



Turun yliopisto
University of Turku

TYÖHYVINVOINTI STRATEGISENA OSANA YRITYKSEN LIIKETOIMINTAA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Annette Salminen

Ohjaajat:

KTT Harri Virolainen

KTM Terhi Tevameri

16.8.2013

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkimuksen aihepiiriin	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja -tavoite	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys	10
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA	12
2.1	Kahden tapauksen case tutkimus	12
2.2	Aineiston keruu	13
2.2.1	Laadullinen aineisto	13
2.2.2	Tilastollinen aineisto	14
2.3	Aineiston analyysi	15
2.3.1	Laadullisen aineiston analyysi	15
2.3.2	Tilastollisen aineiston analyysi	16
3	TYÖHYVINVOINTITOIMINTA ORGANISAATIOSSA	18
3.1	Työhyvinvoinnin käsite	18
3.2	Työhyvinvointitoiminnan kehittyminen	20
3.3	Kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan lähtökohdat	23
3.3.1	Työkyky ja sitä ylläpitävä sekä edistävä toiminta	23
3.3.2	Työhyvinvoinnin portaat	27
3.4	Työhyvinvoinnin vastuukentän jakautuminen	32
3.5	Työhyvinvoinnin johtaminen ja lähiesimiestyö hyvinvoinnin mahdollistajana	33
3.6	Työhyvinvointiin vaikuttavat 2000-luvulla toimintoympäristössä ja työnteon tavoissa tapahtuneet muutokset	36
4	HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI ORGANISAATION STRATEGISENA VOIMAVARANA	40
4.1	Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisuus ja työhyvinvointi	40
4.2	Strategisen hyvinvoinnin lähtökohdat organisaatioissa	43
4.3	Työhyvinvointitoiminnan systemaattisuus	48
4.3.1	Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus työhyvinvointitoiminnassa ..	48
4.3.2	Työhyvinvoinnin mittarit	52
4.4	Työhyvinvointi ja tuloksellisuus	57
4.4.1	Työhyvinvointitoimintojen yhteys kustannustehokkuuteen	57
4.4.2	Case yritysten tunnuslukujen kehitys ja kustannustehokkuuden arviointi	62

4.5	Työhyvinvointi kilpailuetuna	66
4.6	Organisaation työhyvinvointitoiminnan strateginen rakennelma	68
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	72
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	72
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja onnistumisen arviointi	79
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	80
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET	88
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	88

KUVIOT

Kuvio 1	Hyvinvoivan työyhteisön kokonaisuus.....	19
Kuvio 2	Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät	24
Kuvio 3	Työhyvinvoinnin portaat -malli.....	28
Kuvio 4	Työhyvinvointi jatkuvana prosessina	49
Kuvio 5	Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset	60
Kuvio 6	Yritys A:n sairauspoissaolojen kehitys 2008–2012	62
Kuvio 7	Yritys B:n pitkien sairauspoissaolojen kehitys 2006–2011.....	64
Kuvio 8	Työhyvinvointi strategisena ja kokonaisvaltaisena ilmiönä organisaatiossa.....	68

TAULUKOT

Taulukko 1	Arvio erikokoisten yritysten vuotuisesta eläkemenosta eri maksuluokissa.....	59
Taulukko 2	Yritys B:n työterveyshuollon kustannusten muutos henkilöä kohden sekä henkilöstömäärän kehitys 2009–2012	64

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin

”Työhyvinvointi, ihmisten kokemus työelämän laadusta, on näkemykseni mukaan Suomen tulevaisuuden hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen avainasia. Kyse on ihmisarvon kokemuksesta jokapäiväisessä työssä, kyse on työn ja muun elämän välisen yhteyden toimivuudesta. Työelämän laatu on myös sitä, että jatkuvan muutoksen keskellä kannamme huolta osaamisen päivittämisestä ja jaksamisesta.”

(Lauri Ihalainen, työministeri, 2011)

Suomalainen yhteiskunta elää innovaatioista, joita ihmiset töissä tuottavat. Tämän vuoksi asiantuntijoiden puheet kääntyvätkin taantuman keskellä työntekijöiden osaamiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Näihin on kuitenkin vaikea löytää jaksamista jatkuvien irtisanomisten ja lomautusten aiheuttaman pelon keskellä. Hyvinvoivat, aktiiviset ja terveet ihmiset tekevät innovaatioita. Tällä hetkellä olisikin ylimääräistä tilaa työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimiselle, sillä jos organisaation menestys on erityisesti huonompina aikoina kiinni työntekijöidensä osaamisesta ja luovuudesta, on työnantajan syytä kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointia tukeviin toimintoihin takaamalla osaamiselle ja luovuudelle sopivat puitteet, toimintatavat ja prosessit. Samalla työnantajan tulisi unohtaa se, kuinka ennen töitä tehtiin ilman suurempia mukavuuksia ja viihtyvyyttä. Radikaalien organisaatiomuutosten (muun muassa uudelleenjärjestely ja ulkoistaminen) myötä on työntekijöitä töissä vähemmän, vaikka töitä onkin edelleen saman verran. Samanaikaisesti työntekijät tuntevat enemmän epävarmuutta sekä vähemmän kontrollia omasta työpaikastaan kuin ennen. (Juuti & Vuorela 2002, 82; Sparks, Faragher & Cooper 2001; Suutarinen & Vesterinen 2010, 9.) Rauramo (2008, 15) esittääkin, että ehkä yrityksen elinehtoina pidettyihin ”5 K:hon” (kannattavuus, kasvu, kehittyminen, kansainvälistyminen ja kilpailukyky) pitäisi lisätä vielä yksi K: kohtuullisuus. Nopeisiin muutoksiin reagoimisen ja tehokkuuden vaatimus tuntuu yksilön elämän ja voimavarojen kannalta kohtuuttoman vaikealta. Kohtuullisesti kuormittava työ mahdollistaa työntekijän voimavarojen jakamisen tasapainoisesti työn ja vapaa-ajan välillä. Lyhyen aikavälin tuloksen ja tehokkuuden tavoittelun sijasta pitäisi keskittyä pitkäjänteisempään ajatteluun ja tavoitteiden asetteluun siten, että työntekijän työkyky, motivaatio ja terveys säilyvät koko työuran läpi eläkeikään asti.

Puheen kääntyessä työntekijöiden kykyihin yrityksen menestyksen takaamiseksi, on myös luonnollisesti työhyvinvoinnin käsite alkanut puhuttaa yrityksissä entistä enemmän. Vaikka monilla työpaikoilla onkin panostettu työhyvinvointiin enemmän kuin ennen, on sen kehittämisen päävastuu jätetty kuitenkin työterveyshuollolle tai henkilöstö-

osastolle. Vaikka nämä osastot ovatkin alan asiantuntijoita, tulisi vastuu työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä olla siellä, missä varsinainen työ tehdään. Loppujen lopuksi kyse on kuitenkin työn tekemisen olosuhteiden ja puitteiden kehittamisestä sellaisiksi, että ihmiset pystyvät saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen, sillä työn tekemisen perusedellytyksenä on lähtökohtaisesti terve ja toimintakykyinen ihminen. Selvää on myös, että työnantaja, joka panostaa henkilöstöönsä ja on mukana heidän työhyvinvoinnista huolehtimisesta, saa tulevaisuudessa parhaat mahdolliset osaajat hyvän työvoiman kasvavassa kilpailussa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 9-10; Ojala 2003, 7).

Jokainen työorganisaatio vaikuttaa merkittävästi henkilöstönsä hyvinvointiin. Jos näin ei olisi, olisivat kaikki saman toimialan työorganisaatioiden hyvinvointitilat samankaltaisia huomioonottamatta yksilöiden tuomia vaikutuksia. Tämä tarkoittaisi sitä, että kaikilla saman toimialan työorganisaatioilla olisi suunnilleen sama määrä sairauspoissaoloja, työtapaturmia, ennaikaisia eläköitymisiä sekä ei-toivottua lähtövaihtuvuutta suhteessa henkilöstömääräänsä. Näin ei kuitenkaan ole, ja erot työorganisaatioiden välillä voivatkin olla hyvin selkeitä. Vastuu työhyvinvoinnista on yhtä lailla yrityksen johdolla kuin jokaisella työntekijällä itsellään. (Tarkkonen 2012, 75; Ojala 2003, 7.)

Yrityksissä ja organisaatioissa vallitsee erittäin kirjava käsitys siitä, miten työhyvinvointi ja työhyvinvointityö huomioidaan budjetissa, toimintasuunnitelmissa ja strategioissa. Painotukset riippuvat siitä, mistä näkökulmasta työhyvinvointia katsotaan. Katso taanko sitä juridisesta, psykologisesta vai sosiaalipsykologisesta näkökulmasta tai hallinnosta, taloudesta vai liiketoimintastrategiasta käsin. (Suutarinen 2010, 12.) Tässä tutkimuksessa pyritään työhyvinvointia tarkastelemaan kokonaisvaltaisena ja systemaattisena toimintona sekä sen merkitystä yrityksen tuloksellisuuden ja menestyksen kannalta.

Tuloksellisuus on toiminnan onnistumista kuvaava yleiskäsite. Tuloksellisuutta voidaan käsitteellistää ja mitata eri näkökulmien kautta. Näinä näkökulmina voidaan ajatella muun muassa tuottavuus, kannattavuus, taloudellisuus, tehokkuus, vaikuttavuus tai laatu. (Tarkkonen 2012, 65.) Tarkkonen (2012, 65) toteaa, että lähtökohtaisesti pitkällä aikavälillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy tuottamaan tuloksellista toimintaa. Ne yritykset, joiden tärkeimpänä tavoitteena on tuottaa voittoa, menestyvät usein huominkin kuin ne, joiden päämääränä on tuottaa hyvinvointia. Yksilö, joka rakastaa työtään ja kokee sen merkitykselliseksi ja mahdollisuudeksi toteuttaa itseään, on todennäköisesti tehokkaampi ja aikaansaavempi kuin yksilö, joka työskentelee ainoastaan rahan vuoksi. (Rauramo 2008, 177.)

Yhä enemmän yritykset ovat alkaneet kiinnittää huomiota työntekijöidensä hyvinvointiin. Yritykset ovat alkaneet ymmärtää, että työhyvinvointi on tärkeä ja merkityksellinen asia yrityksen menestyksen kannalta. Kuitenkin työhyvinvoinnista uupuu vielä tietoa sen merkityksellisyydestä strategisessa mielessä. Aihepiiriä on tutkittu paljon (ks. esim. Bonsdorff von, Janhonen, Vanhala, Husman, Ylöstalo, Seitsamo & Nykyri 2009;

Kankaanpää, Suhonen & Valtonen 2008; Peltonen & Alajoutsijärvi 2008), ja työhyvinvointi onkin yhdistetty yrityksen tuloksellisuuteen, mutta kuitenkin sen merkitys yritysten strategialinjausten osana ja tukena on jäänyt jokseenkin vaille huomiota. Ojala ja Jokivuori (2012, 29) tulkitsevatkin kirjoituksessaan organisaation menestyksen koostuvan kahdesta osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat juurikin taloudellinen menestys (onko organisaation tilanne vakaa ja mihin suuntaan se on muuttunut) sekä työntekijöiden hyvinvointi. Työhyvinvoinnin tuottavuuden mittaaminen onkin haastavaa myös sen vuoksi, että tilanne organisaation sekä sisä- että ulkopuolella muuttuu koko ajan (Manka & Hakala 2011, 7).

1.2 Tutkimuskysymykset ja -tavoite

Tutkimuksen aihepiiri keskittyy organisaatiossa tapahtuvan työhyvinvointitoiminnan ja sen strategisuuden edistämisen ympärille. Tutkimuksen päätavoite on tutkia millä tavoin työhyvinvointi on strategisesti linkittynyt yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen, ja sitä kautta tuloksiin. Tähän tavoitteeseen päästään seuraavan päätutkimuskysymyksen kautta:

- Minkälaisesta kokonaisuudesta strateginen ja yrityksen liiketoiminnallista suorituskkyä tukeva työhyvinvointitoiminta muodostuu?

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan alla olevien alatutkimuskysymysten avulla:

- Minkälainen on case yritysten työhyvinvointitoiminnan tila ja rakenne?
- Minkälaisia yrityksen suorituskkyä tukevia mahdollisuuksia voidaan havaita olevan työhyvinvointitoiminnan systematisoinnilla?

Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan yritysten työhyvinvoinnin suunnitelmallisuuden, pitkäjänteisen seuraamisen ja tavoitteellisuuden rakentumista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään työhyvinvointitoiminnan strategisuuden ilmiötä ja kartoittamaan sen systematisoinnin yhteyttä yrityksen suorituskkyyn. Tässä tutkimuksessa systematisoinnilla tarkoitetaan toiminnon kehittämistä niin, että sitä toteutetaan yrityksessä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Työhyvinvointitoiminnan rakentumisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, mitä organisaation tulisi ottaa huomioon muodostaessaan työhyvinvointitoiminnan kokonaisuutta. Tällöin tarkoituksena on selvittää työhyvinvointitoiminnan kokonaisuus mahdollisimman laaja-alaisesti, sen muodostumiseen vaikuttavat taustatekijät sekä toiminnallisuudet. Samalla pyritään tuomaan ilmi, minkälaisena prosessina työhyvinvointitoiminta tulisi nähdä, jotta se tukisi yrityksen liiketoimintaa.

Tarkastelun kohteena olevat case yritykset on valittu samalta liiketoiminta-alalta, ja ne ovat suurin piirtein samansuuruisia toimijoita Suomessa. Tarkastelun kohteeksi on pyritty ottamaan eri työhyvinvointitoiminnan kehitysvaiheissa olevat yritykset. Toisessa case yrityksessä työhyvinvointityön suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ovat vasta aluillaan, kun taas toisessa on jo edetty pidemmälle strategisuuden suuntaan. Tutkimuksessa kartoitetaan yritysten työhyvinvointitoiminnan laajuutta ja sen tilaa lähivuosilta sekä samalla pyritään saamaan kuvaa siitä, mihin suuntaan työhyvinvointitoiminta on menossa. Tämä kartoitus tapahtuu peilaten yrityksistä saatuja aineistoja tutkimuksessa esiintyviin teorioihin ja malleihin. Tämän lisäksi pyritään tarkastelemaan onko työhyvinvointitoiminnalla, sen lisääntymisellä tai puuttumisella, ollut mahdollisesti havaittavaa yhteyttä myös liiketaloudellisesti mitattuna. Tätä mitataan käyttäen apuna erilaisia työhyvinvoinnin mittareita, joita ovat sairauspoissaolot, työtyytyväisyys, tapaturmat, työkyvyttömyyseläköitymiset ja eläkemaksuluokkakehitys.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusmetodologia luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyjä metodeja sekä niiden valintaa. Tutkimuksen toteutus käydään läpi kokonaisuudessaan. Toisessa luvussa tarkastellaan myös tarkemmin aineiston keruuta sekä kohdeyritysten valintaa koskevia päätöksiä. Tutkimusraportissa käytetään niin sanottua vetoketjumallia. Tämä sen vuoksi, että päätutkimuskysymykseen vastaaminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua jo olemassa olevan teorian ja tutkimustulosten sekä kerätyn aineiston kanssa. Tällä tavalla saadaan kokonaisvaltaisempi kuva monimutkaisesta ja monimuotoisesta työhyvinvoinnin toiminnasta. Koska tutkimuksen raportoinnissa käytetään vetoketjumallia, on empiirinen aineisto jatkuvasti vuoropuhelussa teoriakirjallisuuden kanssa tutkimuksen luvuissa 3 ja 4.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa tutustutaan työhyvinvointitoiminnan määritelmään. Luvussa käydään läpi työhyvinvoinnin ja työkyvyn määritelmää, työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta sekä sen johtamisen käsitettä. Kolmannessa luvussa on esitelty myös kaksi työhyvinvointimallia, toinen havainnollistaa työkykyä ja toinen työhyvinvointia laajana kokonaisuutena organisaatiossa. Nämä mallit ovat valikoituneet tähän tutkimukseen siksi, että niiden katsotaan ilmentävän hyvin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta sekä tämän hetkisiä yrityksissä tarvittavia työhyvinvointitoimenpiteitä.

Neljännessä luvussa tarkastellaan työhyvinvointitoimintaa strategisesta näkökulmasta katsottuna. Tätä näkökulmaa lähestytään ensin käsittelemällä henkilöstöjohtamista ja sen yhteyttä työhyvinvointiin, minkä jälkeen tarkastellaan työhyvinvointitoiminnan systemaattisuutta suunnitelmallisuuden, tavoitteenasetannan ja seurannan kautta. Luvussa käsitellään työhyvinvointia myös yrityksen kilpailuetuna sekä sen yhteyttä yrityksen

tuloksellisuuteen ja suorituskyykyyn. Luvussa on pyritty kartoittamaan myös tällä hetkellä olemassa olevaa kirjallisuutta ja tutkimuksia strategisesta työhyvinvoinnista.

Viimeisessä eli tutkimuksen viidennessä luvussa on esitelty tutkimuksen johtopäätökset. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastataan edellä esitettyihin pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Viidennessä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta.

Vaikka case yrityksiltä pyrittiin keräämään tietoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti heidän työhyvinvointitoiminnastaan, ei tutkimuksessa käydä kaikkea toimintaa läpi yksityiskohtaisesti, vaan asioita pyritään käsittelemään suurempina linjauksina tuoden kuitenkin esille yksittäisiä relevantteja toimenpiteitä niiden noustessa esille. Samaa periaatetta noudatettiin myös teorian keräämisessä ja käsittelyssä. Kerätessä teoriaa tutkimuksen pohjaksi kävi ilmi, että suomalaiset ovat edelläkävijöitä tullessa nykypäivän työhyvinvoinnin tutkimukseen. Suomessa erilaiset tahot, kuten Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus, tekevät jatkuvasti uutta tutkimusta sekä julkaisevat oppaita liittyen työhyvinvointiin ja työsuojeluun (ks. esim. TTL; TTK). Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi raportissa kolme (2001) tuotiinkin esille, että raportissa tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella kansainvälinen työterveystutkimus kohdistuu yleensä kapeammalle alalle Suomessa tehtävään tutkimukseen verrattuna. Teoreettista kirjallisuutta kartoittaessa huomattiin samankaltainen ilmiö. Tämän vuoksi tutkimuksen kirjallisuus pohjautuu pääpainoisesti suomalaisten tutkimustuloksiin ja kirjoituksiin. Tutkimuksen teorialu-
vuissa onkin käytetty paljon hyväksi suomalaisten teoksia ja tutkimuksia työhyvinvoinnista. Monet uusimmat tämän tutkimuksen kannalta tärkeät havainnot ja teoriat ovat suomalaisten tutkijoiden tekemiä ja kehittämiä.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA

2.1 Kahden tapauksen case tutkimus

Tutkimus on tyypiltään ekstensiivinen tapaustutkimus, jonka kohteena on kaksi eri case yritystä. Ekstensiivisen tutkimussuunnan valinnan taustalla voi olla tarve tutkimuskohdeena olevan teorian puute tai olemassa olevassa teoriassa havaitut puutteet. Toisin sanoen useimmiten ekstensiivisen tapaustutkimuksen tavoite liiketaloudessa on joko testata ja laajentaa aikaisempaa teoriaa tai rakentaa uusi teoria. (Eriksson & Kovalainen 2008, 122–123.) Tässä tutkimuksessa kyseessä on teoriassa havaitut puutteet. Kartoittamalla jo olemassa olevaa teoriatietoa työhyvinvointitoiminnasta sekä analysoimalla case yritysten työhyvinvointitoiminnan tilaa ja kehitystä yhdistettynä case yrityksistä saatuihin työhyvinvoinnin mittareihin saadaan tietoa työhyvinvointitoimintojen rakentumisesta. Näin saadaan muodostettua kuva työhyvinvoinnin strategisesta rakennelmas- ta ja yhteydestä yrityksen liiketoiminnalliseen suorituskykyyn.

Tutkimusote on sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen. Näiden tutkimusten yhdistämistä on kutsuttu monistrategiseksi tutkimukseksi. Tässä tutkimuksessa molempien menetelmien käyttö, kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen, on täydentävä eli komplementaarinen. Tämä tarkoittaa sitä, että ne ovat jo tutkimuksen alussa suunniteltu kattamaan tutkimuksen eri alueita ja keräämään tietoa eri ilmiöistä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 28, 32.) Layder (1993) ei ajattele monistrategisellä tutkimusotteella pyrittävän ensisijaisesti validiuden lisäämiseen, vaan hän näkee sillä saavutettavan lisänäkökohtia samaan asiaan (density of empirical coverage). Myös Alasuutari (1994, 23) näkee kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston analyysin tietynlaisena jatkumona eikä niinkään vastakohtina tai toisensa pois sulkevinä analyysimalleina. Tutkimuksessa on siis käytössä triangulaatiomenetelmä. Tämä traditionaalinen eri menetelmien yhdistämisstrategia on suotuista, koska se pystyy tuottamaan hyvin perusteltuja ja validoituja tutkimustuloksia. (Creswell 2003, 217.)

Tutkimuksen kohteena on kaksi eri vakuutusalan yritystä. Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan niiden toimenpiteet työhyvinvointiin liittyen viime vuosien ajalta, ja näin myös muodostamaan käsitys työhyvinvoinnin kehityksestä case yrityksissä. Vakuutusala valikoitui tutkimuksen kohteeksi sen vuoksi, että kyseisellä toimialalla työskentelevät yritykset tarjoavat yrityksille hyvinvointiin liittyviä palveluita ja vakuuksia, ja täten tietävät mitä henkilöstön vakuutukset sekä muun muassa tapaturmista aiheutuvat kulut tulevat yritykselle maksamaan. Tämän perusteella voisi ajatella yrityksen kiinnittävän erityisesti huomiota työhyvinvointitoiminnan panostukseen. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota siihen, miten yritysten työhyvinvointityö on kehittynyt ja onko se mennyt kohti suunnitelmallisuutta. Tutkimuksessa vertaillaan näiden, työhyvinvointityöhön,

suunnattujen panosten kasvun ja kehityksen suhdetta työntekijöistä kerättyihin tilastotietoihin, kuten sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyseläkkeisiin ja eläkemaksuluokkaan sekä työyhteisön työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Samalla kartoitetaan myös kyseisten yritysten tämän hetkisen työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden tilaa.

Koska tutkimuksessa käytetään luottamuksellista tietoa yrityksen työhyvinvointiin liittyvästä aihealueesta, ei tutkimuksessa anonymiteetin vuoksi käytetä yritysten virallisia nimiä, vaan tutkimuksen kohteena oleviin case yrityksiin viitataan nimikkeillä yritys A ja yritys B. Molemmat case yritykset ovat suurikokoisia ja tunnettuja toimijoita Suomessa. Toimialan samankaltaisuus helpottaa aineiston vertailua keskenään sekä tulosten yleistämistä ainakin kyseisellä alalla toimiviin yrityksiin. Aluksi kartoitettiin yrityksiä työhyvinvointitiloja erikseen. Molempien yritysten erillisen kokonaisvaltaisen ja strategisen työhyvinvoinnin tilan kartoituksen jälkeen otettiin molemmat case yritykset tarkasteluun ja vertailuun keskenään.

2.2 Aineiston keruu

2.2.1 *Laadullinen aineisto*

Aineiston keruu aloitettiin tekemällä teemahaastattelut. Teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelumenetelmä) valittiin käytettäväksi sen vuoksi, että tutkimuksen kohteena olevista case yrityksistä saataisiin mahdollisimman laaja näkemys yrityksen työhyvinvointitoiminnasta. Teemahaastattelun avulla pystyttiin keräämään laajasti tietoa tiettyjen teemojen alta vuorovaikutuksellisesti, ja liikkumaan tiettyjen teemojen alla luontevasti tutkittavien vastauksista esille nousseiden asioiden mukaan. Työhyvinvointi on erittäin laaja-alainen ja monisyinen käsite, jolloin pelkkien aihepiirien määrittely tuo parhaiten haastateltavan äänen kuuluviin ja mahdollistaa monipuolisemman aineiston saannin yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tällä menetelmällä kannustettiin haastateltavaa esittämään vapaasti myös omia kokemuksiaan ja näkemyksiään yrityksen työhyvinvointitoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Teemahaastattelun runko on tutkimuksen liitteenä (LIITE 1), jota seuraamalla pyrittiin haastattelua viemään eteenpäin.

Yrityksien lähestyminen tapahtui sähköpostilla marraskuussa 2012. Tutkimukseen osallistumispyyntöjä lähetettiin viiteen yritykseen. Näistä kolme vastasi, mutta mukaan tutkimukseen soveltuivat vain nämä kaksi. Syynä oli riittävä tietojen luovutus. Näiden kahden case yrityksen lisäksi haastattelu käytiin tekemässä myös kolmanteen yritykseen, mutta kyseistä yritystä ei voitu käyttää tarvittavien tietojen puutteen vuoksi.

Tutkimuksessa käytettäviä haastatteluita suoritettiin siis kaksi, molempien yritysten työhyvinvointiasioista vastaaville henkilöille. Haastattelut suoritettiin helmikuun 2013 alussa yritysten omissa tiloissa ja ne olivat pituudeltaan hieman yli tunnin mittaisia (75–80 min). Molemmat haastattelut tallennettiin digitaalisella tallentimella ja litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen haastattelijan eli tutkimuksentekijän toimesta. Haastattelujen yhteydessä kerättiin samalla yrityksiltä havainnollistavaa materiaalia työhyvinvointisuunnitelmista ja -toimenpiteistä sekä johtamisesta ja esimiestyöstä. Tätä materiaalia oli erilaisissa muodoissa (esim. PowerPoint -esityksiä, Excel -tiedostoja). Yritysten edustajat toimittivat osan tiedoista jälkeenpäin sähköpostin välityksellä.

2.2.2 Tilastollinen aineisto

Tilastollisena aineistona tutkimuksessa on käytössä teemahaastattelujen yhteydessä kerätyt sekä edustajien jälkeenpäin täydentämät henkilöstöä koskevat tunnusluvut. Näitä ovat sairauspoissaolot, työtapaturmat, työkyvyttömyyseläkkeet ja vaihtuvuus. Yrityksistä on tutkimuksessa käytössä myös eläkemaksuluokkaa koskevaa tietoa. Henkilöstötutkimuksista ja -kyselyistä saatuja tietoja käytetään myös aineistona tässä tutkimuksessa. Case yrityksen omasta materiaalista riippuen aineistona käytettiin myös henkilöstökerptomuksissa tai -laskelmissa olevia tilastollisia tietoja. Näiden lisäksi tarkasteltiin yritysten vuosikertomuksia vuosilta 2009–2012, joista kerättiin yritysten tuloslaskelmista liikevaihdot sekä henkilöstömääriä koskevat tiedot. Toiselta case yritykseltä saatiin sairauspoissaolotilastot vuosilta 2006–2011. Case yritykset kokivat antamansa tilastolliset aineistot muun muassa sairauspoissaolot niin luottamuksellisiksi, ettei niitä voida tarkoina lukuina kuvata tämän tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Luottamuksellisuus on pyritty säilyttämään kuvaamalla arvojen muutoksia ilmaisuilla kasvanut ja/tai vähentynyt sekä ilmaisemalla tapahtuneita muutoksia prosenttiyksiköillä. Varsinaiset prosentiosuutta kuvaavat luvut on jätetty pois. Lisäksi maksuluokkakehityksestä puhuttaessa ei case yritysten varsinaisia maksuluokkia ilmaista.

Vakuutusväen Liiton teemavuosi 2012 keskittyi työhyvinvointiin otsikolla: HYVÄ TYÖYHTEISÖ. Tämän johdosta Vakuutusväen Liitto teetti vuonna 2012 laajan työhyvinvointikyselyn, joka kohdistettiin kaikille vakuutusalan työntekijöille. Tutkimuksessa tullaan käyttämään hyväksi myös tätä Vakuutusväen Liiton teettämää työhyvinvointikyselyä, ja sen tuloksia.

2.3 Aineiston analyysi

2.3.1 Laadullisen aineiston analyysi

Tutkimuksen kohteena olevien case yritysten tämän hetkistä työhyvinvoinnin strategista tilaa pyrittiin analysoimaan selvittämällä työhyvinvointitoimintojen kokonaisvaltaisuutta sekä kartoittamalla näiden toimintojen systemaattisuutta ja strategisuutta. Tähän käytetään apuna tutkimuksen luvuissa kaksi ja kolme esitettyjä teorioita ja tutkimuksia, joihin tutkimuksen aineiston analyysia pyritään jatkuvasti peilaamaan. Tutkimuksen laadullisen aineiston analyysia ohjaa teoriaohjaava analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96). Tätä voidaan kutsua myös teoriasidonnaiseksi analyysiksi (ks. esim. Eskola 2001). Teoriaohjaavassa analyysissa teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä, kuten tässäkin tutkimuksessa. Aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia, ja analyysistä on havaittavissa aikaisemman tiedon vaikutus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Usein laadullisessa analyysissa tehdään kahtiajako induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Jako perustuu tutkimuksessa käytettävän päättelyn logiikan tulkintaan, mikä on joko induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen). Tässä kahtiajaossa unohdetaan kuitenkin kolmas tieteellinen päättelyn logiikka eli abduktiivinen päättely. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Abduktiivisen päättelyn mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoaika tai johtolanka (ks. esim. Alasuutari 1994). Puhuttaessa teoriaohjaavan analyysin logiikasta puhutaan usein abduktiivisesta päättelystä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan ajatteluprosessissa vuorottelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Näitä pyritään yhdistelemään toisiinsa pakolla, puolipakolla ja luovastikin, jolloin yhdistelyn seurauksena saattaa syntyä jotain aivan uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Aineiston analysointi aloitettiin teemahaastattelujen litteroinnilla. Litteroinnissa materiaalia kertyi yhteensä noin 50 sivua fonttikoolla 12. Litteroinnissa haastateltavien puhetapa ja murre kirjoitettiin näkyviin. Vaikka kyseessä ei ole diskursiivinen tutkimus, pyrittiin litteroinnissa merkitsemään ylös myös hieman pidemmät tauot ja täytesanat sekä pohdintaa ilmaisevat ääntelyt. Tämä tehtiin siksi, että haastattelusta voitaisiin myös tulkita vastauksien epävarmuus, ja näin huomata, jos johonkin työhyvinvoinnin osaluueeseen ei ole niin selkeää vastausta. Änkytys ja äänenpainot jätettiin kuitenkin pois. Litteroitu aineisto teemoiteltiin, eli pilkottiin ja ryhmiteltiin tiettyjen aihepiirien mukaan yrityskohtaisesti. Teemoittelu tapahtui kirjoittamalla ensin esille nousseet asiat erillisinä yrityskohtaisesti teemojen mukaisesti otsikoituna. Tämän jälkeen yrityksistä nostetut asiat käytiin uudestaan läpi ja niitä pyrittiin peilaamaan teoriaan sekä etsimään toimenpiteiden syy-seuraussuhteita. Case yrityksiä vertailtiin myös keskenään. Teoriaohjaavassa analyysissa on analyysiyksiköt valittava aineistosta. Se voi olla yksittäinen sana

tai keskustelussa lause. Tässä tutkimuksessa analyysiyksikköinä toimivat kokonaiset lauseet. Haastatteluista ei haluttu erotella yksittäisiä sanoja, vaan keskustelujen sisältöä tarkasteltiin osana kokonaisuutta. Tutkimuksessa kyseessä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin erona aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin loppuvaiheessa tehtävässä abstrahoinnissa (käsitteellistämässä) on siinä, että teoriaohjauksessa analyysissa teorit tuodaan jo valmiina, kun taas aineistolähtöisessä teoreettiset käsitteet tuodaan itse aineistosta. Litteroidusta aineistosta pyrittiin löytämään teorialuissa esitelyihin teorioihin ja tutkimuksiin pohjautuvia yhtäläisyyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 96, 110–111, 117.) Case yrityksistä saatuja toimintasuunnitelmia sekä esimiesten perehdytys- ja koulutusmateriaalia analysoitiin samanaikaisesti haastattelujen litteroinnin kanssa. Näiden kahden aineiston ja teorioiden välillä tapahtui analysoinnissa jatkuvaa vuorovaikutusta ja vertailua.

Kun litteroitu aineisto oli teemoiteltu yrityskohtaisesti, pyrittiin tämän jälkeen vielä tyypittelemään eli ryhmittelemään aineisto tietyiksi tyypeiksi. Tyypittelyssä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näkemyksistä eräänlainen tyyppi-esimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Näistä kahdesta yrityksestä tehtyjen erillisten työhyvinvoinnin tilaa koskevien analysointien jälkeen nostettiin esille yleisiä havaintoja työhyvinvointitoimintaa koskevasta kehityksestä suunnitelmallisempaan suuntaan. Tämän jälkeen pyrittiin etsimään työhyvinvointitoiminnan kehityksestä yhteyttä työhyvinvointimittareista kerättyihin tilastollisiin aineistoihin. Mahdolliset erilaisuudet ja ”poikkeavat tapaukset” yrityksien toiminnassa suhteutetaan työhyvinvointitoiminnan kokonaisuuteen, mikä on tässä tutkimuksessa varsinaisena kohteena. Havaitut eroavaisuudet ovat tärkeitä, sillä ne antavat johtolankoja sille, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. (Alasuutari 1994, 32, 34.)

2.3.2 Tilastollisen aineiston analyysi

Tilastollisen aineiston analysointi aloitettiin niin, että saadut materiaalit jaettiin yrityskohtaisesti. Tämän jälkeen aineistoja alettiin käydä läpi case yrityksittäin. Tämä tehtiin luomalla molemmista erilliset taulukot, joihin kerätyt tunnusluvut jaoteltiin vuosikohtaisesti. Käytettyinä tunnuslukuina molempien yrityksien kohdalla olivat sairauspoissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus, henkilöstömäärät, eläkemaksuluokka, tapaturmat ja vuosittaiset tulokset. Näiden tunnuslukujen lisäksi yritys B:stä oli käytössä myös työterveyshuollon kustannusten kehitys. Näistä taulukoista pyrittiin ensin havaitsemaan lukujen kehityskulut ja suunnat, jonka jälkeen näitä tietoja täydennettiin myös haastatteluista saaduilla tiedoilla sekä muulla havainnollistavalla laadullisella aineistolla. Tilastollinen sekä laadullinen aineisto pyrittiin analyysissa yhdistämään, jolloin tavoite oli saada laajempi kuva työhyvinvoinnin mahdollisista vaikutuksista ja yhteyksistä yrityksessä.

Yrityskohtaisen analysoinnin jälkeen pyrittiin yrityksistä löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimuksen case yritykset ovat työhyvinvointitoiminnassaan eri kehitysvaiheissa, joten eroavaisuuksia lukujen säännönmukaisuudesta löytyi. Näitä tietoja tulkittiin myös huomioiden yritysten tulokset. Tilastollisen aineiston tulkinnassa käytettiin samanaikaisesti hyväksi myös laadullista aineistoa. Näin laadullinen aineisto tuki tilastollisen aineiston tulkintaa, ja saatiin mahdollisimman kattava ja kokonaisvaltainen kuva. Vakuutusväen Liiton teettämää kyselyä käytettiin tukemaan niin tilastollisia kuin laadullisia tietoja. Kyselyn tuloksia pyrittiin myös suhteuttamaan vakuutusalan kokonaiskuvaan ja työhyvinvoinnin tilaan. Tähän kyselyyn vastasi molempien case yritysten työntekijöitä suhteellisen sama määrä.

3 TYÖHYVINVOINTITOIMINTA ORGANISAATIOSSA

3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi on yleisesti käytettynä käsitteenä suhteellisen uusi, sillä sen voidaan katsoa yleistyneen vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen (Tarkkonen 2012, 13). Työhyvinvointi on se osa-alue ihmisen hyvinvoinnista, johon vaikuttavat työolosuhteet ja työ merkityksellisinä tekijöinä (Korkalainen & Kokko 2008). Henkilöstön työhyvinvointi muodostuu monesta eri tavoitteesta ja tarpeesta, joita ovat työturvallisuus, työkyky ja työssä jaksaminen sekä niin sanottu muu työhyvinvointi. Tämä muu työhyvinvointi sisältää erilaiset hyvinvointiin liittyvät työn ja työolosuhteiden ominaisuudet ja tavoitteet. Maailman terveysjärjestö (World Health Organization, WHO) on määritellyt ihmisen terveyden täydellisenä fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena hyvinvoinnin tilana. Työhyvinvointia voidaankin ajatella yksilöpsykologisena ilmiönä työssä olevaa ihmistä energisoivana mielekkyyden, elämänilon, merkityksellisyyden, arvostuksen, turvallisuuden ja hallinnan tunteena. (Virolainen 2012, 11; Tarkkonen 2008, 17; Tarkkonen 2005, 51–54.)

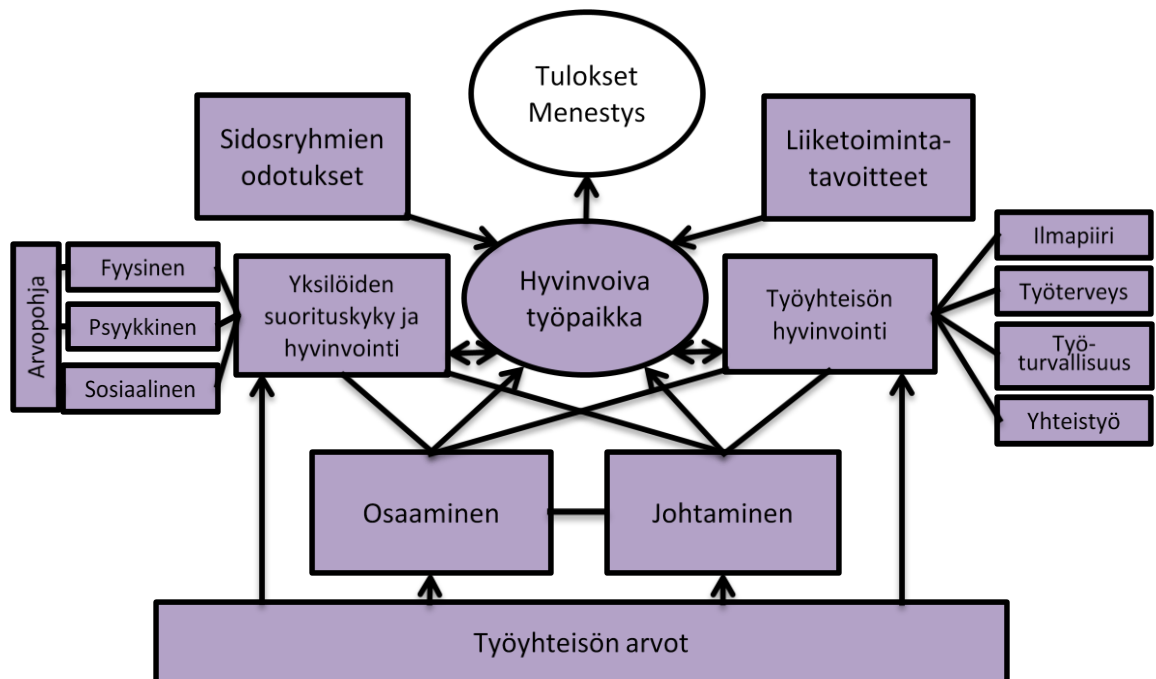
On tärkeää ymmärtää, että ennen kuin työyhteisön on mahdollista voida hyvin, on myös siihen kuuluvien yksittäisten ihmisten voitava hyvin. Ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin muodostavat Otalan (2003, 15) mukaan seuraavat seikat:

- fyysinen hyvinvointi
- psyykinen hyvinvointi
- sosiaalinen hyvinvointi
- ammattitaito ja osaaminen
- arvopohja.

Fyysiseen hyvinvointiin kuuluvat terveys, fyysinen kunto sekä fyysinen jaksaminen. Fyysisessä työhyvinvoinnissa vaikuttajina ovat fyysiset työolosuhteet (siisteys, lämpötila, työvälineet), työn fyysinen kuormitus sekä työpaikan ergonomiset ratkaisut (esimerkiksi työasennot). (Ojala 2003, 15.) Kansainvälinen ergonomiayhdistys (International Ergonomics Association, IEA) määrittelee ergonomialle kolme osa-alueita: fyysinen ergonomia (koskee työasentoja, materiaalin käsittelyä, toistuvia liikkeitä, työperäisiä liikunta- ja tukieliänsairauksia, työpisteen tilaa, turvallisuutta ja terveyttä), kognitiivinen ergonomia (koskee henkistä työtaakkaa, päätöksentekoa, taitosuorituksia, ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutusta, työstressiä ja koulutusta) sekä organisatorinen ergonomia (sisältää aihealueita, kuten viestintä, työn resurssijohtaminen, työn suunnittelu, työaikojen suunnittelu, tiimityö, yhteistyö, organisaatiokulttuuri, laatujohtaminen, etätyö ja osallistamisen suunnittelu). Näiden lisäksi yhdeksi ergonomian osa-alueeksi voidaan myös lukea työpaikan esteettömyys (Virolainen 2012, 29). Vaikka ergonomian ensisi-

jaisina kehittämiskohteina voidaankin sanoa olevan työprosessit ja tekniset ratkaisut (Launis & Lehtelä 2011, 21), kuuluu siihen edellä osoitetun tavoin paljon muutakin. Case yrityksissä ergonomia nähtiin enemmänkin työasentojen oikeellisuuden mahdollistamisena (mm. sähköinen työpöytä, työfysioterapeutin ohjeistus). Ergonomian näkökulmasta voidaan sanoa case yrityksistä puuttuneen ergonomian osa-alueiden suurempi kokonaiskuva. Työyhteisön hyvinvointisuunnitelmiin voisikin tulevaisuudessa ottaa ergonomian eri osa-alueita enemmän mukaan, jotta toiminta olisi kokonaisvaltaisempaa ja tehokkaampaa.

Psyykkiseen hyvinvointiin kuuluvat jaksaminen sekä tasapaino työn ja muun elämän välillä. Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työpaineet, työn stressaavuus ja työilmapiiri. Sosiaaliseen hyvinvointiin sisältyy vuorostaan suhteet työtovereihin, ystäviin ja perheeseen, yksilön vuorovaikutuskyky sekä kuuluminen ammatillisiin ja muihin verkostoihin. Sosiaalinen työhyvinvointi pitää sisällään mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken, ja siihen liittyykin osaltaan työkavereihin tutustuminen myös ihmisinä. Ihmisen arvopohja muodostuu omista arvoista ja asenteista sekä sisäisestä ”draivista”, joka motivoi ihmistä. (Virolainen 2012, 17–18, 24; Ojala 2003, 15–16.) Seuraava kuvio 1 havainnollistaa kokonaisvaltaista hyvinvointia työpaikalla tai hyvinvoivan työpaikan rakennetta:



Kuvio 1 Hyvinvoivan työyhteisön kokonaisuus (Ojala 2003, 17)

Ojalan (2003, 17–18) mukaan neljä pääkäsitettä, joista työhyvinvointi työpaikalla muodostuu, ovat osaaminen, johtaminen, yksilön suorituskyky ja hyvinvointi sekä työyhteisön hyvinvointi. Kuvio 1 tuo esille myös hyvinvoivan työpaikan yhteyden yrityk-

sen liiketaloudelliseen suorituskyykyyn ja menestykseen. Työhyvinvointi ei ole itsetar koitus eikä se voi syntyä itseksensä, vaan sitä pitää kehittää, jotta yrityksen varsinainen toiminta olisi menestyksekkäämpää ja tuloksellisempaa.

Yllä esitetyn listan täydennykseksi Virolainen (2012, 11) lisää vielä yksilön hyvinvoinnin osa-alueisiin henkisen hyvinvoinnin oleellisesti liittyvänä osana. Hän on halunnut nostaa sen omaksi osa-alueekseen sekä erilliseksi psyykkisestä hyvinvoinnista, mihin se osassa työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa on yhdistetty. Henkisyteen työpaikalla liittyy olennaisesti työstä nauttiminen, työn merkitykselliseksi kokeminen sekä yhteisöllisyyden tunne työkavereiden, asiakkaiden ja yrityksen muiden sidosryhmien kanssa. Myös työntekijän oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaamisen tunne liittyy henkiseen hyvinvointiin. (Virolainen 2012, 26–27.) Työhyvinvointi koostuu täten ihmisen fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta sekä henkisestä tasapainosta, jolloin hänet nähdään yhtenä kokonaisuutena (Suutarinen 2010, 24).

Työturvallisuus on myös työhyvinvoinnin alueella yksi perustarpeista. On hyvä huomioida, että työpaikoilla tapahtuvat tapaturmat ja fyysisistä työperäisistä tekijöistä aiheutuvat sairaudet voivat saada aikaan muillekin kuin itse vahingoittuneille henkisiä hyvinvoinnin ongelmia, kuten ahdistusta. Työturvallisuus, työkyky ja työssä jaksaminen voidaan ajatella olevan lakisääteisiä velvoitteita ja tavoitteita. Tällöin niiden juridinen lähtökohta sisältyy työturvallisuuslain (738/2002) 1. pykälään. (Tarkkonen 2008, 23.) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi rakentuu yksilön terveyden ja työssä jaksamisen perustalle (Eläkeyhtiö Ilmarinen 2012, 15).

3.2 Työhyvinvointitoiminnan kehittyminen

Työhyvinvointityö on saanut alun perin alkunsa työsuojelutyöstä. Työsuojelun käsite ja sisältö ovat muuttuneet aikojen saatossa rinnakkain työelämän muutosten kanssa. Koska työsuojelulainsäädäntö painottaa henkilöstön ja työnantajan yhteistoiminnan merkitystä, on työntekijän rooli työn ja työolojen kehittämisessä myös korostunut. Päävastuu työsuojelutyöstä on kuitenkin loppujen lopuksi työnantajalla, ja parhaimmassa tapauksessa työsuojelutyöllä varmistetaan henkilöstön jatkuva työkyky sekä yrityksen häiriötön toiminta. Vaikka asianmukaisella työhyvinvoinnin johtamisella on jo sellaisenaan eettiset, toiminnalliset sekä liike- ja kansantaloudelliset perustelut eikä tarvitsisi juridisia normeja vahvistukseksi, on työhyvinvointityö yrityksessä yleisesti ottaen osittain lailla säädettyä toimintaa. Juridinen normisto onkin laaja ja valtaosin tiukka, jolloin työhyvinvoinnin osa-alueista työturvallisuus ja -terveys sekä henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen ovat työperäisiltä osiltaan lakisääteisesti tavoiteltuja ja velvoitettuja. (Tarkkonen 2012, 50; Suutarinen 2010, 14–15.)

Moneen yritykseen mahtuu lailla säädetyn toiminnan lisäksi paljon myös ei-lakisääteistä aktiviteettia, muun muassa terveiden elämäntapojen ja liikunnan edistämistä, virkistys- ja kulttuuritoiminta sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä (Suutarinen 2010, 14). Case yrityksissä on molemmissa havaittavissa todella laajasti tällaista ei-lakisääteistä aktiviteettia. Liikunta ja kulttuuri- sekä virkistyspäivätoiminta ovat näistä ehkä helpoiten toteutettavissa. Molemmissa on käytössä SporttiPassi, mikä korvaa liikunta- ja kulttuurisetelit. Se toimii työnantajalle liikunnan ja kulttuurin maksuvälityspalveluna, johon sisältyy yhteistyö työnantajan kanssa hyvinvointipalvelujen tuottamiseksi. (SporttiPassi.) Yritys A:lla on SporttiPassin lisäksi käytettävissä kuntosali, jumpasali sekä taukojummat. Taimelan (2010) tuoma huomio korkeasti koulutettujen liikunnan vaikutuksesta työkyvyttömyyseläkkeiden määrään, erityisesti jo paljon liikkuvilla työntekijöillä, tukee tällaista työn ohessa suoritettavan taukojumpan kannattavuutta. Helposti suoritettavalla taukojumppatyypillisellä toiminnalla työpäivän aikana saadaan liikkumaan myös sellaiset henkilöt, jotka eivät muuten priorisoisi liikuntaa työajan ulkopuolella. Taimela (2010) huomauttaakin, että tämänkaltaisissa tietotyötä tekevissä yrityksissä olisi todella tärkeää saada inaktiiviset liikkujat aktiivisiksi liikkujiksi.

Tarkkonen (2012, 18) on kirjassaan hahmotellut työhyvinvointitoiminnan kehitystä historiallisesti sekä tiedostuksen kautta laajentuneena jatkumona. Yksinkertaistettuna teemat ovat menneet seuraavanlaisesti: 1990-luvulle asti vallassa on ollut työturvallisuus ja -terveys (työsuojelu, työturvallisuustoiminta), jonka jälkeen 1990-luvulta eteenpäin on noussut esille työkyky sekä työssä jaksaminen (työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta). Kun taas vuosina 1995–2000 ja siitä eteenpäin, on henkinen hyvinvointi noussut vahvasti esille (työelämän laatu, työhyvinvointitoiminta). Kehityssuunta näyttää siltä, että 2000-luvulla työsuojelu on saavuttamassa uudenlaisen roolin johdon strategia-työssä. Enää ei tyydytä vain korjaamaan fyysisiä työolosuhteita ja -ympäristöä, vaan mukaan ovat tulleet myös henkisten ja psyykkisten riskien varhainen arviointi ja ennaltaehkäisy. (Suutarinen 2010, 11.) Vaikka henkinen ja psyykinen hyvinvointi on alkanut saamaan huomiota osana organisaatioiden hyvinvointitoimintaa, on case yrityksissä huomioitu tämä osa-alue kuitenkin huomattavasti heikommin. Haastatteluista ilmeni, että henkistä ja psyykkistä hyvinvointia koskeviin kysymyksiin oli huomattavasti vaikeampi vastata kuin fyysistä hyvinvointia koskeviin kysymyksiin. Tämän osa-alueen kysymykset aiheuttivat haastateltavissa empimistä ja vastaukset olivat hieman kiertelevät.

Yritys A:ssa työterveyshuollon panostus on ollut selkeästi yli lakisääteisen perusteen ja kattanut muun muassa joitain erikoislääkärikäyntejä vuosittain. Selkeinä henkisen ja psyykkisen hyvinvoinnin toimenpiteinä selkeästi mainittiin työpsykologin vastaanotto sekä yhtenä henkiseen hyvinvointiin puuttumisen keinona nähtiin puolestaan esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut. Tätä osa-alueetta ei kuitenkaan voi täysin laittaa esimiehen vastuulle, sillä huonon henkisen hyvinvoinnin huomaaminen ja tulkinta ilman koulutusta on kokeneellekin esimiehelle haastavaa. Yritys B:ssä on työntekijöillä niin

ikään mahdollisuus mennä työpsykologin vastaanotolle. Yritys on kuitenkin pyrkinyt huomioimaan monipuolisemmilla toimenpiteillä henkistä hyvinvointia ja ottanutkin sen mukaan työpaikkaselvityksiin. Nämä selvitykset ovat aikaisemmin kohdistuneet suurimmaksi osaksi fyysiseen ergonomiaan, mutta jotta myös henkinen puoli saataisiin katettua, on avuksi otettu ulkopuolinen palveluntarjoaja. Tämä on selvästi ollut kannattavaa, sillä eräästä selvityksestä paljastui laajempi tapaus liittyen henkisen hyvinvoinnin kuormitukseen. Ilman huomiota henkiseen hyvinvointiin tapaus olisi saattanut jäädä huomaamatta, jolloin se olisi jäänyt kuormittamaan työyhteisöä ja saattanut ilmetä myöhemmin myös kokonaisvaltaisempuna kuormituksena. Tällöin vaikutukset olisivat voineet näkyä myös yleisen toimintakyvyn tasapainossa, ja myöhemmin ilmetä muun muassa vakavina fyysisinä oireina (ks. mm. Rauramo 2008; Ilmarinen 2006; Ojala 2003).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tätä työpaikoilla tapahtuvaa työelämän kehittämistä on vaivannut käsitteiden päällekkäisyys. Työhyvinvointitoiminnan edeltäjinä olleet organisatorisen toiminnan käsitteet (työsuojelu, työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta sekä työelämän laatu) ovat alkaneet vaihkaa yhdistyä. Kyseisten käsitteiden ja toiminnan kohteiden erillistäminen (niin kuin edellä esitetty henkisen hyvinvoinnin tapaus yritys B:ssä ilmentää) ei olekaan palvellut henkilöstön työhyvinvoinnin ja työnantajan tuloksellisuustavoitteiden yhteensovittamista. Edelläkin jo avattu käsite, työsuojelu, on työturvallisuustoiminnan jonkinlaisena rinnakkaiskäsitteenä suppeammin ymmärretty sisältävän suojelua vaarallisilta tai haitallisilta tekijöiltä, kun taas työelämän laatu on ymmärretty sisältävän työolojen optimoinnin sekä joidenkin työn ja työolosuhteiden ominaisuuksien vahvistamisen. Työkykyä ylläpitävä toiminta on vuorostaan sisältänyt edellä mainittujen asioiden lisäksi muun muassa työnhallinnan ja omaehtoisen terveysriskien hallinnan. (Tarkkonen 2012, 16–17; Juuti 2010, 47.)

Työhyvinvointi on työn hallinnan tunnetta, johon mahtuu mukaan myös sopiva määrä stressiä, kunhan kuormitusta ei tule kuitenkaan niin suuresti, että terveys vaarantuu. Työpaikalla hyvinvointia kuormittavia tekijöitä ovat muun muassa työtahti, epäselvät roolit ja työnkuvat, vaikuttamismahdollisuuksien vähyyys sekä huono johtaminen. Näiden tekijöiden aiheuttama kuormitus heijastuu esimerkiksi terveysongelmina, työuupumuksena, motivaation hiipumisena sekä lisääntyneinä poissaoloina. Työasioiden lisäksi työhyvinvointia määrittelevät myös ihmisen elämäntilanne, perhe sekä muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. Koska työntekijöitä kuormittavat monet eri tekijät, tarvitsevat organisaatiot tällä hetkellä selkeitä rakenteita, pelisääntöjä ja toimintamalleja sekä kokonaisvaltaista yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kesken. Monet organisaatiot ovat ymmärtäneet, että työyhteisöä tulee kehittää sellaiseksi, että ihminen voi niissä hyvin, sillä tasapainoinen organisaatio perustuu terveiden ihmisten työskentelyyn yhdessä. Näissä organisaatioissa on havaittu, että vain terve ihminen saa aikaan hyviä tuloksia. (Suutarinen 2010, 11–12, 24; Juuti & Vuorela 2002, 29.)

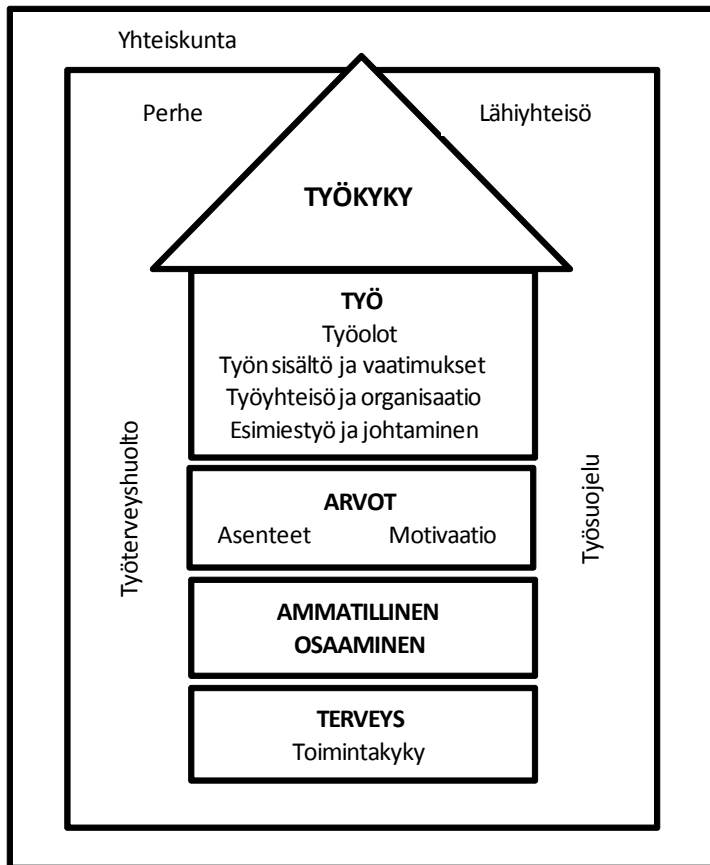
Vaikka monessa organisaatiossa yhteys terveen ihmisen ja hyvän tuloksen välillä on huomattu, on työhyvinvointi usein jäänyt muiden liiketoimintojen kehittämisessä vähäisempään asemaan. Sen kehittämiseksi ei ole saatu likimainkaan kaikkea mahdollista aikaiseksi, vaikka sen merkitys onkin tunnustettu. Yritys A:ssa on työhyvinvointitoiminnalle tapahtunut näin. Ennen vuotta 2011, milloin sitä alettiin tarkastella systemaattisesti, yrityksessä työhyvinvointi on nähty ehkä juurikin toissijaisena toimintona, jolloin sen kehittäminen ei ole saanut sijaa muiden liiketoiminnan osa-alueiden rinnalla. Työhyvinvointi syntyy siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kokonaisvaltaisesti kunnossa. (Havunen & Lavikkala 2010, 68.)

3.3 Kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan lähtökohdat

3.3.1 Työkyky ja sitä ylläpitävä sekä edistävä toiminta

Väestön työkyvyn merkitys on korostunut paljon väestönkehityksen (väestön ikääntyminen) asetettua haasteita työvoiman saatavuudelle ja sosiaaliturvan rahoitukselle. Väestön hyvä työkyky onkin keskeinen päämäärä kaikessa terveys- ja yhteiskuntapolitiikassa. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 13.) Vakuutusalan työntekijöiden korkean keski-ian vuoksi myös case yritysten olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota työkyvyn ylläpitämiseen. Työkyvyllä on paljon erilaisia kytkeitä melkein kaikkiin työelämään liittyviin tekijöihin. Tämä on juuri se piirre, mikä tekee työkyvyn määrittelystä haastavan. Se liittyy yksilön, työpaikan, sosiaalisen lähiympäristön ja yhteiskunnan tunnuspiirteisiin. Työkyvylle ei siis ole helposti löydettävää yhtenäistä määritelmää, jonka eri toimijat (esimerkiksi työterveyshuolto, eläkelaitokset, työntekijät, työnantajat ja lainsäätäjät) hyväksyisivät yksimielisesti. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia julkaisussa työkyvyn keskeisiksi määrittäjiksi asetettiin terveys, toimintakyky, elintavat, osaaminen, arvot ja asenteet, työn eri piirteet sekä yksilön lähiyhteisö ja elämäntilanne. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 17, 19.)

Työkykyä ylläpitävän toiminnan tarkoituksena on ylläpitää työntekijän työkykyä ja parantaa työntekijän edellytyksiä toimia työelämässä koko työuran läpi vanhuuseläkeikään saakka. Työkykyä ylläpitävä toiminta parantaa työntekijän hyvinvointia ja vähentää terveydellisiä riskejä. Toiminta edistää myös työn mielekkyyttä ja sitä kautta motivoitumista, josta seuraa niin ikään työn tuottavuuden kasvua. (Matikainen 1995, 47.) Työkykyä ja sen osa-alueita voidaan kuvata esimerkiksi paljon käytetyn Ilmarisen (2006, 80) esittämän alla olevan monikerroksisen rakennelman avulla:



Kuvio 2 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2006, 80)

Kuten kuviosta 2 havaitaan, työkyvyn voidaan nähdä rakentuvan monesta eri kerroksesta. Pohjakerroksessa sijaitsee ihmisen terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Koko rakennelman muut kerrokset heijastuvat aina pohjakerroksesta, sillä muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä näkyvät aina myös työkyvyssä. Toisin sanoen terveyden heikkeneminen on uhka työkyvylle, jolloin toimintakyvyn vahvistuminen mahdollistaa myös työkyvyn kehittymisen. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

Toinen kerros kuvastaa yksilön ammattitaitoa ja osaamista. Koska työelämän vaatimukset ja haasteet kovenevat jatkuvasti, on tietoja ja taitoja päivitettävä kokoajan. Osaamisen jatkuva päivittäminen voidaankin nähdä olevan entistä tärkeämpi työkyvyn edellytys. Yritys B:ssä panostetaan henkilöstön osaamiseen todella paljon, ja heillä on käytössä osaamisen seuraamiseen ja kartoittamiseen tarkoitetut profiilit. Tämä auttaa myös esimiestä ylläpitämään alaistensa osaamista, vaikka vastuu omasta kehittymisestään on myös työntekijällä itsellään. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

Kolmas kerros koostuu yksilön arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Siinä käsitellään työn ja omien voimavarojen tasapainoa sekä työn ja muun elämän välisiä suhteita. Tämä kerros on erittäin altis vaikutteille, ja esimerkiksi yhteiskunnassa tai lainsäädännössä (muun muassa eläkeuudistus) tapahtuvat muutokset heijastuvat tähän kerrokseen. Neljäs kerros on rakennelman suurin ja painavin kerros. Siinä kuvataan työtä sekä siihen liitty-

viä tekijöitä. Tämä kerros kuvainnollisesti painaa sen alla olevia kerroksia. Esimiestyölle ja johtamiselle on annettu erityishuomio, sillä esimiehillä on vastuu neljännessä kerroksesta sekä mandaatti sen organisointiin ja muutoksiin. Työn vaatimukset, organisointi sekä työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät kerroksesta erittäin vaikeasti hahmotettavan ja moniulotteisen. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

Työkyvyn pohjalla vahvasti vaikuttava terveys (ks. kuvio 2) on yritys A:ssa ollut hyvin huolehdittua, ja työterveyshuollolle on olemassa erillinen toimintasuunnitelma. Vaikka työterveyshuolto on ollut yrityksen panostuksen kohteena selkeästi yli lakisääteisen velvoitteen, on siitä kuitenkin psyykinen toimintakyky jäänyt hieman vähäisemmälle panostukselle. Tosin tämän huomioiminen saattaa olla yrityksille hankalaa ja vierasta. Niin kuin Excentan teettämästä Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 - tutkimuksen raportista kävi ilmi, on työterveyshuollon osallistuminen työkuormituksen (fyysinen, psykososiaalinen/henkinen ja kognitiivinen kuormitus) säätelyyn ollut liian vähäistä. Tämä toiminto on työnantajan ja työterveyshuollon yhteistoiminnallinen, joten se saattaa siksi jäädä ”harmaalle alueelle”. (Aura ym. 2011.)

Työkyvyn kehittäminen ja ylläpitäminen edellyttävät työntekijän ja työnantajan yhteistyötä. Onnistuminen edellyttää kaikilta aktiivista osallistumista ja sitoutumista. Tämän lisäksi siihen voi vaikuttaa oleellisesti myös työyhteisö, sillä työyhteisön kyky tukea yksilöidensä jaksamista voi olla todella merkittävää yksilön työkyvyille. Niin kutsuttua työkyky taloa (ks. kuvio 2) ympäröi niin yksilön perhe ja lähiyhteisö kuin työterveyshuolto sekä työsuojeluorganisaatio. Erityisesti Auran ym. (2011) tutkimuksessa havaittua puutetta työterveyshuollon ja työpaikan välisestä yhteistyöstä, on pyritty lisäämään määrittämällä työterveysyhteistyö Kelan yrityksille suorittaman korvaamisen edellytykseksi. Yhteiskunta, työkykyrakennelman (kuvio 2) uloimpana kerroksena, luokin infrastruktuurin, pelisäännöt ja palvelut, joiden mukaan yrityksiä ja henkilöstön työkykyä voidaan tukea. Sairausvakuutuslain muutoksesta 1.1.2011 alkaen tarkoitus on korostaa terveyden ja työkyvyn edistämistä läpi työuran. Tavoitteena on saada yritys keskittymään työkyvyttömyyden ennaltaehkäisevään toimintaan ja työkyvyn varhaiseen tukemiseen. (Ilmarinen 2006, 81; Kela 2012.)

Yritys B on suunnitellut käyttöönsä oman viitekehysten, jossa on määritelty yrityksen työkyky toiminnan muodostavat osa-alueet. Jokainen osa-alue pyritään huomioimaan tasapuolisesti kaikissa työkykyhankkeissa sekä työterveyshuollon palveluissa. Kullekin vuodelle määritellään aina omat painopisteet ja tavoitteet. Painopisteet siis vaihtelevat vuosittain, mutta perus osa-alueet pysyvät samoina. Kun verrataan Ilmarisen (2006) työkyky rakennelmaa yritys B:n kehittämään malliin, voidaan huomata sen kattavan samoja osa-alueita. Mallissa on kyse työkyvyn edistämisestä, ylläpitämisestä ja palauttamisesta. Korostettu työterveysyhteistyö ennaltaehkäisevässä toiminnassa löytyy viitekehyksestä, mutta huomio on kuitenkin pääpainoisesti hyvää työkykyä edistävissä toiminnassa eikä niinkään huonon työkyvyn ehkäisemisessä. Tämä sama pätee myös

case yritys A:han. Näiden (huonon ja hyvän työkyvyn) tekijöiden voisi olettaa olevan lähestulkoon samankaltaisia, mutta kuten Linbergin, Josephsonin, Alfredssonin ja Vingårdin (2006) tekemästä tutkimuksesta kävi ilmi, yli puolet tekijöistä oli ainoastaan yhdistettävissä joko erinomaisen työkyvyn edistämiseen tai huonon työkyvyn ehkäisemiseen. Tämän eksploratiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa niitä tekijöitä, jotka edistävät erinomaista työkykyä sekä niitä tekijöitä, jotka ehkäisevät huonoa työkykyä. Erinomaisen työkyvyn edistäminen näytti tuloksien perusteella olevan enemmän riippuvainen fyysisistä tekijöistä, kuten selkeät työnkuvat. Huonon työkyvyn ehkäisemisen havaittiin puolestaan olevan enemmän riippuvainen lepäämisestä sekä organisaationaalista ja psykososiaalisista tekijöistä. Nämä psykososiaaliseen kuormitukseen vaikuttavat tekijät ovat lisääntyneet merkittävästi (Rauramo 2008, 55), joten jälleen päästään siihen päätelmään, että myös case yritysten huomio psykologiseen hyvinvointiin näyttäisi olevan vajavaista.

Työkyvyn moninaisista määritelmistä huolimatta kaikille yhtenäistä ja yksimielistä on kuitenkin se, että työkyky ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan se on yksilön, hänen työnsä ja työympäristön yhteinen ominaisuus. Työkyky ei ole irrallaan yksilön muusta elämästä, vaan perhe, lähiyhteisö ja vapaa-aika vaikuttavat työkykyyn yksilön elämän aikana. Yritys B on pyrkinyt huomioimaan viitekehysessään vapaa-ajan toiminnan vaikutuksen yksilön työkykyyn. Heillä on tavoitteena kannustaa ja tukea henkilöstöä huolehtimaan myös itse omasta terveydestään. Tämä onkin erittäin tärkeä lisä kokonaisvaltaiseen työkyky -ajatteluun, sillä esimerkiksi Bergin, Eldersin, Zwartin ja Burdofin (2009) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan huonoon työkykyyn liittyvänä yhtenä tekijänä havaittiin olevan vapaa-ajan voimakkaan liikunnan puute. Työkyvyn säilymisen varmistamiseksi on tavoiteltava terveellistä ja turvallista tasapainoa ihmisen ja työn voimavarojen välillä. Ihmisen työkyvyssä on kyse yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisestä yhteneväisyydestä. Koska työkykyyn vaikuttavat samanaikaisesti monet eri prosessit, niin negatiiviset kuin positiivisetkin, edellyttää työkyvyn vaaliminen monen prosessin samanaikaista tuntemista. Työkyvyn moninaisuus ja yksilön rajallinen vaikutusmahdollisuus omaan työkykyynsä edellyttävät työterveyshuollon ja työsuojelun aktiivista tukea. Onkin puhuttu myös integroidusta työkykykäsityksestä, joka sitoo työntekijän työkyvyn laaja-alaisesti työorganisaatioon ja -yhteisöön. (Ilmarinen ym. 2006, 19–20, 24; Ilmarinen 1995, 31.)

3.3.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli on kehitetty Maslowin motivaatioteorian pohjalta, jonka mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian. Tässä tarvehierarkiassa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi eli aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde. Maslowin mukaan on olemassa viisi tavoitetta, joita voi kutsua perustarpeiksi. Nämä ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Ihmisellä on myös olemassa halu ylläpitää näiden tarpeiden taustalla olevia olosuhteita. Tarvehierarkian mukaiset perustavoitteet ovat hierarkisen olettamuksen mukaisesti toisistaan riippuvaisia. Toisin sanoen, jos tarve on melko hyvin tyydytetty, syttyy seuraavan tason halu dominoimaan ihmisen tietoista elämää. Samalla vähempiarvoisten tarpeiden tärkeys minimoituu, unohtuu tai kielletään. Tällöin ihmisen käyttäytymistä hallitsee kulloinkin vallitseva tarve, sillä jo tyydytetyt tarpeet eivät ole enää aktiivisia motivaatitekijöitä. (Maslow 1943.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön, ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallissa on käyty Maslowin tarvehierarkia läpi porras portaalta. Jokainen näistä portaista on analysoitu teoreettisesti, pohtien samalla, miten kunkin tarpeen tyydyttäminen ilmenee ja toisaalta pohtien myös sitä, minkälaisia seurauksia on tyydyttämisen puutteesta tai taantumisesta. Malli on luotu vertaillen ja käyttäen hyväksi jo olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja, ja siitä onkin havaittavissa yhteneväisiä piirteitä edellä esitettyyn työkykyä kuvaavaan rakennelmaan (ks. kuvio 2). Työhyvinvoinnin portaat -mallin kehittämisen tavoitteena on halu löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Mallin luomisessa on ymmärtämisen apuvälineenä käytetty hyväksi systeemiajattelua. Sen avulla voidaan kuvata monimutkaisien järjestelmien vaikuttavia osia ja näiden toiminnan yhteistulosta. Systeemiajattelu pyrkii ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. (Rauramo 2008, 34–35.)

Alla oleva kuvio 3 ilmentää työhyvinvointi portaita alhaalta ylöspäin suuntautuvina askelina aina kohti seuraavan tason tavoitetta.

<p>5. ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE: Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus. Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito. Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset.</p>	<p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset.</p>
<p>4. ARVOSTUKSEN TARVE: Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut. Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset.</p>	<p>Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.</p>
<p>3. LIITTYMISEN TARVE: Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot. Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky. Arviointi: Työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt.</p>	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.</p>
<p>2. TURVALLISUUDEN TARVE: Organisaatio: Työsuhde, työolot. Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat. Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys.</p>	<p>Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työympäristö.</p>
<p>1. PSYKO-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET: Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto. Työntekijä: Terveelliset elintavat. Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset.</p>	<p>Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.</p>

Kuvio 3 Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2008, 27)

Yllä oleva kuvio ilmentää hyvin sitä, kuinka laaja-alainen ilmiö työhyvinvointi on. Sen kokonaisvaltainen ja kattava huomiointi vaatii monen eri yksityiskohtaan huomioimista. Edellä olevassa kappaleessa esitetystä työkyvyn osa-alueita havainnollistavasta kuvioista 2 ilmenee lähtökohtaisesti samat aihealueet (terveys, osaaminen jne.), mutta työhyvinvoinnin portaat -mallissa ne on kuvattu laajempina kokonaisuuksina. Tämä malli on haluttu esittää siksi, että työhyvinvoinnin rakentuminen ja sen vaatima organisointi tulisivat mahdollisimman yksityiskohtaisesti havainnollistettua. Malli antaa myös erinomaiset perustelut yksilön terveyden eri osa-alueiden linkittymiselle työn tekemi-

seen, jolloin tullaan työn kustannustehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmaan (ks. esim. Stewart, Ricci, Chee & Morganstein 2003).

Työhyvinvoinnin portaat -mallin ensimmäinen askel on psykofysiologiset perustarpeet. Psykofysiologisten perustarpeiden porras nostaa esille työn kuormittavuuden. Työkuormituksen muodostavat fyysinen kuormitus, psykososiaalinen kuormitus sekä kognitiivinen kuormitus. Fyysisellä kuormituksella tarkoitetaan liikuntaelimistöön sekä verenkiertoon kohdistuvaa kuormitusta. Työpaikan ergonomia vaikuttaa myös fyysiseen kuormitukseen. Psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi keskeisiä toimenpiteitä ovat työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä hyvän työilmapiirin vahvistaminen. Kun työntekijät kokevat kiireen tuntua, se saattaa olla merkki töiden liian suuresta määrästä, työn hallinnan puutteesta tai tarpeesta tehostaa työjärjestelyjä. Työn monipuolisuudella, tauotuksella ja jaksotuksella vaatimampiin ja helpompiin tehtäviin on merkitystä hyvinvointiin ja jaksamiseen. Aivoihin kohdistuva monimuotoinen kognitiivinen kuormitus on lisääntynyt työelämän osaamisen vaatimukseen ja teknologian kehittymiseen liittyvien muutosten myötä. Kognitiivinen prosessi muuttaa aivojen avulla informaation käyttäytymiseksi, joten varsinkin tietotyössä kognitiivinen kuormitus korostuu. Tietointensiivisten työtehtävien tekijät (muun muassa haastavuus, luovuus ja projektikohtaisuus) yhdistettynä tietotyötä tekevien vahvaan sitoutumiseen voivat johtaa työpäivien venymiseen kohtuuttoman pitkiksi sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen. (Rauramo 2008, 37–48, 54–56.) Jatkuvasi koveneva kilpailu ja toiminnan kehittämisvaatimukset saattavatkin aiheuttaa työntekijöille ajoittain ylimääräisten työtuntien kertymistä. Tätä voidaan kuitenkin tasapainottaa molemmissa case yrityksissä käytössä olevan liukuvan työajan puitteissa, jolloin se nähdään keinona vapaa-ajan ja työn välisen tasapainon löytämiseen ja säilyttämiseen (ks. esim. Christensen & Staines 1990).

Työhyvinvoinnin portaiden toinen askel on turvallisuuden tarve. Tämä askel liittyy työntekijän tunteeseen työpaikan turvallisuudesta. Turvallinen työpaikka mahdollistaa edelläkin huomiota saaneen psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi toimeentulon sekä osaamisen ylläpidon. Työsuhteeseen liittyvä turvattomuuden tunne on vakava hyvinvoinnin häiritsejä. Joillekin tämä aiheutuu määräaikaisestä tai osa-aikaisesta työstä. Jotkut työpaikat ovatkin alkaneet laatia työsuhteiden vakinaistamiseen tähtääviä toimitasuunnitelmia. Turvattomuuden tunteeseen vaikuttaa myös merkittävästi muutos, mikä ohjaa tänä päivänä työelämää hyvin voimakkaasti. Tämä tarkoittaa yksilölle ja työyhteisölle jatkuvaa uudistumista ja mukautumista. Yritys B on ottanut muutoksen aiheuttaman turvattomuuden tunteen huomioon erinomaisella tavalla, sillä heillä työhyvinvointitoimijat otetaan heti näkyvästi esille jo organisaatiomuutoksien suunnitteluvaiheessa. Esimerkiksi uuteen toimipisteeseen siirryttäessä yritys B:ssä pyrittiin kiinnittämään työhyvinvointinäkökulma mukaan muutoksen toteuttamisen eri vaiheisiin. Työturvallisuuden edistämiseksi on pyrittävä puuttumaan jo ”pinnan alla” oleviin asioihin, mikä tar-

koittaa voimavarojen suuntaamista kaikenlaiseen ennaltaehkäisevään toimintaan. (Rauramo 2008, 85–111.)

Kolmas askel, liittymisen tarve, kuvastaa työpaikan yhteisöllisyyttä. Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä, jonka lisäksi yhteisö toimii myös yksilön tärkeimpänä voimanlähteenä sekä yhteiskunnan keskeisimpänä voimassapitävänä voimana, yhteisyyden tunteena. Hyvä ja luottamuksellinen työilmapiiri, monimuotoisuuden huomioiminen, tasa-arvosuunnittelu sekä yhteisten asioiden käsittelyyn (viestintäkulttuuri) liittyvien seikkojen huomioiminen kasvattavat työpaikkojen yhteishenkeä näin vaikuttaen henkilöstön hyvinvointiin. Sosiaalisen tuen saaminen on työssä jaksamisen kannalta tärkeää, sillä sosiaalinen pääoma (tuki ja kannustus, avoin tiedonkulku ja luottamus) on yhteydessä työhyvinvointiin ja taloudelliseen tehokkuuteen. Se parantaa työn organisointia ja lisää työhönsä tyytyväisten osuutta sekä vähentää työuupumusta. (Rauramo 2008, 122–142.)

Neljäs askel eli arvostuksen tarve tuo esille työn merkityksen ja arvon, ajatukset rakentavasta palautteesta, palkitsemisesta ja palkasta sekä työkuulttuurin merkityksen (Rauramo 2008, 143–159). Maslow (1943) jaottelee arvostuksen tarpeen alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempi tarve viittaa toisilta ihmisiltä saatuun sosiaaliseen arvostukseen (status, huomiointi, maine, kuuluisuus, tunnettuus, kunnia, kunnioitus), ja ylempi tarve viittaa sen kaltaisiin tuntemuksiin kuin itseluottamus, saavutukset, kompetenssi, johtajuus, vapaus ja riippumattomuus. Tämä jaottelu perustuu siihen, että korkeamman asteen itsearvostusta ei voi menettää samalla tavalla kuin muilta saatua. Yksilölle arvostus sellaisilta kohteilta, joita hän itse pitää tärkeinä, on erityisesti merkittävää. Näitä ovat esimerkiksi oma esimies, työtoverit ja asiakkaat. (Rauramo 2008, 144.)

Viides ja viimeinen askel työhyvinvoinnin portaissa on itsensä toteuttamisen tarve. Tärkeää tällä askeleella on osaaminen ja kilpailukyky. Työpaikoilla on tehtävä nykytilan osaamiskartoitusta ja samalla on pohdittava sitä, mitä taitoja tarvitaan tulevaisuudessa. Tämä sen vuoksi, että kilpailukykyyn ylläpito edellyttää osaamisen jatkuvaa päivittämistä. Tärkeäksi tavoitteeksi onkin tullut aikuisoppijoiden huomioiminen. Työn ohjauksella sekä mentoroinnilla voidaan tavoitella oppimisen lisäksi työhyvinvoinnin kehittämistä, ja esimerkiksi työnohjauksen tavoitteena voisi olla työviihtyvyyden parantaminen ja toimintavireyden ylläpitäminen. (Rauramo 2008, 160–180.)

Otala ja Ahonen (2005, 29) ovat myös peilanneet Maslowin (1943) tarvehierarkiaa, mutta toisin kuin Rauramolla (2008), näkökulmana on ollut yksilön työhyvinvointi. He eivät ole käsitelleet tarvehierarkiaa niin laajasti koko työyhteisön näkökulmasta, mutta ovat tehneet mielenkiintoisen lisäyksen näiden viiden Maslowin portaan päälle. He ovat lisänneet kuudennen portaan: henkisyys ja sisäinen ”draivi”. Tämä porras kattaa tärkeän huomion yksilön henkisen hyvinvoinnin alueesta, mihin viitattiin myös jo edellä (ks. luku 3.1). He huomauttavat myös, että yhteiskunnan ja työelämän muuttuessa, yksilön

on otettava entistä enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Molemmista case yrityksissä oli havaittavissa piirteitä Rauramon (2008) työhyvinvointi portaiden eri askeleilta, mutta kumpikaan ei ollut päässyt vielä mallin kaikkia portaiden osia täyttävään lopputulemaan. Yritys A:n voidaan nähdä sijaitsevan tällä hetkellä kolmannella portaalla, kun taas yritys B on päässyt jo neljännen portaalle tarpeiden huomioimiseen. Koska yritys A on vasta noin vuosi sitten aloittanut toiminnan systematisoinnin järjestelmällisemmäksi ja suunnitelmallisemmaksi, ei toimintasuunnitelmien voida sanoa vielä olevan täysin jalkautettu. Tehtyjen kyselyiden (työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt) jälkeisiä toimenpiteitä on myös vasta vuodesta 2012 lähtien aloitettu kunnolla toteuttamaan. Neljännellä portaalla siirrytään selkeästi jo enemmän tuottavuuden ja systemaattisuuden näkökulmaan.

Yritys B onkin määritellyt työhyvinvoinnille erillisen vision. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin linkittäminen on myös aloitettu viemällä henkilöstöä koskevia tunnuslukuja johdolle. Tämän lisäksi yritys B:ssä on perustettu työhyvinvoinnin ohjausryhmä, jonka kokoontumisiin otetaan mukaan myös liiketoimintajohtojen edustajia. Tässä mielessä yritys B:n toiminta on erittäin edistynyt, sillä Suutarisen (2010, 40) mukaan johto ei ole yleensä mukana ohjausryhmässä eikä linjaesimiehille ole asetettu minkäänlaista roolia työhyvinvoinnin strategiatyössä. Tämä viestii yritys B:n halusta ja tavoitteesta sitoutua vahvasti hyvinvoinnin edistämiseen. Haastattelun suorittamisen ajankohtaan mennessä yrityksessä oli ehditty pitää yksi tapaaminen, missä liiketoimintajohtojen edustajia ei ollut vielä mukana. Toistaiseksi osaaminen nähdään yrityksessä erittäin tärkeänä osana yrityksen menestymistä ja se onkin voimakkaasti läsnä kaikessa tekemisessä, joten seuraava luontainen askel olisi linkittää se myös pysyvästi osaksi työhyvinvointia. Yritys A:n määritellyistä työhyvinvoinnin osa-alueista (johtaminen, osaaminen, terveys ja työympäristö) osaaminen oli selkeästi jäänyt määriteltyjen toimenpiteiden ja tavoitteiden määrässä vähäisimmäksi.

Mallin mukaiset toimenpiteet tulisi olla kattavasti huomioitu ja jatkuvassa käytössä henkilöstön hyvinvoinnin takaamiseksi. Mallin ilmentämän kokonaisuuden huomiointi onkin tärkeintä. Yrityksen on lähdettävä kehittämään toimintaansa alimman portaalle mukaan, ja jatkettava systemaattisesti kohti ylintä askelta mitään jättämättä välistä. Portaiden kehittämisen taustalla oleva Maslowin (1943) tarvehierarkia ilmentää jo itsessään sitä, kuinka kaikki tarpeet liittyvät toisiinsa. Kun yksi tarve on saavutettu, tulee tähtäimeen seuraavan tason tavoite. Täten mitään porrasta tai portaalle osaa ei saisi jättää huomiotta ja ohittaa. Täten voidaan mahdollisesti olettaa, että kaikkien portaita esitettyjen kohtien täyttymisen jälkeen, olisi yrityksessä päästy täydelliseen ja kaiken kattavaan työhyvinvoinnin tilaan. Viidennen portaalle ilmentävien työntekijöiden tarpeiden täyttämisen jälkeen ei olisi enää mitään tavoiteltavaa. Tällöin oletetusti riittäisi tilanteen pitäminen ennallaan. Tämä tilanne ei kuitenkaan tule pysymään kauaa näin, sillä kuten

jo Ojalan ja Ahosen (2005) tekemä lisäys kuvastaa, on työpaikoilla toteutettava hyvinvointitoiminta kehittynyt jo nyt nopeaa tahtia yhteiskunnan kehityksen sekä työntekijöiden kasvavien ja muuttuvien tarpeiden mukana.

3.4 Työhyvinvoinnin vastuukentän jakautuminen

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisen voidaan nähdä niin organisaation ja yksilön kuin yhteiskunnankin asiana. Työhyvinvointitoiminnan laiminlyömisestä ja henkilöstön voimavarojen kuormittamisen haittavaikutukset näkyvät suoraan yhteiskunnan jonkin muun sektorin hoidettavana. Suomessa työhyvinvoinnin tuottaminen, ylläpitäminen sekä jatkokehittäminen ovatkin jollain tavalla sidoksissa aina koko yhteiskunnan arvoihin, tavoitteisiin ja viranomaistoimintaan. Organisaatioiden vastuulla on luoda turvallinen työpaikka, noudattaa työntekijöitä koskevaa lainsäädäntöä ja rakentaa miellyttävä työskentelyilmapiiri. Yksilö puolestaan on tietenkin vastuussa omista elintavoistaan, mutta myös työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. Yhteiskunnan vastuulle jää työkyvyn ylläpitämisen mahdollisuuksien ja puitteiden takaaminen lakeja säättämällä sekä kansalaisten terveyttä, oppimista, työnteon kannattavuutta ja työssä osaaamista edistävän toiminnan tukemisella. (Tarkkonen 2012, 27; Virolainen 2012, 12.)

Yhteiskunta onkin ottanut yhä näkyvämmiin kantaa yritysten vastuuseen työkyvyn edistämisessä. Sairausvakuutuslaissa 1.1.2011 tapahtunut muutos toimii pohjana yritysten työkyvyn hallintaan, seurantaan ja ennaltaehkäisevään toimintaan työntekijöiden työurien eri vaiheissa (SVL 13:5). Tavoitteena on saavuttaa yrityksessä työterveysyhteistyö, jolloin työpaikka ja työterveyshuolto toimivat jatkuvassa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa keskenään. Tällä voidaan parantaa edellä mainittua puutteellista työterveyshuollon osallistumista työkuormituksen säätelyyn (ks. luku 3.3.1). Lain muutoksen vaatimia toimenpiteiden takaamiseksi Kelan (2012) korvaamisen edellytyksenä on, että työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto sopivat yhteistyössä työpaikalla ja työterveyshuollossa noudatettavista käytännöistä, joilla työkyvyn hallintaa, seuranta ja varhais-tukea toteutetaan työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyönä. Tällä tavoin pyritään tukemaan ja kannustamaan yrityksiä huolehtimaan henkilöstönsä työkyvystä systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti. Molemmilla tutkimuksen kohteena oleville case yrityksillä onkin otettu käyttöön varhaisen tuen malli. Mallin tarkoituksena on puuttua poissaoloihin mahdollisimman ajoissa esimiesten puuheksiottojen avulla. Yritys A:ssa tämän mallin lanseeraus esimiesten käyttöön ei kuitenkaan voida sanoa onnistuneen, sillä siitä ei ole järjestetty tarkoituksen mukaista koulutusta esimiehille. Mallista informointi on tapahtunut yrityksen intranetin kautta, jolloin se on jäänyt vaille tarkempaa huomiota. Vasta vuosi mallin käyttöön oton jälkeen, on mallin edellyttämään toimintaan ryhdytty

kiinnittämään järjestelmällisesti huomiota. Esimiehille on järjestetty aiheesta koulutuksia ja he ovat vasta tämän jälkeen esittäneet mallin myös alaisilleen.

Suoritetuista haastatteluista kävikin ilmi esimiestyön erityinen tärkeys työhyvinvoinnin edistäjänä. Kummassakin yrityksessä haastateltavana ollut henkilö toi useaan otteeseen eri kysymysten yhteydessä esille sen, kuinka esimies vaikuttaa, pystyy vaikuttamaan ja pitäisi osata vaikuttaa alaistensa hyvinvointiin. Lähiesimiestyö ja sen vaikuttavuus pystytäänkin linkittämään melkein jokaiseen työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Yritykset, joissa johtamisen vaikutus työhyvinvointiin otetaan huomioon, omaavat parhaiten voivat työntekijät. (ks. Väänänen-Tomppo 2005.)

3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen ja lähiesimiestyö hyvinvoinnin mahdollistajana

Liiketoimintaympäristön ja maailmantalouden muutokset ovat luoneet paljon uusia mahdollisuuksia niin yksilölle kuin koko organisaatiolle, mutta samalla myös asettaneet uudenlaisia haasteita johtamiselle ja työhyvinvoinnille. Esimiesten on aikaisempaa tärkeämpää olla mukana mahdollistamassa työnteko sekä toisaalta huolehtia myös siitä, ettei työntekijälle tule liiallista työkuormaa. Yhden merkittävän muutoksen, teknologian kehityksen myötä, työelämässä pystytään tekemään enenevässä määrin e-työtä (etätyötä, mobiilia työtä sekä kotona itsenäisesti tehtävää työtä), minkä johdosta monet yritykset ovatkin siirtyneet verkostomaisempiin toimintatapoihin, hajautettuihin organisaatioihin. Mitä enemmän työ pitää sisällään niin sanottua tietotyötä, sitä tärkeämpää työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta ovat osaaminen ja johtaminen. (Suutarinen 2010, 11,19; Ojala 2003, 16.)

Työympäristön muuttumisen johdosta on myös organisaatiopsykologian tutkimus seurannut näitä trendejä. Tutkimukset ovat tarkastelleet työympäristön muutosten vaikutusta niin yksittäisen työntekijän tasolla kuin koko organisaatitasolla. (Sparks ym. 2001.) Sparks ym. (2001) ovatkin keskittyneet artikkelissaan tutkimuksiin, jotka kohdistuvat työterveyteen ja työntekijän hyvinvointiin painottuen neljään isoon organisaatiopsykologian osa-alueeseen. Yksi näistä on johtamistyyli. Vesterinen (2007, 122–123) esittää ajatuksen siitä, että mahdollistava johtajuus olisi yksi tärkeimmistä asioista henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Keskeisenä haasteena hän esittääkin olevan nimenomaan mahdollistaminen, sillä johtajakaan ei voi varsinaisesti antaa hyvinvointia toiselle. Tarkkonen (2012, 27) nostaaakin esille huomion siitä, että asemavaltaa omaavien henkilöiden huolenpito koskee kaikkiin heidän vallan ulottuvissa oleviin ihmisiin ja asioihin. Täten myös johtamiseen on kasaantunut paineita esimiesten sekä johtajien yrittäessä pysyä mukana nopeiden muutoksien tahdissa samalla johtaen yrityksen työvoimaa. Tämä kasvava paine saattaa vaikuttaa myös heidän käyttäytymiseensä työntekijöi-

tä kohtaan (Sparks ym. 2001), ja koska organisaation ylätasolla olevilla henkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa yleisiin hyvinvoinnin tekijöihin paljon enemmän ja nopeammin kuin muilla, on yrityksen kannattavaa kyseenalaistaa henkilöiden sopivuus esimiestyöhön.

Työhyvinvoinnin johtaminen on määriteltävissä johtamisen näkökulmaksi, joka huomioi johtamistehtäviin sisältyvän seurannan, valvonnan, ohjauksen ja varmistamisen avulla työturvallisuudesta, henkisestä hyvinvoinnista, työkyvystä ja työssä jaksamisesta, työhön ja työolosuhteisiin liittyvistä yksilöllisistä ominaisuuksista sekä työorganisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien muutosten tarpeista työorganisaation kaikilla eri tasoilla. Hyvinvoinnin johtamisen tulisi olla sidoksissa koko johtamisjärjestelmään eikä vain sen erillisenä osana. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan nähdä myös strategisena ennakoivana työhyvinvoinnin johtamisen prosessina. Siitä voidaan muodostaa prosessi, joka lähtee yrityksen strategiasta, strategian tunnistamisesta, tavoitteista sekä muutoksen tunnistamisesta yrityksen toimintaympäristössä. (Tarkkonen 2012, 77; Pursio 2010, 63.)

Pahimmillaan työhyvinvoinnin käsitteiden ja toimintojen organisoiminen erillisiksi varsinaisesta johtamisjärjestelmästä on aiheuttanut työpaikan sisäisiä valtataisteluja sekä tulehtuneita henkilösuhteita. Tämän kaltaisiin tilanteisiin on johtanut muun muassa työhyvinvoinnin johtamisen hajanaisuus tai jopa sen puuttuminen kokonaan. Ongelmanratkaisuna olisi työhyvinvointikentän ymmärtäminen yhtenä johtamisen teemana kaikilla organisaatiotasolla. (Tarkkonen 2012, 16–17.) Yritys B:ssä työhyvinvoinnin portaat mallin (ks. kuvio 3) viidennelle askeleella pääsyn esteenä voi mahdollisesti olla juurikin työhyvinvoinnin johtamisen erillisuus muusta johtamisesta. Ensisijaisina asioina korostetaan asiakasnäkökulmaa ja osaamisen johtamista. Tämä saattaa viestiä osaksi myös työhyvinvoinnin toissijaisuudesta muihin toimintoihin nähden. Työkykyjohtamista ei haluta sekoittaa muihin johtamismalleihin, joten puhe on lähinnä työkyvyn tukemisesta. Osaamisen ollessa tärkeä osa työntekijän hyvinvointia, tulisi näiden johtamisnäkökulmien olla rinnakkain tukemassa toisiaan. Koska johtamisjärjestelmän vaikutus on erityisen keskeinen työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin jokaisessa työorganisaatiossa, saattaa työhyvinvoinnin johtamisen sivuuttaminen aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa.

Yritys A:ssa on vuorostaan laadittu ehdotelma työkykyjohtamisen jalkauttamiseksi vuoteen 2014 mennessä. Heillä on selkeästi tavoite tuoda työkykyjohtaminen yhä enemmän kiinteämmäksi osaksi johtamisjärjestelmää (ks. esim. Pursio 2010; Valkama 2007). Johtamisjärjestelmän selkeys ja tasapuolisuus sekä esimiehen omat ihmistaidot ovatkin johtamisen kannalta avainroolissa, vaikka johtaminen ei oikeastaan olekaan enää mielletävissä esimiesasemassa olevien yksinoikeudeksi. Jokaisen on huolehdittava myös itse omasta työstään sekä mahdollisesti myös omasta tiimistään, eli toisin sanoen jokainen joutuu johtamaan kokoajan itseään. Johtajuutta tarvitaan siis läpi organisaati-

on, ja tänä päivänä johtaminen onkin ennen kaikkea osaamisen ja ihmisten potentiaalin kehittämistä. (Tarkkonen 2012, 74; Ojala 2003, 16–17.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan Tarkkosen (2012, 75) mukaan erotella viisi perustoimintoa. Ensimmäinen toiminto on *todellisuuden riittävän täsmällinen määrittely*. Tällä tarkoitetaan sitä, että niin kuin hyvässä johtamisessa yleensäkin on myös työhyvinvointi johtamisessa määriteltävä työhyvinvointia koskeva todellinen tila. Tähän tarvitaan kehitys- ja tilannekeskusteluja, työhyvinvointikyselyjä, säännöllistä riskienarviointia sekä tilastollisia tietoja. Pelkästään arkitietoon perustuvalla osaamisella saateen tehdä vääriä tulkintoja ja vahingollisia päätöksiä, joten on tärkeää perustaa työhyvinvointiymmärrys todenmukaisiin teorioihin, käsitteisiin, jäsenyyksiin, malleihin ja tutkimustuloksiin. Tämän vuoksi case yritysten olisikin syytä panostaa vielä enemmän myös työhyvinvoinnin johtamisen koulutukseen. Yritys A:ssa on järjestetty erillinen kysely esimiehille, jossa tavoitteena oli kartoittaa esimiesten itse havaitsemia lisäkoulutuksen tarpeita työkykyjohtamisessa ja työhyvinvointiasioissa. Tämä auttaa aktivoimaan esimiehiä myös itse miettimään omaa työhyvinvointiosaamistaan sekä sen roolia lähiesimiestyössä.

Toisena toimintona on se, että johtamisella *luodaan merkityksiä*. Tällä määritellään se, mikä on tärkeää ja mikä ei. Johtamisella tai sen puuttumisella viestitään työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita koskevia arvoja ja merkityksiä. Vaikka työhyvinvointi johtamista ei yritys B:ssä varsinaisesti ole käytössä, on yrityksessä pyritty viestimään terveen työpaikan tavoitetta hyvän esimiestyön ja työyhteisötaitojen välityksellä. Nämä kaksi osa-aluetta ovat heidän määrittelemän viitekehyksen keskiössä. Luottamuksen ja uskottavuuden tulee olla johdonmukaista, joten sanojen ja tekojen pitää kulkea käsi kädessä ja olla yhteneväisiä. Heikon arvomaailman vallitessa työhyvinvointi- ja turvallisuusasiat hoidetaan sattumanvaraisesti tai ei ollenkaan, kun taas vahvan arvomaailman omaava työpaikka hoitaa työhyvinvoinnin kannalta asiat hyvin. (Tarkkonen 2012, 75–76.)

Kolmas johtamisen toiminto on *luoda käytännön edellytyksiä*. Nämä ovat työhyvinvoinnille määriteltyjä painopisteitä, tavoitenäkymiä, tavoitteita ja päämääriä sekä periaatteita, keinoja, organisointia ja resursseja. Eteenpäin on mahdotonta päästä ilman suunnan ja keinojen määrittelyä. Neljäs toiminto on *toteuttaminen ja seuranta*. Työyhteisö ja henkilöstö tarvitsevat kokonaisvaltaista huolenpitoa, kuten tukea, ohjausta ja palautetta. Erityisesti työturvallisuus vaatii todella tiukkaa seurantaa ja ohjausta. Työntekijöiden on tiedettävä, mikä on työnantajan tahto ja säännöllisillä kehitys- ja tilannekeskusteluilla tavoitetaan jokainen henkilö ja samalla yritetään selvittää hänen tämän hetkiset työolosuhteet, jaksamisen tilanne sekä henkinen hyvinvointi. (Tarkkonen 2012, 76.)

Viidentenä työhyvinvoinnin johtamisen toimintona on yksinkertaisesti *arviointi*. Tässä tapauksessa tarkoitetaan kuitenkin johtamisen ja sen aikaansaannosten arviointia eikä

suinkaan edellä jo sivuutettua työhyvinvoinnin arviointia. Tämä on välttämätöntä johtamistaitojen oppimiselle ja kehittymiselle. (Tarkkonen 2012, 77.) Tämän vuoksi onkin hyvä, että molemmat case yritykset seuraavat kyselyiden avulla säännöllisesti alaistensa mielipiteitä lähiesimiehistään, ja suorittavat tulosten perusteella tarvittavia toimenpiteitä. Toinen haastateltavista toikin esille sen, kuinka heillä esimiespalautteiden tulosten läpikäynnin yhteydessä kyseenalaistetaan, onko kyseinen esimies todella sopiva esimiestyöhön vai olisiko hän parempi esimerkiksi asiantuntijatyössä. Haastateltava jatkoi vielä tähän, että huonon palautteen saaminen ei välttämättä tarkoita, että hän ei olisi hyvä työssään. Huono palaute voi viestiä siitä, ettei hän persoonana sovellu esimiestehtäviin. Tämän kaltaisissa tapauksissa kyseinen henkilö pyritään sijoittamaan hänelle sopivampaan tehtävään sen sijaan, että hänet laitettaisiin vain uusiin esimiesvalmennuksiin. Tämä on hyvä toimintatapa, sillä palautteen keräämisellä ei ole merkitystä ellei niiden perusteella tehdä toimenpiteitä ja pyritä vaikuttamaan huonoa palautetta saaneisiin osa-alueisiin. Jatkuva huono palaute viestii selkeästi ongelmasta. Jos näihin heikosta johtamisesta aiheutuviin ongelmiin ei puututa, ei tiimin hyvinvointi parane, mikä puolestaan vaikuttaa jatkuvasti koveneviin tavoitteisiin pääsemiseen (ks. Ilmarinen 2006; Ojala 2003).

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää sille suotuista arvomaailmaa sekä riittävää johtamisosaamista ja -ymmärrystä. Työhyvinvointi tulisi integroida osaksi sekä koko organisaation päivittäistä johtamista että sen kokonaisvaltaista johtamista, sillä juuri johtamisen ja johtajuuden kautta vaikutetaan kaikkiin työyhteisön osiin. Työterveys- ja huollon ammattilaisilla tai työsuojelun yhteistoimintahenkilöstöllä ei ole tarpeeksi valtaresursseja tarvittavien muutosten korjaamiseen. Työhyvinvointityön integroimisella osaksi kokonaisvaltaista johtamista saavutetaan yhteinen ymmärrys työhyvinvointityön sisällöstä, tavoitteista, toiminta- ja vaikuttamistavoista sekä seurannasta ja arvioinnista. Kyse on liiketoimintatavoitteiden toteutumisen tukemisesta työhyvinvoinnin tavoitteiden määrittämisen avulla. (Tarkkonen 2012, 74–75, 77; Suutarinen 2010, 12, 21; Valkama 2007.)

3.6 Työhyvinvointiin vaikuttavat 2000-luvulla toimintoympäristösä ja työnteon tavoissa tapahtuneet muutokset

Kuten johdannossa todettiin, on tämän hetkinen kansantalouden yleinen taloudellinen tilanne aiheuttanut yrityksissä lyhyen aikavälin tehokkuuden tavoittelun korostamisen. Vakuutusalan Liiton (2012) teettämästä työhyvinvointikyselystä ilmenee, että useimmat vastaajat kokevat työtehtäviensä lisääntyneen (74 %), laajentuneen (81 %) ja vaikeutuneen (67 %). Tämän lisäksi tulostavoitteet ovat valtaosan mielestä tiukentuneet (79 %) ja tulosseurannan koetaan samalla myös tehostuneen (77 %). Myös 63 % mielestä jat-

kuvat säästötavoitteet tiukentavat työtahtia, ja lisäksi työpaineita lisäävät 64 % mielestä toimialalla kasvanut kilpailu asiakkaista ja töistä. Yli puolet vastaajista (67 %) kokee, että henkilöstöä on tällä hetkellä vähemmän suhteessa työmäärään. Samoin myös vakuutuslalla tapahtuneet organisaatiomuutokset ja yt-neuvottelut ovat aiheuttaneet töiden uudelleenjärjestelyä. Tämä saattaa olla osasyynä juurikin siihen, että työntekijät kokevat henkilöstöä olevan liian vähän työmäärään verrattuna (vrt. Sparks ym. 2001). Kuitenkaan kyselyn tulosten mukaan 56 % työntekijöistä ei koe joutuvansa tekemään ylitöitä enemmän kuin haluaisi. Nämä asiat ovat ristiriidassa toisiinsa nähden. Voitaissiinko tämän perusteella olettaa, että työntekijöitä olisi aiemmin ollut työmäärään nähden liikaa, jolloin työntekijät eivät ole tottuneet niin tehokkaaseen työtahtiin kuin millä heidän olisi mahdollista normaaliolosuhteissakin työskennellä.

Sparks ym. (2001) ovat tuoneet artikkelissaan esille työterveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat tulleet työpaikoille 2000-luvulla tapahtuneiden muutoksien johdosta. Yksi näistä on työajoissa tapahtuneet muutokset. Tämä johtuu osittain teknologian ja teollisuuden kehittymisestä, mutta pääasiassa se on peräisin työntekijöiden vaatimuksista joustavammista työaikatauluista. Yrityksiin onkin otettu käyttöön muun muassa tiivistetyt työviikot ja joustavat työskentelyajat. Näiden molempien vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen on tutkittu. Poissonet ja Veron (2000) tarkastelivat tutkimuksia koskien uudenlaisten vuoroaikataulujen vaikutusta terveyteen. Tuloksista ilmeni, ettei mikään tietty järjestely ollut suotuisampi kuin toinen. Todisteet kuitenkin osoittivat, että pidennettyjen työpäivien teettämistä pitäisi välttää väsymyksen minimoimiseksi niin paljon kuin mahdollista.

Joustavien työaikojen vaikutusta tarkastelevat tutkimukset ovat löytäneet sekä etuja että haittoja (ks. esim. Christensen & Staines 1990; Pierce & Newstrom 1983). Suurina etuina väitettiin olevan muun muassa alhaisempi stressitaso, noussut työn rikastaminen ja parantunut työtyytyväisyys ja tuottavuus. Suurina haittoina puolestaan nähtiin kasvaneet kulut, ongelmat aikataulutuksessa ja työn koordinoinnissa, vaikeudet työntekijöiden valvonnassa sekä muutokset organisaatiokulttuurissa. Molemmissa case yrityksissä olikin käytössä liukuva työaika sekä etätöiden ja saldon kerryttämisen mahdollisuus. Tämä lisää osaltaan jo edelläkin todettua vapaa-ajan ja työajan yhteensovittamista sekä vähentää arkiasioiden hoidosta aiheutuvaa stressiä (ks. Christensen & Staines 1990). Vakuutusväen Liiton teettämän työhyvinvointikyselyn mukaan suurin osa vastanneista kokikin pystyvänsä vaikuttamaan melko paljon työpäivän aikataulutukseen. Yli puolet (65 %) vastaajista pystyi myös poistumaan töistä työpäivän aikana hoitamaan esimerkiksi virastoasioita. Tästä huolimatta esimerkiksi tieto- ja viestintäteknologian kehittämisen mahdollistama etätö ei välttämättä tuo yksinomaan hyvinvointia edistäviä asioita. Vartiainen ja Hyrkkänen (2010) esittelevät artikkelissaan mobiilin, monipaikkaisen työn vaikutuksia hyvinvointiin ja pahoinvointiin. Yhtenä mobiilin ja monipaikkaisen työn kuormitustekijänä he näkivät olevan työajan hallintaan liittyvät tekijät, erityisesti

työajan leviäminen ja piteneminen. Vaikka etätö näyttäisikin olevan käytetty keinona tuoda positiivisella tavalla joustoa vapaa-ajan ja työajan yhdistämiseen, olisi case yritysten hyvä huomioida myös sen mahdolliset kuormittavat tekijät ja pyrkiä huomioimaan ne myös eritavalla työolojen ja työkuormituksen arviointimenetelmien suunnittelussa (ks. Hyrkkänen & Vartiainen 2009).

Kahtena terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä Sparks ym. (2001) mainitsevat myös edellä käsitellyn johtamistyylin (ks. luku 3.5 sekä kuvio 1) ja työn kontrollin. Heidän mukaansa ihmiset ovat menettäneet vallan tuntua omaan työuraansa ja työelämäänsä. Työntekijöiden kontrollin tunteeseen omasta työpaikastaan saattavat vaikuttaa vahvasti nykypäivän epävakaa taloudellinen tilanne sekä toimintaympäristön dynaamisuus. Nämä tekijät aiheuttavat yrityksille reagoimistarpeen (esim. toiminnan uudelleenjärjestely tai supistaminen), jolloin myös toimintatavat ja tätä kautta henkilöstöpolitiikka saattavat muuttua (ks. Sparks ym. 2001). Yritys B:ssä käytössä oleva henkilöstöpolitiikka on yrityksen johdon määrittelemä sen sijaan, että se olisi henkilöstöjohtaja ja/tai henkilöstöhallinnon edustajien kehittelemä. Tällöin liiketoimintaympäristön aiheuttamat muutostarpeet pystytään huomioimaan muiden toiminnallisten linjausten muuttuessa nopeasti myös henkilöstöpolitiikassa. Tämä lyhentää päätäntäketjua ja saattaa täten aiheuttaa entistä nopeampia muutoksia koskien henkilöstön resursointia. Tämä puolestaan vaatii luonnollisesti henkilöstöltä nopeaa sopeutumista ja varautumista odottamattomiin työtilanteeseen vaikuttaviin muutoksiin. Hyvänä puolena voidaan nähdä kuitenkin se, että johto näyttäisi olevan sitoutunut henkilöstöpolitiisiin päätöksiin. Koska heillä ei välttämättä ole tarvittavaa tietämystä ja kokonaisvaltaista näkemystä henkilöstöhallinnollisista asioista, olisi henkilöstöjohtajan hyvä toimia johtoryhmän jäsenenä.

Tutkimuksen kohteena olevien case yritysten luovuttamista työkyvyttömyyttä ja sen aiheuttamia poissaoloja koskevista tilastollisista aineistoista kävi ilmi, että mielenterveydelliset syyt vaikuttavat nykyisin suuresti työkyvyttömyyteen. Yritys A:ssa poissaoloissa mielenterveydellisistä syistä oli tapahtunut nousua, ja yritys B:ssä oli vuorostaan vuoden 2011 työkyvyttömyysmaksuluokkaan vaikuttanut eniten mielenterveydellisistä syistä aiheutuneet työkyvyttömyyseläkkeet. Tämä viestii osaltaan yrityksen puutteellisesta osaamisesta ja panostuksesta henkisen hyvinvoinnin osa-alueeseen. Puutteellisen osaamisen ja panostuksen lisäksi se saattaa johtua työntekijöiden alentuneesta kontrollin tunteesta, sillä erittäin alhaisen kontrollin tason on havaittu olevan psykologisesti vahingollista (psykykkisiä oireita, emotionaalista ahdistusta), ja se on yhdistetty poissaoloihin. Alentuneeseen kontrollin tunteeseen case yrityksissä on saattanut vaikuttaa jo edelläkin esille tuotu toimialalla henkilöstön kokemaa säästötavoitteista lisääntynyt työtahti sekä kasvava kilpailu töistä. Suurempi kontrolli on puolestaan yhdistetty parempaan henkiseen terveyteen sekä kasvuun työtyytyväisyydessä, sitoutumisessa, osallistumisessa, suorituskyvyssä ja motivaatiossa. (ks. Evans & Carrère 1991; Ganster & Fusilier 1989; Spector 1986.) Yrityksien tulisikin kiinnittää jatkossa enemmän huomiota työnte-

kijöidensä turvallisuuden tunteeseen myös emotionaalisella tasolla. Liiketoimintaympäristöään yritys ei voi hallita, mutta yrityksen sisällä tapahtuvia muutoksia voi.

4 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI ORGANISAATION STRATEGISENA VOIMAVARANA

4.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisuus ja työhyvinvointi

Boxallin ja Purcellin (2008, ix) mukaan monet strategisen johtamisen kirjallisuuden teokset sivuuttavat henkilöstöasioiden vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn ja kannattavuuteen. Strategiselta kannalta katsoen on epäonnistuttu arvostamaan ja ottamaan huomioon henkilöstöjohtamisen strategista merkitystä organisaation menestykseen. Asia ei kuitenkaan ole näin yksiuotteinen. Henkilöstöjohtamisen puoli ei myöskään ole onnistunut luomaan riittävästi näyttöä siitä, miten se liittyy johtamisen laajemman viitekehyksen ongelmiin ja kuinka henkilöstöjohtamisen lähestymistapa vaihtelee organisaation tietyn ympäristön mukaan. Ihmispääoman merkitys on kuitenkin alkanut kerätä huomiota strategisen johtamisen kirjallisuudessa, niin kuin myös henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa vastaavasti kehittyä jatkuvasti ajatus työntekijöiden kykyjen liittymisestä yrityksen kilpailuetuun (Mahsud, Yukl & Prussia 2011).

Guest (2002) käsittelee artikkelissaan kahta henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden suuntausta. Toinen suuntaus on yleiseltä asenteeltaan skeptinen, ja onkin esittänyt kriittistä analyysia HRM (human resource management) ilmiöstä ja sen mahdollisesta roolista tutkittaessa työntekijöitä. Toinen kirjallisuuden suuntaus on käsitellyt henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn välistä suhdetta. Guestin (2002) artikkelin pääargumentti oli se, että henkilöstöjohtamisen tutkimukseen tulisi ottaa mukaan kolmas lähestymistapa, jonka määrittää työntekijäkeskeinen tai työntekijäystävällinen lähestymistapa. Toisin sanoen työntekijä asetettaisiin analyysin keskiöön. Tätä artikkelia voidaankin pitää merkkipaaluna työhyvinvoinnin tulemisesta mukaan henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksiin (Vanhala, Tilev & Lindström 2012, 4).

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen suuntaus (strategic human resource management, SHRM) on kehittynyt perinteisen henkilöstöjohtamisen rinnalle jo 1970-luvulla, kun globaali kilpailu yritysmaailmassa alkoi. Se on korostanut henkilöstöstrategian ja toimintastrategian yhteyttä sekä niiden keskinäistä linjausta samalla pitäen juuri-kin henkilöstön valmiuksia organisaation tärkeimpänä potentiaalisena voimavarana. (Lumijärvi 2006, 32; Dyer & Reeves 1995.) Henkilöstöhallinnolle on kehittynyt uusi tärkeä rooli organisaatiossa: strateginen kumppanuus (mm. Vanhala ym. 2012; Ulrich 2007; Barney & Wright 1998). Henkilöstöammattilaisten roolin muutos yritysjohtamisen strategiseksi kumppaniksi saattaa herättää työntekijöissä tunteen heidän ja johdon välisen linkin menettämisestä. Työntekijät voivat kokea henkilöstöammattilaisten muuttuneen osaksi johtoa, ja tuntea itsensä petetyksi. Vieraantumista saattaa tapahtua myös

toisinpäin. Ääritapauksissa johto ei näe henkilöstöammattilaisia potentiaalisena liiketoimintakumppanina, sillä heidän ei uskota ymmärtävän liiketoiminnan tosiasioita vaan ajavan vain työntekijöiden asiaa. (Ulrich 2007, 71.) Tämä muutos henkilöstöammattilaisen roolissa vaikuttaa myös työhyvinvoinnin roolin muutokseen yrityksessä, sillä strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat linkitettävissä alla esitetyn tavoin selkeästi myös työhyvinvointiin. Molemmissa case yrityksissä onkin selkiytetty työhyvinvointitoiminnan vastuuta keskitetysti yhdelle henkilöstöhallinnossa työskentelevälle ammattilaiselle, jolloin toiminta on selvästi alkanut kehittymään systemaatisempaan suuntaan. Tällä tavalla taataan eri toimintojen toimivuuteen ja kehittämiseen paneutuminen niin, että toiminta organisaatiossa on mahdollisimman tehokasta ja sujuvaa. Kun henkilöstöhallinnossa työskentelevien toimenkuva on selkeä ja kattaa esimerkiksi työsuojelun ja osaamisen kehittämisen, on heidän helpompi hankkia riittävää tietämystä kyseisestä osa-alueesta ja kehittää toimintoa mahdollisimman toimivaksi yrityksen liiketoimintaa tukevaksi osaksi. Johtamistaidon opistossa onkin alettu järjestämään erillistä työhyvinvointipääällikön tutkintoa vuodesta 2007. (Suutarinen 2010, 40–41.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen synnylle on monta syytä, mutta erityisesti kaksi erottuvat joukosta. Toinen näistä oli jatkuvasti intensiivisemmäksi kehittyvä globaali kilpailu ja toinen kestävän kilpailuedun etsiminen. (Dyer & Reeves 1995.) Strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyy siis enemmänkin koko organisaation suorituskykyyn kuin vain yksilöiden suorituksiin. Strateginen henkilöstöjohtaminen nostaa esille henkilöstöjohtamisen järjestelmät ratkaisuin liiketoimintaongelmiin mieluummin kuin korostaa yksilöllisiä henkilöstöjohtamisen keinoja eristyksissä muusta liiketoiminnasta. Strateginen tarkoittaa kestävän kilpailuedun rakentamista, ja yksinkertaisin strategisen henkilöstöjohtamisen mallin kuvaus onkin suhde HR arkkitehtuurin ja yrityksen suorituskyvyn välillä. (Becker & Huselid 2006.) Suurelta osin strategisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse integraatiosta ja mukauttamisesta. Tämä johdetaan siitä, että sillä tavoitellaan kolmea seuraavanlaista toiminnallisuutta: 1) henkilöstöjohtaminen on täysin integroitu yrityksen strategian ja strategisten tarpeiden kanssa, 2) henkilöstöpolitiikka vallitsee sekä kaikessa toimintopolitiikassa että kaikilla hierarkiatasoilla ja 3) niin linja-johtajat kuin työntekijätkin ovat ottaneet henkilöstökäytännöt osaksi heidän jokapäiväistä työtään. (Schuler 1992.) Tämän vuoksi onkin yllättävää, ettei yritys A:lla ole käytössä minkäänlaista HR-järjestelmää, joka tukisi henkilöstöjohtamisen järjestelmiä ja HR arkkitehtuuria. Tämä saattaa vaikeuttaa henkilöstöjohtamisen jalkauttamista yrityksen toimintaan. Strategisen henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin osa-alueet linkittyvät toisiinsa erittäin vahvasti (kuten myöhemmin tässä luvussa tullaan esittämään), joten HR-järjestelmän puuttuminen saattaa olla osasyynä sille, että työhyvinvoinnin johtaminen ei ole kehittynyt kiinteäksi osaksi työyhteisön arkipäivää.

Viime vuosikymmeninä tehdyt teoreettiset tutkimukset antavat henkilöstöhallinnolle näkyvyyttä yrityksen kestävän kilpailuedun kehittämisessä. Resurssiperustaisen teorian

(resource-based view, RBV) mukaan yritykset voivat kehittää kestävästä kilpailuetua vain luomalla arvoa sellaisilla tavoilla, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Yrityksen kompleksinen sosiaalinen rakenne, kuten työllisyys-järjestelmä, on vaikeampi jäljitellä kuin esimerkiksi sen teknologiaosaaminen. Näin todettaessa henkilöstöstrategia voi olla erityisen tärkeä lähde kestävästä kilpailuedun saavuttamiselle. Kunnollisesti kehitetty HR-järjestelmä toimii niin sanotusti yrityksen ”näkyttömänä” voimavarana. (Becker & Gerhart 1996.) Toinen henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä kuvaamaan käytetty teoreettinen viitekehys on kontingenssiteoria. Tämä teoria korostaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteensovittamista yrityksen toimintaan ja muuttuviin tilanteisiin. (Lindström 2012, 11.)

Sädevirta (2006, 63–66) on kirjoituksessaan ilmentänyt strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden anatomiaa, jossa pyritään sovittamaan yhteen organisaatiostrategia ja työelämäkäytännöt. Välittöminä HR-käytäntöinä on lueteltu muun muassa terveys, kehittäminen (osaaminen, tehtävät, organisaatio, työelämä), palkitseminen, arvioinnit (osaaminen, tuloksellisuus) ja leadership. Välillisinä käytäntöinä on puolestaan mainittu yhteistoiminta, kulttuuri, ristiriidat ja sosiaalinen pääoma. Näistä käytännöistä voidaan nähdä suora yhteys edellä esitetyn työhyvinvoinnin portaattimallin eri askelten osa-alueisiin. Esimerkiksi välittömän käytännön toimenpiteenä mainittu tehtävien ja osaamisen muotoilu löytyvät ensimmäiseltä psyko-fysiologisten perustarpeiden askeleelta (tekijänsä mittainen työ). Esimiestyö voidaan puolestaan liittää kolmanteen, liittymisen tarpeen, askelmaan (johtaminen, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen), ja palkitseminen vuorostaan neljanteen, arvostuksen tarpeen, askelmaan (oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen). Välillisistä toimenpiteistä esimerkiksi organisaatiooppimisen johtaminen voidaan nähdä ilmenevän viidennestä, itsensä toteuttamisen tarpeen, askelmasta (oppiva organisaatio, uuden tiedon tuottaminen, osaamisen hallinta). Koko organisaation kattavan ristiriitojen hallinnan voidaan nähdä liittyvän sekä toiseen, turvallisuuden tarpeen, askelmaan (oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö) että kolmanteen, liittymisen tarpeen, askelmaan (sisäinen ja ulkoinen yhteistyö, yhteishenkeä tukevat toimet). (Rauramo 2008, 37–180; Sädevirta 2006, 66–67.)

Strategiatutkimuksen linjaukset tuovat selkeästi esille myös ihmispääoman strategisen arvon sekä sen roolin kilpailuetuja tuottavana tekijänä strategian toteutuksessa. Huselid, Becker ja Beatty (2005) tuovat esille tätä samaa ajatusta. Väheksymättä strategioiden jäsenyyksiä ja niiden suunnittelua, on selvää, että organisaatiot erottuvat toisistaan siinä, millä tavalla ja kuinka taitavasti ne ovat onnistuneet jalkauttamaan toimintastrategian käytäntöön sekä sitä tukevat ihmisstrategiat ja samalla myös hallitsemaan pitkällä tähtäimellä strategisen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja oppimisen ketjun. Huselid ym. (2005) esittävät strategian toteuttamisen apuvälineeksi työvoimamittariston. Tällä mittaristolla arvioidaan organisaation työvoiman onnistumista ja menestymistä. Työvoimamittaristo on strategisen henkilöstöjohtamisen arvioinnin työkalu, joka

sijoittuu HR-käytäntöjen arvioinnin ja organisaation strategista menestymistä mittaavan mittariston väliin. Tässä tärkeää on muun muassa henkilöstövoimavarojen arviointi, mikä kohtaa kolme erilaista haastetta: 1) perspektiivinen haaste (ymmärtävätkö johtajat, miten työvoiman kyvykkyudet ja käyttäytymiset ajavat strategian toteutumista), 2) mittauksen ja metriikan haaste (ollaanko oikeat mittarit työvoiman onnistumisesta, johtajuudesta ja esimiestyöstä, työkäyttäytymisestä, työvoiman kompetensseista sekä kulttuurista ja mielentilasta tunnistettu) ja 3) täytäntöönpanon haaste (pääsevätkö johtajat käsiksi näihin tietoihin, ja onko heillä kykyä sekä motivaatiota käyttää näitä aineistoja strategisen tarkoituksen viestittämiseen ja samalla seurata edistymistä strategian toteutamisessa).

Nämä haasteet ilmentävät samoja asioita, joita yritysten tulisi huomioida työhyvinvointitoiminnassaan. Voidaan sanoa, että näiden edellä mainittujen haasteiden suora linkittyminen työhyvinvoinnin osa-alueisiin tuo esille myös sen strategisen merkityksen yrityksen menestymiselle. Yritys A:lla eikä yritys B:llä ole ollut käytössä henkilöstöstrategiaa. Koska henkilöstöstrategiasta ja strategisesta henkilöstöjohtamisesta on johdettavissa työhyvinvointiin kiinteästi linkittyviä strategisia osa-alueita, on henkilöstöstrategian puuttuminen voinut osaltaan vaikuttaa myös työhyvinvointitoiminnan hajanaisuuteen ja irrallisuuteen. Ilman selkeää määrittelyä on mitä tahansa toimintoa vaikea kehittää ja parantaa. Toimiva seuranta ja tarkkailu erilaisten työhyvinvoinnin suunnitelumallien avulla mahdollistetaan toiminnon systemaattinen kehittäminen niin, ettei joka vuosi olla samassa lähtöpisteessä ilman minkäänlaista kehitystä (mm. Tarkkonen 2012; Virolainen 2012; Manka & Hakala 2011). Yritys A:ssa on ollut käytössä henkilöstöstrategian sijaan käytäntö, että liiketoimintastrategiasta eriytetään osa-alueet, joita HR-palvelut vievät eteenpäin. Yritys B:ssä on ollut samankaltainen käytäntö. Siellä käytössä on ollut johdon määrittelemä HR-politiikka. Edellä todetun tavoin henkilöstöstrategian puuttuminen voi vaikuttaa ratkaisevasti myös case yrityksen kilpailukykyyn (esim. Becker & Huselid 2006; Huselid ym. 2005). Seuraavissa kappaleissa pyritäänkin tuomaan esille työhyvinvoinnin strategisuuden merkitystä yrityksen liiketoimintaan jo olemassa olevan kirjallisuuden sekä kerätyn aineiston puitteissa.

4.2 Strategisen hyvinvoinnin lähtökohdat organisaatioissa

Hyvinvointityöllä on nykypäivänä monia eri toimintoja yrityksessä. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 tutkimusraportissa on lueteltu hyvinvointityön toiminnoiksi työterveyshuolto, työsuojelu, terveyden edistäminen, työpaikkaliikunta, kulttuuri- ja virkistystoiminta, henkilöstöruokailu sekä strategiseen hyvinvointiin liittyvä viestintä. Yrityksessä näiden strategisen hyvinvoinnin toimintojen sisältöjen määrittelemineen,

tavoitteiden konkreettisuus ja kehittämissuunnitelman taso tulisi olla tasapainossa keskenään. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011.)

Strategisen työhyvinvoinnin tila Suomessa 2011 tutkimuksen tarkoitus oli selvittää strategisen hyvinvoinnin sisältö ja resursointi Suomessa vuonna 2011. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään muutokset vuosiin 2009 ja 2010 verrattuna. Tutkimuksessa havaittiin, että esimerkiksi työterveyshuollon toimenpiteiden osalta tulos jäi huonoksi. Työyhteisötasolla työhyvinvoinnin edistämistä tapahtui 65 %:ssa yrityksistä, ja tavoitteiden saavuttamista sekä toteutumista seurattiin puolestaan 58 %:ssa yrityksistä. Näiden lukujen kuuluisi olla 100 %, sillä kyseiset toiminnot ovat lakisääteisiä (ks. SVL 13:5; Kela 2012). Erityisesti työterveyshuollon osallistumista työkuormituksen säätelyyn tulisi lisätä. Myös työsuojelutyön lukeman tulisi olla 100 %. Selvityksen mukaan yrityksissä työsuojelun perustoiminnot olivat varsin hyvällä mallilla, vaikka kehitettävää silti on vielä 100 % pääsemiseen. Työpaikkaliikunnan yleisyys oli lähes 100 % suurissa yrityksissä. Yleisin työpaikkaliikuntaan liittyvä toiminto yrityksissä oli liikuntapalvelujen taloudellinen tukeminen (80 % yrityksistä), mutta sen sijaan taukoliikuntaa toteutettiin erittäin vähän (11 % yrityksistä). Kulttuuripalveluja tuettiin vuorostaan selvästi vähemmän kuin työpaikkaliikuntaa (64 %:ssa yrityksistä). Henkilöstöruokailutoiminnosta saatu tulos oli hyvä. Suurissa yrityksissä henkilöstöruokailun luvut olivat 93 %. (Aura ym. 2011, 21–28.)

Strategiseen hyvinvoinnin liittyvä viestintä todettiin tapahtuvan pääsääntöisesti sähköpostilla ja suullisesti yksikkö palavereissa (88 %:ssa yrityksistä), mutta varsinaiset strategiseen hyvinvointiin kohdennetut viestinnän kanavat olivat vähemmän käytössä. (Aura ym. 2011, 29.) Kummassakin case yrityksessä viestinnän rooli strategisessa työhyvinvoinnissa on jäänyt liian vähäiselle huomiolle. Koska työntekijöiden ikäjakauma molemmissa case yrityksissä painottuu 45–50 vuoden välille ja kokemusvuosijakauma yli 21 vuoteen, olisi eri viestinnän keinoihin ja tarpeisiin kiinnitettävä huomiota. Intranetistä löytyy usein paljon tietoa, mutta kaikki eivät välttämättä osaa tai halua etsiä sieltä tietoa. Lisäksi muuttuvien käytäntöjen (ks. esimerkki luvussa 3.4 esitetystä varhaisen tuen mallin lanseerauksesta yritys A:ssa) juurruttaminen osaksi yrityksen arkipäiväistä toimintaa vaatii toimivaa tiedon kulkua ja opastusta. Mitä strategisemmaksi työhyvinvointitoimintaa pyritään kehittämään, sitä enemmän työyhteisön jäsenten tulee olla tietoisia toiminnan kokonaisvaltaisuudesta, sen osista, tarkoituksista ja tavoitteista. Niin kuin Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 -tutkimus osoittaa eri tapahtumista tiedottaminen on runsasta, mutta tultaessa hyvinvointiin kohdennettuihin viestintävälineisiin, huomataan niiden käytössä olevan kehittämisen varaa (Aura ym. 2011, 29).

Edellä esitetystä strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 -tutkimuksessa määritellyistä toimenpiteistä strategista hyvinvoinnin viestintää lukuun ottamatta ovat toimenpiteet molemmilla case yrityksillä hyvin huomioitu. Yritys A:ssa on kuitenkin ha-

vaittavissa puutteita tavoitteiden saavuttamisen ja toteutumisen seuraamisessa. Tämä johtuu siitä, että yritys ei ennen vuotta 2011 ole harjoittanut työhyvinvointitoimintansa tavoitteenasetantaa, jolloin ei myöskään seuranta ole esiintynyt. Tällä hetkellä tämänkaltaiseen tavoitteelliseen toimintaan pyritään.

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 -tutkimuksessa kävi ilmi, että vastajayrityksistä yli puolessa (56 %) työhyvinvoinnin päävastuu oli toimitusjohtajilla ja 30 %:ssa vastuu oli henkilöstövastaavalla. Koska strategian määrittäminen on saatujen tuloksien perusteella omistajan, omistajajohtajan tai johtoryhmän tehtävä, muodostuu usein yleinen työhyvinvointitoiminta sekä sen onnistuminen johdon ja esimiesten käsityksestä. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin ymmärrys ei aina kehity toivotulla tavalla. Jotta kehitystä tapahtuisi, tulisi johtajien ja esimiesten altistaa itsensä perusteelliselle työhyvinvoinnin arvioinnille sekä työhyvinvointiasioiden jäsentämiselle ja syy-seuraussuhteiden mallintamiselle. Strategisen hyvinvoinnin toteuttaminen on pääsääntöisesti siis yrityksen henkilöstöjohdon käsissä, jolloin operatiivisen johdon sekä esimiesten rooli on selkeästi vähäisempi. Tosin tutkimuksessa havaittiin myös, että esimiesten rooli on kasvanut vuosista 2009 ja 2010, mikä on erittäin hyvä kehityssuuntaus, sillä esimies voi henkilöjohtamisella tukea alaistensa hyvinvointia (ks. luku 3.5). Ongelmallisuutta työhyvinvointitoiminnan strategian määrittämisen vastuun painottumisesta yrityksen johdolle kuvaa hyvin se, että työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden konsulttipauksissa johdolla on vallitsevan johtamiskulttuurin vuoksi hankala omaksua työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta tullutta tutkimustietoa. Tämä saattaa ilmetä esimerkiksi siitä, että konsultin ja henkilöstön edustajien kesken tehtyjä sopimuksia ei noudateta ollenkaan tai heikosti, tai että tehdään työhyvinvoinnin periaatteiden ja tavoitteiden vastaisia päätöksiä muun toiminnan nimissä. (Tarkkonen 2012, 79–81; Aura ym. 2011, 14–15.)

Koska johdon strategiatyö on yrityksen tärkeimpiä prosesseja, kartoitettiin samaisessa tutkimuksessa myös sitä, kuinka strateginen hyvinvointi on sisällytetty yrityksen eri toimintoihin ja johdon prosesseihin. Tuloksena oli, että hyvinvoinnin näkökulma strategiatyössä oli mukana ”kohtalaisesti” tai ”paljon” 55 % yrityksistä. Tämä tulos on 10 % -yksikköä korkeampi kuin edellisenä vuonna 2010. Myös hyvinvoinnin ottaminen mukaan esimiesten koulutuksiin oli noussut 9 % -yksikköä. Tämä tarkoittaa sitä, että johto on hiljalleen ottamassa hyvinvointia mukaan toimintaansa. Tärkeimmiksi esimiesten rooleiksi on tutkimuksessa noussut henkilöstön oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Vaikka vain noin 25 % suomalaisista työskentelee yrityksissä, joissa esimiehille on valtuutettu henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen, niin positiivista kuitenkin oli se, että selkeät työkykyä tukevat prosessit (varhainen puuttuminen ja työhön paluun tuki) olivat todella hyvin vastuutettu esimiehille. (Aura ym. 2011, 17–20.) Näin oli tehty myös case yrityksissä.

Tarkkonen (2008) on määritellyt työhyvinvoinnille ydinuskomuksia, jotka ohjaavat työhyvinvointitoimintaa ja työhyvinvointistrategian muodostumista yrityksissä. Näillä työhyvinvoinnin ydinuskomuksilla tarkoitetaan niitä oletuksia, uskomuksia ja merkityksiä, jotka ohjaavat voimakkaimmin organisaatiopoliittisia valintoja, johtamisperiaatteita, johtamisen keinovalikoimaa ja eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja yhteistointatarpeiden toteutumismuotoja ja sisältöä. Ydinuskomukset ohjaavat sitä vallankäyttöä, mikä ohjaa henkilöstön työhyvinvointia. Nämä ydinuskomukset selittyvät kahdella eri ulottuvuudella: työhyvinvointia koskevan johtamisen aktiivisuudella ja työhyvinvoinnin sisällöllisellä laajuudella. Koska Tarkkosen tekemässä tutkimuksessa on käytetty kohteena kunta- ja seurakuntaorganisaatioita, jotka ovat tässä tutkimuksessa käytettävien yritysten tavoin työvoimavaltaisia palveluorganisaatioita, on Tarkkosen tutkimustuloksissa ilmenevät työhyvinvoinnin ydinuskomukset sovellettavissa myös tässä tutkimuksessa.

Tärkeät uskomukset työhyvinvoinnin kannalta lähtevätkin siitä, mistä työhyvinvoinnissa on kysymys, ja koska kyseessä on edellä esitetyn tavoin työvoimavaltaiset palveluorganisaatiot, tullaan samalla myös henkilöjohtamisen ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen ytimeen. (Tarkkonen 2008, 64.) Tämän vuoksi työhyvinvoinnin ydinuskomuksia tarkastellaan myös sivuten henkilöstöpolitiikan näkökulmaa. Nämä neljä Tarkkosen (2008) määrittelemää ydinuskomusta ovat seuraavat: 1) ristiriitoja ja kehitysongelmia luovan ja ylläpitävän vallankäytön ydinuskomukset, 2) työhyvinvoinnin näennäisjohtamisen ydinuskomukset, 3) työturvallisuusjohtamisen ydinuskomukset ja 4) työhyvinvoinnin aktiivisen kokonaisjohtamisen ydinuskomukset. Jokaisen ydinuskomuksen pohjalta on muodostunut myös niille ominaiset työhyvinvointistrategiat (edunvalvontastrategia, työhyvinvointipalvelujen kehittämisstrategia, turvallisuusjohtamisen strategia, organisaation kehittämisstrategia). (Tarkkonen 2008, 64, 83.)

Ensimmäiselle ydinuskomukselle on tyypillistä se, että ylimmän tason johtamisen ei tarvitse kohdistua aktiivisena millekään työhyvinvoinnin osa-alueelle. Johtaminen aktivoituu toimimaan vasta, kun on äärimmäinen pakko, esimerkiksi vakavissa fyysisissä työympäristöongelmissa tai julkisuuteen tullessa työpaikkakiusaamisessa. Olennaista tässä uskomuksessa on se, että henkilöstötyöllä ja sen kehittämisellä ei nähdä olevan mitään merkitystä tuotannollisessa mielessä. Tilastotietoa henkilöstöstä ei tarvita, ja äärimmillään kaikki henkilöstöhallinnon rutiinitkin on ulkoistettu niin, että niiden hoitamisessa ilmenee ongelmia sen vuoksi, että työyhteisön tarpeita ei tiedetä. (Tarkkonen 2008, 66–68, 75.)

Toiselle uskomukselle luonteenomaista on se ajatus, että ylimmän johdon aktiivisuuden tulee kohdistua korkeintaan henkilöstön työhyvinvointia tukevien palvelujen varmistamiseen ja kehittämiseen. Varsinaista työhyvinvoinnin johtamisaktiivisuutta esiintyy silloin tällöin lähiesimiesten ja keskijohdon tasoilla jokaisen omaan arvomaailmaan ja osaamiseen perustuen. Olennaista on se, että organisaatio tarvitsee henkilöstöpoliitti-

sen ohjelman tai vastaavan strategisen asiakirjan sekä menettelytapaohjeita. Näiden asiakirjojen ja menettelytapojen uskotaan toteutuvan henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ja välittömän työnjohdon keinoin eikä siinä tarvita johtamista. Tällöin käytössä on usko niin sanottuun korvikejohtamiseen (käytetään toissijaisia mekanismeja, kuten kirjeitä, vuorovaikutteisen ensisijaisen mekanismin sijaan). (Tarkkonen 2008, 68–69, 76–77.)

Kolmannelle ydinuskomukselle tyypillistä on puolestaan se ajatus, että ylimmän tason johdon aktiivisuuden tulee kohdistua työturvallisuuden alueen kehittämiseen. Tässä uskomuksessa turvallisuustavoitteet laajenee myös niille osa-alueille, jotka ovat välillisesti yhteydessä työturvallisuuteen, kuten omaisuus- ja tietoturvallisuus. Perehdyttämisessä sekä esimiesvalmennuksissa on keskitytty erityisesti fyysisen työympäristön ja turvallisuuskäyttäytymisen tärkeyteen. Työympäristön tilaa seurataan ja tilastoidaan. Vaikka pääpaino on työturvallisuuskysymyksissä, on johtamisjärjestelmä tässä tyypissä jokseenkin tavoitteellinen, organisatorisesti kattava ja prosessinomainen. (Tarkkonen 2008, 70, 77–78.)

Neljännessä ja viimeisessä ydinuskomuksessa tyypillinen ajatus on se, että ylimmän johdon aktiivisuuden tulee kohdistua kaikille työhyvinvoinnin osa-alueille sekä työhyvinvoinnin rakenteellisten, prosessuaalisten ja toiminnallisten asioiden edistämiseen. Keskeistä on, että henkilöstövoimavarojen johtamista samoin kuin henkilöstön työhyvinvoinnin luomista, ylläpitoa ja edelleen parantamista varten tulee määritellä keskeiset strategiset tekijät. Tässä uskomuksessa johtamisen tärkeys sekä keskeisyys ymmärretään ja ajatuksena on, että johtamisella tulee huolehtia työhyvinvoinnin työorganisaatorisesta ja -yhteisöllisestä luomisesta, ylläpidosta ja edelleen kehittämisestä. Johtamisella tulee siis olla aktiivinen rooli kaikilla organisaatiotasoilla. Työhyvinvointi ymmärretään laaja-alaisena tavoitteistona, ja henkilöstöpolitiikan tukena käytetään monipuolista työolosuhde- ja seuraamusten raportointia ja tilastointia. Tällöin henkilöstö kokee olevansa aidon huolenpidon kohteena. (Tarkkonen 2008, 70–71, 78.)

Yritys B:ssä voidaan havaita olevan vahvoja piirteitä neljännestä työhyvinvoinnin ydinuskomuksesta. Heillä on otettu käyttöön henkilöstön seuraaminen tilastollisesti ensimmäisen kerran vuonna 2009, ja toisen kerran laskelma toteutettiin vuonna 2011. Kun tämä saadaan jokavuotiseksi toimenpiteeksi ja lukuihin asetetaan selkeät tavoitteet, omaa yritys jo hyvin neljännelle ydinuskomukselle tyypillisiä piirteitä. Tästä johtuen voidaan yrityksen sanoa lähentelevän myös neljättä työhyvinvoinnin strategiaa eli organisaation kehittämisstrategiaa. Koska laskelmien vienti johdolle on vasta alussa, ei yrityksessä vielä olla korkeimmalla strategisella tasolla seuraamassa tavoitteiden toteutumista. Työhyvinvoinnin tavoitteet ilmenevät tällä hetkellä käytössä olevasta työkyky viitekehuksesta, mutta toivottavaa olisi tulevaisuudessa asettaa tavoitteita myös kustannustehokkuuden näkökulmasta, jolloin tavoitteet ja toimenpiteiden vaikutukset tulisivat johdolle mahdollisesti konkreettisempina yrityksen suorituskykyyn liittyvinä tekijöinä

esille. Tällä hetkellä ei tämän kaltaisia tavoitteita ole oikeastaan määritelty. Eläkemaksuluokalle ja sairauspoissaoloille on olemassa suurpiirteiset tavoitteet eikä niitä ole varsinaisesti kirjattu ylös. Yrityksen henkilöstöpolitiikka on johdon määrittelemä, mutta työhyvinvoinnin painopisteet on työsuojelutoimikunnassa kehitelty.

Niin kuin johdannossa mainittiin, organisaatiot asettavat huonon taloudellisen tilanteen myötä paljon paineita työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Koska kasvuun ja uuden luomiseen tarvitaan juuri innovatiivisuutta, innostusta sekä uusiutumista edistävää ilmapiiriä, on työhyvinvointi tärkeä osa myös yrityksen kasvustrategiaa. Hyvinvoivan työyhteisön imago vetää puoleensa uusia yhteistyökumppaneita sekä alan osaajia. (Ojala 2003, 14.) Työhyvinvoinnin strategiaa voidaankin tarkastella monesta eri lähtökohdasta. Käytetty viitekehys perustuu erilaisille arvolähtökohdille. Toisissa it-searvoisena lähtökohtana on ihmisen hyvinvointi ja toisissa puolestaan päämääränä on organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Näiden kahden ääripäissä olevan lähtökohdan yhdistäminen on vaikeaa, mutta jotta yritys sekä siellä työskentelevät ihmiset hyötyisivät työhyvinvoinnin kehittamisestä, on se kuitenkin välttämätöntä. (Juuti 2010, 45.)

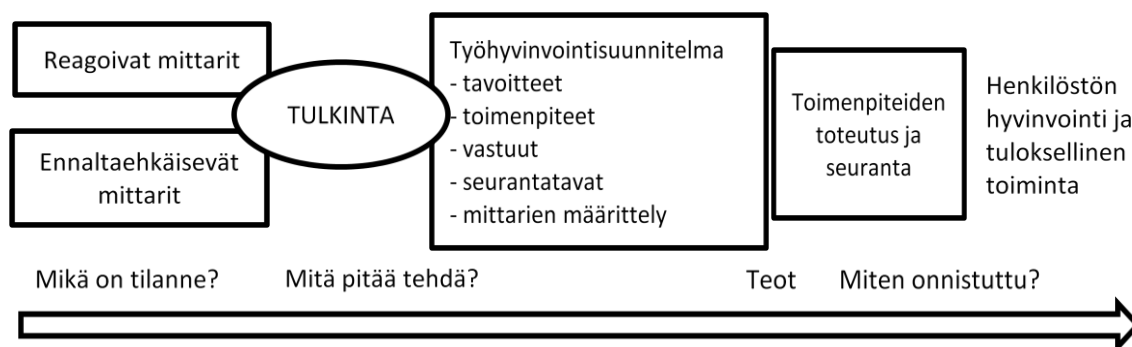
4.3 Työhyvinvointitoiminnan systemaattisuus

4.3.1 Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus työhyvinvointitoiminnassa

Koska työhyvinvointi on yrityksen strateginen menestystekijä, on sitä johdettava suunnitelmallisesti. Henkilöstö koostuu yksilöistä, joilla on määrättyjä ominaisuuksia, jotka ovat puolestaan avainasemassa yrityksen toteuttaessa liikeideaansa ja -strategiaansa. Henkilöstön työhyvinvoinnille on asetettava tavoitteet, mietittävä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi sekä määriteltävä tunnusluvut/mittarit toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseksi. (Manka & Hakala 2011, 7; Ahonen 1998, 87.) Yritys A:ssa ei tavoitteita ole kunnolla aikaisemmin asetettu, jolloin tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta ei ole pystytty todentamaan. Yritys B:ssä on vuorostaan lanseerattu erillinen visio tukemaan terveen työpaikan tavoite- ja tahtotilaa. Yritys B:ssä on kehitetty työkyvyn tukemiseen malli/viitekehys (ks. luku 3.3) vastaamaan yrityksen omia tarpeita ja tavoitteita. Tämä malli on kehitetty vuonna 2010, jolloin se otettiin ensimmäisen kerran käyttöön.

Monesta yrityksestä puuttuu esimerkiksi sairauspoissaolojen seurantamallit. Usein työpaikat luottavat valtakunnallisiin kyselyihin ja jättävät omalla työpaikalla tehtävän seurannan melko sattumanvaraiseksi. Esimerkiksi yritys A:ssa sairauspoissaolojen seuranta on tapahtunut pääsääntöisesti palkanlaskennallisin perustein. Siellä, missä poissaoloihin pitäisi puuttua, on seuranta usein heikkoa tai puuttuu jopa kokonaan, vaikka

monet työnantajaorganisaatiot, kuten Elinkeinoelämän keskusliitto EK, antavat jäsenilleen tietoja ja malleja seurantaan varten. Edellä kuvattu tilanne on ollut yritys A:ssa. Niin kuin myöhemmin tullaan toteamaan case yritysten sairauspoissaolotilastojen lähemmässä tarkastelussa (ks. luku 4.4.2), olisi yritys A:n ollut syytä systematisoida sairauspoissaolojen seuranta jo ennen vuotta 2011/2012. Kansainvälisessä kirjallisuudessa konseptuaalisia seurantamalleja on useita, ja mallintamista seuraa usein seuraavanlainen ajattelu: mittaa–analysoi–korjaa–seuraa tulosta. (Liukkonen 2006, 199, 202.) Seuraavassa on kuvattu työhyvinvoinnin seurannan prosessia:



Kuvio 4 Työhyvinvointi jatkuvana prosessina (mukaiillen Manka & Hakala 2011, 15)

Yllä oleva kuvio havainnollistaa yrityksen työhyvinvointiin liittyvää suunnittelua, seurantaan ja toimenpiteitä yhden vuoden ajalta. Yksi käytännön keino työhyvinvointi-strategian toteuttamiselle onkin käyttää erilaisia työhyvinvoinnin seurantamalleja. Monesti työhyvinvoinnin edistäminen on myös kuvattu eräänlaisena syklinä tai vuosikellona (esim. Tarkkonen 2012; Virolainen 2012). Nämä mallit ovat sisällöltään ja vaiheiltaan samansuuntaisia. Aluksi on työhyvinvoinnin tilan kartoitus mittareita käyttäen, seuraavaksi analysoidaan tuloksia, jonka jälkeen tehdään suunnitelma analysoinnissa havaittujen kehittämiskohteiden toteuttamiseksi ja seurannaksi. Yritys B:ssä on vuodesta 2009 lähtien otettu käyttöön henkilöstölaskelma, jolloin yrityksen työhyvinvointitoiminta on selkeästi lähtenyt kehittymään suunnitelmallisempaan ja tavoitteellisempaan suuntaan. Tämä on tarkoitus viedä johtoryhmälle asti, jolloin mahdollisuus on saada työhyvinvointi liitettyä osaksi kokonaisvaltaista liiketoimintaa saattamalla yrityksen johto tietoiseksi työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista. Henkilöstölaskelman teko koetaan yritys B:ssä työlääksi prosessiksi, joten sitä ei ole vielä toistaiseksi tehty joka vuosi. Kuitenkaan ilman jokavuotista mittareiden perusteellista tarkistusta, seuraamista ja tulkintaa ei työhyvinvointia ole nähty yrityksessä jatkuvana prosessina. Tästä huolimatta yritys B:ssä työhyvinvoinnin syklimallin voidaan sanoa toimivan, kuten luvussa 3.2.1 esitetystä laajemman henkisen hyvinvoinnin kuormitustapauksen paljastumisesta ja ti-

lanteen parantamiseksi tehdyistä toimenpiteistä voidaan havaita. Tapauksen jälkeen yrityksessä julkaistiin hyvää käytöstä käsittelevä ohje.

Yritys A:ssa työhyvinvoinnin systemaattinen kehittäminen on puolestaan alkanut vasta vuonna 2011, jolloin tarkoituksena oli tehdä kattava kartoitus työhyvinvoinnin tilasta (vastata kysymykseen ”mikä on tilanne?”). Vuonna 2011 toteutetun projektin tulosten perusteella suunniteltiin jatkotoimenpiteitä, joita oli tarkoitus lähteä viemään suunnitellusti eteenpäin tulevien vuosien aikana. Koska yrityksen työhyvinvointitoimenpiteiden yhtenäisyys ja mittaaminen olivat olleet tähän asti todella vähäistä, löytyi projektin johdosta erittäin monta kehittämistä ja puuttumista vaativaa asiaa. Yritys A:n työsuojelutoimikunnan laatimista dokumenteista ei ollut minkäänlaista yhtenäistä rekisteriä yksiselitteisesti löydettävissä. Yksi syy voi olla jäsenistön vaihtuminen usein, jolloin tiedot eivät ole siirtyneet asianmukaisesti eteenpäin. Tällä hetkellä työsuojelun ja työkykyjohtamisen toimintasuunnitelma on tehty 2013–2015 väliselle ajalle. Tässä toimintasuunnitelmassa on selkeästi määritelty tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi sekä kyseisistä toimenpiteistä vastuussa olevat henkilöt. Toimintasuunnitelman tekemiseen yritys on käyttänyt apuna ulkoista palveluntarjoajaa, jolloin he ovat saaneet toimivan pohjamallin suunnitelmien luomiseen. Materiaalista käy myös ilmi, miten yrityksen strategiset tavoitteet on pyritty huomioimaan suunnitelman laadinnassa. Yritys B on toiminut puolestaan jo muutamia vuosia tiiviissä yhteistyössä ulkoisen työhyvinvoinnin asiantuntijan kanssa. Yritys B:n edistyneempi työhyvinvointitoiminta voi johtua myös tästä. Myöhemmin luvussa 4.4.2 esitettävien case yritysten työhyvinvoinnin mittareiden kustannusyhteydet tukevat osaksi ajatusta siitä, ettei ostettu ulkoisen asiantuntijan palvelu ole ollut turha kustannuserä.

Vaikka yritys A:n suunnitelmat on tehty alustavasti noin pitkälle aikavälille, nousi haastattelussa kuitenkin esille huomio siitä, että jokainen vuosi suunnitellaan vielä aina uudelleen erikseen. Niin kuin on jo useasti tullut ilmi, on yrityksen liiketoimintaympäristö tällä hetkellä erittäin dynaaminen. Tämän vuoksi onkin tärkeää huomioida se myös pitkän tähtäimen suunnitelmia tehtäessä, ennakoimattomille muutoksille on jätettävä liikkumavaraa. Koska ihmisten hyvinvointi on monen eri asian yhteenliittymä (ks. Virolainen 2012, 11; Tarkkonen 2008, 17; Juuti & Vuorela 2002, 64–66), voi tilanne muuttua yrityksessä työskentelevien yksilöiden henkilökohtaistenkin elämän muutosten vuoksi.

Syklimallissa Virolainen (2012, 119–120) on kuvannut sitä, kuinka joissain tapauksissa yrityksen toimenpiteet työhyvinvointikartoituksen jälkeen jäävät puutteellisiksi. Tämän johdosta tilanne alkaa aina samasta alkupisteestä jokaisena vuonna. Mittaus tehdään uudestaan eikä mitään kehitystä ole havaittavissa. Tällöin henkilöstölle saattaa tulla vaikutelma siitä, että yrityksen johto on näennäiskiinnostunut. Tutkimuksia ja kyselyitä tehdään, mutta varsinaisia kehittämistoimenpiteitä ei tehdä, jolloin tuloksiakaan ei synny. Yritys A:ssa on käynyt työhyvinvoinnin edistämistä kuvaavan syklimallin

mukaisesti. Yrityksessä tehdyn henkilöstötutkimuksen (työhyvinvointikartoituksen) jälkeen toimenpiteet ovat joka vuosi jääneet puutteellisiksi niin, että seuraavana vuonna tilanne on alkanut taas samasta pisteestä. Syklin kesken jäämiseen vaikuttaa myös edellä mainittu historiatiedon puuttuminen. Tämä on saattanut aiheuttaa henkilöstölle turhautumista, sillä kyseinen tutkimus teetetään joka vuosi, mutta mitään kehittämistoimia ei silti tulosten perusteella tapahdu. Tämä on nähtävissä myös kyseisen yrityksen kokonaistyytyväisyysindeksistä. Kokonaisuustyytyväisyyttä kuvaavan indeksin arvoasteikko on 1-100. Vuodesta 2008 vuoteen 2010 katsottuna kokonaistyytyväisyysindeksi on pysynyt melkein samana (vaihtelua ollut alimman ja ylimmän välillä 0,8). Vuoden 2010 ja vuoden 2011 välillä on indeksin arvossa kuitenkin tapahtunut 2,1 yksikön muutos parempaan suuntaan. Niin kuin aineistosta kävi ilmi, on vuonna 2011 aloitettu lisäämään työhyvinvoinnin panostusta, ja yritys A:n tulos onkin ollut kyseisenä vuonna noin 6 % korkeampi kuin myyntiorganisaatioissa keskimäärin. Kyseisen indeksin muutos viestii mahdollisesti sitä, että yritys A on lähtenyt kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan ja ottanut käyttöönsä oikeanlaisia keinoja ja toimenpiteitä. Tämän perusteella voisi olettaa, että työntekijät ovat myös havainneet työnantajan asenteen ja välittämisen muutoksen.

Niin kuin on todettu, työhyvinvointi muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta, ja se vaatii pitkäjänteistä työtä. Tämän vuoksi henkilöstön tilan ja kehityksen seuranta edellyttää monipuolista mittaristoa. Pelkät rahamääräiset mittarit eivät siis riitä, vaan henkilöstöä ja heidän yksilöominaisuuksia on kuvattava monesta eri näkökulmasta, kuten demografisin suurein (ikä, sukupuoli), osaamisen mukaan (koulutustaso, kokemus), terveyden mukaan (sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet, tapaturmat) ja yhteisöllisyyden mukaan (työtyytyväisyys, asiakastyytyväisyys). Koska yrityksen liikeidea- ja strategia ovat tärkeässä roolissa määriteltäessä sitä, minkälaisia ominaisuuksia henkilöstöltä vaaditaan, on yrityksissä syytä mitata terveyteen ja työkykyyn liittyviä mittareita. (Ojala & Ahonen 2005, 232–233; Ahonen 1998, 87.) Molemmissa yrityksissä seurattiinkin henkilöstöä sairauspoissaolojen, tapaturmien ja eläketietojen lisäksi myös iän ja sukupuolen sekä kokemusvuosien perusteella. Yllättävää oli se, että näiden lisäksi yritys A:ssa seurattiin henkilöstökertomuksessa myös henkilöstön osaamista koulutusjakaumalla. Yritys B:ssä, jonka työhyvinvointitoiminta oli yleisesti tarkasteltuna kehittyneempää, ei tätä ollut tuotu selkeästi erillisenä osana henkilöstölaskelmaa esille. Yritys B:ssä koulutuksella ja osaamisella on jo valmiiksi suuri rooli ja työntekijöiden osaamisesta pidettiin kirjaa, joten mielenkiintoista oli havaita, ettei sitä ollut otettu henkilöstölaskelmaan mukaan. Tämän perusteella voisi ehkä sittenkin olettaa, että vaikka yritys B:lla on työhyvinvointi portaiden viidennen askeleen osaamisalue kunnossa, ei sitä ole kuitenkaan linkitetty täysin vielä työhyvinvoinnin näkökulmaan.

4.3.2 Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvoinnin kehittäminen on haastava tehtävä sen lukuisine eri osa-alueineen ja ongelmineen. Jokainen organisaatio on erilainen, ja täten tarvitsee organisaatiokohtaisesti määritellyt mittarit. Vaikka mitään yksioikoista ja yleispätevää ratkaisua ei ole, on olemassa joukko hyväksi havaittuja työkaluja. Näillä pystytään tulkitsemaan työhyvinvointia ja sen kehitystä organisaatiotyypistä huolimatta. Tehtyjä mittauksia analysoimalla havaitaan kriittiset kohdat, jotka vaativat parantamista ja huomiota. Niin kuin kuvio 4 osoittaa, on työhyvinvointi nähtävä jatkuvana prosessina, johon tärkeänä osana on organisaation tämän hetkisen tilan selvittäminen. Täten myös työhyvinvointiin liittyviä asioita tulee mitata yrityksen muiden prosessien ja toimintojen lailla. Tunnukslukujen ansiosta nähdään, miten henkilöstö viihtyy ja mikä on työhyvinvoinnin yleinen tila. Työhyvinvoinnin mittarit voidaan jakaa ennakoiviin ja reagoiviin. Terveystasoa voidaan mitata esimerkiksi seuraavanlaisilla reagoivilla työkaluilla ja indikaattoreilla: (Pyöriä 2012, 21; Virolainen 2012, 110, 113; Ahonen 1998, 106.)

- sairauspoissaolot
- vaihtuvuus
- työkyvyttömyyseläkkeet
- työvahinkojen ja tapaturmien tilastointi sekä
- viranomaisten huomautukset ja toimintaan puuttuminen.

Seuraavassa on vuorostaan esimerkkejä ennakoivista mittareista (Pyöriä 2012, 21; Virolainen 2012, 110, 113; Ahonen 1998, 106):

- työkykyindeksit
- kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut
- terveyst- ja ergonomiatarkastukset sekä
- työtyytyväisyys- ja viihtyvyyskyselyt.

Manka ja Hakala (2011, 40–46) mainitsevat sosiaalisen ja psykologisen pääoman uusina tunnuslukuina. Sosiaalinen pääoma kuvaa yhteisöön sitoutunutta pääomaa (horisontaalinen sosiaalinen pääoma on työntekijöiden välistä ”toimimme yhdessä” -asennetta, ja vertikaalinen sosiaalinen pääoma on työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta ja vastavuoroisuutta). Yritys B:ssä nyt käytössä oleva henkilöstökysely ottaa huomioon myös sosiaalisen pääoman. Tässä kyselyssä pyritään kartoittamaan nimenomaan tiimin sisäistä toimivuutta ja viihtyvyyttä (horisontaalinen sosiaalinen pääoma) sekä työntekijän ja esimiehensä välistä suhdetta (vertikaalinen sosiaalinen pääoma). Psykologiseen pääomaan puolestaan kuuluu itseluottamus, toiveikkuus, realistinen optimismi ja sitkeys. Tämän mittarin kehitys on vasta alkanut Suomessa, mutta sen on havaittu olevan yhteydessä ainakin siihen, miten ihminen käyttää työyhteisön tukea hyväkseen.

Työhyvinvoinnin mittareissa olisi tärkeää, että ainakin osa niistä olisi ennakoivia. Tällä tavoin asioihin olisi mahdollista puuttua ajoissa. (Virolainen 2012, 112.) Yritys B:n pääpaino on reagoivissa mittareissa (sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeelle lähtevät, vaihtuvuus sekä työvahinkojen ja tapaturmien tilastointi), mutta selkeästi yrityksessä on alettu pyrkiä huomioimaan ennakoivat mittari entistä enemmän. Edellä mainittu henkilöstökysely on hyvä esimerkki tästä kehityssuunnasta. Ennakoivista mittareista yrityksessä on kiinteästi käytössä kehityskeskustelut (joissa mukana omaan hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä), terveys- ja ergonomiatarkastukset (ikä tarkastus ja työpaikkaselvitys) sekä työtyytyväisyys- ja viihtyvyyskyselyt (henkilöstökysely). Mittareiden pääpaino tulisikin olla ennakoivissa mittareissa, mutta myös reagoivista mittareista saatu tieto on tärkeää, sillä niiden avulla voidaan tutkia jo tapahtuneiden asioiden syitä (Virolainen 2012, 113). Yritys A:lla onkin ollut käytössään monipuolinen mittaristo rahamääräisten mittarien lisäksi. Jaoteltaessa yrityksellä käytössä olleita mittareita ennakoiviin ja reagoiviin terveyden tasoa seuraaviin työkaluihin ja indikaattoreihin, päästään siihen tulokseen, että yritys on omannut suhteellisesti enemmän ennakoivia mittareita. Ennakoivia mittareita ovat olleet kehityskeskustelut, terveystarkastukset sekä työtyytyväisyys- ja viihtyvyyskyselyt. Ennakoiviin mittareiden tulkintaan ei ole ehkä panostettu tarpeeksi eikä niitä ole lähdetty kehittämään eteenpäin. Ennen yrityksessä ei ole ollut selkeästi työhyvinvointiasioista vastaavaa henkilöä. Nyt, kun rooli on jaettu jollekin suoraan ja tehtävän kuva on selkeä, on asioita alettu tehdä ja viemään niitä kunnolla eteenpäin.

Reagoivia mittareitakin Yritys A:ssa on puolestaan ollut esimerkiksi sairauspoissaolot ja tapaturmat. Tosin näitäkään ei ole kunnolla edellä havaitun mukaan tilastollisesti raportoitu. Vasta nyt 2013 keväänä tehtiin tilastolliset yhteenvedot vuodesta 2009 lähtien koskien sairauspoissaoloja, vaihtuvuutta ja tapaturmia. Tämän lisäksi kerättiin vuoden 2012 eläke- ja kuntoutustukimyönnöt sekä tehtiin eläkemaksuluokan kehittymistä havainnollistava kuvio, missä arvioitiin myös tulevia maksuluokkia.

Tärkeintä kuitenkin olisi, että hyvinvointia seurattaisiin säännöllisesti ja näitä työkaluja käytettäisiin systemaattisesti, sillä terveys ja työkyky liittyvät tiukasti toisiinsa (Pyöriä 2012, 21; Ahonen 1998, 106.). Koska on myös eettisesti perusteltua toimia riittävän ja pätevän tiedon perusteella, on organisaationaalista, työyhteisöllistä ja työolosuhteiden tilaa sekä työolosuhteisiin kohdistuvaa toimintaa ja työolosuhdeseuraamuksia koskevaa todellista tietoa selvitettävä ja arvioitava säännöllisesti, monipuolisesti sekä luotettavasti. (Tarkkonen 2012, 27.) Seuraavaksi keskitytään erityisesti niihin mittareihin, joita tässä tutkimuksessa on valikoitunut käytettäväksi.

Sairauspoissaolot liittyvät luonnollisesti sairastavuuteen, ja kuvaavat täten käänteisesti henkilöstön terveydentilaa. Sairauspoissaolotilastot ovatkin yksi työterveyshuollon tärkeimmistä työkaluista, sillä niiden avulla pystytään sekä ennustamaan tulevaa palvelutarvetta että näkemään tehtyjen työterveyspanostusten vaikutukset. Tilastoihin yrityk-

sen kannattaisi eritellä lyhytaikaiset poissaolot (1-3 vrk) ja pitkäaikaiset sairauspoissaolot (yli 9 päivää). Tämä sen vuoksi, että lyhyet sairauspoissaolot kertovat työyhteisön toiminnasta, kun taas pitkäaikaiset sairauspoissaolot heijastavat henkilöstön objektiivista terveydentilaa. Sairauspoissaolojen taustalla olevista syistä ja tekijöistä on olemassa monia teorioita, mutta tässä tutkimuksessa sairauspoissaolojen oletetaan johtuvan altistusteorian tai coping -teorian mukaisista syistä, eli joko sairauspoissaolojen taso selittyy työn psyykkisistä ja fyysisistä rasitteista tai sitten sairauspoissaolot ovat tapa selviytyä terveyteen liittyvistä uhkista. (Liukkonen 2006, 191; Ojala & Ahonen 2005, 233; Ahonen 1998, 106.)

Yrityksien on syytä seurata myös sairauspoissaolojen rakennetta, sillä pitkät ja toistuvat sairauspoissaolot viittaavat alenevaan työkykyyn. Pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan usein riitä, vaan on myös selvitettävä, mistä poissaolot johtuvat. (Liukkonen 2006, 198.) Yritys B:n henkilöstölaskelmassa on havainnollistettu sairauspoissaolot todella laajasti. He ovat eritelleet sairauspoissaolot kestojen (lyhyet, pitkät ja kaikki), sukupuolen, ikäryhmän ja liiketoimintayksiköiden sekä toimihenkilöiden ja esimiesten mukaan. Sairauspoissaolojen diagnoosijakauma on myös havainnollistettu. Liukkonen (2006, 198) huomauttaa lisäksi, että sairauspoissaolojen minimoimiseksi kannattaisi yhdistää esimiehen kannassa pidetyt kehityskeskustelut työterveystyöhön ja työsuojelutyöhön. Yritys B:ssä on havaittavissa tämän kaltaista kehityssuuntaa, sillä heillä on työhyvinvoinnin aihepiiri otettu kiinteänä osana kehityskeskusteluihin mukaan. Tällöin kyseessä on proaktiivinen sairauspoissaolojen seurantamalli, jolla pyritään vaikuttamaan heikentyvään työkykyyn ja työkyvyttömyyteen johtaviin poissaoloihin jo ennen niiden ilmesymistä (ks. Liukkonen 2006). Varhaisen tuen -malli on myös esimerkki tällaisesta proaktiivisesta seurantamallista.

Koska sairauspoissaolotilastot kertovat yksiselitteisesti tehtyjen terveystieteiden vaikutuksesta niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä, on mielenkiintoista, että yritys A:lta on puuttunut systemaattinen, jatkuva sairauspoissaolojen seuranta. Sairauspoissaolot on kirjattu ylös lähinnä palkanlaskennallisin perustein, eikä tietoja ole yhdistetty esimerkiksi eri vuosilta tai käytetty hyväksi. Niinpä näitä tietoja pyydettyä sairauspoissaolojen saanti olikin lähes mahdotonta yhtenäisen raportoinnin puuttuessa. Liukkonen (2006, 192) mukaan sairauspoissaolotilastojen seuraaminen vain vuosi tasolla ei riitä, vaan yrityksen tulisi kerätä tietoa työpaikkansa poissaoloista ja poissaolokäyttäytymisestä kuukausittain. Vuoden 2011 jälkeen yritys A:ssa on kuitenkin aloitettu sairauspoissaoloihin puuttuminen ajoissa. Tähän on vaikuttanut varmasti jo edellä esitetty Kelan (2012) korvauksen edellytys (varhainen tuki). Pitkistä ja toistuvista sairauspoissaoloista on tehtävä seurantaa, sillä ne viittaavat alenevaan työkykyyn. (Liukkonen 2006, 197–198.) Sairauspoissaolojen lisäksi työpaikoilla esiintyy myös työskentelyä sairaana. Tätä kutsutaan termillä presenteismi. Presenteismin tapauksessa työntekijä saapuu töihin, vaikka voimavarat ovat vähissä sairastumisen vuoksi. (Virolainen 2012,

80.) Sairaana töihin tulo voi johtua lojaaliudesta työryhmää ja työtehtäviä kohtaan sekä läheisestä asiakassuhteesta esimerkiksi palveluammateissa tai pelosta työpaikan menettämisestä (Liukkonen 2006, 194).

Yksittäisellä työpaikalla sairauspoissaoloihin vaikuttavat niin sellaiset seikat, joihin työnantaja pystyy vaikuttamaan kuin myös sellaiset, joihin työnantajalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Työviihtyvyys kuuluu niihin tekijöihin, joihin työnantaja pystyy vaikuttamaan. Työtyytyväisyyskyselyt ja työilmapiirimittaukset ovatkin hyviä mittareita ja indikaattoreita siinä mielessä, että niihin vaikuttavat monet eri tekijät (esimerkiksi työympäristö, palkkataso ja palkitsemisjärjestelmät sekä johtamisen menetelmät), joihin yritysjohdo kykenee vaikuttamaan. (Ahonen 1998, 107–108.) Yritys A onkin teettänyt vuosittain henkilöstötutkimuksen. Vuodesta 2008 lähtien sen on tehnyt ulkoinen palveluntarjoaja. Tutkimuksen tuloksena on saatu kokonaistyötyytyväisyyttä kuvaava indeksi, oman työn indeksi, yksikön toimivuus-indeksi, esimiestyön indeksi sekä organisaation toimivuusindeksi. Palveluntarjoajan toimittamassa yhteenvedossa on ollut mukana tulosten perusteella valmiit analyysit siitä, mitkä ovat suurimmat muutokset, vahvuudet sekä kehittämistarpeet ja -haasteet. Valmiiden toimenpide-ehdotusten perusteella yrityksen olisi loogista suunnitella seuraavan vuoden toimenpiteet. Tulosten jälkeinen prosessi onkin ollut tulosten läpikäynti ja seuraavan vuoden kehittämiskohteiden asettaminen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta ei näihin tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella ole kuitenkaan suurella painoarvolla puututtu. Tämä sen vuoksi, ettei materiaalia mahdollisesti asetetuista työhyvinvoinnin tavoitteista menneiltä vuosilta löytynyt.

Liukkonen (2006, 232) huomauttaa, että yrityksen tulisi seurata työtyytyväisyyskyselyissä myös työntekijöiden lähtöhalukkuutta ja sen syitä. Saadun aineiston perusteella kumpikaan case yrityksistä ei kerännyt tietoa lähtöhalukkuudesta. Tämä on huolestuttavaa, sillä työoloihinsa ja tehtäviinsä tyytymättömiä saattaa olla useita, jotka odottavat tilaisuutta lopettaa. Sillä aikaa he saattavat vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja erityisesti oman tiiminsä ja/tai kollegojensa työilmapiiriin ja työniloon, mikä vaikuttaa puolestaan heidän henkiseen hyvinvointiin. Kauko-Vallin ja Koirasen (2010, 102, 106–107) mukaan henkinen hyvinvointi ja onnellisuus rakentuvat juuri yksilöiden välisistä sosiaalisista suhteista ja verkostoista. Samoin he huomauttavat myös yhtenä työniloon vaikuttavana tekijänä olevan niin ikään työyhteisöön ja sen ihmissuhteisiin liittyvät tekijät, kuten henkilökemiat. Tästä huomaa kuinka työhyvinvoinnin eri tekijät nivoutuvat yhteen. Yhdenkin henkilön tyytymättömyys työhönsä vaikuttaa hänen ympärillä työskenteleviin ihmisiin, ja sitä kautta koko työyhteisöön ja pahimmassa tapauksessa jopa yrityksen suorituskykyyn. Työntekijöiden lisäksi yritysten olisi myös syytä seurata esimiesten ja johtajien vaihtuvuutta erikseen, sillä sekä liian tiuha vaihtuvuus että vaihtumattomuus voivat myös tuoda ongelmia työyhteisöön (Liukkonen 2006, 233).

Työtaturmalla tarkoitetaan ennalta arvaamatonta ja äkillistä ulkoisen tekijän aiheuttamaa tapahtumaa, jonka seurauksena on vamma tai sairastuminen. Työtaturma

tapahtuu joko työtä tehdessä tai työstä johtuvissa olosuhteissa. Näillä työstä johtuvilla olosuhteilla tarkoitetaan varsinaisen työnteon ulkopuolella olevia tilanteita, kuten työmatkat kotiin ja työpaikan välillä tai työkomennus. (Manka & Hakala 2011, 36.) Tapaturmat eivät tämän kaltaisessa yrityksessä haastateltavien mielestä koeta olevan ongelma, sillä työ tai työympäristö itsessään ei ole tapaturma-altis ja tapaturmat ovatkin lähinnä olleet työmatkalla tai vapaa-ajalla sattuneita. Haastatteluista sai kuvan siitä, etteivät case yritykset ajattele pystyvänsä näihin suoranaisesti vaikuttamaan. Kuitenkin työkyvyn asetelmaan vaikuttaa suuresti myös perhe ja lähiyhteisö, eli tätä myöten myös vapaa-aika. Tämänkaltaisen ajattelutapa saattaa viestiä siitä, ettei yrityksissä ole täysin sisäistetty työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta ja sitä, miten kaikki eri osa-alueet linkittyvät loppujen lopuksi toisiinsa. Vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen onkin yksi tärkeistä työkyvyn tekijöistä (Ilmarinen 1995; Christensen & Staines 1990), jolloin yrityksen olisi syytä pyrkiä tuomaan esille kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulma myös työpaikan ulkopuolelle. Tällöin työntekijät tulisivat tietoisiksi myös vapaa-ajalla tapahtuvien valintojen seurauksista ja vaikutuksista. Yritys B:ssä on havaittavissa tämän kaltaista työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa vaikuttamista. Heillä on esimerkiksi työntekijöille tarjottu mahdollisuus osallistua erilaisiin tukiryhmiin (irti tupakasta, painonhallinta, niska-selkä vaivat). Näiden ryhmien toiminta tapahtuu juurikin vapaa-ajalla. Tämä kannustaa pitämään huolta itsestään vapaa-ajalla ja tekee hyvinvoinnista huolehtimisesta vaivattomampaa.

Työkyvyttömyys on myös sellainen asia, johon työpaikoilla pystytään vaikuttamaan. Sen aiheuttamat eläkkeet ovat sairastavuuden tärkein ilmenemismuoto, ja eläkkeelle jäämisestä onkin tullut yksi työterveys- ja henkilöstötyön tärkeimmistä tehtävistä. Työkyvyn lisääminen henkilöstön eläkkeelle siirtymisiän myöhäsitämiseksi vaatii työtervestyöltä panostuksia. Henkilöstöhallinnolle tämä taas tuo haasteita osaamisen siirtämisessä eteenpäin. (Liukkonen 2006, 213–214; Ahonen 1998, 113.) Yritysten taloudellinen kiinnostus työkyvyttömyyseläkkeitä kohtaan on yhteydessä siihen, missä määrin eläkkeet heijastuvat yrityksen henkilöstökustannuksiin. Nämä vaikutukset riippuvat puolestaan yrityksen koosta. (Ahonen 1998, 113.) Case yrityksissä on vasta viime vuosina alettu ymmärtämään yhteyttä suunnitelmallisen työkyvyn ylläpitämisen ja yrityksen kustannusten välillä. Koska aikaisemmin case yrityksiä tyky-toiminta (työkyvyn ylläpitävä toiminta) on perustunut yksittäisiin tapahtumiin ja kampanjoihin, on siitä johtuen psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin puoli saattanut jäädä huomioimatta. Tämä saattaa olla myös yksi syy siihen, miksi yrityksiä tykyvyttömyyseläkkeet ja -poissaolot mielenterveydellisistä syistä ovat olleet kasvussa (ks. luku 3.6).

TyöEL-maksu (työeläkemaksu) määräytyy eri tavalla erikokoisissa yrityksissä. Suurimmilla yrityksillä maksun suuruus määräytyy omien työkyvyttömyyseläketapausten johdosta. Täten yrityksen koon kasvaessa omien eläketapausten merkitys suurenee. Suuryrityksen työkyvyttömyysmaksu määräytyy maksuluokkamallin perusteella, eli

maksu määräytyy etukäteen taulukkomaksuna. Maksuluokkamallin mukaiseen taulukkomaksuprosenttiin vaikuttaa edelläkin jo mainitun yrityksen koon ja omien työkyvyttömyyseläkkeiden lisäksi henkilöstön ikärakenne ja yrityksen omat työkyvyttömyyseläkkeet. Yrityksen maksuluokka määräytyy siis myönnettyistä työkyvyttömyyseläkkeistä syntyneen eläkemenon perusteella, eli yrityksen työkyvyttömyysriski määrittää sen maksuluokan. Näitä eri maksuluokkia on määritelty 11, joissa kussakin on erisuuruinen maksu. Mitä vähemmän yrityksellä on omia eläketapauksia, sitä alhaisempi on sen maksuluokka, jolloin myös kustannukset ovat pienemmät. Maksuluokan määrittämistä varten yritykselle on laskettava niin sanottu riskisuhde. Tämä riskisuhde kuvaa yrityksen työkyvyttömyysriskiä suhteessa keskimääräiseen työkyvyttömyysriskiin. (Eläkeyhtiö Ilmarinen 2012, 7–8, 11–12.) Koska tutkimuksessa olevat case yritykset ovat kokoluokaltaan suuria, vaikuttavat työkyvyttömyystapaukset olennaisesti yritysten työeläkemaksuihin, ja näin ollen myös henkilöstökustannuksiin. Työkyvyttömyyseläkkeet ovat selvästi taloudellinen kysymys yritykselle, mutta samalla myös työntekijälle (Liukkonen 2006, 220).

4.4 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus

4.4.1 Työhyvinvointitoimintojen yhteys kustannustehokkuuteen

Mietittäessä työhyvinvoinnin eettistä merkitysjärjestelmää ja arvoperustaa on huomattu, että työorganisaatioissa ja -yhteisöissä ihmiset ihanteellistavat omaa tilannettaan sitä enemmän mitä ylemmällä hierarkiatasolla he ovat. Arvioiden kriittisyyden on puolestaan havaittu suurenevan sen mukaan mitä alempana työorganisaatiossa henkilö työskentelee. Tämä alemmilla tasoilla vallitseva kriittisyys kertoo siitä, että työhyvinvointi on puutteellista, jolloin se voi vähentää yrityksen tuloksellisuuden ja tuottavuuden toteutumista. (Tarkkonen 2012, 26.) Selvää on, että hyvinvoiva työyhteisö kykenee vastaamaan menestyksellä niin sidosryhmien odotuksiin kuin liiketoimintatavoitteisiin. Yritys ei kykene pääsemään jatkuvasti koveneviin tavoitteisiin, jos siellä on paljon poissaoloja eivätkä ihmiset toimi yhdessä ja hyödynnä toistensa osaamista, he ovat uupuneita tai jos heikko johtaminen vie heiltä työhalut. (Ojala 2003, 14.) Vaikka työhyvinvointia onkin tutkittu laajasti psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen puolella, on se tullut henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksiin mukaan enemmän vasta 2000-luvun puolella (Vanhala ym. 2012, 4).

Kysymys työhyvinvoinnin euromääräisestä tuloksesta on siinä, että tuloksen seuraamisen kanssa rinnalle nostetaan myös huomio siitä, miten tämä tulos saadaan aikaiseksi. (Havunen & Lavikkala 2010, 67.) Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta, sillä se vaikut-

taa suoraan henkilökustannuksiin alentamalla muun muassa tapaturmia ja sairauspoissaoloja, minkä johdosta yrityksen kustannustehokkuus lisääntyy (Ojala 2003, 14). Työhyvinvoinnin toimenpiteillä voidaan myös vähentää työntekijöiden suorituskykyyn ja sitoutumiseen liittyviä taloudellisia kustannuksia, jotka aiheutuvat muun muassa työn epävarmuuden tunteesta (Sparks ym. 2001). Vaikka taloudellinen tilanne ja sitä myötä markkinat tuntuvat olevan aika epävarmat, antoi Vakuutusväen Liiton teettämä työhyvinvointikysely kuitenkin positiivisen tuloksen. Kyselystä ilmeni, että työhön liittyvistä epävarmuustekijöistä kysyttäessä vain ennakoimattomat muutokset ja työmäärän lisääntyminen saivat vastauksissa hajontaa aikaiseksi. Muita kohtia, kuten lomautusta, irtisanomista tai työttömyyttä ei koettu uhaksi. Tämä tulos on positiivinen yritysten taloudellisten kustannuksien vähentämiseksi (vrt. Sparks ym. 2001).

Henkilökustannusten lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa myös laatuun ja sitä kautta markkina-aseman säilymiseen. Henkilöstön työtyytyväisyys ja työyhteisön hyvä työilmapiiri heijastuvat suoraan asiakastytyväisyyteen. (Ojala 2003, 14.) Havunen ja Lavikkala (2010, 71) ovatkin tiivistäneet hyvin edellä esitetyt ajatukset työhyvinvoinnin ja tuloksen yhteydestä seuraavanlaisiksi:

- ”Esimiestyön ja osaamisen kehittäminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen.
- Työtyytyväisyys on yhteydessä asiakastytyväisyyteen.
- Asiakastytyväisyys on yhteydessä tulokseen.”

Tästä tunnistetusta yhteydestä huolimatta tutkimuksessa havaittiin, ettei työhyvinvointia ole case yrityksissä varsinaisesti vielä yhdistetty asiakastytyväisyyteen, ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen. Haastattelujen analysoinnista tullut mielikuva ilmensi sitä, että tätä yhteyttä ei oikeastaan ollut case yrityksissä vielä ajateltu. Tiedustettua oli, että työhyvinvointi vaikuttaa kaikkeen toimintaan ja on yhdistettävissä kaikkiin toimintoihin, mutta suoraa ja todellista yhteyttä asiakastytyväisyyden ja työhyvinvoinnin välillä ei ollut otettu huomioon työhyvinvointitoimintoihin liittyviin tarkasteluihin. Tämä kuvastaa tilannetta, jolloin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen toiminnan täyttä potentiaalia ei yrityksen suorituskyvyn ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen kannalta ole vielä täysin tiedostettu eikä täten myöskään hyödynnetty.

Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena tulisikin siis olla tuottavuuden ja suorituskyvyn kehittäminen siten, että työelämän laatu paranee. Kysymys onkin silloin siitä, että työntekoa pyritään kehittämään siten, että ihmiset voivat hyvin ja yritys tuottaa tuloa. Ristiriidat työyhteisön sisällä aiheuttavat turhia kustannuksia, ja niin kuin edellä todettiin, tämä saattaa tulla esiin esimerkiksi poikkeamista tuotteiden laadussa sekä vastaamattomuudesta asiakaspalvelun odotuksiin. Ongelmat työn tekemisessä aiheuttavat siis erilaisia häiriötekijöitä työn suorittamiseen. Näistä aiheutuva kiusaaminen, stressi, uupumus ja masennus saavat puolestaan aikaan vaihtuvuutta ja turhia sairauspoissaoloja. Näistä osa saattaa muuttua pitkiksi sairauspoissaoloiksi, mistä vastaavasti osa johtaa työkyvyttömyyseläkkeelle. Tämä vuorostaan saa etenkin isommissa yrityksissä aikaan

työeläkeyhtiöille pois maksettavien summien maksuluokkamuutoksia työeläkemaksuis-
sa, jotka voivat aiheuttaa jopa satojen tuhansien eurojen kustannuksia. (Havunen & La-
vikkala 2010, 68–69.) Seuraavassa taulukossa on havainnollistettu yrityksen eläkema-
ksuluokkia 2013 (Eläkeyhtiö Ilmarinen 2012):

Taulukko 1 Arvio erikokoisten yritysten vuotuisesta eläkemenosta eri maksuluokissa
(Eläkeyhtiö Ilmarinen 2012, 16)

YRITYKSEN ELÄKEMENO VUONNA 2010 JA 2011				
Maksuluokka	Yrityksen palkkasumma milj. €			
2013	5	15	30	60
11	205 000	616 000	1 232 000	2 464 000
10	168 000	504 000	1 008 000	2 016 000
9	130 000	392 000	784 000	1 568 000
8	102 000	308 000	616 000	1 232 000
7	84 000	252 000	504 000	1 008 000
6	65 000	196 000	392 000	784 000
5	50 000	151 000	302 000	604 000
4	37 000	112 000	224 000	448 000
3	24 000	72 000	145 000	291 000
2	13 000	39 000	78 000	156 000
1	3 000	11 000	22 000	44 000

Yllä olevassa taulukossa näkyy eri maksuluokissa olevat kustannukset yrityksen koosta riippuen. Nämä eläkemenot on laskettu olettaen, että yrityksen henkilöstön ikä-rakenne on keskimääräinen, sekä olettaen myös, että yrityksen eläkemenot on vuosina 2010 ja 2011 samansuuruisia. Luvut ovat siis suuntaa-antavia. (Eläkeyhtiö Ilmarinen 2012, 16.) Kuten taulukosta 1 on havaittavissa, maksuluokkien välillä on merkittäviäkin eroja. Yrityksen kustannustehokkuus voi olla huomattavasti parempi verrattuna kilpaili-joihin, jos yritys sijoittuu maksuluokka-asteikossa pariakin luokkaa kilpailijoitaan alemmas.

Taimela (2010) on todennut, että korkeammin koulutettujen henkilöiden (esimerkiksi tietotyötä tekevät) aktiivinen liikunta vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä. Inaktiiviset liikkujat (vähemmän kuin kolme kertaa viikossa liikkujat) joutuvat kaksi kertaa useammin työkyvyttömyyseläkkeelle kuin aktiiviliikkujat. Samaisessa tutkimuk-sessa Taimela huomauttaa, että ilmiö liittyy erityisesti niihin hyvin koulutettuihin ihmi-siin, joilla on jo hyvä kokemus omasta terveydentilastaan. Tämänkaltaisissa tietotyötä sisältävissä yrityksissä olisi tärkeää saada inaktiiviset liikkujat aktiivisiksi liikkujiksi ja sen vuoksi liikuntatempausten ja -palvelujen tuottaminen ainoana työkykyä edistävän toimintona hyödyttäisi todennäköisesti eniten jo valmiiksi paljon liikkuvia työntekijöitä. Tämä tukee sitä ajatusta, että yrityksen on tärkeää huomioida työhyvinvointi myös sys-

teemitasolla (työolosuhteet, työnorganisointi, kompetenssi) hyvinvointia edistävillä toimenpiteillä.

Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat yrityksessä aikaan niin välillisiä kuin välittömiä talousvaikutuksia. Näin siksi, että tuottojen ja kustannusten välisen suhteen parantuessa lisääntyy myös toiminnan kannattavuus. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydellä onkin monia eri näkökulmia ja useat eri osatekijät vaikuttavat tuottavuuteen monimutkaisella tavalla. Kuten työhyvinvointia, ei näitä kaikkia osatekijöitä pystytä mittaamaan yksiselitteisesti perinteisillä tuottavuuden mittareilla, ja usein työhyvinvointia tarkastellaankin liian yksioikoisesti tuottavuuden näkökulmasta. Tuottavuuden ja kannattavuuden tarkasteluajanjaksot ovat eripituiset, ja erityisesti työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtyjen toimintojen vaikutukset realisoituvat vasta pidemmällä aikavälillä. Tämän vuoksi työhyvinvointiin panostaminen onkin olennaista erityisesti pitkän aikavälin taloudelliselle kestävyydelle (Ojala & Jokivuori 2012, 28). Usein työhyvinvointitoiminnan tuloksia mitataan pelkästään välittömien talousvaikutusten näkökulmasta (muun muassa sairauspoissaolot ja eläkekustannukset), kun taas välillisten talousvaikutusten vaikutuksia arvioidaan vähän. Työhyvinvoinnin edistävän toiminnan vaikutuksesta tulevat välilliset talousvaikutukset (työn tuottavuuden ja laadun paraneminen sekä palvelu- ja prosessi-innovaatioiden lisääntyminen) saa välittömien talouskustannusten rinnalla huomattavasti vähemmän huomiota. (Kehusmaa 2011, 81–82.) Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan työhyvinvointitoimenpiteiden vaikuttavuuden osa-alueita talousnäkökulmasta:

Toimenpide	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointitoimenpiteet	sairaus- ja tapaturmakulut tehokas työaika yksilötuottavuus työprosessi kehitystoiminta	työntuottavuus työlaatu tuote- ja prosessi-innovaatiot	kannattavuus kilpailukyky tuottavuus

Kuvio 5 Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset (mukaillen Manka & Hakala 2011, 13; Ojala & Ahonen 2005, 73)

Edellä olevasta kuvasta nähdään, että työkyvyn edistämisen toimenpiteiden liiketaloudelliset vaikutukset syntyvät monen eri tekijän yhteisvaikutuksena (Ojala & Ahonen 2005, 72–73). Ojala ja Ahonen (2005, 74–77) toteavat, että samat tekijät, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen, vaikuttavat myös yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Esimerkiksi henkilöstön monitaitoisuuden ja yhteistyötaitojen lisäämisen sekä esimies- ja johtamistaitojen kehittämisen on todettu korreloivan yrityksen tuottavuuden ja kannattavuuden kanssa (Lindström, Schrey, Ahonen & Kaleva 2000). Myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien kokeminen vähäisiksi sekä työn kokeminen yksipuoliseksi on

havaittu vaikuttavan sairauspoissaoloja lisäävästi (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Virtanen, Virtanen, Linna & Pentti 2002), mikä puolestaan vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja tuottavuuteen (Ojala & Ahonen 2005, 78–79). Sairauspoissaoloista kertyy yritykselle myös epäsuoria menetyksiä (muun muassa sijaisen hankinta, koko työprosessin takkuilu ja muun henkilöstön työmäärän lisääntyminen). Yrityksen kannattaakin pyrkiä pienentämään teoreettisen ja toteutuneen työpäivän välistä arvon eroa sekä vaikuttamaan työhyvinvointitekijöiden avulla todelliseen työssäoloaikaan. Työhyvinvointitoimenpiteiden avulla voidaan vaikuttaa suoraan kustannustehokkuuteen, tuottavuuteen sekä sitä kautta myös kilpailukykyyn. (Ojala & Ahonen 2005, 79–80.)

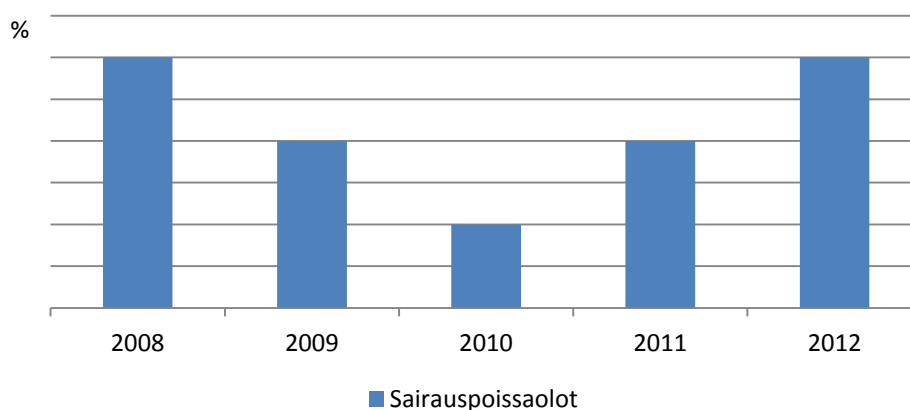
Tapaturmista ja sairauksista aiheutuvat poissaolot maksavat yrityksille huomattavasti enemmän kuin pelkät poissaoloajan palkkakustannukset (Ojala & Ahonen 2005, 77). Työterveyslaitoksen mukaan sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajalle keskimäärin viiden työpäivän menetyksen vuosittain työntekijää kohden, jolloin niiden kustannukset ovat työntekijäkohtaisesti noin 1500 euroa eli 300 euroa päivässä (TTL). Joissain työpaikoissa sairauspoissaoloja on pyritty vähentämään bonusten avulla. Tämä tarkoittaa usein sitä, että jos työntekijällä ei ole yhtään sairauspoissaolopäivää vuoden aikana, hän saa bonuksen. Tämä saattaa johtaa kappaleessa 4.3.2 mainittuun presenteismiin. Työntekijän tulo sairaana töihin vaikuttaa myös tuottavuuteen, sillä työntekijä ei luonnollisesti ole yhtä tuottava sairaana kuin terveenä. Eräiden arvioiden mukaan presenteismi työpaikoilla vähentää tuottavuutta 7,5 kertaa enemmän kuin poissaolot. (Virolainen 2012, 80–81.) Vaikka presenteismin kustannukset voivat alentaa tuottavuutta huomattavasti, ei case yrityksissä tähän ollut kiinnitetty varsinaisesti huomiota. Esille tuli, että joihinkin yrityksessä oleviin tehtäviin, kuten asiakaspalveluun, ei yksinkertaisesti voida tulla kipeinä. Tämä antaa kuvan siitä, että joihinkin tehtäviin kuitenkin voi saapua jokseenkin sairaana ollessa. Viesti on huolestuttava. Case yrityksissä ei ole vielä ehkä kiinnitetty huomiota sairaana töissä käyvien mahdollisiin tehokkuuden menetyksiin, vaan katse on ollut yksioikoisesti pelkissä sairauspoissaoloissa. Edellä esitetyn perusteella sairaana poissaolo saattaa kuitenkin olla yritykselle tuottavampaa kuin töissä oleminen.

Myös työviihtyvyyden on havaittu vaikuttavan yrityksen taloudelliseen menestykseen. Globaali tutkimus-, konsultointi- ja koulutusyritys Great Place to Work Institute toimii nykyisin 45 eri maassa, mukaan lukien Suomessa. He teettävät vuosittain tutkimuksia 5 500 organisaatiossa maailmanlaajuisesti, ja yrityksen päätarkoitus on auttaa organisaatioita kehittymään paremmaksi työpaikaksi. Heidän tutkimuksissa on havaittu, että viihtyisämmiksi koetut työpaikat ovat myös taloudellisesti muita yrityksiä menestyneempiä. Taloudellinen menestys ja viihtyvyys eivät kuitenkaan ole suoraan verrannollisia, ja Great Place to Work Institutin teettämässä tutkimuksissa onkin todettu, että kun organisaatio panostaa viihtyvyyteen, panostaa se samalla myös muihin osaluaisiin. (ks. esim. Virolainen 2012, 123–124; Great Place to Work 2011.)

4.4.2 Case yritysten tunnuslukujen kehitys ja kustannustehokkuuden arviointi

Strategisuus korostaa nimenomaan pitkän aikavälin toimintaa, eloonjääntiä ja menestystä. Yrityksien strategisen toiminnan tavoite on tällöin oletetusti pyrkiä pitkän aikavälin tuloksellisuuteen. (Karlöf 2004, 7.) Juurikin työhyvinvointitoiminnan vaikutukset ja tulokset näkyvät usein pitkän aikavälin kehityksessä. Yritysten pitäisi jaksaa kiinnittää huomiota työhyvinvointiin systemaattisesti ja seurata työhyvinvoinnin mittareita tasaisin väliajoin suunnitelmallisesti. Esimerkiksi eläkemaksuluokan määräytyminen perustuu aina kahden ja kolmen vuoden takaisiin riskisuhteisiin. Toisin sanoen vuoden 2013 maksuluokan määräävä kerroin on laskettu vuosien 2010 ja 2011 riskisuhteiden keskiarvosta. (Eläkeyhtiö Ilmarinen 2012, 12.) Kuten yritysten hyvinvoinnin tilan kartoituksesta selvisi, ei kummallakaan ole vielä ollut montaa vuotta käytössä työhyvinvointimittareiden systemaattista seuranta. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointitoiminnan liiketaloudellisten seuraamusten etsiminen on erittäin haastavaa. Koska on todettu, että työhyvinvointitoimintojen vaikutukset näkyvät ennen kaikkea pitkällä aikavälillä, on ilman aikaisempaa tilastollista tietoa vaikea arvioida kaikkia mahdollisia yhteyksiä ja todistaa niitä varmoiksi. Tämän vuoksi seuraavassa onkin tarkoitus lähinnä spekuloida mahdollisia yhteyksiä ja taustavaikuttimia. Seuraavissa molemman case yrityksen sairauspoissaoloja havainnollistavissa kuvioissa (kuvio 6 ja kuvio 7) ei ole näkyvissä tarkat prosentuaaliset arvot niiden luottamuksellisuuden ja salassapitovelvollisuuden vuoksi.

Yritys A:n suorittamien työhyvinvointitoimenpiteiden liiketaloudellisia yhteyksiä on vaikeampi arvioida, sillä heillä systemaattista toimintaa ollaan vasta jalkauttamassa osaksi yrityksen arkea. Myös aikaisempien vuosien selkeiden laskelmien ja tilastojen hajanaisuudesta johtuen johtopäätelmien teko on hankalampaa. Seuraavassa kuviossa 6 esitetään, kuinka yritys A:n sairauspoissaolot ovat kehittyneet aikavälillä 2008–2012:



Kuvio 6 Yritys A:n sairauspoissaolojen kehitys 2008–2012

Kuten kuviosta 6 ilmenee, luvut sairauspoissaoloista ovat laskeneet vuodesta 2008 vuoteen 2010, ja taas nousseet vuodesta 2010 vuoteen 2012. Sairauspoissaolojen lukema alkaa jo lähennellä uudestaan todella huolestuttavan korkeaa rajaa. Yrityksestä saattujen tietojen mukaan työntekijöiden pitkät sairauslomat ovatkin lisääntyneet. Yritys A:ssa on otettu käyttöön vuonna 2011 varhaisen tuen malli, mutta silti sairauspoissaolot, varsinkin pitkät, ovat jatkaneet kasvuaan. Pelkkä käyttöönotto nimellisesti ei riitä, vaan siihen tarvitaan myös luvussa 4.2 esille tullutta hyvinvoinnin strategista viestintää. Epäonnistunut organisaation toimintojen välinen sisäinen yhteistyö ja hyvinvoinnin näkeminen ilman sen linkittymistä eri toimintoihin saattavat siis vaikuttaa kustannustehokkuuteen, vaikka se ei siltä suoranaisesti näyttäisikään. Sairauspoissaolojen hallinnasta ja vähentämisestä yritys saa aikaan huomattavia kustannussäästöjä (ks. esim. Liukkonen 2006; Ojala & Ahonen 2005). Laskemalla Työterveyslaitoksen (TTL) Internet-sivuilla olleiden tietojen mukaan 1000 työntekijän yrityksellä sairauspoissaolokustannukset vuodessa voivat olla jopa 1 500 000 euroa. Sairauspoissaolokustannukset ovat yrityksille erittäin suuri ja turha kustannuserä (ks. esim. Liukkonen 2006).

Työkyvyttömyyseläkemaksuluokan kehityksen suhteen on yritys A:ssa käynyt myös samalla tavalla kuin sairauspoissaolojen. Maksuluokka on vaihdellut kahden luokan välillä, mutta vuoden 2011 jälkeen se on noussut yhden luokan vuoteen 2012 mennessä ja yrityksen oman kehityssuunnan mukaan se tulee vielä nousemaan yhden maksuluokan vuodelle 2013. Huomioiden edellä ilmenneiden työkyvyttömyyden maksuluokkien arvojen vaikutukset yrityksen kustannustehokkuuteen (ks. taulukko 1) ja sitä kautta toiminnan kannattavuuteen, olisi yritys A:n kannattanut aloittaa työhyvinvointitoiminnan systematisointi jo aikaisemmin. Työhyvinvointitoiminnan kehittämisen jääminen yrityksessä vähäisempään asemaan muiden liiketoimintojen panostuksen rinnalla saattaa olla yhteydessä tuloksen kehityskulkuun, sillä epävakaa toimintaympäristö on näkynyt molempien case yritysten vuosituloksien alenemisessa vuodesta 2009 lähtien vuoteen 2011. Vaikka yritys A:n olisi kustannustehokkuuden näkökulmasta ollut juurikin kannattavaa panostaa työhyvinvointiin, jotta turhat kustannuserät olisi saatu minimoitua jatkossa. Yritys B:ssä tämä ei oletetusti ole näkynyt työhyvinvointitoiminnan panostuksessa, sillä työsuojelupäällikön nimittämisen jälkeen (vuodesta 2008/2009 alkaen) heidän työhyvinvointitoiminta on kehittynyt tästä koko ajan systemaattisempaan suuntaan.

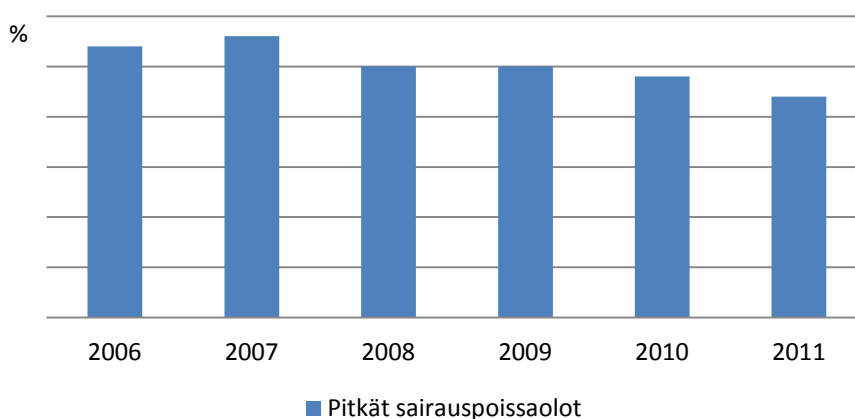
Analysoitaessa yritys B:n työhyvinvointitoimenpiteiden mahdollisia taloudellisia yhteyksiä löytyi mielenkiintoinen huomio työterveyshuollon kustannuksissa ja henkilöstön määrän kehityksessä. Yrityksen henkilöstömäärä on vuosina 2009–2011 vähentynyt, mutta työterveyskustannukset ovat kuitenkin nousseet kyseisinä vuosina. Kun otetaan tarkasteluun vuosi 2012, niin huomataan, että työterveyskustannukset ovat pysyneet suunnilleen samana vuoteen 2011 verrattuna eli kasvu on pysähtynyt, vaikka henkilöstömäärä on hieman noussut. Seuraava taulukko ilmentää näiden lukujen muutoksia aina edelliseen vuoteen verrattuna:

Taulukko 2 Yritys B:n työterveyshuollon kustannusten muutos henkilöä kohden sekä henkilöstömäärän kehitys 2009–2012

Yritys B	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Henkilöstömäärä	-35 hlö	-13 hlö	+7 hlö
Työterveyshuollon kustannukset/henkilö	+16 €	+56 €	-1 €

Kun ajatellaan, että työhyvinvoinnin välilliset taloudelliset vaikutukset näkyvät vasta pidemmän ajan päästä, voidaan edellä esitetystä taulukosta tarkastella mahdollista yhteyttä kustannusten vähenemisen ja vuoden 2008/2009 aloitetun systemaattisemman työhyvinvointitoiminnan sekä vuonna 2010/2011 nimetyn erillisen työhyvinvoinnin koordinaattorin välillä. Taulukossa 2 esitettyjen arvojen voisi päätellä, että toiminnan suunnitelmallisuuden lisääntymisen vaikutukset ovat mahdollisesti havaittavissa työterveyshuollon kustannusten pysähtymisellä. Muutamien seuraavien vuosien seuraamisella voisi havaita lähtevätkö kustannukset laskemaan systemaattisesti, ja tällöin tarkastella voisiko tämä kehitys johtua suunnitelmallisista työhyvinvoinnin toimenpiteistä vai onko tässä tapauksessa vaikuttavana tekijänä ollut jokin yksittäinen tapahtuma.

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu yritys B:n pitkien sairauspoissaolojen kehityskulkua aikavälillä 2006–2011. Kuviossa 7 ei kuvion 6 tapaan esitetä numeerista asteikkoa salassapitovelvollisuuden vuoksi.



Kuvio 7 Yritys B:n pitkien sairauspoissaolojen kehitys 2006–2011

Yllä olevan kuvion pitkiä sairauspoissaoloja (neljä päivää tai pidemmät) kuvaavista pylväistä on havaittavissa, että ne ovat nousseet vuodesta 2006 vuoteen 2007, mutta tämän jälkeen pitkät sairauspoissaolot alenivat vuonna 2008 ja pysyivät vuonna 2009 samalla tasolla. Vuoden 2009 jälkeen sairauspoissaolot ovat alentuneet tasaisesti vuo-

teen 2011 asti. Kuviossa 7 esitetyn pylväsdiagrammin perusteella voisi päätellä, että toiminnan suunnitelmallisuuden lisääntyminen olisi mahdollisesti yhteydessä sairauspoissaolojen kehitykseen ja että sen vaikutukset ovat mahdollisesti nähtävissä myös työterveyshuollon kustannusten pysähtymisenä. Yritys B:n työkyvyttömyysmaksuluokka on myös alentunut vuosille 2011 ja 2012, mikä saattaa viitata myös siihen, että vuonna 2008/2009 aloitettu systemaattisempi toiminta näkyy mahdollisesti jo näiden vuosien työkyvyttömyysmaksuluokissa. Kuten taulukosta 1 ilmenee, säästö työkyvyttömyysmaksuluokan muutoksessa voi vuosittain olla 150 000–200 000 euron välillä (Eläkeyhtiö Ilmarinen 2012).

Molemmat case yritykset ovat laskeneet henkilöstövaihtuvuutta kuvaavat tunnusluvut. Henkilöstövaihtuvuuden laskentatapoja on todella monta, joten yksiselitteistä määritelmää ei ole. Verrattuna sairauspoissaolojen yksikköhinnan arviointimahdollisuuteen, ei henkilöstövaihtuvuudesta johtuvien kulujen yksikköhinnalle ole myöskään olemassa yksiselitteistä yksikköhintaa. Jokainen vaihtuvuustapahtuma on erilainen, ja niin ovat myös kustannukset. (Liukkonen 2006, 226.) Molemmissa case yrityksissä henkilöstövaihtuvuutta on kuvattu vain vakituista työsuhteista. Vakituisten työsuhteiden vaihtuvuuden lisäksi yritysten olisi syytä tilastoida myös määräaikaisten työsuhteiden vaihtuvuutta. Molempien (vakinaisten ja määräaikaisten) työsuhteen lopettaneiden ja aloittaneiden tasapainoa tulisi seurata, sillä muutos suosimaan rekrytoitaessa enemmän määräaikaista suhteita voi viestiä henkilöstöpolitiikassa tapahtuneesta muutoksesta. (Liukkonen 2006, 228–229.) Esimerkiksi tällä hetkellä case yritykset saattavat epäroidä vakituisten työntekijöiden palkkaamista, koska markkinatilanteet muuttuvat jatkuvasti. Tulkittaessa esimerkiksi yritys A:n vaihtuvuutta (huomioitu vain eläköitymiset ja irtisanoutumiset) kuvaavan tunnusluvun arvoja aikavälillä 2009–2012, on vaikea arvioida, mistä vaihtuvuuden arvon kääntyminen nousuun vuodesta 2011 vuoteen 2012 johtuu. Aikavälillä 2009–2011 vaihtuvuus on laskenut vuosittain 0,3 prosenttiyksikköä, mutta vuonna 2012 vaihtuvuus on kasvanut äkillisesti 0,7 prosenttiyksikköä. Kuitenkin henkilöstömäärä on kasvanut vuosittain 2009–2012 aikana. Johtuuko se mahdollisesti siitä, että vanhemman ikäpolven eläköitymisissä on tullut piikki vuonna 2012, jolloin määräaikaista on samaan aikaan palkattu entistä enemmän vai kokonaan jostain muusta. Esitetty määräaikaisten työsuhteiden lisääntyminen voisi mahdollisesti viestiä juurikin taloudellisen epävarmuuden vaikutuksista yrityksen henkilöstöpolitiikkaan.

Vaikka määräaikaisten palkkaamisella olisi tarkoitus turvata yrityksen taloudellista tilannetta, saattaa se kuitenkin haitata kustannusvaikutusten lisäksi myös työhyvinvoinnin kautta toiminnan tehokkuutta. Tämä siksi, että AKAVAn työelämän tutkijan Ulla Aitan (2003) mukaan määräaikaissa työsuhteissa parhaan mahdollisen sitoutumisen syntyminen on vaikeampaa verrattuna vakituiseen työsuhteeseen. Tällöin yksilöllä voi olla vaikeampaa sitoutua tiimin tavoitteisiin, ja perehdytyksen omaksuminen voi olla puolitehoista. Yksi huolen aihe yhä useamman määräaikaisten palkkauksessa saattaisikin

olla osaamisen ylläpito (jääkö hieman pintapuoliseksi) sekä työtiimin kuormitus uuden työntekijän tullessa (jatkuva perehdytys, vaikutus yhteishenkeen). Myös tämän vuoksi case yritysten olisi syytä seurata vaihtuvuutta monipuolisemmin.

4.5 Työhyvinvointi kilpailuetuna

Jokainen hyvinvointitekijä vaikuttaa moneen eri kilpailukykytekijään (Ojala & Ahonen 2005, 71). Henkilöstön työhyvinvoinnilla voidaankin tuoda yritykseen tuloksellista toimintaa edistävää kestävästä kilpailuetua, sillä hyvinvoiva työyhteisö toimii yhtenä tiiminä perustehtävän saavuttamiseksi sekä on myös valmiimpi ja joustavaisempi kohtaamaan liiketoimintaympäristön muutokset. Hyvinvoivat ihmiset varmistavat tasapainoisen organisaation. (Ojala 2003, 14; Juuti & Vuorela 2002, 29.) Ihmispääoman vaikutusta kilpailuetuun tukee myös Halonen (2001, 45), jonka mukaan henkilöstö on yrityksen kilpailukykyyn rakenteen pohja. Työhyvinvointitoiminnan painopisteet voidaan valita sen perusteella, mitkä tukevat parhaiten yrityksen kilpailustrategiassa määritellyjä kilpailukeinoja (Ojala & Ahonen 2005, 71). Työhyvinvointi onkin juuri se kilpailukeino, jonka avulla luodaan kestävästä tuloskehitystä. Niin kuin on jo todettu, työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät pitkällä aikavälillä. Tästä voidaan päätellä, että pitkällä aikavälillä hyvinvointi edistää organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksentekevyyttä. (Kehusmaa 2011, 81.)

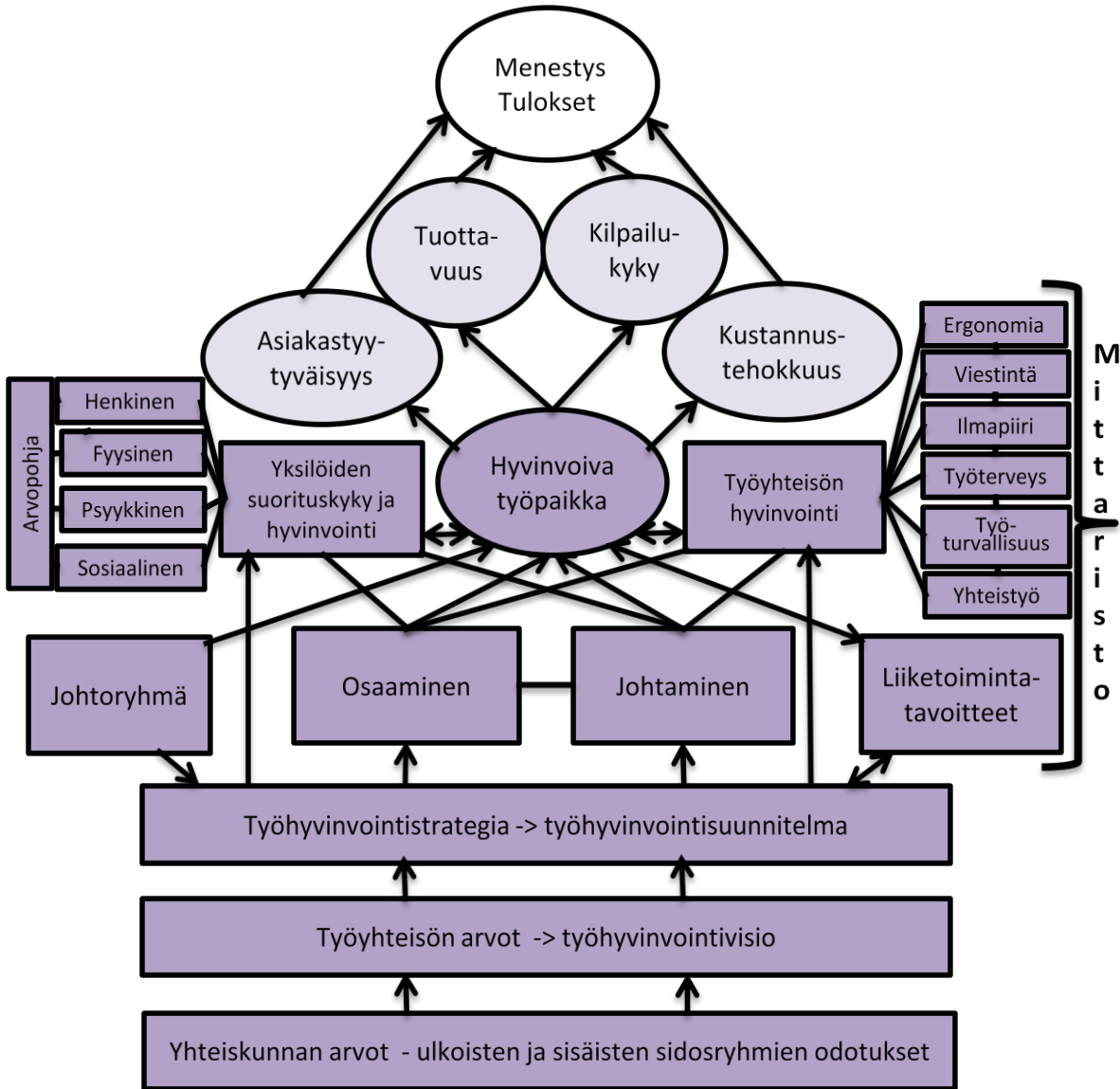
Tämän pitkän aikavälin kestävästä kilpailuedun löytäminen nopeasti muuttuvassa ja epävarmassa maailmassa on usein monelle yritykselle ongelmallista. (Johnson, Scholes & Whittington 2005, 241.) Toisin kuin rahalla hankittavilla koneilla ja kapasiteetilla, ihmisten osaamisella, kokemuksella ja innostuksella voidaan saavuttaa kilpailuedun kannalta erottava tekijä. Näitä resursseja ei kuitenkaan saavuteta hetkessä. Koska ihmisten osaaminen ja suorituskyky liittyvät oleellisesti työhyvinvointiin, on työhyvinvoinnista tullut jopa ratkaiseva kilpailukykytekijä sekä näin myös keskeinen osa strategiaa. Hyvinvoivan työyhteisön imago vetää puoleensa myös uusia yhteistyökumppaneita sekä alan osaajia, mikä vaikuttavaa yrityksen asemaan markkinoilla. (Ojala 2003, 14.) Tutkimuksen case yritykset toimivat vakuutusalailla, jolloin kuva eettisesti toimivasta ja sidosryhmistään välittävästä yrityksestä saattaa tuoda asiakkaille lisäarvoa ja luotettavuutta vakuutuksen kohteena olevien vahinkojen korvaamiseen ja asiakkaista välittämiseen. Suurimmat vakuutusmaksut tulevat suurilta asiakailta, useimmiten yrityksiltä ja organisaatioilta. Tampereen yliopiston (2010) teettämä tutkimus osoittaa, että sidosryhmät muodostavat mieluiten verkostoja yritysten kanssa, jotka jakavat samat tavoitteet voimistaakseen vaikutustaan suhteessa yritykseen. Tällöin yritykset valitsisivat yrityksensä vakuuttajaksi ja yhteistyökumppaniksi toimijan, jonka kanssa he jakavat samankaltaiset arvot.

Terveys, työkyky, organisaation toimintakyky sekä kilpailukyky muodostavatkin ketjun, jonka tulisi olla mahdollisimman joustava ja yhtenäinen. Näiden eri osien on oltava toisiansa tukevia sekä toistensa mahdollistavat. Kilpailukyky muodostuu tuotteiden ja palveluiden hyvien ominaisuuksien lisäksi yrityksen kyvystä organisoida työ työntekijöitä motivoivasti sekä työkykyä ylläpitävästi. Ihmisten terveydestä saadaan työkykyä, työkyvystä puolestaan toimintakykyä, joka vuorostaan näkyy organisaation kykynä saavuttaa liike- ja toimintaidean tavoitteet. Kilpailukyky on yrityksen ja sen tuotteiden profiloimista. Yritykselle ei kuitenkaan riitä, että siitä luodaan terve ja humanistisia arvoja noudattava mielikuva, vaan sen on myös todella oltava lupaustensa mukainen eli arvonsa mittainen. (Liukkonen 2006, 49.)

Aikaisemmin tässä luvussa esitetyt työhyvinvoinnin strategisuutta tukevat seikat tukevat myös työhyvinvoinnin tärkeää roolia yrityksen kilpailukyvyn osana. Tämän vuoksi olikin yllättävää, ettei case yrityksissä työhyvinvointia nähty suoranaisesti kilpailuetuna. Sen vaikutusta organisaation ulkopuolelle ei niinkään tuotu esille, vaan puhe oli koko ajan sisäisistä vaikutuksista. Kilpailukyky muodostuu siis kustannustehokkuudesta, tuottavuudesta, laadusta, asiakastyytyväisyydestä, kyvystä tuottaa uutta ja uusiutua eli innovaatiokyvystä sekä kyvystä houkutella ja rekrytoida hyviä osaajia ja onnistua pitämään heidät. Ollakseen kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla yrityksen on onnistuttava olemaan kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Asiakkaat tyydyttäviä palveluja voi tuottaa vain tyytyväinen ja innostunut työntekijä. (Ojala & Ahonen 2005, 69.)

4.6 Organisaation työhyvinvointitoiminnan strateginen rakennelma

Seuraava kuvio 8 on rakennettu kuvaamaan yrityksen työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuteen ja strategisuuteen liittyviä osa-alueita, joista työhyvinvoinnin tulisi organisaatiossa rakentua ollakseen strategista ja tukeakseen liiketoimintatavoitteiden saavuttamista:



Kuvio 8 Työhyvinvointi strategisena ja kokonaisvaltaisena ilmiönä organisaatiossa (mukaillen Ojala 2003, 17)

Yllä oleva kuvio 8 on muodostettu tutkimuksen alussa esitetyn Otalan (2003) kuvion (ks. kuvio 1) ympärille. Sitä on täydennetty tutkimuksessa kartoitetun kirjallisuuden sekä empiirisesti kerätyn niin laadullisen kuin tilastollisenkin aineiston pohjalta. Kaiken keskiössä on hyvinvoiva työpaikka. Tämän tulisi olla yleinen työhyvinvoinnin tavoitella, jolloin mahdollistetaan työhyvinvointitoiminnan kokonaisvaltainen huomiointi sys-

teemiajatteluna (ks. Rauramo 2008). Guestin ja Convayn (1999) tekemä tutkimus osoitti, että HR-käytäntöjen selkeyden ja toimivuuden lisääntymisellä on positiivinen korrelaatio työtyytyväisyyteen. Kun HR-käytäntöjä oli enemmän, niin työntekijöiden työtyytyväisyys oli korkeampi. Koska henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi linkittyvät vahvasti toisiinsa, on selkeää, että myös työhyvinvointitoiminnan rakenteen ja käytäntöjen selkeyttäminen tukee työntekijöiden korkeampaa työtyytyväisyyttä. Tämä puolestaan tukee hyvää työhyvinvointia, mikä on vuorostaan positiivisessa suhteessa yksilöiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen, ja sitä kautta taas yrityksen liiketoiminnalliseen suori-tuskykyyn. (ks. luvut 4.1, 4.4 ja 4.5.)

Hyvinvoivan työpaikan rakentamiseen organisaatiossa suuresti vaikuttavan tekijänä ja lähtökohdan asettajana toimii yhteiskunta ja sen arvot (ks. esim. Tarkkonen 2012; Virolainen 2012; Gould ym. 2006). Laissa säädetyt vähimmäistoimenpiteet takaavat sen, että jokaisessa organisaatiossa on työhyvinvointi huomioitu perustavanlaatuisesti. Väestön kehittyessä myös yhteiskunnan arvot muokkaantuvat, jolloin myös organisaati-on työhyvinvointitoiminnan vähimmäisedellytykset saattavat muokkaantua mukana (esim. luvussa 3.3.1 mainittu sairausvakuutuslain muutos).

Yrityksen hoitaessa huonosti työnantajapolitiikkaansa niin, että se näkyy työolosuhde ja työolosuhdeseuraamusten ongelmina, alkaa se näkyä myös yrityksen ulkopuolelle. Tämä näkyy vaikeudessa täyttää avoinna olevia paikkoja, ja uudet palvelussuhteet alkavat jäämään lyhyiksi. Toisin sanoen yritys, jonka henkilöstö kokee, että heistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan, onnistuu houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä työmarkkinoilla. (Tarkkonen 2012, 73.) Molempien case yritysten ikärakenteen huomioiden tärkeää olisikin houkuttaa uusia kyvykkäitä työntekijöitä. Haastatteluista ilmeni, että työnhakijat eivät pidä vakuutusalaa erityisen houkuttelevana, vaikka tarjolla olevia tehtäviä on monipuolisesti erilaisista toimenkuvista. Tällöin myös viestinnällä olisi tärkeä rooli esimerkiksi rekrytoinnissa viestittäessä yrityksen tarjoamista hyvinvointipalveluista. Niin kuin luvussa 4.5 tuotiin esille, monelle työpaikan valinnassa näyttäisikin nykypäivänä olevan tärkeää välittävä ja arvojensa mittainen työnantaja. Potentiaalisten osaajien lisäksi myös yrityksen ulkoisille sidosryhmille on tärkeää yhteistyöyrityksen eettinen ja välittävä toiminta, jolloin viestinnän rooli on tässäkin tärkeässä roolissa.

1990-luvulla yrityksiensä ensisijaisena tai jopa ainoana tavoitteena yleistyi ajatus voiton maksimoinnista. Kuitenkin 2000-luvulle tultaessa tämä teolliseen arvontuotantoketjuun perustuva arvon tuottaminen on väistymässä ja keskustelu liiketoiminnan etiikasta, yhteiskuntavastuusta ja sidosryhmien merkityksestä on yleistynyt. (Tampereen yliopisto 2010). Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksen (2010) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että vastuullinen liiketoiminta on niin eettisesti välttämätöntä kuin myös elintärkeää yrityksen pitkän aikavälin menestykselle. Tämän vuoksi case yrityksissä työhyvinvointitoiminnon olisi tärkeää toimia yhteistyössä viestinnän kanssa. Näin ulkopuolelle välittyisi mielikuva työntekijöidensä hyvinvoinnista välittävästä yrityksestä.

Lähdettäessä analysoimaan näiden kahden case yrityksen työhyvinvointitoiminnan kehitystä systemaattisempaan suuntaan voidaan havaita työhyvinvoinnin selkeällä tahtoja tavoitetilalla olevan vaikutusta työhyvinvointitoiminnan kokonaisvaltaisuuteen roolien ja vastuiden selkeyttämisen lisäksi. Kun yritys asettaa selkeän tahto- tai tavoitetilan itselleen, on sen helpompi lähteä rakentamaan strategiaa ja suunnitelmia tämän tahtotilan saavuttamiseksi (ks. esim. Johnson ym. 2005; Karlöf 2004). Työhyvinvoinnin tehtäväkentän hahmottaminen helpottuu, kun sitä aletaan rakentaa selkeän mielikuvan ympärille järjestelmällisesti ja systemaattisesti. Koska näiden samalla toimialalla toimivien yritysten työhyvinvoinnin tilat ovat selkeästi aivan erilaiset, voidaan sanoa, että suurin vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin on organisaatiolla itsellään (vrt. Tarkkonen 2012, 75). Organisaatiossa vallitsevat työyhteisön arvot toimivatkin työhyvinvointitoimintaa ohjaavana tekijänä, jolloin sillä on vaikutusta myös työhyvinvointityön tavoitetilaan eli vision määrittelyyn (vrt. Ojala 2003).

Tärkeänä lisänä yksilön hyvinvoinnin osa-alueisiin kuviossa 8 on laitettu henkinen hyvinvointi. Niin kuin edellä on todettu, ovat poissaolot kasvaneet mielenterveydellisistä syistä johtuen (ks. luku 3.6). Tämän vuoksi organisaatioissa kaivataan erityistä lisähuomiota yksilöiden henkiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Viestinnän lisäksi ergonomian lisääminen erillisenä osana kuvioon 8 vaikuttaa relevantilta sen kokonaisuuden kunnollisen huomioimisen ja hahmottamisen kantilta (ks. luku 3.1).

Jotta kuvion 8 kaikki osa-alueet tulisi systemaattisesti huomioitua, on organisaatiolla oltava työhyvinvointisuunnitelma ja -strategia. Työhyvinvoinnin kattavan toimintokentän seuraamiseksi ja kehittämiseksi on työhyvinvoinnin mittariston tärkeää olla kattavasti laadittu. Mittaristo on merkittävä tekijä työhyvinvointitoiminnan kehittämiseksi. Laaja mittaristo edesauttaa organisaation todellisen työhyvinvoinnin tilan kartoittamista sekä mahdollistaa toimenpiteiden vaikutuksen määrittämisen. (vrt. Manka & Hakala 2011; Liukkonen 2006; Ahonen 1998.) Henkilöstölaskelmaan yhteen kerättyjen tunnuslukujen avulla pystytään osallistamaan myös johtoryhmä työhyvinvointitoimintaan esittelemällä lukujen taloudellisia vaikutuksia sekä syy-seuraussuhteista (ks. esim. Manka & Hakala 2011). Koska johtoryhmällä on suurin vaikutus yrityksessä toimenpiteitä koskeviin päätöksiin, tulisi heidät saattaa tietoisiksi työhyvinvointitoiminnan laaja-alaisesta ilmiöstä. Liiketoimintatavoitteiden tulisi olla vuorostaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa työhyvinvointitoiminnan suunnittelun kanssa. Niin kuin luvussa 4.3.1 todettiin, on henkilöstö avainasemassa liikeideaa ja -strategiaa toteuttaessa. Kun kaikki komponentit organisaation sisällä ovat kunnossa, saadaan aikaan työhyvinvoinnista syntyvää parempaa kustannustehokkuutta, asiakastytyväisyyttä, tuottavuutta ja kilpailukykyä. Tämä koko rakennelma (ks. kuvio 8) tähtää toisin sanoen yrityksen menestyksen ja tuloksen syntymisen edesauttamiseen ja kokonaisvaltaiseen sisäiseen tehokkuuteen.

Edistyneimmässä Tarkkosen (2008) määrittelemässä työhyvinvoinnin strategiassa oli kyse organisaation kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Kuviossa 8 pyritään tuomaan tätä

samankaltaista ideaa työhyvinvointitoiminnan rakentumisesta organisaatiossa niin, että se tukee kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa sekä kehittymistä. Tavoite olisi saada toiminta myös osaksi jokapäiväistä arkea niin, että se rutinoituisi kiinteäksi osaksi organisaation toimintaa kaikilla tasoilla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa valittujen case yritysten avulla, ja jo olemassa olevan kirjallisuuden puitteissa työhyvinvointitoiminnan kokonaisvaltaisuutta, systemaattisuutta sekä strategisuutta. Samalla tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan ja arvioimaan mahdollisia yhteyksiä työhyvinvointitoiminnan ja liiketaloudellisen suorituskyvyn välillä. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi tuoda lisänäkökulmaa organisaatiossa tapahtuvaan strategiseen työhyvinvointitoimintaan sekä sen liittymäpintoihin liiketoiminnallisuuden kanssa. Strateginen työhyvinvointitoiminta on vielä suhteellisen uusi käsite yrityksissä ja tämän hetkessä kirjallisuudessa. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: Miten työhyvinvointitoiminnan tulisi rakentua, jotta se olisi strategista ja tukisi yrityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamista ja suorituskkyä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin suorittamalla case yrityksissä teemahaastattelut. Yrityksistä kerättiin myös mahdollisimman kattavasti materiaalia työhyvinvoinnin suunnitelmista ja käytännöistä sekä tilastoiduista työhyvinvointia ja henkilöstöä koskevista tunnusluvuisista. Tämän lisäksi tukena käytettiin luottamuksellisesti saatua aineistoa Vakuutusväen Liiton vuonna 2012 teettämästä toimialaa koskevasta työhyvinvointikyselystä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseen vastaamiseksi määritettiin kaksi alatutkimuskysymystä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: *Minkälainen on case yritysten työhyvinvointitoiminnan tila ja rakenne?* Vaikka yritysten työhyvinvointitoiminnan tilaa ja kehitystä analysoitiin samojen teorioiden kautta, esille nousi joitain hyvinkin erilaisia asioita ja näkökohtia. Tämä kuvastaa sitä, kuinka eri vaiheissa case yritykset työhyvinvointitoiminnan kehityksessä ovat. Vaikka tutkimuksen kohteena olleet case yritykset toimivatkin samalla toimialalla, olivat niiden työhyvinvointirakenteensa suhteellisen erilaiset. Selkeät yhtenäiset tekijät olivat peräisin yhteiskunnan ja sidosryhmien asettamista säädöksistä ja odotuksista. Tämä kertoo siitä, että työhyvinvointitoiminta ei ole yrityksen toimialasta riippuvaista (esim. Tarkkonen 2012). Toisin sanoen työorganisaatio pystyy vaikuttamaan oman työyhteisönsä hyvinvointiin. Eroavaisuuksien lisäksi case yrityksistä löytyi yhtäläisyyksiä, mutta nämä olivat pääsääntöisesti molempien työhyvinvointitoiminnasta löytyviä puutteita.

Tutkimuksen tarkastelun kohteena olleet case yritykset olivat molemmat vakuutusalan toimijoita, jonka perusteella voisi ajatella hyvinvointitoiminnan olevan todella edistynyt. Näin ei kuitenkaan vielä ollut. Toisessa yrityksessä (yritys A) oltiin vasta työhyvinvointitoiminnan systematisoinnin alussa, kun taas toisessa yrityksessä (yritys B) oli edetty jo suhteellisen pitkälle, mutta aivan strategisesta toiminnasta ei vielä voida puhua. Yritys B:n voidaan havaita jo omaavan hyvin suunnitelmallista ja strategista

toimintaa, sillä yritys on määrittänyt säännöllisesti henkilöstön työhyvinvoinnin todellisen tilan (henkilöstölaskelma, joka on tulossa vuotuiseksi), heillä on tiedossa haluttu työhyvinvoinnin taso (visio ja tietyt raja-arvot mittareissa) sekä heillä on käytössä myös yleiset työkykyyn vaikuttavat toimintatavat (työkyvyn viitekehys). Näiden lisäksi yritys B määrittelee joka vuosi uudet työkyvyn edistämisen painopisteet. (esim. Aura ym. 2011; Manka & Hakala 2011.) Nämä seikat asettavat yritys B:n korkealle työhyvinvoinnin portaissa, neljännelle askelmalle (ks. Rauramo 2008.) Vaikka osaaminen ja sen kehittäminen todettiin olevan yrityksen vahvuus, oli se vielä hieman irrallinen työhyvinvoinnista. Tätä kuvastaa henkilöstön osaamisjakauman puuttuminen henkilöstölaskelmasta.

Ennen vuotta 2011 ei yritys A:ssa työhyvinvointitoiminta ole ollut kovinkaan suunnitelmallisesti esillä. Voisi ehkä jopa sanoa, että se on ollut toissijaisena toimintona. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei työhyvinvointia arvostettaisi, vaan sitä, ettei siihen ja sen kehittämiseen ole panostettu niin yhtenäisesti, kuin siihen olisi suositeltavaa. (esim. Havunen & Lavikkala 2010.) Yrityksellä on paljon erilaisia työhyvinvoinnin käsitteen alla olevia toimenpiteitä käytössä, mutta niiden hyödyntäminen ja kehittäminen ovat puutteellisia. Yhtenäinen kokonaisuus on puuttunut ja työhyvinvointitoimenpiteet ovat olleet toisistaan irrallisia toimintoja. Työhyvinvointia ei ole aikaisemmin linkitetty myöskään yrityksen toiminnan kokonaisuuteen. Se on ollut siis erillisenä toimintona myös muusta liiketoiminnasta. Työhyvinvoinnin ja yrityksen suorituskyvyn välinen linkki on täten puuttunut.

Yritys A:ssa panostus työhyvinvointityön kehittämiseen voidaan sanoa lisääntyneen merkittävästi vuonna 2011, sillä silloin tietoja työhyvinvointimittareista (kuten sairauspoissaoloista) alettiin kerätä ja tilastoida. Yrityksessä aloitettiin myös erilaisten toimintasuunnitelmien laatiminen (työkykyjohtamisen jalkauttaminen, työsuojelun ja työkykyjohtamisen toimintasuunnitelma). Näitä lähdettiin kuitenkin kehittämään melkein alusta, joten tulokset näkyvät mahdollisesti vasta muutaman vuoden päästä pitkän aikavälin kehityksessä (esim. Eläkeyhtiö Ilmarinen 2012). Apuna suunnitelmien laadinnassa yritys A käytti ulkoista palveluntarjoajaa, jolloin suunnitelmat pyrittiin laatimaan huomioiden yrityksen strategiset tavoitteet. Alustavissa määrittelyissä osaamisen toimintakenttä on jäänyt selkeästi muita osa-alueita vähäisemmäksi. Vaikka yrityksessä oli käytössä paljon ennaltaehkäiseviä mittareita, oli niiden hyväksikäytössä ja jalostamisessa havaittavissa puutoksia. Yritys A ei ollut vielä kerännyt niin systemaattisesti reagoivien mittareiden arvoja kuin yritys B. Tällöin ei näitä tunnuslukuja ole voitu myöskään viedä johdolle eteenpäin. Yritys A:n voidaankin sanoa olevan työhyvinvoinnin portaissa askellella kolme (ks. Rauramo 2008).

Siitä huolimatta, että haastateltavat toivat esimiestyön ja johtamisen erittäin tärkeinä työhyvinvoinnin edistäjinä esille, ei kummassakaan yrityksessä ollut virallisesti vielä jalkautettu työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmaa. Vaikka yritys B:n itsensä kehittä-

lemässä viitekehyksessä on yhtenä osa-alueena hyvä esimiestyö, ei yrityksessä kuitenkaan ole varsinaisella työhyvinvointi johtaminen -nimikkeellä olevaa johtamismuotoa vielä virallisesti käytössä. Työhyvinvoinnin johtaminen on jäänyt muiden johtamismuotojen rinnalla vähäisempään asemaan, sillä sen ei haluta sekoittuvan muihin. Tästä huolimatta yritys B:n tavoitteena on olla niin sanotusti terve työpaikka. Jos yrityksessä halutaan, että työhyvinvointia edistetään osana arkipäivää ja kaikilla organisaatiotasolla työntekijöiden hyvinvoinnin takaamiseksi, olisi työhyvinvoinnin johtamismuoto otettava johtamiskoulutuksiin mukaan samalla painoarvolla kuin muutkin suuntaukset (esim. Väänänen-Tomppo 2005). Voidaan ajatella, että esimiesten vähäinen työhyvinvoinnin johtamisen kouluttaminen vaikuttaa myös siihen, kuinka työntekijät kokevat työhyvinvointia (esim. Tarkkonen 2012; Suutarinen 2010).

Case yrityksissä yhtenä suurena puutteena tutkimuksessa havaittiin olevan henkisen ja psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueen vähäinen huomiointi. Niin ikään ergonomian laajemman kokonaisuuden ymmärrys erityisesti kognitiivisen kuormituksen osalta paljastui puutteelliseksi. Nämä kaksi puutetta tukevat toisiaan. Ergonomia nähtiin case yrityksissä lähinnä oikeanlaisen työasennon ja hyvien työskentelyolosuhteiden mahdollistamisena. Tämän kaltainen ajatustapa ei tällöin tue työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista ajattelutapaa (esim. Launis & Lehtelä 2011; IEA).

Vaikka yritys B:n toiminta on jo lähellä strategisuuden määritelmiä, eivät kaikkien strategisten hyvinvoinnin toimintojen (työterveyshuolto, työsuojelu, terveyden edistäminen, työpaikkaliikunta, kulttuuri- ja virkistystoiminta, henkilöstöruokailu sekä strategiseen hyvinvointiin liittyvä viestintä) sisältöjen määrittelemisen, tavoitteiden konkreettisuus ja kehittämissuunnitelmien taso ole vielä aivan tasapainossa keskenään. Viestintä on yritys B:ssä edellä mainittujen osa-alueiden mukaisesti strategisen hyvinvoinnin näkökulmasta puutteellisempi kuin muut. (vrt. Aura ym. 2011.) Tämä sama havainto tehtiin myös yritys A:n toiminnasta. Viestinnän yhdistäminen työhyvinvointiin oli case yrityksissä vaikeasti hahmotettavissa.

Yritys B:n tapauksessa työhyvinvointitoiminnasta huolehtiminen on ollut aluksi yksi osa-alue henkilön varsinaisia HR-partnerille kuuluvia työtehtäviä, mutta muutaman vuoden jälkeen otettiin yrityksessä käyttöön erillinen työsuojelupäällikkö/työhyvinvoinnin koordinaattori -nimike, jonka jälkeen työhyvinvointitoiminto on alkanut kehittyä huomattavasti systemaattisempaan ja strategisempaan suuntaan. Yritys A:ssä ollaan tällä hetkellä vuorostaan siinä vaiheessa missä yritys B:ssä oltiin aluksi, mutta jo tässäkin työhyvinvointitoiminnon vastuun lisääminen selkeästi yhden henkilön työtehtäviin on lisännyt toiminnon kokonaisvaltaisuutta. Tällöin vastuussa oleva henkilö kykenee hankkimaan tarvittavaa tietämystä ja osaamista erilaisilla koulutuksilla. Kehitys näyttäisi olevan menossa siihen suuntaan, että yrityksissä mahdollisesti otettaisiin enenevässä määrin käyttöön työhyvinvointipäällikön tehtävänimikkeitä (esim. Suutarinen 2010). Johtaminen onkin työhyvinvoinnin luonnin, ylläpidon ja edelleen parantami-

sen kannalta keskeisin toiminto (esim. Tarkkonen 2012). Empiirisen aineiston analysoinnin perusteella tässä tutkimuksessa ehdotetaan, että suuren kokoluokan organisaatioissa tulisi olla erillinen työhyvinvoinnin vastuuhenkilö. Tällöin työhyvinvointitoiminnan kehittyminen, kokonaisvaltaisuus sekä yhtenäisyys liiketoiminnan kanssa voitaisiin taata (esim. Suutarinen 2010).

Toinen alatutkimuskysymyksistä oli: *Minkälaisia yrityksen suorituskykyä tukevia mahdollisuuksia voidaan havaita olevan työhyvinvointitoiminnan systematisoinnilla?* Työhyvinvointia on viime vuosikymmenen aikana ajateltu ehkä enemmänkin HR:n apuvälineenä ja heidän toimintojensa sivutuotteena. Myös työhyvinvoinnin linkittäminen yritysten tuloksellisuuteen ja henkilöstöjohtamiseen on saanut huomiota vasta 2000-luvun alusta lähtien (esim. Vanhala ym. 2012; Guest 2002). Case yrityksissä työhyvinvointitoiminta on ollut HR puolella toimivien henkilöstöammattilaisten vastuulla muiden tehtävien lisäksi. Tällöin työhyvinvointitoiminto ei ole case yritysten kehityksen tarkastelun perusteella kehittynyt niin systemaattiseksi kuin mahdollista. Kun toiminnolle oli määritelty selkeä vastuuhenkilö ja roolit oli selkiytetty, havaittiin molemmissa yrityksissä työhyvinvointitoiminnan kehittymistä strategisempaan suuntaan. Erityisesti yritys B:ssä erillisen työsuojelupäällikön nimittäminen on saanut aikaan huomattavaa toiminnan systematisointia.

Nykypäivän toimintaympäristöön paljon vaikuttavat muutokset tuovat myös esille uudenlaisia tarpeita työhyvinvoinnin huomioimiselle yrityksen liiketoiminnallisesta näkökulmasta (esim. Suutarinen & Vesterinen 2010; Sparks ym. 2001). Erityisesti tehokkuuden tavoittelun lisääntyminen sekä erilaiset kustannussäästöihin pyrkivät toimenpiteet havaittiin asettavan lisääntyviä paineita myös työntekijöille altistaen heidät kuormituksen lisääntymiselle (esim. Rauramo 2008). Nämä tekijät näkyivät selkeästi myös Vakuutusväen Liiton teettämästä kyselystä. Liukuvat työajat ja erilaiset teknologian kehityksen myötä tulleet etätyön mahdollisuudet nähtiin positiivisena työhyvinvointia edistävän keinona. Tällöin vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisen sekä kontrollin tunteen nähtiin helpottuvan. Näiden organisoinnissa case yritysten tulisi kiinnittää huomiota niiden mahdollisiin kuormittaviin vaikutuksiin (esim. Hyrkkänen & Vartiainen 2009), jolloin vaikutukset saattavat heijastuvat myös henkilöstöresursseihin esimerkiksi sairauspoissaolojen muodossa.

Sairauspoissaolot tuovatkin turhia kustannuksia yritykselle (esim. Liukkonen 2006). Myös tämän vuoksi olisi yritykselle tärkeää seurata hyvinvointia säännöllisesti ja käyttää erilaisia mittareita systemaattisesti (esim. Pyöriä 2012). Kun yritys alkaa panostaa työhyvinvoinnin systemaattiseen ja kokonaisvaltaiseen toimintaan, on sillä mahdollisuus lisätä kustannustehokkuuttaan, jolloin tuottavuus paranee (esim. Ojala 2003; Sparks ym. 2001). Tunnuslukujen avulla suoria yhteyksiä tai vaikutuksia case yritysten työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan tuloksellisuuden välillä oli vaikea arvioida, sillä yritysten systemaattinen mittareiden seuranta ei ole ollut vielä kovin montaa vuotta käy-

tössä. Erityisesti yritys A:n kohdalla historiatiedon löytäminen tuntui erityisen haastavalta.

Sairauspoissaolot ovat ehkä yleisin työhyvinvoinnin mittari, jota seurataan ja esimerkiksi yritys B:ssä työhyvinvointi sai ensimmäisen kerran laajemmassa määrin huomiota juuri sairauspoissaolomäärien nousun vuoksi. Sairauspoissaolojen prosentuaalisten osuuksien tarkastelussa yritys A:ssa havaittiin viimeisen viiden vuoden ajalta aluksi lukujen laskua (2008–2010), jonka jälkeen luvut nousivat samaan alkupisteeseen (2010–2012) kuin lähtiessä (ks. kuvio 6). Koska kustannukset voivat sairauspoissaoloista olla suuressa 1000 hengen yrityksessä jopa 1 500 000 euroa (TTL), on työhyvinvoinnin tukeminen pelkästään jo toiminnon systematisoinnilla kustannustehokkaampaa. Aikaisemmin aloitettu työhyvinvointitoiminnan suunnitelmallisempi panostus olisi saattanut mahdollistaa sairauspoissaolojen määrän pysymisen vuoden 2010 alhaisimmalla tasolla, sillä yritys B:n sairauspoissaoloja tarkasteltaessa huomattiin määrän alentuneen vuonna 2008 (ks. kuvio 7). Vuonna 2009 prosentuaalinen osuus pysyi samana, mutta vuosina 2010 ja 2011 osuudet vähenivät. Yritys B:n systemaattinen työhyvinvointitoimintaan panostaminen alkoi vuosina 2008/2009, jolloin sairauspoissaolojen kehityksen perusteella, sillä vaikuttaisi olevan havaittavissa mahdollinen yhteys sairauspoissaolojen määrään.

Toisena selkeänä kustannustehokkuuteen vaikuttavana tekijänä (ks. taulukko 1) havaittiin olevan yritysten työkyvyttömyyseläkemaksuluokka (esim. Eläkeyhtiö Ilmarinen 2012; Havunen & Lavikkala 2010). Yritys A:n itsensä arvioima maksuluokan kehityssuunta on huolestuttava, ja viittaa menneiden vuosien liian vähäiseen työterveyden panostukseen. Kuten ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastatessa kävi ilmi, oli yritys A:n suunnitelmallinen panostus vasta alussa (2011 lähtien). Yritys B:n maksuluokakehitys heijastaa mahdollisesti vuosina 2008/2009 kehittynyttä työhyvinvoinnin systemaattisempaa panostusta, sillä heidän maksuluokkansa oli alentunut vuonna 2012. Tätä kehitystä tulisi kuitenkin tarkkailla vielä pidemmällä aikavälillä, jotta yhteys olisi mahdollista todentaa. Yritys B:n kohdalla oli myös mahdollista etsiä yhteyttä suunnitelmallisuuden sekä työterveyshuollon kustannusten välillä. Henkilöstömäärää ja kustannusten kehitystä verrattaessa toiminnan suunnitelmallisuuden kehitykseen voitiin näiden välillä nähdä olevan mahdollista korrelaatiota. Tämä johdetaan henkilöstömäärän lisääntymisen ja työterveyshuollon pysähtymisen suhteesta työhyvinvointitoiminnan systematisoinnin lisääntymiseen muutamaa vuotta aikaisemmin. Koska, kuten edelläkin jo todettu, työhyvinvointitoiminnan suunnitelmallisuudessa ja vaikutusten mittauksessa ollaan yrityksessä vasta alussa, on tätä yhteyttä vaikea yksiselitteisesti todentaa.

Tutkimuksesta käy ilmi, että esimiestyö ja osaamisen kehittäminen ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen mikä taas johtaa asiakastytyväisyyden kautta tuloksellisuuteen (esim. Havunen & Lavikkala 2010; Ojala 2003). Tästä yhtäläisyydestä huolimatta ei työhyvinvointia ole case yrityksissä varsinaisesti vielä yhdistetty asiakastytyväisyy-

teen, ja sitä kautta taas yrityksen taloudellisuuteen. Tämä mahdollisuus tulisi kuitenkin huomioida entistä enemmän markkinoiden kovenevassa kilpailussa. Koska tulevaisuuden taloudellisen tilanteen ja ihmisten työkyvyn kehittymistä on vaikea ennustaa, olisi yritysten hyvä aika aloittaa työhyvinvointitoimintaan panostaminen systemaattisesti pitkän aikavälin taloudellisen kestävyuden tukemiseksi (esim. Ojala & Jokivuori 2012). Tulokset ja vaikutukset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua, jolloin kustannukset ovat saattaneet kasvaa jo liian suuriksi (esim. yritys A:n maksuluokkakehitys). Työhyvinvointitoiminnan systematisoinnilla tarkoitetaan myös toimivan mittariston kehittämistä, tunnuslukujen tilastollista seuraamista sekä erilaisten syy-seuraussuhteiden arviointia niin, että koko yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa.

Edellä esiteltyjen alatutkimuskysymyksien vastaamisen avulla pyrittiin löytämään vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen: *Minkälaisesta kokonaisuudesta strateginen ja yrityksen liiketoiminnallista suorituskykyä tukeva työhyvinvointitoiminta muodostuu?* Työhyvinvointitoiminta nähtiin case yrityksissäkin monen tasoisena ja laaja-alaisena ilmiönä. Erilaisia toimenpiteitä ja toimintoja oli paljon, mutta yritys A:sta havaittiin puuttuvan yhtenäinen eri toiminnot yhteen kokoava ajatus. Yritys B:ssä puolestaan toimintoja oli jo muutaman viime vuoden aikana kehitetty järjestelmällisemmin. Tästä päästäänkin siihen toteamukseen, että ilman työhyvinvoinnin eri toimintoja yhteen kokoavaa suunnitelmallista toimintaa, ei yritysten työhyvinvointitoiminta pysty kehittymään ja tuottamaan tulosta.

Koska työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiestyö koetaan case yrityksissä olevan erittäin tärkeä työhyvinvoinnin mahdollistaja, ylläpitäjä ja edistäjä, olisi yritysten hyvä tuoda se erillisenä johtamisen näkökulmana esille ja osaksi kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää (esim. Tarkkonen 2012; Pursio 2010). Jotta työhyvinvointi näkökulma saataisiin kiinteäksi osaksi yrityksen arkipäiväistä tekemistä ja johtamiskulttuuria, on esimiesten riittävästä työhyvinvointi osaamisesta ja tietämyksestä huolehdittava. Täten suotavaa olisikin seurata ja arvioida myös esimiesten ajatuksia työhyvinvoinnista sekä toteuttaa työhyvinvoinnin johtamisen jalkauttaminen suunnitelmallisesti (esim. Pursio 2010), kuten yritys A:ssa pyritään tekemään. Johtamisen kautta pystytään vaikuttamaan työntekijöiden hyvinvointiin, mitä kautta puolestaan vaikutetaan työskentelyn tehokkuuteen ja sitä kautta myös yrityksen tulokselliseen toimintaan (esim. Ojala 2003).

Työhyvinvointitoiminnan tullessa strategisemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi havaittiin kohdeyrityksissä myös sen yhdistettävyyden lisääntyminen yrityksen muihin liiketoimintoihin. Esimerkiksi yritys B:ssä oli työhyvinvointitoimintaa jo pidemmän aikaa edistetty suunnitelmallisesti, jolloin heillä oli työhyvinvointinäkökulma yhdistetty paremmin henkilöstön osaamisen alueeseen kuin yritys A:ssa. Näin lisääntyy mahdollisesti myös yrityksen sisäinen yhteistyö eri toimintojen välillä. Koska yrityksissä strategisen hyvinvoinnin viestintää ei ollut vielä selkeästi havaittu, ei tiivistä yhteistyötä viestintäosaston kanssa tapahtunut esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksia laadittaessa. Työhy-

vinvoinnista huolehtivan yrityksen viestimisen todettiin vaikuttavan julkiseen mielikuvaan, jolloin havaittiin myös yhteys ulkoisiin sidosryhmiin (potentiaaliset osajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit) (ks. luku 4.6).

Tutkimuksen aikana ilmeni, että työhyvinvointi on tärkeä nähdä jatkuvana prosessina (esim. Manka & Hakala 2011). Koska case yritysten systemaattinen toiminta (erityisesti yritys A:n) oli vasta suhteellisen alussa, ei suoritettujen toimintojen vaikutuksia ollut vielä täysin yksiselitteisesti nähtävissä. Tämä tukee ajatusta siitä, että työhyvinvointitoiminnan tulisi olla pitkäjänteistä jatkuvasti läsnä olevaa mitattavaa toimintaa, jota tulee kehittää saatujen tuloksien perusteella. Näin varmistetaan työhyvinvointitoiminnan mahdollistama tuki liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. (esim. Manka & Hakala 2011; Ahonen 1998.)

Case yritysten korkean keski-ikä myötä yrityksissä saattaa ongelmana olla tiedon siirtäminen eteenpäin suurten ikäryhmien jäädessä eläkkeelle. Kun vanhat ”konkarit” poistuvat työyhteisöstä, saattaa historiatieto usein lähteä heidän mukanaan. Tähän pitäisi kiinnittää erityisesti huomiota henkilöstöhallinnon toiminnossa, sekä kaikenlaisen henkilöstöä koskevan tiedon säilyttämisessä ja jakamisessa. Koska työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä on tärkeää seurata henkilöstön kehittymistä erilaisilla mittareilla, on itsestään selvää, että historiatieto on erittäin tärkeässä roolissa. Työhyvinvoinnin mittaristo onkin tärkeässä roolissa toiminnan kehittämisessä. Seurattavia mittareita tulisi olla niin ennakoivia kuin reagoiviaakin, mutta pääpainon olisi suotavaa olla ennakoivissa mahdollistaakseen asioihin puuttumisen ajoissa. (esim. Virolainen 2012; Liukkonen 2006.) Yritys A:n tapaus kuitenkin osoitti, että vaikka yrityksellä on havaittavissa olevan käytössä enemmän ennakoivia kuin reagoivia mittareita, ei niistä ole hyötyä ilman tietämystä, osaamista ja panostusta niiden tulkintaan.

Toisin sanoen työhyvinvointitoiminnan tulisi muodostua yrityksessä mahdollisimman laaja-alaisena ilmiönä läpi eri organisaatiotasojen. Jotta tämä saataisiin aikaiseksi, on yrityksen rakennettava työhyvinvointitoiminta niin kuin muutkin strategiset toiminnot. Sille on asetettava tavoitteet, strategia sekä suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi ja työhyvinvointitoimintojen jalkauttamiseksi. Nämä on määriteltävä niin, että ne tukevat liiketoimintatavoitteita, jolloin myös johtoryhmän tulisi olla mukana määrittelyissä. Tavoitteiden saavuttamiselle on määriteltävä mittaristo, joita tulee seurata systemaattisesti. Mittareiden tuloksia tulee viedä johdolle säännöllisesti, jolloin ylin päättävä elin on tietoinen henkilöstöä koskevista tilastoista. (ks. kuvio 8.)

Tutkimuksessa havaittiin, että monet strategisen henkilöstöjohtamisen taustalla olevat ajatukset ovat tiiviisti yhdistettävissä työhyvinvoinnin näkemykseen. Teoreettisen kirjallisuuden, haastattelujen ja case yritysten luovuttamien materiaalien perusteella kyse on työhyvinvoinnin integroimisesta ja mukauttamisesta yrityksen toimintaan. Työhyvinvoinnilla pyritään tuomaan tukea myös liiketoimintaongelmien ratkaisuun sekä kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen. Työhyvinvointitoiminnassa case yritykset pyrki-

vät pääsemään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen ja koko organisaation suorituskykyä tukevaan lopputulemaan. (esim. Ojala & Ahonen 2005; Schuler 1992.) Työhyvinvoinnin edistyneintä strategiaa, organisaation kehittämisstrategiaa, on kuitenkin vaikea löytää puhtaassa muodossa sen edistyneisyyden vuoksi eikä tätä muotoa löytynyt tänään tutkimuksen case yrityksistä (ks. Tarkkonen 2008). Koska kehityssuuntana näyttää kuitenkin olevan työhyvinvoinnin strategisen ja kokonaisvaltaisuuden painopisteen lisääntyminen, voidaan tätä muotoa mahdollisesti tulevaisuudessa löytää.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja onnistumisen arviointi

Laadullisen tutkimuksen perusominaisuuksiin kuuluu luotettavuuden arviointi. Klassisia luotettavuuden arviointimittareita ovat reliabiliteetti sekä validiteetti. Reliabiliteetti kuvastaa sitä, pystytäänkö tutkimustulokset toistamaan riippumattomasti. Validiteetti kuvaa puolestaan sitä, antavatko tutkimuksessa esitetyt päätelmät tarpeeksi oikean kuvan tutkitusta ilmiöstä, ovatko ne käyttökelpoisia ja oikeuttaako käytetty aineisto näihin tuloksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292; Kirk & Miller 1986, 29–30.) Tutkimuksen luotettavuuden mittarina on näiden lisäksi käytetty myös triangulaation periaatetta. Laadullisen aineiston lisäksi tutkimuksessa käytettiin tilastollista aineistoa tuomaan lisänäkökulmia analyysiin. Tätä aineistoa ei tutkija kuitenkaan kerännyt alusta lähtien itse, vaan aineisto koostettiin yritysten luovuttamista tiedoista sekä yritysten Internet sivuilta, muun muassa heidän julkaisemista tuloslaskelmista.

Tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä, sillä selkeän teemahaastattelun (ks. LIITE 1) sekä kattavan materiaalien kerääminen case yrityksistä mahdollisti laajan työhyvinvoinnin kartoituksen. Saadun tilastollisen aineiston perusteella ei kuitenkaan pystytty tekemään täysin valideja päätelmiä työhyvinvoinnin ja yrityksen liiketaloudellisuuden välisestä suhteesta, jolloin se jäi lähinnä spekuloinnin tasolle. Reliabiliteetin voidaan tutkimuksessa nähdä olevan myös hyvä, sillä teemahaastattelut ja aineiston kerääminen toteutettiin huolellisesti. Tämän lisäksi tilastollinen aineisto ja työhyvinvointitoiminnasta kootut dokumentit olivat yrityksen itsensä tekemiä, joka lisää tutkimustulosten toistettavuutta. Tilastollisen aineiston kohdalla case yrityksiä edustajilta tarkistettiin mahdolliset aineiston epäselvyydet. Näin vältettiin vääränlaista tulkintaa. Eryityisesti yritys A:n kohdalla tutkimuksen tilastollisen aineiston luotettavuuteen vaikuttaa tietojen hajanaisuus. Kyseisellä yrityksellä ei ollut havaittavissa selkeää ja johdonmukaista tietojen tilastointitapaa. Koska heiltä toimitettiin tietoa muutamassa eri osassa, oli välillä tarkistettava mitkä tiedot pitivät paikkaansa, sillä ne eivät kaikki olleet välttämättä täysin johdonmukaisia toistensa kanssa. Luotettavuuteen vaikuttaa myös yrityksiä luovuttamien tietojen luottamuksellisuus. Tämän vuoksi muun muassa tarkkoja arvoja ei pystytty tutkimuksessa esittämään.

Tutkimuksen raportoinnin rakenteena käytettiin niin sanottua vetoketjumallia. Tätä mallia käyttämällä pyrittiin saamaan aikaan luontevaa vuoropuhelua empiirisen aineiston ja teorian välillä. Tämä toimi myös keinona tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseen sitomalla kerätty aineisto teoreettiseen kirjallisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189–190). Vetoketjumallia käyttämällä tavoitteena oli myös tuoda esille tutkimuksen case yrityksiä eroavaisuudet.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään keräämällä aineistoa mahdollisimman laaja-alaisesti. Eräissä laadullisen tutkimuksen kirjoissa triangulaatiota suositaan tutkimuksen validiteettikriteerinä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Aineistoa pyrittiin keräämään monella eri menetelmällä, joita kaikkia pyrittiin analysoimaan samanaikaisesti toisiaan hyödyntäen. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla sekä kartoittamalla case yritysten kirjallisia työhyvinvointidokumentteja ja tilastollista aineistoa. Luotettavuuden näkökulma pyrittiin tuomaan esille jo teemahaastattelun suunnittelussa. Teemahaastattelurunko koostettiin tutkimuksen aihetta käsittelevään teoreettiseen kirjallisuuteen pohjaten. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 65–66.) Tämän lisäksi haastattelut tallennettiin, mikä lisää myös osaltaan luotettavuutta. Näin pyrittiin edistämään sitä, että haastattelut litte- roitiin mahdollisimman sanatarkasti.

Haastattelutilanteissa luotettavuudelle tässä tutkimuksessa haasteita asetti eettisten toimintatapojen noudattaminen sekä tutkimukseen osallistuvien yritysten ja haastateltavien henkilöiden suojeleminen. Hyvien eettisten toimintatapojen mukaisesti haastattelutilanteissa oli tärkeää tuoda esille tutkimuksen tarkoitus, toimintaperiaatteet ja sisältö. Lisäksi tutkittavien luottamuksellisuutta, yksityisyyttä ja anonymiteettiä on suojeltava. Haastattelutilanteissa pyrittiin tuomaan selkeästi esille tutkimusaineiston tuleminen pelkästään tutkijan käyttöön. Tärkeää oli myös tutkimukseen osallistuvien vapaaehtoisuus. (Eriksson & Kovala 2008, 68–74.) Haastattelut suoritettiin yrityksiä omissa tiloissa, hiljaisissa ja rauhallisissa huoneissa. Haastatteluiden suorittamisessa tavoiteltiin mahdollisimman luonnollista asetelmaa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jolla pyrittiin takamaan mahdollisimman totuudenmukaisen ja täydellisen kuvan saaminen yrityksiä työhyvinvointitoiminnan tilasta.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Olisi mielenkiintoista tehdä yritys A:han samanlainen työhyvinvointitoiminnan tilan kartoitus muutaman vuoden päästä, ja nähdä ovatko suunnitelmat saatu toteutettua ja minkälaisia muutoksia strategisempaan suuntaan menevän toiminnan käynnistäminen on tuottanut pidemmällä aikavälillä. Koska työhyvinvointitoimintojen vaikutukset usein realisoituvat juuri pitkällä aikavälillä, niin muutaman vuoden päästä voisi mahdollisesti saada validia tietoa suunnitelmallisuuden lisääntymisen taloudellisista vaikutuksista.

Haastatteluissa nousi esille se asia, etteivät organisaation kaikki jäsenet, erityisesti esimiehet, välttämättä näe yrityksen työhyvinvointia niin kokonaisvaltaisena kuin mitä työhyvinvointiasioita koordinoiva henkilö tai henkilöstöhallinto näkee. Koska esimiesten tärkeä rooli hyvinvoinnin mahdollistajana tuli tässä tutkimuksessa esille, esimiehille voisikin teettää kyselyn koskien sitä, miten he näkevät työhyvinvoinnin osana yrityksen arkipäivää. Näin saataisiin selville, minkälainen käsitys työhyvinvoinnista vallitsee, mitä asioita tulisi vielä tuoda selkeämmin esille ja mistä asioista pitäisi mahdollisesti tarjota lisäkoulutusta.

LÄHTEET

- Ahonen, G. (1998) *Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Kauppakaari Oyj, Helsinki.
- Ahonen, G. – Bjurström, L.-M. – Hussi, T. (2001) *Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset*. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi raportti 3. Sosiaali- ja työterveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Aitta, U. (2003) Osaava ja sitoutunut työntekijä – tulevaisuuden tärkein kilpailutekijä. *TEK – tekniikan akateemiset*. 1/2003, 23.
- Alasuutari, P. (1994) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Aura, O. – Ahonen, G. – Ilmarinen, J. (2011) *Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011*. Excenta, Helsinki.
- Barney, J. B. – Wright, P. M. (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37 (1), 31–46.
- Becker, B. – Gerhart, B. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. Vol. 39 (4), 779–801.
- Becker, B – Huselid, M. (2006) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. Vol. 32 (6), 898–925.
- Berg, T. I. J., van den – Elders, L. A. M. – Zwart, B. C. H., de –Burdorf, A. (2009) The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. *Occupational Environmental Medicine*. Vol. 66 (4), 211–220.
- Bonsdorff, M. E., von – Janhonen, M. – Vanhala, S. – Husman, P. – Ylöstalo, P. - Seitamo, J. – Nykyri E. (2009) *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestymisen vuosina 1997–2007. -tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Boxall, P. F. – Purcell, J. (2008), *Strategy and Human Resource Management*. 2 p. Palgrave Macmillan, UK.
- Christensen, K. E. – Staines, G. L. (1990) Flextime: A Viable Solution to Work/Family Conflict? *Journal of Family Issues*. Vol. 11 (4), 455–477.
- Creswell, J. W. (2003) *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 2. p. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Dyer, L – Reeves, T. (1995) Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 6 (3), 656–670.

- Eläkeyhtiö Ilmarinen. (2012) Suuryrityksen TYEL-maksu 2013. <http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/x_pdf_liitteet_julkaisut/suuryrityksen_tyel_maksu.pdf>, haettu 8.3.2013.
- Eriksson, P – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications, London.
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat, Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 133–157. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Evans, G. W. – Carrère, S. (1991) Traffic Congestion, Perceived Control, and Psychophysiological Stress Among Urban Bus Drivers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 (5), 658–663.
- Ganster, D. C. – Fusilier, M. R. (1989) Control in the workplace. Teoksessa: *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1989*, toim. Cary L. Cooper – Ivan T. Robertson, 253–280. John Wiley & Sons, Chichester.
- Gould, R. – Ilmarinen, J. – Järvisalo, J. – Koskinen, S. (toim.) (2006) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Hakapaino, Helsinki.
- Great Place to Work Institute (2011) *Transforming Into a Great Workplace: Scripps Health Case Study*. Great Place to Work.
- Great Place to Work (2013). <<http://www.greatplacetowork.fi>>, haettu 9.4.2013.
- Guest, D. (2002) Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 44 (3), 335–358.
- Guest, D. – Conway, N. (1999) Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37 (3), 367–389.
- Halonen, O. (2001) *Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla*. Kauppa-kaari, Helsinki.
- Havunen, R. – Lavikkala, A. (2010) *Ongelmia ratkaiseva esimies*. Talentum, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2010) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Huselid, M. A. – Becker, B. E. – Beatty, R. W. (2005) *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business School Press, Boston.

- Hyrkkänen, U. – Vartiainen, M. (2009) *“Säädöillisissä ja hyvissä oloissa”*. *Mobiilin ja monipaikkaisen työn työolojen ja työkuormituksen arviointimenetelmän kehittäminen*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 29. Turun ammattikorkeakoulu, Turku.
- IEA. <http://www.iea.cc/01_what/What%20is%20Ergonomics.html>, haettu 29.3.2013.
- Ilmarinen, J. (1995) Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa: *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*. toim. Esko Matikainen – Timo Aro – Raija Kalimo – Juhani Ilmarinen – Ilkka Torstila, 31–46. Työterveyslaitos, Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki.
- Ilmarinen, J. (2006) *PITKÄÄ TYÖURAA! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Ilmarinen, J. – Gould, R. – Järvikoski, A. – Järvisalo, J. (2006) Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa: *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. toim. Raija Gould – Juhani Ilmarinen – Jorma Järvisalo – Seppo Koskinen, 17–34. Hakapaino, Helsinki.
- Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2005) *Exploring Corporate Strategy*. 7. p. Pearson Education Limited, England.
- Juuti, P. (2010) Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. Marjaana Suutarinen – Pirkko-Liisa Vesterinen, 45–55. Otava, Helsinki.
- Juuti, P. – Vuorela, A. (2002) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kankaanpää, E. – Suhonen, A. – Valtonen, H. (2008) Promoting prevention with economic arguments – The case of Finnish occupational health services. *BMC Public Health*. Vol. 8, 130–137.
- Karlöf, B. (2004) *Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet*. (alkuteos Strategins processer och verktyg, käänös Maarit Tillman) Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kauko-Valli, S. – Koiranne, M. (2010) Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. Marjaana Suutarinen – Pirkko-Liisa Vesterinen, 100–110. Otava, Helsinki.
- Kehusmaa, K. (2011) *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari, Hämeenlinna.
- Kela (2012). <<http://www.kela.fi/documents/10180/12149/laine.pdf>>, haettu 6.5.2013.
- Kirk, J – Miller, M. L. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Korkalainen, A. – Kokko, K. (2008) Psykologinen näkökulma aikuisiän hyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. *Psykologia*. Vol. 43 (4), 261–276.

- Launis, M. – Lehtelä, J. (2011) Ergonomian periaatteet ja käyttöalueet. Teoksessa: *Ergonomia*, toim. Martti Launis – Jouni Lehtelä, 17–38, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Layder, D. (1993) *New strategies in social research. An introduction and guide*. Polity Press, London.
- Leavy, B. – Wilson, D. (1994) *Strategy and Leadership*. Routledge, London.
- Lindberg, P. – Josephson, M. – Alfredsson, L. – Vingård, E. (2006) Promoting excellent work ability and preventing poor work ability: the same determinants? Results from the Swedish HAKuL study. *Occupational Environmental Medicine*. Vol. 63 (2), 113–120.
- Lindström, K. – Shrey, K. – Ahonen, G. – Kaleva, S. (2000) The effects of promoting organizational health on worker well-being and organizational effectiveness in small and medium-sized enterprises. Teoksessa: *Healthy and productive work: an international perspective*, toim. Lawrence R. Murphy – Cary L. Cooper, 83-104, Taylor & Francis, London.
- Lindström, S. (2012) Kriittisyys ja refleksiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa. Teoksessa: *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*, toim. Sinikka Vanhala – Kristiina Tilev – Sara Lindström, 9–20, Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 2/2012, Helsinki.
- Liukkonen, P. (2006) *Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät*. Talentum, Helsinki.
- Lumijärvi, I. (2006) Strateginen henkilöstöraportointi. Teoksessa: *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi*, toim. Timo Suurnäkki, 29–44, Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Mahsud, R., Yukl, G. – Prussia, G. E. (2011) Human capital, Efficiency, and Innovative Adaptation as Strategic Determinants of Firm Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 18 (2), 229–246.
- Manka, M-L – Hakal, L. (2011) *Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuotavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen*. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Tampere.
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol. 50 (4), 370–396.
- Matikainen, E. (1995) Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla. Teoksessa: *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*, toim. Esko Matikainen – Timo Aro – Raija Kalimo – Juhani Ilmarinen – Ilkka Torstila, 47–59. Työterveyslaitos, Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, Helsinki.

- Ojala, S. – Jokivuori, P. (2012) Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä, 23–60, Gaudeamus, Helsinki.
- Otala, L. (2003) *Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja*. WSOY, Juva.
- Otala, L. – Ahonen, G. (2005) *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. 2. uud. p. Ekonomiasarja, WSOYpro, Helsinki.
- Pierce, J. L. – Newstrom, J. W. (1983) The design of flexible work schedules and employee responses: relationships and process. *Journal of Occupational Behavior*. Vol. 4 (4), 247–262.
- Poissonnet, C. M. – Veron, M. (2000) Health effects of work schedules in health care professions. *Journal of Clinical Nursing*. Vol. 9 (1), 13–23.
- Pursio, H. (2010) Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. Marjaana Suutarinen – Pirkko-Liisa Vesterinen, 56–66. Otava, Helsinki.
- Pyöriä, P. (toim.) (2012) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus, Helsinki.
- Rauramo, P. (2008) *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Edita, Helsinki.
- Schuler, R. S. (1992) Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Strategic Human Resource Management*, Vol. 21 (1), 18–32.
- Sparks, K. – Faragher, B. – Cooper, C. L. (2001) Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 (4), 489–509.
- Spector, P. E. (1986) Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, Vol. 39 (11), 1005–1016.
- SporttiPassi (2013). <<https://www.sporttipassi.fi/>>, haettu 24.4.2013.
- Stewart, W. F. – Ricci, J. A. – Chee, E. – Morganstein, D. (2003) Lost Productive Work Time Costs From Health Conditions in the United States: Results From the American Productivity Audit. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 45 (12), 1234–1246.
- Suutarinen, M. (2010) Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. Marjaana Suutarinen – Pirkko-Liisa Vesterinen, 11–44. Otava, Keuruu.
- Taimela, S. (2010) Työkäisten liikunta. Teoksessa: *Liikuntalääketiede*, 3.-4. p., toim. Ilkka Vuori – Simo Taimela – Urho Kujala, 171–183. Kustannus Oy Duodecim, Vantaa.

- Tampereen yliopisto (2010) *Vastuullinen johtaminen ja yrityksen pitkän aikavälin menestys: Yrityksen ja sidosryhmien välisen vuorovaikutusprosessin tarkastelu*. Tutkimus- ja kehityshanke. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.
- Tarkkonen, J. (2005) *Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina*. Acta Universitatis Ouluensis Technica, C231. Oulun yliopisto.
- Tarkkonen, J. (2008) *Poliittinen päätöksenteko, yleisjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi*. INNOSAFE tutkimukset 1/2008.
- Tarkkonen, J. (2012) *Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIpress, EU.
- TTK. <<http://www.tyoturva.fi/julkaisut>>, haettu 7.8.2013.
- TTL. <http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/Sivut/default.aspx>, haettu 9.4.2013.
- Ulrich, D. (2007) *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. (alkuteos Human Resources Champions 1997, käännös Kirsti Iivonen) Talentum, Helsinki.
- Vahtera, J. – Kivimäki, M. – Ala-Mursula, L. – Virtanen, M. – Virtanen, P. – Linna, A. – Pentti, J. (2002) Sairauspoissaolot ja hyvinvointi. Teoksessa: *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*, toim. Jussi Vahtera – Mika Kivimäki – Pekka Virtanen, 16–28. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Valkama, V. (2007) Työhyvinvointi ja yritysten hyvinvointi. *Nolla tapaturmaa -foorumi*. *Uutislehti* 2, 6–8.
- Vanhala, S. – Tilev, K. – Lindström, S. (toim.) (2012) *Ristivetoa vai yhtä köyhtä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 2/2012, Helsinki.
- Vartiainen, M. – Hyrkkänen, U. (2010) Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työteon tavoissa. Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. Marjaana Suutari – Pirkko-Liisa Vesterinen, 79–99. Otava, Helsinki.
- Vesterinen, P. (2007) Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta*, toim. Pauli Juuti, 104–127. JTO-Palvelut Oy, Tampere.
- Virolainen, H. (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD – Books on Demand, Helsinki.
- Väänänen-Tomppo, I. (2005) *Kaikki hyvin työssä? -kysely*. Vuoden 2004 kyselyn nettiraportti 08032005.pdf. Valtiokonttori.

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

TYÖHYVINVOINTI

1. Työhyvinvointitoiminta yrityksessä ja sen rooli
2. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus
3. Johtaminen ja työhyvinvointi
4. Seuranta ja mittarit

STRATEGINEN MERKITYS

1. Strateginen henkilöstöjohtaminen
2. Työhyvinvoinnin suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus
3. Työhyvinvointi ja kilpailuetu
4. Strateginen työhyvinvointi
5. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus
6. Työhyvinvoinnin tulevaisuus/kehitys ja yleinen trendi