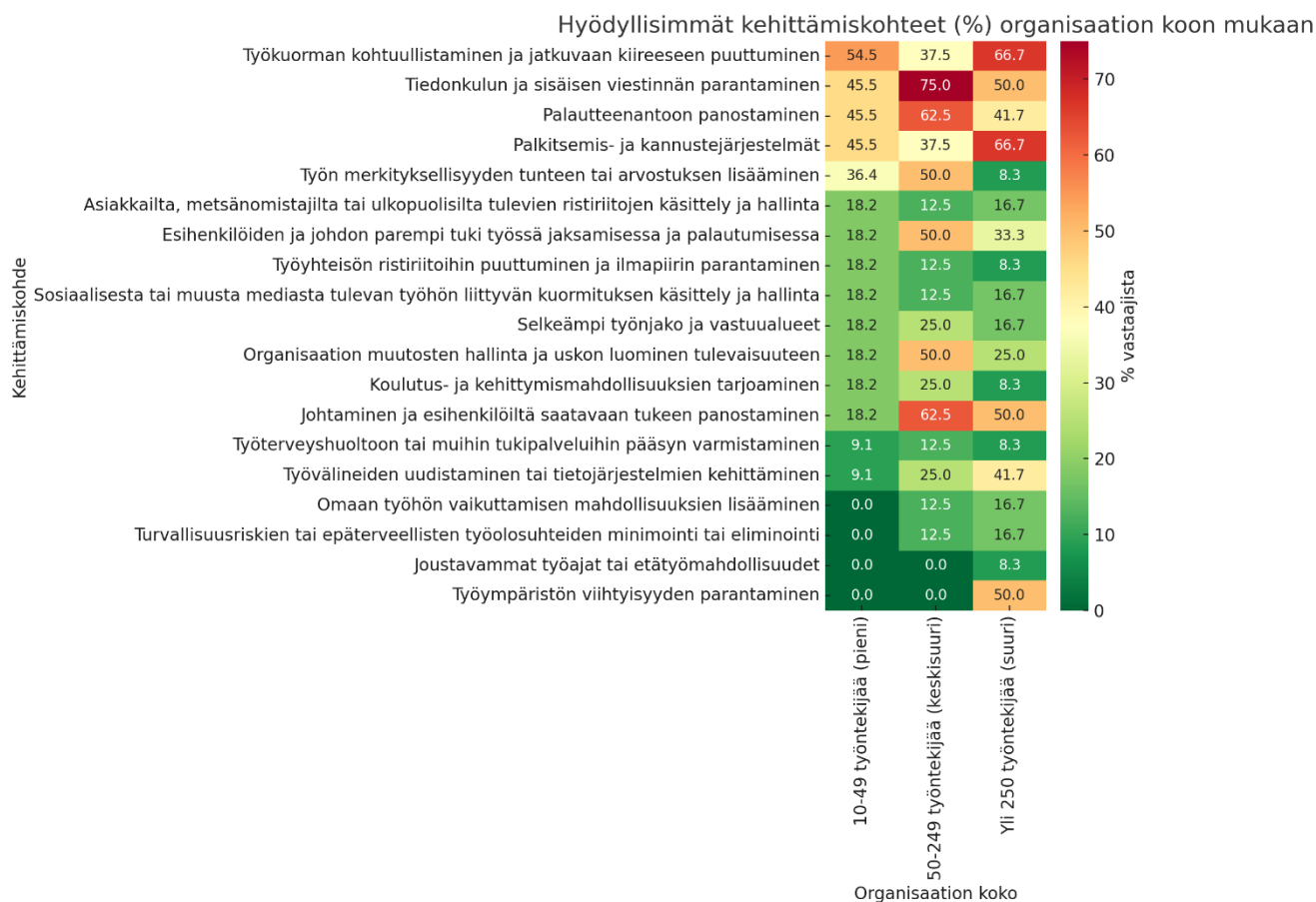
TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT





**Millä toimenpiteillä työntekijöidenne työhyvinvointia voitaisiin parantaa?
Valitse vaihtoehdot, jotka koet hyödyllisimmiksi kehittämiskohteiksi
organisaatiossanne.**

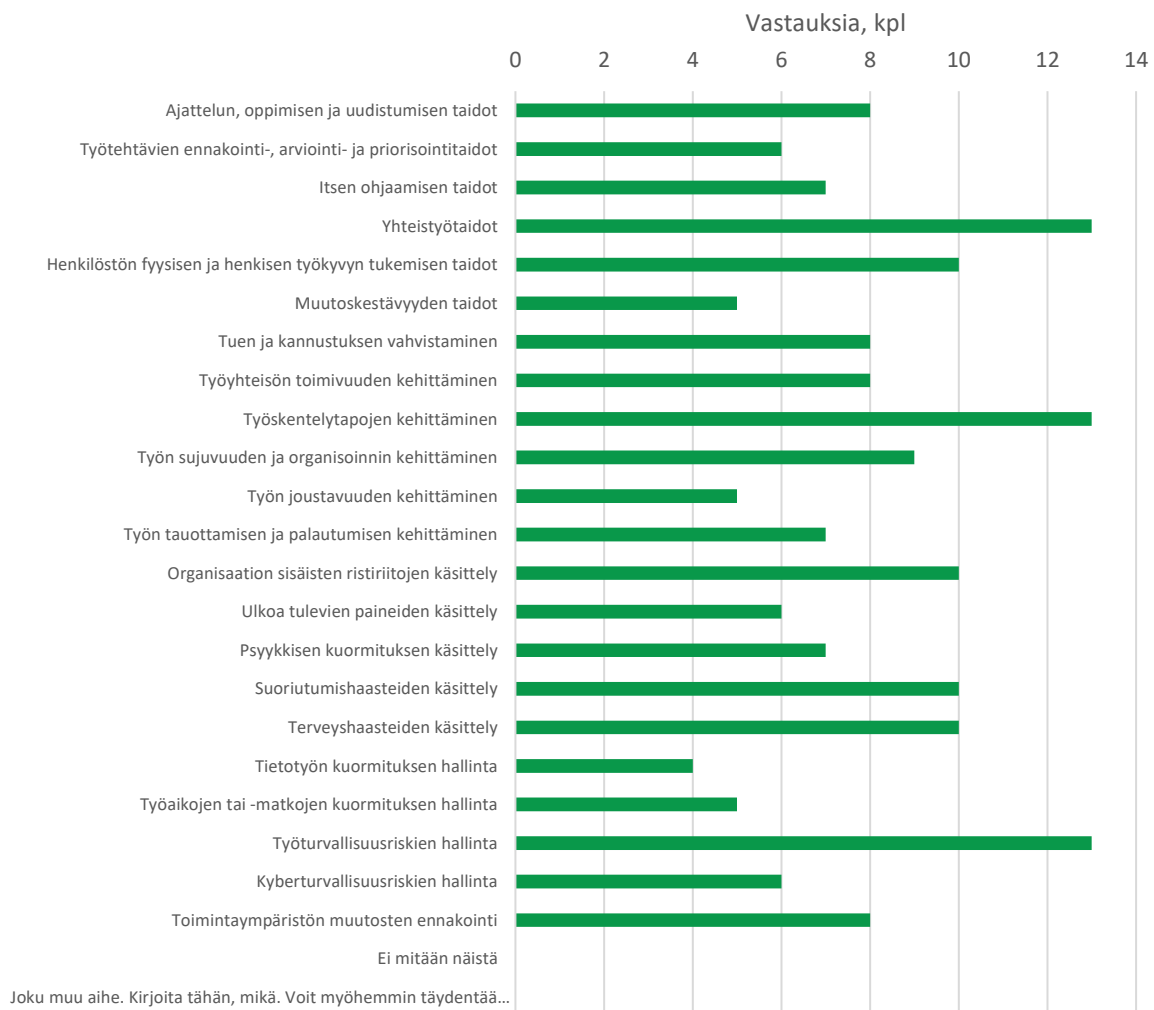


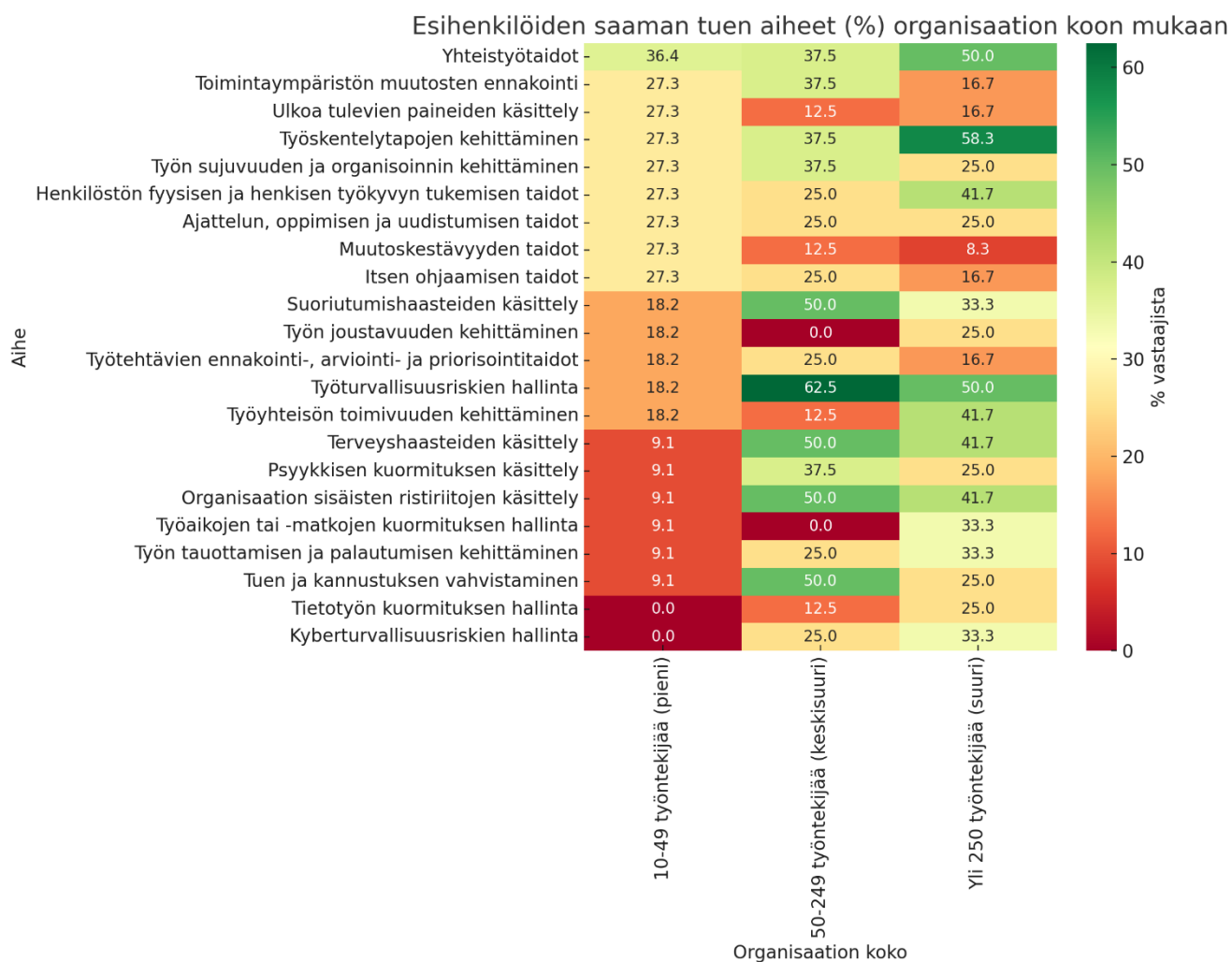


Oletko havainnut työhyvinvointia edistävässä tai rajoittavissa tekijöissä eroja organisaation eri toiminnoissa tai liiketoiminta-alueilla?	Vastauksia, kpl	%
Kyllä	13	45 %
En	11	38 %
En osaa sanoa / kysymys ei koske minua	5	17 %

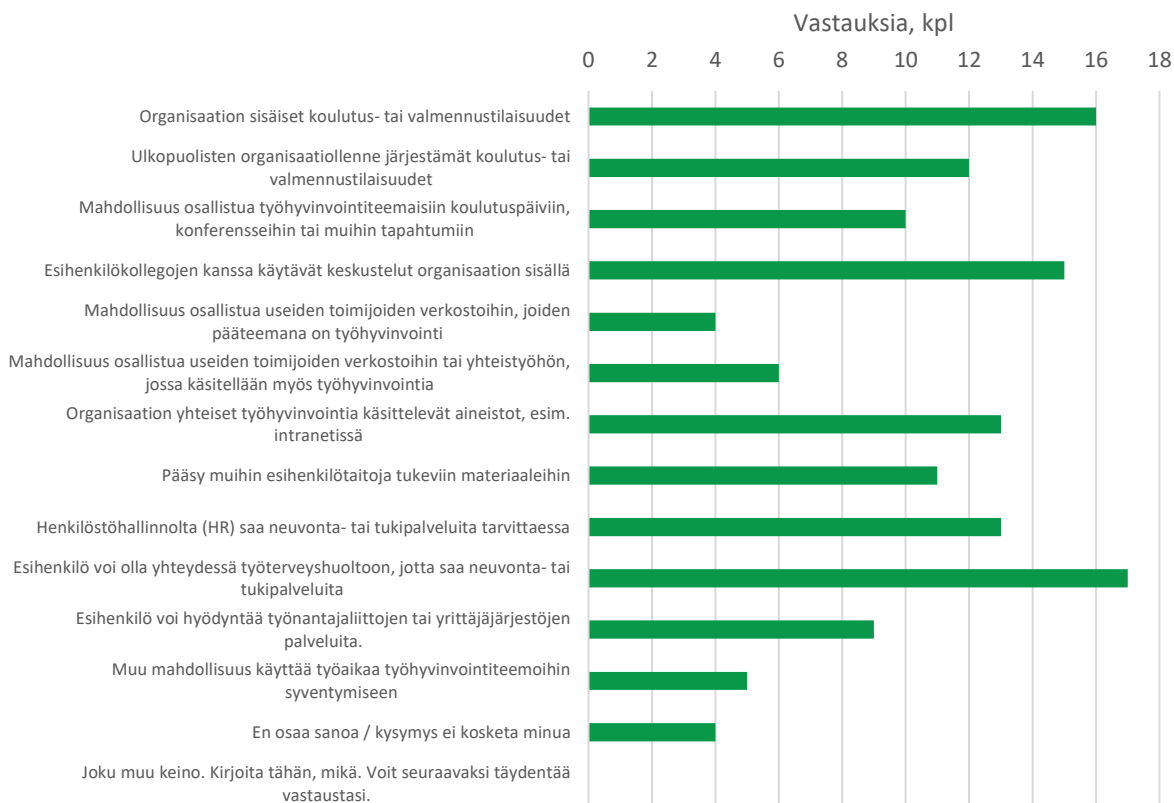
ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINTITAITOJEN TUKEMINEN

Mihin aiheisiin esihenkilöt saavat tukea, jotta he voivat edistää henkilöstön työhyvinvointia? Tuki tarkoittaa koulutuksia, aineistojen tarjoamista sekä muita osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Valitse alla olevista työhyvinvoinnin ja työkyvyn joh...



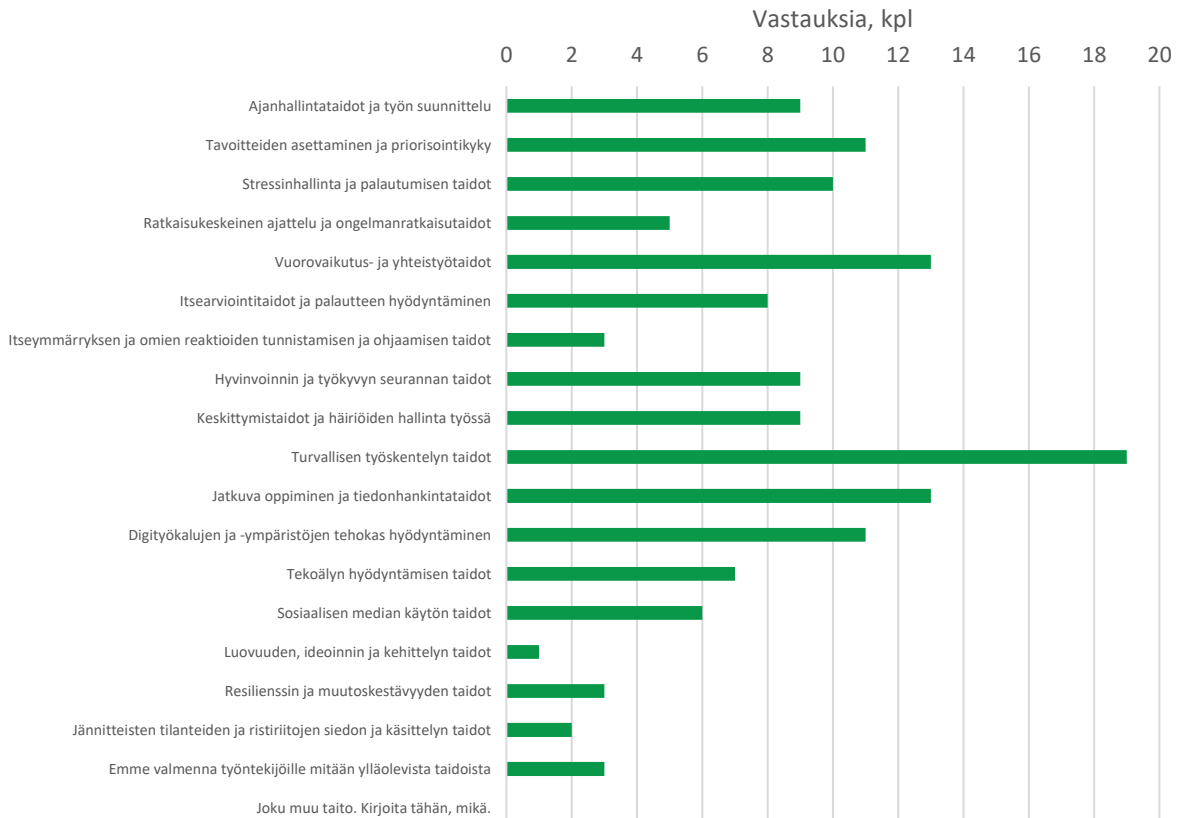


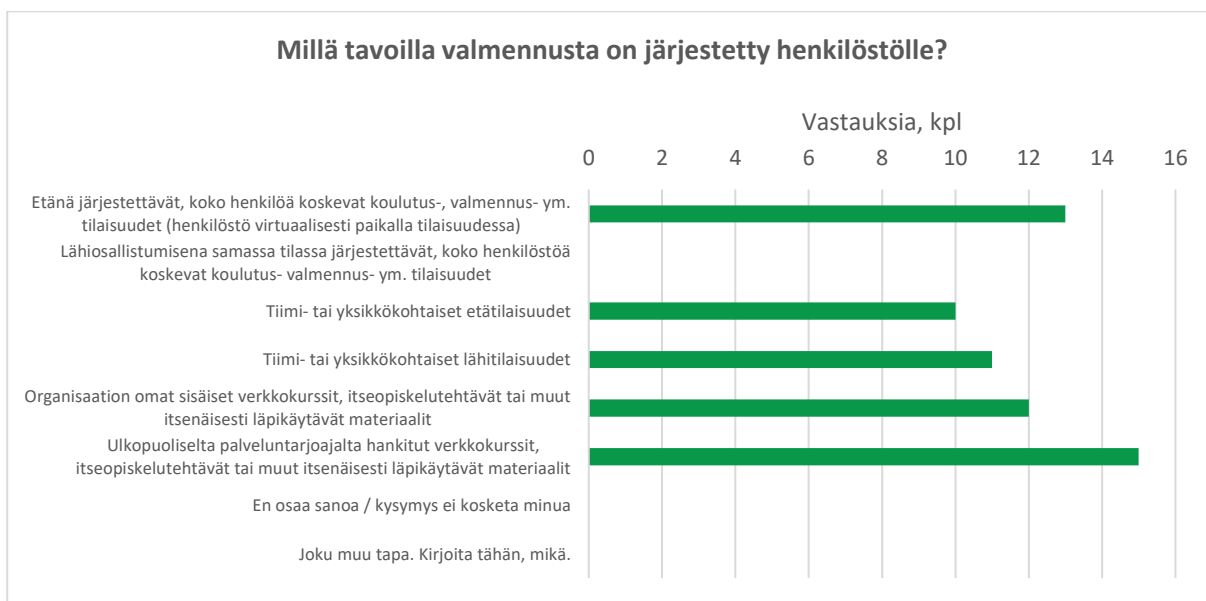
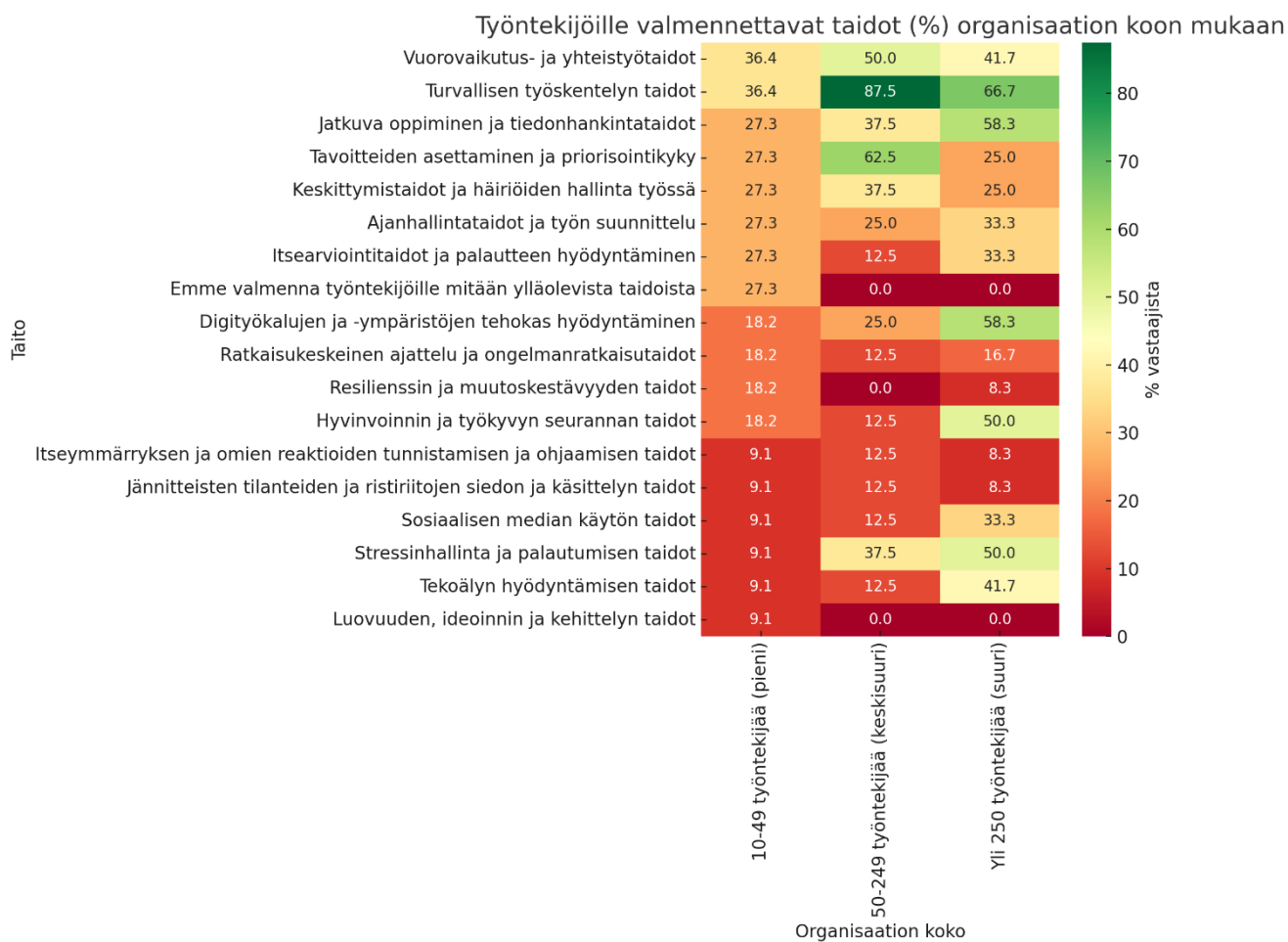
Millä keinoilla esihenkilöitä ohjataan työhyvinvoinnin johtamiseen tai edistämiseen organisaatiossasi?



TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTITAITOJEN TUKEMINEN

Mitä taitoja työntekijöillenne valmennetaan, jotta he pystyvät ohjaamaan omaa työtään sekä työskentelemään omaa hyvinvointiaan tukien yksin ja yhteistyössä?





Kuinka usein työntekijöillänne on mahdollisuus osallistua valmennukseen oman työn ohjaamisen tai oman työhyvinvoinnin tukemisen taidoista?	Vastauksia, kpl	%
Kuukausittain tai useammin	2	9 %
Muutaman kerran vuodessa	10	45 %
Kerran vuodessa	4	18 %
Harvemmin kuin kerran vuodessa	6	27 %



Onko valmennusta tarjottu ylimmälle johdolle?	Vastauksia, kpl	%
Kyllä	21	91 %
Ei	2	9 %
Onko valmennusta tarjottu esihenkilöille?	Vastauksia, kpl	%
Kyllä	20	87 %
Ei	1	4 %
Ylimmän johdon lisäksi meillä ei ole muita esihenkilöitä	2	9 %
Onko valmennusta tarjottu toimihenkilöille?	Vastauksia, kpl	%
Kyllä	21	88 %
Ei	1	4 %
Henkilöstössämme ei ole toimihenkilöitä	2	8 %
Onko valmennusta tarjottu muille työntekijöille kuin toimihenkilöille?	Vastauksia, kpl	%
Kyllä	13	54 %
Ei	7	29 %
Meillä on vain toimihenkilöitä, ei muita työntekijöitä	4	17 %

Onko valmennusta tarjottu ulkomaalaistaustaisille esihenkilöille, toimihenkilöille tai työntekijöille? Tällä tarkoitetaan henkilöitä, jotka eivät puhu sujuvasti organisaationne pääkieltä tai jotka ovat saaneet työkokemuksensa ulkomaisessa työ kulttuurissa.

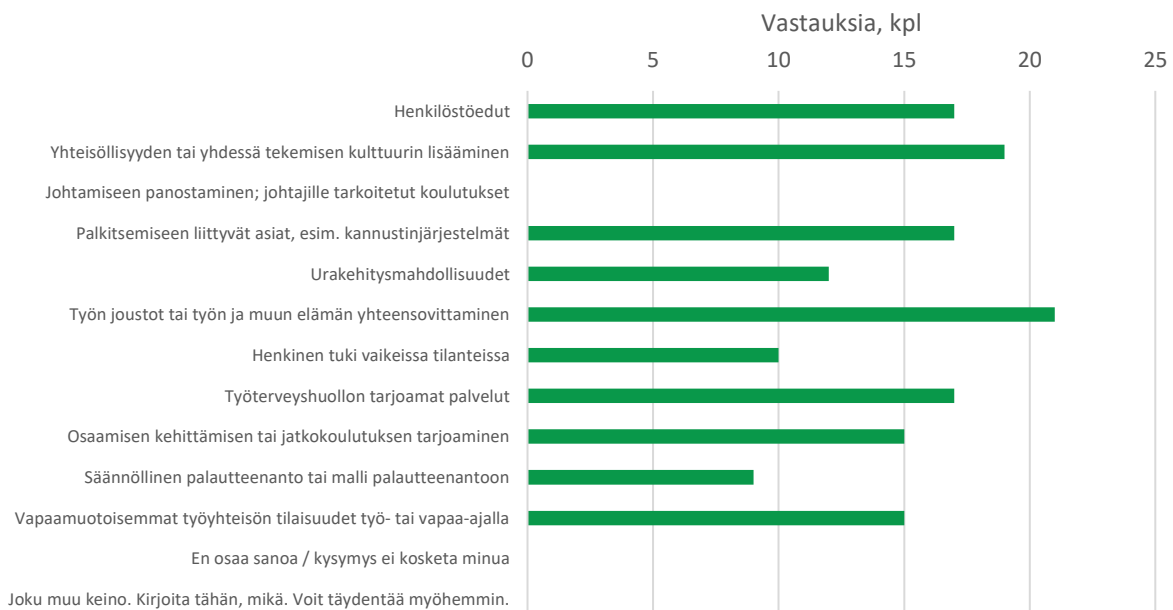
	Vastauksia, kpl	%
Kyllä	6	25 %
Ei	1	4 %
Meillä ei ole ulkomaalaistaustaisia henkilöitä	17	71 %

Koetko, että organisaationne toimenpiteet ovat olleet riittäviä työhyvinvoinnin edistämiseksi?

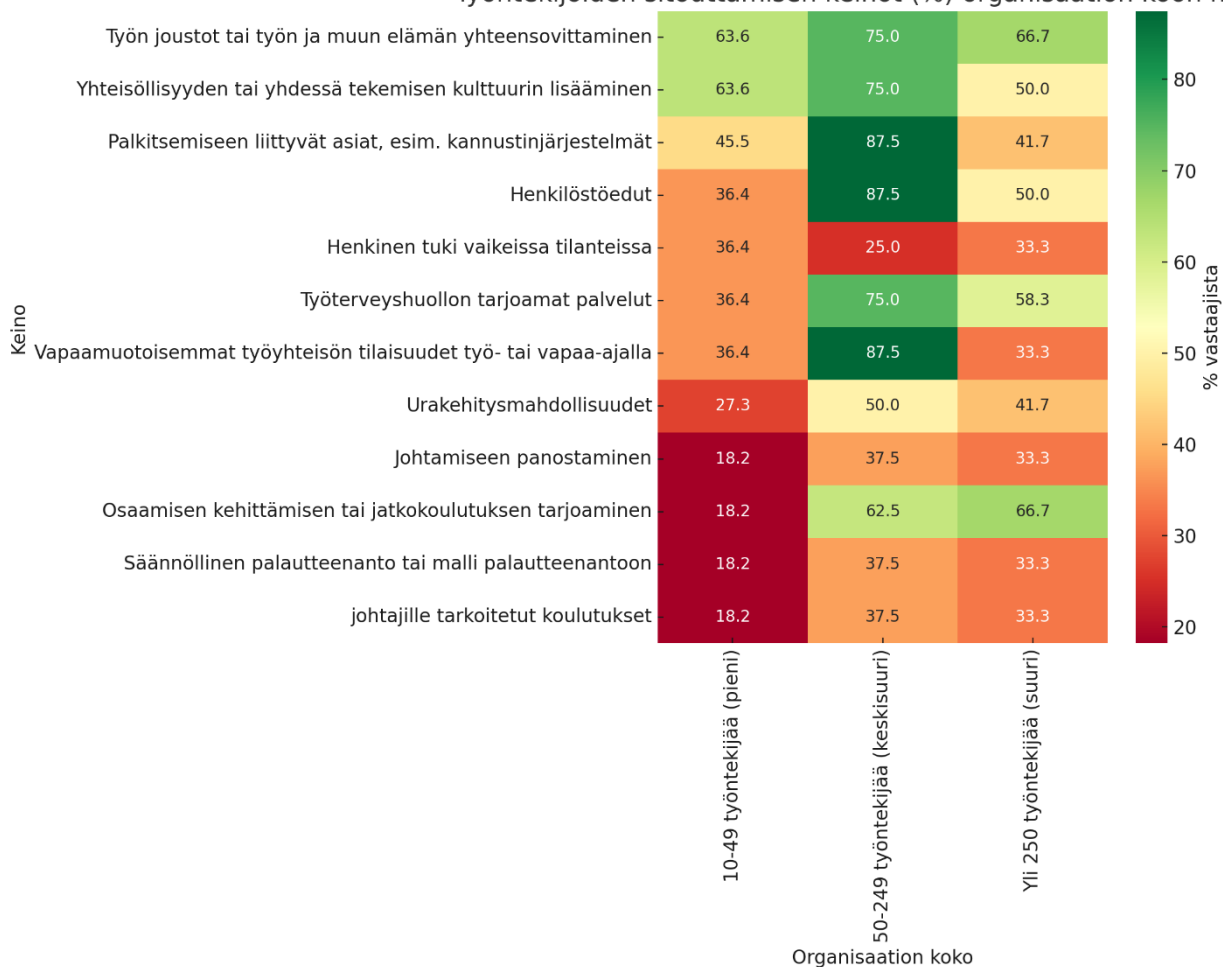
	Vastauksia, kpl	%
Kyllä	13	57 %
En	5	22 %
En osaa arvioida	5	22 %

SITOUTTAMISEN KÄYTÄNTEET

Millä keinoilla työntekijöitä pyritään sitouttamaan organisaatiossasi tällä hetkellä?



Työntekijöiden sitouttamisen keinot (%) organisaation koon mukaan



Liite 3. Haastattelurunko

Selvitys työhyvinvoinnin esihenkilö-, yhdessäohjautuvuus- ja itsensäjohtamistaitojen tukemisen sekä sitouttamisen käytänteistä

Haastattelurunko puolistrukturoihin teemahaastatteluihin

TAUSTAA ORGANISAATIOSTA

Käydään ensin läpi taustatietoja organisaatiostasi.

1. Kerro lyhyesti edustamastasi organisaatiosta ja työnkuvastasi.
2. Millä alueella organisaatiosi toimii (rajauksena Suomi)?
(a. useita sijainteja tai b. jos yksi toimipaikka, ilmaistaan eteläinen / keskinen / pohjoinen Suomi -tasolla)

YLEISTÄ METSÄALAN TYÖHYVINVOINNIN TEEMOISTA

Ensin puhutaan yleisesti koko Suomen metsäalasta muutamien kysymyksen verran.

3. Mitä nostaisit tällä hetkellä / vuoden 2025 metsäalan tärkeimmiksi työhyvinvoinnin teemoiksi?
4. Ovatko jotkut näistä työhyvinvointiteemoista kokonaan uusia; sellaisia, jotka eivät ole ennen olleet juurikaan esillä?

OMAN ORGANISAATION TYÖHYVINVOINTI

Seuraavaksi siirrytään oman organisaatiosi työhyvinvointiin.

5. Miten työhyvinvointia seurataan organisaatiossasi?
6. Jatkokysymys edelliseen: Jos työhyvinvointia ja toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan, niin kertoisitko esimerkkejä seurannan pohjalta tehdyistä toimenpiteistä?
7. Vaikuttaako ulkoinen viestintäympäristö (uutisointi ja sosiaalinen media) mielestäsi työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitouttamiseen?

ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN TAIDOT

Tässä osiossa selvitetään, miten esihenkilöiden työhyvinvointitaitoja tuetaan, jotta he voivat edistää henkilöstön työhyvinvointia.

8. Kertoisitko vapaasti, miten esihenkilöitä koulutetaan ja tuetaan työhyvinvoinnin johtamiseen?
9. Seurataanko koulutuksen ja tuen tuloksia? Jos kyllä, niin miten? Hyödynnetäänkö tietoa johonkin?
10. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä ajankohtaisia työhyvinvoinnin johtamisen teemoja
a) esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin näkökulmasta?
b) työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen näkökulmasta, jotta esihenkilöt pystyvät tukemaan alaisensa työhyvinvointia?
11. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä työhyvinvoinnin johtamisen teemoja, joita esihenkilöille tulisi kouluttaa tai valmentaa nykyistä enemmän?

TYÖNTEKIJÖIDEN YHDESSÄOHJAUTUVUUS- JA ITSENSÄJOHTAMISTAIDOT

Tässä osiossa keskustellaan henkilöstön, muiden kuin johtajien ja esihenkilöiden, työhyvinvointitaidoista ja työhyvinvoinnin tukemisesta.

12. Kertoisitko vapaasti, miten henkilöstön oman työhyvinvoinnin edistämisen taitoja tuetaan organisaatiossasi?
13. Miten henkilöstön itsensä johtamisen taitoja koulutetaan ja tuetaan organisaatiossasi?
14. Miten henkilöstön yhteisöllisyyttä ja yhteistyötaitoja tuetaan organisaatiossasi?
15. Minkälaisia arvioita sinulla on työuran pituuden ja työkokemuksen vaikutuksista työhyvinvoinnin kokemuksiin?

16. Tehdäänkö teillä etä- tai hybridityötä tai paljon itsenäistä työtä (esim. yksin metsässä)? -> Jos teillä tehdään hybridityötä tai paljon itsenäistä työtä:
- a) Miten yhteisöllisyyttä vahvistetaan osana hybridityötä tai tehtävissä, jotka ovat luonteeltaan yksinäisiä?
 - b) Onko yhteistyön tai yhteisöllisyyden rakentaminen ja ylläpitäminen vaikeaa hybridityössä tai itsenäisessä työssä oman organisaatiosi näkökulmasta?

SITOUTTAMISEN KÄYTÄNTEET

Viimeisenä keskustellaan vielä henkilöstön sitouttamisesta.

- 17. Kertoisitko vapaasti, miten henkilöstöä pyritään sitouttamaan organisaatiossasi?
- 18. Entä miten työhyvinvoinnin ja sitouttamisen eteen tehtyjä toimia tehdään näkyväksi?
- 19. Mitkä tekijät yleisesti vaikuttavat mielestäsi tällä hetkellä henkilöstön sitoutumiseen metsäalalla (positiivisesti tai negatiivisesti)?
- 20. Vaikuttaako mielestäsi organisaatiosi toimipaikka ja sijainti työpaikan veto- ja pitovoimaan? Veto- ja pitovoimaa lisäävästi vai vähentävästi?

LOPETUS

- 21. Haluaisitko vielä täydentää aiempia vastauksiasi?