

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot

Heidi Niemi

TYÖHYVINVOINTIMALLIN RAKENTAMINEN YRITYKSESSÄ X

Työnohjaaja/tarkastaja: Professori Iiro Jussila  
2.tarkastaja: Professori Pia Heilmann

## **TIIVISTELMÄ**

**Tekijä:** Niemi Heidi

**Tutkielman nimi:** Työhyvinvointimallin rakentaminen yrityksessä x

**Tiedekunta:** Kauppätieteellinen tiedekunta

**Pääaine/maisteriohjelma:** Johtaminen ja organisaatiot/ Johtamisen ja organisaatioiden maisteriohjelma

**Vuosi:** 2013

**Pro Gradu tutkielma:** Lappeenrannan teknillinen yliopisto

84 s., 5 kuvaa, 3 taulukkoa

**Tarkastajat:** Iiro Jussila ja Pia Heillmann

**Hakusanat:** Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työhyvinvoinnin kehittäminen

**Keywords:** Well-being at work, job satisfaction, developing of the well-being at work

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata erään yrityksen työhyvinvointimallin rakentamista. Tavoitteena oli tarkastella myös työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä ja kehittämistarpeita kyseisessä yrityksessä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena haastattelemalla yrityksen työhyvinvointitoimijoita syksyllä 2011 ja projektin aikana, sekä hyödyntämällä valmista materiaalia.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että kohdeyrityksessä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat hyvin samankaltaisia kuin aiemmassa työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa esiin nousseet tekijät. Esimiestyö nousi esiin suurimpana työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Muita esiin nousseita tekijöitä olivat kiire, resurssointi ja aikataulupaineet. Kohdeyrityksessä koettiin myös jatkuvien organisaatiomuutosten vaikuttaneen työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin tilan seuraamiseksi asetettiin mittarit. On tärkeää että mittareilla seurataan työhyvinvoinnin tilaa laaja-alaisesti, niin ennakoivilla kuin jälkijättöisillä mittareilla, sekä pohditaan aika-ajoin onko käytössä oikeat mittarit ja miten niistä saatuun tietoon pystytään reagoimaan.

## **ABSTRACT**

**Author:** Niemi Heidi

**Title:** Development of well-being at work model in company x

**Faculty:** LUT, School of Business

**Major/ Master's Programme:** Management and Organisations/ Master's Degree Programme in Management and Organisations

**Year:** 2013

**Master's Thesis:** Lappeenranta University of Technology

84 pages, 5 figures, 3 tables

**Examiners:** Iiro Jussila and Pia Heilmann

**Keywords:** Well-being at work, job satisfaction, developing of the well-being at work

The focus of this master's thesis was to describe the developing of a well-being model at case company. The purpose was also to examine the development steps and needs at this company. The study was made as qualitative case-study by interviewing the well-being actors in autumn 2011 and during the project. There was also earlier material which was used in this study.

Finding of the study was that the factors which effect on the well-being at work are very similar to the findings of an earlier research. In case leadership emerged as the most important factor effecting in well-being. Other factors that emerged were busy, resourcing and time pressure. The ongoing organizational changes effect to the wellbeing as well.

The well-being indicators were set to measure the status of well-being. It is important to set the broad-based well-being indicators. There needs to be pro-active so as re-active indicators. Organization should make sure time-to-time that they have the right indicators and that the information getting from the indicators can be reacted to.

## **ALKUSANAT**

Valintani lähteä opiskelemaan johtamista pääaineena, ei ollut sattumaa. Rakkaan harrastukseni partion myötä kiinnostuin jo nuorena ihmisten johtamisesta. Vertaisjohtajuus nuorena tarjosi arvokasta kokemusta tulevia vuosia ajatellen. Viimeistään partiojohtajakurssilla käydessämme läpi Maslown tarvehierarkkia, oppimisen eri tasoja ja sitä minkälaista eri johtamistyyliä eri tilanteissa tarvitaan, tiesin henkilöstöjohtamisen olevan oma juttuni.

Työhyvinvointi valikoitui työni aiheeksi pitkällisen harkinnan jälkeen. Työpaikassani on viime vuosien aikana koettu useammat yt-neuvottelut, jotka ovat johtaneet irtisanomisiin. Irtisanomiset ovat olleet vaikea paikka irtisanotuille, mutta toisaalta myös niille, jotka ovat saaneet jäädä. Samalla organisaatio on ollut melkoisessa myllerryksessä jatkuvien organisaatiomuutosten myötä. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi henkilöstön työhyvinvointia päätettiin lähteä kehittämään entistä järjestelmällisemmin eteenpäin. Olen itse saanut olla mukana tuossa projektissa, ja tämän vuoksi se lopulta valikoitui myös tutkielmani aiheeksi.

Lämpimät kiitokseni työni ohjaajalle Iiro Jussilalle, jolta olen saanut työni edetessä ohjeita ja neuvoja. Kiitokseni myös työnantajalleni, joka on tarjonnut minulle tilaisuuden tehdä tutkielman kiinnostavasta ja tärkeästä aiheesta. Kiitokset myös opiskelutovereilleni Lappeenrantaan monista unohtumattomista hetkistä. Haluan lisäksi kiittää perhettäni ja ystäviäni, jotka ovat jaksaneet kannustaa ja painostaa minua opintojeni loppuun suorittamisessa hankkiessani opintojen välissä työkokemusta.

Lopuksi erityiskiitokset miehelleni Mikolle, jolta olen saanut apua ja tukea niin opinnoissani kuin kodin ja arjen pyörittämisessä suorittaessani opintojani loppuun.

Lohja, Marraskuu 2013

Heidi Niemi

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	2
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	3
1.2.1 Aiempi tutkimus .....	5
1.3 Tutkimuksen menetelmät.....	8
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	9
2 TYÖHYVINVOINTI .....	10
2.1 Työhyvinvoinnin käsite.....	11
2.1.1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	16
2.1.3. Stressi ja työuupumus .....	19
2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	20
2.2.1 Työhyvinvointitoimijat .....	21
2.2.2 Lakisääteiset veloitteet ja vaatimukset.....	23
2.3. Työhyvinvoinnin mittarit .....	24
2.4. Työhyvinvoinnin yhteys organisaation tulokseen .....	29
2.5. Työhyvinvointimalli.....	34
2.5.1 Työterveys ja –turvallisuus .....	37
2.5.2 Johtaminen ja esimiestyöskentely .....	39
2.5.3 Osaamisen kehittäminen .....	42
2.5.4 Oma vastuu .....	43
2.5.5 Motivaatio .....	45
3.1 Kohdeyritys .....	48
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	48
3.2.1 Luotettavuus ja yleistettävyys.....	51
3.3 Työhyvinvointimallin kehittämisen lähtötilanne .....	52
3.3.1 Haastatteluissa esiin nousseet vahvuudet ja kehityskohteet ....	53
3.3.2 Aiemmat panostukset työhyvinvoinnin kehittämiseen .....	57
3.4 Työhyvinvointimallin rakentamisen vaiheet.....	58
3.4.1. Työhyvinvointimallin kehittäminen .....	61
3.4.2 Turvallisuuskäytäntöjen kehittäminen.....	65
3.5 Mittarit .....	70

3.6 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	72
4 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	76
4.1. Ehdotus jatkotoimenpiteistä.....	81
4.2 Jatkotutkimustarpeet.....	84
Lähteet .....	85

# 1 JOHDANTO

Monet viime aikaiset lehtikirjoitukset ja työhyvinvointitapahtumien luennot käsittelevät työhyvinvointia negatiivisesta näkökulmasta. Niissä puhutaan kiireestä, stressistä, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen hankaluudesta, työyhteiskonflikteista, sitä miten edellä mainittuihin liittyvät ongelmat korjataan ja henkilöstön työhyvinvointia parannetaan. Esimerkiksi Juha Siltalan teos Työelämän hunontumisen lyhyt historia herätti vilkasta keskustelua ilmestyttyään varsin negatiivisella lähestymistavallaan työelämään. Työ tulisi kuitenkin itsessään nähdä hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Se takaa taloudellisen turvan ja antaa parhaimmillaan mahdollisuuden onnistumisen tunteisiin.

Talouden taantuma on johtanut siihen, että työyhteisöt ovat olleet viime vuosien aikana jatkuvassa muutoksessa. Vuoden 2010 eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan Suomessa yli puolet työntekijöistä ilmoitti, että omalla työpaikalla oli tehty mittavia uudelleen organisoiteja kolmen viime vuoden aikana (Alasoini 2012, s. 99). Yritysten kannattavuutta ja tehokkuutta on pyritty parantamaan hyödyntämällä tehokkaasti käytössä olevat resurssit, tekemällä muutoksia organisaatiomalleihin ja ottamalla käyttöön henkilöstön osaamisen mahdollisimman laaja-alaisesti.

Sanat joustavuus, innovatiivisuus ja muutoskykyisyys kuvaavat aikamme työelämää. Muutos ja notkeus ovat menestyvän yrityksen kunniamerkkejä. Organisaatio ei lepää ja tyydy olemassa olevaan, vaan etsii jatkuvasti uusia kasvun mahdollisuuksia. Karrikoiden työelämässä voidaankin sanoa pysyvä olevan vain jatkuva muutoksen tila. Muutoksen väitetään olevan välttämätöntä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Työntekijän näkökulmasta muutokset eivät kuitenkaan ole aina kehitystä. Toisaalta tulee huomioida, että palkansaajat tekevät Suomessa lyhyempiä työpäiviä paremmissa olosuhteissa kuin koskaan, ja nauttivat lisäksi enemmän

vapaa-aikaa kuin koskaan, silti työhyvinvoinnin koetaan huonontuneen. (Blom & Hautaniemi, 2009, s. 8)

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö, jota lähestytään tutkimuksissa monista eri näkökulmista. Puhuttaessa työhyvinvoinnista keskitytään niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat hyvinvointiin työssä, kuitenkin työhyvinvointiin vaikuttavat myös muut elämän osa-alueet. Kodin murheet näkyvät työssä ja päinvastoin.

Liikuntasetelit, lounassetelit ja tyky-päivät ovat yksittäisiä tekoja työhyvinvoinnin edistämiseksi, mutta niillä ei päästä vielä kovin pitkälle. Työhyvinvointi pitää nähdä suurempana yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin linkitettyä kokonaisuutena, jota johdetaan määrätietoisesti. Jotta työhyvinvointiin sijoitetulle rahalle saadaan vastinetta, tulee organisaation tarpeet ymmärtää. Työhyvinvoinnin kehittämistä ei voida vierittää ainoastaan yritysten hartioille, vaan jokaisen organisaation jäsenen on myös kannettava oma vastuunsa työhyvinvoinnista organisaation jäsenenä.

### ***1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet***

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työhyvinvointimallin rakentaminen kohdeyritykselle. Tutkimuksessa kuvataan yleisellä tasolla työhyvinvointiin negatiivisesti ja positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Näiden tekijöiden pohjalta valitaan ne osa-alueet, joita kohdeyrityksessä on tärkeää lähteä kehittämään niin inhimillisestä kuin taloudellisestakin näkökulmasta katsottuna. Tutkielmassa kuvataan itse työhyvinvointimalli sekä työhyvinvointimallin rakentamisen vaiheet. Lisäksi käydään läpi suunnitellut työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet sekä esitellään työhyvinvoinnin mittarit, joilla jatkossa seurataan toimenpiteiden vaikuttavuutta. Osaltaan pohditaan myös työhyvinvoinnin taloudellista



merkitystä yritykselle. Tutkielman tekijä on itse ollut mukana kehittämässä yrityksen työhyvinvointimallia yhdessä muun projektitiimin kanssa.

Työhyvinvointimallin kehittäminen on edennyt vuorotellen itse mallin kuvaamisen ja käytännön toimenpiteiden kanssa. Työhyvinvointia on lähdetty kehittämään samanaikaisesti laajalla rintamalla. Mukaan työhyvinvointiin luetaan niin fyysinen työturvallisuus ja työkyvyn ylläpito kuin psyykkinen työhyvinvointi ja työmotivaatio.

Tutkimuksessa pohditaan työhyvinvoinnin kehittämistä työnantajan näkökulmasta. Tutkielman on tarkoitus tuottaa lisäarvoa kohdeyritykselle, mutta toisaalta lähes kaikki yritykset kamppailevat hyvin samankaltaisten ongelmien kanssa, joten tuloksia voidaan tietyin rajauksin soveltaa myös muihin yrityksiin. Tutkimuksessa ei oteta kantaa työhyvinvointimallin pohjalta asetettujen toimenpiteiden tehokkuuteen tutkielman tekemisen rajatun keston vuoksi. Toimenpiteitä tullaan toteuttamaan useamman vuoden ajanjaksolla, ja lisäksi tulokset näkyvät viiveellä, joten tämän vuoksi niiden tehokkuuden arviointia ei tässä tutkielmassa voida tehdä.

## ***1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys***

Tutkielma toteutettiin yrityksen tilauksesta aiheesta, joka toisi heille lisähyötyä. Näin ollen mielekkäintä oli toteuttaa tutkielma siten, että teoreettisen viitekehysten rakentaminen aloitettiin tutustumalla aiheeseen liittyvään tieteelliseen keskusteluun melko laajasti. Teorian pohjalta kartoitettiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yleisellä tasolla. Tämän jälkeen kartoitettiin yrityksen työhyvinvoinnin tila, tarpeet ja odotukset. Muodostuneen käsityksen pohjalta luotiin alustava karkea jako työhyvinvoinnin eri osa-alueista ja niiden kehittämistarpeista. Yrityksessä on toki panostettu aiemminkin työhyvinvoinnin kehittämiseen, joten käynnissä olleita, ja kiireellisiä kehittämistoimenpiteitä vietiin eteenpäin mallin rakentamisen kanssa yhtäaikaan.

Kehittämistoimenpiteiden määrittely ja niistä keskusteleminen eri työhyvinvointitoimijoiden kanssa nosti esiin uusia kehitystarpeita, jolloin syntyi niin sanottu lumipallo efekti, jonka avulla yrityksen työhyvinvointitoimenpiteitä saatiin määriteltyä organisaation eri tasoille eri aikavälin suunnitelmilla.

Mallin viitekehysten rakentamisen jälkeen tutkielman teoreettiseen osuuteen otettiin mukaan vain ne työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka esiintyvät myös yritykselle rakennetussa työhyvinvointimallissa. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu näin ollen sen työhyvinvointia käsittelevän aiemman tutkimuksen ympärille, joka on muodostuneen työhyvinvointimallin kannalta oleellista, puhutaan siis aineistolähtöisestä lähestymistavasta tutkittavaan tapaukseen.

Aiheen kannalta ei ollut mielekästä ottaa tutkielman lähtökohdaksi mitään valmista mallia, johon empiria olisi liitetty, koska malli perustuu kohdeyrityksen tarpeisiin. Yrityksen toimialalla, koolla, toimintatavoilla ja organisaatiokulttuurilla on vaikutusta työhyvinvoinnin kannalta oleellisiin tekijöihin, vaikka monissa tutkimuksissa onkin työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomattu olevan samankaltaisia yrityksestä riippumatta. Tutkielman teon aikana teorin ja empirian välistä vuoropuhelua on jouduttu rajaamaan tiukasti muodostetussa työhyvinvointimallissa käsiteltyihin tekijöihin. Tutkielman teon aikana on myös jouduttu palaamaan monta kertaa teoreettiseen viitekehykseen ja peilaamaan sitä yrityksessä esiin nousseisiin tekijöihin, jotta malliin on otettu mukaan juuri oikeat tekijät.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu seuraavien käsitteiden ympärille: työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Käsitteinä työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat hyvin samankaltaisia, eikä rajanveto niiden merkitysten välillä ole yksiselitteinen. Käsite työkyky on myös hyvin läheinen edellä mainittujen kanssa, kuten myös käsite tyelämän laatu. Tässä tutkielmassa työkyky kuitenkin käsitetään

työntekijän fyysisenä työkyynä. Työhyvinvointi, työelämän laatu ja työtyytyväisyys taas laajempina kokonaisuuksina, joista työhyvinvointiin sisältyy myös fyysinen työkyky.

### **1.2.1 Aiempi tutkimus**

Työhyvinvointitutkimuksen yleisenä tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä esiintyviä epäkohtia ja vaaratekijöitä sekä edistää hyvien työolojen syntymistä. Tutkimuksen avulla pyritään kehittämään työyhteisöjä ja hyviä käytäntöjä organisaatioiden toimintamalleiksi. Seurauksena pyritään parantamaan työntekijöiden työssä selviytymistä ja työnhallintaa. (Suonsivu 2011, s. 102) On kuitenkin otettava huomioon se seikka, että työhyvinvointia koskeva tutkimus rajoittuu usein yksittäisiin työpaikkoihin ja tiettyyn kulttuuriikontekstiin (Järvensivu & Piirainen 2012, s. 83) Työhyvinvointia koskeva tutkimus lähestyy aihetta melko usein yksilön näkökulmasta, ei niinkään työyhteisön kehittämisen näkökulmasta.

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö, johon vaikuttavat subjektiiviset hyvinvointikokemukset ja hyvinvoinnin objektiiviset tekijät. Työhyvinvointia on käsitteellistetty eri tieteenaloilla ja teorioissa eri tavoin (Mamia 2009, s. 21). Laajasta lähestymisnäkökulmasta johtuen työhyvinvoinnin määritelmä ei ole selkeä tai yksiselitteinen. (Danna & Griffin 1999) Työhyvinvoinnin tutkimus on lähestynyt aihetta monista eri näkökulmista eri aikoina. Aihetta on lähestytty esimerkiksi psykologisesta, emotionaalisesta ja mentaalista näkökulmasta. Työhyvinvoinnista puhuttaessa on otettava huomioon yhteiskunnan arvojen muutos eri aikakausina ja sitä kautta työhyvinvoinnin käsityksen muutos. (Järvensivu & Piirainen 2012, s. 82)

Työhyvinvoinnin tutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Aluksi tutkimuskohteena oli yksilö. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona työn kuormittaviin tekijöihin kuten myrkyllisiin aineisiin kylmään, meluun ja

fyysiseen raskauteen. Kielteiset tuntemukset edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Tämä näkökulma laajeni myöhemmin siten, että se kattoi sekä työn yksilölle aiheuttamat psykologiset reaktiot sekä työn kuormittavuudesta johtuvat vaikutukset. Karasek (1979) loi työn vaatimusten ja hallinnan mallin, jossa painopiste käännettiin tasapainon saavuttamisen sijasta aktiivisempaan suuntaan. Karasekin mukaan työn vaatimukset synnyttävät joko positiivista tai negatiivista painetta, joka antaa yksilölle joko oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai sitten pahimmillaan passivoi ja sairastuttaa. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, s.5, Suonsivu 2011, s. 103) Painopiste kääntyi siten pelkän tasapainon saavuttamisen sijasta aktiivisempaan suuntaan, jossa työn vaatimukset synnyttävät positiivista tai negatiivista painetta, mikä joko antaa yksilölle oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai sitten pahimmillaan passivoi ja sairastuttaa (Suonsivu 2011, s.103). Myöhemmin malliin liitettiin kolmas ulottuvuus, joka on sosiaalinen tuki. Sen todettiin vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin. (Manka ym. 2007, s.5).

Edellisiä ns. ärsykse-reaktiomalleja on kritisoitu siitä, että ne eivät selitä työntekijöiden välisiä yksilöllisiä eroja. Tietyt työn tai työyhteisön piirteet voivat aiheuttaa joissakin henkilöissä stressireaktioita, kun taas toiset henkilöt eivät rasitu niistä lainkaan. Stressin syntymiseen lisättiin myöhemmin yksilön piirteistä johtuva välitysmekanismi ("transactional approach") Lähestymistavan mukaan hyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Tämä on yksi tunnetuimpia stressiä selittäviä näkemyksiä. Keskeistä tässä kognitiiviseen psykologiaan pohjautuvassa lähestymistavassa on, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin, sen uhkiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Myös yksilön voimavarat kohdata uhkia ja haasteita vaikuttavat taustalla. (Manka ym. 2007, s.5, Suonsivu 2011, s. 103)

Myöhemmin teoriaan liitettiin psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Ns.stressimalli laajeni kattamaan reaktioiden lisäksi ympäristön aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset. Painopiste laajeni yksilön sijasta ympäristön piirteet huomioivaan tutkimukseen. Hakasen (2009) mukaan työstressimallit ovat osoittautuneet varsin riittämättömiksi nykyajan vaativiin ja kompleksisiin toimintaympäristöihin ja työolosuhteisiin. (Suonsivu 2011, s. 103)

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden näkökulma on tullut mukaan vasta 2000- luvun alussa. Esimerkiksi Guest (2002) vaati uutta henkilöstökeskeistä näkökulmaa henkilöstön ja tuloksellisuuden tutkimukseen analyysiin. Vasta viime aikoina työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kytkennät ovat olleet tutkimuksen kohteena. Hyvinvoiva henkilöstö tekee hyvän tuloksen. Tämän vuoksi kehittämiseen käytetyt resurssit maksavat itsensä moninkertaisen takaisin. (Manka ym. 2007, s.6)

Työelämästä puhuttaessa on perinteisesti kiinnitetty huomiota niihin työn tekijöihin, jotka vaarantavat terveyttä. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se miten työ edistää terveyttä (Ojala & Ahonen 2005, s. 15). Vuosikymmenten aikana työhyvinvointia on paljolti tutkittu työpahoinvointina. Vähitellen on alettu kiinnittää huomiota siihen, että tieto kokonaisuudessaan ei tule esille jos tutkitaan vain kielteisiä ilmiöitä. (Suonsivu 2011, s. 104) Positiivisen psykologian tutkimussuunta, jossa huomio kiinnittyy niihin tekijöihin, jotka ihmisessä ja työpaikassa ovat toimivaa, vahvaa ja mahdollista nousi 2000-luvulla kansainväliseen suosioon. (Hakanen 2011, s. 11) Työhyvinvointi on kaksisuuntainen ilmiö, jossa voidaan tutkia niin hyvinvointiin myönteisesti kuin kielteisestikin vaikuttavia tekijöitä. (Mamia, 2009, s.21)

Työelämän laadun kehityssuunnasta ei olla yksimielisiä. Tutkimustulokset ovat vaihdelleet niin suomalaisessa kuin kansainvälisessä tutkimuksessa tutkijasta riippuen. Työelämästä on saatu niin myönteisiä kuin kielteisiäkin signaaleja. Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa –tutkimuksen

mukaan enemmistö suomalaisista noin 86 % on tyytyväisiä työhönsä ja kokee työn hyvin tärkeäksi asiaksi elämässään. Työn ja kodin yhteensovittaminen sujuu ilman ongelmia aikaisempaa useammalla ja naisten osuus johtajista on lisääntynyt. Samalla monet kuitenkin kokevat ongelmaksi esimerkiksi työpaikkojen määrän riittämättömyyden, töiden jatkumiseen liittyvät epävarmuudet sekä lisääntyneen kiireen ja suorituspaineen. Työnsä henkisesti rasittavaksi koki kolmasosa suomalaisista palkansaajista. Työikäisen väestön koulutustaso on noussut, mutta toisaalta työtehtävien koulutustasovaatimukset ovat nousseet. Fyysinen väkivalta ja sen uhka ovat kasvaneet vuodesta 2006, jolloin edellinen tutkimus tehtiin. (2010, s. 18-110) Muutossuunnasta ei näin ollen ole selkeää käsitystä. (Blom & Hautaniemi, 2009, s. 11-12)

### ***1.3 Tutkimuksen menetelmät***

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla yrityksen johtoa ja työhyvinvointitoimijoita. Lisäksi on käytetty hyödyksi valmista materiaalia ja tilastoja. Valmiin materiaalin lisäksi on ajettu tilastoja yrityksen henkilöstöhallinnon järjestelmistä valmiin aineiston tueksi. Mallin rakentaminen aloitettiin haastattelemalla yrityksen johtoa ja työterveyshuoltoa ulkopuolisen konsultin toimesta syksyllä 2011. Muita haastatteluja henkilöstöhallinnon edustajille ja työterveyshuollolle on tehty koko kahden vuoden ajan, jolloin mallia rakennettiin. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös tutkielman kirjoittajan omaa tuntemusta yrityksestä. Kirjoittaja on työskennellyt kolmen vuoden ajan yrityksen henkilöstöhallinnossa, joista suurimman osan työterveys ja -turvallisuuskoordinaattorina. Aiheen kannalta yrityksen ja sen nykytilan tuntemus on tärkeää. Se että tutkija tutkija tuntee organisaation hyvin, on aiheen huomioon ottaen edellytys tutkimuksen onnistumiselle, ja sille että se tuottaa aidosti lisähyötyä yritykselle.

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen taustat ja lähtökohdat sekä käydään läpi aiempaa tutkimusta työhyvinvoinnin saralta. Toisessa kappaleessa avataan työhyvinvoinnin käsitettä, käydään läpi aiempaa tutkimusta työhyvinvoinnin saralta ja esitellään tunnetuimpia malleja. Tämän jälkeen esitellään yrityksen työhyvinvointimalli ja käydään läpi ne työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka on otettu mukaan yrityksen työhyvinvointimalliin. Empiriaa käsittelevässä osiossa kuvataan haastatteluiden tulokset, työhyvinvointimallin rakentamisen vaiheet, yrityksessä käytössä olevat työhyvinvoinnin mittarit, toteutetut kehittämistoimenpiteet, mallin rakentamisen aikana ilmenneet kehityskohteet työhyvinvoinnin saralla sekä johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä kappaleessa käsitellään työhyvinvoinnin käsitettä, työhyvinvoinnin johtamista, työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä pohditaan työhyvinvoinnin yhteyttä organisaation tulokseen. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, toimintatavasta joka edistää vuorovaikutusta sekä työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä. (Manka ja Hakala 2011, s.7)

Työvoiman saatavuus tulee tulevina vuosina pienenemään, tällöin yhä useammalla on varaa valita työpaikkansa. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon tulee yhä tärkeämmäksi, ja tämä tekee työhyvinvoinnin johtamisen yhä ajankohtaisemmaksi. Työelämään on myös siirtymässä uusi y-sukuolvi, joka vaatii työltä merkityksellisyyttä edeltäjistään poiketen (Järvensivu & Piirainen 2012, s 80). Työssä uupuneet työntekijät eivät välttämättä halua käyttää osaamistaan organisaation eduksi, mikä näkyy ennen pitkää asiakkaalle. Työtyytyväisyyden, motivaation ja työilmapiirin kehittyminen luo edellytyksiä palvelutason parantumiselle. Yhteisen osaamisen kasvaminen mahdollistaa uusien palvelujen ja tuotteiden syntymisen. (Manka ym. 2007, s.23)

Näyttää siltä että riippumatta työnantajasta – kunnasta, valtiosta tai yrityksestä, jokaisessa työyhteisössä näyttävät nousevan esille samantyyppiset hyvinvointia estävät tekijät. Ne liittyvät päätöksentekoon ja johtamiseen, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmän henkeen. (Manka ym. 2007, s.9) Myös jatkuvat organisaatiomuutokset ja epävarmuus oman työn ja työpaikan tulevaisuudesta murentavat työntekijöiden sitoutumista. ( Saari & Pyöriä 2012, s. 41)



## **2.1 Työhyvinvoinnin käsite**

Kuten aiemmin on mainittu työhyvinvointi käsitteenä on laaja ja riippuen tieteen alasta sen tulkinta vaihtelee. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (www.ttl.fi, viitattu 23.11.2012). Otalan ja Ahosen mukaan työhyvinvointi puolestaan tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia, eli henkilökohtaista tunnetilaa ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Työhyvinvointi on heidän mukaansa kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. (2005, s. 19) Suonsivu puolestaan huomauttaa, että kun työorganisaatioissa keskustellaan työhyvinvoinnista, puhutaankin todellisuudessa usein työpahoinvoinnin eri ilmentymistä. Esimerkiksi yritysten mittareissa seurataan lähes poikkeuksetta sairauspoissaolojen käyrien suuntaa. Seurataan sitä, ovatko työntekijät pitkällä vai lyhyillä sairauslomilla. Tarkastellaan siis työpahoinvointia työhyvinvoinnin sijaan. (2011, s. 13)

Aiemmin työhyvinvointi miellettiin lähinnä fyysiseksi työkyvyksi, siihen miten yksilö selviytyy työelämässä. Ajan myötä käsite on kuitenkin laajentunut käsittämään yhä laajemmin fyysisen työkyvyn lisäksi esimerkiksi psyykkisiä, sosiaalisia, osaamiseen ja ikään liittyviä tekijöitä. Laajennettu käsite työhyvinvointi käsittelee työkykyä laajemmin tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön työssä suoriutumiseen. Moni nykyisistä työkyvyn määritelmistä on kuitenkin lähellä työhyvinvoinnin määritelmää. (Kehusmaa 2011, s. 27)

Työhyvinvointia koskeva tutkimus on myös lähestynyt työhyvinvointia työpahoinvoinnin näkökulmasta työstressiteorioiden avulla. Tunnetuimpia malleja ovat jo aiemmin kappaleessa 1.2.1 esitelty Karasekin työn

vaatimusten ja hallinnan malli 1970-luvun lopulta sekä Warrin vitamiinimalli 1980-luvun loppupuolelta. Karasekin mallissa haitallista työkuormitusta kuvataan työn hallinnan ja työn vaatimusten keskinäisellä suhteella (Job Demand-Control model). Mallin mukaan työn vaatimukset synnyttävät joko positiivista tai negatiivista painetta, joka antaa yksilölle joko oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai sitten pahimmillaan passivoi ja sairastuttaa. (Manka ym. 2007, s.5, Suonsivu 2011, s. 103, Kinnun & Feldt 2005, s.18) Kuormittavan työn, jossa on suuret vaatimukset ja vähän hallintamahdollisuuksia, on osoitettu altistavan työntekijän stressiperäisille sairauksille, kuten esimerkiksi sydän- ja verisuonisairauksille. Aktiivinen työ, jossa sekä työn vaatimukset, että hallintamahdollisuudet ovat suuret, puolestaan luo parhaat edellytykset työntekijän oppimiselle, työmotivaatiolle ja työssä kehittymiselle. (Kinnunen & Feldt 2005, s. 18-20)

Karasekin mallia kritisoitiin pian sen ilmestymisen jälkeen, sen liiallisesta yksinkertaisuudesta. Kritiikki kohdistui mm. siihen, että se ei ota huomioon työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitystä yksilön hyvinvoinnille. Tämän vuoksi mallia laajennettiin 1980-luvulla lisäämällä siihen sosiaalisen tuen ulottuvuuden, joka sisältää esimerkiksi esimiehen ja työtovereiden arvostuksen, tuen ja kannustuksen. Laajennettua mallia kutsutaan JDCS-malliksi (Job Demand-Control-Support model). Tässä laajennetussa mallissa sekä kuormitus että aktiivisen oppimisen hypoteesi jaetaan saadun sosiaalisen tuen määrän mukaan kahteen tilanteeseen: kollektiiviseen jolloin työntekijä saa paljon sosiaalista tukea tai eristäytyneeseen, jolloin sosiaalisen tuen määrä on vähäinen. Kuormittavan työn on katsottu olevan erittäin haitallista silloin, kun hän ei saa tukea työssään. Työntekijän oppimista, työmotivaatiota ja työssä kehittyistä taas edistää parhaiten työ, joka on sekä kollektiivista että aktiivista. (Kinnunen & Feldt 2005, s. 18-20)

Lähellä Karasekin teoriaa on toisen kansainvälisesti tunnetun työstressitutkijan Siegristin ponnistelun ja palkkioiden malli. Ponnisteluilla Siegrist viittaa työn vaatimuksiin ja velvoitteisiin. Työn palkitsevuudella hän

puolestaan tarkoittaa palkkaa, arvostusta, asemaa ja urakehitystä. Malli perustuu sosiaaliseen vastavuoroisuuteen, joka ohjaa ihmisten välistä käyttäytymistä. Työelämässä tämä merkitsee sitä, että työntekijä sijoittaa ponnistuksiaan esimerkiksi energiaa ja aikaansa työhönsä ja odottaa saavansa niille vastinetta. Mikäli työntekijän ponnistelut ja vastine eivät kohtaa, voi seurauksena olla voimakkaita kielteisiä tunteita ja hyvinvoinnin heikkenemistä. (Pyöriä 2012, s. 12, Kinnunen & Feldt 2005, s. 29) Olennaisinta Karasekin ja Siegristin malleissa on se, että työn vaatavuus ja ponnistelu esitetään työhyvinvoinnin kannalta myönteisiksi asioiksi, kunhan niihin yhdistyy hallinnan tunne, palkitsevuus ja sosiaalinen tuki. Tämä on tärkeää nykyisessä työelämässä, jossa suuri osa toimii erilaisissa suunnittelua, ideointia ja ongelmanratkaisua vaativissa tietotyön ammateissa. (Pyöriä 2012, s. 12)

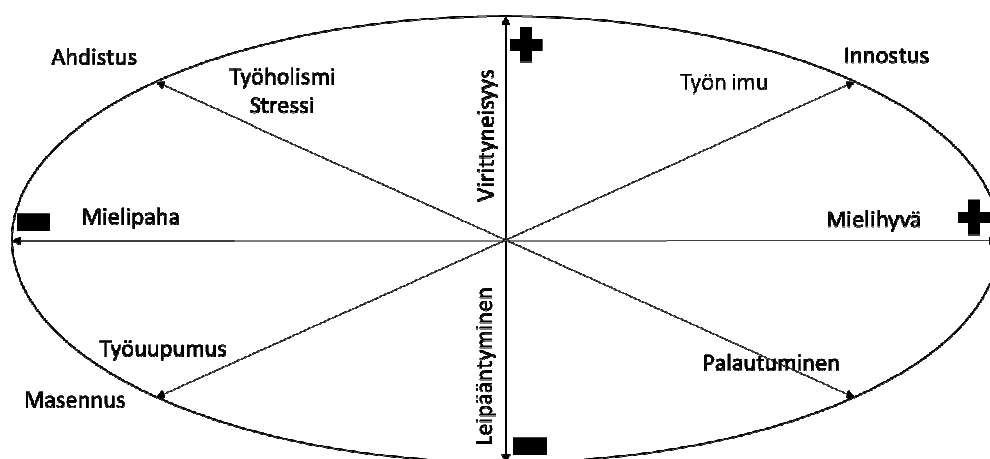
Warrin vitamiinimallissa tarkastellaan erilaisia työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisiä suhteita, jotka malli olettaa epälineaariseksi. Warr käyttää vertauskuvana vesiliukoisia C- ja E-vitamiineja sekä rasvaliukoisia A- ja D-vitamiineja. Vertauksessa tiettyjen työn piirteiden lisääminen vaikuttaa tiettyyn pisteeseen asti työhyvinvointia lisäävästi ja tämän pisteen ohitettuaan työn ominaisuuden kasvu ei enää lisää hyvinvointia C- ja E-vitamiinien tavoin. A- ja D-vitamiinien yliannostuksen aiheuttama vaikutus taas ilmenee tietyillä työn piirteillä niin, että aluksi ominaisuuden lisääminen vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin, mutta tietyn rajan jälkeen vaikutus muuttuu kielteiseksi kuten A- ja D-vitamiinit, jotka ovat suurina annoksina nautittuna myrkyllisiä. Warr on päätenyt kymmeneen työn piirteeseen, joita hän pitää olennaisena työhyvinvoinnin kannalta. Näistä kuudella- työn itsenäisyys, työn vaatimukset, sosiaalinen tuki, taitojen käyttö, työtehtävien monipuolisuus ja palaute työstä on – on vitamiinimallin mukaan kielteinen vaikutus työhyvinvointiin tietyn rajan jälkeen. Neljän muuta työn piirrettä puolesta toimivat siten, että niillä ei ole lisääntyessään kielteisiä seurauksia työhyvinvoinnille. Näitä piirteitä ovat palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki. (Kinnunen & Feldt 2005, s. 24-25)

Tämän päivän niukkeneviin resursseihin ja kovenevaan kilpailuun perustuvassa työelämässä ei useinkaan riitä se, että työntekijät ovat perinteisessä mielessä suhteellisen terveitä, kohtuullisesti sairauslomilla ja enimmäkseen läsnä työpaikalla. Perinteinen työhyvinvointiajattelu, jossa huomio kiinnittyy epäkohtien, riskien ja oireiden minimointiin, ei tuota riittävästi oikeanlaista menestykseen johtavaa, energistä ja motivoitunutta työhyvinvointia. (Hakanen 2011, s. 17) Epäkohtien poistamisen lisäksi työntekijöitä pitää pystyä kannustamaan työssään siten, että heillä on mahdollisuus kokea työn imua ja saada flow- kokemuksen. Nämä käsitteet ovat tulleet työelämäkeskusteluun vasta hiljattain. Käsitteistön liikkuminen työtyytyväisyydestä työn imuun peilannee muutosta työhön kohdistuvista odotuksista. Pelkän työtyytyväisyyden sijaan odotetaan työn imua ja innostusta. ( Järvensivu & Piirainen 2012, s. 82)

Modernein työhyvinvoinninviiitekehys onkin ns. laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, jossa on otettu mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet: työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite siirtää painopisteen työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Warrin affektiivisen työhyvinvoinnin mallissa (kuva 1) henkilökohtainen hyvinvointi on jaettu siihen liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän tunnekokemuksiin.

Tunnepohjaisen hyvinvoinnin mahdolliset tilat voidaan jaotella vireystilan ja mielihyvän asteen mukaan neljään ulottuvuuteen. Kuvio on ellipsin muotoinen, koska mielihyvä akselilla on suurempi merkitys kuin virittyneisyydellä. Töissä on mahdollista olla hyvin virittynyt, aktivaatitaso voi olla korkealla ja silti samaan aikaan kokea mielipahaa. Näin koemme esimerkiksi ollessame hermostuneita, levottomia ja ärtyneitä. Tällaista hyvinvointia työssä ilmentävät työstressin kokemukset, ja ne voivat kertoa myös alkavasta työuupumus oireilusta. Myös työholistiseen tapaan tehdä

töitä liittyä kuormittuneisuudesta kertova kielteinen (yli)vireystila. Toisaalta jo pitkälle edennyttä työuupumusta luonnehtii voimavarojen ehtyminen ja siten vireystilan vähittäinen romahtaminen ja kielteisten tuntemusten syveneminen. Mielipahaa ja alhaista aktivaatiotasoa kuvaa myös boreoutin eli työssä tylsistymisen tai työhön leipääntymisen kokemukset. Mallissa kuvattu työn imu tarkoittaa tilaa, jota kuvaa korkea myönteinen vireystila ja innostus työstä. (Hakanen 2011, s. 21-24, Manka ym. 2007, s.6-7, Warr 2007, s. 19-25, Kinnunen & Feldt 2005, s. 26 )



Kuva 1 Hakanen 2011 soveltaen Warr P. 2007

Työtyytyväisyys- ja työmotivaatioteorioita tarkastellaan hyvin usein yhdessä ja usein ne myös samaistetaan toisiinsa. Monet tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat eri asioita, vaikka ne kietoutuvat läheisesti yhteen. Chungin (1977) esittämän mallin mukaan tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta. Työmotivaatio taas puolestaan on riippuvainen esimerkiksi palkkioita koskevista odotuksista. (Peltonen & Ruohotie, 1987, 28)

Tunnetuimpia työtyytyväisyysteorioita on yhdysvaltalaisen Herzbergin 2-faktoriteoria. Poiketen yleisestä näkökulmasta, jonka mukaan hyvinvointi ja työtyytyväisyys tuottavat tehokkuutta ja parantavat työssä suoriutumista Herzbergin oivallus oli lähes päinvastainen. Työssä onnistumiset tuottavat

hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Onnistumisen ilo syntyy hyvin tehdystä työstä, mutta työntekijällä täytyy olla asianmukaiset resurssit työtehtävistä suoriutumiseen. Herzbergin tutkimuksissa huomattiin, että tyytymättömyys työhön aiheutuu eri tekijöistä kuin tyytyväisyys siihen. Työtyytyväisyyttä saivat aikaan: saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja virikkeisyys. Seuraavat asiat taas puolestaan aiheuttivat huonosti hoidettuina tyytymättömyyttä ja hyvin hoidettuina olivat lähes merkityksettömiä: työympäristö, yrityspolitiikka ja hallinto, työnjohto, suhteet työnjohtoon, palkka, suhteet työtovereihin, suhteet alaisiin, status ja turvallisuus. Suotuisissa olosuhteissa työ siis voimaannuttaa ja pahimmillaan se on uhka terveydelle. Herzbergin tutkimus on tehty jo noin 40 vuotta sitten yhdysvalloissa, mutta huolimatta tutkimustulosten iästä ja siitä että tutkimus koskee yhdysvaltalaisia työyhteisöjä, on sen perussanoma edelleen validi. (Pyöriä 2012, s.10-11, Kauhanen 2000, 2. 101-103, Järvensivu & Piirainen 2012, s. 81)

Työhyvinvointia käsittelevät mallit käsittelevät lähinnä siis sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän koettuun työhyvinvointiin. Aihetta lähestytään yksilön näkökulmasta. Sen sijaan tutkimusta siitä, miten työnantajan tulisi työhyvinvointia kehittää tai mikä ovat työhyvinvointiin sijoitetun pääoman tuotto, on vaikea löytää tai tutkimukset koskevat pientä joukkoa kuten yksittäistä yritystä.

### **2.1.1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät**

Työhyvinvoinnin tärkein edellytys on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. (Pyöriä 2012, s. 11) Tutkimusten mukaan mahdollisuus vaikuttaa, osallistua ja toimia itsenäisesti ovat myös tärkeitä tekijöitä. (Järvensivu & Piirainen 2012, s.81) Työhyvinvointi tarkoittaa kuitenkin eri ihmisille eri asioita. Toinen arvostaa selkeitä sääntöjä ja toinen taas vapautta toteuttaa asiat haluamallaan tavalla. Työmotivaatio syntyy yksinkertaisista asioista kuten oikeudenmukaisuus ja toisten ihmisten kunnioittaminen. Näiden toteutuminen voi kuitenkin jäädä puolitiehen

esimerkiksi kiireen, henkilöstöpulan, kilpailutilanteen tai resurssien niukkuuden vuoksi. (Saari & Pyöriä 2012, s.41)

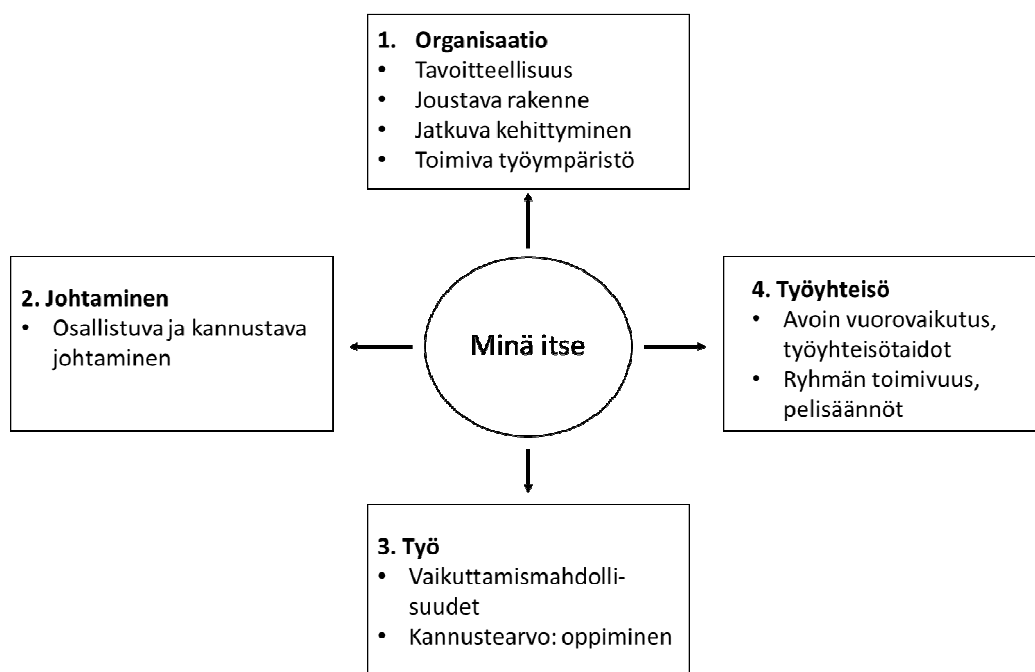
Kersleyn mukaan käsitys työhyvinvoinnista määrittyy niin ikään niiden näkemysten mukaan, joita henkilöllä on työstä ja työympäristöstä, työsuhteen ehdoista, olosuhteista, työn itsenäisyydestä, vastuusta ja valtuuksista. (Kersley teoksessa Baptiste 2008) Juha Antila on tutkinut työntekijöiden työssä tärkeimpinä pitämiä tekijöitä, jotka olivat järjestyksessään seuraavat:

1. Mielenkiintoinen työ
2. Mukavat työkaverit
3. Varma työpaikka
4. Hyvä palkka
5. Työ, jossa tuntee saavuttaneensa jotakin
6. Työ, joka vastaa kykyjä
7. Hyvät työajat
8. Mahdollisuus käyttää aloitekykyään
9. Vastuunalainen työ
10. Ihmisten tapaaminen
11. Ei liikaa työpaineita
12. Työ, jota ihmiset arvostavat
13. Työ, josta on hyötyä yhteiskunnalle
14. Runsaasti lomaa
15. Hyvät ylenemismahdollisuudet. (Antila, 2006, 10)

Työhyvinvointia edistävän työpaikan viideksi tunnuspiirteksi on puolestaan määritelty työelämän tasapainosta huolehtiminen, työntekijöiden kouluttaminen ja etenemismahdollisuudet uralla, työterveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen, työntekijöiden arvostus ja henkilöstön sitoutuminen. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan myös yrityksen tulokseen. (Grawitch, Gottschalk, Muntz, 2006)

Kivimäki toteaa että työhyvinvointiin vaikuttavat myös työelämän ulkopuolella tapahtuvat asiat. Ihminen on yksi kokonaisuus, josta ei voi erotella työminää ja yksityisminää. Ongelmat yksityiselämässä heijastuvat väistämättä työelämään ja päinvastoin. (Ojala & Ahonen 2005, s.28)

Manka (2012, s. 12) on esittänyt alla olevan mallin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tekijöitä katsotaan mallissa yksilön näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, itse työ ja työyhteisö.



Kuva 2 Manka: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös asenteet. Töihin saatetaan tulla sairaana, koska on tärkeää olla läsnä ja näyttäytyä. Hintana voi kuitenkin olla vääränlaisen työskulttuurin ruokkiminen ja työtehon heikkeneminen. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa olisi hyvä omaksua näkemys, jonka mukaan esimiesten tehtävänä ei ole vain tuottavuuden kirittäminen vaan koko työyhteisön hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen. Asenteet vaikuttavat myös työtapaturmien taustalla. Suurin osa työssä sattuvista tapaturmista olisi ehkäistävissä melko pienillä muutoksilla. (Pyörä 2012, s.15)



### 2.1.3. Stressi ja työuupumus

Työhyvinvoinnin puuttuminen voi pahimmillaan stressin pitkittyessä johtaa työuupumukseen. Nykyisen stressi käsitteen on lanseeranut Selye 1930-luvulla. Hän tarkoitti stressillä kaikkia niitä reaktioita, joita elimistössä esiintyy siihen kohdistuvien ulkoisten tekijöiden seurauksena. Stressillä tarkotetaan hänen mukaansa fyysistä tai henkistä rasitusta, johon elimistö reagoi puolustusmekanismeilla sopeutuakseen tilanteeseen tai palauttaakseen tilannetta edeltäneen tasapainotilan. Stressin tutkiminen keskittyi aluksi vain teollisuustyöhön, mutta näkökulma laajeni 1970-luvulla käsittämään myös toimistotyötä tekeviä. (Lämsä & Hautala 2005, s.69)

Stressiin vaikuttaa se miten työntekijä havaitsee stressaavia tekijöitä ja miten hän arvioi ja tulkitsee niiden merkitystä. Stressi on sekä positiivista että negatiivista. Positiivinen stressi auttaa keskittymään lisäksi se piristää ja lisää motivaatiota ja energiaa. Liiallinen stressi voi kuitenkin pitkittyessään kehittyä työuupumukseksi, joka stressiä vakavampi tila. (Lämsä & Hautala 2005, s.69, 71-74)

Stressin tutkimus jaetaan psykologisesti ja fysiologisesti painottuneisiin suuntauksiin. Stressin seurauksena yksilölle aiheutuu fysiologisia, psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä oireita. Psykologiset oireet ilmenevät erilaisina tunte-elämän häiriöinä. Oireita ovat esimerkiksi ahdistus, masennus ja pettymyksen tunne. Fysiologiset oireet ilmenevät esimerkiksi unihäiriöinä, päänsärkinä ja korkeana verenpaineena. Käyttäytymiseen liittyvät oireet puolestaan ovat esimerkiksi motivaation puuttumista, syrjäänvetäytymisenä ja keskittymisvaikeuksina. (Lämsä & Hautala 2005, s.69-71)

Karasekin (1979) mukaan pelkkä työn psykologinen kuormittavuus ei välttämättä johda loppuun palamiseen, vaan stressin kärjistymisen syynä on riittämättömyyden tunne. Stressi kärjistyy etenkin silloin kun työ on

henkisesti vaativaa ja työn hallinta vähäistä. (Pyöriä 2012, s. 11) Riski sairastua uupumukseen kasvaa, jos organisaatiossa ei huomioida työn tekemisen inhimillistä puolta. Mikäli työnhallinnan tunne katoaa, eikä henkilöllä ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä uupumisen prosessi käynnistyy. (Lämsä & Hautala 2005, s.76)

Työuupumuksen synty on monitahoinen ongelma, jossa uupumusta aiheuttavat yksilölliset ja työyhteisöön liittyvät tekijät. Taustalla voi vaikuttaa myös yhteiskunnallinen tilanne, esimerkiksi taloudellinen ja työllisyystilanne. Tutkijat ovat hieman eri mieltä siitä voiko työuupumus kehittyä kenelle tahansa. Tutkimukset ovat useimmiten päätyneet siihen, että tietyt yksilön ominaisuudet lisäävät riskiä sairastua. Näitä ominaisuuksia ovat ikä, sukupuoli, rooli odotukset, siviilisääty, perhesuhteet ja koulutus. (Lämsä & Hautala 2005, s.77)

## **2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Tuomen ym. tekemän tutkimuksen perusteella hyvinvoinnin tukemisessa kannattaa soveltaa ihmisten monipuolista kehittymistä suosivaa lähestymistapaa. Erityisesti henkilöstön työkykyä ja psyykkistä hyvinvointia sekä organisaation sitoutumista ja myönteistä työhön asennoitumista kannattaa edistää. (2002, s.202) Jotta työhyvinvoinnista syntyisi kilpailuetua, on työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä tehtävä suunnitelmallista toimintaa, johon myös ylin johto on sitoutunut. Työhyvinvoinnin johtamisella kehitetään organisaatiota, henkilöstön voimavaroja ja osaamista sekä työyhteisön ilmapiiriä. Työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan osa yrityksen strategista johtamista, jonka periaatteet ilmaistaan henkilöstöstrategiassa. (Manka ym. 2007, s.23)

Johtamisen tarkoitus on ohjata toimintaa kohti tavoitteita. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu yrityksen toimintaedellytysten varmistamiseen. On välttämätöntä, että organisaatiossa todetaan

johtoryhmän tasolla toimitusjohtajan toimesta tahtotila työhyvinvoinnin ja työkyvyn suhteen. Näin sitoudutaan terveyden ja turvallisuuden edistämiseen julkisesti. Muutoin työhyvinvoinnista huolehtiminen jää yksittäisten esimiesten varaan. (Ahola 2011, s. 125)

Julkilausumat on muutettava käytännöntasolle ohjeiksi ja toimintamalleiksi. Mallit on tärkeää laatia yhteistoiminnassa, jotta niihin sitoudutaan. Malleihin sisältyy käytännön toimintaohjeen lisäksi usein myös vastuutahojen nimeäminen, määritelmä yhteistyöstä eri toimijoiden välillä ja ohje mallin toimivuuden seuraamiseen. Organisaation johdon tehtäviin kuuluu pitää huolta perehdytyksen, tiedotuksen ja koulutuksen järjestämisen avulla siitä, että mallien olemassaolo on kaikkien tiedossa ja malleja myös käytetään. Mallin käytön myötä kertynyt tieto ja kehittämistarpeet on syytä käsitellä aika ajoin ja (Ahola 2011, s. 127)

Työhyvinvointia ja työelämää kaiken kaikkiaan kehittävän toiminnan vaikuttavuutta on kyettävä arvioimaan. Jotta tavoitteita voidaan arvioida, tulee niitä voida mitata järjestelmällisesti. (Rauramo 2012, s. 16). Mittarit tulee asettaa, jotta voidaan havainnoida, ollaanko menossa haluttuun suuntaan. Ennen kuin työhyvinvoinnin vaikutusta voidaan mitata, täytyy päättää sopivat mittarit ja varmistua myös valittujen mittareiden sopivuudesta. Toisin sanoen mittaako mittari sitä mitä sen on tarkoitus mitata, ja onko mittari luotettava. Edellä mainittujen lisäksi on tärkeää, että mittari on tärkeä organisaation tavoitteiden kannalta. (Manka ym. 2007, s.25)

### **2.2.1 Työhyvinvointitoimijat**

Yrityksessä toimii useita henkilöitä, joiden vastuulla työhyvinvoinnin kehittäminen on. Johdon aktiivisuus toiminnan käynnistämisessä on ratkaisevaa, kun taas henkilöstöasiantuntijat, työsuojeluhenkilöstö ja koulutusasiantuntija ovat erityisen tärkeitä, jotta toiminta etenee hyvin. (Anttonen & Räsänen 2009, s. 21) Suurin vastuu on kuitenkin esimiehellä.

Esimies toimii lähimpänä työntekijöitä ja edustaa henkilöstölle koko yritystä. Esimiehen vastuulla on ryhtyä toimiin mikäli hän huomaa työhyvinvoinnin vaarantuneen.

Työhyvinvointiasiat on usein nimetty HR:n vastuulle. HR:n aika työhyvinvointiasioiden parissa kuluu usein hallinnollisiin asioihin kuten yhteistyöhön eläkevakuutusyhtiöiden ja työterveyshuollon kanssa, liikuntaseteleiden jakoon, työpaikkaruokailun järjestämiseen tai liikuntatapahtumien järjestämiseen. Ilmapiiiritutkimukset saatetaan tehdä säännöllisesti, mutta varsinkin suurissa organisaatioissa HR:n aika ei riitä tutkimustulosten läpikäyntiin ja jatkotyöstämiseen kaikissa yksiköissä. HR:n rooli konkretisoituu usein vasta siinä vaiheessa, kun ongelmia ilmenee, ja tarvitaan kolmatta tahoa esimiehen ja työntekijän lisäksi järjestämään asiat kuntoon. Kehusmaa kiinnittää huomiota siihen, että toimintatapaeroja ilmenee sen mukaan koskeeko työhyvinvointia koskeva uhka henkistä vai fyysistä hyvinvointia. Mikäli uhka koskee fyysistä hyvinvointia, työntekijä kääntyy yleensä oman esimiehensä tai työsuojeluorganisaation puoleen. Henkisten riskien uhatessa taas käännetään helpommin HR:n puoleen. (Kehusmaa 2011, s. 35-36)

Työterveyshuolto toimii asiantuntijan roolissa organisaation tukena työhyvinvointia koskevissa asioissa. Työterveyshuolto on tärkeä kumppani esimerkiksi selvitetessä sairauspoissaolojen taustalla vaikuttavia syitä. Lain mukaan työnantajan on järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi ja työolojen kehittämiseksi.

Työterveyshuollon tavoitteena on:

1. terveellinen ja turvallinen työympäristö
2. hyvin toimiva työyhteisö
3. työhön liittyvien sairauksien ehkäisy
4. työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen

Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi työnantaja voi järjestää työntekijöilleen sairaanhoito- ja muita terveydenhuoltopalveluja. (Manka ym. 2007, s.12-13, Manka ja Hakala 2011, s. 11)

Työhyvinvoinnin ehkä tärkein tekijä on kuitenkin työntekijän suhde lähimpään esimieheen. Mitä paremmin esimiehet osaavat tunnistaa työntekijän henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia, sitä todennäköisemmin he pystyvät luomaan tiimin, jossa työntekijän työhyvinvoinnista tulee olennainen osa työn valmiiksi tekemistä. (Anttonen & Räsänen 2009, s. 30)

### **2.2.2 Lakisääteiset velvoitteet ja vaatimukset**

Lainsäädäntö ohjaa organisaatioiden toimintaa työhyvinvointiasioissa monin osin. Yritysten tulee täyttää ainakin lakisääteiset velvoitteet. Työhön liittyviä keskeisiä säädöksiä ovat (Rauramo 2012, s. 18):

- Laki nuorista työntekijöistä
- Laki toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- Opintovapaalaki
- Oppisopimuslaki
- Tasa-arvolaki
- Työaikalaki
- Työsopimuslaki
- Työntekijöiden eläkelaki
- Työturvallisuuslaki
- Työterveyshuoltolaki
- Vuosilomalaki
- Vuorotteluvapaalaki
- Yhdenvertaisuuslaki
- Yksityisyydensuoja työsuhteessa

Lakien lisäksi monet säännökset ja vaatimukset ohjaavat yritysten työturvallisuus ja työhyvinvointitoimintaa. Esimerkiksi Kela korvaa osan yrityksen työterveyshuollon kustannuksista, mutta vuoden 2011 alusta alkaen se on vaatinut yrityksiltä suunnitelmallisempaa työkyvyn ylläpitoon tähtäävää toimintaa täyden korvaussumman saamiseksi. Yritysten työterveyshuollon kustannukset jaetaan kahteen luokkaan. Korvausluokka 1 käsittää työterveyshuoltolain mukaisen ehkäisevän työterveyshuollon. Korvausluokka 2 käsittää sairaanhoidon, jota yritysten ei kuitenkaan ole työterveyshuoltolain mukaan pakko tarjota työntekijöilleen. ([www.kela.fi](http://www.kela.fi), a, viitattu 1.9.2013) Kela korvaa yrityksen ehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista 60 %, jos työterveyshuolto ja työpaikka ovat yhteistyössä sopineet työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja varhaisesta tuesta. ([www.kela.fi](http://www.kela.fi), b, viitattu 1.9.2013)

### **2.3. Työhyvinvoinnin mittarit**

Työhyvinvointimittarit ovat osa henkilöstömittareita. Nämä tunnusluvut kuvaavat muun muassa henkilöstön, työyhteisön, organisaation ja johtamisen tilannetta sekä edellä mainittuihin sijoitettuja panostuksia ja tuotoksia. Osa henkilöstöä koskevan tiedon käsittelystä ja raportoinnista perustuu lainsäädäntöön ja osan käyttäminen on työnantajalle harkinnanvaraista. (Manka ja Hakala 2011, s. 9) Työhyvinvoinnin mittaamisen tarkoituksena on olla strategisen suunnittelun ja toteutuksen seurannan apuväline. Näin tarkastellaan myös sitä, mihin suuntaan organisaatiossa ollaan menossa, kartoitetaan nykytilan kokonaisuus sekä viestinnän ja oppimisen tilat. Mittaamisen tavoitteena on toisaalta myös tarkastella sitä, ovatko asetetut tavoitteet saavutettu, onko tehty oikeaa työtä ja toimittiinko oikein. (Suonsivu 2011, s. 98) Strategian toteutumista on perinteisesti seurattu taloudellisilla ja tuottavuutta kuvaavilla mittareilla. (Manka ja Hakala 2011, s. 11)

Työhyvinvoinnin mittarit toimivat toiminnan ohjauksen ja arvioinnin apuna. Organisaatiot mittaavat tunnuslukuja monista eri prosesseista ja työyksiköiden toiminnoista. Mittauksesta saatuja työhyvinvointia koskevia tietoja analysoimalla saadaan selville kriittiset parantamista vaativat kohdat. Mittausten tuloksina saadaan selville, miten organisaation tärkein pääoma eli ihmiset viihtyvät ja toimivat työssään. Mittaukset ovat tärkeitä ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta, jotta työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä saadaan tietoa ja mahdollisia kehitystoimenpiteitä voidaan toteuttaa ennen kuin epäkohdat muuttuvat ongelmiksi. Laitinen (2003) toteaa, että mittareiden suunnittelu tulisi toteuttaa yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta mitattavat asiat olisivat oikeita ja samalla mielenkiinto ja sitoutuminen mittaamisen ja työn ja sen olosuhteiden parantamiseen kasvaa. (Suonsivu 2011, s. 97)

Työhyvinvointia voidaan seurata monenlaisilla mittareilla. Työhyvinvoinnin kehitystä voidaan mitata sekä laadullisin että määrällisin mittarein. Mittarit voivat mitata yhtä tiettyä asiaa tai olla laajempia mittareita. Valittujen mittareiden pitää pohjautua organisaation strategiaan ja olla yhtenevät organisaation tavoitteiden kanssa. (Suonsivu 2011, s. 97, Ahonen & Ojala 2003, s. 162-164). Hyvä mittari on validi (se mittaa oikeaa asiaa), reliabiliteetti (mittarin luotettavuus), relevanssi (mitattava asia on olennainen ja tärkeä organisaatiossa) ja käytännöllinen (mittarin helppokäyttöisyys ja kustannustehokkuus) (Manka ym. 2007, s. 27).

Työhyvinvoinnin mittareiden tulisi pääosin olla ennakoivia, jolloin asioihin voidaan puuttua ennakoivasti. Mittareiden suunnittelu tulisi toteuttaa työntekijöiden kanssa, jotta mitattavat asiat olisivat oikeita ja henkilöstön mielenkiinto ja sitoutuminen mittaamiseen ja työn ja sen olosuhteiden parantamiseen kasvaisi. (Suonsivu 2011, s. 98)

Henkilöstön tilan ja kehityksen seuraaminen edellyttää hyvin monipuolista mittaristoa. Henkilöstöä ja työhyvinvoinnin tilaa voidaan kuvata esimerkiksi seuraavilla ennakoivilla mittareilla:

- Vaara ja läheltä piti –ilmoitukset
- Kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut
- Työjärjestelmää ja kuormittumista kuvaavat mittarit
- Järjestys- ja viihtyvyysindeksit
- Erilaiset auditoinnit ja turvallisuuskävelyt
- Toimitusvarmuus
- Nettohyötysuhde
- Riskien arviointien toteutetut korjaustoimenpiteet
- Koulutusseuranta
- Kunnossapidon suunnittelu
- Työntekijöiden turvallisuusaloitteet
- Alihankkijoiden toiminnan seuranta

Pääpainon pitäisi olla ennakoivissa mittareissa, mutta myös reagoivista mittareista saatu tieto on tärkeää, jotta voidaan tutkia jo tapahtuneiden asioiden syitä. Reagoivia mittareita voivat olla esimerkiksi:

- Tuotantohäiriöt ja materiaalivahingot
- Reklamaatiot
- Tulipalot
- Viranomaisten huomautukset ja puuttumiset toimintaan
- Henkilöstön määrä
  - ikärakenne
  - sukupuolijakauma
  - työsuhdejakauma
- Henkilöstövaihtuvuus
  - absoluuttiset henkilömäärät
  - %- vaihtuneita kokonaishenkilömäärästä
- Henkilöstön osaaminen
  - osaamiskartoitukset
  - palveluksessa oloaika



- palkkataso
- Sairauspoissaolot
  - Absoluuttiset päivät ja eurot
- Pitkien poissaolojen määrä
- Lyhyiden poissaolojen määrä
  - Sairauspoissaolot päivissä ja euroissa
- Työajan käyttö
  - normaalityöaika, ylityöt, lisätyöt, vuorotyöt
- Absoluuttinen ajankäytön toteuma
  - tavoitteiden asettaminen sairauspoissaoloihin
- Sairauspoissaolojen syyt
- Muut terveyteen liittyvät mittarit
  - käytetyt liikuntaedut
  - erilaiset työkykyindeksit työterveyshuollossa
  - ilmapiirimittaukset, työtyytyväisyysmittaukset, hyvinvointikyselyt
- Tapaturmat ja ammattitaudit
  - tapaturmien määrä ja niiden kustannukset
  - riskianalyysit ja tapaturmatilastot
- Eläkkeelle jäänti
  - Eläkkeiden lukumäärä eläkelajeittain
  - Eläkkeelle jäännin kustannukset eläkelajeittain
- Esimiestoiminta ja tiedonkulku
  - esimieskoulutukseen käytetyt päivät ja eurot
  - toteutuneiden kehityskeskusteluiden lukumäärä ja prosenttiosuudet (Ahonen & Ojala 2003, s. 162-164, Suonsivu 2011, s. 98-100)

Manka ja Hakala esittelevät henkilöstön tunnusluvuiksi edellä mainittujen perinteisten tunnuslukujen lisäksi uudet henkilöstön tunnusluvut sosiaalisen pääoman, psykologisen pääoman, rakennepääoman ja työhyvinvoinnin indeksit. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan esimiehen ja työntekijöiden sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita organisaation

sisällä, tai suhteita ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan henkistä pääomaa, joka ilmenee työntekijöiden asenteina, osaamisena sekä fyysisenä ja psyykkisenä terveytenä. Rakennepääomalla puolestaan tarkoitetaan organisaation toimintatapoja, mentelmiä sekä immateriaalioikeuksia. (Manka & Hakala 2011, s. 10-12)

Organisaatioiden kannattaa aluksi valita tunnuslukujen kirjosta itselleen vain kaikkein oleellimmat, ja keskittyä niiden hyödyntämiseen, ottaen huomioon lainsäädännön vaatimukset. Kun näiden tunnuslukujen seuranta on tullut tutuksi, voidaan tunnuslukujen määrää ryhtyä kasvattamaan tarpeen mukaan. (Manka & Hakala 2011, s. 15)

Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei sinällään riitä, vaan yrityksen johdon tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita henkilöstöä koskevaa tietoa. Mittareiden säännöllinen seuraaminen on tärkeää, jotta nähdään mihin suuntaan ollaan menossa, miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Näin toiminnan kehittämisestä saadaan liiketoimintaa tukeva jatkumo. (Ahonen & Ojala 2003, s. 162-164, Manka & Hakala 2011, s.11)

Työhyvinvoinnin mittaamisen ei tulisi muodostua itsetarkoitukseksi, vaan sen tulisi toimia apuvälineenä toiminnan kehittämisessä. Mittarit tulisi laatia niin, että ne tukisivat oikeiden asioiden kehittymistä ja selkeyttäisivät niitä asioita, jotka ovat yrityksen strategian kannalta tärkeitä. (Suonsivu 2011, s. 100) Jotta henkilöstötunnusluvuista saataisiin yritykselle paras hyöty on tunnistettava tunnuslukujen taustalla vaikuttavat syyt. Esimerkiksi mistä korkeat sairauspoissaolot johtuvat. (Manka ja Hakala 2011, s. 11)

## **2.4. Työhyvinvoinnin yhteys organisaation tulokseen**

Panostamalla yritysten hyvinvointiin ja tuottavuuteen lisätään niiden kilpailukykyä ja jatkuvuutta. (Manka ja Hakala 2011, s. 11-12) Yksilön ja organisaation voimavaroja ei voida pitää toisistaan irrallisina työhyvinvoinnin osatekijöinä. Oikein kohdennettuna organisaation resurssit tukevat yksilön hyvinvointia ja tuottavuutta, joka puolestaan voi heijastua positiivisesti koko organisaation menestykseen. (Pyöriä 2012, s. 12) Henkilöstön hyvinvoinnin nähdään nykyään olevan yksi organisaatioiden menestymiseen liittyvistä tekijöistä. Työhön sitoutuneisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin oletetaan olevan vaikuttavan työn tuottavuuteen ja yrityksen menestymiseen, jotka ajan kuluessa puolestaan vaikuttavat henkilöstön sitoutuneisuuteen ja hyvinvointiin. (Tuomi, Riikonen, Vanhala, Nykyri 2002, s. 202)

Työhyvinvontitoimenpiteiden välittömiä talousvaikutuksia organisaatiolle on sairaus- ja tapaturmakuluihin, työajan käyttöön, yksilötuottavuuteen, työprosessiin ja kehitystoimintaan. Välillisiä talousvaikutuksia on työn tuottavuuteen, työn laatuun, tuote- ja prosessiinnovaatioihin. Lopullisia vaikutuksia on kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. (Ojala ja Ahonen 2005, s. 73)

Organisaatioiden menestyksen ja työhyvinvoinnin keskinäisiä yhteyksiä on haastavaa tutkia. Arkijärjellä ajateltuna työhyvinvointi johtaisi organisaation menestykseen, toisaalta syy-seuraussuhde voi olla toisenkin suuntainen. Menestyvällä organisaatiolla on usein keskimääräistä enemmän resursseja ja halua investoida työhyvinvointiin kuin huonosti menestyvillä yrityksillä. (Pyöriä 2012, s. 10) Työhyvinvointi ja organisaatioiden kilpailukykyyn varmistaminen ovat nousseet viimeisten vuosien aikana työelämää käsittelevän diskurssin keskiöön. Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja erilaisilla tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä on toivottu saavutettavan

samanaikaisesti taloudellista menestystä ja henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstöjohtamisen yhteydessä tuloksellisuus jaetaan yleensä kolmeen kategoriaan, jotka ovat henkilöstöjohtamisen tulokset kuten vaihtuvuus ja poissaolot, taloudelliset tulokset kuten tulos sekä organisatoriset tulokset kuten sijoitetun pääoman tuotto tai voitto (Dyer L. & Reeves T. 1995 656-670)

Tuomen ym. mukaan useissa tutkimuksissa on havaittu että haasteisiin vastaaminen ja innovaatiot vaativat joustavuutta ja jatkuvaa uuden oppimista. Organisaatiot pystyvät ylläpitämään ja kasvattamaan kilpailukykyään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jos niillä on mahdollisuus järjestää voimavarojaan jatkuvasti uudelleen ja mahdollisuus keskittää parhaat resurssit suorittamaan kulloinkin tärkeimpinä pidettyjä tehtäviä. Työntekijät puolestaan pystyvät parhaiten kasvattamaan osaamispääomaansa silloin, kun heillä on mahdollisuus kohdata uusia haasteita ja oppia uusia asioita työssään. (2002, s. 203) Tavalliset työntekijät usein tunnistavat hyvin työprosessien, työympäristön ja työvälineiden pullonkaulat. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi kannustaa työntekijälähtöiseen innovatiivisuuteen kuuntelemalla kehitysideoita. (Pyöriä 2012, s. 21) Hamelin mukaan jopa 80 prosenttia ihmisten organisaatioille tuottamasta arvosta syntyy nykyään aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innostuneesta sitoutumisesta työhön (teoksessa Alasoini 2012, s. 100).

Mamian (2009, s. 20) mukaan suurimmassa osassa työhyvinvoinnista käytyä keskustelua ajatellaan, että henkilöstön työhyvinvointi voi edistää tuottavuutta ja toisaalta tuottavuuden kasvun esitetään synnyttävän hyvinvointia. Hänen mukaansa työvoiman työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisi kuitenkin nähdä taloudellisen tuloksen tekemiselle rinnakkaisen tavoitteena, eikä vain sen ehtona tai seurauksena. Myös Ahola (2011, s. 119) toteaa, että työhyvinvointi ja tuloksellisuus eivät kuitenkaan ole keskenään ristiriidassa, vaan niitä voidaan edistää yhtä aikaa. Toiminnan tuloksellisuuden maksimointi kannattaa vain lyhyellä aikavälillä, mikäli

samaan aikaan ei huolehdita työhyvinvoinnista. Toisaalta yksinomaan työhyvinvoinnista huolehtiminenkaan ei ole yritykselle tuottoisaa. (Ahola 2011, s.113)

Esimiehet pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan syntyviin työhyvinvoinnin puutteesta johtuviin kuluihin. Ottamalla kulut osaksi esimiesten tulostavoitteita motivoidaan esimiehiä kouluttautumaan ja toimimaan monipuolisesti työkyvyn hyväksi. (Ahola 2011, s.119) Esimiesten tulisi pyrkiä vähentämään sairauspoissaoloista ja tapaturmista aiheutuneita kuluja, mutta toisaalta kuluja aiheutuu myös siitä, mikäli tavoitteet eivät ole selkeät tai niitä ei ole asetettu. Esimiehen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä onkin kertoa henkilöstölle mitä heiltä odotetaan, ja saada joukkonsa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin (Manka ym. 2007, s.9).

Yrityksen kilpailukyky muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, innovaatiokyvystä, kyvystä solmia strategisesti onnistuneita kumppanuuksia ja rakentaa toimivia verkostoja sekä kyvystä houkutella ja rekrytoida hyviä osaajia ja pitää heidät. Yritys voi olla kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla vain, jos se on kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Yritys voi olla tuottava ja kilpailukykyinen vain jos sen työntekijät ovat tyytyväisiä ja työstään innostuneita. Tyytyväiset työntekijät tuottavat sellaisia palveluita, joihin yrityksen asiakkaatkin voivat olla tyytyväisiä. Työhyvinvoinnin suunnitelmallisella johtamisella voidaan vaikuttaa kilpailukykytekijöihin. Työhyvinvointi mm.

- pienentää sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia, joka puolestaan vaikuttaa kustannustehokkuuteen.
- parantaa työtyytyväisyyttä motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, jonka myötä palvelutaso paranee. Tämä puolestaan parantaa

toiminnan laatua ja asiakastyytyvyyttä ja lisää sitä kautta kilpailukykyä.

- lisää yhteistä osaamista ja parantaa organisaation oppimista, jonka seurauksena syntyy uusia palveluja ja tuotteita sekä mahdollistaa kilpailuedun säilymisen.
- tukee innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä parantaa yrityksen imagoa sekä haluttuna työpaikkana että tavoiteltuna yhteistyökumppanina. Tämä puolestaan avaa uusia markkinoita ja luo mahdollisuuksia säilyttää kilpailukyky. (Ojala & Ahonen 2005, s.69-70)

Työhyvinvointiin panostamisen inhimilliset syyt ovat ilmeiset, mutta liiketaloudenkin näkökulmasta työhyvinvointiin panostaminen on yrityksille ja muille organisaatiolle kannattavaa, koska siitä hyötyvät yleensä kaikki osapuolet. Työhyvinvoinnin laiminlyöminen altistaa työperäisille sairauksille, heikentää motivaatiota ja yhteishenkeä ja tätä kautta syö organisaation menestyksen edellytyksiä. (Pyöriä 2012, s. 14) Yrityksen näkökulmasta työhyvinvoinnin systemaattisella johtamisella pyritään saamaan aikaan kustannussäästöjä ja toisaalta lisäämään henkilöstön tuottavuutta. Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2011 työaikakatsauksen mukaan kyselyyn vastanneiden jäsenyritysten henkilöstö oli työssä keskimäärin 1537 tuntia vuonna 2011. Määrä vastaa laskennallisesti noin 205:ä työpäivää, jos työpäivän pituus on 7,5 tuntia. Teoreettisia työpäiviä vuonna 2011 oli 254. Kyselyn mukaan vuosilomia oli noin 25 päivää, kun vuosilomat lasketaan työpäivinä. Tämän jälkeen poissaoloista oli eniten tapaturma- ja sairauspoissaoloja keskimäärin 11 työpäivää henkilöä kohti. ([www.ek.fi](http://www.ek.fi))

Yksi poissaolopäivä maksaa yritykselle noin 300€ (Kesti teoksessa Rauramo, 2012 s. 19, Ahola 2011, s. 121). On arvioitu, että sairauspoissaolojen osuus keskimäärin palkkakustannuksista on noin 5 %:a. Kansaneläkelaitos korvaa lääkärin kirjoittamista poissaoloista sen osan, joka ylittää sairastumispäivää seuraavan yhdeksän työpäivän

osuuden. Lyhyistä sairauspoissaoloista aiheutuvat kulut, jotka saattavat ilmentää osaksi tyytymättömyyttä ja kuormittuneisuutta, jäävät kokonaan työnantajan maksettaviksi. (Ahola 2011, s. 121, Pyöriä 2012, s. 14) Yksi vaihtuva kokenut työntekijä taas puolestaan tuo yritykselle 60 000€:n kulut. Lievän tapaturman välttäminen taas puolestaan parantaa tulosta 9000€.(Kesti teoksessa Rauramo 2012,s. 19) Yhdysvalloissa on lisäksi laskettu, että masentuneen työntekijän kohdalla menetetään kuukaudessa kaksi työpäivää työtehon laskuna. (Ahola 2011, s. 121)

Suurien yritysten kohdalla työkyvyttömyyseläkemaksut perustuvat yrityksen maksuluokkaan, joka perustuu yrityksessä toteutuneiden eläkekustannusten perusteella. Mitä enemmän yrityksessä toteutuu työkyvyttömyys eläköitymisiä, sitä enemmän yritykselle koituu rahamenoa. Maksuluokan nousu merkitsee suuressa yrityksessä useiden satojentuhansien eurojen lisämenoa. (Ahola, 2011 s. 123)

Yksi työhyvinvointitekijä vaikuttaa moneen kilpailukykytekijään. Työhyvinvointitoiminnan painopistealueet tulee valita sen mukaan, mitä kilpailukeinoja halutaan käyttää ja siten, että ne parhaiten tukevat haluttua kilpailustrategiaa. Mikäli yritys esimerkiksi tavoittelee kasvua ja uusia tuotteita, työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa osaamisen lisääntymiseen sekä ilmapiiriin, joka tukee innovatiivisuutta, osaamisen jakamista ja innostaa ihmisiä. Työhyvinvointi ei ole irrallinen asia, vaan se on osa muuta kehittämistyötä. (Ojala & Ahonen 2005, s.71)

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista, strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. jokainen työyhteisön jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten sitä ei yksinään voi säilyttää esimiehen harteille. (Manka ym. 2007, s.7)

Organisaatioissa jännitteitä synnyttävät lyhyen tähtäimen tuottavuuden korostaminen pidemmän tähtäimen henkilöstön kehittämisen kustannuksella sekä taloudellinen menestys henkilöstön vakaan työllistymisen kustannuksella. (Boxall & Purcell teoksessa Vanhala, Tilev, Lindström. 2012, s.12)

## **2.5. Työhyvinvointimalli**

Toimivan työhyvinvointimallin kehittäminen edellyttää useamman asiantuntemusalan ja näkökulman yhdistämistä saman mallin alle. Huomioon tulee ottaa esimerkiksi turvallisuusjohtamisen, henkilöstöjohtamisen, työterveyshuollon ja taloudellinen näkökulma. Monesti työhyvinvointimalli laaditaan vain jostakin edellä mainituista näkökulmasta ulkopuolisen konsultin toimesta, jolloin malli jää usein vain hajanaiseksi yksittäiseksi toimenpiteeksi, jolla ei ole todellista yhteyttä työpaikan jokapäiväiseen toimintaan. ( Anttonen & Räsänen 2009, s. 4)

Työhyvinvointi ei ole yrityksen muusta kehitystyöstä irrallinen asia, vaan osa sitä. Hyvinvointitekijät vaikuttavat eri kilpailukykytekijöihin. Työhyvinvointitoiminnan painopistealueet tulee valita siten, että ne parhaiten tukevat yrityksen strategiaa. Mikäli yritys esimerkiksi tavoittelee kasvua ja uusia tuotteita, voidaan työhyvinvoinnilla vaikuttaa osaamisen lisääntymiseen sekä ilmapiiriin, joka tukee innovatiivisuutta, osaamisen jakamista ja innostaa ihmisiä. Työhyvinvointi on erityisesti osa asiantuntijaorganisaatioiden varallisuutta, koska se mahdollistaa yrityksen ainoan todellisen resurssin henkilöstön tehokkaan hyödyntämisen. Työhyvinvointia voidaankin tarkastella kustannustehokkuustekijänä, osana laadun kehittämistä ja varallisuutena sekä varallisuuden lisäämisen keinona. (Ojala ja Ahonen, 2005 s.71-72)

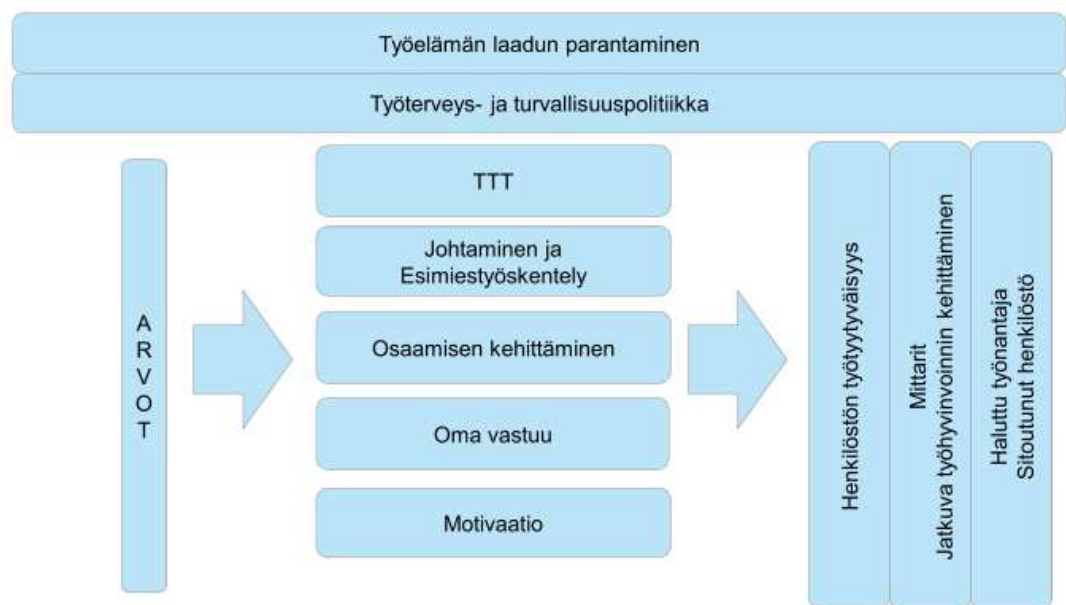
Työhyvinvointia voidaan Anttonen ja Räsänen mukaan kehittää kolmella eri tasolla yksilön, työn ja työpaikan tasolla. Toimenpiteitä pitäisi tehdä



monella tasolla samaan aikaan. Ne pitäisi toteuttaa sekä organisaation että yksilön tasolla, ja mieluiten myös ryhmätasolla. (2009, s. 18, 21) Työhyvinvointimallia laadittaessa tärkeää on, että se saadaan tarpeeksi konkreettiseksi, että siinä olevat toimet on vastuutettu ja aikataulutettu ja että toimilla on arviointi- ja seuranta-aikataulu. Työhyvinvointisuunnitelma tulee tarkistaa ja päivittää vuosittain. (Manka ym. 2007, s.30)

Yrityksen työhyvinvointisuunnitelman rakentamisen tulee lähteä liikkeelle tunnuslukujen kokoamisesta, tämän jälkeen saatua tietoa tulee tulkita, ja esiin nousseiden tarpeiden pohjalta tulee luoda työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelmaan tulee kirjata tavoitteet, toimenpiteet, vastuut, seurantatavat ja tunnuslukujen määrittely. Kun suunnitelmassa olevat toimenpiteet on toteutettu tulee niiden vaikuttavuutta arvioida. (Manka & Hakala 2011, s. 14)

Kohde yritykseen kehitetty työhyvinvointimalli kuvataan kuvassa 1.



Kuva 3 Työhyvinvointimalli

Työhyvinvointi on jaettu mallissa eri osa-alueiksi, jolle kullekin on määritelty kehittämistoimenpiteet ja mittarit toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseksi. Toimenpiteiden kautta pyritään vaikuttamaan työhyvinvointiin ja sitä kautta henkilöstön tehokkuuteen, työnantajakuvaan ja henkilöstön sitoutumiseen. Yrityksessä on toki panostettu työhyvinvointiin ennen mallin rakentamista, mutta mallinnetun työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on työelämän laadun parantaminen suunnitelmallisesti.

Työhyvinvointimallissa ylimpänä on mainittu työelämän laadun parantaminen, johon koko työhyvinvointitoiminta tähtää. Työelämän laadun parantaminen sisältää niin psyykkisen kuin fyysisen työhyvinvoinnin että työmotivaation ylläpidon ja parantamisen. Työhyvinvointitoimintaa ohjaa työterveys- ja turvallisuuspolitiikka, jossa on määritelty toiminnan tavoitteet ja vastuut. Poliitikassa tavoitteiksi on määritelty sitoutunut johto, osaava henkilöstö, ennakoiva toiminta ja turvallinen toiminta, joiden kautta tähdätään siihen että henkilöstö voi hyvin työssään. Poliitikassa on lisäksi määritelty työhyvinvointivastuut eri työhyvinvointitoimijoiden kesken. Mallissa on mainittu yrityksen arvot, jotka ohjaavat myös työhyvinvointitoimintaa.

Seuraavaksi mallissa luetellaan työhyvinvointiin vaikuttavat eri osa-alueet. Nämä osa-alueet on valittu mukaan malliin aineistoissa esiin nousseiden työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden perusteella. On kuitenkin huomioitava, että se miten henkilöt kokevat eri osa-alueet, vaihtelee myös henkilökohtaisten tekijöiden perusteella.

Mallin oikeassa reunassa olevat laatikot kuvaavat näihin eri osa-alueisiin kohdistuneiden toimenpiteiden tähtäävän työtyytyväisyyteen, jota pyritään jatkuvasti parantamaan seuraamalla asetettuja mittareita. Työtyytyväisyys puolestaan johtaa siihen, että yritys on haluttu työnantaja ja henkilöstö on sitoutunutta.

### 2.5.1 Työterveys ja –turvallisuus

TTT eli työterveys ja -turvallisuus tarkoittaa henkilöstön fyysisestä työkyvystä huolehtimista. Työterveys ja –turvallisuus kattaa ne osa-alueet, joilla pyritään ylläpitämään ja edistämään henkilöstön työkykyä. Työterveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen on työhyvinvoinnin keskeisintä toimintaa, joten oli selkeintä että se on mallissa omana osa-alueenaan, jolle asetetaan omat tavoitteet ja mittarit. Tähän osa-alueeseen liittyy myös paljon lakisääteisiä velvoitteita. Yrityksessä käytössä oleva OHSAS18001 turvallisuusstandardi asettaa myös yrityksen työturvallisuustoiminnalle tiettyjä velvoitteita ja mittareita.

Tähän osa-alueeseen liittyviä suurimpia lakisääteisiä velvoitteita ovat työsuojeluntoimintaohjelman laatiminen, työssä esiintyvien vaarojen ja riskien kartoitus, huomattujen vaarojen ja riskien poisto tai rajoittaminen, työterveyshuollon järjestäminen, työpaikkaselvitysten teko, ensiapuvalmiuden varmistaminen sekä hätä ja vaaratilanneohjeistusten teko ja ajantasaisuuden varmistaminen. Yrityksessä käytössä oleva OHSAS18001 turvallisuusstandardi puolestaan aiheuttaa omat vaatimuksensa toiminnalle. Järjestelmän vaatimukseen kuuluu esimerkiksi tapaturmien ja vaaratilanteiden tutkinta.

Kohde yrityksessä työturvallisuutta johdetaan OHSAS18001 standardin mukaisesti. OHSAS 18001 on Isossa-Britanniassa vahvistettu kansallinen standardi, joka on laadittu kansainvälisessä yhteistyössä, mutta suomalaiset organisaatiot eivät ole osallistuneet sen laadintaan. Suomen Standardoimisliitto SFS on julkaissut sen suomennoksen, jolla ei kuitenkaan ole SFS standardin asemaa. Kansainvälinen standardointijärjestö ISO ei ainakaan toistaiseksi ole laatinut työturvallisuusjohtamisen standardia, mutta OHSAS18001 on laadittu yhteensopivaksi johtamisjärjestelmästandardien laatu ISO9001 ja ympäristö ISO14001 kanssa. Kaikki kolme on mahdollista yhdistää

yhdeksi toimintajärjestelmäksi, kuten kohdeyrityksessä on tehty. Standardin tarkoituksena on, että työpaikan johtamisjärjestelmää voidaan sen mukaisesti arvioida ja sertifioida. Standardi ei kuitenkaan sisällä sen tyyppisiä ehdottomia vaatimuksia, jotka ylittäisivät lakisääteisen tason tai organisaation itselleen asettaman tason. Tämä tarkoittaa sitä, että standardin vaatimukset täyttävillä yrityksillä voi olla erilainen turvallisuustoiminnan taso. (Laitinen & al. 2009, s. 220)

Lain ja OHSAS18001:n vaatimukset ovat melko samanlaisia. Suurin ero koskee sitä, että laki ei edellytä dokumentoitua johtamisjärjestelmää eikä sen auditointeja tai johdon katselmuksia. Tämä johtuu siitä että lainsäädännön ei haluta aiheuttavan liian raskasta hallinnollista taakkaa pienille yrityksille. Huolimatta siitä että laki ei edellytä dokumentoitua johtamisjärjestelmää, ovat järjestelmän keskeiset osa-alueet oltava jokaisella työpaikalla kunnossa. Työpaikalla on esimerkiksi oltava määritellyt vastuut, vaarat ja riskit on selvitettävä, hallintatoimenpiteisiin on ryhdyttävä ja henkilöstön pätevyys on varmistettava. Työturvallisuuslaista puolestaan puuttuu standardissa oleva selvä vaatimus sattuneiden tapaturmien ja vaaratilanteiden tutkinnasta. (Laitinen & al. 2009, s. 220)

OHSAS 18001 vaatii yritykseltä turvallisuuspolitiikkaa. Tätä vaatimusta ei ole laissa. Poliitikassa johdon on sitouduttava vähintään lakisääteiseen turvallisuustasoon ja jatkuvaan parantamiseen. Poliitiikka on katselmoitava säännöllisesti ja sen on oltava ajantasainen. (Laitinen & al. 2009, s. 221-222) Laki puolestaan vaatii, että työnantajalla on oltava työsuojelun-toimintaohjelma. (Laitinen & al. 2009, s. 216). Ohjelmaan kirjataan muun muassa tiedot työpaikan vaaroista ja niiden välttämistä sekä siitä, miten työturvallisuus on organisoitu ja miten vastuut on jaettu. Toimintaohjelman tulee perustua työpaikan riskien arviointiin. Riskien arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa työssä esiintyvät riskit ja helpottaa työnantajan toimia työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden suojaamiseksi. (Manka ym. 2007, s.13)

Laki vaatii, että työnantaja nimeää työpaikan työsuojelun yhteistoimintaa varten työsuojelupäällikön, ellei itse toimi tässä tehtävässä. Työntekijät voivat valita työsuojeluvaltuutetun ja kaksi varavaltuutettua omiksi edustajikseen työnantajaan ja työsuojeluviranomaisiin päin. Valtuutettu on valittava, jos työpaikalla on vähintään 10 työntekijää. Työsuojelutoimikunta tulee valita vähintään 20 hengen työpaikoille. Työsuojelutoimikunta koostuu työnantajan, työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajista. Sen tehtävänä on työn terveellisyden ja turvallisuuden edistäminen. (Manka ym. 2007, s.13)

Laki työterveyshuollosta velvoittaa työnantajaa järjestämään työntekijöille työterveyshuollon. Moni mieltää lakisääteisen työterveyshuollon työntekijöiden sairaanhoidoksi, vaikka lakisääteinen työterveyshuolto ei sisällä sairaanhoitoa. Työnantaja kuitenkin sopii usein lakisääteistä laajemmasta työterveyshuollosta, johon sisältyy usein yleislääkäritasoinen sairaanhoito. Lain mukaiset työterveyshuollon palvelut painottuvat ennalta ehkäisevään toimintaan, johon on kannustettu muun muassa viimeaikaisilla lakimuutoksilla. (Kehusmaa 2011, s. 42) Työterveyshuolto tekee työpaikkaselvityksiä ja seuraa työntekijöiden terveydentilaa ja työssä selviytymistä suorittamalla muun muassa terveystarkastuksia sekä ohjaamalla työpaikkoja ja työntekijöitä työhön liittyvien vaarojen välttämiseksi. (Manka ym. 2007, s.12-13)

### **2.5.2 Johtaminen ja esimiestyöskentely**

Tämä osa-alue kattaa toimenpiteet, joilla pyritään vaikuttamaan niin esimiesten omaan työhyvinvointiin kuin yksilöiden työhyvinvointiin hyvän esimiestyön kautta. Esimies työhyvinvointitoimijana on avainasemassa, koska lähiesimies on lähinnä työyhteisöä ja sen jäseniä. Esimiehellä on suuri rooli työntekijöiden työssä viihtymisessä. Esimies edustaa monelle työntekijälle koko yritystä. Esimieheltä toivotaan tukea ja kannustusta sekä aitoa kiinnostusta alaistensa hyvinvoinnista (Luoma ym. 2004, s. 80-81). Tämän vuoksi johtaminen ja esimiestyöskentely on haluttu ottaa mallissa

omaksi osa-alueekseen, jotta esimiesten koulutukseen ja tukemiseen tehtävissään kiinnitettäisiin nykyistä enemmän huomiota. Esimies omalta osaltaan: luo organisaation ilmapiirin, asettaa tavoitteet, ohjaa ja tukee suoriutunista, arvioi suoriutumista yksilö-, tiimi tai osastotasolla ja palkitsee käyttäen aineettomia ja taloudellisia keinoja (Kauhanen 2010, s. 118).

Hyvinvoinnin näkökulmasta esimiehen keskeisin tehtävä on huolehtia työnteon edellytyksistä niin, että työntekijä voi keskittyä tekemään työtään.

Esimiehen onnistuminen tässä tehtävässä edellyttää:

- Tietoa niistä tekijöistä, jotka ovat keskeisiä työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työterveyden kannalta.
- Rakentavan asenteen sekä ihmisiä että asioita kohtaan, jotta voi innostaa työntekijöitä ja edistää tavoitteiden saavuttamista.
- Yhdessä sovittuja toimintatapoja, joiden mukaisesti hän itse toimii

Edellä mainittujen tekijöiden avulla esimies pystyy hoitamaan esimiestehtävää siten, että sitä voidaan myös tarkastella ja tarpeen tullen korjata. Samat asiat, jotka vaikuttavat töiden sujumiseen, edistävät myös hyvinvointia ja terveyttä. Tämä selittää sitä, miksi esimies on avainasemassa työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksen kannalta. (Ahola 2011 s.7,63) Työn tuottavuuteen vaikuttaa se miten työn tavoitteet on määritelty ja henkilöstön tiedossa, miten työ on organisoitu, onko sen tekeminen oikean laatuista, oikea-aikaista ja onko siihen oikea määrä osaamista, millainen on henkilöstön työkyky sekä työntekijöiden motivaatio. Hyvällä esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan positiivisesti näihin asioihin. (Manka 2011, s. 12)

Esimieheksi nimittäminen ei takaa esimiestaitojen olemassaoloa. Moni esimies ei hallitse esimiestaitoja monen vuoden esimiesuran jälkeenkään. Toisaalta organisaatiot panostavat nykyään paljon esimiesten arviointiin jo rekrytointivaiheessa sekä esimiestaitojen kartoittamiseen työsuhteen aikana. Tämän vuoksi esimiesten uskotaan osaavan käsitellä vaikeita tilanteita ja asioita paremmin, kuin mikä tilanne todellisuudessa on.

Esimiesten ja ylipäättään organisaatioiden työhyvinvointiosaamista saatetaan yliarvioida rankasti. (Kehusmaa 2011, s. 29, 50)

Yksi tapa osittaa kiinnostusta työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä näiden tekemästä työstä on kehityskeskustelut, joita käydään useimmiten kerran tai kaksi vuodessa. Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden palautteen antamiseen. Palautteen antamisen tulisi kuitenkin olla arkipäivää esimiehen ja työntekijöiden välillä. Sekä positiivinen ja negatiivinen palaute ovat tärkeitä, koska niiden kautta työntekijällä on mahdollisuus itsensä kehittämiseen. (Luoma ym. 2004, s. 80-81)

Esimies ryhtyy yleensä nopeammin toimeen, kun työntekijä huomauttaa fyysisistä terveyttä koskevasta riskitekijästä. Henkistä hyvinvointia koskevien uhkatilanteiden osalta tilanne on toinen. Esimies ei välttämättä koe samanlaista vastuuta työntekijän henkisestä hyvinvoinnista, vaikka haitta mitä todennäköisimmin olisi työperäinen. (Kehusmaa 2011, s. 34)

Esimiehen epäillessä, että työntekijällä on jokin terveysongelma, on esimiehen vastuulla ohjata työntekijä työterveyshuoltoon. Esimies ei saa, eikä hänen tarvitse yrittää päätellä onko työntekijällä mahdollisesti masennus tai muu sairaus. Masennuksen tai muun sairauden toteaa aina lääkäri. Esimiehen tehtävänä on huolehtia diagnoosin jälkeen työnteon edellytyksistä ja seurata töiden sujumista. Työhön liittyvät järjestelyt hoidetaan yhteistyössä esimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. Toisaalta esimiehen näkökulmasta masentunut henkilö voi tuntua rasitteelta, koska hän hetkellisesti tuottaa vähemmän, aiheuttaa lisätyötä ja saattaa tuntua riskialttiilta myös tulevaisuudessa. (Ahola 2011, s.20, 29)

Luovaa prosessia ohjaava esimies on tärkeä tuki ja turva. Esimies on puskuri ulkoisten vaatimusten ja luovan prosessin välissä. Hän huolehtii työskentelyn suunnasta, tavoitteiden saavuttamisesta ja arvojen toteutumisesta. Esimiehen tehtävissä vaaditaan huomattavasti paljon enemmän kuin pelkkää substanssiosaamista, joka tulee ottaa

rekrytoinnissa huomioon. (Tuomivaara ym. 2005, s.13) Onkin huomattava että johtaminen ja esimiestoiminta asiantuntijaorganisaatiossa ovat työtä, jota moni asiantuntija karttaa. Moni kuitenkin ottaa vastaan esimies- aseman, koska ei muutoin etenisi työurallaan. Jotkut esimiehistä kykenevät ottamaan vastuun muista asiantuntijoista ja yksikön tuloksesta. Toiset taas jatkavat omien tarkoitusperiensä ajamista suuntamalla energiansa oman uransa edistämiseen jättäen johdettavat yksin ongelmineen. (Arikoski 2013, s. 144-145)

Moni esimies toimii aiempien työtovereidensa esimiehenä. Suhtautuminen esimiesrooliin nousseeseen henkilöön muuttuu. Usein luottamus esimiehenä pitää ansaita uudelleen. Asioiden puheeksi ottaminen vaikeutuu sekä uuden esimiehen, että alaisten näkökulmasta. Esimiehen sanoja ja tekemisiä tulkitaan toisella tavalla kuin työkaverien tekemisiä ja sanoja. Uudelle esimiehelle yllätyksenä voi tulla se kuinka monenlaisia ongelmia esimies työssään kohtaa. Oman asiantuntemuksensa hyödyntämiseen työssään keskittynyt aiempi asiantuntija, saattaa esimiehen asemassa turhautua pikkuasioiden ja ristiriitojen hoitamiseen ja tuntea olevansa väärässä roolissa esimiehenä. (Kehusmaa 2011, s. 49)

### **2.5.3 Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittäminen osa-alueeseen kuuluvat osaamisen kehittämiseen liittyvät tekijät. Monia työhyvinvointiin välillisesti tai välittömästi vaikuttavia tekijöitä ei välttämättä osata yhdistää työhyvinvoinnin edistämiseen. Esimerkkinä mainittakoon koulutukset, joiden ensisijaiset tavoitteet eivät liity työhyvinvointiin, mutta niiden vaikutukset voivat olla paljon suurempia kuin työhyvinvointi nimikkeen alla toteutetut toimenpiteet. (Kehusmaa 2011, s. 31-32) Tämä osa-alue on otettu mukaan, koska asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää, että jokainen henkilö on tehtäviensä vaatimalla osaamistasolla. Puuteet osaamisessa vaikuttavat suoraan asiakkaalle suoritettavaan työhön ja henkilön omaan motivaatioon. Asiantuntijan on kyettävä oppimaan uutta ja



kehitettävä osaamistaan koko ajan. Ymmärrys oman oppimisen ohjaamisesta on luovalle asiantuntijalle ja asiantuntijaryhmälle tärkeää. (Tuomivaara ym. 2005, s. 175)

Oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen on myös alaistaitojen kehittämistä. Kehittämistarpeiden arviointi on sekä esimiehen että työntekijän tehtävä ja niitä tulee tarkastella yhteisesti ja säännöllisesti. Työelämän uudenlaiset vaatimukset kohdistuvat työntekijän ammattitaitoihin laajasti, ei vain substanssiin. Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu entisestään. Tosin hyvän ammattitaidon merkitys ei ole vähentynyt, vaan yhteistyö ja vuorovaikutustaitojen merkitys on lisääntynyt. Työelämässä tarvitaan hyviä ja osaavia ammattilaisia, joilla on hyvät sosiaaliset taidot. (Manka ym. 2007, s.18)

Asiantuntijaorganisaatiossa oppimista tulisi tapahtua monessa eri muodossa, ei pelkästään perinteisten koulutusten muodossa. Asiantuntijoille tulisi tarjota mahdollisuus kehittää osaamistaan myös esimerkiksi keskusteluilla ja yhteistyöllä muiden asiantuntijoiden kanssa, yhteistyöllä omaa asiantuntemusta sivuavien ryhmien kanssa, työnohjauksella ja kehityskeskusteluilla. (Tuomivaara ym. 2005, s. 178)

Yritysten ongelmana on usein siloituminen siten, että eri yksiköiden asiantuntijat keskittyvät vain oman yksikkönsä projekteihin. Projektit joihin osallistuu asiantuntijoita organisaation eri yksiköistä tarjoavat usein mahdollisuuden uuden oppimiseen ja toisaalta tarjoaa asiakkaalle lisähyötyä.

#### **2.5.4 Oma vastuu**

Työhyvinvointimalliin on otettu yhdeksi osa-alueeksi mukaan myös omavastuu. Tämän osa-alueen mukaan ottamiseen päädyttiin, koska jokaisella yksilöllä on omalta osaltaan vastuu oman työyhteisönsä ja itsensä työhyvinvoinnista. Työnantaja voi edistää työhyvinvointia erilaisin toimenpitein ja toimintamallein, mutta viime kädessä vastuu työnantajan

toimintatapojen ja ohjeiden noudattamisesta on työntekijällä. Työnantaja voi tarjota tukea esimerkiksi liikuntaan, elämäntapamuutoksiin ja lounasruokailuun, mutta työntekijän vastuulla on tuen käyttäminen siten, että se tukee juuri omaa hyvinvointia. Työhyvinvointi on yksilön ja koko työyhteisön yhteinen asia, johon jokainen voi toiminnallaan vaikuttaa. (Pyöriä 2012, s. 21-22)

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet seikat, joista osa on työnantajan vaikuttamismahdollisuuksien ulkopuolella. Tähän osa-alueeseen kuuluvat omasta terveydestä ja kunnosta huolehtimiseen, riittävä liikunta, terveellinen ruokavalio, riittävä uni ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Työnantajan edustaja ei voi olla tietoinen työyhteisössä tai sen jäsenellä olevasta työkykyä uhkaavasta seikasta ellei sitä saateta tämän tietoon. Tämä vastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Esimerkiksi havaitessaan stressin oireita, tai liiallisen työkuorman alla jokaisen on saatettava asia esimiehien tietoon, jotta tämä voi puuttua tilanteeseen.

Nykyään puhutaan paljon työyhteisötaidoista, joilla tarkoitetaan loppujen lopuksi sitä miten työyhteisön jäsenet käyttäytyvät toisiaan kohtaan ja hyväksyvät erilaisuutta. Jokaisella on vastuu siitä, että pitää epäasialliset kommentit omana tietonaan. Case yrityksessä on viime aikoina ollut paljon organisaatio muutoksia ja tämän vuoksi työhyvinvointimallin oma vastuu – osa-alueeseen on otettu mukaan myös joustavuus ja kehitysmuotoisuus. Asiantintijaorganisaatiossa esimerkiksi ilmenee usein omien tietojen ja materiaalien panttaamista, jopa silloin kun eläkeikä on lähestymässä. (Bäck 2013, s. 35)

Lisäksi jokaiselta työyhteisön jäseneltä edellytetään aktiivista roolia organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Toisaalta myös oman osaamisen ylläpitoa ja työn hallintaa ei voi vierittää kokonaan työnantajan vastuulle. Työntekijän rooli työhyvinvoinnin kannalta on keskeinen. Työntekijän tulee olla kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Hänen velvollisuutenaan on tuoda esille havaitsemansa

työsuojelulliset puutteet omassa työssään ja työympäristössään. Jokaisella työntekijällä on veloituksia myös muiden työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. (Manka ym. 2007, s.12)

### **2.5.5 Motivaatio**

Motivaatio osa-alueeseen kuuluvat ne keinot, joilla pyritään vaikuttamaan motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Tämä osa-alue on mukana, koska motivoitunut henkilöstö on yksi yrityksen menestyksen avaimista. Työmotivaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon työntekijä haluaa käyttää voimavarojaan työtehtävän suorittamiseen. Motivoitunut työntekijä on valmis käyttämään enemmän voimavarojaan työtehtävän suorittamiseen kuin henkilö joka ei ole yhtä motivoitunut. Henkilö joka ei ole motivoitunut suoriutuu työtehtävistään rutiininomaisesti, eikä ole valmis käyttämään niihin ylimääräisiä voimavaroja. ( Juuti, 1989, 32) Tämä osa-alue sisältää myös erillaiset palkitsemisen keinot kuten rahallisen ja aineettoman palkitsemisen.

Asiantuntija tehtävissä, joissa yritysten välinen kilpailu työntekijöistä voi olla kovaa, eivät pelkät rahalliset kannustimet enää riitä houkuttelemaan oikeita ihmisiä. Niille joiden taloudellinen tilanne on hyvä, ja joita eivät rahahuolet paina on usein hyvinvoinnin tunne rahaa tärkeämpi. Hyvinvoinnin tunteen muodostavat onnistuneet ihmissuhteet, luottamus sekä arvostus ja reilu kohtelu. (Hagemann 1991, s. 42)

Työpaikoilla työntekijöitä kannustetaan olemaan aloitteellisia ja keksimään ratkaisuja moniin ongelmiin. Usein omaperäisyyttä ei osata kuitenkaan tukea ja palkita oikein. Organisaatiot eivät kykene luovuteen, jos niiden palkitsemisjärjestelmä perustuu yksilösuorituksiin. Se synnyttää vain kateutta ja epäaitoa yhteistyötä. Luovuus kukoistaa työpaikassa, jossa ei joka hetki mitata työn tehokkuutta. Pisteytykset ja arvioinnit ja ennen kaikkea niiden mekanistinen soveltaminen pilaavat pahimmillaan työhyvinvointia. (Turunen 2013, s. 57, 67) Työelämässä henkilön täytyy

tuntea, että häntä todella tarvitaan. Mikäli näin ei ole, henkilö tuntee olevansa tarpeeton ja menettää itsekunnioituksensa. (Aaltio 2013, s. 28)

### **3 TUTKIMUS TYÖHYVINVOINTIMALLIN RAKENTAMISESTA YRITYKSESSÄ X**

Tämän tutkielman tavoitteena on auttaa kohdeyrityksen johtoa ja esimiehiä ymmärtämään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, koostaa yhteen yhtiössä käytössä olevia työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäviä keinoja, luoda yritykselle työhyvinvointimalli ja esittää jatkotoimenpiteitä.

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui yritys, jonka henkilöstöhallinnossa työskentelin noin kolme vuotta. Tutkimuskohteen valintaan vaikutti luonnollisesti oma tuntemukseni yrityksestä ja sen käytännöistä. Yrityksessä työskentelee asiantuntijoita suunnittelun ja konsultoinnin tehtävissä monella eri osaamisalueella. Yrityksessä on käyty viime vuosina useammat yt-neuvottelut, jotka ovat johtaneet lomautuksiin ja irtisanomisiin. Huoli yrityksen jäljelle jääneen henkilöstön työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista on korostunut jatkuvien organisaatiomuutosten ja irtisanomisten vuoksi. Alalle ominaiset aikataulupaineet ovat myös korostuneet. Tämän vuoksi yrityksen työhyvinvointia päätettiin syksyllä 2011 lähteä kehittämään eteenpäin aiempaa suunnitelmallisemmin. Tämä tarjosi oivan aiheen Pro gradu – tutkielmalleni.

Toimeksianto tutkielmalle tuli kohde yritykseltä. Tutkielman tarkoituksena on rakentaa yritykselle kuvattu työhyvinvointimalli. Tutkielmassa kuvataan työhyvinvoinnin alkutilannetta ja mallin rakentamisen vaiheita sekä valmista mallia. Tutkielman empiirinen osuus jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäiseksi kuvataan yrityksen työhyvinvoinnin lähtötilannetta, olemassa olleita käytäntöjä sekä alkutilanteen kartoitusta. Toisessa osassa kerrotaan työhyvinvointimallin rakentamisen prosessista. Lopuksi kuvataan työhyvinvoinnin mittarit sekä pohditaan mallin rakentamisen aikana ilmenneitä ongelmia ja kehittämistarpeita sekä esitetään kehitystoimenpide-ehdotuksia.

### **3.1 Kohdeyritys**

Tutkimuksen kohteen oleva yritys on kansainvälinen suunnittelu ja konsulttitoimisto, joka työllistää Suomessa yhteensä hieman yli 2000 henkilöä. Yrityksen ydinosuamisalueita ovat mm. energia ja metsäteollisuus sekä rakentamisen palvelut. Yritys toimii Suomessa usealla paikkakunnalla. Yrityksen projektit ulottuvat yksittäisistä suunnittelu- ja konsultointitehtävistä suuriin kehitys- ja investointihankkeisiin. Yrityksen henkilöstö koostuu asiantuntijoista, jotka työskentelevät pääosin toimistotehtävissä. Suomessa toimii yrityksen emoyhtiön lisäksi kolme tytäryhtiötä. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2012 n. 775 miljoonaa euroa. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan työhyvinvoinnin kehittämistä Suomen toiminnoissa.

### **3.2 Tutkimusmenetelmät**

Tässä tutkielmassa on noudatettu aineistolähtöistä lähestymistapaa aiheeseen. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Tällöin puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. Tässä tavassa on tärkeää pohtia aineiston rajausta siten, että sen analysointi on mielekästä ja järkevää. (Eskola & Suoranta, 2008 s.19)

Aineistonkeruu on toteutettu laadullisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on yleensä ollut päämenetelmä (Hirsjärvi, Remes, Saajavaara 2008 s. 200). Päätiedonkeruumenetelmäksi valikoitui tässäkin tutkimuksessa haastattelu, koska työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja ja valitulla menetelmällä haluttiin antaa haastatelluille tilaa tulkita työhyvinvointimallin rakentamisprojektia. Aiheen kannalta oli tärkeää haastatella päättäjiä sekä niitä henkilöitä, jotka ovat olleet mukana rakentamassa mallia, eikä vastaajien määrä noussut kovin suureksi.

Työhyvinvointimallin rakentamisen alkuvaiheessa on haastateltu ulkopuolisen konsultin toimesta yrityksen Suomen johdon avainhenkilöitä. Haastatelu tehtiin yhteensä 7 yrityksen avainhenkilölle ja työterveyshoitajalle 18.10., 20.10. ja 1.11. 2011. Haastateltavien joukossa oli Suomen maajohtaja, Suomen eri liiketoimintojen johtajia, globaali henkilöstöhallinnon johtaja sekä Suomen henkilöstöhallinnon johtaja. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja niistä toimitettiin raportti kohdeyritykselle.

Tutkielmaa varten olen itse haastatellut useaan eri otteeseen yrityksen Suomen henkilöstötoimintojen päällikköä sekä yrityksen työterveyshoitajaa. Haastattelut toteutettiin työhyvinvointimallin rakentamisen yhteydessä niin ikään teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi et. al. 2008 s. 201). Haastattelun teema-alueita olivat työhyvinvoinnin nykytila, toteutetut toimenpiteet ja kehittämistarpeet. Näitä haastatteluja ei yrityksen toiveesta ole nauhoitettu.

Aineistotriangulaatio tarkoittaa Eskolan ja Suorannan (2008 s.69) mukaan sitä, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään erilaisia aineistoja keskenään. On selvää että eri työhyvinvointitoimijat painottavat hiukan eri asioita, vaikka päämäärä on sama. Tämän vuoksi menetelmänä käytetään myös havainnointia. Haastatteluiden avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Haastattelut kertovat miten tutkittavat havaitsevat mitä ympärillä tapahtuu. Ne eivät kuitenkaan kerro mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. ( Hirsjärvi et. al. 2008 s. 207) Menetelmien valintaan vaikutti myös mahdollisuus selventää käytäntöjä ja vastauksia tutkimuksen materiaalin keräämisen aikana.

Olen työskennellyt kohdeyrityksessä lähes kolme vuotta. Olen ollut tiiviisti mukana yrityksen työhyvinvointimallin rakentamisessa, ja oma

tietämykseni yrityksen työhyvinvoinnin tilasta on melko vahva. Käytän tätä tietoa täydentämään haastatteluissa saamaani tietoa. Uskon että tätä kautta työhön mukaan tuleva subjektiivinen näkökulma on tässä tapauksessa omiaan täydentämään haastatteluissa saatua tietoa, koska tarkoituksena on kuvata mallin rakentamista case yrityksessä. Osallistuvan havainnoinnin alalajeja on monia sen mukaan miten täydellisesti tai kokonaisvaltaisesti tutkija pyrkii osallistumaan tutkittavien toimintaan. Mikäli tutkija pyrkii pääsemaan täydellisesti ryhmän jäseneksi, syntyy usein ongelmia jotka liittyvät siihen miten ja kuinka paljon tutkittaville tulisi kertoa tutkimuksesta. Tutkija voi heti tutkimuksen alussa kertoa tutkittaville, että on ryhmässä havaintojen tekijänä. Käytännössä havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan, mutta tekee tutkittavilleen myös kysymyksiä. (Hirsjärvi et. al. 2008, s. 207-212)

Edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien lisäksi käytän hyödyksi valmista materiaalia. Tutkimusta tehdessäni käytössäni ovat olleet yrityksen työhyvinvointikyselyn tulokset sekä työhyvinvoinnin tilaa mittaavat tilastot useammalta vuodelta. Itselläni on ollut myös mahdollisuus tuottaa tarvitsemiani tilastoja yrityksen henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan järjestelmistä.

Haastatteluista ja valmiista materiaalista saatu tieto teemoitettiin seuraavien alateemojen alle: mitä työhyvinvointi tarkoittaa, yrityksessä toteutetut työhyvinvointitoimenpiteet, tunnistetut työhyvinvointitoimenpiteet, yrityksen työhyvinvointitoimijat, vahvuudet ja kehityskohteet. Aineistosta esille nousseita löydöksiä käytettiin pohjana työhyvinvointimallin suunnittelussa.

Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan työhyvinvoinnin kehittämistä työntajan näkökulmasta kohdeyrityksessä. Tutkielmassani olen kiinnostunut niistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, jotka haastateltavat näkevät tärkeinä kehityskohteina työhyvinvoinnin parantamiseksi, koska nämä tekijät on ollut tärkeää sisällyttää malliin.



Tarkoituksena on kuvata työhyvinvointimallin rakentamisprosessia sekä valmista mallia. Tutkimuksessa ei aikataulurajoitteiden vuoksi ole mahdollista seurata eri toimenpiteiden vaikutusta työhyvinvointiin asetettujen mittareiden valossa, vaikka se yrityksen näkökulmasta olisi ollutkin mielekästä. Vaikutukset alkavat kuitenkin näkyä vasta muutaman vuoden aikajänteellä riippuen toimenpiteestä.

Päätutkimuskysymys tutkielmassa on: Mitä työhyvinvoinnin tekijöitä kohdeyrityksessä tulisi kehittää järjestelmällisesti?

Tarkentavia alakysymyksiä ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti ja mitkä positiivisesti työhyvinvointiin kohdeyrityksessä?
- Millä mittareilla työhyvinvointia tulisi seurata?

### **3.2.1 Luotettavuus ja yleistettävyys**

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola ja Suoranta, 1998, 209–211.) Tämän tutkielman kohdalla luotettavuus liittyy olennaisesti siihen miten materiaalia on tulkittu. Työhyvinvointiin vaikuttaa monia henkilökohtaisia tekijöitä, ja se miten haastateltavat ovat nähneet yrityksen työhyvinvoinnin tilan, riippuu myös heidän henkilökohtaisista tekijöistään. Vastausten tulkitseminen on täysin tutkijan tulkinnasta kiinni. Tätä ongelmaa on pyritty korjaamaan haastatteleamalla useampaa työhyvinvointitoimijaa, aineiston luotettavuuden varmistamiseksi. Lisäksi aineistona on käytetty yrityksen työhyvinvointia kuvaavia tilastoja ja työhyvinvointikyselyitä.

Laadullisessa tutkimuksessa tapausmäärät ovat usein niin pieniä, että tulosten yleistettävyyden on klassisen tilastotieteen näkökulmasta kyseenalainen. Ääritapauksessa tapauksia on vain yksi, esimerkiksi työpaikka tai ihmisryhmä. Tapauksia käsitellään yleensä laadullisesti, koska aineisto on tarkoitushakuisesti poimittu näyte. Laadullinen tutkimus häviää siis tilastolliselle tutkimukselle, mitä tulee yleistettävyyteen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 265–267.) Tässä tutkimuksessa ei ole toisaalta edes tarkoitus yleistää tuloksia niin, että ne edustaisivat kaikkia yrityksiä vaan ymmärtää tutkittavaa tapausta ja muodostaa sitä kautta yrityksen tarpeisiin sopiva malli työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että työhyvinvointiin liittyvät ongelmat ovat suomalaisissa yrityksissä hyvin samankaltaisia, joten lähes vastaavia työhyvinvointimalleja löytyy varmasti monista yrityksistä. Työhyvinvointitekijöiden teemoittelu saattaa hiukan vaihdella mallista riippuen, mutta perusajatus on usein sama.

### **3.3 Työhyvinvointimallin kehittämisen lähtötilanne**

Kohdeyrityksessä kuvatus työhyvinvointimallin rakentaminen aloitettiin, koska henkilöstökyselyissä ja tietyissä työhyvinvointia kuvaavissa tunnusluvuissa oli alkanut näkyä henkilöstön oirehtiminen esimerkiksi kasvaneina sairauspoissaoloina ja uupumisena. Kohdeyritys on asiantuntijaorganisaatio, jonka tuote on asiakkaalta laskutettava suunnittelutyö. Näin sairauspoissaoloilla on vaikutusta sekä laskutettavaan työhön, ja toisaalta myös siihen että uupumus saattaa vaikuttaa työn laatuun sekä henkilöstön haluun panostaa työhönsä.

Työhyvinvointimallin kehittämisen ohella aloitettiin kehittämään omana projektinaan yrityksen työterveys- ja turvallisuuskäytäntöjä OHSAS18001 työterveys- ja turvallisuusstandardin mukaisesti. Tämä liittyi asiakasvaatimusten lisääntymisen vuoksi, ei niinkään tapaturmamäärien, jotka olivat alhaiset. Yrityksen työntekijöistä valtaosa noin 95 %

työskentelee toimistotehtävissä. Pieni osa työskentelee tehtävissä, joihin liittyy toimistotyötä korkeampi fyysisen loukkaantumisen riski.

### **3.3.1 Haastatteluissa esiin nousseet vahvuudet ja kehityskohteet**

Johdolle tehtiin työhyvinvointimallin rakentamisen alkuvaiheessa tunnin mittaiset haastattelut, jotta voitiin kartoittaa sitä miten johto näkee työhyvinvoinnin käsitteenä, mitä työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä he tunnistavat ja toisaalta mitä kehitystoimenpiteitä he näkevät tarpeelliseksi.

Haastatteluista selvisi kaikkien olevan sitä mieltä, että työhyvinvointimallin kehittäminen ja suunnitelmallinen johtaminen on ajankohtaista ja tarpeellista johtuen yrityksessä tapahtuneista organisaatiomuutoksista ja irtisanomisista. Terminä työhyvinvointi ei ollut selkeä. Työhyvinvoinnin vastuut eivät olleet haastatelluille selkeät. Esimies nousi haastatteluissa keskeisimmäksi työhyvinvoinnin vastuuhenkilöksi. Työhyvinvoinnin vastuuhenkilönä harva mainitsi johtoa, HR:ää tai yksilöitä. Osa tunnisti johdon keskeisen roolin kuitenkin hyvin.

*”Johdon rooli on työhyvinvoinnissa ratkaiseva. Yritys on johtonsa näköinen: hyvin johdettu firma voi hyvin”*

Haastatteluissa nousi esiin huoli hyvien työntekijöiden pysymisestä talossa. Suunnittelu ja konsulttitoiminnassa toiminnan laatu on kiinni siitä, että saadaan rekrytoitua ja pidettyä talossa alansa osaajat.

*”Jos voidaan huonosti, ensimmäisenä lähtee parhaat. Se näkyy myös tekemisen laadussa”*

Toisaalta pohdittiin sitä miten laskenut motivaatio näkyy työn laadussa ja tehokkuudessa.

*”Osa porukasta käy vaan täällä töissä”*

*”On niitä joita ei voisi vähempää kiinnostaa”*

Haastatteluista nousi esiin, että työhyvinvointia ei johdeta tai kehitetä järjestelmällisesti. Sen linkitys strategiaan ei ollut selkeä, joskin haastatelluissa nousi esiin, että työhyvinvointi otetaan huomioon päätöksenteossa. Toisaalta Suomen johto ei nähnyt itsellään roolia työhyvinvoinnin linjauksien tai raamien luonnissa. Selkeitä tavoitteita tai mittareita ei työhyvinvoinnille oltu määritelty. Työhyvinvoinnin johtamisen roolit ja vastuut eivät oleet selkeitä. Haastatteluissa nousi myös esiin se, että henkilöstön osallistaminen työhyvinvointiin voisi olla vahvempaa.

Aineistoa tarkasteltaessa esimiestyö nousi esiin yhtenä suurimpana työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä sekä kehittämiskohteena. Moni esimies on noussut esimiesasemaan organisaation sisältä. Esimiehet ovat vahvoja alansa asiantuntijoita, mutta esimiesroolin omaksuminen voi olla vaikeaa. Esimiehiltä vaaditaan korkeaa aktiivisuustasoa projekteissa, jolloin esimiestyöhön ei jää tarpeeksi aikaa. Osa haastatelluista toivoi järjestelmällisempää tukea esimiehille heidän tehtävissään.

Esimiestyön ohella kiire, aikataulupaineet ja resursointi nousivat esiin yhtenä kehittämistarpeena. Yrityksen henkilöstön tekemälle työlle on ominaista työn projektiluontoisuudesta johtuen kiire ja aikataulupaineet. Esimiehen tulisi pystyä jakamaan työkuormaa eri henkilöiden kesken. Toisaalta pohdittiin sitä, että työntekijän vastuulla on saattaa esimiehen tietoon, mikäli kokee olevansa ylikuormittunut. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu, vaan henkilö saattaa kokea olevansa epäonnistunut, mikäli ei suoriudu hänelle osoitetuista töistä.

Esimiestyön kannalta ongelmallisena nähtiin se, että yrityksen henkilöstö toimii paljon projekteissa, joita johtaa projektipäällikkö. Projektien pituudet vaihtelevat kestoiltaan, ja pisimmät projektit kestävät muutamia vuosia. Ongelmaksi muodostuu työhyvinvoinnin kannalta se,

että henkilö saattaa työskennellä kokopäiväisesti projektissa, jonka projektipäällikkönä toimii joku muu kuin henkilön esimies. Tällöin esimiehen on hankala seurata henkilön suoriutumista ja työssä jaksamista.

Henkilöstöhallinnon haastatteluissa nousi esiin organisaatiossa tehdyt jatkuvat muutokset ja henkilöstön vähennykset, jotka vaikuttavat työntekijöiden luottamukseen yritystä kohtaan sekä jäljelle jääneiden työmotivaatioon. Henkilöstöhallinnon haastatteluissa nousi myös esiin pohdinta siitä, miten esimiehet osaavat ottaa huomioon työhyvinvointiin liittyvät velvoitteet työssään. Toisaalta pohdittiin myös esimiesten motivaatiota toimia esimiestehtävissä asiantuntijatehtävien sijaan. Haastateltavat nostivat esiin myös esimiesten esimiestehtäviin käytettävissä olevan ajan, joka oli yrityksessä määritelty prosenttuaalisesti koko työajasta. Esimiehet kokivat henkilöstöhallinnon mukaan, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa selviytyä esimiesvelvoitteistaan kunnolla esimiestehtäviin määritellyn ajan puitteissa. Esimiesten rooli johdon ja työntekijöiden vaatimusten sovittajana nostettiin myös esiin.

*”Minusta moni esimies kokee olevansa puun ja kuoren välissä ja tätä ei helpota yhtään ajanpuute”* Yrityksen HR päällikkö

Positiivisina tekijöinä henkilöstöhallinnon haastatteluissa nousi esiin yrityksen melko pieni vaikutus, mikäli yt-neuvotteluiden seurauksena tapahtuneita irtisanomisia ei otetaan huomioon. Monet ovat tehneet pitkän työuran samalle työnantajalle. Yrityksellä on myös tarjota useita mielenkiintoisia projekteja työntekijöilleen. Työterveyshuollon haastatteluissa nousi esiin useita edellä mainittuja työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä sekä lisäksi kasvaneet työuupumustapausmäärät, jotka ovat johtaneet sairauspoissaoloihin sekä lisääntyneet lievää työuupumusta kuvastavat oireet. Työterveyshuolto mainitsi haastatteluissa positiiviseksi tekijäksi pienet sairauspoissaolot.

Alla olavaan taulukkoon on koottu yhteen haastateltavien esiin nostamat vahvuudet ja kehityskohteet.

Vahvuudet	Kehityskohteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahva toimija, yrityksellä on edelleen ulkopuolella hyvä maine, mutta sisäinen maine on kokenut kolauksen</li> <li>• Työterveyshuollon tuki</li> <li>• Yrityksessä arvostetaan vahvaa asiantuntemusta ja ammattitaitoa</li> <li>• Mielenkiintoiset työtehtävät</li> <li>• Pienet poissaolomäärät</li> <li>• Yrittäjähenkisyys</li> <li>• Henkilöstön sitoutuneisuus</li> <li>• Työhyviin panostettu aikaisemminkin monin keinoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvoinnin johtaminen ja johdon sitoutuminen</li> <li>• Työhyvinvoinnin kehittämisen linkitys strategiaan</li> <li>• Eri työhyvinvointitoimijoiden vastuiden määrittely</li> <li>• Työhyvinvointi käsitteen selkiyttäminen</li> <li>• Muutoksia mukaanlukien organisaatiomuutoksia on ollut useasti</li> <li>• Esimiesten ajankäyttö esimiestyöhön</li> <li>• Esimiesten työhyvinvointiosaaminen</li> <li>• Työuupumukseen puuttuminen ennaltaehkäisevästi</li> <li>• Projektipäälliköiden työhyvinvointivastuu</li> <li>• Työmäärän mitoitus, kiire, aikataulupaineet</li> <li>• Selkeät tavoitteet ja mittarit puuttuvat</li> <li>• Henkilöstöä ei ole osallistettu työhyvinvoinnin kehittämiseen</li> </ul>

Taulukko 1: yrityksen vahvuudet ja kehityskohteet

### 3.3.2 Aiemmat panostukset työhyvinvoinnin kehittämiseen

Alkutilanteen kartoituksen jälkeen haluttiin kerätä yhteen kaikki yrityksen keinot työhyvinvoinnin tukemiseen, ja pohtia näiden keinojen toimivutta ja arvoa henkilöstölle. Tässä vaiheessa huomio kiinnittyi työhyvinvoinnin tukemiseen käytettäviin keinoihin melko suppealla tasolla. Tarkastelun kohteena olivat lähinnä eri edut, työterveyshuollon palvelut ja yrityksen työturvallisuuskäytännöt. Kokonaisvaltainen kuva työhyvinvoinnista hahmottui vasta projektin edetessä. Työhyvinvointia edistävien tekijöiden yhteenvetäminen oli tärkeää, jotta pystyttiin arvioimaan millä tavalla käytössä olleet käytännöt vastasivat esiin nousseita tarpeita, ja miten eri keinoja arvostettiin. Osa työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävistä eduista oli selkeästi muuttunut ajan mittaan itsestäänselvyyksiksi eikä niitä mainittu esimerkiksi johdon haastatteluissa. Tällaisia keinoja olivat esimerkiksi liukuva työaika, lounasetu ja lakisääteistä kattavampi työterveyshuolto.

Alla olevaan taulukkoon on kerätty yhteen yrityksessä käytössä olleet keinot henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Edut	Koulutukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lounasetu</li> <li>• Liikuntaetu</li> <li>• Palvelusvuosilahjat</li> <li>• Merkkipäivälahjat</li> <li>• Lakisääteistä kattavampi työterveyshuolto</li> <li>• Harrastekerhot</li> <li>• Taukoliikuntaohjelma</li> <li>• Työhyvinvointikampanjat</li> <li>• Vakuutukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdon ja esimiesten koulutusmalli</li> <li>• Henkilöstön koulutukset</li> <li>• Esimiesten tietoiskut</li> <li>• Koulutusportaali, jossa seurataan koulutusten määriä henkilötasolla</li> </ul>
Lakisääteiset velvoitteet	Muut toimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työsuojelun toimintaohjelma</li> <li>• Työterveyshuollon toimintasuunnitelma</li> <li>• Työpaikkaselvitykset</li> <li>• Ensiapuhenkilöstön varmistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Joustava työaika</li> <li>• Etätyömahdollisuus</li> <li>• Sisäiset rekrytoinnit</li> </ul>

Taulukko 2: yrityksen käytössä olleet työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävät keinot

### **3.4 Työhyvinvointimallin rakentamisen vaiheet**

Yrityksen työhyvinvointimalliin on koottu yhden mallin sisään ne työhyvinvoinnin osa-alueet, joita yrityksessä on nähty tärkeäksi kehittää ja joilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Mallissa eri osa-alueet on



koottu yhden viitekehyksen sisään, mutta käytännössä niiden kehittämisestä vastaa yrityksessä eri työhyvinvointitoimijat, joilla jokaisella on oma tavoitteensa. Kaikkien eri toimijoiden tavoitteiden kerääminen samaan malliin oli alusta asti melko hankalaa eri näkökulmista johtuen, vaikka kaikilla toimijoilla olikin sama tavoite työhyvinvoinnin parantaminen. Osa-alueet on toki helppo piirtää paperille samaan malliin, mutta käytännön toteutus on kokonaan toinen asia.

Yrityksen tärkeimpinä työhyvinvointitoimijoina voidaan mainita esimiehet, henkilöstöhallinto, työsuojelutoimikunta, työterveyshuolto ja yrityksen HSEQ- tiimi. Tarkennuksena että yrityksen HSEQ- tiimi huolehtii yrityksen laatu-, ympäristö- ja työterveys ja turvallisuusasioiden kehittämisestä standardien mukaisesti. Tämän lisäksi esimiehillä ja johdolla on oma näkemyksensä siitä miten työhyvinvointia tulisi johtaa.

Työterveyshuolto vastaa työterveyshuoltopalveluiden tuottamisesta. Yritys tarjoaa työntekijöilleen lakisääteistä kattavamman työterveyshuollon. Työterveyshuolto seuraa yrityksen sairauspoissaolotilastoja ja ilmoittaa varhaisen välittämisen mallin hälytysrajojen ylittymisestä tarvittaessa henkilöstöhallinnolle. Työterveyshuolto vastaa työolojen kartoituksesta tekemällä säännöllisesti työpaikkaselvityksiä. Työterveyshuolto toimii myös asianajajana ja organisaation tukena esimerkiksi tilanteissa, joissa henkilön työkyky on alentunut tai vaarassa alentua. Työterveyshuolto katsoo työhyvinvointia terveydellisestä näkökulmasta.

Yrityksen HSEQ-tiimi vastaa siitä, että yritystä johdetaan laatustandardin ISO9001, ympäristöstandardin 14001 ja työterveys- ja turvallisuusstandardin OHSAS18001 mukaisesti. Tiimi vastaa standardin vaatimusten täyttymisestä luomalla toimintamalleja, ohjeita ja mittaamalla toimintaa. HSEQ-tiimi katsoo työhyvinvointia työturvallisuus näkökulmasta.

Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä työhyvinvointitoimijana on laaja. Henkilöstöhallinnon vastuulla on työhyvinvointimallin laatiminen ja päivitys,

toimenpiteiden määrittely, mittaaminen ja seuranta sekä raportointi johdolle. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on lisäksi toimia esimiesten tukena työhyvinvointikysymyksissä. Henkilöstöhallinto katsoo työhyvinvointia laajasti monesta eri näkökulmasta, ja pyrkii sovittamaan eri toimijoiden näkökulmat yhteen.

Esimies on tärkein työhyvinvointitoimija kohdeyrityksessä. Esimiehen vastuulla on seurata työhyvinvoinnin tilaa omassa tiimissään ja puuttua tarvittaessa tilanteisiin. Esmies on avaintekijä monessa työhyvinvointiin vaikuttavassa tekijässä kuten tehtäväkuvien määrittelyssä tavoitteiden asettamisessa, palautteen annossa ja yhteishengen luojana. Esimies edustaa työntekijälle yleensä koko yritystä, joten esimiehen johtamistapa heijastaa työntekijälle koko yrityksen johtamistapaa ja henkilöstön arvostusta. (Luoma & al., 2004, s. 80-81)

Yrityksessä kulki saman aikaisesti rinnakkain kaksi työhyvinvoinnin kehittämisprojektia. Toisessa kehitettiin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista mallia ja siihen liittyviä toimenpiteitä ja mittareita ja toisessa rakennettiin turvallisuuskäytäntöjä OHSAS18001 työterveys ja -turvallisuusstandardin mukaisesti. OHSAS18001 työterveys ja -turvallisuusstandardi ottaa nimestään huolimatta kantaa vain puhtaasti työturvallisuusasioihin, ja fyysiseen hyvinvointiin, jotka eivät yrityksessä kuitenkaan aiheuttaneet suuria kustannuksia. Sen sijaan työterveyttä uhkaavat tekijät liittyvät yrityksessä enemmän psykososiaalisiin tekijöihin kuten stressi ja uupumus. Tämän huomion ja henkilöstön työhyvinvointia kuvaavissa tunnusluvuissa ilmenneen oireilun perusteella OHSAS18001 standardin rinnalla päätettiin alkaa kehittämään työhyvinvointimallia, jonka yhtenä osa-alueena työturvallisuus tulisi olemaan. Työturvallisuuskäytäntöjen kehittämisestä vastasi HSEQ- tiimi, kun työhyvinvointimallin rakentaminen puolestaan toteutettiin henkilöstöhallinnon toimesta. Mukana työhyvinvointimallin kehittämisessä olivat lisäksi työterveyshuolto ja työeläkevakuutusyhtiön asiantuntijat.

### 3.4.1. Työhyvinvointimallin kehittäminen

Suunnittelutyö aloitettiin kartoittamalla työhyvinvoinnin se hetkistä tilaa. Kuten aiemmon on mainittu pohjana käytettiin johdon haastatteluita, yksiköiden HR Managereiden haastatteluja, työterveyshuollon haastatteluja, työhyvinvointikyselyitä ja tilastoja sairauspoissaoloista ja vaihtuvuudesta yksiköittäin. Johdon ja HR Managereiden haastatteluiden avulla kyettiin nostamaan esille työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä yrityksen sisällä.

Negatiivisina työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä nähtiin henkilöstöhallinnon haastatteluissa kiire, aikataulupaineet, jatkuva muutos, asiantuntijoiden urapolkujen monipuolisuuden puute, yrityksessä käydyt yt-neuvottelut ja irtisanomiset, jotka olivat vaikuttaneet yhteishenkeen, jatkuvat organisaatiomuutokset, sekä eräiden osastojen kohdalla aiempien tekijöiden aiheuttama työmotivaation puute. Positiivisina tekijöinä haastateltavat puolestaan nostivat esiin mielenkiintoiset projektit, mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, työsuhte-edut sekä oman työterveyshuollon.

Johdon haastatteluissa selvisi, että vaikka työhyvinvointi miellettiin arkiseksi ja johtamiseen liittyväksi, johto tunnisti tehdyiksi työhyvinvointi toimenpiteiksi lähinnä yksittäisiä pieniä tekoja kuten ruokailun tukemisen, liikunta- ja kulttuurisetelit, tiloihin ja ergonomiaan panostamisen, ongelmakohtiin puuttumisen, henkilöstöjuhlat, henkilöstölahjat, tiimipäivät, liukvan työajan ja yrityksen ryhmähenkivakuutuksen. Kuten aiemmin on mainittu haastatteluista nousi esiin, että työhyvinvointia ei johdeta tai kehitetä järjestelmällisesti. Sen linkitys strategiaan ei ollut selkeä, joskin haastatelluissa nousi esiin, että työhyvinvointi otetaan huomioon päätöksenteossa. Toisaalta Suomen johto ei nähnyt itsellään roolia työhyvinvoinnin linjauksien tai raamien luonnissa. Selkeitä tavoitteita tai mittareita ei työhyvinvoinnille oltu määritelty. Työhyvinvoinnin johtamisen

roolit ja vastuut eivät oleet selkeitä. Haastatteluissa nousi myös esiin se, että henkilöstön osallistaminen työhyvinvointiin voisi olla vahvempaa.

Työhyvinvoinnin tilasta kertovia tunnuslukuja tarkasteltaessa oli huomattavissa se, että sairauspoissaolotilastot olivat melko alhaiset. Vaihtuvuus puolestaan on kasvanut viime vuosien aikana reippaasti, joka osoittaa sen että yrityksen henkilöstö ei oirehdi poissaoloilla, vaan vaihtaa mielummin työpaikkaa. Syyksi vaihtuvuuden kasvuun epäiltiin useita yt-neuvotteluita ja toisaalta joidenkin osastojen kohdalla resurssipulaa ja tästä johtuvaa kiirettä, koska tietyn tyyppisiä osaajia on äärettömän vaikea rekrytoida.

Haastattelutulosten ja tilastojen analysoinnin jälkeen projektia jatkettiin tapaamalla yrityksen työeläkevakuutusyhtiöiden edustajia. Tapaamisissa oli mukana henkilöitä eläkevakuutusyhtiöiden työhyvinvointipalveluista sekä yrityksen Suomen henkilöstöpäällikkö ja työterveys- ja turvallisuuskoordinaattori. Eläkevakuutusyhtiöiden esittelemien työhyvinvointimallien ja toimenpide-ehdotusten pohjalta alkoi muodostua suunnitelma yrityksen omasta mallista.

Olemassa olevia työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtääviä keinoja olivat erilaiset edut joilla pyritään kannustamaan huolehtimaan omasta terveydestä. Näitä etuja ovat liikuntaetu, lounasetu ja lakisääteistä kattvampi työterveyshuolto. Motivaatioon on pyritty vaikuttamaan luomalla palkitsemista koskevat ohjeet, ja pitämällä vuosittain kehityskeskustelut jokaisen työntekijän kanssa, myös osaamisen kehittäminen varmistetaan joka vuosi toteutettavilla kehityskeskusteluilla. Kehityskeskusteluissa sovittujen toimenpiteiden toteutumista seurataan seurantakeskustelussa noin puoli vuotta varsinaisen keskustelun jälkeen. Yritys järjestää omia koulutusohjelmia työntekijöille riippuen siitä millä organisaation tasolla he toimivat. Koulutuksilla pyritään varmistamaan työssä tarvittavien pätevyyksien ja tiedon ylläpito. Yrityksessä pidetään yllä koulutusportaalia, johon viedään jokaista työntekijää koskevat koulutustiedot. Näin tiedetään

kuinka monessa koulutuksessa henkilö on käynyt, paljon koulutuksiin on käytetty rahaa ja mitkä pätevyudet henkilöllä on. Koulutusportaalista myös nähdään, mikäli joku ei säännöllisesti kehitä osaamistaan.

Työhyvinvointitoimenpiteiden kehittäminen aloitettiin priorisoimalla kiireellisimpiä toimenpiteitä. Kelan vaatimukset yrityksille korvattan ehkäisevän työterveyshuollon eli korvausluokan 1 kustannuksista muuttuivat vuonna 2011. Muutoksen myötä yrityksiltä ryhdyttiin vaatimaan yhä tiiviimpää ennalta ehkäisevää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa työntekijöiden työkyvyn säilyttämiseksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että yritysten tuli luoda niin sanottu varhaisen tuen malli, jossa määriteltiin ne rajat joiden täytyessä työntekijän kanssa käydään työkykykeskustelu esimiehen toimesta. Työkykykeskustelun tavoitteena on tunnistaa työkykyä uhkaavat tekijät ennalta ehkäisevästi. Tarpeen vaatiessa työntekijä ohjataan työterveyshuoltoon, joka omalta osaltaan osallistuu työntekijän työkyvyn säilyttämiseen pyrkivään toimintaan asiantuntijan roolissa.

Kohdeyrityksessä varhaisen tuen mallin rakentaminen aloitettiin vuoden 2012 alussa. Yritys tarjoaa työntekijöilleen lakisääteistä laajemman työterveyshuollon, johon kuuluu myös yleislääkäritasoinen sairaanhoito. Yrityksen pääkonttorilla on yrityksen oma työterveysasema, mutta Suomen muilla toimistoilla on ostopalveluna ostettu työterveyshuolto. Palvelu hankitaan keskitetysti yhdeltä toimittajalta. Pääkonttorin työterveyshuolto koordinoi muun Suomen työterveyshuoltoa. Näin ollen varhaisen tuen mallia alettiin kehittämään yhdessä henkilöstöhallinnon ja yrityksen työterveyslääkärin ja -hoitajan kanssa.

Aluksi määriteltiin hälytysrajat, joiden puitteissa esimiehen tulee käydä henkilön kanssa työkykykeskustelu. Rajoja määriteltäessä otettiin huomioon yrityksen sairauspoissaolomäärät aiemmilta vuosilta. Kaikista mittareista ei haluttu tehdä numeraalisia, koska työkykyä uhkaavat ongelmat eivät välttämättä näy sairauspoissaoloina, vaan myös

muuttuneena käytöksenä ja työkyvyn laskuna. Työkyky ongelmien puheeksi ottamisen perusteiksi päätettiin asettaa:

- Muutokset työssä selviytymisessä tai käyttäytymisessä
- Työntekijällä on ongelmia sitoutua työaikoihin
- Työntekijällä on useita lyhyitä sairauspoissaoloja (5 päivää vuoden sisällä) tai yli 15 päivää yhtenäistä poissaoloa.
- Työhön paluun suunnittelu: pitkän yhtäjaksoisen sairauspoissaolon (40pv) jälkeen
- Epäily päihdeongelmasta
- Työyhteisökonfliktit
- Joku kokee tulevansa häirityksi tai syrjityksi työpaikalla

Puheeksi ottamisen perusteiden asettamisen jälkeen malliin määriteltiin vastuut eri työhyvinvointitoimijoille. Työnantajan vastuuksi määriteltiin mallin käyttöönotto työyhteisössä ja mallista tiedottaminen henkilökunnalle sekä esimiesten valmentaminen työkykyasioiden puheeksi ottamisessa ja neuvottelu. Esimiehen vastuulla on ottaa työssä suoriutumisen heikentyminen puheeksi mahdollisimman varhain, kun hän saa siitä tiedon tai havaitsee ongelmia muistion käyttämisessä sekä tuen tarjoaminen esimiehille työkykykeskustelutilanteisiin. Esimiehen vastuulla puolestaan on ottaa työssä suoriutumisen heikentyminen puheeksi työntekijän kanssa mahdollisimman varhain, kun hän saa siitä tiedon tai havaitsee ongelmia. Mikäli esimies on ohjannut työkykykeskustelun jälkeen työntekijän työterveyshuoltoon, työterveyshuollon vastuulla on selvittää työntekijän työkykyä tukevat ja heikentävät tekijät. Työterveyshuolto ohjaa työntekijän tarpeen mukaan hoitoon tai kuntoutukseen.

Vastuiden määrittämisen jälkeen esimiehille tehtiin työkykykeskustelun tueksi muutamia lomakkeita, jotka sisältävät keskeiset työkyky keskustelussa läpi käytävät asiat. Lisäksi tehtiin lomake töihinpaluukeskustelun tueksi. Varhaisen tuen malli viimeisteltiin ja esiteltiin työsuojelutoimikunnassa. Mallia alettiin kouluttaa esimiehille puolen päivän koulutuksilla syksyllä 2012. Työhyvinvointimalli esiteltiin

johdolle syksyllä 2012. Tällöin malliin oli määritelty kehittämistoimenpiteet vuodelle 2013.

### **3.4.2 Turvallisuuskäytäntöjen kehittäminen**

Yrityksessä päätettiin vuonna 2011 ottaa samaan aikaan käyttöön kolme standardia, jotka vaatimustensa puolesta ovat yhteensovitettavissa. Nämä kolme standardia olivat ISO14001 ympäristöstandardi, ISO19001 laatustandardi ja OHSAS18001 työterveys ja –turvallisuusstandardi. Näiden standardien käyttöönoton takana oli tiukentuneet asiakasvaatimukset. Tämän johti siihen, että turvallisuuskäytäntöjä lähdettiin kehittämään omana projektinaan ennen työhyvinvointimallin kuvausta ja sen valmistumista. Turvallisuus standardin kehittämisestä vastasi muiden standardien ohella oma työryhmänsä, johon kuului asiantuntijoita yrityksen eri toiminnoista. Turvallisuuskäytäntöjen kehittämistä ohjasivat standardin vaatimukset.

Yrityksessä alettiin kehittämään työturvallisuuskäytäntöjä OHSAS18001 turvallisuusstandardin mukaisesti keväällä 2011. Kehitystyö aloitettiin kartoittamalla yrityksen eri tehtäväryhmät ja niihin liittyvät vaarat ja riskit yleisellä tasolla. Valtaosa yrityksen henkilöstöstä työskentelee toimistotehtävissä. Noin 5 % työskentelee tehtävissä, joihin liittyy toimistotyötä korkeampi loukkaantumisen riski. Tapaturmariskiinkin vaikuttavat työskentely maastossa ja kuumissa paikoissa, korkealla työskentely, rakennus- ja infratyömailla työskentely, tunneleissa työskentely sekä säteilyriski. Kartoitetuille erityisryhmille joiden työhön liittyi korkeampi loukkantumisen riski alettiin tehdä työturvallisuusohjeita.

Henkilöstölle pidettiin syksyllä 2011 infotilaisuus uudesta toimintajärjestelmästä, johon oli liitetty myös ympäristö standardi ISO14001 ja laatustandardi ISO19001. Yrityksen toimintajärjestelmästä alettiin käyttää lyhennettä HSEQ –järjestelmä, joka tulee sanoista Health and Safety (työterveys ja turvallisuus), Environment (ympäristö) ja Quality

(laatu). Standardien rakentamista ja niiden vaatimusten mukaista toimintaa ohjasi oma HSEQ työryhmä, johon kuului asiantuntijoita yrityksen eri yksiköistä.

Loppuvuodesta 2011 luotiin menettelyt vaaratilanteiden ilmoittamiseen. Vaaratilanteet pitävät sisällään sekä läheltä piti –tilanteet, että tapaturmat. OHSAS18001 standardi eroaa lakisääteisistä vaatimuksista siinä, että se vaatii tapaturmien ja läheltä piti-tilanteiden ilmoitusjärjestelmän luomista toisin kuin työturvallisuuslaki. Standardi velvoittaa yritystä tutkimaan kaikki ilmoitetut vaaratilanteet sekä reagoimaan niihin tilanteen vakavuuden edellyttämällä tasolla. Ilmoitusmenettelyn tarkoituksena on pyrkiä tunnistamaan vaaratekijät, ja puuttua niihin ennen tapaturmien syntymistä.

Vuodelle 2012 asetettiin loppuvuodesta 2011 työturvallisuuden tasoa kuvaavat mittarit. Tässä vaiheessa seurattavia mittareita olivat sairauspoissaoloprosentti, läheltä-pititilanteet, matkustustapaturmat, vaihtuvuus, perehdytysuunnitelman käyttö sekä työsuojelun toimintaohjelman ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmien päivitys. Tunnuslukuja seurattiin mittarista riippuen joko kvartaaleittain, puolivuositain tai vuositasolla. Tunnusluvut pilkottiin yksikkötasolle, mikäli se oli tarkoituksen mukaista, jotta niiden kehityksen seuraamisesta olisi mahdollisimman paljon konkreettista hyötyä yksiköille. Esimerkiksi sairaspöissaoloja, vaihtuvuutta ja perehdytysuunnitelman käyttöä seurattiin yksikkötasolla kun taas tapaturmia ja läheltä-pititilanteita seurattiin Suomen tasolla. Niiden kohdalla oli tärkeämpää löytää vaaratilanteiden taustalla olevat juurisyyt, ja reagoida niihin tapaturmien välttämiseksi. Mikäli vaaratilanteiden taustalla ilmeni monesti sama syy oli tärkeää lähteä miettimään tarvittiinko Suomi-tasoista ohjeistusta tai toimenpiteitä.

Projektin myötä myös yrityksen työsuojeluorganisaatiota muutettiin. Aiemmassa työsuojeluorganisaation mallissa jokaiselle toimistolle oli valittu työsuojeluvaltuutettu, mutta työsuojelupäällikkö vain joillekin



suurimmille toimistoille. Suomi-tasolla toimi useampia työsuojelutoimikuntia, joiden toimintaa ei ohjattu ylhäältä päin. Tämä aiheutti ongelmia tiedonkulussa ja toisaalta myös siinä, että työsuojeluun liittyviä kysymyksiä ei ratkottu kuin paikallisesti. Vuoden 2012 alussa valittiin työsuojelupäälliköt kaikille toimistoille, jotta työsuojeluorganisaatio saatiin koko yrityksen kattavaksi. Pienemmät toimistot jaettiin suurempien toimistojen työsuojelupäälliköiden vastuulla. Työsuojelutoimintaa organisoitiin siten, että suurimpien toimistojen työsuojelutoimikunnat kokoontuivat edelleen siten, kun näkivät tarpeelliseksi, mutta Pohjois-, Länsi- ja Itä-Suomesta valittiin edustajat pääkaupunkiseudun työsuojelutoimikuntaan, jossa tehtiin HSEQ-ryhmän ohella tärkeät työsuojeluun liittyvät päätökset Suomi-tasolla. Työsuojelupäälliköiden tärkeimmiksi tehtäviksi määriteltiin:

- Perehtyä työsuojelua koskeviin säännöksiin, määräyksiin ja ohjeisiin sekä huolehtia siitä, että työnantaja ja tämän edustajat sekä työntekijät saavat tarpeelliset tiedot työsuojelua koskevista säännöksistä, määräyksistä ja ohjeista
- Pitää yhteyttä työsuojelutoimikuntaan, työsuojeluvaltuutettuun ja muihin työpaikalla työsuojelutehtävissä toimiviin henkilöihin
- Osallistua työsuojelua koskeviin tarkastuksiin ja tutkimuksiin, ja kartoitukseen jos tarkastuksen tai tutkimuksen toimittaja katsoo sen tarpeelliseksi
- Perehtyä työn turvallisuutta ja terveellisuutta koskeviin työpaikan olosuhteisiin, seurata niiden kehitystä, osallistua työpaikan työsuojelun toimintaohjelman valmisteluun, sekä ryhtyä toimenpiteisiin havaitsemansa epäkohdan tai puutteellisuuden poistamiseksi.
- Huolehtia siitä, että ensiapukaapin sisältö tarkistetaan säännöllisesti ja täydennetään tarvittaessa
- Huolehtia siitä, että ensiapukoulutettujen ja suojeluhenkilöiden ajantasaiset tiedot ovat toimistolla nähtävillä
- Huolehtia siitä, että toimistolla on ajantasainen pelastussuunnitelma henkilöstön nähtävillä

- Nimetä suojeluorganisaatio ja huolehtia että siihen kuuluvat saavat tarvittavan koulutuksen
- Huolehtia vaarojen ja riskien kartoituksesta

Työsuojelupäälliköiden toimintaa ryhtyi ohjaamaan työterveys- ja turvallisuuskoordinaattori, joka toimi myös yrityksen HSEQ-ryhmässä ja pääkaupunkiseudun työsuojelutoimikunnassa. Työsuojelupäälliköille tehtiin vuosikello, johon oli aikataulutettu työsuojelun kehitysprojektit. Lisäksi tehtiin ohjeistus siitä mitä työsuojelupäällikön tehtävät pitävät sisällään. Työterveys- ja turvallisuuskoordinaattori seurasi kehitystoimenpiteiden valmistumista ja opasti työsuojelupäälliköitä niiden toteutuksessa.

Vuoden 2012 alusta lähdettiin kehittämään myös ohjeita ja käytäntöjä vaarojen ja riskien arvioimiseen. Ohjeistus valmistui keväällä 2012. Aiemmin vaarojen ja riskien arviointi oli perustunut työterveyshuollon tekemiin työpaikkaselvityksiin. Työturvallisuusohjeiden pohjaksi tarvittiin kuitenkin paljon tarkempaa tietoa kuhunkin työtehtävään liittyvistä vaaroista. Lisäksi vaarojen ja riskien arviointi haluttiin toteuttaa toimistokohtaisesti, jotta pystyttiin huomioimaan myös työympäristöön liittyviä riskejä. Vaarojen ja riskien arviointi oli yksi työsuojelupäälliköille vastuutetuista tehtävistä. Ohjeiden valmistumisen jälkeen he ryhtyivät yhdessä työsuojeluvaltuutettujen kanssa kartoittamaan riskejä sekä tehtävä, että toimistokohtaisesti.

Vaarojen ja riskien arvioimisen apuna käytettiin VTT:n pk-yrityksen riskienhallinta- mallin (<http://virtual.vtt.fi>) pohjalta muokattua mallia. Mallin pohjalta luotiin riskikartta, jossa vaarat ja riskit oli jaettu eri osa-alueisiin. Näiden osa-alueiden alla oli tukisanasto, jota työsuojelupäälliköt pystyivät hyödyntämään työryhmissä kartoittaessaan riskejä. Riskien kartoitusta ei haluttu toteuttaa tarkistuslista tyypisesti, jotta riskejä kartoitettaisiin mahdollisimman laajasti. Tarkistuslistan puutteeksi nousee se, että niitä riskejä joita listassa ei ole mainittu, ei oteta huomioon.

Vaarojen ja riskien tunnistaminen ei vielä yksinään riitä, vaan ne pitää pystyä arvottamaan, ja tämän pohjalta kartoittamaan tarvittavat toimenpiteet. Työsuojelupäälliköille tehtiin kirjallinen ohje vaarojen ja riskien arvioinnin ja siltä pohjalta toteutettavien toimenpiteiden tueksi. Vaarat ja riskit päätettiin arvottaa sekä vakavuuden että todennäköisyyden pohjalta asteikolla 1-3. Näiden kahden tekijän tulona muodostui riskimatriisiin arvo vaaroille ja riskeille. Ohjeistuksen mukaan kohtalaisille ja sitä vakavimmille riskeille tulee määritellä riskienhallintatoimenpiteet. Työsuojelupäälliköiden piti lisäksi toimittaa työterveys- ja turvallisuuskoordinaattorille raportti arvoitetuista riskeistä. Tämän pohjalta lähdettiin seuraamaan sitä, mitkä riskit esiintyvät usein ja tarvitsivat näin ollen Suomi-tasoisista ohjeistusta ja toisaalta myös sitä miten vaarojen ja riskien arvioinnin pohjalta esiin nousseet kehitystoimenpiteet edistyivät.

Työsuojelupäälliköille oli vastuutettu myös ensiapuvalmiuden varmistaminen yhdessä työterveyshuollon kanssa. Ohjeeksi annettiin että ensiapukoulutettuja ja ensiaputarvikepisteitä pitää olla 1 per 25 työntekijää. Tarvittaessa järjestettiin ensiapukoulutusta. Ensiapuvalmiuden järjestämisestä tehtiin kirjallinen ohje, jossa kerrottiin tarkemmin ensiapukoulutuksen järjestämisestä sekä ensiaputarvikepisteiden sisällöstä ja täydentämisestä. Näin pyrittiin varmistamaan että ensiapuvalmius on jokaisella toimistolla samalla tasolla.

OHSAS18001 työterveys ja –turvallisuusstandardissa työturvallisuuteen linkitetään myös toimitilaturvallisuus. Näin ollen työsuojelupäälliköiden yhdeksi tehtäväksi määriteltiin varmistaa oman toimipisteensä pelastussuunnitelman ajantasaisuus. Yrityksen useasta toimistosta vain yksi oli yrityksen omistuksessa. Muissa toimistoissa toimittiin vuokralla. Pelastussuunnitelma on yleensä kiinteistönomistajan vastulla, mutta joissain tapauksissa se voidaan vastuuttaa myös käyttäjän vastuulle. Tämän vuoksi oli tärkeää tarkistaa onko kiinteistössä olemassa olevaa pelastussuunnitelmaa, kuka on vastuussa sen laatimisesta ja

päivittämisestä ja onko se toimistolla nähtävillä. Työsuojelupäälliköt tarkistivat nämä seikat ja puuttuivat mahdollisiin epäkohtiin.

Työlainsäädännön mukaan työsuojelutehtävissä toimivien henkilöiden tulee olla tarpeeksi perehtyneitä työsuojeluun vaikuttavaan lainsäädäntöön, säädöksiin sekä yrityksen työympäristöön, pystyäkseen hoitamaan tehtäviään. Työsuojeluvaltuutetut olivat käyneet koulutuksessa toimikautensa alkaessa, mutta työsuojelupäälliköiden osaamisessa oli suuria eroja. Työsuojelupäälliköille pidettiin päivän mittainen työturvallisuuskoulutus toukokuussa 2012. Koulutuksen piti sisäinen kouluttaja ja siinä käytiin läpi työturvallisuuden perusasiota ja OHSAS18801- standardin myötä käyttöönotettuja uusia käytäntöjä ja ohjeita. Työsuojelupäälliköiden koulutuksesta saadun palautteen perusteella päätettiin toteuttaa elokuussa 2012 syventävä koulutus uusista käytännöistä ja ohjeista, sekä työsuojelupäälliköille, että työsuojeluvaltuutetuille.

Työterveys- ja turvallisuus osa-alueen tiimoilta tehtiin näin ollen viimeisen kahden vuoden aikana monia kehittämistoimenpiteitä, joilla parannettiin olennaisesti yrityksen ennakoivaa toimintaa työtapaturmien ja työperäisten sairauksien ehkäisemiseksi. Jatkossa on tärkeää seurata muutoksia ja päivittää ohjeita niiden mukaisesti sekä puuttua ripeästi terveyttä uhkaaviin riskeihin.

### **3.5 Mittarit**

Yrityksen työhyvinvointimittarit on määritelty siten, että niillä mitataan sekä proaktiivista eli jälkijättöistä, että reaktiivista eli ennakoivaa työhyvinvointi- ja turvallisuustoimintaa. Suuri osa mittareista kuitenkin seuraa työhyvinvointia kuvaavia tunnuslukuja jälkijättöisesti. Tämä johtuu osaltaan siitä, että ennakoivien mittareiden seuraaminen on hankalampaa kuin jälkijättöisten mittareiden, koska tieto ei ole yhtä helposti koottavissa.

Sairauspoissaolot saa helposti koottua työajanseuranta järjestelmästä, mutta esimerkiksi koulutustietojen kokoaminen on jo melko paljon työläämpää ja tietojen tulkitseminen hankalampaa. Toimintaohjelmien päivittäminenkin vuosittain ei takaa niiden toimivuutta, ellei sanoja pystytä muuttamaan käytännön teoiksi.

Yrityksessä määriteltyjä proaktiivisia mittareita ovat henkilöstökyselyt, koulutusten määrä työhyvinvoinnin ja –turvallisuuden lisäämiseksi, perehdytysuunnitelman käyttö sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelmien ja työsuojelun toimintaohjelman laadinta seuraavalle vuodelle. Reaktiivisia mittareita ovat sairauspoissaolot, tapaturmat, läheltä piti-tilanteet ja vaihtuvuus. Ennakoivana mittarina voidaan pitää myös säännöllisesti toteutettavia turvallisuusauditointeja. Jokaiselle mittarille asetetaan vuosittain tavoitetaso, jota seurataan mittarista riippuen eri organisaatiotason tarkkuudella ja eri ajanjaksoittain.

Valtaosa yrityksen työhyvinvoinnin tilaa kuvaavista mittareista on koottu kuvaamaan yrityksen työturvallisuuden tilaa. Henkilöstöhallinto tuottaa tietoa, joka kuvaa työhyvinvoinnin tilaa, mutta tunnuslukuja on pystytty hyödyntämään melko huonosti kuvaamaan työhyvinvoinnin tilaa.

Yrityksessä mittarit on asetettu siten, että niille on määritelty tietty tavoitetaso ja seurantajakso. Mittareiden tavoitetason asettamisen hankaluutena oli se, että vertailutietoa aiemmilta vuosilta ei joka mittarin osalta ollut saatavilla. Vertailutietona käytettiin esimerkiksi toimialan yleisiä lukuja, jotka olivat saatavilla. Näin ollen on tärkeää, että kun yritykselle alkaa muodostua vertailudataa eri ajanjaksoilta tulee tavoitetasoja päivittää tämän mukaan. On tärkeää arvioida aika ajoin myös sitä onko käytössä oikeat mittarit. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on koottu yrityksen määritellyt työhyvinvointimittarit.

Mittari	Tavoitetaso	Seurantajakso
Sairauspoissaolot	< 3%	Kuukausittain
Vaihtuvuus	5-10 %	Kvartaaleittain
Työkyvyttömyyseläkkeet	0 kappaletta	Vuosittain
Perehdytys suunnitelmien käyttö	100 %	Kvartaaleittain
Työhyvinvointi suunnitelmien päivitys	Tehty	Vuosittain
Tapaturmat	0 kappaletta	Kvartaaleittain
Läheltä piti-tilanteet	30 raportoitua	Kvartaaleittain
Turvallisuusauditoinnit	Tehty	Vuosittain

Taulukko 3: Yrityksen työhyvinvointimittarit

### **3.6 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tulosten perusteella työhyvinvointimallin eri osa-alueiden samanarvoinen painotus kehitysmielessä ei ole yhtä tärkeää. Tärkeimmäksi osa-alueeksi nousee haastattelujen ja henkilöstön työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella esimiestyö ja johtaminen. Esimiehiä tuetaan tällä hetkellä työssään tarjoamalla heille koulutuksia ja tietyt työkalut tehtäviensä suorittamiseen. Uusille esimiehille on määritelty pakolliset koulutukset ja kauemmin esimiehinä toimineille on tarjolla aika-ajoin koulutuksia, joissa heidän on mahdollista päivittää tietojaan. Esimiehille on kohdeyrityksessä määritelty tietty osa työajasta, jonka he voivat käyttää esimiestyöhön. Loppuaika tulee käyttää laskutettavaan projektityöhön. Esimiestyöhön käytettävää aikaa kokonaistyöajasta tulisi kuitenkin pohtia, koska haastatteluissa nousi esiin se että nykyisin määritelty esimiestyöhön käytettävä sallittu aika on liian pieni esimiestyön vaatimukseen nähden. Useat esimiehet kokevat että heidän ei ole mahdollista hoitaa esimiesvelvoitteitaan kunnolla, koska aika ei riitä. Esimies valinnoissa tulisi lisäksi ottaa entistä enemmän huomioon henkilön omat motivaatiotekijät

eli se haluaako hän todella toimia esimiehenä vai onko se vain ainut keino edetä uralla eteenpäin ja päästä mielenkiintoisempiin projekteihin, jolloin henkilö ei välttämättä halua panostaa esimiestyöhön vaan asiantuntijatehtäviin. Arikoski (2013, s. 144-145) toteaa että esimiestoiminta on asiantuntijaorganisaatioissa työtä, jota moni asiantuntija karttaa, mutta ottaa työn vastaan koska ei muuten eteneisi urallaan. Mikäli esimies käyttää voimavarojaan enemmän projekteihin kuin esimiestyöhön on vaarana se, että tiimi jää oman onnensa nojaan ilman esimiehen ohjausta ja toimintaedellytysten luomista. Kuten Tuomivaara ym. (2005, s. 13) totevat esimieheltä vaaditaan huomattavasti paljon enemmän kuin substanssiosaamista. Aineistoa tutkittaessa nousi esiin se seikka, että eri yksiköiden ja esimiesten välillä oli paljon eroa esimiestyön laadussa. Esimiestyötä tutkittiin esimerkiksi kehityskeskustelujen pitoprosentin mukaan, vaihtuvuuden mukaan ja henkilöstöntyytyväisyyskyselyiden mukaan. Koska esimiesten välillä on suuria eroja osaamisen tasossa ja motivaatiossa on tärkeää, että esimiehiä koulutetaan ja henkilöstöpäälliköt seuraavat säännöllisesti esimiestyötä ja ovat tarvittaessa esimiesten tukena.

Haastatteluissa nousi esiin se seikka, että työhyvinvointimallia ei ole linkitetty yrityksen strategiaan. Otalan ja Ahosen mukaan työhyvinvointitoiminnan painopistealueet tulee valita sen mukaan, mitä kilpailukeinoja halutaan käyttää ja siten, että ne parhaiten tukevat haluttua kilpailustrategiaa. Työhyvinvointi ei ole irrallinen asia, vaan se on osa muuta kehittämistyötä. (2005, s.71) Kohdeyrityksessä työhyvinvointitoiminnan kehittämistä ei onnistuttu linkittämään strategiaan vielä tässä vaiheessa kunnolla, joten jatkossa linkitys strategiaan olisi tärkeää luoda. Työhyvinvoinnin kehittämisen tarkoitus on työnantajan näkökulmasta lisätä henkilöstön kannattavuutta. Yrityksen strategiaan valittuja keinoja voidaan tukea työhyvinvoinnin kehittämisessä ottamalla ne huomioon tulevaisuuden työhyvinvointi toimenpiteissä.

Tutkimustulosten perusteella johdon rooli työhyvinvoinnin kannalta on ollut tähän asti epäselvä, eikä selkeätä tahtotilaa ole lausuttu ääneen. Työhyvinvointimallin rakentaminen tehtiin henkilöstöhallinnon toimesta ilman esimiesten, keskijohdon tai ylimmän johdon mukana oloa. Näitä ryhmiä tulisi ottaa enemmän mukaan työhyvinvoinnin jatkotoimenpiteistä suunniteltaessa. Johdon haastatteluissa kävi myös ilmi että henkilöstä tulisi osallistaa enemmän työhyvinvoinnin kehittämiseen mikä olisi varmasti kannattavaa. Henkilöstö tuntee yleensä parhaiten omat työtapansa ja usein heillä on myös ideoita sen suhteen miten työtä voi kehittää. Jopa 80 prosenttia ihmisten organisaatioille tuottamasta arvosta syntyy nykyään aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innostuneesta sitoutumisesta työhön ( Hamelin teoksessa Alasoini 2012, s. 100). Olisi siis tärkeää kannustaa enemmän henkilöstöä ottamaan osaa työn kehittämiseen ja luoda toimiva kanava aloitteille.

Yrityksessä on viime vuosien aikana tehty monia eri suuruisia kehittämistoimenpiteitä. Ne eivät kuitenkaan ole näyttäneet henkilöstölle työhyvinvointiin vaikuttavina toimenpiteinä, joten olisi tärkeää tehdä niitä näkyvämmiksi työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtääviksi toimenpiteiksi, ja kuten aiemmin mainittu sitouttaa ihmisiä oman työyhteisönsä kehittämiseen työnantajan tekemien toimenpiteiden lisäksi. Työhyvinvoinnin kehittämistä pitäisi siis tehdä entistä enemmän koko työyhteisön asiaksi antamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia.

Yrityksessä on koettu useammat yt-neuvottelut, jotka ovat johtaneet irtisanomisiin. Niillä osastoilla, joita irtisanomiset ovat koskeneet on ollut havaittavissa suurta epävarmuutta tulevaisuuden suhteen irtisanomisten jälkeen. Irtisanomiset ovat olleet henkisesti raskaita myös niille, jotka ovat saaneet jäädä. Viestintää henkilöstölle pitäisi tehostaa muutostilanteissa, koska huhupuheilla paikataan nopeasti aukkoja tiedoissa. Tällöin väärä tieto saattaa levitä nopeasti. Suurissa muutostilanteissa tulisi pohtia entistä tarkemmin miten henkilöstöä tuetaan. Keskijohto saa lähes poikkeuksetta tietoonsa suuret muutokset ennen organisaation alempia



tasoja. Tämä johtaa siihen että siinä vaiheessa kun ylin ja keskijohto on jo päässyt muutoksen yli, se vasta alkaa näkyä organisaation alemmilla tasoilla, jolloin seuraukset esimerkiksi tuottavuudessa näkyvät viiveellä.

Yrityksessä on kulkenut samanaikaisesti kaksi kehittämisprojektia liittyen työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen. Näiden kahden projektin tiimoilta on tehty päällekkäistä työtä. Suurimpana syynä päällekkäiselle työlle on ollut puutteet tiedonkulussa. Jatkossa työturvallisuuden kehittäminen tulisi nähdä vahevemmin osana työhyvinvoinnin kehittämistä huolimatta siitä, että sitä ohjaa kohdeyrityksessä OHSAS18001 standardi. Näin vältetään turhalta työltä, päällekkäisiltä ohjeistuksilta ja koulutuksilta sekä turhilta kustannuksilta.

Yrityksessä on kaiken kaikkiaan jo olemassa monia hyviä käytäntöjä ja tapoja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Näitä ei tulisi unohtaa tulevaisuudessa, vaan niiden tulisi kulkea uusien toimintatapojen rinnalla. Tärkeää on aika-ajoin myös kyseenalaistaa jo olemassa olevia käytäntöjä ja pohtia miten niitä voidaan parantaa ja päivittää tarpeen vaatiessa vastaamaan organisaation tarpeita.

Avain-asemassa on se että yrityksellä käytössään sopivat mittarit, jotka mittaavat työhyvinvoinnin kannalta oikeita tunnuslukuja, ja että näitä mittareita osataan tulkita oikein. Näin muutoksiin pystytään vastaamaan toimenpiteillä heti, kun muutoksia negatiiviseen suuntaan ilmenee ennen kuin ne muuttuvat ongelmiksi. Mittarit olisi jatkossa syytä tarkistaa kerran vuodessa ja pohtia vastaavatko ne kulloinkin yrityksen tarpeita. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointimallia, siinä määriteltyjä toimenpiteitä ja mittareita tulee pystyä päivittämään tarpeen niin vaatiessa. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja tarpeet saattavat muuttua jo muutamassa vuodessa paljon. Näin edellä mainitut asiat eivät saa olla kiveen hakattuja vaan niitä tulee pystyä päivittämään niin että ne parhaiten tukevat kulloistakin tarvetta henkilöstön tuottavuuden kasvattamiseksi.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tapaustutkimuksessa oli tarkoitus kuvata kohdeyrityksen työhyvinvointimallin rakentamista. Mallin pohjana käytettiin aiempaa tutkimusta työhyvinvoinnin saralta, haastattelemalla saatua tietoa yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta, henkilöstökyselyitä sekä yrityksen järjestelmistä saatua tietoa työhyvinvointia kuvaavista tunnusluvuista. Tutkielma on kuvaileva tapaustutkimus, jonka tavoitteenä on kuvata yrityksen työhyvinvointimalli sen rakentaminen sekä ne työhyvinvoinnin osa-alueet, joita mallin pohjalta on tarkoitus lähteä kehittämään. Tutkielman tavoitteeseen päästiin, koska työhyvinvointimalli saatiin kuvattua, tutkimusaineistosta löydettiin työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ja lisäksi määriteltiin työhyvinvointia kuvaavat mittarit. Lisäksi tässä tutkielmassa esitetään yrityksen työhyvinvointitoimijoille jatkotoimenpide suositukset niin pitkän kuin lyhyen välin tähtäimellä. Jatkossa on tärkeää seurata toimenpiteiden toteutumista annettujen mittareiden valossa, sekä tarvittaessa tehdä muutoksia suunnitelmiin, mikäli muutostarvetta ilmenee.

Yrityksen työhyvinvointimallisissa työhyvinvointi on jaettu viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat työterveys ja turvallisuus, johtaminen ja esimiestyö, osaamisen kehittäminen, oma vastuu ja motivaatio. Jaottelu useaan eri osa-alueeseen takaa sen, että mallissa otetaan huomioon työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät monipuolisesti. Eri osa-alueiden tärkeys kuitenkin vaihtelee riippuen yksilön omista motivaatiotekijöistä, elämäntilanteesta ja henkilökohtaisista tekijöistä. Osa-alueita ei ole järkevää kehittää tasa-puolisesti vaan on kulloinkin valittava ne osa-alueet joiden kehittämisestä on yritykselle eniten hyötyä. Jokaisen työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden huomioon ottaminen ei ole mahdollista, vaan yrityksen on tehtävä ratkaisut kehittämistoimenpiteistä sen perusteella, mistä on yritykselle eniten hyötyä. Kehittämistoimenpiteistä päätettäessä on

pohdittava valitaanko ne toimenpiteet, joilla pyritään lisäämään työhyvinvointia vai ne joilla pyritään poistamaan työtyytymättömyyttä.

Työhyvinvointia voidaan kehittää eri tasoilla. Mallin puuteena voidaan mainita se, että siinä ei oteta huomioon eri organisaatiotasoja. Kehitystoimenpiteitä suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon se millä tasolla työhyvinvointia olisi järkevintä kehittää yksilön, työyhteisön vai koko organisaation tasolla.

Mallissa on pyritty ottamaan kattavasti huomioon työhyvinvoinnin osa-alueet ennalta ehkäisevästi. Mielestäni puuttumaan jäi kuitenkin kehittämistoimenpiteet jo oirehtivien työntekijöiden osalta. Kehittämiskohteiksi olisi pitänyt ehdottomasti ottaa ohjeet niiden tilanteiden varalle, kun henkilö on syystä tai toisesta vaarassa jäädä tilapäisesti työkyvyttömäksi tai osatyökyvyttömäksi. Ohjeet olisi pitänyt luoda esimerkiksi kevennetylle työlle, osa-aikatyölle, työnkierrolle, tukiryhmille ja liikunnallisille hoitomuodoille. Joidenkin yritysten työhyvinvointimalleissa on otettu omaksi osa-alueekseen jo oirehtivien työntekijöiden tukeminen. Yrityksessä on toki käytössä varhaisen välittämisen malli, mutta keskustelujen käynnin lisäksi pitäisi luoda keinoja, joilla työtä tarvittaessa tuetaan tai kevennetään.

Alkutilannetta karoitettaessa haastateltiin johdon edustajia, ja kartoitettiin heidän näkemyksiään työhyvinvoinnista. Haastattelun tuloksissa kävi ilmi, että työhyvinvoinnin ei selkeästi nähty kuuluvan kenenkään vastuulle. Useimmiten vastuu vieritettiin henkilöstöhallinnolle. Tämä näkyi myös siinä, että johdon sitoutumisen työhyvinvointimallin kehittämiseen olisi pitänyt olla vahvempaa alusta alkaen. Johdon olisi pitänyt määritellä tarkemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit, varsinkin rahalliset resurssit. Työhyvinvoinnin kehittämiseen olisi ollut hyvä muodostaa ohjausryhmä, joka olisi seurannut projektin edistymistä sekä toimenpiteiden toteutusta. Johdon sitoutuminen lisää myös linjaesimiesten

sitoutumista projektiin ja kehittämistoimenpiteisiin, joka taas on tärkeää toimenpiteiden onnistumisen kannalta.

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet määriteltiin HR:n näkökulmasta. Kehittämistoimenpiteitä määriteltäessä oli ollut hyvä ottaa työryhmään mukaan henkilöitä organisaation eri tasoilta, jotta malli vastaa niitä tarpeita, joita organisaatiossa todellisuudessa ilmenee. Jatkossa tulevia kehittämistarpeita olisi hyvä kartoittaa työpajoissa, joissa on mukana henkilöitä organisaation eri tasoilta ja yksiköistä. Myös epäselvä roolitus työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen saralla vaikuttaa toimenpiteiden käytäntöön panoon. Esimiesten, henkilöstöhallinnon, HSEQ- tiimin ja ylimmän johdon vastuita tulisi selkiyttää.

Yrityksen eri työhyvinvointitoimijoiden välistä yhteistyötä tulisi tiivistää. Jo mallin rakentamisen aikana kävi ilmi, että yrityksen sisällä on useita työhyvinvoinnin parissa työskenteleviä tahoja joiden yhteistyötä olisi pitänyt tiivistää. Työhyvinvointiasioiden parissa toimivat HR, työterveyshuolto, työsuojelutoimikunta, työsuojelupäälliköt ja HSEQ tiimi. Lisäksi yrityksen ulkoisia työhyvinvointikumppaneita kuten tapaturmavakuutusyhtiö ja työeläkeyhtiö, olivat mukana työhyvinvointimallin rakentamisessa ja toimenpiteiden toteutuksessa aika ajoin. Kukin taho näki työhyvinvoinnin omasta näkökulmastaan ja yhteinen päämäärä puuttui, vaikka asiat olivatkin lain vaatimalla tasolla. Kehittämistoimenpiteet tulisi jatkossa vastuuttaa selkeämmin.

Työhyvinvointimallin rakentamista ja käyttöönottoa hidasti osaltaan myös hidas päätöksenteko ja selkeän tahtotilan puuttuminen. Näiden osalta olisi pitänyt sopia jo projektin alkaessa, kuka hyväksyy työhyvinvointia koskevat päätökset, ja mikä on yrityksen tahtotila. Projekti seisoikin usein paikallaan, koska selkeä hyväksyjä puuttui. Kuten aiemmin mainittiinkin myös yrityksen ylimmän johdon selkeän tahtotilan puuttuminen hidasti projektia.

Suurimmaksi yksittäiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi nousi esimiesten ajankäyttö. Yrityksessä seurataan tarkoin sitä paljon esimiehet käyttävät aikaansa esimiestyöhön ja kuinka paljon asiakasprojekteihin. Esimiehille on määritelty tarkka tuntiraja siihen kuinka paljon he voivat kuukaudessa käyttää aikaansa esimiestyöhön yleiskustannusten hillitsemiseksi. Esimiesten palautteissa on kuitenkin noussut esiin se, että heillä ei ole riittävästi aikaa hoitaa esimiestehtäviään ja olla vuorovaikutuksessa oman henkilöstönsä kanssa. Usein yhteydenpitoa vaikeuttaa myös fyysinen välimatka, ja toimiminen eri projekteissa. Yrityksessä tulisi pohtia sitä paljon työhyvinvointi lisääntyisi, mikäli esimiehille annettaisiin lisää aikaa esimiestehtäviensä hoitamiseen.

Työterveys ja työturvallisuusasiat on otettu työhyvinvointimallissa yhdeksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi, mutta tosiasiasa työhyvinvointi- ja turvallisuusasiat nähtiin yrityksen johdossa saakka erillisinä kehittämissuoritteina, joka johti hyvin vahvaan kahtia jakoon. Asioita ei kehitetty eteenpäin käsi kädessä, vaan turvallisuuskäytäntöjä kehitettiin OHSAS18001 standardin mukaisesti HSEQ –ryhmän johdolla ja työhyvinvointimallia haastattelujen ja projektiryhmässä kerätyn palautteen perusteella HR johtoisesti. Tämä on johtanut mm. siihen, että turvallisuusmittarit ja työhyvinvointimittarit on määritelty erikseen. Tavoite sekä turvallisuuden että työhyvinvoinnin kehittämisessä on kuitenkin sama henkilöstön työkyvyn ja työssä jaksamisen varmistaminen. Oman näkemykseni mukaan turvallisuusasiat olisi tullut aidosti nähdä yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueena, ja kehittää sitä yhdessä työhyvinvointimallin kanssa. Yhtenäistäminen olisi poistanut päällekkäistä työtä ja viestinnän puutteita. Jatkossa yrityksen tulisi yhdistää näiden kahden osa-alueen kehittämistoimenpiteiden seuranta ainakin jollain tasolla päällekkäisen työn poistamiseksi.

Suuri haaste, joka nousi esiin turvallisuuskäytäntöjä kehitettäessä, on ollut yrityksen turvallisuuskulttuuri. Yrityksen henkilöstöstä suurin osa toimii asiantuntijatehtävissä toimistotyössä, johon ei liity suuria fyysisiä riskejä.

Tämän vuoksi uudet turvallisuuskäytännöt nähtiin valitettavan monen henkilön kohdalla vai turhana lisärasitteena. Yrityksessä ei ole aiemmin ollut esimerkiksi ilmoittamiskäytäntöjä vaaratilanteille. Henkilöstö ei ole omaksunut käytäntöä, joka velvoittaa heidät ilmoittamaan vaaratilanteista. Taustalla on henkilön ajatus siitä, että tapaturmaan johtaneille tekijöille ei voi tehdä mitään, joten miksi ilmoittaa. Monesti kuitenkin taustalta löytyy välillisiä syitä, joihin pystytään vaikuttamaan ainakin viestinnän keinoin, tietoisuutta lisäämällä.

Työhyvinvoinnin kehittämistä koskien kannattaisi tehdä kaksi toimintasuunnitelmaa, toinen vuoden ajanjaksolle ja toinen hieman pidemmälle ajalle esimerkiksi kolmelle vuodelle. Pidemmän aikavälin suunnitelmassa kannattaisi määritellä kaikki toimenpiteet, ja lyhyemmän aikavälin suunnitelmassa ne kannattaisi tarkentaa, aikatauluttaa ja vastuuttaa. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi kannattaisi nimetä myös oma ohjausryhmänsä, joka seuraisi toimenpiteiden toteutumista aikataulussa sekä niiden laatua. Samalla tavalla kuin toimitaan työturvallisuutta koskevien kehittämisprojektien kanssa, joiden toteutumista seuraa HSEQ-tiimi. Pidemmän aikavälin suunnitelma helpottaisi toimenpiteiden budjetointia ja aikatauluttamista, koska tällöin olisi helpompi ottaa huomioon muut yrityksessä kulkevat kehitysprojektit ja niiden ajankohdat päällekkäisyyksien välttämiseksi.

Yrityksessä määritellyt työhyvinvointimittarit ovat jälkijättöisiä, eli ne antavat tuloksia jälkikäteen, siinä vaiheessa kun yksittäisen henkilön tai työyhteisön työhyvinvointi on vaarantumassa tai jo vaarantumassa. Jälkijättöisten mittarien sijaan pitäisi keskittyä proaktiivisiin eli ennakoiviin mittareihin, joilla ongelmiin pystyttäisiin puuttamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen niiden syntymistä.

#### **4.1. Ehdotus jatkotoimenpiteistä**

Kohde yritykseen olisi syytä luoda lyhyen ja pidemmän tähtäimen toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin parantamiseksi, jotta työhyvinvointiin liittyvää toimintaa pystytään kehittämään suunnitelmallisemmin. Pidemmän aikavälin suunnitelma helpottaa työhyvinvoinnin kehittämisen suunnittelua ja budjetointia. Organisaatio on jatkuvassa muutoksessa, jolloin varsinkin pidemmän tähtäimen suunnitelmaa joudutaan varmasti päivittämään ja tarkistamaan.

Työhyvinvointimallin rakentamista varten tehtiin yhteenveto yrityksen olemassa olevista työhyvinvointikäytännöistä. Tämä valaisi hyvin sitä mihin resursseja ja kustannuksia tällä hetkellä kohdistuu, ja toisaalta sen mihin jatkossa tulee keskittyä. Yrityksessä on satsattu oikeisiin painopiste-alueisiin, mutta niiden jalkauttaminen on vielä kesken.

Yrityksessä on jo olemassa monia hyviä työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäviä käytäntöjä kuten esimieskoulutukset, kehityskeskustelumalli, varhaisen tuen malli, OHSAS18001 standardi, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, joustava työaika, lounasetu, liikuntaetu, merkki-päivälahjat ja palvelusvuosilahjat. Yrityksen kannattaa jatkaa näitä käytäntöjä siten, että aika ajoin punnitsee niiden toimivuutta, kustannuksia ja vaikutusta työhyvinvointiin. Tarpeen vaatiessa käytäntöjä tulee muuttaa ja päivittää siten, että ne tukevat parhaiten yrityksen kilpailukeinoja ja strategiaa ja ovat mahdollisimman kustannustehokkaita.

Olemassa olevien käytäntöjen rinnalle tulee nostaa uusia kehityskohteita organisaation kulloisenkin tarpeen mukaan. Alla olevassa kaaviossa on esitetty ehdotukset jatkotoimenpiteistä vuodelle 2014. Kaaviossa on määritelty kehityskohde, toimenpide, vastuutaho, mittari toimenpiteelle ja aikataulu.

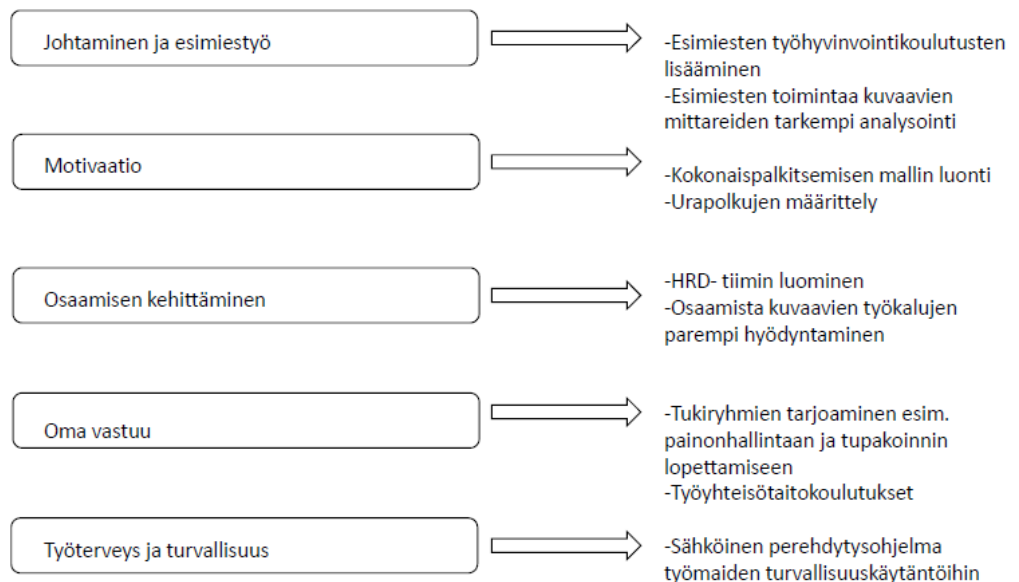
Kehityskohde	Toimenpide	Vastuutaho	Mittari	Valmis
Viestintä henkilöstölle muutostilanteissa	Viestinnän tehostaminen	Viestintä	Viestintäsuunnitelma muutostilanteissa tehty	Q1/2014
Työhyvinvointitoimijoiden roolien selkiyttäminen	Roolien määrittäminen	HR	Roolit määritelty työsuojelun toimintaohjelmaan	Q1/2014
Esimiestyöhön käytettävän ajan seuranta	Esimiestyöhön käytettävän ajan tarkistaminen	HR	Esimiesten tekemä ylityö, suorien alaisten määrä, koettu kiire	Q2/2014
Henkilöstön osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen	Henkilöstöedustajien kutsuminen työryhmiin	HR	Edustajat kutsuttu ryhmiin	Q2/2014
Työhyvinvoinnin ohjausryhmän muodostaminen	Jäsenten määrittely ja koolle kutsuminen	Johto ja HR	Ohjausryhmä määritelty ja toiminnassa	Q3/2014
Työhyvinvointimallin linkitys strategiaan	Työhyvinvointimallin päivittäminen	Johto ja HR	Tuottavuus	Q4/2014

Kuva 4: Työhyvinvointitoimenpiteet vuodelle 2014

Työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäviä toimenpiteitä suunniteltaessa on otettava huomioon organisaation käytössä olevat resurssit, niin henkilöresurssit kuin rahallisetkin resurssit. Yrityksen käytössä oleva työhyvinvointiin vuosittain sijoitettava rahamäärä on rajallinen. Tämän vuoksi työhyvinvointitoimenpiteitä suunniteltaessa on otettava huomioon kehitystarpeen kiireellisyys ja käytettävissä oleva rahamäärä. Kaikkia toimenpiteitä ei voida toteuttaa kovin lyhyellä aikavälillä. Työhyvinvointitoimijoilta kuluu aikaa olemassa olevien käytäntöjen toteuttamiseen ja päivittämiseen, mittaamiseen sekä tulosten raportointiin. Tämän vuoksi kehitystoimenpiteet on sijoitettava myös työmäärällisesti oikein. Lyhyen tähtäimen suunnitelman lisäksi on hyvä tehdä myös pidemmän tähtäimen suunnitelma muutamalle seuraavalle vuodelle.



Alla on esitelty pidemmän tähtäimen suunnitelma vuosille 2015-2016. Kehitystarpeet on esitetty yleisellä tasolla ja ne tulee pilkkua pienemmiksi käytännön toimenpiteiksi sekä päivittää organisaation tarpeiden muuttuessa.



Kuva 5: Pitkän tähtäimen työhyvinvointitoimenpiteet

Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi yrityksen työhyvinvointimittareita tulisi kehittää entisestään. Yrityksessä kerätään muuta tarkoitusta varten jo valmiiksi tietoa yrityksen henkilöstöstä. Tätä tietoa tulisi jatkossa käyttää myös työhyvinvoinnin kehittämisen tukena. Olemassa olevia tunnuslukuja ovat esimerkiksi tiedot henkilöstön rakenteesta ja tuottavuudesta. Näitä lukuja tulisi analysoida työyhteisön tilan kartoittamiseksi, vaikka ne eivät olekaan välittömästi työhyvinvoinnin kehittämistä mittaavia tunnuslukuja. Tulevaisuuden kehittämistoimenpiteille tulee myös määritellä mittarit, jotta niiden vaikutusta pystytään arvioimaan.

## **4.2 Jatkotutkimustarpeet**

Tutkielmaan käytettävissä olleen ajan kesto vaikutti siihen, että työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta ei pystytty arvioimaan tässä tutkielmassa. Tutkielman kannalta toimenpiteiden vaikuttavuus, niiden rahallinen merkitys yritykselle, sekä vaikutus tunnuslukuihin olisi ollut kuitenkin äärimmäisen tärkeää tietoa. Tunnuslukujen seuraaminen ja rahallisen vaikutuksen arviointi jää jatkossa yrityksen vastuulle. Ratkaisevaa työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on se miten tunnuslukujen antamaa tietoa pystytään hyödyntämään yrityksessä, sitä miten lyhyen aikavälin toimenpiteitä pystytään sopeuttamaan saatuun tietoon ja esille tuleviin kehittämistarpeisiin sekä ympäristön aiheuttamiin kehittämistarpeisiin.

Tutkielma keskittyi työnantajan näkökulmaan ja työnantajan tarpeisiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta olisi mielestäni tärkeää tutkia myös tarkemmin henkilöstön käsityksiä työhyvinvoinnista asiantuntijatehtävissä. Sitä mitä he odottavat työnantajalta työhyvinvoinnin kehittämiseksi, sitä mitä ajatuksia heillä on omasta panoksestaan työhyvinvoinnin eteen ja millä aikajanelalla he näkevät työhyvinvoinnin kehityksen tapahtuvan.

Kolmas jatkotutkimus näkökulma, joka heräsi tutkielman tekemisen aikana, koskee työhyvinvoinnin näkökulmaa. Aiempi tutkimus on keskittynyt paljon siihen mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Uusimmissa tutkimuksissa on kuitenkin nostettu esiin näkökulma, jossa työhyvinvointia tutkitaan sen positiivisten vaikutusten näkökulmasta. Aihetta voisi tutkia esimerkiksi näkökulmasta pitääkö negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä poistaa vai positiivisesti vaikuttavia tekijöitä vahvistaa.

## Lähteet

Aaltio I. 2013 Paheen näkökulma kateuteen. Teoksessa Vesterinen P-L (toim.) Kateus työelämässä. Juva. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-591-7

Ahola K. 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. Helsinki. Työterveyslaitos. ISBN 978-952-261-061-4

Alasoini T. teoksessa Pyöriä P. 2012 (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press. ISBN 978-952-495-233-0

Antila J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki. Työpoliittinen tutkimus. ISBN 952-490-004-1

Anttonen H., Räsänen T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki. Työterveyslaitos. ISBN 978-951-802-950-5

Arikoski J. 2013 Kateuden suuntaminen rakentavasti. Teoksessa Vesterinen P-L (toim.) Kateus työelämässä. Juva. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-591-7

Baptiste N. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A dimension for HRM. Management Decision. 2, 284-309

Blom R., Hautaniemi A. 2009. Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi?. Helsinki. Gaudeamus. ISBN 978-952-495-096-1

Bäck M. 2013. Kateuden viestiminen (Teoksessa Vesterinen P-L (toim.) Kateus työelämässä. Juva. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-591-7

Danna K., Griffin R. W. 1999. Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*. 25, 357-384

Dyer L., Reeves T. 1995. Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*. 3, 656-670

Eskola J., Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino. ISBN 951-768-035-X

Grawitch M., Gottschalk M., Muntz D. 2006. The Path to a Healthy Workplace A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal*, 3, 129-147

Guest D. 2002. Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*. 44, 335-338.

Hageman G. 1991. *Motivoinnin taito*. Jyväskylä. Gummerus. ISBN: 931-35-5351-5

Hakanen J. 2011. *Työn imu*. Helsinki. Työterveyslaitos. ISBN 978-952-261-099-7

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2008. *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki. Tammi. ISBN 978-951-26-5635-6

Juuti P. 1989. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki Otava. ISBN 951-1-11059-4

Järvensivu A., Piirainen T. teoksessa Pyöriä P. 2012 (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press. ISBN 978-952-495-233-0

Kaplan R., Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki. Kauppakaari. ISBN 952- 14- 0539- 2

Kauhanen J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa. Infor. ISBN 978-952-5928-02-0

Kauhanen J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa. WSOY. ISBN 951-0-24529-1

Karasek R. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implication for job-redesign. Administrative Science Quarterly. 24:2. 285-308

Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna. Kauppakamari. ISBN 978-952-246-139-1

Kersley teoksessa Baptiste N. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A dimension for HRM. Management Decision. 2, 284-309

Kesti M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki. Talentum. ISBN 978-952-14-1508-1

Kinnunen U., Feldt T. 2005 teoksessa Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. Työ leipälajina. Jyväskylä. PS-Kustannus. ISBN 952-451-117-7

Koskinen I., Alasuutari P., Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino. ISBN 951-768-175-5

Laitinen H., Vuorinen M., Simola A. 2009. Työturvallisuuden ja –terveyden johtaminen. Helsinki. Tietosanoma. ISBN 978-951-885-275-2

Luoma K., Troberg E., Kaajas S., Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki.Tammi. ISBN 978-951-264-981-5

Lämsä A-M, Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy. ISBN 951-37-4081-1

Mamia T. 2009 Teoksessa Blom R., Hautaniemi A. (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?. Helsinki. Gaudeamus. ISBN 978-952-495-096-1

Manka M-L, Kaikkonen M-L, Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön tueksi. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.

Manka M-L, Hakala L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. ISBN 978-951-44-8570-1

Manka M-L., Heikkilä-Tammi K., Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. ISBN 978-951-44-8651-7

Otala L., Ahonen G. 2005. Työhyvinvointituloksetekijänä. Helsinki. WSOYpro. ISBN 951-0-31159-6

Peltonen M., Ruohotie P. 1987. Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu. Otava. ISBN 951-1-09545-5

Pyöriä P. 2012 (toim.) työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press. ISBN 978-952-495-233-0

Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat –viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo. Bookwell Oy. ISBN 978-951-37-6246-9

Saari T., Pyöriä P. teoksessa Pyöriä P. 2012 (toim.) työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press. ISBN 978-952-495-233-0

Schneider B., Hagnes P. J., Smith D. B., Salvaggio A. N. 2003. Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance. *Journal of applied psychology*. 88, 836-851

Siltala J. 2007. Työelämän hunontumisen lyhyt historia. Helsinki. Otava. ISBN 978-951-1-21265-2

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU. UNIPress. ISBN 978-951-579-387-4

Tuomi K., Riikonen E., Vanhala S., Nykyri E. 2002. Yrityksen menestyminen, henkilöstön hyvinvointi, kiire ja työhön asennoituminen. Teoksessa Tuomi K., Vanhala S. (toim.) Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi – seurantatutkimus metalliteollisuudessa vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppakorkeakoulu. ISBN 951-791-674-4

Tuomivaara S., Hynninen K., Leppänen A., Lundell S., Tuominen E. 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki. Työterveyslaitos. ISBN 951-802-594-0

Turunen 2013. Kateuden kannustimet työelämässä. Teoksessa Vesterinen P-L (toim.) Kateus työelämässä. Juva. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-591-7

Työterveyslaitos. Työ ja terveys Suomessa 2009, 2010, Helsinki, Työterveyslaitos, ISBN 978-951-802-943-7

Vanhala S., Tilev K., Lindström S. 2012. Ristiveto vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Helsinki. Unigrafia Oy. ISBN 978-952-60-4768-3

Warr P. 2007. Work, happiness, and unhappiness. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. ISBN 978-0-8058-5711-5

## **Lehdet**

Helsingin Sanomat: Pääkirjoitus, 21.12.2012.

## **WWW-lähteet**

Elinkeinoelämän keskusliitto,  
[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2012/11\\_marras/Tyoaikakatsaus\\_2011.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/11_marras/Tyoaikakatsaus_2011.pdf), sivua tarkasteltu 29.1.2013

Talouselämä,  
<http://www.talouselama.fi/minavaitan/ysukupolvi+vaatii+perusasioita+kuntoon/a2080641>, sivua tarkasteltu 25.1.2013

Työterveyslaitos, <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>, sivua tarkasteltu 23.11.2012



Kela, [www.kela.fi](http://www.kela.fi), sivua tarkasteltu 1.9.2013

a) <http://www.kela.fi/tyoterveyshuollon-sisalto>

b) <http://www.kela.fi/korvauksen-maara>

VTT, <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/>, sivua tarkasteltu 17.8.2013