



Turun yliopisto  
University of Turku

# **TYÖHYVINVOINTI YHTEISKUNNALLISEN MARKKINOINNIN TUOTTEENA TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA**

Liiketaloustiede, markkinointi  
pro gradu -tutkielma

Laatija: Elina Ravantti

Ohjaajat:  
KTT Arja Lemmetyinen  
KTT Tuula Mittilä

26.4.2012  
Lempäälä



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkielman taustaa .....	5
1.2	Tutkielman tavoite ja rajaukset .....	6
1.3	Tutkielman rakenne .....	7
2	YHTEISKUNNALLINEN MARKKINOINTI .....	8
2.1	Yhteiskunnallisen markkinoinnin määritelmä.....	8
2.2	Tarve yhteiskunnalliseen muutokseen.....	9
2.3	Integroidun yhteiskunnallisen markkinoinnin idea .....	12
2.4	Yhteiskunnallisen markkinoinnin tuote.....	14
3	TYÖHYVINVOINTI TUOTTEENA.....	17
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	17
3.2	Kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan hyödyt.....	18
3.3	Kokonaisvaltainen työhyvinvointitoiminta .....	21
3.4	Kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan tukeminen.....	31
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA TOTEUTUS .....	36
4.1	Tieteenfilosofiset valinnat ja metodologia .....	36
4.2	Laadullinen tutkimus .....	36
4.3	Aineiston hankinta.....	37
4.4	Aineiston analysointi .....	40
5	TYÖHYVINVOINNIN TUOTE TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA.....	44
5.1	Työnantajan työhyvinvointitoiminnan hyödyt .....	44
5.2	Työnantajan työhyvinvointitoiminta .....	46
5.3	Työnantajan työhyvinvointitoiminnan tukeminen .....	52
5.3.1	Tiedot ja uskomukset .....	52
5.3.2	Taidot ja kyvyt .....	55
5.3.3	Työhyvinvointitoimintaan liittyvät odotukset.....	58
6	LOPUKSI.....	59
6.1	Yhteenvedo.....	59
6.2	Johtopäätökset .....	64
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	66
6.4	Jatkotutkimusehdotuksia .....	68

LÄHTEET .....	72
---------------	----

## KUVIOT

Kuvio 1	Integroidun yhteiskunnallisen markkinoinnin idea.....	13
Kuvio 2	Yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen kolme tasoa.....	15
Kuvio 3	ASSET-malli.....	27
Kuvio 4	Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena.....	35

## TAULUKOT

Taulukko 1A	Tutkielman tulosten yhteenveto.....	60
Taulukko 1B	Tutkielman tulosten yhteenveto.....	61
Taulukko 1C	Tutkielman tulosten yhteenveto.....	62

## LIITTEET

Liite 1	Kysymyslomake.....	78
Liite 2	Toteutetut työhyvinvointitoimet .....	82
Liite 3	Keinot pitää kiinni tärkeistä työntekijöistä.....	83
Liite 4	Työsuojelun ja työhyvinvoinnin organisointi.....	83
Liite 5	Työhyvinvoinnin käsite.....	84
Liite 6	Tärkeimmiksi arvioidut työhyvinvoinnin osatekijät.....	84

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti, kansantaloudellisesti ja kansainvälisesti tärkeä taloudellinen tekijä. Se on ymmärretty laajasti tuotannollisena tekijänä, työn tuottavuus-tekijänä sekä työntekijän terveyteen vaikuttavana tekijänä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 57). Viimeisimmät tutkimukset osoittavat yritysten panostusten työurien pidentämiseksi vähentyneen (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 40). Työhyvinvoinnin haasteiden on todettu liittyvän työelämän jatkuviin muutoksiin. Näihin vastaamiseksi on todettu tarvittavan lisää ja entistä tehokkaampaa yhteistyötä tutkijoiden, työterveyshuollon, henkilöstön kehittäjien, työsuojelutarkastajien sekä paikallisten terveysvirastojen välille. (Anttonen & Räsänen 2009, 5.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksella on Suomessa pitkät perinteet ja se on saavuttanut myös kansainvälistä arvostusta. Työhyvinvoinnin tutkimuksella on vakiintunut asema sekä soveltavan että perustutkimuksen alueilla, mutta työelämän muutokset kuten verkottuminen, yhteistoiminta ja työn globalisoituminen sekä vaativuuden kasvu edellyttävät myös työhyvinvointitutkimukselta muuntautumista sisällön, menetelmien sekä painotusten osalta. Tutkimustuloksia ei ole riittävästi voitu hyödyntää käytännön työelämässä. Työhyvinvointitutkimuksen kokonaisuuden kannalta tämä tutkielma vastaa Sosiaali- ja terveysministeriön tarpeeseen laajentaa tutkimusorganisaation ja yliopiston yhteistyötä monitieteisesti. Tutkielmassa sovelletaan perinteisesti psykososiaalisena käsitteenä tutkittua työhyvinvointia markkinointiin, jonka tieteenalalla työhyvinvoinnin tutkimusta on huomioitu vähemmän kuin esimerkiksi työtyytyväisyyden tutkimusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 57–58.) Hakasen (2009, 3) mukaan työelämän ongelmia ja uhkia koskeva tutkimustieto on kattavaa ja hyvin tunnettua, mutta työelämän kehittämisessä myönteistä työn psykologiaa tunnetaan ja hyödynnetään sen sijaan heikosti.

Tässä tutkielmassa työhyvinvoinnin käsitettä sovelletaan yhteiskunnallisen markkinoinnin viitekehykseen, koska sen tavoitteena on ajatusten sijaan pyrkiä muuttamaan ihmisten käyttäytymistä ja edistää sellaista toimintaa, joka hyödyttää koko yhteiskuntaa (Andreasen 1994, 110). Yhteiskunnallisen muutoksen tarvetta voidaan kuvata viime vuosien työntekijöiden työkyvyn heikentymisellä, joka koskee erityisesti nuoria alle 35-vuotiaita. Samalla tietotyö on lisääntynyt ja siksi aineettomalla pääomalla, kuten työntekijällä ja työyhteisöllä, on yhä kasvava merkitys organisaation menestymiselle. Kilpailu työvoimasta lisääntyy työelämästä poistuvien määrän ollessa suurempi kuin sinne siirtyvien. Huoltosuhteen muuttuminen ja eläkeiän nostopaineet kasvattavat edelleen työhyvinvoinnin merkitystä. Myös asiantuntijoiden arvomaailma muuttuu parhaillaan

voimakkaasti, kun uudet sukupolvet korostavat edellisiä ikäluokkia voimakkaammin vapaa-ajan merkitystä työn ohessa. Huomiota onkin kiinnitettävä entistä enemmän työvoiman haluun ja kykyyn jatkaa työelämässä nykyistä pidempään. (Luoma, Rätty, Moisio, Parkkinen, Vaaramaa & Mäkinen 2003, 12; Pere 2011, 2; Saastamoinen 2012, 62.) Yritysjohtajilla on vaikutusmahdollisuuksia siihen, mihin ja miten työntekijän voimavarat riittävät oman organisaation välittömän toiminnan ulkopuolella. Arjessa vastuullisen yrityksen arvomaailma kertaantuu, joten Suomen kaltaisessa pienessä maassa vastuulliset organisaatiot voivat halutessaan hyvinkin nopeasti muokata vallitsevaa arvomaailmaa. (Rossi 2012, 316, 333.)

Yhteiskunnallista markkinointia on hyödynnetty pääasiassa terveyden edistämiseen (Dahl 2010, 135; Andreasen 2003, 298–300), joten sen soveltaminen työhyvinvointiin tarjoaakin mielenkiintoisen lähtökohdan pro gradu -työlle. Tutkielman avulla kartoitetaan yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen tekijöitä, jotka ovat keskeisiä työnantajan kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan edistämiseksi. Työhyvinvoinnin korkealla tasolla voidaan turvata kansallista kilpailukykyä ja koko Suomen hyvinvointia (Pääkkönen 2011, 2).

## 1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tässä tutkielmassa työhyvinvointia arvioidaan yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena. Tämän tutkielman tarkoituksena on kartoittaa, *mitä työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta?* Kohderyhmän haluttua käyttäytymistä voidaan nimittää yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteeksi (Kotler & Lee 2008, 206), jolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa työnantajan kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa. Työnantaja on yhteiskunnallisen markkinoinnin kohderyhmänä, koska sen toiminnalla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä ja sen tarpeita työhyvinvoinnin määritelmien yhteydessä on huomioitu yksilön näkökulmaa vähemmän (Sinisammal 2011, 43). Kartoittamalla yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotetta työhyvinvoinnin kontekstissa, tunnistetaan tekijöitä, joita huomioimalla voidaan edistää työnantajien kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa. Työnantajan kontekstia ymmärtämällä voidaan nostaa esille kohderyhmän haluttua käyttäytymistä ehkäiseviä ja edistäviä tekijöitä. Tutkimuksen lähtökohtana on siis syvälinen kohderyhmäymmärrys, joka mahdollistaa sitä puhuttelevan yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen suunnittelun työnantajan työhyvinvointitoiminnan edistämiseksi. Tutkielmassa keskitytään käsittelemään yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteessa (1) työnantajan hyötyä halutusta käyttäytymisestä, (2) haluttua käyttäytymistä sekä (3) käyttäytymisen muutosta tukevia tekijöitä.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen johdattelee aihepiiriin ja tutkielman kysymyksenasetteluun. Toisessa luvussa kuvataan yhteiskunnallista markkinointia, tarvetta yhteiskunnalliseen muutokseen ja yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen eri tasot. Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmannessa luvussa työhyvinvoinnin teorian ja yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen eri tasoista. Tutkimuksen metodologiset valinnat, tutkimusaineiston hankinnan ja aineiston analysoinnin periaatteet selvitetään luvussa neljä. Luvussa viisi koottua viitekehystä verrataan aineistoon ja tässä luvussa esitetyjä tuloksia kootaan yhteen luvussa kuusi. Kuudennessa luvussa esitetään myös keskeiset johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 YHTEISKUNNALLINEN MARKKINOINTI

### 2.1 Yhteiskunnallisen markkinoinnin määritelmä

Yhteiskunnallista markkinointia on määritelty monin tavoin, Dannin (2010, 147) mukaan viimeisten neljänkymmenen vuoden ajalta on jo yli neljäkymmentäviisi erilaista määritelmää. Sen viitekehyksen voidaan nähdä rakentuvan psykologian, sosiologian, antropologian ja viestinnän teorioista, jotka auttavat ymmärtämään kuinka ihmisen käyttökseen voidaan vaikuttaa (Gordon, McDermott, Stead & Angus 2006, 1134). Alun perin yhteiskunnallinen markkinointi on määritelty tavaksi suunnitella, toteuttaa ja valvoa ohjelmia, joilla halutaan lisätä kohderyhmän hyväksyntää yhteiskunnallisesti hyödyllisiin aikomuksiin. Tämä määrittely sisälsi lisäksi suosituksen tuotteen suunnittelusta, hinnoittelusta, viestinnästä, jakelusta ja markkinointitutkimuksesta. Hyvien asenteiden ja käyttäytymisen edistämiseksi opittiin soveltamaan tuotteiden ja palveluiden myymisen periaatteita. (Kotler & Zaltman 1971, 5–6.)

Johtavat tutkijat totesivat 1990-luvulla yhteiskunnallisen markkinoinnin pyrkivän ajatusten muuttamisen sijasta muuttamaan ihmisten käyttäytymistä. Andreasenin (1994, 110) mukaan yhteiskunnallinen markkinointi pyrkii vaikuttamaan kaupallisen markkinoinnin periaatteita hyödyntämällä ihmisten vapaaehtoiseen käyttäytymiseen edistääkseen sekä yksilön että yhteiskunnan hyvinvointia. Lisäksi oli huomioitava se, että kysymys on käyttökseen vaikuttamisesta, ei siis välttämättä käytöksen muuttamisesta (Andreasen 1996, 111; 2003, 296). Määrittely painottaa myös Woodin mukaan (2008, 77) paremmin markkinoinnin pyrkimystä vaikuttaa käyttökseen sen sijaan, että tarjottaisiin vain tietoa jostain paremmasta. Yhteiskunnallisen markkinoinnin vaikuttamisen tavoitteet voivat silti liittyä käyttäytymisen lisäksi myös tätä tukevaan tietoisuuteen ja uskomuksiin vaikuttamisesta (Kotler & Lee 2008, 138–139). Andreasenin (2002, 7; 2003, 293) mukaan toiminta on yhteiskunnallista markkinointia, mikäli siinä tavoitellaan käyttäytymisen muutosta, tehdään johdonmukaista tutkimusta kohderyhmän ymmärtämiseksi, segmentoidaan kohderyhmä tehokkaan vaikutuksen aikaansaamiseksi, luodaan kohderyhmää kiinnostava vaihdanta, hyödynnetään perinteistä markkinointimixiä ja huomioidaan haluttua käyttäytymistä estävät tekijät. Hän toteaa yhteiskunnallisen markkinoinnin olevan innovatiivinen ilmentymä yhteiskunnan muutoksiin.

Yhteiskunnallisella markkinoinnilla voidaan eettisten lähestymistapojen avulla edistää yhteiskunnallista hyvää sekä pyrkiä osallistamaan, laittamaan liikkeelle ja valtuuttamaan niin yksilöitä kuin yhteisöjäkin (Griffiths, Blair-Stevens & Parish 2009, 268). Yhteiskunnallisen markkinoinnin avulla voidaan tukea ja edistää niin yksilöiden, yritysten kuin päätöksentekijöidenkin kestäväää käyttäytymistä (Gordon, Carrigan & Hasting 2011, 143, 146). Kaupallisen markkinoinnin tapaan taloudellinen hyöty ei ole yhteis-

kunnallisen markkinoinnin päätavoitteena. Yhteiskunnallinen markkinointi voidaan ymmärtää toiminnaksi, jolla ihmisten käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan koko yhteiskuntaa hyödyttävästi. (Kotler & Lee 2008, 13.) Dann (2010, 151) päätyi määrittämään yhteiskunnallisen markkinoinnin sovellukseksi, joka kaupallisen markkinoinnin toimia, perusteita ja menetelmiä omaksumalla pyrkii saamaan aikaan halutun kohdeyhmän tilapäistä tai pysyvää käyttäytymismuutosta yhteiskunnallisen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Dahlin (2010, 135) mukaan yhteiskunnallisesta markkinoinnista on viime vuosina julkaistu paljon käytäntöön orientoitunutta materiaalia, mutta hän toteaa vain harvojen akateemisten tutkimusten katsovan laajemmin yhteiskunnallisen markkinoinnin teoreettisia kytköksiä. Hänen mukaansa olisikin virkistävää nähdä tutkimuksia, joissa tutkittaisiin miten yhteiskunnallista markkinointia voitaisiin hyödyntää myös muissa kuin terveyden edistämisen tarkoituksissa. Myös Andreassenin (2003, 298–300) mukaan yhteiskunnallisen markkinoinnin lähestymistapa vaatii harjoittamaan sitä laajemmalla käyttöalueella, koska sen avulla voidaan vaikuttaa muun muassa omaan henkilöstöön, osakeanalyttikoiden tai ketjupartnereiden käytökseen. Gordonin ym. (2011, 152–153) mukaan yhteiskunnallisessa markkinoinnissa on pääasiassa keskitytty vaikuttamaan yksilön käytökseen sen sijaan, että olisi pyritty rohkaisemaan organisaatioita tekemään parannuksia palveluihinsa ja käytäntöihinsä. Samoin harvemmin yhteiskunnallisella markkinoinnilla on pyritty vaikuttamaan päätöksentekijöihin, yhteisöihin, ylimpään johtoon tai lainsäätäjiin, jotta he omaksuisivat uusia käytäntöjä ja tapoja. Yhteiskunnallisen markkinoinnin tutkimuksen on toivottu keskittyvän enemmän keskeisiin yhteiskunnallisten rakenteiden oloihin ja suuntautuvan menettely- ja toimintatapojen tekijöihin. Tässä tutkielmassa syvennyttään työhyvinvointiin yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta, jotta voitaisiin pyrkiä muuttamaan organisaatioiden menettely- ja toimintatapoja.

## **2.2 Tarve yhteiskunnalliseen muutokseen**

Yrityksen yhteiskuntavastuun kautta yrityksen odotetaan tuovan erityistä lisäarvoa yhteiskuntaan huomioimalla talouden, ihmisten sekä ympäristön hyvinvointia eettisesti kestäväällä ja pitkäjänteisellä tavalla (Siltaoja 2011, 283). Galabovan ja Ahosen (2011, 314) mukaan tietoyhteiskunnassa kestävät vain strategiat, jotka johtavat sekä mitattaviin että mittamattomiin tuottoihin. Kosonen tähdentää (Jännäri 2012, 26), ettei kehittyneissä länsimaissa työn tuottavuuden parantamisesta etenkin yksityisillä aloilla voi hakea kasvua, vaan se tapahtuu ratkaisemalla sosiaalisia ja ekologisia ongelmia. Taloudellinen kestävyys ja kasvu seuraavat, jos ekologisia ja sosiaalisia ongelmia onnistutaan ratkaisemaan. Ongelmaksi pohjoismaisessa hyvinvointimallissa hän näkee sen, että ihmiset

on opetettu passiivisiksi vastaanottajiksi ilman velvollisuuden ja vastuun kantamista. Ensimmäistä kertaa historiassa kohdataan tilanne, jolloin työikäisen väestön määrä supistuu ja ainoa kestävä ratkaisu konsulttityhtiö McKinseyn laskelmien mukaan on lisätä Suomeen 150 000–200 000 yksityisen sektorin työpaikkaa ja 270 000–320 000 uutta työntekijää vuoteen 2020 mennessä.

Muutostarvetta työelämän laatuun kuvastaa Ahosen (2012, 68) mukaan sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset. Näiden takia menetetään jokaisena vuotena noin 20 miljardia, joka on lähes 20 prosenttia nykyisestä vuosittaisesta työpanoksesta. Rapautuneen arvomaailman seurauksista huolestuttava esimerkki on se, etteivät kaikki työikäiset halua töitä ja kokevat myös oikeutetuksi jättäytyä muiden elätettäviksi. Yhteiskunnan toiminnan kannalta on kestävämpiä, jos kiinnostus työn tekemiseen laskee. Työntekijöiden kokeman stressin on todettu kivunneen jo suurimmaksi työntekijöiden poissaolojen syyksi (CIPD 2011, 6). Työelämää varjostaa tällä hetkellä yli 50 000 nuoren syrjäytyneiden määrä (Myrskylä 2012, 1) joka osaltaan antaa perusteita olettaa, ettei työelämässä tueta tai ole tuettu riittävästi työn tekemisen edellytyksiä.

Vuoden 2011 Tapiola Pankin kyselytutkimuksen mukaan (Riippa 2011, 1) kaksi kolmasosaa suomalaisista haaveilee suuremmasta elämän muutoksesta ja nuorista aikuisista jopa neljä viidestä. Joka viides haaveilee pidemmäksi aikaa pois töistä jäämisestä, jotta voisi panostaa itsen tai lähipiiriin. Lisäksi viidesosa haaveili sapattivapaasta ulkomailla ja uudesta ammatista myös lähes viidennes. Puolet vastaajista oli jo tehnyt suunnitelmia tai toimenpiteitä haaveen toteuttamiseksi. Rossin (2012, 231–232) mukaan työnantajan asema vahvan teknologiaosaamisen, luontevan kansainvälisyyden ja kasvavan osaajapulan yhtälössä vaatii perinpohjaista muutosta työelämässä, jolloin yrityskulttuurin luoma mahdollisuus ihmisen onnellisuuden päämäärän tavoittelussa tulee muodostua muita vaihtoehtoja houkuttelevammaksi. Työelämästä poistuminen ei saisikaan muodostua ainoaksi keinoksi henkilökohtaisen muutoksen mahdollistamiseksi ja siksi työurien pidentäminen vaatii ennen kaikkea työelämän laadun muutosta sen sijaan, että samaa ratkaisua pyritään tarjoamaan entistä pidempään. Työelämän laadun muutoksen avaimia ovat työelämän mielekkyys, inhimillisyys sekä välittävä johtaminen. Tammen (2011, 160) mukaan työtyytyväisyyden tärkeimpiä osatekijöitä, joilla voidaan varmistaa työntekijöiden lojaalisuutta organisaatioon, on yhteiskunnallisen hyödyn lisäksi kanssakäyminen työkavereiden ja esimiehen kanssa. Myös näiden työntekijöiden onnellisuuden lähteiden huomiointi on kehittynyt viimeisten vuosien aikana ei-toivottuun suuntaan.

Apunen (2011) ja Rossi (2012, 90–91, 178) ovat kuvanneet Suomessa vallitsevaa työelämää vuoden 2010 järjestetyillä lakoilla, joista 128 oli laittomia ja joiden yhteydessä menetettiin 300 000 työpäivää. Samaan aikaan Ruotsissa ei järjestetty ainuttakaan vastaavaa lakkoa. Jatkuvat häiriötilat ovat Suomen kansantaloudelle kalliita ja lakkojen ratkaisuisissa olisi Rossin mukaan tärkeää perehtyä lakkojen todellisiin syihin, sillä raha-

ratkaisut eivät kompensoi puutteita johtamisessa tai arvostuksessa. Hän kyseenalaistaa myös nykyisen työelämän olemassaolevaa varallisuutta työtehon laskuun eli presentismiin, jota ilmenee eriasteisena jo lähes 70 prosentilla työvoimasta. Osassa tutkimuksia (Robertson 2011, 18) presentismistä aiheutuvien kustannusten on osoitettu olevan vielä sairaspöissaoloja suurempia.

Pakkasvirta (Haukkasalo 2012, 12) kiteyttää ristiriitaa yhteiskunnallisesta ja yrityksen omistajien välisestä vastuusta kysymykseksi riittävästä ja maksimaalisesta voitosta. Kannattavakin tehdas on suljettu yritysjohton laskelmien perusteella, kun tuottaminen on osoittautunut vielä kannattavammaksi jossakin muualla. Yhteiskuntavastuu edistää yrityksen liiketoimintaa vain, jos liiketoimintamallissa huomioidaan suhdetoimintaverkoston eri osapuolten näkökulmat niin, että jokainen kokee voittavansa toiminnassa. Menestyvä ja vastuullinen yritys saa parhaat työntekijät, jotka huolehtivat asiakkaiden ja liikekumppaneiden tyytyväisyydestä sekä rahoittajien ja sijoittajien arvostuksesta. Hakasen (2009, 4) mukaan onkin oleellista pohtia, millaista hyvinvointia työelämässä halutaan tavoitella. Sairaspöissaoloja minimoimalla ei välttämättä rakenneta kukoistavia työpaikkoja ja motivoitunutta henkilöstöä, mutta odotukset korkeatasoisesta työotteesta perustelevat sellaisten työpaikkojen ja motivoituneen henkilöstön kehittämistä. Yhä korostuneemmin tämä muodostuu työelämän ydinhaasteeksi.

Rossin (2012, 338, 342–343) mukaan merkityksellisen työn puolesta ollaan valmiita työskentelemään koko persoonalla ja eri lahjakkuuksilla varustetulla kapasiteetilla. Tämä ei mahdollistu, jos työntekijän rooli kaventuu ennalta sovitun työn suorittamiseksi. Hän kyseenalaistaakin johdon kunnianhimoa, jotta se omilla valinnoillaan rakentaa parempaa työelämää työntekijöille, tarjoaa laadukkaampaa palvelua asiakkaille, mielekkäämpää johtamistilannetta johtajille itselleen, korkeampaa tuottoa yritysten omistajille sekä suurempaa panosta koko yhteiskunnalle. Tämä edellyttää päätöksiä paremmasta suomalaisesta työelämästä eli johdon valintaa siitä, haluaako se johtaa taantumien sijasta kasvua sekä siitä, kiinnittääkö se huomionsa kvartaalin tuloksen sijasta onnellisuuteen. Uudenlaisen työelämän rakentuminen ei onnistu samoilla ajattelutavoilla, joilla nykyiset ongelmat on tuotettu. Myös Ahonen (2012, 68) ja Jännäri (2012, 28) nostavat esille tarpeen siirtyä tuottavuuden tavoittelussa henkilöstövähennysten sijaan toimintatapojen, toimintaperiaatteiden sekä menetelmien muuttamiseen. Kalliin työvoiman maassa pitäisi keskittyä jalostamaan erityisesti sellaista, jota ei osata ja voida hetkessä kopioida. Jännäri (2012, 29) viittaa Pekka Himasen ajatuksiin, joiden mukaan uusia ideoita ja luovaa riskinottoa ei tapahdu, mikäli verkostomaisesti toimivassa maailmassa luottamus on romahtanut pelon tilaan, jolloin luontaisesti vain suojellaan ja toimitaan varmistellen.

Organisaatiolta vaaditaan työelämän selkeässä murroksessa (Klo, Lee & Lee 2009, 744–745; Leskinen & Hult 2010, 85–86; Puusa & Karppinen 2011, 369) kykyä kehittää toimintaa yhä joustavammaksi, innovatiivisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi samaan aikaan, kun sen aikaikkuna supistuu. Tämä edellyttää organisaatiolta yhä nope-

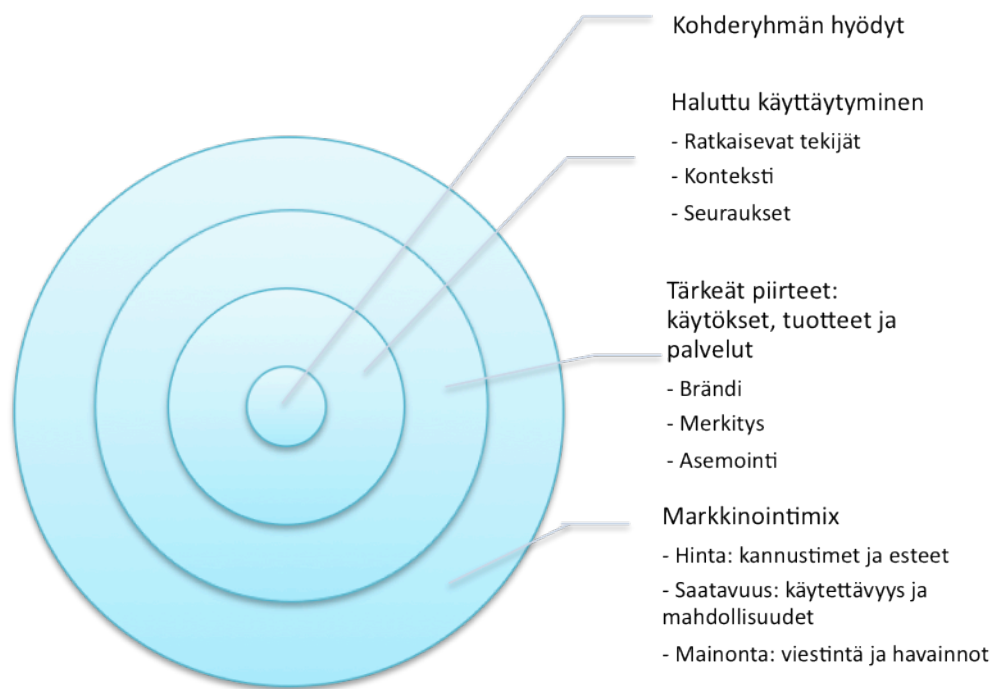
ampaa, tehokkaampaa ja laadukkaampaa toimintaa. Nyt johtamisen haaste kiteytyykin siten aineettoman ja aineellisen pääoman onnistuneeseen yhteistyöhön. Vesterinen (2006, 161) toteaa tuottavuuden kehittämisen olevan etusijalla yritysten toiminnassa. Rauramo (2008, 19) tähdentää yhdeksi tärkeimmäksi tuottavuuden kasvun tekijäksi toiminnan häiriöttömyyden. Yhä enemmän yrityksiltä vaaditaan kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin, päivittää toiminnan suuntaa ja muokata uutta osaamista, jolloin henkilöstön toimintakykyisyys erityisesti korostuu. Rossi (2012, 22–24) nimittää työkykyä työnteon alimmaksi vaatimukseksi, joka enää harvemmin riittää yrityksen kilpailukyvyn turvaajaksi muuttuneessa työympäristössä. Johtamiselta vaaditaankin erityisen korkeita tavoitteita, jotta työyhteisöjä ilmentäisi yrittäjähenkiset, itseään toteuttavat, innostuneet ja uutta luovat ammattilaiset. Ahonen (Jabe 2010, 205) ennustaa yrityksille koituvan suuria ongelmia tulevaisuudessa, jos yrityksen taloudellinen tulos kohenee työilmapiirin heiketessä. Yrityksiltä vaaditaan yhä nopeampaa toimintaympäristön havainnointikykyä ja menestymistä määrittääkin se, miten hyvin ja nopeasti näitä muutoksia sekä tilaisuuksia pystytään käyttämään hyväksi. Lisäksi menestymistä määrittää organisaation riittävät valmiudet ja tahto muuttaa mahdollisuudet käytettäviksi, tuottavaksi ja toimivaksi osaksi liiketoimintaa. Monilla näkymättömillä, vaikeasti konkretisoitavilla ja perinteisen johtamisen ulottumattomissa olevilla asioilla, kuten organisaatiokulttuurilla ja identiteetillä, on ratkaiseva merkitys menestymiseen. Organisaatiot rakentuvat ihmisistä, joiden toiminnalla mahdollistetaan tai estetään strategian toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Siksi organisaatioiden keskeinen aineeton pääoma on sitoutunut sen jäseniin. (Puusa, Mönkkönen, Kuittinen 2011, 94–95.)

Anttosen ja Vainion (2010, 1246) mukaan tulevaisuuden työntekijät ovat valmiita osallistumaan voimakkaasti organisaation tavoitteisiin vain, jos he kokevat tämän merkityksellisiksi ja mielekkääksi elämän kokonaisuuden kannalta. Ojala ja Ahonen (2003, 188) ovat linjanneet, että työn merkityksen muuttumisen seurauksena palkka ei motivoi vaurastunutta sukupolvea työskentelyyn, mikäli työtä hallitsee epäinhimillinen työtahti ja ihmisestä piittaamattomuus. Parempien taloudellisten tulosten saavuttamiseksi työtä tulisi osata tehdä viisaammin, inhimillisemmin ja ihmisen biologiaa kunnioittaen. Myös siten työhyvinvoinnilla on entistä suurempi taloudellinen arvo. Jaben (2010, 142) mukaan oman työn merkitykselliseksi kokeminen sitouttaa organisaatioon. Silti muuttuneessa toimintaympäristössä ihmiset sitoutuvat nykyisin työssään ensisijaisesti omaan ammattitaitoonsa ja organisaatioon sitoutuminen sijoittuu vasta viidennelle sijalle.

### **2.3 Integroidun yhteiskunnallisen markkinoinnin idea**

Markkinoinnin hyödyntäminen sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaatii Lefebvren (2011, 58) mukaan erottamaan kaksi erityistä periaatetta integroidun yhteiskunnalli-

sen markkinoinnin lähestymistavassa. Ensimmäinen periaate vaatii keskittymään ihmisiin, heidän haluihinsa ja tarpeisiinsa, pyrkimyksiinsä, elämäntapaansa ja valinnanvapauteensa. Kaikki markkinoinnin aktiviteetit alkavat tavoitteesta ymmärtää kohderyhmää. Se onkin yhteiskunnallisen markkinoinnin olennaisimpia tekijöitä, jotta voidaan vedota kohderyhmän arvostuksiin, haluihin ja tarpeisiin sekä tarjota sen toimintaympäristössä ilmeneviin ongelmiin ja pyrkimyksiin sitä kiinnostavaa ratkaisua (Kotler & Lee 2008, 14; French 2009, 262–263). Toinen keskeinen Lefebvren (2011, 58) esittämä periaate on se, että kohdesegmenttinä yksilön sijasta on väestö, jonka käyttäytymiseen pyritään kokonaisuutena vaikuttamaan. Yhteiskunnallisen markkinoinnin tuleekin perustua teoreettisiin malleihin, jotka pyrkivät hyödyntämään yhteisön varallisuutta, sosiaalisia verkostoja ja pääomaa sekä hajauttamaan innovaatioita. Tämän teorian tulee pysyä ohjaamaan valintaa kaikkein relevanteimmista tekijöistä, tavoitteista, ensisijaisista ryhmistä, interventioista ja arvioista käyttäytymisen muuttamiseksi. Nämä periaatteet huomioiden Lefebvre esittää integroidun yhteiskunnallisen markkinoinnin mallin, jossa on neljä toisiinsa liittyvää tehtävää, jotka kiertyvät kohderyhmän hyötyjen ympärillä (kuvio 1).



Kuvio 1 Integroidun yhteiskunnallisen markkinoinnin idea. (Lefebvre 2011, 59)

Näitä neljää tehtävää tulee räätälöidä ainutlaatuiseksi markkinan hyödyksi muutoksen aikaansaamiseksi. Lefebvren malli erottaa yhteiskunnallisen markkinoinnin pelkän tiedottamisen, koulutuksen ja valistamisen pyrkimyksistä vaikuttaa yhteiskunnalliseen

muutokseen. Yhteiskunnallisen markkinoinnin lähestymistapa vaatii ymmärtämään kohderyhmän näkökulmasta niitä ratkaisevia tekijöitä, konteksteja ja seurauksia, jotka vaikuttavat sekä nykyiseen että haluttuun käyttäytymiseen. Kontekstia, jossa kohderyhmä toimii, ei pidä ainoastaan ymmärtää, vaan se on enenevästi myös muutoksen kohteena, eivätkä aina niinkään siellä toimivat ihmiset. Olennaista on myös arvioida ja ymmärtää sekä sosiaalisia että rahallisia palkkioita ja rangaistuksia, jotka vaikuttavat nykyisen tai vaihtoehtoisen käyttäytymismallin valintaan. Ekonomistit painottavat rahallisia palkkioita ja rangaistuksia yhtenä tärkeimpänä menettelytapana vaikuttaa käyttäytymisen muutokseen. (Lefebvre 2011, 60.)

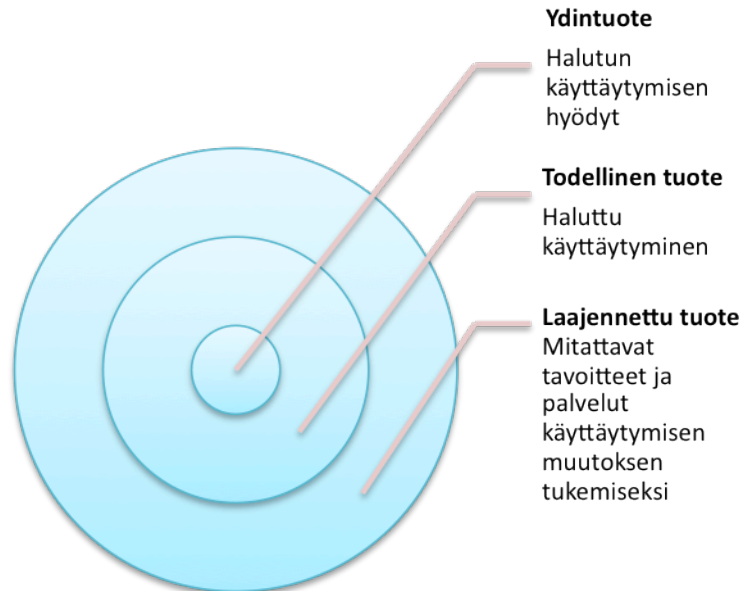
Käyttäytymiseen vaikuttamisessa on tärkeää ymmärtää, miten asian ajattelemisen voidaan stimuloida välittömäksi toiminnaksi ja lisäksi se, miten tätä muutosta pystytään ylläpitämään (Andreasen 2003, 300). Suurikin muutos tulee jakaa pienempiin helposti omaksuttaviin osiin, jotta ajatukset, toiminta ja tunteet pysyvät johdonmukaisena kokonaisuutena. Toteutuakseen työlääkin muutoksen tulee olla kohderyhmälle selkeä, yksinkertainen ja haluttava. (Kotler & Lee 2008, 139–140.) Halutun kohderyhmän käyttäytymisen muuttamiseksi on huomioitava tämän prosessin vaihteellisuus eli millaisia vaiheita kohderyhmältä vaaditaan, jotta haluttu käyttäytyminen toteutuu. Prosessin alkua määrittää ihmisen sen hetkinen todellisuus. Tieto tai tutkimustulos ei puhuttele kohderyhmää ellei ihminen koe ehdotettua käyttäytymistä relevantiksi omaan elämään. Kohderyhmän tulee voida omaksua haluttu käyttäytyminen vaihteellisina askeleina, jotka se hyväksyy relevanteiksi, mahdollisiksi ja joita se uskoo voivansa tehdä päivittäisessä elämässä. (Lefebvre 2011, 61.)

## 2.4 Yhteiskunnallisen markkinoinnin tuote

Lefebvre (2011, 60) ja Griffiths ym. (2009, 269) tähdentävät yhteiskunnallisen markkinoinnin epäonnistuvan vaikuttamisessa, jos se on kohderyhmän kanssa tekemisissä vain tietoa jakavilla kampanjoilla. Tiedon välittämisen sijaan on oleellista keskittyä myymään käyttäytymisen muutoksesta aiheutuvia hyötyjä. Woodin (2008, 80–82) mukaan harkittua kohderyhmää voidaan motivoida toimimaan, kun ymmärretään yhteiskunnallisen tuotteen eri tasot ja rakennetaan markkinointiviestintä kohderyhmää motivoivien hyötyjen ympärille. Tuote voi sanana aiheuttaa epäeettisiä mielleyhtymiä kaupallisesta markkinoinnista ja siksi on myös ehdotettu käytettäväksi termiä yhteiskunnallinen tarjous (Peatty & Peatty 2003, 382).

Tässä tutkielmassa työhyvinvointia eli yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotetta analysoidaan kolmella Kotlerin ja Leen (2008, 206) määrittämällä yhteiskunnallisen tuotteen tasolla. Nämä yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen tasot rakentuvat ydintuotteesta, todellisesta tuotteesta ja laajennetusta tuotteesta (kuvio 2). Vaikutusten aikaan-

saamiseksi on tärkeää puuttua kuhunkin näistä tasoista. Mallissa ydintuote käsittää ne hyödyt, joita toisen tason eli todellisen tuotteen halutusta käyttäytymisestä seuraa. Laajennettu tuote kattaa kaikki tuotteeseen liittyvät mitattavat tavoitteet ja palvelut, joita voidaan kehittää, jakaa, myydä tai viestiä halutun muutoksen tukemiseksi.



Kuvio 2 Yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen kolme tasoa (Kotler 2008, 206)

Kotlerin ja Leen (2008, 160–165) mukaan kohderyhmän näkökulmasta merkittävien esteiden, toivottujen hyötyjen ja kilpailevien käyttäytymistapojen tunnistaminen on välttämätöntä, jotta kohderyhmää motivoivaa ratkaisua voidaan tarjota. Vaihdannan toteutumiseksi kohderyhmän on uskottava saatavien hyötyjen vähintäänkin kattavan vaihdoksesta aiheutuvat kulut. Muutosta estävät tekijät voivat liittyä esimerkiksi tietoon, uskomuksiin, taitoihin, kykyihin, infrastruktuuriin, teknologiaan, taloudelliseen tilanteeseen tai kulttuurisiin vaikuttimiin. Hyötyjä kuvaavat kohderyhmän halut ja tarpeet, jotka motivoivat sitä toimimaan. Halutusta käyttäytymisestä kilpailee kohderyhmän paremmaksi mieltämät tavat, pitkään toteutetut tavat sekä toivotun käyttäytymisen vastaisesti viestivät yksilöt ja organisaatiot. Halutun käyttäytymisen edistämiseksi onkin korostettava halutun käyttäytymisen hyötyjä ja minimoitava esteitä sekä käyttäytymisen vaatimia uhrauksia. Lisäksi kilpailevien käyttäytymismallien hyötyjä on vastaavasti minimoitava ja korostettava siitä aiheutuvia haittoja.

Woodin (2008, 80) mukaan kokonaisvaltainen ymmärrys muutoksen vaatimista kuluista mahdollistaa markkinoijalle asiakasta kiinnostavan arvon luomisen ja levittämisen, jolloin se voi puhutella asiakasta kiinnostavista arvoista. Yhteiskunnallisen markkinoinnin tilannetta haastaa entisestään se, ettei kohderyhmä saa aina suoraa ja välitöntä vastinetta käyttäytymisen muutoksesta aiheutuville kuluille. Hinnassa on rahallisten

kustannusten lisäksi huomioitava myös psykologiset, sosiaaliset ja fyysiset esteet, jotka voivat liittyä esimerkiksi ajan, vaivannäön tai suhteiden kielteisiin vaikutuksiin. Lefebvre (2011, 62–63) lisää, ettei muutoksesta aiheutuvaa hintaa pidä nähdä vain kuluna, vaan myös yllyttävänä mahdollisuutena. Jos kohderyhmän käyttäytymisen muutoksesta aiheutuvia seurauksia ymmärretään, voidaan kohderyhmän näkökulmasta arvioida mikä tyyppisistä ja tasoisista asioista kokonaishinta muodostuu nykyisen ja vaihtoehtoisen käyttäytymisen välillä. Tämän tiedon avulla kohderyhmä voidaan pyrkiä vakuuttamaan muutoksen hyödyllisyydestä kehittämällä aktivoivia yllykkeitä ja soveltuvia vastineita sen todellisiin kuluihin.

Seuraavassa luvussa luodaan Kotlerin ja Leen (2008, 206) teoriaan perustuen yhteiskunnallisen markkinoinnin tuote työhyvinvoinnin kontekstissa työnantajan näkökulmasta. Ideaalimalli pyrkii teorian pohjalta tunnistamaan ja kuvaamaan työhyvinvointituotteen sisältöä kolmella tasolla. Ideaalimalli kuvaa millaista hyötyä, toimintaa ja muutosta tukevia tekijöitä se pitää sisällään yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta, kun halutaan edistää kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa.

### 3 TYÖHYVINVOINTI TUOTTEENA

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Anttosen ja Vainion (2010, 1245) mukaan käsitettä ei ymmärretä enää vain kielteisten olosuhteiden puuttumiseksi, vaan enenevästi käsitettä ymmärretään myönteisinä piirteinä, kuten työpaikan laatuna tai tyytyväisyytenä elämään. Määritelmää onkin kuvattu sitä paremmaksi, mitä laajentumiskykyisemmin se kuvaa työntekijän hyvinvoinnin astetta henkilökohtaisina tekijöinä, kuten innostuneisuutena ja kukoistuksena. Suomalaisessa Työsuojelusanastossa (2006) työhyvinvointi on määritelty seuraavasti:

*”Työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.”*

Työterveyslaitos taas määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

*”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallises-  
sa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työ-  
yhteisössä.”* (Työhyvinvointi)

Työhyvinvoinnin määrittäminen on riippuvainen painotuksista, halutaanko määritelmä perustaa tekemiseen, kokemukseen vai kokemuksen kuvaamiseen. Euroopan Unionin Progress-rahoitusohjelman yhteydessä suosituimmaksi muotoutui tekemiseen ja uudellaisiin tuloksiin perustuva määrittely:

*”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”* (Anttonen & Räsänen 2009, 18.)

Tämän määritelmän mukaan työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitetaan kokonaisvaltaisten toimenpiteiden käyttöä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla siten, että samanaikaisesti edistetään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä. Irrallisempiin valvontaan, turvallisuusjohtamiseen, työkyvyn sekä terveyden edistämiseen verrattuna työhyvinvointi on käsitteenä vaativampi, kokonaisvaltaisempi ja siten myös hyödyllisempi yrityksille. (Anttonen & Räsänen 2009, 30; Anttonen & Vainio 2010, 1245–1246.) Myös Sinisammal toteaa (2011, 43) tämän määritelmän ottavan työnantajan tarpeet huomioon nostamalla tuottavuuden yhdeksi eksplisiittiseksi työhy-

vinvoinnin tekijäksi. Työhyvinvoinnista tulee strategista, kun sen avulla tuetaan liiketoimintaa tai organisaation tavoitteita (Leskinen & Hult 2010, 86; Aura ym. 2011, 3). Työnantaja on valmis resursoimaan työhyvinvointitoimintaan, jos se kokee toiminnan edistävän liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista (Leskinen & Hult 2010, 102). Tässä tutkielmassa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Anttosen ja Räsäsen (2009, 18) määritelmää, joka erityisesti huomioi työnantajan tarpeen tukea työhyvinvoinnin avulla sen liiketoimintaa tai organisaation tavoitteita. Tämän määritelmän keskeinen tekijä on lisäksi se, että työntekijä ja työyhteisö kokevat sille mielekkään työn tukevan sen elämänhallintaa.

### **3.2 Kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan hyödyt**

Markkinoijat ovat kiinnostuneita ihmisten käyttäytymisestä ja markkinoijan on ymmärrettävä miksi asiakkaat, kilpailijat ja osakkeenomistajat toimivat niin kuin he toimivat. Tämän ymmärryksen avulla markkinoijat voivat vaikuttaa ja aikaansaada tuloksia tästä käyttäytymisestä. (Hastings & Saren 2003, 306.) Kotlerin ja Zaltmanin mukaan (1971, 4–5) markkinoinnin ydinkonsepti perustuu vähintään kahden kommunikoivan osapuolen arvojen vaihdantaan. Vaihdannan onnistumiseksi tuotteiden ja palveluiden tulee perustua kohderyhmän olemassa oleville haluille ja tarpeille. Woodin (2008, 79–80) mukaan vaihdannan prosessi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tilanteissa haastavampaa, kun prosessiin liittyy useita osapuolia eikä kysymys ole perinteisestä kaupankäynnistä, jossa raha vaihdetaan tavaraan. Oleellisinta onkin ymmärtää, kuka vaihtaa mitä ja kenen kanssa. Harvoin tarjottavana on konkreettinen, mitattavissa oleva asia. Lisäksi hyväksi miellettyä käyttäytymistä pyydetään vaihtamaan vähemmän houkuttelevaan, jota kohderyhmä ei edes tiedä haluavansa ja tarvitsevansa. Yhteiskunnallisen markkinoijan rooli on auttaa, rohkaista tai helpottaa tätä muutosta.

Yhteiskunnallisessa markkinoinnissa on tärkeintä ymmärtää miten kohderyhmää puhutellaan sitä kiinnostavalla tavalla. Yhteiskunnallinen markkinointi tulisi perustaa syvään ja tilannesidonnaiseen kohderyhmäymmärrykseen, jolloin markkinoitavat ratkaisut tavoitellusta käyttäytymisestä perustetaan kohderyhmän tärkeimpinä pitämiin arvoihin. Puhuttelemalla kohderyhmää sen tärkeimpinä pitämien arvojen avulla, kohderyhmää voidaan lähestyä tavalla, joka todella liikuttaa ja motivoi sitä. (Griffiths ym. 2009, 270.) Kuten jo aiemmin todettiin, hyötyjä kuvaavat ne kohderyhmän halut ja tarpeet, jotka motivoivat sitä toimimaan (Kotler & Lee 2008, 161). Lefebvre (2011, 58–59) tähdentää ettei kohderyhmää liikuttavia hyötyjä ilmennä esimerkiksi terveys, puhtaampi ympäristö, helppo pääsy palveluun tai edes raha. Yhteiskunnallisten markkinointikampanjoiden onnistumiseksi olisikin jätettävä todellinen asia vähemmälle huomiolle ja nostettava

huomion keskipisteeksi ne konkreettiset hyödyt, jotka kumuloiduvat kohderyhmälle muuttuneen toiminnan seurauksena.

Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden on kuvattu vaikuttavan muun muassa:

- terveyden ja hyvinvoinnin paranemiseen sekä työssä että vapaa-ajalla
- työntekijän fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työkykyyn
- työtehtävien sisältöjen, työmenetelmien ja työympäristön terveellisyyteen ja turvallisuuteen
- terveelliseen ja turvalliseen työn organisointiin ja hyviin johtamistapoihin
- työntekijän sitoutumiseen ja elinikäiseen oppimiseen
- organisaatioiden hyvinvointia tukeviin johtamismenetelmiin ja viestintään
- työn ja muun elämän tasapainoon
- sosiaalisiin rakenteisiin, jotka parantavat terveyttä ja turvallisuutta työssä
- tuottavuuteen ja taloudelliseen menestykseen, jotka perustuvat kestäviin toimintamenetelmiin
- mittauksiin ja jatkuvaan parantamiseen
- muutoksenhallintaan. (Anttonen & Räsänen 2009, 19.)

Anttonen ja Räsänen mukaan (2009, 19; Anttonen & Vainio 2010, 1246) työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden hyödyt näkyvät kansantalouden, yrityksen ja yksilön tasolla. Kansallisella tasolla toimenpiteiden hyödyt näkyvät tuottavuudessa, pidemmissä työurissa, myöhemmin eläkkeelle siirtymisessä ja työssäolon lisääntymisessä. Yrityksen tasolla hyödyt ilmenevät työpaikan imagoissa, oppimisessa, liiketoiminnan tuloksessa, laadussa, kilpailukyvyssä, vastavuoroisessa arvostuksessa ja aloitteenteossa. Yksilötasolla hyödyt taas näkyvät paremmissa työurissa, motivaatiossa, paremmassa työn ja vapaa-ajan laadussa sekä stressin vähentymisessä. Juuti (2010, 189) lisää yksilö- ja työyhteisötason työhyvinvointia ilmentäviksi tekijöiksi työhön paneutumisen sekä yhteistyön sujuvuuden. Ahosen (2012, 68) mukaan työhyvinvointi on investointi tulevaisuuden tuottoihin. Myös Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju (2011, 13) toteavat työhyvinvointiin sijoittamisen olevan välittömien talousvaikutusten lisäksi yrityksen sijoitus tulevaisuuteen. Aineettoman pääoman merkitys yrityksen menestystekijänä on korostunut yhä asiakaslähtöisemmässä ja palvelukeskeisemmässä toimintaympäristössä, mutta sillä on merkitystä myös sijoittajien ja rahoittajien suhtautumisessa yritykseen.

Hussi (Lehtinen 2012) toteaa, ettei työhyvinvointia ajateltu vielä aiemmin taloudellisenä sijoituksena, mutta nyt siihen sijoitettujen rahojen on todettu palautuvan takaisin jopa kuusinkertaisesti. Myös sijoittajien on todettu saavan viisinkertaista tuottoa muuhun markkinaan verrattuna yrityksiltä, joissa vallitsee työn imun tunteet (Robertson 2011, 29). Edellä mainittujen tulosten saavuttaminen ja ylläpitäminen vaatii kuitenkin jo huomattavia tavoitteita ja panostuksia henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseksi (Leskinen & Hult 2010, 84–85). Uusimpien tutkimusten (Bonsdorff, Janhonen, Vanhala, Husman, Ylöstalo, Seitsamo & Nykyri 2009, 55; Parviainen, Windischhofen & Gustafs-

son 2010, 196; Anttonen & Pääkkönen 2010, 8; Berry, Mirabito & Baun 2010, 105; Robertson 2011, 16–18; Aura ym. 2011, 3; Chapman 2005, 22–23; 2012, 18) mukaan strategisten työhyvinvointisijoitusten on todettu olevan yrityksille tuottavia ja siten vaikuttavan liiketoiminnan kannattavuuteen. Myös yhteyksiä organisaation menestymisen ja suoriutumisen sekä henkilöstön hyvinvoinnin välillä on havaittu. Väliin tulevien ja vaikeasti mitattavien tekijöiden takia näiden suhteiden tutkimisen voidaan kuitenkin todeta olevan haastavaa. Työhyvinvoinnista seuraavien tulosten on todettu näkyvän vähentyneinä kustannuksina esimerkiksi terveydenhoidossa sekä suurempana tuottavuutena, vähentyneinä poissaoloina ja parempana työssä suoriutumisena. Lisäksi työhyvinvointi parantaa yhteishenkeä ja vahvistaa työntekijöiden suhdetta, luottamusta sekä sitoutuneisuutta yrityksen toimintaan. Työpaikkojen sisäisillä asioilla on suuri merkitys tuottavuuteen ja niihin työpaikat pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan huomattavasti ulkoisia olosuhteita paremmin (Ylöstalo 2001, 39; Vesa 2011, 71).

Työn imu (*work engagement*) kuvaa Hakasen (2009, 3) mukaan myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota voidaan luonnehtia tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhön. Työhyvinvoinnin hyötyä organisaatiolle voidaan kuvata työntekijän haluna käyttää koko kapasiteettiaan ja oma-aloitteisuuttaan auttaakseen organisaatiota menestymään luovilla tavoilla sekä osallistumisena omaa työnkuvaansa laajemmin (Rossi 2012, 150). Tutkimusyritys Corporate Imagen tekemän tutkimuksen (Hammarsten 2011, 30) mukaan työhyvinvointi ei aina vaikuta myönteisesti organisaation tuloksentekoon, mutta sen sijaan yritys on tutkimuksillaan osoittanut juuri työn imun vaikuttavan myönteisesti organisaatioiden tuloksellisuuteen. Työn imulla on kuvattu sitä, kuinka myönteisesti työntekijät suhtautuvat omaan työhönsä, organisaatioon ja sen edustamiin arvoihin sekä siihen, kuinka valmiita työntekijät ovat tarvittaessa tekemään ylimääräisiäkin ponnistuksia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän on todettu vaikuttavan suotuisasti työntekijöiden pysyvyyteen, parantuneeseen tuottavuuteen, pienempiin poissaoloihin, parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen sekä innovatiivisuuteen.

Robertsonin mukaan (2011, 15–19, 23–25) nykyinen kilpailutilanne esimerkiksi teollisuudessa vaatii huomioimaan kaikki keinot, joilla työntekijöiden tuottavuutta voidaan lisätä. Psykkisen hyvinvoinnin on todettu johtavan parempiin tuloksiin, mutta sen on todettu vaikuttavan myös työn imun kokemuksiin. Organisaation monien psyykkiseen ilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden on myös todettu vaikuttavan merkittävästi tuottavuuteen. Kuitenkin yhdeksi merkittävimmäksi tuottavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi on osoittautunut työntekijän tunne siitä, että hänen hyvinvoinnistaan huolehditaan. Hänen mukaansa yrityksen hyötynäkökulmasta onkin tärkeää tunnistaa myönteisiin tunteisiin liittyvien kokemusten edistävä vaikutus sekä ajatteluun että toimintaan, mutta myös niiden psyykkistä kyvykkyyttä parantava vaikutus. Siten organisaation korkea psykolo-

gisen pääoman taso onkin hyvien tulosten ydin psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtivissa organisaatioissa.

Kotlerin, Kartajayan ja Setiawan (2011, 150, 141) mukaan myös kasvava joukko kuluttajia arvioi yrityksiä sen harjoittaman vastuullisen toiminnan perusteella. Kuluttajista 85 prosentin on tutkittu pitävän yhteiskunnallisiin haasteisiin tarttuneiden yritysten brändejä parempana, 70 prosenttia on valmis maksamaan sen tuotteista enemmän ja vastaavasti 55 prosenttia suosittelisi vastuullista brändiä lähipiirilleen. Pelkän tuoton maksimoinnin sijasta yritysten onkin hyödyllistä toimia sosiokulttuurisen muutoksen ajurina liittämällä yhteiskunnalliset haasteet osaksi tasapainoista liiketoimintamallia ja yritysidentiteettiä.

### 3.3 Kokonaisvaltainen työhyvinvointitoiminta

Suomessa työtä, työympäristöä ja työelämää säätelevät useat lait, jotka määrittävät vähimmäisvaatimukset työtoiminnalle. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta Rauramo (2008, 19) on maininnut parhaimpien työpaikkojen ylittävän lainsäädännön velvoitteet, sillä lainsäädäntö ei pysty riittävän nopeasti seuraamaan työelämän muutosvauhtia. Työhyvinvoinnista ei ole säädetty omaa lakia, mutta työhyvinvointitoimintaan velvoittavat monet lait, jotka huomioivat keskeisiä työhyvinvoinnin osatekijöitä. Tällaisia lakeja ovat Työsopimuslaki, Työturvallisuuslaki, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työterveyshuoltolaki, Työntekijän eläkelaki, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Lisäksi työhyvinvointikysymyksiin liittyviä lakeja ovat Vuosilomalaki, Ammattitautilaki, Työaikalaki, Tapaturmavakuutuslaki. (Manka ym. 2011, 20.) Finlexin ajantasainen lainsäädäntö määrittelee lakien tarkoituksia. *Työsopimuslaki* sääntelee työsuhdetta koskevien osapuolten keskeisiä oikeuksia ja velvoitteita sekä työsuhteeseen liittyviä ehtoja. *Työturvallisuuslain* tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijän työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia terveyden haittoja. *Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta* varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattamisen sekä parantaa työympäristöä ja työsuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. *Lailla yhteistoiminnasta yrityksissä* edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivis-

tää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuu-  
tosten yhteydessä. *Työterveyshuoltolaissa* säädetään työnantajan velvollisuudesta järjes-  
tää työterveyshuolto sekä sen sisällöstä että toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on työn-  
antajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimintana edistää työhön liittyvien sai-  
rauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta,  
työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhtei-  
sön toimintaa.

*Työntekijän eläkeläissa* säädetään yksityisellä alalla työskentelevän työntekijän oi-  
keudesta vanhuuseläkkeeseen, osa-aikaeläkkeeseen, kuntoutukseen ja työkyvyttömyys-  
eläkkeeseen sekä työntekijöiden edunsaajan oikeudesta perhe-eläkkeeseen. *Lain naisten  
ja miesten välisestä tasa-arvosta* tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä  
ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten  
asemaa erityisesti työelämässä. *Lain yksityisyyden suojasta työelämässä* tarkoituksena  
on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuk-  
sia työelämässä.

Työnantajan järjestettäväksi työterveyshuoltolaissa säädettyyn työterveyshuoltoon  
kuuluu hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti:

1) työn ja työolosuhteiden terveellisuuden ja turvallisuuden selvittäminen ja arviointi  
toistuvien työpaikkakäynnein ja muita työterveyshuollon menetelmiä käyttäen ottaen  
huomioon työpaikan altisteet, työn kuormittavuus, työjärjestelyt sekä tapaturma- ja vä-  
kivaltavaara samoin kuin näiden tekijöiden huomioon ottaminen työtä, työmenetelmiä  
ja työtiloja suunniteltaessa sekä työolosuhteiden muutostilanteissa;

2) työperäisten terveysvaarojen ja -haittojen, työntekijöiden terveydentilan sekä työ-  
ja toimintakyvyn selvittäminen, arviointi ja seuranta mukaan lukien työstä ja työympä-  
ristöstä aiheutuva erityinen sairastumisen vaara sekä edellä mainituista seikoista johtu-  
vat terveystarkastukset ottaen huomioon työntekijän yksilölliset ominaisuudet;

3) toimenpide-ehdotusten tekeminen työn terveellisuuden ja turvallisuuden paranta-  
miseksi, tarvittaessa työn sopeuttamiseksi työntekijän edellytyksiin, työntekijöiden työ-  
ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi sekä toimenpide-ehdotusten toteutu-  
misen seuranta;

4) tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus työn terveellisyttä ja turvallisuutta sekä  
työntekijöiden terveyttä koskevissa asioissa mukaan lukien työntekijän perustellusta  
syystä työkuormituksestaan pyytämä selvitys;

5) vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen työnteki-  
jän terveydelliset edellytykset huomioon ottaen, kuntoutusta koskeva neuvonta ja hoi-  
toon tai lääkinnälliseen tai ammatilliseen kuntoutukseen ohjaaminen;

6) yhteistyö muun terveydenhuollon, työhallinnon, opetushallinnon, sosiaalivakuu-  
tuksen ja sosiaalihuollon sekä työsuojeluviranomaisen edustajien kanssa; tarvittaessa

yhteisen työpaikan työnantajien työterveyshuollon palvelujentuottajien ja muiden tarvittavien tahojen kanssa;

7) osallistuminen työturvallisuuslain 46 §:ssä tarkoitetun ensiavun järjestämiseen;

8) omalta osaltaan suunnitella ja toteuttaa osana tässä laissa määriteltyjä työterveyshuollon tehtäviin kuuluvia työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä toimenpiteitä, joihin sisältyy tarvittaessa kuntoutustarpeen selvittäminen; sekä

9) työterveyshuollon toiminnan laadun ja vaikuttavuuden arviointi ja seuranta.

Naumanen (Pääkkönen 2011, 1) on kuvannut työhyvinvoinnin laajaa käsitettä sen kokonaisuuden hahmottamiseksi työympäristön, työntekijän, työn, työpaikan toiminnan, työyhteisön ja johtamisen osatekijöillä. Jokainen näistä osatekijöistä sisältää lisäksi suuren määrän työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja niihin vaikuttaminen vaatii työnantajan ja työntekijän vahvaa yhteistyön tahtoa. Nykyinen laaja-alainen työhyvinvoinnin ymmärrys sisältää tekijöitä yrityksestä, työyhteisöstä ja yksilöstä. Manka (2008) asettaa työhyvinvoinnin osatekijöistä keskiöön yksilön, jonka kokemuksiin vaikuttaa esimies, organisaatio, ryhmähenki ja työ. Työhyvinvointiin vaaditaan muun muassa kannustavaa, osallistavaa ja johdonmukaista johtamista sekä esimiestyötä, hyvää työn organisoimista, työyhteisön pelisääntöjä, osaamista, vuorovaikutteista toimintatapaa, keskinäistä luottamusta ja myönteistä yrityskulttuuria. Myös työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, toimiva työympäristö sekä tavoitteellisuus lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta. (Manka ym. 2011, 7–8.)

Sinisammal (2011, 64–66) puolestaan tiivistää työhyvinvoinnin keskeisiksi osatekijöiksi työntekijän, lähityöyhteisön, työn, työyhteisön ulkopuoliset tekijät sekä johtamisen. Nämä osatekijät ovat jatkuvassa liikkeessä ja niiden suhteellinen merkitys voi muuttua. *Työntekijään* liittyvät tekijät pitää sisällään ammatillisen osaamisen, koetun terveyden, työyhteisötaidot sekä arvot ja asenteet. *Lähityöyhteisö* sisältää esimerkiksi työn organisoimista, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamuksen, työilmapiiirin ja työtoveruuden. *Työhön* liittyy työtehtävien ohessa myös työvälineet ja työympäristö. *Ulkopuolisia tekijöitä* ovat muun muassa lainsäädännön kehittyminen, kilpailijoiden toimet, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset, perhe sekä harrastukset. *Johtamisen* tehtävä on ohjata jatkuvia muutosprosesseja, jotka liittyvät työhön, työntekijöihin ja työyhteisöön niin, että ulkopuolisten tekijöiden kielteisiä vaikutuksia pyritään hallitsemaan ja myönteisiä hyödyntämään. Organisaation toimiala, koko ja ympäröivä kulttuuri muiden tekijöiden ohella vaikuttavat näiden eri osatekijöiden painoarvoihin, jolloin viisiosaisen rakennelman tasapainossa pitämiseksi vaaditaan työhyvinvoinnin tilanneherkkää johtamismallia. Tämä edellyttää kyvykkyyttä reagoida sopivalla tavalla työyhteisön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muutoksissa. Tasapainoa ylläpitävinä tekijöinä korostuvat erityisesti arvot, strategia, tavoitteet, pelisäännöt, yhteistyökumppanit, talous, tulevaisuuden-

näkymät sekä muihin tärkeisiin asioihin liittyvä johdon harjoittama ja tukema avoin sekä aktiivinen organisaation sisäinen viestintä.

Työhyvinvointia tulee siis ylläpitää johdon, esimiesten ja työntekijöiden välisellä yhteistyöllä. Työnantajan ja työntekijän yhteistyötahoina toimivat muun muassa henkilöstötoimi, työterveyshuolto, työsuojeluorganisaatiot ja eläkelaitokset. (Manka ym. 2011, 27.) Työterveyshuollolle muodostuu näkemys työpaikan työhyvinvoinnin kehittämistarpeista työterveyshuoltolain määrittämien käytäntöjen kautta ja se voi tarjota asiantuntevasta työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin oman roolinsa sekä asiantuntemuksensa rajoissa (Manka ym. 2011, 55; Kess & Seppänen 2011, 94). Työterveyshuollolla tulisi olla aktiivinen rooli toimenpiteiden esittämiseksi henkilöstön hyvinvointia koskevan tiedon pohjalta (Jabe 2010, 205). Riskiarviointi on perusta menestyksekkään lakisääteisen työterveyshuollon johtamiselle sekä keino vähentää työhön liittyviä tapaturmia sekä sairauksia. Organisaatioiden ymmärrystä riskiarvioinnin hyödyistä on todettu tarpeelliseksi lisätä nykyistä lakisääteistä näkökulmaa kattavammin. (Anttonen & Pääkkönen 2010, 2, 8.)

Organisaatioiden monien ulottuvuuksien takia työhyvinvoinnin toimenpiteitä on tehtävä yksilö-, organisaatio- ja ryhmätasolla. Johdon aktiivisuudella on ratkaiseva merkitys erityisesti työhyvinvointitoiminnan käynnistämiseksi. (Anttonen & Räsänen 2009, 21). Tutkimusten mukaan esimiehillä taas on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä (Bonsdorff ym. 2009). Anttonen ja Räsänen (2009, 30) otaksuvat lähiesimiessuhteen tärkeimmäksi tekijäksi työntekijän työhyvinvoinnissa. Näiden linjaesimiesten kyky tunnistaa yksilön henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia edistää sellaisen työtiimin luontia, jossa työntekijän työhyvinvoinnista tulee olennainen osa työn valmiiksi tekemistä. Savolainen (2011, 129) esittää esimiehen luottamuksenarvoisuuden tärkeäksi tekijäksi työntekijän sitoutumiseksi ja motivoitumiseksi, jolloin esimiehen on tärkeää luoda edellytykset työskentelylle ja hyvälle ilmapiirille. Luottamuksen puutetta kuvaa vastaavasti valta ja kontrolli sekä kyräily ja salailu, jolloin työyhteisön suorituskyky laskee esimerkiksi selvittelyyn, valvontaan, varmistamiseen, turhautumiseen ja tehottomuuteen käytetyn ajan takia. Edistääkseen tuottavuutta ja luodakseen hyvää työilmapiiriä työnantajan on vahvistettava työntekijän myönteistä kokemusta johtamisesta ja organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta (Anttonen & Vainio 2010, 1246). Työntekijän aktiivinen kuuleminen vaatii esimiehiä ulottamaan kuulemisen kaikkiin kohtaamisiin niin, etteivät ne rajoitu vain kehityskeskusteluihin tai erillisiin tilaisuuksiin. Työn arvostuksesta viestii se, että suurimmalle osalle henkilöstöä jaetaan esimiesten taholta aktiivisesti ja säästelemättä tunnustusta sekä kiitosta tehdystä työstä. Ulkoisten panosten avulla on jopa turhaa yrittää sitouttaa ja motivoida työntekijöitä, sillä ihminen motivoituu ja sitoutuu omaehtoisesti, jos johtaminen perustuu kykyyn kohdella työntekijää arvostavasti, luottaa sen kykyyn tehdä parhaansa ja luoda innostavaa työympäristöä. Työnantajan tulisi poikkeuksetta kohdata työntekijä kokonaisuutena, aikuisena, vastuuta kantavana

ja huolehtivana ihmisenä. (Rossi 2012, 25, 158, 181, 234.) Työntekijän vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista edellyttää Mankan ym. (2011, 30–31) mukaan työyhteisötaitoja, jolloin koko työyhteisö toimii sen edun mukaisesti. Toisten työhyvinvoinnin tukeminen vaatii työntekijältä erityisesti vastuun ottamista omasta käytöksestä työyhteisössä.

Kansainvälistyneillä markkinoilla kilpailukykyä ja työn tuottavuutta pyritään korostuneesti parantamaan organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutoksista on tullut pysyvä osa nykyistä työelämää ja muutosprosessien toteuttaminen päivittäisten työtehtävien ohella haastaa sekä työnantajaa että työntekijää. Usein organisaatiomuutokset vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen kielteisesti. Organisaatiomuutoksessa työntekijän hyvinvointia heikentää muun muassa lisääntyneet työn vaatimukset ja aikapaineet, kokemukset työn epävarmuudesta, ristiriidat sosiaalisissa suhteissa sekä vähentynyt esimiehen tuen määrä. Toisaalta taas hyvä valmistautuminen muutokseen vähentää kielteisiä vaikutuksia ja mahdollistaa myönteisen kehityspolun. Avaintekijöitä mielekkään muutoksen hallintaan ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseen on kaksisuuntainen viestintä, osallistumisen mahdollistaminen ja jatkuvan tuen tarjoaminen muutosten aikana kaikilla organisaation tasoilla. Keskeinen päämäärä yhä kiihtyvien muutostilanteiden aikana tulisikin olla työntekijän työhyvinvoinnista huolehtiminen, jotta työntekijä kokee työn mielekkääksi ja on kyvykäs vastaamaan työelämän asettamiin haasteisiin työnantajaa hyödyttävällä tavalla. (Pahkin 2011, 5–8.)

Rossi (2012, 22–24) kritisoi johdon päätöksenteon rohkeutta nykyisissä suhdanteissa, sillä kasvua on vaikeaa johtaa vain supistamalla. Hänen mukaansa suhdanteissa tiivistyvä pelko ei saisi johtaa yt-neuvotteluihin ilman todellisten vaihtoehtojen kartoittamista. Vastineeksi hän esittää runsaasti esimerkkejä Great Place to Work -tutkimuksessa parhaiten menestyneistä organisaatioista, joissa on onnistuttu integroimaan koko henkilöstön kapasiteetti käyttöön mukaan lukien vähiten halutuimpia ja arvostettua ammatteja kuten puhelinmyynti tai linjastotyö. Näiden liiketoimintaa on pyritty rakentamaan vastuullisesti ja pitkällä aikavälillä kestäväksi. Menestyneissä yrityksissä johtajien arvot edustavat myös liiketoiminnan arvoja, jotka jalkautetaan esimiestyön kautta työntekijän kokonaisvaltaisen kasvun tukemiseksi. Hän tiivistääkin oleellisimmaksi organisaation vastuullisuuden osoitukseksi tavan, jolla se kohtelee omia työntekijöitään. Myös kuluttajat arvioivat yrityksen vastuullisuutta sen perusteella, miten henkilöstöä kohdellaan.

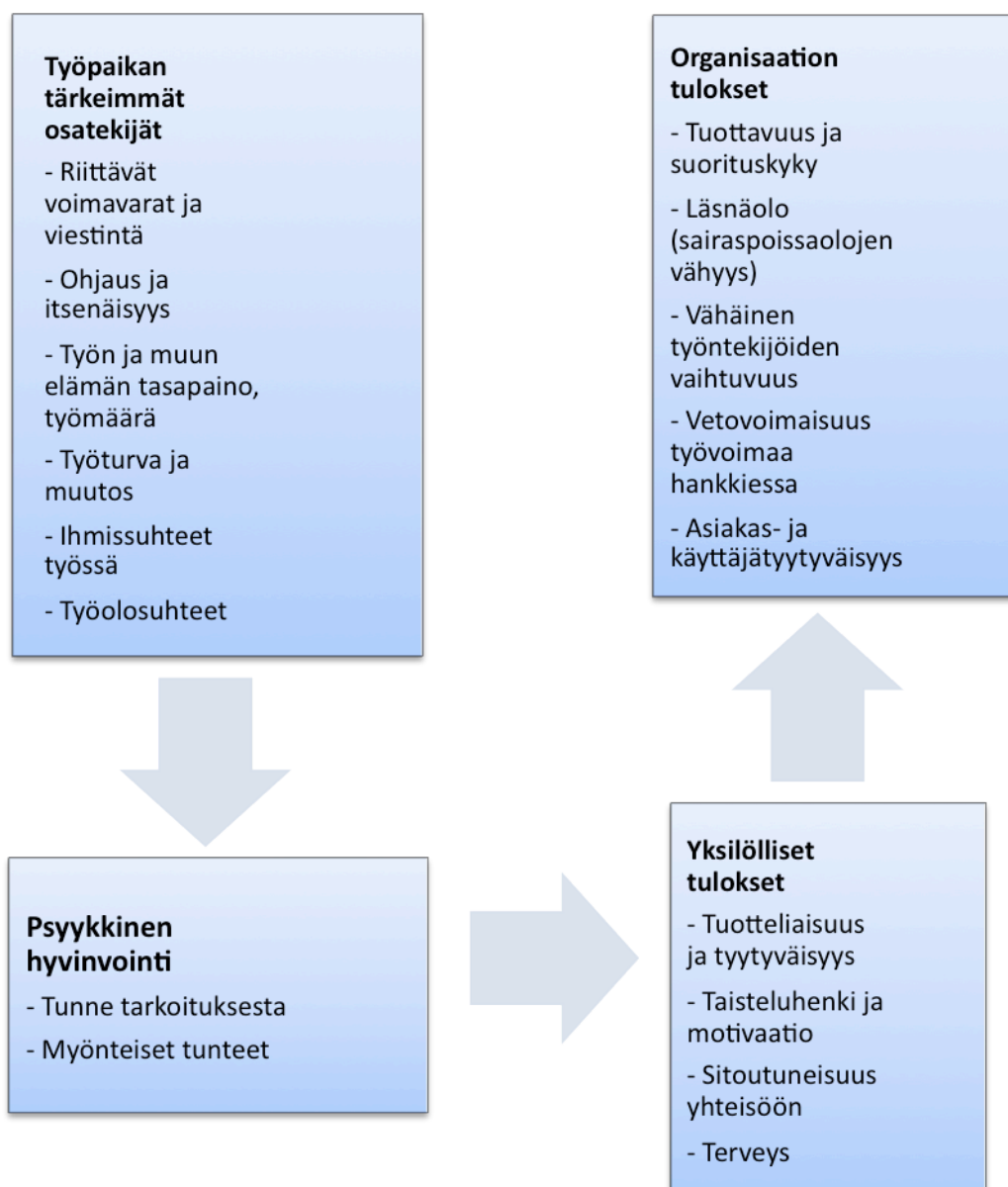
Myös Puuskan ja Reijosen (2011, 307) mukaan pitkän tähtäimen kestävä kehityksen kannalta on tärkeintä keskittyä huolehtimaan organisaation aineettomasta pääomasta lyhyen tähtäimen taloudellisten päämäärien tavoittelun sijasta. Tulevaisuuden menestymistä määrittää aineettoman pääoman onnistunut johtaminen, sillä toiminnan on perustuttava uusiutumiskykyyn, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Paalumäen (2011, 324) sekä Pohjolan ja Puuskan (2011, 400) mukaan olennainen osa yrityksen suorituskykyä

on sen jäsenten halu työskennellä yrityksen parhaaksi. Kiinteäksi osaksi työntekijöiden halua ponnistella yrityksen hyväksi liittyvät vaikutusmahdollisuudet, luottamuksesta rakentuva turvallisuuden tunne sekä palkitsevista tunteista osallisuus ja ryhmään kuulumisen tunne. Yhteisön sisäinen luottamuksen tunne mahdollistaa jäseniltä sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden ja mielipiteiden ilmaisemisen uuden osaamisen synnyttämiseksi. Parviaisen ym. (2010, 200–202) mukaan ennakoivan riskiarvioinnin kautta organisaatiossa arvioidaan vaadittavia sijoituksia, jotta uhkaava pääoman arvonmenetykset voidaan torjua. Heidän mukaansa motivoitunutta ja terveellistä elämäntapaa tulee ylläpitää läpi työuran kokonaisvaltaista hyvinvointia edistämällä, jotta henkilöstön saavuttama ammatillinen taito voidaan hyödyntää yhä kasvavana yrityksen hyötysuhteena.

Hakanen (2009, 14) ja Rossi (2012, 314) painottavat myönteisten tunteiden merkitystä. Myös Mankan mukaan vikojen etsimisen sijaan tulisi kysyä, mikä lisää työniloa. Jabe (2010, 122) kuvaa tätä muun muassa onnistuneiden tapahtumien keräilyllä ja yhteisten unelmien tavoittelulla. Mielihyvän maksimointi on saanut Hakasen (2009, 14) mukaan vielä harvan yrityksen strategiassa merkittävää sijaa. Rossi (2012, 314) nostaa esille Tony Hsiehin esittämän mission onnellisuudesta, joka näyttäytyy perimmäiseksi elämän tavoitteeksi selvitettyä syytä ihmisen toiminnalle. Erilaiset syyt tavoitella esimerkiksi upeaa työtä, puolisoa tai terveyttä liittyvät pohjimmiltaan ihmisen tavoitteen olla onnellinen. Ihminen on siis merkityksellisten päämäärien eteen valmis antamaan aivan toisenlaisen panoksen, kuin mitä hän on valmis tekemään vain rahantarvetta tyydyttääkseen.

Myös Robertson (2011, 54–55) korostaa psyykkisen hyvinvoinnin merkitystä työssä hyvien tulosten aikaansaamiseksi. Psyykkinen hyvinvointi kuvaa tunteisiin liittyvää ja tarkoituksellista tilaa, jota työntekijä kokee työskennellessään. Rossin (2012, 181, 294–300) mukaan merkityksettömäksi koettua työtä ja menetettyä aikaa ei voi korvata rahalla. Siten pyyntöjä ylittävän työskentelyn taustaa määrittää kokemus oikeudenmukaisuudesta, jolloin merkityksellisen tavoitteen eteen työskentely palkitsee. Työntekijän koko kapasiteetin käyttämiseksi palkitsemisessa on rahapalkan lisäksi onnistuttava luomaan välittämisen ja arvostuksen kokemus. Organisaation vastuullinen toiminta edistää työntekijän pyrkimystä parempiin tuloksiin, jolloin työntekijät osallistetaan yrityksen menestymisen jakamiseen ympäröivälle yhteiskunnalle. Anteliaisuus sekä työntekijöiden palkitsemisessa että yhteiskuntavastuussa on kustannuksen sijasta sijoitus, joka palaa takaisin entistä parempien tulosten muodossa. Vastuullisuutta osoitetaan organisaation kulttuurista kumpuavalla toiminnalla, jossa työntekijä saa tavoitella merkityksellistä missiota niin työtehtävän kuin vapaaehtoistyön kautta. Palkitsemisessa tulee korostaa tulosten merkitystä, jolloin pienetkin ponnistelut tulee huomioida ja jakaa kiitosta säästelemättä.

Robertsonin (2011, 15–19) mukaan organisaatiot voivat johtaa hyötyjä liiketoimintaan edistämällä työntekijän tunnetta siitä, että hänen hyvinvoinnistaan huolehditaan. Lisäksi muiksi tuottavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi organisaation psyykkiseen ilmapiiriin liittyen on havaittu kokemukset esimiehen tuesta, taitojen kehittämisestä, laadusta, suoriutumisen palautteesta, epävirallisesta kanssakäymisestä sekä ylimääräisestä ponnistelusta, innovoinnista ja joustavuudesta. Robertsonin ASSET-malli (2011, 54–55) kuvaa mielekkäästi työyhteisössä vaikuttavien osatekijöiden seurauksia psyykkiseen hyvinvointiin, joka kumuloituu yksilön tulosten kautta organisaation tuloksiksi (kuvio 3).



Kuvio 3 ASSET (2010) malli (Robertson 2011, 55)

Organisaation, joka haluaa hyödyntää työntekijän hyvinvointia menestymisessään, on siis tunnistettava työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaatiossa sekä tunnistettava taso, jolle hyvinvoinnin tunteen tulee yltää. Laajojen aihealueen kansainvälisten tutkimusten perusteella merkittäviksi vaikuttaviksi tekijöiksi on havaittu se, että työn vaatimukset tukevat tunnetta vaivan arvoisuudesta, hyödyllisyydestä ja tyydytyksestä. Lisäksi, jos työntekijä saa kantaa itse vastuun oman työnsä suorittamista, myös hallinta sopivista työn asettamista vaatimuksista helpottuu. Tarvitaan myös työyhteisön ja esimiesten kokonaisvaltaista tukea työnteon edellytysten rakentamiseksi. (Robertson 2011, 20–23.)

Myös Rossi (2012, 46, 205–210, 319, 328–329, 342–343) painottaa työn merkityksellisuuden tärkeyttä ja linjaa, ettei uusi sukupolvi hyväksy presenteeismia riittäväksi syyksi työskentelylle, vaan työssä halutaan saada aikaan jotain merkittävää. Hän esittää esimerkkejä Great Place to Work -tutkimuksessa menestyvimmistä yrityksistä, joita johdetaan organisaation numerotavoitteiden sijasta ihmisten potentiaalia ja suoritusta maksimoivan yrityskulttuurin kautta. Näissä työpaikoissa tavoitteet ja toteutus ovat myös strategisesti yhtä. Organisaatiolta vaaditaan halua hyödyntää työntekijöiden potentiaalia mahdollisimman laajasti ja halua edistää onnellisuuden tunteiden tärkeyttä. Tämä perustuu luottamukseen, työntekijöiden kehittymisen ja kasvun tukemiseen. Yrityksen määrittämistä kehittämistarpeista poiketen kehittämistä ja kehittymistä ohjaa yksilön omat kiinnostuksen kohteet, unelmat ja halu parantaa yritystä entisestään. Näitä työntekijän kiinnostuksia, unelmia ja haluja sovitetaan aktiivisesti yhteen yrityksen strategisten suuntien ja tarpeiden kanssa. Esimerkkien menestyneimmät työpaikat edustavat säännönmukaisesti missiota, joka ylittää pelkät liiketoiminnan tavoitteet rakentaen toiminnallaan parempaa maailmaa perinteisistä tavoista poiketen. Tällöin johtaminen perustuu jatkuvaan dialogiin, jossa arvo- ja periaatevalinnat elävät organisaation arjessa.

Leskinen ja Hult (2010, 80) toteavat yksilön olevan hyvinvoivana yritykselle arvokain ja siksi hyvinvoinnista huolehtimista ei tulisikaan rajata vain työhön liittyviin tekijöihin. Muun muassa kuntoilun, sosiaalisten suhteiden, luovien harrastusten ja tyydyttävän perhe-elämän parissa aktiivisten ihmisten on todettu selviävän tehokkaammin työn kuormituksesta, palautuvan paremmin työväsymyksestä ja myös kärsivän vähemmän työuupumuksesta (Robertson 2011, 76). Tunteet ja työhyvinvoinnin kokemukset siirtyvät sekä työyhteisön sisällä että työn ja kodin välillä, joten vähäinkin pahoinvoivien joukko voi vaikuttaa niin perheen kuin työyhteisönkin hyvinvointiin, ilmapiiriin ja suoriutumiseen (Kinnunen 2011, 32). Kessin ja Seppäsen (2011, 66, 69) mukaan hyvinvoiva työyhteisö ymmärretään yrityksen kilpailutekijäksi, jolla työn tuottavuutta parannetaan ja johon perustetaan yrityksen kehittymistä sekä menestymistä. Siksi he otaksuvat työhyvinvoinnin lisäämisen muodostuneen tärkeäksi tavoitteeksi työelämässä, jonka johdosta erityisesti sairauspoissaolojen hallinnan ja ennaltaehkäisemisen merkitys korostuu. Sairauspoissaolot voivat sairauksien lisäksi johtua työterveyden ulkopuolisista

asioista, kuten huonosta työilmapiiristä, johtamisesta, työmotivaatiosta tai työpaikan poissaolokulttuurista. Rossin (2012, 235–239) mukaan monet työhyvinvoinnin ongelmat syntyvät organisaation toiminnasta, jonka takia työhyvinvoinnin edistäminen vaatisi kehittämään työyhteisön yhteisiä toimintatapoja perinteisen yksilölähtöisen otteen sijasta. Terve yrityskulttuuri varmistaa etukäteen kestävätkin ratkaisut aidosti välittävän ja proaktiivisen johtamisen sekä esimiestyön avulla. Kilpailukykyisten etuuksien sijasta työntekijöille tarjottavia palveluja ja käytäntöjä tulisi perustaa vastaamaan kunkin henkilökohtaisia tarpeita.

Menestyvän organisaation toiminnan tulee täyttää tai ylittää antamansa lupaukset ja odotukset, jolloin yrityksen on tehtävä strategisia valintoja siitä, pyrkiikö se toiminnassa tavoittelemaan korkeaa vai matalaa laatumielikuvaa. Lunastamattomat odotukset johtavat pettymyksen tunteisiin, joka vaarantaa toiminnan edellytyksiä. (Lecklin, 2006, 91–92.) Työnantajaa motivoi työhyvinvointiin sijoitetun raha-, aika- ja henkilöresurssin tehokas kohdentaminen. Usein se tarkoittaa työhyvinvoinnin kehittämistä sellaisilla osa-alueilla, jotka palvelevat sille tärkeiden tavoitteiden saavuttamista. On oleellista määrittää, mitä hyvinvointi organisaatiossa ja sen tilanteessa on, sekä kohdistaa toimenpiteet, resurssit ja budjetti tässä suhteessa kustannustehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Jo määrittely työhyvinvointiin kohdistuvista odotuksista ja kehittämisen tavoitteista tulee liittyä yrityksen visioon ja strategiaan, joissa on huomioitu yrityksen nykytilanne, tulevaisuuden näkymät sekä toimintaympäristö haasteineen. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen vaativat merkityksellisen päämäärän sekä kyvyn tehdä tähän päämäärään johtavia päätöksiä ja toimenpiteitä oikeissa mittasuhteissa. Tuloksellinen työhyvinvointi edellyttää yrityksen strategiasta ja visiosta johdettua, pitkäjänteistä sekä suunnitelmallista toimintaa, jossa työhyvinvoinnin osa-alueet huomioidaan kokonaisvaltaisesti henkilöstön tavoiteltujen roolien ja osaamisen mahdollistamiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Esimerkiksi johtavan markkina-aseman saavuttaminen ja ylläpito vaatii jo korkeita tavoitteita henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseksi, jotta jatkuvaa uudistumiskykyä, energiaa ja luovuutta voidaan ylläpitää yrityksen osaamisen vahvistamiseksi. (Leskinen & Hult 2010, 82–86; Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 3.)

Jaben (2010, 201) mukaan yksi hyvä työhyvinvoinnin mittari on työpaikan suosittelu esimerkiksi hyvälle ystävälle tai omalle lapselle. Organisaatioissa tulisi mitata tehtyä työtä, työhön sitoutumista ja innostumista. Hussi (Lehtinen 2012) toteaa työhyvinvoinnin mittaamisen ulottuvan nykyisin terveyteen liittyvistä mittareista myös liiketoiminnan sujumiseen liittyviin asioihin. Työssään hyvinvoivien ihmisten on todettu tekevän jaksamisen ääri rajoilla työskenteleviin verrattuna laadullisesti parempaa asiakaspalvelua. Carlssonin mukaan (Saastamoinen 2012, 62) tympääntynyt asiantuntija ei innovoi, eikä tuota parasta mahdollista tulostakaan. Pahoinvoinnin vaikutukset voivat ulottua yleiseen tunnelmaan ja muihin työntekijöihin, jolloin uudet rekrytoinnit ja jopa asiakkuudet voivat vaarantua.

Leskisen ja Hultin (2010, 98–103) mukaan on pohdittava, mittaavatko valitut mittarit validisti työhyvinvointitoiminnan onnistumista vai monen eri tekijän summaa. Samoin on tärkeää suhteuttaa tulosodotukset toteutettujen toimien ja panostusten mittasuhteisiin. Yhteiskunnan toimimisen ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta korostuu enenevästi myös tarve johtaa yritystä muutenkin kuin pelkkien lukujen näkökulmasta, jolloin työhyvinvoinnin kokemus koetaan tavoittelemisen arvoiseksi jo inhimillisenä itseisarvona. Paalumäen (2011, 317) mukaan esimerkiksi organisaatiokulttuurin mittarit eivät ole tyypillisesti taloudellisia eivätkä ne käsitteen monimutkaisuuden takia ole sisällöltäänkään yhdenmukaisia.

Jääskeläisen mukaan (2010, 62) mittareita suunniteltaessa ratkaisevassa asemassa tulisi olla mittaamisen tarkoitus. On vaikeaa kehittää mittaristo, joka palvelee monia erilaisia tarkoituksia. Yksittäinen ihminen on Naumasen (2009, 21) mukaan useimmiten työhyvinvoinnin kohteena. Tällöin henkilökohtaista kokemusta ja tunnetta voidaan mitata yksinkertaisella mittarilla, millaiselta tuntuu lähteä aamulla töihin. Työhyvinvoinnin tunne edustaa kokonaisuutta monista eri tekijöistä, joiden hallintaa ja keskinäistä tasapainoa voidaan arvioida. Kauhasen ja Rossin (2005, 20) mukaan myös organisaation menestymiseen vaikuttavat monet tekijät kuten kilpailu, markkinointiponnistelut ja hinnoittelu, joihin ei henkilöstöasioiden hyvällä johtamisellakaan voida vaikuttaa. Eri toimien vaikutuksia yksilön hyvinvoinnin ja koko organisaation menestymisen välillä tulisi tutkia lähempänä henkilöstön tasoa. Jääskeläinen (2010, 74) suosittaa operatiivisen tason liittämistä jo mittareiden kehittämiseen, jolloin oleellisin tieto kustakin mittarista voidaan ryhmitellä ja hyödyntää tarkoituksenmukaisemmin johdon päätöksenteossa. Tuottavuuteen vaikuttaa mitattavan ja ei-mitattavan panos-tuotossuhteen lisäksi monet ulkoiset tekijät. Nämä tilannesidonnaiset asiat liittyvät usein asiakkaaseen ja työntekijään, joiden tuottamaa informaatiota voidaan hyödyntää palkitsemiseen, resurssien ohjaamiseen, päämäärien tunnistamiseen tuottavuuden parantamisessa, tuottavuustrendien valvomiseen ja vertailuun.

Vesterisen (2006, 157) mukaan satunnaisten ilmapiirikyselyjen sijasta tulisi johdonmukaisesti mitata työhyvinvointiin liittyvien henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten työn jatkuvuutta, työn sisällöllistä mielekkyyttä, henkistä turvallisuutta, koetun stressin määrää, lähiympäristön ilmapiiriä ja omaa esimiestä. Organisaation kilpailukykyyn liittyen on työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun ja johtamisen todettu pienentävän riskiä psyykkisiin rasituksiin 50–70 prosentilla. Esimiestyön panostuksia henkiseen hyvinvointiin on Vesterisen mukaan haastava mitata, mutta hän arvelee panostamattomuuden suurimmaksi syyksi organisaatioiden tuottavuuspaineet, joiden takia edellä mainitut henkisen hyvinvoinnin osatekijät voivat jäädä esimiehen vaikutuskyvyn ja vallan ulkopuolelle.

Työhyvinvoinnin vaikuttavuutta voidaan mitata sekä perinteisten aineellisten mittareiden, kuten muun muassa sairaspöissaolujen, tapaturmataajuuden ja työkyvyttömyys-

maksujen avulla että esimerkiksi Robertsonin (2011, 15–19) aineettomien mittareiden avulla, joissa mittaamisen kohteena ovat työntekijän tunteet. Tärkeimmiksi tuottavuuteen vaikuttaviksi aineettomiksi mittareiksi hän mainitsee työntekijän tunteen siitä, että hänen hyvinvoinnistaan huolehditaan, tunne esimiehen tuesta ja epävirallisesta kanssakäymisestä, tunne taitojen kehittamisestä, tunteet ponnistelusta, innovoinnista ja työn joustavuudesta, tunne työn laadun arvostuksesta sekä tunne suoriutumisen palautteesta.

Liukkonen (2006, 82–83) on arvioinut sijoittamisen mielekkyyttä yrityksiin, joiden työkyvyttömyyseläkekulut ovat tasetiedoissa korkeita. Yritysten, jotka edustavat työn imun tunteita, on todettu tarjoavan sijoittajille jopa viisinkertaista tuottoa muuhun markkinaan verrattuna (Robertson 2011, 29). Osakkeenomistajat arvioivat sijoitustensa tuottoa seuraamalla yrityksen toiminnan kannattavuutta lyhyellä aikavälillä ja tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Yritysjohdo uskoo vahvasti kestävästä kehitystä huomioivan liiketoiminnan kasvattavan osakkeiden arvoa ja sen velvollisuutena on viestiä taloudellisin termein kestävästä kehityksestä hyödyistä. (Kotler ym. 2011, 127–128.) Kotlerin ym. (2011, 132) sekä Otalan ja Ahosen mukaan (2003, 48) kestävästä kehitykseen panostava organisaatio uskoo jatkuvuudesta välittämisen olevan oikea tapa erottautua kilpailijoista rajallisten resurssien ja polarisoituvien markkinoiden aikana. Lisäämällä tietoa yrityksen investoinneista tulevaisuuteen ja keinoista, joilla yhteisöstä otetaan vastuuta, voidaan kertoa sijoittajille siitä, miten tänään menestyvä yritys antaa lupauksia huomisen menestyksestä. Myös Rauramon (2008, 18) mukaan yhteiskuntavastuulla on yhä kasvava strateginen merkitys organisaation menestymiselle, jonka oleellinen osa on henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi.

### **3.4 Kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan tukeminen**

Laajennettuun tuotteeseen liittyen Kotler ja Lee (2008, 210–211) pyytävät harkitsemaan pitäisikö nykyistä tuotetta kehittää tai edistää jotenkin. Samoin harkintaa siitä, tulisiko kehitystä tukeakseen sijoittaa panostuksia johonkin sellaiseen asiaan uudessa tuotteessa, joka suuresti tukisi käyttäytymisen muutosta. Lefebvren (2011, 63) mukaan uuden käyttäytymisen omaksumiseksi tulisi helpottaa pääsyä siihen informaatioon, jota kohderyhmä tarvitsee tehdäkseen valintoja vaihtoehtoisesta käyttäytymisestä. Lisäksi tulisi luoda mahdollisuuksia kokeilla, harjoitella ja ylläpitää tätä parempaa käyttäytymistä. Markkinoijan tulisi olla myös hyvin tarkkaavainen mahdollisista jakeluun ja kommunikaatioon liittyvistä vaikuttimista, jotka ehkäisevät toivottua käyttäytymistä. Woodin (2008, 81) mukaan haluttuun käyttäytymiseen liittyvän tiedon saatavuuteen kiinnitetään kuitenkin usein enemmän huomiota kuin laajennetun tuotteen ominaisuuksiin. Saatavuus tulee järjestää kilpailevaa käyttäytymismallia paremmaksi esimerkiksi organisatorisia partne-

reita hyödyntäen. Työhyvinvoinnin yhteydessä nämä voivat olla esimerkiksi muita vastaavia julkisen sektorin toimijoita sekä alueellisia ja kansallisia työnantajia.

Asiakkaalle tulisi mahdollistaa osallistujan rooli, kun ratkaistaan kohderyhmän relevanteimpia aiheita ja ongelmia. Verkottuneessa yhteiskunnassa tulisi edistää paremmin jo olemassa olevia ihmisten, organisaatioiden ja yhteisöjen välisiä sidoksia, jotta tahot voisivat paremmin hakea, vaihtaa, hyödyntää ja jakaa tietoa sekä voimavaroja toisiltaan. Huomattavasti enemmän tulisi myös hyödyntää monipuolisia asiakkaiden vaikuttamisen mahdollisuuksia ja sähköisen median vuorovaikutteisia kommunikointikanavia, jotta kohderyhmälle voidaan tarjota moninkertaistettuja mahdollisuuksia käyttäytymisen muutokselle. Vertaisten jakama tieto koetaan kaikkein luotettavimmaksi, joten kohderyhmä onkin tärkeää kytkeä johtamaan parhaiden ideoiden ja käytäntöjen kehitystyötä. Positiivinen ja puhutteleva tapa sitoo kohderyhmää aiheeseen ja samalla asiakkaat kommunikoivat suoraan hyötyodotuksistaan ja luovat parempaa tarjoomaa. Lisäksi olemassa olevista tuotteista ja palveluista saatujen kokemusten avulla kohderyhmän tulee tuntee olonsa kyvykkääksi toimia halutulla tavalla. (Lefebvre 2007, 36–42; 2011, 64; Desai 2009, 117).

Woodin mukaan (2008, 78) vaihdannan ohella on kiinnitettävä huomiota pitkäaikaisien suhteiden merkitykseen. Yhteiskunnalliset markkinoijat ovat sivuuttaneet suhdemarkkinoinnin näkökulmaa, mutta tilaisuudet aktiivisena kumppanina toimimiseksi ovat kasvaneet ja lisänneet mahdollisuuksia luoda onnistunutta asiakasarvoa yhteisesti asiakkaan kanssa (Hastings 2003, 9–12; Wood 2008, 83; Desai 2009, 113). Aktiivisina suhteen partnereina sosiaaliset markkinoijat pyrkivätkin kytkemään asiakkaat luomaan tarjontaa tuotteista, palveluista, vuorovaikutuksesta, suhteista, verkostosta, hinnasta ja saatavuudesta. Suhteen on tärkeää perustua vastavuoroisuuteen, keskinäiseen riippuvuuteen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Asiakkaan odotukset saavutetuista hyödyistä toimivat käytännössä motivaattorina käyttäytymisen muuttumiseen. (Desai 2009, 116.)

Muun muassa Leskinen ja Hult (2010, 79) ovat koonneet aineistoa vaadittavien työhyvinvointitoimenpiteiden määrittelyyn ja suunnitteluun liiketoimintasuunnitelmien toteuttamiseksi, koska heidän mukaansa tulevaisuudessa yritysten vetovoimaisuus ja menestyminen riippuu yrityksen kyvystä kehittää ja ylläpitää sen työhyvinvoinnin tasoa kokonaisvaltaisesti. Lisäksi muun muassa Manka ja Hakala (2011) ovat koonneet aineistoa työhyvinvointitoimintaan liittyvästä mittaamisesta. Vuonna 2011 lähes 60 prosentissa organisaatioita strategisen hyvinvoinnin kehittämistä ja toteuttamista haittasi niin rahan, ajan kuin toteuttajienkin osaamisen puute. Työhyvinvointia on todettu myös vastuutettavan edelleen liiaksi ulkoisille asiantuntijoille. (Aura ym. 2011, 2, 41, 45.) Työhyvinvointia on käsitelty liian vähän strategisena toimintona ja vahvuutena, joka on tuntemattomuutensa takia johtanut vääristyneisiin käsityksiin ja työhyvinvointia tukevien toimintojen huonoon priorisointiin. Erilliset työhyvinvointitoimet ilman selkeää päämäärää ja määrätietoista toimintaa vahvistavat vääristyneitä käsityksiä työhyvin-

voinnin merkityksestä. Vaikka työhyvinvoinnin eri osa-alueista on laajasti tietoa, niin merkittäviä haasteita kohdataan tiedon siirtämisessä, jotta työhyvinvoinnin kokonaisuus tulee huomioiduksi yritysten käytännössä. (Leskinen & Hult 2010, 12, 21–22.) Myös psykologisen hyvinvoinnin aihealueelta on vahvasti kirjallisuutta, mutta vain hyvin pieni osa siitä keskittyy työn kontekstiin (Robertson 2011, 54). Vesterisen (2006, 156) ja Jaben (2010, 111) mukaan esimiehiä on harvoin ylennetty tai palkkaa korotettu sen perusteella, että työntekijän hyvinvointi tai ilmapiiri ovat kasvaneet erinomaisiksi. Tämän näkökulman mukaan henkinen hyvinvointi arvioidaan yrityksen tulokseen liittyvissä tekijöissä kauaksi muista tuottavuuden kehittämisvälineistä, kuten osaamisesta, toimivista välineistä tai töiden organisoinnista.

Yritysten taloudelliset menetykset ovat lisääntyneet riittämättömän työkyvyn edistämisen ja kehnon lakisääteisen työterveyshuollon johtamisen takia. Työterveyshuollon raportointi ulottuu harvoin sijoitetun pääoman tuottoon eli työntekijän hyvinvoinnin lisäämään arvoon organisaatiossa, joten onkin tärkeää sijoittaa arvoperusteiseen työterveyshuollon johtamiseen, jotta hyvinvoinnin tuottama arvo voisi paremmin ohjata johdon päätöksentekoa. (Parviainen ym. 2010, 196, 205.) Tehokasta hyvinvoinnin johtamista voi indikoida vähäiset poissaolot, mutta hyvä kannattavuus, alhaiset poissaolot tai ylitöiden vähyys eivät suoraan kerro työhyvinvoinnista. Työnantajat mittaavatkin liian usein suppeasti toimintaansa esimerkiksi työtapaturomina, sen sijaan että varautuisivat tulevaisuuteen vaalimalla kilpailu- ja toimintakyvyn paranemista. (Liukkonen 2006.) Auran ym. (2011, 35, 45) tutkimuksen mukaan yritykset olivat strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuutta mitatessaan havainneet vähiten muutoksia sen tuottamissa talousvaikutuksissa. He painottavatkin noudattamaan toimintojen sisältöjen ja tavoitteiden asettamisessa huolellisuutta, jotta esimieskunnassa mitataan oikeita asioita ja vastuita.

Keskustelu työhön liittyvästä hyvinvoinnista on perinteisesti keskittynyt kielteisiin oireisiin, eikä ehkäisevään otteeseen, joka on avaintekijä kehitettäessä työhön liittyvää hyvinvointia. Työhön liittyvää hyvinvointia on viime aikoina enimmäkseen määritelty muun muassa loppuunpalamisen, tyytymättömyyden ja ahdistuneisuuden kautta, sen sijaan että aihetta lähestyttäisiin myönteisten tunteiden, kuten työn imun kautta. Työhön liittyvän hyvinvoinnin tutkimus pohjautuu kuitenkin yhä enemmän positiivisuuden psykologiaan. (Orsila, Luukkala, Manka ja Nygård 2011, 342.) Myös Juuti (2010, 189) nostaa esille kansainvälisten työhyvinvoinnin aihealueen tutkimukset (alk. Hakanen 2004), joissa 92 prosenttia indikaattoreista on keskittynyt pahoinvointiin ja sairauksiin. Robertsonin (2011, 23–25) mukaan kielteisiin organisaatioiden lopputuloksiin keskittyneitä psykologisia julkaisuja on viisitoistakertaisesti positiivisiin nähden. Hakanen (2009, 10) linjaa puutteellisen ymmärryksen hyvinvointia ja motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä ehkäisevän voimavaroista ja vahvuuksista lähtevien toimintatapojen kehittämistä. Organisaatiossa uinuvat resurssit tulisi tunnistaa ja ottaa käyttöön siten, että organisaation hyvinvoinnista seuraa organisaation menestystä. Ongelmiin keskittymällä

on vaikea löytää muuta kuin ongelmia, joten työyhteisöjen kehittämishankkeissa ongelmien ehkäisyn sijaan tulisi tavoitella ennemminkin jonkin hyvän edistämistä.

Hyvinvointia tukevien toimintatapojen kehittämistä voi kuvata yksilölähtöisen puutumisen sijasta sillä, että pyritään kehittämään työyhteisön toimintatapoja. Samoin kilpailukykyisten etuuksien sijasta käytäntöjä ja palkitsemista tulisi perustaa vastaamaan kunkin työntekijän henkilökohtaisia tarpeita. Organisaatiokulttuurin kannalta on vahingollista, jos kiitosta jaetaan säästellen jolloin monet hyvät suoritukset ja ponnistelut voivat jäädä huomioimatta. Välittävä ja proaktiivinen johtaminen sekä esimiestyö varmistavat etukäteen hyvinvoinnin. (Rossi 2012, 181, 235–239.) Taitoja ja tietoja työhyvinvointituotteen hyödyistä ja toiminnasta voikin ymmärtää riittämättömiksi. Tulisi merkittävästi lisätä ymmärrystä ylimmän johdon ja esimiestyön merkittävästä roolista, kannattavuuden perusteiden tuntemuksesta sekä monipuolisista työhyvinvoinnin mittaamisen tavoista kokonaisvaltaisessa työhyvinvointitoiminnassa.

Arviointia uutta käyttäytymistä erityisesti tukevista toimista, toiminnoista, tuotteista tai palveluista voi arvioida Kotlerin ja Leen (2008, 207) esimerkkien avulla. Työnantajien saataville voisi kehittää palveluja ja ohjelmia oman työhyvinvointitoiminnan analysoimiseksi. Työhyvinvointitoiminnan onnistumisten jakamiseksi voitaisiin perustaa foorumi, jossa kuvaukset erilaisista menettelytavoista rohkaisisivat muitakin organisaatioita toimimaan. Kokemusten ja tiedon jakamiseksi voisi lisätä myös työpajatoiminnan mahdollisuuksia. Selkeät ohjeet kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan edistämiseen tulisi löytyä helposti verkosta. Työhyvinvointiin perehtyneiden toimijoiden kuten työterveyshuoltojen, eläkevakuutusyhtiöiden, Valtion ja ministeriöiden yhteistoimintaa tulisi vahvistaa eksaktin ja ajantasaisen tiedon viestimiseksi monikanavaisesti. Myös ajatusta *kansallisesta työhyvinvointitoiminta-kortista* voidaan herättää pohtimalla, mitä sellainen pitäisi sisällään ja millaisia hyötyjä yritys saisi tällaisesta. Työhyvinvointi on erityisesti kansallisen kilpailukykyyn asia, joten myös merkittäviä kansallisia kannusteita työhyvinvointitoiminnan edistämiseksi vaaditaan. Yhteenvetona työhyvinvointia yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena voidaan kuvata kuvion 4 mukaisesti sen kolmella tuotteen tasolla.



Kuvio 4

Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena

## 4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA TO- TEUTUS

### 4.1 Tieteenfilosofiset valinnat ja metodologia

Tutkimusprosessia määrittävät tärkeät, osin tiedostamattomatkin valinnat ja päätökset erilaisista lähestymistavoista. Ontologia on oppi todellisuuden luonteesta eli siitä millainen todellisuus ihmisellä on. Tämä määrittelee ensisijaisesti ihmisen tavan ymmärtää tutkittavaa kohdetta, mitä voidaan pitää todisteena tutkittavasta ilmiöstä. Epistemologia on oppi tiedon luonteesta eli tiedonsaantia tarkastelemalla voidaan määrittää, miten parhaiten lähestytään valitulle tutkimusongelmalle merkityksellistä tietoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 119–126; Tuomi & Sarajärvi 2009, 64.) Lähestymistapoja voidaan jaotella yksilön kokemukselliseen eli subjektiiviseen näkökulmaan sekä puolueettomaan objektiiviseen näkökulmaan (Burrell & Morgan 1979, 3). Tässä tutkielmassa sekä ontologinen että epistemologinen lähestymistapa on subjektiivinen, jolloin tutkimuskohdetta tarkastellaan yksilön näkökulmasta.

Metsämuuronen (2006, 83) toteaa metodologian olevan yleinen lähestymistapa tutkia tutkimusaihetta. Metodologialla vastataan menetelmäopillisista periaatekysymyksistä eli se on valitun menettelytavan taustalla olevien oletusten ja lähtökohtien selvittelyä. Sääntöjen ohjaaman menettelytavan eli metodin avulla etsitään tietoa tai ratkaisua käytännön ongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 178–179.) Ongelmanasettelun, aiheeseen liittyvän teorian ymmärryksen tason, tieteenfilosofisten ja menetelmällisten valintojen yhteensopivuus luo hyvän pohjan tutkimukselle (Metsämuuronen 2006, 83; Hirsjärvi 2007, 120).

Tutkimusotteeltaan tätä tutkielmaa voi kuvata toiminta-analyttiseksi, sillä tutkija on tutkimuskohteeseen tiiviisti liittyneenä, jolloin tulkinta ihmisten käsityksistä ja vaikeasti strukturoitavista ongelmista perustuu tutkijan ymmärrykseen. Keskusteluprosessit avustavat syvällistä tarkastelua, jolloin tarkastelua voivat ohjata lisäksi faktat. Tutkimuksen tulokset ovat suosittavia ja siten ne osoittavat kelpoisuutensa käytäntöön omaksuttuina. (Olkkonen 1994, 72–74.)

### 4.2 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkielmassa hyödynnetään laadullista tutkimusotetta, jossa ollaan kiinnostuneita työhyvinvoinnista yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen voidaan nähdä pohjautuvan eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Fenomenologisessa filosofian

tieteenhaarassa ollaan kiinnostuneita ilmiöistä ja niiden tulkitsemisesta. Laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin luonnollisen tilanteen tutkimukseen, jossa kiinnostuksen kohteena ovat tapahtumien yksityiskohtaiset rakenteet sekä tietyissä tilanteissa yksittäisten toimijoiden luomat merkitysrakenteet. Lisäksi voidaan haluta saada tietoa tiettyyn tapaukseen liittyvästä syy-seuraussuhteesta. (Metsämuuronen 2006, 88–92.) Tilastollisen yleistämisen sijaan laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain tapahtumasta tai ilmiöstä. Laadullinen tutkimus voi päätyä hypoteeseihin ja se tukeutuu teoriaan. Laadullisessa tutkimuksessa teoria voi olla päämääräluonteensa lisäksi myös väline, jonka avulla aineistosta rakennetaan tulkintoja. (Eskola & Suoranta 2005, 61, 83; Hirsjärvi & Hurme 2011, 25, 59, 136.)

Luotettavuuden parantamiseksi ja tiedon pätevyyden varmentamiseksi on hyvä pyrkiä hyödyntämään useampaa tutkimusmenetelmää, koska samaa ilmiötä voidaan tarkastella useammista suunnista. Laadulliseen tutkimukseen on mahdollista liittää myös määrällistä mittausta jostain kiinnostavasta seikasta, jolloin se toimii laadullisen raportin havainnollistuksena. (Koskinen ym. 2005, 257; Metsämuuronen 2006, 134; Hirsjärvi ym. 2007, 228.) Metsämuuronen (2006, 134) mukaan jo neljänkin havainnon perusteella voi tehdä tilastollisesti merkitseviä päätelmiä ja siksi laadulliseen aineistoon on usein hyvä yhdistää määrällistäkin tietoa. Kiistanalaisimpana on pidetty laadullisen ja määrällisen analyysimetodien yhdistämistä, mutta Tuomi ja Sarajärvi (2009, 120–121, 146–148) toteavat tämän mahdollistavan tutkittavan ilmiön monipuolisen kuvaamisen. Luokitellun tai kategorisoidun aineiston käsittelyä voidaan jatkaa kvantifioimalla eli laskeamalla esimerkiksi kuinka moni tutkittava ilmaisee samoja asioita. Kvantifiointi mahdollistaakin erilaisen näkökulman laadullisen aineiston tulkintaan. Eskolan ja Suorannan (2005, 164) mukaan laadullisen aineiston kvantifiointi helpottaa aineiston haltuun ottamista, mutta analysointia on jatkettava, ettei oleellinen tieto jää hyödyntämättä. Korostuvia seikkoja voi myös kuvata tarkkojen lukutaulukoiden avulla, jolloin voi esimerkiksi laskea ja etsiä luokiteltuihin vastauksiin vaikuttaneita tekijöitä. Tässä tutkielmassa aineistoa on koodattu riittävän usein toistuvien havaintojen osalta taulukkomuotoon, joten tutkielmassa hyödynnetään myös määrällisen analyysin tuloksia (Alasuutari, 1999, 53).

### **4.3 Aineiston hankinta**

Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa hyödyntämällä harkinnanvaraista otantaa. Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmä on hyvä valita tutkimuksen tarpeen ja tavoitteen mukaan. Aineisto toimii tutkijan apuna, kun pyritään rakentamaan ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä. Laadullisella tutkimuksella tulee pyrkiä rakentamaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia rajatun aineiston avulla. Aineistoa on riittävästi, kun aineisto kattaa

tutkimusongelman ja uudet tapaukset eivät tuota siihen enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2005, 61–62.) Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 266) mukaan laadullisen tutkimuksen pienen aineiston vähäisestä havaintomäärästä ei voi tehdä suuria johtopäätöksiä ja yleistyksiä, jotka täyttäisivät klassisen tilastotieteen kriteerejä.

Tämän tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla, koska se oli tarkoituksenmukaisin vaihtoehto kartoittaa työnantajan ymmärrystä ja näkökulmaa työhyvinvoinnista. Kun halutaan ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla tai halutaan kuulla mielipiteitä ja kerätä tietoa, käsityksiä tai uskomuksia, on luonnollista keskustella ihmisten kanssa. Keskusteluun verrattuna haastattelulla pyritään informaation keräämiseen ja siten se on ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista toimintaa. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin keskusteltaviin teemoihin, jolloin metodologisesti keskeistä ovat vuorovaikutuksessa ihmisten antamat tulkinnat ja merkitykset eri asioille. Haastattelijalta vaaditaan aihepiirin tuntemusta, taitoa ja kokemusta sekä usein myös kouluttautumista, jotta aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteiden vaatimalla tavalla. Haastattelijan tehtävänä on kuvan välittäminen haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelu mahdollistaa kartoittamisen, sen avulla saadaan muun tiedon ohella uusia hypoteeseja ja lisäksi se voi osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35–36, 42, 48.) Haastattelijan on hyödyllistä toimia myös havainnoitsijana kirjaten muistiin myös tapoja, miten asioita sanotaan. Raportoidessa tulee huomioida, miten nämä tehdyt havainnot ovat vaikuttaneet tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Tämän tutkielman aineistossa hyödynnettiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluja. Vuorovaikutteiset ja kontekstisidonnaiset ryhmähaastattelut tuottavat yksilöhaastatteluihin verrattuna erilaista aineistoa, koska osallistujat muodostavat yhteisöllisesti jaettua ymmärrystä yksilöllisistä kokemuksista, käsityksistä ja uskomuksista. Analysoitaessaakin on kiinnitettävä huomio ryhmän toimintaan, vaikka yksilöiden mielipiteet jakaantuisivat voimakkaastikin ryhmän neuvotellessa. Ryhmässä saatetaan esittää myös kritiikkiä herkemmin, jolloin tutkijan on hyvä kiinnittää huomiota siihen, kenelle kritiikki osoitetaan ja mitä kritiikin esittäminen vuorovaikutteisessa tilanteessa palvelee. Haastateltavat saattavat myös pyrkiä osoittamaan tilanteen edellyttämää kompetenssia. (Pietilä 2010, 215–218.) Ryhmähaastattelulla voi saada nopeasti tietoa usealta vastaajalta, mutta ryhmadynamiikka ja valtahierarkia saattavat vaikuttaa vastauksiin, jolloin tilanteen tarkkailuun ja ohjailuun on kiinnitettävä erityistä huomiota (Hirsjärvi & Hurme 2011, 63). Pietilän (2010, 212) mukaan ryhmä- ja yksilöhaastattelujen yhtäaikainen käyttäminen tutkimuksessa vaatii analysoimaan näitä rinnakkaisina aineistoina, mutta vertailun sijasta ne voivat toisistaan poikkeavina aineistoina auttaa tutkijaa havaitsemaan ja ymmärtämään uusia piirteitä kummastakin aineistosta. Aineistojen erot ja samankaltaisuudet edesauttavat pohtimaan syitä miksi eri aineistoissa asioita kuvataan eri tavoin.

Työterveyslaitos aloitti vuoden 2011 alussa selvityksen kartoittaakseen työhyvinvointitoiminnan nykytilaa. Selvityksessä teemahaastatteluina kerättyä aineistoa oli mahdollisuus hyödyntää tämän tutkimuksen aineistona. Työterveyslaitoksen toimesta haastateltaviksi oli valittu viisitoista organisaatiota, joista kymmenen sijaitsi Pirkanmaan alueella. Muut organisaatiot olivat Uudenmaan, Varsinais-Suomen, Etelä-Pohjanmaan ja Lapin maakunnista. Yhtenä valinnan perusteena käytettiin organisaatioiden työhyvinvointitoiminnan monipuolisuutta, jotta edellytykset tutkia työhyvinvoinnin kokonaisuutta säilyivät mahdollisimman hyvänä. Monipuolisen näkökulman saavuttamiseksi organisaatioiden haluttiin edustavan lisäksi erilaisia toimialoja. Haastatellut organisaatiot valikoituivat pääasiassa suuriksi yrityksiksi (13) seuraavilta toimialoilta: elintarvikkeiden valmistus (2), tekstiilien valmistus (1), paperin, paperi- ja kartonkituotteiden valmistus (1), metallien jalostus ja metallituotteiden valmistus (2), lasin valmistus (2), renkaat ja kumi (1), terveystalvet (3), kulttuuri- ja viihdetoiminta (1), rahapeli- ja vedonlyöntipalvelut (1) ja koulutus (1). Haastattelut toteutettiin 28.2.2011–9.1.2012 välisenä aikana kunkin yrityksen toimipisteessä. Haastateltavat edustivat yleensä yrityksen henkilöstö-, työsuhde- tai työturvallisuusasioita ja he vastasivat aina myös organisaationsa työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Haastatteluihin käytettiin aikaa noin 60–90 minuuttia. Haastatteluista kymmenen oli yksilöhaastatteluja ja viisi ryhmähaastatteluja. Haastatteluihin osallistui yhdestä viiteen henkilöä, yhteensä haastateltavia oli 24. Haastattelut toteutettiin pääasiassa Työterveyslaitoksen asiantuntijan toimesta, joka oman kokemuksensa avulla pystyi myös havainnoimaan haastateltavien käyttäytymistä sekä minimoimaan mahdolliset negatiiviset vaikutukset haastateltaviin. Tutkielman tekijä osallistui kolmasosaan haastatteluista, jotta pystyi muodostamaan hyvän suhteen haastattelujen yhteydessä kerättyihin muistiinpanoihin. Hyvää ymmärrystä kerätystä aineistosta lisättiin myös runsaalla haastattelijan ja tutkielman tekijän välisellä yhteistyöllä. Tämän tutkielman aineisto perustuu siis haastatteluiden yhteydessä tehtyihin kirjallisiin muistiinpanoihin haastateltavien ajatuksista sekä muista haastattelujen aikana tehdyistä havainnoista.

Teemahaastattelut noudattivat pääasiassa etukäteen valmisteltua kysymyslomaketta (liite 1), joka annettiin etukäteen myös haastateltaville. Kysymyslomake on laadittu Työterveyslaitoksen toimesta työhyvinvointitoiminnan kartoittamista varten. Teemahaastatteluita ohjannut kysymyslomake sisälsi kysymyksiä muun muassa työhyvinvoinnin käsitteestä, toteuttamisen tavasta, eri työhyvinvoinnin osatekijöiden tärkeydestä, työhyvinvoinnin mittaamisesta ja kannattavuudesta, lakisääteisistä velvoitteista ja työterveyshuollon roolista. Monipuolisen näkökulman saavuttamiseksi haastatteluissa huomioitiin muun muassa yksilön, työyhteisön ja tuottavuuden näkökulmat. Teemahaastattelujen tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, mitä työnantajan edustajat ymmärsivät työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitettavan, miten he työhyvinvointiin liittyviä

asioita toteuttavat sekä millaisia odotuksia ja tarpeita heillä työhyvinvointiin liittyen ilmenee.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Analysoimalla laadullista aineistoa pyritään aineistoa selkeyttämällä tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Hajanaisen aineiston informaatioarvoa kasvatetaan tiivistämällä tätä selkeäksi ja mielekkääksi sisällöksi. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Haastattelu- ja tutkimuskysymysten lisäksi tutkija tarvitsee alkuperäiseen tutkimusongelmaan vastatakseen kootulle aineistolle sarjan analyttisiä kysymyksiä, sillä harvoin aineistosta saa suoraan vastuksia. Kysymykset muotoutuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa, kun tiedetään mitä aineisto pitää sisällään. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9–13.) Tässä tutkielmassa analyttiset kysymykset kartoittivat työnantajan hyötyä työhyvinvointitoiminnasta sekä sitä, miten kokonaisvaltaisesti työnantaja toteuttaa työhyvinvointitoimintaa. Lisäksi kysymykset kartoittivat löytyykö työhyvinvointitoimintaa ehkäiseviä tai edistäviä tekijöitä, toivottuja hyötyjä tai kilpailevia käyttäytymismalleja, joihin puuttumalla voidaan lisätä kiinnostusta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointitoimintaan.

Aineiston kerääminen ja sen analysointi tapahtuvat laadullisessa tutkimuksessa usein ainakin osaksi samanaikaisesti. Analyysia ja synteisiä yhdistämällä kootaan tieteellisiä johtopäätöksiä. Toimintaa voi kuvata abstrahoinniksi eli sen avulla johtopäätökset eivät edusta enää ainoastaan tutkittavaa tapausta tai henkilöä vaan ne siirtyvät yleisemmälle käsitteelliselle tasolle. (Metsämuuronen 2006, 122.) Uusitalo (1999, 23) linjaa analyysin tarkoituksiksi kokonaisuuden hajottamisen osiin. Vastakohtaisesti synteisi tarkoittaa näiden osien yhdistelemistä ja kokoonpanemista, jolloin tutkimus täyttää tehtävänsä. Analysoinnin yhteydessä eritelty ja luokiteltu aineisto pyritään luomaan synteisissä ilmiön kokonaiskuvaksi, joka esitetään uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143). Eskolan ja Suorannan (2005, 150–151) mukaan analyysiä seuraa tulkinta, jolloin puretusta aineistosta erotellaan tutkimusongelman kannalta relevantti informaatio ja vasta ryhmitellyn informaation perusteella tehdään tulkintoja. Analysoinnissa teemahaastattelun teemat voivat muodostaa alustavan lähtökohdan aineiston jäsentämiselle, joka etenee asteittain kohti lopullista jäsenystä. Tässä tutkielmassa työnantajien työhyvinvoinnin näkemyksistä pyritään kartoittamaan, mitä työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta. Teemahaastattelujen teemat muodostivat alustavan lähtökohdan aineiston jäsentämiseksi, jonka jälkeen aineisto jäsenettiin yhteiskunnallisen markkinoinnin kolmelle tuotteen tasolle. Analysoinnissa aineistoa on siis sekä teemoiteltu että kvantifioitu. Aineistosta kartoitetaan yhteiskunnallisen tuotteen eri tasoja työnantajan näkökulmasta eli mitä hyötyä, toimin-

taa ja tukea työhyvinvointituotteen tulisi ilmentää, jotta työnantaja edistäisi kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa.

Aineistoon tutustumiseksi ja oivallisten analysointikohtien paikantamiseksi on hyvä pohtia mieleen jääneitä yllättäviäkin tekijöitä ja esimerkiksi syitä miksi tietyt haastattelut tuntuivat antoisilta (Ruusuvuori ym. 2010, 13). Haastatteluiden sisällönanalyysissa ei voi ottaa huomioon kaikkea esitettyä, vaan valintoja on tehtävä tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma huomioiden. Aineistoa voi käydä läpi erotellen ja merkiten siitä asioita, jotka helpottavat aineiston jäsentelyä, kuvaamista ja testausta. Analysoinnissa aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely edeltää mielekkään yhteenvedon tekoa. Teorialähtöisessä analyysissä analyysiä ohjaa aikaisempi tieto ja teoria, johon aineistoa suhteutetaan ja luokittelua perustetaan. Aineistosta voi ryhmitellä ja laskea, montako kertaa jokin tarkasteltava luokka tai teema esiintyy sekä huomioida, mitä kustakin teemasta kerrotaan. Analysoinnissa voidaan hyödyntää väljää runkoa, jonka sisälle teorian ohjaamana luokitellaan aineistoa ja tämän ulkopuolelle jääneet asiat voivat muodostaa uusia luokkia. Runko täydentyy analysoinnin edetessä ja siihen voi perustaa myös aineiston koodaamista. Tutkimuseettisistä syistä haastateltavien anonymiteetti turvataan niin, ettei heitä voida tunnistaa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 76–78.) Tässä tutkielmassa luokiteltua aineistoa on kuvattu liitteissä 2–6, joissa on laskettu miten eri tarkasteltavat teemat ja luokat ovat esiintyneet aineistossa.

Ruusuvuori ym. (2010, 18) tähdentää, ettei sisällönanalyysi saa jäädä luokittelun ja kirjaamisen tasolle, jolloin piiloudutaan aineiston taakse valitsemalla vain hyviä, aiheita kuvaavia näytteitä lajittelun tuloksena syntyneisiin luokkiin ja raportoida näitä omin sanoin aineistokatkelmien jälkeen. Pietilän mukaan (2010, 220–226) haastateltavat saattavat pyrkiä vastaamaan kysymyksiin tavoilla, joita he pitävät oikeina, tutkijan toivomina tai odottamina vastauksina. Tärkeää on pohtia mistä puhutun lisäksi vaietaan ja mikä jää keskustelun ulkopuolella. Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 137, 142–146) mukaan tutkija ei saa tyytyä laadullisen aineiston analyysissä vain näkyvissä olevan tarkasteluun, vaan tutkijan on pyrittävä spekulatiivisestikin tulkitsemaan ja löytämään piirteitä, jotka eivät ole suoraan tekstinä lausuttua. Tutkijan onkin pyrittävä tavoittamaan vastauksen olennaista sisältöä, välttämään liian yksityiskohtaisia seikkoja ja punnitsemaan vastausten relevanttiutta ilmiön ymmärtämiseksi ja esittämiseksi. Toisistaan poikkeavat havainnot aineiston sisällä tai esimerkiksi yksilö- ja ryhmähaastattelujen välillä auttavat vertailemaan ja tulkitsemaan aineistojen säännönmukaisuutta (Pietilä 2010, 234). Keskustelu aineiston kanssa avaa Ruusuvuoren ym. (2010, 29) mukaan lukijalle mahdollisuuden tulkita tutkimusta omilla ehdoillaan. Arvioimalla tutkimuksen kontribuutioita lukijalle tarjotaan mahdollisuus tarkastella tulkinnan uskottavuutta. Analyttiset johtopäätökset on tärkeää liittää teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin käytännön ongelmiin, jotta tarkasteltu ilmiö asettuu uuteen, tuoreen lähestymistavan avaamaan valoon ja kutsuu kehittämään avattua dialogia edelleen.

Tutkija voi pitää aineistoa apuvälineenä teoreettiseen ajatteluun tai lähtökohtana tulkintoihin. Laadulliset analysointimuodot voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin, joiden jaottelu perustuu erityisesti teorian merkitykseen analysoinnin ohjaajana. Tässä tutkielmassa on hyödynnetty teorialähtöistä analyysia, joka edustaa perinteistä analyysimallia luonnontieteistä. Se tukeutuu tiettyyn malliin tai teoriaan, joka määrittää kiinnostavia käsitteitä tutkimuksessa. Aineiston analysointia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella rakennettu kehys, jonka tietoa testataan uudessa kontekstissa. Ilmiöstä aiemmin tiedetty määrittää miten aineiston hankinta järjestetään, miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään ja mitä asioita aineistosta poimitaan. Aineistolähtöisesti ja tutkijakohtaisesti on päätettävä, perustuuko päättelyprosessi induktiiviseen, abduktiiviseen vai deduktiiviseen muotoon. Tutkija nostaa analysoinnin tuloksena aineistosta teemoja omaan ymmärrykseensä perustuen. Päättely on deduktiivista mitä aiemmassa analysoinnin vaiheessa teoria nostetaan ohjaamaan päättelyä. (Eskola & Suoranta 2005, 145; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100) Tuomen ja Sarajärven (2009, 106) mukaan tutkimustyössä on huomioitava ero sisällön erittelyn ja sisällönanalyysin välillä koska sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sisällön erittely on analyysia, jossa tekstin sisältöä pyritään kuvata kvantitatiivisesti.

Haastatteluaineiston hahmottamiseksi ja analysoimiseksi se tulee saattaa mahdollisimman helposti käytettävään muotoon, yleisimmin tekstimuotoiseksi tiedostoksi. Tallennetuista haastatteluista on mahdollista poimia litteroinnin avulla suoria lainauksia erittelyn tueksi sekä todistukseksi tutkijan väittämille. Litterointi on kuitenkin raskas, hidas ja kallis työvaihe, jonka tarkkuus onkin tarkoituksenmukaisuuskysymys, koska absoluuttista tarkkuutta ei voida koskaan saavuttaa. Kymmenien toistojenkaan avulla kaikkia aineiston yksityiskohtia ei saa paperille ja vain harva tutkimusote lopulta edellyttää yksityiskohtaista litterointia. (Koskinen ym. 2005, 317–319.) Työhyvinvointitoiminnan tilan selvityksen yhteydessä aineisto kerättiin kirjallisia muistiinpanoja hyödyntäen. Tässä tutkielmassa nämä kirjalliset muistiinpanot ja havainnot koottiin yhdeksi tiedostoksi aineiston analysoimiseksi. Myös haastattelija osallistui aineiston analysointiin arvioimalla tutkielman tekijän tulkintojen oikeellisuutta omaan kokemukseensa perustuen.

Tässä tutkielmassa teoreettisen viitekehysten ohjaamana ja tutkimusaineiston havainnot analysoiden kartoitetaan, mitä työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostettiin työhyvinvoinnin ja yhteiskunnallisen markkinoinnin teorioista. Ohjaavana analyysirunkona hyödynnetään Kotlerin ja Leen (2008, 206) yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen tasomallia. Kolmen eri tason sisään on muodostettu luokituksia deduktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Aineistosta poimittiin systemaattisesti analyysirungon mukaisia elementtejä, jotka kuvasivat yhteiskunnallisen markkinoinnin

tuotteen eri tasoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–115.) Tutkielman päättely on teorialähtöistä ja deduktiivista, koska havaintojen tarkastelua ja aineiston analyysin luokittelua on perustettu aiempaan viitekehykseen eli aiemman kirjallisuuden perusteella muodostettuun tiettyyn näkökulmaan (Alasuutari, 1999, 79). Työhyvinvointituotteen viitekehykseen koottiin kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan elementit eli kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan hyödyt, haluttu toiminta ja sellaiset tekijät, jotka tukevat haluttua toimintaa. Työnantajan näkökulmaa verrattiin tähän viitekehykseen, jotta voitiin kartoittaa mitä työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena. Vertailun perusteella voidaan nostaa esille työhyvinvointituotteen tekijöitä, joita huomioimalla voidaan motivoida kohderyhmää edistämään kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa. Seuraavassa luvussa empiirisestä aineistosta teoreettisen viitekehyksen ohjaamana pyritään tutkielman tavoitteen mukaisesti kartoittamaan työnantajan näkökulmasta sitä motivoivat työhyvinvointitoiminnan hyödyt, työnantajan työhyvinvointitoiminnan kokonaisvaltaisuutta sekä laajennetun tuotteen tekijöitä, jotka kattavat toivotut hyödyt, mahdolliset estävät tekijät ja kilpailevat käyttäytymismallit mahdollistaen halutun toiminnan edistämisen.

## **5 TYÖHYVINVOINNIN TUOTE TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA**

### **5.1 Työnantajan työhyvinvointitoiminnan hyödyt**

Työhyvinvoinnin tuotteen eri tasojen kartoittaminen aloitetaan analysoimalla aineistosta sellaisia hyötyjä, jotka kannustavat haastateltuja organisaatioita toteuttamaan työhyvinvointitoimintaa. Kaikki haastateltavista uskoivat työhyvinvointitoiminnan olevan kannattavaa. Useimmin toimintaa perusteltiin sairaspöissaolokustannusten sekä eläke- tai työkyvyttömyysmaksuluokkien alhaisuutena eli kustannusten alhaisuutena. Lisäksi koulutus-, kulttuuri- ja terveystoimialoilla työhyvinvointityön kannattavuutta perusteltiin työsuoritteiden laadulla, mutta laatu ei kuitenkaan ilmennyt työhyvinvointitoiminnan perusteena teollisuuden toimialoilla. Lisäksi yksittäisesti työhyvinvointitoiminnan motiiveiksi mainittiin haluttavana työnantajana pysyminen, hyvän hengen luominen, arjen työn sujuvoittaminen ja työhyvinvoinnin tason vertailu. Hyvin harva silti liitti työhyvinvointitoiminnan hyödyksi parempaa työstä suoriutumista. Kannattavuus oli usein uskomus ja sen mittaamisen todettiin lähes poikkeuksetta olevan vaikeaa. Tuloksen perusteella uskomuksen kannattavuuteen voidaan todeta olevan erittäin vahva, vaikka yrityksillä ei ollut mitään yksiselitteitä tapaa tai näyttöä osoittaa tätä todeksi. Merkittävää on myös se, että haastatellut organisaatiot kuvaavat pääasiassa suuria organisaatioita, joiden työhyvinvointitoimintaan liittyvän tietouden voi arvioida olevan verrattain kattavaa.

Työhyvinvointitoiminnan kannattavuuteen liittyen muutamat haastateltavat nostivat esille työhyvinvoinnin käsitteen ympärille voimakkaasti lisääntyneen liiketoiminnan. Tämän todettiin myös muodostuneen jopa organisaatioita rasittavaksi bisnekseksi erilaisten tarjoomien muodossa. Työhyvinvointitoimintaa voidaan edistää myös kapeammilla osa-alueilla, kun huolehditaan toiminnan riittävydestä suhteessa organisaation tavoitteisiin. Tutkielman tekijä haluaa nostaa tässä yhteydessä esille myös yleisesti hyvinvointiin liittyvän liiketoiminnan lisääntymisen. Yksilöiden hyvinvointiin liittyvät palvelut ovat lisääntyneet ja voikin ymmärtää yhteiskunnan muutosten luoneen yhä korostuvamman tarpeen ja halun huolehtia hyvinvoinnista. Työhyvinvointitoiminnan hyötyihin ja kannattavuuteen liittyen työnantajan näkökulmasta olisikin kiinnostavaa pyrkiä liittämään korostuneet hyvinvoinnista huolehtimisen tarpeet yritysten toiminnan osaksi ja hyödyksi.

Haastateltavat arvioivat millaisena he näkevät työhyvinvoinnin merkityksen työntekijän, työnantajan ja Suomen kilpailukyvyn kannalta. Työntekijän kannalta kolmasosa haastateltavista arvioi työhyvinvoinnin merkittävän kokonaisvaltaista hyvinvointia, jossa työ- ja yksityiselämää on mahdollisuus sovittaa joustavasti. Muutamat arvioivat työhyvinvoinnin olevan työntekijälle tärkeä arvo ja merkitykselliseksi tekijäksi nostet-

tiin muun muassa työn sisällön mielekkyys, motivoituminen, varmuus työsuhteesta, hyvät työyhteisösuhteet ja oikeudenmukainen kohtelu. Suomen kilpailukyvyn kannalta kolmasosa haastatelluista arvioi työhyvinvoinnin merkitsevän kilpailukykyistä osaamista ja laatua. Lisäksi esille nostettiin tuottavan ja tehokkaan työn kautta mahdollisuudet turvata hyvinvointia, pitkää työuraa ja vähäistä sairastavuutta. Myös Suomen edelläkävijyys työhyvinvoinnissa tuli ilmi erään ryhmähaastattelun yhteydessä, kun sen toteuttamiseksi todettiin lainsäädännön ja rakenteiden kautta olevan toimivat ja ainutkertaiset puitteet. Yksi haastatelluista nosti esille myös yhteiskuntavastuullisuuden merkityksen.

Haastateltujen työhyvinvoinnin merkityksistä on syytä arvioida, näyttäytykö työhyvinvointi työpaikan näkökulmasta yhtä hyödyllisenä ja houkuttelevana kuin yksilön tai yhteiskunnan näkökulmasta. Haastateltavien kuvaukset työhyvinvoinnin merkityksestä sekä työntekijän että Suomen kilpailukyvyn kannalta voidaan ymmärtää kohtuullisen hyviksi. Kuitenkin työhyvinvoinnin merkityksellisyyttä yksilön kannalta tulisi lisätä, sillä esimerkiksi kaksi kolmasosaa ei nostanut esille työ- ja yksityiselämän joustavaa sovittamista ja yksittäisiksi jäivät myös havainnot työntekijän myönteisistä ja oikeudenmukaisista tunteista. Työpaikan kannalta työhyvinvoinnin merkitystä kuvattiin silti vielä epävarmemmin. Vain muutamat haastateltavista kuvasivat työnantajan työhyvinvoinnin hyötyä toiminnan sujuvuutena, taloudellisena arvona, hyvänä maineena ja imagona sekä motivoituneiden työntekijöiden saatavuutena työuran jälkeenkä. Vain yksi haastatelluista nosti esille osaamisen ja toinen luovuuden ylläpitämisen työn tekemisessä. Sen sijaan muutamat kuvasivat työhyvinvoinnin merkitystä myös varhaisena puuttumisena ja työhyvinvoinnin vaativan työnantajalta panostuksia. Toisaalta muutamat kuvasivat työhyvinvoinnin tärkeyttä toiminnan välttämättömyytenä ja muutamat vastavasti ettei työhyvinvointi ole erityisemmin korostuva asia. Lisäksi esille nostettiin tarve tuoda työhyvinvointia nykyistä paremmin esille työpaikan kannalta.

Haastateltavien näkemyksiä työhyvinvoinnin merkityksestä työpaikan kannalta voidaan ymmärtää suppeiksi verrattuna viitekehityksessä ilmennettyihin yritystason hyötyihin. Vain pieni osa haastateltavista nosti esille työhyvinvoinnin merkitystä yritystason hyötyinä. Työnantajaa hyödyttävää aloitteellisuutta tai tulevaisuuden kilpailu- ja suorituskyvyn turvaamista haastateltavat eivät juuri maininneet. Haastateltavat kuvasivat yksilö- ja kansallisen tason hyötyjä kattavammin, joten voi olla perusteltua olettaa ettei työntekijän työhyvinvoinnista seuraavaa työnantajan hyötynäkökulmaa tunneta riittävästi. Aineiston perusteella voidaankin esittää, ettei työhyvinvointi näyttäydy työnantajan näkökulmasta yhtä hyödyllisenä ja houkuttelevana kuin yksilön tai yhteiskunnan näkökulmasta. Tämä tietoon ja uskomukseen perustuva puute on oleellinen työhyvinvoinnin tuotteen kiinnostavuudessa, jonka mukaisesti työhyvinvoinnin tulisi näyttäytyä ratkaisuna työnantajan ongelmiin.

Viitekehitykseen verrattuna aineiston perusteella voidaan todeta työhyvinvointitoiminnan hyötyjä ja kannattavuuden perusteita tunnettavan hyvin heikosti. Tämä antaa

perusteen olettaa, että kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan hyötyjen sekä kannattavuuden perusteiden tuntemusta vahvistamalla on mahdollista lisätä ja monipuolistaa merkittävästi yritysten työhyvinvointitoimintaa. Työhyvinvointitoiminta näyttäytyi aineistossa taloudellisena sijoituksena, mutta työhyvinvoinnin tuotteen viitekehykseen verrattuna voi todeta, ettei se juurikaan esiintynyt organisaatioiden suoritus- ja kilpailukyvyyn asiana. Nykyisen toiminnan hyödyksi vain harva nosti esille parempaa työssä suoriutumista niin, että työntekijä käyttäisi koko kapasiteettiaan auttaakseen organisaation menestymistä. Sen sijaan haastateltavat korostivat toimintaympäristönsä vaatimusten kasvua ja nostivat esille yhä korostuneempaa tarvetta pärjätä kiristyvässä kilpailutilanteessa. Siksi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteessa työnantajan näkökulmasta yhdeksi merkittävämmäksi työhyvinvointitoiminnan hyödyksi tulisi nostaa kilpailukyvyyn turvaaminen yhä kiihtyvässä muutostahdissa ylläpitämällä työntekijöiden motivoitunutta toimintatapaa.

Brändäyksen avulla voidaan kertoa siitä, mitä haluttu käyttäytyminen merkitsee ihmiselle (Lefebvre 2011, 61). Asemoinnilla voidaan täsmentää viestiä siitä, miten työnantajan halutaan ymmärtävän työhyvinvointi, erityisesti kaikkiin kilpaileviin tekijöihin suhteutettuna (Kotler & Lee 2008, 172). Yksinkertaistettu viesti halutusta työhyvinvoinnin merkityksestä työnantajalle voitaisiin kiteyttää esimerkiksi seuraavasti: *Kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminta turvaa organisaation kilpailukykyä muutoksessa, kun työyhteisö toimii aloitteellisesti, luovasti ja tehtävänsä sitoutuen.* Viestin vaikuttavuus perustuu kysymykseen siitä, kuinka merkityksellisenä yritys pitää kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin hyötyjä toiminnassaan ja suhteessa sen tulevaisuudenkuvaan. Kohderyhmän puutteellista ymmärrystä työhyvinvoinnin hyödyistä voidaan pitää merkittävänä työhyvinvointitoiminnan esteenä. Kun työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena, on huolehdittava siitä, että työnantajaa lähestytään sen näkökulmasta ja sen tärkeimpinä pitämällä arvoilla ja hyödyillä. Markkinoitavan tuotteen eli kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan ydinhyödyksi voidaan viitekehyksen perusteella kuvata sitä, miten yritys voi turvata muuttuvassa toimintaympäristössä kestävästi kilpailukyvyyn ja toimintaedellytykset innovoivan, kyvykkään ja energisen työvoiman avulla. Tämä hyöty on seurausta kokonaisvaltaisesti toteutettavasta työhyvinvointitoiminnasta. Tähän todellisen tuotteen tasoon perehdytään seuraavassa luvussa.

## 5.2 Työnantajan työhyvinvointitoiminta

Haastateltavilta selvitettiin millaisia asioita yrityksessä oli toteutettu työhyvinvointiin liittyen. Toteuttamisen tavoista voidaan osaltaan analysoida sitä, millaiset työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet ovat työnantajalle tärkeitä ja millaisia hyötyjä se niitä toteuttamal-

la tavoittelee. Samoin tavoitteita voidaan suhteuttaa toteutettuihin toimenpiteisiin ja siten arvioida työnantajan työhyvinvointitoiminnan taitoja ja kykyjä.

Työhyvinvointiin liittyviä asioita oli useimmin toteutettu turvallisuuteen ja terveyteen liittyen eli pääasiassa työterveyshuollon toimialueella (liite 2). Useimmin haastateltavat toivat esimerkkeinä esille työkykyä turvaavaa toimintaa, varhaista puuttumista, tapaturmien ehkäisyä, sairaspöissaolujen seuranta ja riskien arviointia. Haastateltavien organisaatioiden toteutetuista toimista valtaosa liittyi ongelmien ehkäisyyn tai jo olemassa olevien ongelmien ratkaisemiseen. Hyvin harva toimista suuntautui kehittävään otteeseen tai hyvän edistämiseen. Kolmasosa haastateltavista nosti esille työn mielekkyyteen sekä hyvän johtamisen organisointiin liittyviä tekijöitä kuten esimiesvalmennukset, kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt ja muuta henkilöstöä osallistavaa yhteistoimintaa. Sen sijaan harva nosti esille johtamiseen liittyen organisatorisen oikeudenmukaisuuden tunnetta tai myönteisten kokemusten vahvistamista. Vain yksi haastateltavista nosti esille aktiivisen kykyjohtamisen sekä johdon läsnäolon arjen työssä, jolloin johdon ja esimiesten aktiivinen kuuleminen ulottuu systemaattisesti kaikkiin kohtaamisiin. Työhyvinvointitoimintaan liittyen haastatteluissa ei erityisemmin nostettu esille kiitoksen jakamista tai palkitsemista ja siksi voikin arvioida tarpeelliseksi lisätä näihin liittyvän työhyvinvointitoiminnan ymmärrystä ja kykyä. Osa oli toteuttanut työntekijän ja työyhteisön elämänhallintaan liittyvää toimintaa hyvinvointitapahtumilla, henkistä tukea tarjoamalla ja työtä uudelleen järjestelemällä esimerkiksi vapaiden, työn kierron tai keventämisen avulla. Muutamat haastateltavat korostivat edelleen terveyteen liittyviä tekijöitä, kuten ergonomiakartoituksia sekä omaehtoisen ja yhteisen liikunnan tukemista. Harvemmin oli toteutettu elämänhallintaan liittyviä ohjelmia esimerkiksi ikääntyville työntekijöille ja päihdeongelmallisille. Haastateltavista vain yksi viittasi organisaatiossaan suunniteltavan työhyvinvointiin liittyviä toimintoja tai käytänteitä työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden pohjalta. Lisäksi hyvin harva haastateltavista viittasi työhyvinvoinnin ongelmien ratkomisen ulottuvan työyhteisön toimintatapojen kehittämiseen, mutta sen sijaan korostuneesti ratkaisuja etsitään yksilölähtoisellä otteella.

Haastateltavilta selvitettiin, miten organisaatiossa aiotaan pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja heidän työuransa jatkumisesta. Haastateltavat listasivat tärkeysjärjestykseen palkkauksen ja hyvät työedut, työn houkuttelevuuden, hyvän työyhteisön, työympäristön, hyvän työterveyshuollon ja hyvän johtamisen. Enemmistö arvotti hyvää työyhteisöä sekä hyvää johtamista tärkeimmiksi tekijöiksi hyvien työntekijöiden sitouttamiseksi (liite 3). Kolmanneksi tärkeimmäksi arvoitettiin työn houkuttelevuuden merkitys. Hyvää työterveyshuoltoa, palkkausta ja hyviä työetuja sekä työympäristöä arvoitettiin vähiten merkityksellisiksi tekijöiksi. Muutama halusi nostaa listan ulkopuolelta vahvan brändin ja työnantajamaineen merkitystä. Lisäksi eräät painottivat immateriaalisten tekijöiden korostunutta merkitystä. Työnantajan ymmärrystä työntekijän tärkeimpinä pitämistä arvoista voi pitää kohtuullisen hyvänä. Työn houkuttelevuuteen liittyen on tarpeellista

korostaa työn merkityksellisyyden tärkeyttä sekä johtamiseen liittyen arvostavan ja oikeudenmukaisen kohtelun tärkeyttä. Tuotteen toisella tasolla eli työhyvinvointitoimintaan liittyen olisikin tärkeää huomioida se, että muun muassa jatkuvat muutokset, kiristynyt kilpailu ja uuden sukupolven arvomaailma vaativat huomioimaan työntekijöiden hyvinvointia entistä kokonaisvaltaisemmin, jotta yritys voi ylläpitää kilpailukykyään motivoituneiden työntekijöiden tuella. Haastateltavat kokivat hyvän johtamisen yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden sitouttamisessa ja uran jatkumisessa, joten sen mittaamista sekä palkitsemista voikin olla perusteltua suosittaa liittämään alaisten kokeman työhyvinvoinnin tasoon. Siten voi olla perusteltua myös olla sallimatta huonoa johtamista tai esimiestyötä.

Haastateltavat vertasivat työhyvinvoinnin tärkeyttä yrityksen toiminnan peruskysymyksiin kuten tilauskantaan, yrityksen tulokseen, tekniikkaan, prosesseihin, asiakkaisiin ja muuhun toimintaympäristöön. Valtaosa piti työhyvinvointia tärkeänä muihin yrityksen peruskysymyksiin verrattuna. Yksi ei osannut valita kantaansa, sillä haastateltavan mukaan talous ja hyvinvointi kulkevat käsi kädessä, mutta kuitenkin aina ensin leikataan hyvinvoinnista. Yhdessä ryhmähaastattelussa työhyvinvoinnin edistäjien ja yritysjohdon todettiin puhuvan eri kieltä työhyvinvointiin liittyen, jolloin työhyvinvoinnin vaikuttavuutta ei ole osattu perustella. Työhyvinvointi koettiin harvoin muusta toiminnasta erilliseksi asiaksi ja sitä kuvattiinkin vuorovaikutteiseksi ja johdannaiseksi arjen asiaksi, jonka kautta voidaan saavuttaa muun muassa parempaa tulosta, laatua, joustavuutta tai asiakastyytyväisyyttä. Työhyvinvointiin liittyvien perusasioiden varmistamista ja päivittäistä tekemistä pidettiin tärkeänä ja eräs haastateltavista arvioi myös sen arvon edelleen kasvavan. Vaikka työhyvinvointia ei haastattelijoidenkaan mielestä pidä asettaa yritysten toiminnan peruskysymyksistä erilliseksi asiaksi, niin kysymys lisäsi ymmärrystä siitä, miten tärkeäksi asiaksi työhyvinvointitoiminta koettiin muuhun liiketoimintaan suhteutettuna. Monien haastateltujen mielestä työhyvinvointitoiminta on tärkeä asia yrityksen kontekstissa, joka lähinnä ketjuuntuu osaksi muuta tuloksellista toimintaa. Viitekehukseen verrattuna onkin perusteltua arvioida, ettei työhyvinvointia arvoteta erityisen tärkeäksi tuottavuuden kehittämisvälineeksi.

Työhyvinvointituotteen viitekehukseen verrattuna todellinen tuote eli kokonaisvaltainen työhyvinvointitoiminta ei saisi jäädä osatoiminnaksi. Aineisto ei ilmentänyt organisaatioiden työhyvinvointitoiminnalle asetettuja päämääriä ja siksi työhyvinvointiin liittyvän päätöksenteon ja toimenpiteiden voi ymmärtää jäävän lähinnä täydentäväksi toiminnaksi. Työhyvinvoinnin tuotteessa onkin perusteltua suosittaa määrittämään työhyvinvointitoimenpiteiden kokonaisvaltaisuutta sen mukaan, kuinka tärkeäksi asiaksi työnantaja arvioi omassa toimintaympäristössään henkilöstön uudistumiskyvyn, energian tai luovuuden. Organisaatiossa on tärkeää arvioida, mihin sen menestyminen tulevaisuudessa perustuu sen toimialalla ja määrittää työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet tässä suhteessa riittäviksi.

Työhyvinvoinnista ja työhyvinvointiin liittyvästä toiminnasta haastateltavilla oli myös huonoja kokemuksia. Kolmasosa haastateltavista kuvasi huonoja kokemuksia turhina tutkimuksina tai hankkeina. Tällöin toteutetut toimet eivät olleet integroituneet käytäntöön tai ylin johto ei ollut sitoutunut kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemiseen. Myös ylimmän johdon vaihtuminen oli hidastanut tai vaikeuttanut toimintaa, kun uusi organisaation johto ei ollut ymmärtänyt työhyvinvointitoiminnan arvoa. Työhyvinvoinnin toteuttaminen osakokonaisuutena nähtiin epäonnistuneeksi. Yhdessä ryhmähaastattelussa nostettiin esille myös johdon välinpitämättömyyttä työhyvinvointitoimintaan. Tätä kuvattiin asenteella, jossa *”töissä ole tarkoituskaan viihtyä, vaan töitä tullaan tekemään”*. Useat haastateltavat kokivat luottamuksessa ilmenevät puutteet yleiseksi haasteeksi. Esimerkiksi työntekijät olivat kokeneet varhaisen tuen toimintamallin *”kyt-täämiseksi”* tai arvojohtamisen *”sanahelinäksi”*. Ryhmähaastattelussa esitettiin myös negatiivisia kommentteja kuvaamaan toimenpiteiden olemattomuutta, kuten *”kaukana työhyvinvoinnista”* tai *”eihän meillä mitään ole tehty”*. Luottamuspuolan aiheuttamat vaikeudet heijastuvat myös viestimiseen, yhteistoimintaneuvotteluihin ja henkilöstön osallistamiseen suurten muutosten yhteydessä. Myös korostunut ongelmien etsiminen oli aiheuttanut ongelmia.

Työhyvinvointitoiminnan huonoja kokemuksia arvioitaessa työhyvinvointitoimenpiteiden odotukset näyttäytyivät osin ylimitoitetuilta verrattuna tehtyihin toimenpiteisiin sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Liialliset odotukset voivat johtaa työhyvinvoinnin käsitteen pilaantumiseen. Arvioitaessa huonoja kokemuksia työhyvinvointituotteen viitekehukseen, voidaan huonojen kokemusten arvioida kertyneen pääasiassa osakokonaisuutena toteuttamisesta, jolloin toimenpiteiden hyötyä ei ole saavutettu riittämättömien toimenpiteiden takia. Hyvinvoiva työntekijä kokee luottamuksen tunnetta ja kun suhdetta työnantajaan kuvattiin epäluottamuksena, voidaan työhyvinvointitoimintaa arvioida riittämättömäksi. Viitekehukseen verrattuna luottamuksen puutetta voidaan arvioida merkittävimäksi ongelmaksi, sillä epäluottamusta kokeva työntekijä ei sitoudu eikä motivoitu työskentelemään yrityksen hyväksi. Suorituskyky laskee epäluottamuksen takia, jolloin ponnistelut organisaation menestymisen eteen vähenevät ja myös sen toiminnan kehittäminen hidastuu. Huonot kokemukset korostavat kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan oleellisimmaksi hyödyksi vahvan luottamus pääoman kasvattamaa organisaation kilpailukykyä. Huonojen kokemusten perusteella voikin arvioida tarpeelliseksi lisätä ymmärrystä vaadittavien toimenpiteiden kokonaisvaltaisuudesta, jotta työhyvinvointitoimintaa ei puutteellisen toiminnan johdosta leimattaisi tehottomaksi.

Työnantajan toimintakontekstia ja työhyvinvointitoiminnan tavoitteita haluttiin selvittää myös sen perusteella, miten se arvioi työhyvinvoinnin ja lakisääteisten työturvallisuus- ja työterveyshuoltolain, laatutoiminnan ja työsuojelun valvonnan välistä yhteyttä. Työhyvinvoinnin ja lakisääteisten asioiden linkittyminen koettiin hyväksi perusturvaksi

ja työkaluksi, jonka tarjoaman minimitason päälle koettiin voitavan rakentaa työhyvinvointiin liittyvää toimintaa. Lakien lähekkäisten vaatimusten nähtiin muodostavan hyvän perustan, joka pitää olla kunnossa. Toisiaan tukevinä ja kansanvälisestikin vertailtuna järjestelmä nähtiin erittäin onnistuneeksi. Vastaajista kukaan ei siis kaivannut työhyvinvoinnille omaa lainsäädäntöä, vaan vastaajat pitivät nykyistä järjestelyä toimivana käytäntönä toteuttaa työhyvinvointiin liittyvää työtä.

Sillä perusteella, että työnantaja arvioi lainsäädännön turvaaman kontekstin jo valmiiksi toimivaksi, voidaan todellisen tuotteen toivotulle käyttäytymiselle ymmärtää olevan hyvä perusta. Pohdinnan arvoista on kuitenkin se, missä laajuudessa lainsäädännön luomaa perustaa ymmärretään hyödyntää kilpailu- ja suorituskyvyn parantamiseen hyvinvoivan henkilöstön avulla. Viitekehykseen verrattuna toteutettujen toimien voidaan ymmärtää edistävän kilpailu- ja suorituskykyä verrattain tehottomasti. Käytännön työelämää varjostavat myös monet luvussa 2.2. esitetyt seikat, jotka antavat perusteita olettaa, ettei lainsäädännön luomaan pohjaa osata tai ole osattu hyödyntää riittävästi, jolloin työntekijöiden työhyvinvoinnin edellytysten luomistakaan ei oteta tai ei ole otettu riittävästi huomioon hyvinvoivan henkilöstön tuottamana suorituskykynä. Työhyvinvointitoimintaan liittyen tulisi tuoda paremmin ilmi yhteiskuntavastuullisuuden hyötyä organisaation menestymiselle. Viitekehykseen verrattuna organisaation hyötynäkökulmasta voikin olla perusteltua suosittaa integroimaan työhyvinvointitoiminta merkittäväksi osaksi vastuullista toimintaa ja vastuullisen yritysidentiteetin rakentamista. Ei pelkästään siitä syystä, että hyvinvoiva henkilöstö tarjoaa parempaa palvelua, joka taas ohjaa ostopäätösten tekoa, mutta lisäksi mielikuvat vastuullisesta toiminnasta vaikuttavat osaltaan asiakkaiden tekemiin päätöksiin. Työhyvinvoinnin integroitumisen osaksi vastuullista yritysidentiteettiä voi ymmärtää houkuttelevan myös osaavaa ja kyvykästä työvoimaa.

Työnantajan nykyisen toiminnan ymmärtämiseksi haastateltavilta selvitettiin, miten organisaatiossa työsuojelu ja työhyvinvointi oli organisoitu. Lisäksi haastateltavilta selvitettiin onko organisaatio suunnittelemassa työhyvinvointiin omaa organisoitumista työhyvinvointipäällikön, työhyvinvointitoimikunnan, työhyvinvoinnin yhteyshenkilön tai vastaavan nimikkeellä. Työsuojelu oli lakisääteisyytensäkin takia organisoitu lähes poikkeuksetta koskemaan yritysten johtoa, työsuojelupäällikköä ja työsuojeluvaltuutettua (liite 4). Hyvin usein myös työnjohto ja työterveyshuolto osallistuivat työsuojeluun. Lisäksi oma työsuojelutoimikunta vaikutti melkein puolessa haastatelluista organisaatioista. Työhyvinvointi sen sijaan miellettiin hyvin vahvasti yhteistoiminnaksi, joten siihen liittyvä organisoituminen oli huomattavasti vähäisempää. Vain muutamassa yrityksessä työhyvinvointi oli organisoitua toimintaa ja tällöin se oli organisoitu koskemaan lähes kaikkia mainittuja osapuolia. Työhyvinvoinnista vastaaviksi tahoiksi mainittiin yksittäisesti työhyvinvointitoimikunta, hyvinvoinnin kehittämispäällikkö, HR-päällikkö, olemassa oleva organisaatorakenne ja rekrytoitava HR-asiantuntija. Lisäksi organisoiti-

tumista kuvattiin esimiesten ja työterveyshuollon yhteyshenkilön välisellä yhteistyöllä sekä henkilöstöhallinnon alaisena työnkuvana. Kuitenkin valtaosassa haastateltavien organisaatioissa ei ollut, eikä oltu suunnittelemassa vastaavaa organisoitumista. Yhteistyön merkitys korostui useissa vastauksissa. Merkittävimmäksi puutteeksi työhyvinvoinnin tuotteen viitekehukseen verrattuna voidaan ymmärtää se, että vain alle puolessa haastateltavista organisaatioista johto oli työhyvinvointitoiminnan organisoitumisessa osallisena. Tämä havaittu puute ei voi olla vaikuttamatta työhyvinvointitoiminnan kokonaisvaltaisuuteen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka työhyvinvointitoiminnan voitiin katsoa organisoituneen, niin näkemykset suosivat hyvin vahvasti työhyvinvointitoiminnan yhteistoiminnallisuutta. Tämä tekijä voi vaikuttaa työhyvinvointitoiminnan kokonaisvaltaisuuteen, sillä jos työhyvinvointitoimintaa ei organisoida, niin myös sen toteuttamisen tavat voivat jäädä hajanaisiksi. Organisoitumisen tarpeettomuutta perusteltiin olemassa olevan organisaatorakenteen riittävyydellä, koska toimintaa toteutetaan muun työn ohessa. Näkemyksen voi ymmärtää olevan ristiriidassa viitekehysten halutun käyttäytymisen eli kokonaisvaltaisesti toteutetun työhyvinvointitoiminnan kanssa. Ristiriita tuleekin huomioida laajennetun tuotteen yhteydessä nostamalla esille nykyisen ja toivotun käyttäytymisen välisen toiminnan, hyötyodotusten ja seurausten suhdetta.

Haastatelluilta selvitettiin, miten työterveyshuolto vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin. Kaikki haastateltavat pitivät työterveyshuoltoa erittäin tärkeänä vaikuttajana organisaation työhyvinvointiin. Sen roolia kuvattiin kumppaniksi, ohjaajaksi, tukijaksi, auttajaksi, asiantuntijaksi, ”*katalysaattoriksi*” ja ”*ukkosenjohdattimeksi*”. Tiiviin yhteistyön merkitys korostui useissa vastauksissa ja työterveyshuollon aktiivisuus yrityksiin jalkautumisena koettiin erityisen hyödylliseksi. Laajennetun tuotteen yhteydessä merkittävää työterveyshuollon roolia tulisikin aineiston perusteella hyödyntää työhyvinvointitoiminnan edistämiseksi. Kess ja Seppänen (2011, 94) toteavat työterveyshuollon voivan toimia kuitenkin vain oman roolinsa ja asiantuntemuksensa rajoissa, jolloin ei-lääketieteelliset ongelmat tulisikin ratkaista työpaikalla.

Aineiston kuvaukset nostattivat viitteitä työhyvinvointitoiminnan vastuun ulkoistamisesta työterveyshuollolle, joka näin toteutettuna ei kanavoidu kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan hyötyinä yritykselle. Työnantajien rajalliset aikaresurssit sekä nykyiset tehokkuusvaatimukset huomioiden voi olla perusteltua olettaa työhyvinvointitoimintaa vastuutettavan toisinaan liiaksi työterveyshuollolle, koska kokonaisvaltaisesti toteutetun työhyvinvointitoiminnan hyötyjä ei ymmärretä riittävän hyvin. Puutteellinen ymmärrys ja riittämätön seuranta hyvinvoinnin tuottamasta arvosta voikin johtaa epäonnistuneeseen johdon päätöksentekoon työhyvinvointitoiminnan ulkoistamisen seurauksena. Työterveyshuollon vaikutus organisaation työhyvinvointitoimintaan onkin tärkeää huomioida kaikilla työhyvinvointituotteen tasoilla.

### 5.3 Työnantajan työhyvinvointitoiminnan tukeminen

Kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa tukevia toimintoja arvioidaan aineistosta mahdollisia estäviä tekijöitä, toivottuja hyötyjä ja kilpailevia käyttäytymismalleja karottaamalla. Aineistosta arvioidaan tietoihin, uskomuksiin, taitoihin, kykyihin ja odotuksiin liittyviä tekijöitä, jotta voitaisiin nostaa esille mahdollisia kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa tukevia tekijöitä. Tunnistamalla ja huomioimalla työhyvinvoinnin tuotteessa muutosta estävät ja edistävät tekijät, voidaan pyrkiä tarjoamaan kohderyhmää kiinnostavaa ratkaisua ja siten edistää haluttua käyttäytymistä eli kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa.

#### 5.3.1 Tiedot ja uskomukset

Haastateltavilta haluttiin selvittää työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyvää ymmärrystä. Valtaosa haastateltavista kuvasi työhyvinvoinnin käsitettä laajaksi kokonaisuudeksi, johon nähtiin liittyvän monia osatekijöitä (liite 5). Useimmin haastateltavat mainitsivat työhyvinvoinnin osatekijöiksi työkyvyn ylläpitämisen, turvallisuuden, työterveyshuollon toiminnan, varhaisen tuen toimintamallin, osaamisen, ilmapiirin ja johtamisen. Osa haastateltavista arvioi työhyvinvointitoimintaa pitkäjänteiseksi ja suunnitelmalliseksi arjen työksi, johon linkittyy vahvasti myös yksilön vastuu oman elämän hallinnasta. Satunnaisesti työhyvinvointia kuvattiin työn mielekkyyden, vaihtelevuuden, viihtymisen, jaksamisen, työn hyvän organisoinnin sekä työuran kehittämisen avulla. Harvemmin työhyvinvoinnin käsitteeseen liitettiin työsuojelu, onnistunut rekrytointi, liikunnan tukeminen, henkinen tuki ja työhyvinvointikyselyt. Lisäksi erittäin harvoin työhyvinvointia kuvattiin henkilöstöstrategian, koulutuksen, haasteiden, talouden, tuottavuuden, ergonomian, laatujärjestelmän, vaikutusmahdollisuuksien, sosiaalisten suhteiden, työn sujumuuden, työllisyyden, yrityksen brändin, tiukkana suhtautumisena väärinkäytöksiin ja muutoksen hallinnan piirteillä.

Oheisten tulosten perusteella voidaan päätellä, että vaikka työhyvinvointiin liitetään monipuolisesti erilaisia tekijöitä, niin haastateltavilla ei ole viitekehukseen verrattuna työhyvinvoinnista kovin selkeää ja jäsentynyttä kuvaa. Antosen ja Räsänen (2009, 18) työhyvinvoinnin määritelmään verrattuna työhyvinvoinnilla ymmärrettiin verrattain usein turvallisuuteen ja terveyteen liittyviä tekijöitä. Useimmin työhyvinvointi ymmärrettiin työkyvyn ylläpitämisenä, jolla turvataan työstä suoriutuminen. Ymmärrys kuvastaa siten tiedollista puutetta työhyvinvointitoiminnan ydinhyödyistä eli suorituskyvyn nostamisesta tasolle, joka turvaa organisaation menestystä. Osaaminen ja johtaminen liitettiin työhyvinvoinnin osatekijöiksi useimmiten. Osaaminen yhdistyi työnantajan tarpeisiin, mutta vain pieni osa haastateltavista yhdisti osaamisen kykyjohtamiseen tai

muuhun työntekijän kykyjen ja halujen hyödyntämiseen. Työn mielekkyyttä ja palkitsevuutta yhdistettiin enää harvemmin yrityksen työhyvinvoinnin osatekijöiksi, eikä työelämänhallintaa tukevana tekijänäkään korostunut vastauksissa. Työhyvinvointiin vaikuttavista osatekijöistä hyvin harvoin nostettiin esille työn vaatimusten hallintaa, itsenäistä työn vastuun kantamista tai kokonaisvaltaista tukea työnteon edellytysten rakentamiseksi. Samoin merkityksellisten tavoitteiden eteen työskentely rajoittui pääasiassa käsityksiin työn mielekkyydestä, vaihtelevuudesta ja viihtymisestä.

Muutama haastateltavista nosti esille työhyvinvoinnin käsitteen mielekkyyden, koska se ei heidän mukaansa huomioi riittävästi elämän kokonaisuutta. Yksi haastateltavista nosti esille näkökulman, jossa hyvinvointi liitetään liiaksi sairauteen, joka olisi pillerillä parannettavissa. Ajatuksen voi nähdä viittaavan enemmän reagoivaan kuin menestystä generoivaan suhtautumiseen. Vähiten työhyvinvointia liitettiin yrityksen menestymisen edistämiseen, suorituskykyyn tai työn tuottavuuteen, jonka voisi ymmärtää yrityksen näkökulmasta yhdeksi työhyvinvoinnin tärkeimmistä tekijöistä. Näiden havaintojen voi tulkita merkitsevän heikkoa tuntemusta tai uskoa työhyvinvoinnin eri osatekijöistä ja toiminnasta sekä erityisesti niiden seurauksista yrityksen toimintaan. Hajanaisen ymmärryksen perusteella voi nostaa esille tarpeen työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyn kokonaisvaltaistamisesta ja johdonmukaistamisesta niin, että työhyvinvoinnin määritelmässä huomioitaisiin johdonmukaisesti myös työnantajan tarpeet. Yksi haastateltavista nosti esille näkökulman työhyvinvoinnin käsitteestä, jossa on hyvinvoinnin sijasta kysymys työhön liittyvästä hyvinvoinnista, joten siksikin voi olla perusteltua sisällyttää liiketoiminnan tavoitteet työhyvinvoinnin määrittelyyn aiempaa paremmin.

Haastateltavien työhyvinvoinnin ymmärryksen ja vähäisen viittaamisen yrityksen talouteen liittyviin tekijöihin voidaan ajatella peilaavan olemassa olevaa työhyvinvointitietoa, jonka yhteydessä voidaan ymmärtää käsiteltävän vähemmän työnantajan hyödynnäkökulmaa ja työhyvinvoinnin yhteyttä sen talouteen, tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Vain osa haastateltavista kuvasi yrityksen työhyvinvointia suunnitelmalliseksi ja pitkäjänteiseksi työksi ja pieni osa nosti työhyvinvoinnin yhteydessä esille henkilöstöstrategian. Työhyvinvointitoiminnan strategisuuden merkitystä siis osittain tunnustettiin, mutta viitekehukseen verrattuna aineistossa työhyvinvointia ei kuitenkaan voitu ymmärtää organisaatioiden strategiseksi vahvuudeksi. Tämä saattaa johtaa myös työhyvinvointia tukevien toimintojen huonoon priorisointiin.

Haastateltavat arvioivat mitkä kolme työhyvinvoinnin osatekijää ovat organisaatiolle tärkeimmät. Useimmin tärkeimmäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi arvioitiin hyvä johtaminen ja esimiestyö (liite 6). Toiseksi tärkeimpänä osatekijänä haastateltavat korostivat henkilöstöä ja työyhteisöä, joihin liittyen korostuivat myös osaaminen ja työilmapiiri. Satunnaisesti arvotettiin myös turvallisuuteen ja terveyteen liittyviä tekijöitä. Yksittäisemmin tärkeiksi osatekijöiksi haastateltavat mainitsivat kiusaamisen, yhteistyön, liikunnan, varhaisen välittämisen, vapaa-ajan, luovuuteen kannustamisen, tiedonkulun

ja tuottavuuden. Korostuneiden tärkeimpien osatekijöiden voidaan arvioida kanavoivan työnantajan tavoittelemaa hyötyä. Aineisto ilmentää erityisesti johtamisen tärkeää merkitystä työhyvinvoinnin edellytysten luomiseksi. Myös henkilöstö arvotettiin korkealle. Yksittäisesti mainittujen tekijöiden voi ymmärtää ilmentävän elämänhallintaa tukevia tekijöitä, mutta hyvin harva yhdisti tärkeäksi innostavaa työympäristöä, henkistä hyvinvointia ja yleisesti myönteisten tunteiden merkitystä. Näitä ei toisaalta ollut listattukaan esimerkeiksi aiemmin valmisteltuun kysymyslomakkeeseen tärkeistä osatekijöistä. Työnantajan arvoperustassa tärkeää tuottavuutta nostettiin merkittäväksi työhyvinvoinnin tekijäksi vain kahteen otteeseen. Samoin nykyisen työympäristön tyypillistä tarvetta muutoksen johtamiseen ja hallintaan arvioi tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijäksi vain kaksi haastateltavista. Aineiston voi ymmärtää kuvastavan heikkoa tuntemusta työhyvinvoinnin tärkeistä osatekijöistä.

Haastatteluissa kartoitettiin myös hyviä ajatuksia, joita työhyvinvointiin nähtiin kytkeytyvän. Pääasiassa esille nostetut ajatukset kuvasivat yksilön hyötyjä, kuten hyvä työilmapiiri, yhteisöllisyys, työkaverit, työn mielekkäisyys, motivaatio, ikäänntyvien ymmärrys, huomiointi, välittäminen, voimaantuminen ja työn ilo. Yrityksen tasolla nostettiin esille yksittäisesti poissaolojen vähentyminen, laatu, potilasturvallisuus, maine hyvästä työpaikasta, hierarkisuuden madaltuminen, parantunut suoriutuminen, joustaminen ja vastavuoroisuus. Yleisesti haastateltujen oli vaikeaa mainita työhyvinvointiin liittyviä myönteisiä ajatuksia tai niitä ei nostettu erityisemmin esille. Haastateltavien ajatusten voi nähdä peilaavan yleistä keskustelua työhön liittyvästä hyvinvoinnista. Aineiston perusteella voi työhyvinvoinnin laajennettuun tuotteeseen liittyen olla perusteltua pyrkiä lisäämään ylipäänsä työhyvinvointiin liittyvää hyvää ajattelua. Tärkeintä on kuitenkin lisätä ydintuotteeseen liittyviä hyötyjä eli yrityksen tason hyviä seurauksia, kuten muun muassa henkilöstön paremmasta suoriutumisesta, innostumisesta ja yritteliäisyydestä seuraavaa kilpailukykyä myös tulevaisuudessa.

Yhteenvedona haastateltavien tiedoista ja uskomuksista voi käsitteen merkityksen hajanaisen tuntemuksen ymmärtää ehkäisevän työhyvinvointiin liittyvää toimintaa, joten käsitteeseen liittyvää määrittelyä tulisi tarkentaa ja kokonaisvaltaistaa. Kokonaisvaltaisesti määriteltyä työhyvinvoinnin käsitettä tulisi myös viestiä huomattavissa määrin, jotta puutteellisia ja osin vääristyneitäkin käsityksiä voidaan korjata kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan edistämiseksi. Vääristyneillä käsityksillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, ettei työhyvinvointia ymmärretä riittävästi yrityksen strategiseksi toiminnoksi ja vahvuudeksi. Tähän aineistoon perustuen yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin ymmärrykseen liittyvistä aihealueista on työhyvinvoinnin yhteys yrityksen toimintaan ja sen suorituskykyyn. Heikoin ymmärrys kiteytyy siihen, miten työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi edistää työnantajan toimintaa eli mitä kokonaisvaltaisesta työhyvinvointitoiminnasta seuraa. Puutteelliseksi voi kuvata myös ymmärrystä työntekijän merkityksellisyiden tarpeista sekä henkisen hyvinvoinnin ja myönteisten tuntei-

den merkityksestä. Näin ollen on perusteltua olettaa, ettei työnantajan työhyvinvointiin liittyvä ymmärrys kata yrityksen tärkeintä hyötynäkökulmaa. Työhyvinvoinnin tuotteen kiinnostavuuden näkökulmasta on huomioitava se, että työhyvinvointi yhdistettiin hyvin harvoin yrityksen talouteen liittyviin asioihin, vaikka yritysten arvoperustassa talouteen liittyvät asiat ovat usein ensisijaisia.

### 5.3.2 *Taidot ja kyvyt*

Luvussa 5.2 esitettyjä haastateltavien vastauksia toteutetuista asioista voi arvioida yrityksen hyötynäkökulmasta, pyrkiikö työnantaja toiminnallaan täyttämään sen lakisääteisiä velvollisuuksia vai pyrkiikö se erityisesti edistämään jonkin hyvän syntymistä. Tässä yhteydessä on syytä arvioida yrityksen taitoa ja kykyä kytkeä työntekijän hyvinvointi yrityksen menestystekijäksi laajemmin. Henkilöstön toimintakykyisyyden turvaaminen voidaan haastateltavien organisaatioiden toiminnan perusteella todeta yhdeksi tärkeimmistä työhyvinvointitoiminnan tavoitteista. Silti ennakoiva ote terveyden ja turvallisuuden varmistamiseksi on kuitenkin työnantajan lakisääteinen velvollisuus (Kess & Sepänen 2011, 88–89). Organisaatioiden hyötynäkökulmaa arvioitaessa onkin huomioitava työhyvinvointitoimien riittävyys organisaation tavoitteisiin nähden ja erityisesti arvioitava työnantajan tavoitteita työhyvinvointitoiminnalle. Haastattelijat kiinnittivät huomiota haastateltavien kerrontatapaan, joka oli useimmin luettelevaa sen sijaan, että erilaisten tehtyjen toimien hyötyjä olisi perusteltu. Haastateltavista siis hyvin harva liitti kerrontaansa yrityksen hyötynäkökulmaa, miksi kyseisiä asioita oli toteutettu. Ne joiden toteutukset ylittivät merkittävästi lakisääteisiä velvollisuuksia, esimerkiksi erityisenä kykyjohtamiseen sitoutumisena, nostivat esille toteutetun toiminnan hyötyjä, kuten luovuutta ja kasvavaa kilpailukykyä. Vastaavasti hyötynäkökulmaa ei nostettu esille toteutuksissa, joissa toiminta oli keskittynyt pääasiassa lakisääteisiin toimenpiteisiin ilman merkittävämpiä hyötytavoitteita. Toteutusten perusteella työhyvinvointitoiminnan hyödyllisyyden näkökulmasta työnantajien kyvyt ja taidot voidaankin ymmärtää osittain puutteellisiksi, jotta työntekijän hyvinvointi osattaisiin kytkeä yrityksen menestystekijäksi ja kilpailukyvyn kasvattajaksi. Paalumäki (2011, 324) tähdentää olennaiseksi osaksi yrityksen suorituskykyä sen jäsenien halun työskennellä organisaation parhaaksi. Voisikin kärjistää ettei työhyvinvointitoiminta, joka pysähtyy esimerkiksi kehityskeskusteluihin ja varhaiseen puuttumiseen sellaisena tue työntekijän halua työskennellä yrityksen parhaaksi. Työhyvinvointitoiminnalta vaaditaankin huomattavia panostuksia, jotta sillä tuetaan työntekijän halua edistää organisaation kilpailukykyä.

Aineisto edustaa pääasiassa suuria organisaatioita. Tuloksen rooli päätöksentekoa ohjaavana tekijänä on tullut tutkielmassa aiemmin esille. Vaikka tutkielman alussa yhdeksi aineiston valinnan perusteeksi mainittiin monipuolinen työhyvinvointitoiminta, jonka

johdosta suuret organisaatiot ovat vahvasti edustettuina aineistossa, niin silti talouteen liittyvien asioiden vahvan ohjaavuuden johdosta voi olla myös mahdollista, etteivät ne edusta parhaiten työhyvinvointitoiminnan monipuolisuutta. Haastatteluaineistossa kävi ilmi pörssiin listautumattoman suuren perheyrityksen joustavuus eli se, että halutessaan yrityksen kvartaali voi olla vaikka kaksikymmentäviisi vuotta. Siten voi olla perusteltua ajatella, että työhyvinvointitoiminta voisi toteutua monipuolisimmin organisaatioissa, joissa liiketoiminnan kannattavuutta seurataan pitkällä aikavälillä, koska liikkumavara esimerkiksi henkisen hyvinvoinnin huomiointiin voi olla laajempi.

Haastateltavilta kartoitettiin, onko yritys kouluttanut henkilöitä työhyvinvointiin liittyen. Noin puolessa haastatelluissa organisaatioissa oli ollut tällaista koulutusta. Näistä useimmissa kouluttajana oli toiminut työterveyshuolto ja vain muutama oli hyödyntänyt konsultin palveluita. Yksittäisesti koulutusta oli järjestänyt eläkevakuutusyhtiö ja johtamistaidon opisto. Myös itseoppiminen mainittiin. Mainitut kouluttamiset olivat kohdistuneet lyhyisiin esimiesten koulutuksiin sekä EHS-passiin (=ympäristö, työturvallisuus ja laatu), työhyvinvointikorttiin ja varhaisen tuen toimintamalliin.

Koulutusta oli järjestetty organisaatioissa, mutta aineiston perusteella koulutuksen voidaan todeta olevan yrityksissä vielä hyvin hajanaista ja jäsentymätöntä. Koulutus oli pääasiassa kohdistunut esimiestasoon ja esimerkiksi ylimmän johdon koulutusta ei mainittu missään haastattelussa. Puutteet ylimmän johdon koulutuksessa voivat merkitä huomattavaa estettä strategisen työhyvinvointitoiminnan toteuttamisen taitoihin sekä ylipäänsä estettä työhyvinvointitoimintaan liittyvälle päätöksenteolle. Haastattelujen yhteydessä muutamat nostivat esille yksilön vastuun omasta työhyvinvoinnista. Yrityksen hyötynäkökulmasta onkin syytä pohtia, millaisessa laajuudessa työnantajan on hyödyllistä kouluttaa myös työntekijöitä, jotta organisaation kyvyt edistää työhyvinvointia oleellisesti paranisi. Aineiston perusteella yrityksissä on työhyvinvointitoimintaan liittyviä taitoja ja kykyjä, mutta koulutuksen sekä sen sisällön systematisoinnille nähdään tarvetta, jotta riittävät taidot ja kyvyt työhyvinvointitoimintaan voidaan turvata. Koulutuksen määrän ja laadun voi ymmärtää osaltaan määrittävän organisaation taitoja ja kykyjä suunnitella organisaation työhyvinvoinnin tavoitteita sekä niitä vastaavia toimia.

Haastateltavilta selvitettiin mitataanko organisaatiossa työhyvinvoinnin tilaa ja toisaalta onko heillä näyttöä työhyvinvoinnin tuottavuudesta. Valtaosassa organisaatioita mitattiin työhyvinvoinnin tilaa. Tavat työhyvinvoinnin tilan mittaamisesta olivat kuitenkin erilaisia. Yleisimmin työhyvinvoinnin tilaa mitattiin henkilöstö-, työhyvinvointi-, ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyillä. Erittäin harva mainitsi hyödyntäneensä ennakkoivaa arviointia ja vain yksi osoitti ennakointiin liittyvän riskiarvioinnin hyvin systemaattiseksi yrityksen toiminnassa. Mittaamisen puutteellista hyödyntämistä tukee myös aiempi Anttosen ja Pääkkösen (2010, 9) havainto, jonka mukaan puolet riskiarvioinneista saaduista tuloksista jää hyödyntämättä organisaatioiden tekemissä riskienhallinnan toimenpiteissä. Yksittäisesti mittareiksi mainittiin sairaspöissaolot, johtaminen, työky-

ky, tulokunto, kuntoutukset, organisaation toiminta, työssä suoriutuminen, tehtäväkoh-  
tainen osaamisen arviointi, asiakastyytyväisyyskysely, kehityskeskustelu, kiusaaminen  
ja interventioiden määrä. Tulosten perusteella voidaan todeta työhyvinvoinnin tilan mit-  
taamisen tapojen olleen hajanaisia eikä työhyvinvointitoiminnan tuottavuuden mittaa-  
minen ole johdonmukaista. Tavat mitata työhyvinvointia ja sen tuottavuutta olivat myös  
heikosti tunnettuja. Työhyvinvoinnin hyötyjen mittaamisen ja perusteiden osoittaminen  
työhyvinvoinnin tuottavuudesta todettiin yleisesti olevan erittäin vaikeaa. Eräs haasta-  
teltavista totesi, etteivät voi talouslukujen muutoksissa luotettavasti todentaa minkä osa-  
tekijän lukuun vaikutukset tulisi kirjata. Haastateltavan organisaatiossa painotettiin vah-  
vasti luovuuden ylläpitämistä ja työn mielekkyyden tärkeyttä, joiden taloudellisen näy-  
tön osoittaminen todettiin mahdottomaksi. Myös yleisesti haastatellut kokivat näyttöjen  
olevan hajanaisia. Tämän perusteella voidaan nostaa esille kysymys siitä, kuinka luotet-  
tavina nykyisiä työhyvinvoinnin mittaamisen tapoja pidetään ja voidaan pitää. Huomat-  
tavaa on myös se, etteivät hajanaiset työhyvinvoinnin mittaamisen tavat peilanneet or-  
ganisaatioissa toteutettuja työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä. Vain eräs haastatelta-  
vista osoitti organisaatiossa tehtävän systemaattista ja verrattain monipuolista mittaa-  
mista työhyvinvoinnin tilasta ja työhyvinvointitoiminnan tuottavuudesta. Aineiston pe-  
rusteella voidaankin olettaa työhyvinvointitoimenpiteiden hajanaisen seurannan johta-  
van puutteellisten hyötyperusteiden takia osin vääristyneeseen päätöksentekoon ratkais-  
taessa liiketoiminnan menestykseen liittyviä kysymyksiä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työhyvinvoinnin tilaa mitataan organisaatioissa,  
mutta mittaamisen tavat ovat hajanaisia, eikä niiden voida todeta olleen riittävässä suh-  
teessa tehtyihin toimenpiteisiin. Olemassa olevien mittareiden tuntemuksen lisääminen  
ja uusien mittaamisen tapojen tarve korostui erityisesti. On perusteltua olettaa, että tär-  
keät näytöt toiminnan tuloksellisuudesta voivat jäädä puutteellisten mittaamisen tapojen  
ja tuntemuksen takia vähäisiksi, koska työhyvinvoinnin tilan kokonaisvaltaista mittaa-  
mista suhteessa tehtyihin toimenpiteisiin ei riittävästi tunneta ja osata. Tämä tiedollinen  
ja taidollinen puute on merkittävä este kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan edis-  
tämiseksi. Haastateltavien esille nostamien ilmapiirikyselyjen sisältöjä ei näiden haas-  
tattelujen yhteydessä avattu, joten henkiseen hyvinvointiin liittyviä mittareita ei pystytä  
tämän aineiston perusteella arvioimaan. Voidaan kuitenkin todeta hyvän edistämiseen  
liittyvän mittaamisen esiintyneen haastatteluissa hyvin vähäisissä määrin. Työnantajan  
kontekstissa sen liiketoiminnan päätöksentekoa ohjaa varojen oikea resursointi ja niihin  
liittyvien perusteiden todentaminen on ratkaisevimmassa roolissa myös työhyvinvointi-  
toimintaan liittyvässä päätöksenteossa. Siksi työhyvinvointitoiminnan lisäämiseksi voisi  
olla työhyvinvointituotteeseen liittyen hyödyllistä kerryttää näyttöjä työhyvinvointi-  
toiminnan tuottavuudesta lisäämällä yritysten taitoja ja tietoja työhyvinvoinnin kokonais-  
valtaisesta mittaamisesta.

### 5.3.3 *Työhyvinvointitoimintaan liittyvät odotukset*

Haastateltavat olivat yleisesti hyvin tyytyväisiä Työterveyslaitoksen toimintaan ja sitä pidettiin luotettavana kumppanina. Työterveyslaitos voidaan ymmärtää merkittäväksi vaikuttajaksi työhyvinvointiin liittyvän tiedon ja toiminnan edistäjänä Suomessa. Haastateltavilta kartoitettiin odotuksia liittyen Työterveyslaitoksen tarjoamaan internet-tietoon, palveluihin, koulutuksiin ja muuhun mahdolliseen toimintaan. Haastattelussa kävi ilmi, ettei Työterveyslaitoksen nykyinen palvelutarjonta aina tavoita yrityksissä nopeasti syntyviä ja komplisoituneita tarpeita riittävän joustavasti. Olemassa olevan tiedon saatavuutta toivottiin helpotettavan niin, että Työterveyslaitoksen tiedonlähteen rooli tunnustetaan ja että tieto on helposti saatavilla tai ylipäänsä löydettävissä. Odotuksissa korostuivat erityisesti ajankohtaisen ja täsmällisen tiedon tuottaminen liittyen sähköiseen materiaaliin ja koulutuksiin. Asiasisällöiksi nimettiin muun muassa työhyvinvointi yleisesti, työhyvinvoinnin trendit, lainsäädännön muutokset sekä suositukset työhyvinvointitoiminnalle. Haastateltavat kaipasivat työvälineitä ja konkreettisia keinoja siitä, miten työpaikoilla asioita voitaisiin hoitaa. Tiedon saatavuutta tulisi helpottaa ja myös niin, että tarjottaisiin selkeitä ohjeita työhyvinvointitoiminnan toteuttamiseen sekä suosituksia hyviin käytäntöihin. Asiantuntemuksen välittäminen erityisesti työhyvinvoinnin vaikuttavuuden mittareista oli ilmeinen. Työterveyslaitoksen fokuksen toivottiin siirtyvän tilaajaosaamiseen eli siihen, miten yrityksiä voitaisiin auttaa työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Organisaatioita toivottiin haastettavan useammin mukaan yhteisiin kehittämismahdollisuuksiin. Myös tutkimustoiminnan tulisi tiiviimmin integroitua työpaikkojen asioihin ja toisaalta parempaa tuen saatavuutta oman tutkimustoiminnan kehittämiseen kaivattiin. Työterveyslaitokselta toivottiin roolia verkoston rakentajana työhyvinvointitoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi saatavuuteen liittyen paikallista palvelukonseptia ja helposti lähestyttävää, talon ja palvelutoiminnan tuntevaa ja ohjaavaa yhteyshenkilöä toivottiin.

Työhyvinvointiin liittyvän palvelutoiminnan kehittämiseen kohdistettuja huomattavia odotuksia on syytä arvioida myös kansallisella tasolla, jotta niiden täyttämiseksi löydetään kattavia keinoja. Työhyvinvointi on laajuutensa takia hyvin vaikea hallita ja siksi sen tukemiseksi tulisi kehittää huomattavasti laajemmin toimintaa tukevia palveluja. Kansallisen kilpailukyvyyn turvaamiseksi tulisi arvioida mahdollisuuksia järjestää asiantuntijoiden osaamiseen perustuvaa ”kysyjille vastataan”-tyyppistä palvelua palvelemaan työhyvinvoinnin kehittäjien tarpeita. Komplisoituneet ongelmat vaativat vahvaa tiimimäistä toimintaotetta asiantuntijoiden spesifin osaamisen ja tietämyksen hyödyntämiseksi. Viitekehysessä esitetyt esimerkit kohderyhmän osallistamisen, ehkäisevän toiminnan ja aktiivisuuden toimista peilaavat vahvasti aineistossa korostuneisiin työnantajien tarpeisiin. Työnantaja on tärkeä sitoa mukaan laajennetun tuotteen tason tarjoaman suunnitteluun.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Yhteenveto

Työhyvinvoinnilla on yhä korostuvampi merkitys huoltosuhteen muuttuessa, tietotyön lisääntyessä ja työurien pidentyessä, mutta silti yritysten strategisten työhyvinvointipanostusten on todettu vähentyneen. Tässä tutkielmassa on pyritty kartoittamaan, *mitä työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta*. Yhteiskunnallisen markkinoinnin tavoitteena on edistää sellaista toimintaa, joka hyödyttää koko yhteiskuntaa. Yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteella voidaan ymmärtää kohderyhmän haluttua käyttäytymistä. Halutun käyttäytymisen toteutumiseksi vaaditaan nykyisen käyttäytymisen muutosta tai siihen vaikuttamista. Yhteiskunnallisen markkinoinnin tavoitteiden on toivottu keskittyvän enemmän organisaatioiden menettely- ja toimintatapojen tekijöihin (Gordon ym. 2011, 152–153). Tämä tutkielma kartoitti yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotetta eli kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa työnantajan näkökulmasta. Tämä näkökulma valittiin, koska työhyvinvointitoiminnan toivotaan integroituvan työnantajan toimintaan paremmin ja sillä on merkittävät mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen. Lisäksi työnantajan näkökulmaa on tutkittu yksilön kokemuksellista näkökulmaa vähemmän ja sen tarpeita muun muassa työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyn yhteydessä on huomioitu vähemmän.

Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena on jo työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyn perusteella laaja kokonaisuus ja työhyvinvointitoimintaa voikin kuvata työnantajan näkökulmasta haastavaksi. Tämä asettaa yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteelle merkittäviä vaatimuksia, jotta kokonaisvaltainen työhyvinvointitoiminta näyttäytyisi työnantajan näkökulmasta houkuttelevana ratkaisuna. Edellä on tullut ilmi, että työhyvinvointitoiminta on tilannesidonnaista ja voi koostua hyvin monista osatekijöistä, mikä tekee sen kehittämistyöstä hyvin komplisoitunutta. Siksi työhyvinvoinnin tuotteelta vaaditaan paljon, jotta se voi vastata kohderyhmän olemassa oleviin tarpeisiin. On selvää, ettei tämän tutkielman perusteella voida antaa tuotteesta ja erityisesti laajennetun tuotteen tekijöistä eli työhyvinvointitoimintaa tukevista tekijöistä tyhjentävää vastausta. Silti tutkielma nostaa esille monia tuotteen tekijöitä ja kehityskohteita, joiden voidaan ymmärtää edistävän haluttua toimintaa.

Tutkielman viitekehys luotiin teorian ohjaamana ja lisäksi empiirisellä aineistolla kartoitettiin tutkimuskysymystä työnantajan nykyisessä kontekstissa. Siten voitiin esittää yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen merkittäviä tekijöitä, joita huomioimalla voidaan edistää kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa. Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena sisältää kolme eri tasoa, joista ensimmäisellä kuvataan niitä hyötyjä, joita seuraa toisen tason halutusta käyttäytymisestä. Kolmas taso sisältää

kaikki ne tekijät, joilla voidaan tukea haluttua käyttäytymisen muutosta. Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston perusteella on voitu todeta, että työnantajan kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan esteenä ovat erityisesti tiedolliset ja taidolliset puutteet. Tutkielman keskeiset tulokset voidaan koota yhteenvedoksi taulukkojen 1A, 1B ja 1C mukaisesti.

Taulukko 1A Tutkielman tulosten yhteenveto

	<b>Teoria:</b> Kokonaisvaltainen työhyvinvointitoiminta	<b>Empiria:</b> Nykyinen toiminta
<u>Taso 1</u> Työhyvinvointitoiminnan hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työntekijän sitoutuneisuus, aloitteenteko, työkyky ja halu käyttää koko kapasiteettia organisaation menestymiseksi</li> <li>- korkea psykologisen pääoman taso</li> <li>- organisaation parempi muutoksenhallinta, suoriutuminen, menestyminen ja kilpailukyky</li> <li>- vähentyneet kustannukset, liiketoiminnan kannattavuus ja tuottavuus myös tulevaisuudessa</li> <li>- kuluttajien, sijoittajien ja rahoittajien myönteinen suhtautuminen ja työpaikan parantunut imago<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vahva uskomus toiminnan kannattavuudesta</li> <li>- kustannusten alhaisuus</li> <li>- työsuoritteiden laatu</li> <li>- koulutus-, kulttuuri- ja terveystoimialoilla</li> <li>- yksittäisesti mainittiin haluttavana työnantajana pysyminen, hyvän hengen luominen, arjen työn sujuvoittaminen ja työhyvinvoinnin tason vertailu</li> </ul>

<sup>1</sup> Anttonen & Räsänen 2009, 19; Hakanen 2009; Bonsdorff ym. 2009, 55; Parviainen ym. 2010, 196; Anttonen & Pääkkönen 2010, 8; Berry ym. 2010, 105; Pohjola & Puusa 2011, 400; Paalumäki 2011; 324; Manka ym. 2011, 13; Hammarsten 2011, 3; Robertson 2011, 15–25; Aura ym. 2011, 3; Ahonen 2012, 68; Chapman 2005, 22–23; 2012, 18; Rossi 2012, 150

Taulukko 1B Tutkielman tulosten yhteenveto

	<b>Teoria:</b> Kokonaisvaltainen työhyvinvointitoiminta	<b>Empiria:</b> Nykyinen toiminta
<u>Taso 2</u> Työhyvinvointitoiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyödynnetään lainsäädäntöä vähimmäisvaatimuksia laajemmin, ylitetään liiketoiminnan tavoitteet, rakennetaan liiketoimintaa vastuullisesti ja pitkällä aikavälillä kestäväksi</li> <li>- halutaan hyödyntää työntekijän potentiaalia mahdollisimman laajasti ja tukea onnellisuutta</li> <li>- arvotetaan henkinen hyvinvointi tärkeäksi tuottavuuden kehittämisvälineeksi yrityksen tulokseen liittyen ja työhyvinvointi tavoittelemisen arvoiseksi jo inhimillisenä itseisarvona</li> <li>- kehitetään yrityksen toimintatapoja yksilöiden voimavaroista, vahvuuksista, kiinnostuksen kohteista ja unelmista sekä sovitetaan näitä aktiivisesti yhteen yrityksen strategian kanssa</li> <li>- painotetaan strategiassa mielihyvän maksimointia ja asetetaan strategiset tavoitteet toteutuksen kanssa yhdenmukaisiksi</li> <li>- vaalitaan kilpailu- ja toimintakykyä mittaamalla työhyvinvointitoimintaa validisti ja johdonmukaisesti aineellisilla ja aineettomilla mittareilla</li> <li>- jalkautetaan johdon edustamia liiketoiminnan arvoja esimiestyön kautta työntekijän kokonaisvaltaisen kasvun tukemiseksi</li> <li>- varmistetaan aidosti välittävä ja proaktiivinen johtaminen sekä esimiestyö ulottamalla työntekijän kuuleminen kaikkiin kohtaamisiin luottamusta ja myönteisiä tunteita herättäen</li> <li>- luotetaan työntekijän kykyyn tehdä parhaansa, annetaan työntekijän kantaa vastuu työn suorittamisesta ja sopivista työn vaatimuksista</li> <li>- luodaan edellytyksiä innostavalle työskentelylle, edistetään myönteistä yrityskulttuuria ja vahvaa yhteistyön tahtoa</li> <li>- huolehditaan jatkuvissa muutosprosesseissa työntekijän hyvinvoinnista ja ohjataan työskentelyä merkityksellisten tavoitteiden kautta</li> <li>- edistetään kokonaisvaltaista hyvinvointia myös työn ulkopuolella, ylläpidetään motivoitunutta ja terveellistä elämäntapaa läpi työuran</li> <li>- jaetaan tunnustusta ja kiitosta aktiivisesti ja säästelemättä</li> <li>- tuetaan työterveyshuollon avulla työhyvinvoinnin toimenpiteiden suunnittelua, toteutusta, seuranta ja arviointia<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työhyvinvointia hyödynnetään vähäisesti kilpailu- ja suorituskyvyn parantamiseen eikä sitä arvoteta korkealle tuottavuuden kehittämisen välineenä</li> <li>- työhyvinvointitoiminnan päämäärät epäselviä ja siihen liittyvä päätöksenteko ja toimenpiteet lähinnä täydentävää toimintaa</li> <li>- toiminta pääasiassa työterveyshuollon toimialueella ja myös vastuun ulkoistamista työterveyshuollolle</li> <li>- ongelmien ehkäisyä tai olemassa olevien ongelmien ratkaisemista, hyvin harva toimista suuntautui kehittävään otteeseen tai hyvän edistämiseen</li> <li>- ratkaisuja etsitään korostuneesti yksilölähtöisellä otteella, ei niinkään työyhteisön toimintatapoja kehittämällä</li> <li>- harva korosti johtamiseen liittyen myönteisten tunteiden vahvistamista</li> <li>- erityisemmin ei nostettu esille kiitoksen jakamista tai palkitsemista</li> <li>- toimintatapoja ei suunnitella työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden pohjalta ja vähäisesti elämänhallintaan liittyvää toimintaa</li> <li>- riittämättömiä toimenpiteitä suhteessa hyötyodotuksiin, toiminta leimaantuu tehottomaksi</li> <li>- organisoitumista ei pidetä tärkeänä, harvoin johto osallisena</li> </ul>

<sup>2</sup> Vesterinen 2006, 156; Hakanen 2009, 10; Anttonen & Räsänen 2009, 30; Anttonen & Vainio 2010, 1246; Jabe 2010, 111, 122; Leskinen & Hult 2010, 98–103; Parviainen ym. 2010, 200–202; Aura 2011, 35, 45; Manka 2011, 7–8, 20; Pahkin 2011, 5–8; Pohjola & Puusa 2011, 400; Pääkkönen 2011, Robertson 2011, 15–19, 20–23, 54–55; Savolainen 2011, 129; Sinisammal 2011, 64–66; 1; Rossi 2012, 22–25, 46, 158, 181, 205–210, 294–300, 314–343

Taulukko 1C Tutkielman tulosten yhteenvedo

	<b>Teoria:</b> Kokonaisvaltainen työhyvinvointitoiminta	<b>Empiria:</b> Nykyinen toiminta
<u>Taso 3</u> Työhyvinvointitoimintaa tukevat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>- johdonmukaistetaan ja kokonaisvaltaistetaan työhyvinvoinnin määrittelyjä</li> <li>- lisätään ymmärrystä työhyvinvointitoiminnan kokonaisuudesta, hyödyistä ja strategisuuden merkityksestä, jotta ehkäistään vääristyneitä käsityksiä työhyvinvoinnista</li> <li>- lisätään ymmärrystä liiketoiminnan kannattavuuden ja tuottavuuden edellytyksistä tulevaisuudessa</li> <li>- lisätään ymmärrystä henkisen hyvinvoinnin arvosta tuottavuuden kehittämisvälineenä organisaation tulokseen liittyen</li> <li>- lisätään ymmärrystä hyvinvointia ja motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä sekä voimavaroista ja vahvuuksista ohjautuvasta toimintatapojen kehittämisestä</li> <li>- helpotetaan pääsyä muutoksen edellyttämään informaatioon ja torjutaan muutosta ehkäiseviä vaikutuksia</li> <li>- osallistetaan kohderyhmä kehitystyöhön erityisesti ratkaistaessa laajennetun tuotteen tekijöitä ja kytetään se myös johtamaan tuotteen kehitystyötä</li> <li>- hyödynnetään jo olemassa olevia sidoksia ja vuorovaikutteisia kommunikointikanavia</li> <li>- lisätään keskustelua ehkäisevän työotteen hyödyistä sekä erityisesti hyvän edistämisen merkityksestä</li> <li>- kehitetään palveluja ja ohjelmia nykyisen työhyvinvointitoiminnan riittävyuden analysoimiseksi</li> <li>- lisätään kansallisia kannusteita</li> <li>- lisätään koulutusta toteuttajien osaamisen varmistamiseksi</li> <li>- lisätään mittaamisen taitoja sekä huolellisuuden ymmärrystä sisältöjen ja tavoitteiden asettamisessa<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työhyvinvoinnin käsitteen selkeyttämiseksi sen määrittelyä tulisi johdonmukaistaa ja kokonaisvaltaistaa</li> <li>- työhyvinvointia tulisi käsitellä enemmän työnantajan näkökulmasta</li> <li>- vaaditaan huomattavia panostuksia osaamistason nostamiseksi, jotta työhyvinvointi osattaisiin kytkeä yrityksen menestystekijäksi</li> <li>- lisätään ymmärrystä hyvinvoinnin tuottamasta arvosta, hyötyjä ei ymmärretä riittävästi</li> <li>- lisätään tuntemusta tavoista todentaa työhyvinvointitoiminnan hyötyjä</li> <li>- lisätään ymmärrystä yhteiskuntavastuullisuuden hyödystä organisaation menestymiseen</li> <li>- osallistetaan ja aktivoidaan työnantajaa huomattavasti enemmän</li> <li>- hyödynnetään merkittävää työterveyshuollon roolia työhyvinvointitoiminnan edistämiseksi</li> <li>- lisätään ymmärrystä työhyvinvoinnin strategisesta vahvuudesta, jotta työhyvinvointia tukevat toiminnot priorisointiin paremmin</li> <li>- lisätään ymmärrystä riittämättömän työntekijän hyvinvoinnin seurannan aiheuttamasta vääristyneen päätöksenteon riskistä</li> <li>- järjestetään johdonmukaista koulutusta ja myös ylimmälle johdolle</li> <li>- nostetaan esille nykyisen ja toivotun käyttäytymisen välisen toiminnan, hyöty odotusten ja seurausten suhdetta</li> <li>- lisätään ymmärrystä systemaattisista ja riittävästä mittaamisen tavoista</li> </ul>

<sup>3</sup> Lefebvre 2007, 36–42; Liukkonen 2006; Vesterinen 2006, 156; Kotler & Lee 2008, 207; Desai 2009; 117; Hakanen, 2009, 10; Jabe 2010, 111; Leskinen & Hult 2010, 21–22; Parviainen ym. 2010, 196, 205; Aura 2011, 2, 35, 41, 45; Lefebvre 2011, 63–64; Orsila ym. 2011, 342; Pääkkönen 2011, 1; Rossi 2012, 235-239; 294–300

Edellä esitetyissä taulukoissa (1A, 1B ja 1C) ilmenee, että tutkielman aineiston perusteella voidaan nostaa esille tarve korostaa kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan hyötyjä. Viitekehukseen verrattuna kohderyhmä ei tunne tai ymmärrä niitä riittävästi liiketoimintaan liittyviä ongelmia ratkaistaessa. Aineiston perusteella työhyvinvoinnin käsitteen voi havaita osittain myös pilaantuneen, joten työhyvinvoinnin yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena voi ymmärtää olevan ymmärryksen lisäämistä siitä, mitä työhyvinvoinnin ydinhyödyn saavuttaminen vaatii työnantajan toiminnalta. Ylimoitettuja oletuksia voidaan kärjistetysti kuvata niin, ettei työntekijää saada voimaan hyvin vain ryhtiä korjaamalla tai keppijumpalla. Nämäkin voivat olla tärkeä osa työhyvinvointitoimintaa, mutta eivät sellaisena panostuksena muutu organisaation kilpailukyvynturvaajaksi. Vaikka työhyvinvoinnin käsitettä ymmärretään aiempaa laajemmin, niin silti on tärkeää lisätä ymmärrystä käsitteeseen liittyvästä kokonaisvaltaisesta toiminnasta vääristyneiden käsitysten korjaamiseksi. Halutun muutoksen tukemiseksi vaaditaan mitattavia panostuksia, sillä vallitsevan työkuulttuurin ei voida vielä täysin ymmärtää tukevan kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa. Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena tulee perustua sen ydinhyötyihin ja tuotteessa tulee käydä selkeästi ilmi ne vaiheet, joita käyttäytymisen muuttuminen ja ydinhyödyn saavuttaminen edellyttävät. Samoin työhyvinvoinnin tuotteen laajennetulla tasolla pitää varmistua siitä, että saatavuus on turvattu kaikista niistä keinoista, joilla voidaan tukea haluttua toimintaa ja edistää haluttua muutosta.

Työhyvinvoinnin aihealueen tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet kielteisiin tekijöihin (Orsila ym. 2011, 342; Robertson 2011, 23–25), jonka voi ymmärtää osaltaan vaikuttaneen siihen, että työnantaja on toiminnassaan pyrkinyt vähemmän edistämään hyvän syntymistä. Myönteisten tunteiden ja psyykkisen hyvinvoinnin edistämisen on todettu vaikuttavan eniten toimintakyvyyden kasvuun. Tämä edellyttää organisaatioiden toiminnan kehittämisen perustamista työntekijän tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin, jotta työntekijä voi kokea hyödyllisyyden ja tyydytyksen tunnetta. Tämän lisäksi työntekijän tulee voida itse kantaa vastuu työn vaatimuksista, jolloin työnantajan rooli muuttuu pyrkimykseksi edistää työn toteuttamisen edellytyksiä. Työntekijän kiinnostuksen kohteista ohjautuvaa kehittämistä voi ymmärtää vieraaksi nykyiselle työorientaatiolle. Työhyvinvointia yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena voidaankin kuvata hyvin haastavaksi niin työnantajalle kuin työntekijälle ja siksi se vaatii merkittäviä panostuksia ollakseen tavoittelemisen arvoinen. Suomalaisen työelämän tulevaisuuden kannalta työhyvinvoinnin tuotteen tulisi työnantajan näkökulmasta ilmentää houkuttelevaa ratkaisua sen toimintaympäristössä ilmeneviin ongelmiin, jotta siten osaltaan voitaisiin turvata edellytyksiä säilyttää kilpailukykyinen työ Suomessa. Työnantajan päätettäväksi jää se, missä laajuudessa sen on hyödyllistä toteuttaa työhyvinvointitoimintaa liiketoimintaympäristössään.

## 6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa on esitetty perusteita siitä, miksi työhyvinvoinnin käsitteen määritelmää tulisi kokonaisvaltaistaa ja johdonmukaistaa ottamalla paremmin huomioon työnantajan tarpeita. Hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin käsitteiden olennaisimman eron voi ymmärtää liittyvän työn kontekstiin, joten sen tarpeet tulisi huomioida aiempaa paremmin. Työnantajan ei voitu ymmärtää tunnustavan etenkin itseään koskevaa hyötynäkökulmaa. Haastateltavista hyvin harva nosti esille työhyvinvoinnin ydinhyötyjä eli sitä, miten hyvinvoivan henkilöstön avulla voidaan turvata kilpailu- ja suorituskykyä yhä nopeampaa reagointikykyä vaativassa liiketoimintaympäristössä. Vielä harvempi ymmärsi millaista toimintaa tämän hyödyn saavuttaminen vaatii. Jatkuvat muutospaineet haastavat yritysten liiketoimintaa. Organisaation menestymistä tulevaisuudessa määrittää yhä enemmän se, miten hyvin ja nopeasti se pystyy havainnoimaan ja tarttumaan liiketoimintaympäristön heikkoihin signaaleihin. Siksi yritysten olisi hyödyllistä valjastaa koko sen käytössä olevan henkilöstön kapasiteetti täysipainoisesti tarttumaan näihin mahdollisuuksiin. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, ellei työnantaja ulota liiketoimintansa tavoitteita myös ympäröivän yhteiskunnan menestyksen edistämiseen. Tätä perustelevat havainnot korostuvasta halusta työskennellä merkityksellisten päämäärien eteen, jolloin ihminen on valmis itseohjautuvasti ponnistelemaan ja käyttämään koko kapasiteettiaan tavoitteen saavuttamiseksi. Tällaista toimintatapaa on kuvattu ihmisen perimmäisenä tarpeena pyrkiä onnellisuuden tunteeseen. Lopulta onkin kysymys työnantajan ja erityisesti sen johdon halusta edistää työntekijän onnellisuuden tunnetta. Työhyvinvoinnin kokemusta on vaikea hallita, joten voi olla perusteltua siirtää vastuu sen hallinnasta työntekijälle, jolloin erityisesti johdon ja esimiesten resurssit tulisi keskittää hyvien edellytysten luomiseen.

Työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan laaja kokonaisuus yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena. Ydinhyötynä tulisi käydä ilmi halutun käyttäytymisen seuraus eli se, miten kokonaisvaltaista työhyvinvointia edistämällä voidaan lisätä ja turvata yrityksen kilpailu- ja suorituskykyä muutosten aikana käyttöönottamalla koko henkilöstön kapasiteetti. Työhyvinvoinnin tuotteeseen liittyen on siis erityisen tärkeää viestiä organisaatioille siitä ydinhyödystä, jota kokonaisvaltaisesta työhyvinvointitoiminnasta seuraa. Haastatteluissa korostui tarve nopeaan reagointikykyyn yleistä liiketoimintaa koskevissa tekijöissä ja työhyvinvoinnin ongelmiin liittyen. Tästä syystä kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan hyödyt voidaan ymmärtää ratkaisuksi työnantajan nopean reagointikykyyn tarpeeseen. Kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa taas voi kuvata pitkäjänteiseksi ja vaativaksikin toimintatavaksi. Sen hyötynä voidaan kuitenkin saavuttaa nopea kyky vastata jatkuviin liiketoimintaympäristön muutoksiin, kun koko käytettävissä oleva henkilöstön kapasiteetti tavoittelee yhteistä päämäärää ja tarttuu liiketoimintaym-

päristön heikkoihin signaaleihin. Ennakoiva ja nopea reagoitukyky on seurausta kokonaisvaltaisesta työhyvinvointitoiminnasta.

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointitoimintaan vaadittavien toimenpiteiden ei luonnollisestikaan tarvitse olla jokaisen yrityksen toimintatapa, vaan tällaisena tuotteena se luo totuudenmukaisen kuvan siitä hyödystä ja vaadittavasta toiminnasta, jota työhyvinvoinnin käsitteeseen voidaan ymmärtää nykyisen tiedon valossa vaadittavan. Tätä tietoa edistämällä voidaan luoda parempia edellytyksiä niille yrityksille, jotka haluavat ratkaisuna omassa liiketoimintaympäristössään ja kilpailutilanteessaan liittyviin ongelmiin tavoitella työhyvinvoinnin ydinhyötyä kytkemällä koko henkilöstön kapasiteetti käyttöön laajimmalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvoinnin ydinhyödyn ja siihen vaadittavien toimenpiteiden johdonmukainen liittäminen yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteeseen ei poissulje sitä, etteikö työhyvinvointia tule ja voi harjoittaa myös kevyemmällä otteella, sillä myös tällaisen työhyvinvointitoiminnan on havaittu olevan kannattavaa toimintaa. Silti aiemmin esitetyn perusteella on selvää, ettei nykyinen tieto, taito ja tuki ole riittävää kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan edistämiseksi halutulla tavalla. Tästä syystä uuden näkökulman esille nostaminen on tärkeää, jotta yhteiskunnan työhyvinvointitoimintaa voidaan edistää paremmin.

Työhyvinvoinnin yhteydessä on nostettu esille kansallisen kilpailukyvyyn edistämistä sekä yhteiskunnallista vastuuta. Työnantajan hyötynäkökulmasta tutkielmassa esitettiin perusteita työhyvinvoinnin integroimisesta osaksi vastuullista liiketoimintaa, sillä tämän voi ymmärtää houkuttelevan osaavaa ja kyvykästä työvoimaa. Lisäksi vastuullinen toimintatapa ohjaa myös asiakkaiden, sijoittajien ja yhteistyökumppaneiden valintoja. Organisaatioissa vallitsevan työhyvinvoinnin hyöty kertaantuu sujuvan ja mielekkään toiminnan kautta myös yhteiskunnalle monin tavoin. Näiden hyötyjen saavuttamiseksi vaaditaan myös kansallisen tason merkittäviä toimenpiteitä työnantajaa hyödyttävien työkalujen tarjoamiseksi.

Nykyiseen työkuultuuriin verrattuna haluttu kokonaisvaltaisen työhyvinvointitoiminnan muutos on suuri ja tarkoittaa monille työnantajille merkittäviä muutoksia nykyisiin johtamis- ja työskentelytapoihin. Tästä syystä se voi herättää luonnollisestikin suurta vastustusta. Muutoksen edistämiseksi on pyrittävä monikanavaiseen viestintään. Muutoksen toteutumiseksi vaaditaan jokaisen toimenpiteitä, sillä työhyvinvointitoiminta on yhteistyötä, mutta päävastuu on kuitenkin työn kontekstissa eli yritysten johdolla ja esimiehillä. Siksi työhyvinvointitoimintaa tukevien tekijöiden kehittämisen tulee perustua työnantajan lähtökohtiin ja vallitsevaan tilanteeseen todellisen ja hallitun muutoksen toteutumiseksi. Työnantajia onkin tärkeää liittää mukaan kehittämään soveltuvia palveluita laajennetun tuotteen tasolla.

Työnantajan työhyvinvointitoimintaa kartoittamalla on varmistuttu tarpeesta viestiä yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteen halutusta käyttäytymisestä eli siitä, mitä toimenpiteitä ja millaista käytöstä työhyvinvoinnin ydinhyödyn saavuttamiseksi vaaditaan.

Halutun muutoksen toteutumiseksi vaaditaan työntekijän mahdollisuutta tavoitella työssä omien päämäärien mukaisia asioita, lupaa itsestä kumpuavaan havainnointiin ja myös lupaa kehittää totuttuja toimintamalleja paremmaksi. Tieteellisenä implikaationa tutkielmassa on esitetty malli yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteesta työhyvinvoinnin kontekstissa. Teoreettisena kontribuutiona markkinoinnin yhteiskunnallisen markkinoinnin teoriaan liittyvää keskustelua on yhdistetty johtamisen työhyvinvointiteoreettiseen keskusteluun. Eri tieteenalojen keskustelujen yhdistäminen hyödyttääkin erityisesti niitä tahoja, jotka pyrkivät edistämään työhyvinvointitoimintaa yhteiskunnassa. Tutkielmassa on esitetty työhyvinvoinnin kontekstissa tuotteen kehityskohteita, joita huomioimalla työnantajaa voidaan motivoida kokonaisvaltaiseen työhyvinvointitoimintaan. Tutkielma sisältää myös huomattavasti käytännön implikaatioita kokonaisvaltaisesta työhyvinvointitoiminnasta, joten tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää myös käytännön työhyvinvointitoiminnan suuntaamiseen ja tehostamiseen.

Tutkielman johtopäätöksenä haluan esittää myös mietteen siitä, mitä työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmaa laajemmin. Tämä voisi kiteytyä visioksi, jossa suomalaiset raportoisivat siitä, kuinka Suomessa asuu maailman onnellisin kansa. Visio kertoo siitä, minne työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena voisi johtaa. Muutoksen toteutuminen riippuu pitkälti siitä, kuinka moni meistä kokee vision tavoittelemisen arvoiseksi. Jokainen voi tehdä vision mukaisia toimenpiteitä. Tutkimuskysymykseen mitä työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena voisi kiteytyä johtopäätökseksi siitä, että tämä on siirtymistä työhyvinvoinnin edistämisestä työelämän laadun kehitykseen. Tarvitaan ajatuksia sallivaa kulttuuria, jota ei voida rakentaa pakotteita ja esteitä lisäämällä sekä vanhasta totutusta mallista kiinni pitämällä. Tarvitaankin rohkeutta toimia toisin. Työelämän laadun kehittämisen näkökulmasta on oleellista, että päätöksenteko perustuu ja voi perustua oikeudenmukaisuuteen.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Soveltuvat ja relevantit luotettavuuden kriteerit poikkeavat osittain toisistaan laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimusprosessissa tutkittavan ilmiön, teoreettis-filosofisten lähtökohtien, aineiston hankintatavan, analyysimenetelmän ja tutkimuksen raportointitavan tulee olla johdonmukaisessa suhteessa toisiinsa. Tutkimusraportissa tutkimukselliset valinnat on perusteltava ja kuvattava lukijalle jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimusprosessi on aineistolähtöistä ja kontekstisidonnaista, jolloin tiedon laadukkuus ja yleistettävyyys perustuu yksittäisten kokemusten samankaltaisuuksien nivomiseen. Ulkoisen validiteetin saavuttamiseksi aineistosta tehtävien tulkintojen ja johtopäätösten on kuvattava tutkimuskohdetta juuri sellaisena kuin

se on. Aineiston tulkinta on reliaabelia, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia ja muut tutkijat voivat arvioida dokumentoitua tutkimusta. Luotettavuutta voidaan lisätä useita tutkimusmetodeja yhdistämällä, mikäli ontologia tätä tutkimuskohteessa perustelee. Tutkijan subjektiivisuuden takia lukijalle on kuvattava mahdollisimman tarkasti miten aihetta on tutkimuksen eri vaiheissa reflektoitu, analysoitu ja kuinka systemaattisesti tutkimusvaiheet on suoritettu. Analyysi on kattavaa, kun tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. (Metsämuuronen 2006, 200–204; Eskola & Suoranta 2005, 213–215, Koskinen ym. 2005, 257.) Luotettavuuden arvioinnissa keskeisimmäksi kriteeriksi voi tähdentää tutkijan, sillä keskeisimpänä tutkimusvälineenä tutkija itse vaikuttaa luotettavuutta kuvaavan tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin. Tutkimusta voidaankin arvioida sen pohjalta kuinka perusteltuja ja totuudenmukaisia tutkimuksen sisältämät väitteet ovat. (Eskola ja Suoranta 2005, 210–212.)

Validiteetilla kuvataan sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee tarkoitettua kohdetta eli sitä arvioimalla ehkäistään virhepäätelmien mahdollisuutta. Validiteetin lajit voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Tulkinnan sisäinen loogisuus ja ristiriidattomuus kuvaavat sisäistä validiteettia, kun taas ulkoinen merkitsee tulkinnan yleistyvyyttä tutkittujen tapausten ulkopuolisiin tapauksiin. (Koskinen ym. 2005, 254.) Korkea validiteetti vaatii raportoimaan mahdollisimman tarkasti koko tutkimusprosessia, tehtyjen valintojen perusteluita, tulosten tulkinnan painotuksia sekä tulosten tulkinnan ja ymmärryksen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen (Mäntyneva ym. 2008, 34). Sisäistä validiteettia voidaan osoittaa monen menetelmän käytöllä, vertaisarvioinnilla tutkimuksen aikana ja poikkeavilla tapauksilla (Koskinen ym. 2005, 257). Ulkoiseen validiteettiin liittyen yleistettävyyteen liittyvän populaation ja yleistyksen virheellisuuden todennäköisyys pitäisi saattaa tietoon. Rikkaan tutkimuskohteen kuvauksen avulla lukija saa mahdollisuuden siirtää kuvauksen myös muuhun kontekstiin. (Koskinen ym. 2005, 254–257.) Tutkijan tulee vastata siihen, voidaanko rajallisen tutkittavien määrän perusteella tehdä isompaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä (Mäntyneva ym. 2008, 35–36).

Käytettävissä olevat resurssit tulee kohdentaa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen kokonaiskustannuksiin voi vaikuttaa huomattavasti aineiston keruukustannukset, joiden minimointi vaatii vertailemaan aineiston edustavuutta ja niistä tehtävien johtopäätösten luotettavuuden erityisen huolella. Tutkimusongelma tulee johtaa tutkimuksen tavoitteesta ja sen taustalla olevasta tarpeesta. Tutkijan on tärkeää selkeyttää mitä tutkimuksella halutaan saada aikaan sekä mihin ja miten tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää. (Mäntyneva ym. 2008, 35–36.) Suorien lainausten puute raportoinnissa ei anna lukijalle täyttä mahdollisuutta arvioida millaisesta vuorovaikutuksesta tutkimuksen tulokset ovat syntyneet (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 14–15).

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisella tutkimusotteella, joka on perusteltu valinta kartoittaa työnantajan näkökulmasta eri tekijöitä siitä, mitä työhyvinvointi on yhteis-

kunnallisen markkinoinnin tuotteena. Luotettavuutta on lisätty kvantifioimalla aineistoa lukutaulukoiksi, jotta aineiston tulkintaan on saatu erilaista näkökulmaa. Lukijalle on kuvattu kuinka aihetta on käsitelty sen eri vaiheissa ja väittämät on perusteltu huolellisesti. Tutkijan ymmärrystä ja sen perusteella tehtyä tulosten tulkintaa on suhteutettu teoreettiseen viitekehukseen. Tutkielman luotettavuutta voi katsoa heikentävän aineiston hankintatapa, sillä nyt tutkielman tekijä on saanut valmiin aineiston, jonka alkuperäinen tavoite huomioiden ei ole katsottu tarpeelliseksi tallentaa haastatteluja. Empiirinen aineisto on kerätty kirjallisten muistiinpanojen avulla, joten tallennetun ja litteroidun aineiston käsittelyyn verrattuna monet aihetta koskevat havainnot ovat voineet jäädä huomioimatta tutkimusongelmaa ratkaistaessa. Tutkimuksen laatua arvioitaessa puutteeksi voidaan ymmärtää myös se, että osa haastatteluista on toteutettu ilman tutkijaa, jolloin osa vuorovaikutuksesta on voinut jäädä huomiotta. Tallentaminen koetaan usein jännittäväksi, joten sen puutteesta voidaan katsoa olleen tutkimukselle myös etua. Haastateltavien on voinut olla helpompi nostaa esille arkojakin asioita, jotka ovat olleet tutkimuksen tuloksille merkityksellisiä. Haastattelijana toimi kokenut ja osaava alan asiantuntija, joka on kyennyt hyvillä henkilökohtaisilla suhteillaan ja omalla toiminnallaan minimoimaan mahdolliset negatiiviset vaikutukset haastateltuihin. Kokeneella haastattelijalla on myös ollut parempi kyky havainnoida haastateltavia. Tutkimuksen laatua ja analysoinnin luotettavuutta kompensoitiin sillä, että tutkielman tekijä osallistui kolmasosaan haastatteluista ja lisäksi valmiin aineiston ymmärrystä lisättiin runsaalla haastattelijan ja tutkielman tekijän välisellä yhteistyöllä. Haastattelija on lisäksi jatkuvasti arvioinut aineiston analysoinnin onnistumista, joten tutkielman teossa on hyödynnetty myös vertaisarviointia.

Tutkielmassa esitetyt havainnot ja tulkinnat aiheesta eivät edusta yleistä kuvaa aiheesta, vaan ne edustavat pääasiassa suurten yritysten työhyvinvoinnista vastaavien henkilöiden käsityksiä. Tämän tutkielman aineisto on koottu hyvin erilaisilta toimialoilta, mutta esimerkiksi korkean teknologian, kuljetuksen ja rakentamisen toimialat eivät olleet tässä tutkimuksessa haastateltavien organisaatioiden joukossa. Aineistoa on koottu muun muassa esittävän taiteen, teollisuuden, koulutuksen ja terveydenhuollon aloilta ja julkista sektoria edusti kaksi organisaatiota. Tästä syystä aineiston voikin katsoa edustavan monipuolisesti erilaisten toimialojen näkökulmia työhyvinvointiin.

## 6.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkielman aihe on herättänyt mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia runsaasti eri tieteenoille. Pro gradu -tutkielma on luonteeltaan opinnäyte ja siitä on hyödyllistä työstää tieteellinen julkaisu, jotta se olisi paremmin hyödynnettävissä. On selvää, että tarvitaan lisää tutkimustietoa siitä, miten työntekijän vastuu ja vapaus toimia omien mielen-

kiinnon kohteidensa ja voimavarojensa ohjaamana vaikuttaa organisaation tulokseen. Tutkimus olemassa olevista työhyvinvoinnin mittaamisen tavoista on tarpeellinen. Tarvitaan myös lisää perusteita siitä, miksi organisaatioiden pitäisi muuttaa työn tuloksellisuuden mittaamisen tapoja. Tarvitaan uusia tapoja ja näyttöä erilaisen työskentelyn vaikutuksesta työn tuottavuuteen ja edelleen organisaation menestymiseen. Esimerkkinä mittaamisesta voidaan mainita hyvän idean arvon vaikutusta organisaation tuottavuuteen verrattuna työhön käytetyn ajan vaikutusta työn tuottavuuteen. Henkiseen hyvinvointiin liittyvä mittaaminen eli henkilöstökyselyjen nykytason tutkimus on myös aiheellinen. Saavutettua hyötyä voitaisiin kartoittaa vertailevalla tutkimuksella, jossa ilmapiirikyselyjen sisältöjä arvioidaan suhteessa työnantajan työhyvinvointitoiminnan tavoitteisiin. Nykyisiin mittaamisen tapoihin liittyen voitaisiin lisäksi selvittää sitä, miten luotettavina nykyisiä mittaamisen tapoja pidetään ja voidaan pitää.

Poliittisen päätöksenteon tueksi olisi hyödyllistä tuottaa teoreettista tutkimusta ja laskelmia siitä, miten paljon kansantaloudellisesti hyödyttäisiin työhyvinvoinnin kokemusten seuraamasta onnellisuuden tunteesta. Hyödyllinen tutkimuskohde olisi se, millaisia säästöjä ja vastaavasti tuottoja tällainen onnellisuuden edistäminen yhteiskunnassa tarkoittaisi. Vertailuun voisi ottaa laskelmat erilaisista pahoinvoinnin kansallisista kustannuksista, kuten stressin ja masennuksen aiheuttamista sairaspotilaista, työkyvyttömyyden määrästä, syrjäytyneistä nuorista ja ilkeiden kustannuksista. Tällaiset näytöt voisivat vaikuttaa päätöksentekoon, jolloin tulevaisuudessa voisi mahdollistua esimerkiksi keventyvä verotus niille organisaatioille, jotka onnistuneesti tukevat työntekijöiden onnellisuutta. Kustannussäästöjä vertaillakseen kohdeorganisaatioksi voisi valita esimerkiksi Suomen parhaiten menestyvien yritysten joukosta sellaisia, jotka jo nyt pyrkivät edistämään työntekijöiden onnellisuuden tunnetta ja ovat työntekijöiden arvotamina menestyneet kiitettävästi. Kustannussäästöissä tulisi seurata erityisesti sitä, miten työntekijän kokema onni kumuloituu perheen arkeen ja siten vaikuttaa koko perheen hyvinvointiin.

Voitaisiin myös tutkia, miten tällaista uudenlaisen työskentelyn tapaa ja sen tuloksellisuutta tulisi markkinoida ja viestiä sekä yhteiskunnallisesti että organisaatioille, jotta tiedosta siirryttäisiin toimintaan. Työhyvinvoinnin aihealueen työelämälähtöisiä tutkimusaiheita on runsaasti ja nämä tarpeet tulisi voida paremmin integroida korkeakoulu-yhteistyöhön ja opinnäytteisiin. Tämä palvelisi myös korostunutta aihealueen hyödynnettävyyden tarvetta. Työhyvinvoinnin teema on erityisesti aineettomaan pääomaan keskittyneenä ajankohtainen Suomen kilpailukyvyn turvaamiseksi. Työelämä tarvitsee omasta työhyvinvoinnistaan huolehtivia kansalaisia ja tähän liittyvää tietotaitoa tulisi lisätä. Tämän tutkielman tekijä opiskelee Porin yliopistokeskuksessa hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa ja tutkielman pohjalta voisi esittää myös käytännön tutkimusehdotuksen korkeakoululle, miten hyvinvointialan maisteriohjelma voitaisiin paremmin kytkeä palvelemaan työelämän tarpeita työhyvinvointiin ja työelä-

män kehittämiseen liittyen. Tässä tutkielmassa on nostettu esille myös työelämän laadun kehittämiseen liittyviä perusteita ja huomioiden opiskelijoiden roolia tulevan työelämän uusina osajina, olisi perusteltua lisätä nykyisten opiskelijoiden tietämystä oman kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vaikuttavista tekijöistä sekä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämisen tavoista. Eräs jatkotutkimus voisikin olla, miten työelämässä ilmeneviä työhyvinvoinnin aihealueen kehittämistarpeita voitaisiin paremmin integroida korkeakoulujen opinnäytteisiin. Tutkimusta voisi rajata tapaustutkimukseksi esimerkiksi Turun kauppakorkeakoulun Porin yliopistokeskukseen tai sen hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmaan. Opiskelijoiden syvempi ymmärrys työhyvinvoinnin yhteydestä liiketoiminnan menestymiseen palvelisi tulevan työelämän rakentamista ja varmistaisi valmistuvien opiskelijoiden kilpailukykyistä osaamista työelämän tarpeita vastaavaksi. Tämä palvelisi myös korkeakoulujen tavoitetta ja vastuuta kouluttaa työelämän tarpeita vastaavaa osaamista.

Jatkotutkimusehdotuksen voi esittää myös siitä, mitä työhyvinvointi on yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työntekijän näkökulmasta. Tätä tarvetta voi perustella työhyvinvointitoiminnan yhteistoimintaluonteella ja siksi onkin tarpeellista ymmärtää asiaa molempien toimijoiden näkökulmasta. Psykologisesta näkökulmasta olisi lisäksi hedelmällistä tutkia sitä, miten voidaan edistää ihmisen taitoja liittyen eri näkökulmien ymmärrykseen. Tällainen tutkimus voisi lisätä keinoja edistää yhteisöllisyyttä ja voisi edistää halua ottaa yhteisöllistä vastuuta, jonka voi ymmärtää yhteiskunnallisesti vähentyneen. Hyvän tutkimuskohteen saisi myös siitä, miten nykyinen työhyvinvoinnin tuote ilmentää työnantajalle merkityksellisiä hyötyjä. Lisäksi tulisi syvällisemmin tutkia laajennetun tuotteen tekijöitä eli työhyvinvointitoimintaa tukevia tekijöitä. Työhyvinvointitoimenpiteiden suunnitteluun ja määrittelyyn on koottu huomattavastikin aineistoa, joten hyödyllinen tutkimus voitaisiin tehdä myös siitä, huomioidaanko toimenpidehdotuksissa työnantajien motivointitekijät.

Tutkielmassa esitettyä muutosta voi arvioida suureksi, koska se siirtyy työhyvinvoinnin edistämisestä työelämän laadun kehittämisen tasolle ja siksi muutoksen hallinnan avuksi vaadittaisiin konkreettisia keinoja muutoksen toteuttamiseksi. Muutoksen johtamisen näkökulmasta olisi tarpeellista tehdä tutkimus, jossa selvitetäisiin laajemmin perusteet siitä, miksi työelämän laatua pitäisi lähteä kehittämään työhyvinvoinnin avulla. Samoin onnellisuuden teemaan voisi syventyä tarkemmin tutkimalla onnellisuuden vaikutusta työn tuottavuuteen sekä siitä, millä keinoin esimies voi tukea työntekijän onnellisuuden tunteen syntymistä. Tärkeää olisi myös tutkia millaiseksi johdon ja esimiesten toimintatavat muuttuvat ja miten toimintaa ohjataan työn kehittämisen vastuun siirtyessä työntekijälle. Uudet työnteon prosessit vaativat myös tutkimusta, jotta muutettu toiminta ja muutetun toiminnan hyödyt osattaisiin saattaa onnistuneesti organisaation tulokseksi ja parantuneeksi kilpailukyvyksi. Tässä tutkielmassa on käsitelty käytöksen muutosta. Johtamisen näkökulmasta onnistuneen muutoksen toteutumiseksi pitäisi voi-

da edistää ajatuksia sallivaa työkuulttuuria, joten johdolta vaaditaan merkittävää rohkeutta poiketa totutusta toimintatavasta. Jatkotutkimus voisikin olla tähän liittyen miten voidaan rohkaista johtoa toimimaan nykyisestä eli totutusta käyttäytymisestä poiketen ja millaisia työkaluja pitäisi lisätä yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteeseen, jotta organisaation johto myös osaisi ja voisi poiketa tästä totutusta käyttäytymistavasta.

## LÄHTEET

- Ahonen, G. (2012) Työelämän laatu ratkaisee kansantalouden tulevaisuuden. *Talouselämä, Leadership* 2/2012, 68.
- Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex, Oikeusministeriö. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/>> Haettu 25.3.2012.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Andreasen, A. R. (1996) Social marketing: Its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 13(1), 108–114.
- Andreasen, A. R. (2002) Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21(1), 3–13.
- Andreasen, A. R. (2003) The life trajectory of societal marketing. Some Implications. *Marketing Theory*, Vol. 3(3), 293–303.
- Anttonen, H. – Pääkkönen, R. (2010) Risk assessment in Finland: Theory and practice. *Safety And Health at Work*, Vol. 1(1), 1–10.
- Anttonen, H. – Räsänen, T. (2009) *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Anttonen, H. – Vainio, H. (2010) Towards Better Work and Well-Being, An Overview. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 52(12), 1245–1248.
- Apunen, M. (2011) 300 000 menetettyä päivää. Helsingin Sanomat, 22.11.2011. <<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/300000+menetettya+paiivaa/a1305549817017>>, haettu 2.4.2012.
- Aura, O. – Ahonen, G. – Ilmarinen, J. (2011) *Tutkimusraportti – Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011*. Excenta Oy, Helsinki.
- Berry, L.L. – Mirabito, M. A. – Baun, W. B. (2010), "What's the Hard Return on Employee Wellness Programs?" *Harvard Business Review*, Vol. 88(12), 104–112.
- 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.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London.
- Chapman, L.S. (2005) Meta-Evaluation of worksite health promotion economic return studies. *Journal of Health Promotion*, Vol. 6(6), 1–23.

- Chapman, L.S. (2012) Meta-Evaluation of Worksite Health Promotion Economic Return Studies: 2012 Update. *Journal of Health Promotion in March/April 2012*.
- Dahl, S. (2010) Current themes in social marketing research: text-mining the past five years. *Social Marketing Quarterly*, Vol. 16(2), 128–136.
- Dann, S. (2010) Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. *Journal of Business Research*, Vol. 63(2), 147–153.
- Desai, D. (2009) Role of relationship management and value co-creation in social marketing. *Social Marketing Quarterly*, Vol. 15(4), 112–125.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- French, J. (2009) The nature, development and contribution of social marketing to public health practice since 2004 in England. *Perspectives in Public Health*, Vol. 129(6), 262–267.
- Galabova, L. – Ahonen, G. (2011) Is intellectual capital-based strategy market-based or resource-based? On sustainable strategy in a knowledge-based economy. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 15(4), 313–327.
- Gordon, R. – McDermott, L. – Stead, M. – Angus, K. (2006) The effectiveness of social marketing interventions for health improvement: what's the evidence? *Journal of the Royal Institute of Public Health*, Vol. 120(12), 1133–1139.
- Gordon, R. – Carrigan, M. – Hastings, G. (2011) A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory*, Vol. 11(2), 143–163.
- Griffiths, J. – Blair-Stevens, C. – Parish, R. (2009) The integration of health promotion and social marketing. *Perspectives in Public Health*, Vol. 129(6), 268–271.
- Hakanen, J. (2009) *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto.
- Hammarsten, H. (2011) Unohda tyytyväisyys, mittaa innostumista. *Fakta* 22.6.2011, Talentum lehtiarkisto 14.10.2011, 1–3.
- Hastings, G. (2003) Relational Paradigms in Social Marketing. *Journal of Macromarketing*, Vol. 23(1), 6–15.
- Hastings, G –Saren, M. (2003) The critical contribution of social marketing: theory and application. *Marketing Theory*, Vol. 3(3), 305–322.
- Haukkasalo, A. (2012) Vastuullinen yritys on menestyvä yritys. *Ekonomi*, 9.3.2012, 10–15.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

- Jabe, M. (2010) *Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisille ja esimiehille*. Yrityskirjat Oy, Vantaa.
- Juuti, P. (toim.) (2010) *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen*. Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Jännäri, J. (2012) Suomen liikeidea: Pelasta maapallo ja lyö rahoiksi. *Optio* 19.1.2012, 24–29.
- Jääskeläinen, A. (2010) *Productivity measurement and management in large public service organizations*. Julkaisu 927, Tampere.
- Kess, K. – Seppänen, E. (2011) *Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Kinnunen, S. (2011) *Päiväkirjatutkimus työhyvinvoinnista: Tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen väliset yhteydet*. Pro gradu -tutkielma, Psykologian laitos, Jyväskylän yliopisto.
- Ko, R. K. L. – Lee S. S. G. – Lee E. W. (2009) Business process management (BPM) standards: a survey. *Business Process Management Journal*, Vol. 15(5), 744–791.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotler, P. – Kartajaya, H. – Setiawan, I. (2011) *Markkinointi 3.0 – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen*. Talentum, Helsinki.
- Kotler, P. – Lee, N. R. (2008) *Social marketing, influencing behaviors for good*. Sage Publications, Inc.
- Kotler, P. – Zaltman, G. (1971) Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, Vol. 35(3), 3–12.
- Lecklin, O. (2006) *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.
- Lefebvre, C. R. (2007) The New Technology: The Consumer As Participant Rather Than Target Audience. *Social Marketing Quarterly*, Vol. 13 (3) 31–42.
- Lefebvre, C. R. (2011) An integrative model for social marketing. *Journal of Social Marketing*, Vol. 1(1), 55–72.
- Lehtinen, E. (2012) Työhyvinvointi auttaa parantamaan bisnestä. Aromi, 5.1.2012, <<http://aromilehti.fi/aromi-lehti/2012/01/tyohyvinvointi-auttaa-parantamaan-bisnesta/>> haettu 20.3.2012.
- Leskinen, T. – Hult, H-M. (2010) *Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Liukkonen, P. (2006) *Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät*. Talentum, Helsinki.

- Luoma, K. – Rätty, T. – Moisio, A. – Parkkinen, P. – Vaaramaa, M. – Mäkinen, E. (2003) *Seniори-Suomi. Ikääntyvän väestön taloudelliset vaikutukset*. Sitra, Helsinki.
- Manka, M-L. – Hakala, L. (2011) *Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuotavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L. – Hakala, L. – Nuutinen, S. – Harju, R. (2011) *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.
- Metsämuuronen, J. (toim.) (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp, Helsinki.
- Myrskylä, P. (2012) *Hukassa – Keitä ovat syrjäytyneet nuoret?* Elinkeinoelämän valtuuskunta.
- Mäntyneva, M. – Heinonen, J. – Wrangle, K. (2008) *Markkinointitutkimus*. WSOY opimateriaalit Oy.
- Naumanen, P. (2009). *Työhyvinvoinnin ulottuvuudet*. Hyvä työympäristö, Valtionhallinnon työympäristölehti 3/2009, 21.
- Olkkonen, T. (1994) *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. 2. uud. p. Teknillinen korkeakoulu, Report No 152, Espoo.
- Orsila, R. – Luukkala, T. – Manka, M-L. – Nygård, C-H. (2011) A new approach to measuring work-related well-being. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. Vol. 17(4), 341–359.
- Otala, L. – Ahonen, G. (2003) *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Paalumäki, A. (2011) Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. Puusa, A – Reijonen, H. UNIPress, EU.
- Pahkin, K. – Mattila-Holappa, P. – Nielsen, K. – Wiezer, N. – Widerszal-Bazyl, M. – Jong, T. – Mockało, Z. (2011) *Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* PSYRES-konsortio. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Parviainen, L.A. – Windischhofer, R. – Gustafsson, M. (2010) Competitive advantage through value-based health care: The case of Metso Corporation. *European Management Journal*, Vol. 28(3), 195–207.
- Peattie, S. – Peattie, K. (2003) Ready to fly solo? Reducing social marketing's dependence on commercial marketing theory. *Marketing Theory*, Vol. 3(3), 365–385.

- Pere, A. (2011) *Talousfoorumi, Case: Suuryrityksen työhyvinvointitoiminnot ja porautuminen sairaspöissaolokustannuksiin*. Esitysmateriaali 22.11.2011, Työterveyslaitos.
- Pietilä, I. (2010) Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, toim. Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. Vastapaino. Tampere.
- Pohjola, I. – Puusa, A. (2011) Osaajayhteisöt asiantuntijoiden tiedonluomisen foorumeina. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. Puusa, A – Reijonen. H. UNIPress, EU.
- Puusa, A. – Karppinen. H. (2011) Prosessijohtamisesta prosessiajattelun omaksumiseen. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. Puusa, A – Reijonen. H. UNIPress, EU.
- Puusa, A. – Reijonen. H. (2011) Johdanto: Organisaatioiden rakenteellinen pääoma ja sen yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. Puusa, A – Reijonen. H. UNIPress, EU.
- Pääkkönen, R. (2011) *Työhyvinvointi työpaikalla*. Työpaikan työhyvinvonnin ratkaisut, Työterveyslaitos, 1–5.
- Rauramo, P. (2008) *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Riippa, T. (2011) *Kaksi kolmesta haaveilee elämänmuutoksesta, Arjen katsaus 1/2011*. Raportit ja katsaukset. <[http://www.sijoitustalous.fi/raportit\\_ja\\_katsaukset/lue/artikkeli/434](http://www.sijoitustalous.fi/raportit_ja_katsaukset/lue/artikkeli/434)>, haettu 20.3.2012.
- Robertson, I. – Cooper. C. (2011) *Well-being. Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
- Rossi, A. (2012) *Kulttuuristrategia. Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, toim. Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. Vastapaino. Tampere.
- Ruusuvuori, J. – Tiittula, L. (2005) *Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere.
- Saastamoinen, J. (2012) Pidä kiinni huipuista. *Optio*, 19.1.201, 60–62.
- Savolainen, T. (2011) Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. toim. Puusa, A – Reijonen. H. UNIPress, EU.

- Siltaoja, M. (2011) Vastuullinen liiketoiminta yritysten aineettomien pääomien rakentajana. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. toim. Puusa, A – Reijonen. H. UNIPress, EU.
- Sinisammal, J. (2011) *Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista*. Oulun Yliopisto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005) Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet, terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005: 25, Helsinki.
- Tammi, T. (2011) Reiluustasapaino: Näkökulma organisaation toimintaa ja yksilön motivoitumiseen. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. toim. Puusa, A – Reijonen. H. UNIPress, EU.
- The Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD. (2011) Annual survey report 2011 Absence Management, <[https://www.simplyhealth.co.uk/shcore/sh/content/pdfs/surveys/CIPD\\_2011\\_Absence\\_Management1.pdf](https://www.simplyhealth.co.uk/shcore/sh/content/pdfs/surveys/CIPD_2011_Absence_Management1.pdf)>, haettu 25.3.2012.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. <<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi>>, haettu 5.4.2012.
- Uusitalo, H. (1999) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.
- Vesa, S. (2011) *Työhyvinvointi, organisaatioiden menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä*. Tampereen yliopiston Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen Yliopisto.
- Vesterinen, P. (2006) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Wood, M. (2008) Applying commercial marketing theory to social marketing: a tale of 4Ps (and a B). *Social Marketing Quarterly*, Vol. 14(1), 76–85.

**TYÖHYVINVOINTIKYSELY TYÖPAIKOILLA**

Rauno Pääkkönen, Mika Liuhamo, Rauno Hanhela

21.2.2011

**0. Perustiedot**

Yritys \_\_\_\_\_

Pvm \_\_\_\_\_

Osoite \_\_\_\_\_

Yrityksen koko \_\_\_\_\_ työntekijää

Toimiala \_\_\_\_\_

Haastatellut \_\_\_\_\_

**A. TYÖHYVINVOINNIN NÄKEMYS**

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa yrityksessänne?

2. Mitkä työhyvinvoinnin osatekijät ovat teillä tärkeimmät? (henkilöstö, johtaminen, kulttuuri, työympäristö, työyhteisö, vapaa-aika, tuottavuus, prosessit, talous, sairauspoissaolot, osaaminen, tapaturmat, avainhenkilöt, ilmapiiri, kiusaaminen, kehityskeskustelut, tiedonkulku, )

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

muut \_\_\_\_\_

3. Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita teillä on toteutettu?

4. Miten työsuojelu ja työhyvinvointi on teillä organisoitu

	työsuojelu	työhyvinvointi
johtaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työnjohto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työsuojelupäällikkö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
henkilöstöhallinto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työsuojeluvaltuutettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

muu taho, mikä \_\_\_\_\_

5. Onko teillä ja oletteko suunnittelemassa omaa organisoitumista työhyvinvointiin?

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| työhyvinvointipäällikkö       | <input type="checkbox"/> |
| työhyvinvointitoimikunta      | <input type="checkbox"/> |
| työhyvinvoinnin yhteyshenkilö | <input type="checkbox"/> |
| muu, mikä _____               | <input type="checkbox"/> |
| ei ole                        | <input type="checkbox"/> |

6. Onko teillä koulutettu henkilöitä työhyvinvointiin?

- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| kouluttajataho   | <input type="checkbox"/> |
| työterveyshuolto | <input type="checkbox"/> |
| konsultti        | <input type="checkbox"/> |
| muu, mikä _____  | <input type="checkbox"/> |

7. Uskotteko, että työhyvinvointitoiminta on kannattavaa yrityksellenne?

- |       |                          |    |                          |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|
| kyllä | <input type="checkbox"/> | ei | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|

8. Mittaatteko työhyvinvoinnin tilaa ja onko teillä näyttöä työhyvinvoinnin tuottavuudesta?

- |       |                          |    |                          |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|
| kyllä | <input type="checkbox"/> | ei | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|

9. Miten aiotte pitää kiinni hyvistä työntekijöistänne ja heidän työuransa jatkumisesta? Numeroi tärkeysjärjestykseen 1–6

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| palkkauksella ja hyvillä työeduilla | <input type="checkbox"/> |
| työn houkuttelevuudella             | <input type="checkbox"/> |
| hyvällä työyhteisöllä               | <input type="checkbox"/> |
| työympäristöllä                     | <input type="checkbox"/> |
| hyvällä työterveyshuollolla         | <input type="checkbox"/> |
| hyvällä johtamisella                | <input type="checkbox"/> |

10. Miten näette työhyvinvoinnin

10.1 työntekijöidenne kannalta

---

10.2 työpaikkanne kannalta

---

10.3 Suomen kilpailukyvyn kannalta

---

11. Onko työhyvinvointi teille tärkeää, kun sitä vertaa yrityksenne toiminnan peruskysymyksiin, kuten tilauskanta, yrityksen tulos ja voitot, tekniikka ja prosessit, asiakkaat, muu toimintaympäristö?

kyllä  ei

---

12. Miten näette työhyvinvoinnin ja lakisäätteisten työturvallisuusasioiden välisen yhteyden, mm. työturvallisuuslaki, laatutoiminta, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvonta

---

13. Mitä hyvää ajattelua työhyvinvointiin kytkeytyy? (voimaantuminen, mukava tulla töihin, motivaatio, kehittyminen, kivat työkaverit, yhteistyö)

---

14. Onko teillä huonoja kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen toteuttamisesta?

---

15. Onko työterveyshuolto työhyvinvoinnin vaikuttaja yrityksessänne

kyllä  ei

---

16. Mitä muuta haluaisitte sanoa työhyvinvoinnista

---

**B. ASIAKKUUS**

17. Mitä yhteistyötä olette tehneet Työterveyslaitoksen kanssa?

- |              |                          |             |                          |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| palvelu      | <input type="checkbox"/> | koulutus    | <input type="checkbox"/> |
| konsultointi | <input type="checkbox"/> | työhygieniä | <input type="checkbox"/> |
| muu, mikä    | <input type="checkbox"/> | muu, mikä   | <input type="checkbox"/> |
- 

18. Miten vertaatte yhteistyötä Työterveyslaitoksen kanssa samankaltaista työtä tekeviä muihin konsultteihin?

- |          |                          |           |                          |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| parempaa | <input type="checkbox"/> | huonompaa | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
- 

19. Mitä odotatte Työterveyslaitokselta

- |                |       |
|----------------|-------|
| internet-tieto | _____ |
| palvelut       | _____ |
| koulutus       | _____ |
| muuta, mitä    | _____ |

20. Oletteko yhteydessä muuten Työterveyslaitokseen?

- |                                            |                          |
|--------------------------------------------|--------------------------|
| <a href="http://www.ttl.fi">www.ttl.fi</a> | <input type="checkbox"/> |
| kyselyt sähköpostilla                      | <input type="checkbox"/> |
| yhteydenotot asiantuntijoihin              | <input type="checkbox"/> |
| tiedotusmateriaaliin                       | <input type="checkbox"/> |
| TTT-lehti                                  | <input type="checkbox"/> |
| muuten, miten _____                        | <input type="checkbox"/> |

**C. Kehittämistarpeet**

21. Oletteko kiinnostuneet kehittämishankkeista Työterveyslaitoksen kanssa?

- |       |                          |    |                          |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|
| kyllä | <input type="checkbox"/> | ei | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|

22. Oletteko kiinnostuneet palvelu- ja koulutusyhteistyöstä Työterveyslaitoksen kanssa

- |       |                          |    |                          |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|
| kyllä | <input type="checkbox"/> | ei | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|

**KIITOS VASTAUKSISTA. KÄSITTELEMME NIITÄ LUOTTAMUKSELLISESTI**

## LIITE 2 TOTEUTETUT TYÖHYVINVOINTITOIMET

Yritys	Työterveyshuolto	Varhainen välit.	TYKY//ASLAK	Tapaturmat	Sairaspoissaolot	Yhteistoiminta	Henkilöstökysely	Riskiäarviointi	Työn uud. järj.	Kehityskeskustelu	Liikunta	Ergonomia	HV-tapahtumat	Henkinen tuki	Esimiesvalment.	Turvallisuus	Senioriohjelma	Päihderyhmät	Tiedotus	Kykyjohtaminen	Laatujärjestelmä	Koulutus	Johdon läsnäolo
1	X	X										X		X		X							
2	X	X	X	X	X			X		X				X		X		X					X
3	X					X							X						X				
4				X	X							X											
5	X					X					X		X										
6		X		X				X							X								
7	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X							X					
8		X	X				X				X				X		X						
9	X	X		X	X				X	X		X					X				X		
10	X			X		X						X	X										
11			X			X					X												
12	X	X	X		X		X	X	X	X													
13	X		X				X		X					X						X			X
14							X			X			X		X				X				
15			X			X		X	X					X	X					X			
<b>Σ</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Liitteessä 2 merkinnällä x tarkoitetaan kyseisen asian esiintymistä organisaation työhyvinvointitoiminnassa. Taulukon alla on esitetty summa toimen yleisyydestä kaikista haastateltavista.

## LIITE 3 KEINOT PITÄÄ KIINNI TÄRKEISTÄ TYÖNTEKIJÖISTÄ

Yritys	Palkkaus ja hyvät työedut	Työn houkuttelevuus	Hyvä työyhteisö	Työympäristö	Hyvä työterveyshuolto	Hyvä johtaminen
1	2			3		1
2	2		3			1
3	3	4	1	5	6	2
4	3	3	2	5	4	1
5	5	2	4	3	7	6
6	6	2	3	5	4	1
7	4	1	2	6	5	3
8	1	6	4	3	5	2
9			1	2		3
10	6	5	1	4	3	2
11	6	3	2	5	4	1
12		3	1			2
13	4	5	1	6	3	2
14	4	1	3	5	6	2
15	4	3	2			1
$\Sigma$	<b>50</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>30</b>

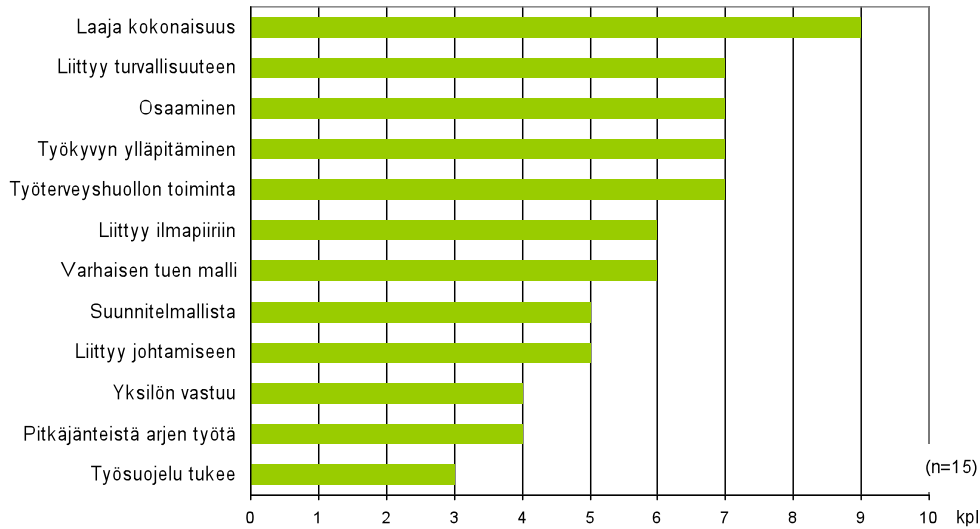
Liitteessä 3 kuvataan sitä, kuinka haastateltavat arvioivat eri tekijöitä tärkeysjärjestykseen arvoasteikolla 1–6. Arvo 1 merkitsi tärkeintä ja 6 vähiten tärkeintä arvoa arvioitaessa tärkeimpiä tekijöitä pitää kiinni hyvistä työntekijöistä. Yhteissumma on taulukon alla, jossa pienin arvo merkitsee tärkeimmäksi arvoitettua tekijää.

## LIITE 4 TYÖSUOJELUN JA TYÖHYVINVOINNIN ORGANISOINTI

	Työsuojelu	Työhyvinvointi
Johtaja	13	6
Työnjohto	11	4
Työsuojelupäällikkö	14	3
Henkilöstöhallinto	11	4
Työsuojeluvaltuutettu	14	4
Työterveyshuolto	11	3
Muu	8	

Liitteen 4 taulukko kuvaa kokonaismäärää siitä, miten työsuojelu ja työhyvinvointitoiminta oli organisoitu organisaation eri tahoille.

## LIITE 5 TYÖHYVINVOINNIN KÄSITE



Liitteen 5 kuvio kuvaa haastateltavien yleisimmin mainitsemia tekijöitä työhyvinvoinnin käsitteen ymmärryksestä.

## LIITE 6 TÄRKEIMMIKSI ARVIOIDUT TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄT

	1.	2.	3.	Muu	Σ
Johtaminen/ esimiestyö	5	5			10
Henkilöstö/ työyhteisö	3	4	1		8
Osaaminen	1	1	1	2	5
Ilmapiiri/Kulttuuri			3	1	4
Turvallisuus, Tapaturmat (LTIFR)	2		1		3
Työolot ja ympäristö		1		2	3
Sairaspoissaolot	1		1		2
Muutoksen hallinta / johtaminen	1		1		2
Kiusaaminen	1		1		2
Yhteistyö ja yhteisöllisyys	1			1	2
Toimiva työkyvynhallinnanmalli	1	1			2
Liikunta		1			1
Varhainen välittäminen			1		1
Vapaa-aika			1		1
Luovuuteen kannustaminen			1		1
Tuottavuus				2	2
Tiedonkulku				2	2

Liitteessä 6 kuvataan sitä, kuinka haastateltavat arvioivat tärkeysjärjestykseen kolme tärkeintä työhyvinvoinnin osatekijää. Sija 1 kuvaa tärkeintä osatekijää, sija 2 toiseksi tärkeintä ja sija 3 kolmanneksi tärkeintä. Lisäksi haastateltava sai halutessaan nimetä vielä jonkin muun organisaatiossa tärkeäksi koetun osatekijän muu-kohtaan. Taulukon oikeassa sivussa summa kuvaa kyseisen tekijän tärkeyden arvottamisen yleisyyttä kaikista haastateltavista.